

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Παναγιώτης Ι. Σουκάκος

Δίπλωμα Μηχανικού Η/Υ & Πληροφορικής Πανεπιστημίου Πατρών

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για Διδακτορικό Δίπλωμα στη Διοίκηση
των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2008

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στη μνήμη του πατέρα μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Παναγιώτης Ι. Σουκάκος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σημαντικοί όροι: Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (CRM), Επιχειρηματική Στρατηγική, Στρατηγική CRM, Μέτρηση στρατηγικής επίδοσης, Ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (Balanced Scorecard), Χάρτης στρατηγικής (Strategy Map), Πνευματικό κεφάλαιο, Σχισιακό κεφάλαιο, Δομικό κεφάλαιο, Ανθρώπινο κεφάλαιο, Οργανωσιακό κεφάλαιο, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προσανατολισμός στις Επιχειρηματικές Διαδικασίες (BPO), Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας, Σημαντικοί δείκτες επίδοσης, Σημαντικοί στόχοι επίδοσης, Στρατηγικές συνθέσεις

Η προτεινόμενη μεθοδολογία που παρουσιάζεται στην εργασία αυτή αποτελεί ουσιαστικά μια δομημένη απόκριση στη σύγχυση που πολλοί οργανισμοί βιώνουν, ιδιαίτερα στην Ελληνική αγορά, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν τη Διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM) με επιτυχία. Η συγκεκριμένη πρόταση επιχειρεί να συνδυάσει για το σκοπό αυτό τα δοκιμασμένα μοντέλα του χάρτη στρατηγικής και της αντίστοιχης κάρτας ισοζυγισμένης βαθμολόγησης με τις σύγχρονες θεωρήσεις του ψηφιακού και πνευματικού κεφάλαιου και τη διαχείριση και ανάπτυξή τους σε μια πρωτότυπη, συμπαγή και δομημένη μεθοδολογία. Η προτεινόμενη μεθοδολογία πρέπει να προσεγγισθεί με ανοικτό μυαλό, να εφαρμοσθεί με κάποιο βαθμό ευελιξίας, και να προσαρμοσθεί κατάλληλα όπου κρίνεται

απαραίτητο, καθώς στους οργανισμούς δεν επικρατούν πανομοιότυπες συνθήκες και κανένας οργανισμός δεν είναι όμοιος με κάποιο άλλο. Επίσης, είναι απαραίτητο η εφαρμογή της να μην είναι αποσπασματική και παροδική αλλά ολοκληρωμένη, συνεχής και επαναλαμβανόμενη, με την οργανωσιακή μάθηση να παρεμβάλλεται συνεχώς έτσι ώστε να βελτιώνει τη στρατηγική CRM, με βάση τις αποκτούμενες, από την εφαρμογή της μεθοδολογίας, εμπειρίες.

Η εργασία αρχικά ξεκινά με την εισαγωγή, όπου αναφέρονται ο αντικειμενικός σκοπός, το αντικείμενο και πεδίο εφαρμογής, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, και η μεθοδολογία της έρευνας. Ακολουθεί μια περιληπτική σύνοψη, όπου περιγράφεται η δομή της τεκμηρίωσης της εργασίας.

Το κύριο μέρος της εργασίας ξεκινά με τη θεωρητική προσέγγιση και κάνει μια αναφορά στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο της νέας, όπως αποκαλείται, οικονομίας επικεντρώνοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαμορφώνουν. Στη συνέχεια, αναλύεται η διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM) και συγκεκριμένα τι αφορά, πως προέκυψε σαν πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας και ποια τα χαρακτηριστικά και η αξία που έχει για ένα οργανισμό. Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο αναλύονται και αξιολογούνται τα πλαίσια στρατηγικής και τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης γενικά και, ειδικότερα, αυτά που αφορούν το CRM.

Ακολουθώντας, στο κεφάλαιο 7, παρουσιάζεται η θεωρητική πρόταση, δηλαδή η προτεινόμενη μεθοδολογία για την ανάπτυξη, αποτύπωση, και μέτρηση στρατηγικής επίδοσης στρατηγικών διαχείρισης σχέσεων με πελάτες. Ακολουθεί, η ανάπτυξη των επιμέρους θεωρητικών προτάσεων που αφορούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις, τους κρίσιμους παράγοντες, και τα αναμενόμενα οφέλη της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Στο κεφάλαιο 8, αρθρώνονται οι αρχές και δομικές υποθέσεις της θεωρητικής πρότασης. Στη συνέχεια, γίνεται μια αξιολόγηση και συγκριτική ανάλυση της μεθοδολογίας και ιδιαίτερα των μοντέλων που τη συνθέτουν.

Συνεχίζοντας με τον έλεγχο και την επαλήθευση της θεωρητικής πρότασης, στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης ανάπτυξης και πρακτικής εφαρμογής της μεθοδολογίας σε ένα οργανισμό. Ακολουθεί, η περιγραφή και τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, στο δέκατο κεφάλαιο. Τέλος, παρουσιάζεται η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε στελέχη με εμπειρία στο CRM, στο κεφάλαιο 11.

Η τεκμηρίωση της διατριβής κλείνει με την ενότητα των συμπερασμάτων. Στο δωδέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συνολικά αποτελέσματα, στο επόμενο τα κύρια συμπεράσματα της εργασίας και, τέλος, στο κεφάλαιο 13, οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Τα όρια και οι περιορισμοί είναι, περιληπτικά, ότι δεν επιδιώκει την πλήρη και σε βάθος αξιολόγηση της μεθοδολογίας, χωρίς, ωστόσο, να την αγνοεί. Η έρευνα αυτή σχεδιάστηκε έτσι ώστε να αναπτύξει τη μεθοδολογία και να αξιολογήσει την καταλληλότητά, την εφαρμοσιμότητα και τη χρησιμότητά της, όπως και την αποδοχή της από στελέχη επιχειρήσεων. Επίσης, ασχολείται με στρατηγικές που αφορούν αποκλειστικά την περιοχή Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες (CRM). Ωστόσο, και σε άλλες συναφείς περιοχές, δηλαδή αυτές που ενδυναμώνονται σημαντικά από την τεχνολογία (*technology enabled disciplines*), είναι ενδεχομένως δυνατό να εφαρμοστεί μια παρόμοια μεθοδολογία, η οποία να στηρίζεται, τουλάχιστον, στις ίδιες αρχές. Τέλος, η μελέτη περίπτωσης, που αποτελεί μέρος του ελέγχου και επαλήθευσης των θεωρητικών προτάσεων και της προτεινόμενης μεθοδολογίας, είναι μεμονωμένη, εφαρμόζεται δηλαδή σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό, του κλάδου των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, περιορίζοντας έτσι, κατά μια άποψη, και τα συμπεράσματα της έρευνας στον κλάδο αυτό.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Ι - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|---|-----------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 5 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 5 |
| 1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ | 5 |
| 1.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ | 5 |
| 1.3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ | 6 |
| 1.4. ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ | 7 |
| 1.5. ΣΥΜΒΟΛΗ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ | 7 |
| 1.5.1. Συνεισφορά στην ακαδημαϊκή γνώση | 8 |
| 1.5.2. Συνεισφορά στην επιχειρηματική πρακτική | 8 |
| 1.5.3. Σημασία της Έρευνας | 10 |
| 1.6. ΚΥΡΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ | 10 |
| 1.7. ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ | 11 |
| 1.8. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 11 |
| 1.8.1. Φάσεις έρευνας | 11 |
| 1.9. Μεθοδολογία Απαντήσεων | 12 |
| 1.9.1. Δομή | 14 |
| 1.9.1.1. Ανάπτυξη και Δόμηση θεωρητικού υπόβαθρου και προτάσεων | 14 |
| 1.9.1.2. Έλεγχος και Επαλήθευση της θεωρίας | 15 |
| 1.9.2. Αξιολόγηση και Επικύρωση της μεθόδου | 21 |
| 1.10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 23 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 25 |
| 2. ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ | 25 |
| 2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΟΜΗ | 25 |

ΜΕΡΟΣ ΙΙ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

| | |
|---|-----------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 31 |
| 3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΤΟΠΙΟ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ | 31 |
| 3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 31 |
| 3.2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ | 32 |
| 3.3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ | 35 |
| 3.4. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5. ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ | 40 |
| 3.6. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ..... | 44 |
| 3.6.1. Υπο-πεδία και δομή..... | 44 |
| 3.6.2. Ανάλυση και αλληλοσυσχετίσεις υπο-πεδίων..... | 47 |
| 3.6.2.1. Σχεσιακό κεφάλαιο..... | 47 |
| 3.6.2.2. Δομικό κεφάλαιο | 47 |
| 3.6.2.3. Οργανωσιακό κεφάλαιο..... | 48 |
| 3.6.2.4. Ανθρώπινο κεφάλαιο | 48 |
| 3.6.2.5. Συσχέτιση Ανθρώπινου – Οργανωσιακού κεφάλαιου..... | 48 |
| 3.6.2.6. Συσχέτιση Δομικού – Οργανωσιακού κεφάλαιου..... | 49 |
| 3.6.3. Συνεισφορά πνευματικού κεφάλαιου και μέτρησή της..... | 49 |
| 3.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 51 |
| 3.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 53 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4..... | 57 |
| 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ | 57 |
| 4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 57 |
| 4.2. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ CRM..... | 58 |
| 4.3. ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ | 61 |
| 4.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ..... | 63 |
| 4.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ..... | 65 |
| 4.6. ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ..... | 66 |
| 4.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ: ΛΥΣΕΙΣ, ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ | 67 |
| 4.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 69 |
| 4.9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 71 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5..... | 75 |
| 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM..... | 75 |
| 5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 75 |
| 5.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ | 75 |
| 5.3. ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ..... | 79 |
| 5.3.1. Σχέση με Επιχειρησιακή Στρατηγική..... | 81 |
| 5.3.2. Σχέση με Στρατηγική Πελάτη | 81 |
| 5.4. ΟΦΕΛΗ, ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ..... | 82 |
| 5.5. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΛΑΙΣΙΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM..... | 85 |
| 5.6. ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM | 86 |
| 5.6.1. Στρατηγικό πλαίσιο CRM Α..... | 86 |

| | |
|---|------------|
| 5.6.2. Στρατηγικό πλαίσιο CRM Β | 90 |
| 5.6.3. Αλυσίδα Αξίας του CRM (<i>CRM Value Chain</i>) | 95 |
| 5.6.4. Πλαίσιο CRM | 99 |
| 5.6.5. Πλαίσιο υλοποίησης στρατηγικής CRM 5-S | 101 |
| 5.7. ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 104 |
| 5.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 110 |
| 5.9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 111 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | 113 |
| 6. ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM | 113 |
| 6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 113 |
| 6.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ..... | 114 |
| 6.3. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ..... | 116 |
| 6.4. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ..... | 118 |
| 6.4.1. Περιορισμοί παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης επίδοσης..... | 121 |
| 6.5. BENCHMARKING..... | 122 |
| 6.6. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ..... | 123 |
| 6.6.1. ACSI (American Customer Satisfaction Index)..... | 124 |
| 6.6.1.1. Σκοπιμότητα..... | 124 |
| 6.6.1.2. Ευρήματα..... | 125 |
| 6.6.1.3. Συμβολή - Οφέλη..... | 125 |
| 6.6.1.4. Μεθοδολογία - Μοντέλο..... | 125 |
| 6.6.2. EPSI (European Performance Satisfaction Index)..... | 128 |
| 6.6.2.1. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ..... | 129 |
| 6.6.2.2. Συμβολή..... | 130 |
| 6.6.2.3. Μεθοδολογία - Μοντέλο..... | 131 |
| 6.7. ΑΛΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM..... | 133 |
| 6.7.1. Service Profit Chain..... | 134 |
| 6.7.2. Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM | 135 |
| 6.7.3. Πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης | 137 |
| 6.7.4. Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας..... | 138 |
| 6.8. ΙΣΟΖΥΓΙΣΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ | 140 |
| 6.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 145 |
| 6.10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 147 |
| ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 | 151 |

| | |
|---|------------|
| 7. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..... | 151 |
| 7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 151 |
| 7.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM | 152 |
| 7.2.1. Ανάπτυξη Οράματος CRM (Στάδιο 1)..... | 153 |
| 7.2.2. Επιλογή των τμημάτων στόχων (Στάδιο 2)..... | 154 |
| 7.2.3. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών CRM (Στάδιο 3)..... | 156 |
| 7.2.4. Καθορισμός των προτάσεων αξίας (Στάδιο 4)..... | 158 |
| 7.2.5. Ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικής CRM (Στάδιο 5)..... | 161 |
| 7.2.5.1. Σημαντικοί Παράγοντες Επιτυχίας..... | 166 |
| 7.2.5.2. Διασυνδέσεις..... | 167 |
| 7.2.5.3. Στρατηγικές συνθέσεις – θέματα..... | 168 |
| 7.2.5.4. Διαδικασία ανάπτυξης του πλαισίου στρατηγικής CRM..... | 168 |
| 7.3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM | 175 |
| 7.3.1. Επιλογή των στοιχείων του CRM BSc..... | 176 |
| 7.3.1.1. Επιλογή των σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ)..... | 177 |
| 7.3.1.2. Σύνοψη της κάρτας βαθμολόγησης (scorecard) | 184 |
| 7.3.1.3. Επιλογή των σημαντικών στόχων επίδοσης (ΣΣΕ)..... | 185 |
| 7.3.2. Ανάπτυξη του συνολικού τελικού CRM BSc | 187 |
| 7.3.3. Καθορισμός των πρωτοβουλιών CRM και σχεδίου υλοποίησης | 189 |
| 7.3.4. Επιπρόσθετα Βήματα..... | 190 |
| 7.3.4.1. Διάσπαση - Αποσύνθεση του CRM BSc..... | 191 |
| 7.3.4.2. Σύστημα αναφοράς επίδοσης CRM | 192 |
| 7.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | 192 |
| 7.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 197 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8..... | 201 |
| 8. ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ | 201 |
| 8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 201 |
| 8.2. ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ | 202 |
| 8.2.1. Σχεσιακό κεφάλαιο | 202 |
| 8.2.2. Δομικό κεφάλαιο | 203 |
| 8.2.3. Ανθρώπινο και οργανωσιακό κεφάλαιο | 204 |
| 8.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM..... | 205 |
| 8.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM | 211 |
| 8.5. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΑΡΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΟ BSC..... | 214 |
| 8.6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ | 215 |
| 8.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 217 |

| | |
|-------------------------|-----|
| 8.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 219 |
|-------------------------|-----|

ΜΕΡΟΣ IV - ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

| | |
|-------------------------|------------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 | 225 |
|-------------------------|------------|

| | |
|-----------------------------------|------------|
| 9. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ | 225 |
|-----------------------------------|------------|

| | |
|---|-----|
| 9.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ | 225 |
| 9.1.1. Σκοπιμότητα | 225 |
| 9.1.2. Μεθοδολογία μελέτης | 226 |
| 9.1.3. Επιλογή περίπτωσης..... | 228 |
| 9.1.4. Πηγές δεδομένων - ευρημάτων..... | 229 |
| 9.1.5. Αρχές συλλογής δεδομένων – ευρημάτων | 229 |
| 9.1.6. Ανάλυση ευρημάτων | 229 |
| 9.1.7. Συμπεράσματα | 230 |
| 9.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ | 230 |
| 9.2.1. Ερευνητικά Ερωτήματα | 230 |
| 9.2.2. Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων | 231 |
| 9.2.3. Επισημάνσεις | 234 |
| 9.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ | 234 |
| 9.3.1. Μεθοδολογία..... | 234 |
| 9.3.2. Επιλογή περίπτωσης..... | 236 |
| 9.3.2.1. Επιλογή οργανισμού..... | 238 |
| 9.3.2.2. Επιλογή συμμετεχόντων..... | 238 |
| 9.3.3. Σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης | 239 |
| 9.3.3.1. Σχέδιο Έρευνας | 239 |
| 9.3.3.2. Τύπος Σχεδίου Έρευνας..... | 240 |
| 9.3.3.3. Στάδια μελέτης | 241 |
| 9.3.4. Πρωτόκολλο Μελέτης Περίπτωσης..... | 241 |
| 9.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ..... | 243 |
| 9.4.1. Ο κλάδος υγειονομικής φροντίδας | 244 |
| 9.4.2. Η Roche στην παγκόσμια αγορά | 244 |
| 9.4.3. Η Roche στην Ελλάδα..... | 246 |
| 9.4.4. Το CRM στη Roche | 246 |
| 9.5. ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΜΕΛΕΤΗΣ..... | 248 |
| 9.5.1. Οργάνωση και επικοινωνία του έργου | 249 |
| 9.5.2. Ανάπτυξη και αποτύπωση στρατηγικής CRM σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία | 251 |
| 9.5.2.1. Ανάπτυξη Οράματος CRM (Στάδιο 1) | 251 |
| 9.5.2.2. Επιλογή των τμημάτων στόχων (Στάδιο 2)..... | 252 |

| | |
|--|------------|
| 9.5.2.3. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών CRM (Στάδιο 3)..... | 253 |
| 9.5.2.4. Καθορισμός των προτάσεων αξίας (Στάδιο 4) | 254 |
| 9.5.2.5. Ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικής CRM (Στάδιο 5)..... | 256 |
| 9.5.3. Ανάπτυξη του προτεινόμενου πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM | 266 |
| 9.5.3.1. Επιλογή των στοιχείων του CRM BSc | 266 |
| 9.5.3.2. Ανάπτυξη του συνολικού τελικού CRM BSc..... | 278 |
| 9.5.3.3. Καθορισμός ενός σχεδίου υλοποίησης των πρωτοβουλιών CRM | 280 |
| 9.5.4. Παρακολούθηση των επιδόσεων της στρατηγικής CRM..... | 283 |
| 9.5.5. Πρώτη ανασκόπηση μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM (CRM BSc)..... | 285 |
| 9.6. ΣΥΛΛΟΓΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ | 288 |
| 9.6.1. Πηγές δεδομένων - ευρημάτων..... | 288 |
| 9.6.2. Αρχές συλλογής δεδομένων – ευρημάτων | 291 |
| 9.7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ | 292 |
| 9.7.1. Στρατηγική Ανάλυσης..... | 293 |
| 9.7.2. Τεχνική Ανάλυσης | 293 |
| 9.7.3. Πρότυπα – Μεταβλητές Ανάλυσης..... | 293 |
| 9.8. ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΕΛΕΤΗΣ..... | 297 |
| 9.8.1. Στοχοθέτηση της αναφοράς μελέτης περίπτωσης..... | 297 |
| 9.8.2. Δομή της αναφοράς..... | 297 |
| 9.8.3. Διαδικασίες για την ανάπτυξη της αναφοράς..... | 297 |
| 9.9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 298 |
| 9.10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 311 |
| 9.10.1. Συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα | 312 |
| 9.10.2. Επιπλέον συμπεράσματα | 314 |
| 9.11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 316 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 | 317 |
| 10. ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ | 317 |
| 10.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ | 317 |
| 10.1.1. Σκοπιμότητα | 317 |
| 10.1.2. Περιγραφή | 317 |
| 10.1.3. Ευρήματα και Συμπεράσματα | 318 |
| 10.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ..... | 319 |
| 10.2.1. Ερευνητικά Ερωτήματα | 319 |
| 10.2.2. Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων | 320 |
| 10.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 322 |
| 10.3.1. Προετοιμασία και Διαδικασία έρευνας..... | 322 |

| | |
|--|------------|
| 10.3.1.1. Επιλογή Δείγματος – Συμμετεχόντων..... | 322 |
| 10.3.1.2. Δομημένο μέρος - Ερωτηματολόγιο..... | 323 |
| 10.3.1.3. Μη Δομημένο μέρος - Συζήτηση..... | 325 |
| 10.3.2. Διεκπεραίωση..... | 326 |
| 10.3.2.1. Ενημέρωση συμμετοχής..... | 326 |
| 10.3.2.2. Διαδικασία Συνέντευξης..... | 326 |
| 10.3.3. Επεξεργασία και Ανάλυση δεδομένων..... | 327 |
| 10.3.3.1. Κωδικοποίηση..... | 327 |
| 10.3.3.2. Ανάλυση..... | 327 |
| 10.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 328 |
| 10.4.1. Αποτελέσματα δομημένου μέρους..... | 328 |
| 10.4.1.1. Συμμετοχή στο έργο..... | 328 |
| 10.4.1.2. Σχετικά με το CRM..... | 329 |
| 10.4.1.3. Κύρια ενότητα..... | 330 |
| 10.4.2. Αποτελέσματα μη δομημένου μέρους..... | 334 |
| 10.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 336 |
| 10.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 342 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11..... | 343 |
| 11. ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ..... | 343 |
| 11.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ..... | 343 |
| 11.1.1. Σκοπιμότητα..... | 343 |
| 11.1.2. Περιγραφή..... | 343 |
| 11.1.3. Ευρήματα και Συμπεράσματα..... | 344 |
| 11.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 345 |
| 11.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 346 |
| 11.3.1. Προετοιμασία και Διαδικασία έρευνας..... | 346 |
| 11.3.1.1. Επιλογή Δείγματος – Συμμετεχόντων..... | 346 |
| 11.3.1.2. Επικοινωνία..... | 347 |
| 11.3.1.3. Δομή Ερωτηματολογίου..... | 348 |
| 11.3.2. Διεκπεραίωση..... | 352 |
| 11.3.3. Επεξεργασία και Ανάλυση δεδομένων..... | 352 |
| 11.3.3.1. Κωδικοποίηση..... | 352 |
| 11.3.3.2. Ανάλυση..... | 353 |
| 11.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 353 |
| 11.4.1. Ανταπόκριση..... | 353 |
| 11.4.2. Κύρια αποτελέσματα..... | 354 |
| 11.4.2.1. Σχετική εμπειρία..... | 354 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| 11.4.2.2. Σχετικά με το CRM..... | 356 |
| 11.4.2.3. Κύρια ενότητα..... | 358 |
| 11.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 365 |
| 11.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 371 |

ΜΕΡΟΣ V - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

| | |
|--|------------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12..... | 375 |
| 12. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 375 |
| 12.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 375 |
| 12.2. ΠΡΩΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ..... | 375 |
| 12.3. ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΡΩΤΗΜΑ..... | 376 |
| 12.3.1. Πρώτο υπο-ερώτημα..... | 376 |
| 12.3.2. Δεύτερο υπο-ερώτημα..... | 377 |
| 12.4. ΤΡΙΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ..... | 381 |
| 12.5. ΤΕΤΑΡΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ..... | 384 |
| 12.6. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 385 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13..... | 387 |
| 13. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 387 |
| 13.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 387 |
| 13.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... | 387 |
| 13.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ..... | 389 |
| 13.4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 393 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14..... | 395 |
| 14. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... | 395 |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

| | |
|--------------------------|----------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | i |
|--------------------------|----------|

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

| | |
|---|----------|
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7- Προτεινόμενη μεθοδολογία..... | 2 |
| 7-Ι. Παραδείγματα ΣΔΕ ανά Συνιστώσα..... | 2 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9 – Μελέτη Περίπτωσης..... | 6 |
| 9-Ι. Πλάνο Έργου..... | 6 |

| | |
|--|-----------|
| 9-II. Ομάδα Έργου – Συμμετέχοντες | 7 |
| 9-III. Στρατηγικές Συνθέσεις – Θέματα | 8 |
| 9-IV. Προφίλ μέτρων (ΣΔΕ)..... | 11 |
| 9-V. Κάρτες καταγραφής ΣΣΕ..... | 38 |
| 9-VI. Πλάνο δράσης ανά πρωτοβουλία..... | 48 |
| 9-VII. CRM Balanced Scorecard (2006)..... | 50 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10 – Ημιδομημένες Συνεντεύξεις | 55 |
| 10-I. Ερωτηματολόγιο / Έγγραφο Συνέντευξης | 55 |
| 10-II. Αποτελέσματα..... | 63 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11 – Έρευνα μέσω Ερωτηματολογίου..... | 91 |
| 11-I. Ερωτηματολόγιο | 91 |
| 11-II. Επικοινωνία Έρευνας..... | 101 |
| 11-II. Αποτελέσματα Έρευνας | 105 |

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

| <u>Διάγραμμα</u> | | <u>Σελίδα</u> |
|------------------|--|---------------|
| Διάγραμμα 3.1 | Μοντέλο EFQM..... | 35 |
| Διάγραμμα 3.2. | Εξέλιξη προς ένα πελατοκεντρικό οργανισμό..... | 43 |
| Διάγραμμα 3.3 | Δομή και υπο-πεδία του πνευματικού κεφαλαίου..... | 45 |
| Διάγραμμα 4.1 | Φάσεις Διαχρονικού Κύκλου της Σχέσης με τον Πελάτη..... | 67 |
| Διάγραμμα 5.1 | Η θέση της στρατηγικής CRM στον οργανισμό..... | 80 |
| Διάγραμμα 5.2 | Παράδειγμα Στρατηγικού πλαισίου CRM A..... | 89 |
| Διάγραμμα 5.3 | Στρατηγικό πλαίσιο CRM B..... | 90 |
| Διάγραμμα 5.4 | Αλυσίδα Αξίας CRM..... | 96 |
| Διάγραμμα 5.5 | Πλαίσιο CRM..... | 100 |
| Διάγραμμα 5.6 | Πλαίσιο υλοποίησης στρατηγικής CRM 5-S..... | 103 |
| Διάγραμμα 5.7 | Πρότυπο χάρτη στρατηγικής (<i>Strategy map</i>)..... | 106 |
| Διάγραμμα 6.1 | Μοντέλο ACSI..... | 127 |
| Διάγραμμα 6.2 | Μοντέλο EPSI..... | 133 |
| Διάγραμμα 6.3 | Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM..... | 135 |
| Διάγραμμα 6.4 | Το Σπίτι της Ποιότητας..... | 139 |
| Διάγραμμα 6.5 | Το πλαίσιο του BSc και οι τέσσερις βασικές συνιστώσες του..... | 141 |
| Διάγραμμα 7.1 | Συνιστώσες Αξίας - Σημαντικές δεξιότητες..... | 160 |
| Διάγραμμα 7.2 | Πρότυπο πλαισίου στρατηγικής CRM..... | 166 |
| Διάγραμμα 7.3 | Ροή επιλογής ΣΠΕ του πλαισίου στρατηγικής CRM (top-down)..... | 173 |
| Διάγραμμα 7.4 | Πλαίσιο προφίλ μέτρου - ΣΔΕ CRM..... | 179 |
| Διάγραμμα 7.5 | Ροή επιλογής των ΣΔΕ του CRM BSc (<i>bottom – up</i>)..... | 179 |
| Διάγραμμα 7.6 | Προφίλ ΣΔΕ..... | 183 |
| Διάγραμμα 7.7 | Ροή διαδικασίας ΣΣΕ CRM BSc (<i>top – down</i>)..... | 185 |
| Διάγραμμα 7.8 | Κάρτα σημαντικών στόχων επίδοσης CRM..... | 186 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| Διάγραμμα 7.9 | Δομή πλαισίου CRM BSc..... | 188 |
| Διάγραμμα 7.10 | Διάσπαση του CRM BSc..... | 191 |
| Διάγραμμα 8.1 | Συνολική τοποθέτηση έναντι εναλλακτικών μεθοδολογιών..... | 216 |
| Διάγραμμα 8.2 | Λεπτομερής τοποθέτηση έναντι εναλλακτικών μεθοδολογιών..... | 217 |
| Διάγραμμα 9.1 | Πλαίσιο Στρατηγικής CRM..... | 262 |
| Διάγραμμα 9.2 | Προκαταρκτική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM..... | 274 |
| Διάγραμμα 9.3 | Τελική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM..... | 279 |
| Διάγραμμα 9.4 | Τοποθέτηση έναντι προηγούμενης κατάστασης..... | 315 |
| Διάγραμμα 11.1 | Επίπεδο πρακτικής χρησιμότητας και δυνητικής συνεισφοράς της μεθοδολογίας στην επιτυχία του CRM..... | 359 |
| Διάγραμμα 11.2 | Επίπεδο επιτευξιμότητας – εφικτότητας της πρακτικής εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας..... | 362 |
| Διάγραμμα 11.3 | Πιθανότητα υιοθέτησης στην πράξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας..... | 363 |
| Διάγραμμα 12.1 | Η οικοδόμηση των Απαραίτητων Προϋποθέσεων (ΑΠ)..... | 380 |
| Διάγραμμα 12.2 | Η οικοδόμηση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (ΚΠ)..... | 381 |

ΠΙΝΑΚΕΣ

| <u>Πίνακας</u> | <u>Σελίδα</u> |
|---|---------------|
| Πίνακας 6.1 Οφέλη Μέτρησης Στρατηγικής Επίδοσης | 114 |
| Πίνακας 6.2 Παραδείγματα Ποσοτικών και Ποιοτικών Μέτρων – Μεγεθών | 122 |
| Πίνακας 6.3 Το πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης | 137 |
| Πίνακας 7.1 Παράδειγμα πίνακα αξίας δύο διαστάσεων | 157 |
| Πίνακας 7.2 Παραδείγματα ΣΔΕ συνιστώσας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου | 180 |
| Πίνακας 7.3 Παραδείγματα ΣΔΕ για την συνιστώσα Δομικού Κεφαλαίου | 181 |
| Πίνακας 7.4 Παραδείγματα ΣΔΕ που αφορούν το κανάλι του Διαδικτύου | 182 |
| Πίνακας 7.5 Παραδείγματα ΣΔΕ που αφορούν την συνιστώσα Σχισιακού Κεφαλαίου..... | 182 |
| Πίνακας 7.6 Παραδείγματα ΣΔΕ που αφορούν τη Χρηματοοικονομική συνιστώσα | 182 |
| Πίνακας 7.7 Προκαταρκτική κάρτα βαθμολόγησης (<i>scorecard</i>) | 184 |
| Πίνακας 8.1 Παραδείγματα σύνδεσης KPIs - KRIs | 210 |
| Πίνακας 9.1 Λίστα ΣΣΕ που αναπροσαρμόστηκαν..... | 287 |

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

| | |
|------|---|
| ΣΔΕ | Σημαντικός Δείκτης Επίδοσης |
| ΣΔΚ | Σημαντικός Δείκτης Κινδύνου |
| ΣΠΕ | Σημαντικός Παράγοντας Επιτυχίας |
| ΣΣΕ | Σημαντικός Στόχος Επίδοσης |
| BI | Business Intelligence |
| BPM | Business Process Management |
| BPO | Business Process Orientation |
| BPR | Business Process Reengineering |
| BSc | Balanced Scorecard |
| CIR | Customer Information Repository |
| CLV | Customer Lifetime Value |
| CPM | Corporate Performance Management |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CVM | Customer Value Management |
| CVP | Customer Value Proposition |
| CMS | Campaign Management Systems |
| CPA | Customer Portfolio Analysis |
| CSS | Customer Service and Support |
| DBMS | Database Management Systems |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| eCRM | Electronic Customer Relationship Management |
| HC | Human Capital |
| IC | Intellectual Capital |

| | |
|-------|---------------------------------------|
| IM | Internal Marketing |
| IVR | Interactive Voice Response |
| KPI | Key Performance Indicators |
| KPT | Key Performance Target |
| KRI | Key Risk Indicator |
| KSF | Key Success Factors |
| LTV | Life-time value |
| OC | Organizational Capital |
| PRM | Partner Relationship Management |
| QFD | Quality Function Deployment |
| RC | Relationship/Relational Capital |
| RDBMS | Relational Database Management System |
| ROI | Return On Investment |
| SC | Structural Capital |
| SCM | Supply Chain Management |
| SFA | Sales Force Automation |
| SRM | Supplier Relationship Management |
| SSC | Strategically Significant Customer |
| TCO | Total Cost of Ownership |
| TIM | Technology Infrastructure Management |
| TQM | Total Quality Management |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία ολοκληρώθηκε χάρη στη βοήθεια πολλών φίλων και συναδέλφων, οι οποίοι με υποστήριξαν με όλες τους τις δυνάμεις.

Καταρχήν, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος μου παρείχε πολύτιμη καθοδήγηση και συμβουλές που ήταν πολύ χρήσιμες για την ολοκλήρωση της εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ τους καθηγητές που συμμετέχουν στη επιτροπή, τον κύριο Εμμανουήλ Κονδύλη και, τον κύριο Μιχαήλ Σφακιανάκη. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον καθηγητή κύριο Αθανάσιο Κουρεμένο, για την πολύτιμη βοήθεια και τις χρήσιμες συμβουλές του, όπως και τον καθηγητή κύριο Μποχώρη για τις εποικοδομητικές του παρατηρήσεις.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω τη Roche (Hellas) A.E., που μου έδωσε την ευκαιρία να αναπτύξω και να υλοποιήσω τη μελέτη περίπτωσης, και τους συνάδελφους που συμμετείχαν σε διάφορες φάσεις της εργασίας, είτε στη μελέτη περίπτωσης, είτε στις έρευνες που ακολούθησαν, για την πολύτιμη συνεισφορά τους. Επιπρόσθετα, θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τους συνάδελφους του τμήματος CRM - τον Αντώνη, την Αθηνά, τη Διονυσία, τον Δημήτρη και τη Νατάσσα - για τη βοήθεια, τη συμπαράστασή και την υπομονή τους σε όλη τη διάρκεια της έρευνας, ιδιαίτερα στη μελέτη περίπτωσης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου για την υπομονή και τη μεγάλη αγάπη: τη μητέρα μου και τον αδελφό μου, την Κέλλυ, τη Μαριάννα, και τον Σωτήρη. Ένα μεγάλο ευχαριστώ και στους συμφοιτητές μου, και φίλους, Μάρκο, Ροξάνα, και Κρίστι για την υποστήριξη και τη βοήθειά τους.

Ευχαριστώ ακόμα τους φίλους, και πρώην συνάδελφους μου, που με υποστήριξαν κατά τη διάρκεια της εργασίας, τον Νίκο, την Ελπίδα, τον Πέτρο, και την Εύη. Επίσης, ευχαριστώ τους φίλους μου για την υποστήριξη σε διάφορα επίπεδα, τον Αντώνη, τον Γιάννη, τη Μπέκυ και τον Γιάννη. Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους όσους δεν έχω τυχόν αναφέρει, όχι εσκεμμένα, και ας με συγχωρέσουν γι αυτό, και που έχουν συνεισφέρει στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας.

ΜΕΡΟΣ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Αντικειμενικός σκοπός της έρευνας είναι η ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας για την ανάπτυξη, την αποτύπωση και τη μέτρηση της επίδοσης στρατηγικών διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (*Customer Relationship Management, CRM*). Δηλαδή, ένα πεδίο νέο, ταχέως αναπτυσσόμενο, το οποίο, ωστόσο, δέχεται κριτική όσον αφορά στην πρακτική αποτελεσματικότητα και χρησιμότητά του στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία, που αποτελεί αντικείμενο της παρούσας εργασίας, επιδιώκει να αποτελέσει μια δομημένη απόκριση στη σύγχυση που πολλοί οργανισμοί βιώνουν, ιδιαίτερα στην Ελληνική αγορά, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν με επιτυχία το CRM και τις σχετικές στρατηγικές και πρωτοβουλίες.

Η μεθοδολογία αποτελεί μια προσπάθεια από τη μια να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν με ποιο τρόπο μπορούν να αναπτύξουν και να εκμεταλλευτούν το CRM και από την άλλη να είναι σε θέση συνεχώς να το αξιολογούν και να το βελτιώνουν, έχοντας σαν δεδομένο – ανά πάσα στιγμή – τι τους προσφέρει και πως συμβάλλει στην επιχειρηματική τους ευρωστία, ανάπτυξη, και ανταγωνιστικότητα.

1.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ

Η σκοπιμότητα της έρευνας περιλαμβάνει τα παρακάτω θέματα:

Το προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής να αποτελέσει ένα χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο, το οποίο θα βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων προκειμένου να αναπτύξουν, να αποτυπώνουν και να επικοινωνούν τις στρατηγικές CRM με επιτυχία.

-
- i. Επιπλέον, και σε συνέχεια του προηγούμενου, το προτεινόμενο πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης να τους δίνει τη δυνατότητα να μετρούν την επίδοση των στρατηγικών αυτών. Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να τις αξιολογούν, να τις προσαρμόζουν κατάλληλα και, τελικά, να δικαιολογούν τη χρησιμότητά τους και τα οφέλη τους στην ανώτατη διοίκηση των οργανισμών.
 - ii. Τα δύο παραπάνω πλαίσια, τα οποία είναι αλληλένδετα, συνθέτουν, μαζί με κάποια συμπληρωματικά βήματα και την αλληλουχία ανάπτυξης και εφαρμογής τους, την προτεινόμενη, συνολική μεθοδολογία ανάπτυξης, απεικόνισης και μέτρησης επίδοσης στρατηγικών CRM. Η μεθοδολογία αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο και πρακτικό οδηγό για τα στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το CRM.
 - iii. Η μεθοδολογία να προτείνει ένα νέο τρόπο απεικόνισης και μέτρησης επίδοσης στρατηγικών CRM και, γενικά, να αποτελέσει πρότυπο για στρατηγικές που αφορούν νέες επιχειρηματικές περιοχές οι οποίες ενδυναμώνονται σημαντικά από την τεχνολογία και ακολουθούν τις αρχές τις νέας, εντάσεως γνώσης και τεχνολογίας, οικονομίας.

1.3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Η έρευνα ασχολείται πρωταρχικά με την επιχειρηματική στρατηγική σε επιχειρηματικά πεδία τα οποία ενδυναμώνονται από την τεχνολογία (*technology enabled disciplines*). Πιο συγκεκριμένα, με μεθοδολογίες για την ανάπτυξη, αποτύπωση, και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (CRM). Τέτοιες μεθοδολογίες είναι σημαντικές καθώς καθοδηγούν και βοηθούν τους υπεύθυνους επιχειρηματικής στρατηγικής στην ανάπτυξη σωστών και βάσιμων στρατηγικών CRM (*ανάπτυξη*). Επιπλέον, συμβάλλουν στην έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία των στρατηγικών αυτών στα εμπλεκόμενα άτομα και ομάδες του οργανισμού, παράγοντας καθοριστικός για την επιτυχία τους, καθώς και εξηγούν και αιτιολογούν στην ανώτατη διοίκηση τους λόγους λήψης αποφάσεων (*αιτιολόγηση*). Τέλος, μέσω της μέτρησης επίδοσης των στρατηγικών CRM βοηθούν στον καθορισμό κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών και καθοδηγούν τη συνεχή βελτίωσή τους (*αξιολόγηση*).

1.4. ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Το πεδίο εφαρμογής της έρευνας είναι, με μια γενική θεώρηση, ένα επιμέρους πεδίο εφαρμογής των επιχειρηματικών στρατηγικών. Το πεδίο αυτό συντίθεται από επιχειρηματικές περιοχές που σχετίζονται και εμπλέκουν σε μεγάλο βαθμό την τεχνολογία και, εντέλει, στηρίζονται και ενδυναμώνονται από αυτή. Επιπλέον, σχετίζονται με τη δημιουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση γνώσης. Συνεπώς, είναι περιοχές που ακολουθούν και υιοθετούν τις σύγχρονες δομές και αρχές του σύγχρονου επιχειρείν, όπως αυτές διαμορφώνονται στα πλαίσια της νέας οικονομίας, που ολοένα και περισσότερο οδηγείται και στηρίζεται στην πληροφορία, τη γνώση και την τεχνολογία, και συχνά συμβάλλουν στη διαμόρφωσή τους. Μία από τις περιοχές αυτές, στην οποία και επικεντρώνεται η παρούσα έρευνα, είναι η Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (CRM). Το CRM αποτελεί μια νέα περιοχή επιχειρηματικής δράσης και προέκυψε, αναπτύχθηκε, και συνεχίζει να εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς λόγω (Frawley, 2000; Hamill, 2000; Payne, 2001):

- Της πελατοκεντρικής τάσης που υιοθετούν ολοένα και περισσότερο οι σύγχρονες επιχειρήσεις
- Της τεχνολογικής ανάπτυξης που παρέχει τα μέσα για την ανάπτυξή του
- Της μεταφοράς της επιχειρηματικής επικέντρωσης από το συναλλακτικό μάρκετινγκ στο σχεσιακό μάρκετινγκ
- Της σταδιακής μετάβασης του προσανατολισμού των οργανισμών, σε στρατηγικό επίπεδο, από τις λειτουργίες στις διαδικασίες
- Της αναγνώρισης των ωφελειών χρήσης της πληροφορίας με τρόπο περισσότερο προληπτικό παρά αντιδραστικό. Δηλαδή η αντιμετώπιση των καταστάσεων πριν αυτές προκύψουν παρά αφού έχουν προκύψει.
- Της αποδοχής της ανάγκης εξισορρόπησης μεταξύ της προσφοράς αξίας για τον πελάτη και της πρόσληψης της αξίας αυτής

1.5. ΣΥΜΒΟΛΗ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να συνεισφέρει σε συγκεκριμένο πεδίο της επιχειρηματικής στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, όπως αυτό ορίζεται

από τις στρατηγικές που αφορούν τη διαχείριση σχέσεων με πελάτες (*CRM*). Τα απογοητευτικά αποτελέσματα πολλών πρωτοβουλιών *CRM* σχετίζονται συχνά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και οι διοικήσεις τους στην εμπέδωση και ενσωμάτωση του *CRM* στη στρατηγική και οργανωσιακή τους δομή (Verhoef and Langerak, 2002).

Η πρόκληση που παρουσιάστηκε είναι η ενσωμάτωση των αρχών και μοντέλων της σύγχρονης οικονομίας, της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς και της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης σε μια μεθοδολογία που θα έχει ουσιαστικά οφέλη για τους οργανισμούς που υιοθετούν το *CRM*. Την καινοτομία αποτελεί ο συνδυασμός των δοκιμασμένων μοντέλων του χάρτη στρατηγικής και της αντίστοιχης κάρτας ισοζυγισμένης βαθμολόγησης με τις σύγχρονες θεωρήσεις του ψηφιακού και πνευματικού κεφαλαίου και τη διαχείριση και ανάπτυξή τους σε μια πρωτότυπη, συμπαγή και δομημένη μεθοδολογία.

1.5.1. Συνεισφορά στην ακαδημαϊκή γνώση

Η κύρια συνεισφορά στην ακαδημαϊκή γνώση αναμένεται να είναι η ανάδειξη μιας νέας μεθοδολογίας ανάπτυξης, αποτύπωσης και μέτρησης επίδοσης στρατηγικών *CRM*. Για τη σύνθεση της μεθοδολογίας αυτής λαμβάνονται υπόψη νέα, πρωτοποριακά μοντέλα και αρχές του σύγχρονου επιχειρείν και συνδυάζονται, με πρωτότυπο τρόπο, με ήδη υπάρχουσες θεωρίες και μοντέλα από τα σχετικά επιστημονικά πεδία. Με την ανάπτυξη μιας νέας μεθοδολογίας για την ανάπτυξη, αποτύπωση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών *CRM*, επιχειρείται η κάλυψη του σχετικού κενού, που υπάρχει γενικά για τα θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική υλοποίησης *CRM* (Blattberg, Getz and Thomas, 2001; Rust et al, 2000; Winer, 2001).

1.5.2. Συνεισφορά στην επιχειρηματική πρακτική

Η Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες και, ως εκ τούτου, οι σχετικές με αυτή στρατηγικές, αποτελεί μια προκλητική και δύσκολη περιοχή, καθώς προϋποθέτει αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, και, επιπρόσθετα, απαιτεί μεγάλες επενδύσεις. Επιπλέον, τα οφέλη της είναι σχετικά

ασαφή, μακροπρόθεσμα και ποιοτικά, με αποτέλεσμα συχνά να μην γίνονται αντιληπτά και να απαξιώνονται.

Παράλληλα, ακόμα και σήμερα, μετά από αρκετά χρόνια υλοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την υποστήριξή του, περίπου το 55% - 60% όλων των έργων CRM δεν παράγουν αποτελέσματα (Hertz and Vilgon, 2002; Kerstetter, 2002; Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002; Starkey and Woodcock, 2002). Αυτό συμβαίνει εξαιτίας μιας σειράς αιτιών, τα κυριότερα από τα οποία είναι (Gartner, 2002):

1. Έλλειψη στρατηγικής
2. Έλλειψη μέτρων και παρακολούθησης των ωφελειών που προκύπτουν από το CRM
3. Έλλειψη πελατοκεντρικής κουλτούρας
4. Χαμηλό επίπεδο κατανόησης ή/και εμπλοκής της ανώτατης διοίκησης σχετικά με το CRM

Επιπρόσθετα, η μέτρηση επίδοσης θεωρείται όλο και περισσότερο σαν το συστατικό που λείπει από τις σημερινές στρατηγικές CRM (Buytendijk and Hersche, 2001).

Η παρούσα μελέτη αντιμετωπίζει άμεσα τα πρώτα δύο αίτια, χωρίς να παραμελεί τα υπόλοιπα δύο στη εξάλειψη των οποίων μπορεί να συμβάλει σημαντικά. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρεί να γεφυρώσει, να καλύψει αυτό το κενό, που υπάρχει γενικά για τα θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική CRM (Blattberg, Getz and Thomas, 2001; Rust et al, 2000; Winer, 2001), με την ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας την οποία τα στελέχη των επιχειρήσεων, που ασχολούνται με την περιοχή του CRM, να μπορούν να χρησιμοποιήσουν προκειμένου να αναπτύξουν αποτελεσματικές, βάσιμες, και επιτυχημένες στρατηγικές CRM. Παράλληλα, τους βοηθά να επικοινωνήσουν τις στρατηγικές αυτές και να μετρήσουν και να παρακολουθούν συστηματικά και σε συνεχή βάση τις επιδόσεις τους. Η μεθοδολογία επίσης συμβάλει στην αιτιολόγηση και κατανόηση της συνολικής προσπάθειας από την ανώτατη διοίκηση, η οποία και καλείται να αξιολογήσει και να εγκρίνει τη χρηματοδότηση των στρατηγικών CRM και των σχετικών πρωτοβουλιών που ξεκινούν με βάση αυτές.

1.5.3. Σημασία της Έρευνας

Η σημασία της έρευνας για την ανάπτυξη, αποτύπωση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM είναι μεγάλη, καθώς η αγορά που στην οποία το CRM απευθύνεται, αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Επιπλέον, πρόσφατες μελέτες δείχνουν την αυξημένη τάση CRM (Goodhue, Wixom, and Watson, 2002; Morris, Brunyee, and Page, 1998; Romano, 2001). Το 2002, σύμφωνα με την Aberdeen Research, 13 δισεκατομμύρια δολάρια ξοδεύτηκαν παγκοσμίως για τεχνολογίες και υπηρεσίες σχετικές με το CRM (Thomson, 2003). Η Gartner προβλέπει ότι σε παγκόσμιο επίπεδο η αγορά CRM θα φτάσει τα 76.5 δισ. δολάρια τα επόμενα πέντε χρόνια (Starkey and Woodcock 2002).

1.6. ΚΥΡΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Στα ακόλουθα κύρια ερωτήματα καλείται να δώσει απάντηση η έρευνα:

1. Μπορεί να αναπτυχθεί μια κατάλληλη μεθοδολογία για την ανάπτυξη, απεικόνιση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM; (*ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ*)
2. Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η προτεινόμενη μεθοδολογία στην πράξη; Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν; (*ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ*)
3. Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς που την υιοθετούν; (*ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ*)
4. Ποια είναι η αντιμετώπιση των επαγγελματιών / στελεχών επιχειρήσεων με εμπειρία στο CRM απέναντι στη μεθοδολογία; Κατά πόσο είναι αποδεκτή, και, επιπλέον, θεωρείται χρήσιμη για τις στρατηγικές CRM; (*ΑΠΟΔΟΧΗ, ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ*)

Το ερώτημα (2) αναλύεται σε δύο, επιμέρους υπο-ερωτήματα:

- 2(α). Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η προτεινόμενη μεθοδολογία στην πράξη;

2(β). Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν;

1.7. ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Τα όρια και οι περιορισμοί της έρευνας είναι τα παρακάτω:

1. Ένας περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι δεν επιδιώκει την πλήρη και σε βάθος αξιολόγηση της μεθοδολογίας. Η έρευνα αυτή σχεδιάστηκε έτσι ώστε να αναπτύξει τη μεθοδολογία και να αξιολογήσει την καταλληλότητά, την εφαρμοσιμότητα, τη χρησιμότητά της, και την αποδοχή της από στελέχη επιχειρήσεων. Θέματα όπως η αποτελεσματικότητα, τα οφέλη και η συνολική αξιολόγηση της μεθοδολογίας, δεν αποτελούν κύριο αντικείμενο μελέτης και εξέτασης της παρούσας έρευνας, χωρίς, ωστόσο, να αγνοούνται.
2. Επίσης, ασχολείται με στρατηγικές που αφορούν αποκλειστικά την περιοχή Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες (CRM). Ωστόσο, και σε άλλες συναφείς περιοχές, δηλαδή αυτές που ενδυναμώνονται σημαντικά από την τεχνολογία (*technology enabled disciplines*), είναι ενδεχομένως δυνατό να εφαρμοστεί μια παρόμοια μεθοδολογία, η οποία να στηρίζεται, τουλάχιστον, στις ίδιες αρχές.
3. Ένας επιπλέον περιορισμός είναι ότι η μελέτη περίπτωσης, που αποτελεί μέρος του ελέγχου και επαλήθευσης των θεωρητικών προτάσεων και της προτεινόμενης μεθοδολογίας, είναι μεμονωμένη, εφαρμόζεται δηλαδή σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό.

1.8. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1.8.1. Φάσεις έρευνας

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα σε δύο φάσεις:

1. Η πρώτη φάση αφορά στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας και των θεωρητικών προτάσεων, μέσω μιας θεωρητικής μελέτης της βιβλιογραφίας που είναι σχετική με τα επιστημονικά πεδία που αφορούν το σύγχρονο επιχειρείν, τη διαχείριση

σχέσεων με πελάτες (CRM), την επιχειρηματική στρατηγική, καθώς και τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης

2. Η δεύτερη φάση αφορά στην εφαρμογή της μεθοδολογίας σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον και τον έλεγχο και επαλήθευση των θεωρητικών προτάσεων της πρώτης φάσης. Δηλαδή της καταλληλότητας, εφαρμοσιμότητας, συνεισφοράς και αποδοχής της μεθοδολογίας, μέσω:
 - i. Μίας μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης εφαρμογής της μεθοδολογίας (*single case study*).
 - ii. Μίας έρευνας με τη μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων με τα εμπλεκόμενα στη μελέτη περίπτωσης στελέχη (*semi-structured interviews*).
 - iii. Μίας έρευνας σε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν εμπειρία στο CRM (*survey*).

1.9. Μεθοδολογία Απαντήσεων

Ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή της μεθοδολογίας απάντησης των κύριων ερευνητικών ερωτημάτων.

Στο πρώτο ερώτημα, απάντηση δίνεται μέσω:

- i. Θεωρητικής μελέτης που συνίσταται σε:
 - (α) Μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και σύνθεσης των αρχών και μοντέλων επιχειρηματικής στρατηγικής με τις νέες προτάσεις και αρχές του σύγχρονου επιχειρείν, όπως αυτές προκύπτουν από το νέο επιχειρηματικό γίνεσθαι της νέας οικονομίας εντάσεως γνώσης και τεχνολογίας
 - (β) Σύγκριση – αντιπαράθεσή της με άλλα προτεινόμενα μοντέλα και μεθοδολογίες, και αιτιολόγησής της υπεροχής της για την περιοχή του CRM
- ii. Της μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης (*single case study*) εφαρμογής της μεθοδολογίας σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον. (επικοινωνικά - συμπληρωματικά)

-
- iii. Έρευνας μέσω ερωτηματολογίου (*survey*) που απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν εμπειρία στο CRM. (επικουρικά - συμπληρωματικά)

Στο δεύτερο – διπλό – ερώτημα, απαντήσεις δίνονται:

- για το (α) υπο-ερώτημα, μέσω:

- i. της μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης (*single case study*) εφαρμογής της μεθοδολογίας σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον
- ii. Έρευνας μέσω ερωτηματολογίου (*survey*) που απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν εμπειρία στο CRM. (επικουρικά - συμπληρωματικά)

- για το (β) υπο-ερώτημα, μέσω:

- i. Θεωρητικής μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας και σύνθεσης και άρθρωσης της σχετικής θεωρητικής πρότασης που αφορά τις αναγκαίες προϋποθέσεις καθώς και τους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχημένη ανάπτυξη και εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας
- ii. Της μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης (*single case study*) εφαρμογής της μεθοδολογίας σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον
- iii. Μίας έρευνας με τη μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων (*semi-structured interviews*) με τα εμπλεκόμενα στη μελέτη περίπτωσης στελέχη. (επικουρικά – συμπληρωματικά, στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης)

Στο τρίτο ερώτημα, αποδείξεις παρέχονται μέσω:

- i. Θεωρητικής μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας και σύνθεσης και άρθρωσης της σχετικής θεωρητικής πρότασης που αφορά τα πιθανά οφέλη από την ανάπτυξη και εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας
- ii. Της μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης (*single case study*) εφαρμογής της μεθοδολογίας σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον
- iii. Μίας έρευνας με τη μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων (*semi-structured interviews*) με τα εμπλεκόμενα στη μελέτη περίπτωσης στελέχη. (επικουρικά – συμπληρωματικά, στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης)
- iv. Έρευνας μέσω ερωτηματολογίου (*survey*) που απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν εμπειρία στο CRM. (επικουρικά - συμπληρωματικά)

Στο τέταρτο ερώτημα, απάντηση δίνεται μέσω της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου (*survey*) που απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν εμπειρία στο CRM.

1.9.1. Δομή

1.9.1.1. Ανάπτυξη και Δόμηση θεωρητικού υπόβαθρου και προτάσεων

Η θεωρητική προσέγγιση έγινε μέσω:

1. Μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας και περιγραφής του πεδίου εφαρμογής της έρευνας και των σχετικών εννοιών και όρων (κεφ. 3-4).
2. Εξήγησης / παράθεσης και αξιολόγησης ήδη υπαρχόντων σχετικών πλαισίων και μεθοδολογιών καθώς και σχετικών ερευνών και δημοσιεύσεων (κεφ. 5-6).
3. Ανάπτυξης και αναλυτικής περιγραφής της προτεινόμενης μεθοδολογίας, και των δύο πλαισίων που τη συνθέτουν και αποτελούν την κύρια καινοτομία της (κεφ. 7)
4. Αιτιολόγησης του τι επιπρόσθετο προσφέρει και γιατί είναι καταλληλότερη από τις ήδη υπάρχουσες μεθοδολογίες ή/και σχετικά μοντέλα και πλαίσια (κεφ. 8)
5. Ανάπτυξης επιμέρους θεωρητικών προτάσεων (κεφ. 7-8)

Βιβλιογραφικές πηγές αποτέλεσαν:

- Ακαδημαϊκές μελέτες και δημοσιεύσεις
- Ανακοινώσεις και εκδόσεις πρακτικών συνεδρίων

από τις ερευνητικές περιοχές που αφορούν τη διαχείριση σχέσεων με πελάτες, τη διαχείριση γνώσης, την επιχειρηματική στρατηγική, τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης και το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

- Δημοσιεύσεις και μελέτες οργανισμών που ασχολούνται με το CRM
- Σχετικά άρθρα σε ιστότοπους (*Web portals*) που επικεντρώνονται στο CRM και τις εφαρμογές του στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Όλα τα παραπάνω αρχειοθετήθηκαν, μελετήθηκαν και παρατέθηκαν κατάλληλα και σύμφωνα με τις ακαδημαϊκές ερευνητικές πρακτικές.

1.9.1.2. Έλεγχος και Επαλήθευση της θεωρίας

Ο έλεγχος και η επαλήθευση των θεωρητικών προτάσεων έγινε μέσω:

1. Μίας μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης (*single case study*) εφαρμογής της μεθοδολογίας (κεφ. 9).
2. Μίας έρευνας με τη μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων (*semi-structured interviews*) με τα εμπλεκόμενα στη μελέτη περίπτωσης στελέχη (κεφ. 10).
3. Μίας έρευνας (*survey*) σε στελέχη επιχειρήσεων που έχουν εμπειρία στο CRM (κεφ. 11).

1.9.1.2.1. Μελέτη Περίπτωσης

Η μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης επιχειρεί να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων:

- Ερευνητικό ερώτημα 2
- Ερευνητικό ερώτημα 3

Η μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης αφορά στην εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας στην επιχείρηση Roche (Hellas) A.E.. Δηλαδή της μεθοδολογίας για την ανάπτυξη, την αποτύπωση και την μέτρηση και παρακολούθηση επίδοσης στρατηγικών CRM.

Στο συγκεκριμένο στάδιο της έρευνας, η μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε προκειμένου να επεξηγήσει (*explain*) και να επιδείξει (*demonstrate*) τις θεωρούμενες σαν δεδομένες αιτιατές συσχετίσεις σε πραγματικές συνθήκες, οι οποίες είναι υπερβολικά σύνθετες για τη χρήση ερευνητικών στρατηγικών έρευνας (*survey*) ή πειράματος (Yin, 2003). Επίσης, χρησιμοποιείται προκειμένου να επαληθεύσει (*verify-confirm*) συγκεκριμένες θεωρητικές προτάσεις, που αναπτύχθηκαν κατά τη θεωρητική μελέτη και την ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου, δηλαδή, της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Η έρευνα μέσω της μελέτης περίπτωσης αποτελεί μια εμπειρική συστηματική έρευνα που μελετά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό περιβάλλον του, ιδιαίτερα όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του περιβάλλοντος δεν είναι ευδιάκριτα (Yin, 2003). Βασίζεται σε πολλαπλές πηγές αποδείξεων – ευρημάτων, και ευεργετείται από την πρότερη ανάπτυξη θεωρητικών προτάσεων που

θα καθοδηγήσουν τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια περιεκτική και καθιερωμένη ερευνητική στρατηγική που εμπεριέχει και τακτικές συλλογής δεδομένων, αλλά και σχεδιαστικές τακτικές (Stoecker, 1991)

Η επιλογή της έρευνας, μέσω της μελέτης ενός μόνο οργανισμού έγινε προκειμένου να επιτευχθεί μια σε βάθος εξέταση της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στο συγκεκριμένο οργανισμό υπήρχε η δυνατότητα και ευχέρεια ο ίδιος ο ερευνητής να αναλάβει το ρόλο του υπεύθυνου υλοποίησης και παρακολούθησης μιας στρατηγικής CRM μέσω της έναρξης μιας σειράς πρωτοβουλιών. Το γεγονός αυτό έδωσε την ευκαιρία εκτεταμένης πρόσβασης και κατά συνέπεια της διεξαγωγής της έρευνας με ένα πιο ουσιαστικό και σε βάθος τρόπο. Αντί λοιπόν να επιλεγεί μια περισσότερο ποσοτική ερευνητική μέθοδος, πιστεύουμε ότι μια τέτοια ερευνητική προσέγγιση βοηθά να έρθουν στην επιφάνεια κρίσιμοι παράγοντες που αφορούν την ανάπτυξη, την υλοποίηση και τη μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM και που επηρεάζουν την επιτυχία τους, οι οποίοι με άλλο τρόπο είναι πολύ πιθανό να μην είχαν εντοπισθεί και αποκαλυφθεί.

Είναι πράγματι παράτολμο να εκτιμηθεί η εφαρμοσιμότητα της μεθοδολογίας μέσω μιας μεμονωμένης, μη πειραματικής, εφαρμογής της. Ωστόσο, μια διεξοδική και λεπτομερής εξέταση μιας κρίσιμης περίπτωσης μπορεί να είναι διδακτική, καθοδηγητική και ικανή να γενικευθεί. Η γενίκευση αυτή, όπως ισχύει για τις μελέτες περίπτωσης, είναι αναλυτική και όχι στατιστική (Yin, 2003).

Η μελέτη που περιγράφεται είναι κατά κύριο λόγο επεξηγηματική αλλά και, δευτερευόντως, επαληθευτική, μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης. Επιλέχθηκε με σκοπό να εμβαθύνει στην κατανόηση της δυναμικής που απορρέει από την ανάπτυξη, υλοποίηση και μέτρηση επίδοσης μιας στρατηγικής CRM σε ένα οργανισμό. Δηλαδή, είναι μια μελέτη “που εστιάζει στην κατανόηση της δυναμικής που είναι παρούσα στα πλαίσια ενός μεμονωμένου σκηνικού” (Eisenhardt, 1989).

Η λογική επιλογής μεμονωμένης περίπτωσης στηρίζεται στα εξής δεδομένα:

1. Η εξεταζόμενη περίπτωση αποτελεί μια κρίσιμη περίπτωση (*critical case*) για τον έλεγχο της θεωρίας.
2. Η εξεταζόμενη περίπτωση αποτελεί μια τυπική περίπτωση. Δηλαδή ο οργανισμός αποτελεί μια τυπική φαρμακευτική επιχείρηση, θυγατρική πολυεθνικής.

Στην επιλογή περίπτωσης κρίθηκε περισσότερο κατάλληλη η εξέταση μιας περίπτωσης οργανισμού για διεξοδικό και λεπτομερή έλεγχο. Η επιλογή αυτή υπαγορεύθηκε ουσιαστικά από την ευκαιρία που παρουσιάστηκε στον οργανισμό που αποτελεί την προς μελέτη περίπτωση, ο ερευνητής να δράσει σαν επικεφαλής, και, κατά συνέπεια να έχει αυξημένη πρόσβαση στη διαδικασία εφαρμογής της μεθοδολογίας¹. Το γεγονός αυτό δίνει τη μοναδική ευκαιρία να παρατηρήσει με ένα περισσότερο διεξοδικό και σε βάθος τρόπο τις επιπτώσεις και τις αλλαγές που προκαλεί η εφαρμογή αυτή στον οργανισμό καθώς και το κατά πόσο είναι αποδεκτή η μεθοδολογία από το σύνολο του οργανισμού και, κατ' επέκταση, εφαρμόσιμη.

Ο ερευνητής είχε πρόσβαση στον οργανισμό εξαιτίας της εργασιακής του σχέσης. Κατ' αυτή την έννοια η επιλογή της περίπτωσης, του πεδίου μελέτης έγινε χωρίς σχετική έρευνα, αλλά η περίπτωση είναι ελκυστική και κατάλληλη με αυταπόδεικτο και υποκειμενικό τρόπο και υπόβαθρο (*a priori*), και θα ήταν μια από τις καλύτερες επιλογές σε μια σκόπιμη δειγματοληπτική προσέγγιση².

Η μέθοδος της πρόσβασης μπορεί να αποτελέσει πηγή προκατάληψης και απόκλισης (*bias*) και απειλή για την εσωτερική και εξωτερική αξιοπιστία της μελέτης περίπτωσης (Atkinson and Shaffir, 1998). Η σχέση του ερευνητή με τους συμμετέχοντες είναι, ωστόσο, καθαρά επαγγελματική και, επιπλέον, όσοι συμμετείχαν στη μελέτη, εκτός των εργαζομένων στο τμήμα CRM, δεν είχαν καμία άμεση οργανωσιακή σχέση με τον ερευνητή. Δεν είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε την αναμενόμενη κατεύθυνση και έκταση κάποιων αποκλίσεων, αλλά καθώς η συνολική προσπάθεια βασίστηκε, όπως κάθε πρωτοβουλία σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, και ιδιαίτερα μιας μεγάλης πολυεθνικής, σε καθαρά επιχειρηματικά και επαγγελματικά κριτήρια, θεωρούμε ότι οι όποιες αποκλίσεις είναι αμελητέες και δεν επηρεάζουν την εγκυρότητα και αξιοπιστία της μελέτης.

Ο τύπος σχεδίου στον εμπίπτει η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι ο "Τύπος Ι" (μεμονωμένη περίπτωση – ολιστική προσέγγιση, μεμονωμένη μονάδα ανάλυσης) σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που προτείνει ο Yin (2003).

¹ Οι Baxter και Chua (1998) παρέχουν μια προσεκτική μελέτη σχετικά με τις πρακτικές δυσκολίες διεξαγωγής μιας μελέτης πεδίου, η πρώτη από τις οποίες είναι η απόκτηση πρόσβασης στο πεδίο της μελέτης.

² Οι Miles και Huberman (1994) παρατηρούν ότι η τυχαία δειγματοληπτική επιλογή αποτελεί συνήθως μια αναποτελεσματική προσέγγιση για ποιοτική έρευνα, ειδικά όταν η έρευνα είναι καθοδηγούμενη από τη θεωρία.

1.9.1.2.2. Έρευνα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων

Η έρευνα επιχειρεί να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων:

- Ερευνητικό ερώτημα 2 (β)
- Ερευνητικό ερώτημα 3

Παράλληλα, και με την ευκαιρία της συνέντευξης, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η γνώμη και η εμπειρία των συμμετεχόντων σχετικά με την προτεινόμενη μεθοδολογία, στην ανάπτυξη και εφαρμογή της οποίας όλοι συμμετείχαν.

Η έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τα ευρήματα μέσω ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα του δομημένου τμήματος αναλύονται ποσοτικά, ενώ αυτά του μη δομημένου ποιοτικά.

Η ομάδα των συμμετεχόντων μέσω της συνέντευξης παρέχει αποδείξεις, μέσω της πρακτικής εμπειρίας και της γνώμης τους, σχετικά με την εφαρμοσιμότητα, την εφικτότητα και την συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας, δηλαδή την εσωτερική εγκυρότητα (*Internal Validity*) της μεθοδολογίας. Επιπλέον, καταγράφεται η γνώμη τους σχετικά με τη δυναμική χρησιμότητα και εφαρμοσιμότητα της μεθοδολογίας και σε άλλους οργανισμούς αλλά και σε πρωτοβουλίες άλλων πεδίων, εκτός του CRM, δηλαδή την εξωτερική εγκυρότητά της (*External Validity*).

Το δομημένο τμήμα της συνέντευξης εστιάζει στις απόψεις των συμμετεχόντων στην ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας, σε διάφορα στάδιά της, όσον αφορά στα παραπάνω ερωτήματα. Αποτελείται από 10 ερωτήματα ή ομάδες ερωτημάτων, τα οποία κατανέμονται στις εξής τρεις ενότητες:

- I. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΕΡΓΟ (ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΕΡΟΣ)
- II. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM (ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM)
- III. ΚΥΡΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑ (ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ)

Επιπλέον, το μη δομημένο τμήμα επιχειρεί να καταγράψει τις

- Εντυπώσεις
- Κρίσεις

- Προτάσεις

των συμμετεχόντων σχετικά με τη μεθοδολογία και τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της στην οποία συμμετείχαν, καθώς και όποια άλλα σχετικά θέματα επιθυμούν να αναφέρουν.

Τα άτομα τα οποία επιλέχθηκαν για την έρευνα εργάζονται στον οργανισμό που αποτελεί την περίπτωση της μελέτης (Roche (Hellas) A.E.) και συμμετείχαν στην πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Είναι εργαζόμενοι με πείρα στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, και ο καθένας εκφράζει τη γνώμη του ανάλογα και με την εμπειρία του από τη συμμετοχή στη συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλά και την οπτική του ρόλου του.

Η έρευνα έλαβε χώρα τον Μάρτιο του 2007. Οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις ήταν συνολικά εννέα άτομα. Η συνέντευξη ήταν ημιδομημένη με την έννοια ότι υπήρχε μια ενότητα θεμάτων που εξετάστηκαν δομημένα και αυστηρά με τη σειρά – δομημένο μέρος – καθώς και μια ενότητα – μη δομημένο μέρος – που παρόλο και αυτή είχε μια ακολουθία θεμάτων, η συζήτηση δεν εστιάστηκε στη σειρά αλλά στην απόκτηση σε βάθος γνώσης σχετικά με τις γνώμες των συμμετεχόντων και την εμπειρία τους για τη μεθοδολογία. Η διάρκεια των συνεντεύξεων κινήθηκε σε ένα εύρος από 45 έως και 75 λεπτά της ώρας.

1.9.1.2.3. Έρευνα μέσω Ερωτηματολογίου

Η έρευνα επιχειρεί να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων:

- Ερευνητικό ερώτημα 4
- Ερευνητικό ερώτημα 1
- Ερευνητικό ερώτημα 3

Παράλληλα, και με την ευκαιρία της έρευνας, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η γνώμη και η άποψη των στελεχών με εμπειρία στο CRM, που αποτελούν και το δείγμα της έρευνας, σχετικά με κάποιες θεωρήσεις που έγιναν κατά την ανάπτυξη και δόμηση του θεωρητικού υποβάθρου της έρευνας.

Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου αποτελεί ένα κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο για:

- την εκτίμηση της αποδοχής και χρησιμότητας που μπορεί να έχει η μεθοδολογία
- τη συλλογή απόψεων και προοπτικών των στελεχών επιχειρήσεων που ασχολούνται ειδικά με το CRM, όσον αφορά στη μεθοδολογία.
- μια πρώτη αξιολόγηση της μεθοδολογίας σχετικά με την εφαρμοσιμότητα και την καταλληλότητά της σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον
- προτάσεις για τη βελτίωση της μεθοδολογίας, ιδιαίτερα όσον αφορά στην πρακτική της εφαρμογή

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να παρέχουν αποδείξεις, μέσω της εμπειρίας τους στο CRM και της σχετικής τους γνώσης, σχετικά με τα παραπάνω θέματα, δηλαδή την εσωτερική εγκυρότητα (*Internal Validity*) της μεθοδολογίας. Επιπλέον, καταγράφεται η γνώμη τους σχετικά με τη δυνητική χρησιμότητα και εφαρμοσιμότητα της μεθοδολογίας και σε άλλους οργανισμούς, και πιο συγκεκριμένα, τους δικούς τους οργανισμούς, δηλαδή την εξωτερική εγκυρότητά της (*External Validity*).

Η ομάδα των συμμετεχόντων μέσω της συνέντευξης παρέχει αποδείξεις, μέσω της πρακτικής εμπειρίας και της γνώμης τους, σχετικά με την εφαρμοσιμότητα, την εφικτότητα και την συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

Το ερωτηματολόγιο που δομήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας εστιάζει στις απόψεις των στελεχών επιχειρήσεων όσον αφορά:

- τη μεθοδολογία και τα προτεινόμενα πλαίσια που την αποτελούν
- την αποδοχή και την πρακτική χρησιμότητα που μπορεί να έχει η μεθοδολογία
- την επιτευξιμότητα και την καταλληλότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας για τις στρατηγικές CRM
- προτάσεις βελτίωσης της μεθοδολογίας
- τυχόν εναλλακτικές μεθοδολογίες και τρόπους ανάπτυξης, αποτύπωσης και μέτρησης της επίδοσής στρατηγικών CRM, από τη σχετική εμπειρία τους

-
- αναφορές σε μελέτες περιπτώσεων, δημοσιεύσεις, σχετικές επιχειρηματικές εφαρμογές, μελετητές και συγγραφείς ή όποιο άλλο σχετικό υλικό και πηγή πληροφοριών

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήματα ή ομάδες ερωτημάτων, τα οποία κατανέμονται στις εξής τρεις ενότητες:

- I. ΣΧΕΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (*DEMOGRAPHIC/RELEVANT EXPERIENCE PART*)
- II. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM (*CRM RELEVANT PART*)
- III. ΚΥΡΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑ (*MAIN PART*)

Η έρευνα έλαβε χώρα μεταξύ Οκτωβρίου και Νοεμβρίου 2006 και διήρκεσε ένα μήνα. Κατά τη διάρκεια της έρευνας έγιναν δύο υπενθυμίσεις στους συμμετέχοντες.

Τα άτομα τα οποία επιλέχθηκαν για την έρευνα βρίσκονται στο ευρύτερο επαγγελματικό δίκτυο του ερευνητή. Είναι στελέχη με εξειδίκευση στην περιοχή του CRM, της επιχειρηματικής στρατηγικής και των συστημάτων μέτρησης στρατηγικής επίδοσης. Επιπλέον, έχουν εμπειρία σε μια ή περισσότερες πρωτοβουλίες – έργα CRM. Ο κύριος λόγος επιλογής ενός τόσο περιορισμένου και εξειδικευμένου δείγματος είναι η ανάγκη μελέτης και κατανόησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες, κάτι που συνεπάγεται υψηλές ανάγκες επικοινωνίας καθώς και γνώση του αντικειμένου.

Οι ανάγκες επικοινωνίας της συγκεκριμένης έρευνας ήταν αυξημένες καθώς η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε τη μελέτη της προτεινόμενης μεθοδολογίας και των μοντέλων που την αποτελούν. Οι ανάγκες αυτές καλύφθηκαν μέσω ηλεκτρονικής, τηλεφωνικής και απευθείας επαφής του ερευνητή με τους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της έρευνας.

1.9.2. Αξιολόγηση και Επικύρωση της μεθόδου

Για την αξιολόγηση και επικύρωση της μεθόδου πέντε κριτήρια, που έχουν προταθεί από τους Burstein και Gregor (1999), χρησιμοποιήθηκαν, συνοδευόμενα από ενδεικτικές ερωτήσεις:

1. Σπουδαιότητα (*significance*)

-
- Υπάρχει θεωρητική σπουδαιότητα;
 - Υπάρχει πρακτική σπουδαιότητα;
2. Εσωτερική εγκυρότητα (*internal validity*)
 - Λειτουργεί η προτεινόμενη μεθοδολογία;
 - Έχουν εξετασθεί τυχόν εναλλακτικές μεθοδολογίες;
 - Έχουν συλλεχθεί ικανά αποδεικτικά στοιχεία για την αξιολόγηση της μεθοδολογίας;
 3. Εξωτερική εγκυρότητα (*external validity*)
 - Είναι τα ευρήματα σύμφωνα με την υπάρχουσα και ισχύουσα θεωρία;
 - Μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλους οργανισμούς ή/και άλλους κλάδους ή/και επιχειρηματικές περιοχές;
 4. Αντικειμενικότητα / Επιβεβαιωσιμότητα (*Objectivity/Confirm ability*)
 - Έχει περιγραφεί η μεθοδολογία με λεπτομέρεια;
 - Είναι ο ερευνητής σαφής και ξεκάθαρος σχετικά με προσωπικές υποθέσεις, αξίες και προκαταλήψεις;
 5. Αξιοπιστία/Εξάρτηση/Ελεγχιμότητα (*Reliability/Dependability/Audit ability*)
 - Είναι τα ερωτήματα της έρευνας ξεκάθαρα;
 - Είναι η προτεινόμενη μεθοδολογία της έρευνας ξεκάθαρα ορισμένη;

Για τα παραπάνω θέματα, και συγκεκριμένα τις ενδεικτικές ερωτήσεις, οι αντίστοιχες απαντήσεις, όσον αφορά στη συγκεκριμένη έρευνα είναι καταφατικές. Συνεπώς, θεωρούμε, και τεκμηριώνουμε αναλυτικά στη συνέχεια, για την παρούσα εργασία, ότι η μέθοδος που ακολουθείται στη σχετική έρευνα, καλύπτει, πληρεί και τα πέντε κριτήρια.

1.10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Atkinson A. and W. Shaffir (1998). Standards for field research in management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 41 – 68.
2. Baxter J. and W. Chua (1998). Doing field research: Practice and meta-theory in counterpoint, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 69–87.
3. Blattberg R., Getz, G. and J. Thomas (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Burstein F. and S. Gregor (1999). The Systems Development or Engineering Approach to Research in Information Systems: An Action Research Perspective, *Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems*, Victoria University, Wellington, NZ.
5. Buytendijk F. and G. Hersche (2001). *Analytic Skills Make all the Difference in CRM*, Research Note: Gartner.
6. Eisenhardt K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 4, pp. 532-550.
7. Frawley A. (2000). *Evolving to eCRM: How to optimize interactive relationships between you and your customers*, Xchange Inc., CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
8. Goodhue D., Wixom B. and H. Watson (2002). Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way, *MIS Quarterly Executive*, vol. 1, nr. 2, June 2002, pp. 79-96.
9. Hamill J. (2000). *Internet Supported Customer Relationship Management*, Internet Export resources Ltd.
10. Miles M. and A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
11. Morris M., Brunyee J. and M. Page (1998). Relationship Marketing in Practice, *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp. 359-371.
12. Payne A. and P. Frow (2001). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69 (October), pp. 167-176.
13. Romano N. (2001). Customer Relations Management Research: An Assessment of Sub Field Development and Maturity, *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences*.
14. Rust R., Zeithaml V. and K. Lemon (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York: Free Press.

-
15. Starkey M. and N. Woodcock (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management, *The Journal of Database Marketing*, March, vol. 9, nr. 3, pp. 267-275.
 16. Stoecker R. (1991). Evaluating and rethinking the case study, *The Sociological review*, vol. 39, pp. 88-112.
 17. Thomson B. (2003). What is CRM?, Article published in *CustomerThink Guide to real CRM* by crmguru.com, www.crmgru.com
 18. Verhoef P. and F. Langerak (2002). Further Thoughts on CRM: Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organization, Published in ERIM (Erasmus Research Institute of Management) Report Series Research in Management, Ref. No. ERS-2002-83-MKT.
 19. Winer R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, vol. 43, nr. 4, Summer, pp. 89-105.
 20. Yin R. (2003). *CASE STUDY RESEARCH: Design and Methods*, 3rd edition, SAGE Publications, Thousand Oaks, USA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

2.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΔΟΜΗ

Η παρούσα εργασία αρχικά ξεκινά με την ενότητα της θεωρητικής προσέγγισης και κάνει μια αναφορά στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο της νέας, όπως αποκαλείται, οικονομίας επικεντρώνοντας στα νέα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαμορφώνουν. Στη συνέχεια αναλύεται η Διαχείριση Σχέσεων με πελάτες και συγκεκριμένα τι αφορά, πως προέκυψε σαν πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας και ποια τα χαρακτηριστικά και η αξία που έχει για ένα οργανισμό. Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο αναλύονται και αξιολογούνται τα πλαίσια ανάπτυξης στρατηγικής και τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης γενικά και ειδικότερα αυτά που αφορούν το CRM.

Ακολούθως, στο κεφάλαιο 7, παρουσιάζεται η θεωρητική πρόταση, δηλαδή το προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής και το αντίστοιχο σύστημα στρατηγικής επίδοσης για την ανάπτυξη της Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες ή/και μεμονωμένων ή ομάδων πρωτοβουλιών που εντάσσονται στο πεδίο αυτό. Ακολουθεί η ανάπτυξη των επιμέρους θεωρητικών προτάσεων που αφορούν τις προϋποθέσεις, τους κρίσιμους παράγοντες, και τα οφέλη της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Στο κεφάλαιο 8, αρθρώνονται οι αρχές και δομικές υποθέσεις της θεωρητικής πρότασης. Στη συνέχεια γίνεται μια αξιολόγηση και συγκριτική ανάλυση της μεθοδολογίας και ιδιαίτερα των μοντέλων που τη συνθέτουν.

Συνεχίζοντας με τον έλεγχο και την επαλήθευση της θεωρητικής πρότασης, στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης. Ακολουθεί η περιγραφή και τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, στο δέκατο κεφάλαιο. Τέλος, παρουσιάζεται η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, στο κεφάλαιο έντεκα.

Η τεκμηρίωση της διατριβής κλείνει με την ενότητα των συμπερασμάτων. Στο δωδέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συνολικά αποτελέσματα, στο επόμενο τα συμπεράσματα και, τέλος, στο κεφάλαιο 13 οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Αναλυτικά, η δομή της εργασίας είναι η παρακάτω.

ΜΕΡΟΣ Ι – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Περιγραφή του αντικειμενικού σκοπού, του πεδίου εφαρμογής, της συμβολής και της μεθοδολογίας της εργασίας και της έρευνας (κεφάλαιο 1)
- Περιγραφή της οργάνωσης της εργασίας και της δομής της τεκμηρίωσής της (κεφάλαιο 2)

ΜΕΡΟΣ ΙΙ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Μελέτη βιβλιογραφίας και σύνθεση του θεωρητικού υπόβαθρου της έρευνας στις παρακάτω περιοχές

- Σύγχρονο Επιχειρείν – Νέα Οικονομία (κεφάλαιο 3)
- Διαχείριση σχέσεων με πελάτες (*CRM*) (κεφάλαιο 4)
- Στρατηγική *CRM* και υφιστάμενα πλαίσια (κεφάλαιο 5)
- Μέτρηση στρατηγικής επίδοσης *CRM* και υφιστάμενα πλαίσια (κεφάλαιο 6)

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Ανάπτυξη και περιγραφή της προτεινόμενης μεθοδολογίας καθώς και των επιμέρους θεωρητικών προτάσεων (κεφάλαιο 7).
- Περιγραφή των αρχών και δομικών υποθέσεων της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση των υφιστάμενων πλαισίων και της προτεινόμενης μεθοδολογίας (κεφάλαιο 8).

ΜΕΡΟΣ ΙV – ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

-
- Περιγραφή της μεμονωμένη μελέτης περίπτωσης, αποτελέσματα και συμπεράσματα (κεφάλαιο 9)
 - Περιγραφή της έρευνας μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων, αποτελέσματα και συμπεράσματα (κεφάλαιο 10)
 - Περιγραφή της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου, αποτελέσματα και συμπεράσματα (κεφάλαιο 11)

ΜΕΡΟΣ V – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Παρουσίαση των συνολικών αποτελεσμάτων (κεφάλαιο 12)
- Παρουσίαση των τελικών, συνολικών συμπερασμάτων (κεφάλαιο 13)
- Περιγραφή των προτάσεων για περαιτέρω έρευνα (κεφάλαιο 14)

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΤΟΠΙΟ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας γίνεται πολύς λόγος για τη νέα οικονομία, την οποία άλλοι θεωρούν σαν μια σύγχρονη επανάσταση στο χώρο του επιχειρείν και άλλοι περιορίζουν την έκταση των αλλαγών που πρόκειται να επιφέρει στο επίπεδο της απλής εξέλιξης που οδηγείται από τις νέες τεχνολογίες, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις εκτελούν τις δραστηριότητές τους απλά πιο ευέλικτα και αποτελεσματικά (Coltman et al, 2000). Όποια και να είναι η σωστή άποψη, το άμεσο μέλλον θα δείξει, πρέπει να παραδεχτούμε ότι βιώνουμε τεράστιες τεχνολογικές εξελίξεις, που έχουν να κάνουν κυρίως με το Διαδίκτυο (*Internet*) και οι οποίες επηρεάζουν, στον όποιο βαθμό, και τη λειτουργία των οργανισμών, άλλων περισσότερο και άλλων λιγότερο, και την οικονομία γενικότερα. Παράλληλα είναι ορατή η εμφάνιση τριών μακροχρόνιων τάσεων οι οποίες θα συνεχίσουν να υπάρχουν για πολλές δεκαετίες ακόμη (Magreta, 2000):

- Η εξάπλωση των δικτύων
- Η ανάπτυξη της εργασίας γνώσης
- Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου

Όπως αναφέρει και η Joan Magreta στην εισαγωγή του άρθρου της, κάθε κλάδος και κάθε οργανισμός θα έρθει αντιμέτωπος, θα “αισθανθεί” τις τρεις παραπάνω τάσεις με τον δικό της τρόπο, ανεξάρτητα αν είναι επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας ή όχι, μικρή ή μεγάλη, νέα ή παλιά.

Η πρωτοφανής εξάπλωση των εταιριών που βασίζονται στο Διαδίκτυο που τελικά οδήγησε στην έκρηξη της τεχνολογικής “φούσκας” το 2000, μπορεί να γίνει πηγή πολύτιμων συμπερασμάτων και μαθημάτων. Όπως τονίστηκε σε μελέτες που ακολούθησαν σε σχετικές δημοσιεύσεις για τις επιτυχίες και αποτυχίες των υψηλού προφίλ οργανισμών ηλεκτρονικού επιχειρείν (Fowler, 2002), η έκρηξη της τεχνολογικής

“φούσκας” δεν σήμανε το τέλος της εποχής του Διαδικτύου, αλλά επιβεβαίωσε ότι η μη βιώσιμοι οργανισμοί πολύ πιο σύντομα απ’ ότι στο παρελθόν, ξεχωρίζουν και οδηγούνται στην εξαφάνιση.

3.2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Αντιπαραθέτοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανικής εποχής με αυτό της εποχής της πληροφορίας, οι Kaplan και Norton (1996b) υποστηρίζουν ότι στο σύγχρονο περιβάλλον της εποχής της πληροφορίας, η ικανότητα ενός οργανισμού να κινητοποιεί και να εκμεταλλεύεται τους άυλους, τους πνευματικούς του πόρους (όπως καινοτομικές και ανταποκρινόμενες επιχειρηματικές διαδικασίες και ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες) έχει γίνει πολύ περισσότερο καθοριστική από την επένδυση και διαχείριση φυσικών, απτών πόρων.

Αυτή η μετατόπιση προς την εστίαση στη διαχείριση των άυλων πόρων έχει επίσης προκαλέσει αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη μέτρηση των μη χρηματοοικονομικών συνιστωσών της επίδοσης ενός οργανισμού. Τα αναμενόμενα οφέλη των μη χρηματοοικονομικών μέτρων επίδοσης βασίζονται στην υπόθεση ότι εστιάζονται στη μακροπρόθεσμη επίδοση, και, με αυτό τον τρόπο, οδηγούν προς μια βελτιωμένη οικονομική επίδοση (Eccles, 1991; Ittner and Larcker, 1998; Kaplan and Norton, 1992; Olve, Roy and Wetter, 1999, Said et al, 2003).

Επιπλέον, δυο επιχειρηματικές τάσεις της σύγχρονης οικονομίας, οι οποίες ενισχύονται και επιταχύνονται από το Διαδίκτυο, είναι οι ακόλουθες (Abrams και Drobik, 2000):

- Η βάση του ανταγωνισμού μετακινείται από την επικέντρωση στο προϊόν στην επικέντρωση στον πελάτη. Τέτοιας έκτασης δομικές αλλαγές δεν συμβαίνουν συχνά. Το Διαδίκτυο τις επιταχύνει καθώς δίνει τη δυνατότητα 1-προς-1 σχέσεων με τους πελάτες, περισσότερο αποτελεσματικά και με μικρότερο κόστος από κάθε άλλο μέσο επαφής
- Οι οργανισμοί επικεντρώνονται στις βασικές τους δεξιότητες, απομακρύνοντας όλες τις άλλες λειτουργίες και αγοράζοντάς τις από τρίτες επιχειρήσεις (*outsourcing*) – ακόμη και αν αυτές οι λειτουργίες είναι ζωτικές γι αυτές. Και σε αυτή την περίπτωση το Διαδίκτυο έχει βοηθήσει παρέχοντας ένα βολικό,

ευέλικτο και με μικρό κόστος μέσω επικοινωνίας και συναλλαγών μεταξύ του οργανισμού και των συνεργατών του.

Οι οργανισμοί στην εποχή της νέας οικονομίας ή εποχή της πληροφορίας δομούνται κάτω από ένα νέο σύνολο λειτουργικών υποθέσεων και αξιώσεων (Kaplan and Norton, 1996b):

- Δια-λειτουργικότητα (*cross-functions*)
- Συνδέσεις με πελάτες και προμηθευτές
- Τμηματοποίηση πελατείας
- Παγκοσμιοποίηση – Διεθνής κλίμακα δραστηριοτήτων
- Καινοτομία
- Διαχείριση Γνώσης

Επιπλέον, στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα μια σειρά νέων αντιλήψεων και συνθηκών, που έχουν να κάνουν με τον πελάτη, έχει ανακύψει (Morin and Sue, 2001):

- Οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών
- Η φύση της σχέσης με τον πελάτη
- Η διαφορά μεταξύ Αφοσίωσης (*Loyalty*) και Αιχμαλωσίας (*Captivity*)

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας (EFQM model), όπως προτείνεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management), έρχεται να ενισχύσει και να επικυρώσει πολλές από τις παραπάνω περιγραφόμενες τάσεις στο σύγχρονο επιχειρείν. Συγκεκριμένα, οι θεμελιώδεις αρχές που διέπουν το μοντέλο είναι οι εξής(1):

1. Προσανατολισμός σε Αποτελέσματα (Results Orientation).
2. Επικέντρωση στον Πελάτη (Customer focus).
3. Ηγεσία και Σταθερότητα στο Σκοπό (Leadership and Constancy of Purpose).

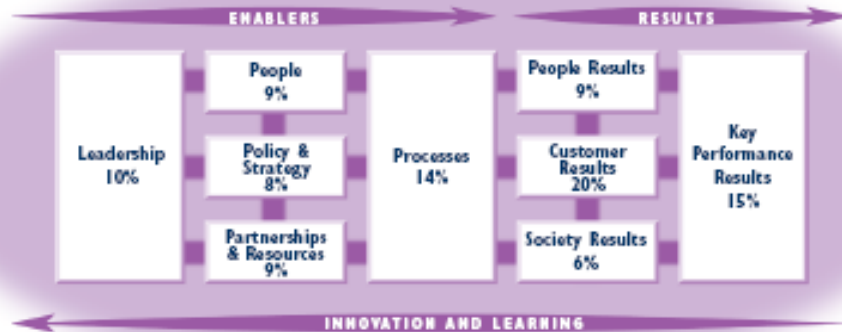
-
4. Διοίκηση βάση Διεργασιών και Γεγονότων (Management by Processes & Facts).
 5. Ανάπτυξη και Εμπλοκή του Ανθρώπινου Δυναμικού (People development & involvement).
 6. Συνεχής Μάθηση, Καινοτομία και Βελτίωση (Continuous Learning, Innovation & Improvement).
 7. Ανάπτυξη Συνεργασίας (Partnership Development).
 8. Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα (Corporate Social Responsibility).

Το μοντέλο EFQM συνθέτει ένα πλαίσιο μη περιοριστικό, βασισμένο σε εννέα κριτήρια από τα οποία τα πέντε ορίζονται σαν προϋποθέσεις (Enablers) και τα υπόλοιπα τέσσερα σαν αποτελέσματα (Results) (European Foundation for Quality Management, 2003). Τα κριτήρια - προϋποθέσεις καλύπτουν το τι ένας οργανισμός κάνει. Τα κριτήρια – αποτελέσματα καλύπτουν το τι ένας οργανισμός επιτυγχάνει. Τα αποτελέσματα προκύπτουν από τις προϋποθέσεις. Το μοντέλο, στο οποίο λαμβάνεται υπόψη ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας σε όλες τις πλευρές της επίδοσης μιας επιχείρησης, βασίζεται στην παρακάτω αρχή (European Foundation for Quality Management, 2003) :

«Άριστα αποτελέσματα όσον αφορά την Απόδοση, τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω Συνεργασιών, Πόρων και Διεργασιών»

Καθένα από τα κριτήρια του μοντέλου, το οποίο φαίνεται σχηματικά στο διάγραμμα (3.1), έχει έναν ορισμό που επεξηγεί τη σημασία και το περιεχόμενο του κριτηρίου σε ένα γενικό πλαίσιο. Για την περαιτέρω επεξήγηση του κάθε κριτηρίου υπάρχει ένα σύνολο από υποκριτήρια. Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι το καθένα από τα κριτήρια έχει την ανάλογη βαρύτητα, με το κριτήριο που αφορά τα αποτελέσματα για τον πελάτη (Customer Results) να έχει τη μεγαλύτερη (20%). Το μοντέλο EFQM μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαπιστωθεί η πρόοδος ενός οργανισμού στην πορεία προς την αριστεία και την τελειότητα.

The EFQM Excellence Model



© 1999 - 2003 EFQM

Διάγραμμα 3.1 Μοντέλο EFQM¹

3.3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Στα πλαίσια της νέας οικονομίας, ή αλλιώς δικτυωμένης οικονομίας ή οικονομίας της πληροφορίας, εμφανίζεται και ο όρος του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (*E-business*). Ο όρος “E-business” αν και έχει σαν πρώτο γράμμα το “e”, το οποίο αναφέρεται στον όρο “ηλεκτρονικός” (“*electronic*”) και μας παραπέμπει σε θέματα που αφορούν στην τεχνολογία γενικά, δεν αναφέρεται, τουλάχιστον κατά πρώτο λόγο, σε αυτήν. Είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο το οποίο έχει να κάνει με μια σημαντική αλλαγή της κουλτούρας, της οικονομίας, της κοινωνίας και της αγοράς σε κάθε συναλλαγή που γίνεται μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών. Ο καταλύτης της μεγάλης αυτής αλλαγής δεν είναι άλλος παρά η σύγχρονη τεχνολογία, κατά κύριο λόγο οι τεχνολογίες που αφορούν το Διαδίκτυο. Ωστόσο, παρά την καθοριστική συμβολή της τεχνολογίας στο σύγχρονο φαινόμενο του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, είναι σκόπιμο να επικεντρωθούμε πρωταρχικά στις αλλαγές που εμφανίζονται στο πεδίο της επιχειρηματικής λειτουργίας, και οι οποίες χρησιμοποιούν σαν μέσο τις νέες τεχνολογίες, και να ερευνήσουμε τις νέες ευκαιρίες επιχειρηματικής ανάπτυξης που προκύπτουν από νέο αυτό φαινόμενο.

Προσπαθώντας να δώσουμε έναν απλό ορισμό για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν θα λέγαμε ότι είναι απλά η εννοποίηση και ολοκλήρωση του ανθρώπινου δυναμικού, των

¹ Πηγή: European Foundation for Quality Management (2003)

διεργασιών και της νέας τεχνολογίας σύμφωνα και κάτω από το πρίσμα των νέων κανόνων, τάσεων, ευκαιριών και μέσων που εμφανίζονται στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ένας άλλος ορισμός, ο οποίος βέβαια περιορίζεται στο Διαδίκτυο ενώ στην πραγματικότητα και άλλες τηλεπικοινωνιακές υποδομές συμμετέχουν, είναι ο εξής (Plummer, 1999): “Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι μια οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο μεταμορφώνει εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις για τη δημιουργία αξίας και εκμετάλλευσης ευκαιριών οι οποίες προκύπτουν από τους κανόνες της νέας, δικτυωμένης οικονομίας.”

Η παραπάνω περιγραφή είναι μια επιβεβαίωση του γεγονότος ότι το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν παρουσιάζεται με πολλές μορφές και απόψεις και μπορεί να υλοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος. Επίσης, προκύπτει ότι το Διαδίκτυο, και η Τεχνολογία γενικότερα, είναι βασικό μέρος μιας ηλεκτρονικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Εξαιτίας της μεταβολής που αφορά τη φύση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρηματικών οντοτήτων σε μια δικτυωμένη οικονομία, ένας οργανισμός πρέπει να συμμετέχει σε σχέσεις στο εξωτερικό του περιβάλλον – *Business-to-Consumer* ή *Business-to-Business* – μέσω νέων, ψηφιακών καναλιών, προκειμένου να θεωρηθεί ότι υιοθετεί το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. Άλλωστε, η πρόταση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν περιλαμβάνει και βασίζεται στη δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών μέσω χρησιμοποίησης νέων καναλιών για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτά τα ηλεκτρονικά επιχειρηματικά κανάλια δημιουργούν νέες ευκαιρίες προσφέροντας δυνατότητες που αφορούν τη μείωση του κόστους συναλλαγών και του χρόνου παράδοσης, τη δημιουργία εξειδικευμένων και προσωποποιημένων υπηρεσιών, και την αύξηση ευκολίας και εξυπηρέτησης των πελατών, αν θέλουμε να αναφέρουμε τις πιο σημαντικές, μεταξύ άλλων.

Προκειμένου να διαμορφωθεί ένα μοντέλο πάνω στο οποίο θα επικεντρωθεί η περιγραφή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν καθώς και των ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν από την υιοθέτηση της νέας αυτής μορφής, είναι σκόπιμο να καθορισθεί ένα σύνολο περιοχών που το συνθέτουν (Plummer, 1999). Οι περιοχές αυτές μπορούν να χαρακτηρισθούν και ως οι τέσσερις “συνιστώσες” του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν ή οι τέσσερις “προοπτικές” του. Οι προοπτικές αυτές, ανάλογα με το που επικεντρώνεται περισσότερο ο οργανισμός, καθορίζουν και την εστίαση του, χωρίς βέβαια να περιορίζουν και να κατηγοριοποιούν τη φύση του καθώς ένας οργανισμός μπορεί να

περιλαμβάνει οποιοδήποτε συνδυασμό των τεσσάρων προοπτικών του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Οι συνιστώσες αυτές είναι, κατά τον Plummer (1999), οι παρακάτω:

1. Επιχειρηματικά / Χρηματοοικονομικά μοντέλα (*The Business/Financial Models Perspective*)
2. Σχέσεις (*The Relationships Perspective*)
3. Εμπόριο / Συναλλαγές (*The Commerce Perspective*)
4. Ανταπόκριση (*The Responsiveness Perspective*)

Επικεντρώνοντας στη δεύτερη συνιστώσα (Σχέσεις) με την οποία και ασχολείται η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αναφερθεί ότι νέες σχέσεις και συνεργασίες προκύπτουν μέσω της προσπάθειας ενός οργανισμού που υιοθετεί το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν να εισέλθει σε νέες αγορές και να βελτιώσει τις σχέσεις και τις συναλλαγές του με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες του. Η Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, όπως και η Διαχείριση της Αλυσίδας Προμηθειών (*Supply Chain Management*) αλλάζουν ριζικά το επιχειρηματικό τοπίο.

Οι οργανισμοί που επιθυμούν να εισέλθουν με επιτυχία στο χώρο της νέας οικονομίας πρέπει, κατά τον Plummer (1999), να ξεκαθαρίσουν αρχικά τις επιλογές που έχουν, όσον αφορά στο βαθμό επικέντρωσής τους, χρησιμοποιώντας την παραπάνω κατηγοριοποίηση και να καταστρώσουν την κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική.

Μια επιπλέον κατηγοριοποίηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν έχει περισσότερο λειτουργική λογική. Σύμφωνα με τη, γενικά αποδεκτή, κατηγοριοποίηση αυτή, υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές στις οποίες διαχωρίζονται οι δραστηριότητες ενός οργανισμού που υιοθετεί το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (Mingay, 1999):

- Δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες του οργανισμού (*Business to Consumer, B2C*)
- Δραστηριότητες που σχετίζονται με τους εταιρικούς συνεργάτες του οργανισμού, τους προμηθευτές, τους συνεταιίρους, τους διανομείς (*Business to Business, B2B*)
- Δραστηριότητες που αφορούν στην εσωτερική λειτουργία του οργανισμού (*Application to Application, A2A*)

3.4. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν αποτελεί ένα συνδυασμό οικονομικών, τεχνολογικών παραγόντων και δυνάμεων της αγοράς οι οποίες ώθησαν τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών του παραδοσιακού επιχειρείν. Η επιχειρηματική διαδικασία πλέον πρέπει να κάνει χρήση της νέας τεχνολογίας, δηλαδή, της πανίσχυρης υπολογιστικής δύναμης που προσφέρεται σήμερα καθώς και των σύγχρονων δικτύων επικοινωνίας. Νέα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν προκύψει.

Στη σημερινή εποχή οι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με την κρίσιμη και επιτακτική ανάγκη για αποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες σχετικές με τους πελάτες τους. Από τη μία πλευρά, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η απόκτηση και διατήρηση των πελατών στοιχίζει όλο και περισσότερο, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα αυτές των τηλεπικοινωνιών και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Από την άλλη, οι πελάτες έχουν περισσότερες απαιτήσεις και, επιπλέον, ικανοποιούνται πιο δύσκολα απ' ότι στο παρελθόν. Προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στο περιβάλλον αυτό, οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια σειρά τακτικών που τους επιτρέπουν να επιτύχουν τη βέλτιστη λειτουργία και εκμετάλλευση, μεταξύ άλλων, των παρακάτω σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τον πελάτη (Davenport and Harris, 2007):

1. Προσέλκυση και Διατήρηση πελατών (Attracting and Retaining customers)
2. Βελτιστοποίηση τιμολόγησης (Pricing optimization)
3. Διαχείριση εμπορικού ονόματος (Brand management)
4. Μετατροπή των αλληλεπιδράσεων πελάτη σε πωλήσεις (Converting Customer interactions into Sales)
5. Διαχείριση κύκλου ζωής πελάτη (Managing Customer Lifecycles)
6. Εξατομίκευση περιεχομένου (Personalizing content)

Το σύγχρονο επιχειρείν χρειάζεται την κατανόηση των νέων επιχειρηματικών αναγκών και τις ανάλογες δεξιότητες και πόρους, προκειμένου να σχεδιαστούν, να υλοποιηθούν και να υποστηριχθούν ανώτερες λύσεις. Η ανάπτυξη του απαιτεί αλλαγές

στην οργανωσιακή δομή και κουλτούρα. Χρειάζεται γνώση, εμπειρία και εργαλεία που θα καταστήσουν εφικτή την επίτευξη των υποσχέσεων και του δυναμικού του ηλεκτρονικού επιχειρείν (Chaffey, 2004)

Οι Pettigrew και Whipp (1993) τονίζουν ότι μια επιτυχημένη αλλαγή θα προκύψει σαν αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ εκείνων των διαστάσεων που τις ορίζουν σαν περιεχόμενο, διαδικασία και πλαίσιο, ή «τι», «πώς», και «που». Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της αλλαγής, οι στόχοι της, πώς μπορεί να υλοποιηθεί, και που θα λάβει χώρα η αλλαγή, εσωτερικά ή εξωτερικά; Οι απαντήσεις στα προηγούμενα ερωτήματα θα βοηθήσουν στην επίλυση του ζητήματος της διαχείρισης αλλαγής όσον αφορά στη μετατροπή του οργανισμού και στην επίτευξη ενός επιτυχημένου αποτελέσματος.

Οι οργανισμοί που προσανατολίζονται στην επιχειρηματική τελειότητα σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες ώστε να ικανοποιούν πλήρως και να δημιουργούν αυξανόμενη αξία για τους πελάτες τους (European Foundation for Quality Management, 2003). Στη σύγχρονη εποχή οι πελάτες είναι περισσότερο έμπειροι, γνώστες και απαιτητικοί. Το γεγονός αυτό έχει σαν συνέπεια να δημιουργηθεί η ανάγκη για τους οργανισμούς να εξετάσουν νέους στόχους και ανασχεδιάσουν τον τρόπο εργασίας και τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Η αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών (*Business Process Reengineering, BPR*) αφορά αυτή ακριβώς την ανασχεδίαση και υλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και όχι μόνο, αλλά και των σχετικών συστημάτων και δομών, ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις με αποτελεσματικό τρόπο. Από τη δεκαετία του 90 και μετά οι οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν και να αναβαθμίσουν δραστικά τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες μέσω του BPR (Davenport, 2005).

Σύμφωνα με τους Pettigrew και Whipp (1993), το BPR πρέπει να αφορά τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη διαχείριση αυτής της αλλαγής και όχι μόνο την αυτοματοποίηση των ήδη υπαρχόντων λειτουργιών και εργασιών. Αφού έχουν καθοριστεί οι απαιτούμενες αλλαγές, πρέπει να επικοινωνηθούν σε όλο τον οργανισμό πριν υλοποιηθούν. Στη συνέχεια, η υλοποίηση του BPR, δηλαδή των νέων επιχειρηματικών διαδικασιών που θα αντικαταστήσουν τις ήδη υπάρχουσες, θα λάβει χώρα με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας. Στο ξεκίνημα της όλης προσπάθειας του BPR πρέπει να οργανωθεί κατάλληλα μία πίεση για αλλαγή. Προκειμένου η

αλλαγή να είναι επιτυχημένη, πρέπει να υλοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν το όραμα του οργανισμού αλλά και στα πλαίσια αυτού του γενικού οράματος, να προσδιορίσουν και το δικό τους ατομικό όραμα.

Οι Lockamy και McCormack (2004) όρισαν την έννοια του προσανατολισμού στις επιχειρηματικές διαδικασίες (BPO), βασιζόμενοι στις εργασίες των Deming (Walton, 1986), Porter (1985), Davenport και Short (1990), Hammer (1996, 1999), Hammer και Champy (1993), Grover και άλλων (1995), και Coombs και Hull (1996). Η υφιστάμενη βιβλιογραφία προτείνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να προάγουν τη συνολική τους επίδοση υιοθετώντας μία άποψη διαδικασίας ("process view") για το σύνολο της οντότητας του οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι McCormack και Johnson (2000) διεξήγαγαν μια εμπειρική μελέτη προκειμένου να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στις επιχειρηματικές διαδικασίες (BPO) και της βελτιωμένης επιχειρηματικής επίδοσης. Η έρευνα κατέδειξε ότι ο προσανατολισμός στις επιχειρηματικές διαδικασίες είναι κρίσιμος όσον αφορά τη μείωση των συγκρούσεων – διχογνωμιών και την ενθάρρυνση μεγαλύτερης συνδεσιμότητας στα πλαίσια ενός οργανισμού. Συνολικά, βελτιώνει την επιχειρηματική επίδοση και δημιουργεί ένα περισσότερο θετικό οργανωσιακό κλίμα, όπως αυτό προκύπτει από τη βελτιωμένη οργανωσιακή συνδεσιμότητα και το μειωμένο αριθμό εσωτερικών συγκρούσεων – διχογνωμιών.

3.5. ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η βάση του ανταγωνισμού έχει αλλάξει και έχει μεταφερθεί από την επικέντρωση στο προϊόν στην επικέντρωση στον πελάτη. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι αναγνωρίζεται ότι οι πελάτες αποτελούν την καρδιά, το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεων του με αυτούς (Nguyen et al. 2007). Η επικέντρωση στον πελάτη αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις αρχές που διέπουν το μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management, 2003). Επιπλέον, το σχετικό κριτήριο (κριτήριο 6) του μοντέλου, που αναφέρεται στα αποτελέσματα για τον πελάτη έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα (20%) όσον αφορά την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας, καταδεικνύοντας έτσι τη σημασία που έχει ο πελάτης στο σύγχρονο επιχειρείν. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό πελάτης και η ικανοποίησή του

αποτελεί το βασικό συστατικό μέρος για την επιτυχία μίας επιχείρησης και οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν την επιχειρηματική τελειότητα έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες τους (European Foundation for Quality Management, 2003).

Επιπλέον, η ανάπτυξη διεθνώς αναγνωρισμένων δεικτών ικανοποίησης πελάτη όπως οι ACSI και EPSI για την Αμερική και την Ευρώπη αντίστοιχα – οι οποίοι περιγράφονται στην ενότητα 6.6 – αποτελεί μια επιπλέον ένδειξη για τον προσανατολισμό του σύγχρονου επιχειρείν στην κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι δείκτες αυτοί υποδηλώνουν ότι η ικανοποίηση πελάτη, που επιτυγχάνεται μέσα από την επικέντρωση σε αυτόν, οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία (American Customer Satisfaction Index, 2006) και ανταγωνιστικότητα (EPSI Rating, 2006).

Δεδομένου ότι η διαχείριση μάρκετινγκ ορίζεται σαν τη συνειδητή προσπάθεια για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων από τη συναναστροφή με τις αγορές στόχους, μια συγκεκριμένη φιλοσοφία πρέπει να καθοδηγεί τις προσπάθειες μάρκετινγκ ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Kotler (2003), έξι διαφορετικοί προσανατολισμοί μπορούν να διακριθούν προς την κατεύθυνση αυτή, με τον πιο πρόσφατο να είναι αυτός της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Η φιλοσοφία αυτή υποδηλώνει ότι προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν την μακροχρόνια κερδοφορία και επιβίωσή τους πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη, οδηγούμενοι από την αγορά, παγκόσμιοι σε εμβέλεια, και ευέλικτοι όσον αφορά την ικανότητά τους να προσφέρουν ανώτερη αξία στους πελάτες τους. Ταυτόχρονα, οι προτιμήσεις των πελατών μπορεί να μεταβάλλονται συνεχώς, καθώς αυτοί εκτίθενται σε προσφορές και επικοινωνία νέων προϊόντων. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη θεώρηση υποδηλώνει ότι η αξία ορίζεται στο πεδίο της αγοράς, η γνώση πελάτη και η αφοσίωση πελάτη και εργαζόμενου συνδυάζονται στη δόμηση μακροχρόνιων σχέσεων, η καινοτομία και συνεχής βελτίωση απευθύνονται περισσότερο σε διαδικασίες παρά σε προϊόντα, και ότι από την εποχή της μαζικής παραγωγής και μάρκετινγκ έχουμε πλέον περάσει στην εποχή της μαζικής προσωποποίησης.

Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο και γενικά τη νέα τεχνολογία σαν βασικά εργαλεία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, της διατήρησης πελατών και, συνεπώς, της κερδοφορίας (Abrams and Drobik, 2000).

Στη σημερινή σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα μια σειρά αντιλήψεων και συνθηκών σε σχέση με τον πελάτη έχει δημιουργηθεί, οι σημαντικότερες από τις οποίες αναφέρονται παρακάτω (Morin and Sue, 2001):

- Οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών

Οι οργανισμοί πρέπει να μεταφέρουν την επικέντρωσή τους από την κατασκευή και πώληση προϊόντων στην αντίληψη των αναγκών των πελατών τους. Επιπρόσθετα, είναι αναγκαία η μετάβαση από το μαζικό μάρκετινγκ, στο εξατομικευμένο, προσωποποιημένο μάρκετινγκ. Τέλος, οι συναλλαγές από επικεντρωμένες στον οργανισμό και σχεδιασμένες για την ευκολία και την αποδοτικότητα των ίδιων των οργανισμών πρέπει να γίνουν επικεντρωμένες στον πελάτη και να σχεδιάζονται έτσι ώστε να συμβάλλουν στην ικανοποίησή του και, παράλληλα να είναι αποδοτικές και γι αυτόν και για τον οργανισμό.

- Η φύση της σχέσης με τον πελάτη

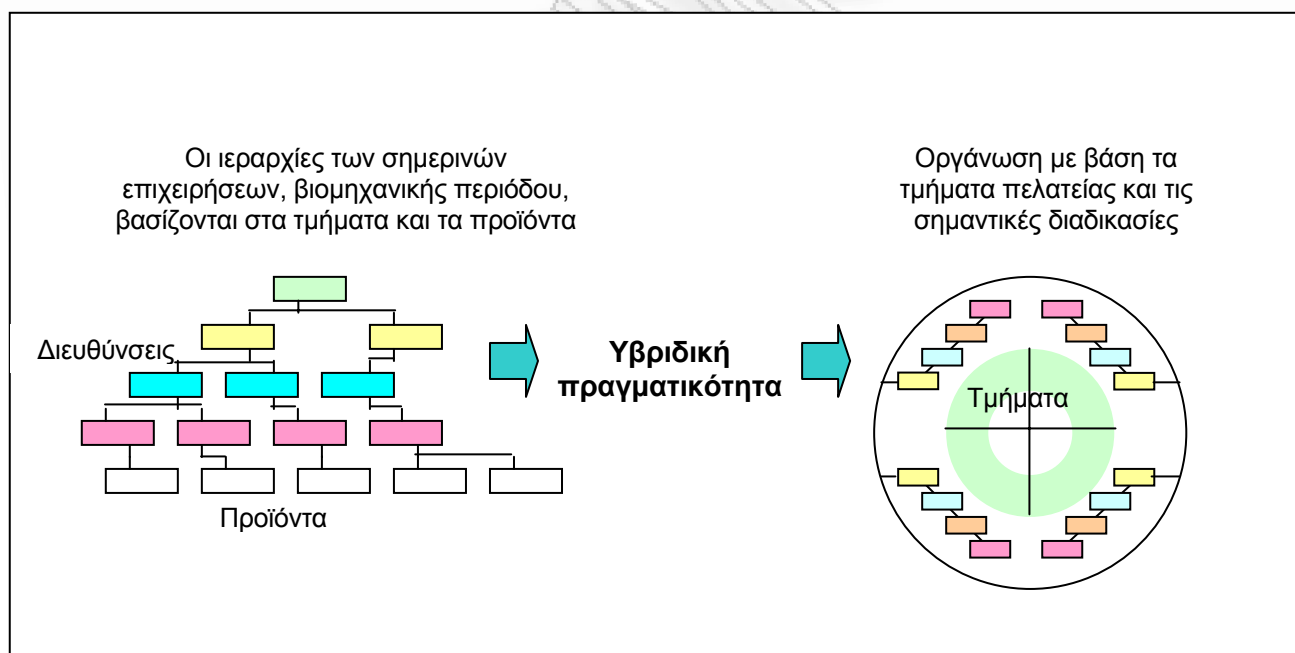
Η σχέση με τον πελάτη βασίζεται πρωταρχικά στην ανταλλαγή αξίας έναντι χρημάτων μεταξύ των δύο μερών της σχέσης. Η σχέση αυτή αναμένεται να διαρκέσει μόνο όσο τα δύο μέρη επωφελούνται. Εκείνος που έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να τερματίσει τη σχέση είναι αυτός που κατέχει τη μεγαλύτερη δύναμη. Αυτός είναι και ο λόγος που στο καινούργιο περιβάλλον που διαμορφώνεται, γνωστό και σαν “Νέα Οικονομία”, η δύναμη μεταφέρεται δραστικά στον πελάτη καθώς οι αγορές γίνονται συνεχώς περισσότερο ανταγωνιστικές. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες γίνονται όλο και περισσότερο τυποποιημένα, συνεπώς, η αξία που θα διαφοροποιήσει τη μία επιχείρηση από την άλλη βασίζεται στην εμπειρία της συναλλαγής και γενικά της σχέσης που έχει ο πελάτης με αυτήν.

- Η διαφορά μεταξύ Αφοσίωσης (*Loyalty*) και Αιχμαλωσίας (*Captivity*)

Αφοσιωμένοι πελάτες είναι εκείνοι οι οποίοι θα επιλέξουν το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης, ακόμα και αν υπάρχει μια ανταγωνιστική εναλλακτική πρόταση. Επιπρόσθετα, ο λόγος που επιλέγουν μία επιχείρηση είναι η καλύτερη πρόταση αξίας που τους προσφέρει, είτε όσον αφορά στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία, είτε την επαφή που έχουν κατά τη διάρκεια του διαχρονικού κύκλου του πελάτη, είτε και τα δύο. Και οι αφοσιωμένοι και οι “αιχμαλωτισμένοι” πελάτες μπορεί να είναι

κερδοφόροι. Ωστόσο μια στρατηγική που αποβλέπει στην “αιχμαλωσία” των πελατών μπορεί να είναι επικίνδυνα ασταθής. Το ενδεχόμενο αυτό είναι ακόμη πιο πιθανό στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον της νέας οικονομίας. Είναι, άρα, αναγκαίο μια στρατηγική CRM να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες που να βασίζονται στη αφοσίωση.

Η δόμηση και η διατήρηση κερδοφόρων, μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί μια βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους για οποιονδήποτε κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμό. Οικοδομώντας πάνω στη συγκεκριμένη αντίληψη, η σύγχρονη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ δίνει έμφαση στη σημασία της δημιουργίας μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και στην περαιτέρω ανάπτυξή τους (π.χ. Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Johnson and Selnes 2004).



Διάγραμμα 3.2. Εξέλιξη προς ένα πελατοκεντρικό οργανισμό¹

Η πλειονότητα των οργανισμών σήμερα έχει αναπτυχθεί γύρω από δομές που βασίζονται στα προϊόντα και τις λειτουργίες. Τέτοιες δομές έχουν σαν αποτέλεσμα να

¹ Πηγή: Gartner (2002)

καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη η πελατοκεντρική προσέγγιση και λειτουργία ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί θα αναγκαστούν να οργανωθούν γύρω από τμήματα πελατείας και διαδικασίες διαχρονικού κύκλου πελάτη (όπως στόχευση, απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση). Στα πλαίσια αυτών των σημαντικών διαδικασιών πρέπει να υπάρχει ένα μίγμα πωλήσεων, χρηματοοικονομικών, εξυπηρέτησης πελατών, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και άλλων ικανοτήτων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.2.

3.6. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι ακαδημαϊκοί αλλά και οι επαγγελματίες του χώρου έχουν προτείνει μια σειρά ορισμών για το πνευματικό κεφάλαιο (*Intellectual Capital, IC*). Το κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι όλοι συγκλίνουν στο ότι το IC αποτελείται από συγκεκριμένη και οργανωμένη πληροφορία η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάποιο παραγωγικό σκοπό (Edvinsson and Sullivan, 1996). Οι Edvinsson και Sullivan (1996) ορίζουν το IC σαν γνώση που μπορεί να μετατραπεί σε αξία. Ο Stewart (1997) ορίζει το IC σαν το πνευματικό υλικό – γνώση, πληροφορία, πνευματική ιδιοκτησία, εμπειρία – το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία αγαθών/πλούτου. Ο Bontis (1998) ορίζει το IC σαν την επιζήτηση, την απασχόληση με την αποτελεσματική χρήση της γνώσης (το τελικό προϊόν) σε αντίθεση με την πληροφορία (την πρώτη ύλη). Όλοι οι παραπάνω ορισμοί συμφωνούν στη σπουδαιότητα της γνώσης για τη διαδικασία δημιουργίας αξίας ενός οργανισμού.

Τέλος, ο Nonaka (1998) ορίζει το IC σαν το συνδυασμό των άυλων πόρων που παράγουν γνώση, τους οποίους ο οργανισμός έχει στη διάθεσή της, και των οποίων η αποτελεσματική διαχείριση μπορεί να προσδώσει στον οργανισμό ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

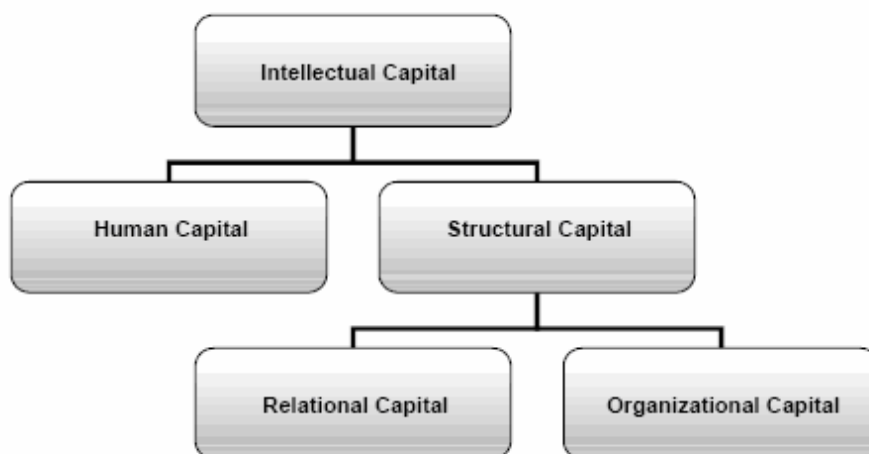
3.6.1. Υπο-πεδία και δομή

Η πιο ουσιαστική κατηγοριοποίηση των άυλων πόρων, του πνευματικού δηλαδή κεφαλαίου είναι αυτή που αφορά στη θεματική και σημασιολογική τους κατάταξη και ομαδοποίηση. Στο θέμα αυτό υπάρχουν αρκετές απόψεις που παρουσιάζουν

επιμέρους διαφοροποιήσεις. Οι απόψεις αυτές παρουσιάζονται παρακάτω μαζί με τη σχετική οριοθέτηση και ορισμό του κάθε προτεινόμενου υπο-πεδίου – κατηγορίας.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2004) οι άυλοι πόροι οργανώνονται σε τρεις κατηγορίες – υπο-πεδία:

- Ανθρώπινο κεφάλαιο. Η διαθεσιμότητα των ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων, των ταλέντων και της γνώσης των εργαζομένων που απαιτούνται για τη στήριξη της στρατηγικής
- Πληροφοριακό κεφάλαιο. Η διαθεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων, δικτύων, και υποδομής που απαιτούνται για τη στήριξη της στρατηγικής
- Οργανωσιακό κεφάλαιο. Η ικανότητα του οργανισμού να κινητοποιήσει και να διατηρήσει τη διαδικασία της αλλαγής που απαιτείται για την εκτέλεση της στρατηγικής



Διάγραμμα 3.3 Δομή και υπο-πεδία του πνευματικού κεφαλαίου¹

Τα υπο-πεδία που προτείνονται από τους Cohen και Kaimenakis (2005), καθώς και η προτεινόμενη συνολική δομή του πνευματικού κεφαλαίου, φαίνονται στο

¹ Πηγή: Cohen and Kaimenakis (2005)

διάγραμμα 3.3. Το Ανθρώπινο κεφάλαιο (*Human Capital, HC*) περιλαμβάνει τις ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, τεχνικές εμπειρίες κλπ. των εργαζομένων οι οποίες ήδη χρησιμοποιούνται (ή μπορούν δυνητικά να χρησιμοποιηθούν) με σκοπό να δημιουργήσουν αξία για τον οργανισμό. Από την άλλη το Δομικό κεφάλαιο (*Structural Capital, SC*) είναι η υποδομή που οι οργανισμοί αναπτύσσουν προκειμένου να εκμεταλλευτούν το πνευματικό τους κεφάλαιο (Edvinsson and Sullivan, 1996). Το συστατικό αυτό εμπεριέχει το Οργανωσιακό κεφάλαιο (*Organizational Capital, OC*) το οποίο αποτελείται από την ενσωματωμένη γνώση που ο οργανισμός επεξεργάζεται ώστε να προωθήσει την επίδοσή του, και από το Σχισιακό / Συσχετιστικό κεφάλαιο (*Relational Capital, RC*) που περικλείει όλες τις σχέσεις που έχει καθιερώσει ο οργανισμός με τις ομάδες, τους συντελεστές, που εμπλέκονται με αυτόν (*stakeholders*), όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι κοινότητες, οι κυβερνήσεις, κλπ.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση προτείνεται από τον Tapscott, στα πλαίσια της νέας, ψηφιακής οικονομίας, που εμπεριέχει την έννοια του ψηφιακού κεφαλαίου. Με τον όρο ψηφιακό κεφάλαιο ο Tapscott (2000) ορίζει το αποτέλεσμα της διαδικτύωσης (*internetworking*) τριών τύπων γνωσιακών πόρων (*knowledge assets*):

- Ανθρώπινο κεφάλαιο (τι γνωρίζουν τα άτομα)
- Κεφάλαιο πελάτη (ποιοι πελάτη γνωρίζει ο οργανισμός και ποιος πελάτης γνωρίζει και αξιολογεί τον οργανισμό)
- Δομικό κεφάλαιο (πως αυτό που γνωρίζει ο οργανισμός μπορεί να σχηματιστεί, να δομηθεί στα επιχειρηματικά του συστήματα)

Το ψηφιακό κεφάλαιο αποτελεί το βασισμένο στη γνώση και σχέση μέσω συναλλαγής στη νέα οικονομία. Τα τρία συστατικά του ήταν και στο παρελθόν πολύτιμα για την παραδοσιακή επιχείρηση, αλλά στη νέα οικονομία μετασχηματίζονται μέσω της διαδικτύωσης. Ο οργανισμός μπορεί να έχει ανθρώπινο κεφάλαιο χωρίς να είναι ιδιόκτητο. Το κεφάλαιο πελάτη μετασχηματίζεται σε σχεσιακό κεφάλαιο μέσω της δυναμικής, δύο κατευθύνσεων, επικοινωνίας μέσω της οποίας οι πελάτες γίνονται συνεργάτες στην καινοτομία. Το δομικό κεφάλαιο δεν σχηματίζεται πλέον μέσω ιδιόκτητων επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά μέσω της δημιουργίας ριζικά νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

3.6.2. Ανάλυση και αλληλοσυσχετίσεις υπο-πεδίων

3.6.2.1. Σχισιακό κεφάλαιο

Το ρχισιακό κεφάλαιο αναπαριστά το δυναμικό που διαθέτει ένας οργανισμός χάρη στους εξωτερικούς άυλους πόρους. Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν τη γνώση που είναι ενσωματωμένη στους πελάτες, στους προμηθευτές, στις κυβερνήσεις, ή στις ρχετικές ενώσεις του κλάδου (Bontis, 2002). Οι ρχέςεις που εγκαθιδρύει ο οργανισμός με τους πελάτες του συνθέτουν το πιο ρημαντικό μέρος του Σχισιακού κεφαλαίου, το οποίο είναι γνωστό σαν κεφάλαιο Πελάτη. Είναι φανερό ότι εξαιτίας της εξωγενούς του φύσης, το ρχισιακό κεφάλαιο δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί ή να αναπτυχθεί εύκολα.

Σύμφωνα με τους Karlan και Norton (2004) οι πραγματικές ρχέςεις με τους πελάτες, αυτές που έχουν σαν αποτέλεσμα την αίσθηση από την πλευρά του πελάτη μιας αληθινής αφοσίωσης προς τον οργανισμό, στηρίζονται σε μια σειρά ικανοποιητικών εντυπώσεων (*experiences*) από την επαφή τους με αυτόν. Οι ρχέςεις δεν χτίζονται σε μία ημέρα. Καμία ρχέση δεν μπορεί θεωρηθεί ότι υφίσταται μέχρι ο πελάτης να αισθανθεί κάποιου είδους δέσιμο με τον οργανισμό. Στην καλύτερη περίπτωση, χωρίς αυτό το δέσιμο, αυτό που μπορεί να συμβαίνει είναι απλά μια ικανοποιητική αντιμετώπιση, η οποία στην περίπτωση που επαναληφθεί με μια υψηλή ρχχνότητα, μπορεί να μετατραπεί σε ρχέση. Συνεπώς, οι ρχέςεις δημιουργούνται από τις επαναλαμβανόμενες αισθήσεις (*experiences*) ικανοποίησης του πελάτη.

3.6.2.2. Δομικό κεφάλαιο

Το δομικό κεφάλαιο αφορά στην υποδομή που οι οργανισμοί αναπτύσσουν προκειμένου να εκμεταλλευτούν το πνευματικό τους κεφάλαιο (Edvinsson and Sullivan, 1996). Σύμφωνα με τους Cohen και Kaimenakis (2005), εμπεριέχει το οργανωσιακό και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο Tapscott (2000) ενσωματώνει στο υπο-πεδίο αυτό με ραφή τρόπο τη έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου, ο οποίο με τη σειρά του οδηγείται, και εξαρτάται σε ρημαντικό βαθμό από την τεχνολογία.

3.6.2.3. Οργανωσιακό κεφάλαιο

Σύμφωνα με τους Black και Lynch (2005), το οργανωσιακό κεφάλαιο μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις συνιστώσες:

1. Εκπαίδευση, κατάρτιση του εργατικού δυναμικού (*workforce training*)
2. Φωνή, δικαίωμα έκφρασης του εργαζόμενου (*employee voice*)
3. Σχεδίαση εργασίας (*work design*)

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υπάρχουν σημαντικές διασυνδέσεις και συνέργιες μεταξύ των παραπάνω συστατικών που συνεισφέρουν στη συνολική αξία του οργανωσιακού κεφαλαίου του οργανισμού.

3.6.2.4. Ανθρώπινο κεφάλαιο

Η ουσία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου είναι η καθαρή νοημοσύνη του οργανωσιακού μέλους (Bontis, 1998). Σύμφωνα με τον Mayo (2001) το Ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω στις παρακάτω τρεις διαστάσεις:

- Ικανότητα και Δυναμικό (*Capability and Potential*)
Περιλαμβάνει έννοιες όπως επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης, επαγγελματικές δεξιότητες, εμπειρία, συμπεριφορές, προσωπικά δίκτυα, αξίες, και την ικανότητα των υφιστάμενων εργαζομένων να αναπτυχθούν, να εξελιχθούν μέσα στον οργανισμό
- Παρακίνηση και Δέσμευση (*Motivation and Commitment*)
Αναφέρεται στο αν οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζουν τα ίδια συμφέροντά τους με αυτά του οργανισμού.
- Καινοτομία και Μάθηση (*Innovation and Learning*)
Δείχνει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ανοικτοί στην αλλαγή

3.6.2.5. Συσχέτιση Ανθρώπινου – Οργανωσιακού κεφαλαίου

Το Ανθρώπινο και το Οργανωσιακό κεφάλαιο συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό σε πολλές περιπτώσεις. Μια από τις πιο χαρακτηριστικές είναι αυτή της εκπαίδευσης.

Παρόλο που η εκπαίδευση συνήθως θεωρείται ότι ανήκει στο πλαίσιο του ανθρώπινου κεφάλαιου, η παρεχόμενη από τον εργοδότη εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό του οργανωσιακού κεφάλαιου (Cohen and Kaimenakis, 2005). Οι αποφάσεις που αφορούν στην εκπαίδευση ενός ατόμου είναι πρωταρχικά βασισμένες και προερχόμενες από το άτομο και ανεξάρτητες από την εργοδοσία. Αλλά η εργασιακή εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί μια συνδυασμένη απόφαση που λαμβάνεται από τον εργαζόμενο και τον οργανισμό και αφορά στην επένδυση την εκπαίδευση προκειμένου ο εργαζόμενος να αποκτήσει επιπρόσθετες ικανότητες και δεξιότητες αφού η εργασιακή σχέση έχει ξεκινήσει. Η εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού μαζί την εκπαίδευση που ο εργαζόμενος «φέρει» σε μια θέση εργασίας, αυξάνουν την παραγωγική ικανότητα και την επίδοση του οργανισμού συνολικά.

3.6.2.6. Συσχέτιση Δομικού – Οργανωσιακού κεφάλαιου

Πολλοί ερευνητές έχουν τεκμηριώσει ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ αποφάσεων των οργανισμών για υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, ιδιαίτερα για αυτές που αφορούν την πληροφοριακή τεχνολογία, και επιπρόσθετης επένδυσης σε οργανωσιακό κεφάλαιο. Επίσης έχει καταδειχθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της πληροφορικής και των πρακτικών εργασίας (Bresnahan, Brynjolfsson and Hitt, 2002; Caroli and Van Reenen, 2001).

3.6.3. Συνεισφορά πνευματικού κεφάλαιου και μέτρησή της

Μια ολοένα αυξανόμενη βιβλιογραφία, από τις αρχές της προηγούμενης έως και την τρέχουσα δεκαετία, υποδηλώνει ότι το οργανωσιακό κεφάλαιο και η οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού μπορεί να συνεισφέρουν με διάφορους τρόπους σε σημαντικό βαθμό στην παραγωγική ικανότητα του οργανισμού (Black and Lynch, 2005). Το οργανωσιακό κεφάλαιο αποτελεί ένα από τα είδη άυλων πόρων του οργανισμού, συνεπώς, η μέτρησή του αντιμετωπίζει παρόμοια προβλήματα όπως όλοι οι άυλοι πόροι.

Οι Wang και Chang (2005), έδειξαν ότι τα υπο-πεδία του IC επηρεάζουν άμεσα την επίδοση, με την εξαίρεση του Ανθρώπινου κεφάλαιου, το οποίο επηρεάζει την

επίδοση έμμεσα, μέσω των άλλων υπο-πεδίων. Επίσης, σημειώνουν ότι υπάρχει μια σχέση αιτίου και αιτιατού μεταξύ των υπο-πεδίων του IC. Επιπρόσθετα, υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία που τεκμηριώνει τη σχέση μεταξύ του οργανωσιακού κεφάλαιου και της συνολικής επίδοσης ενός οργανισμού (π.χ. Arthur, 1994; Ichniowski et al, 1997; Kelley, 1994).¹

Υπάρχει μια ενδιαφέρουσα θεώρηση (Cohen and Kaimenakis, 2005) που κατατάσσει το πνευματικό κεφάλαιο (IC) σε τρεις ομάδες οι οποίες συνδυάζουν τα στοιχεία τους, παρόλο που αυτά ανήκουν σε ξεχωριστά υπο-πεδία του IC, και δημιουργούν συνέργειες μεταξύ τους που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχειρηματική επίδοση με περισσότερο ή λιγότερο άμεσο τρόπο σε σχέση με αυτές καθαυτές τις ομαδοποιήσεις ανά υπο-πεδίο IC. Αυτές οι τρεις ομάδες είναι οι ακόλουθες:

- «Σκληροί» πνευματικοί πόροι (*“hard” intellectual assets*)
- «Μαλακοί» πνευματικοί πόροι (*“soft” intellectual assets*)
- «Λειτουργικοί» πνευματικοί πόροι (*“functional” intellectual assets*)

Οι «σκληροί» πόροι περιέχουν στοιχεία όπως ικανότητες και δεξιότητες, διαχείριση γνώσης, ικανοποίηση πελάτη. Αυτά τα συστατικά συνθέτουν τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών του οργανισμού και μπορούν να ποσοτικοποιηθούν πιο εύκολα. Μπορούν επίσης να επηρεάσουν άμεσα την επιχειρηματική επίδοση.

Οι «μαλακοί» πόροι αναφέρονται σε στοιχεία όπως η πίστη και δέσμευση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι αξίες και η κουλτούρα των εργαζόμενων. Είναι εξίσου σημαντικοί και συμβάλλουν, πολύ περισσότερο, στην μακροχρόνια επιβίωση του οργανισμού καθώς συνθέτουν το σύνδεσμο μεταξύ της παρούσας και της μελλοντικής θέσης του οργανισμού. Δρουν δε, και σαν ενισχυτές των «σκληρών» και «λειτουργικών» πόρων.

Οι «λειτουργικοί» πόροι περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι πόροι αυτοί συνθέτουν την ικανότητα του οργανισμού να παρακολουθεί και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του. Η παράμετρος των πόρων αυτών αναμένεται να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της

εκτέλεσης των εργασιών από τους εργαζόμενους και συνεπώς την παραγωγικότητά τους, που οδηγεί σε ανώτερα επίπεδα επίδοσης συνολικά.

Όσον αφορά στο θέμα της μέτρησης των άυλων πόρων, μια πρόσφατη μελέτη προτείνει την κατηγοριοποίηση των άυλων πόρων σε τρεις κατηγορίες (Blair and Wallman, 2001):

- Η πιο εύκολα μετρήσιμη κατηγορία περιλαμβάνει πόρους που είναι δυνατό για τον οργανισμό να τους έχει στην κατοχή του και να τους διαθέτει
- Η επόμενη κατηγορία αφορά πόρους που μπορούν να ελεγχθούν από τον οργανισμό αλλά όχι να διαχωριστούν από αυτόν και να διατεθούν
- Τέλος, η τρίτη κατηγορία, με τα περισσότερα προβλήματα όσον αφορά στη μέτρηση, περιλαμβάνει πόρους που δεν μπορούν να ελεγχθούν αποκλειστικά από τον οργανισμό

Άυλοι πόροι όπως τα πνευματικά δικαιώματα, τα εμπορικά σήματα, και ονόματα, εντάσσονται στην πρώτη κατηγορία, καθώς μπορούν να αγοραστούν ή να πωληθούν. Ωστόσο, ο βαθμός ελέγχου που ένας οργανισμός έχει όσον αφορά στους πόρους όπως η σχεδίαση επιχειρηματικών διαδικασιών, το ανθρώπινο κεφάλαιο, το σχεσιακό κεφάλαιο, και το οργανωσιακό κεφάλαιο ποικίλει ανάλογα με την ικανότητα του οργανισμού να «πωλήσει» τους πόρους αυτούς. Συνεπώς, οι πόροι αυτοί είναι περισσότερο δύσκολο να μετρηθούν με τη συνήθη λογιστική έννοια.

3.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάσαμε περιληπτικά κάποιες από τις σημαντικότερες εξελίξεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Επιπλέον, αναφέρθηκαν και ορισμένες από τις πιο καινοτόμες ιδέες της σχετικής βιβλιογραφίας. Ορισμένες από αυτές σχετίζονται άμεσα και χρησιμοποιούνται για τη δόμηση της θεωρητικής πρότασης της παρούσας διατριβής. Η προτεινόμενη μεθοδολογία, που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 7, εμπεριέχει και δανείζεται στοιχεία, κυρίως από την περιοχή του πνευματικού κεφάλαιου και άυλων πόρων, καθώς βασικά στοιχεία της αποτελούν το Σχεσιακό, το Δομικό και το Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο, και για τα οποία η θεωρητική πρόταση προτείνει μια ιδιαίτερη θεώρηση, στο κεφάλαιο 8. Επιπλέον, θέματα όπως το ηλεκτρονικό επιχειρείν, το BPR, και η επικέντρωση στον πελάτη

αποτελούν βασικές συνιστώσες της περιοχής με την οποία ασχολείται η διατριβή, της Διαχείρισης Σχέσεων με τον Πελάτη (*CRM*), η οποία αναφέρεται στο επόμενο κεφάλαιο.

3.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abrams C. and A. Drobik (2000). B2C Internet Business Models, GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
2. American Customer Satisfaction Index (2006). About ACSI, www.theacsi.org
3. Arthur J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670- 687.
4. Black S., and L. Lynch (2005). Measuring Organizational Capital in the New Economy, Discussion Paper, Institute for the Study of Labor (IZA), Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=684030
5. Blair M. and S. Wallman (2001). *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
6. Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, vol. 36, nr. 2, pp. 63-76.
7. Bontis, N. (2002). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field, in *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, pp. 13-56.
8. Bresnahan T., Brynjolfsson E. and L. Hill (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm- Level Evidence, *The Quarterly Journal of Economics*, February, pp. 339-376.
9. Caroli E. and J. Van Reenen (2001). Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, pp 1449-1492.
10. Chaffey, D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education.
11. Cohen, S. and N. Kaimenakis (2005). Intellectual Capital and Corporate Performance in Knowledge-Intensive SMEs, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=901148
12. Coltman T., Devinney T., Latukefu A. and D. Midgley (2000), *E-business: Revolution; Evolution or Hype*, Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia.
13. Coombs R. and R.Hull (1996). The wider research context of business process analysis, Working Paper, Manchester School of Management, Centre for Research on Organisations, Management and Technical Change, Manchester.

-
14. Davenport T. (2005). The Coming Commoditization of Processes, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, June 2005.
 15. Davenport T. and J. Harris (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning, Harvard Business School Press.
 16. Davenport T. and J. Short (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign, Sloan Management Review, vol. 31, nr. 4, pp. 11-27.
 17. Dwyer F., Schurr P. and S. Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, vol. 51, nr. 2, pp. 11-27.
 18. Eccles R. (1991). The performance measurement manifesto. Harvard Business Review, vol. 69, nr. 2, pp. 131-137.
 19. Edvinsson L. and P. Sullivan (1996). Developing a model for managing Intellectual Capital, European Management Journal, 14(2), August, pp. 356-364.
 20. EPSI Rating (2006). About EPSI, www.epsi-rating.com
 21. European Foundation for Quality Management (2003). The Fundamental Concepts of Excellence, European Quality Publications Ltd.
 22. European Foundation for Quality Management (2003). Introducing Excellence, European Quality Publications Ltd.
 23. Fowler G. (2002). E-Commerce (A Special Report): End Note – Where are they now? A look at yesterday's IPO darlings: What they said, what they warned – and what happened to them, Wall Street Journal.
 24. Gartner (2002). Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini.
 25. Grover V., Jeong S., Kettinger W., and J. Teng (1995). The implementation of business process reengineering, Journal of Management Information Systems, vol. 12, nr. 1, pp. 109-44.
 26. Hammer M. (1996). Beyond Reengineering: How the Process-Centred Organization Is Changing Our Lives, Harper Business, New York, NY.
 27. Hammer M. (1999). "How process enterprises really work, Harvard Business Review, vol. 77, nr. 6, pp. 108-118.
 28. Hammer M. and J. Champy (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, NY.

-
29. Ichniowski C., Shaw K., and G. Prennushi (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity. *American Economic Review*, vol. 87, nr. 3, pp. 291-313.
 30. Ittner C. and D. Larcker (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implication, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 205-238.
 31. Johnson M. and F. Selnes (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 68, nr. 2, pp. 1-17.
 32. Kaplan R. and D. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 71-79.
 33. Kaplan R. and D. Norton (1996b). *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
 34. Kaplan R. and D. Norton (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
 35. Kelley M. (1994). Information Technology and Productivity: The Elusive Connection, *Management Science*, vol. 40, pp. 1406-1425.
 36. Kotler P. (2003). *Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 37. Lockamy A. and K. McCormack (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, nr. 4, pp. 272-278.
 38. Magreta J. (2000). "Managing in the new economy", *Harvard Business Review Book*.
 39. Mayo A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
 40. McCormack K. and W. Johnson (2000). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Delray Beach, FL.
 41. Mingay S. (1999). *The Impact of E-Business on Enterprise Strategic Planning*. GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
 42. Morin P. and P. Sue (2001). A Strategic framework for CRM, LGS Group Inc., CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
 43. Nguyen T., Sherif S. and M. Newby (2007). Strategies for successful CRM implementation, *Information Management & Computer Security*, vol. 15, nr. 2, pp. 102-115.

-
44. Nonaka, I. (1998). The Knowledge – Creating Company, in *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press, pp. 21-45.
 45. Olve N., Roy J. and M. Wetter (1999). *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, New York: John Wiley and Sons.
 46. Pettigrew, A. and R. Whipp (1993). *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell Publishing.
 47. Plummer D. (1999). *The Faces of E-Business: Finding the Right Perspective*, GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
 48. Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Press Ganey Associates, New York, NY.
 49. Said, A., HassabElnaby H., and B. Weir (2003). An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, pp. 193-224.
 50. Stewart, E. and D. Mason (2000). *CRM Strategy Development*, BASE Consulting, CRM Community resources: www.crmcommunity.com.
 51. Tapscott D., Ticoll D. and A. Lowy (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press.
 52. Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*, Perigee Books, New York, NY.
 53. Wang Y. and C. Chang (2005). Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, nr. 2, 222-236.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία από τις μεγαλύτερες εξελίξεις στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική είναι το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (*Customer Relationship Management, CRM*). Σε αντίθεση με την εστίαση στην απόκτηση νέων πελατών, οι οργανισμοί μεταφέρουν την προσοχή τους στη διατήρηση των πελατών και τη μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας του πελάτη (*Customer Lifetime Value, CLV*) (Rust et al, 2000). Προκειμένου να πραγματοποιήσουν αυτή τη μεταφορά, οι οργανισμοί έχουν επενδύσει σημαντικά σε πρωτοβουλίες και έργα CRM για να πετύχουν την υποσχόμενη πίστη του πελάτη και τα συνακόλουθα υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας (Reichheld, 1996).

Οι ιδέες και η συλλογιστική που βρίσκονται πίσω από το CRM δεν είναι νέες. Σήμερα είναι γενικά παραδεκτό ότι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός συμπεριφέρεται στους πελάτες του καθορίζει μακροπρόθεσμα τη μελλοντική κερδοφορία του. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί κάνουν όλο και μεγαλύτερες επενδύσεις προκειμένου να το πετύχουν. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται πάρα πολύ καλά το τι εξυπηρέτηση πρέπει να λάβουν και επιλέγουν μέσω των αγορών τους βασισμένοι στην αίσθηση, την εμπειρία που βιώνουν (Thomson, 2003).

Υπάρχει μία βασική διαφορά μεταξύ του CRM, σαν έννοια και αντίληψη, και όλων των υπολοίπων αντίστοιχων πρωτοβουλιών και προσπαθειών που προηγήθηκαν, όπως το μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων. Οι προηγούμενες πρωτοβουλίες επικεντρώνονταν και στόχευαν με το να κάνουν τις συγκεκριμένες προσπάθειες περισσότερο αποτελεσματικές (*effectiveness*), δηλαδή με την αποτελεσματικότητα των ήδη υπάρχοντων λειτουργιών και διαδικασιών. Το CRM ασχολείται με το πώς θα γίνουν οι διαδικασίες που αφορούν τον πελάτη, κατά κύριο λόγο, περισσότερο αποδοτικές (*efficient*). Αυτή η διαφορά δεν αφορά τη σημασιολογία.

Αποτελεί μια βασική και εκ των βάθρων αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχετίζονται με τους πελάτες τους (Nelson and Berg, 2000).

Το CRM αποτελεί ουσιαστικά τη σύνθεση πέντε διαφορετικών αλλά συσχετισμένων μεταξύ τους περιοχών. Το CRM δεν είναι τεχνολογία, ούτε μια συγκεκριμένη εφαρμογή, αλλά μια επιχειρηματική στρατηγική σχεδιασμένη έτσι ώστε να βελτιστοποιεί την κερδοφορία, τα έσοδα και την ικανοποίηση του πελάτη. Για την υλοποίηση του CRM ο οργανισμός πρέπει να προωθήσει συμπεριφορές και να υλοποιήσει διαδικασίες και τεχνολογίες που να υποστηρίζουν οργανωμένες επαφές με τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών.

Το επιτυχημένο CRM εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη και αυτό γίνεται εφικτό με την τοποθέτηση των επιθυμιών αυτών στο επίκεντρο του οργανισμού μέσω της ενσωμάτωσής τους με τη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία, και τις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού.

Στη βασική του μορφή το CRM περιλαμβάνει και εμπλέκει πελάτες, οργανισμούς, και σχέσεις, ο συνδυασμός των οποίων δημιουργεί την ανάγκη για διαχείριση. Δεν αποτελεί έναν όρο εντυπωσιασμού, ούτε ένα νέο πακέτο λογισμικού, ούτε μια σημαντική ανακάλυψη των κοινωνιολογικών ερευνητικών μεθοδολογιών. Αποτελεί την ενδυνάμωση και διάδοση μιας πεποίθησης ότι στο επίκεντρο όλων των συναλλαγών βρίσκεται η δημιουργία αμοιβαίας αξίας για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.

4.2. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ CRM

Οι ορισμοί του CRM ποικίλλουν ανάλογα με την κατανόηση της φύσης του. Μια κοινή και καθαρή αντίληψη για το CRM δεν έχει επιτευχθεί ακόμα (Chakravorti, 2006). Η κατανόηση του CRM είναι, ωστόσο, απαραίτητη για την αποτελεσματική υλοποίηση και διαχείρισή του. Μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας που έγινε (Zablah et al, 2004), κατέληξε σε 45 διαφορετικούς ορισμούς για το CRM. Η ανάλυσή τους είχε ως αποτέλεσμα πέντε γενικές περιοχές αντιλήψεων σχετικά με το CRM: (1) Στρατηγική (π.χ. Croteau and Li, 2003; Tan, Yen and Fang, 2002), (2) Τεχνολογική εφαρμογή (π.χ. Gefen and Ridings, 2002), (3) Διαδικασία (π.χ. Gonroos, 2000; Plakoyiannaki and Tzokas, 2002), (4) Δεξιότητα (π.χ. Day, 2003; Peppers, Rogers and Dorf, 1999), (5) Φιλοσοφία (π.χ. Fairhurst, 2001; Hasan, 2003; Starkey and Woodcock, 2002).

Υπήρχαν, επιπλέον, περιπτώσεις όπου οι συγγραφείς υιοθετούσαν ταυτόχρονα περισσότερες από μία από τις παραπάνω αντιλήψεις (π.χ. Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002).

Οι Starkey και Woodcock (2002) ορίζουν το CRM σαν επιχειρηματική φιλοσοφία “Το CRM είναι μια εμπλουτισμένη από την τεχνολογία διαδικασία αξίας, η οποία αναγνωρίζει, αναπτύσσει, ενοποιεί και επικεντρώνει τις διάφορες ικανότητες του οργανισμού στη “φωνή” των πελατών με σκοπό να εγχειρίσει, να παραδώσει μακροπρόθεσμη και ανώτερη αξία πελάτη, με ένα κέρδος, σε καλά προσδιορισμένα υπάρχοντα και δυνητικά τμήματα πελατείας”. Στον ορισμό που προτείνουν οι Rigby, Reichheld και Scheffer (2002) – “το CRM ευθυγραμμίζει επιχειρηματικές διαδικασίες με στρατηγικές πελάτη προκειμένου να δομήσει την εμπιστοσύνη του πελάτη και να αυξήσει τα κέρδη με το πέρασμα του χρόνου” – οι όροι “τεχνολογία” και “λογισμικό” απουσιάζουν εντελώς. Οι Osarenkhoe και Bennani (2007) υποστηρίζουν ότι ένα θεωρητικό μοντέλο πάνω στο οποίο μια εμπειρική ανάλυση μπορεί να βασιστεί προκειμένου να προσδιορίσει θεωρητικά και πρακτικά το CRM πρέπει να αποτελείται από μια επιχειρηματική στρατηγική, μια επιχειρηματική φιλοσοφία και μια εφαρμογή βάσης δεδομένων, σχηματίζοντας έτσι ένα τρίποδο. Το CRM αποτελεί την ενοποίηση της στρατηγικής και των διαδικασιών πελάτη, υποστηριζόμενη από τη σχετική τεχνολογία, με σκοπό τη βελτίωση της εμπιστοσύνης του πελάτη και, τελικά, της κερδοφορίας του οργανισμού (Wilkstrom, 2003).

Ο προτεινόμενος ορισμός του CRM, ο οποίος και υιοθετείται στην παρούσα έρευνα, είναι ο εξής: “Το CRM ορίζεται σαν μια επιχειρηματική στρατηγική που επιδιώκει στην απόκτηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βέλτιστης και κατάλληλης προσφοράς αξίας προς τον πελάτη και, ταυτόχρονα, της δημιουργίας και εξαγωγής αξίας για τον οργανισμό.”

Το CRM αναγνωρίζει ότι ταλέντα και δεξιότητες εκτός αυτών του μάρκετινγκ είναι επίσης απαραίτητα για τη δημιουργία και την προσφορά αξίας στον πελάτη. Η Εξυπηρέτηση Πελατών, οι Πωλήσεις, το Ανθρώπινο Δυναμικό, ο Έλεγχος και μέτρηση της επίδοσης, οι Διαδικασίες και τα σχετικά τεχνολογικά συστήματα είναι επίσης βασικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Άλλωστε ο ορισμός του CRM αποτελεί και το στόχο του: “Η Ανάπτυξη και η Διατήρηση αμοιβαίως ευεργετικών μακροχρόνιων σχέσεων με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες” (Buttle, 2000). Η

επικέντρωση είναι στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και τον οργανισμό σε μακροπρόθεσμη βάση.

Η διαχείριση σχέσεων με πελάτες είναι μια επιχειρηματική στρατηγική για την απόκτηση και διατήρηση των περισσότερο πολύτιμων πελατειακών σχέσεων. Το CRM απαιτεί μια πελατοκεντρική επιχειρηματική φιλοσοφία και κουλτούρα προκειμένου να υποστηρίξει αποτελεσματικά τις διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης. Οι εφαρμογές CRM δίνουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, με την προϋπόθεση ότι ο οργανισμός έχει την κατάλληλη ηγεσία, στρατηγική και κουλτούρα.

Το σκεπτικό που αντανακλάται στο CRM βασίζεται σε τρεις όψεις του μάρκετινγκ: προσανατολισμός στον πελάτη, σχεσιακό μάρκετινγκ, και μάρκετινγκ βάσης δεδομένων. Αυτές οι τρεις όψεις συνενώνονται στο CRM εξαιτίας των νέων εξελίξεων στην τεχνολογία των πληροφοριών και των τηλεπικοινωνιών (*ICT*) (Battacharya and Bolton, 1999). Επιπλέον, το CRM προτείνει το μάρκετινγκ, αλλά και οι πωλήσεις, και η εξυπηρέτηση, να οργανωθούν με βάση τα τμήματα πελατείας (Rust et al, 2000; Winer, 2001).

Παρά τις ποικίλες και ορισμένες φορές αλληλεπικαλυπτόμενες αντιλήψεις για το CRM, υπάρχει μια σύγκλιση απόψεων όσον αφορά στις λειτουργικές συνιστώσες του CRM, οι οποίες είναι οι εξής τρεις (Chakravorti, 2006):

1. *Λειτουργικό CRM (Operational CRM)*: Αφορά στις επιχειρηματικές διαδικασίες που θα βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.
2. *Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)*: Αφορά στην εφαρμογή εξεζητημένων αναλυτικών εργαλείων στα δεδομένα των πελατών και των επαφών με αυτούς, ώστε να αποκαλυφθούν μελλοντικές τάσεις και αγοραστικά ή άλλα πρότυπα των πελατών.
3. *Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)*: Αφορά στη συνεργασία και στην ενοποίηση των πόρων μέσα σε ένα οργανισμό, και ανάμεσα στον οργανισμό και τους συνεργάτες και πελάτες του

4.3. ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το 2002, σύμφωνα με την Aberdeen Research, 13 δισεκατομμύρια δολάρια δαπανήθηκαν παγκοσμίως για τεχνολογίες και υπηρεσίες σχετικές με το CRM (Thomson, 2003).

Το CRM αποτελεί μια νέα περιοχή επιχειρηματικής δράσης και προέκυψε, αναπτύχθηκε, και συνεχίζει να εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς λόγω (Frawley, 2000; Hamill, 2000; Payne and Frow, 2005):

- Της πελατοκεντρικής τάσης που υιοθετούν ολοένα και περισσότερο οι σύγχρονοι οργανισμοί
- Της τεχνολογικής ανάπτυξης που παρέχει τα μέσα για την ανάπτυξή του
- Της μεταφοράς της επιχειρηματικής επικέντρωσης από το συναλλακτικό μάρκετινγκ στο σχεσιακό μάρκετινγκ
- Της σταδιακής μετάβασης του προσανατολισμού των οργανισμών, σε στρατηγικό επίπεδο, από τις λειτουργίες στις διαδικασίες
- Της αναγνώρισης των ωφελειών χρήσης της πληροφορίας με τρόπο περισσότερο προληπτικό παρά αντιδραστικό. Δηλαδή η αντιμετώπιση των καταστάσεων πριν αυτές προκύψουν παρά αφού έχουν προκύψει.
- Της αποδοχής της ανάγκης εξισορρόπησης μεταξύ της προσφοράς αξίας για τον πελάτη και της πρόσληψης της αξίας αυτής

Πιο αναλυτικά, ένας αριθμός συντελεστών ανάπτυξης και κατάλληλων συνθηκών έχει συμβάλλει στην αυξανόμενη σημασία που προσδίδεται σήμερα στο CRM σαν πηγή διαρκούς στρατηγικού πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ομαδοποιηθούν σε συντελεστές αγοράς, πελάτη, οικονομικούς, και τεχνολογικούς, και είναι οι παρακάτω (Frawley, 2000; Hamill, 2000; Payne and Frow, 2005):

- Συντελεστές Αγοράς
 - ο Έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον,
 - ο Τυποποίηση και βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών,
 - ο Χαμηλότερα κόστη αλλαγής – μετακίνησης (*switching costs*),

Στις σύγχρονες αγορές που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, σύγκλιση προϊόντων και υπηρεσιών και χαμηλό κόστος μετακίνησης, το αποτελεσματικό CRM

αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη στρατηγικής διαφοροποίησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Συντελεστές Πελάτη
 - ο Τέλος του μαζικού μάρκετινγκ
 - ο Αυξανόμενη σημασία των προσωποποιημένων, 1-προς-1 σχέσεων
 - ο Απαιτητικοί πελάτες

Σαν συνέπεια του τέλους του μαζικού μάρκετινγκ, ο πελάτης είναι τώρα κυρίαρχος. Οι πελάτες αναμένουν και απαιτούν μεγαλύτερη ταχύτητα, πρόσβαση σε ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, προσωποποιημένων και προσαρμοσμένων στις ανάγκες τους, διευκόλυνση στη διαδικασία αγοράς, υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης μετά την πώληση κλπ. Τα τέσσερα “Ps” του παραδοσιακού μίγματος μάρκετινγκ έχουν αντικατασταθεί από τα τέσσερα “Cs” του σχεσιακού μάρκετινγκ – Ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη (*Customer needs and wants*), Κόστος (*Costs*), Ευκολία (*Convenience*) και Επικοινωνία (*Communication*).

- Οικονομικοί συντελεστές

Οι πελάτες που έχουν υψηλή αξία συνεισφέρουν περισσότερο στην κερδοφορία της επιχείρησης από αυτούς που έχουν χαμηλή αξία (κανόνας 80/20 του Pareto). Η απόκτηση νέων πελατών είναι πολύ περισσότερο κοστοβόρα από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Οι υπάρχοντες – πιστοί πελάτες είναι περισσότερο κερδοφόροι από τους νέους. Όσο περισσότερο διαρκεί μια σχέση με πελάτη, τόσο αυξάνονται τα κέρδη. Η προσφορά προστιθέμενης αξίας στους πελάτες είναι η πραγματική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της εξασφάλισης μακροπρόθεσμης κερδοφορίας.

- Τεχνολογία

Εμφάνιση νέων, δυναμικών καναλιών αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, όπως είναι το Διαδίκτυο, νέων εφαρμογών αποθήκευσης και ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων κλπ. Η σύγχρονη τεχνολογία παρέχει τα εναλλακτικά κανάλια που ενδυναμώνουν τις σχέσεις με τους πελάτες, επιτυγχάνουν αύξηση της διατήρησης αυτών που έχουν μεγαλύτερη αξία για τον οργανισμό και μείωση του κόστους εξυπηρέτησης αυτών που έχουν μικρότερη αξία.

Κατά τη δεκαετία του 90 σε πολλές επιχειρησιακές στρατηγικές υπήρξε μια μετακίνηση από την ανάγκη να διαχειριστούν συναλλαγές προς την κατεύθυνση της διαχείρισης σχέσεων (Light, 2003). Ενώ οι εφαρμογές ERP κυριάρχησαν κατά την

εποχή της διαχείρισης συναλλαγών, αυτές του CRM έχουν πλέον επικρατήσει όσον αφορά στη διαχείριση των σχέσεων.

4.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Ωστόσο, ακόμα και σήμερα, μετά από αρκετά χρόνια υλοποίησης τεχνολογικών εφαρμογών για την υποστήριξή του, περίπου το 55% - 60% όλων των έργων CRM δεν παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Hertz and Vilgon, 2002; Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002; Starkey and Woodcock, 2002). Ο Kerstetter (2002) αναφέρει ότι ο βαθμός επιτυχίας των πρωτοβουλιών και των έργων CRM κυμαίνεται μεταξύ 30% και 70%.

Υπάρχουν πολλές μελέτες προσανατολισμένες στην πρακτική (Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002; Starkey and Woodcock, 2002; Plakoyiannaki and Tzokas, 2002; Yu, 2001) σχετικά με το γιατί αποτυγχάνει το CRM. Ωστόσο, δεν υπάρχει σχετική έρευνα που να εξετάζει επιστημονικά και έγκυρα τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του CRM (Wilkstrom, 2003). Μια μελέτη που έγινε από τους Fjermestad και Romano (2003) έδειξε ότι “οι κύριοι λόγοι για επιτυχείς υλοποιήσεις CRM στηρίζονταν στο γεγονός ότι οι οργανισμοί επικεντρώνονταν στους ανθρώπους και σε επαναληπτικές, σταδιακές προσεγγίσεις υλοποίησης”. Οι Rigby, Reichheld και Scheffer (2002) αναφέρουν ότι οι παρακάτω τέσσερις περιοχές αποτελούν τους κύριους κινδύνους για το CRM:

1. Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM πριν από τη δημιουργία μιας στρατηγικής πελάτη. Η τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης πρέπει να προηγηθεί του CRM.
2. Η λειτουργία του CRM πριν την αλλαγή του οργανισμού ώστε να είναι πελατοκεντρικός. Αν ο οργανισμός δεν έχει την κατάλληλη πελατοκεντρική οργάνωση, η πιθανότητα αποτυχίας του CRM αυξάνεται.
3. Η υπόθεση ότι η περισσότερη τεχνολογία CRM είναι θεμιτή και επιδιωκόμενη. Η τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την πανάκεια για τα προβλήματα του CRM.
4. Η παρακολούθηση και όχι το “φλερτάρισμα” με τον πελάτη. Οι απόψεις του πελάτη σχετικά με το τι έχει μεγαλύτερη προτεραιότητα προκειμένου να

κερδηθεί η πίστη του, συχνά παραβλέπεται κατά τη διάρκεια υλοποίησης μιας στρατηγικής CRM.

Σύμφωνα με μια έρευνα του CRM Forum (Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002), το 87% των οργανισμών εντοπίζουν το πρόβλημα των CRM πρωτοβουλιών τους, στην έλλειψη επάρκειας της διαχείρισης αλλαγών. Προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος της αποτυχίας, οι Colgate και Danaher (2000) τονίζουν τη σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της επαρκούς ενασχόλησης και εμπλοκής και της ικανότητας υπολογισμού της επίδοσης της σχέσης.

Το CRM, προκειμένου να είναι επιτυχημένο, χρήσιμο και κερδοφόρο, πρέπει πάντα να ξεκινά με μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία στη συνέχεια αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για τις αναγκαίες αλλαγές στον οργανισμό και τις διαδικασίες. Οι πρωτοβουλίες CRM που εστιάζουν περισσότερο στην τεχνολογία, παρά σε επιχειρηματικούς αντικειμενικούς σκοπούς, είναι καταδικασμένες να αποτύχουν (Gartner 2002).

Συνεπώς πρέπει να γίνει κατανοητό ότι προκειμένου να επιτύχει το CRM, η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει και να ασχοληθεί με πέντε διακριτά, ίσης σπουδαιότητας, μέρη (Nelson and Berg, 2000): Στρατηγικές, Διαδικασίες, Τακτικές, Ομάδες ικανοτήτων και Τεχνολογία.

Επιπλέον, από την εμπειρία των σχετικών αποτυχιών, έχει γίνει σαφές ότι οι λύσεις CRM δεν μπορούν να “μεταφυτευτούν” σε οποιονδήποτε οργανισμό με την απόλυτη βεβαιότητα ότι θα έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Για να πετύχει, το CRM χρειάζεται μια υποστηρικτική κουλτούρα. Είναι δύσκολο να αυξήσει την κερδοφορία οργανισμών που δείχνουν “υποκριτική” αφοσίωση στην επικέντρωση στον πελάτη. Επίσης, δεν θα πετύχει σε οργανισμούς που είναι δέσμιοι σε μια δομή που βασίζεται στο προϊόν ή που έχουν συστήματα αμοιβών βασισμένα σε όγκους πωλήσεων. Ομοίως, αν η Πληροφορική ή το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν είναι ευθυγραμμισμένες με το CRM, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι ελάχιστες (Buttle, 2000).

Οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν στην εξέταση και μελέτη των αιτιών αποτυχίας είτε προηγούμενων προσπαθειών τους, είτε προσπαθειών άλλων οργανισμών, όσον αφορά στο CRM, έχουν πολύ περισσότερες πιθανότητες να αποτύχουν σε μελλοντικές τους προσπάθειες, σε σχέση μ’ αυτούς που εξετάζουν και διαπιστώνουν τα αίτια

προηγούμενων αποτυχιών. Τα δέκα κυριότερα αίτια αποτυχίας των προσπαθειών ανάπτυξης CRM, σύμφωνα με τη Gartner, είναι (Gartner, 2002):

- Η ανώτατη διοίκηση έχει μικρή ανάμειξη και κατανόηση όσον αφορά στα θέματα του CRM και του πελάτη γενικότερα
- Οι αμοιβές και τα κίνητρα απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με πεπαλαιωμένους, μη πελατοκεντρικούς στόχους
- Η κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πλήρως επικεντρωμένη στον πελάτη
- Υπάρχει περιορισμένη ή και καθόλου γνώση για τις απόψεις και τις αντιλήψεις του πελάτη
- Επικρατεί η άποψη ότι το λογισμικό αποτελεί από μόνο του τη λύση, η αρχιτεκτονική των συστημάτων και η ενοποίηση των διαδικασιών παραμελούνται
- Έλλειψη συγκεκριμένα σχεδιασμένων, αμοιβαία ενδυναμωμένων διαδικασιών, δηλαδή μιας συνολικής και ολοκληρωμένης στρατηγικής
- Χαμηλής ποιότητας δεδομένα και πληροφορίες για τον πελάτη
- Φτωχή οργάνωση και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων στις διατμηματικές πρωτοβουλίες και έργα
- Δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή στη στελέχωση της ομάδας CRM και υπάρχει έλλειψη στελεχιακού δυναμικού για ένα τόσο μεγάλο εγχείρημα, όπως η ανάπτυξη CRM
- Δεν υπάρχουν συστήματα μέτρησης και παρακολούθησης των ωφελειών όπως επίσης και περιβάλλον δοκιμής της όλης εφαρμογής

4.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η γνώση για το πως ο οργανισμός αλληλεπιδρά με τους πελάτες του είναι συγκεκριμένη και έχει να κάνει με το εμπορικό όνομα του οργανισμού και τους πελάτες του. Συνεπώς, αποτελεί ιδιοκτησία και αποκλειστικότητα του συγκεκριμένου οργανισμού. Η γνώση για αυτή τη μοναδική σχέση δεν μπορεί εύκολα να μεταφερθεί σε άλλο περιβάλλον (άλλος οργανισμός, εμπορικό όνομα και πελάτες).

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι το CRM και οι ικανότητες ανάλυσης των σχετικών πληροφοριών αποτελούν το τελευταίο καταφύγιο για την απόκτηση και διατήρηση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι, εξαιτίας της πρόκλησης των απαιτούμενων προσόντων που αντιμετωπίζουν οι περισσότεροι

οργανισμοί, η μεγάλη πλειονότητά τους έχει καλά αποτελέσματα σε αυτόν τον τομέα. Αυτό κάνει το CRM ακόμα μεγαλύτερη ευκαιρία για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας (Buytendijk and Hersche, 2001). Επιπλέον, η διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM) σχετίζεται με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών (Fornell et al., 2005), η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την πίστη και αφοσίωσή τους προς τον οργανισμό (American Customer Satisfaction Index, 2006), οδηγώντας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (EPSI Rating, 2006).

4.6. ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα η έννοια του κύκλου ζωής προϊόντος αντικαθίσταται σταδιακά από το διαχρονικό κύκλο πελάτη, εστιάζοντας στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που προεξοφλούν τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών (Gartner, 2002). Ο διαχρονικός κύκλος πελάτη ασχολείται με την επιμήκυνση του χρονικού διαστήματος που ο πελάτης συνεχίζει να υφίσταται σαν πελάτης του οργανισμού, και όχι με το χρονικό διάστημα που ένα προϊόν βρίσκεται στην αγορά. Οι πελάτες έχουν συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες καθώς ο τρόπος ζωής του συνεχώς αλλάζει. Η ανάπτυξη και προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που συνεχώς επιζητούν την ικανοποίηση των αναγκών αυτών αποτελεί τον βασικό αντικειμενικό σκοπό ενός επιτυχημένου CRM.

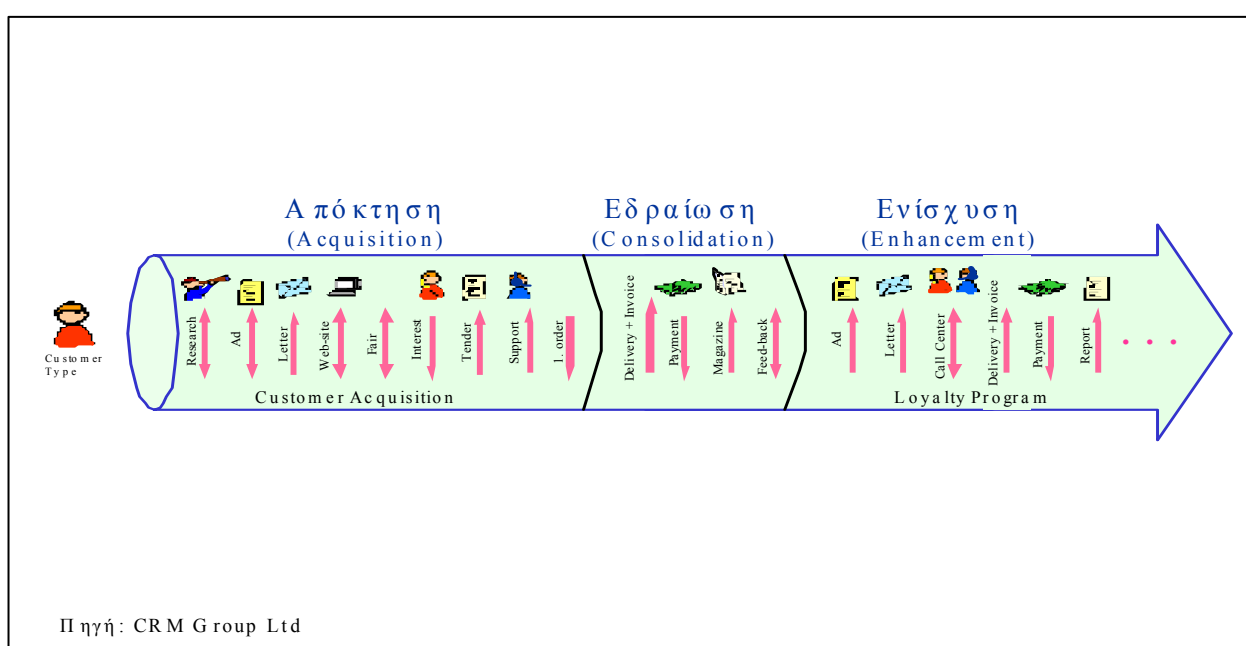
Στο CRM, η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη πρέπει να γίνει μέσα από το ευρύτερο φάσμα της συνολικής αλληλεπίδρασης κατά τη διάρκεια του διαχρονικού κύκλου της σχέσης με τον πελάτη. Τα στάδια μιας σχέσης με πελάτη μπορούν να ειδωθούν σαν τρία αλληλοεξαρτώμενα και διαδοχικά μέρη: Απόκτηση (*Acquisition*), Εδραίωση (*Consolidation*), και Ενίσχυση (*Enhancement*).

Το CRM πρέπει να επιληφθεί της βελτιστοποίησης της σχέσης με τον πελάτη σε τρεις διαφορετικές διαστάσεις (Frawley, 2000):

1. Προσέγγιση – Απόκτηση (*Acquisition*): αύξηση του αριθμού των πελατών.
2. Διεύρυνση (*Expansion*): αύξηση κερδοφορίας, ενθαρρύνοντας τους πελάτες ν' αγοράσουν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες.
3. Διατήρηση (*Retention*): επιμήκυνση της χρονικής περιόδου που οι πελάτες παραμένουν πιστοί στα προϊόντα ή τις προσφερόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες.

Ενώ η απόκτηση και η διατήρηση είναι αρκετά καλά κατανοητές, η κερδοφορία του πελάτη (*customer profitability*) μέσω της διεύρυνσης απαιτεί κάποια περαιτέρω εξέταση. Καθώς η διεύρυνση παρουσιάζει τεράστια λανθάνουσα και ανεκμετάλλευτη αξία, μια στρατηγική CRM πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει το δυναμικό διεύρυνσης για κάθε πελάτη.

Στο διάγραμμα 4.1 παρουσιάζεται μια απεικόνιση των πολυκαναλικών επαφών που ορίζονται στα πλαίσια του CRM κατά τη διάρκεια του διαχρονικού κύκλου της σχέσης με τον πελάτη (Payne and Frow, 2005).



Διάγραμμα 4.1 Φάσεις Διαχρονικού Κύκλου της Σχέσης με τον Πελάτη¹

4.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ: ΛΥΣΕΙΣ, ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Οι εφαρμογές από τις οποίες μπορεί να αποτελείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM ποικίλλουν, τόσο σε λειτουργικότητα όσο και σε ονοματολογία, και καθώς το CRM συνεχώς εξελίσσεται, όλο και περισσότερες εμφανίζονται στο προσκήνιο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους κάθε οργανισμού

¹ Πηγή: Payne and Frow (2005)

πρέπει να προσαρμοσθεί και η δομή ενός CRM συστήματος. Ένας κοινά αποδεκτός διαχωρισμός των εφαρμογών CRM είναι στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

- **Λειτουργικό CRM (*Operational CRM*)**

Το λειτουργικό CRM, υποστηρίζει τις επαφές και συναλλαγές με τον πελάτη. Εφαρμογές που ανήκουν στην κατηγορία αυτή είναι για παράδειγμα εφαρμογές διαχείρισης καμπάνιας (*campaign management*), ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης (*E-Service*), διαχείρισης ροών εργασίας (*Workflow management*) κλπ..

- **Αναλυτικό CRM (*Analytical CRM*)**

Το αναλυτικό CRM, υποστηρίζει την ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και τη σχέση του με τον οργανισμό. Εφαρμογές που ανήκουν στην κατηγορία αυτή είναι για παράδειγμα εφαρμογές εκσκαφής δεδομένων (*data mining*), διαχείρισης βάσεων ή αποθηκών δεδομένων (*Databases, Data-Warehouses management systems*), αναφορών (*Reporting*) κλπ..

- **Συνεργατικό CRM (*Collaborative CRM*)**

Το συνεργατικό CRM, υποστηρίζει την ανταλλαγή, τη διάχυση της γνώσης για τον πελάτη μεταξύ των εργαζομένων και των συνεργατών του οργανισμού προκειμένου να εμπλουτισθεί και, το κυριότερο να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Εφαρμογές που ανήκουν στην κατηγορία αυτή είναι για παράδειγμα εφαρμογές διαχείρισης γνώσης (*knowledge management*), εσωτερικοί ιστότοποι (*Intranets*), ηλεκτρονικοί τόποι ανταλλαγής ιδεών (*Forums*) κλπ.

Κάθε οργανισμός που αναπτύσσει ένα σύστημα CRM χρειάζεται εφαρμογές που βελτιστοποιούν την αξία των σχέσεων, και, έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Frawley, 2000):

- Πελατοκεντρική προσέγγιση, και κεντρική αποθήκη δεδομένων
- Οργάνωση και συνολική διαχείριση των συστημάτων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη
- Συνεπή μέτρα για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του πελάτη σε όλα τα κανάλια συνολικά και τη μέτρηση της επίδοσης

Επιπλέον, μία ολοκληρωμένη λύση CRM είναι ένας πολύπλοκος συνδυασμός πολλών συστατικών – εφαρμογών που συνεργάζονται μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί διασύνδεσης (*interfaces*), με τα ήδη υπάρχοντα ενδοεπιχειρησιακά συστήματα (π.χ. *ERPs* και λειτουργικά συστήματα). Τέλος, ένας κατάλληλος μηχανισμός ανατροφοδότησης είναι απαραίτητος, για να διευκολύνει τη διαχείριση γνώσης (*knowledge management*) στον οργανισμό.

Μερικές από τις καλύτερες λύσεις της αγοράς έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά και κινούνται σύμφωνα με τις εξελίξεις της αγοράς και της τεχνολογίας. Το πρόβλημα, ωστόσο, είναι ότι το ζητούμενο για τους οργανισμούς δεν είναι απλά η προσθήκη κάποιων νέων εφαρμογών και χαρακτηριστικών. Το πραγματικό και κρίσιμο ζητούμενο είναι οι λύσεις αυτές να είναι σε θέση να ενσωματώσουν και να βελτιώσουν μια πολύπλοκη ροή διαδικασιών, η οποία είναι διαφορετική σε κάθε εταιρεία. Καθώς οι περισσότερες από τις λύσεις που είναι διαθέσιμες σήμερα δεν υλοποιήθηκαν βάση αυτού του ζητούμενου, δεν είναι ικανές να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιθυμεί ο κάθε ένας οργανισμός, χωρίς να υλοποιηθούν ξανά από την αρχή.

4.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάσαμε περιληπτικά την περιοχή της Διαχείρισης Σχέσεων με τον Πελάτη (*Customer Relationship Management, CRM*). Το CRM αποτελεί ένα σχετικά νέο πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας, και καθώς παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον, τόσο ακαδημαϊκό όσο και πρακτικό, οι θεωρήσεις, ορισμοί και προτάσεις που αναφέρονται σε αυτό ποικίλλουν. Είναι ωστόσο αδιαμφισβήτητο ότι αποτελεί μια περιοχή που σχετίζεται άμεσα με τη νέα επιχειρηματική πραγματικότητα, η οποία συγκεντρώνει το ενδιαφέρον καθώς εμπεριέχει πολλά χαρακτηριστικά της νέας οικονομίας, της τεχνολογίας και της γνώσης, και οδηγείται από αυτά. Ωστόσο, παρά το ενδιαφέρον και, πολύ περισσότερο, τις επενδύσεις που γίνονται στην περιοχή του CRM, η μέχρι τώρα πρακτική του αποτελεσματικότητα δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική. Αυτό συμβαίνει γιατί το CRM σαν πρωτοβουλία, εκτός της τεχνολογίας, χρειάζεται και ταυτόχρονα επηρεάζει όλα σχεδόν τα δομικά συστατικά ενός οργανισμού και, κυρίως τους άυλους πόρους, όπως το σχεσιακό, το δομικό και το ανθρώπινο και οργανωσιακό κεφάλαιο. Δηλαδή, επηρεάζει, και ταυτόχρονα εξαρτάται από, ανθρώπινες συμπεριφορές και αντιλήψεις, οργανωσιακές δομές και κουλτούρα, πελατειακές σχέσεις και επαφές, καθώς και καινοτομικές και ανταποκρινόμενες στις σύγχρονες

απαιτήσεις επιχειρηματικές διαδικασίες. Επιπλέον, θέματα όπως η τεχνολογία και τα συστήματα που υποστηρίζουν το CRM, αναφέρονται σαν σημαντικές συνιστώσες για την πλήρη κατανόησή του.

Ορισμένες από τις αντιλήψεις και προτάσεις που αναφέρθηκαν και προτείνονται από τη σχετική βιβλιογραφία, χρησιμοποιούνται για τη δόμηση της θεωρητικής πρότασης της παρούσας διατριβής. Η προτεινόμενη μεθοδολογία, που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 7, θεωρεί ότι το CRM είναι κατά κύριο λόγο επιχειρηματική στρατηγική και βασικά της στοιχεία στηρίζονται σε αυτή τη θεώρηση. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται ευρεία χρήση της θεώρησης αυτής καθώς εξετάζονται η στρατηγική που αφορά το CRM και τα προτεινόμενα από τη βιβλιογραφία πλαίσια της.

4.9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. American Customer Satisfaction Index (2006). About ACSI, www.theacsi.org
2. Battacharya C. and R. Bolton (1999). Relationship Marketing in Services: Growing Interest, Emerging Perspectives, Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 327-354.
3. Buttle F. (2000). The CRM Value Chain, Manchester Business School, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
4. Buytendijk F. and G. Hersche (2001). Analytic Skills Make all the Difference in CRM, Research Note: Gartner.
5. Chakravorti S. (2006). Customer Relationship Management: A content analysis of issues and best practices, Florida International University, Miami, Florida, UMI Number: 3217563.
6. Colgate, M. and P. Danaher (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, vol. 28, nr. 3, pp. 375-387.
7. Croteau A. and P. Li (2003). Critical success factors of CRM technological Initiatives, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 20, nr. 1, pp. 21-34.
8. Day G. (2003). Creating a Superior Customer-Relating capability, MIT Sloan Management Review, (Spring), pp. 77-82.
9. EPSI Rating (2006). About EPSI, www.epsi-rating.com
10. Fairhust P. (2001). E-CRM, Journal of Database Marketing, 8(2), pp. 137-142
11. Fjermestad J. and N. Romano (2003). Electronic Customer Relationship Management Revisiting the General Principles of Usability and Resistance: An Integrative Implementation Framework, Business Process Management Journal.
12. Fornell C., Sunil M., and M. Krishnan (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, Journal of Marketing vol. 69, nr. 4, pp. 201-209.
13. Frawley A. (2000). Evolving to eCRM: How to optimize interactive relationships between you and your customers, Xchange Inc., CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com

-
14. Gartner (2002). Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini.
 15. Gefen D. and C. Ridings (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi experimental design study of social exchange theory, *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, nr. 1, pp. 47-69.
 16. Gonroos C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, West Sussex: Wiley.
 17. Hamill J. (2000). *Internet Supported Customer Relationship Management*, Internet Export resources Ltd.
 18. Hasan M. (2003). Ensure success of CRM with a change in mindset, *Marketing Management*, vol. 37, nr. 8, pp. 16-19.
 19. Kerstetter J. (2002). Software Highfliers, *Business Week*, June 16, pp. 108-109.
 20. Light B. (2003). CRM packaged software: a study of organisational experiences, *Business Process Management Journal*, vol. 9, nr. 5, pp. 603-616.
 21. Nelson S. and T. Berg (2000). *Customer Relationship Management: An Overview*, GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
 22. Osarenkhoe A. and A. Bennani (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy, *Business Process Management Journal*, vol. 13, nr. 1, pp. 139-164.
 23. Payne A. and P. Frow (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69 (October), pp. 167-176.
 24. Plakoyiannaki E. and N. Tzokas, Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective, *The Journal of Database Marketing*, March 2002, vol. 9, nr. 3, pp. 228-237.
 25. Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999). Is your company ready for one-to-one marketing ?, *Harvard Business Review*, vol. 77, nr. 1, pp. 101-119.
 26. Reichheld F. (1996). *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston.
 27. Rigby D., Reichheld F. and P. Schefter (2002). Avoid the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, February 2002.
 28. Rust R., Zeithaml V. and K. Lemon (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York: Free Press.

-
29. Starkey M. and N. Woodcock (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management, *The Journal of Database Marketing*, March, vol. 9, nr. 3, pp. 267-275.
 30. Tan X., Yen D. and X. Fang (2002). Internet integrated customer relationship management, *Journal of Computer Information Systems*, pp. 77-86.
 31. Thomson B. (2003). What is CRM?, Article published in CustomerThink Guide to real CRM by crmguru.com, www.crmgru.com
 32. Wilkstrom C. (2003). Organizational Change and Customer Relationship Management Success, Department of Computer and Information Sciences, University of Tampere, Finland, IT-Toolbox resources: crm.ittoolbox.com/2003_wikstrom_1.pdf
 33. Winer R. (2001). A framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, vol. 43, nr. 4, Summer, pp 89-108.
 34. Yu L. (2001). Successful Customer-relationship Management, *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, vol. 42, nr. 4, Summer, pp. 18-19.
 35. Zablah A., Bellenger D. and W. Johnston (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 475-489.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική CRM και οι αντικειμενικοί σκοποί της μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό πρέπει άλλωστε να είναι αυτονόητο, αν ο οργανισμός επιθυμεί να είναι ανταγωνιστικός. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το σημείο εκκίνησης του «ταξιδιού» στο CRM, τα οφέλη μιας σωστής στρατηγικής θα προκύψουν από την πρώτη στιγμή, είτε με τη μορφή των κερδών, είτε της μείωσης του κόστους, είτε με τη βελτιωμένη κουλτούρα, είτε με της αύξησης της αξίας του εμπορικού ονόματος.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι “τι είναι CRM στρατηγική;”. Υπάρχει μεγάλη σύγχυση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής CRM και του σχεδίου υλοποίησης CRM. Πολλοί οργανισμοί θεωρούν ότι έχουν μια στρατηγική CRM όταν, στην πραγματικότητα, αυτό που έχουν είναι απλά ένα σχέδιο ανάπτυξης ικανοτήτων – δεξιοτήτων CRM (Kirkby, 2002). Μία στρατηγική CRM είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα δράσης για τη μετατροπή της πελατειακής βάσης ενός οργανισμού σε περιουσιακό του στοιχείο, αναπτύσσοντας σταδιακά την αξία της. Βασίζεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ικανότητες του οργανισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να δημιουργήσουν προτάσεις αξίας για τους πελάτες και τα τμήματα της αγοράς που έχουν το μεγαλύτερο δυναμικό αξίας, και στη συνέχεια ν’ αναπτύξουν συστηματικά αυτό το δυναμικό. Ένα σχέδιο υλοποίησης δηλώνει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός θα δομήσει τις νέες δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτύχει αυτό το σκοπό.

5.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το CRM, προκειμένου να είναι επιτυχημένο, χρήσιμο και κερδοφόρο, πρέπει πάντα να ξεκινά με μία σχετική στρατηγική, η οποία στη συνέχεια αποτελεί τον

κινητήριο μοχλό για τις αναγκαίες αλλαγές στον οργανισμό και τις διαδικασίες. Οι πρωτοβουλίες CRM που εστιάζουν περισσότερο στην τεχνολογία, παρά σε επιχειρηματικούς αντικειμενικούς σκοπούς, είναι καταδικασμένες να αποτύχουν (Gartner 2002).

Η πλειονότητα των οργανισμών σήμερα δεν κατανοεί με ποιο τρόπο το CRM δημιουργεί αξία για την πελατειακή τους βάση. Δικαιολογημένα, συνεπώς, αποτυγχάνουν ν' σχηματίσουν μια CRM στρατηγική προκειμένου να αναπτύξουν αυτό το πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο. Αντί γι αυτό, το CRM συνήθως υλοποιείται με αποσπασματικό τρόπο, επικεντρώνοντας στο κτίσιμο ικανοτήτων από τις οποίες αναμένεται ότι πολύτιμοι πελάτες θα εισρεύσουν – χωρίς στρατηγική CRM, κάτι που φυσικά δεν συμβαίνει. Η ανάπτυξη ενός κέντρου εξυπηρέτησης τηλεφωνικών κλήσεων ή η δημιουργία μια διαδικτυακής πύλης αποτελούν ικανότητες οι οποίες μπορεί να είναι χρήσιμες, αλλά, δεν μπορούν από μόνες τους να αυξήσουν την αξία της πελατειακής βάσης. Συνεπώς, μια στρατηγική CRM είναι αναγκαία προκειμένου ν' αναπτυχθεί μια συνεπής και δομημένη προσέγγιση για τη δημιουργία και την παράδοση περισσότερης αξίας για τον οργανισμό από τους πελάτες (Gartner 2002).

Το απαραίτητο σημείο εκκίνησης για έναν οργανισμό, προκειμένου να αναπτύξει μια CRM στρατηγική, είναι η γνώση των πελατών του. Αν δεν γνωρίζει με σαφήνεια τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του δεν θα μπορέσει να ξεκινήσει την προσπάθεια να τις ικανοποιήσει με επιτυχία, προσφέροντας την αξία που αυτοί επιθυμούν στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει (Morin and Sue, 2001).

Μία στρατηγική CRM είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα δράσης για το πώς ένας οργανισμός θα επιτύχει να μετατρέψει τους πελάτες του σε πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο και πρέπει να δομηθεί γύρω από το διαχρονικό κύκλο του πελάτη (Gartner, 2002). Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM δεν είναι απλά θέμα δόμησης και αυτοματοποίησης των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης και των ικανοτήτων μάρκετινγκ. Πρώτον, γιατί αυτή είναι μια τυπική άποψη εσωτερικών διαδικασιών η οποία δεν τοποθετεί τον πελάτη και την εμπειρία πελάτη στο επίκεντρο της προσοχής. Δεύτερον, μια τέτοια άποψη είναι συχνά υπερβολικά λειτουργική και αποκλείει άλλες περιοχές του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Verhoef και Langerak (2002) οι στρατηγικές CRM μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη στρατηγική ενσωμάτωσή τους στις δύο από τις

τρεις διαστάσεις της αξίας των M.Treacy και F.Wiersema (1995). Από αυτή την κατηγοριοποίηση προκύπτουν τρεις κατευθύνσεις στρατηγικών CRM:

- CRM οικειότητας με πελάτη
- CRM λειτουργικής αριστείας
- Τακτικό CRM

Ο χρονικός ορίζοντας τους είναι μάκρο, μέσο, και βραχυπρόθεσμος κατ'αντιστοιχία.

Παρόλο που η παραπάνω πρόταση είναι βάσιμη, παρουσιάζει μία αδυναμία. Υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός πρέπει να υιοθετήσει μία συγκεκριμένη από τις παραπάνω προσεγγίσεις, ουσιαστικά αποτρέποντας το συνδυασμό παραπάνω από μίας. Ωστόσο, είναι εφικτό και, πολύ περισσότερο, επιθυμητό και προτεινόμενο, να επιχειρηθεί ένας τέτοιος συνδυασμός.

Άλλωστε και οι Treacy και Wiersema (1995) υποστηρίζουν ότι ένας οργανισμός μπορεί – και πρέπει – να στοχεύει σε παραπάνω από μία διαστάσεις αξίας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αντιμετωπισθεί η αμφιβολία για την αποτελεσματικότητα του CRM, υιοθετώντας κάποιες πρωτοβουλίες στην κατεύθυνση του τακτικού CRM που θα έχουν άμεσα αποτελέσματα. Είναι σημαντικό να επιτευχθούν κάποιες επιτυχίες σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, οι οποίες θα ωθήσουν την αποδοχή του CRM και θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα εμπόδια ανάπτυξης τους. Επιπλέον, θα δοθεί και η απαραίτητη στρατηγική σπουδαιότητα του CRM, μέσω, κυρίως, πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση της οικειότητας με τον πελάτη, αλλά και της λειτουργικής αριστείας. Έτσι, θα υπάρχει μια καλή διασπορά σε βάθος χρόνου και μια σταδιακή ανάπτυξη του CRM ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει αποτελεσματικά την επιχειρηματική στρατηγική και να δώσει ώθηση στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι πρέπει οπωσδήποτε να συνδυαστούν όλες οι προσεγγίσεις. Το ποιες προσεγγίσεις θα επιλεγθούν, εξαρτάται από την συνολική επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού και τους αντίστοιχους αντικειμενικούς σκοπούς της.

Το πρώτο στάδιο στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM περιέχει μια εξέταση της αγοράς και του πελάτη, διαχωρίζοντας και ομαδοποιώντας τους πελάτες σε τμήματα πελατείας (π.χ. με βάση τις ανάγκες και την αξία της) και θέτοντας στόχους και μέτρα ανά τμήμα πελατείας. Μία συνηθισμένη στρατηγική μάρκετινγκ τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά σχετικά με τους ανταγωνιστές του. Η επιπρόσθετα αναγκαία

προοπτική πελάτη τοποθετεί τον οργανισμό σε σχέση με την πελατειακή του βάση ώστε να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία και εμπιστοσύνη πελάτη. Εξετάζει την υφιστάμενη πελατειακή βάση και στη συνέχεια ορίζει στόχους πελάτη βασισμένη στο διαχρονικό κύκλο του πελάτη. Είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη πελάτη, να κατανοηθεί η αξία πελάτη και να υπάρξει βαθιά γνώση του πελάτη χωρίς να έχουν κατανοηθεί οι πελάτες, στα πλαίσια των συνθηκών και των δυνάμεων της αγοράς.

Οι αντικειμενικοί σκοποί μιας στρατηγικής CRM αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της καθώς παρέχουν απτούς στόχους για το πώς οι επιχειρηματικές επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν αποτελεσματικά μέσω της σχέσης με τους πελάτες που έχουν αξία για τον οργανισμό. Ο διαχρονικός κύκλος του πελάτη αποτελεί μια σημαντική εστίαση για τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM, καθώς η πελατειακή βάση γίνεται περιουσιακό στοιχείο μόνο όταν έχει επίπεδα πίστης (*Loyalty*) που αυξάνουν την αξία των πελατών. Ο μόνος τρόπος σταδιακής ανάπτυξης της πελατειακής πίστης (*Customer Loyalty*) είναι μέσω απόκτησης των δυνητικά πολύτιμων πελατών και στη συνέχεια επένδυσης με αποτελεσματικό τρόπο, προκειμένου να αναπτύξουν το δυναμικό τους μέσω της εμπειρίας πελάτη (Kirkby, 2002). Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, κάποιες από τις παρακάτω ενέργειες πρέπει να γίνουν:

- Απόκτηση νέων πελατών που εκτιμούν την πρόταση αξίας
- Υποδοχή τους και διασφάλιση ότι κατανοούν τη χρήση και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας που τους προσφέρεται (ένα κρίσιμο σημείο της σχέσης)
- Γνωριμία μαζί τους, ώστε να αναπτυχθεί αξία και για τις δύο πλευρές (οργανισμός-προς-πελάτη, πελάτης-προς-οργανισμό)
- Διαχείριση προβλημάτων (ένα ακόμη κρίσιμο σημείο της σχέσης), κατανόηση του πότε υπάρχει πιθανότητα να φύγουν και μείωση της πιθανότητας αυτής
- Επανάκτησή τους από τον οργανισμό, αν πράγματι φύγουν

Αφού οι επιδιώξεις οριστούν, τίθενται σε εφαρμογή, για την επίτευξή τους, οι τακτικές ή πρωτοβουλίες δημιουργίας αξίας και στη συνέχεια αναπτύσσονται οι αναγκαίες ικανότητες με σκοπό την υποστήριξή τους. Η ανάπτυξη μιας πολύτιμης πελατειακής βάσης δεν αποτελεί, συνεπώς, θέμα θέσης επιδιώξεων που αφορούν μόνο τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και το μάρκετινγκ ή το κτίσιμο ικανοτήτων γι αυτές τις περιοχές. Η προσέγγιση αυτή είναι μη ολοκληρωμένη και λειτουργική και δεν

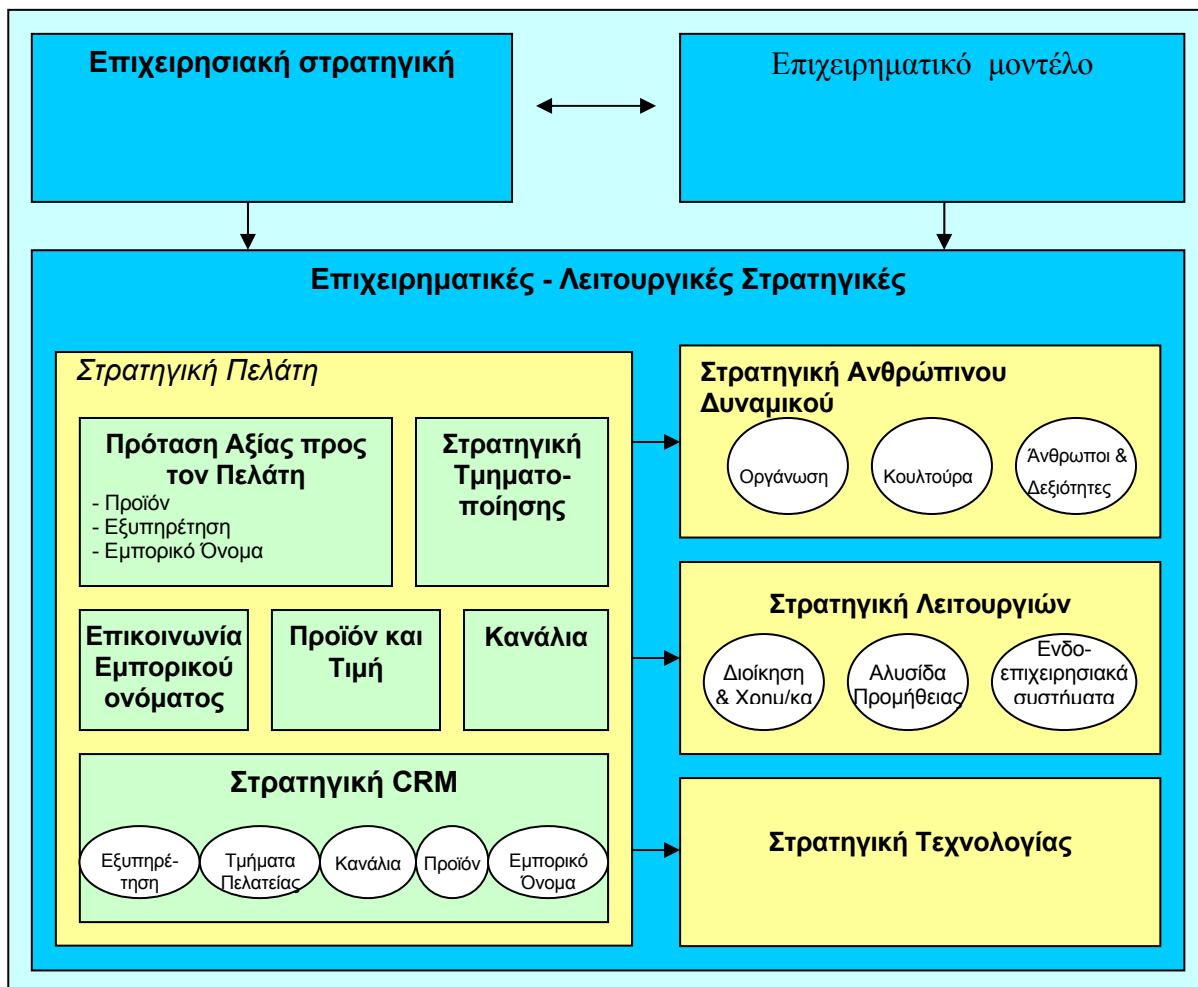
προσεγγίζει την ανάπτυξη πολύτιμης πελατειακής βάσης με ολοκληρωμένο τρόπο. Είναι επίσης μια προσέγγιση που αποκλείει άλλες περιοχές του οργανισμού καθώς και συνεργάτες του, παράγοντες δηλαδή που είναι αναγκαίο να παίξουν το ρόλο τους, το σχετικό με την εμπειρία πελάτη (*Customer Experience*).

Σύμφωνα με τους Crockett και Reed (2003), τα προτεινόμενα βασικά στάδια για μια επιτυχημένη στρατηγική CRM είναι τα παρακάτω:

- Στρατηγικό περιεχόμενο. Ο οργανισμός πρέπει να κατανοήσει πως το CRM ταιριάζει στο περιεχόμενο και συνολικό πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής του.
- Αποτίμηση δεξιοτήτων. Η αποτίμηση γίνεται προκειμένου να προσδιοριστεί και να επιβεβαιωθεί το σύνολο των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του οργανισμού που υφίστανται στην παρούσα φάση.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικής περίπτωσης. Ο οργανισμός χρειάζεται ένα καλό επιχειρηματικό λόγο και κίνητρο προκειμένου να υλοποιήσει μια στρατηγική CRM, σίγουρα, πάντως, διαφορετικό από την απλή υιοθέτηση νέας τεχνολογίας.
- Δημιουργία πλάνου υλοποίησης. Δημιουργία και εκτέλεση ενός πλάνου το οποίο ξεκάθαρα ορίζει με ποιο τρόπο θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί.

5.3. ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η στρατηγική CRM δεν υφίσταται ανεξάρτητα μέσα σε ένα οργανισμό. Αντίθετα, έχει ισχυρές αλληλοσυσχετίσεις με τις υπόλοιπες στρατηγικές που υφίστανται στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, οδηγείται και κατευθύνεται από τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης, ενώ, επιπλέον, εντάσσεται στα πλαίσια της στρατηγικής πελάτη. Όπως άλλωστε αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η στρατηγική πελάτη πρέπει να υφίσταται, ή τουλάχιστον να αναπτυχθεί παράλληλα, προκειμένου η στρατηγική CRM – και το CRM γενικά – να είναι επιτυχημένη (Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002).



Διάγραμμα 5.1 Η θέση της στρατηγικής CRM στον οργανισμό¹

Το διάγραμμα 5.1 παρουσιάζει μια κατατοπιστική απεικόνιση της θέσης της στρατηγικής CRM στο ευρύτερο σύνολο των στρατηγικών του οργανισμού. Δείχνει πως η στρατηγική CRM εντάσσεται και εναρμονίζεται στο συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο και την επακόλουθη επίδρασή της στις λειτουργικές στρατηγικές.

Το θέμα της ενσωμάτωσης της στρατηγικής CRM, και του CRM, είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Τα απογοητευτικά αποτελέσματα των πρωτοβουλιών CRM σχετίζονται συχνά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και οι διοικήσεις τους στην εμπέδωση και ενσωμάτωση του CRM στη στρατηγική και οργανωσιακή τους δομή (Verhoef and Langerak, 2002).

¹ Πηγή: Gartner (2002a)

5.3.1. Σχέση με Επιχειρησιακή Στρατηγική

Μία στρατηγική CRM παίρνει την κατεύθυνσή της από την επιχειρησιακή στρατηγική. Η στρατηγική CRM περιγράφει πως η επιχείρηση θα αναπτύξει πολύτιμες σχέσεις με τους πελάτες της και θα δημιουργήσει εμπιστοσύνη πελάτη (αφοσιωμένους, πιστούς πελάτες). Χωρίς την ύπαρξη μιας ενεργής σύνδεσης με την επιχειρησιακή στρατηγική, η στρατηγική CRM γρήγορα αντιμετωπίζεται σαν μια ακαδημαϊκή άσκηση και απαξιώνεται (Gartner, 2002).

Προκειμένου να δομηθεί η αποτελεσματική στρατηγική CRM, μια εκτενής ανασκόπηση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι αναγκαία. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα μια ρεαλιστική βάση πάνω στην οποία θα δομηθεί η στρατηγική CRM. Ο οργανισμός πρέπει να κατανοεί πλήρως τις δεξιότητές του στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται έτσι ώστε να είναι ικανός να τις μεταδώσει στους πελάτες σαν αξία προς αυτούς.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό ο καθένας μέσα στον οργανισμό να συνεισφέρει προς την ίδια κατεύθυνση, η οποία καθορίζεται από τη στρατηγική, και να έχει γνώση των ενδείξεων και προειδοποιητικών σημάτων που δείχνουν ευκαιρίες ή κινδύνους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο, από την επικέντρωση στο προϊόν στην επικέντρωση στον πελάτη. Η μελέτη των παρακάτω σημαντικών επιχειρηματικών ζητημάτων, τρεχουσών και μελλοντικών, θα συμβάλει στον επαναπροσδιορισμό της κατάλληλης πορείας και κατεύθυνσης για τον οργανισμό (Payne and Frow, 2005):

- Εικόνα, σκοπός, απόδοση και θέση του οργανισμού
- Στάδιο ανάπτυξης του κλάδου του οργανισμού
- Εικόνα και δραστηριότητα των ανταγωνιστών
- Τεχνολογική υποδομή του οργανισμού

5.3.2. Σχέση με Στρατηγική Πελάτη

Η στρατηγική πελάτη συνδέεται ακόμη πιο άμεσα με τη στρατηγική CRM. Είναι αυτή που την καθοδηγεί και την κατευθύνει. Βασικά στοιχεία της στρατηγικής CRM,

όπως το όραμα, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα τμήματα στόχοι και η πρόταση αξίας συνδέονται άμεσα με τα αντίστοιχα της στρατηγικής πελάτη.

Ένα βασικό συστατικό μέρος της στρατηγικής CRM είναι να καθορίσει ποιους πελάτες επιθυμεί ο οργανισμός να προσελκύσει και να διατηρήσει, και ποιους προτιμά να αφήσει. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να προσφέρει με επιτυχία “όλα σε όλους”, συνεπώς η ανίχνευση των καλύτερων δυνητικών πελατών, η απόκτηση και η διατήρησή τους είναι ένα κρίσιμο ζήτημα.

Ενώ η επιχειρησιακή στρατηγική έχει αποφασιστικό ρόλο στην απόφαση για την επικέντρωση στον πελάτη, η μελέτη των παρακάτω ζητημάτων που αφορούν στον πελάτη βοηθά να γίνει ένα πιο λεπτομερειακό ξεκαθάρισμα στην επιλογή των πελατών και άρα στη στρατηγική πελάτη (Payne and Frow, 2005):

- Φύση και υπόσταση της στρατηγικής πελάτη
- Τμήματα πελατείας
- Σχέσεις με τον πελάτη
- Γνώση για την πελατειακή βάση και την αξία της
- Εμπλοκή των προϊόντων / υπηρεσιών και πολυπλοκότητα της αγοραστικής συμπεριφοράς

5.4. ΟΦΕΛΗ, ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM, περιλαμβάνουν (Hamill, 2000):

- Προσδιορισμός των πιο πολύτιμων πελατών
- Προσωποποιημένη γνώση των εξατομικευμένων αναγκών του πελάτη από την ανάπτυξη μαθησιακής σχέσης
- Βελτιωμένη προσφορά αξίας και πιο αποδοτικές ενέργειες μάρκετινγκ και πωλήσεων
- Διατήρηση και αφοσίωση πελάτη
- Αύξηση πωλήσεων ανά πελάτη (*Customer up selling*)

-
- Ανάπτυξη σταυροειδών πωλήσεων ανά πελάτη
 - Απόκτηση νέων πελατών
 - Αυξημένη κερδοφορία ανά πελάτη
 - Ανταγωνιστική διαφοροποίηση και παρεμπόδιση εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (*barriers to entry*)

Οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία μιας στρατηγικής CRM (Bell et al, 2000; Verhoef and Langerak, 2002):

- Ευθυγράμμιση με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.
- Κατάλληλη οργανωσιακή δομή.
- Κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, ιδιαίτερα όσον αφορά στην αλλαγή, και την αποτελεσματική διαχείρισή της.
- Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού
- Κατάλληλη τεχνολογία που θα καθιστά δυνατή την ανάπτυξη των σχετικών πρωτοβουλιών CRM.

Ένας αριθμός σημαντικών εμποδίων πρέπει να αντιμετωπισθούν και να ξεπεραστούν προκειμένου να υλοποιηθεί μια αποτελεσματική CRM στρατηγική. Στα εμπόδια αυτά περιλαμβάνονται (Hamill, 2000): η οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή, η διασφάλιση ότι η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και περιβάλλον έχουν εδραιωθεί, η ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων, η απόκτηση υποστήριξης από το πολυάσχολο ανθρώπινο δυναμικό, η υπέρβαση ξεπερασμένων νοοτροπιών βραχυπρόθεσμης προοπτικής των πωλήσεων κλπ. Η σε βάθος κατανόηση του οργανισμού και των λειτουργιών του είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας στρατηγικής CRM. Ακόμη και μετά την αναγνώριση ότι το CRM εκτείνεται πέρα από τις πωλήσεις οι περισσότεροι οργανισμοί αγνοούν ακόμη την πλήρη έκταση της επιρροής του CRM.

Οι πέντε κυριότεροι λόγοι αποτυχίας στρατηγικών CRM, είτε αυτές αφορούν την αρχική ανάπτυξη του CRM σε ένα οργανισμό, είτε επιμέρους στρατηγικές CRM σε ένα περιβάλλον που έχουν ήδη αναπτυχθεί κάποιες δομές και συστήματα CRM, είναι οι παρακάτω (Johnson, 1999):

1. *Αποτυχία προσδιορισμού μιας ανταγωνιστικής και πειστικής επιχειρηματικής πρότασης από την αρχή της προσπάθειας ανάπτυξης.*

Οι περισσότερες στρατηγικές CRM καταρρέουν όταν αρχίσει η πραγματική ανάγκη για πόρους. Η επιτυχία στο CRM δεν σημαίνει και αποφυγή εξόδων, αλλά, τον καθορισμό συγκεκριμένης πρότασης από την αρχή. Θα είναι το νέο επιχειρηματικό μοντέλο περισσότερο κερδοφόρο από το ήδη υπάρχον; Με ποιο τρόπο θα ωφελήσει τους πελάτες, στο παρόν και το μέλλον; Ποιο είναι το κόστος ευκαιρίας της επένδυσης για το CRM; Ποιες οι πιθανές συνέπειες που θα έχει μια ενδεχόμενη αποτυχία; Ποια είναι τα μέτρα απόδοσης τα οποία πρέπει να παρακολουθηθούν ώστε να είναι ο οργανισμός σε θέση να γνωρίζει αν το CRM αποδίδει καλά;

2. *Η δυσκολία συνέχισης και εξέλιξης της αρχικής προσπάθειας.*

Πολλοί οργανισμοί ξεκινούν την προσπάθεια ανάπτυξης του CRM με στόχο να εστιάσουν σε πελάτες που είναι οι πιο κερδοφόροι, ακολουθώντας τον κανόνα “80/20”. Έναν, δηλαδή, κατανοητό στόχο. Αλλά προκειμένου ακόμη και αυτός ο απλός στόχος να επιτευχθεί, απαιτείται:

- ευρωστία δεδομένων συναλλαγών, τα οποία, αν υπάρχουν, είναι πιθανό να χρειάζεται να συλλεχθούν από πολλαπλές πηγές
- δυνατότητα αποθήκευσης των δεδομένων
- ένα κατάλληλο σύστημα συλλογής και άμεσης παροχής και διαθεσιμότητας των δεδομένων
- εργαλεία ανάλυσης και επανάκτησης δεδομένων που να ενσωματώνουν και να αντικατοπτρίζουν τη μοναδικότητα του οργανισμού και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται
- λεπτομερής πληροφόρηση για το κόστος, περιλαμβανομένου του κόστους διαδικασίας (τι κοστίζει για να υλοποιηθεί κάτι) όπως και του κόστους του φυσικού προϊόντος ή υπηρεσίας
- ένα κατανοητό, σαφές και σχετικό οικονομικό μοντέλο, το οποίο να ανταποκρίνεται στη συγκεκριμένη διακύμανση του διαχρονικού κύκλου του οργανισμού και του πελάτη

Συνεπώς, δεν πρέπει να υπάρχουν αμφιβολίες γιατί πολλοί οργανισμοί σταματούν μόλις στην αρχή του όλου εγχειρήματος.

3. *Εμπόδια που δημιουργούνται από τις υπάρχουσες οργανωσιακές δομές.*

Η μετατροπή του οργανισμού σε πελατοκεντρικό επιφέρει μια σειρά σημαντικών αλλαγών και τα τμήματά του σε άμεση επαφή και ενδεχόμενη τριβή μεταξύ τους. Ξαφνικά το μάρκετινγκ παύει να αποτελεί τον υπερασπιστή του πελάτη, οι πωλήσεις πρέπει να χειριστούν πολλαπλά κανάλια, άλλα φυσικά και άλλα ψηφιακά, το οικονομικό τμήμα καλείται να δώσει λεπτομερή κοστολογικά στοιχεία για τμήματα εκτός αυτού της παραγωγής κλπ.

4. *Η έναρξη λειτουργίας και απόδοσης των νέων οργανωτικών δομών.*

Ακόμη και όταν το νέο οργανωσιακό μοντέλο έχει δημιουργηθεί, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με την πρόκληση του να το κάνουν να λειτουργήσει και ν' αποδώσει. Είναι ελάχιστοι οι οργανισμοί που μπορούν σήμερα να αντεπεξέλθουν σε τέτοιο βαθμό αλλαγής και ταυτόχρονα να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται με αμείωτο ρυθμό στην αγορά.

5. *Εστίαση στην υποδομή (συνήθως τεχνολογία).*

Πολλά παραδείγματα επιχειρηματικών προσπαθειών ανάπτυξης CRM χρησιμοποιούνται για τη δικαιολόγηση επενδύσεων για τεχνολογία. Ωστόσο, η τεχνολογία αντιπροσωπεύει την αυτοματοποίηση της λύσης και όχι την ίδια τη λύση.

5.5. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΛΑΙΣΙΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM είναι πολύ εννοιολογικό και γενικό. Δεν προτείνει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική, όπως δεν προτείνει και κάποια συγκεκριμένη ακολουθία πρωτοβουλιών. Ωστόσο είναι ένα μέσο αναπαράστασης ενός συστηματικού τρόπου δόμησης των συστατικών μιας στρατηγικής, και κατανόησης της επιχειρηματολογίας που τη στηρίζει. Σε αυτή τη βάση, κάθε δομημένη στρατηγική CRM είναι σκόπιμο να ταιριάζει με τη δομή ενός πλαισίου στρατηγικής CRM.

Συνεπώς, ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί με δύο τρόπους (Morin and Sue, 2001):

1. Σαν βάση για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM

-
2. Σαν πλαίσιο αναφοράς για την εκτίμηση μιας πρωτοβουλίας CRM σχετικά με την ευθυγράμμισή της με τις υψηλού επιπέδου επιχειρηματικές προτεραιότητες του οργανισμού

Οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM, προκειμένου να εκτιμήσουν, να σχεδιάσουν και να προωθήσουν τις πρωτοβουλίες CRM, και, παράλληλα, να αναπτύξουν σταδιακά τις δεξιότητες τους σε μικρά καθοδηγούμενα βήματα (Gartner, 2002). Ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM βοηθά, επιπλέον, στην κατανόηση του ίδιου του CRM, στο πως αυτό εναρμονίζεται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού, και στη βελτίωση της χρήσης του μέσω μιας προσέγγισης επιχειρηματικής στρατηγικής (Payne and Frow, 2005).

5.6. ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Από τη σχετική μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι τα προτεινόμενα πλαίσια στρατηγικής CRM είναι περιορισμένα ποιοτικά και ποσοτικά. Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται μια παρουσίαση των πλαισίων που προτείνονται στη σχετική βιβλιογραφία. Στο κεφάλαιο 8 γίνεται η κριτική θεώρηση και σύγκρισή τους με το αντίστοιχο πλαίσιο που προτείνει η διατριβή.

5.6.1. Στρατηγικό πλαίσιο CRM A

Το συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο CRM προτείνεται από τους Morin και Sue (2001) και για πρακτικούς λόγους διάκρισης, το αναφέρουμε σαν “Στρατηγικό πλαίσιο CRM A”. Τρία συστατικά μέρη της Τεχνικής της Αλυσίδας Αποτελεσμάτων (*Results Chain Technique*) χρησιμοποιούνται σε αυτό το μοντέλο πλαισίου στρατηγικής:

- Πρωτοβουλίες (*Initiatives*): οι ενέργειες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός επιθυμητού Αποτελέσματος.
- Αποτελέσματα (*Outcomes*): τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα οποία προκύπτουν σαν επακόλουθο της προηγούμενης επίτευξης μιας Πρωτοβουλίας και των προαπαιτούμενων Αποτελεσμάτων.
- Συνεισφορές (*Contributions*): οι παρεπόμενες σχέσεις τις οποίες ένα Αποτέλεσμα έχει με τις Πρωτοβουλίες και τα άλλα Αποτελέσματα που το δημιουργούν.

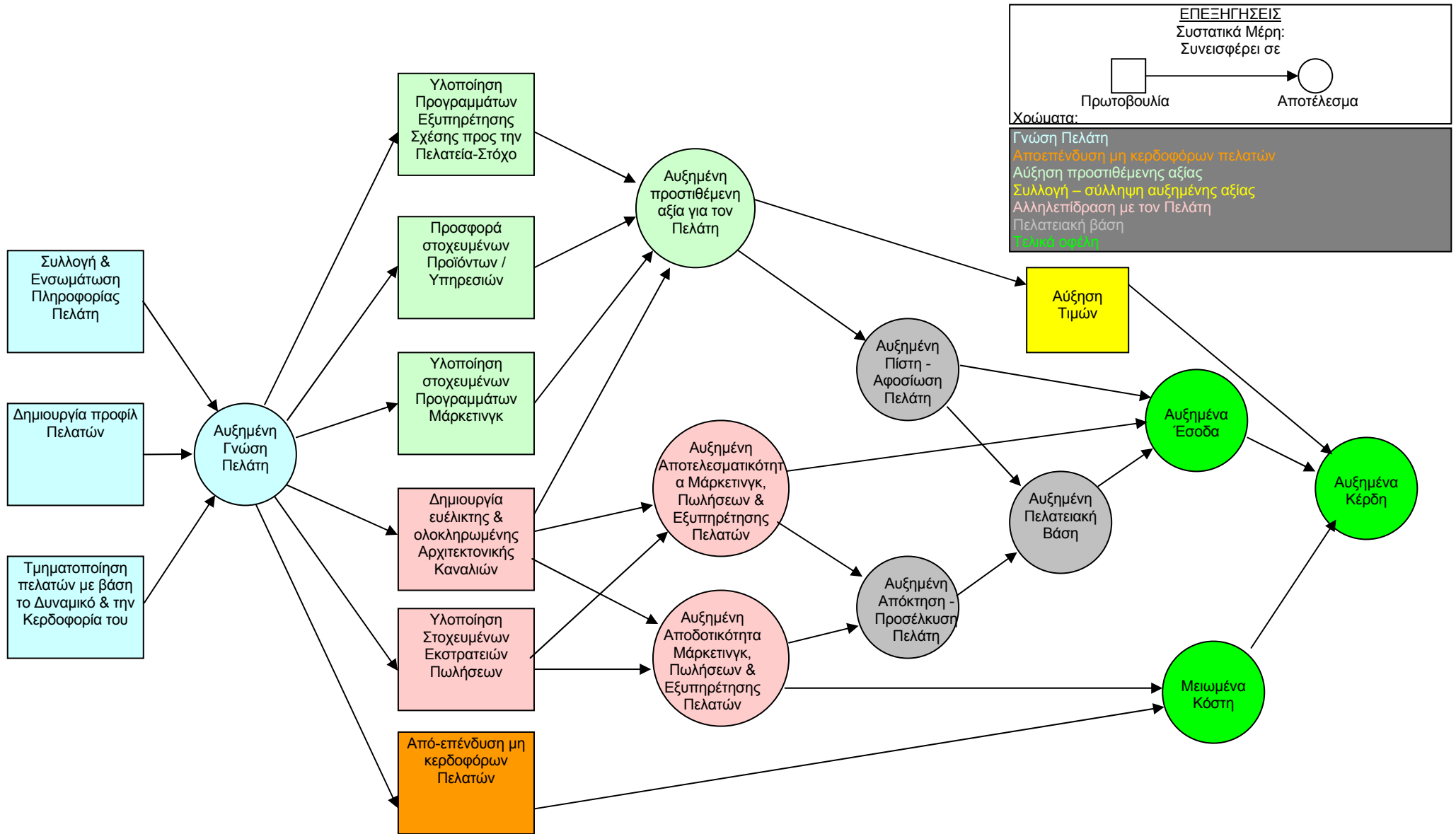
Το διάγραμμα 5.2 παρουσιάζει ένα παράδειγμα στρατηγικής CRM, σύμφωνα με το προτεινόμενο στρατηγικό πλαίσιο CRM A. Όπως φαίνεται στο παράδειγμα του πλαισίου (διάγραμμα 5.2), η γνώση του πελάτη είναι το αναγκαίο σημείο εκκίνησης για κάθε στρατηγική CRM. Το αρχικό Αποτέλεσμα είναι η “Αυξημένη Γνώση για τον Πελάτη” (*Increased Customer Knowledge*) και προκύπτει από τις Συνεισφορές τριών Πρωτοβουλιών:

- της “Συλλογής και Ολοκλήρωσης της πληροφορίας για τον πελάτη”,
 - της “Δημιουργίας προφίλ πελατών”, και
 - της “Τμηματοποίησης των πελατών με βάση το δυναμικό και την κερδοφορία τους”,
- ενώ το τελικό Αποτέλεσμα, που εκφράζει και τον απώτερο στόχο μιας στρατηγικής CRM, είναι η “Αύξηση των Κερδών” (*Increased Profits*). Μεταξύ τους παρεμβάλλεται μια δομή από Αποτελέσματα, Συνεισφορές και Πρωτοβουλίες η οποία και συνθέτει το όλο μοντέλο.

Μία στρατηγική CRM μπορεί να αναπτυχθεί χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο πλαίσιο στρατηγικής σαν σημείο εκκίνησης. Η κύρια επίδραση της χρήσης του πλαισίου είναι ότι παρέχει ένα εννοιολογικό και συγχρόνως πρακτικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη της στρατηγικής. Η στρατηγική CRM είναι απαραίτητο να είναι περισσότερο συγκεκριμένη και λεπτομερειακή από το πλαίσιο. Ωστόσο, ο τρόπος χαρτογράφησης που χρησιμοποιείται στο προτεινόμενο πλαίσιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη σχεδίαση της λεπτομερούς στρατηγικής. Οι ίδιες αρχές αναπαράστασης εφαρμόζονται. Δηλαδή, η ακολουθία των επιθυμητών Αποτελεσμάτων, μέσα στο σχεδιασμένο χρονικό ορίζοντα, μαζί με τις Πρωτοβουλίες που απαιτούνται για την δημιουργία κάθε Αποτελέσματος. Τα Αποτελέσματα και οι Πρωτοβουλίες που εμφανίζονται στο πλαίσιο μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω.

Το στρατηγικό πλαίσιο CRM A αναπτύσσεται επαναληπτικά και αναδραστικά, βασιζόμενο στην κατανόηση των επιθυμητών Αποτελεσμάτων, του περιβάλλοντος, και του τι απαιτείται να γίνει για την επίτευξη των Αποτελεσμάτων. Στη διάρκεια της ανάπτυξης του πλαισίου, και καθώς η μελέτη και η συζήτηση για τη στρατηγική αναπτύσσονται, τα Αποτελέσματα, οι αντιλήψεις για το περιβάλλον, και οι απαιτούμενες Πρωτοβουλίες, θα ανακλύψουν με τη σειρά τους.

Το πλαίσιο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο μια προτεινόμενη CRM πρωτοβουλία ταιριάζει μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής ενός οργανισμού, ή για τη μελέτη της πληρότητας μιας CRM πρωτοβουλίας.



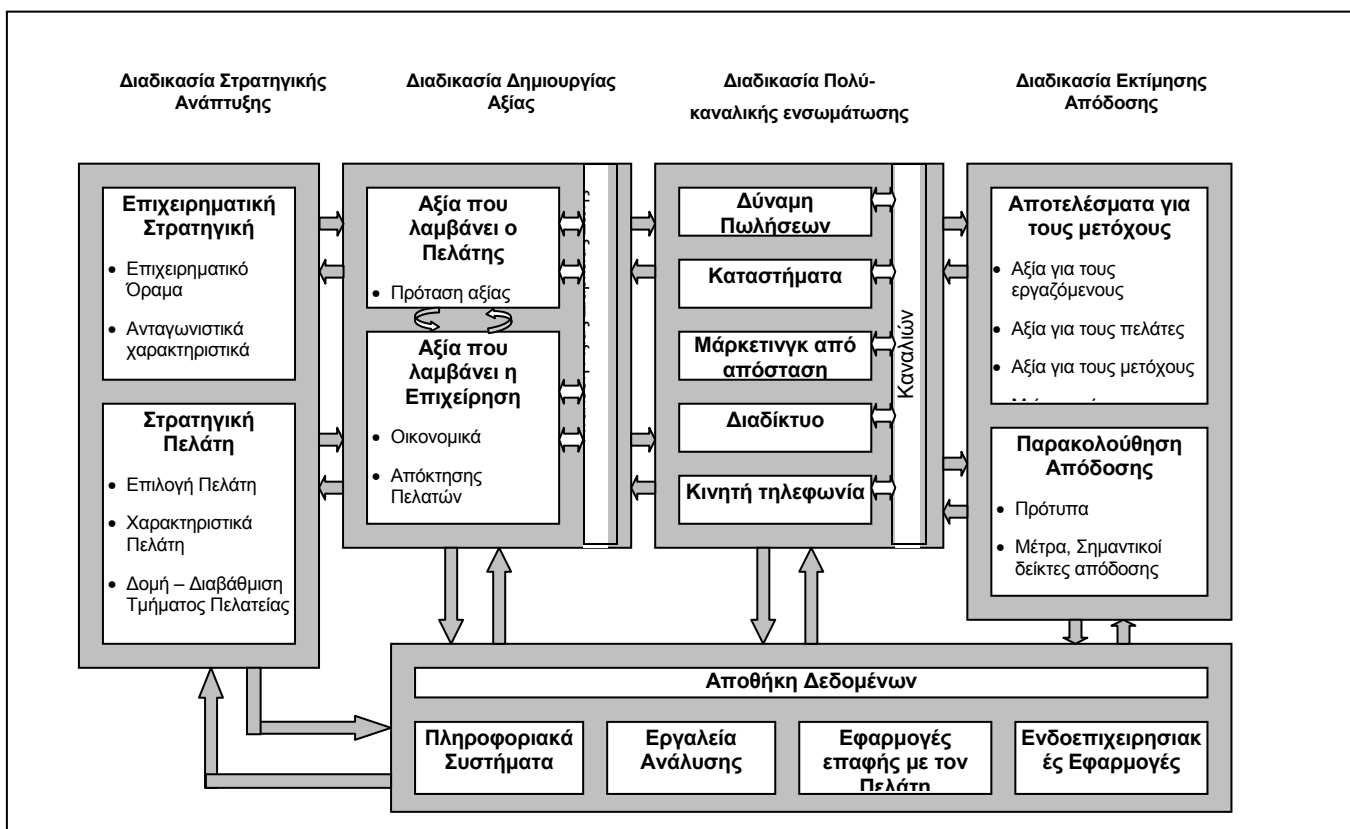
Διάγραμμα 5.2 Παράδειγμα Στρατηγικού πλαισίου CRM A

Πηγή: Morin and Sue (2001)

5.6.2. Στρατηγικό πλαίσιο CRM B

Το συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο CRM προτείνεται από τους Payne και Frow (2005) και για πρακτικούς λόγους διάκρισης από το προηγούμενο το αναφέρουμε σαν “Στρατηγικό πλαίσιο CRM B”. Αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενες διαδικασίες (Διάγραμμα 5.3):

- Διαδικασία Στρατηγικής Ανάπτυξης (*Strategy Development Process*)
- Διαδικασία Δημιουργίας Αξίας (*Value Creation Process*)
- Διαδικασία Ολοκλήρωσης των Καναλιών (*Multi-Channel Process*)
- Διαδικασία Διαχείρισης της Πληροφορίας (*Information Management Process*)
- Διαδικασία Εκτίμησης της Απόδοσης (*Performance Assessment Process*)



Διάγραμμα 5.3 Στρατηγικό πλαίσιο CRM B¹

¹ Πηγή: Payne and Frow (2005)

Η συμβολή και συνεισφορά των παραπάνω διαδικασιών στην ευημερία ενός οργανισμού είναι μεγαλύτερη όταν συνδυαστούν σωστά όλες μαζί, επιτυγχάνοντας έτσι τις κατάλληλες συνέργειες, παρά κάθε μία ξεχωριστά, συνεπώς πρέπει να αντιμετωπιστούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύνολο. Η επαναλαμβανόμενη μελέτη κάθε μιας διαδικασίας, από τα αριστερά προς τα δεξιά, όπως παρουσιάζονται στο μοντέλο, θα συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη των ωφελειών του CRM. Για την κατανόηση των ωφελειών αυτών, και του πως αυτά εκδηλώνονται, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι διαδικασίες που συνθέτουν το μοντέλο, μία προς μία, καθώς και οι βασικές ερωτήσεις με τις οποίες καταπιάνονται.

- **Διαδικασία 1: Διαδικασία Στρατηγικής Ανάπτυξης**

Που βρισκόμαστε τώρα και τι θέλουμε να επιτύχουμε;

Ποιοι είναι οι πελάτες που θέλουμε και πώς πρέπει να τμηματοποιηθούν;

Η διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης απαιτεί μια διττή επικέντρωση στην επιχειρηματική στρατηγική και στην στρατηγική πελάτη του οργανισμού. Το πόσο αρμονικά αυτές οι δύο στρατηγικές αλληλοσχετίζονται θα επηρεάσει καθοριστικά την επιτυχία της στρατηγικής CRM.

Μία εκτενής ανασκόπηση της επιχειρηματικής στρατηγικής θα έχει σαν αποτέλεσμα μια ρεαλιστική βάση πάνω στην οποία θα δομηθεί η στρατηγική CRM, και παράλληλα θα δημιουργήσει προτάσεις βελτίωσής της. Είναι επίσης ζωτικής σημασίας ο καθένας μέσα στον οργανισμό να συνεισφέρει προς την ίδια κατεύθυνση, η οποία καθορίζεται από τη στρατηγική, και να έχει γνώση των ερεθισμάτων και προειδοποιητικών σημάτων που δείχνουν ευκαιρίες ή απειλές.

Το άλλο συστατικό μέρος της στρατηγικής θα καθορίσει ποιους πελάτες επιθυμεί ο οργανισμός να προσελκύσει και να διατηρήσει, και ποιους προτιμά να αφήσει. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να προσφέρει με επιτυχία “όλα σε όλους”, συνεπώς η ανίχνευση των καλύτερων δυνητικών πελατών, η απόκτηση και η διατήρησή τους είναι ένα κρίσιμο ζήτημα.

- 1. Διαδικασία 2: Διαδικασία Δημιουργίας Αξίας**

Πώς πρέπει να δημιουργήσουμε και να παρέχουμε στους πελάτες μας αξία;

Πώς πρέπει να μεγιστοποιήσουμε την Διαχρονική Αξία των Πελατών (Customer Lifetime Value) που μας ενδιαφέρουν;

Η διαδικασία δημιουργίας αξίας ασχολείται με τη μετατροπή των αποτελεσμάτων της διαδικασίας στρατηγικής ανάπτυξης σε προγράμματα τα οποία θα εξάγουν και θα παραδώσουν την αξία. Μια ελλιπής επικέντρωση στην αξία που παρέχεται στους σημαντικούς πελάτες, σε σχέση με τα χρήματα που δίνουν, μπορεί να υποβαθμίσουν την επίδραση της προσφοράς, όσον αφορά στην αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία. Μια ισορροπημένη ανταλλαγή αξίας θα διασφαλίσει ότι και τα δύο μέρη, οργανισμός και πελάτης, απολαμβάνουν μια καλή απόδοση επένδυσης, οδηγώντας έτσι σε μια καλή σχέση μεταξύ τους.

Η διαδικασία της δημιουργίας αξίας αποτελείται από τρία σημαντικά στοιχεία:

- καθορισμός της αξίας που ο οργανισμός μπορεί να προσφέρει στους πελάτες του (η αξία που λαμβάνει ο πελάτης),
- καθορισμός της αξίας που ο οργανισμός λαμβάνει από τους πελάτες του (η αξία που λαμβάνει ο οργανισμός), και, μέσω της επιτυχούς διαχείρισης αυτής της ανταλλαγής αξίας,
- μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας πελάτη (*Customer Lifetime Value*) των επιλεγμένων τμημάτων πελατείας.

Η αξία την οποία ο πελάτης λαμβάνει από τον οργανισμό είναι το συνολικό πακέτο των ωφελειών που αποκομίζει από το βασικό προϊόν (*core product*) και από το σύνολο των συμπληρωματικών υπηρεσιών ή / και προϊόντων που το περιστοιχίζουν (*product surround*) και ενισχύουν τα χαρακτηριστικά του. Η αξία αυτή μπορεί να προσδιοριστεί με τη βοήθεια της έννοιας της πρότασης αξίας και την πραγματοποίηση μιας εκτίμησης της αξίας, μελετώντας τη από τη σκοπιά του πελάτη.

Η αξία την οποία ο οργανισμός λαμβάνει από τον πελάτη είναι το αποτέλεσμα που μπορεί να αποκομίσει από την προσφορά ανώτερης αξίας στον πελάτη. Η αναζήτηση συνεχώς περισσότερων, και περισσότερο ελκυστικών, πελατών με χαμηλότερο κόστος πρέπει να βασιστεί στην κατανόηση του πως το κόστος απόκτησης ποικίλει σε επίπεδο τμημάτων πελατείας και καναλιών. Σε πολλές περιπτώσεις η απόκτηση πελατών μπορεί να βελτιωθεί μέσω των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την πρόταση αξίας και την εκτίμηση της αξίας.

- **Διαδικασία 3: Διαδικασία Ολοκλήρωσης των Καναλιών**

Ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόποι για την επιχείρηση να φτάσει στους πελάτες και για τους πελάτες να φτάσουν στην επιχείρηση;

Πώς μοιάζει μια ξεχωριστή εμπειρία για τον πελάτη, προσφερόμενη σε ένα λογικό κόστος;

Η διαδικασία ενσωμάτωσης των καναλιών σε μια πολύ-καναλική προσέγγιση εμπεριέχει αποφάσεις για το ποιος είναι ο κατάλληλος συνδυασμός των καναλιών, πως θα διασφαλιστεί ότι ο πελάτης θα έχει ευχάριστες εμπειρίες από την επαφή του με την επιχείρηση μέσω αυτών των καναλιών, και, στην περίπτωση που ο πελάτης έρχεται σε επαφή με περισσότερα από ένα κανάλια, πως θα δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη και ενιαία εικόνα του πελάτη. Ο καθορισμός της φύσης της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη προϋποθέτει τη μελέτη των παρακάτω σημαντικών θεμάτων που άπτονται της επιλογής των καναλιών:

- Ο σκοπός της ενσωμάτωσης των δικτύων σε μια πολύ-καναλική προσέγγιση
- Τα διαθέσιμα εναλλακτικά δίκτυα
- Η σημασία της ολοκληρωμένης διαχείρισης δικτύων για την παροχή εξέχουσας εμπειρίας στον πελάτη

Η βέλτιστη επιλογή καναλιού (ή καναλιών) για κάθε οργανισμό είναι αυτή που αποτελεί την πιο ελκυστική, σε όρους αξίας, για τους τελικούς πελάτες του τμήματος στόχου. Ο βαθμός ελκυστικότητας θα καθοριστεί από την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη, σχετική με τις ανάγκες του. Με την αναγνώριση των ωφελειών που ο πελάτης ψάχνει, και την σχετική σπουδαιότητα που τους αποδίδεται, ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει την καταλληλότητα των καναλιών και να καθορίσει ποιος συνδυασμός καναλιών θα προσφέρει αυτά τα οφέλη στο μέγιστο βαθμό και με το χαμηλότερο κόστος. Η πολύ-καναλική προσέγγιση πρέπει να ξεκινήσει με τον προσδιορισμό των πιο κατάλληλων επιλογών καναλιών για συγκεκριμένα τμήματα πελατείας. Αυτές οι επιλογές συνοψίζονται σε πέντε κύριες κατηγορίες καναλιών, όπως φαίνονται στο διάγραμμα του μοντέλου (5.3).

Η ολοκληρωμένη διαχείριση καναλιών βασίζεται στην ικανότητα να διατηρηθούν τα ίδια υψηλά πρότυπα απόδοσης σε όλα τα διαφορετικά κανάλια. Έχοντας καθιερώσει ένα σύνολο προτύπων απόδοσης για κάθε χρησιμοποιούμενο κανάλι, το οποίο ορίζει μια ξεχωριστή εμπειρία για το κανάλι αυτό, ο οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να

ενσωματώσει τα κανάλια σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, προσπαθώντας να βελτιστοποιήσει τα υπάρχοντα μεμονωμένα πρότυπα των καναλιών. Η πολύ-καναλική εξυπηρέτηση πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις διαφορετικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, οι οποίοι μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα πελατείας ταυτόχρονα. Για να επιτύχει, ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να συγκεντρώσει και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τη γνώση για τον πελάτη που προέρχεται από διαφορετικά κανάλια και άλλες πηγές.

- **Διαδικασία 4: Διαδικασία Διαχείρισης της Πληροφορίας**

Πώς πρέπει να οργανωθεί η πληροφορία για τους πελάτες;

Πώς μπορεί να αναπαρασταθεί η “σκέψη” των πελατών;

Η διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας σχετίζεται με τη συλλογή και την ταξινόμηση της πληροφορίας για τον πελάτη από όλα τα σημεία επαφής, και στη συνέχεια τη χρησιμοποίηση της πληροφορίας αυτής για τη δημιουργία πλήρους και ενημερωμένης εικόνας – προφίλ του πελάτη η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την αναβάθμιση της ποιότητας της εμπειρίας του πελάτη. Καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται και έρχονται σε επαφή με όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών μέσω μιας ποικιλίας δικτύων, η ανάγκη για μια συστηματική προσέγγιση στην οργάνωση και τη χρήση της πληροφορίας γίνεται όλο και πιο επιτακτική.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων προς το CRM, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί ένας σχεδιασμός από την οπτική γωνία της παροχής διαρκούς εξυπηρέτησης στον πελάτη, παρά από την οπτική γωνία της εξυπηρέτησης τμημάτων του οργανισμού με βάση τις λειτουργίες ή τις διαδικασίες του. Μία τέτοια πελατοκεντρική προσέγγιση στο σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων θα εξασφαλίσει την αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη, για τη μεγιστοποίηση της αξίας για τον πελάτη και της κερδοφορίας ανά πελάτη.

- **Διαδικασία 5: Διαδικασία Εκτίμησης της Απόδοσης**

Πώς μπορεί να αυξηθεί η κερδοφορία και η μετοχική αξία της επιχείρησης (shareholder value);

Πώς πρέπει να καθοριστούν τα πρότυπα, να αναπτυχθούν τα συστήματα μέτρησης (metrics), να μετρηθούν τα αποτελέσματα και να βελτιωθεί η επίδοση;

Η διαδικασία εκτίμησης της επίδοσης διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, στα πλαίσια του CRM, επιτυγχάνονται σε ένα ικανοποιητικό και αποδεκτό βαθμό. Το διάγραμμα 5.3 δείχνει τα 2 βασικά συστατικά στοιχεία της διαδικασίας: Αποτελέσματα για την επιχείρηση (*shareholder results*), τα οποία παρέχουν μια συνολική εικόνα των σχέσεων που οδηγούν την απόδοση, και παρακολούθηση απόδοσης, η οποία δίνει μια πιο λεπτομερειακή εικόνα των μέτρων (*metrics*) και των σημαντικών δεικτών απόδοσης (*key performance indicators, KPIs*).

Η επιτυχία του απώτερου στόχου του CRM – η δημιουργία αποτελεσμάτων για τους μετόχους της επιχείρησης (*shareholder results*) μέσω της αύξησης της μετοχικής αξίας της επιχείρησης (*shareholder value*) – προϋποθέτει την σε βάθος κατανόηση των τεσσάρων σημαντικών συντελεστών προώθησης των αποτελεσμάτων για τους μετόχους της επιχείρησης (*shareholder results*) μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής πελάτη. Οι συντελεστές προώθησης, τα κίνητρα αυτά, είναι:

1. δημιουργία αξίας για τον εργαζόμενο (*employee value*),
2. δημιουργία αξίας για τον πελάτη (*customer value*),
3. δημιουργία αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης (*shareholder value*) και
4. μείωση του κόστους.

5.6.3. Αλυσίδα Αξίας του CRM (*CRM Value Chain*)

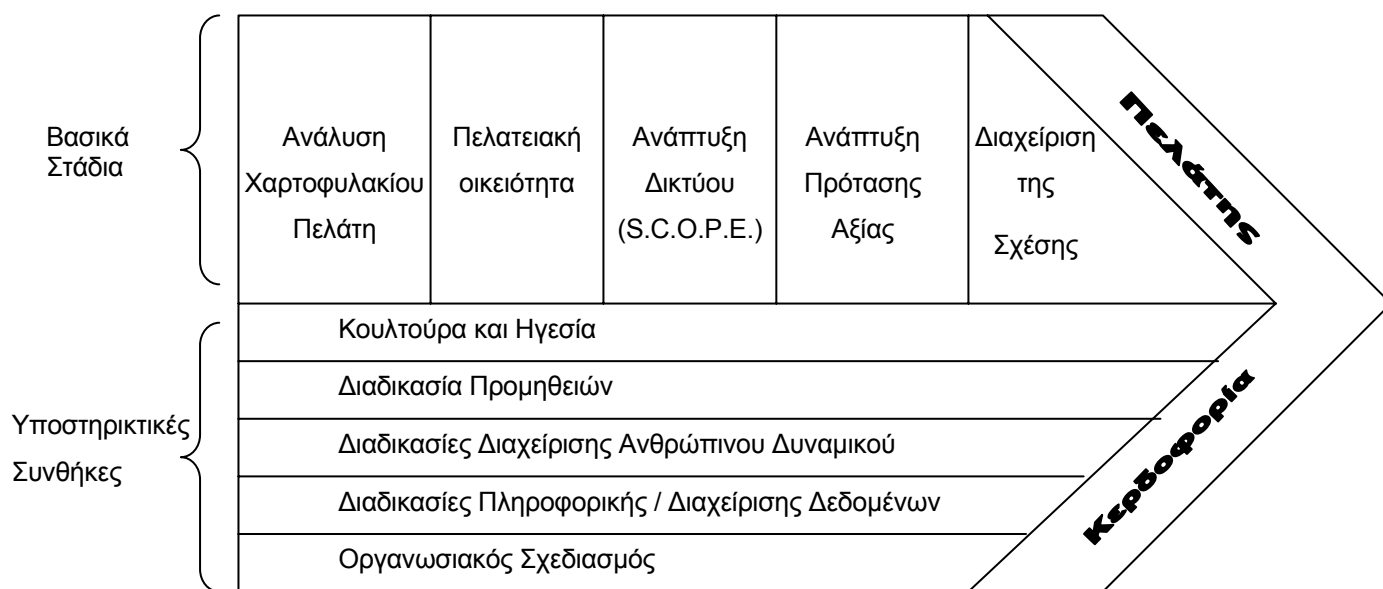
Η αλυσίδα αξίας του CRM (διάγραμμα 5.4) αποτελεί ένα μοντέλο που προτείνεται από τον Buttle (2000), το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να ακολουθήσουν για την ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών CRM. Ο απώτερος στόχος του μοντέλου είναι η διασφάλιση της ανάπτυξης μακροχρόνιων, αμοιβαία ευεργετικών σχέσεων του οργανισμού με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες του (*Strategically Significant Customers, SSCs*).

Τα πέντε βήματα στην αλυσίδα αξίας του CRM είναι:

- η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελάτη (*customer portfolio analysis*),
- η πελατειακή οικειότητα (*customer intimacy*),

- η ανάπτυξη δικτύου (*network development*),
- η ανάπτυξη πρότασης αξίας (*value proposition development*), και
- η διαχείριση της σχέσης (*managing the relationship*).

Για κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας υπάρχουν αντιλήψεις, εργαλεία και διαδικασίες που βοηθούν στη δημιουργία και στην υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Από την εμπειρία των αποτυχημένων προσπαθειών, έχει γίνει σαφές ότι οι λύσεις CRM δεν μπορούν να “μεταφτευθούν” στον οποιοδήποτε οργανισμό με την απόλυτη βεβαιότητα ότι θα τον βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων. Για να επιτύχει, το CRM χρειάζεται μια υποστηρικτική κουλτούρα. Είναι δύσκολο να αυξήσει την κερδοφορία επιχειρήσεων που δείχνουν υποκριτική αφοσίωση στην επικέντρωση στον πελάτη. Επίσης, δεν θα πετύχει σε επιχειρήσεις που είναι δέσμιες σε δομές που επικεντρώνονται στο προϊόν ή σε συστήματα αμοιβών βασισμένα σε όγκους πωλήσεων. Ομοίως, αν η Πληροφορική ή το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν είναι ευθυγραμμισμένες με το CRM, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι ελάχιστες.



Διάγραμμα 5.4 Αλυσίδα Αξίας CRM¹

¹ Πηγή: Buttle (2000)

- **Ανάλυση χαρτοφυλακίου πελάτη**

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελάτη, το πρώτο βήμα στην αλυσίδα αξίας CRM, αναγνωρίζει ότι δεν έχουν όλοι οι πελάτες ίση αξία για την επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό τίθεται το ερώτημα: “ποιοι είναι οι στρατηγικά σημαντικοί πελάτες;” Η απάντηση μπορεί να δοθεί σε επίπεδο κλάδου αγοράς, τμήματος αγοράς, ή και ατομικό. Οι οργανισμοί που δε διαθέτουν ιστορικά δεδομένα για τους πελάτες τους, μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες προσεγγίσεις τμηματοποίησης για τον προσδιορισμό των δυνητικών τους στρατηγικά σημαντικών πελατών. Αφού η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελάτη έχει προσδιορίσει και ταξινομήσει την πραγματική ή δυνητική πελατειακή βάση σε διαφορετικές ομάδες, αυτές οι ομάδες μπορούν να προσεγγισθούν με τις ανάλογες, ξεχωριστές προτάσεις αξίας. Μία σημαντική παρατήρηση είναι ότι η ανάλυση και ταξινόμηση πρέπει να γίνει ανάλογα με το δυνητικό κέρδος και όχι με τον όγκο.

- **Πελατειακή οικειότητα**

Η επιλογή πελατών είναι μια σημαντική συνιστώσα. Η διαδικασία του να γνωρίσεις τον πελάτη καλά είναι κάτι τελείως διαφορετικό. Οι περισσότερες επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τον πελάτη. Μερικές δε από αυτές έχουν στη διάθεσή τους τεράστιες ποσότητες τέτοιων δεδομένων. Η πρόκληση, όμως, είναι η κατάλληλη χρήση των δεδομένων έτσι ώστε να κατανοηθεί καλύτερα το ποιος, τι, γιατί, που, πότε και πως της συμπεριφοράς του πελάτη. Η “επανάκτηση” δεδομένων με έξυπνο τρόπο είναι μια πηγή ενός τεράστιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και δίνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης μιας πιο λεπτομερούς και ακριβέστερης ανάλυσης χαρτοφυλακίου πελάτη (CPA).

- **Ανάπτυξη Δικτύου**

Η μία επιχείρηση δεν ανταγωνίζεται την άλλη, αλλά, περισσότερο, το ένα δίκτυο ανταγωνίζεται το άλλο. Η σχετική θέση του δικτύου ενός οργανισμού, δηλαδή το πόσο καλά είναι συνδεδεμένο με άλλα μέρη που συνεργάζονται και συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας για τους επιλεγμένους πελάτες, είναι επίσης μια πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα δίκτυα αποτελούνται από διάφορα μέρη όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, και οι ιδιοκτήτες / μέτοχοι. Το CRM προϋποθέτει την ύπαρξη ιδιοκτητών και μετόχων οι οποίοι θα δεσμευθούν για τη μακροπρόθεσμη επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες και τεχνολογία που απαιτείται για την υλοποίηση στρατηγικών

CRM. Οι εργαζόμενοι θα χρειαστεί, τουλάχιστον, να εκπαιδευτούν, να αλλάξουν τις προτεραιότητές τους και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις ότι η απόδοση των εργαζομένων στις “στιγμές αλήθειας” με τους πελάτες, επηρεάζει την ικανοποίηση και την πρόθεση αγοράς των πελατών. Είναι σχεδόν φανερό ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών και, κατ’ επέκταση, με την απόδοση της επιχείρησης.

Οι προμηθευτές, επίσης πρέπει να γνωρίζουν ποιος είναι ο πελάτης τον οποίο τελικά εξυπηρετούν. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν τον αριθμό των προμηθευτών τους έτσι ώστε να δημιουργήσουν με τους εναπομείναντες πιο στενές σχέσεις. Η Διαχείριση Σχέσεων με Προμηθευτές (*Supplier Relationship Management*, SRM) έρχεται όλο και περισσότερο πιο κοντά με το CRM. Για να επιτύχει το CRM, πρέπει το δίκτυο των προμηθευτών, των εργαζομένων, των ιδιοκτητών / μετόχων και των συνεργατών να βρίσκεται σε ευθυγράμμιση και σύμπνοια και να διαχειρίζεται έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των επιλεγμένων πελατών.

- **Ανάπτυξη Πρότασης Αξίας**

Φτάνοντας στο τέταρτο στάδιο της CRM αλυσίδας αξίας, θα είναι ήδη γνωστό το ποιος έχει επιλεγεί να εξυπηρετηθεί, και θα έχει δημιουργηθεί, ή θα βρίσκεται στη διαδικασία ανάπτυξης, το κατάλληλο δίκτυο. Στη συνέχεια πρέπει το δίκτυο να εργασθεί ομαδικά για τη δημιουργία και την προσφορά της επιλεγμένης αξίας στους κατάλληλους πελάτες. Αν και παραδοσιακά η εστίαση ήταν στο προϊόν σαν πηγή αξίας, πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και η εξυπηρέτηση προσφέρουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς, όλο και περισσότερο, τα προϊόντα τυποποιούνται. Ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες που αφορούν τον πελάτη και γίνονται αντιληπτές από αυτόν, είναι εξαιρετικά σημαντικός. Είναι πιθανό να υπάρχουν μικρές τέτοιες διαδικασίες, όπως το πώς γίνεται ο χειρισμός των παραπόνων, ή άλλες μεγαλύτερες, όπως το πώς νέα προϊόντα αναπτύσσονται με τη συνεργασία των πελατών.

- **Διαχείριση της σχέσης**

Για την ανάπτυξη επιτυχημένων σχέσεων με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες, ο οργανισμός πρέπει να επαναπροσδιορίσει τις δομές και τις διαδικασίες του. Προς την απόσυρσή τους από το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον βαδίζουν οι

ιεραρχικές δομές και η διαχείριση προϊόντων. Στη θέση τους έρχονται πιο επίπεδες οργανωσιακές δομές με ενδυναμωμένες εμπροσθοφυλακές (*front-lines*) και διαχείριση πελατών ή αγορών. Είναι αναγκαίο επίσης οι επιχειρήσεις να αντικαταστήσουν τη μοναδική στρατηγική μάρκετινγκ έτσι ώστε να περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις οι οποίες είναι:

- Σχέδιο Απόκτησης Πελάτη (*Customer Acquisition Plan*),
- Σχέδιο Διατήρησης Πελάτη (*Customer Retention Plan*) και
- Σχέδιο Ανάπτυξης Πελάτη (*Customer Development Plan*).

Το καθένα από τα παραπάνω έχει διαφορετικά συστήματα μέτρησης (*metrics*) από αυτά που χρησιμοποιούνται στις παραδοσιακές στρατηγικές μάρκετινγκ. Στα νέα μέτρα περιλαμβάνονται το κόστος απόκτησης πελάτη, το ποσοστό διατήρησης πελάτη, το μερίδιο πελάτη, και οι στόχοι ανάπτυξης πελάτη μαζί με τα πιο παραδοσιακά μέτρα, όπως η ικανοποίηση πελάτη, ο όγκος πωλήσεων, και κάποια επιπρόσθετα που σχετίζονται με την απόδοση των μελών του δικτύου της επιχείρησης.

5.6.4. Πλαίσιο CRM

Το συγκεκριμένο πλαίσιο για τη διαχείριση σχέσεων με πελάτες (*Framework for Customer Relationship Management*) προτείνεται από τον Winer (2001). Η σκοπιμότητα ανάπτυξης ενός τέτοιου πλαισίου είναι, κατά τον Winer, να παράσχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να χρησιμοποιούν την κατάλληλη πληροφορία για τους πελάτες τους και να είναι σε θέση να αναπτύξουν ολοκληρωμένα τη διαχείριση σχέσεων με αυτούς.

Το βασικό μοντέλο αποτελεί ουσιαστικά ένα σύνολο από τα παρακάτω επτά βασικά συστατικά (η σχηματική απεικόνιση του μοντέλου φαίνεται στο διάγραμμα 5.5):

1. Δημιουργία Βάσης δεδομένων

Δημιουργία και συνεχή ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων η οποία συγκεντρώνει τη συνολική πληροφορία για τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τους πελάτες.

2. Ανάλυση των δεδομένων της βάσης

Ανάλυση της πελατοκεντρικής βάσης δεδομένων προκειμένου να σχηματιστούν τα τμήματα πελατείας, ανάλογα με τα κριτήρια της ανάλυσης.

3. Επιλογή πελατών

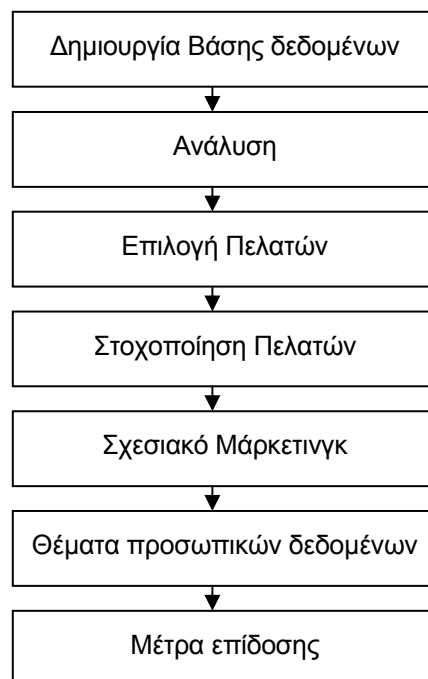
Επιλογή των κατάλληλων τμημάτων πελατείας, όπως προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο, ανάλογα με τα επιθυμητά για τον οργανισμό κριτήρια.

4. Στοχοποίηση πελατών

Στοχοποίηση και προσέγγιση των επιλεγμένων πελατών με τη βοήθεια νέων μεθόδων και εργαλείων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες.

5. Σχεσιακό μάρκετινγκ

Ανάπτυξη και «χτίσιμο» σχέσεων με τους πελάτες – στόχους μέσω μεθόδων όπως εξυπηρέτηση πελατών, προγράμματα αφοσίωσης – συχνότητας, ανάπτυξης κοινοτήτων, κλπ.



Διάγραμμα 5.5 Πλαίσιο CRM¹

6. Θέματα προσωπικών δεδομένων

¹ Πηγή: Winer (2001)

Εξέταση και κατάλληλη αντιμετώπιση θεμάτων που άπτονται της ιδιωτικότητας των προσωπικών δεδομένων, ώστε να μη θίγονται τα δικαιώματα των πελατών και ταυτόχρονα να μπορεί να επιτυγχάνεται, όσο το δυνατό, η επιθυμητή προσωποποιημένη σχέση μαζί τους.

7. Μέτρα επίδοσης

Ανάπτυξη και παρακολούθηση κατάλληλων μέτρων επίδοσης του CRM, ώστε να είναι δυνατή η επιτυχημένη ανάπτυξή του.

5.6.5. Πλαίσιο υλοποίησης στρατηγικής CRM 5-S

Το πλαίσιο υλοποίησης στρατηγικής CRM 5-S προτείνεται από τους Osarenkhoe και Bennani (2007) και φαίνεται σχηματικά στο διάγραμμα 5.6. Η σκοπιμότητα του πλαισίου είναι να διευκολύνει την επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικών CRM, συνδέοντας τα συστατικά της στρατηγικής CRM με τις κύριες διαστάσεις υλοποίησής της.

Η συνολική προσέγγιση που πρέπει να γίνει, κατά τους Osarenkhoe και Bennani, αποτελείται από τρία στάδια, της Ανάλυσης (*Analysis*), της Σχηματοποίησης και Επιλογής της στρατηγικής (*Strategy formulation & selection*) και της Υλοποίησης της στρατηγικής (*Strategy implementation*).

Η Ανάλυση εμπεριέχει την εξέταση:

- της προέλευσης και εμφάνισης της διαχείρισης σχέσεων
- των σχετικών με τη διαχείριση σχέσεων με πελάτες εννοιών και θεωρήσεων
- της φιλοσοφίας που οδηγεί τις προσπάθειες μάρκετινγκ ενός οργανισμού

Στη συνέχεια, το στάδιο της Σχηματοποίησης και Επιλογής, αφορά το περιεχόμενο μιας στρατηγικής CRM, το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω έξι αλληλοεξαρτώμενα συστατικά (Donaldson and O'Toole, 2002):

1. Έμφαση στην ποιότητα (*Emphasis on quality*)

-
2. Μέτρηση ικανοποίησης πελάτη και διαχείριση της εξυπηρέτησης πελάτη (*Measure customer satisfaction but manage customer service*)
 3. Επένδυση σε Ανθρώπινο Δυναμικό (*Invest in people*)
 4. Διατήρηση διαλόγου με τους Πελάτες (*Maintaining dialogue with customers*)
 5. Θέση ρεαλιστικών στόχων και παρακολούθηση επίδοσης (*Setting realistic targets and assessing performance*)
 6. Διεπαφές βασισμένες στις σχέσεις (*Relationship-based interfaces*)

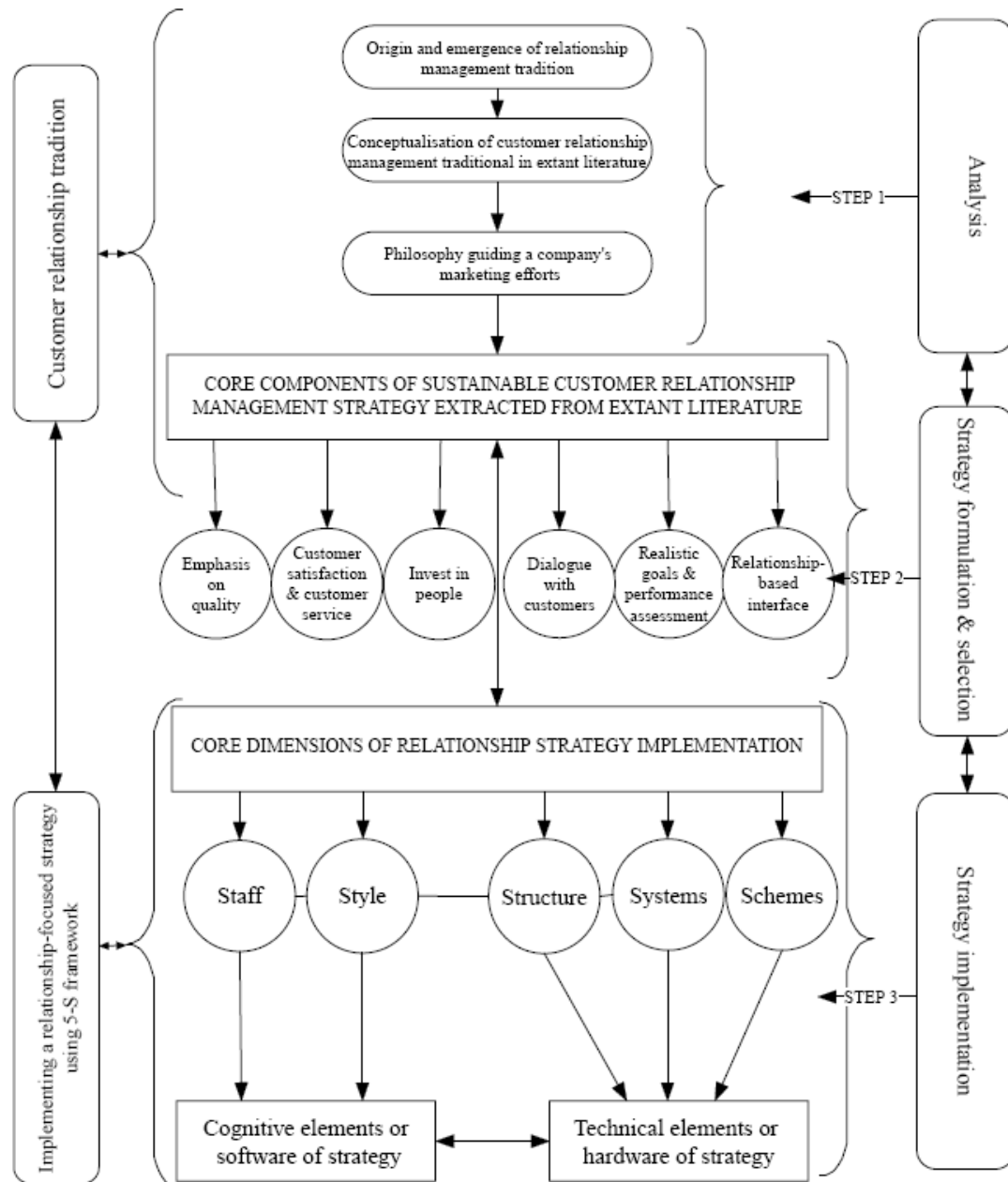
Το στάδιο της Υλοποίησης, αφορά τις κύριες διαστάσεις υλοποίησης μιας στρατηγικής CRM (τα πέντε «S»), που είναι οι παρακάτω, σύμφωνα με το προτεινόμενο από τους Osarenkhoe και Bennani (2007) πλαίσιο:

1. Δομή (*Structure*): Η οργανωσιακή δομή των σχέσεων, για παράδειγμα οι βασισμένες σε ομάδες δομές όπως αυτές της διαχείρισης των κύριων λογαριασμών (Key Account Management).
2. Προσωπικό (*Staff*): Η διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού μιας σχέσης, η οποία συνεπάγεται τη διαχείριση της κοινωνικής διάστασης μιας σχέσης σε λειτουργικό επίπεδο.
3. Ύφος – Στυλ (*Style*): Οτιδήποτε λέει ή πράττει η διοίκηση. Τα πιστεύω και οι ενέργειες της διοίκησης καθορίζουν το αποτέλεσμα μιας υλοποιημένης στρατηγικής.
4. Συστήματα (*Systems*): Εγκαθίδρυση σχεσιακών συστημάτων όπως διαδικασιών πωλήσεων και εξυπηρέτησης, συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, καρτών βαθμολόγησης επίδοσης σχέσεων, κλπ.
5. Πλαίσια – Σχέδια (*Schemes*): Προγράμματα που υποστηρίζουν την υλοποίηση των σχέσεων όπως, για παράδειγμα, πρότυπα επένδυσης και προσαρμογής, προγράμματα αφοσίωσης και διατήρησης, και σχεσιακή επικοινωνία.

Γίνεται επίσης ένας διαχωρισμός των διαστάσεων (S), ως εξής:

- Οι δύο πρώτες διαστάσεις υλοποίησης αποτελούν τα γνωστικά στοιχεία της στρατηγικής («λογισμικό της στρατηγικής»).

- Οι υπόλοιπες τρεις διαστάσεις, αντίστοιχα, αποτελούν τα τεχνικά στοιχεία της στρατηγικής («υλικό της στρατηγικής»)



Διάγραμμα 5.6 Πλαίσιο υλοποίησης στρατηγικής CRM 5-S¹

¹ Πηγή: Osarenkhoe και Bennani (2007)

5.7. ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

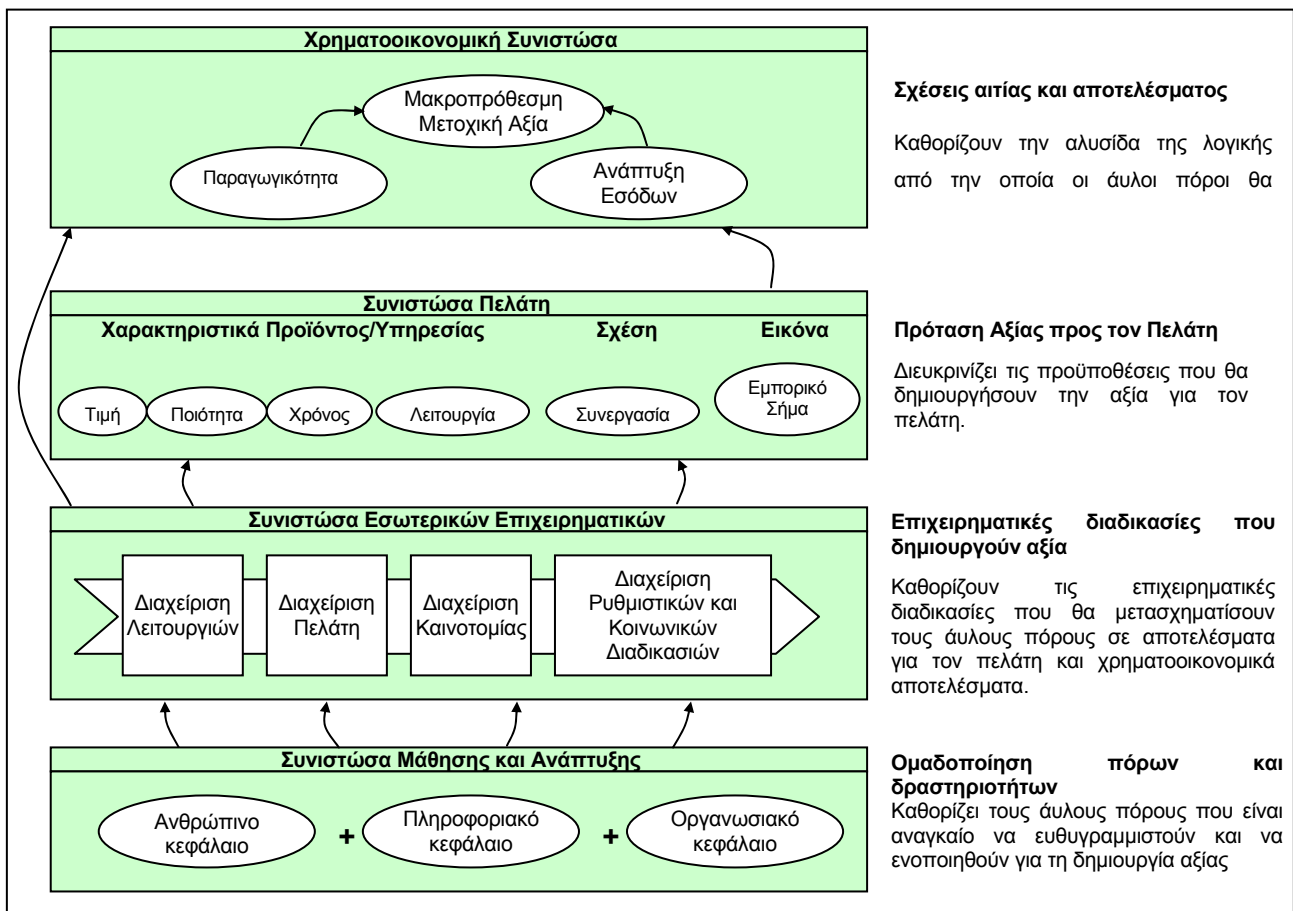
Ο χάρτης στρατηγικής (*strategy map*) προέκυψε σαν εξέλιξη του απλού μοντέλου της ισοζυγισμένης κάρτα βαθμολόγησης με τις τέσσερις συνιστώσες της και προτείνεται από τους Kaplan και Norton (2004). Είναι ουσιαστικά ένα διάγραμμα που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη στρατηγική μέσω των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών στις τέσσερις συνιστώσες της ισοζυγισμένης κάρτα βαθμολόγησης (*BSc*).

Ενώ η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (*BSc*) αποτελεί την πιο διαδεδομένη μεθοδολογία μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης ενός οργανισμού (*Corporate Performance Management, CPM*), ο χάρτης στρατηγικής, ο οποίος είναι ουσιαστικά ένα διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος, αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της όλης θεώρησης, που ξεκίνησε από τους Kaplan και Norton με το *BSc* (Buytendijk, 2005).

Ο χάρτης στρατηγικής βασίζεται στις παρακάτω αρχές (Kaplan and Norton, 2004):

1. *Η στρατηγική εξισορροπεί αλληλοσυγκρουόμενες δυνάμεις.* Ο βασικός στόχος και το σημείο εκκίνησης της περιγραφής μιας στρατηγικής είναι η εξισορρόπηση της βραχυπρόθεσμης επιδίωξης για μείωση κόστους και παραγωγικότητα με τη μακροπρόθεσμη για επικερδή ανάπτυξη εσόδων και η άρθρωσή της με συνεπή και κατανοητό τρόπο.
2. *Η στρατηγική βασίζεται σε μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας προς τον πελάτη.* Η πρόταση αξίας πρέπει ξεκάθαρα να προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να προσφερθούν στον πελάτη ώστε να τον ικανοποιήσουν.
3. *Η αξία δημιουργείται μέσω των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών.* Οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι ουσιαστικά ο κινητήριος μοχλός της στρατηγικής. Αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα υλοποιήσει τη στρατηγική του.
4. *Μια Στρατηγική αποτελείται από ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρούμενες στρατηγικές συνθέσεις.* Οι στρατηγικές πρέπει να είναι εξισορροπημένες, ενσωματώνοντας τουλάχιστον μια στρατηγική σύνθεση από την κάθε μία από τις ομάδες των επιχειρηματικών διαδικασιών (λειτουργικής διαχείρισης, διαχείρισης πελάτη, καινοτομίας, ρυθμιστικές και κοινωνικές)

-
5. Η στρατηγική ευθυγράμμιση καθορίζει την αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Όταν οι τρεις κατηγορίες των άυλων πόρων (Ανθρώπινο κεφάλαιο, Πληροφοριακό κεφάλαιο, και Οργανωσιακό κεφάλαιο) ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική, ο οργανισμός έχει υψηλό βαθμό οργανωσιακής ετοιμότητας. Δηλαδή έχει την ικανότητα να κινητοποιεί και να διατηρεί τη διαδικασία αλλαγής που είναι αναγκαία για την εκτέλεση της στρατηγικής της.



Διάγραμμα 5.7 Πρότυπο χάρτη στρατηγικής (Strategy map)¹

Ο χάρτης στρατηγικής παρέχει ένα πλαίσιο επεξήγησης του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική συνδέει τους άυλους πόρους με επιχειρηματικές διαδικασίες που δημιουργούν αξία. Κατ' αντιστοιχία με την ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (BSc), ο χάρτης στρατηγικής αποτελείται από τις τέσσερις παρακάτω συνιστώσες:

1. Η χρηματοοικονομική συνιστώσα (*financial perspective*)

Περιγράφει τα αποτελέσματα της στρατηγικής σε παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς όρους. Μέτρα όπως η χρηματοοικονομική απόδοση της επένδυσης (ROI), η αξία για τον μέτοχο (*shareholder value*), η κερδοφορία, η ανάπτυξη των εσόδων, και το κόστος είναι οι δείκτες αποτελεσμάτων οι οποίοι δείχνουν αν η στρατηγική ενός οργανισμού επιτυγχάνει ή όχι.

¹ Πηγή: Kaplan and Norton (2004)

Οι χρηματοοικονομικοί αντικειμενικοί σκοποί τυπικά συνδέονται με την κερδοφορία. Η χρηματοοικονομική επίδοση ενός οργανισμού βελτιώνεται μέσω δύο βασικών προσεγγίσεων, της ανάπτυξης των εσόδων και της παραγωγικότητας. Ουσιαστικά, οι χρηματοοικονομικές στρατηγικές είναι απλές, οι οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν χρήματα μέσω της αύξησης των πωλήσεων, και μέσω της μείωσης των δαπανών.

2. Η συνιστώσα πελάτη (*customer perspective*)

Ορίζει την πρόταση αξίας προς τους στοχοθετημένους πελάτες. Η πρόταση αξίας παρέχει το πλαίσιο για τη δημιουργία αξίας μέσω των άυλων πόρων. Η συνεπής ευθυγράμμιση των ενεργειών και των ικανοτήτων με την πρόταση αξίας προς τον πελάτη αποτελεί τον πυρήνα της εκτέλεσης μιας στρατηγικής.

Στη συνιστώσα πελάτη προσδιορίζονται τα τμήματα πελατείας που θα αποτελέσουν στόχο για τον οργανισμό και για τα οποία θα ανταγωνιστεί. Μια στρατηγική πρέπει να προσδιορίσει τα συγκεκριμένα τμήματα πελατείας που ο οργανισμός στοχεύει προκειμένου να επιτύχει την ανάπτυξη και την κερδοφορία του. Αφού ο οργανισμός κατανοήσει ποιοι είναι οι πελάτες στόχος, μπορεί, στη συνέχεια, να προσδιορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τους δείκτες επίδοσης για την πρόταση αξίας που σκοπεύει να τους προσφέρει.

Η χρηματοοικονομική συνιστώσα και η συνιστώσα πελάτη περιγράφουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της στρατηγικής. Και οι δύο συνιστώσες περιλαμβάνουν πολλούς δείκτες αιτιατού (*lag indicators*). Το ερώτημα που τίθεται, όμως, είναι με ποιο συγκεκριμένο τρόπο ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει τα επιθυμητά αυτά αποτελέσματα. Στο ερώτημα αυτό έρχονται να απαντήσουν οι επόμενες δύο συνιστώσες του χάρτη στρατηγικής:

3. Η συνιστώσα των Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών (*Internal Processes*)

Προσδιορίζει τις, περιορισμένες στον αριθμό, κρίσιμες διαδικασίες που αναμένεται να έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στη στρατηγική.

Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες φέρνουν σε πέρας δύο ζωτικά συστατικά μιας επιχειρηματικής στρατηγικής:

- Παράγουν και προσφέρουν την πρόταση αξίας προς τους πελάτες

-
- Βελτιώνουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και μειώνουν τα κόστη επηρεάζοντας έτσι τον παράγοντα παραγωγικότητα στην χρηματοοικονομική συνιστώσα

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, ομαδοποιούνται ως εξής:

- Διαδικασίες λειτουργικής διαχείρισης (*Operations management processes*)
- Διαδικασίες διαχείρισης πελάτη (*Customer management processes*)
- Διαδικασίες καινοτομίας (*Innovation processes*)
- Ρυθμιστικές και κοινωνικές διαδικασίες (*Regulatory and Social processes*)

Αναπτύσσοντας τη συνιστώσα των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει τις διαδικασίες που είναι περισσότερο σημαντικές για τη στρατηγική του. Ανάλογα με τη στρατηγική μπορεί να δοθεί μεγαλύτερο βάρος σε μία από τις προαναφερθέντες ομάδες. Παράλληλα, όμως, ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει μια «εξισορροπημένη» στρατηγική και να επενδύσει στη βελτίωση και των τεσσάρων ομάδων.

4. Η συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης (*learning and growth perspective*)

Προσδιορίζει τους άυλους πόρους που είναι περισσότερο σημαντικοί για τη στρατηγική. Οι αντικειμενικοί σκοποί στη συνιστώσα αυτή αναγνωρίζουν ποιες εργασίες (ανθρώπινο κεφάλαιο), ποια συστήματα (πληροφοριακό κεφάλαιο), και ποιου είδους κλίμα (οργανωσιακό κεφάλαιο) απαιτούνται για την υποστήριξη των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών που δημιουργούν αξία. Οι πόροι αυτοί πρέπει να συνδυαστούν κατάλληλα μεταξύ τους και να ευθυγραμμιστούν με τις κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Οι αντικειμενικοί σκοποί στις τέσσερις συνιστώσες συνδέονται μεταξύ τους μέσω των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Ξεκινώντας από την κορυφή, η βασική υπόθεση είναι ότι τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα θα επιτευχθούν μόνο αν οι στοχοθετημένοι πελάτες ικανοποιηθούν. Η πρόταση αξίας προς τον πελάτη περιγράφει πώς θα επιτευχθεί η δημιουργία πωλήσεων και πίστης από τους στοχοθετημένους πελάτες. Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες δημιουργούν και παραδίδουν την πρόταση αξίας προς τον πελάτη. Τέλος, οι άυλοι πόροι που υποστηρίζουν τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες αποτελούν τη βάση για τη στρατηγική. Η ευθυγράμμιση των αντικειμενικών σκοπών σε αυτές τις τέσσερις

συνιστώσες είναι το κλειδί για τη δημιουργία αξίας και, ως εκ τούτου, σε μια εστιασμένη και εσωτερικά συνεπή στρατηγική.

Στην ουσία συγκεκριμένες, και περιορισμένες στον αριθμό, επιχειρηματικές διαδικασίες διαμορφώνουν και προσφέρουν μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας προς τον πελάτη. Οι κρίσιμες αυτές επιχειρηματικές διαδικασίες ορίζουν κατά τους Kaplan και Norton τα Στρατηγικά Θέματα (*Strategic Themes*). Τα στρατηγικά θέματα, βασισμένα στις επιχειρηματικές διαδικασίες που δημιουργούν αξία, αρθρώνουν τη δυναμική μιας στρατηγικής.

Η τέχνη της στρατηγικής συνίσταται στον προσδιορισμό των κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών που είναι οι περισσότερο σημαντικές για την πρόταση αξίας που έχει επιλέξει να προσφέρει στην πελατεία της, και τη δημιουργία υπεροχής σε αυτές. Οι κρίσιμες αυτές διαδικασίες μπορούν να οργανωθούν στο πλαίσιο των στρατηγικών θεμάτων. Τα στρατηγικά θέματα επιτρέπουν στους οργανισμούς να εστιάσουν τις ενέργειές τους και να διαμορφώσουν μια δομή υπευθυνότητας. Αποτελούν τα δομικά στοιχεία γύρω από τα οποία εξελίσσεται η εκτέλεση της στρατηγικής.

Η πρόταση αξίας καθορίζει τη στρατηγική του οργανισμού για τον πελάτη με την περιγραφή ενός μοναδικού μίγματος προϊόντος, τιμής, υπηρεσίας, σχέσης, και εικόνας που ο οργανισμός προσφέρει στα στοχοθετημένα τμήματα πελατείας του. Η πρόταση αξίας πρέπει να επικοινωνήσει τι ο οργανισμός προσδοκεί να κάνει για τους πελάτες του καλύτερα ή διαφορετικά από τους ανταγωνιστές του.

Τέσσερις κύριες κατηγορίες προτάσεων αξίας προς τον πελάτη και στρατηγικές πελάτη έχουν παρατηρηθεί στην πράξη (Kaplan and Norton, 2004):

- Χαμηλό κόστος (*low total cost*)
- Ηγεσία προϊόντος (*product leadership*)
- Ολοκληρωμένες λύσεις για τον πελάτη (*complete customer solutions*)
- Κλειδωμα Συστήματος (*system lock-in*)

Συνοψίζοντας, το πλαίσιο του χάρτη στρατηγικής, προσαρμοσμένο στην ιδιαίτερη στρατηγική του κάθε οργανισμού, περιγράφει πώς οι άυλοι πόροι προωθούν την ανάπτυξη των επιδόσεων των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα ενισχύσουν την

προσφορά της αξίας προς τους πελάτες, τους μετόχους και τις κοινότητες που σχετίζονται με τον οργανισμό.

Πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται στην πράξη για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής. Εν τούτοις, ανεξάρτητα από το ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται, ο χάρτης στρατηγικής παρέχει έναν ομοιόμορφο και συνεπή τρόπο για την περιγραφή της στρατηγικής, έτσι ώστε οι αντικειμενικοί σκοποί και τα μέτρα να καθοριστούν και να διαχειριστούν. Ο χάρτης στρατηγικής παρέχει τον αναγκαίο συνδετικό κρίκο, ο οποίος συνήθως απουσιάζει από τις επιχειρηματικές στρατηγικές, μεταξύ της ανάπτυξης και δόμησης μιας στρατηγικής και της εκτέλεσής της.

5.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάσθηκε αρχικά, περιληπτικά, η στρατηγική που αφορά το CRM, και συγκεκριμένα, η αναγκαιότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, η θέση της στο ευρύτερο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών, και τα οφέλη όπως και τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην εφαρμογή της.

Στη συνέχεια έγινε μια παρουσίαση των πλαισίων στρατηγικής CRM που προτείνονται στη σχετική βιβλιογραφία, τα οποία είναι περιορισμένα σε αριθμό. Από τη μελέτη των διαθέσιμων αυτών πλαισίων αυτών προκύπτει το συμπέρασμα, όπως θα αναφερθεί και στο κεφάλαιο 8, ότι δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας στρατηγικής CRM. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στον χάρτη στρατηγικής, όπως προτείνεται από τους Kaplan και Norton (2004), ο οποίος αποτελεί ένα πρωτοποριακό πλαίσιο για την ανάπτυξη και αποτύπωση επιχειρηματικών στρατηγικών γενικά.

Προκύπτει, συνεπώς, η ανάγκη για ένα διαφορετικό, νέο πλαίσιο στρατηγικής CRM, το οποίο θα καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες μιας σύγχρονης, και με ιδιαίτερες απαιτήσεις, επιχειρηματικής πρωτοβουλίας όπως είναι το CRM. Το πλαίσιο αυτό περιγράφεται στη θεωρητική πρόταση της παρούσας διατριβής. Η προτεινόμενη μεθοδολογία, που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 7, εμπεριέχει αυτό, το προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής. Επίσης, στο κεφάλαιο 8 γίνεται μια κριτική θεώρηση όλων των πλαισίων στρατηγικής CRM που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό.

5.9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bell D., Deighton J., Reinartz W., Rust R. and G. Swartz (2002). Seven Barriers to Customer Equity Management, *Journal of Service Research*, 5(1), pp. 77-85.
2. Buttle F. (2000). The CRM Value Chain, Manchester Business School, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
3. Buytendijk F. (2005). The Myths of Metrics, Customer Relationship Management Summit, March, Gartner.
4. Crockett B. and K. Reed (2003). The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding, *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.
5. Donaldson, B. and T. O'Toole (2002). *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*, Wiley, Chichester.
6. Gartner (2002). Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini.
7. Gartner (2002a). CRM Strategy: A proposal for National Bank of Greece, Gartner Consulting.
8. Hamill J. (2000). Internet Supported Customer Relationship Management, Internet Export resources Ltd.
9. Johnson (1999). Unlocking the true value of Customer Relationship Management, Wunderman Cato Johnson, CRM-Forum resources: www.crm-forum.com
10. Kaplan R. and D. Norton (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
11. Kirkby J. (2002). What is Customer Relationship Management?, Research Note: Gartner.
12. Morin P. and P. Sue (2001). A Strategic framework for CRM, LGS Group Inc., CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
13. Osarenkhoe A. and A. Bennani (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy, *Business Process Management Journal*, vol. 13, nr. 1, pp. 139-164.
14. Payne A. and P. Frow (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69 (October), pp. 167-176.

-
15. Rigby D., Reichheld F. and P. Schefter (2002). Avoid the four perils of CRM, Harvard Business Review, February 2002.
 16. Treacy, M. and F. Wiersema (1995). The Discipline of Market Leaders: Choose your Customers, Narrow your Focus, Dominate your Market, HarperCollins Publishers, New York.
 17. Verhoef P. and F. Langerak (2002). Further Thoughts on CRM: Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organization, Published in ERIM (Erasmus Research Institute of Management) Report Series Research in Management, Ref. No. ERS-2002-83-MKT.
 18. Winer R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, California Management Review, vol. 43, nr. 4, Summer, pp 89-105.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM αποτελεί μια πρόκληση για κάθε σύγχρονο οργανισμό. Με δεδομένο ότι το κόστος ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι υψηλό και ότι ακόμη υψηλότερο είναι το κόστος μιας ενδεχόμενης αποτυχίας, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να ψάχνουν για απαντήσεις που θα τους βοηθήσουν να φτάσουν στην επιτυχία. Η λύση στην οποία όλο και περισσότεροι οργανισμοί στρέφονται ώστε να μειώσουν τις πιθανότητες αποτυχίας και να μεγιστοποιήσουν την επίδοση της στρατηγικής CRM είναι η μέτρηση στρατηγικής επίδοσης (*strategic performance measurement*).

Η μέτρηση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο σαν το “συστατικό που λείπει” από τις στρατηγικές CRM και γενικότερα τις επιχειρηματικές στρατηγικές (Brewton, 2001). Το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας των προσπαθειών ανάπτυξης CRM αναγκάζει πολλοί οργανισμοί να στραφούν από τις υποσχέσεις της νέας τεχνολογίας προς μια παλιά αρχή του μάνατζμεντ, σύμφωνα με την οποία ό,τι μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να βελτιωθεί, ή ακόμη καλύτερα, προκειμένου να βελτιωθεί κάτι πρέπει πρώτα να μετρηθεί. Ωστόσο, προκειμένου να οδηγηθεί και να προωθηθεί η επίδοση του CRM, δεν αρκεί να χρησιμοποιηθεί οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης το οποίο με σαφώς καθορισμένο τρόπο να συνδέει τη στρατηγική CRM και τους στόχους της με μέτρα τα οποία διαχειρίζονται και προωθούν την επίδοση του CRM σε κάθε σημείο του οργανισμού.

Η πρόκληση για τους οργανισμούς έγκειται στο να συνθέσουν μια προσέγγιση μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM, η οποία να διαχειρίζεται με επιδεξιότητα τις παραπάνω πολυπλοκότητες και περιορισμούς.

6.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ

Υπάρχουν αξιοσημείωτα παραδείγματα που δείχνουν ξεκάθαρα τα οφέλη που προκύπτουν από τη μέτρηση της στρατηγικής επίδοσης στην υλοποίηση μιας στρατηγικής. Τα αποτελέσματα μιας σχετικής μελέτης (Πίνακας 6.1), δείχνουν τα οφέλη της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης και της σύνδεσης της μέτρησης με την καθημερινή λήψη αποφάσεων και τις ενέργειες των εργαζόμενων (Brewton, 2001).

Πίνακας 6.1 Οφέλη Μέτρησης Στρατηγικής Επίδοσης¹

| Πεδίο Βελτίωσης | Οργανισμοί που χρησιμοποιούν μέτρηση στρατηγικής επίδοσης | Οργανισμοί που δεν χρησιμοποιούν μέτρηση στρατηγικής επίδοσης |
|---|---|---|
| Σαφής συμφωνία για τη στρατηγική, μεταξύ των μελών της ανώτατης διοίκησης | 93% | 37% |
| Αποτελεσματική επικοινωνία της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό | 60% | 8% |
| Επιτυχία στην πιο πρόσφατη προσπάθεια σημαντικής αλλαγής | 97% | 55% |
| Απόδοση της Επένδυσης (ROI) σε τρία χρόνια | 80% | 45% |
| Αναγνώριση ειδικεύσεων στον κλάδο τα τελευταία 3 χρόνια | 74% | 44% |

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής δείχνουν ότι η χρήση της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης για τη διαχείριση της υλοποίησης μιας στρατηγικής έχει σαν αποτέλεσμα καλύτερη χρηματοοικονομική και, κατ' επέκταση επιχειρηματική επίδοση και δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να υπερέχουν σε μακροχρόνια βάση. Υπάρχουν έξι σημαντικοί λόγοι για τους οποίους η μέτρηση στρατηγικής επίδοσης αποδεικνύεται σημαντική για τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης:

1. Διαμορφώνει αυξημένη στρατηγική συμφωνία

Χωρίς να υπάρχει συμφωνία στα ανώτατα επίπεδα σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική, είναι δύσκολο να διασφαλιστεί η δέσμευση, να συμφωνηθεί η ανάγκη εξασφάλισης πόρων, να τεθούν προτεραιότητες για τις σημαντικές πρωτοβουλίες και να δημιουργηθούν ολοκληρωμένα λειτουργικά σχέδια. Η μέτρηση απομακρύνει την ασάφεια και την ασυμφωνία που περιβάλλουν τις υψηλού επιπέδου στρατηγικές ιδέες.

2. Παρέχει μια κοινή γλώσσα για την επικοινωνία της στρατηγικής

Η μέτρηση παρέχει μια σαφή γλώσσα για την επιτυχή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του τι ο οργανισμός επιθυμεί να φέρει σε πέρας και πως προτίθεται να το κάνει.

3. Δημιουργεί ευθυγράμμιση στόχων και ενεργειών στον οργανισμό

Η δημιουργία και η διατήρηση της ευθυγράμμισης ανάμεσα στους στόχους και τις ενέργειες αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους οργανισμούς στο σημερινό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μέτρηση στρατηγικής επίδοσης δίνει απάντηση στο ερώτημα του πως ένας οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ευθυγράμμιση αυτή. Δίνει τη δυνατότητα συνεχούς αξιολόγησης και ελέγχου της ευθυγράμμισης των πρωτοβουλιών και των ενεργειών του οργανισμού με τους στρατηγικούς του στόχους.

4. Αυξάνει το ποσοστό επιτυχίας των αλλαγών

Ένα αποτελεσματικό σύστημα στρατηγικής επίδοσης παρέχει στον οργανισμό μια σαφή πληροφόρηση για την πρόοδο μιας αλλαγής. Αυτό όχι μόνο αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας αλλά και επιταχύνει το ρυθμό με τον οποίο η αλλαγή υλοποιείται.

5. Αυξάνει την προνοητική γνώση του οργανισμού και παρέχει τη δυνατότητα έγκαιρης προειδοποίησης

Τα μέτρα στρατηγικής επίδοσης εστιάζουν όχι μόνο στα επιθυμητά αποτελέσματα αλλά και στους συγκεκριμένους συντελεστές προώθησης που οδηγούν στα αποτελέσματα αυτά. Αυτοί οι δείκτες “έγκαιρης προειδοποίησης” (*early warning indicators*) βελτιώνουν σημαντικά την ικανότητα της διοίκησης να προβλέπει τη μελλοντική της επίδοση και να κάνει τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες πριν η συνολική επίδοση επηρεαστεί αρνητικά, σε μακροπρόθεσμη βάση.

6. Παρέχει στη διοίκηση μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα της επίδοσης του οργανισμού

¹ Πηγή: Brewton (2001)

Τα συστήματα στρατηγικής μέτρησης δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να έχουν μια κατανοητή εικόνα του πεδίου δράσης τους. Με την ολοκληρωμένη εικόνα που ένα σύστημα στρατηγικής μέτρησης παρέχει, τα στελέχη είναι σε θέση να δουν πως οι ενέργειες που γίνονται σε ένα τμήμα του οργανισμού επηρεάζουν την επίδοση σε κάποιο άλλο και, τελικά, τη συνολική επίδοση του οργανισμού.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι πώς τα παραπάνω που αφορούν τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης συνδέονται με το CRM. Η επιχειρηματική ευκαιρία μαζί με τη σημαντική πολυπλοκότητα και τον κίνδυνο της υλοποίησης μιας στρατηγικής CRM δημιουργεί ένα ατράνταχτο επιχείρημα για τη χρήση ενός συστήματος μέτρησης της στρατηγικής επίδοσης του CRM. Αλλά για τη μεγιστοποίηση της επίδοσης μιας στρατηγικής CRM δεν αρκεί η χρήση ενός οποιοδήποτε συστήματος μέτρησης.

Τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM πρέπει να παρέχουν τη δυνατότητα κατανόησης και κατάδειξης της παρελθοντικής αλλά και της μελλοντικής συμπεριφοράς του πελάτη. Η ικανότητα των οργανισμών να μετατρέψουν τη γνώση αυτή σε επιχειρηματικά αποτελέσματα μπορεί να γίνει μια σημαντική μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Peppers and Rogers, 1997).

Σύμφωνα με μια έρευνα της Gartner Consulting (Gartner, 2000) η διαχείριση επίδοσης αποτιμήθηκε σαν το πιο προκλητικό και δύσκολο τμήμα της ανάπτυξης CRM. Το πρόβλημα συνίσταται, κυρίως, στον προσδιορισμό των μέτρων που είναι κρίσιμα για την προώθηση των ωφελειών του CRM και του που βρίσκεται η πληροφορία. Ένα πλαίσιο μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης συνοδευόμενο από μια ιεραρχία συνδεδεμένων μέτρων είναι αναγκαία, χωρίς αυτά η στρατηγική CRM είναι πολύ πιθανό να αποτύχει. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός πρέπει πρώτα να θέσει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους CRM προκειμένου να θέσει τις βάσεις μιας επιτυχημένης ανάπτυξης και λειτουργίας.

6.3. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM ορίζεται ως ένα σύστημα μέτρησης που σκόπιμα και συστηματικά συνδέει το όραμα, τη στρατηγική και τους σκοπούς του CRM, με συγκεκριμένες τακτικές, μέτρα και ενέργειες που οδηγούν την επίδοση του CRM (Thomson, 2003).

Μια προσεκτική ματιά στους οργανισμούς που ισχυρίζονται ότι μετρούν την επίδοση της στρατηγικής CRM, δείχνει ότι χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο μέτρα που αφορούν τμήματα του οργανισμού όπως η δημιουργία στόχων, η παραγωγικότητα των πωλήσεων και το επίπεδο εξυπηρέτησης του κέντρου εξυπηρέτησης τηλεφωνικών κλήσεων. Ενώ τα μέτρα αυτά μπορεί ν' αποτελούν σημαντικούς δείκτες για την επίδοση του CRM, απέχουν πολύ από το να συνθέσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης επίδοσης. Αν δεν μελετηθεί η σύνδεση με τη στρατηγική CRM, η χρήση των μέτρων, που αφορούν ένα μέρος των τακτικών ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια του CRM, μπορεί να δημιουργήσει επικίνδυνες ψευδαισθήσεις (Gartner 2002).

Άλλοι οργανισμοί ισχυρίζονται ότι μετρούν την επίδοση του CRM βασιζόμενες σε χρηματοοικονομικά μέτρα και μεγέθη σχετικά με το CRM (π.χ. πωλήσεις ανά πελάτη), παραβλέποντας όμως τους σημαντικούς συντελεστές προώθησης της χρηματοοικονομικής και, συνολικά, της επιχειρηματικής απόδοσης όπως η αφοσίωση του πελάτη, η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Και σ' αυτήν την περίπτωση, αν δεν υπάρξει μία σύνδεση μεταξύ των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και των σημαντικών συντελεστών προώθησης των αποτελεσμάτων αυτών, η δυνατότητα μεγιστοποίησης της επιτυχίας του CRM υποβαθμίζεται σημαντικά (Brewton 2001).

Αρκετοί είναι οι παράγοντες που κάνουν τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης CRM πολύπλοκη (Kellen, 2002):

- Η εμφάνιση πολλών ψηφιακών καναλιών που παρέχουν τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφορίας με τον πελάτη
- Η δυνατότητα της διανομής όλων ή μέρους του πακέτου προϊόντος/υπηρεσίας μέσω ψηφιακών καναλιών
- Η ύπαρξη στεγανών μεταξύ των προϊόντων που προκαλούν διαφοροποιημένες και μη συνδεδεμένες μεταξύ τους επιχειρηματικές διαδικασίες και τεχνολογίες
- Η ύπαρξη στεγανών μεταξύ των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων που προκαλούν διαφοροποιημένες και μη συνδεδεμένες μεταξύ τους επιχειρηματικές διαδικασίες και τεχνολογίες
- Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης και ενσωμάτωσης δεδομένων και διαδικασιών μεταξύ των οργανισμών στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας (*value chain*)
- Διαφοροποιημένες προσεγγίσεις λήψης απόφασης μεταξύ των πελατών

-
- Διαφορετικές επιδιώξεις μέτρησης: Επηρεασμός ή επικύρωση λήψης αποφάσεων, Καθοδήγηση δραστηριοτήτων ή τακτικών που βρίσκονται σε εξέλιξη, Πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων

Ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης επίδοσης, το οποίο είναι ικανό να προάγει τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα, πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα, αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά διαχείρισης ελέγχου, προκειμένου να επιτύχει στρατηγική ευθυγράμμιση (Malina and Selto, 2001):

- Ένα περιεκτικό και ταυτόχρονα μινιμαλιστικό σύνολο μέτρων κρίσιμων μεταβλητών επίδοσης, που συνδέονται με τη στρατηγική
- Κρίσιμα μέτρα επίδοσης αιτιωδώς συσχετισμένα με τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα
- Αποτελεσματικά – ακριβή, αντικειμενικά, και επαληθεύσιμα – μέτρα επίδοσης

Επιπλέον, προκειμένου να προάγει και τη θετική παρακίνηση πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Μέτρα επίδοσης που αντικατοπτρίζουν τις ελέγξιμες και επηρεάσιμες ενέργειες των μανάτζερ, μετρημένες σε όρους σχετικής επίδοσης
- Στόχους επίδοσης που είναι φιλόδοξοι, προκλητικοί αλλά και εφικτοί
- Μέτρα επίδοσης που συνδέονται με σημαντικές ανταμοιβές

6.4. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η βασική χρησιμότητα των μέτρων είναι ότι προσδιορίζουν την επιτυχία του CRM και εξυπηρετούν σαν ενδείξεις ή δείκτες της επίδοσης που πρόκειται να έχει το CRM, όσον αφορά στα συνολικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι μελλοντικές επενδύσεις του οργανισμού και οι σχέσεις με τους πελάτες του εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από αυτούς τους δείκτες επιτυχίας, ώστε μία μη κατάλληλη επιλογή μέτρων μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

Υπάρχουν πολλά δημοφιλή συστήματα μέτρησης τα οποία όμως δεν μπορούν να χειριστούν τα άυλα μεγέθη, όπως η αφοσίωση πελάτη, η σχέση με τον πελάτη και η γνώση, αποτελεσματικά (Tiwana, 2001). Επίσης, πολλά γνωστά συστήματα μέτρησης τείνουν να εστιάζουν υπερβολικά σε παρελθοντικά γεγονότα παρά σε μελλοντικά, δεν

εξισορροπούν την εσωτερική και εξωτερική τους εστίαση, και δεν ενοποιοούν τη γνώση μέτρησης και επίδοσης κατάλληλα.

Όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν κάποια μέτρα διαχείρισης της επίδοσης που σχετίζονται με το CRM, αν και μπορεί να μην τα ονομάζουν μέτρα CRM. Για παράδειγμα, τα κέντρα εξυπηρέτησης τηλεφωνικών κλήσεων μετρούν το χρόνο εξυπηρέτησης των εισερχόμενων κλήσεων, οι πωλήσεις μετρούν τις παραγγελίες και το μάρκετινγκ μετρά τα ποσοστά ανταπόκρισης των εκστρατειών προκειμένου να καθορίσει την επιτυχία τους. Ωστόσο, πολύ λίγοι οργανισμοί συνδέουν τα μέτρα αυτά μεταξύ τους, ώστε να δώσουν μία συνολική εικόνα της επίδοσης του οργανισμού και να ενδυναμώσουν, να δώσουν τη δυνατότητα για την ανάπτυξη των ικανοτήτων που θα υποστηρίξουν τη συνολική στρατηγική πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι η χρηματοοικονομική και επιχειρηματική απόδοση και η απόδοση του CRM είναι σε πολλές περιπτώσεις αποκομμένες μεταξύ τους. Οι πρωτοβουλίες CRM δεν είναι δυνατό να παρακολουθηθούν, επιμέρους στόχοι έχουν μεγαλύτερη προτεραιότητα έναντι των συνολικών, σε επίπεδο οργανισμού, ωφελειών, και, τα ενδιαφέροντα και οι ανησυχίες των πελατών δεν λαμβάνονται υπόψη.

Για δεκαετίες το μοντέλο διοίκησης των επιχειρήσεων στηρίζονταν στην σχεδόν αποκλειστική εστίαση σε σημαντικά χρηματοοικονομικά μέτρα όπως η απόδοση μετοχικού κεφαλαίου (*Return on equity, ROE*), η απόδοση με βάση τα στοιχεία του ενεργητικού (*Return on assets, ROA*) και η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (*Return on capital employed, ROCE*). Οι δείκτες αυτοί είναι πολύ χρήσιμοι, προκειμένου να δείξουν στη διοίκηση και τους μετόχους πόσο καλά λειτουργεί ο οργανισμός. Ωστόσο, είναι πρακτικά χωρίς νόημα, από μόνοι τους, όσον αφορά στην πρόβλεψη για το μέλλον του οργανισμού. Ακόμη περισσότερο, δεν είναι ικανοί ν' απαντήσουν σε ερωτήματα που αφορούν το τι και που πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες ώστε να διατηρηθεί ή να βελτιωθεί η πορεία που έχει καθοριστεί απ' τη στρατηγική και να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Ορισμένα συστήματα μέτρησης αν και είναι χρήσιμα για τη μέτρηση της επίδοσης στρατηγικής που έχει άμεση σχέση με επενδύσεις τεχνολογίας και πληροφορικής, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι ικανά από μόνοι τους να αναλύσουν και να διαχειριστούν την επίδοση της στρατηγικής CRM. Ωστόσο, η αναμφισβήτητη δημοτικότητά τους κάνει απαραίτητη μια μικρή αναφορά σε αυτά, ώστε να

παρουσιαστούν οι αδυναμίες που εμφανίζουν και οι περιορισμοί που θέτουν στη μέτρηση της απόδοσης του CRM (Dyche, 1996).

- *Χρηματοοικονομική επίδοση της επένδυσης (ROI)*

Το ROI αντανakλά τη φιλοσοφία του “τελικά τι παίρνω εγώ σαν αντάλλαγμα” των κεφαλαιακών επενδύσεων των οποίων η αποδοτικότητα μπορεί να μετρηθεί αποκλειστικά σε όρους χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Όταν οι υπολογισμοί της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επένδυσης (*ROI*) χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση επενδύσεων CRM, μια από τις δύο προσεγγίσεις επικρατούν:

1. η αναπαράσταση των άυλων πόρων και της γνώσης σε λογιστικές αξίες
2. τα επιπλέον χρήματα που εξοικονομήθηκαν (μείωση κόστους) ή κερδήθηκαν (αύξηση πωλήσεων) σαν αποτέλεσμα της χρήσης του CRM

- *Tobin's q*

Tobin's q είναι ο λόγος της αξιολόγησης του οργανισμού, με κριτήρια της αγοράς, προς το κόστος της αντικατάστασης των φυσικών του περιουσιακών στοιχείων. Ενώ παρέχει μια εικόνα όσον αφορά στην κατάσταση των άυλων πόρων, του πνευματικού κεφαλαίου (*IC*) του οργανισμού σε δεδομένη χρονική στιγμή, δεν δείχνει κάποια κατεύθυνση για τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού, δεν προσδίδει κάποια επικέντρωση, και δεν υπογραμμίζει σφάλματα που μπορεί να έχουν συμβεί. Το μέτρο αυτό δεν μπορεί να καθοδηγήσει ένα οργανισμό στο να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία, να εμποδίσει τη μίμηση ή την αντικατάσταση, και να χρησιμοποιήσει τη γνώση του όσον αφορά στον πελάτη για τη μεγιστοποίηση του ψηφιακού του κεφαλαίου και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Sawhney and Zabin, 2001).

- *Συνολικό Κόστος Ιδιοκτησίας*

Το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας (*Total Cost of Ownership, TCO*) είναι το συνολικό κόστος διάρκειας ζωής που σχετίζεται με την αγορά, την υλοποίηση, τη συντήρηση και την υποστήριξη ενός συστήματος. Η μεθοδολογία αυτή προσδιορίζει και μετρά τα συστατικά στοιχεία μιας επένδυσης, συνήθως σε νέα τεχνολογία, πέρα από το αρχικό κόστος αγοράς και υλοποίησης. Τα συστατικά αυτά στοιχεία περιλαμβάνουν έξοδα αγοράς αδειών λογισμικού, έξοδα αγοράς υλικού (*hardware*), έξοδα εκπαίδευσης,

κόστος ενσωμάτωσης και σχεδίασης του συστήματος και συνεχιζόμενο κόστος συντήρησης.

Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη της σημαντικές κατηγορίες και στοιχεία κόστους (π.χ. κόστος πολυπλοκότητας του συστήματος, έμμεσο κόστος υποστήριξης λύσεων πολλαπλών παρόχων τεχνολογικών συστημάτων, το κόστος που αφορά στην ενασχόληση με ζητήματα συμβατότητας των συστημάτων), αγνοεί τα οφέλη που υπάρχουν πέρα από το συνολικό κόστος, παραλείπει στρατηγικούς παράγοντες και δεν χρησιμοποιεί τη σύγκριση επιδόσεων (*benchmarking*) μεταξύ Διευθύνσεων, Επιχειρηματικών Μονάδων (*SBU*s) και Επιχειρήσεων (Sawhney and Zabin, 2001).

6.4.1. Περιορισμοί παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης επίδοσης

Οι οργανισμοί δεν επιθυμούν πάντα αναλύσεις που βασίζονται μόνο σε απτά – υλικά επιχειρηματικά οφέλη που προσφέρουν οι επενδύσεις σε τεχνολογία, και, στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν πρόβλημα στο να χειριστούν αποφάσεις βασισμένες σε άυλα οφέλη και κέρδη. Η κριτική εμπειρία γίνεται ένας διαφοροποιός, αποφασιστικός και πολλές φορές ανασταλτικός παράγοντας που τις αποτρέπει από το να πάρουν αποφάσεις σε περιπτώσεις που υπάρχουν περιορισμένα ποσοτικά δεδομένα. Οι προσεγγίσεις μέτρησης του ROI, του Tobin's q και του TCO σχετίζονται αποκλειστικά με υλικά και ποσοτικά μέτρα - μεγέθη. Ωστόσο, οι άυλες και ποιοτικές διαστάσεις, οι οποίες είναι πιο δύσκολο να παρατηρηθούν και να αξιολογηθούν, δεν μετριούνται καθόλου. Ο πίνακας 6.2 δείχνει πως προσδιορίζονται οι δύο αυτές γενικές κατηγορίες μέτρων, χρησιμοποιώντας ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα μέτρων – μεγεθών (Sawhney and Zabin, 2001).

Πίνακας 6.2 Παραδείγματα Ποσοτικών και Ποιοτικών Μέτρων – Μεγεθών¹

| Ποσοτικά – Υλικά (Hard) | Ποιοτικά – Άυλα (Soft) |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Εξοικονόμηση κόστους | Ικανοποίηση πελάτη |
| Διατήρηση πελάτη | Αφοσίωση / εμπιστοσύνη πελάτη |
| Μερίδιο αγοράς | Αφοσίωση / πίστη εργαζομένων |
| Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών | Ενδυνάμωση εργαζομένων |
| Κόστος πωλήσεων | Ηγεσία αγοράς |
| Περιθώρια κέρδους | Αλλαγή κουλτούρας |

Τα συστήματα μέτρησης που εμπεριέχουν ποιοτικά μεγέθη παρέχουν στα στελέχη του οργανισμού τη βάση για τη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων του οργανισμού, αφού έχουν λάβει πληροφόρηση σχετική με τα ποιοτικά δεδομένα που τα παραπάνω αναφερθέντα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης αγνοούν.

6.5. BENCHMARKING

Το benchmarking είναι η έρευνα για τις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές και η σύγκριση επίδοσης με αυτές, οπουδήποτε μέσα ή έξω από του οργανισμού ή τον κλάδο ή γενικά την αγορά, που οδηγούν σε ανώτερου επιπέδου επίδοση. Οι οργανισμοί συνεχώς ξοδεύουν χρόνο και πόρους στην προσπάθειά τους να λύσουν προβλήματα τα οποία έχουν ήδη λυθεί σε κάποια άλλα τμήματα του ίδιου του οργανισμού. Το benchmarking συχνά αρχίζει με την ανίχνευση των καλύτερων πρακτικών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσα στον ίδιο τον οργανισμό πριν να συνεχίσει έξω απ' αυτόν. Το benchmarking αποτελείται από τέσσερα κύρια βήματα:

1. Επιλογή παραμέτρων σύγκρισης.
2. Επιλογή της ομάδας που θα κάνει το benchmarking.
3. Επιλογή των στόχων.
4. Συλλογή και Ανάλυση δεδομένων.

¹ Πηγή: Sawhney and Zabin (2001)

Το benchmarking σε πολλές περιπτώσεις προσφέρει βαθιά και πολύτιμη γνώση σχετική με θέματα όπως η ποιότητα εξυπηρέτησης, ο σχετικός χρόνος παράδοσης στην αγορά (*time-to-market*), η ικανοποίηση του πελάτη και το λειτουργικό επίπεδο της εξυπηρέτησης πελάτη, η σχέση με τον πελάτη και η διαχείριση της σχέσης αυτής, και την πιθανότητα εγκατάλειψης της σχέσης αυτής απ' τον πελάτη. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εσωτερικές και εξωτερικές συγκρίσεις και να παρέξει μέτρα που δεν έχουν νόημα από μόνα τους, αλλά μπορούν να περιγράψουν πως ο οργανισμός αποδίδει σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί από το benchmarking. Όταν χρησιμοποιείται εξωτερικά, οι καλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου παρέχουν τη βάση σύγκρισης. Οποιοσδήποτε αλλαγές στην αξία των επιλεγμένων μέτρων σύγκρισης μπορούν να παρατηρηθούν συγκρίνοντάς τες με τις προηγούμενες αξίες που έχουν καταγραφεί.

Ένα σημαντικό πρόβλημα με τα μέτρα σύγκρισης είναι το γεγονός ότι ενώ παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, δε δίνουν πληροφόρηση σχετικά με το πως πρέπει να γίνει. Επίσης πρέπει η επιλογή των μέτρων σύγκρισης να γίνει προσεκτικά γιατί αν επιλεχθούν μέτρα σύγκρισης τα οποία δεν συμβαδίζουν με τη στρατηγική, τις προσδοκίες, τις επιδιώξεις και τους παράγοντες προώθησης αξίας που προσδιορίζονται από τη στρατηγική, είναι πολύ πιθανό το benchmarking να έχει σαν αποτέλεσμα την εστίαση σε λάθος διαδικασίες (Tiwana, 2001).

6.6. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Η παγιοποίηση της άποψης ότι η ικανοποίηση πελάτη αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οδήγησε στην ανάπτυξη πρότυπων δεικτών ικανοποίησης πελάτη και αντίστοιχων μοντέλων και συστημάτων μέτρησης της ικανοποίησης αυτής καθώς και άλλων, σχετικών, μεγεθών. Οι πιο γνωστοί και έγκυροι τέτοιοι δείκτες είναι οι ACSI (American Customer Satisfaction Index) και EPSI (European Performance Satisfaction Index) για τις Η.Π.Α. και την Ευρώπη αντίστοιχα.

6.6.1. ACSI (American Customer Satisfaction Index)

Ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (American Customer Satisfaction Index – ACSI) αποτελεί έναν οικονομικό δείκτη που βασίζεται στη μοντελοποίηση των αξιολογήσεων πελατών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν στις Η.Π.Α. και παράγονται από τοπικές ή και διεθνείς επιχειρήσεις που κατέχουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά των Η.Π.Α.. Ο δείκτης ACSI αναπτύχθηκε από το Εθνικό Κέντρο Έρευνας για την Ποιότητα (National Quality Research Center - NQRC) στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν των Η.Π.Α. (University of Michigan's Ross School of Business).

Ο δείκτης ACSI μετράει την ικανοποίηση πελάτη σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες περίπου 200 επιχειρήσεων σε 43 κλάδους σχετικούς με την οικιακή κατανάλωση και περίπου 100 σημαντικά πελατειακά τμήματα. Στα πλαίσια ενός κλάδου οι επιχειρήσεις επιλέγονται με βάση τις συνολικές πωλήσεις που επιδεικνύουν και αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του συνολικού μεριδίου αγοράς του κλάδου τους. Οι μεμονωμένες επιχειρήσεις εισέρχονται ή εξέρχονται από τον ACSI αν αλλάξει η θέση τους στην αγορά ή σαν επακόλουθο μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης. Νέοι κλάδοι μπορούν επίσης να προστεθούν καθώς νέοι τύποι καταναλωτικών αγαθών αναπτύσσονται, όπως το λιανεμπόριο μέσω διαδικτύου ή οι παροχές ασύρματων τηλεφωνικών υπηρεσιών (American Customer Satisfaction Index, 2006).

Ωστόσο, μια επιχείρηση που δεν περιλαμβάνεται στο δείκτη ACSI μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει ένα ανάλογο δείκτη προκειμένου να μετρήσει την ικανοποίηση των πελατών της. Αν και αυτός ο δείκτης δεν θα αποτελεί μέρος του δημοσιοποιημένου επίσημου ACSI, στις επιχειρήσεις αυτές παρέχεται εξειδικευμένη έρευνα μέσω της ίδιας μεθοδολογίας και μπορούν να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με τον κλάδο ή και με τις επιχειρήσεις-ηγέτες του κλάδου.

6.6.1.1. Σκοπιμότητα

Η σκοπιμότητα ανάπτυξης και χρήσης του δείκτη ικανοποίησης πελάτη είναι να παρέχει πληροφορία σχετικά με την ικανοποίηση, τη σχετική με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που διατίθενται στους καταναλωτές. Επιπλέον, ο ACSI σχεδιάστηκε έτσι ώστε να μετρά ποιοτικά τα αποτελέσματα της οικονομικής

δραστηριότητας σαν συμπλήρωμα των παραδοσιακών μέτρων που τα μετρούν μόνο ποσοτικά.

6.6.1.2. Ευρήματα

Μερικά από τα ευρήματα της δωδεκαετούς εφαρμογής του δείκτη ACSI είναι, μεταξύ άλλων, τα παρακάτω:

- Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί ένα δείκτη αιτίου (lead indicator) της χρηματοοικονομικής επίδοσης μιας επιχείρησης, δηλαδή συντελεστή που την επηρεάζει θετικά
- Η ποιότητα διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη σε σύγκριση με την τιμή, σε σχεδόν όλους τους κλάδους που εξετάζονται

6.6.1.3. Συμβολή - Οφέλη

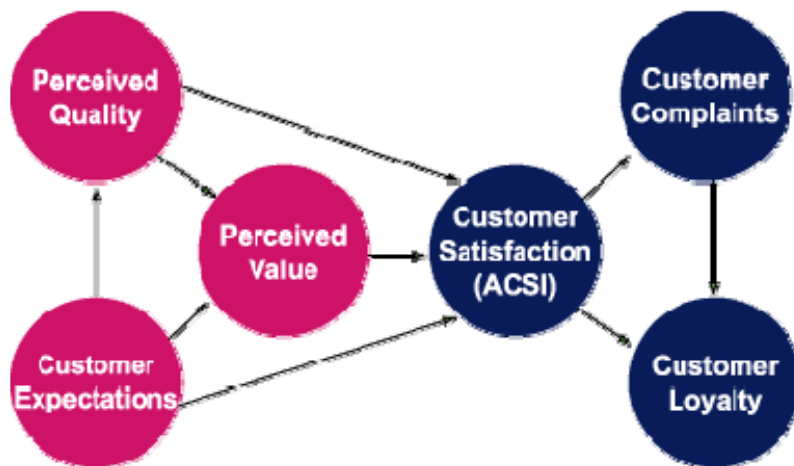
Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ACSI σε ένα οργανισμό είναι πολλά με σημαντικότερο το ότι δίνει πληροφορία στη διοίκηση σχετικά με το πώς θα βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης χρησιμοποιώντας περιορισμένους πόρους για τη βελτιστοποίηση των σχέσεων με τον πελάτη. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον ACSI σαν εργαλείο για τη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης πελάτη η οποία θα οδηγήσει στην πίστη – αφοσίωση του πελάτη και κατ' επέκταση στην κερδοφορία της επιχείρησης (Fornell, 2007). Επίσης χρησιμοποιείται για τη σύγκριση (benchmarking) σε ανταγωνιστικό – κλαδικό αλλά και σε εθνικό, διακλαδικό περιβάλλον.

6.6.1.4. Μεθοδολογία - Μοντέλο

Ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα συνεντεύξεων με πελάτες τα οποία εισάγει σε ένα ερμηνευτικό στοχαστικό μοντέλο οικονομετρικής προσέγγισης το οποίο αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν των Η.Π.Α. (University of Michigan's Ross School of Business). Το μοντέλο ACSI είναι ένα μοντέλο αιτίου-και-αιτιατού (cause-and-effect), με δείκτες για:

-
- τους συντελεστές δημιουργίας της ικανοποίησης στην αριστερή πλευρά:
 - Προσδοκίες πελάτη (customer expectations)
 - Αντίληψη πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα (perceived quality)
 - Αντίληψη πελάτη για την προσφερόμενη αξία (perceived value)
 - ,την ικανοποίηση πελάτη (ACSI) στο κέντρο
 - και, στη δεξιά πλευρά, τα αποτελέσματα της ικανοποίησης:
 - Παράπονα πελάτη (customer complaints)
 - Πίστη και Αφοσίωση πελάτη (customer loyalty), περιλαμβανομένης και της διατήρησης πελάτη (customer retention) καθώς και της ανοχής τιμής (price tolerance)

Οι δείκτες (όπως φαίνονται στο διάγραμμα 6.1 του μοντέλου) είναι πολυμεταβλητές συνιστώσες οι οποίες μετρώνται μέσω μιας σειράς ερωτημάτων τα οποία είναι κατάλληλα σταθμισμένα στα πλαίσια του μοντέλου. Τα ερωτήματα αποτυπώνουν τις αξιολογήσεις των πελατών σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν τον κάθε δείκτη. Η μεθοδολογία έρευνας πεδίου και μοντελοποίησης ποσοτικοποιεί την ισχύ της επίδρασης του δείκτη που βρίσκεται αριστερά σε αυτόν τον οποίο δείχνει βέλος προς τα δεξιά. Αυτά τα βέλη αντιπροσωπεύουν τις «επιδράσεις». Το μοντέλο ACSI είναι αυτο-σταθμισμένο προκειμένου να μεγιστοποιεί την ερμηνεία της ικανοποίησης του πελάτη σε σχέση με την πίστη και αφοσίωση του πελάτη. Ερευνώντας τους δείκτες και τις επιδράσεις, οι χρήστες του μοντέλου μπορούν να προσδιορίσουν ποιοι συντελεστές της ικανοποίησης, αν βελτιωθούν, θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην πίστη και αφοσίωση πελάτη.



Διάγραμμα 6.1 Μοντέλο ACSI¹

Οι δείκτες – συνιστώσες του μοντέλου ACSI, περιγράφονται ως εξής (American Customer Satisfaction Index, 2006)

- Προσδοκίες πελάτη (customer expectations)

Οι προσδοκίες πελάτη αποτελούν ένα μέτρο της προσδοκώμενης από τον πελάτη ποιότητας όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Οι προσδοκίες αναπαριστούν και την προηγούμενη εμπειρία κατανάλωσης, η οποία περιλαμβάνει και μη εμπειρική, σε ένα βαθμό, πληροφορία όπως διαφήμιση και φήμη, καθώς και μια πρόβλεψη όσον αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να παράσχει ποιότητα στο μέλλον.

- Αντίληψη πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα (perceived quality)

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα αποτελεί ένα μέτρο για την αξιολόγηση του πελάτη, μέσω πρόσφατης εμπειρίας κατανάλωσης, της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Η ποιότητα μετριέται σε όρους προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη, που είναι ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη καθώς και αξιοπιστίας, που είναι η συχνότητα με την οποία παρουσιάζονται προβλήματα στο προϊόν ή την υπηρεσία.

¹ Πηγή: American Customer Satisfaction Index (2006)

-
- Αντίληψη πελάτη για την προσφερόμενη αξία (perceived value)

Η αντιλαμβανόμενη αξία αποτελεί ένα μέτρο ποιότητας σχετικής με την τιμή, την αξία απόκτησης. Παρόλο που η τιμή (αξία σε χρήμα) αποτελεί συχνά πολύ σημαντικό παράγοντα για την αρχική αγορά ενός πελάτη, συνήθως έχει κάπως μικρότερη επίδραση στην ικανοποίηση όταν αφορά στις επαναλαμβανόμενες αγορές.

- Παράπονα πελάτη (customer complaints)

Τα παράπονα πελάτη μετρώνται σαν το επί τοις εκατό ποσοστό των ανταποκρινόμενων στην έρευνα που δηλώνουν ότι έχουν εκφράσει παράπονα απευθείας σε μια επιχείρηση σχετικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η ικανοποίηση έχει μια αρνητική συσχέτιση με τα παράπονα πελάτη, καθώς όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να εκφράσουν παράπονα.

- Πίστη και Αφοσίωση πελάτη (customer loyalty)

Η πίστη πελάτη είναι ο συνδυασμός της επιβεβαιωμένης πιθανότητας επαναγοράς από τον πελάτη από τον ίδιο προμηθευτή, και της πιθανότητας αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας της επιχείρησης σε διάφορα σημεία τιμής σχετικά με την ανεκτικότητα στην τιμή. Η πίστη πελάτη αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα του μοντέλου καθώς αποτελεί συντελεστή για την κερδοφορία.

6.6.2. EPSI (European Performance Satisfaction Index)

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε μικρο- και μακροοικονομικό επίπεδο αποτελεί πλέον έναν από τους βασικότερους στόχους οικονομικής πολιτικής, τόσο για την χώρα μας, όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση στο σύνολό της. Με σκοπό να συμβάλλει πρακτικά και αποφασιστικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε μικρο- και μακροοικονομικό επίπεδο, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας ("European Organization for Quality" - EOQ), σε συνεργασία με το European Foundation for Quality Management (EFQM) και το πανεπιστημιακό δίκτυο IFCF (International Foundation for Customer Focus), και υπό την αιγίδα και με

την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DGIII), προχώρησε το 1997 στα πρώτα βήματα για τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (European Performance Satisfaction Index – EPSI Rating). Η πιλοτική εφαρμογή του έργου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο έγινε το 1999 σε 11 Ευρωπαϊκές χώρες συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδος και βασίσθηκε σε ένα σύνολο 50.000 συνεντεύξεων (EPSI Rating, 2006).

Ο EPSI ενσωματώνει και αξιοποιεί την εμπειρία που έχει ήδη συσσωρευτεί στις διάφορες χώρες οι οποίες έχουν αναπτύξει και εκμεταλλευθεί παρόμοιους δείκτες. Οι σημαντικότερες από τις εφαρμογές είναι στην:

- Σουηδία, από το 1989 (“Sveriges Kundbarometer” / “Svenskt Kundindex”)
- Γερμανία, από το 1992 (“Das Deutsche Kundenbarometer”)
- Ηνωμένες Πολιτείες, από το 1994 (“American Customer Satisfaction Index” - ACSI)

Επίσης, πλέον των ανωτέρω χωρών, χρήση παρομοίων δεικτών γίνεται - σε εθνικό επίπεδο - στην Νέα Ζηλανδία, την Νότιο Αφρική, και την Ταϊβάν.

Η δημοτικότητα της κατάταξης EPSI έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτού του είδους την πληροφορία για τη στρατηγικό σχεδιασμό τους (Eskildsen and Kristensen, 2007).

6.6.2.1. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ

Ο EPSI σχεδιάστηκε για να αποτελέσει ένα πρακτικό εργαλείο μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών- δημόσιων και ιδιωτικών – με βάση την ικανοποίηση των πελατών τους.

Σημειώνεται ότι η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί ένα από τα βασικά κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται ένας οργανισμός σε σχέση με την επιχειρηματική αριστεία, η οποία και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής των οργανισμών για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους στις σημερινές παγκοσμιοποιημένες συνθήκες της αγοράς.

Ο EPSI δημιουργεί ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για τη μέτρηση της διαχρονικής τάσης της ικανοποίησης του πελάτη και τη σύγκριση των στοιχείων σε επίπεδο εθνικό

και ευρωπαϊκό. Η ύπαρξη ενός τέτοιου Δείκτη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, επιτρέπει τον εντοπισμό και προσδιορισμό σημείων αναφοράς (benchmarks), τα οποία, αν αξιοποιηθούν κατάλληλα, συμβάλλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ενδιαφερομένων.

6.6.2.2. Συμβολή

Σε επίπεδο εταιρίας / οργανισμού (ιδιωτικού ή δημόσιου) ο EPSI μπορεί να επιτρέψει:

- την παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα και υπηρεσίες του οργανισμού.
- την παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης, αφενός μεν, για τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών του οργανισμού, και, αφετέρου, την βαρύτητα που έχει ο κάθε παράγων στη διαμόρφωση του δεδομένου επιπέδου ικανοποίησης.

Με βάση την πληροφόρηση αυτή, η Διοίκηση του οργανισμού θα μπορεί να χαράξει στρατηγικές κατευθύνσεις με στόχο την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών του, την παρακολούθηση της διαχρονικής πορείας των Δεικτών ποιότητας του οργανισμού, και την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών επεμβάσεων, στην καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των συναλλασσομένων με τον οργανισμό την σύγκριση των οργανισμών με τους ανταγωνιστές των (στην Ελλάδα και το εξωτερικό - εάν και όπου καταγράφονται ανά κατηγορία), το μέσο όρο του υποκλάδου ή κλάδου, κλπ., πληροφορώντας με σαφήνεια την Διοίκηση ενός οργανισμού για την θέση του στην αγορά, την δημιουργία μιας εκτεταμένης βάσης δεδομένων (benchmarks) χαμηλού, συγκριτικά, κόστους, και τον προσδιορισμό των οργανισμών που ηγούνται του κλάδου και αποτελούν τον στόχο προσέγγισης, την εκτίμηση συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ενός οργανισμού, και τέλος την δημιουργία ή ενίσχυση μιας φιλοσοφίας επικεντρωμένης στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, και την επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους, τους συνεργάτες και το προσωπικό.

6.6.2.3. Μεθοδολογία - Μοντέλο

Η μέθοδος του δείκτη EPSI βασίζεται:

Σε δειγματοληπτική έρευνα πεδίου συλλογής στοιχείων με τη διαδικασία των τηλεφωνικών συνεντεύξεων μέσω συστήματος CATI (Computer Aided Telephone Interviewing). Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις γίνονται με ειδικά δομημένο και προτυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Οι προδιαγραφές της έρευνας είναι σύμφωνες με τα standards (όσον αφορά έρευνα πεδίου, επεξεργασία των στοιχείων κλπ) όπως αυτά ορίζονται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό EPSI Rating και την ESOMAR (European Society for Opinion and Market Research) σε ένα κοινό για όλες τις χώρες ερμηνευτικό στοχαστικό μοντέλο οικονομετρικής προσέγγισης προκειμένου να παραχθούν δείκτες ικανοποίησης σε επίπεδο:

- Μεμονωμένων Επιχειρήσεων και Οργανισμών
- Οικονομικού Υποκλάδου - Ομάδας Επιχειρήσεων
- Οικονομικού Κλάδου Εθνικής Οικονομίας

Τα στοιχεία τα οποία παράγονται σε επίπεδο μεμονωμένης εταιρείας ή οργανισμού ομαδοποιούνται διαδοχικά σε επίπεδο οικονομικού υποκλάδου, κλάδου και εθνικής οικονομίας. Η χρήση ενός ενιαίου μεθοδολογικού υποβάθρου επιτρέπει την ομογενοποίηση των στοιχείων, την ομαδοποίηση και τυποποίηση των αποτελεσμάτων σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και την δημιουργία μιας μήτρας πολλαπλών εισόδων, με πολυεπίπεδη συγκρισιμότητα. Όμως, κορμός του όλου συστήματος παραμένει το σύστημα Εθνικών Δεικτών, το οποίο αντανακλά τυχόν τοπικές ιδιαιτερότητες και ανάγκες, προκειμένου να εξασφαλισθεί η μεγαλύτερη δυνατή προστιθέμενη αξία.

6.6.2.3.1. Άξονες Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τους παρακάτω άξονες (βασικούς δείκτες) (EPSI Rating, 2006):

- Ικανοποίηση Πελατών από την εταιρία / προϊόν / υπηρεσία
- Εικόνα εταιρίας / προϊόντος / υπηρεσίας μεταξύ των πελατών της

-
- Προσδοκίες πελατών από την εταιρία / προϊόν / υπηρεσία πριν την αγορά / χρήση
 - Αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την Ποιότητα του Προσφερόμενου Προϊόντος ή Υπηρεσίας (“hardware” element)
 - Αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την Ποιότητα των Προσφερόμενων Συνοδευτικών Υπηρεσιών (“software” element)
 - Αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την Αξία των Προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών (value for money)
 - Πίστη και Αφοσίωση των πελατών στην εταιρία / προϊόν / υπηρεσία

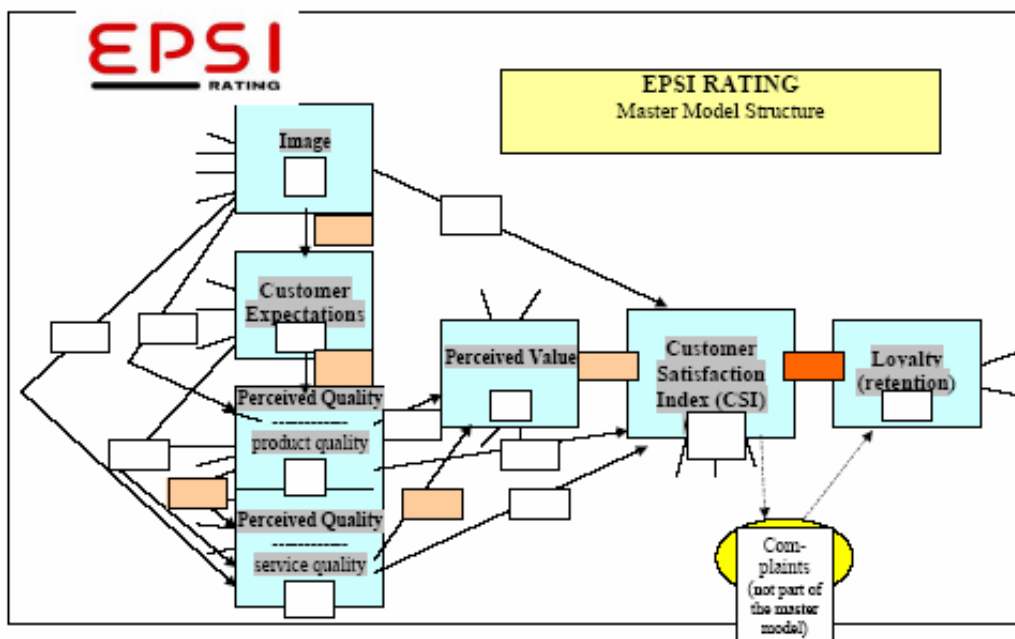
Για κάθε έναν από τους παραπάνω άξονες έχει σχεδιασθεί μια ειδική σειρά ερωτήσεων προσαρμοσμένων στο συγκεκριμένο κλάδο / τομέα

6.6.2.3.2. Μοντέλο EPSI

Το μοντέλο EPSI (διάγραμμα 6.2) έχει βασιστεί στις αιτιώδεις συσχετίσεις μεταξύ των κυρίων συνιστωσών – αξόνων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Συνεπώς το μοντέλο περιλαμβάνει τους παρακάτω επτά δείκτες – συστατικά (EPSI Rating, 2006):

- Εικόνα (Image)
- Προσδοκίες πελάτη (Customer Expectations)
- Αντίληψη πελάτη για την Ποιότητα Προϊόντος ή Υπηρεσίας (Customer perceived Quality - “hardware” element)
- Αντίληψη πελάτη για την Ποιότητα Συνοδευτικών Υπηρεσιών (Customer perceived Quality - “software” element)
- Αντίληψη πελάτη την Αξία (Customer perceived Value)
- Ικανοποίηση πελάτη (Customer Satisfaction)
- Πίστη και Αφοσίωση πελάτη (Customer Loyalty)

Οι κόμβοι – πλαίσια στο μοντέλο αναπαριστούν τις λανθάνουσες μεταβλητές και τα βέλη τις διασυνδέσεις (επιρροές) ανάμεσα στις μεταβλητές αυτές σε αντιστοιχία με τη σχεδιασμένη αναπαράσταση της οικονομετρικής διαδικασίας που έχει μοντελοποιηθεί.



Διάγραμμα 6.2 Μοντέλο EPSI¹

6.7. ΑΛΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM

Μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος CRM είναι η ανάπτυξη νέων μέτρων για την παρακολούθηση της επίδοσης του CRM σε όλη την έκταση του οργανισμού. Είναι ολοένα και περισσότερο αποδεκτό το γεγονός ότι υπάρχουν δεσμοί μεταξύ των συνιστωσών της ικανοποίησης των εργαζομένων, της διατήρησης των εργαζομένων, της ικανοποίησης των πελατών, της διατήρησης των πελατών, των πωλήσεων και των κερδών. Έχουν γίνει αρκετές μελέτες επί του θέματος, βασισμένες στους παραπάνω δεσμούς, και έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα.

Πριν μελετηθούν τα συστήματα μέτρησης που πραγματικά μετρούν την επίδοση των CRM διαδικασιών με επιτυχία, θα γίνει μια αναφορά σε μερικά βασικά ερωτήματα που εκφράζουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί ένα σύστημα μέτρησης CRM,

¹ Πηγή: EPSI Rating (2006)

και κατά συνέπεια το σύνολο των μέτρων CRM που το συνθέτουν, ώστε να είναι αποτελεσματικό (Tiwana, 2001):

1. Είναι το κάθε μέτρο / μέγεθος του συστήματος μέτρησης μοναδικό και άμεσα συνδεδεμένο με την περιοχή που χρήζει βελτίωσης;
2. Μπορούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν αυτό το μέτρο / μέγεθος με ευκολία;
3. Θα δώσει αυτό το μέτρο / μέγεθος τα προσδοκώμενα, ως ευεργετικά για τον πελάτη, αποτελέσματα;
4. Είναι υλοποιήσιμο, σε λογικό κόστος και χρόνο;
5. Είναι δυνατόν τα αποτελέσματα να επικοινωνηθούν εύκολα και γρήγορα, χωρίς υπερβολική καθυστέρηση;
6. Υπάρχουν μηχανισμοί ενσωμάτωσης της απορρέουσας, από το σύστημα μέτρησης επίδοσης, αναπληροφόρησης και μάθησης;

Μέσα σε κάθε περιοχή του συστήματος μέτρησης, είναι σημαντικό να ληφθεί απόφαση σχετικά με τη λεπτομέρεια με την οποία θα αναλυθεί η επίδοση. Είναι σημαντικό να γίνονται μετρήσεις μέχρι του σημείου που είναι δυνατό αυτές να ερμηνευτούν και να εφαρμοστούν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Με αυτά τα ζητήματα κατά νου, θα αναφερθούν τέσσερα συστήματα μέτρησης: η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (*Service Profit Chain*), το Πλαίσιο Ιεράρχησης των Μέτρων CRM, το Πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης (*Stages of Knowledge Growth framework*) και η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (*Quality Function Deployment, QFD*).

6.7.1. Service Profit Chain

Η “Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών” (*Service Profit Chain*) αποτελεί μια μεθοδολογική έρευνα που αναπτύχθηκε στο Harvard Business School (Payne and Frow, 2005). Η μεθοδολογία αυτή περιγράφει τους δεσμούς μεταξύ της συμπεριφοράς εργαζομένων, της διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών, και της κερδοφορίας του οργανισμού.

6.7.2. Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM

Για τη διαχείριση της επίδοσης CRM είναι αναγκαία μια ιεράρχηση των μέτρων CRM. Στα πλαίσια αυτής της ιεράρχησης υπάρχουν διαφορετικά μέτρα για διαφορετικές περιοχές του οργανισμού, ωστόσο, όλα βοηθούν στην επίτευξη των τελικών στόχων που αναφέρονται στον πελάτη και τον οργανισμό. Μία προσέγγιση ενός πλαισίου ιεράρχησης των μέτρων CRM, όπως αυτό του διαγράμματος 6.3 διασφαλίζει ότι δεν υπάρχουν κενά και δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης της αξίας των μέτρων (Payne and Frow, 2005).



Διάγραμμα 6.3 Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM¹

- Τα εταιρικά μέτρα καθορίζονται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν άμεση σχέση με τη στρατηγική CRM. Είναι γενικά, απλά, κατανοητά και αφορούν πρωταρχικά τους μετόχους ή κάθε άλλον κυρίαρχο επιχειρηματικό παράγοντα (*stakeholder*).
- Τα μέτρα στρατηγικής πελάτη παρακολουθούν την επιτυχία της στρατηγικής πελάτη. Πρέπει να υπάρχουν σαφείς σύνδεσμοι μεταξύ των μέτρων πελάτη και των

¹ Πηγή: Payne and Frow (2005)

εταιρικών στόχων. Τα πιο σημαντικά μέτρα πελάτη είναι αυτά που σχετίζονται με τη διαχρονικότητα του πελάτη.

- Τα μέτρα λειτουργιών και διαδικασιών είναι αναγκαία για τη μέτρηση των τακτικών. Αυτά τα μέτρα τροφοδοτούν τα μέτρα στρατηγικής πελάτη. Προκειμένου να καθιερωθούν τα σωστά μέτρα λειτουργιών και διαδικασιών, χρειάζεται μια διαδικασία ανίχνευσης και επιλογής των περισσότερο σημαντικών συντελεστών προώθησης των στρατηγικών μέτρων.
- Τα μέτρα υποδομής μετρούν την αποδοτικότητα συγκεκριμένων διαδικασιών και παρέχουν εισοδο για τα μέτρα λειτουργιών και διαδικασιών. Τα μέτρα υποδομής μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να εξαχθούν από υπάρχοντα συστήματα όπως τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, συστήματα ανάλυσης ιστοσελίδων, συστήματα ανθρώπινου δυναμικού κλπ. Υπάρχει πλήθος μέτρων αυτής της κατηγορίας και είναι συνήθως εύκολο να προσδιοριστούν.

Το βασικό ερώτημα είναι ποια μέτρα διαχείρισης της επίδοσης θα καθορίσει και θα παρακολουθήσει ο οργανισμός προκειμένου να υποστηρίξει τη στρατηγική CRM. Ο οργανισμός πρέπει να θέσει μετρήσιμους και συγκεκριμένους στόχους CRM και δείκτες παρακολούθησης της επίδοσης προκειμένου να επιτύχει τις στρατηγικές CRM επιδιώξεις του. Τα μέτρα CRM όχι μόνο επιτρέπουν την εκτίμηση του μεγέθους της επιτυχίας, αλλά παρέχουν επιπλέον ένα μηχανισμό ανατροφοδότησης και αναπληροφόρησης για τη συνεχή ανάπτυξη της στρατηγικής. Επιπρόσθετα, μπορούν να λειτουργήσουν σαν εξαιρετικά εργαλεία για τη διοίκηση αλλαγών και είναι ζωτικής σημασίας για την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο είναι δομημένα τα κίνητρα απόδοσης του προσωπικού. Τα μέτρα CRM πρέπει να συμβαδίζουν και να μετρούν την επίδοση της συγκεκριμένης στρατηγικής CRM του οργανισμού, δηλαδή να είναι μοναδικά για το συγκεκριμένο οργανισμό τον οποίο αφορούν.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο αξιολόγησης τα μέτρα που αφορούν τον πελάτη και αναφέρονται στην απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρησή του (στο επίπεδο της στρατηγικής πελάτη) συνδέουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους με τους υπόλοιπους σημαντικούς δείκτες επίδοσης του οργανισμού. Τα στελέχη που ασχολούνται με την ανάπτυξη του CRM πρέπει να εξασφαλίσουν ότι θα συνεργαστούν με όλα τα τμήματα του οργανισμού προκειμένου να τα βοηθήσουν να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν τα μέτρα CRM στο ευρύτερο πλαίσιο μέτρων του οργανισμού. Η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση (*top-down*) εστιάζει στο τι είναι αναγκαίο να μετρηθεί, η από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση (*bottom-up*) εφοδιάζει το πλαίσιο με

το τι μπορεί να μετρηθεί σήμερα. Τις περισσότερες φορές οι επιτυχημένοι οργανισμοί υιοθετούν και τις δύο προσεγγίσεις για την ανάπτυξη μέτρων. Ο αντικειμενικός στόχος είναι η δημιουργία μιας προσαρμοσμένης προσέγγισης για τα μέτρα CRM.

6.7.3. Πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης

Το πλαίσιο σταδίων ανάπτυξης γνώσης (*Stages of Knowledge Growth framework*) παρέχει μια μεθοδολογία έτοιμη προς υλοποίηση για τη μέτρηση της ικανότητας διαδικασιών και της τεχνολογικής γνώσης. Αυτή η σχετικά απλή μέθοδος είναι κατάλληλη για την παροχή μιας συνολικής εικόνας, χωρίς εμβάθυνση σε πιο λεπτομερειακή ανάλυση. Το πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε αρχικά για την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών και προσαρμόζεται εύκολα στο πεδίο του CRM (Tiwana, 2001). Ο πίνακας 6.3 παρέχει μια βασική περιγραφή των “σταδίων” κατά μήκος των οποίων ένας οργανισμός εξελίσσεται (από το στάδιο ένα - της άγνοιας έως το στάδιο οκτώ - της τέλειας γνώσης) καθώς αποκτά περισσότερη γνώση σχετικά με τους πελάτες, τις αγορές και τον κλάδο του.

Πίνακας 6.3 Το πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης¹

| Στάδιο | Ονομασία | Τυπική μορφή γνώσης |
|--------|---------------------------|--|
| 1 | Πλήρης άγνοια | Δεν υπάρχει πουθενά |
| 2 | Επίγνωση | Η γνώση είναι κατά κύριο λόγο υπονοούμενη |
| 3 | Μέτρηση | Η γνώση είναι κατά κύριο λόγο σε γραπτή μορφή |
| 4 | Έλεγχος του μέσου | Γραπτή και ενσωματωμένη σε μεθοδολογικές ρουτίνες |
| 5 | Ικανότητα Διαδικασίας | Επί μέρους συνταγές και λειτουργικά εγχειρίδια |
| 6 | Χαρακτηρισμός Διαδικασίας | Εμπειρικές εξομοιώσεις |
| 7 | Απιολογική γνώση | Επιστημονική: διαδικασίες, μεθοδολογίες και αλγόριθμοι |
| 8 | Τέλεια γνώση | Γνωστική νιρβάνα, δεν επιτυγχάνεται ποτέ |

Το πλαίσιο αυτό χρησιμοποιεί επίσης ένα πίνακα ο οποίος παρέχει το πλαίσιο αναφοράς με βάση το οποίο μπορεί μια επιχείρηση να χαρτογραφήσει με ακρίβεια, να αξιολογήσει και να μετρήσει τις επιδόσεις της, συγκρίνοντάς τις με αυτές των ανταγωνιστών και του κλάδου. Παράλληλα, παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη

¹ Πηγή: Bohn (1994)

αιτιωδών συσχετισμών και σχετικών αποφάσεων. Ο πίνακας αυτός έχει σαν πεδία – στήλες το στάδιο της γνώσης, τα χαρακτηριστικά της γνώσης, την τοποθέτηση της γνώσης, τη φύση των λειτουργικών διαδικασιών και τις μεθόδους εκμάθησης.

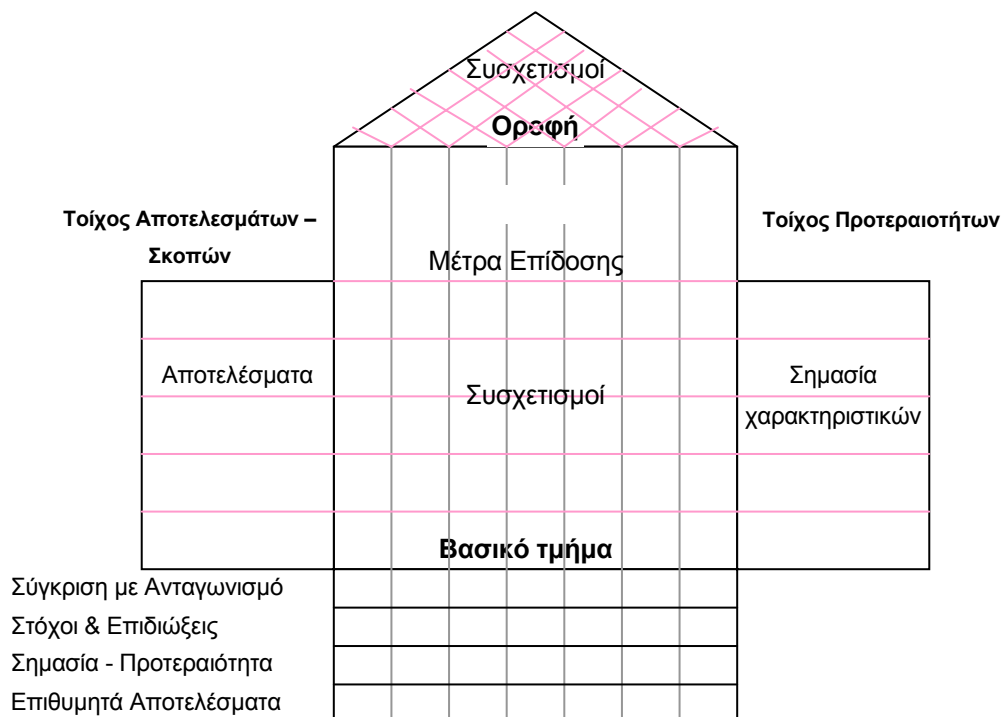
Τα στάδια που περιλαμβάνει ξεκινούν από το στάδιο ένα (όπου οι τιμές των αντίστοιχων πεδίων είναι, κατά σειρά: πλήρης άγνοια, δεν υπάρχει διαχωρισμός της καλής από την κακή κατάσταση, απροσδιόριστο, απροσδιόριστο, απροσδιόριστο), έως το στάδιο οκτώ (όπου οι τιμές των αντίστοιχων πεδίων είναι: πλήρης γνώση, νιρβάνα, οποιοδήποτε ενδεχόμενο μπορεί να αντιμετωπιστεί με επιτυχία, η διαχείριση γνώσης γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργικής διαδικασίας, οι τυχαίες αποκλίσεις που έχουν σαν αποτέλεσμα την αδυναμία να εφαρμοστούν οι διαδικασίες το επιστρέφουν στο στάδιο 7).

Καθώς η διαδικασία διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη ανεβαίνει κατά μήκος αυτής της κλίμακας, ο οργανισμός αρχίζει να χτίζει μια στιβαρή, εύρωστη και επαναλαμβανόμενη μεθοδολογία που είναι ικανή για το χειρισμό απρόβλεπτων και μη τεκμηριωμένων αποκλίσεων.

6.7.4. Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας

Μία άλλη μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας του CRM είναι η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (*Quality Function Deployment, QFD*). Η μέθοδος αυτή διευκολύνει τη μετάφραση των υψηλού επιπέδου στόχων σε διακριτές ενέργειες και ενσωματώνει εισόδους όπως ατομικούς στόχους, αντιλήψεις σπουδαιότητας και επιθυμητά αποτελέσματα από διάφορους συντελεστές της επιχείρησης (*stakeholders*) σε ενέργειες που είναι μετρήσιμες, περισσότερο διαχειρίσιμες και επιδέχονται ανάλυσης. Ουσιαστικά, μπορεί να συμβάλλει στη μετατροπή του οράματος σε ενέργειες κατά τη διάρκεια και στα πλαίσια της εκτέλεσης της στρατηγικής (Tiwana, 2001).

Η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας χρησιμοποιεί μια μήτρα που ονομάζεται και Σπίτι της Ποιότητας (*House of Quality*) (Διάγραμμα 6.4).



Διάγραμμα 6.4 Το Σπίτι της Ποιότητας¹

- **Τοίχος Αποτελεσμάτων - Σκοπών**

Τα επιθυμητά αποτελέσματα τοποθετούνται στον αριστερό τοίχο της μήτρας. Ανεξάρτητα αν είναι υψηλού ή χαμηλού επιπέδου, τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι εύκολα και χωρίς καθυστέρηση παρατηρήσιμα. Παραδείγματα τέτοιων αποτελεσμάτων θα μπορούσαν να είναι: Αύξηση της διατήρησης των πελατών κατά 6% στο τέλος του έτους, Αύξηση ικανοποίησης πελατών κατά 15% σε δύο χρόνια από τώρα κλπ.

- **Τοίχος Προτεραιοτήτων**

¹ Πηγή: Tiwana (2001)

Η σχετική προτεραιότητα αντιστοιχείται σε κάθε αποτέλεσμα με την εισαγωγή συντελεστών βαρύτητας που παρατίθενται στο δεξιό τοίχο της μήτρας. Αυτοί οι συντελεστές βαρύτητας συνήθως ακολουθούν μια κλίμακα που κυμαίνεται από 1 έως 5 ή μια ποσοστιαία επί τοις εκατό κλίμακα.

- Υπόλοιποι Τοίχοι

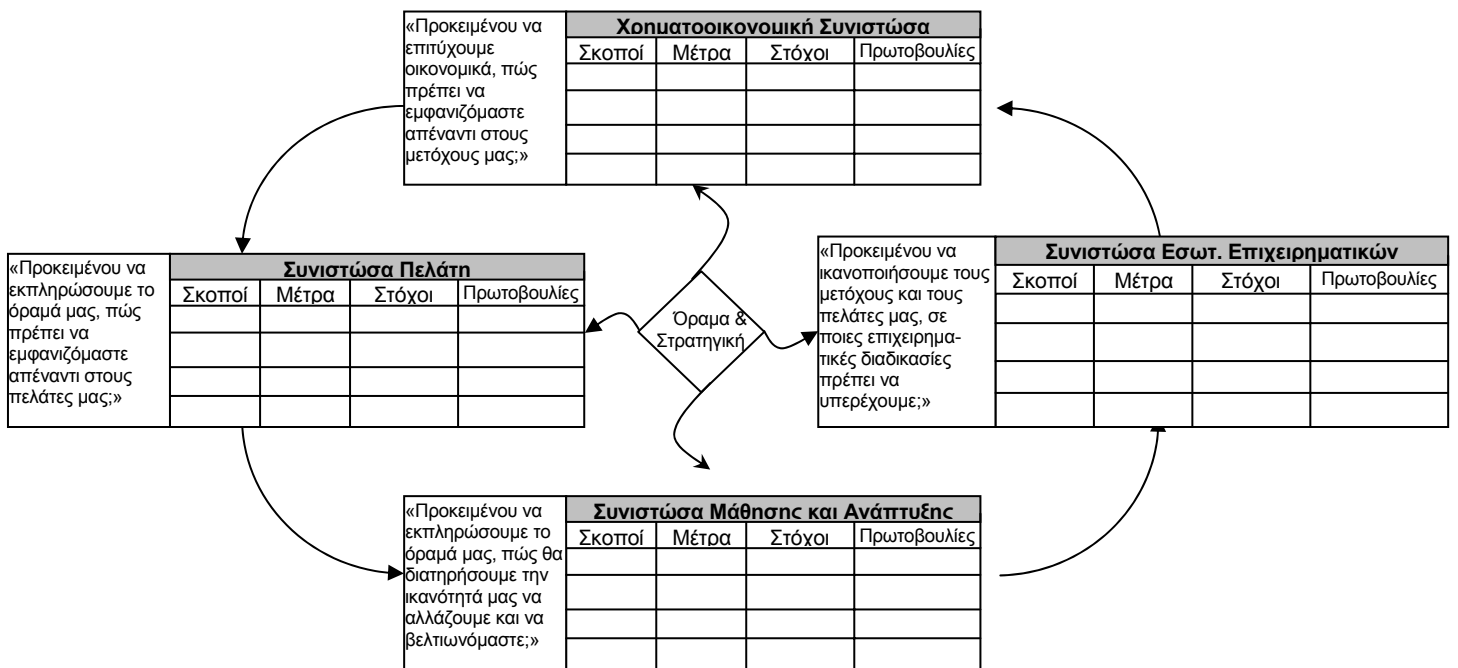
Τα μέτρα επίδοσης παρατίθενται κοντά στην οροφή της μήτρας. Το βασικό τμήμα του σπιτιού δείχνει τα επίπεδα συσχέτισης μεταξύ των μέτρων (*metrics*) και των αποτελεσμάτων επίδοσης. Οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ όλων αυτών των παραμέτρων απεικονίζονται στην οροφή του σπιτιού. Οι αποφάσεις που βελτιώνουν τις σχετικές παραμέτρους αποτελεσμάτων έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης. Ο βαθμός συσχέτισης αναπαρίσταται στη μήτρα με τα ανάλογα σύμβολα.

Αφού οι στόχοι του CRM έχουν τεθεί, μπορούν να ληφθούν και οι αποφάσεις που εστιάζουν στον πελάτη, επικεντρώνοντας στις παραμέτρους εκείνες που παρουσιάζουν μεγάλη πιθανότητα επιρροής ή έχουν το μεγαλύτερο επίπεδο προτεραιότητας στο βασικό τμήμα του σπιτιού.

6.8. ΙΣΟΖΥΓΙΣΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (*Balanced Scorecard, BSc*) αποτελεί ένα πλαίσιο και την αντίστοιχη μεθοδολογία για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης και διαχείρισης της στρατηγικής. Μεταφράζει την αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού σε ένα περιεκτικό σύνολο μέτρων και μεγεθών επίδοσης το οποίο παρέχει τη βάση υλοποίησης ενός πλαισίου για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης επιχειρηματικών στρατηγικών.

Το BSc, το οποίο έγινε γνωστό από τους Kaplan και Norton (1992, 1993, 1996a, b, c) και υιοθετήθηκε ευρέως σε παγκόσμια έκταση, προσφέρθηκε σαν ένας βέλτιστος συνδυασμός μη χρηματοοικονομικών και χρηματοοικονομικών μέτρων επίδοσης. Επειδή το BSc σαφώς εστιάζει σε διασυνδέσεις μεταξύ επιχειρηματικών αποφάσεων και αποτελεσμάτων, είναι σκόπιμο να καθοδηγεί την ανάπτυξη, υλοποίηση και επικοινωνία της στρατηγικής.



Διάγραμμα 6.5 Το πλαίσιο του BSc και οι τέσσερις βασικές συνιστώσες του¹

Το BSc μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού σε επιδιώξεις, μέτρα και μεγέθη, που οργανώνονται σε τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες: Χρηματοοικονομική, Πελάτη, Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών και Μάθησης και Ανάπτυξης (Διάγραμμα 6.5). Παρέχει ένα πλαίσιο, ένα μέσο επικοινωνίας της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού. Χρησιμοποιεί τη μέτρηση προκειμένου να πληροφορήσει τους εργαζόμενους σχετικά με τους συντελεστές προώθησης της τρέχουσας και της μελλοντικής επίδοσης.

Πολλοί θεωρούν τα συστήματα μέτρησης σαν εργαλεία για τον έλεγχο της συμπεριφοράς και την αξιολόγηση της παρελθοντικής επίδοσης. Τα μέτρα, οι παράγοντες επιτυχίας και οι στόχοι επίδοσης του BSc πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο – να αρθρώνουν την επιχειρηματική στρατηγική, να επικοινωνούν τη στρατηγική αυτή, και να βοηθούν στην ευθυγράμμιση και σύγκλιση των ατομικών, οργανωσιακών και διατμηματικών πρωτοβουλιών προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Το BSc, μ' αυτό τον τρόπο, δεν προσπαθεί να περιορίσει τα άτομα και τις οργανωσιακές μονάδες ώστε ν' ακολουθούν ένα προκαθορισμένο σχέδιο, όπως τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης και ελέγχου. Αντίθετα, πρέπει να χρησιμοποιείται

¹ Πηγή: Kaplan and Norton (1992)

κυρίως σαν σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης και κατά δεύτερο λόγο σαν σύστημα ελέγχου (Kaplan and Norton, 1996b).

Οι τέσσερις συνιστώσες του BSc επιτρέπουν της εξισορρόπηση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ επιθυμητών αποτελεσμάτων και συντελεστών προώθησης των αποτελεσμάτων αυτών, μεταξύ “σκληρών” αντικειμενικών μέτρων και πιο “μαλακών” υποκειμενικών μέτρων. Η πολλαπλότητα των μέτρων στο BSc μπορεί αρχικά να προδιαθέτει αρνητικά, όσον αφορά στον κίνδυνο σύγχυσης, ωστόσο, ένα σωστά σχεδιασμένο και δομημένο BSc εμπεριέχει μια σύμπνοια και ευθυγράμμιση σκοπού, καθώς όλα τα μέτρα κινούνται προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

- **Χρηματοοικονομική Συνιστώσα**

Το BSc περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική προοπτική, καθώς τα χρηματοοικονομικά μέτρα και μεγέθη είναι πολύτιμα, προκειμένου να απεικονιστούν συνοπτικά οι οικονομικές συνέπειες του συνόλου των επιχειρηματικών ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί. Τα μέτρα χρηματοοικονομικής επίδοσης δείχνουν αν η επιχειρηματική στρατηγική, η υλοποίηση και η εκτέλεσή της συνεισφέρουν στη βελτίωση του οργανισμού σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι τυπικά συνδέονται με την κερδοφορία, η οποία μετριέται, για παράδειγμα, μέσω των λειτουργικών εσόδων, της επίδοσης του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) κλπ.

- **Συνιστώσα Πελάτη**

Στη συνιστώσα πελάτη του BSc, ο οργανισμός προσδιορίζει τα τμήματα πελατείας και αγοράς στα οποία θα ανταγωνιστεί και τα μέτρα απόδοσης για τα στοχευόμενα αυτά τμήματα. Η συνιστώσα αυτή τυπικά περιέχει αρκετά βασικά μέτρα επιτυχίας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από μια καλά σχεδιασμένη και υλοποιημένη στρατηγική. Στα βασικά μέτρα περιλαμβάνονται η ικανοποίηση του πελάτη, η διατήρηση πελάτη, η απόκτηση – προσέλκυση πελάτη και το μερίδιο αγοράς στα στοχευόμενα τμήματα. Ωστόσο, η διάσταση πελάτη πρέπει να περιλαμβάνει και ειδικά μέτρα σχετικά με τις προτάσεις αξίας που ο οργανισμός θα απευθύνει στους πελάτες που ανήκουν στα τμήματα που τον ενδιαφέρουν. Οι συντελεστές προώθησης των βασικών αποτελεσμάτων όσον αφορά στον πελάτη, συγκεκριμένοι για κάθε τμήμα, αναπαριστούν τους παράγοντες εκείνους που είναι κρίσιμοι για τους πελάτες προκειμένου να παραμείνουν στον οργανισμό ή να τον εγκαταλείψουν.

- **Συνιστώσα Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών**

Η συνιστώσα αυτή βοηθά στον προσδιορισμό των κρίσιμων εσωτερικών διαδικασιών στις οποίες πρέπει ο οργανισμός να υπερέχει. Τα μέτρα που αφορούν τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες επικεντρώνονται σε εκείνες τις διαδικασίες που θα έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στους κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας που αφορούν τον πελάτη και τη χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού. Οι στόχοι της συνιστώσας εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών του BSc τονίζουν εκείνες τις διαδικασίες, αρκετές από τις οποίες μπορεί να μην υπάρχουν καθόλου, οι οποίες είναι οι πλέον κρίσιμες προκειμένου να επιτευχθεί η επιχειρηματική στρατηγική.

- **Συνιστώσα της Μάθησης και Ανάπτυξης**

Η τέταρτη διάσταση του BSc, η μάθηση και ανάπτυξη, προσδιορίζει την υποδομή που ο οργανισμός πρέπει ν' αναπτύξει προκειμένου να δρομολογήσει τη μακροχρόνια ανάπτυξη και βελτίωσή του. Οι διαστάσεις πελάτη και εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών προσδιορίζουν τους συντελεστές που είναι περισσότερο κρίσιμοι για την τρέχουσα και τη μελλοντική επιτυχία. Ωστόσο, η επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων τους που αφορούν τον πελάτη και τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας τις τρέχουσες τεχνολογίες και ικανότητες. Η οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη προέρχεται από τρεις κύριες πηγές: το Ανθρώπινο Δυναμικό, τα Συστήματα και τις Οργανωσιακές Διαδικασίες.

Συνολικά, το BSc μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε στόχους και μέτρα τα οποία ομαδοποιεί σε ένα σύνολο ισοζυγισμένων όψεων. Η ύπαρξη ενός συνόλου μέτρων και στόχων, χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών, όσο πλήρες και να είναι αυτό το σύνολο και όσο νέα και πρωτοποριακά να είναι αυτά τα μέτρα και οι στόχοι, δεν είναι αρκετή από μόνη της. Ένα καλό BSc έχει αποδειχθεί ότι είναι κάτι περισσότερο από μια συλλογή κρίσιμων δεικτών και παραγόντων επιτυχίας. Τα πολλαπλά μέτρα σε ένα σωστά κατασκευασμένο BSc πρέπει να συνθέτουν μία συνδεδεμένη σειρά, μία αλληλουχία παραγόντων επιτυχίας, δεικτών επίδοσης και στόχων επίδοσης οι οποίοι είναι ταυτόχρονα συνεπείς και αμοιβαία ενισχυόμενοι.

Μία στρατηγική είναι ουσιαστικά ένα σύνολο υποθέσεων που αφορούν τις αιτίες και τα αποτελέσματα. Ένα σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης πρέπει να δημιουργεί τις σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των στόχων και μέτρων στις διάφορες όψεις του με σαφήνεια, έτσι ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται και να επικυρώνονται. Η

αλυσίδα της αιτίας και του αποτελέσματος πρέπει να διαχέεται σε όλες τις διαστάσεις ενός BSc. Για παράδειγμα, η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) μπορεί να είναι ένας δείκτης επίδοσης του BSc που περιλαμβάνεται στη χρηματοοικονομική όψη. Ο συντελεστής προώθησης του δείκτη αυτού μπορεί να είναι οι επαναλαμβανόμενες και αυξημένες πωλήσεις στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, το αποτέλεσμα μιας υψηλού βαθμού πίστης μεταξύ των πελατών αυτών. Έτσι, η εμπιστοσύνη πελάτη συμπεριλαμβάνεται στο BSc (στην όψη πελάτη) επειδή είναι αναμενόμενο ότι έχει μεγάλη επιρροή στο ROCE. Αλλά με ποιο τρόπο ο οργανισμός θα επιτύχει την εμπιστοσύνη πελάτη; Μία ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών μπορεί να αποκαλύψει ότι η έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών έχει μεγάλη αξία για τους πελάτες. Συνεπώς, η έγκαιρη παράδοση παραγγελιών αναμένεται να συντελέσει στην προώθηση μιας υψηλότερης πίστης, η οποία με τη σειρά της, αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση. Άρα και η εμπιστοσύνη πελάτη και η έγκαιρη παράδοση παραγγελιών ενσωματώνονται στην όψη πελάτη του BSc.

Συνεπώς, ένα σωστά κατασκευασμένο BSc πρέπει – ουσιαστικά – να περιγράφει συνοπτικά την επιχειρηματική στρατηγική. Πρέπει να προσδιορίζει και να κάνει σαφή την ακολουθία των υποθέσεων με τις σχέσεις αιτίας-και-αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων που σχετίζονται με αποτελέσματα (*δείκτες αιτιατού (lag indicators)*) και με τους συντελεστές που προωθούν την επίδοση αυτών των αποτελεσμάτων (*δείκτες αίτιου (lead indicators)*). Κάθε μέτρο που επιλέγεται για ένα BSc πρέπει να αποτελεί ένα κρίκο στην αλυσίδα των σχέσεων αιτίας-και-αποτελέσματος.

Ένα αποτελεσματικό και σωστά σχεδιασμένο BSc πρέπει επιπρόσθετα να έχει ένα ισοζυγισμένο μίγμα μέτρων που σχετίζονται με αποτελέσματα και μέτρων που σχετίζονται με τους συντελεστές προώθησης επίδοσης. Τα μέτρα αποτελεσμάτων χωρίς τους συντελεστές προώθησης της επίδοσης δεν μπορούν να καταδείξουν πως τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν. Επίσης δεν παρέχουν μια πρώτη ένδειξη σχετικά με το αν η στρατηγική υλοποιείται με επιτυχία. Αντίστροφα, οι συντελεστές προώθησης επίδοσης χωρίς τα μέτρα των αποτελεσμάτων μπορεί να δώσουν τη δυνατότητα στον οργανισμό να επιτύχει βραχυπρόθεσμες λειτουργικές βελτιώσεις, αλλά θα αποτύχουν να φανερώσουν αν αυτές οι λειτουργικές βελτιώσεις έχουν μεταφραστεί σε ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με υπάρχοντες και νέους πελάτες, και, τελικά, σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση. Δηλαδή, ένα BSc πρέπει να περιέχει το κατάλληλο μίγμα δεικτών αιτιατού (*lag indicators*) και δεικτών αίτιου (*lead indicators*) μιας επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η μέθοδος του ισοζυγισμένου πλαισίου βαθμολόγησης (BSc) είναι πραγματικά περιεκτική, αλλά δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί τυποποιημένα. Απαιτεί εκτεταμένη προσαρμογή για να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το BSc προσδιορίζει τέσσερις συσχετιζόμενες περιοχές δραστηριότητας που είναι δυνατό να είναι κρίσιμες σχεδόν για κάθε οργανισμό και για όλα τα επιμέρους επίπεδά του (Malina and Selto, 2001):

- Επενδύσεις σε μάθηση και ανάπτυξη
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών
- Παροχή αξίας πελάτη
- Αύξηση χρηματοοικονομικής επιτυχίας

6.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκε αρχικά η μέτρηση στρατηγικής επίδοσης σε σχέση με το CRM, και συγκεκριμένα, η αναγκαιότητά της και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να υφίστανται για να είναι αποτελεσματική.

Στη συνέχεια, έγινε μια παρουσίαση των συστημάτων μέτρησης επίδοσης, ξεκινώντας από τα παραδοσιακά, συνεχίζοντας με το benchmarking, και καταλήγοντας με τα περισσότερο κατάλληλα, όπως προτείνονται από τη σχετική βιβλιογραφία, για τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης μιας στρατηγικής CRM και του CRM γενικότερα. Από τη μελέτη των συστημάτων - πλαισίων αυτών προκύπτει το συμπέρασμα ότι ενώ αποτελούν ενδιαφέρουσες προτάσεις, και σίγουρα εφαρμόζονται με επιτυχία σε άλλα, πιο παραδοσιακά, επιχειρηματικά πεδία, όσον αφορά στο CRM, παρουσιάζουν επιμέρους αδυναμίες, διαφορετικές το καθένα. Επιπλέον εξετάστηκε η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (BSc), όπως προτείνεται από τους Kaplan και Norton (1996), η οποία αποτελεί ένα αποτελεσματικό και ευρέως διαδεδομένο – Ο Silk (1998) εκτιμά ότι το 60% των επιχειρήσεων του U.S. FORTUNE 500 έχει υλοποιήσει, ή, τουλάχιστον πειραματίζεται με το BSc – πλαίσιο για τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης γενικά. Όσον αφορά, ωστόσο, στην εφαρμογή της στο CRM, παρουσιάζει κάποιες ελλείψεις και αδυναμίες.

Προκύπτει, συνεπώς η ανάγκη για ένα διαφορετικό, νέο πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM, το οποίο θα καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες μιας σύγχρονης, και με ιδιαίτερες απαιτήσεις, επιχειρηματικής πρωτοβουλίας όπως είναι το CRM. Το πλαίσιο αυτό περιγράφεται στη θεωρητική πρόταση της παρούσας διατριβής. Η προτεινόμενη μεθοδολογία, που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 7, εμπεριέχει αυτό, το προτεινόμενο πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης. Επίσης, στο κεφάλαιο 8 γίνεται μια κριτική θεώρηση όλων των μέτρων και πλαισίων μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό.

6.10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. American Customer Satisfaction Index (2006). About ACSI, www.theacsi.org
2. Bohn R. (1994), Measuring Technological Knowledge, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 61-73.
3. Brewton J. (2001). Maximizing CRM Performance with Strategic Performance Measurement, CRMetrix, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
4. Dyche J. (1996). The CRM Handbook: a business guide to Customer Relationship Management, Boston: Addison-Wesley.
5. EPSI Rating (2006). About EPSI, www.epsi-rating.com
6. Eskildsen J. and K. Kristensen (2006). Enhancing Importance-Performance Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, nr. 1, pp. 40-60.
7. Fornell C. (2007). The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference, PALGRAVE MACMILLAN, NY.
8. Gartner (2002). Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini.
9. Kaplan R. and D. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 71-79.
10. Kaplan R. and D. Norton (1993). Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, September – October, pp. 143-142.
11. Kaplan R. and D. Norton (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 75-85.
12. Kaplan R. and D. Norton (1996b). *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
13. Kaplan R. and D. Norton (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, Fall, pp. 53-79.
14. Kellen V. (2002). Customer Relationship Management Measurement Frameworks: For the CRM Practitioner, Blue Wolf, Phoenix, IT-Toolbox resources: crm.ittoolbox.com
15. Malina, M. and F. Selto (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=278939

-
16. Payne A. and P. Frow (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69 (October), pp. 167-176.
 17. Peppers D. and M. Rogers (1997). *Enterprise One to One*, Currency Doubleday.
 18. Sawhney, M. and J. Zabin (2001). *The ten steps to nirvana: strategic insights into ebusiness transformation*, New York: McGraw-Hill.
 19. Silk S. (1998). Automating the balanced scorecard, *Management Accounting*, vol. 79, nr. 11, pp. 38-42.
 20. Thomson B. (2003). What is CRM?, Article published in *CustomerThink Guide to real CRM* by crmguru.com, www.crmgru.com
 21. Tiwana, A. (2001). *The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η προτεινόμενη μεθοδολογία για την ανάπτυξη, την αποτύπωση και την παρακολούθηση στρατηγικών CRM. Στα πλαίσια της μεθοδολογίας αυτής χρησιμοποιούνται ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM και ένα αντίστοιχο σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM, τα οποία βασίζονται στις αρχές της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης (Kaplan and Norton 1996b; 2004). Ουσιαστικά, αποτελούν παραλλαγές του Χάρτη Στρατηγικής (*Strategy Map*) και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης (*Balanced Scorecard, BSc*) αντίστοιχα και είναι διαμορφωμένα στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του CRM, καθώς και στις συνθήκες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το CRM αλλάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχετίζονται με τους πελάτες τους. Οι οργανισμοί πρέπει, στα πλαίσια του CRM, να επανεξετάσουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες και όχι μόνο. Θα πρέπει να επανεξετάσουν και τα πληροφοριακά συστήματα που τις υποστηρίζουν και τις ενδυναμώνουν, καθώς και τις δομές, βάσει των οποίων οι διαδικασίες αυτές λειτουργούν. Θα πρέπει δηλαδή να επανεξετάσουν τα επιχειρηματικά μοντέλα που εμπλέκονται στη σχέση με τους πελάτες τους και στη δημιουργία αξίας προς αυτούς αλλά, ταυτόχρονα, και προς τον ίδιο τον οργανισμό. Από την εξέταση αυτή είναι πολύ πιθανό νέα επιχειρηματικά μοντέλα, δηλαδή νέες διαδικασίες, συστήματα και δομές, να προκύψουν.

Η πρωτοτυπία των δύο προτεινόμενων πλαισίων έγκειται ουσιαστικά στο ότι υιοθετούν τέσσερις διαφοροποιημένες συνιστώσες οι οποίες αποτυπώνουν κατάλληλα και με περισσότερη ακρίβεια μια στρατηγική CRM, και περιγράφονται πιο αναλυτικά παρακάτω, όπως και στο επόμενο κεφάλαιο (κεφάλαιο 8). Το CRM επικεντρώνεται στη σχέση με τον πελάτη και, παράλληλα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατάλληλη

οργανωσιακή κουλτούρα, τα επιχειρηματικά μοντέλα (επιχειρηματικές διαδικασίες, πληροφοριακά συστήματα και δομές που τις υποστηρίζουν) και τη γνώση για τον πελάτη. Ακολουθεί νέες επιχειρηματικές πρακτικές και εκμεταλλεύεται τη νέα τεχνολογία, η οποία άλλωστε αποτελεί και έναν από τους λόγους ανάπτυξής του. Συνεπώς οι υπάρχουσες μεθοδολογίες δεν μπορούν να ευθυγραμμιστούν, να αποτυπώσουν και στη συνέχεια να αξιολογήσουν την επίδοση στρατηγικών CRM.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία συνδυάζει τα έγκυρα μοντέλα χάρτη στρατηγικής και της αντίστοιχης κάρτας ισοζυγισμένης βαθμολόγησης με τις σύγχρονες θεωρήσεις του ψηφιακού και πνευματικού κεφάλαιου και τη διαχείριση και ανάπτυξή τους. Έτσι, όπως περιγράφεται παρακάτω, καλύπτει την ανάγκη επικέντρωσης στις ιδιαιτερότητες του CRM και παράλληλα ενσωματώνει και εφαρμόζει τις νέες απόψεις και τάσεις που επιβάλλει το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και η μετάβαση προς μια ψηφιακή και επικεντρωμένη στον πελάτη οικονομία.

7.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός, και η αποτύπωση της στρατηγικής CRM προτείνεται να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Ανάπτυξη του οράματος CRM
2. Επιλογή των τμημάτων στόχων (με βάση τα αντίστοιχα της στρατηγικής Πελάτη)
3. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών CRM (με βάση τους αντίστοιχους της στρατηγικής Πελάτη)
4. Καθορισμός των προτάσεων αξίας CRM (με βάση τις αντίστοιχες της στρατηγικής Πελάτη)
5. Αποτύπωση και μετάφραση της στρατηγικής CRM μέσω της ανάπτυξης του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής CRM

7.2.1. Ανάπτυξη Οράματος CRM (Στάδιο 1)

Το όραμα CRM αποτελεί ουσιαστικά την εικόνα που ένας πελατοκεντρικός οργανισμός επιθυμεί να παρουσιάζει απέναντι στους πελάτες στους οποίους στοχεύει. Χωρίς όραμα CRM, οι πελάτες, καθώς και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι κυρίαρχοι επιχειρηματικοί παράγοντες (*stakeholders*), δεν θα έχουν μια καθαρή εικόνα όσον αφορά στο τι ο οργανισμός προσφέρει σε σχέση με τον ανταγωνισμό ή, ακόμα, μια εντύπωση του τι να προσδοκούν σε μια συναναστροφή τους με αυτόν. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δεν θα γνωρίζουν τι πρέπει να προσφέρουν στον πελάτη, σε κάθε επαφή μαζί του, και με ποιο τρόπο. Τέλος, η απαιτούμενη οργανωσιακή συνεργασία θα είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί, χωρίς ένα ξεκάθαρο όραμα CRM, το οποίο δίνει τον απαραίτητο προσανατολισμό.

Η ανάπτυξη του οράματος CRM ξεκινά με την κατανόηση του ποια είναι τα βασικά κίνητρα της ζήτησης στην αγορά που δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Επίσης, τη θέση που κατέχει στη συγκεκριμένη αγορά και τις αντίστοιχες θέσεις του ανταγωνισμού, σχετικά πάντα με τα συγκεκριμένα κίνητρα. Το όραμα CRM αποτελεί μια βασική επιχειρηματική πρόταση προς τους πελάτες, η οποία, για να είναι επιτυχής, πρέπει να κερδίσει την εκτίμησή τους και να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Είναι σημαντικό να αποτελεί μια ξεκάθαρη δήλωση πρόθεσης γύρω από την οποία ξεχωριστές προτάσεις αξίας και μια κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να δομηθούν.

Μια γενική περιγραφή του ποια πρέπει να είναι η αίσθηση του πελάτη, για διαφορετικές καταστάσεις και σημεία επαφής με τον οργανισμό, είναι αρκετή στο στάδιο ανάπτυξης του οράματος. Ιδανικά, αυτό πρέπει να δίνει σαφή προσανατολισμό όσον αφορά στη μελλοντική αίσθηση του πελάτη που πρέπει να επιτευχθεί. Οι λεπτομέρειες για τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής θα καθοριστούν στη συνέχεια με τη βοήθεια του πλαισίου στρατηγικής CRM ώστε τελικά να μετατραπούν σε επιχειρηματικά μοντέλα, δηλαδή επιχειρηματικές διαδικασίες, συστήματα και δομές. Η κατανόηση του ότι η σχεδίαση της εντύπωσης του πελάτη πρέπει να ξεκινά από το στάδιο της ανάπτυξης του οράματος, αποτελεί το πρώτο βήμα για την επιτυχή ανάπτυξη στρατηγικών CRM και μια ένδειξη ωριμότητας του οργανισμού, όσον αφορά στο CRM (Gartner, 2002).

Οι οργανισμοί που καινοτομούν και είναι πρωτοπόροι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχουν αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα του σχεδιασμού μιας ενιαίας και κατάλληλης αίσθησης για τον πελάτη. Συνεπώς, τη λαμβάνουν υπόψη τους από το πρώτο στάδιο της στρατηγικής, αυτό της ανάπτυξης του οράματος. Στη συνέχεια, μέσω της προτεινόμενης μεθοδολογίας, το όραμα μετασχηματίζεται, αναλύεται και υλοποιείται σε καινοτόμα και επιθυμητή αίσθηση για τον πελάτη. Αίσθηση που αποκομίζει από την κάθε επαφή του με τον οργανισμό, ανεξάρτητα από τον τρόπο επαφής, δηλαδή το κανάλι, τον εκπρόσωπο του οργανισμού ή/και το σύστημα μέσω των οποίων η επαφή πραγματοποιείται (Thomson, 2003).

Το όραμα CRM πρέπει να αποτελεί τη μοναδική και κυρίαρχη δήλωση του οργανισμού σχετικά με το ποια θα είναι η μελλοντική επιθυμητή κατάσταση του CRM και γενικά των σχέσεων με τους πελάτες του, και πως σκοπεύει να κάνει πραγματικότητα την κατάσταση αυτή. Προκειμένου ν' αναπτυχθεί το όραμα CRM, πρέπει να ληφθεί υπόψη το συνολικό όραμα του οργανισμού και το αντίστοιχο όραμα Πελάτη. Αυτά δίνουν τη γενική κατεύθυνση και, συνεπώς, το αντίστοιχο όραμα CRM πρέπει να ακολουθήσει και να συμβάλει προς την κατεύθυνση αυτή.

7.2.2. Επιλογή των τμημάτων στόχων (Στάδιο 2)

Το CRM επικεντρώνεται σε στρατηγικά σημαντικούς πελάτες (SSCs). Δεν είναι όλοι οι πελάτες το ίδιο σημαντικοί για έναν οργανισμό. Η αρχή του Pareto ορίζει ότι περίπου ένα ποσοστό 80% των κερδών ενός οργανισμού δημιουργείται και προέρχεται από το 20% των πελατών του. Οι πελάτες έχουν σαφώς διαφορετική αξία για ένα οργανισμό. Η εταιρία συμβούλων McKinsey, αναφέρει ότι περίπου το 30% - 40% των εσόδων ενός οργανισμού προκύπτει από πελάτες οι οποίοι θα ήταν μη κερδοφόροι αν τους χειριζόταν με μια πλήρους κόστους, απομονωμένη προσέγγιση (Buttle, 2000).

Ανάλογα με την ελκυστικότητά τους οι υφιστάμενοι, ή/και οι δυνητικοί, πελάτες είναι δυνατό να τμηματοποιηθούν με βάση τη δυνητική τους κερδοφορία, την κερδοφορία δηλαδή που είναι δυνατό να προκύψει από αυτούς (profitability - oriented customer segmentation) (Giltner and Ciolli, 2000; Goldman, 2004). Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την ανάλυση της δυνητικής κερδοφορίας των πελατών όπως για παράδειγμα οι αναλύσεις ABC (DeWayne, 2004; Maiga and Jacobs, 2005), τα μοντέλα

βαθμολόγησης (αξιολόγηση μέσω ορισμένων κριτηρίων στα οποία έχει αποδοθεί ο ανάλογος συντελεστής βαρύτητας) ή οι διάφορες μέθοδοι υπολογισμού της διαχρονικής αξίας του πελάτη (*Customer Lifetime Value, CLV*) (Meltzer, 2003).

Η διαχρονική αξία του πελάτη χρησιμοποιείται ευρέως για την κατάταξη των πελατών, και πρόσφατα αναγνωρίστηκε σαν πρότυπο από το ινστιτούτο μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων (*Database Marketing Institute*) (Hughes, 2002). Με απλά λόγια, η διαχρονική αξία είναι το κέρδος (ή ζημιά) το οποίο ένας πελάτης θα δημιουργήσει κατά τη διάρκεια της σχέσης του με τον οργανισμό. Αποτελεί την καθαρή παρούσα αξία που ο οργανισμός προσδοκά να έχει από την τρέχουσα έως και τη χρονική στιγμή που η σχέση θα πάψει να υφίσταται, τη στιγμή δηλαδή που θα ακυρωθεί από μία εκ των δύο πλευρών (πελάτης – οργανισμός).

Πολλά μοντέλα υπολογισμού της συγκεκριμένης αξίας υπάρχουν, τα οποία βοηθούν τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τη διαχρονική αξία για συγκεκριμένα τμήματα πελατείας, όπως το Retentiongram Model (Payne and Frow, 1999). Έχοντας αναπτύξει τη μοντελοποίηση της διαχρονικής αξίας πελάτη είναι σε θέση στη συνέχεια να προχωρήσουν στον προσδιορισμό της δυνητικής κερδοφορίας των πελατών τους.

Η αξία αυτή αφορά σε μεγάλο βαθμό το μέλλον, και άρα δεν είναι με βεβαιότητα γνωστή. Είναι λοιπόν σημαντικό να μπορεί ένας οργανισμός να αναγνωρίζει τους πελάτες αυτούς που έχουν την προοπτική, τις περισσότερες πιθανότητες δηλαδή, να έχουν υψηλή διαχρονική αξία. Μια μέθοδος για τον προσδιορισμό της προοπτικής ενός πελάτη να έχει υψηλή διαχρονική αξία, είναι η πραγματοποίηση μιας λεπτομερούς ανάλυσης, ανά πελάτη. Μια τέτοια ανάλυση, η οποία μπορεί να βοηθήσει και στην επιλογή των τμημάτων στόχων, είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελατών (*Customer Portfolio Analysis, CPA*) (Buttle, 2000).

Στο στάδιο επιλογής τμημάτων στόχων για τη στρατηγική CRM, υποθέτουμε ότι τα τμήματα στόχοι είναι ήδη προεπιλεγμένα από την υφιστάμενη στρατηγική Πελάτη. Από τα τμήματα αυτά επιλέγονται εκείνα στα οποία το CRM μπορεί να προσφέρει αξία, αναπτύσσοντας σχέσεις με τους πελάτες. Ωστόσο, αν δεν υπάρχει στρατηγική πελάτη ο προσδιορισμός και η επιλογή των τμημάτων στόχων ξεκινά από την αρχή, χρησιμοποιώντας κάποια από τις μεθόδους που προτείνονται παραπάνω.

7.2.3. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών CRM (Στάδιο 3)

Οι επιδιώξεις μιας στρατηγικής CRM προκύπτουν και συνδέονται με τις αντίστοιχες επιδιώξεις της στρατηγικής πελάτη και, κατ' επέκταση, με αυτές της συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Η διασύνδεση αυτή έχει μεγάλη σημασία και είναι απαραίτητο να παραμείνει ενεργή και να ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η απουσία της έχει σαν αποτέλεσμα η στρατηγική CRM σε σύντομο χρονικό διάστημα να εκλαμβάνεται σαν μια ακαδημαϊκή άσκηση και, τελικά, να απαξιωθεί. Συνεπώς οι επιδιώξεις μιας στρατηγικής CRM πρέπει να προέρχονται από και να συνδέονται με τις αντίστοιχες της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μπορεί να είναι είτε χρηματοοικονομικές (όπως η μείωση κόστους), είτε να αφορούν τη σχέση με τους πελάτες (όπως ανάπτυξη), επικεντρώνοντας, σε κάθε περίπτωση, στους πελάτες που πληρούν τα κριτήρια τμηματοποίησης και ανήκουν στα στοχευόμενα τμήματα πελατείας που προέκυψαν στο προηγούμενο στάδιο. Μέσω των στρατηγικών επιδιώξεων θα γίνει ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο το όραμα της στρατηγικής θα πραγματοποιηθεί.

Ένα εργαλείο το οποίο προτείνεται, και διευκολύνει τη σαφή θέση των συγκεκριμένων επιδιώξεων της στρατηγικής CRM, είναι ο πίνακας αξίας δύο διαστάσεων, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 7.1. Στον πίνακα αυτό η μια συνιστώσα αφορά τη Δυναμική Αξία Πελάτη (*CLV*, *Αξία για τον οργανισμό*) και η άλλη τη Δύναμη της Σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του πελάτη (*Αξία για τον πελάτη*). Μέσω αυτού του πίνακα μπορούν να τεθούν οι βασικές επιδιώξεις της στρατηγικής CRM για το κάθε στοχευόμενο τμήμα πελατείας. Δηλαδή, για παράδειγμα, για τους πολύ ασφαλείς (πολύ υψηλή αξία για τον πελάτη) και σημαντικούς, με υψηλό *CLV*, πελάτες (υψηλή αξία για τον οργανισμό) η επιδίωξη CRM μπορεί να είναι προστασία, ενώ για τα ασφαλή (υψηλή αξία για τον πελάτη) και συναλλακτικά (χαμηλή αξία για τον οργανισμό) τμήματα μπορεί να είναι διαχείριση με σκοπό την κερδοφορία.

Πίνακας 7.1 Παράδειγμα πίνακα αξίας δύο διαστάσεων

(CLV, Αξία για τον οργανισμό)

| | | Υψηλό | Μέσο | Χαμηλό |
|---------------------|--------|---------------------------------|--------------|---|
| Αξία για τον πελάτη | Υψηλή | Προστασία Επιλεγμένο τμήμα Α | [Επιδίωξη Β] | Διαχείριση για κερδοφορία Επιλεγμένο τμήμα Β |
| | Μέση | [Επιδίωξη Δ] | [Επιδίωξη Β] | [Επιδίωξη Γ] |
| | Χαμηλή | [Επιδίωξη Ε] | [Επιδίωξη Ζ] | [Επιδίωξη Γ] |

Ένα παράδειγμα του πίνακα αξίας δύο διαστάσεων φαίνεται στον πίνακα 7.1. Σε αυτόν φαίνονται οι στρατηγικές επιδιώξεις που αναφέρθηκαν σαν παράδειγμα παραπάνω καθώς και τα τμήματα πελατείας στα οποία αντιστοιχούν και προς τα οποία αναφέρονται. Τα τμήματα πελατείας έχουν τοποθετηθεί με βάση τις δύο διαστάσεις του πίνακα (Αξία για τον οργανισμό, Αξία για τον πελάτη). Όπως φαίνεται στο παράδειγμα του πίνακα, για το τμήμα πελατείας Α η βασική επιδίωξη της στρατηγικής CRM θα είναι η προστασία και για το τμήμα πελατείας Β θα είναι η διαχείριση για κερδοφορία.

Στην καρδιά μιας στρατηγικής CRM βρίσκονται οι αντικειμενικοί σκοποί της. Μέσω αυτών προσδιορίζονται οι μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι στόχοι για το πως οι στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού μπορούν να επιτευχθούν αποτελεσματικά μέσω της απόκτησης, της ανάπτυξης και της διατήρησης των πελατών που έχουν αξία για τον οργανισμό. Η επίτευξη των επιχειρηματικών επιδιώξεων όσον αφορά στον πελάτη, μέσω των αντικειμενικών σκοπών CRM, των σχετικών με τη σχέση με τον πελάτη, είναι αυτή που καθιστά ένα οργανισμό πελατοκεντρικό (Gartner, 2002).

Οι αντικειμενικοί σκοποί CRM προσδιορίζουν με σαφήνεια τις γενικές κατευθύνσεις μέσω των οποίων το όραμα CRM, οι στρατηγικές επιδιώξεις και οι προτάσεις αξίας προς τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας θα πραγματοποιηθούν. Ο κάθε

αντικειμενικός σκοπός είναι ουσιαστικά μια δήλωση, μια υψηλού επιπέδου περιγραφή, για το τι θέλουμε να επιτύχουμε μέσω της στρατηγικής CRM. Ένα παράδειγμα αντικειμενικού σκοπού CRM είναι: «Δημιουργία αξίας και αποδοτικότητας μέσω της βαθιάς γνώσης για τον πελάτη».

Στο στάδιο του καθορισμού αντικειμενικών σκοπών CRM, οι αποφάσεις λαμβάνονται πάντα με γνώμονα τους αντίστοιχους αντικειμενικούς σκοπούς της υφιστάμενης στρατηγικής πελάτη. Οι αντικειμενικοί σκοποί CRM μπορεί να είναι είτε ταυτόσημοι με τους αντίστοιχους της στρατηγικής πελάτη, είτε να συνεισφέρουν σε αυτούς.

7.2.4. Καθορισμός των προτάσεων αξίας (Στάδιο 4)

Ο σκοπός κάθε οργανισμού είναι να δημιουργήσει μια πρόταση αξίας (*Customer Value Proposition, CVP*) προς τους πελάτες του, η οποία να είναι ανώτερη και περισσότερο επικερδής από αυτές των ανταγωνιστών του. Μια πρόταση αξίας θα πρέπει να περιλαμβάνει την προσφορά, εκφραζόμενη με όρους του στοχευόμενου πελάτη, τα οφέλη που παρέχονται στον πελάτη αυτόν, και τη σχετική χρέωση, σχετικά πάντα με τον ανταγωνισμό (Bower and Garda, 1985).

Μία πρόταση αξίας ορίζει τη βασική στρατηγική για το πώς ο οργανισμός θα διατηρήσει, θα αναπτύξει και θα ανταγωνιστεί για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας με αποτελεσματικό τρόπο. Βασίζεται στον προσδιορισμό και την σαφή κατανόηση των σημαντικών συντελεστών δημιουργίας της αξίας (*key value drivers*) που είναι σχετικοί με το κάθε τμήμα πελατείας που έχει επιλεγεί.

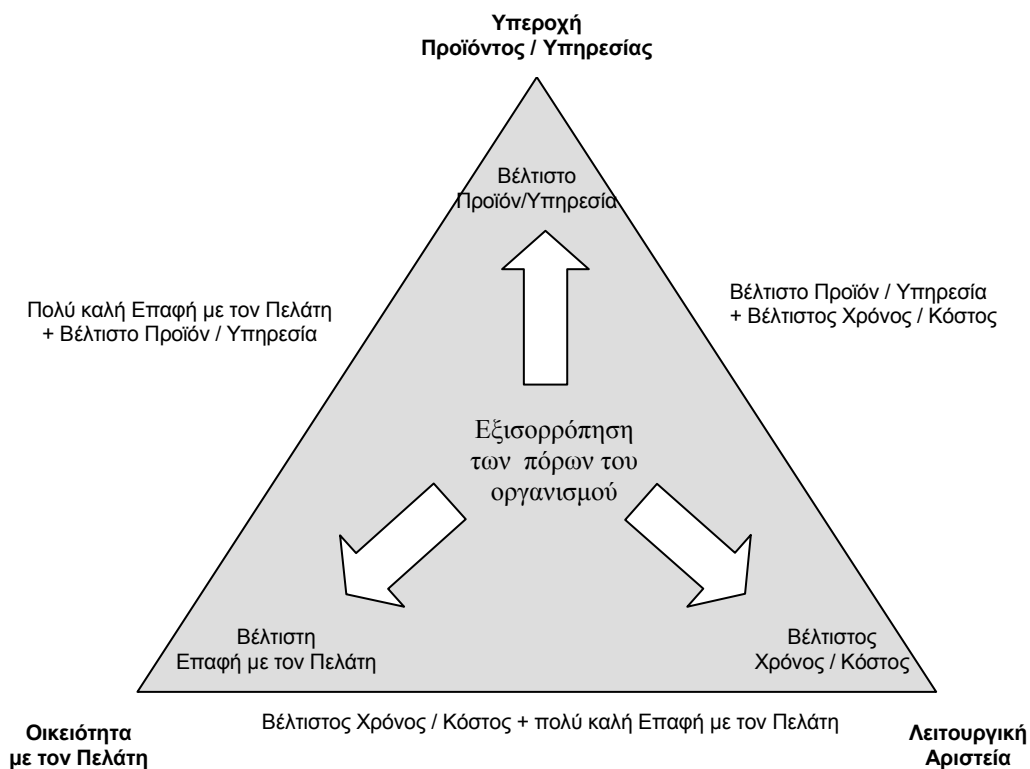
Την πρόταση αξίας ο πελάτης τη βιώνει και την εκλαμβάνει ως εντύπωση από τη σχέση του με τον οργανισμό που του την παρέχει. Η αντίληψη και άποψη του πελάτη για την πρόταση αξίας είναι αυτή που έχει σημασία, και όχι αυτή της εταιρείας. Συνεπώς η πρόταση αξίας πρέπει να προσδιορίζεται μέσα από την οπτική του πελάτη και όχι του οργανισμού.

Οι M.Treacy και F.Wiersema (1995) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μια επιχειρηματική στρατηγική ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα, υπερέχουν σε μία τουλάχιστον από τις παρακάτω διαστάσεις της αξίας και είναι τόσο καλές όσο οι ανταγωνιστές τους στις υπόλοιπες δύο (διάγραμμα 7.1):

1. Λειτουργική Αριστεία (*Operational Excellence*), που σημαίνει ότι τα ενδοεπιχειρησιακά λειτουργικά τους συστήματα και διαδικασίες είναι σε θέση να τους δίνουν πλεονέκτημα κόστους.
2. Υπεροχή Προϊόντος / Υπηρεσίας (*Product /Service leadership*), που σημαίνει ότι καθοδηγούν την αγορά με τη δύναμη της υπεροχής των προϊόντων και υπηρεσιών τους, παρέχοντας μια μοναδική προσφορά προϊόντος ή υπηρεσίας.
3. Οικειότητα με τον Πελάτη (*Customer Intimacy*), που σημαίνει ότι βρίσκονται τόσο κοντά στον πελάτη και έχουν εγκαταστήσει μια τόσο ισχυρή σχέση που ο πελάτης δεν έχει την πρόθεση να αγοράσει από πουθενά αλλού.

Όλοι οι οργανισμοί τείνουν να υιοθετήσουν ένα συνδυασμό των γνωρισμάτων που προκύπτουν από αυτές τις διαστάσεις και κανένας δεν μπορεί να κυριαρχεί και στις τρεις, εκτός αν διαθέτει απεριόριστους πόρους.



Διάγραμμα 7.1 Συνιστώσες Αξίας - Σημαντικές δεξιότητες¹

Επομένως, πρέπει να επιτυγχάνεται κάποια εξισορρόπηση των τριών αυτών συνιστωσών της αξίας.

Από το παραπάνω μοντέλο μπορεί να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά στο CRM. Πολλοί πέφτουν στην παγίδα να θεωρούν ότι η οικειότητα με τον πελάτη ισοδυναμεί με το CRM. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης μπορεί να μην εκτιμά την οικειότητα και να δίνει μεγαλύτερη αξία στη χαμηλή τιμή ή στο ανώτερο προϊόν. Οι οργανισμοί που επιθυμούν ν' αναπτύξουν μια στρατηγική CRM πρέπει ν' αναγνωρίσουν τη σημασία εξισορρόπησης και κατάλληλης επικέντρωσης ανάλογα με τις ανάγκες, ανά τμήμα πελατείας, μεταξύ των περιοχών της υπεροχής προϊόντος / υπηρεσίας, λειτουργικής αριστείας και οικειότητας με τον πελάτη.

¹ Πηγή: Treacy and Wiersema (1995)

Στο στάδιο του καθορισμού της πρότασης ή των προτάσεων αξίας CRM, γίνεται μια ανασκόπηση των αντίστοιχων προτάσεων αξίας πελάτη. Από τις ήδη υφιστάμενες προτάσεις αξίας πελάτη προκύπτει και η πρόταση αξίας CRM. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει στρατηγική πελάτη, και άρα ούτε πρόταση ή προτάσεις αξίας, αυτές καθορίζονται από την αρχή, στη βάση των προτάσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Αφού έχει καθοριστεί η πρόταση αξίας προς τον πελάτη, στη συνέχεια πρέπει να αναλυθεί και να μετατραπεί σε μια περιγραφή του ποια πρέπει να είναι η επιθυμητή αίσθηση πελάτη για διαφορετικές καταστάσεις και σημεία επαφής / κανάλια. Ιδανικά, αυτό πρέπει ν' αποτελεί την επιθυμητή μελλοντική αίσθηση, η οποία θα γίνει πραγματικότητα μέσω της στρατηγικής CRM.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας υποθέτουμε ότι υπάρχει ήδη η στρατηγική πελάτη και είναι σωστά και κατάλληλα δομημένη. Συνεπώς τα παραπάνω στάδια της μεθοδολογίας ακολουθούνται στη βάση της ανάπτυξης της στρατηγικής CRM, μέσω των αντίστοιχων της στρατηγικής πελάτη, και, παράλληλα, μιας ανασκόπησης, επαναξιολόγησης και εμπλουτισμού της ήδη καθορισμένης στρατηγικής πελάτη.

Τα παραπάνω τέσσερα στάδια που περιγράφηκαν μπορούν να ακολουθηθούν και για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής πελάτη, στην περίπτωση που αυτή δεν υφίσταται. Στην περίπτωση αυτή, παράλληλα με τη στρατηγική CRM, αναπτύσσεται και η σχετική στρατηγική πελάτη.

7.2.5. Ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικής CRM (Στάδιο 5)

Το πλαίσιο στρατηγικής έρχεται στη συνέχεια να αποτυπώσει και να μορφοποιήσει όλα τα παραπάνω σε μια δομημένη και κατανοητή στρατηγική. Το πλαίσιο αποτελεί ουσιαστικά ένα Χάρτη Στρατηγικής (Kaplan and Norton, 2004), μορφοποιημένο κατάλληλα έτσι ώστε να καλύπτει και να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του CRM.

Η βασική του διαφοροποίηση έγκειται στο ότι υιοθετεί τέσσερις συνιστώσες διαφοροποιημένες από τον κλασικό Χάρτη Στρατηγικής και την αντίστοιχη ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (Kaplan and Norton 1996, 2004). Οι συνιστώσες αυτές αποτυπώνουν κατάλληλα και με περισσότερη ακρίβεια μια στρατηγική CRM, η οποία

είναι επικεντρωμένη στη σχέση με τον πελάτη. Η επιλογή τους και η μετέπειτα σύνθεση των δύο πλαισίων στα οποία εντάσσονται έγινε με βάση τις αρχές του πρότυπου χάρτη στρατηγικής και του BSc, ώστε να είναι ισορροπημένες μεταξύ τους.

Αποτελεί συνήθη τακτική, οι συνιστώσες του BSc και του χάρτη στρατηγικής να διαφοροποιούνται, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες μιας στρατηγικής ή μιας κατηγορίας στρατηγικών (Tiwana, 2001). Με βάση αυτή την πρακτική, η οποία είναι αποδεκτή και από τους συγγραφείς και εμπνευστές των BSc και Strategy map (Kaplan and Norton, 2004), θεωρούμε ότι οι πιθανότητες επιτυχίας μιας στρατηγικής CRM θα αυξηθούν σημαντικά μέσω του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής και του αντίστοιχου BSc. Και αυτή η θεώρηση στηρίζεται στο γεγονός ότι μια στρατηγική CRM έχει αρκετές ιδιαιτερότητες και παράλληλα εφαρμογή στην πλειονότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και ανταγωνίζονται στο σημερινό ιδιαίτερα απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι, η προτεινόμενη διαφοροποίηση στηρίχθηκε τόσο στην ανάγκη επικέντρωσης στο CRM, όσο και στις νέες απόψεις και τάσεις που επιβάλλει το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και η μετάβαση προς μια ψηφιακή και επικεντρωμένη στον πελάτη οικονομία.

Επιπλέον, το προτεινόμενο πλαίσιο επιχειρεί να καλύψει ορισμένες αδυναμίες του χάρτη στρατηγικής, που αφορούν τα εξής χαρακτηριστικά του (Buytendijk, 2005):

- i. Οι διασυνδέσεις στο χάρτη στρατηγικής υφίστανται μόνο μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας που βρίσκονται σε διαφορετικές συνιστώσες. Δεν υπάρχουν διασυνδέσεις μεταξύ των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας στην ίδια συνιστώσα.
- ii. Επιπρόσθετα, οι διασυνδέσεις μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας έχουν πολύ φτωχή σημασιολογία. Η μόνη σαφώς ορισμένη διασύνδεση δηλώνεται από τον «επάγει», δηλαδή από τη λογική εάν - τότε. Ωστόσο, ένα πλουσιότερο σύνολο σημασιολογίας θα μπορούσε να συμπεριλάβει διασυνδέσεις που εκφράζονται με επιπρόσθετους όρους, όπως «οδηγεί», «τροφοδοτεί», «χρηματοδοτεί», οι οποίοι θα παράσχουν στον χάρτη στρατηγικής ένα περισσότερο ρεαλιστικό λεξιλόγιο για την περιγραφή των στρατηγικών.

Όσον αφορά στις διασυνδέσεις στην ίδια συνιστώσα, αυτές είναι δυνατές στο προτεινόμενο πλαίσιο, και φαίνονται τόσο στο διάγραμμα 7.2 του προτύπου αλλά και

στο κεφάλαιο 9 , που αφορά στην εφαρμογή του πλαισίου στη μελέτη περίπτωσης (Διάγραμμα 9.1). Επιπλέον, ένα πλουσιότερο σύνολο σημασιολογίας περιλαμβάνεται στο προτεινόμενο πλαίσιο καθώς οι διασυνδέσεις εκφράζονται με επιπρόσθετους όρους, όπως «οδηγεί», «ενισχύει», «συντελεί» κλπ. Οι εκφράσεις αυτές παρέχουν στο πλαίσιο ένα πιο ρεαλιστικό λεξιλόγιο για την περιγραφή των στρατηγικών, και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία της στρατηγικής CRM.

Οι συνιστώσες του προτεινόμενου πλαισίου είναι οι εξής:

- Χρηματοοικονομική (*Financial*)
- Σχρεσιακό Κεφάλαιο (*Relationship Capital*)
- Δομικό Κεφάλαιο (*Structural Capital*)
- Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο (*Human and Organizational Capital*)

Ενώ οι αντίστοιχες συνιστώσες του κλασικού Χάρτη Στρατηγικής (Kaplan and Norton 2004) είναι οι ακόλουθες:

- Χρηματοοικονομική (*Financial*)
- Πελάτης (*Customer*)
- Εσωτερικές Επιχειρηματικές Διαδικασίες (*Internal Processes*)
- Μάθηση και Ανάπτυξη (*Learning and Growth*)

Η διαφοροποίηση σε σχέση με το Χάρτη Στρατηγικής περιγράφεται στις συγκεκριμένες στρατηγικές συνιστώσες:

- Χρηματοοικονομική

Είναι σχεδόν πανομοιότυπη με αυτή του κλασικού χάρτη στρατηγικής, αντανακλώντας τους χρηματοοικονομικούς αντικειμενικούς σκοπούς για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας. Ωστόσο, έμφαση δίνεται στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα που απορρέουν από το CRM, δηλαδή από τη σχέση του οργανισμού με τους επιλεγμένους πελάτες του.

- Σχεσιακό Κεφάλαιο

Η συνιστώσα αυτή δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ του οργανισμού και των επιλεγμένων πελατών του, αφού αυτή είναι και η επικέντρωση του CRM. Αντανακλά τους αντικειμενικούς σκοπούς που επικεντρώνονται στις σχέσεις με τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας. Οι σκοποί αυτοί θα επιτευχθούν μέσω της κατάλληλης προσφοράς της πρότασης αξίας προς τα συγκεκριμένα τμήματα πελατείας. Ωστόσο, δεν παραμελεί και τις σχέσεις με τους προμηθευτές αλλά και τους άλλους παράγοντες που αφορούν τη συνιστώσα πελάτη του κλασικού χάρτη στρατηγικής, στο βαθμό που επηρεάζουν τη σχέση του οργανισμού με τον πελάτη. Η διαφοροποίηση από την κλασική συνιστώσα πελάτη, έγκειται στο ότι εδώ δεν λαμβάνονται υπόψη στοιχεία που περιλαμβάνονται στη στρατηγική πελάτη και τα οποία δεν εξαρτώνται άμεσα από το CRM. Τέτοια στοιχεία είναι, για παράδειγμα, το προϊόν και η τιμή. Επιπλέον, το κεφάλαιο πελάτη μέσω του CRM μετασχηματίζεται σε σχεσιακό κεφάλαιο μέσω της δυναμικής της αμφίδρομης επικοινωνίας μέσω της οποίας οι πελάτες γίνονται συνεργάτες στην καινοτομία.

- Δομικό Κεφάλαιο

Η συνιστώσα του Δομικού Κεφαλαίου αφορά όχι μόνο τις επιχειρηματικές διαδικασίες αλλά συνολικά τα επιχειρηματικά μοντέλα που εφαρμόζονται στον οργανισμό στα πλαίσια του CRM. Τα μοντέλα αυτά συγκροτούνται από τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, τα σχετιζόμενα πληροφοριακά και άλλα συστήματα, και τις σχετικές δομές. Συνεπώς, επικεντρώνεται στα συνδεδεμένα με τις σχέσεις με τους πελάτες επιχειρηματικά μοντέλα, και αντανακλά τους σχετικούς με διαδικασίες, τεχνολογικά συστήματα και δομές αντικειμενικούς σκοπούς. Αποτελεί δηλαδή μια επέκταση, μια εξέλιξη της αντίστοιχης κλασικής συνιστώσας των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών.

- Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο

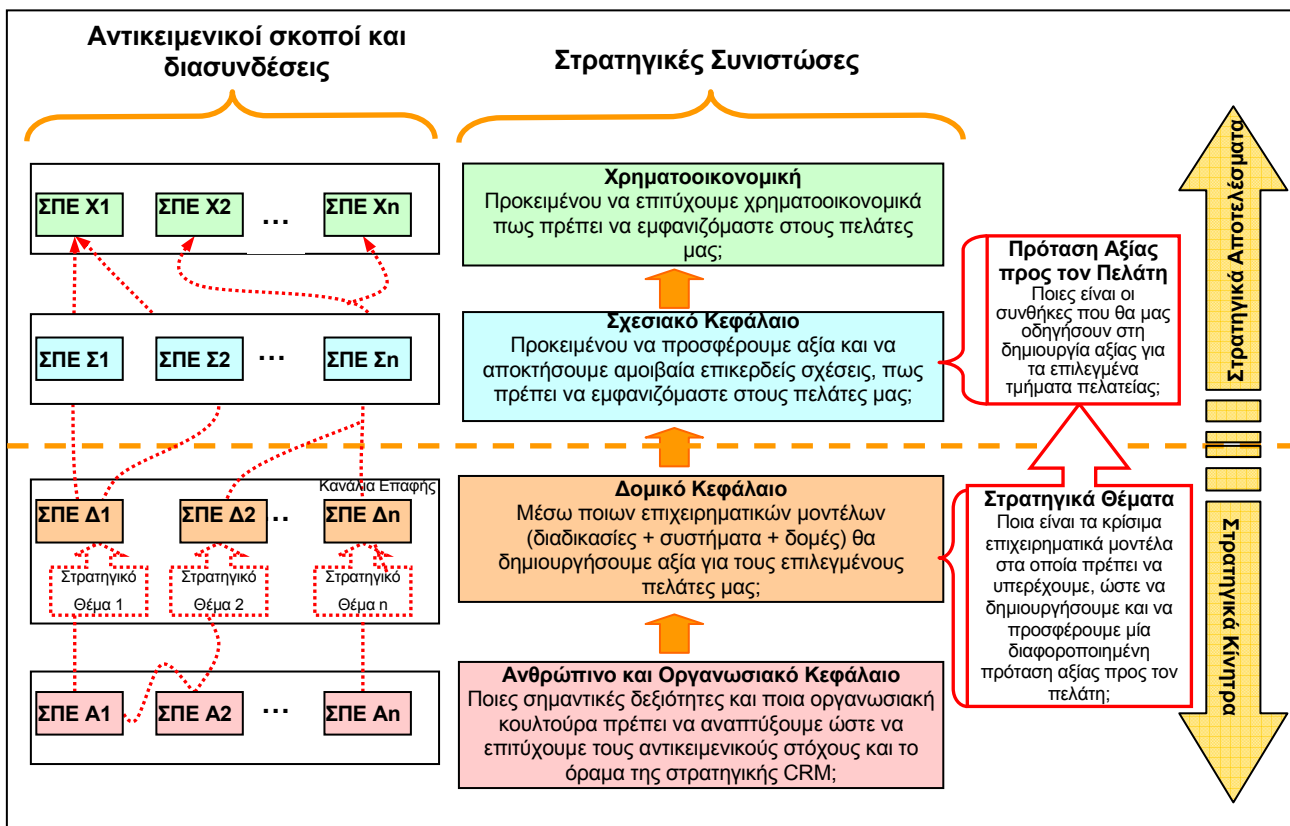
Η συνιστώσα του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού κεφαλαίου, αφορά στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και την εξέλιξη της Οργανωσιακής κουλτούρας. Αφορά την ανάπτυξη των σχετικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζόμενων από τη μία και, από την άλλη, την ικανότητα του οργανισμού να εκμεταλλευθεί την ανάπτυξη αυτή. Αφορά επίσης την ικανότητα του οργανισμού να

κινήσει τη διαδικασία αλλαγής που είναι αναγκαία για την επιτυχία του CRM. Οι δύο αυτές κατηγορίες άυλων πόρων ενδυναμώνουν τον οργανισμό στην προσπάθειά του για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Η ευθυγράμμισή τους με την επικέντρωση στον πελάτη και τη σχέση με αυτόν, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Η δημιουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που αφορά τον πελάτη, καθώς και η διάχυσή της σε όλο τον οργανισμό περιλαμβάνεται επίσης στη συγκεκριμένη συνιστώσα.

Το πλαίσιο στρατηγικής CRM, όπως και ο χάρτης στρατηγικής στον οποίο βασίζεται, αποτελεί ουσιαστικά ένα ισχυρό εργαλείο για την αποτύπωση και την κατανόηση της στρατηγικής CRM. Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο σκιαγραφεί και “οπτικοποιεί” με ξεκάθαρο τρόπο τους συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM ενός οργανισμού και τις συγκεκριμένες διασυνδέσεις μέσω των οποίων αυτοί οι σκοποί θα επιτευχθούν. Όπως και ο χάρτης στρατηγικής, αποτελεί ένα ισχυρό επικοινωνιακό εργαλείο το οποίο προσφέρει στον οποιονδήποτε εμπλεκόμενο στον οργανισμό μια καθαρή εικόνα του ποια είναι η στρατηγική CRM και πως ο κάθε ένας απ’ τη δική του πλευρά μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία του CRM.

Το προτεινόμενο πλαίσιο Στρατηγικής CRM αποτελείται, όμοια με το χάρτη στρατηγικής, από τρία βασικά συστατικά:

- Στρατηγικές συνιστώσες (*perspectives*)
- Στρατηγικές συνθέσεις – θέματα (*themes*)
- Στρατηγικές διασυνδέσεις (*linkages*)



Διάγραμμα 7.2 Πρότυπο πλαισίου στρατηγικής CRM

Στο διάγραμμα 7.2 παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση ενός πρότυπου του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής CRM. Παράλληλα με τα παραπάνω αναφερθέντα βασικά συστατικά του πλαισίου, απεικονίζονται και οι Σημαντικοί Παράγοντες Επιτυχίας (ΣΠΕ) (*Key Success Factors, KSFs*), και η Πρόταση Αξίας προς τον Πελάτη (*CVP*) καθώς αποτελούν εξίσου σημαντικά συστατικά του πλαισίου.

7.2.5.1. Σημαντικοί Παράγοντες Επιτυχίας

Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας εκφράζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM και αντικατοπτρίζουν τα επιθυμητά κρίσιμα αποτελέσματα για κάθε συνιστώσα της στρατηγικής CRM. Είναι οι παράγοντες, τα στοιχεία στα οποία ο οργανισμός πρέπει να υπερéχει προκειμένου να επιτύχει το όραμά της όσον αφορά στο CRM. Η επιλογή και η συμφωνία για τους παράγοντες επιτυχίας επιτρέπει στον

οργανισμό να κατανοήσει και να εξασφαλίσει ευθυγράμμιση με τη στρατηγική CRM. Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας απαντούν στο ερώτημα του τι πρέπει να γίνει σε κάθε συνιστώσα, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της στρατηγικής. Είναι ουσιαστικά μια κατάτμηση των αντικειμενικών σκοπών CRM, που σκοπό έχει την αντιστοίχσή τους σε κάθε συνιστώσα του πλαισίου, με ισορροπημένο τρόπο.

Αν και ο ακριβής αριθμός των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας ποικίλει από οργανισμό σε οργανισμό και εξαρτάται από τη μοναδική του στρατηγική CRM, ένας πρακτικός κανόνας προτείνει τον καθορισμό δύο έως πέντε παραγόντων επιτυχίας ανά στρατηγική διάσταση, οι οποίοι θα οδηγήσουν σε ένα συνολικό αριθμό 20 έως 30 μέτρων, σημαντικών δεικτών επίδοσης, που απαιτούνται στο αντίστοιχο CRM BSc (Kaplan and Norton, 2004).

Επιπρόσθετα, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του σχετικού CRM BSc που θα προκύψει στη συνέχεια, οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας που επιλέγονται πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια (Brewton, 2001):

- Να είναι μετρήσιμοι και ελεγχόμενοι από τον οργανισμό
- Να είναι αφοσιωμένοι σε μια συνιστώσα
- Να είναι ο κάθε ένας απαραίτητος και όλοι μαζί, συνολικά, ικανοί να επιτύχουν το όραμα του CRM

7.2.5.2. Διασυνδέσεις

Τα βέλη που εμφανίζονται στο πρότυπο του πλαισίου στρατηγικής CRM δείχνουν ότι οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας CRM, συνδέονται έτσι ώστε να δημιουργούν μια αλυσίδα μέσω της οποίας οι αντικειμενικοί σκοποί της στρατηγικής CRM θα επιτευχθούν. Με αυτό τον τρόπο από τα στρατηγικά κίνητρα (ΣΠΕ των διαστάσεων δομικού και ανθρώπινου και οργανωσιακού κεφαλαίου), και μέσω αυτών, προκύπτουν τα στρατηγικά αποτελέσματα (ΣΠΕ των διαστάσεων σχεσιακού κεφαλαίου και χρηματοοικονομικής). Επιπλέον, η σημασιολογία των διασυνδέσεων, επεκτείνεται, ώστε να περιλαμβάνει όχι μόνο διασυνδέσεις που δηλώνουν «επάγει», ή, αλλιώς, «εάν, τότε», αλλά και τέτοιες που δηλώνουν «οδηγεί», «ενισχύει», «συντελεί»,

«χρηματοδοτεί», κλπ. Τέλος, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 7.2 του προτύπου του πλαισίου στρατηγικής CRM, οι διασυνδέσεις υφίστανται και μεταξύ ΣΠΕ που ανήκουν στην ίδια συνιστώσα, καθώς και αυτή η περίπτωση αντικατοπτρίζει, σε ορισμένες περιπτώσεις, την πραγματικότητα.

7.2.5.3. Στρατηγικές συνθέσεις – θέματα

Ως στρατηγικές συνθέσεις ορίζονται εκείνες οι επιχειρηματικές διαδικασίες οι οποίες είναι οι πιο σημαντικές και κρίσιμες για τη δημιουργία και προσφορά μιας διαφοροποιημένης πρότασης αξίας προς τον πελάτη (Kaplan and Norton, 2004). Στο προτεινόμενο πλαίσιο επιχειρείται μια επέκταση του ορισμού αυτού ώστε να συμπεριλάβει και τα συστήματα που υποστηρίζουν και ενδυναμώνουν τις διαδικασίες αυτές και τις σχετικές δομές, οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες μαζί τους, συνθέτοντας έτσι τα κρίσιμα επιχειρηματικά μοντέλα.

Οι στρατηγικές συνθέσεις, δηλαδή τα επιχειρηματικά μοντέλα που δημιουργούν αξία, συγκροτούν τη δυναμική μιας στρατηγικής CRM. Κάθε μια από αυτές συνθέτει μια διακριτή, όχι απαραίτητα ανεξάρτητη και συχνά επικαλυπτόμενη, αλυσίδα η οποία οδηγεί στους αντικειμενικούς σκοπούς. Η αλυσίδα αυτή αποτελείται από τους σχετιζόμενους με ένα στρατηγικό θέμα παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι προκύπτουν από τις τέσσερις συνιστώσες και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις.

Συνοπτικά, μια στρατηγική σύνθεση ορίζει τα επιχειρηματικά μοντέλα, τους άυλους πόρους, τους στόχους επίδοσης, και τις πρωτοβουλίες που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός διακριτού τμήματος μιας στρατηγικής. Μπορεί, συνεπώς να αντιμετωπιστεί και σαν τον πυρήνα μιας ανεξάρτητης επιμέρους στρατηγικής.

7.2.5.4. Διαδικασία ανάπτυξης του πλαισίου στρατηγικής CRM

Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας προκύπτουν από μια συστηματική από πάνω προς τα κάτω διαδικασία η οποία οδηγείται από το όραμα και τους συνολικούς αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM. Τα βέλη στο πρότυπο πλαίσιο στρατηγικής CRM δείχνουν ότι οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας συνδυάζονται ώστε να δημιουργηθεί μια αλυσίδα γεγονότων που οδηγούν στα στρατηγικά αποτελέσματα.

Κατά την επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία και προσοχή στο να διασφαλισθεί το γεγονός ότι αυτοί που επιλέχθηκαν είναι ταυτόχρονα ικανοί και αναγκαίοι για τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας της στρατηγικής CRM, μέσω της προσφοράς των καθορισμένων προτάσεων αξίας στα επιλεγμένα τμήματα πελατείας. Από αυτή τη σειριακή, από πάνω προς τα κάτω, διαδικασία προκύπτουν συχνά νέα επιχειρηματικά μοντέλα – επιχειρηματικές διαδικασίες συν συστήματα συν δομές – στα οποία ένας οργανισμός πρέπει να υπερέρχει.

Τα βήματα που ακολουθούνται για την ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικής CRM είναι συνοπτικά τα παρακάτω:

7.2.5.4.1. Επιλογή παραγόντων επιτυχίας της Χρηματοοικονομικής συνιστώσας

Με βάση τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας και τις προτάσεις αξίας, γίνεται η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας που αφορούν τη χρηματοοικονομική συνιστώσα. Ο κάθε οργανισμός, ανάλογα με τα τμήματα πελατείας στα οποία στοχεύει, τις σχετικές στρατηγικές επιδιώξεις, και τις προτάσεις αξίας που τους απευθύνει, επιλέγει τους κατάλληλους σημαντικούς χρηματοοικονομικούς ΣΠΕ.

Ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας αυτής για το CRM μπορεί να είναι κάποιοι από τους παρακάτω:

- Μεγιστοποίηση των εσόδων ανά πελάτη
- Ελαχιστοποίηση του κόστους εξυπηρέτησης
- Ελαχιστοποίηση του κόστους πωλήσεων
- Μεγιστοποίηση της κερδοφορίας ανά πελάτη
- Μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας του πελάτη (*CLV*)

Οι παραπάνω παράγοντες επιτυχίας είναι ενδεικτικοί και όχι δεσμευτικοί. Ο κάθε οργανισμός, ανάλογα με τα τμήματα πελατείας στα οποία στοχεύει, τις προτάσεις αξίας

που τους απευθύνει, και τους αντικειμενικούς σκοπούς του, επιλέγει τους κατάλληλους σημαντικούς παράγοντες χρηματοοικονομικής επιτυχίας.

Αφού επιλεγθούν, οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συγκεκριμένης διάστασης προστίθενται στο πλαίσιο στρατηγικής CRM και χρησιμοποιούνται ως βάση για τον καθορισμό των αντίστοιχων σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της διάστασης Σχεσιακού κεφαλαίου.

7.2.5.4.2. Επιλογή παραγόντων επιτυχίας Σχεσιακού Κεφαλαίου

Μετά την επιλογή των σημαντικών χρηματοοικονομικών παραγόντων, ακολουθεί ο προσδιορισμός και η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας όσον αφορά στις σχέσεις του οργανισμού με τον πελάτη. Παράλληλα, οι συγκεκριμένοι ΣΠΕ μπορεί να αφορούν και τις σχέσεις με τους προμηθευτές αλλά και τους άλλους παράγοντες που αφορούν τη συνιστώσα πελάτη του κλασικού χάρτη στρατηγικής, στο βαθμό που επηρεάζουν τη σχέση του οργανισμού με τον πελάτη. Οι επιλεγμένοι παράγοντες της συγκεκριμένης συνιστώσας πρέπει να είναι ικανοί και αναγκαίοι ώστε να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά στη συγκεκριμένη συνιστώσα αλλά και να προωθήσουν τους αντίστοιχους παράγοντες της χρηματοοικονομικής συνιστώσας.

Ενδεικτικά μπορεί να αναφερθούν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συγκεκριμένης συνιστώσας σαν κάποιοι από τους παρακάτω:

- Μεγιστοποίηση του επιπέδου διατήρησης πελατών
- Μεγιστοποίηση επανακτηθέντων πελατών (*win back*)
- Μεγιστοποίηση προσέλκυσης – απόκτησης πελατών
- Μεγιστοποίηση πίστης - αφοσίωσης πελατών

Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας που αναφέρθηκαν δεν αποκλείουν την ύπαρξη άλλων, πιο κατάλληλων για τη δεδομένη στρατηγική κάποιου οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση οι παράγοντες επιτυχίας πρέπει να επιλέγονται έτσι ώστε να καλύπτουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM να οδηγούν στα επιθυμητά και καθορισμένα από τον οργανισμό χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Αφού επιλεγθούν, οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας σχεσιακού κεφαλαίου, προστίθενται στο πλαίσιο στρατηγικής CRM και χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα για τον καθορισμό των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της συνιστώσας του Δομικού Κεφαλαίου.

7.2.5.4.3. Επιλογή παραγόντων επιτυχίας Δομικού Κεφαλαίου

Στη συνέχεια ακολουθεί η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας Δομικού Κεφαλαίου. Δηλαδή των επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία συνθέτονται από επιχειρηματικές διαδικασίες, συστήματα και δομές, που πρέπει να αναπτυχθούν ώστε να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα για τον πελάτη. Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας αφορούν και τις σημαντικές λειτουργίες του CRM (πωλήσεις, μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση πελατών) και τα σημεία επαφής με τον πελάτη που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό ώστε να προσφέρει αξία προς τον πελάτη.

Μερικοί σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συγκεκριμένης συνιστώσας μπορεί να είναι, ενδεικτικά, κάποιοι από τους παρακάτω:

- Μεγιστοποίηση της διαθεσιμότητας της γνώσης για τον πελάτη
- Μεγιστοποίηση της χρήσης της γνώσης για τον πελάτη
- Μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πωλήσεων
- Μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ
- Μεγιστοποίηση της ποιότητας της εξυπηρέτησης πελατών
- Ελαχιστοποίηση του κόστους της εξυπηρέτησης πελατών

Είναι σημαντικό να επισημανθεί άλλη μια φορά ότι ο καθορισμός των παραγόντων επιτυχίας γίνεται με βάση τους πρωθύστερα επιλεγμένους παράγοντες επιτυχίας που αφορούν το σχεσιακό κεφάλαιο και τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM, συνεπώς οι παράγοντες που αναφέρθηκαν χρησιμεύουν αποκλειστικά σαν παραδείγματα και όχι σαν υποδείξεις.

Αφού επιλεχθούν οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας Δομικού Κεφάλαιου προστίθενται στο πλαίσιο στρατηγικής CRM και χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα για τον καθορισμό των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφάλαιου.

7.2.5.4.4. Επιλογή παραγόντων επιτυχίας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφάλαιου

Τέλος, γίνεται η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφάλαιου. Δηλαδή της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού και της εξέλιξης της Οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να ευθυγραμμίζονται και να επικεντρώνονται στον πελάτη και τη σχέση με αυτόν. Επίσης, οι συγκεκριμένοι ΣΠΕ αφορούν και τη γνώση που αφορά τον πελάτη, καθώς και την κοινοκτημοσύνη της, τη διάχυσή της σε όλο τον οργανισμό. Οι ΣΠΕ της συνιστώσας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφάλαιου, πρέπει παράλληλα να προωθούν την κατάλληλη ανάπτυξη του δομικού και σχεσιακού κεφαλαίου, οδηγώντας στην επίτευξη των αντίστοιχων ΣΠΕ των συνιστωσών αυτών με τους οποίους είναι συνδεδεμένοι και από τους οποίους προκύπτουν.

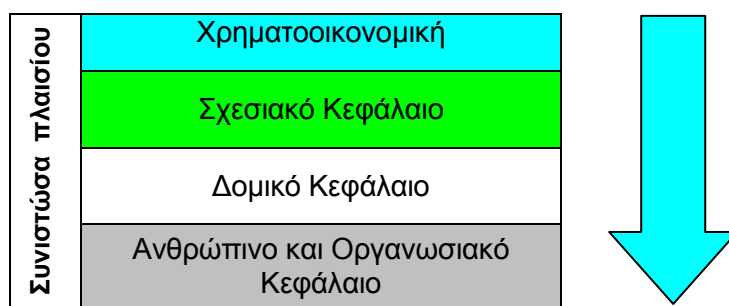
Μερικοί σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας αυτής μπορεί να είναι, ενδεικτικά, κάποιοι από τους παρακάτω:

- Μεγιστοποίηση της γνώσης για τον πελάτη
- Μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- Μεγιστοποίηση της δέσμευσης των εργαζομένων
- Μεγιστοποίηση της αφοσίωσης των εργαζομένων
- Βελτιστοποίηση των σημαντικών για το CRM δεξιοτήτων των εργαζομένων

Αφού επιλεχθούν οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφάλαιου, προστίθενται στο πλαίσιο στρατηγικής CRM. Κατά την επιλογή των παραγόντων επιτυχίας της στρατηγικής CRM, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο να εξασφαλισθεί ότι αυτοί που επιλέχθηκαν είναι ταυτόχρονα αναγκαίοι

και ικανοί για τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας της στρατηγικής CRM για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας και τις αντίστοιχες προτάσεις αξίας.

Ακολουθείται δηλαδή μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω (*top-down*) για την επιλογή των ΣΠΕ (Διάγραμμα 7.3). Πρέπει να επισημανθεί ότι οι παράγοντες επιτυχίας πρέπει να επιλέγονται έτσι ώστε να οδηγούν μέσω της αλυσίδας διασυνδέσεων του πλαισίου στρατηγικής στους επιθυμητούς και καθορισμένους από τον οργανισμό αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής, οι οποίοι κυρίως σχετίζονται με τα στρατηγικά αποτελέσματα και αφορούν τη χρηματοοικονομική και τη συνιστώσα του σχεσιακού κεφαλαίου.



Διάγραμμα 7.3 Ροή επιλογής ΣΠΕ του πλαισίου στρατηγικής CRM (*top-down*)

Προκειμένου να προσδιοριστούν οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας η πιο κατάλληλη και επιτυχημένη μέθοδος είναι αυτή των συσκέψεων ανταλλαγής ιδεών (*brainstorming*). Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να ακολουθηθεί μια συστηματική διαδικασία. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τα ακόλουθα 4 στάδια, τα οποία πρέπει να λάβουν χώρα για κάθε συνιστώσα του πλαισίου:

- Πραγματοποίηση συσκέψεων ανταλλαγής ιδεών (*brainstorming*) σχετικά με τη σπουδαιότητα και καταλληλότητα των ΣΠΕ, τη σύνδεσή τους με τους υπόλοιπους ΣΠΕ και με τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής
- Ιεράρχηση και επιλογή των καταλληλότερων ΣΠΕ
- Διασφάλιση ότι πληρούν τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω
- Επιβεβαίωση ότι είναι οι πιο κατάλληλοι από το σύνολο των προτεινόμενων

7.2.5.4.5. Βήμα 5. Επιλογή των στρατηγικών συνθέσεων - θεμάτων

Στη συνέχεια ακολουθεί η επιλογή των στρατηγικών συνθέσεων, δηλαδή των κρίσιμων επιχειρηματικών μοντέλων της στρατηγικής CRM. Οι στρατηγικές συνθέσεις δημιουργούν αξία και συγκροτούν τη δυναμική μιας στρατηγικής CRM. Κάθε μια από αυτές συνθέτει μια διακριτή, όχι απαραίτητα ανεξάρτητη και συχνά επικαλυπτόμενη, αλυσίδα διασύνδεσης μεταξύ των ΣΠΕ, η οποία οδηγεί στους αντικειμενικούς σκοπούς.

Τα στρατηγικά θέματα προκύπτουν ουσιαστικά από την ανάγκη κάλυψης των επιλεγμένων ΣΠΕ του δομικού κεφάλαιου. Συνεπώς η επιλογή τους πρέπει να γίνει έτσι ώστε να καλύπτουν και να προωθούν τους συγκεκριμένους ΣΠΕ. Παράλληλα πρέπει να συμπεριληφθούν και οι υπόλοιποι επιλεγμένοι ΣΠΕ, των άλλων συνιστωσών, ώστε μέσω του κάθε μιας στρατηγικής σύνθεσης να προκύπτει μια διακριτή αλυσίδα διασύνδεσης μεταξύ τους.

Έχοντας ολοκληρώσει και το Βήμα 5, η αποτύπωση της στρατηγικής CRM μέσω του πλαισίου έχει ολοκληρωθεί. Δηλαδή έχουν σαφώς ορισθεί οι ΣΠΕ της κάθε μιας συνιστώσας καθώς και οι στρατηγικές συνθέσεις που θα συγκροτήσουν τη στρατηγική CRM.

Μετά την κατασκευή του πλαισίου στρατηγικής CRM ακολουθεί η ανασκόπηση και επανεξέτασή του. Στη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, γίνεται επαναξιολόγηση των ΣΠΕ και των θεμάτων της στρατηγικής CRM που συνθέτουν το πλαίσιο καθώς και μια επαλήθευση των διασυνδέσεων μεταξύ τους. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι πιθανό να αφαιρεθούν κάποια από τα παραπάνω στοιχεία και να προστεθούν κάποια άλλα, εναλλακτικά, τα οποία είχαν προσδιορισθεί μέσω της αρχικής διαδικασίας επιλογής σαν τέτοια. Η διαδικασία ολοκληρώνεται όταν επιτευχθεί συμφωνία για τη σύνθεση του πλαισίου στρατηγικής CRM.

Το πλαίσιο στρατηγικής CRM είναι πλέον έτοιμο και αποτυπώνει όλα τα στοιχεία της στρατηγικής CRM. Δηλαδή, τους ΣΠΕ, τις στρατηγικές συνθέσεις και τις διασυνδέσεις μεταξύ τους. Μέσω αυτών οι αντικειμενικοί σκοποί θα επιτευχθούν και το όραμα CRM θα γίνει πραγματικότητα.

7.2.5.4.6. Επιλογή των κατάλληλων πρωτοβουλιών CRM για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM

Μετά την ολοκλήρωση της αποτύπωσης της στρατηγικής στο πλαίσιο στρατηγικής CRM, ο οργανισμός είναι έτοιμος να καθορίσει και να επιλέξει τις απαιτούμενες, για την υλοποίηση της στρατηγικής, πρωτοβουλίες CRM. Οι πρωτοβουλίες αυτές θα προκύψουν κατά κύριο λόγο από τις επιλεγμένες στρατηγικές συνθέσεις. Ο στόχος τους είναι η επίτευξη των ΣΠΕ των συνιστωσών που αφορούν κυρίως τα στρατηγικά κίνητρα (Δομικό κεφάλαιο και Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο).

Στην παρούσα εργασία, το στάδιο αυτό παρουσιάζεται συνοπτικά στα πλαίσια της μεθοδολογίας παρακολούθησης και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι προτιμότερο, αν και όχι αναγκαίο, οι πρωτοβουλίες CRM να επιλεχθούν όταν με σαφήνεια έχουν καθοριστεί τα επιμέρους μέτρα και στόχοι που θα μετρήσουν και θα αξιολογήσουν της επίδοση της στρατηγικής CRM.

7.3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM

Προκειμένου μια στρατηγική CRM, η οποία, ιδανικά, έχει αναπτυχθεί και σχεδιαστεί με βάση το προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής, να επιτύχει και, παράλληλα, να είναι δυνατό να παρακολουθηθεί, είναι απαραίτητο ένα κατάλληλα σχεδιασμένο πλαίσιο μέτρησης της στρατηγικής επίδοσής της. Ένα τέτοιο πλαίσιο όχι μόνο δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης της στρατηγικής CRM, αλλά ουσιαστικά προωθεί την ίδια τη στρατηγική αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας της, κάνοντάς τη γνωστή και κατανοητή σε όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτήν και παρέχοντας τη δυνατότητα να γίνουν επιπρόσθετες (διορθωτικές ή μη) κινήσεις ανάλογα με την εξέλιξή της.

Το προτεινόμενο πλαίσιο ουσιαστικά αποτελεί μια ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (*Balanced Scorecard, BSc*) (Kaplan and Norton, 1996b), και είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο έτσι ώστε να καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες του CRM. Ακολουθεί τη δομή και το περιεχόμενο του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής CRM, όπως περιγράφηκε αναλυτικά στην προηγούμενη ενότητα. Ουσιαστικά το προτεινόμενο

πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης συνθέτει μια συνολικά νέα πρόταση μέτρησης στρατηγικής επίδοσης ειδικά για στρατηγικές CRM, το CRM BSc.

Οι συνιστώσες που συνθέτουν το προτεινόμενο CRM BSc παρουσιάζονται παρακάτω και είναι αντίστοιχες αυτών του πλαισίου στρατηγικής CRM:

- Χρηματοοικονομική (*Financial*)
- Σχισιακό Κεφάλαιο (*Relationship Capital*)
- Δομικό Κεφάλαιο (*Structural Capital*)
- Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο (*Human and Organizational Capital*)

Τα βήματα που συνθέτουν την κατασκευή του προτεινόμενου CRM BSc είναι τα παρακάτω, και αποτελούν συνέχεια των σταδίων που περιγράφηκαν για το πλαίσιο στρατηγικής CRM:

1. Επιλογή των στοιχείων του CRM BSc
 - α. Επιλογή των σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ, *KPIs*)
 - β. Σύνθεση της κάρτας βαθμολόγησης (*scorecard*)
 - γ. Επιλογή των σημαντικών στόχων επίδοσης (ΣΣΕ, *KPTs*)
2. Ανάπτυξη του συνολικού CRM BSc
3. Καθορισμός των πρωτοβουλιών CRM καθώς και ενός σχεδίου υλοποίησής τους

7.3.1. Επιλογή των στοιχείων του CRM BSc

Η διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης του προτεινόμενου πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM, ακολουθεί την ολοκλήρωση του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής CRM. Όπως και στην περίπτωση του πλαισίου στρατηγικής, είναι αναγκαία η συστηματική προσέγγιση προκειμένου η διαδικασία αυτή να είναι αποτελεσματική και επιτυχής.

7.3.1.1. Επιλογή των σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ)

Στη διαδικασία επιλογής των ΣΔΕ, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη δύο κριτήρια απαραίτητα για την επιτυχία ενός συστήματος μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (Kaplan and Norton, 1996b):

- Οι ΣΔΕ που έχουν επιλεγθεί πρέπει με ακρίβεια να μετρούν την τρέχουσα επίδοση των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) για τους οποίους προορίζονται
- Οι ΣΔΕ που έχουν επιλεγθεί πρέπει κατά κάποιο τρόπο να “προβλέπουν”, να αποτελούν μια ευσταθή ένδειξη για τη μελλοντική επίδοση που αφορά τα επιθυμητά αποτελέσματα

Το βασικό ερώτημα που πρέπει ν' απαντηθεί είναι το εξής:

«ποιοι είναι οι σημαντικοί δείκτες επίδοσης (ΣΔΕ, KPIs) για τον κάθε ένα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (ΣΠΕ, KSF);»

Ουσιαστικά, οι δείκτες επίδοσης είναι τα συγκεκριμένα μέτρα που δείχνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την απόδοση που επιτυγχάνεται για κάθε επιλεγμένο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (ΣΠΕ).

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι δεικτών επίδοσης: οι *δείκτες αίτιου (lead indicators)* της επίδοσης οι οποίοι εκφράζουν ουσιαστικά τους κινητήριους μοχλούς, τους συντελεστές προώθησης της επίδοσης και οι *δείκτες αιτιατού (lag indicators)* της επίδοσης που αντίστοιχα εκφράζουν τα αποτελέσματα της επίδοσης. Οι δείκτες αίτια αποτελούν κρίσιμο συστατικό του BSc καθώς χρησιμεύουν ως ανιχνευτές – προειδοποιητικά σήματα ενδεχόμενων προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν σχετικά με την επίτευξη των επιθυμητών σημαντικών συντελεστών επιτυχίας. Στην πραγματικότητα οι περισσότεροι δείκτες επίδοσης εξυπηρετούν και ως δείκτες αίτιου και ως δείκτες αιτιατού (Brewton, 2001). Οι δείκτες των δύο αυτών τύπων σχηματίζουν μια αλυσίδα αιτίας-και-αποτελέσματος που έχει τη μορφή:

Αν (αίτια) Δείκτης αίτιου, Τότε (αποτέλεσμα) Δείκτης αιτιατού.

Για παράδειγμα, μια αλυσίδα αιτίας-και-αποτελέσματος που μπορεί να σχηματισθεί από τους ΣΔΕ είναι η εξής:

- Αν η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιωθεί, τότε η διατήρηση των εργαζομένων βελτιώνεται
- Αν η διατήρηση των εργαζομένων βελτιωθεί, τότε η εξυπηρέτηση πελατών βελτιώνεται
- Αν η εξυπηρέτηση πελατών βελτιωθεί, τότε η ικανοποίηση των πελατών βελτιώνεται
- Αν η ικανοποίηση των πελατών βελτιωθεί, τότε η διατήρηση πελατών βελτιώνεται, κλπ.

Είναι απαραίτητο στο CRM BSc να συμπεριλαμβάνονται και οι δύο τύποι δεικτών, να υπάρχει δηλαδή ένα προσεκτικά επιλεγμένο μίγμα δεικτών αίτιου και αιτιατού. Οι δείκτες επίδοσης πρέπει επίσης να είναι ποσοτικοποιήσιμοι. Επομένως στις περισσότερες περιπτώσεις θα εκφράζονται με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

- Νομισματική – χρηματική αξία (€)
- Αριθμητική αξία - Όγκος, χρόνος κλπ. (#)
- Ποσοστό επί τοις εκατό (%)

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιλογή των δεικτών επίδοσης για το CRM BSc είναι η βέλτιστη δυνατή, πρέπει ο αριθμός τους να περιοριστεί σε δύο σημαντικούς δείκτες επίδοσης (ΣΔΕ) ανά σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (ΣΠΕ). Επιπρόσθετα, το ιδανικό είναι ο ένας από αυτούς να είναι δείκτης αίτιου (*lead*) και ο άλλος δείκτης αιτιατού (*lag*).

Ένα σημαντικό θέμα το οποίο πρέπει ν' αντιμετωπισθεί είναι η υφιστάμενη ικανότητα του οργανισμού να παρακολουθήσει, συλλέξει και εξετάσει την επίδοση, τη σχετική με τα επιλεχθέντα μέτρα. Στην αρχή μιας πρωτοβουλίας ανάπτυξης συστήματος μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM είναι πολύ δύσκολο ένας οργανισμός να έχει αναπτύξει την ικανότητα να συλλέγει και να παρουσιάζει την επίδοση που αφορά κάθε ΣΔΕ που έχει κριθεί απαραίτητος για τη διαχείριση και τη

βελτίωση της επίδοσης του CRM. Αυτή η ανεπάρκεια, ωστόσο, πρέπει να θεωρηθεί ως προσωρινή και να μην αποτρέψει τον οργανισμό απ' το να επιλέξει τα καλύτερα μέτρα (ΣΔΕ) για την παρακολούθηση της στρατηγικής CRM που έχει αποφασίσει να υλοποιήσει. Με την πάροδο του χρόνου και με σωστό προγραμματισμό και ανάπτυξη του συστήματος στρατηγικής μέτρησης, η ικανότητα παρακολούθησης της επίδοσης που αφορά όλα τα μέτρα στρατηγικής CRM μπορεί να αναπτυχθεί.

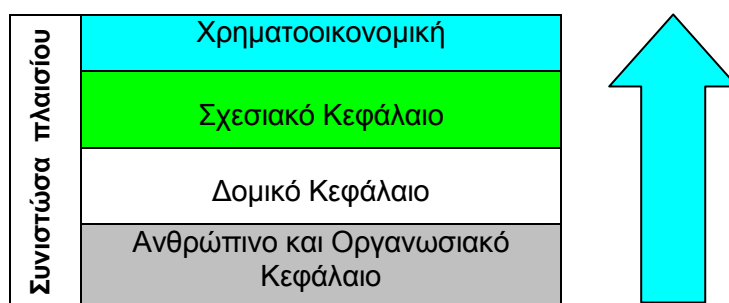
Έχοντας επιλέξει τα κατάλληλα μέτρα, στη συνέχεια πρέπει να συμπληρωθεί ένα προφίλ μέτρου – σημαντικού δείκτη επίδοσης CRM, το οποίο θα περιγράφει τις βασικές πληροφορίες που αφορούν το κάθε επιλεγμένο μέτρο του CRM BSc. Το πλαίσιο του προφίλ μέτρου – ΣΔΕ καθώς και τα πεδία που το συνθέτουν φαίνονται στο διάγραμμα 7.4

| | | |
|--|---|--------------------|
| <i>Μέτρο – Σημαντικός δείκτης επίδοσης CRM</i> | | |
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>Λειτουργία / Διαδικασία* CRM</i> | <i>Κανάλι CRM*</i> |
| <i>Ορισμός</i> | | |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης / Παρουσίασης αποτελεσμάτων</i> | | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης</i> | | |
| <i>Εκτιμώμενο ετήσιο κόστος μέτρησης</i> | | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (σε περίπτωση που η χρήση του κυρίως μέτρου δεν είναι εφικτή)</i> | | |

* τα δύο αυτά πεδία μόνο σε ΣΔΕ της συνιστώσας δομικού κεφαλαίου συμπληρώνονται

Διάγραμμα 7.4 Πλαίσιο προφίλ μέτρου - ΣΔΕ CRM

Η διαδικασία επιλογής των σημαντικών δεικτών επίδοσης για κάθε συνιστώσα ακολουθεί την αντίστροφη πορεία που ακολούθησε η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας κατά την κατασκευή του πλαισίου στρατηγικής CRM και φαίνεται στο διάγραμμα 7.5.



Διάγραμμα 7.5 Ροή επιλογής των ΣΔΕ του CRM BSc (bottom – up)

Προκειμένου να επιλεγούν τα μέτρα (ΣΔΕ) της στρατηγικής CRM πρέπει να ακολουθηθεί μια συστηματική διαδικασία. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τα ακόλουθα τρία στάδια:

- Να γίνουν συσκέψεις ανταλλαγής ιδεών (*brainstorming*) σχετικά με την καταλληλότητα και σχετικότητα διαφόρων μέτρων που θα είναι ικανά να μετρήσουν την απόδοση καθενός από τους σημαντικούς συντελεστές επιτυχίας
- Να επιλεγθούν τα καλύτερα και καταλληλότερα απ' αυτά τα μέτρα
- Να ολοκληρωθεί το προφίλ μέτρου (ΣΔΕ) της στρατηγικής CRM για κάθε ένα από τα επιλεγμένα μέτρα (ΣΔΕ)

Η διαδικασία της επιλογής βασίζεται στην ξεκάθαρη τεκμηρίωση του τρόπου με τον οποίο το κάθε μέτρο υποστηρίζει την επίδοση των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της διάστασης στην οποία αναφέρεται, και σαν αποτέλεσμα, προωθεί, μέσω της αλυσίδας διασυνδέσεων που διαπερνά κατά μήκος όλες τις διαστάσεις του CRM BSc, τα επιθυμητά στρατηγικά αποτελέσματα του CRM.

Αν και τα συγκεκριμένα μέτρα και μεγέθη που συνθέτουν το προτεινόμενο CRM BSc ενός οργανισμού αφορούν ειδικά τη μοναδική, συγκεκριμένη στρατηγική CRM του κάθε οργανισμού, ορισμένα παραδείγματα μπορεί να φανούν χρήσιμα σε έναν οργανισμό που βρίσκεται στο στάδιο της επιλογής τέτοιων μέτρων. Τέτοια παραδείγματα μέτρων – σημαντικών δεικτών επίδοσης CRM ανά διάσταση του CRM BSc παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 7.2 Παραδείγματα ΣΔΕ συνιστώσας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφάλαιου

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (ΣΔΕ) | Τύπος |
|---|-------|
| Εργαζόμενοι πολύ ικανοποιημένοι | % |
| Εργαζόμενοι με υψηλή πιθανότητα να παραμείνουν στον οργανισμό | % |
| Διατήρηση εργαζομένων | % |
| Κάλυψη απαιτούμενων στρατηγικών ικανοτήτων | % |
| Εργαζόμενοι πρόθυμοι να προτείνουν τον οργανισμό σαν επιθυμητό εργοδότη | % |

| | |
|--|---|
| Παραγωγικότητα εργαζομένων | % |
| Διάχυση και Διαθεσιμότητα της γνώσης για τον πελάτη | % |
| Εισαγωγή στρατηγικής πληροφορίας για τον πελάτη | % |
| Ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο | # |
| Έξοδα ανάπτυξης ικανοτήτων ανά εργαζόμενο | € |
| Έξοδα για την επανεφεύρεση λύσεων που ήδη υπάρχουν | € |
| Χρόνος που ξοδεύτηκε στη συστηματική μοντελοποίηση τεχνογνωσίας για μελλοντική χρήση | # |
| Έξοδα εκπαίδευσης ανά πελάτη | € |

Πίνακας 7.3 Παραδείγματα ΣΔΕ για την συνιστώσα Δομικού Κεφαλαίου

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (ΣΔΕ) | Τύπος |
|---|-------|
| Ποσοστό μετατροπής στόχων πώλησης σε πώληση | % |
| Έσοδα ανά μετατροπή στόχων πώλησης σε πώληση | € |
| Ποσοστό διάχυσης της διαθέσιμης γνώσης για τον πελάτη | % |
| Χρόνος επαλήθευσης της γνώσης για τον πελάτη | # |
| Κόστος ανά μετατροπή στόχου πώλησης σε πώληση | € |
| Χρόνος που ξοδεύτηκε ανά ανεπιτυχή στόχο πωλήσεων | # |
| Κόστος ανά θέση στόχου πώλησης | € |
| Στόχοι πωλήσεων ανά Ευρώ που ξοδεύτηκε σε καμπάνια | # |
| Έξοδα μάρκετινγκ ανά πελάτη | € |
| Επίπεδο εξυπηρέτησης | % |
| Κόστος ανά επαφή εξυπηρέτησης | € |
| Επαφές εξυπηρέτησης ανά εργαζόμενο | # |
| Παράπονα πελατών επί του συνόλου των επαφών | % |
| Βαθμός κλιμάκωσης εξυπηρέτησης | % |
| Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα του πελάτη | # |
| Χρόνος διεκπεραίωσης αιτημάτων του πελάτη | # |

Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο στην CRM στρατηγική τους πρέπει να συμπεριλάβουν και σημαντικούς δείκτες επίδοσης ειδικά για το κανάλι αυτό (“e-measures”) στο CRM BSc, στην συνιστώσα Δομικού Κεφαλαίου όπως αυτοί στον πίνακα 7.4.

Πίνακας 7.4 Παραδείγματα ΣΔΕ που αφορούν το κανάλι του Διαδικτύου

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (KPI) | Τύπος |
|--|-------|
| Click-thru-rate | % |
| Χρόνος παραμονής στον ιστοτόπο (web site) | # |
| Ρυθμός εγκατάλειψης «καλαθιού αγορών» | % |
| Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στον ιστοτόπο | # |

Πίνακας 7.5 Παραδείγματα ΣΔΕ που αφορούν την συνιστώσα Σχεσιακού Κεφάλαιου

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (KPI) | Τύπος |
|---|-------|
| Πελάτες πολύ ικανοποιημένοι | % |
| Πελάτες πρόθυμοι να προτείνουν τον οργανισμό σε άλλους | % |
| Ποσοστό διατήρησης πελατών | % |
| Ποσοστό απώλειας πελατών | % |
| Επανάκτηση πελατών (win-backs) | % |
| Διείσδυση στους πελάτες | # |
| Αριθμός πελατών | # |
| Επίπεδο φθοράς πελατών | # |
| Αριθμός ιδεών που προωθήθηκαν προς υλοποίηση μετά από προτάσεις πελατών | # |
| Χρόνος (μέσος) σχέσης με τους πελάτες | # |

Πίνακας 7.6 Παραδείγματα ΣΔΕ που αφορούν τη Χρηματοοικονομική συνιστώσα

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (KPI) | Τύπος |
|---|-------|
| Διαχρονική Αξία του Πελάτη (CLV) | € |
| Κερδοφορία πελάτη | € |
| Πωλήσεις διάρκειας ζωής πελάτη | € |
| Μερίδιο πορτοφολιού του πελάτη (<i>share-of-wallet</i>) | % |

Πολλά από τα παραπάνω μέτρα – ΣΔΕ που αναφέρονται σαν παραδείγματα περιέχονται είτε στα κριτήρια αξιολόγησης του μοντέλου EFQM, είτε στα μοντέλα ACSI και EPSI που περιγράφηκαν στο κεφάλαιο 6.6 (όπως αναφέρεται και με την αντίστοιχη ένδειξη στους παραπάνω πίνακες καθώς και στα παραρτήματα που αναφέρονται παρακάτω). Είναι συνιστώμενο, όπου είναι δυνατό, να χρησιμοποιούνται δείκτες που προτείνονται από μοντέλα διεθνώς αναγνωρισμένα – όπως τα παραπάνω – καθώς

αυτό προσδίδει εγκυρότητα στο σύστημα μέτρησης επίδοσης, και, επιπλέον, δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό να χρησιμοποιήσει τη σχετική υφιστάμενη γνώση μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής των παραπάνω μοντέλων. Εκτεταμένα παραδείγματα ΣΔΕ ανά συνιστώσα παρουσιάζονται στο παράρτημα 7 - Ι.

Επίσης, ένα παράδειγμα προφίλ μέτρου (ΣΔΕ) με συμπληρωμένα τα πεδία που το συνθέτουν, φαίνεται στο πλαίσιο του διαγράμματος 7.6, όπου το μέτρο (ΣΔΕ) είναι «Εργαζόμενοι πολύ ικανοποιημένοι».

| | |
|---|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Δομικό κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM*</i> Εξυπηρέτηση Πελάτη | <i>Κανάλι (Channel) CRM*</i> Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Το ποσοστό των αιτημάτων πελατών μέσω Web, που διεκπεραιώνονται σε διάστημα μιας εβδομάδας, επί του συνόλου των αιτημάτων. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> $\Delta 2\beta = \frac{[(\text{αριθμός αιτημάτων που διεκπεραιώνονται σε μια εβδομάδα}) / (\text{συνολικός αριθμός αιτημάτων})] * 100}{}$ | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> 1 αίτημα στα 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής Web Content management και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> Χρόνος Εξυπηρέτησης Αιτημάτων Πελάτη (μέσος) (#) | |

*τα πεδία αυτά μόνο σε ΣΔΕ της συνιστώσας δομικού κεφαλαίου υφίστανται

Διάγραμμα 7.6 Προφίλ ΣΔΕ

7.3.1.2. Σύνθεση της κάρτας βαθμολόγησης (scorecard)

Αφού από τα προτεινόμενα μέτρα έχουν αξιολογηθεί, εγκριθεί και επιλεγθεί τα τελικά προς εισαγωγή στο CRM BSc, σ' αυτή τη φάση, ακολουθεί η κατασκευή της προκαταρκτικής κάρτας αξιολόγησης, όπως αυτή που απεικονίζεται στον πίνακα 7.7.

Πίνακας 7.7 Προκαταρκτική κάρτα βαθμολόγησης (scorecard)

| Συνιστώσα CRM BSc | ΣΠΕ | ΣΔΕ |
|------------------------------------|---|---|
| Χρηματοοικονομική | <ul style="list-style-type: none">• ΣΠΕ Α1• ΣΠΕ Α2• ... | <ul style="list-style-type: none">• ΣΔΕ Α1α• ΣΔΕ Α2α• ... |
| Σχισιακό Κεφάλαιο | <ul style="list-style-type: none">• ΣΠΕ Β1• ΣΠΕ Β2• ... | <ul style="list-style-type: none">• ΣΔΕ Β1α• ΣΔΕ Β2α• ΣΔΕ Β2β• ... |
| Δομικό Κεφάλαιο | <ul style="list-style-type: none">• ΣΠΕ Γ1• ΣΠΕ Γ2• ... | <ul style="list-style-type: none">• ΣΔΕ Γ1α• ΣΔΕ Γ2α• ΣΔΕ Γ2β• ... |
| Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο | <ul style="list-style-type: none">• ΣΠΕ Δ1• ΣΠΕ Δ2• ... | <ul style="list-style-type: none">• ΣΔΕ Δ1α• ΣΔΕ Δ2α• ΣΔΕ Δ2β• ... |

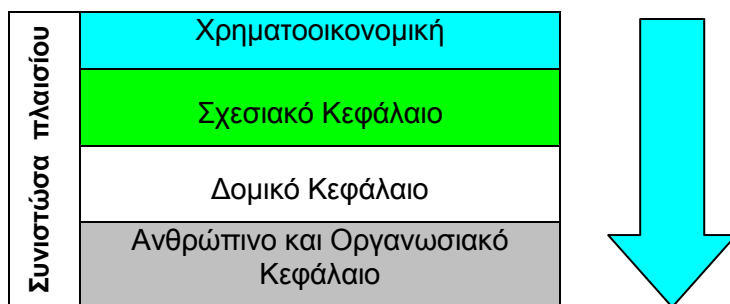
Μια σχεδιαστική αρχή που αφορά την κατασκευή ενός BSc, και άρα και του CRM BSc, είναι η εξής (Kaplan and Norton, 1996b): *«Τα μέτρα του CRM BSc πρέπει να είναι αναγκαία – το καθένα ξεχωριστά, και ικανά – όλα μαζί σαν σύνολο, να προωθήσουν και να μεγιστοποιήσουν την επίδοση της στρατηγικής CRM της επιχείρησης»*

Μετά την κατασκευή του προκαταρκτικού CRM BSc ακολουθεί η ανασκόπηση και επανεξέτασή του. Στη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, γίνεται αξιολόγηση των μέτρων που περιέχονται στο BSc, με βάση την αρχή που αναφέρθηκε παραπάνω, και είναι πιθανό να αφαιρεθούν κάποια από τα επιλεγθέντα μέτρα ή / και να προστεθούν άλλα, καινούργια μέτρα. Η διαδικασία ολοκληρώνεται όταν επιτευχθεί συμφωνία για τους ΣΔΕ.

7.3.1.3. Επιλογή των σημαντικών στόχων επίδοσης (ΣΣΕ)

Αφού έχει γίνει η τελική επιλογή των μέτρων στρατηγικής CRM το επόμενο βήμα είναι η επιλογή και η εισαγωγή στόχων επίδοσης για κάθε δείκτη επίδοσης του CRM BSc. Ένας σημαντικός στόχος επίδοσης (*Key Performance Target, KPT*) είναι ουσιαστικά το επιθυμητό επίπεδο επίδοσης για ένα μέτρο (ΣΔΕ) του CRM BSc. Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η επίδοση, η επιλογή κατάλληλων στόχων είναι το ίδιο σημαντική όπως και η επιλογή των κατάλληλων μέτρων.

Η επιλογή στόχων επίδοσης πρέπει να ξεκινήσει από τους στόχους επίδοσης που αφορούν τα μέτρα (ΣΔΕ) που ανήκουν στη χρηματοοικονομική διάσταση και στη συνέχεια να προχωρήσει προς τα κάτω με βάση το πλαίσιο στρατηγικής CRM (διάγραμμα 7.7). Η επιλογή των στόχων επίδοσης για το κάθε μέτρο στην κάθε διάσταση του CRM BSc θα πρέπει να γίνεται με βάση, κάθε φορά, τους προηγούμενα επιλεγμένους ΣΣΕ έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μια σύνδεση και ευθυγράμμιση κατά μήκος της αλυσίδας αιτίας-και-αποτελέσματος. Μ' αυτόν τον τρόπο θα γίνει δυνατή η επίτευξη των επιθυμητών στρατηγικών αποτελεσμάτων του CRM. Η διαδικασία αυτή είναι κρίσιμη προκειμένου να ευθυγραμμιστούν αποτελεσματικά οι στόχοι επίδοσης μεταξύ τους και με τους αντίστοιχους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM.



Διάγραμμα 7.7 Ροή διαδικασίας ΣΣΕ CRM BSc (*top – down*)

Προκειμένου να γίνει η επιλογή των κατάλληλων στόχων επίδοσης πρέπει να γίνει μοντελοποίηση μιας ποικιλίας σεναρίων επίδοσης. Η επιλογή του κάθε στόχου επίδοσης πρέπει να γίνει με βάση το τι είναι αναγκαίο ώστε να μεγιστοποιηθεί η επίδοση των αντίστοιχων σημαντικών συντελεστών επιτυχίας της συνιστώσας στην οποία ανήκει, και όχι με βάση την υφιστάμενη ικανότητα επίδοσης του οργανισμού. Οι στόχοι επίδοσης πρέπει να απεικονίζουν το τι είναι αναγκαίο και όχι απαραίτητα το τι

είναι εφικτό στη συγκεκριμένη, τρέχουσα φάση. Στο διάγραμμα 7.8 φαίνεται μια κάρτα καταγραφής ΣΣΕ.

| | | |
|---|---|---|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> Δομικό κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) |
| Κανάλι (Channel)* | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Web | Ποσοστό των αιτημάτων πελατών μέσω Web, που διεκπεραιώνονται σε διάστημα μιας εβδομάδας = 90% | |

* το πεδίο αυτό υφίσταται μόνο σε ΣΣΕ της συνιστώσας δομικού κεφαλαίου

Διάγραμμα 7.8 Κάρτα σημαντικών στόχων επίδοσης CRM

Κατά τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων επίδοσης η χρήση διαφορετικών τύπων μέτρων (ποσοστά, αριθμητικές και νομισματικές αξίες) μπορεί να προκαλέσει σύγχυση. Προκειμένου ν' αποφευχθεί αυτό, είναι χρήσιμο να γίνει μια *κανονικοποίηση* των αποτελεσμάτων με αναγωγή τους σε μια κλίμακα που θα εκτείνεται, για παράδειγμα, από το 1 έως το 10. Μ' αυτό τον τρόπο ένα αποτέλεσμα 40% με στόχο 50% θα πάρει την τιμή 8 σε μια κλίμακα 10 σημείων. Η κανονικοποίηση επιτρέπει τον εύκολο υπολογισμό μέσων όρων όλων των αποδόσεων που αντιστοιχούν στους δείκτες επίδοσης μιας συνιστώσας, ώστε να υπάρχει μια συνολική εκτίμηση για την απόδοση μιας διάστασης, και, κατ' επέκταση τη συνολική επίδοση όλης της στρατηγικής CRM.

Επιπλέον, για να επιτευχθεί μεγαλύτερη ακρίβεια στα συνολικά αποτελέσματα επίδοσης πρέπει ν' αποδοθεί, επιπλέον, η ανάλογη βαρύτητα στον καθένα δείκτη επίδοσης η οποία θα αντιστοιχεί στη σχετική σημασία που έχει ο κάθε δείκτης για τη μεγιστοποίηση της συνολικής επίδοσης της συνιστώσας στην οποία ανήκει.

Στο προηγούμενο διάγραμμα (7.8) παρουσιάζεται μια συμπληρωμένη κάρτα καταγραφής ΣΣΕ, για το παράδειγμα ΣΔΕ: «Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%)». Όπως φαίνεται για ο συγκεκριμένος ΣΔΕ αφορά ένα κανάλι εξυπηρέτησης για το οποίο έχει προσδιοριστεί ένας ΣΣΕ. Αν αφορούσε και άλλα κανάλια, θα υπήρχαν και αντίστοιχοι, όχι απαραίτητα όμοιοι, ΣΣΕ για το κάθε κανάλι. Αυτό βέβαια συμβαίνει καθώς ο συγκεκριμένος ΣΔΕ ανήκει στην συνιστώσα Δομικού κεφαλαίου η οποία έχει άμεση σχέση με τα κανάλια επαφής με τον πελάτη. Σε άλλες

διαστάσεις, όπως η χρηματοοικονομική, δεν χρειάζεται, και δεν είναι εφικτό να καθορίζονται ξεχωριστοί ΣΣΕ για τα κανάλια επαφής, οπότε το πεδίο «Κανάλι» της κάρτας καταγραφής ΣΣΕ, δεν χρησιμοποιείται.

Αφού έχει γίνει η επιλογή των στόχων επίδοσης πρέπει να επαναξιολογηθούν και να δοθεί η τελική έγκριση, σε συνολικό επίπεδο. Με την ολοκλήρωση της επιλογής των στόχων επίδοσης ο οργανισμός έχει αναπτύξει ένα πλήρες CRM BSc.

7.3.2. Ανάπτυξη του συνολικού τελικού CRM BSc

Έχοντας προσδιορίσει και τους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ, KPTs), το CRM BSc έχει φτάσει στην τελική του μορφή η οποία έχει τη δομή του πλαισίου του διαγράμματος 7.9. Ενώ το πλαίσιο στρατηγικής CRM σκιαγραφεί τις συνδέσεις μέσω των οποίων οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας και οι αντικειμενικοί σκοποί του CRM θα επιτευχθούν, το CRM BSc ορίζει τους συγκεκριμένους σημαντικούς δείκτες επίδοσης (ΣΔΕ) και στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) που θα συμβάλλουν στην επιτυχία της στρατηγικής CRM και την απόδοση της συνολικής επένδυσης του οργανισμού.

| Συνιστώσα CRM BSc | ΣΠΕ | ΣΔΕ | ΣΣΕ | |
|-----------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|---------|
| Χρηματοοικονομική | ΣΠΕ Χ1 | ΣΔΕ Χ1α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Χ1α | |
| | ΣΠΕ Χ2 | ΣΔΕ Χ2α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Χ2α | |
| Σχρεσιακό Κεφάλαιο | ΣΠΕ Σ1 | ΣΔΕ Σ1β (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Σ1β | |
| | | ΣΔΕ Σ1α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Σ1α | |
| | ΣΠΕ Σ2 | ΣΔΕ Σ2α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Σ2α | |
| | | | | |
| | ΣΠΕ Σ3 | ΣΔΕ Σ3β (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Σ3β | |
| | | ΣΔΕ Σ3α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Σ3α | |
| Δομικό Κεφάλαιο | ΣΠΕ Δ1 | ΣΔΕ Δ1δ (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ1δ | |
| | | ΣΔΕ Δ1γ (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ1γ | |
| | | ΣΔΕ Δ1β (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ1β | |
| | | ΣΔΕ Δ1α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ1α | |
| | ΣΠΕ Δ2 | ΣΔΕ Δ2ε (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ2ε | |
| | | ΣΔΕ Δ2δ (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ2δ | |
| | | ΣΔΕ Δ2γ (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ2γ | |
| | | ΣΔΕ Δ2β (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ2β | |
| | | ΣΔΕ Δ2α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ2α | |
| | ΣΠΕ Δ3 | ΣΔΕ Δ3γ (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ3γ | |
| | | ΣΔΕ Δ3β (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ3β | |
| | | ΣΔΕ Δ3α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ3α | |
| | ΣΠΕ Δ4 | ΣΔΕ Δ4α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Δ4α | |
| | Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο | ΣΠΕ Α1 | ΣΔΕ Α1β (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Α1β |
| | | | ΣΔΕ Α1α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Α1α |
| | | ΣΠΕ Α2 | ΣΔΕ Α2γ (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Α2γ |
| ΣΔΕ Α2β (<i>lag/lead</i>) | | | ΣΣΕ Α2β | |
| ΣΔΕ Α2α (<i>lag/lead</i>) | | | ΣΣΕ Α2α | |
| ΣΠΕ Α3 | | ΣΔΕ Α3β (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Α3β | |
| | ΣΔΕ Α3α (<i>lag/lead</i>) | ΣΣΕ Α3α | | |

Διάγραμμα 7.9 Δομή πλαισίου CRM BSc

7.3.3. Καθορισμός των πρωτοβουλιών CRM και σχεδίου υλοποίησης

Μετά την ολοκλήρωση της αποτύπωσης του CRM BSc, ακολουθεί ο προσδιορισμός και η επιλογή των στρατηγικών πρωτοβουλιών CRM που πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να οδηγήσουν στην εκπλήρωση των επιλεγμένων αντικειμενικών σκοπών της στρατηγικής CRM. Πιο συγκεκριμένα, οι πρωτοβουλίες θα κάνουν δυνατή την επίτευξη των επιλεγμένων στόχων επίδοσης (ΣΣΕ) που αφορούν τα αντίστοιχα μέτρα (ΣΔΕ) και συνθέτουν το CRM BSc. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει στην επίτευξη των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) και κατά συνέπεια των αντικειμενικών σκοπών και στην πραγματοποίηση του οράματος της στρατηγικής CRM.

Οι πρωτοβουλίες αυτές θα συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης και λειτουργίας των στρατηγικών θεμάτων και στην ανάπτυξη των αναγκαίων ικανοτήτων με σκοπό την υποστήριξή τους.

Ο καθορισμός και η επιλογή των απαιτούμενων πρωτοβουλιών CRM, οι οποίες ουσιαστικά θα υλοποιήσουν τη στρατηγική είναι επίσης αναγκαίο να ακολουθήσει μια συστηματική προσέγγιση. Η ακόλουθη μεθοδολογία προτείνεται από τη Gartner Consulting (Gartner, 2002):

- i. Επισκόπηση της υπάρχουσας ικανότητας του οργανισμού έναντι των καθορισμένων ΣΠΕ, ΣΔΕ και ΣΣΕ
- ii. Προσδιορισμός των αναγκαίων πρωτοβουλιών CRM
- iii. Επιλογή και ιεράρχηση των κατάλληλων πρωτοβουλιών, νέων και ήδη υπαρχόντων
- iv. Κατάρτιση σχεδίου υλοποίησης, και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών

Ένα παράδειγμα πρωτοβουλίας είναι η ανάπτυξη της γνώσης για τον πελάτη μέσω ενός κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος. Βέβαια το πληροφοριακό σύστημα από μόνο του δεν αρκεί καθώς χρειάζονται οι κατάλληλες επιχειρηματικές διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν τη σωστή δημιουργία, αποθήκευση, επαλήθευση της σχετικής πληροφορίας με τη βοήθεια του συστήματος. Επίσης θα καθοδηγούν και θα

διευκολύνουν την δημιουργία πολύτιμης γνώσης για τον πελάτη μέσω του κατάλληλου συνδυασμού της πληροφορίας. Τέλος θα προάγουν τη διανομή, το μοίρασμα της γνώσης στους κατάλληλους εργαζόμενους ώστε να τη χρησιμοποιήσουν ανάλογα. Επίσης χρειάζεται η κατάλληλη δομή που θα υποστηρίζει το σύστημα και θα προωθεί την εφαρμογή των επιχειρηματικών διαδικασιών. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο, όπως έχει ήδη αναφερθεί πρέπει να το θεωρήσουμε σαν μια αυτόνομη οντότητα προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική στρατηγική CRM.

Βέβαια, η επιτυχία της παραπάνω πρωτοβουλίας δεν εξαρτάται μόνο από το επιχειρηματικό μοντέλο και τη σωστή σχεδίαση και λειτουργία των συστατικών του. Προϋποθέτει και την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και τις κατάλληλες δεξιότητες του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τη συνιστώσα του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφάλαιου και στο συγκεκριμένο παράδειγμα πρέπει, αν δεν υπάρχουν οι αναγκαίες δεξιότητες και κουλτούρα, μια αντίστοιχη πρωτοβουλία να λάβει χώρα, προκειμένου να τις αναπτύξει.

7.3.4. Επιπρόσθετα Βήματα

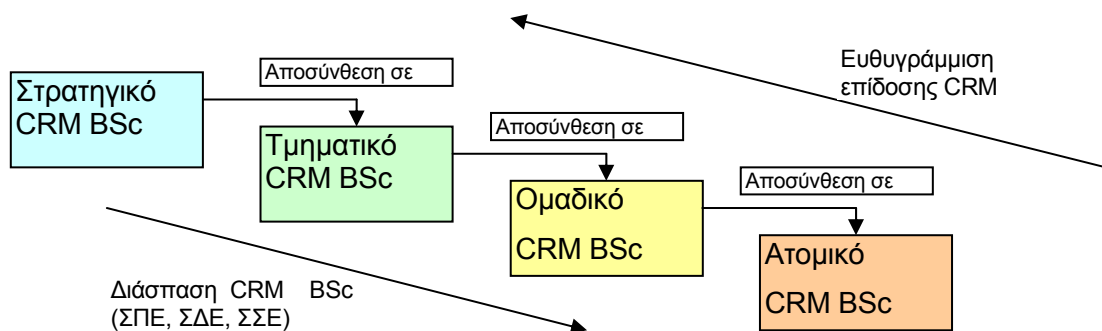
Η περαιτέρω εκμετάλλευση του BSc επιτυγχάνεται μέσω των ακόλουθων επιπρόσθετων βημάτων (Brewton, 2001):

- Διάσπαση - Αποσύνθεση (cascading) του συνολικού CRM BSc σε επιμέρους επίπεδα του οργανισμού
- Επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς επίδοσης του CRM
- Θεμελίωση και καθιέρωση του συστήματος μέτρησης στρατηγικής επίδοσης του CRM στην οργανωσιακή κουλτούρα

Τα συμπληρωματικά αυτά βήματα, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, εκτείνονται πέρα από τα πλαίσια της παρούσας εργασίας και συνθέτουν ένα πεδίο για περαιτέρω μελέτη και έρευνα. Συνεπώς αναφέρονται περιληπτικά, και αποτελούν μια πρόταση για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

7.3.4.1. Διάσπαση - Αποσύνθεση του CRM BSc

Η επικοινωνία της στρατηγικής CRM, των αντικειμενικών σκοπών και των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ), δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ) και στόχων επίδοσης (ΣΣΕ) σε όλο τον οργανισμό, μέσω του πλαισίου στρατηγικής CRM και του CRM BSc αποτελούν τα πρώτα βήματα για την καθιέρωση ετοιμότητας και δέσμευσης με στόχο τη μεγιστοποίηση της επίδοσης του CRM. Ωστόσο, αν και είναι απαραίτητα, μόνο αυτά τα δύο εργαλεία δεν είναι ικανά προκειμένου να ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τη στρατηγική CRM, με αποτελεσματικότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι ένας μηχανισμός ο οποίος να συνδέει τους στρατηγικούς σκοπούς, στόχους και μέτρα με τις καθημερινές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό. Ένας τέτοιος μηχανισμός καλείται “cascading”.



Διάγραμμα 7.10 Διάσπαση του CRM BSc

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.10, η διάσπαση αποσυνθέτει τους σημαντικούς συντελεστές επιτυχίας (ΣΠΕ), δείκτες επίδοσης (ΣΔΕ) και στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) της στρατηγικής CRM σε αντίστοιχους τμηματικούς, τους τμηματικούς σε ομαδικούς και τους ομαδικούς σε ατομικούς. Η διάσπαση δίνει τη δυνατότητα κάθε επίπεδο του οργανισμού να ευθυγραμμίσει με τη στρατηγική CRM και να εστιάσει την καθημερινή λήψη αποφάσεων και την επίδοσή του, σχετικά με το CRM, με τους στρατηγικούς CRM σκοπούς και αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Η διάσπαση του CRM BSc πρέπει ν' ακολουθήσει μια συστηματική προσέγγιση.

7.3.4.2. Σύστημα αναφοράς επίδοσης CRM

Ωστόσο, είναι τελείως διαφορετικό το να είναι γνωστό που πρέπει να εστιαστούν οι προσπάθειες όσον αφορά στο CRM, από το να είναι ο οργανισμός σε θέση να γνωρίζει πόσο καλά αποδίδει στην εκτέλεση της στρατηγικής CRM και που χρειάζονται περαιτέρω ενέργειες προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η επίδοση της στρατηγικής CRM. Επιπλέον, τέτοια πληροφόρηση και γνώση πρέπει να κατανεμηθεί σε όλους όσους έχουν κάποια υπευθυνότητα για το CRM σε κάθε σημείο και επίπεδο του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο και σε τέτοιο χρόνο, που θα επιτρέπει τη βέλτιστη παρέμβαση και συνεπώς και τα καλύτερα αποτελέσματα. Προκειμένου ένας οργανισμός να αναπτύξει αυτή την ικανότητα, πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα αυτόματο σύστημα αναφοράς επίδοσης του CRM (*automated CRM performance reporting system*).

Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφοράς επίδοσης του CRM σε λειτουργία – ακόμα και αν είναι σωστά συνδεδεμένο με το πλαίσιο στρατηγικής, το στρατηγικό και τα επιμέρους CRM BSc – δεν εγγυάται ότι η στρατηγική επίδοση του CRM και τα αναμενόμενα οφέλη θα μεγιστοποιηθούν. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, το σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM πρέπει να διεισδύσει και να ενσωματωθεί στην κουλτούρα και τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού.

7.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η προτεινόμενη μεθοδολογία και τα αντίστοιχα μοντέλα – πλαίσια προέκυψαν από την ανάγκη ανάπτυξης αποτελεσματικών και επιτυχημένων στρατηγικών CRM. Το CRM αποτελεί μια στρατηγική εστιασμένη στον πελάτη, η οποία βασίζεται και ταυτόχρονα επιδιώκει αμοιβαία ευεργετικές, μακροπρόθεσμες σχέσεις μεταξύ ενός οργανισμού και των πελατών του, ενώ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, τα επιχειρηματικά μοντέλα (επιχειρηματικές διαδικασίες συν πληροφοριακά συστήματα και δομές που τις υποστηρίζουν και τις ενισχύουν) και τη γνώση για τον πελάτη. Περιλαμβάνει νέες επιχειρηματικές πρακτικές και εκμεταλλεύεται νέα τεχνολογικά συστήματα και εφαρμογές. Συνεπώς ένας κλασικός Χάρτης Στρατηγικής και το αντίστοιχο BSc δεν μπορούν, με την απαιτούμενη ακρίβεια και πληρότητα, να ευθυγραμμιστούν, να αποτυπώσουν και στη συνέχεια να αξιολογήσουν την επίδοση στρατηγικών CRM.

Η μεθοδολογία αποτελεί μια προσπάθεια από τη μια να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν με ποιο τρόπο μπορούν να αναπτύξουν και να εκμεταλλευτούν το CRM και από την άλλη να είναι σε θέση συνεχώς να το αξιολογούν και να το βελτιώνουν, έχοντας σαν δεδομένο – ανά πάσα στιγμή – τι τους προσφέρει και πως συμβάλλει στην επιχειρηματική τους ευρωστία και ανάπτυξη.

Η συγκεκριμένη πρόταση επιχειρεί να συνδυάσει για το σκοπό αυτό τα δοκιμασμένα μοντέλα του χάρτη στρατηγικής και της αντίστοιχης κάρτας ισοζυγισμένης βαθμολόγησης με τις σύγχρονες θεωρήσεις του ψηφιακού και πνευματικού κεφάλαιου και τη διαχείριση και ανάπτυξή τους σε μια πρωτότυπη, συμπαγή και δομημένη μεθοδολογία, που κάνει χρήση των προτεινόμενων πλαισίων που περιγράφηκαν στο παρόν κεφάλαιο.

Το πλαίσιο στρατηγικής CRM και το σχετικό σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσής της (*CRM BSc*) δίνουν τη δυνατότητα σε ένα οργανισμό να καθορίσει, να αποτυπώσει, να ελέγξει και να επικοινωνήσει τη στρατηγική του σε όλους τους εμπλεκόμενους κυρίαρχους επιχειρηματικούς παράγοντες (*stakeholders*). Παρόλο που απαιτούν επιπλέον προσπάθεια και πόρους, προσδίδουν στον οργανισμό πολλά επιπρόσθετα και στρατηγικά σημαντικά οφέλη. Τα αναμενόμενα οφέλη σχετίζονται με τα αντίστοιχα οφέλη που προκύπτουν από το χάρτη στρατηγικής και την κάρτα ισοζυγισμένης βαθμολόγησης, όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Goodman, 1998; Kaplan and Norton, 1996b, 2004; Malina and Selto, 2001; Tucker et al, 1996). Πιο συγκεκριμένα, τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή της μεθοδολογίας αναμένεται να είναι τα παρακάτω:

- ΟΦ1. Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM
- ΟΦ2. Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς

-
- ΟΦ3. Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ, τους ΣΔΕ, και τους αντικειμενικούς σκοπούς) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος
 - ΟΦ4. Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM
 - ΟΦ5. Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM
 - ΟΦ6. Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM
 - ΟΦ7. Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM
 - ΟΦ8. Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM
 - ΟΦ9. Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα
 - ΟΦ10. Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό
 - ΟΦ11. Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση
 - ΟΦ12. Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα
 - ΟΦ13. Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα

Προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η προτεινόμενη μεθοδολογία και να επιτευχθούν τα αναμενόμενα οφέλη πρέπει να πληρούνται κάποιες αναγκαίες προϋποθέσεις καθώς και να υφίστανται ή να αναπτυχθούν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Παρόμοιες προϋποθέσεις και παράγοντες επιτυχίας ισχύουν και για την ανάπτυξη του CRM και της σχετικής στρατηγικής γενικά (π.χ. Bell et al, 2000; Chaffey, 2004; Colgate and Danaher, 2000; Nguyen et al., 2007; Osarenkhoe and

Bennani, 2007; Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002; Starkey and Woodcock, 2002; Verhoef and Langerak, 2002; Wilkstrom, 2003).

Οι παρακάτω αναγκαίες προϋποθέσεις, πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την έναρξη της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας:

ΑΠ1. Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση

ΑΠ2. Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση

ΑΠ3. Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής

ΑΠ4. Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό – σχετικά με το CRM

ΑΠ5. Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη)

ΑΠ6. Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM

ΑΠ7. Κατάλληλη κουλτούρα – τουλάχιστον όσον αφορά στη διοίκηση και την ομάδα έργου

Επιπλέον, οι παρακάτω κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της:

ΚΠ1. Συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα

ΚΠ2. Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης

ΚΠ3. Παρακίνηση των συμμετεχόντων

ΚΠ4. Κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες

ΚΠ5. Ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους

ΚΠ6. Ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου

ΚΠ7. Δημιουργία κλίματος επείγοντος και σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή

ΚΠ8. Σύντομη ανάπτυξη προτύπου, το οποίο θα παριστάνει πρακτικά, θα οπτικοποιεί την όλη μεθοδολογία και τα μοντέλα που τη συνθέτουν

ΚΠ9. Παράλληλη – ή τουλάχιστον άμεσα σχεδιαζόμενη – ανάπτυξη κατάλληλης εφαρμογής CRM, ώστε να υποστηρίζει το CRM και τη στρατηγική του

Είναι, ωστόσο, αναγκαίο να ελεγχθούν και να επαληθευτούν οι παραπάνω θεωρητικές προτάσεις, και, επιπλέον να εξετασθεί η καταλληλότητα, η εφαρμοσιμότητα, η χρησιμότητα και η αποδοχή της μεθοδολογίας και των δύο προτεινόμενων πλαισίων, που τη συνθέτουν.

7.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bell D., Deighton J., Reinartz W., Rust R. and G. Swartz (2002). Seven Barriers to Customer Equity Management, *Journal of Service Research*, vol. 5, nr. 1, pp. 77-85.
2. Bower M. and R. Garda (1985). *The Role of Marketing in Management*, Handbook of Modern Marketing, New York: McGraw-Hill.
3. Brewton J. (2001). Maximizing CRM Performance with Strategic Performance Measurement, CRMetrix, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
4. Buttle F. (2000). The CRM Value Chain, Manchester Business School, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
5. Buytendijk F. (2005). The Myths of Metrics, Customer Relationship Management Summit, March, Gartner.
6. Chaffey, D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education.
7. Colgate, M. and P. Danaher (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, vol. 28, nr. 3, pp. 375-387.
8. DeWayne L. (2004). Using activity-based costing to assess channel/customer profitability, Institute of Management Accountants, *Management Accounting Quarterly / Wntr*, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m000L
9. Gartner (2002). Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini.
10. Giltner R. and R. Ciolli (2000). Re-think customer segmentation for CRM results, *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3682
11. Goldman L. (2004). Critical Content, *DM Review*, June 2004, <http://www.dmreview.com>.
12. Goodman M. (1998). *Corporate Communications for Executives*, Albany, NY: SUNY Press.
13. Hughes A. (2002). How Lifetime Value is Used to Evaluate Customer Relationship Management, Database Marketing Institute, www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm.
14. Kaplan R. and D. Norton (1996b). *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

-
15. Kaplan R. and D. Norton (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
 16. Maiga A. and F. Jacobs (2005). Extent of ABC Use and Its Consequences, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, <http://papers.ssrn.com/>.
 17. Malina, M. and F. Selto (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, [ssrn.com/abstract_id= 278939](http://ssrn.com/abstract_id=278939)
 18. Meltzer M. (2003). Segmenting Your Customers Based on Profitability, AMT Consulting, <http://www.crmadvocate.com/cgi-bin/whitepapers.pl>.
 19. Nguyen T., Sherif S. and M. Newby (2007). Strategies for successful CRM implementation, Information Management & Computer Security, vol. 15, nr. 2, pp. 102-115.
 20. Osarenkhoe A. and A. Bennani (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy, Business Process Management Journal, vol. 13, nr. 1, pp. 139-164.
 21. Payne A. and P. Frow (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, Journal of Marketing, vol. 69 (October), pp. 167-176.
 22. Rigby D., Reichheld F. and P. Scheffer (2002). Avoid the four perils of CRM, Harvard Business Review, February 2002.
 23. Starkey M. and N. Woodcock (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management, The Journal of Database Marketing, March, vol. 9, nr. 3, pp. 267-275.
 24. Thomson B. (2003). What is CRM?, Article published in CustomerThink Guide to real CRM by crmguru.com, www.crmgru.com
 25. Tiwana, A. (2001). The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications, Prentice Hall, Upper Saddle River.
 26. Treacy, M. and F. Wiersema (1995). The Discipline of Market Leaders: Choose your Customers, Narrow your Focus, Dominate your Market, HarperCollins Publishers, New York.
 27. Tucker M., Meyer G. and J. Westerman (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage, Journal of Business Communication, vol. 33, nr. 1, pp. 51-69.
 28. Verhoef P. and F. Langerak (2002). Further Thoughts on CRM: Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organization, Published in ERIM (Erasmus

Research Institute of Management) Report Series Research in Management, Ref. No. ERS-2002-83-MKT.

29. Wilkstrom C. (2003). Organizational Change and Customer Relationship Management Success, Department of Computer and Information Sciences, University of Tampere, Finland, IT-Toolbox resources: crm.ittoolbox.com/2003_wilkstrom_1.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υπάρχει μια βασική διαφορά μεταξύ του CRM, σαν έννοια και επιχειρηματική πρωτοβουλία, και όλων των υπολοίπων αντίστοιχων πρωτοβουλιών και προσπαθειών που προηγήθηκαν, όπως το μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων. Οι προηγούμενες πρωτοβουλίες επικεντρώνονταν και στόχευαν με το να κάνουν συγκεκριμένες προσπάθειες περισσότερο αποτελεσματικές (*effectiveness*), δηλαδή με την αποτελεσματικότητα των ήδη υπαρχόντων λειτουργιών και διαδικασιών. Το CRM ασχολείται με το πώς θα γίνουν οι διαδικασίες που αφορούν τον πελάτη, κατά κύριο λόγο, περισσότερο αποδοτικές (*efficient*). Αυτή η διαφορά δεν αφορά τη σημασιολογία. Αποτελεί μια βασική και εκ των βάθρων αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχετίζονται με τους πελάτες τους (Nelson and Berg, 2000).

Το CRM αποτελεί ουσιαστικά τη σύνθεση πέντε διαφορετικών αλλά συσχετισμένων μεταξύ τους περιοχών. Το CRM δεν είναι τεχνολογία, ούτε μια συγκεκριμένη εφαρμογή, αλλά μια επιχειρηματική στρατηγική σχεδιασμένη έτσι ώστε να βελτιστοποιεί την κερδοφορία, τα έσοδα και την ικανοποίηση του πελάτη. Για την υλοποίηση του CRM ο οργανισμός πρέπει να προωθήσει συμπεριφορές και να υλοποιήσει διαδικασίες και τεχνολογίες που να υποστηρίζουν οργανωμένες επαφές με τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών.

8.2. ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

Η βασική θεωρητική πρόταση της διατριβής είναι ο διαχωρισμός του πνευματικού κεφάλαιου σε μια πρωτότυπη κατηγοριοποίηση σε υπο-πεδία άυλων πόρων τα οποία λαμβάνουν μορφή ως συνιστώσες των δύο προτεινόμενων μοντέλων. Συγκεκριμένα, σαν συνιστώσες του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής CRM και του αντίστοιχου της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης CRM. Στα δύο αυτά πλαίσια, ορίζονται, εκτός της χρηματοοικονομικής που είναι η κλασική συνιστώσα των τελικών – υλικών αποτελεσμάτων, οι εξής τρεις συνιστώσες:

- Συνιστώσα σχεσιακού κεφάλαιου
- Συνιστώσα δομικού κεφάλαιου
- Συνιστώσα οργανωσιακού και ανθρώπινου κεφάλαιου

Η επιλογή των παραπάνω συνιστωσών προκύπτει από τη μελέτη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του CRM, όπως αναφέρθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο, καθώς και τις ιδιαιτερότητες της σχετικής στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, όπως αναφέρθηκαν στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο. Βασίζεται δε, στις προτάσεις της σχετικής σύγχρονης βιβλιογραφίας, όπως αναφέρθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο.

Αναλυτικά, οι προτεινόμενες συνιστώσες – και τα αντίστοιχα υπο-πεδία του πνευματικού κεφάλαιου – περιγράφονται ως εξής:

8.2.1. Σχεσιακό κεφάλαιο

Το σχεσιακό κεφάλαιο περιλαμβάνει όλες τις σχέσεις που έχει καθιερώσει ο οργανισμός με τις ομάδες, τους συντελεστές, που εμπλέκονται με αυτόν (*stakeholders*), όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι κοινότητες, οι κυβερνήσεις, κλπ. Αναπαριστά, δηλαδή, το δυναμικό που διαθέτει ένας οργανισμός χάρη στους εξωτερικούς άυλους πόρους (Cohen and Kaimeanakis, 2005). Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν τη γνώση που είναι ενσωματωμένη στους πελάτες, στους προμηθευτές, στις κυβερνήσεις, ή στις σχετικές ενώσεις του κλάδου δραστηριοποίησης του οργανισμού (Bontis, 2002). Το Σχεσιακό κεφάλαιο αφορά την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί αλληλεπιδράσεις με πελάτες, κανάλια, προμηθευτές και συνεργάτες, από τις οποίες

προκύπτουν ευκαιρίες για σχέσεις που δημιουργούν αξία (Gummesson, 1999; Swift 2001). Οι σχέσεις που εγκαθιδρύει ο οργανισμός με τους πελάτες του συνθέτουν το πιο σημαντικό μέρος του σχεσιακού κεφαλαίου, το οποίο είναι γνωστό σαν κεφάλαιο πελάτη. Το κεφάλαιο πελάτη μετασχηματίζεται στο CRM σε σχεσιακό κεφάλαιο μέσω της δυναμικής, αμφίδρομης επικοινωνίας μέσω της οποίας οι πελάτες γίνονται συνεργάτες του οργανισμού στην καινοτομία, και όχι μόνο (Tapscott, 2000). Επιπλέον, το CRM από τη φύση του επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μακροχρόνιων και αμοιβαία επικερδών σχέσεων με πελάτες (Morin and Sue, 2001)

Συνεπώς, η συνιστώσα του σχεσιακού κεφαλαίου δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ του οργανισμού και των επιλεγμένων πελατών του, αφού αυτή είναι και η επικέντρωση του CRM. Αντανακλά τους αντικειμενικούς σκοπούς που επικεντρώνονται στις σχέσεις με τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας. Οι σκοποί αυτοί θα επιτευχθούν μέσω της κατάλληλης προσφοράς της πρότασης αξίας προς τα συγκεκριμένα τμήματα πελατείας. Η βασική πρακτική διαφοροποίηση από την κλασική συνιστώσα πελάτη, έγκειται στο ότι εδώ δεν λαμβάνονται υπόψη στοιχεία που περιλαμβάνονται στη στρατηγική πελάτη και τα οποία δεν εξαρτώνται άμεσα από το CRM. Τέτοια στοιχεία είναι, για παράδειγμα, το προϊόν και η τιμή. Από την άλλη, εμπεριέχονται επιπλέον στοιχεία όπως οι προτάσεις πελατών που υιοθετήθηκαν, η συμμετοχή του πελάτη στην διαμόρφωση της πρότασης αξίας κλπ. Επιπλέον, καθώς το σύνολο της πρωτοβουλίας CRM αφορά τον πελάτη, δεν έχει νόημα να υπάρχει μία μόνο συνιστώσα που να δηλώνει την επικέντρωση αυτή. Εξ ορισμού το CRM επικεντρώνεται, στο σύνολό του, στον πελάτη.

8.2.2. Δομικό κεφάλαιο

Δομικό κεφάλαιο είναι η υποδομή που οι οργανισμοί αναπτύσσουν προκειμένου να εκμεταλλευτούν το πνευματικό τους κεφάλαιο (Edvinsson and Sullivan, 1996). Είναι επίσης ο τρόπος με τον οποίο αυτό που γνωρίζει ο οργανισμός μπορεί να σχηματιστεί, να δομηθεί στα επιχειρηματικά του συστήματα (Tapscott, 2000). Σαν τέτοιο, το δομικό κεφάλαιο μπορεί να ειπωθεί σαν σύνθεση τριών συστατικών:

- Επιχειρηματικές διαδικασίες
- Πληροφοριακά και άλλα συστήματα (Πληροφοριακό κεφάλαιο)
- Οργανωσιακές δομές

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι οι τρεις παραπάνω παράγοντες όλο και περισσότερο συσχετίζονται σε σημείο που αλληλεπικαλύπτονται και μορφώνουν μια ενιαία οντότητα, αυτή του δομικού κεφάλαιου. Πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες, ιδιαίτερα ο σχεδιασμός τους, αλλά και η εκτέλεση και η παρακολούθησή τους, εξαρτώνται άμεσα από τα συστήματα που τις υποστηρίζουν αλλά και τις δομές στις οποίες λαμβάνουν χώρα (Davenport and Short, 1990; Davenport and Harris, 2007; Grover et al., 1995). Οι δομές με τη σειρά τους εξαρτώνται από το σχεδιασμό των διαδικασιών. Επιπλέον η νέα τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα προσωρινών και εξειδικευμένων επιχειρηματικών δομών και μοντέλων, π.χ. μέσω των εφαρμογών ροών εργασίας (*workflows*). Επιπλέον, το δομικό κεφάλαιο δεν σχηματίζεται πλέον αποκλειστικά μέσω ιδιόκτητων επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά μέσω της δημιουργίας ριζικά νέων επιχειρηματικών μοντέλων (Tapscott, 2000).

Συνεπώς, η συνιστώσα του Δομικού Κεφάλαιου αφορά όχι μόνο τις επιχειρηματικές διαδικασίες αλλά συνολικά τα επιχειρηματικά μοντέλα που εφαρμόζονται στον οργανισμό στα πλαίσια του CRM. Τα μοντέλα αυτά συγκροτούνται από τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, τα σχετιζόμενα πληροφοριακά και άλλα συστήματα, και τις σχετικές δομές. Συνεπώς, επικεντρώνεται στα συνδεδεμένα με τις σχέσεις με τους πελάτες επιχειρηματικά μοντέλα, και αντισταθμίζει τους σχετικούς με διαδικασίες, τεχνολογικά συστήματα και δομές αντικειμενικούς σκοπούς. Αποτελεί δηλαδή μια επέκταση, μια εξέλιξη της αντίστοιχης κλασικής συνιστώσας των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών.

8.2.3. Ανθρώπινο και οργανωσιακό κεφάλαιο

Το Ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη διαθεσιμότητα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, των ταλέντων και της γνώσης των εργαζομένων που απαιτούνται για τη στήριξη της στρατηγικής (Kaplan and Norton, 2004). Ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, τεχνικές εμπειρίες κλπ. των εργαζομένων οι οποίες ήδη χρησιμοποιούνται (ή μπορούν δυνητικά να χρησιμοποιηθούν) με σκοπό να δημιουργήσουν αξία για τον οργανισμό (Crockett and Reed, 2003). Το Ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω στις παρακάτω τρεις διαστάσεις: Ικανότητα και Δυναμικό, Παρακίνηση και Δέσμευση, Καινοτομία και Μάθηση (Mayo, 2001)

Το Οργανωσιακό κεφάλαιο αποτελείται από την ενσωματωμένη γνώση που ο οργανισμός επεξεργάζεται ώστε να προωθήσει την επίδοσή του. Αφορά, επιπλέον, την ικανότητα του οργανισμού να κινητοποιήσει και να διατηρήσει τη διαδικασία της αλλαγής που απαιτείται για την εκτέλεση της στρατηγικής (Kaplan and Norton, 2004).

Το Ανθρώπινο και το Οργανωσιακό κεφάλαιο συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό σε πολλές περιπτώσεις. Μια από τις πιο χαρακτηριστικές είναι αυτή της εκπαίδευσης. Παρόλο που η εκπαίδευση συνήθως θεωρείται ότι ανήκει στο πλαίσιο του ανθρώπινου κεφάλαιου, η παρεχόμενη από τον εργοδότη εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό του οργανωσιακού κεφάλαιου (Cohen and Kaimenakis, 2005).

Συνεπώς, το ανθρώπινο και το οργανωσιακό κεφάλαιο, συνυπάρχουν σε μια συνιστώσα, αυτή του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού κεφάλαιου. Η συνιστώσα αυτή αφορά στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και την εξέλιξη της Οργανωσιακής κουλτούρας. Αφορά στην ανάπτυξη των σχετικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζόμενων και την ικανότητα του οργανισμού να εκμεταλλευθεί την ανάπτυξη αυτή. Αφορά επίσης στην ικανότητα του οργανισμού να κινήσει και να διαχειριστεί τη διαδικασία αλλαγής που είναι αναγκαία για την επιτυχία του CRM. Οι δύο αυτές κατηγορίες άυλων πόρων ενδυναμώνουν τον οργανισμό στην προσπάθειά του για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Η ευθυγράμμισή τους με την επικέντρωση στον πελάτη και τη σχέση με αυτόν, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Η δημιουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που αφορά στον πελάτη, καθώς και η διάχυσή της σε όλο τον οργανισμό περιλαμβάνεται επίσης στη συγκεκριμένη συνιστώσα.

8.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

Τα πλαίσια στρατηγικής CRM που προτείνονται στη σχετική βιβλιογραφία, όπως παρουσιάστηκαν στο πέμπτο κεφάλαιο, δεν καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες μιας στρατηγικής CRM, καθώς παρουσιάζουν κάποιες αδυναμίες.

Αναλυτικά, το στρατηγικό πλαίσιο CRM A, ενώ είναι σχετικά απλό και κατανοητό, παρουσιάζει ελλείψεις όσον αφορά στον καθορισμό και την ανάπτυξη των συντελεστών προώθησης της στρατηγικής CRM. Δηλαδή, λαμβάνει υπόψη μόνο τα στρατηγικά

αποτελέσματα, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες, και δεν δίνει μεγάλη σημασία στους άυλους πόρους και συγκεκριμένα στο ανθρώπινο, το οργανωσιακό και το δομικό κεφάλαιο, όπως ορίστηκαν παραπάνω. Επιπλέον, δεν συμπεριλαμβάνει το όραμα, τα στοχευόμενα τμήματα πελατείας, καθώς και την πρόταση αξίας που θα αρθρώσει η στρατηγική CRM. Συνεπώς, από το συγκεκριμένο πλαίσιο λείπει η γενική κατεύθυνση, η “πυξίδα” που θα κατευθύνει τη στρατηγική, αλλά και η επικέντρωση σε συγκεκριμένα τμήματα πελατείας.

Όσον αφορά στο στρατηγικό πλαίσιο CRM B, δίνει μεγάλη βαρύτητα στην τεχνολογία, περισσότερο από ό,τι χρειάζεται, καθώς και σε λειτουργικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής CRM. Δεν ασχολείται ιδιαίτερα με τους άυλους πόρους και συγκεκριμένα με το ανθρώπινο και οργανωσιακό κεφάλαιο. Επιπλέον, είναι αρκετά πολύπλοκο στη δομή του και δυσνόητο, ενώ δεν δίνεται σαφής κατεύθυνση όσον αφορά στη μεθοδολογία ανάπτυξής του.

Η αλυσίδα αξίας του CRM, παρουσιάζεται ως η πιο ολοκληρωμένη πρόταση πλαισίου στρατηγικής CRM, από αυτές που εξετάστηκαν. Είναι αρκετά δομημένο πλαίσιο και, επιπλέον παρουσιάζει μια μεθοδολογία ανάπτυξης και υλοποίησης, μια σειρά βημάτων που πρέπει να γίνουν ώστε να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί μια στρατηγική CRM. Ωστόσο, και αυτό το πλαίσιο δεν δίνει την απαραίτητη βαρύτητα στους άυλους πόρους, τους συντελεστές προώθησης της στρατηγικής CRM, αν και αναφέρει κάποιους από αυτούς, επιγραμματικά και αόριστα, σαν υποστηρικτικές συνθήκες. Η απλή αναφορά όμως δεν αρκεί, καθώς δεν υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση των άυλων πόρων με τα στρατηγικά αποτελέσματα, ούτε και κάποια πρόταση μέτρησης και παρακολούθησής τους. Επιπλέον, δεν συμπεριλαμβάνει το όραμα CRM, δηλαδή τον απαραίτητο προσανατολισμό της στρατηγικής CRM.

Συνεχίζοντας με το πλαίσιο CRM που προτείνεται από τον Winer (2001), ενώ παρουσιάζει μια ακολουθία ανάπτυξης του CRM σύμφωνα με τις συνιστώσες – βήματα του πλαισίου, δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένη μεθοδολογία ανάπτυξης και υλοποίησης του πλαισίου. Επιπρόσθετα, δεν ασχολείται με τις εσωτερικές διαστάσεις της στρατηγικής, δηλαδή με το δομικό κεφάλαιο (διαδικασίες, δομές) και με τους άυλους πόρους και συγκεκριμένα με το ανθρώπινο και οργανωσιακό κεφάλαιο. Επιπλέον, δεν συμπεριλαμβάνει το όραμα CRM, καθώς και τη μετάφραση – απεικόνιση της στρατηγικής (αντικειμενικοί σκοποί, θέματα – συνθέσεις, παράγοντες επιτυχίας) και

κάνει μια απλή αναφορά στην παρακολούθηση – μέτρηση της στρατηγικής επίδοσης. Τέλος, δίνει μεγάλη βαρύτητα στην τεχνολογία, περισσότερο από ό,τι χρειάζεται, καθώς και σε λειτουργικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής CRM

Το πλαίσιο υλοποίησης στρατηγικής CRM 5-S, αποτελεί μια πολύ καλή θεωρητική πρόταση, ωστόσο δεν είναι τόσο συγκεκριμένη – δομημένη και αναφέρεται σε γενικές συλλογές που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μια στρατηγική CRM. Αναφέρεται σε άυλους πόρους στους οποίους δίνει την ανάλογη βαρύτητα: διαχωρίζει τους 5 παράγοντες (S) σε 2 «γνωστικούς» («λογισμικό της στρατηγικής») και σε 3 «τεχνικούς» («υλικό της στρατηγικής»). Επιπλέον, δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένη μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής του πλαισίου. Τέλος, εστιάζει στην Ανάλυση, Σχηματοποίηση και Υλοποίηση της στρατηγικής CRM, ενώ αγνοεί την μετάφραση – απεικόνιση της στρατηγικής (αντικειμενικοί σκοποί, θέματα – συνθέσεις, παράγοντες επιτυχίας) και κάνει μια απλή αναφορά στην παρακολούθηση – μέτρηση της στρατηγικής επίδοσης.

Όσον αφορά στον χάρτη στρατηγικής, όπως προτείνεται από τους Kaplan και Norton (2004), αποτελεί ένα πρωτοποριακό πλαίσιο για την ανάπτυξη και αποτύπωση επιχειρηματικών στρατηγικών γενικά. Συγκεκριμένα, το πλαίσιο του χάρτη στρατηγικής, προσαρμοσμένο στην ιδιαίτερη στρατηγική του κάθε οργανισμού, περιγράφει πώς οι άυλοι πόροι προωθούν την ανάπτυξη των επιδόσεων των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα ενισχύσουν την προσφορά της αξίας προς τους πελάτες, τους μετόχους και τις κοινότητες που σχετίζονται με τον οργανισμό.

Πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται στην πράξη για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής. Εν τούτοις, ανεξάρτητα από το ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται, ο χάρτης στρατηγικής παρέχει έναν ομοιόμορφο και συνεπή τρόπο για την περιγραφή της στρατηγικής, έτσι ώστε οι αντικειμενικοί σκοποί και τα μέτρα να καθοριστούν και να διαχειριστούν. Ο χάρτης στρατηγικής οπτικοποιεί τη στρατηγική με τη μορφή μιας αλυσίδας σχέσεων αιτίου-και-αιτιατού μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών της (Kaplan and Norton, 2008). Παρέχει τον αναγκαίο συνδετικό κρίκο, ο οποίος συνήθως απουσιάζει από τις επιχειρηματικές στρατηγικές, μεταξύ της ανάπτυξης και σχηματοποίησης μιας στρατηγικής και της εκτέλεσης και παρακολούθησής της.

Τα κύρια πλεονεκτήματα του χάρτη στρατηγικής, σύμφωνα με τον Buytendijk (2005) αναφέρονται παρακάτω. Συγκεκριμένα, ο χάρτης στρατηγικής:

- Αποτελεί έναν εξαιρετικά ευθύ μοντέλο για την απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο τα περισσότερα άυλα μέρη, οι κινητήριοι μοχλοί δηλαδή της επίδοσης ενός οργανισμού, όπως η γνώση και οι δεξιότητες, μπορούν να διασυνδεθούν με τα τελικά, απτά αποτελέσματα
- Βοηθά στο να προσδιοριστεί ποιοι είναι οι απαραίτητοι δείκτες επίδοσης και οι σχετικές αναφορές μιας στρατηγικής και, επιπλέον, ποιοι κρίσιμοι δείκτες επίδοσης λείπουν και πρέπει να ενσωματωθούν στους υπάρχοντες
- Ορίζει τους δείκτες συνεισφοράς στην επιχειρηματική επίδοση. Κάθε ένας από τους δείκτες συνεισφοράς μπορεί να βασίζεται σε παρελθοντικά αποτελέσματα, η διασύνδεσή τους, όμως, υποδηλώνει μελλοντικά αποτελέσματα.

Ο χάρτης στρατηγικής παρουσιάζει, ωστόσο, και μια σειρά από αδυναμίες, κάποιες από τις οποίες είναι σχετικές με την εφαρμογή του στο CRM, ενώ κάποιες άλλες είναι συνολικές. Οι αδυναμίες αυτές είναι οι εξής:

1. Δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις εξειδικευμένες ανάγκες του CRM, ωστόσο μπορεί να διαμορφωθεί κατάλληλα
2. Οι διασυνδέσεις στο χάρτη στρατηγικής έχουν συγκεκριμένους περιορισμούς:
 - i. υφίστανται μόνο μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας που βρίσκονται σε διαφορετικές συνιστώσες. Δεν υπάρχουν διασυνδέσεις μεταξύ των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας στην ίδια συνιστώσα.
 - ii. είναι μίας κατεύθυνσης. Στην πραγματικότητα, όμως, είναι εξίσου απλό να δικαιολογηθούν διασυνδέσεις μεταξύ των συνιστωσών και προς τις δύο κατευθύνσεις. Για παράδειγμα, η παρακάτω ακολουθία: επιδέξιο προσωπικό -> αποτελεσματική εκτέλεση λειτουργίας -> ικανοποίηση πελάτη -> ανάπτυξη εσόδων περιγράφεται από το χάρτη. Η παρακάτω ακολουθία: Ανάπτυξη εσόδων -> Δημιουργία θετικής πίεσης -> Προσέλκυση καλύτερων δεξιοτήτων και πόρων -> Βελτίωση ανθρώπινων πόρων όμως δεν περιγράφεται, ενώ ισχύει στην πραγματικότητα.
 - iii. έχουν πολύ φτωχή σημασιολογία. Η μόνη σαφώς ορισμένη διασύνδεση δηλώνεται από τον «επάγει», δηλαδή από τη λογική εάν - τότε. Ωστόσο, ένα πλουσιότερο σύνολο σημασιολογίας θα μπορούσε να συμπεριλάβει διασυνδέσεις

που εκφράζονται με επιπρόσθετους όρους, όπως «οδηγεί», «τροφοδοτεί», «χρηματοδοτεί», οι οποίοι θα παράσχουν στον χάρτη στρατηγικής ένα περισσότερο ρεαλιστικό λεξιλόγιο για την περιγραφή των στρατηγικών.

3. Ο χάρτης στρατηγικής δεν έχει σαφή διασύνδεση με την εταιρική διαχείριση κινδύνου (Corporate Risk Management). Η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης αναγνωρίζει τον λειτουργικό κίνδυνο, ως μέρος τις κατηγορίας λειτουργιών στη συνιστώσα των διαδικασιών. Ωστόσο, οι δείκτες κινδύνου δεν πρέπει να περιορίζονται στη συνιστώσα των διαδικασιών αλλά να περιλαμβάνουν τον χρηματοοικονομικό, τον πελατειακό κίνδυνο και άλλους κινδύνους. Θα ήταν συνεπώς σκόπιμο να δημιουργηθεί μία διασύνδεση μεταξύ του χάρτη στρατηγικής και ενός χάρτη κινδύνου (*risk map*), ο οποίος σαν έννοια είναι αποδεκτός στην επιστημονική περιοχή της διαχείρισης κινδύνου. Οι σημαντικοί δείκτες επίδοσης στη συνέχεια μπορούν να συνδεθούν με σημαντικούς δείκτες κινδύνου – ΣΔΚ (*Key Risk Indicators, KRIs*) (πίνακας 8.1). Ο αντικειμενικός σκοπός της επινόησης αυτής είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για πιθανά προβλήματα. Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν τους κινδύνους στο ξεκίνημα της διαδικασίας και όχι να θέτουν στόχους και στην συνέχεια να περιμένουν για να διαπιστώσουν τότε κάτι θα πάει στραβά. Η προσέγγιση αυτή έχει τρία πλεονεκτήματα (Buytendijk, 2005):

- Αμφισβητεί τη διαισθητική πεποίθηση ότι όλα θα πάνε σύμφωνα με το σχέδιο
- Όταν κάτι δεν πάει σύμφωνα με το σχέδιο, είναι πολύ πιθανό να μη συνδέεται με τους κινδύνους που έχουν προσδιορισθεί. Ωστόσο, μία στρατηγική διαχείριση κινδύνου προετοιμάζει τον οργανισμό για την αντιμετώπιση προβλημάτων τη στιγμή που θα προκύψουν
- Επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύξει πρωτοβουλίες βελτίωσης πριν τα μέτρα δείξουν ότι διαγράφεται ένα πρόβλημα, και, κατά συνέπεια, οδηγεί σε προληπτικές ενέργειες αλλά και συμπεριφορές

Πίνακας 8.1 Παραδείγματα σύνδεσης KPIs - KRIs¹

| ΣΔΕ | ΣΔΚ | Βελτίωση επίδοσης | Μείωση κινδύνου |
|--|---|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Ικανοποίηση Πελάτη για την Εξυπηρέτηση | Διαθεσιμότητα δεδομένων και συστημάτων εξυπηρέτησης | Δια-καναλική ολοκλήρωση των δεδομένων | Σχεδιασμός διατήρησης λειτουργίας |
| Χρόνος στην αγορά | Ασφάλεια | Συμμετοχή επιχειρηματικών εταίρων | Ασφάλιση των πνευματικών δικαιωμάτων |

Το προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής CRM, που περιγράφηκε στο έβδομο κεφάλαιο, επιχειρεί να καλύψει κάποιες από τις παραπάνω αδυναμίες του χάρτη στρατηγικής. Αναλυτικά, η αδυναμία (1) αποτελεί την κύρια σκοπιμότητα του προτεινόμενου πλαισίου και της μεθοδολογίας συνολικά. Επιπλέον, οι αδυναμίες (2.i) και (2.iii) κρίθηκε ότι είναι εφικτό να καλυφθούν στην παρούσα φάση με το προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής CRM.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στις εξειδικευμένες ανάγκες του CRM, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, οι συνιστώσες του χάρτη στρατηγικής άλλαξαν και προσαρμόστηκαν πλήρως στο CRM και τις ιδιαιτερότητες του. Επίσης, όσον αφορά στις διασυνδέσεις στην ίδια συνιστώσα, αυτές είναι δυνατές στο προτεινόμενο πλαίσιο, και φαίνονται τόσο στο διάγραμμα του προτύπου που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 7 (Διάγραμμα 7.2) αλλά και στην εφαρμογή του πλαισίου στη μελέτη περίπτωσης στο κεφάλαιο 9 (Διάγραμμα 9.1). Τέλος, ένα πλουσιότερο σύνολο σημασιολογίας περιλαμβάνεται στο προτεινόμενο πλαίσιο καθώς οι διασυνδέσεις εκφράζονται με επιπρόσθετους όρους, όπως «οδηγεί», «τροφοδοτεί», «χρηματοδοτεί» κλπ. Οι εκφράσεις αυτές παρέχουν στο πλαίσιο ένα πιο ρεαλιστικό λεξιλόγιο για την περιγραφή των στρατηγικών, και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία της στρατηγικής CRM.

Όσον αφορά στις αδυναμίες (2.ii) και (3), αυτές δεν καλύπτονται από το προτεινόμενο πλαίσιο, λαμβάνονται όμως υπόψη σαν πεδία για ακόμη περισσότερο βελτίωση της προτεινόμενης μεθοδολογίας στις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Ιδιαίτερα η πρόταση που αφορά τη διασύνδεση του πλαισίου στρατηγικής με τη

¹ Πηγή: Buytendijk (2005)

διαχείριση κινδύνου (Risk Management), αποτελεί μια πολύ ενδιαφέρουσα προοπτική περαιτέρω βελτίωσής του.

8.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM

Τα συστήματα στρατηγικής επίδοσης CRM που προτείνονται στη σχετική βιβλιογραφία, όπως παρουσιάστηκαν στο έκτο κεφάλαιο, δεν καλύπτουν πλήρως τις εξειδικευμένες ανάγκες μιας στρατηγικής CRM.

Συγκεκριμένα, οι περισσότερο σημαντικές αδυναμίες που παρουσιάζουν τα παραδοσιακά μέτρα επίδοσης και το benchmarking , όπως παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 6, είναι οι εξής:

- Έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με τη μελλοντική επίδοση
- Έλλειψη σύνδεσης με της στρατηγική και τους στόχους της
- Ανυπαρξία άυλων – ποιοτικών μέτρων
- Ανεπαρκής πληροφόρηση σχετική με το τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει

Επιπρόσθετα, τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με βασισμένες στη γνώση στρατηγικές χειριζόμενα τον εμπλουτισμό των πόρων όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της στρατηγικής, όπως τα τρέχοντα έξοδα (Johnson 1992).

Η συνηθισμένη κριτική που ασκείται στη διοίκηση που βασίζεται σε χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης είναι σχετική με το γεγονός ότι τα μέτρα αυτά προτρέπουν τη διοίκηση να πάρει μυωπικές, βραχυπρόθεσμες αποφάσεις. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα τείνουν στην εστίαση στις τρέχουσες επιδράσεις των αποφάσεων χωρίς μία σαφή σύνδεση μεταξύ των βραχυπρόθεσμων ενεργειών και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής (Luft and Shields 1999; McKenzie and Schilling 1998).

Για τους περισσότερους εργαζόμενους τα χρηματοοικονομικά μέτρα φαίνονται υπερβολικά συγκεντρωτικά και πολύ απομακρυσμένα από τις ενέργειες τους, ώστε να

μπορούν να τους παρέχουν χρήσιμη καθοδήγηση ή πληροφόρηση για τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Χρειάζονται μέτρα τα οποία πιο άμεσα και με ακρίβεια συσχετίζονται με τα αποτελέσματα που μπορούν οι ίδιοι να επηρεάσουν (McKenzie and Schilling, 1998). Πολλές έρευνες έχουν βρει αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το ότι τα παραδοσιακά, χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης είναι περισσότερο χρήσιμα σε συνθήκες σχετικής βεβαιότητας και χαμηλής πολυπλοκότητας – δηλαδή για συνθήκες που σπάνια αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον (π.χ., Govindarajan and Gupta 1985).

Όσον αφορά στα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, έχουν συγκεκριμένες αδυναμίες, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι οι εξής:

- δεν γίνεται διάκριση μεταξύ των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων
- δεν υπάρχει άμεση σύνδεση και αλληλεξάρτηση με τη στρατηγική CRM, δηλαδή με τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες
- στα περισσότερα δεν προβλέπεται, και στο σύνολό τους δεν είναι ολοκληρωμένη, η μέτρηση των άυλων πόρων, δηλαδή του πνευματικού κεφάλαιου (IC) και κυρίως των υπο-πεδίων του Ανθρώπινου, Οργανωσιακού και Δομικού κεφάλαιου
- ορισμένα από αυτά είναι ασαφή και δεν προβλέπουν συγκεκριμένη μεθοδολογία ανάπτυξης της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης

Συνοψίζοντας, τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης που εξετάστηκαν στο κεφάλαιο 6, αν και είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν στο CRM, παρουσιάζουν ορισμένες αδυναμίες. Συνολικά, κανένα από αυτά δεν καλύπτει με ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο όλες τις παραμέτρους μιας στρατηγικής προσπάθειας όπως είναι αυτή του CRM.

Όσον αφορά στην κάρτα ισοζυγισμένης βαθμολόγησης (BSc), όπως προτείνεται από τους Kaplan και Norton (2004), αποτελεί ένα σύστημα μέτρησης της στρατηγικής επίδοσης για την αποτελεσματική μετάφραση της στρατηγικής της επιχείρησης σε σαφείς, μετρήσιμες και διαχειρίσιμες ενέργειες.

Το βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει το BSc και η ειδοποιός διαφορά του από τα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης είναι ότι δεν αποτελείται μόνο από χρηματοοικονομικά μέτρα αλλά από ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο από χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα τα οποία συνδέονται άμεσα μεταξύ τους, μέσω σχέσεων αιτίας-και-αποτελέσματος και εστιάζουν ισορροπημένα σε όλους τους κρίσιμους δείκτες της επιχειρηματικής επίδοσης. Δίνει, δηλαδή έμφαση στο γεγονός ότι χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα πρέπει να είναι αναπόσπαστο μέρος του πληροφοριακού συστήματος, που παρέχει πληροφόρηση στο στελεχιακό δυναμικό σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Μία επιπλέον βασική διαφορά του BSc είναι ότι ενώ οι παραδοσιακές προσεγγίσεις επιχειρούν να παρακολουθήσουν και να βελτιώσουν τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες, η προσέγγιση του BSc προσδιορίζει, συνήθως, εντελώς καινούργιες διαδικασίες στις οποίες ο οργανισμός πρέπει ν' αριστεύσει προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικές επιχειρηματικές επιδιώξεις.

Επιπρόσθετα, η προσέγγιση του BSc προωθεί και ενσωματώνει την καινοτομία στην επιχειρηματική πρακτική, προκειμένου να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση σε μακροχρόνια βάση, χωρίς βέβαια να παραβλέπει τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών ώστε ν' ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και με συνέπεια στις απαιτήσεις που προκύπτουν. Το BSc δεν μετρά μόνο την αλλαγή που συμβαίνει στον οργανισμό, ενισχύει αυτή την αλλαγή. Άλλωστε, οι διαδικασίες καινοτομίας, το "μεγάλο κύμα" (*long wave*) για τη δημιουργία αξίας, είναι για πολλούς οργανισμούς ένα πιο ισχυρό κίνητρο προώθησης της μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης απ' ότι οι βραχυχρόνιοι λειτουργικοί κύκλοι.

Τέλος, το BSc δεν χρησιμεύει αποκλειστικά σαν σύστημα μέτρησης και ελέγχου της στρατηγικής επίδοσης, αλλά και σαν σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης. Το BSc αποτελεί ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας, δημιουργώντας στρατηγική ευθυγράμμιση, αποτελεσματική παρακίνηση, και θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα (Malina and Selto, 2001).

Η αποδοχή του BSc στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική, είναι μεγάλη, και αυτό από μόνο του αποδεικνύει την αποτελεσματικότητά του. Ο Silk (1998) εκτιμά ότι

το 60% των επιχειρήσεων του U.S. FORTUNE 500 έχει υλοποιήσει, ή, τουλάχιστον πειραματίζεται με το BSc.

Ωστόσο και το BSc, όπως και ο χάρτης στρατηγικής παρουσιάζει μια σειρά από ανάλογες αδυναμίες, κάποιες από τις οποίες είναι σχετικές με την εφαρμογή του στο CRM, ενώ κάποιες άλλες είναι συνολικές. Οι αδυναμίες αυτές είναι αντίστοιχες των αδυναμιών που αναφέρθηκαν στο χάρτη στρατηγικής (ενότητα 8.3).

Το προτεινόμενο πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM, επιχειρεί να καλύψει κάποιες από τις αδυναμίες αυτές σε συνδυασμό με το πλαίσιο στρατηγικής CRM με τον τρόπο που επίσης περιγράφεται στην προηγούμενη ενότητα (8.4).

8.5. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΑΡΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΟ BSC

Το BSc χωρίς το χάρτη στρατηγικής είναι ουσιαστικά κάτι περισσότερο από μια απλή συλλογή ασύνδετων, σε πολλές περιπτώσεις, μέτρων. Το γεγονός αυτό ενδυναμώνει τη μέτρηση, αλλά εμποδίζει τη βασισμένη σε γεγονότα διαχείριση (*fact based management*). Οι οργανισμοί όταν σχεδιάζουν κάρτες βαθμολόγησης πρέπει να χρησιμοποιούν και χάρτες στρατηγικής προκειμένου να διασφαλίσουν ότι το σύνολο των δεικτών επίδοσης είναι συνεκτικό και ικανό να προβλέπει (Buytendijk, 2005).

Η αληθινή δύναμη του BSc επέρχεται όταν μετασχηματίζεται από ένα σύστημα μέτρησης σε ένα σύστημα διοίκησης ή σε χάρτη στρατηγικής (Mistry and Nandram, 2005). Σε αυτό το πλαίσιο είναι που η ερώτηση του πως οι διάφορες συνιστώσες αναμένεται να οδηγήσουν, τελικά, σε μελλοντική κερδοφορία. Το BSc είναι προορισμένο να περιλαμβάνει μέτρα που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην επιβίωση του οργανισμού αλλά, που, επίσης, μπορεί να χρειαστούν περισσότερο χρόνο από ένα τρίμηνο για να επιδράσουν στην επίδοση του οργανισμού. Συνεπώς, οι αποτιμήσεις στη διάρκεια του χρόνου είναι απαραίτητες και η σύνδεση των μη χρηματοοικονομικών μέτρων με τη μελλοντική επίδοση είναι κρίσιμη για τη χρησιμότητα των μέτρων αυτών.

Οι διασυνδέσεις μεταξύ των δεικτών – μέτρων αιτιατού και αίτιου της χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής επίδοσης, το BSc και, πολύ περισσότερο, ο χάρτης στρατηγικής ενσωματώνει και μπορεί να επικοινωνήσει μια επιχειρηματική στρατηγική. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική επικοινωνία των

διασυνδέσεων αυτών σε όλο τον οργανισμό μπορεί να είναι κρίσιμη για την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής αυτής (Goodman, 1998; Tucker et al, 1996).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Campbell et al (2002) συμφωνούν με τον ισχυρισμό των Kaplan και Norton (1996b) ότι τα συστήματα μέτρησης επίδοσης που ορίζουν αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των συντελεστών προώθησης της επίδοσης και των αντικειμενικών σκοπών θα μπορούσαν να προσφέρουν στον οργανισμό την ικανότητα να αξιολογεί την επιλεγμένη στρατηγική.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία, επιχειρεί να συνδυάσει το πλαίσιο στρατηγικής CRM με το πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης προκειμένου να προτείνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη, αποτύπωση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM. Η προσέγγιση αυτή είναι αναμενόμενη, καθώς η συσχέτιση του χάρτη στρατηγικής με την κάρτα ισοζυγισμένης βαθμολόγησης, ενθαρρύνονται από τη σχετική βιβλιογραφία, όπως και από τους ίδιους τους εμπνευστές τους. Τα πλαίσια αυτά αποτελούν τη βάση των αντίστοιχων της προτεινόμενης μεθοδολογίας, συνεπώς η ίδια προσέγγιση, αυτή του συνδυασμού, είναι επιθυμητή και ορθή.

8.6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ

Η συνολική τοποθέτηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας – ουσιαστικά των μοντέλων που αποτελούν τα βασικά συστατικά της – έναντι των υφιστάμενων μοντέλων, όσον αφορά κάποια βασικά κριτήρια παρουσιάζεται στο διάγραμμα 8.1. Παρουσιάζονται περιληπτικά – συνολικά τα μοντέλα στρατηγικής και μέτρησης επίδοσης καθώς και τα πρότυπα μοντέλα – Χάρτης Στρατηγικής και Ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης – στα οποία βασίζονται και τα προτεινόμενα μοντέλα που συνθέτουν τη μεθοδολογία. Η σημειολογία των συμβόλων του διαγράμματος είναι η εξής:

✓ Το μοντέλο (ή ΟΛΑ τα μοντέλα) ικανοποιούν το κριτήριο

~ ΚΑΠΟΙΑ από τα μοντέλα ικανοποιούν το κριτήριο ενώ κάποια άλλα όχι

- Το μοντέλο (ή ΚΑΝΕΝΑ από τα μοντέλα) δεν ικανοποιούν το κριτήριο Ι

| | Άλλα μοντέλα – πλαίσια στρατηγικής CRM | Άλλα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM | Strategy map | Balanced scorecard | Strategy map + Balanced scorecard | Προτεινόμενη μεθοδολογία και μοντέλα | Σχόλια |
|--|--|--|--------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Ισορροπημένη επικέντρωση σε στρατηγικά αποτελέσματα και σε συντελεστές προώθησής τους | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Η προτεινόμενη μεθοδολογία και τα σχετικά μοντέλα έχουν δομηθεί έτσι ώστε να δίνουν την ανάλογη σημασία σε συντάσσες όπως το Σχεσιακό, το Δομικό και το Ανθρώπινο & Οργανωσιακό κεφάλαιο, τα οποία είναι κρίσιμα για την επιτυχία της στρατηγικής CRM. |
| Πληρότητα | - | - | - | - | ✓ | ✓ | Η προτεινόμενη μεθοδολογία καλύπτει, επιπρόσθετα, την «τοποθέτηση» της στρατηγικής CRM στο πλαίσιο τη συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς και το συσχετισμό της με τη στρατηγική Πελάτη. |
| Ευκολία κατανόησης και εφαρμογής (Απλότητα) | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Από τα αποτελέσματα του survey αλλά και την πρακτική εφαρμογή της μεθοδολογίας προκύπτει ότι είναι κατανοητή, εφαρμόσιμη και απλή στην εφαρμογή της. |
| Κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών – ιδιαιτεροτήτων στρατηγικών CRM | ~ | ~ | - | - | - | ✓ | Ιδιαίτερα για τις συνιστώσες των άλλων πύλων – συντελεστών προώθησης της στρατηγικής (Δομικό και Ανθρώπινο & Οργανωσιακό κεφάλαιο) δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις ιδιαιτερότητες μιας στρατηγικής CRM. |
| Αποφυγή υπερβάλλουσας επικέντρωσης στην τεχνολογία | ~ | ~ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Η τεχνολογία αποτελεί ένα καθοριστικό αλλά όχι κενό παράγοντα για την επιτυχία στρατηγικών CRM. |

Διάγραμμα 8.1 Συνολική τοποθέτηση έναντι εναλλακτικών μεθοδολογιών

Η ίδια διαγραμματική απεικόνιση αλλά σε περισσότερη λεπτομέρεια φαίνεται στο διάγραμμα 8.2, όπου παρουσιάζεται περισσότερο αναλυτικά η τοποθέτηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας έναντι των εναλλακτικών μοντέλων και μεθοδολογιών που εξετάστηκαν και προτείνονται από τη σχετική βιβλιογραφία.

| | Άλλα μοντέλα - μεθοδολογίες | Προτεινόμενη μεθοδολογία και μοντέλα | Σχόλια |
|--|---|---|---|
| Ισορροπημένη επικέντρωση σε στρατηγικά αποτελέσματα και σε συντελεστές προώθησής τους | Λαμβάνουν υπόψη μόνο τα στρατηγικά αποτελέσματα, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες. Δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στους άυλους πόρους, εκτός των μοντέλων 5-S, Strategy map και BSC. | Δίνει την απαραίτητη βαρύτητα στους άυλους πόρους, τους συντελεστές προώθησής της στρατηγικής CRM. Συγκεκριμένα, κατανέμει ισορροπημένα τη βαρύτητα μεταξύ στρατηγικών αποτελεσμάτων και συντελεστών προώθησής. | Η προτεινόμενη μεθοδολογία και τα σχετικά μοντέλα έχουν δομηθεί έτσι ώστε να δίνουν την ανάλογη σημασία σε συνιστώσες όπως το Σχεσιακό, το Δομικό και το Ανθρώπινο & Οργανωσιακό κεφάλαιο, τα οποία είναι κρίσιμα για την επιτυχία της στρατηγικής CRM. |
| Πληρότητα | Δεν υπάρχει πλήρης μεθοδολογία για την ανάπτυξη, αποτύπωση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM. Καλύπτουν είτε τις πρώτες δύο, είτε την τρίτη από τις παραπάνω συνιστώσες. Τα μοντέλα Strategy map και BSC, ωστόσο, συνδυασμένα μεταξύ τους, καλύπτουν και τις τρεις συνιστώσες. | Η προτεινόμενη μεθοδολογία καλύπτει πλήρως την ανάπτυξη, αποτύπωση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM. | Η προτεινόμενη μεθοδολογία καλύπτει επίσης την «επιβεβαίωση» της στρατηγικής CRM στο πλαίσιο τη συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς και το συσχετισμό της με τη στρατηγική Πελάτη. |
| Πολυπλοκότητα – Ευκολία κατανόησης και εφαρμογής | Σε κανένα δεν δίνεται σαφής κατεύθυνση όσον αφορά στη μεθοδολογία ανάπτυξής του. Επιπλέον, ορισμένα είναι δυσνόητα και πολύπλοκα | Προτείνεται μια συστηματική και δομημένη μεθοδολογία, βήμα προς βήμα. Η ευκολία κατανόησης βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. | Από τα αποτελέσματα του survey αλλά και την πρακτική εφαρμογή της μεθοδολογίας προκύπτει ότι είναι κατανοητή, εφαρμόσιμη και απλή στην εφαρμογή της. |
| Κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών στρατηγικών CRM | Δεν καλύπτουν τις συγκεκριμένες ανάγκες και ιδιαιτερότητες μιας στρατηγικής CRM – ιδιαίτερα όσον αφορά τους άυλους πόρους (τα περισσότερα από αυτά). | Καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες μιας στρατηγικής CRM καθώς έχει προσαρμόσει για αυτό το σκοπό τις 3 από τις 4 συνιστώσες της (Σχεσιακό, Δομικό, Ανθρώπινο & Οργανωσιακό κεφάλαιο). | Ιδιαίτερα για τις συνιστώσες των άυλων πόρων - συντελεστών προώθησής της στρατηγικής (Δομικό και Ανθρώπινο & Οργανωσιακό κεφάλαιο) δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις ιδιαιτερότητες μιας στρατηγικής CRM. |
| Επικέντρωση στην τεχνολογία | Αρκετά από αυτά επικεντρώνονται σε τεχνολογικά θέματα, δίνοντάς τους ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα. | Η επικέντρωση στην τεχνολογία γίνεται ως μέρος της συνιστώσας του δομικού κεφαλαίου. | Η τεχνολογία αποτελεί ένα καθοριστικό αλλά όχι ικανό παράγοντα για την επιτυχία στρατηγικών CRM. |

Διάγραμμα 8.2 Λεπτομερής τοποθέτηση έναντι εναλλακτικών μεθοδολογιών

8.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βασική θεωρητική πρόταση της διατριβής και εξετάζεται η θεωρητική εγκυρότητα και χρησιμότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας και των πλαισίων που την αποτελούν.

Η βασική θεωρητική πρόταση της διατριβής είναι ο διαχωρισμός του πνευματικού κεφαλαίου σε μία πρωτότυπη κατηγοριοποίηση σε υπο-πεδία άυλων πόρων τα οποία λαμβάνουν μορφή ως συνιστώσες των δύο προτεινόμενων μοντέλων και είναι το Σχεσιακό, το Δομικό και το Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο.

Στη συνέχεια γίνεται μια συγκριτική παρουσίαση των πλαισίων στρατηγικής CRM και των πλαισίων μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM που παρουσιάστηκαν στα κεφάλαια 5 και 6 αντίστοιχα. Από την παρουσίαση αυτή προκύπτει ότι τα καταλληλότερα πλαίσια για τη στρατηγική CRM και τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης είναι ο χάρτης στρατηγικής και η κάρτα ισοζυγισμένης βαθμολόγησης αντίστοιχα.

Ωστόσο, και τα πλαίσια αυτά παρουσιάζουν ορισμένες αδυναμίες, με σημαντικότερη την μη πλήρη κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών και ιδιαιτεροτήτων του CRM, που αποτελεί ένα σύγχρονο και απαιτητικό πεδίο επιχειρηματικής δράσης, όπως, κατ' επέκταση, και άλλων παρόμοιων πεδίων που ενισχύονται σημαντικά από την τεχνολογία και εξαρτώνται ουσιαστικά από τη διαχείριση και ανάπτυξη των άυλων πόρων, του πνευματικού κεφάλαιου ενός οργανισμού. Η προτεινόμενη μεθοδολογία έρχεται να καλύψει αυτές τις αδυναμίες, προτείνοντας μια διαφορετική θεώρηση για τις συνιστώσες και τη συσχέτισή τους με υπο-πεδία του πνευματικού κεφάλαιου. Επιπλέον, συνδυάζει το πλαίσιο στρατηγικής με το πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, επιτυγχάνοντας ακόμη μεγαλύτερα οφέλη για τη στρατηγική CRM.

8.8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bontis, N. (2002). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field, in World Congress on Intellectual Capital Readings, Butterworth-Heinemann, pp. 13-56.
2. Buytendijk F. (2005). The Myths of Metrics, Customer Relationship Management Summit, March, Gartner.
3. Campbell D., Datar S., Kulp S. and V. Narayanan (2002). Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. Harvard Business School, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=328880
4. Cohen, S. and N. Kaimenakis (2005). Intellectual Capital and Corporate Performance in Knowledge-Intensive SMEs, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=901148
5. Crockett B. and K. Reed (2003). The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding, The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY.
6. Davenport T. and J. Short (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign, Sloan Management Review, vol. 31, nr. 4, pp. 11-27.
7. Davenport T. and J. Harris (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning, Harvard Business School Press.
8. Edvinsson L. and P. Sullivan (1996). Developing a model for managing Intellectual Capital, European Management Journal, vol. 14, nr. 2, August, pp. 356-364.
9. Goodman M. (1998). Corporate Communications for Executives, Albany, NY: SUNY Press.
10. Govindarajan V. and A. Gupta (1985). Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance, Accounting, Organizations and Society, vol. 10, pp. 51-66.
11. Grover V., Jeong S., Kettinger W., and J. Teng (1995). The implementation of business process reengineering, Journal of Management Information Systems, vol. 12, nr. 1, pp. 109-44.
12. Gummesson E. (1999). Total Relationship Management, Butterworth Heinemann, Oxford.
13. Johnson H. (1992). Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment, New York, NY: The Free Press.

-
14. Kaplan R. and D. Norton (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
 15. Kaplan R. and D. Norton (2008). *Mastering the Management System*, Harvard Business Review, vol. 86, nr. 1, pp. 63-77.
 16. Luft J. and M. Shields (1999). *Accounting classification of expenditures on intangibles: Cognitive causes of managerial myopia*, Working paper, Michigan State University.
 17. Malina, M. and F. Selto (2001). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, [ssrn.com/abstract_id= 278939](http://ssrn.com/abstract_id=278939)
 18. Mayo A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
 19. McKenzie F. and M. Schilling (1998). *Avoiding performance measurement traps: Ensuring effective incentive designs and implementation*, Compensation and Benefits Review, vol. 30, nr. 4, pp. 57-65.
 20. Mistry J. and B. Nandram (2005). *The Relevance of the Balanced Scorecard in Assessing Firm Performance of eCommerce Companies Measuring Organizational Capital in the New Economy*. Discussion Paper. Worcester Polytechnic Institute, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=684030
 21. Morin P. and P. Sue (2001). *A Strategic framework for CRM*, LGS Group Inc., CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
 22. Nelson S. and T. Berg (2000). *Customer Relationship Management: An Overview*, GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
 23. Osarenkhoe A. and A. Bennani (2007). *An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy*, Business Process Management Journal, vol. 13, nr. 1, pp. 139-164.
 24. Silk S. (1998). *Automating the balanced scorecard*, Management Accounting, 79(11), pp. 38-42.
 25. Swift R. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 26. Tapscott D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, NY:McGraw-Hill.
 27. Tapscott D., Ticoll D. and A. Lowy (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press.

-
28. Tucker M., Meyer G. and J. Westerman (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage, *Journal of Business Communication*, vol. 33, nr. 1, pp. 51-69.
 29. Winer R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, vol. 43, nr. 4, Summer, pp. 89-105.

ΜΕΡΟΣ ΙV

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

9.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης αφορά την εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας στην επιχείρηση Roche (Hellas) A.E. Δηλαδή της μεθοδολογίας για την ανάπτυξη, την αποτύπωση και τη μέτρηση και παρακολούθηση επίδοσης στρατηγικών CRM.

Η εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2005, και, ακολουθώντας τα στάδια που περιγράφονται στη συνέχεια, έφτασε στην πρώτη υλοποίηση της τον Ιανουάριο του 2006. Τα δύο πλαίσια που την αποτελούν τέθηκαν σε εφαρμογή στις αρχές του 2006 και συνεχίζουν να ισχύουν έως και σήμερα, με κάποιες μικρές τροποποιήσεις που προέκυψαν από την ανασκόπησή του μοντέλου ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης CRM (*CRM BSc*), που έγινε στα τέλη του 2006.

Τη συνολική ομάδα έργου που συμμετείχε στην εφαρμογή της μεθοδολογίας αποτέλεσαν εργαζόμενοι και στελέχη του οργανισμού από τις Πωλήσεις, το Μάρκετινγκ και το Ιατρικό Μάρκετινγκ. Ουσιαστικά, δηλαδή, από τις λειτουργίες που έρχονται σε άμεση επαφή με τον Πελάτη και με τις οποίες σχετίζεται άμεσα το CRM. Επικεφαλής της ομάδας αυτής ήταν ο ερευνητής, ο οποίος και διευθύνει την όλη προσπάθεια. Επιπλέον, στην ομάδα έργου συμμετείχαν και τα στελέχη του τμήματος CRM του οργανισμού, ορισμένα από τα οποία είχαν και ρόλο στη μελέτη περίπτωσης.

9.1.1. Σκοπιμότητα

Η μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης καλείται να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων 2 και 3 (*ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ*, *ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ* και *ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ* της μεθοδολογίας) και, επικουρικά, στο ερώτημα 1

(ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ της μεθοδολογίας). Συγκεκριμένα, αφορά στην εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, και την εξέταση στην πράξη του κατά πόσο είναι εφαρμόσιμη και πράγματι συνεισφέρει στην ανάπτυξη στρατηγικών CRM.

9.1.2. Μεθοδολογία μελέτης

Στο συγκεκριμένο στάδιο της έρευνας, η μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε προκειμένου να επεξηγήσει (*explain*) και να επιδείξει (*demonstrate*) τις θεωρούμενες σαν δεδομένες αιτιατές συσχετίσεις σε πραγματικές συνθήκες, οι οποίες είναι υπερβολικά σύνθετες για τη χρήση ερευνητικών στρατηγικών έρευνας (*survey*) ή πειράματος (Yin, 2003). Επίσης, χρησιμοποιείται προκειμένου να επαληθεύσει (*verify-confirm*) συγκεκριμένες θεωρητικές προτάσεις, που αναπτύχθηκαν κατά τη θεωρητική μελέτη και την ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου, δηλαδή, της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Η έρευνα μέσω της μελέτης περίπτωσης αποτελεί μια εμπειρική συστηματική έρευνα που ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό περιβάλλον του, ιδιαίτερα όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του περιβάλλοντος δεν είναι ευδιάκριτα (Yin, 2003). Βασίζεται σε πολλαπλές πηγές αποδείξεων – ευρημάτων, και ευεργετείται από την πρότερη ανάπτυξη θεωρητικών προτάσεων που θα καθοδηγήσουν τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων. Αποτελεί μια περιεκτική και καθιερωμένη ερευνητική στρατηγική που εμπεριέχει και τακτικές συλλογής δεδομένων, αλλά και σχεδιαστικές τακτικές (Stoecker, 1991)

Η επιλογή της έρευνας, μέσω της μελέτης ενός μόνο οργανισμού έγινε προκειμένου να επιτευχθεί μία σε βάθος εξέταση της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στο συγκεκριμένο οργανισμό υπήρχε η δυνατότητα και ευχέρεια ο ίδιος ο ερευνητής να αναλάβει το ρόλο του υπεύθυνου υλοποίησης και παρακολούθησης μιας στρατηγικής CRM μέσω της έναρξης μιας σειράς πρωτοβουλιών. Το γεγονός αυτό έδωσε την ευκαιρία εκτεταμένης πρόσβασης και κατά συνέπεια της διεξαγωγής της έρευνας με ένα πιο ουσιαστικό και σε βάθος τρόπο. Αντί λοιπόν να επιλεγεί μια περισσότερο ποσοτική ερευνητική μέθοδος, πιστεύουμε ότι μια τέτοια ερευνητική προσέγγιση βοηθά να έρθουν στην επιφάνεια κρίσιμοι παράγοντες που αφορούν την ανάπτυξη, την υλοποίηση και τη μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM και που επηρεάζουν την επιτυχία τους, οι οποίοι με άλλο τρόπο είναι πολύ πιθανό να μην είχαν εντοπισθεί και αποκαλυφθεί.

Είναι πράγματι παράτολμο να εκτιμηθεί η εφαρμοσιμότητα της μεθοδολογίας μέσω μιας μεμονωμένης, μη πειραματικής, εφαρμογής της. Ωστόσο, μια διεξοδική και λεπτομερής εξέταση μιας κρίσιμης περίπτωσης μπορεί να είναι διδακτική, καθοδηγητική και ικανή να γενικευθεί. Η γενίκευση αυτή, όπως ισχύει για τις μελέτες περίπτωσης, είναι αναλυτική και όχι στατιστική (Yin, 2003).

Η μελέτη που περιγράφεται είναι κατά κύριο λόγο επεξηγηματική αλλά και, δευτερευόντως, επαληθευτική, μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης. Επιλέχθηκε με σκοπό να εμβαθύνει στην κατανόηση της δυναμικής που απορρέει από την ανάπτυξη, υλοποίηση και μέτρηση επίδοσης μιας στρατηγικής CRM σε ένα οργανισμό. Δηλαδή, είναι μια μελέτη «που εστιάζει στην κατανόηση της δυναμικής που είναι παρούσα στα πλαίσια ενός μεμονωμένου σκηνικού» (Eisenhardt, 1989).

Έχει παρατηρηθεί (Lillis, 1999) ότι οι διατριβές που αναφέρουν αποτελέσματα όχι καθαρά ποσοτικών ερευνών γνωστοποιούν λίγες λεπτομέρειες σχετικά με χαρακτηριστικά όπως ο σχεδιασμός της μελέτης, οι αναλυτικές διαδικασίες και μέθοδοι που έχουν στην πραγματικότητα χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές. Στην παρούσα μελέτη, ο ερευνητής αφιερώνει σημαντικό χώρο στα συγκεκριμένα θέματα, και παρουσιάζει εκτενώς όλη τη διαδικασία της εφαρμογής της μεθοδολογίας. Η μελέτη στη συνέχεια αναλύει τα δεδομένα, τα ευρήματα προκειμένου να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα, και τις σχετικές προτάσεις, με τις οποίες ασχολείται η μελέτη.

Ο τύπος σχεδίου στον οποίο εμπίπτει η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι ο Τύπος I (μεμονωμένη περίπτωση – ολιστική προσέγγιση, μεμονωμένη μονάδα ανάλυσης) σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που προτείνει ο Yin (2003).

Η λογική επιλογής μεμονωμένης περίπτωσης στηρίζεται στα εξής δεδομένα:

1. Η εξεταζόμενη περίπτωση αποτελεί μια κρίσιμη περίπτωση (*critical case*) για τον έλεγχο της θεωρίας.
2. Η εξεταζόμενη περίπτωση αποτελεί μια τυπική περίπτωση. Δηλαδή ο οργανισμός αποτελεί μια τυπική φαρμακευτική επιχείρηση, θυγατρική πολυεθνικής.

Όσον αφορά στην ολιστική προσέγγιση που ακολουθείται, αυτή τεκμηριώνεται ως εξής: Η μελέτη αφορά μια μονάδα ανάλυσης, τον προς εξέταση οργανισμό, καθώς εστιάζει στη σφαιρική, γενική φύση της προτεινόμενης μεθοδολογίας όσον αφορά στην εφαρμογή της (δεν μπορεί να εφαρμοστεί τμηματικά, ούτε αποσπασματικά).

9.1.3. Επιλογή περίπτωσης

Ο βασικός και καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή της περίπτωσης είναι η εφικτότητα της μελέτης. Καθώς η μελέτη παρουσιάζει αυξημένες ανάγκες πρόσβασης και εις βάθος παρακολούθησης καθώς και ελέγχου, η επιλογή της περίπτωσης αποτελεί κυρίαρχη συνιστώσα για την επιτυχημένη διεξαγωγή της. Ωστόσο, δεν παραμελούνται και άλλοι βασικοί παράγοντες και προϋποθέσεις για την αξιοπιστία της μελέτης και των αποτελεσμάτων της. Πιο αναλυτικά, παρακάτω παρουσιάζονται τα κριτήρια επιλογής του πεδίου διεξαγωγής της μελέτης, δηλαδή του οργανισμού, καθώς και των συμμετεχόντων στη μελέτη.

Στην επιλογή περίπτωσης κρίθηκε περισσότερο κατάλληλη η εξέταση μιας περίπτωσης οργανισμού για διεξοδικό και λεπτομερή έλεγχο. Η επιλογή αυτή υπαγορεύθηκε ουσιαστικά από την ευκαιρία που παρουσιάστηκε στον οργανισμό που αποτελεί την προς μελέτη περίπτωση, ο ερευνητής να δράσει σαν επικεφαλής, και, κατά συνέπεια να έχει αυξημένη πρόσβαση στη διαδικασία εφαρμογής της μεθοδολογίας¹. Το γεγονός αυτό δίνει τη μοναδική ευκαιρία να παρατηρήσει με ένα περισσότερο διεξοδικό και σε βάθος τρόπο τις επιπτώσεις και τις αλλαγές που προκαλεί η εφαρμογή αυτή στον οργανισμό καθώς και το κατά πόσο είναι αποδεκτή η μεθοδολογία από το σύνολο του οργανισμού και, κατ' επέκταση, εφαρμόσιμη.

Ο ερευνητής είχε πρόσβαση στον οργανισμό εξαιτίας της εργασιακής του σχέσης. Κατ' αυτή την έννοια η επιλογή της περίπτωσης, του πεδίου μελέτης έγινε χωρίς σχετική έρευνα, αλλά η περίπτωση είναι ελκυστική και κατάλληλη με αυταπόδεικτο και υποκειμενικό τρόπο και υπόβαθρο (*a priori*), και θα ήταν μια από τις καλύτερες επιλογές σε μια σκόπιμη δειγματοληπτική προσέγγιση².

Η μέθοδος της πρόσβασης μπορεί να αποτελέσει πηγή προκατάληψης και απόκλισης (*bias*) και απειλή για την εσωτερική και εξωτερική αξιοπιστία της μελέτης περίπτωσης (π.χ. Atkinson and Shaffir, 1998). Η σχέση του ερευνητή με τους συμμετέχοντες είναι, ωστόσο, καθαρά επαγγελματική και, επιπλέον, όσοι συμμετείχαν

¹ Οι Baxter και Chua (1998) παρέχουν μια προσεκτική μελέτη σχετικά με τις πρακτικές δυσκολίες διεξαγωγής μιας μελέτης πεδίου, η πρώτη από τις οποίες είναι η απόκτηση πρόσβασης στο πεδίο της μελέτης.

² Οι Miles και Huberman (1994) παρατηρούν ότι η τυχαία δειγματοληπτική επιλογή αποτελεί συνήθως μια αναποτελεσματική προσέγγιση για ποιοτική έρευνα, ειδικά όταν η έρευνα είναι καθοδηγούμενη από τη θεωρία.

στη μελέτη, εκτός των εργαζομένων στο τμήμα CRM, δεν είχαν καμία άμεση οργανωσιακή σχέση με τον ερευνητή. Δεν είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε την αναμενόμενη κατεύθυνση και έκταση κάποιων αποκλίσεων, αλλά καθώς η συνολική προσπάθεια βασίστηκε, όπως κάθε πρωτοβουλία σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, και ιδιαίτερα μιας μεγάλης πολυεθνικής, σε καθαρά επιχειρηματικά και επαγγελματικά κριτήρια, θεωρούμε ότι οι όποιες αποκλίσεις είναι αμελητέες και δεν επηρεάζουν την εγκυρότητα και αξιοπιστία της μελέτης.

9.1.4. Πηγές δεδομένων - ευρημάτων

Τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης προέρχονται από τις παρακάτω πηγές:

1. Έγγραφα
2. Αρχειακά δεδομένα
3. Συνεντεύξεις
4. Παρατήρηση συμμετεχόντων στην έρευνα

9.1.5. Αρχές συλλογής δεδομένων – ευρημάτων

Στη μελέτη ακολουθούνται οι παρακάτω σημαντικές αρχές – μέθοδοι που αφορούν τη συλλογή δεδομένων:

1. Η χρήση πολλαπλών πηγών ευρημάτων (και σύγκλισή τους σε ένα εύρημα)
2. Η ανάπτυξη και χρήση βάσης δεδομένων για τη μελέτη περίπτωσης
3. Η χρήση αλυσίδας ευρημάτων

Οι παραπάνω αρχές βοηθούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων που έχουν να κάνουν με την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής (*Construct validity*) και την αξιοπιστία (*Reliability*).

9.1.6. Ανάλυση ευρημάτων

Η επιλογή όσον αφορά στη στρατηγική ανάλυσης που έγινε για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι αυτή της βασισμένης στις θεωρητικές προτάσεις, όπως

προκύπτουν από το θεωρητικό μέρος της διατριβής. Η συγκεκριμένη στρατηγική ανάλυσης είναι προτιμητέα σε τέτοιου είδους μελέτες περίπτωσης. Με το σκεπτικό αυτό έγινε και η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, καθώς αποτελεί κοινή πρακτική σε επεξηγηματικές μελέτες περίπτωσης, όπως η συγκεκριμένη (Yin, 2003). Η επιλογή όσον αφορά στην τεχνική ανάλυσης για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι αυτή της εναρμόνισης προτύπου (*Pattern matching*).

9.1.7. Συμπεράσματα

Το κύριο συμπέρασμα της μελέτης, προκύπτει από την ύπαρξη και πρακτική εφαρμογή των δύο μοντέλων, του πλαισίου στρατηγικής CRM (*CRM Strategy framework*) και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης CRM (*CRM BSc*), όπως παρουσιάζονται στην ενότητα που περιγράφει τη διεξαγωγή της μελέτης. Από μόνο του το γεγονός αυτό καταδεικνύει την εφαρμοσιμότητα και εφικτότητα της μεθοδολογίας σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι εφαρμόσιμη χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες όσον αφορά στην αποδοχή της, τους απαιτούμενους πόρους και χρόνους υλοποίησης αλλά και την προσαρμογή της σε ένα πραγματικό, απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αναλυτικά, τα συμπεράσματα παρουσιάζονται στη σχετική ενότητα (9.11), παρακάτω. Τα ευρήματα της μελέτης είναι δυνατό να γενικευθούν (*Generalization*) σε άλλους οργανισμούς που θα υιοθετήσουν ή σχεδιάζουν να υιοθετήσουν την προτεινόμενη μεθοδολογία, για την ανάπτυξη, αποτύπωση και τη μέτρηση επίδοσης στρατηγικής CRM, και όχι μόνο.

9.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

9.2.1. Ερευνητικά Ερωτήματα

Η μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης καλείται να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων 2 και 3. Συγκεκριμένα:

ΕΡΩΤΗΜΑ 2: Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η προτεινόμενη μεθοδολογία στην πράξη; Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν; (*ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ, ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ*)

ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς που την υιοθετούν; (*ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ*)

Επιπλέον, η μελέτη περίπτωσης ενισχύει την απόδειξη του πρώτου ερωτήματος που αφορά την καταλληλότητά της (επικουρικά – συμπληρωματικά).

Η μελέτη περίπτωσης αφορά στην εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, και την εξέταση στην πράξη του κατά πόσο είναι εφαρμόσιμη και πράγματι συνεισφέρει στην ανάπτυξη στρατηγικών CRM.

9.2.2. Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Αναλύοντας τα παραπάνω αναφερθέντα κύρια ερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν τα επιμέρους θέματα, τα ερευνητικά υπό-ερωτήματα, στα οποία και εστιάζει η μελέτη. Ακολουθεί η αναφορά των θεμάτων – προτάσεων αυτών.

ΕΡΩΤΗΜΑ 2α: Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η προτεινόμενη μεθοδολογία στην πράξη;

Στο ερώτημα αυτό εξετάζεται η εφαρμοσιμότητα και εφικτότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Το ερώτημα αυτό θα απαντηθεί από τη μελέτη περίπτωσης με επεξηγηματικό και περιγραφικό τρόπο. Τα κύρια θέματα που εξετάζονται είναι τα παρακάτω:

1. Απαιτούμενοι πόροι (ανθρωπο-ώρες, εξοπλισμός, κλπ)
2. Συνολικό κόστος
3. Απαιτούμενος χρόνος

Το υπο-ερώτημα που θα απαντηθεί είναι το:

Οι παραπάνω βασικοί συντελεστές ενός έργου καθιστούν την εφαρμογή της μεθοδολογίας εφικτή και υλοποιήσιμη ή απαγορευτική;

Το δεύτερο υπο-ερώτημα που προκύπτει είναι το εξής:

Ποια πρέπει να είναι η προσέγγιση και το πλάνο του συνολικού έργου που αφορά στην εφαρμογή της μεθοδολογίας;

Παράλληλα, και επιπρόσθετα των άμεσων απαντήσεων στα παραπάνω υπο-ερωτήματα, και προκειμένου να αποδειχθεί η εφαρμοσιμότητα της μεθοδολογίας, γίνεται και μια εκτεταμένη – με χρονολογική σειρά – περιγραφή της ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

ΕΡΩΤΗΜΑ 2β: Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν;

Στο ερώτημα αυτό εξετάζονται οι αναγκαίες προϋποθέσεις, οι συνθήκες που πρέπει να υφίστανται κατά την έναρξη της μεθοδολογίας. Εξετάζονται επίσης οι παράγοντες που είναι κρίσιμοι και πρέπει να υφίστανται κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας. Ουσιαστικά εξετάζεται:

- αν ισχύουν οι αντίστοιχες προϋποθέσεις και παράγοντες όπως αναφέρθηκαν στη θεωρία της συνολικής έρευνας
- αν ναι, είναι πράγματι αναγκαίοι και κρίσιμοι, και με ποιο τρόπο επηρεάζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας
- αν υπάρχουν και κάποιοι άλλοι τέτοιοι παράγοντες

Το πρώτο υπο-ερώτημα, επομένως, είναι το εξής:

Αποτελούν, και πως, οι προτεινόμενες από τη σχετική θεωρητική πρόταση επτά προϋποθέσεις (ΑΠ1 έως και ΑΠ7), όντως αναγκαίες προϋποθέσεις που πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την έναρξη της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας;

Επιπρόσθετα, συνθέτεται ένα συμπληρωματικό ερώτημα:

Υπάρχουν κάποιες άλλες, επιπρόσθετες, αναγκαίες προϋποθέσεις;

Ανάλογα, το δεύτερο υπο-ερώτημα, είναι το εξής:

Αποτελούν, και πώς, οι προτεινόμενοι από τη σχετική θεωρητική πρόταση εννέα παράγοντες (ΚΠ1 έως και ΚΠ9), όντως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της;

Επιπρόσθετα, συνθέτεται ένα συμπληρωματικό ερώτημα:

Υπάρχουν κάποιοι άλλοι, επιπρόσθετοι, σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας;

ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς που την υιοθετούν;

Στο ερώτημα αυτό εξετάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας. Ουσιαστικά εξετάζεται:

- αν όντως προκύπτουν τα αναμενόμενα οφέλη όπως αναφέρθηκαν στη σχετική θεωρητική πρόταση της συνολικής έρευνας (ΟΦ1 έως και ΟΦ13)
- αν υπάρχουν και κάποια άλλα οφέλη

Το υπο-ερώτημα, επομένως, που προκύπτει, είναι το εξής:

Προκύπτουν, και με ποιον τρόπο, τα οφέλη – όπως προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση (ΟΦ1 έως και ΟΦ13) κατά την ανάπτυξη ή/και την εφαρμογή της μεθοδολογίας;

Επιπρόσθετα, συνθέτεται ένα επιπλέον υπο-ερώτημα:

Υπάρχουν κάποιοι άλλοι, επιπρόσθετα, οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή;

Πρέπει στο σημείο αυτό να υπογραμμιστεί ότι τα οφέλη εξετάζονται σε περιορισμένο, βραχυπρόθεσμο, εύρος, λόγω του αντίστοιχου χρονικού διαστήματος διεξαγωγής της μελέτης. Όπως επισημαίνεται στην παρακάτω ενότητα, η μελέτη δεν αποσκοπεί στην ολοκληρωμένη αξιολόγηση της μεθοδολογίας.

9.2.3. Επισημάνσεις

Η μελέτη περίπτωσης δεν αφορά άμεσα την απόδειξη της αποτελεσματικότητας της προτεινόμενης μεθοδολογίας, αν και καταγράφει σχετικά θέματα. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν είναι δυνατό να αποδειχθεί από μια μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης, η οποία έχει διαρκέσει ενάμιση έτος, η αποτελεσματικότητα μιας μεθοδολογίας που αφορά στην επιχειρηματική στρατηγική, και που, επιπλέον, αφορά ένα πεδίο – αυτό της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες – που εστιάζεται σε μέσο / μακρο πρόθεσμα αποτελέσματα και οφέλη. Ωστόσο, με την ευκαιρία της μελέτης, καταγράφονται στοιχεία που αφορούν την αποτελεσματικότητα και τη συμβολή της μεθοδολογίας στην επιτυχία της στρατηγικής CRM, με περιορισμένη βέβαια δυνατότητα γενίκευσης και απόδειξης. Η μελέτη είναι σχεδιασμένη ώστε να εστιάσει στην πρακτική εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας και να επιβεβαιώσει, να ελέγξει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της με κύρια αναφορά στην εφαρμοσιμότητα, την εφικτότητα, και τη συνεισφορά της.

Όπως έχει αναφερθεί και στις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, η συνολική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της μεθοδολογίας αποτελεί πρόταση για περαιτέρω έρευνα και μελέτη. Επιπλέον ο ερευνητής, συνεχίζοντας την εφαρμογή της μεθοδολογίας, και όταν θα υπάρξουν ολοκληρωμένα συμπεράσματα σχετικά με τη συνιστώσα της αποτελεσματικότητας, δεσμεύεται να δημοσιεύσει τα σχετικά συμπεράσματα.

9.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

9.3.1. Μεθοδολογία

Η έρευνα μέσω της μελέτης περίπτωσης αποτελεί μια εμπειρική συστηματική έρευνα που ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό περιβάλλον του, ιδιαίτερα όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του περιβάλλοντος δεν είναι ευδιάκριτα (Yin, 2003). Βασίζεται σε πολλαπλές πηγές αποδείξεων – ευρημάτων, και ευεργετείται από την πρότερη ανάπτυξη θεωρητικών προτάσεων που θα καθοδηγήσουν τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων. Η μελέτη περίπτωσης

αποτελεί μια περιεκτική και καθιερωμένη ερευνητική στρατηγική που εμπεριέχει και τακτικές συλλογής δεδομένων, αλλά και σχεδιαστικές τακτικές (Stoecker, 1991)

Στο συγκεκριμένο στάδιο της έρευνας, η μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε προκειμένου να επεξηγήσει (*explain*) και να επιδείξει (*demonstrate*) τις θεωρούμενες σαν δεδομένες αιτιατές συσχετίσεις σε πραγματικές συνθήκες, οι οποίες είναι υπερβολικά σύνθετες για τη χρήση ερευνητικών στρατηγικών έρευνας (*survey*) ή πειράματος (Yin, 2003). Επίσης, χρησιμοποιείται προκειμένου να επαληθεύσει (*verify-confirm*) συγκεκριμένες θεωρητικές προτάσεις, που αναπτύχθηκαν κατά τη θεωρητική μελέτη και την ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου, δηλαδή, της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

Η επιλογή της έρευνας, μέσω της μελέτης ενός μόνο οργανισμού έγινε προκειμένου να επιτευχθεί μία σε βάθος εξέταση της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στο συγκεκριμένο οργανισμό υπήρχε η δυνατότητα και ευχέρεια ο ίδιος ο ερευνητής να αναλάβει το ρόλο του υπεύθυνου υλοποίησης και παρακολούθησης μιας στρατηγικής CRM μέσω της έναρξης μιας σειράς πρωτοβουλιών. Το γεγονός αυτό έδωσε την ευκαιρία εκτεταμένης πρόσβασης και κατά συνέπεια της διεξαγωγής της έρευνας με ένα πιο ουσιαστικό και σε βάθος τρόπο. Αντί λοιπόν να επιλεγεί μία περισσότερο ποσοτική ερευνητική μέθοδος, πιστεύουμε ότι μία τέτοια ερευνητική προσέγγιση βοηθά να έρθουν στην επιφάνεια κρίσιμοι παράγοντες που αφορούν την ανάπτυξη, την υλοποίηση και τη μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM και που επηρεάζουν την επιτυχία τους, οι οποίοι με άλλο τρόπο είναι πολύ πιθανό να μην είχαν εντοπισθεί και αποκαλυφθεί.

Ένα επιπλέον συνηθισμένο πεδίο αμφισβήτησης, που αφορά τις μελέτες περίπτωσης είναι ότι παρέχουν περιορισμένη θεμελίωση για επιστημονική γενίκευση. Μια απλή απάντηση είναι ότι στις μελέτες περίπτωσης, όπως και στα πειράματα, είναι δυνατή η γενίκευση σε θεωρητικές υποδείξεις – προτάσεις και όχι σε πληθυσμούς ή τομείς γνώσης / σύμπαντα (*universes*) (Yin, 2003).

Είναι πράγματι παράτολμο να εκτιμηθεί η εφαρμοσιμότητα της μεθοδολογίας μέσω μιας μεμονωμένης, μη πειραματικής, εφαρμογής της. Ωστόσο, μια διεξοδική και λεπτομερής εξέταση μιας κρίσιμης περίπτωσης μπορεί να είναι διδακτική, καθοδηγητική και ικανή να γενικευθεί. Η γενίκευση αυτή, όπως ισχύει για τις μελέτες περίπτωσης, είναι αναλυτική και όχι στατιστική.

Η στατιστική γενίκευση αναφέρεται σε πόρισμα – εξαγωγή συμπεράσματος πρώτης βαθμίδας (*Level one inference*), δηλαδή, για την έρευνα (*survey*) η γενίκευση από ένα δείγμα στον πληθυσμό. Η αναλυτική γενίκευση αναφέρεται σε πόρισμα – εξαγωγή συμπεράσματος δεύτερης βαθμίδας (*Level two inference*), δηλαδή η γενίκευση από τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης στην τακτική σημασία – επίπτωση (*policy implication*) και τελικά στη θεωρία. Στην περίπτωση της μελέτης περίπτωσης πρέπει η επιλογή της μελέτης να γίνεται όπως ο μελετητής του εργαστηρίου επιλέγει το θέμα ενός νέου πειράματος. Με αυτές τις προϋποθέσεις, η μέθοδος, ο τρόπος γενίκευσης μιας μελέτης περίπτωσης - ή περισσοτέρων – είναι αυτός της Αναλυτικής Γενίκευσης, όπου η προηγούμενα ανεπτυγμένη θεωρία χρησιμεύει σαν πρότυπο με το οποίο συγκρίνονται τα εμπειρικά αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης (Yin, 2003).

Η μελέτη που περιγράφεται είναι κατά κύριο λόγο επεξηγηματική αλλά και, δευτερευόντως, επαληθευτική, μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης. Επιλέχθηκε με σκοπό να εμβαθύνει στην κατανόηση της δυναμικής που απορρέει από την ανάπτυξη, υλοποίηση και μέτρηση επίδοσης μιας στρατηγικής CRM σε ένα οργανισμό. Δηλαδή, είναι μια μελέτη «που εστιάζει στην κατανόηση της δυναμικής που είναι παρούσα στα πλαίσια ενός μεμονωμένου σκηνικού» (Eisenhardt, 1989).

Έχει παρατηρηθεί (Lillis, 1999) ότι οι διατριβές που αναφέρουν αποτελέσματα όχι καθαρά ποσοτικών ερευνών γνωστοποιούν λίγες λεπτομέρειες σχετικά με χαρακτηριστικά όπως ο σχεδιασμός της μελέτης, οι αναλυτικές διαδικασίες και μέθοδοι που έχουν στην πραγματικότητα χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές. Στην παρούσα μελέτη, ο ερευνητής αφιερώνει σημαντικό χώρο στα συγκεκριμένα θέματα, και παρουσιάζει εκτενώς όλη τη διαδικασία της εφαρμογής της μεθοδολογίας. Η μελέτη στη συνέχεια αναλύει τα δεδομένα, τα ευρήματα προκειμένου να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα, και τις σχετικές προτάσεις, με τις οποίες ασχολείται η μελέτη.

9.3.2. Επιλογή περίπτωσης

Ο βασικός και καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή της περίπτωσης είναι η εφικτότητα της μελέτης. Καθώς η μελέτη παρουσιάζει αυξημένες ανάγκες πρόσβασης και εις βάθος παρακολούθησης καθώς και ελέγχου, η επιλογή της περίπτωσης αποτελεί κυρίαρχη συνιστώσα για την επιτυχημένη διεξαγωγή της. Ωστόσο, δεν

παραμελούνται και άλλοι βασικοί παράγοντες και προϋποθέσεις για την αξιοπιστία της μελέτης και των αποτελεσμάτων της. Πιο αναλυτικά, παρακάτω παρουσιάζονται τα κριτήρια επιλογής του πεδίου διεξαγωγής της μελέτης, δηλαδή του οργανισμού, καθώς και των συμμετεχόντων στη μελέτη.

Στην επιλογή περίπτωσης κρίθηκε περισσότερο κατάλληλη η εξέταση μίας περίπτωσης οργανισμού για διεξοδικό και λεπτομερή έλεγχο. Η επιλογή αυτή υπαγορεύθηκε ουσιαστικά από την ευκαιρία που παρουσιάστηκε στον οργανισμό που αποτελεί την προς μελέτη περίπτωση, ο ερευνητής να δράσει σαν επικεφαλής, και, κατά συνέπεια να έχει αυξημένη πρόσβαση στη διαδικασία εφαρμογής της μεθοδολογίας¹. Το γεγονός αυτό δίνει τη μοναδική ευκαιρία να παρατηρήσει με ένα περισσότερο διεξοδικό και σε βάθος τρόπο τις επιπτώσεις και τις αλλαγές που προκαλεί η εφαρμογή αυτή στον οργανισμό καθώς και το κατά πόσο είναι αποδεκτή η μεθοδολογία από το σύνολο του οργανισμού και, κατ' επέκταση, εφαρμόσιμη.

Ο ερευνητής είχε πρόσβαση στον οργανισμό εξαιτίας της εργασιακής του σχέσης. Κατ' αυτή την έννοια η επιλογή της περίπτωσης, του πεδίου μελέτης έγινε χωρίς σχετική έρευνα, αλλά η περίπτωση είναι ελκυστική και κατάλληλη με αυταπόδεικτο και υποκειμενικό τρόπο και υπόβαθρο (*a priori*), και θα ήταν μια από τις καλύτερες επιλογές σε μια σκόπιμη δειγματοληπτική προσέγγιση².

Η μέθοδος της πρόσβασης μπορεί να αποτελέσει πηγή προκατάληψης και απόκλισης (*bias*) και απειλή για την εσωτερική και εξωτερική αξιοπιστία της μελέτης περίπτωσης [π.χ. Atkinson and Shaffir, 1998]. Η σχέση του ερευνητή με τους συμμετέχοντες είναι, ωστόσο, καθαρά επαγγελματική και, επιπλέον, όσοι συμμετείχαν στη μελέτη, εκτός των εργαζομένων στο τμήμα CRM, δεν είχαν καμία άμεση οργανωσιακή σχέση με τον ερευνητή. Δεν είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε την αναμενόμενη κατεύθυνση και έκταση κάποιων αποκλίσεων, αλλά καθώς η συνολική προσπάθεια βασίστηκε, όπως κάθε πρωτοβουλία σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, και ιδιαίτερα μιας μεγάλης πολυεθνικής, σε καθαρά επιχειρηματικά και

¹ Οι Baxter και Chua (1998) παρέχουν μια προσεκτική μελέτη σχετικά με τις πρακτικές δυσκολίες διεξαγωγής μιας μελέτης πεδίου, η πρώτη από τις οποίες είναι η απόκτηση πρόσβασης στο πεδίο της μελέτης.

² Οι Miles και Huberman (1994) παρατηρούν ότι η τυχαία δειγματοληπτική επιλογή αποτελεί συνήθως μια αναποτελεσματική προσέγγιση για ποιοτική έρευνα, ειδικά όταν η έρευνα είναι καθοδηγούμενη από τη θεωρία.

επαγγελματικά κριτήρια, θεωρούμε ότι οι όποιες αποκλίσεις είναι αμελητέες και δεν επηρεάζουν την εγκυρότητα και αξιοπιστία της μελέτης.

9.3.2.1. Επιλογή οργανισμού

Η επιλογή του οργανισμού έγινε, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, με βάση την εφικτότητα και τις προϋποθέσεις επιτυχίας της μελέτης στον οργανισμό αυτό. Ο οργανισμός που επιλέχθηκε είναι η Roche (Hellas) A.E., μια εταιρία θυγατρική της πολυεθνικής Hoffman La Roche AG που εδρεύει στην Ελβετία και έχει παρουσία σε όλο τον κόσμο. Ο ερευνητής ανέλαβε το ρόλο του υπεύθυνου ανάπτυξης, υλοποίησης και μέτρησης επίδοσης μιας στρατηγικής CRM με τη βοήθεια της προτεινόμενης μεθοδολογίας και μέσω του σχετικού έργου που περιγράφεται στη συνέχεια.

9.3.2.2. Επιλογή συμμετεχόντων

Η επιλογή των συμμετεχόντων στη μελέτη, ουσιαστικά δηλαδή στην πρωτοβουλία ανάπτυξης αποτύπωσης και μέτρησης επίδοσης μιας στρατηγικής CRM, ακολουθεί και ουσιαστικά καθοδηγείται από την επιλογή του οργανισμού. Στα πλαίσια λοιπόν του επιλεγμένου οργανισμού έγινε και η επιλογή των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στη μελέτη περίπτωσης, και κατ' επέκταση στο έργο στρατηγικής CRM, επιλέχθηκαν βάσει των παρακάτω κριτηρίων:

- Σχετικότητα των αρμοδιοτήτων τους με την περιοχή του CRM
- Ποικιλία αρμοδιοτήτων και θέσεων ευθύνης στο σύνολο της ομάδας συμμετεχόντων (το κριτήριο αυτό υπαγορεύεται και από την ίδια την προτεινόμενη μεθοδολογία)
- Δυνατότητα συχνής και αποτελεσματικής επικοινωνίας με τον ερευνητή
- Γνώση της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής πελάτη
- Επιθυμία συμμετοχής στην πρωτοβουλία
- Δυνατότητα εκτεταμένης ενασχόλησής τους με το συγκεκριμένο έργο, και εκτός των κανονικών τους αρμοδιοτήτων και ωραρίων

9.3.3. Σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης

9.3.3.1. Σχέδιο Έρευνας

Το σχέδιο έρευνας αποτελεί ένα λογικό πλάνο για την πορεία της μελέτης από την αφετηρία στον τερματισμό, όπου η αφετηρία μπορεί να ορισθεί σαν το αρχικό σύνολο των ερευνητικών ερωτημάτων και ο τερματισμός σαν το σύνολο των συμπερασμάτων (απαντήσεων) στα ερωτήματα αυτά (Yin, 2003). Το σχέδιο έρευνας είναι κάτι παραπάνω από πλάνο εργασίας. Πραγματεύεται ένα λογικό πρόβλημα και όχι απλά ένα επιμελητειακό πρόβλημα. Οι Συνιστώσες του σχεδίου έρευνας, παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Ερωτήματα της μελέτης

Τα ερωτήματα της μελέτης αναφέρθηκαν αναλυτικά στην ενότητα της σκοπιμότητας της μελέτης

2. Προτάσεις μελέτης

Οι προτάσεις δηλώνουν πιο συγκεκριμένα την κατεύθυνση της μελέτης. Δεν είναι απαραίτητες, αλλά μπορούν να θεωρηθούν σαν κατευθυντήριες γραμμές για τη μελέτη (πρακτικά υπο-ερωτήματα ή/και επιπλέον σκοπιμότητες της μελέτης). Οι προτάσεις της μελέτης αναφέρονται στην ενότητα ανάλυσης ερευνητικών ερωτημάτων.

3. Μονάδα ανάλυσης

Μονάδα ανάλυσης είναι η Roche (Hellas) A.E., δηλαδή ένας οργανισμός. Τα χρονικά περιθώρια της μελέτης είναι τα παρακάτω:

Έναρξη: Μάιος 2005

Λήξη: Φεβρουάριος 2007

4. Η λογική σύνδεσης των δεδομένων με τις προτάσεις

Η λογική σύνδεσης για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης περιγράφεται στην ενότητα της ανάλυσης των ευρημάτων.

5. Τα κριτήρια ερμηνείας των ευρημάτων

Τα κριτήρια ερμηνείας των ευρημάτων για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης περιγράφονται στις ενότητες της ανάλυσης των ευρημάτων και των αποτελεσμάτων.

Οι τρεις πρώτες συνιστώσες αφορούν τη συλλογή των δεδομένων ενώ η τέταρτη και η πέμπτη το τι θα ακολουθήσει στη συνέχεια – μετά τη συλλογή των δεδομένων – δηλαδή την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων.

9.3.3.2. Τύπος Σχεδίου Έρευνας

Υπάρχουν τέσσερις τύποι σχεδίων μελέτης περίπτωσης. Ο τύπος σχεδίου στον εμπίπτει η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι ο Τύπος Ι (μεμονωμένη περίπτωση – ολιστική προσέγγιση, μεμονωμένη μονάδα ανάλυσης) σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που προτείνει ο Yin (2003).

Η λογική επιλογής μεμονωμένης περίπτωσης στηρίζεται στα εξής δεδομένα:

1. Η εξεταζόμενη περίπτωση αποτελεί μια κρίσιμη περίπτωση (*critical case*) για τον έλεγχο της θεωρίας. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι παρακάτω προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες – σημαντικές για την εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας, υφίστανται στην προς μελέτη περίπτωση:
 - Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση
 - Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση
 - Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής
 - Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό – σχετικά με το CRM
 - Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη)
 - Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM
 - Κατάλληλη κουλτούρα – τουλάχιστον όσον αφορά στη διοίκηση και την ομάδα έργου
2. Η εξεταζόμενη περίπτωση αποτελεί μια τυπική περίπτωση. Δηλαδή ο οργανισμός αποτελεί μια τυπική φαρμακευτική επιχείρηση, θυγατρική πολυεθνικής.

Όσον αφορά στην ολιστική προσέγγιση που ακολουθείται, αυτή τεκμηριώνεται ως εξής:

Η μελέτη αφορά μια μονάδα ανάλυσης, τον προς εξέταση οργανισμό, καθώς εστιάζει στη σφαιρική, γενική φύση της προτεινόμενης μεθοδολογίας όσον αφορά στην εφαρμογή της (δεν μπορεί να εφαρμοστεί τμηματικά, ούτε αποσπασματικά).

9.3.3.3. Στάδια μελέτης

Η μελέτη περίπτωσης δομήθηκε και ακολούθησε τα παρακάτω στάδια και τα επιμέρους, ανά στάδιο, βήματα:

ΣΤΑΔΙΟ Α. Ορισμός και σχεδίαση μελέτης

1. Ανάπτυξη σκοπιμότητας – ερευνητικών ερωτημάτων
2. Επιλογή περίπτωσης
3. Σχεδιασμός και ανάπτυξη πρωτοκόλλου μελέτης

ΣΤΑΔΙΟ Β. Διεξαγωγή μελέτης

1. Προετοιμασία της διεξαγωγής μελέτης
2. Συλλογή ευρημάτων
3. Ανάλυση ευρημάτων

ΣΤΑΔΙΟ Γ. Συνολική Ανάλυση και Τελικά Συμπεράσματα

1. Αναφορά της μελέτης
2. Συμπεράσματα της μελέτης σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα και τη θεωρία

9.3.4. Πρωτόκολλο Μελέτης Περίπτωσης

Το πρωτόκολλο της μελέτης δομήθηκε πριν την έναρξη της μελέτης. Η δομή και το περιεχόμενό του περιγράφονται περιληπτικά στη συνέχεια. Το συνολικό πρωτόκολλο παρουσιάζεται στο έγγραφο τεκμηρίωσης της μελέτης περίπτωσης. Το πρωτόκολλο αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες:

1. Περιληπτική σύνοψη του έργου της μελέτης περίπτωσης

Η σύνοψη του έργου καλύπτει το υπόβαθρο της μελέτης σχετικά με:

- Το συνολικό έργο (Χρονοδιάγραμμα, Οργάνωση, Συμμετέχοντες, κλπ.)

-
- Τα ουσιώδη ζητήματα που εξετάστηκαν, όπου περιλαμβάνονται τα:
 - ο Σκεπτικό επιλογής της περίπτωσης
 - ο Τις υποθέσεις που εξετάζονται
 - ο Τη σχετικότητα της πολιτικής/μεθόδου έρευνας με τη θεωρία
 - Τα σχετικά με τα ζητήματα αναγνώσματα που χρησιμοποιήθηκαν
 - ο Τα σχετικά με τη μελέτη έγγραφα που χρησιμοποιήθηκαν και διατέθηκαν στους συμμετέχοντες στη μελέτη

2. Διαδικασίες πεδίου

Οι τύποι των θεμάτων που περιλαμβάνονται στο τμήμα των διαδικασιών πεδίου του πρωτοκόλλου, περιλαμβάνουν τα παρακάτω βασικότερα καθήκοντα συλλογής δεδομένων:

- Απόκτηση πρόσβασης στον οργανισμό και τους συμμετέχοντες στη μελέτη
- Ύπαρξη επαρκών πόρων κατά τη διάρκεια παραμονής στο πεδίο
- Ανάπτυξη ενός ξεκάθαρου πλάνου για τις δραστηριότητες συλλογής δεδομένων που αναμένονται να ολοκληρωθούν μέσα σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα
- Διασφάλιση της μελέτης απέναντι σε μη αναμενόμενα γεγονότα (*RISK MANAGEMENT*)

3. Ερωτήματα της μελέτης περίπτωσης

Αποτελεί την κύρια ενότητα του πρωτοκόλλου, και περιλαμβάνει το σύνολο των ουσιωδών ερωτημάτων που αντιπροσωπεύουν, συνθέτουν τη γραμμή της έρευνας. Δύο χαρακτηριστικά ξεχωρίζουν τις ερωτήσεις αυτές από τις αντίστοιχες μιας έρευνας μέσω ερωτηματολογίου (*survey*):

- Απευθύνονται στον ίδιο τον ερευνητή και όχι σε κάποιον που συμμετέχει – απαντά σε ένα ερωτηματολόγιο. Άρα, έχουν επιπρόσθετο σκοπό να διατηρήσουν τον ερευνητή στη σωστή κατεύθυνση και τροχιά κατά τη διάρκεια της μελέτης
- Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ερωτημάτων, τα οποία καλύπτουν το σύνολο των υποθέσεων του σχεδιασμού της μελέτης. Τα ερωτήματα που καλύπτονται από τη μελέτη αντιστοιχούν στα παρακάτω επίπεδα, – τα οποία και είναι

υποχρεωτικό να αρθρωθούν για τους σκοπούς της συλλογής δεδομένων – όπως ορίζονται από τον Yin (2003):

Επίπεδο 1: Ερωτήματα που απευθύνονται σε συγκεκριμένους συμμετέχοντες

Επίπεδο 2: Ερωτήματα που αφορούν την μεμονωμένη περίπτωση και απευθύνονται στον ερευνητή

Μια συχνή σύγχυση που παρουσιάζεται είναι αυτή μεταξύ της μονάδας συλλογής δεδομένων και της μονάδας ανάλυσης. Στην περίπτωση που μελετάμε πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι ενώ μονάδα ανάλυσης είναι ο οργανισμός, οι μονάδες συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής δύο:

- i. Οι συμμετέχοντες, τα άτομα (π.χ. για δεδομένα όπως ο τρόπος που λειτουργεί ο οργανισμός, γιατί λειτουργεί έτσι, κλπ.)
- ii. Ο οργανισμός (π.χ. για δεδομένα όπως πολιτικές, δομές, κουλτούρα, αποτελέσματα οργανισμού, κλπ.)

4. Οδηγός για την Αναφορά της μελέτης περίπτωσης

Αναφέρεται στο σχεδιάγραμμα, τη μορφή και το κοινό στο οποίο θα απευθυνθεί η αναφορά της μελέτης περίπτωσης. Επίσης, υποδεικνύει την έκταση της τεκμηρίωσης – των σχετικών εγγράφων – για την αναφορά της μελέτης.

9.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ακολουθεί μια περιληπτική περιγραφή του πεδίου της μελέτης περίπτωσης, το οποίο, όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, είναι η εταιρία Roche (Hellas) A.E. Στην περιγραφή αυτή περιλαμβάνεται μια αναφορά στον κλάδο της υγειονομικής φροντίδας και ιδιαίτερα των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, και ακολουθεί μια αναφορά στη μητρική Roche και στη θυγατρική της στην Ελλάδα. Στη συνέχεια γίνεται μια περιγραφή της πορείας και του πλαισίου ανάπτυξης του CRM γενικά στη Roche και ειδικότερα στην περίπτωση που εξετάζει η μελέτη, τη Roche (Hellas) A.E..

9.4.1. Ο κλάδος υγειονομικής φροντίδας

Ο κλάδος υγειονομικής φροντίδας και ειδικότερα των φαρμακευτικών επιχειρήσεων αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Η ανάπτυξή του, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία, είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

Ο κλάδος των φαρμακευτικών επιχειρήσεων αποτελεί έναν από τους πιο αποδοτικούς κλάδους υψηλής τεχνολογίας στην Ευρώπη. Αποδίδει καλά στα περισσότερα από τα συνήθη μέτρα όπως η παραγωγή, η προστιθέμενη αξία, η υψηλής ειδίκευσης απασχόληση, και η έρευνα και ανάπτυξη. (ΕΦΡΙΑ, 2006)

Οι φαρμακευτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι είτε θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών είτε ανεξάρτητες ελληνικές εταιρείες. Οι συνολικές πωλήσεις των φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε όρους αξίας παρουσιάζουν διαχρονικά αυξητική τάση, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 19,2% για τα έτη 1995-2003. (ΣΦΕΕ 2005)

Ο κλάδος έχει ορισμένες ιδιαιτερότητες, όπως:

- το ιδιαίτερα αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο
- το ιδιαίτερα μεγάλο κόστος έρευνας και ανάπτυξης
- τις περιορισμένες δυνατότητες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, ιδιαίτερα στον τελικό πελάτη - καταναλωτή
- την ιδιαίτερη τιμολογιακή πολιτική, η οποία υπάγεται σε αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο

9.4.2. Η Roche στην παγκόσμια αγορά

Η Roche ιδρύθηκε το 1896, όταν η βιομηχανική επανάσταση άλλαζε το πρόσωπο της Ευρώπης, από τον οραματιστή φαρμακοποιό Fritz Hoffmann, ο οποίος διείδε ότι το μέλλον ανήκε στα επώνυμα φαρμακευτικά προϊόντα. Η έδρα της εταιρείας ήταν και παραμένει μέχρι και σήμερα η Βασιλεία της Ελβετίας (γερμανόφωνο καντόνι στα σύνορα με τη Γερμανία που διασχίζεται από το Ρήνο).

Σήμερα η Roche είναι ένας από τους Ομίλους του κλάδου υγειονομικής φροντίδας που παίζουν ηγετικό ρόλο παγκόσμια, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας που συνεισφέρουν ευρέως στη βελτίωση της ανθρώπινης υγείας και ποιότητας ζωής. Ο Όμιλος Roche έχει παρουσία σε 150 χώρες σε όλες τις ηπείρους και συνολικό αριθμό εργαζομένων που ανέρχεται στα 75.000 άτομα. Εισάγοντας διαρκώς καινοτομίες, η Roche ανοίγει δρόμους με το ευρύ φάσμα διαθέσιμων προϊόντων και υπηρεσιών της. Χάρη στην εστίασή της στα Φαρμακευτικά και στα Διαγνωστικά και στο πρότυπο μοντέλο διοίκησης, που της εξασφαλίζει διατήρηση της ταυτότητας και της αυτονομίας της, αλλά και απρόσκοπτη ανάπτυξη, η Roche απολαμβάνει σήμερα σημαντικές κατακτήσεις:

- Συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 10 μεγαλύτερες εταιρείες υγειονομικής φροντίδας του κόσμου
- Είναι παγκόσμιος ηγέτης στην ογκολογία
- Είναι παγκόσμιος ηγέτης στα “in vitro” διαγνωστικά συστήματα
- Κατέχει την πρώτη θέση στα διαγνωστικά προϊόντα για τον έλεγχο του διαβήτη
- Έχει παγκόσμια κυριαρχία στη βιοτεχνολογία
- Είναι πρωτοπόρος και ηγέτης στην ιολογία (HIV, ηπατίτιδα C, γρίπη)

Η Roche παρέχει καινοτόμα φαρμακευτικά ιδιοσκευάσματα για πολλούς διαφορετικούς θεραπευτικούς τομείς, όπως:

- Ογκολογία
- Αναιμία
- Μεταμόσχευση
- Ιολογία (AIDS, ηπατίτιδα, γρίπη)
- Καρδιολογία
- Βακτηριακές λοιμώξεις
- Παχυσαρκία

-
- Οστεοπόρωση

9.4.3. Η Roche στην Ελλάδα

Η παρουσία της “Roche” στην Ελλάδα ξεκινά στις αρχές της δεκαετίας του '30, όταν ιδρύεται η τότε Εταιρεία “ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΡΩΣ Α.Ε.”

Η Roche συνέχισε μετά τον πόλεμο τις εμπορικές της δραστηριότητες στην Ελλάδα, με Εμπορικό Αντιπρόσωπο και με Επιστημονικούς Συνεργάτες, οι οποίοι αναφέρονταν στη Roche στην Ελβετία. Την 1η Ιουλίου του 1978 ιδρύθηκε η νέα εταιρεία “Roche (Hellas) Φαρμακευτικά Α.Ε.”, η οποία συγχωνεύθηκε αργότερα με την παλαιότερη “Φαρμακευτικά Προϊόντα Ρως” και άλλαξε την επωνυμία της σε “ROCHE (Hellas) Α.Ε.” Η νέα εταιρεία ανέπτυξε σταδιακά δραστηριότητες σε όλους τους τομείς: Φάρμακα, Βιταμίνες, ΟΤC, και Διαγνωστικά.

Σήμερα, η Roche (Hellas) Α.Ε. κατέχει ηγετική θέση στον τομέα υγειονομικής φροντίδας στην Ελλάδα, απασχολεί περισσότερους από 350 υπαλλήλους κι έχει έναν κύκλο εργασιών που την κατατάσσει μεταξύ των πρώτων εταιρειών του κλάδου. Οι τομείς δραστηριοποίησής της είναι τα Φαρμακευτικά και τα Διαγνωστικά, ενώ κατέχει κυρίαρχη θέση στο νοσοκομειακό χώρο. Μετά και από τα πρόσφατα οικονομικά της αποτελέσματα, η Roche (Hellas) Α.Ε. διανύει μια εντυπωσιακά ανοδική πορεία, που αναμένεται να προσθέσει νέες μεγάλες επιτυχίες στο ενεργητικό της.

9.4.4. Το CRM στη Roche

Το CRM στη Roche ξεκίνησε από τα τέλη της δεκαετίας του '90. Αρχικά, η κατεύθυνση της προσπάθειας για το CRM ήταν περισσότερο αποκεντρωμένη, δηλαδή ο κάθε τοπικός οργανισμός ανά χώρα αναλάμβανε να αναπτύξει το δικό του CRM επιλέγοντας:

- Εφαρμογή και αντίστοιχο προμηθευτή εφαρμογής
- Μέθοδο ανάπτυξης και υλοποίησης του CRM
- Τρόπο λειτουργίας και υποστήριξης της εφαρμογής CRM (εσωτερική (*in-sourcing*) ή εξωτερική (*out – sourcing*) διαχείριση

-
- Στελέχωση των σχετικών με το CRM τμημάτων

Τα παραπάνω γίνονταν πάντα με γνώμονα κάποιες – γενικές – κατευθυντήριες γραμμές που δίνονταν από τον κεντρικό οργανισμό, αλλά με μεγάλο βαθμό ελευθερίας. Οι γραμμές αυτές ήταν περισσότερο προς την κατεύθυνση του outsourcing σε κάποιους προεπιλεγμένους προμηθευτές του συγκεκριμένου είδους λογισμικού. Το είδος λογισμικού αυτό, δημοφιλές στον κλάδο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, είναι γνωστό σαν σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης περιοχών (πωλήσεων) (*Electronic Territory Management System, ETMS*) και είναι ουσιαστικά ένα εξειδικευμένο στο χώρο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, υποσύνολο μιας εφαρμογής CRM. Είναι δηλαδή μια εφαρμογή που υποστηρίζει κυρίως ένα κανάλι, αυτό των πωλήσεων πεδίου.

Στη συνέχεια η τάση αυτή άλλαξε, προς την κατεύθυνση μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM, με περισσότερο κεντρικό έλεγχο και εσωτερική λειτουργία και υποστήριξη (*in-sourcing*). Στη λογική αυτή ανά περιοχή δημιουργήθηκε μια ομάδα ανάπτυξης της εφαρμογής, αποτελούμενη από στελέχη με εμπειρία στο CRM. Μια τέτοια περιοχή είναι για παράδειγμα αυτή της Δυτικής Ευρώπης, στην ομάδα της οποίας είχε την ευκαιρία να συμμετάσχει ο ερευνητής. Σκοπός της ομάδας αυτής ήταν – και συνεχίζει να είναι, καθώς το έργο είναι συνεχιζόμενο – να καθορίσει τα κοινά σημεία των επιχειρηματικών διαδικασιών CRM μεταξύ όλων των συμμετεχόντων οργανισμών της περιοχής και στη συνέχεια να προσδιορίσει τις απαιτήσεις υλοποίησης μιας κοινής εφαρμογής CRM. Στη συνέχεια ο κάθε τοπικός οργανισμός παίρνει την κύρια (*Core*) εφαρμογή και τη διαμορφώνει σε επιμέρους σημεία σύμφωνα με τις ανάγκες του. Στόχος είναι να υπάρχει κοινή στρατηγική και διαδικασίες CRM, οι οποίες θα διαμορφώνονταν μέσω της ανταλλαγής γνώσης μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανισμών. Επιπλέον, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στη στελέχωση των αντίστοιχων τμημάτων CRM αλλά και ενός κεντρικού – για την περιοχή – κέντρου αριστείας (*Center of Excellence, CoE*) που είχαν σαν σκοπό την υποστήριξη των χρηστών – που πλέον γίνεται εσωτερικά – αλλά και την καλύτερη εκμετάλλευση και περαιτέρω ανάπτυξη του CRM. Στην κατεύθυνση αυτή συνεχίζεται έως και σήμερα η προσπάθεια του οργανισμού να προωθήσει και να αναπτύξει το CRM.

Το CRM στη Roche (Hellas) ξεκίνησε το 2001. Πιο αναλυτικά τα παρακάτω είναι τα πιο σημαντικά ορόσημα της ανάπτυξης του CRM στη Roche (Hellas):

2001: Έναρξη εφαρμογής ηλεκτρονικής διαχείρισης περιοχών (ETMS)

2003: Δημιουργία του τμήματος CRM

2004: Ανάπτυξη και υλοποίηση του εταιρικού Website, και του καναλιού του Web γενικότερα

2005: Έναρξη της εφαρμογής της μεθοδολογίας ανάπτυξης, υλοποίησης και μέτρησης επίδοσης στρατηγικής CRM

2006: Λειτουργία της νέας εφαρμογής CRM

Το τμήμα CRM έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με γοργούς ρυθμούς - από δύο συνεργάτες το 2003, αριθμεί σήμερα (2006) έξι συνεργάτες - και έχει στην ευθύνη του:

- τη στρατηγική CRM
- την ανάπτυξη, λειτουργία, υποστήριξη και παρακολούθηση του CRM γενικότερα
- την ανάπτυξη, λειτουργία, υποστήριξη και παρακολούθηση του καναλιού του Web
- τις εφαρμογές:
 - Operational CRM
 - Analytical CRM
 - Web Content Management

Ο ερευνητής είναι ο επικεφαλής του τμήματος CRM, και εργάζεται στη Roche (Hellas) από το 2003.

9.5. ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Πριν την έναρξη του έργου, η επιτροπή διαχείρισης έργου ενημερώθηκε αναλυτικά για την μεθοδολογία, κατά τη διάρκεια συνάντησης όπου έγινε εκτεταμένη παρουσίασή της (Μάιος 2005). Στη συνέχεια, η μεθοδολογία και το σχετικό έργο ανάπτυξής της εγκρίθηκε, και ακολούθησε ο σχεδιασμός του από τον ερευνητή.

Για την τελική έγκριση του πλάνου έργου καθώς και της σύνθεσης των ομάδων εργασίας, έγινε μια ακόμη συνάντηση (Σεπτέμβριος 2005). Το αποτέλεσμα της συνάντησης αυτής ήταν η έγκριση του πλάνου έργου (Παράρτημα 9 - Ι) καθώς και της σύνθεσης των ομάδων του έργου.

9.5.1. Οργάνωση και επικοινωνία του έργου

Κατά τα διάφορα στάδια της μεθοδολογίας η σύνθεση των ομάδων εργασίας προσαρμοζόταν, ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις. Έγινε προσπάθεια ώστε οι συμμετέχοντες σε όλα τα στάδια να προέρχονται από όλες τις σχετικές λειτουργίες και να κατέχουν ποικιλία θέσεων ευθύνης. Έτσι επιτεύχθηκε μια ευθυγράμμιση της στρατηγικής CRM με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού αλλά και με τις επιμέρους αντιλήψεις, πεποιθήσεις και στρατηγικές.

Οι θέσεις ευθύνης, οι λειτουργίες και οι ρόλοι που καλύφθηκαν είναι οι εξής:

- Ανώτερη θέση ευθύνης (*upper management*)
 - Business Unit Manager – BUM (*Marketing, Sales*)
- Μεσαία θέση ευθύνης (*middle management*)
 - Marketing Unit Manager – MUM (*Marketing*)
 - National Sales Manager – NSM (*Sales*)
 - Key Account Manager – KAM (*Sales*)
- Λειτουργική θέση ευθύνης (*line management*)
 - Product Manager – PM (*Marketing*)
 - Medical Manager – MM (*Marketing - Medical*)
 - Area Sales Manager – ASM (*Sales*)
- Λειτουργική θέση (*operational*)
 - Sales Representative – Med. Rep. (*Sales*)

-
- Clinical Research Associate – CRA (*Marketing - Medical*)

Αναλυτικά, στο παράρτημα 9 - II φαίνεται η συμμετοχή στο συνολικό έργο ανά φάση και ρόλο συμμετεχόντων. Η συνολική ομάδα έργου ενημερώθηκε αναλυτικά για την μεθοδολογία, η οποία και εγκρίθηκε από την επιτροπή διαχείρισης έργου, μέσω των παρακάτω τρόπων:

- Σύντομη παρουσίαση της μεθοδολογίας σε διάφορες τακτικές συναντήσεις (πωλήσεων, μάρκετινγκ, στρατηγικής).
- Δημοσίευση εκτεταμένης πληροφόρησης για τη μεθοδολογία στο εσωτερικό ιστότοπο του οργανισμού (*Intranet*).

Επιπρόσθετα, για την καλύτερη προετοιμασία των συμμετεχόντων, απεστάλη ένα ενημερωτικό e-mail με τα παρακάτω έγγραφα:

- Τη σύνοψη της επιστημονικής δημοσίευσης της διατριβής, με τίτλο “A PROPOSED METHODOLOGY FOR DEVELOPMENT, MAPPING AND PERFORMANCE MEASUREMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGIES”, η οποία εστιάζεται στο πρακτικό τμήμα της μεθοδολογίας. Το έγγραφο αυτό δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν γρήγορα την πρακτική διάσταση της μεθοδολογίας, ώστε να είναι σε θέση να την αξιολογήσουν (“*abstract.pdf*”)
- Ένα συνοπτικό πρακτικό παράδειγμα της μεθοδολογίας, που βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί (*practical example.pdf*)

Τα παραπάνω έγγραφα παρέχουν το κατάλληλο υπόβαθρο για την κατανόηση της μεθοδολογίας, με έμφαση στην πρακτική της διάσταση. Επιπλέον, στο e-mail που στάλθηκε στους συμμετέχοντες, τονίστηκε ότι έχουν τη δυνατότητα, και επιπλέον παροτρύνονται γι αυτό, να επικοινωνούν με τον ερευνητή, ώστε να ξεκαθαρίσουν όποια σημεία της μεθοδολογίας χρειάζεται και να λύσουν τυχόν απορίες τους.

Τέλος, κατά την εναρκτήρια συνάντηση (*kick-off*), έγινε εκτεταμένη παρουσίαση της μεθοδολογίας στη συνολική ομάδα έργου (Οκτώβριος 2005). Τα έγγραφα επικοινωνίας συμπεριλαμβάνονται, στο σύνολό τους, στο σχετικό επίσημο έγγραφο προδιαγραφών – πρωτόκολλου της μελέτης περίπτωσης.

9.5.2. Ανάπτυξη και αποτύπωση στρατηγικής CRM σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία

Η ανάπτυξη και αποτύπωση της στρατηγικής CRM περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια, όπως έχουν προταθεί στην ενότητα περιγραφής της προτεινόμενης μεθοδολογίας:

1. Ανάπτυξη του οράματος CRM
2. Επιλογή των τμημάτων στόχων (με βάση τα αντίστοιχα της στρατηγικής Πελάτη)
3. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών CRM (με βάση τους αντίστοιχους της στρατηγικής Πελάτη)
4. Καθορισμός των προτάσεων αξίας CRM (με βάση τις αντίστοιχες της στρατηγικής Πελάτη)
5. Αποτύπωση και μετάφραση της στρατηγικής CRM μέσω της ανάπτυξης του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής CRM

Ένας καθοριστικός παράγοντας για τη μορφή των σταδίων 1 έως 4 της μεθοδολογίας είναι η ύπαρξη στρατηγικής πελάτη. Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας η στρατηγική πελάτη υπάρχει. Μέσω της προτεινόμενης μεθοδολογίας γίνεται μια ανασκόπησή της από την οποία και εμπλουτίζεται, εν μέρει. Η ύπαρξη στρατηγικής πελάτη διευκολύνει σημαντικά την ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας, όπως αναφέρεται σχετικά στα συμπεράσματα της μελέτης περίπτωσης.

9.5.2.1. Ανάπτυξη Οράματος CRM (Στάδιο 1)

Το όραμα CRM αποτελεί τη μοναδική και κυρίαρχη δήλωση του οργανισμού σχετικά με το ποια θα είναι η μελλοντική επιθυμητή κατάσταση του CRM και γενικά των σχέσεων με τους πελάτες του, και πως σκοπεύει να κάνει πραγματικότητα την κατάσταση αυτή. Προκειμένου ν' αναπτυχθεί το όραμα CRM, πρέπει να ληφθεί υπόψη το συνολικό όραμα του οργανισμού και το αντίστοιχο όραμα Πελάτη. Αυτά δίνουν τη γενική κατεύθυνση και, συνεπώς, το αντίστοιχο όραμα CRM πρέπει να ακολουθήσει και να συμβάλει προς την κατεύθυνση αυτή.

Για τη Roche (Hellas) το επιχειρησιακό – συνολικό όραμα είναι:

«Το όραμά μας για το μέλλον περιλαμβάνει θεραπείες για πολλές από τις ασθένειες που σήμερα θεωρούνται ανίατες. Θα είναι δυνατή η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας των διαφόρων φαρμάκων και θα υπάρχουν καλύτερες στρατηγικές πρόληψης των ασθενειών. Η έγκαιρη διάγνωση και οι βελτιωμένες νέες θεραπείες θα μειώσουν αισθητά την ανάγκη για ακριβές χειρουργικές επεμβάσεις και μακροχρόνια παραμονή στο νοσοκομείο».

Το όραμα πελάτη της Roche (Hellas) είναι:

«Να είμαστε αναγνωρίσιμοι σαν η καλύτερη φαρμακευτική εταιρία στην Ελλάδα από τους πελάτες μας, δηλαδή, από τους λειτουργούς και οργανισμούς υγείας. Με την προσφορά των καινοτομικών προϊόντων μας και την άριστη ποιότητας εξυπηρέτηση σε αυτούς, τους δίνουμε τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες υγείας και περίθαλψης στους ασθενείς και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα».

Λαμβάνοντας υπόψη τις κατευθύνσεις που δίνουν τα παραπάνω, αλλά και ακολουθώντας τις αρχές ανάπτυξης και καθορισμού ενός οράματος CRM, προέκυψε το παρακάτω όραμα CRM για τη Roche (Hellas):

«Να είμαστε αναγνωρίσιμοι σαν η καλύτερη φαρμακευτική εταιρία στην Ελλάδα από τους πελάτες μας, δηλαδή, από τους λειτουργούς και οργανισμούς υγείας. Με την ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών μακροχρόνιων σχέσεων και την προσφορά άριστης ποιότητας εξυπηρέτησης, τους δίνουμε τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες υγείας και περίθαλψης στους ασθενείς και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα».

Το όραμα CRM προσομοιάζει, όπως είναι φυσικό, με το αντίστοιχο του πελάτη. Η βασική του διαφορά εστιάζεται στην εισαγωγή της συνιστώσας των μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη. Αντίστοιχα, η αναφορά στα προϊόντα παραλείπεται, καθώς αυτά δεν επηρεάζονται άμεσα από το CRM και, κατά συνέπεια, τη στρατηγική του.

9.5.2.2. Επιλογή των τμημάτων στόχων (Στάδιο 2)

Η επιλογή των τμημάτων στόχων έγινε με βάση τα αντίστοιχα τμήματα που έχουν επιλεγεί στη στρατηγική πελάτη και ορίζονται ως εξής:

A. Τα Νοσοκομεία με τα παρακάτω, εν συντομία, χαρακτηριστικά:

- Πωλήσεις σε στρατηγικά προϊόντα (Μερίδιο αγοράς >1% σε νοσοκομειακές πωλήσεις)
- Αριθμός κλινών (>200)
- Αριθμός Ιατρών (>50)

B. Τα Άτομα / Λειτουργοί Υγείας, με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Άτομα με μεγάλη επιρροή σε θεραπευτικές περιοχές στρατηγικού ενδιαφέροντος (*Key Opinion Leaders*)
- Συνταγογράφοι με μεγάλο δυναμικό σε θεραπευτικές περιοχές στρατηγικού ενδιαφέροντος (A)

9.5.2.3. Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών CRM (Στάδιο 3)

Οι επιδιώξεις της στρατηγικής CRM προκύπτουν και συνδέονται με τους αντίστοιχους στόχους της στρατηγικής πελάτη. Στην περίπτωση της Roche (Hellas) οι επιδιώξεις της στρατηγικής πελάτη για τα τμήματα στόχους είναι:

- Για τα Νοσοκομεία
 - Ανάπτυξη Σχέσεων και Πωλήσεων (Up-selling)
- Για τα Άτομα / Λειτουργούς Υγείας
 - Ανάπτυξη Σχέσεων με τους Key Opinion Leaders
 - Επιλεκτική ανάπτυξη / διατήρηση σχέσεων για τους συνταγογράφους, ανάλογα με το δυναμικό τους
 - Επιλεκτική ανάπτυξη / διατήρηση πωλήσεων για τους συνταγογράφους, ανάλογα με την υφιστάμενη αποτελεσματικότητά τους

Οι αντικειμενικοί σκοποί CRM προσδιορίζουν με σαφήνεια τις γενικές κατευθύνσεις μέσω των οποίων το όραμα του CRM θα γίνει πραγματικότητα. Ο κάθε

αντικειμενικός σκοπός είναι ουσιαστικά μια δήλωση, μια υψηλού επιπέδου περιγραφή, για τον τρόπο με τον οποίο θα δομηθεί η στρατηγική CRM, πως θα προσανατολισθεί προκειμένου να πετύχει. Οι αντικειμενικοί σκοποί CRM που καθορίστηκαν, λαμβάνοντας υπόψη τους αντίστοιχους της στρατηγικής πελάτη, είναι οι εξής (με χρονικό ορίζοντα τα τρία έτη):

- Βελτίωση εσόδων ανά Πελάτη μέσω της διατήρησης και ανάπτυξης των επιλεγμένων πελατών μας
- Απόκτηση βαθιάς γνώσης για τον πελάτη και την εμπειρία του από την επαφή με την επιχείρηση
- Βελτίωση του βάθους / εύρους της σχέσης με τους επιλεγμένους Πελάτες
- Μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη

9.5.2.4. Καθορισμός των προτάσεων αξίας (Στάδιο 4)

Ο καθορισμός των προτάσεων αξίας για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας της Roche (Hellas) έχει ήδη λάβει χώρα στα πλαίσια της στρατηγικής πελάτη και των αντίστοιχων στρατηγικών προϊόντων που βρίσκονται σε εφαρμογή. Συνεπώς, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης περίπτωσης το στάδιο αυτό πραγματοποιήθηκε στη βάση μιας ανασκόπησης, επαναξιολόγησης και εν μέρει εξειδίκευσης στο CRM, των προτάσεων αξίας, όπως αυτές θα διαμορφωθούν με τη συμβολή του CRM, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Οι προτάσεις αξίας που έχουν επιλεγθεί και σχετίζονται με τη συγκεκριμένη στρατηγική CRM, επικεντρώνονται στις παρακάτω δύο, από τις συνολικά τρεις, συνιστώσες αξίας, κατά τους Treacy και Wiersema (1995):

- Λειτουργική αριστεία (*Operational Excellence*)
- Οικειότητα με τον Πελάτη (*Customer Intimacy*)

Η πρόταση αξίας CRM που επιλέχθηκε είναι η παρακάτω:

«Προκειμένου να δημιουργήσουμε αξία για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας, πρέπει να προσφέρουμε τη βέλτιστη συνολική εξυπηρέτηση στους πελάτες μας με τον τρόπο που προτιμούν, στο χρόνο που τη ζητούν και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος».

Προκειμένου να υλοποιηθούν τα στάδια 1 έως και 4 πραγματοποιήθηκαν δύο συναντήσεις με την αντίστοιχη ομάδα εργασίας. Η ομάδα εργασίας αποτελούνταν από υψηλόβαθμα στελέχη των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, καθώς και από στελέχη του CRM. Η επιλογή των μελών της ομάδας έγινε με βάση την εμπειρία τους και τη γνώση της στρατηγικής πελάτη, που είναι και η αφετηρία της στρατηγικής CRM.

Στην πρώτη συνάντηση (11/10/2005) έγινε μια επισκόπηση της μεθοδολογίας με ιδιαίτερη έμφαση στα στάδια ένα (1) έως και τέσσερα (4). Στη συνέχεια ακολούθησε συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα ζητούμενα σε κάθε ένα στάδιο. Για κάθε ένα στάδιο καταγράφηκαν οι προτάσεις σχετικά με το ζητούμενο. Στη συνέχεια έγινε μια ανασκόπηση της όλης διαδικασίας, στάδιο προς στάδιο, και ακολούθησε η τελική συμφωνία για τα αποτελέσματα της συνάντησης. Τέλος, όλοι οι συμμετέχοντες ανέλαβαν την περαιτέρω εξέταση και ανασκόπηση των τελικών αποτελεσμάτων, για την τελική συνάντηση, ώστε να υποβάλλουν τυχόν επιπλέον προτάσεις καθώς και τις απόψεις τους για τη διαμόρφωση των τελικών αποτελεσμάτων.

Ο επικεφαλής της διαδικασίας ανέλαβε την τελική καταγραφή των αποτελεσμάτων της πρώτης συνάντησης και την ανασκόπηση και κατάλληλη επεξεργασία τους. Το αποτέλεσμα της εργασίας αυτής, το έγγραφο των αποτελεσμάτων της συνάντησης διανεμήθηκε μέσω e-mail στους συμμετέχοντες σαν υλικό για την περαιτέρω προετοιμασία τους για τη δεύτερη και τελική συνάντηση.

Στην δεύτερη και τελική συνάντηση (18/10/2005) έγινε η παρουσίαση των επεξεργασμένων αποτελεσμάτων της πρώτης συνάντησης και στη συνέχεια για κάθε στάδιο ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα:

- Συζήτηση των τυχόν επιπλέον και εναλλακτικών προτάσεων
- Ανασκόπηση και επιλογή των καταλληλότερων
- Συμφωνία ότι είναι οι πιο κατάλληλες από το σύνολο των προτεινόμενων

Μετά τη συμφωνία και για την πρόταση αξίας CRM, στο τέταρτο στάδιο, έγινε μια συνολική ανασκόπηση των αποτελεσμάτων και των τεσσάρων σταδίων. Η συνάντηση έληξε με την τελική συμφωνία για τη στρατηγική CRM. Τα αποτελέσματα της συνάντησης στη συνέχεια τεκμηριώθηκαν και καταγράφηκαν στο τελικό έγγραφο, το οποίο δόθηκε προς έγκριση από την επιτροπή διαχείρισης έργου.

Αφού δόθηκε και η τελική έγκριση (20/10/2005) και γνωστοποιήθηκε στην ομάδα εργασίας των σταδίων 1 έως και 4 της μεθοδολογίας, το έργο ήταν έτοιμο να περάσει στο επόμενο στάδιο, αυτό της αποτύπωσης της στρατηγικής CRM, μέσω της κατασκευής του πλαισίου στρατηγικής CRM.

9.5.2.5. Ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικής CRM (Στάδιο 5)

Το προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικής CRM επιχειρεί να αποτυπώσει και να μορφοποιήσει τα αποτελέσματα των τεσσάρων πρώτων σταδίων σε μία δομημένη και κατανοητή στρατηγική. Οι συνιστώσες του προτεινόμενου πλαισίου, όπως αναφέρθηκαν στην ενότητα περιγραφής της μεθοδολογίας, είναι οι εξής:

- Χρηματοοικονομική (*Financial*)
- Σχεσιακό Κεφάλαιο (*Relationship Capital*)
- Δομικό Κεφάλαιο (*Structural Capital*)
- Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο (*Human and Organizational Capital*)

9.5.2.5.1. Διαδικασία ανάπτυξης του πλαισίου στρατηγικής CRM

Η διαδικασία της ανάπτυξης του πλαισίου στρατηγικής ακολούθησε τα στάδια που ορίστηκαν στην ενότητα περιγραφής της μεθοδολογίας. Τα στάδια της διαδικασίας περιγράφονται στη συνέχεια.

9.5.2.5.1.1. *Επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της στρατηγικής CRM*

Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας (ΣΠΕ) προκύπτουν από μία συστηματική από πάνω προς τα κάτω διαδικασία η οποία οδηγείται από το όραμα, τους αντικειμενικούς σκοπούς, και την πρόταση αξίας της στρατηγικής CRM. Κατά την επιλογή των παραγόντων επιτυχίας της στρατηγικής CRM, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην εξασφάλιση του ότι αυτοί που επιλέχθηκαν είναι ταυτόχρονα αναγκαίοι και ικανοί

για τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας της στρατηγικής CRM για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας και τις αντίστοιχες προτάσεις αξίας.

Ακολουθήθηκε δηλαδή μία προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω (top-down) για την επιλογή των ΣΠΕ. Οι παράγοντες επιτυχίας επιλέχθηκαν έτσι ώστε να οδηγούν μέσω της αλυσίδας αιτίας-και-αποτελέσματος του πλαισίου στρατηγικής στους επιθυμητούς και καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής, οι οποίοι κυρίως σχετίζονται με τα στρατηγικά αποτελέσματα και αφορούν τη χρηματοοικονομική και τη συνιστώσα του σχεσιακού κεφάλαιου.

Προκειμένου να προσδιοριστούν οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από συσκέψεις ανταλλαγής ιδεών (brainstorming) από τη σχετική ομάδα εργασίας. Η ομάδα εργασίας αποτελούνταν από τα στελέχη της προηγούμενης ομάδας (για τα στάδια 1-4) με την προσθήκη εργαζόμενων από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Η επιλογή των μελών της ομάδας έγινε με βάση την εμπειρία τους, και την κάλυψη όλων των σχετικών με το CRM λειτουργιών, περιοχών και βαθμίδων ευθύνης ώστε να υπάρχει απαραίτητη πολυφωνία, ποικιλία απόψεων αλλά και η σχετική δέσμευση κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες είχαν κατά κάποιο τρόπο το ρόλο του «πρεσβευτή» των συναδέλφων τους και την ευθύνη να τους εκπροσωπούν και να ανταλλάσσουν απόψεις με αυτούς, ώστε το συνολικό αποτέλεσμα να είναι συνολικά αποδεκτό. Υπήρξε σχεδιασμός και σχετική μέριμνα έτσι ώστε τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που συμμετείχαν, να προέρχονται από όλους τους σχετικούς τομείς, οι οποίοι κάλυπταν το σύνολο της επαφής και της σχέσης με τον πελάτη.

Για την επιλογή των ΣΠΕ, ακολουθήθηκε η παρακάτω διαδικασία:

1. Πραγματοποίηση συσκέψεων ανταλλαγής ιδεών (brainstorming) σχετικά με τη σπουδαιότητα και καταλληλότητα των ΣΠΕ, τη σύνδεσή τους με τους υπόλοιπους ΣΠΕ και με τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής
2. Ιεράρχηση και επιλογή των καταλληλότερων ΣΠΕ
3. Διασφάλιση ότι πληρούν τα κριτήρια (όπως αυτά αναφέρονται στη μεθοδολογία)
4. Επιβεβαίωση ότι είναι οι πιο κατάλληλοι από το σύνολο των προτεινόμενων

Συνολικά, για την ανταλλαγή ιδεών έγιναν δύο συναντήσεις. Μεταξύ των δύο συναντήσεων μεσολάβησε ένα διάστημα στο οποίο όλοι οι συμμετέχοντες ανέλαβαν την περαιτέρω εξέταση και ανασκόπηση των προεπιλεγμένων ΣΠΕ, για τη δεύτερη συνάντηση, ώστε να τις συζητήσουν με τους συναδέλφους τους και να υποβάλλουν τυχόν επιπλέον προτάσεις καθώς και να διαμορφώσουν τις σχετικές τους απόψεις.

Ο επικεφαλής της διαδικασίας ανέλαβε την καταγραφή των αποτελεσμάτων της πρώτης συνάντησης (25/10/2005) και την ανασκόπηση και κατάλληλη επεξεργασία τους. Το αποτέλεσμα της εργασίας αυτής, το έγγραφο των αποτελεσμάτων της συνάντησης, διανεμήθηκε μέσω e-mail στους συμμετέχοντες σαν υλικό για την περαιτέρω προετοιμασία τους για τη δεύτερη συνάντηση.

Στο τέλος της δεύτερης συνάντησης (07/11/2005) είχε αποφασισθεί το σύνολο των αρχικώς επιλεγμένων ΣΠΕ. Στη συνέχεια, ο επικεφαλής της διαδικασίας ανέλαβε την καταγραφή των αποτελεσμάτων και την ανασκόπηση και κατάλληλη επεξεργασία τους. Το αποτέλεσμα της εργασίας αυτής, το έγγραφο των κατ' αρχήν επιλεγμένων ΣΠΕ, διανεμήθηκε μέσω e-mail στους συμμετέχοντες σαν υλικό για την περαιτέρω προετοιμασία τους για την επόμενη συνάντηση.

Στην τρίτη συνάντηση (14/11/2005) έγιναν τα τρία τελευταία βήματα (2 έως και 4) της διαδικασίας. Παρουσιάστηκαν αρχικά τα αποτελέσματα των δύο πρώτων συναντήσεων, δηλαδή οι ανά συνιστώσα επιλεγμένοι ΣΠΕ. Η συνάντηση κατέληξε στο τελικό σύνολο των ΣΠΕ του πλαισίου στρατηγικής CRM.

Οι ΣΠΕ της στρατηγικής CRM της Roche (Hellas) που επιλέχθηκαν είναι, ανά συνιστώσα, καθώς και η σειρά επιλογής τους περιγράφεται παρακάτω. Η κωδικοποίηση των ΣΠΕ έγινε με βάση τον πρώτο χαρακτήρα του ονόματος της αντίστοιχης συνιστώσας, και έναν αύξοντα αριθμό.

➤ ΣΠΕ Χρηματοοικονομικής συνιστώσας

Με βάση τις στρατηγικές επιδιώξεις, έγινε η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) που αφορούν τη χρηματοοικονομική συνιστώσα. Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας αυτής είναι οι παρακάτω:

1. ΣΠΕ X1: Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά) Πελάτη
2. ΣΠΕ X2: Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη

Αφού επιλέχθηκαν, οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συγκεκριμένης διάστασης προστέθηκαν στο πλαίσιο στρατηγικής CRM και χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για τον καθορισμό των αντίστοιχων σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της συνιστώσας Σχεσιακού κεφαλαίου.

➤ ΣΠΕ Σχεσιακού Κεφαλαίου

Με βάση τις στρατηγικές επιδιώξεις και τους επιλεγμένους ΣΠΕ της χρηματοοικονομικής συνιστώσας έγινε ο προσδιορισμός και η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας όσον αφορά στις σχέσεις του οργανισμού με τον πελάτη. Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας αυτής είναι οι παρακάτω:

1. ΣΠΕ Σ1: Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη
2. ΣΠΕ Σ2: Αναβάθμιση των Επιλεγμένων Πελατών
3. ΣΠΕ Σ3: Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη

Αφού επιλέχθηκαν, οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας σχεσιακού κεφαλαίου, προστέθηκαν στο πλαίσιο στρατηγικής CRM και χρησιμοποιήθηκαν σαν δεδομένα για τον καθορισμό των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της συνιστώσας του Δομικού Κεφαλαίου.

➤ ΣΠΕ Δομικού Κεφαλαίου

Η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας Δομικού Κεφαλαίου είχε σαν αποτέλεσμα τους παρακάτω ΣΠΕ:

1. ΣΠΕ Δ1: Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη
2. ΣΠΕ Δ2: Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών
3. ΣΠΕ Δ3: Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο
4. ΣΠΕ Δ4: Επικοινωνία της πρότασης Αξίας

Αφού επιλέχθηκαν οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας Δομικού Κεφαλαίου προστέθηκαν στο πλαίσιο στρατηγικής CRM και χρησιμοποιήθηκαν για τον καθορισμό των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου.

➤ ΣΠΕ Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου

Τέλος, έγινε η επιλογή των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου. Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της συνιστώσας αυτής είναι οι παρακάτω:

1. ΣΠΕ Α1: Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρωπινού δυναμικού
2. ΣΠΕ Α2: Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM
3. ΣΠΕ Α3: Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας

Αφού επιλέχθηκαν οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου, προστέθηκαν με τη σειρά τους στο πλαίσιο στρατηγικής CRM. Συνολικά, επιλέχθηκαν 12 σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας. Τα αποτελέσματα της συνάντησης στη συνέχεια τεκμηριώθηκαν και καταγράφηκαν στο τελικό έγγραφο, το οποίο περιλάμβανε το πλαίσιο στρατηγικής CRM με το τελικό σύνολο των επιλεγμένων ΣΠΕ.

9.5.2.5.1.2. Επιλογή των στρατηγικών συνθέσεων

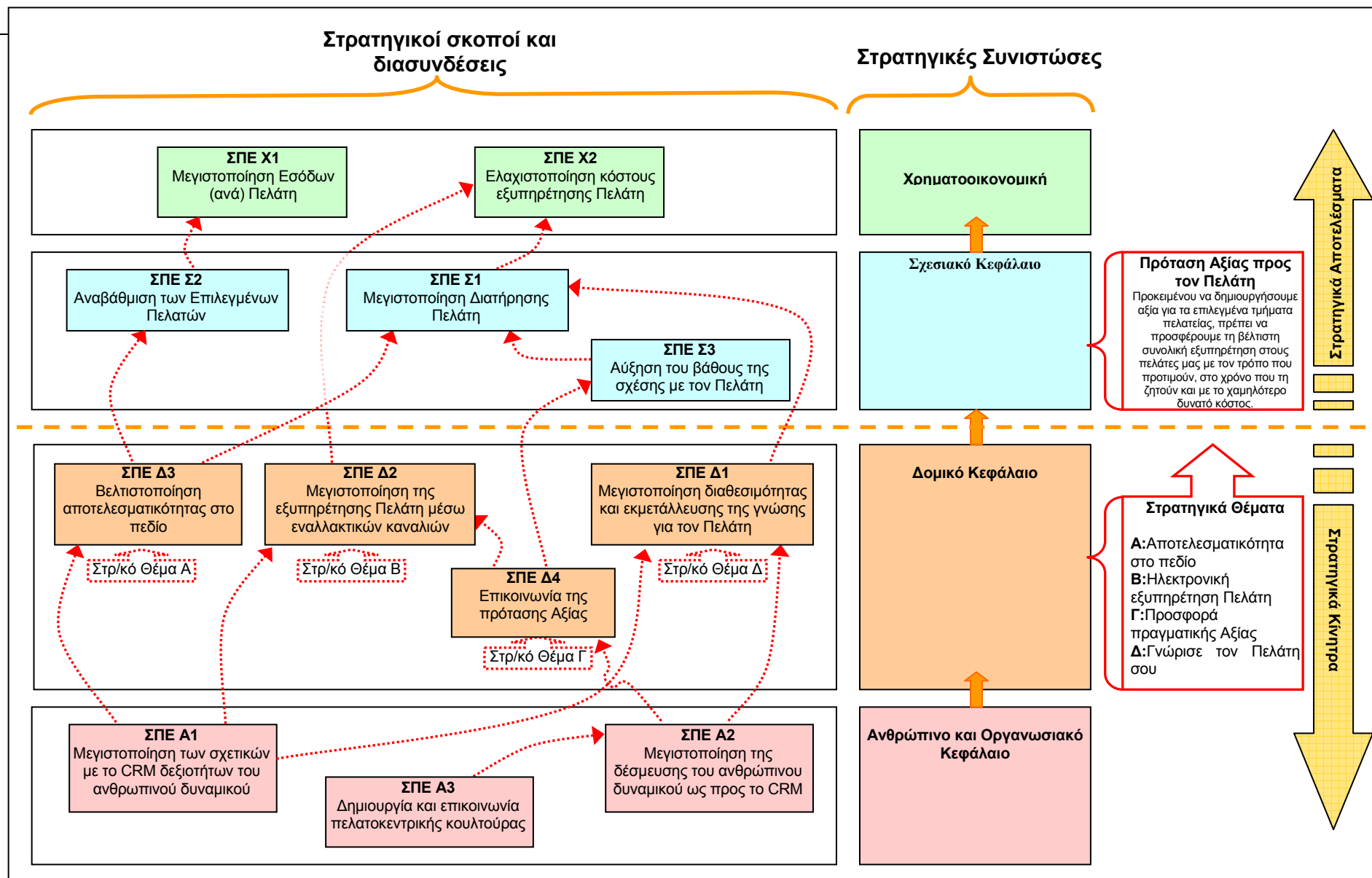
Στη συνέχεια ακολούθησε η επιλογή των στρατηγικών συνθέσεων, δηλαδή των κρίσιμων επιχειρηματικών μοντέλων της στρατηγικής CRM. Οι στρατηγικές συνθέσεις δημιουργούν αξία και συγκροτούν τη δυναμική μιας στρατηγικής CRM. Κάθε ένα από αυτά συνθέτει μια διακριτή, όχι απαραίτητα ανεξάρτητη και συχνά επικαλυπτόμενη, αλυσίδα αιτίας-και-αποτελέσματος μεταξύ των ΣΠΕ, η οποία οδηγεί στους αντικειμενικούς σκοπούς.

Οι επιλεγμένες στρατηγικές συνθέσεις – θέματα είναι τέσσερις, και είναι οι εξής:

- Στρατηγικό θέμα Α: Αποτελεσματικότητα στο πεδίο
- Στρατηγικό θέμα Β: Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση Πελάτη
- Στρατηγικό θέμα Γ: Προσφορά πραγματικής αξίας
- Στρατηγικό θέμα Δ: Γνώρισε τον Πελάτη σου

Η παρουσίαση των στρατηγικών συνθέσεων καθώς και της αλυσίδας αιτίας-και-αποτελέσματος που συνθέτουν γίνεται στο παράρτημα 9 - III.

Έχοντας ολοκληρώσει και την επιλογή των στρατηγικών θεμάτων, η αποτύπωση της στρατηγικής CRM μέσω του πλαισίου έχει ολοκληρωθεί. Δηλαδή έχουν σαφώς ορισθεί οι ΣΠΕ της κάθε μιας συνιστώσας καθώς και τα στρατηγικά θέματα που θα συγκροτήσουν τη στρατηγική CRM. Το ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικής CRM που αφορά τη Roche (Hellas) παρουσιάζεται γραφικά στο διάγραμμα 9.1.



Διάγραμμα 9.1 Πλαίσιο Στρατηγικής CRM

Μετά την κατασκευή του πλαισίου στρατηγικής CRM ακολούθησε η τελευταία συνάντηση (21/11/2005) για την τελική ανασκόπηση και επανεξέτασή του. Στη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, έγινε επαναξιολόγηση των ΣΠΕ και των θεμάτων της στρατηγικής CRM που συνθέτουν το πλαίσιο καθώς και μία επαλήθευση των διασυνδέσεων μεταξύ τους. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε αφού επιτεύχθηκε συμφωνία για τη σύνθεση του πλαισίου στρατηγικής CRM.

Στη συνέχεια ετοιμάστηκε το τελικό έγγραφο που περιλάμβανε το πλαίσιο στρατηγικής CRM, με τους επιλεγμένους ΣΠΕ και τα αντίστοιχα θέματα και παραδόθηκε στην επιτροπή διαχείρισης έργου για έγκριση. Αφού δόθηκε και η τελική έγκριση και γνωστοποιήθηκε στην ομάδα εργασίας, το έργο ήταν έτοιμο να περάσει στο επόμενο στάδιο, αυτό της αρχικής επιλογής των πρωτοβουλιών CRM.

9.5.2.5.1.3. Επιλογή των κατάλληλων πρωτοβουλιών CRM για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM

Μετά την ολοκλήρωση της αποτύπωσης της στρατηγικής στο πλαίσιο στρατηγικής CRM, πρέπει να γίνει ο αρχικός καθορισμός και επιλογή των απαιτούμενων, για την υλοποίηση της στρατηγικής, πρωτοβουλιών CRM. Οι πρωτοβουλίες αυτές θα προκύψουν κατά κύριο λόγο από τα επιλεγμένα στρατηγικά θέματα. Ο στόχος τους είναι η επίτευξη των ΣΠΕ των συνιστωσών που αφορούν κυρίως τα στρατηγικά κίνητρα (Δομικό κεφάλαιο και Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο).

Στο στάδιο αυτό γίνεται η αρχική επιλογή, η οποία και ολοκληρώνεται μετά την ανάπτυξη του πλαισίου παρακολούθησης και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι προτιμότερο, αν και όχι αναγκαίο, οι πρωτοβουλίες CRM να επιλεγθούν όταν με σαφήνεια έχουν καθοριστεί τα επιμέρους μέτρα και στόχοι που θα μετρήσουν και θα αξιολογήσουν την επίδοση της στρατηγικής CRM.

Οι πρωτοβουλίες που επιλέχθηκαν αρχικά προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική CRM της Roche (Hellas) είναι οι παρακάτω:

➤ Κανάλι Διαδικτύου

Η πρωτοβουλία αυτή συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό θέμα Β (Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση Πελάτη) αλλά και, λιγότερο άμεσα, με τα στρατηγικά θέματα Γ (Προσφορά πραγματικής αξίας) και Α (Αποτελεσματικότητα στο πεδίο). Αποτελείται από τα παρακάτω έργα, προσπάθειες για την ανάπτυξη του διαδικτυακού καναλιού επαφής:

- Ανάπτυξη και προώθηση του καναλιού του Web
- Ανάπτυξη νέου δομικού μοντέλου για τη διαχείριση του ηλεκτρονικού περιεχομένου, της εξυπηρέτησης και της επικοινωνίας στο Web

➤ Εμπλουτισμός της γνώσης για τον Πελάτη

Η πρωτοβουλία αυτή συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό θέμα Δ (Γνώρισε τον Πελάτη σου) αλλά και, λιγότερο άμεσα, με τα στρατηγικά θέματα Γ (Προσφορά πραγματικής αξίας) και Α (Αποτελεσματικότητα στο πεδίο). Αποτελείται από τα παρακάτω έργα, προσπάθειες για την ανάπτυξη της γνώσης πελάτη:

- Καθαρισμός Δεδομένων της βάσης πελάτη/CRM
- Ανάπτυξη και Λειτουργία νέας εφαρμογής Operational CRM
- Ανάπτυξη και Λειτουργία νέας εφαρμογής Analytical CRM
- Ανάπτυξη κύριων – σημαντικών προφίλ πελάτη
- Ανάπτυξη συστηματικής διαδικασίας τμηματοποίησης και στοχοθέτησης

➤ Προώθηση πελατοκεντρικής κουλτούρας

Η πρωτοβουλία αυτή συνδέεται έμμεσα με τα στρατηγικά θέματα Γ (Προσφορά πραγματικής αξίας) και Δ (Γνώρισε τον Πελάτη σου), καθώς αφορά άμεσα τη συνιστώσα του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου. Αποτελείται από τα παρακάτω έργα, προσπάθειες για την ανάπτυξη της πελατοκεντρικής κουλτούρας:

- Ενημερωτικά δελτία CRM

-
- Καμπάνιες Προώθησης CRM
 - Διαγωνισμός “Customer Sharing Excellence”
 - Παρουσιάσεις CRM
 - Συνεχής εκπαίδευση CRM
 - Σύνδεση bonus με επιδόσεις στο CRM (σχετικά KPIs) σαν ποιοτικό στοιχείο επίδοσης του εργαζόμενου

Προκειμένου να γίνει η αρχική επιλογή των πρωτοβουλιών CRM πραγματοποιήθηκε μια συνάντηση (25/11/2005) με την αντίστοιχη ομάδα εργασίας. Η ομάδα εργασίας αποτελούνταν από λίγα επιλεγμένα στελέχη της προηγούμενης ομάδας εργασίας, πέντε τον αριθμό, τα οποία ήταν υψηλόβαθμα στελέχη των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, καθώς και τα στελέχη του CRM. Η επιλογή των μελών της ομάδας έγινε με βάση την εμπειρία τους σε παρόμοιες πρωτοβουλίες.

Στη συνάντηση αυτή έγινε μια σύντομη ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της προηγούμενης ομάδας, του πλαισίου στρατηγικής δηλαδή που προέκυψε και των ΣΠΕ και θεμάτων που το αποτελούσαν. Στη συνέχεια ακολούθησε η εκτεταμένη παρουσίαση των θεμάτων, όπως είχαν προκύψει από την επεξεργασία και μοντελοποίηση που είχε κάνει ο επικεφαλής του έργου στους σχετικούς ΣΠΕ. Ακολούθησε η συζήτηση και επιλογή των πρωτοβουλιών, οι οποίες είχαν προεπιλεγεί από τον επικεφαλής του έργου, σύμφωνα με τα στρατηγικά θέματα του πλαισίου. Η αξιολόγηση και επιλογή των πρωτοβουλιών έγινε με βάση τη σημασία τους, την εφικτότητα καθώς και το σχετικό κόστος. Στη συνέχεια έγινε μια ανασκόπηση των επιλεγμένων πρωτοβουλιών και συμφωνήθηκε το προτεινόμενο πλαίσιο επιλεγμένων πρωτοβουλιών.

Ο επικεφαλής της διαδικασίας ανέλαβε την τελική καταγραφή των επιλεγμένων πρωτοβουλιών. Το τελικό έγγραφο τεκμηρίωσης, δόθηκε προς έγκριση από την επιτροπή διαχείρισης έργου.

Αφού δόθηκε η τελική έγκριση, το πλαίσιο στρατηγικής CRM ήταν πλέον έτοιμο για να επικοινωνηθεί στο σύνολο του οργανισμού. Αυτό έγινε μέσω της παρουσίασης του στον εσωτερικό ιστότοπο της εταιρίας, αλλά και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Παράλληλα, όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας ανέλαβαν την υποχρέωση να επικοινωνήσουν το πλαίσιο σε επιμέρους συναντήσεις εργασίας και στις ομάδες τους.

9.5.3. Ανάπτυξη του προτεινόμενου πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM

Προκειμένου η στρατηγική CRM, η οποία, αναπτύχθηκε και αποτυπώθηκε με βάση το πλαίσιο στρατηγικής, να επιτύχει και, παράλληλα, να είναι δυνατό να παρακολουθηθεί, είναι απαραίτητο, όπως αναφέρθηκε στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας, ένα κατάλληλα σχεδιασμένο πλαίσιο μέτρησης της στρατηγικής επίδοσής της. Οι συνιστώσες που συνθέτουν το προτεινόμενο πλαίσιο (CRM BSc) είναι όμοιες με αυτές του πλαισίου στρατηγικής CRM.

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την ανάπτυξη και κατασκευή του CRM BSc είναι, όπως περιγράφηκαν στην προτεινόμενη μεθοδολογία:

1. Επιλογή των σημαντικών στοιχείων μέτρησης επίδοσης του CRM BSc
 - α. Επιλογή των σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ, *KPIs*) του CRM BSc
 - β. Σύνθεση της κάρτας βαθμολόγησης (*scorecard*)
 - γ. Επιλογή των σημαντικών στόχων επίδοσης (ΣΣΕ, *KPTs*) του CRM BSc
2. Ανάπτυξη του συνολικού CRM BSc
3. Καθορισμός ενός σχεδίου υλοποίησης των πρωτοβουλιών CRM για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM

9.5.3.1. Επιλογή των στοιχείων του CRM BSc

Η διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης του προτεινόμενου πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM της Roche (Hellas), ακολουθεί την ολοκλήρωση του πλαισίου στρατηγικής CRM, το οποίο αποτελεί και σημείο εκκίνησής του.

9.5.3.1.1. Επιλογή των σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ)

Στη διαδικασία επιλογής των ΣΔΕ, το βασικό ερώτημα που πρέπει ν' απαντηθεί είναι το εξής: «ποιοι είναι οι σημαντικοί δείκτες επίδοσης (ΣΔΕ, *KPIs*) για τον κάθε ένα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (ΣΠΕ, *KSF*)»;». Ουσιαστικά, οι δείκτες επίδοσης είναι

τα συγκεκριμένα μέτρα που δείχνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την απόδοση που επιτυγχάνεται για κάθε επιλεγμένο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (ΣΠΕ).

Στην ανάπτυξη του CRM BSc δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στο να περιέχει και τους δύο τύπους δεικτών (*δείκτες - αίτια (lead indicators)* και *δείκτες - αιτιατά (lag indicators)*). Όπως αναφέρθηκε και στη μεθοδολογία, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα προσεκτικά επιλεγμένο μίγμα δεικτών αιτίας και αιτιατού - αποτελέσματος.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιλογή των δεικτών επίδοσης για το CRM BSc είναι η βέλτιστη δυνατή, ο αριθμός τους περιορίστηκε σε πέντε, το πολύ, σημαντικούς δείκτες επίδοσης (ΣΔΕ) ανά σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (ΣΠΕ). Επιπρόσθετα, έγινε προσπάθεια ώστε οι μισοί από αυτούς να είναι δείκτες – αιτίας (*lead*) και οι άλλοι μισοί δείκτες – αιτιατού (*lag*).

Η αποτελεσματικότητα των επιλεγμένων ΣΔΕ, των μέτρων, συνδέεται άμεσα με την ακρίβεια, την αντικειμενικότητά και την επαληθευσιμότητά τους. Ένα σημαντικό θέμα το οποίο αντιμετωπίστηκε ήταν η υφιστάμενη ικανότητα της επιχείρησης να παρακολουθήσει, συλλέξει και εξετάσει την επίδοση, τη σχετική με τα επιλεχθέντα μέτρα. Στην αρχή μιας πρωτοβουλίας ανάπτυξης συστήματος μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM είναι φυσικό να είναι δύσκολο ένας οργανισμός να έχει αναπτύξει την ικανότητα να συλλέγει και να παρουσιάζει την επίδοση που αφορά κάθε ΣΔΕ που έχει κριθεί απαραίτητος για τη διαχείριση και τη βελτίωση της επίδοσης του CRM. Αυτή η ανεπάρκεια, ωστόσο, θεωρήθηκε ως προσωρινή και δεν απέτρεψε την επιλογή των πιο κατάλληλων μέτρων (ΣΔΕ) για την παρακολούθηση της καθορισμένης στρατηγικής CRM. Με την πάροδο του χρόνου και με σωστό προγραμματισμό και τη βαθμιαία ανάπτυξη ενός συστήματος στρατηγικής μέτρησης, η ικανότητα παρακολούθησης της επίδοσης που αφορά όλα τα μέτρα στρατηγικής CRM αναπτύχθηκε και συνεχίζει να βελτιώνεται.

Έχοντας επιλέξει τα κατάλληλα μέτρα, στη συνέχεια συμπληρώθηκε ένα προφίλ μέτρου – σημαντικού δείκτη επίδοσης CRM, το οποίο θα περιγράφει τις βασικές πληροφορίες που αφορούν το κάθε επιλεγμένο μέτρο του CRM BSc. Τα προφίλ των επιλεγμένων μέτρων – ΣΔΕ παρουσιάζονται στο παράρτημα 9 - IV.

Στη διαδικασία επιλογής των σημαντικών δεικτών επίδοσης για κάθε προοπτική ακολουθήθηκε η αντίστροφη πορεία (*bottom-up*) από αυτή της επιλογής των

σημαντικών παραγόντων επιτυχίας κατά την κατασκευή του πλαισίου στρατηγικής CRM (*top – down*).

Η διαδικασία της επιλογής βασίστηκε στην ξεκάθαρη τεκμηρίωση του τρόπου με τον οποίο το κάθε μέτρο υποστηρίζει την επίδοση των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της διάστασης στην οποία αναφέρεται, και σαν αποτέλεσμα, προωθεί, μέσω της αλυσίδας αιτίας-και-αποτελέσματος που διαπερνά κατά μήκος τις διαστάσεις του CRM BSc, τα επιθυμητά στρατηγικά αποτελέσματα του CRM.

Η ομάδα εργασίας για την επιλογή των ΣΔΕ ήταν η ίδια με την αντίστοιχη της επιλογής των ΣΠΕ. Η επιλογή αυτή έγινε με όμοια κριτήρια με αυτά της επιλογής της προηγούμενης ομάδας, και, επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα μέλη της ομάδας επιλογής ΣΠΕ είχαν την πλήρη γνώση των επιλεγμένων ΣΠΕ, καθώς και της μεθοδολογίας.

Προκειμένου να επιλεγούν τα μέτρα (ΣΔΕ) της στρατηγικής CRM ακολουθήθηκε μια συστηματική διαδικασία. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τα ακόλουθα τρία στάδια:

1. Συσκέψεις ανταλλαγής ιδεών (*brainstorming*) σχετικά με την καταλληλότητα και σχετικότητα διαφόρων μέτρων που θα είναι ικανά να μετρήσουν την απόδοση καθενός από τους σημαντικούς συντελεστές επιτυχίας
2. Επιλογή των καταλληλότερων από τα παραπάνω προεπιλεγμένα μέτρα
3. Ολοκλήρωση των προφίλ μέτρου (ΣΔΕ) της στρατηγικής CRM για κάθε ένα από τα επιλεγμένα μέτρα (ΣΔΕ)

Συνολικά, για την ανταλλαγή ιδεών έγιναν δύο συναντήσεις. Μεταξύ των δύο συναντήσεων μεσολάβησε ένα διάστημα στο οποίο όλοι οι συμμετέχοντες ανέλαβαν την περαιτέρω εξέταση και ανασκόπηση των προεπιλεγμένων ΣΔΕ, για τη δεύτερη συνάντηση, ώστε να τις συζητήσουν με τους συναδέλφους τους και να υποβάλλουν τυχόν επιπλέον προτάσεις καθώς και να διαμορφώσουν τις τελικές τους απόψεις.

Ο επικεφαλής της διαδικασίας ανέλαβε την καταγραφή των αποτελεσμάτων της πρώτης συνάντησης (01/12/2005) και την ανασκόπηση και κατάλληλη επεξεργασία τους. Το αποτέλεσμα της εργασίας αυτής, τα προφίλ μέτρου (ΣΔΕ) της στρατηγικής CRM για κάθε ένα από τα μέτρα (ΣΔΕ) που επιλέχθηκαν στην πρώτη συνάντηση,

διανεμήθηκαν μέσω e-mail στους συμμετέχοντες σαν υλικό για την περαιτέρω προετοιμασία τους για τη δεύτερη συνάντηση.

Στο τέλος της δεύτερης συνάντησης (08/12/2005) είχε αποφασισθεί το σύνολο των αρχικώς επιλεγμένων ΣΔΕ. Στη συνέχεια, ο επικεφαλής της διαδικασίας ανέλαβε την κατασκευή των προφίλ μέτρου (ΣΔΕ) της στρατηγικής CRM για κάθε ένα από τα επιλεγμένα μέτρα (ΣΔΕ). Το αποτέλεσμα της εργασίας αυτής, διανεμήθηκε μέσω e-mail στους συμμετέχοντες σαν υλικό για την περαιτέρω προετοιμασία τους για την τελική συνάντηση.

Στην τελική συνάντηση (15/12/2005) έγινε το δεύτερο βήμα της διαδικασίας. Παρουσιάστηκαν αρχικά τα προφίλ των ΣΔΕ ανά συνιστώσα, και έγινε η σχετική συζήτηση και τελική επιλογή. Η συνάντηση κατέληξε στο τελικό σύνολο των ΣΔΕ του CRM BSc.

Συνολικά, επιλέχθηκαν 26 σημαντικοί δείκτες επίδοσης (στη συνέχεια προστέθηκε ένας επιπλέον, για το 2007, βλέπε πρώτη ανασκόπηση CRM BSc), οι οποίοι παρουσιάζονται ανά συνιστώσα, παρακάτω. Στην αναφορά των ΣΔΕ που ακολουθεί, παρουσιάζονται ο κωδικός, ο τίτλος και μια σύντομη περιγραφή. Η κωδικοποίηση των ΣΔΕ έγινε με βάση τον αντίστοιχο κωδικό του αντίστοιχου ΣΠΕ με την προσθήκη ενός χαρακτήρα αρίθμησης (αρχίζοντας πάντα από τους ΣΔΕ αίτια και συνεχίζοντας με τους ΣΔΕ αιτιατά). Αναλυτική περιγραφή των ΣΔΕ υπάρχει στο παράρτημα 9 - IV, όπου παρουσιάζονται τα προφίλ τους.

➤ ΣΔΕ Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου

1. ΣΔΕ A1α (αιτίας - *lead*): Ώρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο

Οι ώρες CRM εκπαίδευσης για το προσωπικό που σχετίζεται με το CRM (Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, και Ιατρικό Μάρκετινγκ).

2. ΣΔΕ A1β (αιτιατού - *lag*): Επίδοση στο διαγωνισμό CRM

Η μέση επίδοση των συμμετεχόντων στο διαγωνισμό CRM "CRM: best performer of the year".

-
3. ΣΔΕ Α2α¹ (αιτίας - *lead*): Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζομένου

Η συμμετοχή της ατομικής επίδοσης CRM στην αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης του εργαζομένου, δηλαδή ο μέσος συντελεστής βαρύτητας στη γενική βαθμολογία και κατά συνέπεια στο Bonus του εργαζομένου.

4. ΣΔΕ Α2β (αιτιατού - *lag*): Προτάσεις Βελτίωσης CRM

Ο Αριθμός Προτάσεων Βελτίωσης που αφορούν το CRM και γίνονται από το προσωπικό.

5. ΣΔΕ Α2γ (αιτιατού - *lag*): Επάρκεια χρήσης – σύνδεσης με την εφαρμογή CRM

Το ποσοστό των χρηστών της εφαρμογής CRM που κάνει επαρκή χρήση – σύνδεση με την εφαρμογή επί του συνόλου των χρηστών της εφαρμογής.

6. ΣΔΕ Α3α (αιτίας - *lead*): Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας

Δείκτης που συνθέτεται από: αριθμό ενημερωτικών δελτίων, αριθμό παρουσιάσεων, αριθμό Forums, αριθμό εσωτερικών καμπανιών για το CRM. Ο συντελεστής βαρύτητας που αντιστοιχεί στο κάθε τρόπο επικοινωνίας εξαρτάται από το περιεχόμενο, τη φύση του, και το πλήθος στο οποίο απευθύνεται.

7. ΣΔΕ Α3β (αιτιατού - *lag*): Αποδοχή – Ανταπόκριση στην επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας

Δείκτης που συνθέτεται από: ποσοστό ανάγνωσης ενημερωτικών δελτίων, ποσοστό συμμετοχής στις παρουσιάσεις, τα Forums, και τις εσωτερικές καμπάνιες για το CRM. Ο συντελεστής βαρύτητας που αντιστοιχεί στο κάθε τρόπο επικοινωνίας εξαρτάται από το περιεχόμενο, τη φύση του, και το (μέσο) πλήθος στο οποίο απευθύνεται.

➤ ΣΔΕ Δομικού Κεφαλαίου

1. ΣΔΕ Δ1α (αιτίας - *lead*): Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη

Δείκτης που συνθέτεται από το ποσοστό πληρότητας προφίλ, σχέσεων, και αξιολογήσεων για τους (σημαντικούς) πελάτες.

¹¹ προστέθηκε το 2007, βλέπε πρώτη ανασκόπηση CRM BSc

-
2. ΣΔΕ Δ1β (αιτίας - *lead*): Ενημέρωση - Εισαγωγή δεδομένων πελάτη
Δείκτης που συνθέτεται από το ποσοστό ενημέρωσης προφίλ, σχέσεων, και αξιολογήσεων – σχέση με τα ήδη υφιστάμενα αντίστοιχα δεδομένα - για τους (σημαντικούς) πελάτες.
 3. ΣΔΕ Δ1γ (αιτιατού - *lag*): Χρήση πληροφορίας πελάτη
Ο μέσος αριθμός ερωτημάτων / αναφορών (Queries) βασισμένων σε πληροφορίες Πελάτη που χρησιμοποιήθηκαν από τους χρήστες.
 4. ΣΔΕ Δ1δ (αιτιατού - *lag*): Αποτελεσματικότητα Διαβάθμισης Πελάτη
Δείκτης που συνθέτεται από το ποσοστό χρήσης της αξιολόγησης Πελάτη, και την εγκυρότητά – ενημερότητά της συγκεκριμένης πληροφορίας.
 5. ΣΔΕ Δ2α (αιτίας - *lead*): Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών
Το ποσοστό των αιτημάτων πελατών που γίνονται μέσω Web και δρομολογούνται την ίδια ημέρα (έως 24 ώρες μετά) - και παράλληλα ο πελάτης ενημερώνεται για τη δρομολόγηση - επί του συνόλου των αιτημάτων.
 6. ΣΔΕ Δ2β (αιτίας - *lead*): Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών
Το ποσοστό των αιτημάτων πελατών μέσω Web, που διεκπεραιώνονται σε διάστημα μιας εβδομάδας, επί του συνόλου των αιτημάτων.
 7. ΣΔΕ Δ2γ (αιτίας - *lead*): Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web
Ο αριθμός των χρηστών – πελατών που είναι εγγεγραμμένοι στο Web.
 8. ΣΔΕ Δ2δ (αιτίας - *lead*): Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο Web
Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών – πελατών που επισκέπτεται το website περισσότερο από μία φορά.
 9. ΣΔΕ Δ2ε (αιτιατού - *lag*): Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση πελάτη
Το ποσοστό των αιτημάτων πελάτη που διεκπεραιώνεται μέσω Web επί των συνολικών αιτημάτων.
 10. ΣΔΕ Δ3α (αιτίας - *lead*): Προγραμματισμός επισκέψεων

Το ποσοστό των επισκέψεων που γίνονται βάση προγραμματισμού επί του συνόλου των επισκέψεων.

11. ΣΔΕ Δ3β (αιτίας - *lead*): Ακυρωμένες επισκέψεις

Το ποσοστό των επισκέψεων που ακυρώνονται επί του συνόλου των προγραμματισμένων επισκέψεων.

12. ΣΔΕ Δ3γ (αιτιατού - *lag*): Κάλυψη Στοχευόμενων Πελατών

Το ποσοστό των στοχευόμενων πελατών που έχει καλυφθεί, που του έχει γίνει τουλάχιστον μία επίσκεψη.

13. ΣΔΕ Δ4α (αιτιατού - *lag*): Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας

Το ποσοστό των πελατών που θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές ενέργειες της εταιρείας είναι πολύ ή πάρα πολύ αποτελεσματικές.

➤ ΣΔΕ Σχεσιακού Κεφαλαίου

1. ΣΔΕ Σ1α (αιτίας - *lead*): Ικανοποίηση Πελάτη

Το ποσοστό των πελατών με υψηλή ικανοποίηση από τη σχέση τους με τον οργανισμό (δηλώνουν πολύ (4) ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι (5)).

2. ΣΔΕ Σ1β (αιτιατού - *lag*): Διατήρηση Πελάτη

Το ποσοστό των πελατών που διατηρούνται σαν πελάτες του οργανισμού.

3. ΣΔΕ Σ2α (αιτιατού - *lag*): Αναβάθμιση Πελάτη

Το ποσοστό των πελατών που αναβαθμίστηκαν κατά τη διάρκεια ενός έτους.

4. ΣΔΕ Σ3α (αιτίας - *lead*): Διάρκεια σχέσης με τον Πελάτη

Ο μέσος χρόνος της σχέσης με τον πελάτη.

5. ΣΔΕ Σ3β (αιτίας - *lead*): Επαφή με τον Πελάτη

Η χρονική διάρκεια επαφής με τον Πελάτη.

➤ ΣΔΕ Χρηματοοικονομικής συνιστώσας

1. ΣΔΕ Χ1α (αιτιατού - *lag*): Ανάπτυξη Εσόδων (ανά) Πελάτη

Η μέση ετήσια ανάπτυξη εσόδων ανά πελάτη.

2. ΣΔΕ Χ2β (αιτιατού - *lag*): Μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη

Η συνολική μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη με χρήση του Web.

Τα αποτελέσματα της συνάντησης στη συνέχεια τεκμηριώθηκαν και καταγράφηκαν στο τελικό έγγραφο το οποίο περιλάμβανε τα προφίλ των τελικών ΣΔΕ καθώς και την τελική προκαταρκτική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (CRM BSc).

9.5.3.1.2. Σύνθεση της κάρτας βαθμολόγησης (scorecard)

Μετά την επιλογή και έγκριση των μέτρων, ακολούθησε η κατασκευή της προκαταρκτικής ισοζυγισμένης κάρτας αξιολόγησης, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 9.2.

| Συνιστώσα CRM BSc | ΣΠΕ | ΣΔΕ |
|---|--|--|
| Χρηματοοικονομική | ΣΠΕ Χ1: Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά) Πελάτη | KPI Χ1α (<i>lag</i>): Ανάπτυξη Εσόδων (ανά) Πελάτη (%) |
| | ΣΠΕ Χ2: Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη | KPI Χ2α (<i>lag</i>): Μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη (€) |
| Σχισιακό Κεφάλαιο | ΣΠΕ Σ1: Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη | ΣΔΕ Σ1β (<i>lag</i>): Διατήρηση Πελάτη (%) ΣΔΕ Σ1α (<i>lead</i>): Ικανοποίηση Πελάτη (%) |
| | ΣΠΕ Σ2: Αναβάθμιση των Επιλεγμένων Πελατών | ΣΔΕ Σ2α (<i>lag</i>): Αναβάθμιση Πελάτη (%) |
| | ΣΠΕ Σ3: Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη | ΣΔΕ Σ3β (<i>lead</i>): Επαφή με τον Πελάτη (#) ΣΔΕ Σ3α (<i>lead</i>): Διάρκεια σχέσης με τον Πελάτη (#) |
| Δομικό Κεφάλαιο | ΣΠΕ Δ1: Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη | ΣΔΕ Δ1δ (<i>lag</i>): Αποτελεσματικότητα Διαβάθμισης Πελάτη (#) |
| | | ΣΔΕ Δ1γ (<i>lag</i>): Χρήση πληροφορίας πελάτη (#) |
| | | ΣΔΕ Δ1β (<i>lead</i>): Ενημέρωση - Εισαγωγή πληροφορίας πελάτη (%) |
| | | ΣΔΕ Δ1α (<i>lead</i>): Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη (%) |
| | ΣΠΕ Δ2: Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών | ΣΔΕ Δ2ε (<i>lag</i>): Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση πελάτη (%) |
| | | ΣΔΕ Δ2δ (<i>lead</i>): Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο Web (#) |
| | | ΣΔΕ Δ2γ (<i>lead</i>): Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web (#) |
| | | ΣΔΕ Δ2β (<i>lead</i>): Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) |
| | ΣΠΕ Δ3: Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο | ΣΔΕ Δ2α (<i>lead</i>): Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) |
| | | ΣΔΕ Δ3γ (<i>lag</i>): Κάλυψη Στοχευόμενων Πελατών (%) |
| ΣΠΕ Δ4: Επικοινωνία της πρότασης Αξίας | ΣΔΕ Δ3β (<i>lead</i>): Ακυρωμένες επισκέψεις (%) | |
| | ΣΔΕ Δ3α (<i>lead</i>): Προγραμματισμός επισκέψεων (%) | |
| Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο | ΣΠΕ Α1: Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού | ΣΔΕ Δ4α (<i>lag</i>): Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας (%) |
| | | ΣΔΕ Α1β (<i>lag</i>): Επίδοση στο διαγωνισμό CRM (#) |
| | ΣΠΕ Α2: Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM | ΣΔΕ Α1α (<i>lead</i>): Ώρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο (#) |
| | | ΣΔΕ Α2γ (<i>lag</i>): Επάρκεια χρήσης – σύνδεσης με την εφαρμογή CRM (%) |
| | | ΣΔΕ Α2β (<i>lag</i>): Προτάσεις βελτίωσης CRM (#) |
| | ΣΠΕ Α3: Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας | ΣΔΕ Α2α (<i>lead</i>): Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζομένου (%) |
| ΣΔΕ Α3β (<i>lag</i>): Αποδοχή - Ανταπόκριση στην επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (%) | | |
| | | ΣΔΕ Α3α (<i>lead</i>): Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (#) |

Διάγραμμα 9.2 Προκαταρκτική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM

Το τελικό έγγραφο που περιλάμβανε την τελική προκαταρκτική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM και τα προφίλ των επιλεγμένων μέτρων, δόθηκε προς έγκριση από την επιτροπή διαχείρισης έργου (16/12/2005). Αφού δόθηκε και η τελική έγκριση και γνωστοποιήθηκε στην ομάδα εργασίας, το έργο ήταν έτοιμο να περάσει στο επόμενο στάδιο, αυτό της επιλογής των ΣΣΕ CRM.

9.5.3.1.3. Επιλογή των σημαντικών στόχων επίδοσης (ΣΣΕ)

Αφού έγινε η τελική επιλογή των μέτρων στρατηγικής CRM, ακολούθησε η επιλογή και η εισαγωγή στόχων επίδοσης για κάθε μέτρο – δείκτη επίδοσης του CRM BSc.

Η επιλογή στόχων επίδοσης ξεκίνησε από τους στόχους επίδοσης που αφορούν τα μέτρα (ΣΔΕ) που ανήκουν στη χρηματοοικονομική διάσταση και στη συνέχεια συνεχίστηκε προς τα κάτω (*top-down*). Η επιλογή των στόχων επίδοσης για το κάθε μέτρο στην κάθε διάσταση του CRM BSc έγινε με βάση, κάθε φορά, τους προηγούμενα επιλεγμένους ΣΣΕ έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μια σύνδεση, αλληλουχία κατά μήκος της αλυσίδας αιτίας-και-αποτελέσματος.

Προκειμένου να γίνει η επιλογή των κατάλληλων στόχων επίδοσης έγινε μοντελοποίηση μιας ποικιλίας σεναρίων επίδοσης. Η επιλογή του κάθε στόχου επίδοσης έγινε με βάση το τι είναι αναγκαίο ώστε να μεγιστοποιηθεί η επίδοση των αντίστοιχων σημαντικών παραγόντων επιτυχίας της συνιστώσας στην οποία ανήκει, και όχι με βάση την υφιστάμενη ικανότητα επίδοσης της επιχείρησης. Οι στόχοι επίδοσης απεικονίζουν το τι είναι αναγκαίο και όχι απαραίτητα το τι είναι εφικτό στη συγκεκριμένη, τρέχουσα φάση. Ωστόσο, η επιλογή των ΣΣΕ έγινε με βάση τη διαπιστωμένη από τη σχετική βιβλιογραφία αρχή, ότι προκειμένου η επίδοση πρέπει να βασίζεται σε προκλητικούς αλλά εφικτούς στόχους (π.χ., Locke and Latham, 1990).

Επιπλέον, για να επιτευχθεί μεγαλύτερη ακρίβεια στα συνολικά αποτελέσματα επίδοσης αποδόθηκε και ο ανάλογος συντελεστής βαρύτητας στον καθένα δείκτη επίδοσης. Ο συντελεστής βαρύτητας εκφράζει, ουσιαστικά, τη σχετική σημασία που έχει ο κάθε δείκτης για τη μεγιστοποίηση της συνολικής επίδοσης του αντίστοιχου ΣΠΕ και, τελικά, της συνιστώσας στην οποία ανήκει. Απεικονίζεται σαν ποσοστό επί τοις εκατό και το άθροισμα των συντελεστών βαρύτητας του συνόλου των ΣΔΕ που αντιστοιχούν σε ένα ΣΠΕ, ισούται με τη μονάδα.

Αφού έγινε η επιλογή των στόχων επίδοσης, επαναξιολογήθηκαν και δόθηκε η τελική έγκριση, σε συνολικό επίπεδο. Με την ολοκλήρωση της επιλογής των στόχων επίδοσης, ακολούθησε η ανάπτυξη του τελικού CRM BSc.

Η επιλογή ΣΣΕ έγινε από την ίδια ομάδα εργασίας που εργάστηκε και για τους ΣΔΕ. Για την τελική επιλογή των ΣΣΕ χρειάστηκε μια συνάντηση (08/01/2006), καθώς

ο επικεφαλής του έργου είχε προετοιμάσει και προεπιλέξει τους ΣΣΕ προς αξιολόγηση και επιλογή. Στη συνάντηση έγινε μια παρουσίαση των ΣΣΕ που είχαν επιλεγεί από τον επικεφαλής του έργου καθώς και της λογικής της επιλογής τους. Ακολούθησε συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων για την καταλληλότητα των επιλεγμένων ΣΣΕ, ανά συνιστώσα. Επίσης δόθηκε ιδιαίτερη σημασία ώστε το επιλεγμένο σύνολο των μέτρων να περιγράφει συνολικά τις κρίσιμες μεταβλητές επίδοσης της στρατηγικής CRM του οργανισμού, χωρίς να είναι πολλά στον αριθμό ώστε να κάνουν πολύπλοκη τη διαδικασία και το αντίστοιχο σύστημα μέτρησης επίδοσης. Η συνάντηση κατέληξε στο τελικό σύνολο των ΣΣΕ του CRM BSc. Τα αποτελέσματα της συνάντησης στη συνέχεια τεκμηριώθηκαν και καταγράφηκαν στο τελικό έγγραφο το οποίο περιλάμβανε τις αναλυτικές κάρτες των τελικών ΣΣΕ καθώς και την τελική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (CRM BSc).

Οι επιλεγμένοι ΣΣΕ παραθέτονται συνοπτικά παρακάτω. Οι αναλυτικές κάρτες καταγραφής τους, παρουσιάζονται στο παράρτημα 9 - V.

➤ Χρηματοοικονομική Συνιστώσα

1. ΣΣΕ Χ1α (*lag*): Μέση ετήσια ανάπτυξη εσόδων ανά πελάτη = 12%
2. ΣΣΕ Χ2α (*lag*): Μείωση Κόστους Εξυπηρέτησης Πελάτη = 2,500 €

➤ Σχεσιακό Κεφάλαιο

1. ΣΣΕ Σ1α (*lead*): Ποσοστό των πελατών με υψηλή ικανοποίηση από τη σχέση τους με τον οργανισμό (δηλώνουν πολύ (4) ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι (5)) = 85%
2. ΣΣΕ Σ1β (*lag*): Ποσοστό των πελατών που διατηρούνται σαν πελάτες του οργανισμού = 90%
3. ΣΣΕ Σ2α (*lag*): Ποσοστό των πελατών που αναβαθμίστηκαν κατά τη διάρκεια ενός έτους = 7%
4. ΣΣΕ Σ3α (*lead*): Μέσος χρόνος της σχέσης με τον πελάτη = 5 έτη
5. ΣΣΕ Σ3β (*lead*): Μέση χρονική διάρκεια επαφής με τον Πελάτη = 120 λεπτά της ώρας

➤ Δομικό Κεφάλαιο

1. ΣΣΕ Δ1α (*lead*): Δείκτης πληρότητας πληροφορίας = 80%

-
2. ΣΣΕ Δ1β (*lead*): Δείκτης ενημέρωσης πληροφορίας πελάτη = 10%
 3. ΣΣΕ Δ1γ (*lag*): Μέσος αριθμός ερωτημάτων για τον Πελάτη που χρησιμοποιήθηκαν από τους χρήστες = 6
 4. ΣΣΕ Δ1δ (*lag*): Δείκτης αποτελεσματικότητας διαβάθμισης = $10 \times 10 = 100$
 5. ΣΣΕ Δ2α (*lead*): Ποσοστό των αιτημάτων πελατών που γίνονται μέσω Web και δρομολογούνται την ίδια ημέρα = 90%
 6. ΣΣΕ Δ2β (*lead*): Ποσοστό των αιτημάτων πελατών μέσω Web, που διεκπεραιώνονται σε διάστημα μιας εβδομάδας = 90%
 7. ΣΣΕ Δ2γ (*lead*): Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών = 300
 8. ΣΣΕ Δ2δ (*lead*): Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών – πελατών που επισκέπτεται το website περισσότερο από μια φορά = 30
 9. ΣΣΕ Δ2ε (*lag*): Ποσοστό των αιτημάτων πελάτη που διεκπεραιώνεται μέσω Web = 5%
 10. ΣΣΕ Δ3α (*lead*): Ποσοστό των επισκέψεων που γίνονται βάση προγραμματισμού = 80%
 11. ΣΣΕ Δ3β (*lead*): Ποσοστό των επισκέψεων που ακυρώνονται = 5%
 12. ΣΣΕ Δ3γ (*lag*): Ποσοστό των στοχευόμενων πελατών που έχει καλυφθεί, που του έχει γίνει τουλάχιστον μια επίσκεψη = 80%
 13. ΣΣΕ Δ4α (*lag*): ποσοστό των πελατών που θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές ενέργειες της εταιρίας είναι πολύ (4) ή πάρα πολύ αποτελεσματικές (5) = 80%

➤ Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο

1. ΣΣΕ Α1α (*lead*): Διάρκεια εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο = 16 ώρες
2. ΣΣΕ Α1β¹ (*lag*): Μέση επίδοση στο διαγωνισμό CRM = 60
3. ΣΣΕ Α2α (*lead*): Συμμετοχή της ατομικής επίδοσης CRM στην αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης = 7%
4. ΣΣΕ Α2β (*lag*): Αριθμός Προτάσεων Βελτίωσης = 40

¹ προστέθηκε το 2007, βλέπε πρώτη ανασκόπηση CRM BSc

5. ΣΣΕ Α2γ (*lag*): Ποσοστό των χρηστών της εφαρμογής CRM που κάνει επαρκή χρήση – σύνδεση με την εφαρμογή = 100%
6. ΣΣΕ Α3α (*lead*): Δείκτης επικοινωνίας = 100
7. ΣΣΕ Α3β (*lag*): Δείκτης ανταπόκρισης στην επικοινωνία = 60%

9.5.3.2. Ανάπτυξη του συνολικού τελικού CRM BSc

Έχοντας προσδιορίσει και τους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ, ΚΡΤs), το CRM BSc έχει φτάσει στην τελική του μορφή η οποία φαίνεται στο διάγραμμα 9.3.

| Συνιστώσα CRM BSc | ΣΠΕ | ΣΔΕ | ΣΣΕ | Σ.Β. |
|-------------------|--|--|---------|------|
| Χρηματοοικονομική | ΣΠΕ Χ1: Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά Πελάτη) | ΣΔΕ Χ1α (<i>lag</i>): Ανάπτυξη Εσόδων (ανά Πελάτη (%)) | 12% | 100% |
| | ΣΠΕ Χ2: Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη | ΣΔΕ Χ2α (<i>lag</i>): Μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη (€) | 2,500 € | 100% |
| Σχισιακό Κεφάλαιο | ΣΠΕ Σ1: Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη | ΣΔΕ Σ1β (<i>lag</i>): Διατήρηση Πελάτη (%) | | 60% |
| | | ΣΔΕ Σ1α (<i>lead</i>): Ικανοποίηση Πελάτη (%) | 85% | 40% |
| | ΣΠΕ Σ2: Αναβάθμιση των Επιλεγμένων Πελατών | ΣΔΕ Σ2α (<i>lag</i>): Αναβάθμιση Πελάτη (%) | 7% | 100% |
| | | | | |
| | ΣΠΕ Σ3: Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη | ΣΔΕ Σ3β (<i>lead</i>): Επαφή με τον Πελάτη (#) | 120 | 60% |
| | | ΣΔΕ Σ3α (<i>lead</i>): Διάρκεια σχέσης με τον Πελάτη (#) | 5 | 40% |
| Δομικό Κεφάλαιο | ΣΠΕ Δ1: Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη | ΣΔΕ Δ1δ (<i>lag</i>): Αποτελεσματικότητα Διαβάθμισης Πελάτη (#) | 100 | 30% |
| | | ΣΔΕ Δ1γ (<i>lag</i>): Χρήση πληροφορίας πελάτη (#) | 6 | 30% |
| | | ΣΔΕ Δ1β (<i>lead</i>): Ενημέρωση – Εισαγωγή πληροφορίας πελάτη (%) | 10% | 20% |
| | | ΣΔΕ Δ1α (<i>lead</i>): Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη (%) | 80% | 20% |
| | ΣΠΕ Δ2: Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών | ΣΔΕ Δ2ε (<i>lag</i>): Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση πελάτη (%) | 5% | 40% |
| | | ΣΔΕ Δ2δ (<i>lead</i>): Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο Web (#) | 30 | 10% |
| | | ΣΔΕ Δ2γ (<i>lead</i>): Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web (#) | 300 | 10% |
| | | ΣΔΕ Δ2β (<i>lead</i>): Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) | 90% | 20% |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|---|------|------|
| | | ΣΔΕ Δ2α (<i>lead</i>): Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) | 90% | 20% |
| | ΣΠΕ Δ3: Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο | ΣΔΕ Δ3γ (<i>lag</i>) Κάλυψη Στοχευόμενων Πελατών (%) | 80% | 50% |
| | | ΣΔΕ Δ3β (<i>lead</i>): Ακυρωμένες επισκέψεις (%) | 5% | 25% |
| | | ΣΔΕ Δ3α (<i>lead</i>): Προγραμματισμός επισκέψεων (%) | 80% | 25% |
| | ΣΠΕ Δ4: Επικοινωνία της πρότασης Αξίας | ΣΔΕ Δ4α (<i>lag</i>): Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας (%) | 80% | 100% |
| | | | | |
| Ανθρώπινο Οργανωσιακό κεφάλαιο | ΣΠΕ Α1: Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού | ΣΔΕ Α1β (<i>lag</i>): Επίδοση στο διαγωνισμό CRM (#) | 60 | 70% |
| | | ΣΔΕ Α1α (<i>lead</i>): Ωρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο (#) | 16 | 30% |
| | ΣΠΕ Α2: Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρωπίνου δυναμικού ως προς το CRM | ΣΔΕ Α2γ (<i>lag</i>): Επάρκεια χρήσης – σύνδεσης με την εφαρμογή CRM (%) | 100% | 35% |
| | | ΣΔΕ Α2β (<i>lag</i>): Προτάσεις βελτίωσης CRM (#) | 40 | 45% |
| | | ΣΔΕ Α2α (<i>lead</i>): Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζομένου (%) | 7% | 20% |
| | ΣΠΕ Α3: Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας | ΣΔΕ Α3β (<i>lag</i>): Αποδοχή – Ανταπόκριση στην επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (%) | 60% | 70% |
| | | ΣΔΕ Α3α (<i>lead</i>): Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (#) | 100 | 30% |

Διάγραμμα 9.3 Τελική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM

Ενώ το πλαίσιο στρατηγικής CRM σκιαγραφεί τις συνδέσεις μέσω των οποίων οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας και οι αντικειμενικοί σκοποί του CRM θα επιτευχθούν, το CRM BSc ορίζει τους συγκεκριμένους σημαντικούς δείκτες επίδοσης (ΣΔΕ) και στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) που θα συμβάλουν στην επιτυχία της στρατηγικής CRM και την απόδοση της συνολικής επένδυσης της επιχείρησης.

Το τελικό έγγραφο τεκμηρίωσης που περιλάμβανε την τελική ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM, δόθηκε προς έγκριση από την επιτροπή διαχείρισης έργου (10/01/2006). Αφού δόθηκε η τελική έγκριση, η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM ήταν πλέον έτοιμη για να επικοινωνηθεί στο σύνολο του οργανισμού. Αυτό έγινε μέσω της παρουσίασης του στον εσωτερικό ιστότοπο της εταιρείας, αλλά και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Παράλληλα, όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας ανέλαβαν την υποχρέωση να επικοινωνήσουν το πλαίσιο σε επιμέρους συναντήσεις εργασίας και στις ομάδες τους.

9.5.3.3. Καθορισμός ενός σχεδίου υλοποίησης των πρωτοβουλιών CRM

Μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής του CRM BSc, ακολούθησε η επαναξιολόγηση και η τελική επιλογή των στρατηγικών πρωτοβουλιών CRM που πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να οδηγήσουν στην εκπλήρωση των επιλεγμένων αντικειμενικών σκοπών της στρατηγικής CRM. Οι πρωτοβουλίες αυτές θα συμβάλουν στη δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης και λειτουργίας των στρατηγικών θεμάτων και στην ανάπτυξη των αναγκαίων ικανοτήτων με σκοπό την υποστήριξή τους.

Επιπλέον, καθορίστηκε το συνολικό πλάνο δράσης, που αποτελείται από τις επιλεγμένες πρωτοβουλίες τοποθετημένες σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Οι τελικές πρωτοβουλίες που επιλέχθηκαν, καθώς και ο χρόνος υλοποίησής τους παρατίθενται παρακάτω.

Για τον καθορισμό και την επιλογή των απαιτούμενων πρωτοβουλιών CRM, οι οποίες ουσιαστικά θα υλοποιήσουν τη στρατηγική, ακολουθήθηκε μία συστηματική προσέγγιση, η οποία περιελάμβανε τα παρακάτω στάδια:

1. Επισκόπηση των προεπιλεγμένων πρωτοβουλιών και περαιτέρω ανάλυσή τους
2. Προσδιορισμός των αναγκαίων πρωτοβουλιών CRM
3. Επιλογή και ιεράρχηση των κατάλληλων πρωτοβουλιών, νέων και ήδη υφιστάμενων
4. Κατάρτιση σχεδίου υλοποίησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών

Προκειμένου να γίνει η τελική επιλογή των πρωτοβουλιών CRM και να καθοριστεί το αντίστοιχο πλάνο δράσης, πραγματοποιήθηκε μια συνάντηση (15/01/2006) με την αντίστοιχη ομάδα εργασίας. Η ομάδα εργασίας ήταν η ίδια με αυτή που συμμετείχε στην πρώτη επιλογή των πρωτοβουλιών της στρατηγικής CRM. Η επιλογή των μελών της ομάδας έγινε με τη λογική ότι οι συμμετέχοντες είχαν πλήρη γνώση της στρατηγικής CRM και των πρωτοβουλιών που είχαν προεπιλεχθεί.

Στη συνάντηση αυτή έγινε μια σύντομη ανασκόπηση των προεπιλεγμένων πρωτοβουλιών καθώς και του πλαισίου στρατηγικής CRM και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης CRM. Ακολούθησε η συζήτηση και τελική επιλογή των πρωτοβουλιών. Η αξιολόγηση και επιλογή των πρωτοβουλιών έγινε με βάση τη σημασία τους, την εφικτότητα καθώς και το σχετικό κόστος. Στη συνέχεια έγινε μια πρώτη ανάπτυξη του πλάνου δράσης στη λογική της ιεράρχησης και προτεραιοποίησης των επιλεγμένων πρωτοβουλιών και των έργων που τις αποτελούν.

Οι πρωτοβουλίες που επιλέχθηκαν προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική CRM της Roche (Hellas) είναι οι εξής:

1. Εκμετάλλευση του Διαδικτυακού καναλιού

Αποτελείται από τα παρακάτω συγκεκριμένα έργα, τα οποία με τη σειρά τους συνθέτονται από υπο-έργα / ενέργειες, με σκοπό την ανάπτυξη και εκμετάλλευση του διαδικτυακού καναλιού επαφής:

- Ανάπτυξη και προώθηση του καναλιού του Web
 - i. Ανάπτυξη και υλοποίηση του νέου καναλιού για την εξυπηρέτηση, την επικοινωνία και την παροχή πληροφόρησης στον Πελάτη –Λειτουργό υγείας (έναρξη 2004, συνεχιζόμενο έργο)
 - ii. Καμπάνια προώθησης ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης (έναρξη ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2007 – λήξη ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007)
 - iii. Αύξηση της ενημέρωσης του κοινού για τη Roche (Hellas) (έναρξη 2004)
- Ανάπτυξη νέου δομικού μοντέλου για τη διαχείριση του ηλεκτρονικού περιεχομένου, της εξυπηρέτησης και της επικοινωνίας στο Web
 - i. Υλοποίηση εφαρμογής διαχείρισης ηλεκτρονικού περιεχομένου (έναρξη 2004 – λήξη 2005)
 - ii. Ανάπτυξη και υλοποίηση του δομικού μοντέλου βάση: (έναρξη ΜΑΡΤΙΟΣ 2007 – λήξη ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2007):
 - α. Ηλεκτρονικών, αυτοματοποιημένων ροών εργασίας (workflows)
 - β. Ιδεατών ομάδων εργασίας και ιεραρχιών
 - γ. Ηλεκτρονικών εγκρίσεων

2. Εμπλουτισμός της γνώσης για τον Πελάτη

Αποτελείται από τα παρακάτω συγκεκριμένα έργα, τα οποία με τη σειρά τους συνθέτονται από υπο-έργα / ενέργειες, με σκοπό την ανάπτυξη της γνώσης πελάτη:

- Καθαρισμός Δεδομένων της βάσης πελάτη/CRM (έναρξη ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2005 – λήξη ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2005, επαναλαμβανόμενο κάθε χρόνο ΝΟΕΜΒΡΙΟ με ΔΕΚΕΜΒΡΙΟ)
- Ανάπτυξη και Λειτουργία νέας εφαρμογής Operational CRM
 - i. ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ (έναρξη ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2005 – λήξη ΜΑΙΟΣ 2006)
 - α. Υποστήριξη κάθε καναλιού επαφής με τον πελάτη
 - β. Υποστήριξη των πιο σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών που έχουν να κάνουν με τον πελάτη
 - γ. Υποστήριξη όλων των λειτουργιών που σχετίζονται με το CRM (Sales, Marketing, Medical Marketing, Service)
 - ii. ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ (έναρξη ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2007 – λήξη ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007)
 - α. Υποστήριξη επιπρόσθετων σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών που έχουν να κάνουν με τον πελάτη
- Ανάπτυξη και Λειτουργία νέας εφαρμογής Analytical CRM
 - i. ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ (έναρξη ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2006 – λήξη ΙΟΥΝΙΟΣ 2006)
 - α. Νέο περιβάλλον χρήστη (User Interface)
 - β. Ολοκληρωμένο σύνολο αναφορών
 - ii. ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ (έναρξη ΙΟΥΝΙΟΣ 2007 – λήξη ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2007)
 - α. Αυτόματη ειδοποίηση (triggering) μέσω e-mail
 - β. Συγκεντρωτική εικόνα επίδοσης πωλήσεων (Sales Cockpit)
- Ανάπτυξη κύριων – σημαντικών προφίλ πελάτη (έναρξη / λήξη ΜΑΙΟΣ 2006, επαναλαμβανόμενο σε τακτά χρονικά διαστήματα)
- Ανάπτυξη συστηματικής διαδικασίας τμηματοποίησης και στοχοθέτησης (ΙΟΥΝΙΟΣ 2007 – ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2007)

3. Προώθηση πελατοκεντρικής κουλτούρας

Αποτελείται από τα παρακάτω συγκεκριμένα έργα, τα οποία με τη σειρά τους συνθέτονται από υπο-έργα / ενέργειες, με σκοπό την ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας:

-
- Ενημερωτικά δελτία CRM (έναρξη ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006, συνεχιζόμενο)
 - Καμπάνιες Προώθησης CRM (έναρξη ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2007, επαναλαμβανόμενο κατά περίπτωση)
 - Διαγωνισμός “Customer Sharing Excellence” (έναρξη ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2007, συνεχιζόμενο)
 - Παρουσιάσεις CRM (έναρξη ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2003, επαναλαμβανόμενο)
 - Συνεχής εκπαίδευση CRM (έναρξη ΜΑΙΟΣ 2006, επαναλαμβανόμενο)
 - Σύνδεση bonus με επιδόσεις στο CRM (σχετικά KPIs) σαν ποιοτικό στοιχείο επίδοσης του εργαζόμενου (έναρξη / λήξη ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2006)
 - CRM Forums (έναρξη / λήξη ΙΟΥΝΙΟΣ 2007, επαναλαμβανόμενο)

Ο επικεφαλής της διαδικασίας ανέλαβε την τελική καταγραφή των επιλεγμένων πρωτοβουλιών, καθώς και την κατασκευή του τελικού πλάνου δράσης. Το τελικό έγγραφο τεκμηρίωσης, δόθηκε προς έγκριση από την επιτροπή διαχείρισης έργου (20/01/2006). Το πλάνο δράσης φαίνεται σχηματικά στα διαγράμματα του παραρτήματος 9 - VI.

Αφού δόθηκε η τελική έγκριση, το συνολικό έργο ανάπτυξης, αποτύπωσης και μέτρησης στρατηγικής CRM ολοκληρωθεί. Ακολούθησε η επίσημη επικοινωνία των αποτελεσμάτων του, του πλαισίου στρατηγικής και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης, καθώς και του πλάνου δράσης. Η επικοινωνία έγινε μέσω μιας ειδικής εκδήλωσης έναρξης της στρατηγικής CRM και προώθησης της. Παράλληλα, τα αποτελέσματα του έργου δημοσιεύθηκαν στον εσωτερικό ιστότοπο της εταιρίας. Τέλος, όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας ανέλαβαν την υποχρέωση να επικοινωνήσουν τα αποτελέσματα του έργου σε επιμέρους συναντήσεις εργασίας και στις ομάδες τους.

9.5.4. Παρακολούθηση των επιδόσεων της στρατηγικής CRM

Μετά την περάτωση του έργου, ακολούθησε και ο σχεδιασμός της παρακολούθησης και τακτικής ανασκόπησης του πλαισίου στρατηγικής και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης. Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων επίδοσης μέσω του CRM BSc ανατέθηκε στο τμήμα CRM. Ο επικεφαλής του τμήματος είχε την ευθύνη της ενημέρωσης σχετικά με την επίδοση CRM, όλων των εμπλεκόμενων. Επίσης θεσπίστηκε και μια διαρκής ομάδα εργασίας για την τακτική

ανασκόπηση του CRM BSc – σε ετήσια βάση, καθώς και του πλαισίου στρατηγικής – ανά τρία έτη. Η ομάδα αυτή στελεχώθηκε από άτομα που συμμετείχαν στην ομάδα έργου.

Η παρακολούθηση των επιδόσεων της στρατηγικής CRM ξεκίνησε από τον Ιανουάριο του 2006. Η μέτρηση των επιδόσεων γίνεται από τα στελέχη του τμήματος CRM στα προκαθορισμένα χρονικά σημεία. Ακολουθεί ο έλεγχος και ταυτοποίησή τους από τον υπεύθυνο του τμήματος, ο οποίος είναι και ο ερευνητής. Στη συνέχεια γίνεται η επικοινωνία των επιδόσεων στους ενδιαφερόμενους. Η επικοινωνία των επιδόσεων που αφορούν άμεσα τους εργαζόμενους γίνεται άμεσα μέσω των μηνιαίων ενημερωτικών δελτίων του CRM. Επίσης, τα δύο μοντέλα που προέκυψαν, όπως φαίνονται στα διαγράμματα 1 (CRM Strategy framework) και 3 (CRM BSc), έχουν δημοσιευθεί στον ιστότοπο της επιχείρησης και ανανεώνονται άμεσα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των μετρήσεων.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η απεικόνιση των επιδόσεων της στρατηγικής, έγινε μία αναγωγή των αποτελεσμάτων των μετρήσεων επίδοσης σε χρωματικές ενδείξεις στο συνολικό CRM BSc, με βάση τον επιλεγμένο στόχο (ΣΣΕ). Έτσι, οι επιδόσεις και τα αντίστοιχα χρώματα κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής:

1. αποτέλεσμα που υπολείπεται του στόχου (ΣΣΕ) σε ποσοστό μεγαλύτερο του 20%
 - χρώμα κόκκινο (που υποδηλώνει αποτυχία επίτευξης του στόχου)
2. αποτέλεσμα που υπολείπεται του στόχου (ΣΣΕ) σε ποσοστό μικρότερο του 20%
 - χρώμα κίτρινο (που υποδηλώνει αποτυχία επίτευξης του στόχου, αλλά ταυτόχρονα και μια καλή προσέγγιση του στόχου)
3. αποτέλεσμα που ξεπερνά το στόχο (ΣΣΕ)
 - χρώμα πράσινο (που υποδηλώνει επίτευξη του στόχου)

Ανάλογα με τα παραπάνω, έγινε μια παρόμοια απεικόνιση των επιδόσεων με βάση τα αποτελέσματα των μέτρων (ΣΔΕ), και ανάλογα με το συντελεστή βαρύτητάς τους στη συνολική επίδοση του ΣΠΕ. Έτσι, για κάθε ΣΠΕ τα χρώματα που αναλογούν είναι:

- χρώμα κόκκινο (που υποδηλώνει αποτυχία επίτευξης του συνολικού στόχου)

-
- χρώμα κίτρινο (που υποδηλώνει αποτυχία επίτευξης του συνολικού στόχου, αλλά ταυτόχρονα και μια καλή προσέγγισή του)
 - χρώμα πράσινο (που υποδηλώνει επίτευξη του συνολικού στόχου)

Η αναγωγή των μετρήσεων επίδοσης για κάθε ΣΔΕ αλλά και των αντίστοιχων ΣΣΕ σε συνολικούς στόχους ανά ΣΠΕ, γίνεται ως εξής:

Για κάθε ΣΔΕ υπολογίζεται η επί τοις εκατό επίτευξη του στόχου του (ΣΣΕ) ως εξής:

$$\text{Επίτευξη στόχου ΣΔΕ } X = [(\text{μέτρηση ΣΔΕ } X) / (\text{ΣΣΕ } X)] \times 100\%$$

Στη συνέχεια η επί τοις εκατό επίτευξη του στόχου πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή βαρύτητας του ΣΔΕ και προκύπτει η σταθμισμένη συνεισφορά του αποτελέσματος του ΣΔΕ στην επίδοση του ΣΠΕ. Με την πρόσθεση της αντίστοιχης σταθμισμένης συνεισφοράς για κάθε ΣΔΕ που συνθέτει τον ΣΠΕ, προκύπτει και η συνολική επίδοση του ΣΠΕ, ως ποσοστό επί τοις εκατό.

Ανάλογα με το χρωματισμό των επιδόσεων στο CRM BSc, γίνεται και ο χρωματισμός των επιδόσεων των ΣΠΕ στο αντίστοιχο χρωματικό μοντέλο:

- Χρώμα κόκκινο: αποτέλεσμα που υπολείπεται του συνολικού στόχου σε ποσοστό μεγαλύτερο του 20%
- Χρώμα κίτρινο: αποτέλεσμα που υπολείπεται του συνολικού στόχου σε ποσοστό μικρότερο του 20%
- Χρώμα πράσινο: αποτέλεσμα που ξεπερνά το συνολικό στόχο

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων και τα αντίστοιχα χρωματικά μοντέλα του CRM BSc παρουσιάζονται στο παράρτημα 9 - VII.

9.5.5. Πρώτη ανασκόπηση μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM (CRM BSc)

Τον Ιανουάριο του 2007, ένα χρόνο μετά την έναρξη της παρακολούθησης της στρατηγικής επίδοσης CRM, πραγματοποιήθηκε η πρώτη ανασκόπηση της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, δηλαδή του CRM BSc. Η ανασκόπηση έγινε στα πλαίσια μιας

συνάντησης στην οποία συμμετείχε η διαρκής ομάδα εργασίας καθώς και το τμήμα CRM. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης έγινε μια περιληπτική ανασκόπηση των δύο μοντέλων όπως έχουν διαμορφωθεί για τις ανάγκες της στρατηγικής CRM της Roche (Hellas). Στη συνέχεια έγινε μια ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρακολούθησης επίδοσης, και ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τα αποτελέσματα αυτά. Τέλος, έγιναν προτάσεις για τον εμπλουτισμό – βελτίωση του πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (CRM BSc). Συζητήθηκαν δηλαδή υποψήφιοι ΣΔΕ καθώς και ήδη υφιστάμενοι ΣΔΕ προς αντικατάσταση.

Το αποτέλεσμα της ανασκόπησης αυτής ήταν η προσθήκη ενός επιπλέον ΣΔΕ στη συνιστώσα Ανθρώπινου και Οργανωσιακού κεφαλαίου, του Α1β (“Επίδοση στον διαγωνισμό CRM”). Ο ΣΔΕ αυτός, που είναι συντελεστής αποτελέσματος, αιτιατού (*lag*), προστίθεται στον ήδη υπάρχοντα ΣΔΕ Α1α (“Ώρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο”) που είναι συντελεστής αιτίου (*lead*) έτσι ώστε να μετρηθεί πιο ολοκληρωμένα η σχετική με τον ΣΠΕ Α1 (“Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού”) επίδοση της στρατηγικής CRM. Περισσότερες λεπτομέρειες για τον ΣΔΕ Α1β παρουσιάζονται, στο αντίστοιχο τμήμα όπου περιγράφεται μαζί με τους άλλους ΣΔΕ και, αντίστοιχα στο παράρτημα 9 - IV, όπου παρουσιάζονται τα προφίλ όλων των ΣΔΕ.

Επιπλέον επιλέχθηκαν μια σειρά από επιπρόσθετα μέτρα τα οποία αποφασίστηκε να μην εισαχθούν άμεσα στην ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης, καθώς κάτι τέτοιο κρίθηκε πρόωρο, μετά από μόλις ένα έτος λειτουργίας του πλαισίου. Τα μέτρα αυτά εισάχθηκαν σαν εναλλακτικά μέτρα στα ήδη υπάρχοντα, και αποφασίστηκε να επανεξετασθεί η καταλληλότητά τους στην επόμενη ανασκόπηση που θα ακολουθήσει το επόμενο έτος (Ιανουάριος 2008). Τα επιλεγμένα εναλλακτικά μέτρα παρουσιάζονται στο παράρτημα 9 - IV, στα προφίλ των σχετικών ΣΔΕ, των οποίων αποτελούν δυνητικούς αντικαταστάτες.

Τέλος, έγινε μια ανασκόπηση των ΣΣΕ, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πρώτου έτους εφαρμογής του CRM BSc. Οι παρακάτω ΣΣΕ (Πίνακας 9.1) αποφασίστηκε να αναπροσαρμοστούν, είτε προς τα κάτω διότι η πρώτη εκτίμηση ήταν πολύ φιλόδοξη και δύσκολα επιτεύξιμη, είτε προς τα πάνω διότι ήταν εύκολα επιτεύξιμη, ή ακόμα λόγω της ανάγκης θέσης ανώτερου στόχου για λόγους περαιτέρω βελτίωσης. Με τις νέες τιμές ενημερώθηκε η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (CRM BSc) του 2007.

Πίνακας 9.1 Λίστα ΣΣΕ που αναπροσαρμόστηκαν

| ΣΔΕ | ΣΣΕ τιμή 2006 | ΣΣΕ νέα τιμή (2007) |
|------------|--------------------------|--------------------------------|
| X2α | 2,500 € | 5,000 € |
| Σ2α | 7% | 6% |
| Δ2ε | 5% | 10% |
| Δ2δ | 30 | 60 |
| Δ2γ | 300 | 500 |
| Δ1β | 10% | 7% |

Από τη συνάντηση ανασκόπησης προέκυψε το συνολικό συμπέρασμα ότι η στρατηγική κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση καθώς και ότι το πλαίσιο στρατηγικής (CRM strategy framework) και το πλαίσιο μέτρησης επίδοσης (CRM BSc) έχουν συμβάλλει σημαντικά σε αυτό. Διαπιστώθηκε ότι το πρώτο έτος εφαρμογής της μεθοδολογίας ήταν ικανοποιητικό και ότι οι διάφορες δυσλειτουργίες καθώς και αστοχίες σε ΣΣΕ που παρουσιάστηκαν είναι αναμενόμενες για μια νέα πρωτοβουλία σαν αυτή. Επίσης, τονίσθηκε ότι οι συναντήσεις ανασκόπησης καθώς και η τακτική επικοινωνία των αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης είναι κρίσιμες για τη σωστή εφαρμογή της μεθοδολογίας και κατ' επέκταση την επιτυχία της στρατηγικής CRM. Τέλος, συμφωνήθηκε, μετά από εισήγηση του ερευνητή, η επόμενη – και όχι η μεθεπόμενη, όπως ήταν αρχικά ορισμένο - ανασκόπηση να είναι περισσότερο εκτενής και να εξετασθεί περισσότερο λεπτομερειακά και σε βάθος όχι μόνο η μέτρηση επίδοσης αλλά και η συνολική στρατηγική. Και αυτό γιατί μετά από δύο έτη εφαρμογής όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και στοιχεία - τα μοντέλα, οι συμμετέχοντες, οι πρωτοβουλίες, η ίδια η στρατηγική – βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας και συνεπώς η επαναξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί σε περισσότερο βάθος. Επιπλέον, οι περισσότερες πρωτοβουλίες, θα έχουν φτάσει στο τέλος τους και θα υπάρξει ανάγκη καθορισμού νέων.

Τα αποτελέσματα της συνάντησης στη συνέχεια τεκμηριώθηκαν και καταγράφηκαν στο τελικό έγγραφο το οποίο περιλάμβανε την νέα ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (CRM BSc) με το επιπλέον μέτρο καθώς και τους ανανεωμένους, εν μέρει, ΣΣΕ. Το έγγραφο δόθηκε προς ενημέρωση και τελική έγκριση από τη διοίκηση.

9.6. ΣΥΛΛΟΓΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Η συλλογή των δεδομένων επικεντρώθηκε στα σχετικά με τη σκοπιμότητα της μελέτης ζητούμενα, δηλαδή στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Ωστόσο, δεν περιορίστηκε μόνο σε αυτά, αλλά περιέλαβε και άλλα. σχετικά την εφαρμογή της μεθοδολογίας, θέματα – στο μέτρο που αυτό ήταν δυνατό.

9.6.1. Πηγές δεδομένων - ευρημάτων

Τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης προέρχονται από τις παρακάτω πηγές:

1. Έγγραφα

Αποτελεί μια από τις κύριες μορφές πληροφορίας και οι τύποι των εγγράφων που χρησιμοποιήθηκαν – και είναι δυνατό, κατά περίπτωση, να βρίσκονται σε γραπτή ή/και ηλεκτρονική μορφή – είναι οι παρακάτω:

- Ηλεκτρονικές επιστολές (*e-mails*), μνημόνια (*memos*), και άλλες ανακοινώσεις
- Έγγραφα συναντήσεων, όπως πρακτικά συναντήσεων (*Minutes of Meetings*), θεματολογία συναντήσεων (*Agendas*)
- Διοικητικά έγγραφα όπως ιστορικό, αποστολή, όραμα του οργανισμού
- Έγγραφα σχετικά με την προτεινόμενη μεθοδολογία (περιγραφή της μεθοδολογίας, πρακτικό παράδειγμα μεθοδολογίας, σχετική δημοσίευση της μεθοδολογίας κλπ)
- Έγγραφα σχετικά με το έργο εφαρμογής της μεθοδολογίας, όπως την οργάνωση έργου (*Project Organization*), το πλάνο έργου (*Project Plan*), τις αναφορές προόδου, κλπ
- Παρουσιάσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια συναντήσεων της ομάδας έργου ή και εκτός αυτής, στο πλαίσιο επικοινωνίας της μεθοδολογίας, της στρατηγικής CRM, της ισοζυγισμένης βαθμολόγησης, κλπ.
- Τα ίδια τα μοντέλα της μεθοδολογίας, καθώς και τα επιμέρους έγγραφα τους, όπως προέκυψαν από την εφαρμογή της:
 - ο Πλαίσιο στρατηγικής CRM (*CRM strategy framework*)

-
- ο Ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (*CRM Balanced Scorecard*)
 - ο Προφίλ ΣΔΕ
 - ο Κάρτες ΣΣΕ
 - Εκπαιδευτικά έγγραφα, όπως παρουσιάσεις, εγχειρίδια χρήσης (*manuals*) των εφαρμογών CRM και Web (*Content Management*)
 - Έγγραφα επιχειρηματικών διαδικασιών CRM (*SOPs*)
 - Έγγραφα ροών εργασίας και αντίστοιχων ρόλων που αφορούν το δομικό κεφάλαιο της ηλεκτρονικής διαχείρισης περιεχομένου
 - Μηνιαία ενημερωτικά δελτία CRM (*Newsletters*), στα πλαίσια της επικοινωνίας του CRM και των δεικτών επίδοσης της στρατηγικής

2. Αρχειακά δεδομένα

Τα αρχειακά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα παρακάτω:

- Αρχεία πελατών
- Αρχεία εξυπηρέτησης πελατών
- Άλλα αρχεία Οργανισμού, όπως Οργανογράμματα, Προϋπολογισμοί
- Αρχεία Ερευνών Πελάτη
- Αρχεία που αφορούν την ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης
 - ο Λογιστικά φύλλα επιμέρους μετρήσεων επίδοσης
 - ο Λογιστικά φύλλα ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης
- Αρχεία της εσωτερικής εξυπηρέτησης (εφαρμογή helpdesk)
 - ο Προτάσεις βελτίωσης
 - ο Αναφορές λαθών / Παράπονα
 - ο Εσωτερικές καμπάνιες
- Ροές εργασίας (*Workflows*) για τη διαχείριση περιεχομένου του καναλιού του Web
- Αρχεία ηλεκτρονικού περιεχομένου για δημοσίευση στον ιστότοπο (*Web site*)

3. Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις που έγιναν κατά τη διάρκεια της μελέτης είναι οι παρακάτω:

- Συνεντεύξεις διπλών επισκέψεων πεδίου στον πελάτη (*Double Call Interviews*)

Οι συνεντεύξεις αυτές έγιναν στα πλαίσια της πρωτοβουλίας της αποτελεσματικότητας στο πεδίο και αποτελούν επιμέρους ευρήματα της μελέτης, καθώς σχετίζονται λιγότερο άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και περισσότερο με αυτή καθαυτή τη στρατηγική CRM, της οποίας και η συγκεκριμένη πρωτοβουλία αποτελεί μέρος

- Ημι-δομημένες συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες στο έργο ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας

Οι συνεντεύξεις αυτές απαντούν άμεσα στα ερευνητικά ερωτήματα και παρουσιάζονται αναλυτικά σε ξεχωριστή ενότητα.

4. Παρατήρηση συμμετεχόντων στην έρευνα

Οι παρατηρήσεις των συμμετεχόντων στο έργο της έρευνας που έγινε μέσω της μελέτης διακρίνονται ως εξής:

- Παρατηρήσεις που έγιναν από τον ερευνητή, ο οποίος είναι και ο επικεφαλής της όλης πρωτοβουλίας που εξετάζεται από τη μελέτη. Ο ερευνητής, με τη διπλή ιδιότητα που έχει, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα λήψης αποφάσεων στο οργανωσιακό σκηνικό
- Παρατηρήσεις που έγιναν από τους συμμετέχοντες από το τμήμα CRM, οι οποίοι και είναι συμμετέχοντες στο οργανωσιακό σκηνικό

Η συγκεκριμένη πηγή παρέχει σημαντικές ευκαιρίες και πλεονεκτήματα για τη συλλογή δεδομένων, εμπεριέχει, ωστόσο και κάποια προβλήματα:

- Το βασικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα εκτεταμένης πρόσβασης σε γεγονότα, καταστάσεις και ομάδες που αλλιώς δεν θα ήταν δυνατό να παρατηρηθούν. Σε ορισμένες περιπτώσεις μελετών όπως η συγκεκριμένη, δεν υπάρχει άλλη δυνατότητα άμεσης και λεπτομερούς παρατήρησης εκτός της συγκεκριμένης, μέσω δηλαδή της συμμετοχής στη μελέτη. Επιπλέον παρέχει μια σειρά από άλλα πλεονεκτήματα, όπως η δυνατότητα καθορισμού των συναντήσεων, των χρονοδιαγραμμάτων κλπ.

-
- Τα κυριότερα προβλήματα που υπάρχουν, έχουν να κάνουν με τις δυνητικές προκαταλήψεις και μεροληπτικές συμπεριφορές που μπορούν να παρουσιαστούν. Ωστόσο, στη συγκεκριμένη μελέτη, τα αποτελέσματα του συνολικού έργου που εξετάζεται αξιολογούνται από τη διοίκηση του οργανισμού και η μελέτη διεξάγεται σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας δεν μπορεί να επηρεαστεί άμεσα από τον ερευνητή. Ακόμα περισσότερο, δεν είναι δυνατό να επιβληθούν τα μοντέλα που προκύπτουν και αφορούν τη στρατηγική και τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης CRM, αν δεν αποδειχθούν χρήσιμα και αποτελεσματικά για τον οργανισμό.

9.6.2. Αρχές συλλογής δεδομένων – ευρημάτων

Στη μελέτη ακολουθούνται οι παρακάτω σημαντικές αρχές – μέθοδοι που αφορούν τη συλλογή δεδομένων:

1. Η χρήση πολλαπλών πηγών ευρημάτων (και σύγκλισή τους σε ένα εύρημα)

Η χρήση πολλαπλών πηγών αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα μιας μελέτης περίπτωσης (Yin, 2003). Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που προκύπτει είναι η ανάπτυξη συγκλινουσών γραμμών έρευνας, μια διαδικασία τριγωνισμού τεσσάρων τύπων, από τους οποίους στη συγκεκριμένη μελέτη λαμβάνουν χώρα οι εξής δύο:

- i. Σύγκλιση πολλαπλών πηγών δεδομένων (*data triangulation*)
- ii. Σύγκλιση πολλαπλών αξιολογητών (*investigator triangulation*)

Το γεγονός αυτό ενδυναμώνει την μελέτη όσον αφορά στην εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής (*Construct validity*)

2. Η ανάπτυξη και χρήση βάσης δεδομένων για τη μελέτη περίπτωσης

Αφορά ουσιαστικά τον τρόπο οργάνωσης και τεκμηρίωσης των δεδομένων που συλλέγονται κατά τη διάρκεια μιας μελέτης περίπτωσης. Η βάση δεδομένων μιας μελέτης περίπτωσης αυξάνει σημαντικά την αξιοπιστία της (*Reliability*). Οι παρακάτω κατηγορίες δεδομένων που έχουν σαν βάση κατηγοριοποίησης τη φύση των δεδομένων αποτελούν μια επέκταση σε σχέση ακόμη και με το ανώτατο επίπεδο τεχνικής (Yin, 2003) και αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημά της μελέτης. Η βάση δεδομένων υλοποιήθηκε σε MS ACCESS και περιλαμβάνει όλες τις κατηγορίες

δεδομένων όπως περιγράφηκαν παραπάνω, στο βαθμό που είναι δυνατή η καταχώρησή τους ηλεκτρονικά.

3. Η χρήση αλυσίδας ευρημάτων

Αποτελείται από τις συγκεκριμένες συνδέσεις μεταξύ των ερωτημάτων, των δεδομένων που συλλέχθηκαν και των συμπερασμάτων που εξάχθηκαν. Στη συγκεκριμένη μελέτη η παρακάτω αλυσίδα συσχετίσεων των ευρημάτων ισχύει και μπορεί να ακολουθηθεί από οποιονδήποτε επιθυμεί να εξετάσει τα αποτελέσματα της μελέτης:

- i. Ερωτήματα μελέτης περίπτωσης
- ii. Πρωτόκολλο μελέτης περίπτωσης (σύνδεση ερωτημάτων με θέματα/ζητήματα του πρωτοκόλλου)
- iii. Εξαγωγή συγκεκριμένων πηγών ευρημάτων από τη βάση δεδομένων
- iv. Βάση δεδομένων της μελέτης περίπτωσης
- v. Τελική αναφορά της μελέτης περίπτωσης

Η αλυσίδα μπορεί να ακολουθηθεί και κατά τις δυο κατευθύνσεις (δηλαδή από το i έως και το v ή/και αντίστροφα)

Οι παραπάνω αρχές βοηθούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων που έχουν να κάνουν με την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής (*Construct validity*) και την αξιοπιστία (*Reliability*).

Τέλος, η διαδικασία συλλογής δεδομένων έλαβε χώρα σε εκτεταμένο χρονικό διάστημα, συγκεκριμένα ξεκίνησε κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της μελέτης (*Απρίλιος 2005*), συνεχίστηκε κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της, και συνεχίζεται και μετά την ολοκλήρωσή της (*Φεβρουάριος 2006*). Η συχνότητα της συλλογής των δεδομένων δεν ήταν αυστηρά καθορισμένη και καθορίστηκε ανάλογα με τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των δεδομένων και ευρημάτων.

9.7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Η επιλογή της στρατηγικής καθώς και της τεχνικής ανάλυσης έγινε πριν την έναρξη συλλογής δεδομένων. Ο κύριος λόγος για την ενέργεια αυτή είναι η διασφάλιση

ότι τα δεδομένα θα μπορούν να αναλυθούν. Αυτή είναι και η προτεινόμενη μεθοδολογική πρακτική για μια επιτυχημένη μελέτη περίπτωσης. (Yin, 2003)

9.7.1. Στρατηγική Ανάλυσης

Η επιλογή όσον αφορά στη στρατηγική ανάλυσης που έγινε για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι αυτή της βασισμένης στις θεωρητικές προτάσεις, όπως προκύπτουν από το θεωρητικό μέρος της διατριβής. Η συγκεκριμένη στρατηγική ανάλυσης είναι προτιμητέα σε τέτοιου είδους μελέτες περίπτωσης. Με το σκεπτικό αυτό έγινε και η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, καθώς αποτελεί κοινή πρακτική σε επεξηγηματικές μελέτες περίπτωσης, όπως η συγκεκριμένη (Yin, 2003).

Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης είναι προσανατολισμένη στις θεωρητικές προτάσεις και καθοδηγείται από αυτές. Οι προτάσεις που προέρχονται από τη θεωρία και διαμορφώνουν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, έχουν καθορίσει και το πλάνο συλλογής δεδομένων. Οι αρχικοί αντικειμενικοί σκοποί και ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης έχουν βασιστεί στις προτάσεις της θεωρίας και τα ερευνητικά ερωτήματα.

9.7.2. Τεχνική Ανάλυσης

Η επιλογή όσον αφορά στην τεχνική ανάλυσης για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι αυτή της εναρμόνισης προτύπου (*Pattern matching*). Η τεχνική αποτελεί μια από τις περισσότερο προτιμητέες και ευκαίεες για την ανάλυση μελετών περίπτωσης (Yin, 2003). Σύμφωνα με τη λογική που τη διέπει (Trochim, 2001), γίνεται σύγκριση ενός προτύπου βασισμένου στην εμπειρική παρατήρηση με το πρότυπο που βασίζεται στην πρόβλεψη, την αναμενόμενη κατάσταση με βάση τη θεωρητική πρόταση. Αν τα πρότυπα αυτά συμπίπτουν, σημαίνει ότι η μελέτη περίπτωσης έχει ισχυρή εσωτερική εγκυρότητα (*Internal Validity*).

9.7.3. Πρότυπα – Μεταβλητές Ανάλυσης

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, στην οποία η μελέτη είναι επεξηγηματική, τα πρότυπα είναι, κατά περίπτωση, εξαρτημένες ή/και ανεξάρτητες μεταβλητές της

μελέτης. Σύμφωνα λοιπόν με τις θεωρητικές προτάσεις, τα παρακάτω πρότυπα και οι σχετικές μεταβλητές θα αποτελέσουν το κύριο αντικείμενο ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης.

1. Η τεκμηρίωση και επικοινωνία της μεθοδολογίας και των αναμενόμενων οφελών της μεθοδολογίας καθώς τα παρακάτω χαρακτηριστικά της:

- Ακρίβεια και απλότητα
- Συγκεκριμένη δομή και απαιτήσεις
- Επιστημονική εγκυρότητα

θα εξασφαλίσει την υποστήριξη και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (*εξαρτημένη μεταβλητή*)

2. Οι παρακάτω βασικοί συντελεστές (*ανεξάρτητες μεταβλητές*) ενός έργου καθιστούν την πρακτική εφαρμογή της μεθοδολογίας εφικτή:

- Απαιτούμενοι πόροι (ανθρωπο-ώρες, εξοπλισμός, κλπ)
- Συνολικό κόστος
- Απαιτούμενος χρόνος

3. Οι παρακάτω προϋποθέσεις είναι αναγκαίες για την έναρξη της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας:

ΑΠ1. Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση (*εξαρτημένη μεταβλητή*)

ΑΠ2. Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση (*εξαρτημένη μεταβλητή*)

ΑΠ3. Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής (*ανεξάρτητη μεταβλητή*)

ΑΠ4. Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό – σχετικά με το CRM (*ανεξάρτητη μεταβλητή*)

ΑΠ5. Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη) (*ανεξάρτητη μεταβλητή*)

ΑΠ6. Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM (*ανεξάρτητη μεταβλητή*)

-
- ΑΠ7. Κατάλληλη κουλτούρα – τουλάχιστον όσον αφορά στη διοίκηση και την ομάδα έργου *(ανεξάρτητη μεταβλητή)*
4. Οι παρακάτω παράγοντες είναι κρίσιμοι για την επιτυχία εφαρμογής της μεθοδολογίας:
- ΚΠ1. Συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ2. Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ3. Παρακίνηση των συμμετεχόντων *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ4. Κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ5. Ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ6. Ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ7. Δημιουργία κλίματος επείγοντος και σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ8. Σύντομη ανάπτυξη προτύπου, το οποίο θα παριστάνει πρακτικά, θα οπτικοποιεί την όλη μεθοδολογία και τα μοντέλα που τη συνθέτουν *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
- ΚΠ9. Παράλληλη – ή τουλάχιστον άμεσα σχεδιαζόμενη -ανάπτυξη κατάλληλης εφαρμογής CRM, ώστε να υποστηρίζει το CRM και τη στρατηγική του *(εξαρτημένη μεταβλητή)*
5. Τα παρακάτω οφέλη *(εξαρτημένες μεταβλητές)* προκύπτουν από την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας:
- ΟΦ1. Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM

-
- ΟΦ2. Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς
 - ΟΦ3. Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ, τους ΣΔΕ, και τους αντικειμενικού σκοπούς) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος
 - ΟΦ4. Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM
 - ΟΦ5. Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM
 - ΟΦ6. Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM
 - ΟΦ7. Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM
 - ΟΦ8. Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM
 - ΟΦ9. Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα
 - ΟΦ10. Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό
 - ΟΦ11. Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση
 - ΟΦ12. Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα
 - ΟΦ13. Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα

Η αναλυτική παρουσίαση της ανάλυσης και των αποτελεσμάτων της γίνεται στο έγγραφο τεκμηρίωσης της μελέτης.

9.8. ΑΝΑΦΟΡΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η αναφορά της μελέτης παρουσιάζεται αναλυτικά στο έγγραφο τεκμηρίωσης της μελέτης περίπτωσης. Εδώ παρουσιάζονται τα βασικά θέματα που αφορούν την αναφορά και είναι η στοχοθέτηση, η δομή της αναφοράς και οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν.

9.8.1. Στοχοθέτηση της αναφοράς μελέτης περίπτωσης

Το κοινό στο οποίο απευθύνεται η αναφορά της μελέτης περίπτωσης είναι η επιτροπή αξιολόγησης της διδακτορικής διατριβής με βάση την οποία ξεκίνησε η συνολική προσπάθεια, μέρος της οποίας αποτελεί και η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

Η μορφή της γραπτής αναφοράς της μελέτης περίπτωσης είναι αυτή της απλής αφηγηματικής, η οποία και αποτελεί την κλασική μορφή για μελέτες μεμονωμένων περιπτώσεων. Επιπλέον, έχει εμπλουτιστεί με κατατοπιστικά γραφήματα, εικόνες και πίνακες αποτελεσμάτων, ώστε να γίνει περισσότερο παραστατική και κατανοητή.

9.8.2. Δομή της αναφοράς

Τα συστατικά μέρη της αναφοράς αποτελούν και τη σύνθεση της δομής της. Ο τύπος δομής που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτός της γραμμικής – αναλυτικής δομής (*Linear-Analytic Structures*). Η δομή αυτή ακολουθεί την κλασική ανάπτυξη μιας έρευνας. Δηλαδή ξεκινά με το προς έρευνα θέμα και τη σχετική θεωρία. Συνεχίζει με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, τα ευρήματα από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν, και κλείνει με τα συμπεράσματα.

9.8.3. Διαδικασίες για την ανάπτυξη της αναφοράς

Τρεις σημαντικές διαδικασίες χαρακτηρίζουν τις μελέτες περιπτώσεων και χρήζουν ιδιαίτερης αναφοράς και προσοχής.

1. Έναρξη σύνθεσης

Αποφασίστηκε η έναρξη της σύνθεσης της αναφοράς να ξεκινήσει σχετικά νωρίς, ώστε να βρισκόμαστε σε καλό σημείο προόδου πριν να ολοκληρωθεί η διαδικασία ανάλυσης, όπως και έγινε. Συγκεκριμένα, τα τμήματα που είχαν σχεδόν ολοκληρωθεί πριν την έναρξη της διαδικασίας ανάλυσης ήταν τα παρακάτω:

- Βιβλιογραφία
 - Μεθοδολογία
 - Περιγραφή της περίπτωσης
2. Το θέμα που σχετίζεται με το αν πρέπει οι περιπτώσεις να μείνουν ή όχι ανώνυμες
Στη συγκεκριμένη μελέτη η περίπτωση είναι επώνυμη.
3. Η διαδικασία ανασκόπησης για την αύξηση της εγκυρότητας του εννοιολογικού περιεχομένου (*Construct Validity*)

Η διαδικασία ανασκόπησης που έγινε για τη συγκεκριμένη μελέτη, αυξάνει την ακρίβεια της μελέτης περίπτωσης και συνεπώς την εννοιολογική της εγκυρότητα.

9.9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ξεκινώντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, πρέπει να τονιστεί ότι η κύρια σκοπιμότητα ήταν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως έχουν καθοριστεί στην αντίστοιχη ενότητα του παρόντος εγγράφου. Παράλληλα, ορισμένα από τα αποτελέσματα δεν αφορούν άμεσα τα ερευνητικά ερωτήματα, ωστόσο, προέκυψαν από τη μελέτη και είναι σχετικά με την έρευνα. Τα αποτελέσματα αυτά παρατίθενται στο τέλος της παρούσας ενότητας.

Το έργο ανάπτυξης και πρώτης εφαρμογής της μεθοδολογίας είχε διάρκεια τέσσερις μήνες. Ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2005 και τελείωσε τον Ιανουάριο του 2006. Ωστόσο, η προετοιμασία του καθώς και η προετοιμασία της σχετικής μελέτης περίπτωσης ξεκίνησε αρκετά νωρίτερα, τον Απρίλιο του 2005.

Το ουσιαστικό αποτέλεσμα του έργου ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας, που αποτελεί και το κύριο αντικείμενο της μελέτης, είναι τα δύο μοντέλα, το πλαίσιο στρατηγικής CRM (*CRM Strategy framework*) και η ισοζυγισμένη κάρτα

βαθμολόγησης CRM (*CRM BSc*), όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα που περιγράφει τη διεξαγωγή της μελέτης.

Το πρώτο ζητούμενο στην όλη προσπάθεια ήταν η εξασφάλιση της υποστήριξης της ανώτατης διοίκησης και της δέσμευσής της να την ενισχύσει. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, έγινε εκτεταμένη επικοινωνία και πληροφόρηση της διοίκησης, τόσο σε ανεπίσημο επίπεδο, όσο και μέσω επίσημων παρουσιάσεων σε συναντήσεις. Θετική συγκυρία αποτέλεσε η επικείμενη, εκείνη την εποχή, υιοθέτηση νέας εφαρμογής CRM, καθώς ενίσχυσε την ανάγκη για μια στρατηγική CRM, αλλά και για τη μέτρηση της επίδοσης της στρατηγικής αυτής. Η ανταπόκριση της διοίκησης στην προτεινόμενη μεθοδολογία ήταν πολύ θετική, ωστόσο, υπήρξε κάποιος σκεπτικισμός όσον αφορά στους απαιτούμενους πόρους και χρόνο που απαιτούσε η εφαρμογή. Η παρουσίαση που έγινε, όπου παρουσιάστηκε ένα συμπαγές και λεπτομερές πλάνο έργου, το οποίο ξεκαθάριζε τόσο τις προϋποθέσεις, όσο και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα παραδοτέα του έργου, ήταν τις όποιες αμφιβολίες και αποφασίστηκε η εφαρμογή της μεθοδολογίας.

Συνολικά, σύμφωνα με τις παρατηρήσεις του ερευνητή και την ανάλυση των σχετικών ευρημάτων, η υποστήριξη και δέσμευση της διοίκησης προέκυψε σαν αποτέλεσμα των παρακάτω:

1. εκτεταμένη και τεκμηριωμένη ενημέρωση και επικοινωνία για τη μεθοδολογία
2. πρόσφορο κλίμα για ανάπτυξη στρατηγικής CRM
3. συμπαγές και τεκμηριωμένο πλάνο έργου
4. εμπιστοσύνη στο πρόσωπο και τις ικανότητες του επικεφαλής και εισηγητή της μεθοδολογίας
5. τα ίδια τα χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας:
 - Ακρίβεια και απλότητα
 - Συγκεκριμένη δομή και απαιτήσεις
 - Επιστημονική εγκυρότητα

Τα αποτελέσματα, όσον αφορά στους βασικούς συντελεστές του έργου ήταν τα εξής:

-
- Οι ανθρωπο-ώρες που καταναλώθηκαν για το έργο ανέρχονται σε 888. Δηλαδή, μεταφρασμένο σε ανθρωπο-ημέρες (8 ώρες η ημέρα) είναι 111.
 - Δεν απαιτήθηκε ιδιαίτερος εξοπλισμός για το έργο, συνεπώς δεν έγινε κάποια αγορά εξοπλισμού και το σχετικό κόστος είναι μηδενικό. Ο εξοπλισμός που απαιτείται για τη μεθοδολογία είναι ο τυπικός εξοπλισμός γραφείου, συναντήσεων και παρουσιάσεων (προσωπικοί υπολογιστές, εκτυπωτές, προβολείς παρουσιάσεων, κλπ.)
 - Το συνολικό κόστος, συνεπώς, προκύπτει σχεδόν αποκλειστικά από το κόστος των ανθρωπο-ημερών που καταναλώθηκαν. Ορίζοντας λοιπόν σαν μέσο κόστος ανθρωπο-ημέρας τα 150 €, το συνολικό κόστος της απασχόλησης των συμμετεχόντων στο έργο ανέρχεται στο ποσό των 16,650€. Στο ποσό αυτό προστίθενται οι δύο παραγγελίες υλικού που έγιναν για τις ανάγκες του έργου και χρεώθηκαν σε αυτό (χαρτί, μελάνι εκτυπωτών, διάφορες ειδικές εκτυπώσεις), οι οποίες ανέρχονται στο ποσό των 1,150€. Συνολικά, δηλαδή, το κόστος του έργου, και συνεπώς της ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας, ανέρχεται στο ποσό των 17,800€.
 - Ο χρόνος που απαιτήθηκε για την ολοκλήρωση της μεθοδολογίας ήταν τέσσερις μήνες. Χρειάστηκαν, ωστόσο, και επιπλέον δύο μήνες για την προετοιμασία της, χρόνο κατά τον οποίο απασχολήθηκε κυρίως ο επικεφαλής του έργου και ερευνητής.

Οι παρακάτω προϋποθέσεις, οι οποίες και προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση, πράγματι υφίστανται στον οργανισμό πριν την έναρξη της ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Αναλυτικά, από τα σχετικά ευρήματα της μελέτης προκύπτει ότι :

ΑΠ1. Η υποστήριξη και η δέσμευση της διοίκησης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, εξασφαλίστηκε αρκετά πριν την έναρξη του έργου. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε και καθοριστικό παράγοντα για την έναρξη του έργου. Συγκεκριμένα, ήταν απαραίτητο κατ' αρχήν για την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για το έργο. Ήταν επίσης απαραίτητο για τον ορισμό και τη σύνθεση των ομάδων αλλά και την αρχική παρακίνηση των επιλεγμένων συμμετεχόντων.

ΑΠ2. Οι απαιτούμενοι πόροι και η οργάνωση του έργου ήταν εξασφαλισμένοι πριν από την έναρξή του. Δηλαδή, αρχικά, υπήρχε λεπτομερής τεκμηρίωση και αιτιολόγηση των απαιτούμενων πόρων, της δόμησης των ομάδων καθώς και το τελικό λεπτομερές πλάνο του έργου. Υπήρχε επίσης γνώση της μεθοδολογίας και των ειδικών απαιτήσεων της από τον επικεφαλής του έργου. Τέλος, όλα τα παραπάνω είχαν την έγκριση και την υποστήριξη της διοίκησης. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα:

- να καταστεί το έργο εφικτό και πραγματοποιήσιμο
- να υπάρξει μέριμνα και πρόβλεψη για όλες τις κρίσιμες συνιστώσες του έργου
- να ξεκινήσει η όλη πρωτοβουλία απερίσπαστα και επικεντρωμένη στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις του έργου

ΑΠ3. Η γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής της πρωτοβουλίας ήταν δεδομένη, καθώς αυτός ήταν και ο ίδιος ο ερευνητής που έχει προτείνει τη μεθοδολογία. Αυτό είχε σαν συνέπεια:

- Να γίνει η κατάλληλη οργάνωση του έργου και στελέχωση των ομάδων του
- Να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις κρίσιμες συνιστώσες της μεθοδολογίας
- Να εξασφαλιστούν, ή τουλάχιστον να επισημανθούν στους κατάλληλους αποδέκτες, οι κρίσιμες προϋποθέσεις καθώς και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του έργου, δηλαδή της ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας

ΑΠ4. Όπως αναφέρθηκε στη σχετική ενότητα περιγραφής της περίπτωσης, υπήρχε σχετική γνώση στον οργανισμό σχετικά με το CRM. Το γεγονός αυτό βοηθάει γενικά στην υιοθέτηση του CRM σαν στρατηγική πρωτοβουλία, αλλά και, ειδικά για την περίπτωσή μας, στην αποδοχή και υιοθέτηση της μεθοδολογίας.

ΑΠ5. Στη σχετική ενότητα περιγραφής της περίπτωσης, αναφέρθηκε επίσης, ότι το CRM είχε υιοθετηθεί, σε κάποιο βαθμό στον οργανισμό. Αυτό οφείλεται τόσο στην ύπαρξη σχετικής γνώσης για το CRM, κυρίως στη διοίκηση μάρκετινγκ, αλλά και στην προώθηση του CRM από την κεντρική διοίκηση του οργανισμού σε όλους τους θυγατρικούς οργανισμούς.

ΑΠ6. Στο συγκεκριμένο οργανισμό προϋπήρχε ένα σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης περιοχών (πωλήσεων), όπως αναφέρθηκε στη σχετική ενότητα περιγραφής της περίπτωσης. Η εφαρμογή αυτή είναι ουσιαστικά ένα υποσύνολο μιας εφαρμογής CRM και υποστηρίζει κυρίως ένα κανάλι, αυτό των πωλήσεων πεδίου. Συνεπώς δεν ήταν ολοκληρωμένο σύστημα CRM. Το γεγονός ωστόσο είχε σαν αποτέλεσμα, τον περιορισμό της αβεβαιότητας όσον αφορά στη μεθοδολογία CRM και την αύξηση της αποδοχής της, καθώς έδινε τη δυνατότητα να παρουσιασθούν πολλά χαρακτηριστικά και ζητούμενά της με πρακτικά παραδείγματα, χρησιμοποιώντας σαν πεδίο αναφοράς το υπάρχον σύστημα.

ΑΠ7. Η κουλτούρα του οργανισμού, όπως αναφέρθηκε και στη σχετική ενότητα περιγραφής της περίπτωσης, ευνοεί την ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών, ιδιαίτερα αυτών που έχουν πελατοκεντρική προσέγγιση. Είναι, εξάλλου, αξιοσημείωτο, ότι για τη μεθοδολογία έχει εκδηλωθεί ενδιαφέρον σε περιφερειακό, ευρωπαϊκό, επίπεδο, όπως προέκυψε και από τη σχετική έρευνα που αποτελεί μέρος της παρούσας διατριβής.

Συνολικά θα μπορέσαμε να αναφέρουμε ότι όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις, όπως προτείνονται από τη μεθοδολογία υφίστανται στη συγκεκριμένη περίπτωση. Αυτό δε συνέβη τυχαία καθώς αποτελεί και παράγοντα επιλογής της περίπτωσης, αλλά και γιατί ο ίδιος ο ερευνητής, με την ιδιότητα του επικεφαλής του έργου φρόντισε και προσπάθησε, στο μέτρο του δυνατού, ώστε όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις να υφίστανται.

Ένα άλλο αποτέλεσμα που προέκυψε από την ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης είναι ότι οι προϋποθέσεις ΑΠ4, ΑΠ5 και ΑΠ6 συνθέτουν μαζί – καθώς αλληλοεπηρεάζονται – μια συνολική αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθοδολογίας, αλλά και γενικότερα μιας στρατηγικής CRM, η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί με τον όρο «πρόσφορο κλίμα/έδαφος για το CRM». Η σύνθετη αυτή προϋπόθεση έχει μεγάλη βαρύτητα για την εφαρμογή της μεθοδολογίας καθώς επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τις περισσότερες εκ των υπολοίπων άλλες προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν.

Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι παραπάνω προϋποθέσεις μαζί με τη ΑΠ7 επηρεάζουν την ΑΠ1, η οποία και αποτελεί τη σημαντικότερη πρακτικά προϋπόθεση για τη μεθοδολογία. Η ΑΠ1 με τη σειρά της, μαζί με την ΑΠ3, επηρεάζει την ΑΠ2.

Δηλαδή, οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά σχηματίζουν μια αλυσίδα αλληλοσυσχέτισης.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, όπως προτείνονται και από τη θεωρία, υπήρχαν κατά τη διάρκεια της συνολικής προσπάθειας. Αυτό προκύπτει από την ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης, από την οποία προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΚΠ1. Κατά τη διάρκεια της πρωτοβουλίας η συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων, δηλαδή των:

- Συμμετεχόντων στην ομάδα εργασίας
- Επικεφαλή του έργου και της ομάδας CRM
- Υπόλοιπων εργαζόμενων

βοήθησε, ώστε να:

- ο Ξεκαθαριστούν τυχόν ασάφειες, της μεθοδολογίας, της στρατηγικής CRM, αλλά και του CRM γενικότερα
- ο Υπάρξουν ξεκάθαρες υπευθυνότητες αλλά και προσδοκίες
- ο Αναπτυχθεί εγρήγορση και προσμονή στον οργανισμό, και, κατά συνέπεια, σχετική ετοιμότητα
- ο Υπάρξει συνεχής ανατροφοδότηση

ΚΠ2. Η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, που υπήρξε και σαν προϋπόθεση, συνεχίστηκε και κατά τη διάρκεια του έργου είχε σαν αποτέλεσμα:

- ο την απρόσκοπτη λειτουργία των ομάδων του έργου και του έργου συνολικά
- ο την παροχή ξεκάθαρης κατεύθυνσης για την ολοκλήρωση του έργου
- ο την παρακίνηση των συμμετεχόντων

ΚΠ3. Η παρακίνηση των συμμετεχόντων, που έλαβε χώρα με τα παρακάτω μέσα:

-
- ξεκάθαρη παρότρυνση και προτεραιότητα για την πρωτοβουλία από τη διοίκηση
 - επιπλέον κίνητρα για τους συμμετέχοντες (παροχές)
 - καλλιέργεια περιβάλλοντος – αισθήματος σημαντικού επιτεύγματος

βοήθησε, ώστε να:

- ο υπάρξει ενεργή συμμετοχή στο έργο
- ο σημειωθεί υψηλή απασχόληση, ακόμη και εκτός ωραρίου
- ο να τηρηθούν και τα χρονοδιαγράμματα και οι προθεσμίες του έργου
- ο να προκύψουν τα τυπικά και ουσιαστικά παραδοτέα του έργου
- ο να επικοινωνηθεί το έργο σε όλο τον οργανισμό

ΚΠ4. Η κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες έγινε μέσω:

- εκτεταμένης και τεκμηριωμένης ενημέρωσης και επικοινωνίας για τη μεθοδολογία
- ύπαρξης πρόσφορου κλίματος για ανάπτυξη στρατηγικής CRM

και λόγω των χαρακτηριστικών της μεθοδολογίας:

- i. Ακρίβεια και απλότητα
- ii. Συγκεκριμένη δομή και απαιτήσεις
- iii. Επιστημονική εγκυρότητα

είχε δε σαν αποτέλεσμα:

- ο την ενεργή συμμετοχή στο έργο
- ο την ουσιαστική συμβολή των συμμετεχόντων

ΚΠ5. Η ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους προέκυψε λόγω των:

- παρακίνηση των συμμετεχόντων
- κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας

και επηρέασε σημαντικά το έργο συμβάλλοντας στα:

- ο ουσιαστική συμβολή των συμμετεχόντων
- ο τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών του έργου
- ο ολοκλήρωση τυπικών παραδοτέων και ουσιαστικών αποτελεσμάτων του έργου
- ο επικοινωνία του έργου, και, κατά συνέπεια της στρατηγικής CRM και του CRM γενικότερα, σε όλο τον οργανισμό

ΚΠ6. Η ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου προέκυψε ως αποτέλεσμα των:

- ύπαρξη δομημένου και ξεκάθαρα πλάνου
- πρόβλεψη και διασφάλιση του έργου απέναντι σε τυχόν παρεκκλίσεις και μη αναμενόμενα γεγονότα (*risk management*)
- σχετική εμπειρία του επικεφαλής, αλλά και όλων των εμπλεκομένων σε παρόμοια έργα

και είχε σαν αποτέλεσμα:

- ο τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών του έργου
- ο ολοκλήρωση τυπικών παραδοτέων και ουσιαστικών αποτελεσμάτων του έργου
- ο διατήρηση των απαιτούμενων πόρων και του σχετικού κόστους στα προβλεπόμενα επίπεδα

ΚΠ7. Η δημιουργία κλίματος επείγοντος και η σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας δημιουργήθηκαν μέσω:

- κατάλληλης επικοινωνίας

-
- σχετικού πλάνου
 - καλλιέργεια ανάλογων προσδοκιών και αίσθησης επιτεύγματος

και είχαν σαν αποτέλεσμα

- ο τη σχετική εγρήγορση των συμμετεχόντων αλλά και όλων των έμμεσα εμπλεκομένων από τον οργανισμό
- ο την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών του έργου
- ο την ολοκλήρωση τυπικών παραδοτέων και ουσιαστικών αποτελεσμάτων του έργου

ΚΠ8. Η ανάπτυξη ενός προτύπου στα αρχικά στάδια της μεθοδολογίας είχε σαν αποτέλεσμα:

- ο την καλύτερη κατανόηση της μεθοδολογίας
- ο την κατανόηση των αποτελεσμάτων και της συμβολής της μεθοδολογίας
- ο την κατανόηση της απαιτούμενης συμβολής για τον κάθε συμμετέχοντα
- ο τη δημιουργία των κατάλληλων προσδοκιών

ΚΠ9. Η σχεδόν παράλληλη ανάπτυξη της νέας εφαρμογής CRM συνέβαλλε σημαντικά στην επιτυχία της μεθοδολογίας, καθώς είχε σαν αποτέλεσμα:

- ο την άμεση εφαρμογή των σχετικών πρωτοβουλιών
- ο την ενίσχυση της πρακτικής συνιστώσας της μεθοδολογίας, προβάλλοντας την πρακτική της όψη

Παρατηρήθηκε ότι ορισμένοι από τους παραπάνω παράγοντες αλληλοσχετίζονται μεταξύ τους όπως και με κάποιες από τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Συγκεκριμένα:

- Η προϋπόθεση ΑΠ1 επηρεάζει άμεσα τον παράγοντα ΚΠ2 και, έμμεσα τον ΚΠ3

-
- Η προϋπόθεση ΑΠ3 επηρεάζει έμμεσα όλους τους παράγοντες, σε μεγαλύτερο βαθμό τους ΚΠ7, και ΚΠ8, σε συσχέτιση με τον ΚΠ6
 - Οι προϋποθέσεις ΑΠ4, ΑΠ5 και ΑΠ6, μαζί με τον παράγοντα ΚΠ1 επηρεάζουν τον ΚΠ4
 - Οι παράγοντες ΚΠ3 και ΚΠ4 επηρεάζουν τον ΚΠ5

Όσον αφορά στα οφέλη της εφαρμογής της μεθοδολογίας, τα παρακάτω προέκυψαν από την ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης. Να σημειωθεί ότι, μόνο ορισμένα από τα οφέλη που αναφέρονται στη σχετική θεωρία είναι δυνατό να προκύψουν σαν αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης, και αυτά όχι με απόλυτα σαφή και τεκμηριωμένο τρόπο. Αυτό οφείλεται και στους χρονικούς περιορισμούς αλλά και στο σχετικό σχεδιασμό της μελέτης. Αναφέρεται δε, και σαν ένας από τους βασικούς περιορισμούς της έρευνας, σκοπός της οποίας δεν είναι η ολοκληρωμένη αξιολόγηση της μεθοδολογίας. Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι περισσότερα αποτελέσματα όσον αφορά στα οφέλη της εφαρμογής της μεθοδολογίας προκύπτουν από τις σχετικές συνεντεύξεις που έγιναν με τους συμμετέχοντες στο σχετικό έργο και παρουσιάζονται στη σχετικό κεφάλαιο.

Τα οφέλη λοιπόν της εφαρμογής της μεθοδολογίας, όπως προέκυψαν από την ανάλυση των ευρημάτων και προτείνονται και από τη θεωρία είναι τα παρακάτω:

- ΟΦ1. Η όλη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας δίνει την ευκαιρία για την ολοκληρωμένη αναγνώριση και προσδιορισμό των σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ), των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) και των αντικειμενικών σκοπών CRM. Χωρίς τη μεθοδολογία, είναι πιθανό, οι παραπάνω σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία του CRM να είχαν παραβλεφθεί.
- ΟΦ2. Ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της μεθοδολογίας, και παράλληλα όφελος για μια στρατηγική CRM, είναι η τεκμηριωμένη σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και, μέσω του πλάνου δράσης, με ετήσιους προϋπολογισμούς
- ΟΦ4. Η μεθοδολογία, και συγκεκριμένα η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης, έχει σαν αποτέλεσμα τη σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM

-
- ΟΦ5. Η ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM προκύπτει από την ανάλογη κατάτμηση της συνολικής ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης σε αντίστοιχες τμηματικές και ατομικές. Με αυτό τον τρόπο στον καθένα συμμετέχοντα αντιστοιχούν οι ΣΔΕ που μπορεί να επηρεάσει ή/και να παρακολουθήσει. Συνεπώς, είναι κατανοητό στον κάθε συμμετέχοντα στη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα, πως μπορεί να συνεισφέρει σε αυτή.
- ΟΦ7. Η μεθοδολογία, και συγκεκριμένα το πλαίσιο στρατηγικής CRM, έχει σαν αποτέλεσμα την τεκμηριωμένη επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM
- ΟΦ8. Η αναγνώριση, ο προσδιορισμός και η ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM, προκύπτουν σαν αποτέλεσμα της μεθοδολογίας, και συγκεκριμένα του σχετικού πλάνου δράσης που απορρέει από την ανάπτυξη της μεθοδολογίας
- ΟΦ9. Επιπλέον, όπως προκύπτει από τη μελέτη, η μεθοδολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα
- ΟΦ10. Η επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό προάγεται, μέσω της όλης διαδικασίας ανάπτυξης της μεθοδολογίας, αλλά και έπειτα, κατά τη διάρκεια της μέτρησης των επιδόσεων της στρατηγικής CRM
- ΟΦ11. Μέσα από τη μεθοδολογία γίνεται η σαφής τεκμηρίωση, η αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση
- ΟΦ12. Η μεθοδολογία συμβάλλει επίσης καθοριστικά στην ευθυγράμμιση μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα, ειδικότερα όσων συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας.
- ΟΦ13. Τέλος, μέσω της μεθοδολογίας, γίνεται κατανοητή η σύνδεση των άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα. Ειδικότερα γίνονται περισσότερο ορατά τα αποτελέσματα και η σημασία της ανάπτυξης του πνευματικού κεφάλαιου, δηλαδή των σχετικών άυλων πόρων, οι οποίοι από τη φύση τους είναι δύσκολα κατανοητοί και μετρήσιμοι

Τα υπόλοιπα οφέλη όπως προτείνονται από τη σχετική θεωρία, δεν ήταν δυνατό να αξιολογηθούν, κυρίως λόγω των χρονικών περιορισμών της μελέτης, και πιο συγκεκριμένα:

ΟΦ6. Η λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM, αποτελεί μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα, και σαν τέτοιο δεν είναι δυνατό να παρατηρηθεί στη συγκεκριμένη μελέτη. Ωστόσο, η ανασκόπηση της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης που έγινε στον πρώτο χρόνο εφαρμογής, έδειξε ότι όντως βοηθά στην τεκμηριωμένη ανατροφοδότηση και τη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής CRM.

ΟΦ3. Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ, τους ΣΔΕ, και τους αντικειμενικού σκοπούς) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος, αποτελεί μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα, και σαν τέτοιο δεν είναι δυνατό να παρατηρηθεί στη συγκεκριμένη μελέτη. Ωστόσο, από τη φύση τους τα μοντέλα της μεθοδολογίας έχουν αυτή τη σκοπιμότητα, και συνεπώς το συγκεκριμένο όφελος είναι αναμενόμενο να προκύψει.

Επιπλέον αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης και αφορούν, κυρίως, επιμέρους θέματα της μεθοδολογίας :

- Υπάρχει ανάγκη προσαρμογής των μετρήσεων στις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό, χωρίς, ωστόσο, να επηρεάζονται οι δομικές αρχές της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης CRM. Για παράδειγμα, στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, κάποιες μετρήσεις δεν είναι δυνατό να γίνουν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα (π.χ. τον Αύγουστο που ο οργανισμός παραμένει κατά το μεγαλύτερο μέρος του κλειστός). Η συνθήκη αυτή είχε προσαρμοστεί στην κάρτα βαθμολόγησης. Επίσης, κάποιοι μήνες (όπως ο Δεκέμβριος, και κάποιοι άλλοι μήνες – ανάλογα με το έτος) παρουσιάζουν εκ των πραγμάτων χαμηλότερη δραστηριοποίηση, οπότε για τα μέτρα που επηρεάζονται, πρέπει οι αντίστοιχοι στόχοι επίδοσης να προσαρμοστούν ανάλογα, όπως και έγινε στη συγκεκριμένη περίπτωση.
- Είναι σημαντικό – χωρίς ωστόσο να είναι απολύτως απαραίτητο και αναγκαίο – να υπάρχει αυτοματοποίηση των σχετικών μετρήσεων και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης γενικά, όπως αποδεικνύεται και στη συγκεκριμένη περίπτωση. Μια σχετική εφαρμογή που θα υποστηρίξει την

αυτοματοποίηση των μετρήσεων και τη συμπλήρωση της κάρτας βαθμολόγησης, θα κάνει την όλη διαδικασία της μέτρησης περισσότερο εύκολη και θα μειώσει το σχετικό κόστος. Στη συγκεκριμένη μελέτη, η συνολική μηνιαία διαδικασία μετρήσεων καταναλώνει περίπου τρεις ανθρωπο-ημέρες. Με τη βοήθεια μιας πλήρως αυτοματοποιημένης διαδικασίας που θα υποστηριζόταν από μια ανάλογη εφαρμογή, θα μπορούσε η αντίστοιχη κατανάλωση να περιοριστεί σε λιγότερο από μια ημέρα. Επιπρόσθετα, θα μειωθούν τόσο οι έλεγχοι, όσο και τα λάθη που πάντα προκύπτουν σαν αποτέλεσμα επαναλαμβανόμενων, μη αυτοματοποιημένων μετρήσεων. Με βάση τα παραπάνω επιχειρήματα, στον προς μελέτη οργανισμό έχει προταθεί η χρήση κατάλληλης εφαρμογής που θα υποστηρίξει την κάρτα ισοζυγισμένης βαθμολόγησης.

- Είναι σημαντικό, αναγκαίο, να γίνεται τακτική ανασκόπηση και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης και των συστατικών της (ΣΔΕ, ΣΣΕ, κλπ.), όπως επίσης και του στρατηγικού πλαισίου και των συστατικών του (Αντικειμενικοί σκοποί, στρατηγικές συνθέσεις, ΣΣΕ, κλπ.). Η συχνότητα των ανασκοπήσεων αυτών καθορίζεται κατά περίπτωση και ανάλογα με το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν στον οργανισμό. Στο συγκεκριμένο οργανισμό η συχνότητα αυτή είναι ετήσια για την ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM και τριετής για το πλαίσιο στρατηγικής CRM.
- Οι καινοτομικές έννοιες του δομικού, ανθρωπίνου και οργανωσιακού, και σχεσιακού κεφαλαίου χρειάζονται χρόνο ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητές. Σε αυτή την κατεύθυνση η πρακτική και απτή προσομοίωση βοηθάει σημαντικά. Δηλαδή οι έννοιες αυτές πρέπει να επιδειχθούν στην πρακτική τους μορφή, σαν απτά παραδείγματα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το δομικό κεφάλαιο παρουσιάστηκε στην εφαρμογή του στις σχετικές ροές εργασίας για τη διαχείριση περιεχομένου του ιστότοπου. Στην εφαρμογή του αυτή έγιναν αντιληπτά και κατανοητά τα σχετικά θέματα, – και η εφικτότητά τους – όπως:
 - η ευκολία δημιουργίας ιδεατών ομάδων, ιεραρχιών και σχετικού οργανωσιακού μοντέλου με τη βοήθεια της τεχνολογίας και των σχετικών διαδικασιών,

-
- η ευκολία άμεσης προσαρμογής των μοντέλων αυτών στις εκάστοτε απαιτήσεις του οργανισμού, και
 - η αποτελεσματικότητά τους
- Σχετικά με τις προτάσεις βελτίωσης, κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας, σαν γενικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν αρκετά χρήσιμα στοιχεία. Πολλά από αυτά, ωστόσο, εμπεριέχονται στη μεθοδολογία και χρειάζονταν να επικοινωνηθούν περισσότερο και να γίνουν πιο σαφή. Σαφώς και ορισμένες συγκεκριμένες προτάσεις θα ληφθούν υπόψη, καθώς δίνουν κατευθύνσεις και φανερώνουν ορισμένα κρίσιμα σημεία που πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα (όπως η διαχείριση αλλαγής κουλτούρας, η ανάγκη για συγκεκριμένους και κατανοητούς δείκτες επίδοσης κλπ.)

9.10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της μελέτης θα παρατεθούν κατά σπουδαιότητα, δηλαδή ξεκινώντας από αυτά που αναφέρονται στο κύριο μέρος της έρευνας και επιχειρούν να δώσουν απάντηση στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα.

Το κύριο συμπέρασμα της μελέτης, προκύπτει από την ύπαρξη και πρακτική εφαρμογή των δύο μοντέλων, του πλαισίου στρατηγικής CRM (*CRM Strategy framework*) και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης CRM (*CRM BSc*), όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα που περιγράφει τη διεξαγωγή της μελέτης. Από μόνο του το γεγονός αυτό δείχνει ότι η μεθοδολογία είναι εφαρμόσιμη και εφικτή σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τα ευρήματα της μελέτης είναι δυνατό να γενικευθούν (*Generalization*) σε άλλους οργανισμούς που θα υιοθετήσουν ή σχεδιάζουν να υιοθετήσουν την προτεινόμενη μεθοδολογία, για την ανάπτυξη, αποτύπωση και τη μέτρηση επίδοσης στρατηγικής CRM, και όχι μόνο. Η μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλα πεδία επιχειρηματικής στρατηγικής που έχουν να κάνουν με νέες επιχειρηματικές πρακτικές που ανταποκρίνονται στο νέο δικτυακό και έντασης γνώσης επιχειρηματικό

περιβάλλον και η εφαρμογή τους συνεπάγεται αλλαγή και προϋποθέτει τη διαχείριση της αλλαγής αυτής.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η όλη πρωτοβουλία που εξετάστηκε από τη μελέτη, συνεχίζεται να βρίσκεται σε εξέλιξη, όπως και η αντίστοιχη στρατηγική CRM. Άλλωστε το πλάνο δράσης που αναπτύχθηκε έχει ορίζοντα έως και το 2008 και αναμένεται να γίνει ανασκόπησή και επέκτασή του στα τέλη του 2007. Συνεπώς η εξέταση της μεθοδολογίας θα συνεχίσει και μετά τη συγκεκριμένη μελέτη. Ο ερευνητής δεσμεύεται να ανακοινώσει τα τυχόν επιπλέον ευρήματα που θα προκύψουν από αυτή τη συνεχιζόμενη διαδικασία.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης έγινε και μία έρευνα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με τους συμμετέχοντες στην πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου. Η περιγραφή της συγκεκριμένης έρευνας, αν και εντάσσεται στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης, γίνεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο (κεφάλαιο 10).

9.10.1. Συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκύπτει ότι η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι εφαρμόσιμη χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες όσον αφορά στην αποδοχή της, τους απαιτούμενους πόρους και χρόνους υλοποίησης αλλά και την προσαρμογή της σε ένα πραγματικό, απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα όπως προέκυψε κατά τη διεξαγωγή της μελέτης για την εφαρμογή του προτεινόμενου πλαισίου στη Roche (Hellas) A.E., τα σχετικά συμπεράσματα ανά ερευνητικό ερώτημα είναι τα ακόλουθα.

Όσον αφορά στο ερώτημα 2α, «Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η προτεινόμενη μεθοδολογία στην πράξη;», τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη είναι τα εξής:

1. Οι απαιτούμενοι πόροι (ανθρωπο-ώρες, εξοπλισμός, κλπ), το συνολικό κόστος και ο απαιτούμενος χρόνος για το έργο καθιστούν την εφαρμογή της μεθοδολογίας εφικτή και υλοποιήσιμη σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση που μελετήθηκε, όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα των αποτελεσμάτων, οι παραπάνω βασικοί συντελεστές του σχετικού έργου ανήρθαν

σε απόλυτα λογικά επίπεδα (Συνολικά 111 ανθρωπο-ημέρες, και κόστος 17,800€, σε συνολικό διάστημα τεσσάρων μηνών για το έργο, συν δύο μήνες για την προετοιμασία του)

2. Η προσέγγιση και το πλάνο του συνολικού έργου ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας πρέπει να είναι συστηματική και τεκμηριωμένη, ώστε να διασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική πορεία του έργου. Επιπλέον, μια τέτοια προσέγγιση συμβάλλει στην έγκριση της όλης πρωτοβουλίας από τη διοίκηση του οργανισμού.

Όσον αφορά στο ερώτημα 2β, «Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν;», τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη είναι τα εξής:

Το σύνολο των θεμάτων (επτά, ΑΠ1 έως και ΑΠ7), όπως προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση, αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις, που πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την έναρξη της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας.

Ιδιαίτερα δε παρατηρήθηκε ότι ορισμένες από τις παραπάνω προϋποθέσεις αλληλοεπηρεάζονται με τις ΑΠ4, ΑΠ5 και ΑΠ6 να συνθέτουν μια συνολική προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθοδολογίας, αλλά και γενικότερα μιας στρατηγικής CRM, η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί με τον όρο «*πρόσφορο κλίμα/έδαφος για το CRM*».

Όσον αφορά στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, προκειμένου να καταστεί η μεθοδολογία εφαρμόσιμη και επιτυχής, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο σύνολο των θεμάτων, όπως προτείνονται στη σχετική θεωρητική πρόταση (εννέα, ΚΠ1 έως και ΚΠ9)

Ιδιαίτερα δε παρατηρήθηκε ότι ορισμένοι από τους παραπάνω παράγοντες σχετίζονται μεταξύ τους και, επιπλέον, επηρεάζονται από κάποιες από τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Όσον αφορά στο ερώτημα 3, «Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις που την υιοθετούν;», τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη είναι ότι η κύρια συνεισφορά της μεθοδολογίας συνίσταται

στα εξής οφέλη, που περιλαμβάνονται στη σχετική θεωρητική πρόταση: ΟΦ1, ΟΦ2, ΟΦ4, ΟΦ7, ΟΦ8, ΟΦ9, ΟΦ10, ΟΦ11, ΟΦ12, ΟΦ13.

Τα υπόλοιπα τρία οφέλη όπως προτείνονται από τη σχετική θεωρία (ΟΦ3, ΟΦ5, ΟΦ6), δεν ήταν δυνατό να αξιολογηθούν, κυρίως λόγω των χρονικών περιορισμών της μελέτης.

9.10.2. Επιπλέον συμπεράσματα

Τα επιπλέον συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, είναι τα εξής:

- Συχνά παρουσιάζεται η ανάγκη προσαρμογής των μετρήσεων στις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό. Ωστόσο, αυτό πρέπει να γίνεται χωρίς να επηρεάζονται οι δομικές αρχές της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης CRM.
- Είναι σημαντικό, αναγκαίο, να γίνεται τακτική ανασκόπηση και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης και των συστατικών της (ΣΔΕ, ΣΣΕ, κλπ.), όπως επίσης και του στρατηγικού πλαισίου και των συστατικών του (Αντικειμενικοί σκοποί, στρατηγικές συνθέσεις, ΣΣΕ, κλπ.). Η συχνότητα των ανασκοπήσεων αυτών καθορίζεται κατά περίπτωση και ανάλογα με το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν στον οργανισμό. Ωστόσο, μια μέση συχνότητα που προτείνεται γενικά είναι η ετήσια για την ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης CRM και η διετής ή τριετής για το πλαίσιο στρατηγικής CRM.
- Οι καινοτομικές έννοιες του δομικού, ανθρώπινου και οργανωσιακού, και σχεσιακού κεφαλαίου χρειάζονται χρόνο ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητές. Σε αυτή την κατεύθυνση η πρακτική και απτή προσομοίωση βοηθάει σημαντικά. Δηλαδή οι έννοιες αυτές πρέπει να επιδειχθούν στην πρακτική τους μορφή, σαν απτά παραδείγματα.
- Είναι σημαντικό – χωρίς ωστόσο να είναι απολύτως απαραίτητο και αναγκαίο – να υπάρχει αυτοματοποίηση των σχετικών μετρήσεων και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης γενικά. Μια σχετική εφαρμογή που θα υποστηρίζει την αυτοματοποίηση των μετρήσεων και τη συμπλήρωση της κάρτας βαθμολόγησης,

θα κάνει την όλη διαδικασία της μέτρησης περισσότερο έγκυρη και εύκολη και θα μειώσει το σχετικό κόστος.

- Η ύπαρξη στρατηγικής πελάτη, διευκολύνει και προάγει τη μεθοδολογία, όπως και τη στρατηγική CRM γενικότερα. Ειδικότερα βοηθάει:
 - ο Στην επικέντρωση της μεθοδολογίας στο κύριο αντικείμενό της που είναι το CRM
 - ο Στην απασχόληση λιγότερων πόρων, και, κατά συνέπεια, σε χαμηλότερο σχετικό κόστος

Συνολικά, στο διάγραμμα 9.4 φαίνεται η διαγραμματικά η τοποθέτηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Δηλαδή της κατάστασης που προέκυψε κατά την εφαρμογή της, όπως προκύπτει από τη μελέτη περίπτωσης και τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, έναντι της προηγούμενης κατάστασης, όσον αφορά κάποια βασικά ευρήματα – αποτελέσματα που προέκυψαν.

| | Προηγούμενη κατάσταση | Κατάσταση μετά την εφαρμογή της μεθοδολογίας | Σχόλια |
|--|--|--|---|
| Άποψη – γνώση για το CRM | “Το CRM είναι μία εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα”. | “Το CRM είναι μία επιχειρηματική στρατηγική”. | Από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις προκύπτει ότι η μεθοδολογία συμβάλλει σημαντικά στη οικοδόμηση της γνώσης γενικά για το CRM στη σκοπιά του διάταξη, αυτή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλοι οι συμμετέχοντες (100%) απάντησαν καταφατικά στη σχετική ερώτηση, συγκεκριμένα, στο αν η συμμετοχή τους στο έργο τους βοήθησε να σχηματίσουν ξεκάθαρη άποψη για το CRM. |
| Επικοινωνία – Κατανόηση στρατηγικής CRM | Ασαφής επικοινωνία – έλλειψη κατανόησης πρακτικής συμβολής του CRM. | Τακτική και δομημένη επικοινωνία των αντικειμενικών σκοπών και της πρακτικής συμβολής του CRM. | Η ουσιαστική στρατηγική CRM είναι διαθέσιμη στο Intranet. Γίνεται τακτική επικοινωνία (μέσω newsletter) και του επιπέδου επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών (μέσω των ΣΔΕ - KPIs) καθώς και των πρακτικών συνεκφορών του CRM. |
| Μέτρηση επίδοσης – αποτελεσμάτων CRM | Έλλειψη μέτρησης αποτελεσμάτων CRM. | Συστηματική μέτρηση της επίδοσης του CRM (ΣΔΕ- KPIs) μέσω του CRM BSC και επικοινωνία της. | Η μέτρηση των συντελεστών (ΣΔΕ - KPIs) και ενημέρωση του CRM BSC γίνεται σε μηνιαία βάση – ακολουθεί η επικοινωνία τους μέσω newsletter και Intranet. |
| Πρωτοβουλίες – έργα CRM | Αδόμητη υλοποίηση πρωτοβουλιών προκειμένου – κατά κανόνα – να ακολουθηθούν οι οδηγίες της κεντρικής διοίκησης. | Δομημένο πλάνο έργου, αποτελούμενο από μια σειρά πρωτοβουλιών – θεμάτων αλληλοσυνδεόμενων μεταξύ τους και εκπορευόμενων από τη στρατηγική CRM. | Η ανασκόπηση του πλάνου έργου CRM, σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία, γίνεται σε ετήσια βάση. |

Διάγραμμα 9.4 Τοποθέτηση έναντι προηγούμενης κατάστασης

9.11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΣΦΕΕ (2005). Η ΑΓΟΡΑ ΦΑΡΜΑΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΙ ΑΡΙΘΜΟΙ, ΣΦΕΕ, ΑΘΗΝΑ, www.sfee.gr.
2. Atkinson A. and W. Shaffir (1998). Standards for field research in management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 41 – 68.
3. EFPIA (2006). The Pharmaceutical Industry in Figures, 2006 Edition, www.efpia.org
4. Eisenhardt K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 4, pp. 532-550.
5. Lillis, A. (1999). A framework for the analysis of interview data from multiple field research site, *Accounting & Finance*, vol. 39, pp. 79-105.
6. Stoecker R. (1991). Evaluating and rethinking the case study, *The Sociological review*, vol. 39, pp. 88-112.
7. Treacy, M. and F. Wiersema (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose your Customers, Narrow your Focus, Dominate your Market*, HarperCollins Publishers, New York.
8. Trochim, W. (2001). *The Research Methods Knowledge Base*. Atomic Dog Publishing
9. Yin R. (2003). *CASE STUDY RESEARCH: Design and Methods*, 3rd edition, SAGE Publications, Thousand Oaks, USA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

10.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

10.1.1. Σκοπιμότητα

Η έρευνα επιχειρεί να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων 2β και 3 (*ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ* και *ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ* της μεθοδολογίας). Παράλληλα, και με την ευκαιρία της συνέντευξης, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η γνώμη και η εμπειρία των συμμετεχόντων σχετικά με την προτεινόμενη μεθοδολογία, στην ανάπτυξη και εφαρμογή της οποίας όλοι συμμετείχαν.

10.1.2. Περιγραφή

Το δομημένο τμήμα της συνέντευξης εστιάζει στις απόψεις των συμμετεχόντων στην ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας, σε διάφορα στάδιά της, όσον αφορά στα παραπάνω ερωτήματα. Αποτελείται από 10 ερωτήματα ή ομάδες ερωτημάτων, τα οποία κατανέμονται στις εξής τρεις ενότητες:

- I. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΕΡΓΟ (*ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΕΡΟΣ*)
- II. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM (*ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM*)
- III. ΚΥΡΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑ (*ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ*)

Επιπλέον, το μη δομημένο τμήμα επιχειρεί να καταγράψει τις

- Εντυπώσεις
- Κρίσεις
- Προτάσεις

των συμμετεχόντων σχετικά με τη μεθοδολογία και τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της στην οποία συμμετείχαν, καθώς και όποια άλλα σχετικά θέματα επιθυμούν να αναφέρουν.

Τα άτομα τα οποία επιλέχθηκαν για την έρευνα εργάζονται στον οργανισμό που αποτελεί την περίπτωση της μελέτης (Roche (Hellas) A.E.) και συμμετείχαν στην πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Είναι εργαζόμενοι με πείρα στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, και ο καθένας εκφράζει τη γνώμη του ανάλογα και με την εμπειρία του από τη συμμετοχή στη συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλά και την οπτική του ρόλου του.

Η έρευνα έλαβε χώρα τον Μάρτιο του 2007. Οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις ήταν συνολικά εννέα άτομα. Η συνέντευξη ήταν ημιδομημένη με την έννοια ότι υπήρχε μια ενότητα θεμάτων που εξετάστηκαν δομημένα και αυστηρά με τη σειρά – δομημένο μέρος – καθώς και μια ενότητα – μη δομημένο μέρος – που παρόλο και αυτή είχε μια ακολουθία θεμάτων, η συζήτηση δεν εστιάστηκε στη σειρά αλλά στην απόκτηση σε βάθος γνώσης σχετικά με τις γνώμες των συμμετεχόντων και την εμπειρία τους για τη μεθοδολογία. Η διάρκεια των συνεντεύξεων κινήθηκε σε ένα εύρος από 45 έως και 75 λεπτά της ώρας.

Η έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τα ευρήματα μέσω ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα του δομημένου τμήματος αναλύονται ποσοτικά, ενώ αυτά του μη δομημένου ποιοτικά.

10.1.3. Ευρήματα και Συμπεράσματα

Όσον αφορά στο ερευνητικό ερώτημα 2β, προκύπτει σαφώς ότι οι προτεινόμενες από τη σχετική θεωρητική πρόταση αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας υφίστανται και επηρεάζουν καθοριστικά την επιτυχία της, στην πράξη.

Όσον αφορά στο ερευνητικό ερώτημα 3, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τα προτεινόμενα από τη σχετική θεωρητική πρόταση αναμενόμενα οφέλη παρατηρούνται στην πράξη από τους συμμετέχοντες, εκτός από αυτά που είναι περισσότερο μακροπρόθεσμα και συνεπώς χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να γίνουν αντιληπτά.

Επιπλέον, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προκύπτει ότι η μεθοδολογία συμβάλλει σημαντικά στη οικοδόμηση της γνώσης γενικά για το CRM στη σωστή του διάσταση, αυτή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλοι οι συμμετέχοντες (100%) απάντησαν καταφατικά στη σχετική ερώτηση, συγκεκριμένα, στο αν η συμμετοχή τους στο έργο τους βοήθησε να σχηματίσουν ξεκάθαρη άποψη για το CRM.

Είναι, τέλος, σημαντικό το γεγονός ότι προτείνεται και από τους ίδιους τους συμμετέχοντες η επέκταση της μεθοδολογίας και σε άλλα πεδία, εκτός του CRM, όπως και η επέκταση του πλαισίου μέτρησης επίδοσης σε τμηματικό και ατομικό επίπεδο. Τα θέματα αυτά αποτελούν προτάσεις της διατριβής για περαιτέρω έρευνα.

10.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ

Η έρευνα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων έχει άμεση σχέση με τη μελέτη περίπτωσης. Ουσιαστικά, αποτελεί μέρος της μελέτης καθώς οι συνεντεύξεις γίνονται με τους συμμετέχοντες στη μελέτη εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Επιπλέον, η σκοπιμότητά της είναι ένα υποσύνολο της σκοπιμότητας της μελέτης περίπτωσης και ουσιαστικά συνεισφέρει στην αντίστοιχη σκοπιμότητα της μελέτης.

10.2.1. Ερευνητικά Ερωτήματα

Η έρευνα επιχειρεί να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων 2 και 3. Συγκεκριμένα:

ΕΡΩΤΗΜΑ 2β: Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν; (*ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ*)

ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς που την υιοθετούν; (*ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ*)

10.2.2. Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Αναλύοντας τα παραπάνω αναφερθέντα κύρια ερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν τα επιμέρους θέματα, τα ερευνητικά υπό-ερωτήματα, στα οποία και εστιάζει η έρευνα.

Ακολουθεί η αναφορά των θεμάτων – προτάσεων αυτών, από τα οποία προέκυψαν και τα κύρια ερωτήματα της συνέντευξης.

ΕΡΩΤΗΜΑ 2β: Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν;

Στο ερώτημα αυτό εξετάζονται οι αναγκαίες προϋποθέσεις, οι συνθήκες που πρέπει να υφίστανται κατά την έναρξη της μεθοδολογίας. Εξετάζονται επίσης οι παράγοντες που είναι κρίσιμοι και πρέπει να υφίστανται κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας. Ουσιαστικά εξετάζεται:

- αν ισχύουν οι αντίστοιχες προϋποθέσεις και παράγοντες όπως αναφέρθηκαν στη θεωρία της συνολικής έρευνας
- αν ναι, είναι πράγματι αναγκαίοι και κρίσιμοι για την ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας
- αν υπάρχουν και κάποιοι άλλοι τέτοιοι παράγοντες

Το πρώτο υπο-ερώτημα, επομένως, είναι το εξής:

Αποτελούν οι προτεινόμενες από τη σχετική θεωρητική πρόταση επτά προϋποθέσεις (ΑΠ1 έως και ΑΠ7), όντως αναγκαίες προϋποθέσεις που πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την έναρξη της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας;

Επιπρόσθετα, συνθέτεται ένα συμπληρωματικό ερώτημα:

Υπάρχουν κάποιες άλλες, επιπρόσθετες, αναγκαίες προϋποθέσεις;

Ανάλογα, το δεύτερο υπο-ερώτημα, είναι το εξής:

Αποτελούν, και πώς, οι προτεινόμενοι από τη σχετική θεωρητική πρόταση εννέα παράγοντες (ΚΠ1 έως και ΚΠ9), όντως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την

εφαρμογή της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της;

Επιπρόσθετα, συνθέτεται ένα συμπληρωματικό ερώτημα:

Υπάρχουν κάποιοι άλλοι, επιπρόσθετοι, σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας;

ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις που την υιοθετούν;

Στο ερώτημα αυτό εξετάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας. Ουσιαστικά εξετάζεται:

- αν όντως προκύπτουν τα αναμενόμενα οφέλη όπως αναφέρθηκαν στη σχετική θεωρητική πρόταση της συνολικής έρευνας (ΟΦ1 έως και ΟΦ13)
- αν υπάρχουν και κάποια άλλα οφέλη

Το υπο-ερώτημα, επομένως, που προκύπτει, είναι το εξής:

Προκύπτουν, και με ποιον τρόπο, τα οφέλη – όπως προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση (ΟΦ1 έως και ΟΦ13) κατά την ανάπτυξη ή/και την εφαρμογή της μεθοδολογίας;

Επιπρόσθετα, συνθέτεται ένα επιπλέον υπο-ερώτημα:

Υπάρχουν κάποια άλλα, επιπρόσθετα, οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή;

Το δομημένο τμήμα της συνέντευξης εστιάζει στις απόψεις των συμμετεχόντων στην ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας, σε διάφορα στάδιά της, όσον αφορά στα παραπάνω ερωτήματα. Επιπλέον, το μη δομημένο τμήμα επιχειρεί να καταγράψει τις

- Εντυπώσεις
- Κρίσεις
- Προτάσεις

των συμμετεχόντων σχετικά με τη μεθοδολογία και τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της στην οποία συμμετείχαν, καθώς και όποια άλλα σχετικά θέματα επιθυμούν να αναφέρουν.

10.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τα ευρήματα μέσω ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα του δομημένου τμήματος αναλύονται ποσοτικά, ενώ αυτά του μη δομημένου ποιοτικά.

Η ομάδα των συμμετεχόντων μέσω της συνέντευξης παρέχει αποδείξεις, μέσω της εμπειρίας και της γνώμης τους, σχετικά με την εφαρμοσιμότητα, την εφικτότητα και την συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας, δηλαδή την εσωτερική εγκυρότητα (*Internal Validity*) της μεθοδολογίας. Επιπλέον, καταγράφεται η γνώμη τους σχετικά με τη δυνητική χρησιμότητα και εφαρμοσιμότητα της μεθοδολογίας και σε άλλες πρωτοβουλίες, εκτός του CRM, δηλαδή την εξωτερική εγκυρότητά της (*External Validity*).

10.3.1. Προετοιμασία και Διαδικασία έρευνας

10.3.1.1. Επιλογή Δείγματος – Συμμετεχόντων

Τα άτομα τα οποία επιλέχθηκαν για την έρευνα εργάζονται στον οργανισμό που αποτελεί την περίπτωση της μελέτης (Roche (Hellas) A.E.) και συμμετείχαν στην πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Είναι εργαζόμενοι με πείρα στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, και ο καθένας εκφράζει τη γνώμη του ανάλογα και με την εμπειρία του από τη συμμετοχή στη συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλά και την οπτική του ρόλου του.

Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν βάση των παρακάτω κριτηρίων:

- Συμμετοχή στην πρωτοβουλία ανάπτυξης στρατηγικής CRM
- Συμμετοχή στην ανασκόπηση του CRM BSc

-
- Διαθεσιμότητά τους
 - Ποικιλία ρόλων και στο οργανωσιακό σκηνικό αλλά και στη συμμετοχή τους στην πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας

10.3.1.2. Δομημένο μέρος - Ερωτηματολόγιο

10.3.1.2.1. Περιεχόμενο

Το ερωτηματολόγιο – δομημένο μέρος της συνέντευξης – που δομήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας αποτελείται από 10 ερωτήματα ή ομάδες ερωτημάτων, τα οποία κατανέμονται στις εξής τρεις ενότητες:

- I. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΕΡΓΟ (*ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΕΡΟΣ*)
- II. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM (*ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM*)
- III. ΚΥΡΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑ (*ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ*)

Η πρώτη ενότητα αφορά ερωτήματα, που έχουν κατά κύριο λόγο να κάνουν με την συμμετοχή των ερωτώμενων στην πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας, όπως:

- Εργασιακός τίτλος (ερώτημα 1)
- Επίπεδο ενασχόλησης στο έργο (ερώτημα 2)
- Ρόλος στη διάρκεια του έργου (ερώτημα 3)
- Φάσεις του έργου στις οποίες συμμετείχαν (ερώτημα 4)

Η δεύτερη ενότητα αφορά το CRM γενικά, και καταγράφει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με:

- Την άποψή τους σχετικά με τον ορισμό που περιγράφει καλύτερα το CRM (ερώτημα 5)
- Αν πριν από τη συμμετοχή τους είχαν την ίδια άποψη, και αν όχι, ποια ήταν αυτή (ομάδα ερωτημάτων 6)

-
- Αν η συμμετοχή τους στο έργο τους βοήθησε στην άποψή τους για το CRM (ερώτημα 7)

Η τρίτη ενότητα είναι και η κύρια, στην οποία περιέχονται και τα βασικά ερωτήματα που συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται να δώσει απάντηση η παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, αφορούν:

- Τις αναγκαίες προϋποθέσεις, που πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας (ερώτημα 8)
- Τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της (ερώτημα 9)
- Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας (ερώτημα 10)

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο σχετικό παράρτημα (παράρτημα 10 – I).

10.3.1.2.2. Τύποι ερωτημάτων

Τα περισσότερα ερωτήματα του ερωτηματολογίου είναι τύπου πολλαπλών επιλογών. Η επιλογή αυτού του τύπου έγινε γιατί τέτοιες ερωτήσεις είναι εύκολο να απαντηθούν και δεν απαιτούν πολύ χρόνο. Επίσης ένας σημαντικός λόγος είναι η ευκολία ανάλυσης τέτοιου τύπου ερωτήσεων. Ένα σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών είναι η μη πλήρης κάλυψη όλων των θεμάτων. Γι αυτό το σκοπό, στα ερωτήματα που κρίθηκε αναγκαίο, έχουν προστεθεί επιλογές για τη συμπλήρωση τυχόν παραλήψεων ή / και προτάσεων. Επίσης, στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχει χώρος για επιπλέον παρατηρήσεις μέσω του τελευταίου ανοικτού ερωτήματος. Τέλος, σε ορισμένα σημεία χρησιμοποιήθηκαν και διχοτομικές ερωτήσεις.

10.3.1.2.3. Κλίμακες ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών

Στα ερωτήματα 8 και 9 υπάρχουν λεκτικές κλίμακες, τριών επιπέδων, στα οποία έχει δοθεί η απαραίτητη προσοχή στην επιλογή των λέξεων ώστε να εκφράζουν ισότητα διαστημάτων στην κλίμακα. Αναλυτικά,

-
- για το ερώτημα 8, η κλίμακα αντιπροσωπεύει το επίπεδο αναγκαιότητας και σημασίας της κάθε προϋπόθεσης για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας, και τα 3 επίπεδά της είναι:
 - Απολύτως Αναγκαία (=3)
 - Σημαντική – όχι απολύτως Αναγκαία (=2)
 - Δεν είναι Αναγκαία (=1)
 - για το ερώτημα 9, η κλίμακα αντιπροσωπεύει το επίπεδο σημασίας του κάθε παράγοντα για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας, και τα 3 επίπεδά της είναι:
 - Καθοριστικός (=3)
 - Σημαντικός – όχι καθοριστικός (=2)
 - Δεν είναι σημαντικός (=1)

10.3.1.2.4. Φύση μεταβλητών μέτρησης

Θεωρούμε ότι για όλες τις μεταβλητές που αφορούν τα ερωτήματα που κάνουν χρήση κλίμακας, και αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι μεταβλητές διαστήματος. Δηλαδή υπάρχει ισότητα διαστήματος μεταξύ των τιμών που μπορεί να πάρει η μεταβλητή, αλλά δεν υπάρχει αντικειμενικός προσδιορισμός του μηδενός. Οι λεκτικές κλίμακες (π.χ. Κλίμακα Likert) είναι κλίμακες διαστήματος, αν η επιλογή των λέξεων εξασφαλίζει ισότητα διαστημάτων, κάτι που επιτυγχάνεται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (Κουρεμένος, 1996).

10.3.1.3. Μη Δομημένο μέρος - Συζήτηση

10.3.1.3.1. Περιεχόμενο

Στο μη δομημένο τμήμα στόχος είναι να καταγραφούν οι εντυπώσεις, κρίσεις και προτάσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη μεθοδολογία και τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία ανάπτυξης και εφαρμογής της στην οποία συμμετείχαν, καθώς και όποια άλλα σχετικά θέματα επιθυμούν να αναφέρουν.

Αναλυτικά τα τμήματα του μέρους αυτού είναι τα εξής:

-
- Εντυπώσεις, όπου επιχειρείται η καταγραφή των εντυπώσεων των συμμετεχόντων από την εμπειρία τους στο συγκεκριμένο έργο
 - Κρίσεις, όπου επιχειρείται η καταγραφή της συνολικής κρίσης των συμμετεχόντων για το έργο και τη μεθοδολογία
 - Προτάσεις, όπου επιχειρείται η καταγραφή των προτάσεων για τη βελτίωση του έργου και της μεθοδολογίας
 - Άλλα θέματα, ελεύθερος χώρος για την καταγραφή όποιων άλλων θεμάτων δεν καλύφθηκαν από τα προηγούμενα, προκαθορισμένα τμήματα

10.3.2. Διεκπεραίωση

Οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις ήταν συνολικά εννέα άτομα, οι οποίοι επιλέχθηκαν σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρθηκαν στη σχετική ενότητα της προετοιμασίας της έρευνας.

10.3.2.1. Ενημέρωση συμμετοχής

Η έρευνα έλαβε χώρα τον Μάρτιο του 2007. Η σχετική ειδοποίηση – ενημέρωση των συμμετεχόντων έγινε στην αρχή του μήνα μέσω e-mail. Οι ημερομηνίες των συνεντεύξεων συμφωνήθηκαν είτε μέσω απάντησης μέσω e-mail, είτε και τηλεφωνικά.

10.3.2.2. Διαδικασία Συνέντευξης

Η συνέντευξη ήταν ημιδομημένη με την έννοια ότι υπήρχε μια ενότητα θεμάτων που εξετάστηκαν δομημένα και αυστηρά με τη σειρά – δομημένο μέρος – καθώς και μια ενότητα – μη δομημένο μέρος – που παρόλο και αυτή είχε μια ακολουθία θεμάτων, η συζήτηση δεν εστιάστηκε στη σειρά αλλά στην απόκτηση σε βάθος γνώσης σχετικά με τις γνώμες των συμμετεχόντων και την εμπειρία τους. Η διάρκεια των συνεντεύξεων κινήθηκε σε ένα εύρος από 45 έως και 75 λεπτά της ώρας. Η κάθε συνέντευξη ήταν οργανωμένη σε δύο τμήματα, το δομημένο και το μη δομημένο – το τμήμα της ελεύθερης συζήτησης.

10.3.3. Επεξεργασία και Ανάλυση δεδομένων

Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων αφορά το δομημένο μέρος του ερωτηματολογίου. Όπως αναφέρθηκε και στην περιγραφή του ερωτηματολογίου, οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται στα αντίστοιχα ερωτήματα είναι κλίμακες διαστήματος. Συνεπώς είναι μετρικές και επιδέχονται όλους τους μαθηματικούς μετασχηματισμούς. Για τα υπόλοιπα ερωτήματα, διχοτομικά ή απλά ερωτήματα πολλαπλών επιλογών χωρίς χρήση κλίμακας, έγινε μία απλή επεξεργασία που αφορά τη συχνότητα των απαντήσεων. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια της εφαρμογής SPSS.

10.3.3.1. Κωδικοποίηση

Η κωδικοποίηση γίνεται ανάλογα με τον τύπο των μεταβλητών. Για τις κλειστές, αμοιβαία αποκλειόμενες ερωτήσεις, που είναι και οι περισσότερες, χρησιμοποιείται μία στήλη για την κωδικοποίηση τους (κωδικοποίηση με τα ψηφία 1 έως και 3, με 9 αν οι απαντήσεις δεν είναι έγκυρες). Για την κωδικοποίηση των ανοικτών ερωτήσεων χρειάζεται πρώτα να προσδιορισθεί ο αριθμός των πιθανών απαντήσεων και ανάλογα χρησιμοποιούνται μία ή περισσότερες στήλες για την κωδικοποίηση της κάθε μιας τους.

10.3.3.2. Ανάλυση

Η ανάλυση που γίνεται είναι μονομεταβλητή. Για όλα τα ερωτήματα υπολογίζεται η συχνότητα των απαντήσεων και το ποσοστό της συχνότητας επί τοις εκατό (πίνακας συχνότητας). Για τα ερωτήματα πολλαπλών επιλογών με κλίμακες διαστήματος υπολογίζονται επιπλέον η κεντρική τάση – μέσος (*mean*) και στατιστικός μέσος (*median*) – και η διασπορά – τυπική απόκλιση (*standard deviation*). Επίσης για την ομάδα ερωτημάτων εφαρμόζεται η ίδια ανάλυση συνολικά.

10.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

10.4.1. Αποτελέσματα δομημένου μέρους

Ξεκινώντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, πρέπει να τονιστεί ότι η κύρια σκοπιμότητα ήταν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα 2β και 3, όπως αυτά έχουν καθοριστεί στην Εισαγωγή του παρόντος εγγράφου. Παράλληλα, και με την ευκαιρία της έρευνας, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η γνώμη και η άποψη των συμμετεχόντων στο έργο ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας, που αποτελούν και το δείγμα της έρευνας, σχετικά με το CRM. Τέλος επιχειρήθηκε, μέσω του μη δομημένου μέρους να καταγραφούν οι εντυπώσεις, κρίσεις και προτάσεις τους, όπως έχουν προκύψει από τη συμμετοχή και την εμπειρία τους στη μεθοδολογία.

Έτσι, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων όπως παρουσιάζεται παρακάτω, ακολουθεί τη σειρά παράθεσης των ερωτημάτων στο ερωτηματολόγιο και όχι τη σημαντικότητά τους σχετικά με την έρευνα και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Στην επόμενη ενότητα, που παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, η παρουσίαση γίνεται με βάση τη σχετικότητα των αποτελεσμάτων ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα.

10.4.1.1. Συμμετοχή στο έργο

Το **ερώτημα 1** που αφορά τον εργασιακό τίτλο του συμμετέχοντα δεν επιδέχεται ιδιαίτερη ανάλυση. Η μόνη διαπίστωση, η οποία επαληθεύεται και στα αποτελέσματα των ερωτημάτων που ακολουθούν, είναι ότι οι θέσεις των συμμετεχόντων είναι σχετικές με τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το CRM. Αναλυτικός πίνακας με τα αποτελέσματα για το συγκεκριμένο ερώτημα παρατίθεται στο σχετικό παράρτημα (παράρτημα 10 - II «Ημιδομημένες Συνεντεύξεις - Αποτελέσματα»).

Το **ερώτημα 2**, αφορά το επίπεδο ενασχόλησης στο έργο. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το επίπεδο είναι αυξημένο καθώς όλοι οι συμμετέχοντες συμμετείχαν σε τουλάχιστον επτά συναντήσεις εργασίας του έργου

Το **ερώτημα 3**, αφορά το ρόλο του κάθε συμμετέχοντα στη διάρκεια του έργου και συγκεκριμένα σε ποια από τις δύο κύριες ομάδες συμμετείχε. Τα αποτελέσματα

δείχνουν ότι όλοι οι ερωτώμενοι συμμετείχαν σαν μέλη της ομάδας έργου, ενώ ένας από αυτούς συμμετείχε και στην επιτροπή διαχείρισης του έργου.

Το **ερώτημα 4** αφορά το ρόλο τις φάσεις του έργου που συμμετείχε ο κάθε ερωτώμενος. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι:

- Στα Στάδια 1-4 (Όραμα, Τμήματα Στόχοι, Αντικειμενικοί σκοποί, Πρόταση Αξίας) συμμετείχαν 6 από τους ερωτώμενους
- Στην Ανάπτυξη πλαισίου στρατηγικής (*CRM Strategic framework*) συμμετείχαν και οι 9 ερωτώμενοι
- Στον Καθορισμό πρωτοβουλιών συμμετείχαν 5 από τους ερωτώμενους
- Στην Ανάπτυξη πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (*CRM BSc*) συμμετείχαν 8 από τους ερωτώμενους
- Στον Καθορισμό πλάνου δράσης συμμετείχαν 5 από τους ερωτώμενους
- Τέλος, στην Ανασκόπηση πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (*CRM BSc*) συμμετείχαν 8 από τους ερωτώμενους

10.4.1.2. Σχετικά με το CRM

Το **ερώτημα 5** αφορά τον τρόπο περιγραφής – ορισμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το CRM. Κατά σειρά συχνότητας τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Περιγραφή – Ορισμός CRM | Συχνότητα (%) |
|---|---------------|
| Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική | 8 (88,9%) |
| Το CRM είναι μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία | 1 (11,1%) |
| Το CRM είναι ένα σύνολο επικεντρωμένων στον πελάτη επιχειρηματικών τακτικών | 0 (00,0%) |
| Το CRM είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα | 0 (00,0%) |
| | |
| Τίποτα από τα παραπάνω | 0 (00,0%) |

Το **ερώτημα 6**, αποτελείται ουσιαστικά από δύο συνδεδεμένα μεταξύ τους ερωτήματα, και αφορά την αλλαγή της άποψης τους σχετικά με την περιγραφή – ορισμό του CRM:

Το **ερώτημα 6 A** είναι διχοτομικό και αφορά το αν είχαν την ίδια άποψη πριν τη συμμετοχή τους στο έργο. Τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

- Οι δύο από τους εννέα είχαν την ίδια άποψη (ποσοστό **22,2%**)
- Οι υπόλοιποι επτά είχαν διαφορετική άποψη (ποσοστό **77,8%**)

Το **ερώτημα 6 Β**, αναφέρεται σε εκείνους που στο 6 Α είχαν απαντήσει αρνητικά (7 άτομα) και αφορά την προηγούμενη άποψη τους σχετικά με τον τρόπο περιγραφής – ορισμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το CRM . Κατά σειρά συχνότητας τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Περιγραφή – Ορισμός CRM | Συχνότητα (%) |
|---|----------------------|
| Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική | 0 (00,0%) |
| Το CRM είναι μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία | 0 (00,0%) |
| Το CRM είναι ένα σύνολο επικεντρωμένων στον πελάτη επιχειρηματικών τακτικών | 1 (11,1%) |
| Το CRM είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα | 6 (66,7%) |
| Τίποτα από τα παραπάνω | 0 (00,0%) |

Το **ερώτημα 7** είναι διχοτομικό και αφορά το αν η συμμετοχή τους στο έργο τους βοήθησε να σχηματίσουν ξεκάθαρη άποψη για το CRM. Το αποτέλεσμα είναι απόλυτα θετικό, συγκεκριμένα το **100%** των ερωτώμενων απαντά θετικά (ακόμη και εκείνοι οι οποίοι είχαν την ίδια άποψη σχετικά με την περιγραφή – ορισμό του CRM πριν τη συμμετοχή τους στο έργο, απαντούν θετικά).

10.4.1.3. Κύρια ενότητα

Το **ερώτημα 8**, η ομάδα ερωτημάτων συγκεκριμένα, αφορά την αξιολόγηση του βαθμού αναγκαιότητας και σημασίας της κάθε προϋπόθεσης, που πρέπει να υφίσταται στον οργανισμό, για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η σπουδαιότητα - σημασία της κάθε προϋπόθεσης στη λεκτική κλίμακα 3 επιπέδων που χρησιμοποιήθηκε (1 = Δεν είναι Αναγκαία, 2 = Σημαντική – όχι απολύτως Αναγκαία, 3 = Απολύτως Αναγκαία) είναι υψηλή, με το μέσο να φτάνει το **2,685**. Από τα επιμέρους ερωτήματα που αφορούν αναλυτικά τις αναγκαίες προϋποθέσεις για τη μεθοδολογία, τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω με προτεραιότητα σχετική με το μέσο βαθμό σπουδαιότητάς - σημασίας τους :

- Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση (ΑΠ2) – μέσος **3**
- Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση (ΑΠ1) – μέσος **2,89**
- Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής (ΑΠ3) – μέσος **2,67**
- Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη) (ΑΠ5) – μέσος **2,67**
- Κατάλληλη κουλτούρα (τουλάχιστον όσον αφορά στη διοίκηση και την ομάδα έργου) (ΑΠ7) – μέσος **2,67**
- Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM (ΑΠ6) – μέσος **2,56**
- Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό (ΑΠ4) – σχετικά με το CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη) – μέσος **2,33**

Όσον αφορά στις επιπρόσθετες προϋποθέσεις που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό ώστε η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας να είναι επιτυχημένη, τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Προϋπόθεση | ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ |
|--|-----------------------------------|
| Γενικά πρόσφορο έδαφος για τέτοιες πρωτοβουλίες (η κατάλληλη καινοτομική κουλτούρα) | Απολύτως Αναγκαία |
| Ύπαρξη μηχανισμού ελέγχου των εμπλεκόμενων για το βαθμό κατανόησης και σωστής υιοθέτησης της μεθοδολογίας | Σημαντική - όχι απολύτως αναγκαία |
| Το περιβάλλον και ειδικά αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση να είναι κατάλληλα για το CRM γενικότερα | Σημαντική - όχι απολύτως αναγκαία |
| Καλή επικοινωνία και γενικά κλίμα στον οργανισμό (ιδιαίτερα μεταξύ ανώτατης διοίκησης και υπόλοιπων εργαζομένων) | Απολύτως Αναγκαία |

Το **ερώτημα 9**, η ομάδα ερωτημάτων συγκεκριμένα, αφορά την αξιολόγηση του βαθμού σημασίας του κάθε παράγοντα, που πρέπει να αναπτυχθεί και να υφίσταται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας, για την επιτυχημένη εφαρμογή της. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η σπουδαιότητα - σημασία του κάθε παράγοντα στη λεκτική κλίμακα 3 επιπέδων που χρησιμοποιήθηκε (1 = Δεν είναι σημαντικός, 2 = Σημαντικός – όχι καθοριστικός, 3 = Καθοριστικός) είναι υψηλή, με το μέσο να φτάνει το **2,717**. Από τα επιμέρους ερωτήματα που αφορούν αναλυτικά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για τη μεθοδολογία, τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω με προτεραιότητα σχετική με το μέσο βαθμό σπουδαιότητάς - σημασίας τους:

- Συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα (ΚΠ1) – μέσος **3**

- Ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους (ΚΠ5) – μέσος **3**
- Ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου (ΚΠ6) – μέσος **3**
- Παράλληλη – ή τουλάχιστον άμεσα σχεδιαζόμενη (ΚΠ9) – ανάπτυξη κατάλληλης εφαρμογής CRM, ώστε να υποστηρίξει το CRM και τη στρατηγική του (ΚΠ1) – μέσος **2,89**
- Κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες (ΚΠ4) – μέσος **2,78**
- Παρακίνηση των συμμετεχόντων (κίνητρα) (ΚΠ3) – μέσος **2,56**
- Σύντομη ανάπτυξη προτύπου, το οποίο θα παριστάνει πρακτικά, θα οπτικοποιεί την όλη μεθοδολογία και τα μοντέλα που τη συνθέτουν (ΚΠ8) – μέσος **2,56**
- Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης (ΚΠ2) – μέσος **2,33**
- Δημιουργία κλίματος επείγοντος και σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή (ΚΠ7) – μέσος **2,33**

Όσον αφορά στους επιπρόσθετους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για τη μεθοδολογία, σύμφωνα με τη γνώμη και εμπειρία των συμμετεχόντων, τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Παράγοντας | ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ |
|--|-------------------------------|
| Διαθεσιμότητα συμμετεχόντων | Καθοριστικός |
| Κατάλληλη υποδομή (κυρίως επικοινωνίας αλλά και για το project management και την παρακολούθηση της στρατηγικής) | Καθοριστικός |
| Διαθεσιμότητα συμμετεχόντων | Καθοριστικός |
| Διαθέσιμος χρόνος | Καθοριστικός |
| Κατάλληλη τεχνολογική υποδομή | Σημαντικός - όχι καθοριστικός |
| Καλλιέργεια αισθήματος επιτεύγματος στην ομάδα του έργου | Σημαντικός - όχι καθοριστικός |
| Αίσθημα επιτεύγματος για τους συμμετέχοντες | Καθοριστικός |
| Διαθεσιμότητα συμμετεχόντων | Καθοριστικός |
| Διαθέσιμος χρόνος για τους συμμετέχοντες | Καθοριστικός |

Το **ερώτημα 10**, η ομάδα ερωτημάτων συγκεκριμένα, αφορά τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας. Τα ερωτήματα που συνθέτουν το ερώτημα, είναι διχοτομικά. Τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω με προτεραιότητα σχετική με τη συχνότητες καταφατικής και αρνητικής απάντησης. Επιπλέον, αναγράφεται η συχνότητα αρνητικής απάντησης, σαν δεύτερο ποσοστούμερο, καθώς και η συχνότητα της ουδέτερης απάντησης (“δεν είμαι σε θέση να απαντήσω”), σαν τρίτο ποσοστό - νούμερο:

| Όφελος / Συνεισφορά | ΝΑΙ | ΟΧΙ | Δεν είμαι σε θέση να απαντήσω |
|---|-----------------|---------------|-------------------------------|
| | Συχνότητα - (%) | Συχνότητα (%) | Συχνότητα (%) |
| Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ- <i>KPIs</i>), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ- <i>KSFs</i>) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM (ΟΦ1) | 9 (100%) | - - | - - |
| Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM (<i>CRM objectives</i>) με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς (ΟΦ2) | 9 (100%) | - - | - - |
| Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό (ΟΦ10) | 9 (100%) | - - | - - |
| Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα (ΟΦ12) | 9 (100%) | - - | - - |
| Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM (ΟΦ5) | 8 (88,9%) | - - | 1 (11,1%) |
| Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM (ΟΦ8) | 8 (88,9%) | - - | 1 (11,1%) |
| Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM (ΟΦ4) | 8 (88,9%) | 1 (11,1%) | - - |
| Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα (ΟΦ9) | 8 (88,9%) | 1 (11,1%) | - - |
| Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση (ΟΦ11) | 8 (88,9%) | 1 (11,1%) | - - |
| Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM (ΟΦ7) | 7 (77,8%) | 1 (11,1%) | 1 (11,1%) |
| Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ- <i>KSFs</i> , τους ΣΔΕ- <i>KPIs</i> , και τους αντικειμενικούς σκοπούς- <i>objectives</i>) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος (ΟΦ3) | 4 (44,4%) | - - | 5 (55,6%) |
| Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα (ΟΦ13) | 5 (55,6%) | 1 (11,1%) | 3 (33,3%) |
| Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM (ΟΦ6) | 3 (33,3%) | - - | 5 (66,6%) |

Αναφορικά με τα επιπρόσθετα οφέλη που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας, τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Κωδικός | Απάντηση |
|---------|---|
| AK | Βέλτιστη και δομημένη ανάπτυξη του CRM |
| AP | Κατανόηση του CRM και των οφελών του |
| SG | Κατανόηση του CRM |
| JM | Ενίσχυση της πελατοκεντρικότητας της επιχείρησης |
| GR | Ανάπτυξη του CRM και γενικά πελατοκεντρικής κουλτούρας |
| AL | Κατανόηση της σχέσης με τον πελάτη και του CRM συνολικά |
| RV | Ενίσχυση της πελατοκεντρικότητας της επιχείρησης στην πράξη |
| SA | Κατανόηση του CRM και της πρακτικής του σημασίας |
| PB | Κατανόηση του τι σημαίνει πρακτικά το CRM |

10.4.2. Αποτελέσματα μη δομημένου μέρους

Όσον αφορά στα τμήματα της συζήτησης, δηλαδή του μη δομημένου μέρους του εγγράφου, τα αποτελέσματα ανά τμήμα αναφέρονται παρακάτω. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι κατά τη διάρκεια της συζήτησης σημειώθηκαν και άλλα σχόλια των συμμετεχόντων τα οποία δεν αφορούν κάποιο από τμήματα του εγγράφου. Τα σχόλια αυτά καταγράφηκαν από τον ερευνητή στα πλαίσια των παρατηρήσεων της μελέτης περίπτωσης και αποτελούν ευρήματα της μελέτης αυτής, μέρος της οποίας είναι άλλωστε και οι ημιδομημένες συνεντεύξεις.

Όσον αφορά στις **εντυπώσεις** από την εμπειρία των συμμετεχόντων στο έργο, τα κυριότερα σχόλια που καταγράφηκαν είναι τα παρακάτω:

| Σχόλιο – Απόκριση |
|--|
| Απαιτητικό αλλά ταυτόχρονα ενδιαφέρον και πρωτοποριακό έργο |
| Πρωτότυπο και πολύ ενδιαφέρουσα εμπειρία |
| Απαιτούσε δουλειά για την αρχική κατανόηση των μοντέλων – δικαιολογημένα, καθώς θεωρώ ότι είναι πρωτοποριακό. Πολύ καλή εντύπωση |
| Απαιτητικό έργο – βοήθησε στο να ξεκαθαρίσουν πολλά πράγματα γύρω από το CRM και την προσέγγιση της εταιρίας απέναντι στον πελάτη γενικά. |
| Πολύ καλές εντυπώσεις, ήταν μια πολύ καλή πρωτοβουλία και ταυτόχρονα αναγκαία. |
| Πολύ διαφωτιστικό, με βοήθησε – όπως νομίζω και όλους τους συμμετέχοντες – να ξεκαθαρίσω ορισμένα πράγματα γύρω από το CRM, και γενικά η εταιρία να δημιουργήσει μια συνεπή προσέγγιση απέναντι στον πελάτη |
| Πολύ καλές. Νομίζω ότι ήταν απαραίτητο προκειμένου και να κατανοήσουμε το CRM, αλλά το κυριότερο να φτιάξουμε μια δομημένη στρατηγική για τις σχέσεις μας με τον πελάτη. Απαιτεί βέβαια, δικαιολογημένα, αρκετή ενασχόληση των συμμετεχόντων |
| Θετικές εντυπώσεις. Θα ήθελα να είχα περισσότερο χρόνο, ώστε να ασχοληθώ πιο πολύ – ωστόσο θεωρώ ότι ήταν πολύ θετική εμπειρία και θα βοηθήσει πολύ |
| Καλές εντυπώσεις – παρά την αρχική ασάφεια. Πιστεύω ότι η μέθοδος είναι πολύ δομημένη και δεν αφήνει περιθώρια για ασάφειες. Η συμβολή της, όπως και του CRM γενικά θα είναι καθοριστική τα επόμενα χρόνια |

Όσον αφορά στις **κρίσεις** για το έργο και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, τα κυριότερα σχόλια που καταγράφηκαν είναι τα παρακάτω:

| |
|---|
| Σχόλιο – Απόκριση |
| Θεωρώ ότι είναι πρωτοποριακό και η συμβολή του θα φανεί στα επόμενα χρόνια – αν συνεχιστεί η εφαρμογή του με συνέπεια |
| Πολύ ενδιαφέρουσα εμπειρία. Θεωρώ ότι είναι η κατάλληλη μεθοδολογία για ένα θέμα που είναι καινούργιο και όχι τόσο εύκολα κατανοητό, όπως το CRM |
| Λίγο ασαφές στην αρχή, αλλά στη συνέχεια πολύ ενδιαφέρον και πρωτότυπο. |
| Θεωρώ ότι ήταν το κατάλληλο έργο για την εταιρία στην παρούσα φάση |
| Στην αρχή δεν ήταν τελείως ξεκάθαρη η σκοπιμότητα, στη συνέχεια έγινε σαφής και αυξήθηκε και το ενδιαφέρον αλλά και η συμμετοχή όλων |
| Το πλαίσιο στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης βάση του θεωρητικού μοντέλου είναι το πλέον κατάλληλο γιατί έχει σαν στόχο να αυξήσει την προσφερόμενη αξία προς τον στοχευόμενο πελάτη, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ανταποδοτικότητά του προς την εταιρία, άρα και ν' αυξηθεί μέσο-μάκρο πρόθεσμα το κέρδος (profit) |
| Θεωρώ ότι είναι η κατάλληλη μεθοδολογία για το CRM και τη στρατηγική του. Παράλληλα το πλαίσιο μέτρησης είναι κατάλληλο γενικά και για άλλες στρατηγικές, όπως του πελάτη |
| Θεωρώ ότι είναι η κατάλληλη μεθοδολογία όχι μόνο για το CRM αλλά και για άλλες σχετικές πρωτοβουλίες |
| Κατά τη γνώμη μου είναι η κατάλληλη μεθοδολογία για το CRM |

Όσον αφορά στις **προτάσεις** για τη βελτίωση του έργου και της σχετικής μεθοδολογίας, τα κυριότερα σχόλια που καταγράφηκαν είναι τα παρακάτω:

| |
|---|
| Περισσότερος χρόνος για εκπαίδευση και επικοινωνία της μεθοδολογίας και των καθηκόντων των συμμετεχόντων σε αυτή |
| Περισσότερος χρόνος για επικοινωνία της μεθοδολογίας |
| Να δοθούν τα απαραίτητα κίνητρα στη βάση της στρατηγικής, δηλαδή το Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο, για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη, από την ορθή ανάπτυξη του CRM για την επιχείρηση |

Τέλος, σχετικά με άλλα θέματα σχετικά με το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας, αλλά και την ίδια τη μεθοδολογία ανάπτυξης, αποτύπωσης και μέτρησης επίδοσης στρατηγικής CRM, τα σχόλια είναι αναλυτικά τα παρακάτω:

| |
|---|
| Επέκταση του πλαισίου μέτρησης επίδοσης, σπάσιμό του σε τμηματικό και ατομικό |
| Περαιτέρω τμηματοποίηση της στρατηγικής και των στόχων επίδοσης σε τμηματικό και ατομικό επίπεδο. |
| Αξιολόγηση των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα δεδομένα εκτός από τις πωλήσεις |
| Εφαρμογή του πλαισίου μέτρησης επίδοσης για τη στρατηγική πελάτη |

Το σύνολο των αναλυτικών αποτελεσμάτων για όλα τα ερωτήματα παρουσιάζονται παρατίθεται στο σχετικό παράρτημα (παράρτημα 10 – II “Ημιδομημένες Συνεντεύξεις – Αποτελέσματα”).

10.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα παρατεθούν κατά σπουδαιότητα, δηλαδή ξεκινώντας από αυτά που αναφέρονται στο κύριο μέρος της έρευνας και επιχειρούν να δώσουν απάντηση στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται άμεσα με την έρευνα μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων είναι, όπως διατυπώθηκαν στην αρχή, τα ακόλουθα:

ΕΡΩΤΗΜΑ 2β: Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν; (*ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ*)

ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς που την υιοθετούν; (*ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ*)

Τα βασικά ερωτήματα του ερωτηματολογίου που αντιστοιχούν στα παραπάνω ερωτήματα είναι:

- για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (2β), οι ερωτήσεις 8 και 9
- για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (3), η ερώτηση 10

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για το ερώτημα 8, προκύπτει ότι όσον αφορά στις αναγκαίες προϋποθέσεις, τις συνθήκες που πρέπει να υφίστανται κατά την έναρξη της μεθοδολογίας, οι προτεινόμενες από τη θεωρία θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό απολύτως αναγκαίες (μέσος 2,685, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2). Οι περισσότερες αναγκαίες προϋποθέσεις, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες είναι οι παρακάτω (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος):

ΑΠ2. Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση (3)

ΑΠ1. Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση (2,89)

ΑΠ3. Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής (2,67)

ΑΠ5. Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη)
(2,67)

ΑΠ7. Κατάλληλη κουλτούρα (τουλάχιστον όσον αφορά στη διοίκηση και την ομάδα έργου) (2,67)

ΑΠ6. Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM (2,56)

Η προϋπόθεση «Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό – σχετικά με το CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη)» (ΑΠ4) βρίσκεται στην τελευταία θέση από πλευράς αναγκαιότητας με μέσο κάτω από 2,5 (2,33). Επιπλέον, οι επιπρόσθετες προϋποθέσεις που προτάθηκαν επικαλύπτονται από τις παραπάνω προτεινόμενες, με την εξαίρεση της προϋπόθεσης «Γενικά πρόσφορο έδαφος για τέτοιες πρωτοβουλίες (η κατάλληλη καινοτομική κουλτούρα)» που αφορά γενικά την κουλτούρα που υπάρχει στον οργανισμό.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για το ερώτημα 9, προκύπτει ότι όσον αφορά στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της, οι προτεινόμενοι από τη θεωρία θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό καθοριστικοί (μέσος 2,717, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2). Οι περισσότερο καθοριστικοί – κρίσιμοι παράγοντες, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες είναι οι παρακάτω (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος):

ΚΠ1. Συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα (3)

ΚΠ5. Ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους (3)

ΚΠ6. Ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου (3)

ΚΠ9. Παράλληλη – ή τουλάχιστον άμεσα σχεδιαζόμενη -ανάπτυξη κατάλληλης εφαρμογής CRM, ώστε να υποστηρίζει το CRM και τη στρατηγική του (2,89)

ΚΠ4. Κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες (2,78)

ΚΠ3. Παρακίνηση των συμμετεχόντων (κίνητρα) (2,56)

ΚΠ8. Σύντομη ανάπτυξη προτύπου, το οποίο θα παριστάνει πρακτικά, θα οπτικοποιεί την όλη μεθοδολογία και τα μοντέλα που τη συνθέτουν (2,56)

Οι παράγοντες «Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης» (ΚΠ2) και «Δημιουργία κλίματος επείγοντος και σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή» (ΚΠ7) βρίσκονται στην τελευταία θέση από πλευράς αναγκαιότητας με μέσο κάτω από 2,5 (2,33).

Επιπλέον, οι επιπρόσθετοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας παράγοντες που προτάθηκαν είναι οι παρακάτω:

- Διαθεσιμότητα - διαθέσιμος χρόνος συμμετεχόντων (υπάρχει μερική επικάλυψη με τον αντίστοιχο προτεινόμενο παράγοντα ΚΠ5).
- Κατάλληλη υποδομή – κυρίως τεχνολογική (υπάρχει μερική επικάλυψη με τον αντίστοιχο προτεινόμενο παράγοντα ΚΠ9).
- Καλλιέργεια αισθήματος επιτεύγματος στην ομάδα του έργου (Σχετίζεται με τον αντίστοιχο προτεινόμενο παράγοντα ΚΠ3)

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για το ερώτημα 10, προκύπτει ότι όσον αφορά στη συνεισφορά της εφαρμογής της μεθοδολογίας στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, τα οφέλη που μπορεί να έχει για την επιχείρηση γενικά ή/και για τους εργαζόμενους, τα περισσότερα από τα προτεινόμενα από τη σχετική θεωρητική πρόταση υφίστανται, κατά την κρίση των συμμετεχόντων. Τα οφέλη με την μεγαλύτερη συχνότητα καταφατικής απάντησης είναι τα παρακάτω (σε παρένθεση η αντίστοιχη συχνότητα επί τοις εκατό):

- ΟΦ1. Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ-*KPIs*), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ-*KSFs*) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM (100%)
- ΟΦ2. Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM (*CRM objectives*) με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς (100%)
- ΟΦ10. Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό (100%)
- ΟΦ12. Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα (100%)
- ΟΦ5. Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM (88,9%)

ΟΦ8. Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM (88,9%)

Από τα υπόλοιπα προτεινόμενα οφέλη, τα παρακάτω παρουσιάζουν επίσης υψηλή συχνότητα καταφατικής απάντησης (88,9%), έχοντας ωστόσο και αρνητικές απαντήσεις (μια το καθένα):

ΟΦ4. Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM

ΟΦ9. Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα

ΟΦ11. Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση

ΟΦ7. Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM

Τα τρία παρακάτω οφέλη παρουσιάζουν μεγάλη συχνότητα αποκρίσεων «Δεν είμαι σε θέση να απαντήσω», δικαιολογημένα, καθώς είναι περισσότερο μακροπρόθεσμα και συνεπώς δεν μπορεί να υπάρχει σαφής κρίση (σε παρένθεση η αντίστοιχη συχνότητα επί τοις εκατό):

ΟΦ6. Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM (66,6%)

ΟΦ3. Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ-KSFs, τους ΣΔΕ-KPIs, και τους αντικειμενικούς σκοπούς- objectives) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος (55,6%)

ΟΦ13. Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα (33,3%)

Συμπερασματικά, για το ερευνητικό ερώτημα 2, προκύπτει σαφώς ότι οι προτεινόμενες από τη σχετική θεωρητική πρόταση αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας υφίστανται και επηρεάζουν καθοριστικά την επιτυχία της, στην πράξη.

Επιπλέον, όσον αφορά στο ερευνητικό ερώτημα 3, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τα προτεινόμενα από τη σχετική θεωρητική πρόταση αναμενόμενα οφέλη παρατηρούνται στην πράξη από τους συμμετέχοντες, εκτός από αυτά που είναι

περισσότερο μακροπρόθεσμα και συνεπώς χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να γίνουν αντιληπτά.

Συνεχίζοντας με την ενότητα που αναφέρεται στο CRM γενικά, πρέπει να αναφερθεί ότι αν και τα σχετικά ερωτήματα δεν αντιστοιχούν άμεσα στα ερευνητικά ερωτήματα, είναι χρήσιμα. Και αυτό γιατί αποτυπώνουν τη γνώμη και την άποψη των συμμετεχόντων στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας, σχετικά με το CRM.

Από την ανάλυση των ερωτημάτων της συγκεκριμένης ενότητας προκύπτει ένα πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα που αφορά μια επιπλέον διάσταση της μεθοδολογίας. Ότι δηλαδή η μεθοδολογία συμβάλλει σημαντικά στη οικοδόμηση της γνώσης γενικά για το CRM στη σωστή του διάσταση, αυτή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλοι οι συμμετέχοντες (100%) απάντησαν καταφατικά στη σχετική ερώτηση, συγκεκριμένα, στο αν η συμμετοχή τους στο έργο τους βοήθησε να σχηματίσουν ξεκάθαρη άποψη για το CRM. Επιπλέον, ενισχυτικό, προς την ίδια κατεύθυνση, είναι και ότι το ποσοστό που άλλαξε άποψη σχετικά με το CRM ανέρχεται στο 77,8% (οι υπόλοιποι διατήρησαν την ίδια – σωστή – άποψη, συγχρόνως όμως δήλωσαν ότι η μεθοδολογία τους βοήθησε να επικυρώσουν την άποψή τους αυτή).

Επιπρόσθετα, η άποψη της συντριπτικής πλειονότητας (88,9%) όσον αφορά στο CRM είναι ότι «Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική», ενώ πριν τη συμμετοχή τους στη μεθοδολογία η επικρατούσα άποψη (66,7%) ήταν ότι «Το CRM είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα».

Το σημαντικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι η σημαντική συμβολή της μεθοδολογίας στην ανάπτυξη σωστής κατεύθυνσης όσον αφορά και στη γενική θεώρηση του CRM ως επιχειρηματική πρωτοβουλία.

Από την ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από τη συζήτηση και των αντίστοιχων σχολίων που καταγράφηκαν, προκύπτουν τα εξής, επίσης σημαντικά συμπεράσματα:

- Είναι επίσης ενδιαφέρον και σημαντικό ότι προτείνεται και από τους ίδιους τους συμμετέχοντες η επέκταση της μεθοδολογίας και σε άλλα πεδία, εκτός του CRM, όπως και η επέκταση του πλαισίου μέτρησης επίδοσης σε τμηματικό και ατομικό

επίπεδο. Τα θέματα αυτά αποτελούν προτάσεις της διατριβής για περαιτέρω έρευνα.

- Η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί πρωτοποριακή τη μεθοδολογία και πολύ ενδιαφέρουσα την εμπειρία που αποκτήθηκε από τη συμμετοχή τους σε αυτή.
- Υπάρχει μια γενική αντίληψη όσον αφορά στην αρχική ασάφεια σχετικά με τα ζητούμενα και τα παραδοτέα της μεθοδολογίας, η οποία, ωστόσο, στη συνέχεια παύει να υφίσταται. Αυτό θεωρείται λογικό και αναμενόμενο, καθώς η μεθοδολογία είναι καινούργια, και, επιπλέον, ασχολείται με ένα πεδίο καινοτόμο και όχι ευρέως γνωστό όπως το CRM.

10.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κουρεμένος Α. (1996). Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς – Μάρκετινγκ, Σημειώσεις με βάση τις διαφάνειες των παραδόσεων, Πειραιάς, σελ. 59.
2. Dick, B. (1990). *Convergent Interviewing*, 3rd edition, Intercharge, Brisbane: Chapel Hill.
3. Lillis, A. (1999). A framework for the analysis of interview data from multiple field research site, *Accounting & Finance*, vol. 39, pp. 79-105.
4. Miles M. and A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
5. Nair G. and A. Riege (1995). Convergent Interviewing to refine the research problem of a PhD thesis, *Marketing Educators and Researchers International Conference Proceedings*, eds D.H. Sogar & I. Weber, Gold Coast, Queensland, 2-5 July.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

11.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

11.1.1. Σκοπιμότητα

Η έρευνα επιχειρεί να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος 4 (*ΑΠΟΔΟΧΗ* και *ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ* της μεθοδολογίας), και, συμπληρωματικά, των ερευνητικών ερωτημάτων 3 και 1 (*ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ* και *ΚΑΤΑΜΗΛΟΤΗΤΑ* της μεθοδολογίας). Παράλληλα, και με την ευκαιρία της έρευνας, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η γνώμη και η άποψη των στελεχών με εμπειρία στο CRM, που αποτελούν και το δείγμα της έρευνας, σχετικά με τις θεωρητικές προτάσεις που αρθρώθηκαν κατά την ανάπτυξη και δόμηση της θεωρητικής προσέγγισης της έρευνας.

11.1.2. Περιγραφή

Το ερωτηματολόγιο που δομήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας αποτελείται από 15 ερωτήματα ή ομάδες ερωτημάτων, τα οποία κατανέμονται στις εξής τρεις ενότητες:

- I. ΣΧΕΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (*DEMOGRAPHIC/RELEVANT EXPERIENCE PART*)
- II. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM (*CRM RELEVANT PART*)
- III. ΚΥΡΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑ (*MAIN PART*)

Η έρευνα έλαβε χώρα μεταξύ Οκτωβρίου και Νοεμβρίου 2006 και διήρκεσε ένα μήνα. Κατά τη διάρκεια της έρευνας έγιναν δύο υπενθυμίσεις στους συμμετέχοντες.

Τα άτομα τα οποία επιλέχθηκαν για την έρευνα βρίσκονται στο ευρύτερο επαγγελματικό δίκτυο του ερευνητή. Είναι στελέχη με εξειδίκευση στην περιοχή του CRM, της επιχειρηματικής στρατηγικής και των συστημάτων μέτρησης στρατηγικής επίδοσης. Επιπλέον, έχουν εμπειρία σε μία ή περισσότερες πρωτοβουλίες – έργα CRM. Ο κύριος λόγος επιλογής ενός τόσο περιορισμένου και εξειδικευμένου δείγματος είναι η ανάγκη μελέτης και κατανόησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες, κάτι που συνεπάγεται υψηλές ανάγκες επικοινωνίας καθώς και γνώση του αντικείμενου.

Οι ανάγκες επικοινωνίας της συγκεκριμένης έρευνας ήταν αυξημένες καθώς η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε τη μελέτη της προτεινόμενης μεθοδολογίας και των μοντέλων που την αποτελούν. Οι ανάγκες αυτές καλύφθηκαν μέσω ηλεκτρονικής, τηλεφωνικής και απευθείας επαφής του ερευνητή με τους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της έρευνας.

11.1.3. Ευρήματα και Συμπεράσματα

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι τα παρακάτω:

- Η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι αποδεκτή και θεωρείται χρήσιμη από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η πιθανότητα υιοθέτησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλή
- Η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι κατάλληλη για στρατηγικές CRM.
- Η δυναμική συνεισφορά, τα αναμενόμενα οφέλη, δηλαδή, της μεθοδολογίας θεωρούνται πολύ σημαντικά
- Η πολύ ικανοποιητική ανταπόκριση των συμμετεχόντων στην έρευνα (69,91%) καταδεικνύει το ενδιαφέρον τους για την προτεινόμενη μεθοδολογία καθώς και για τη συνολική έρευνα, και κατά συνέπεια την αναγκαιότητά της, έστω εν μέρει

-
- Η γνώμη και η άποψη έμπειρων στελεχών σχετικά με το CRM ευθυγραμμίζεται και ενισχύει τις θεωρητικές προτάσεις της παρούσας έρευνας στο σύνολό τους
 - Σαν πιο σημαντικά - πιθανά - εμπόδια στην εφαρμογή της μεθοδολογίας, θεωρούνται η έλλειψη σχετικής εμπειρίας και ικανοτήτων καθώς και η έλλειψη των απαιτούμενων πόρων
 - Παρόμοια μοντέλα και μεθοδολογίες δεν είναι γνωστές

11.2. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα επιχειρεί να παράσχει αποδείξεις σχετικά με την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος 4, και, συμπληρωματικά, των ερευνητικών ερωτημάτων 1 και 3. Συγκεκριμένα:

ΕΡΩΤΗΜΑ 4: Ποια είναι η αντιμετώπιση των επαγγελματιών / στελεχών επιχειρήσεων με εμπειρία στο CRM απέναντι στη μεθοδολογία; Κατά πόσο είναι αποδεκτή, και, επιπλέον, θεωρείται χρήσιμη για τις στρατηγικές CRM; (ΑΠΟΔΟΧΗ, ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ)

ΕΡΩΤΗΜΑ 1: Μπορεί να αναπτυχθεί μία κατάλληλη μεθοδολογία για την ανάπτυξη, απεικόνιση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM; (ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ)

ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς που την υιοθετούν; (ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ)

Το ερωτηματολόγιο εστιάζει στις απόψεις των στελεχών επιχειρήσεων όσον αφορά:

- τη μεθοδολογία και τα προτεινόμενα πλαίσια που την αποτελούν
- την αποδοχή και την πρακτική χρησιμότητα που μπορεί να έχει η μεθοδολογία
- την καταλληλότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας για τις στρατηγικές CRM

-
- τη δυναμική συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας, τα οφέλη που μπορεί να έχει για τις στρατηγικές CRM και το CRM γενικότερα
 - προτάσεις βελτίωσης της μεθοδολογίας
 - τυχόν εναλλακτικές μεθοδολογίες και τρόπους ανάπτυξης, αποτύπωσης και μέτρησης της επίδοσης στρατηγικών CRM, από τη σχετική εμπειρία τους

Παράλληλα, και με την ευκαιρία της έρευνας, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η γνώμη και η άποψη των στελεχών με εμπειρία στο CRM, που αποτελούν και το δείγμα της έρευνας, σχετικά με κάποιες θεωρήσεις που έγιναν κατά την ανάπτυξη και δόμηση του θεωρητικού υποβάθρου της έρευνας. Έτσι, προστέθηκαν κάποια ερωτήματα που αφορούν το CRM και τις στρατηγικές του γενικότερα, όπως ο ορισμός του CRM, τα εμπόδια – αίτια αποτυχίας του, ο σωστός τρόπος ανάπτυξής του κλπ. Επιπλέον, ο ερευνητής με την ευκαιρία της έρευνας, επιχειρεί να καταγράψει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το CRM, και ιδιαίτερα με τον τρόπο που πρέπει να υλοποιούνται οι πρωτοβουλίες – έργα που το αφορούν.

11.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

11.3.1. Προετοιμασία και Διαδικασία έρευνας

11.3.1.1. Επιλογή Δείγματος – Συμμετεχόντων

Τα άτομα τα οποία επιλέχθηκαν για την έρευνα βρίσκονται στο ευρύτερο επαγγελματικό δίκτυο του ερευνητή. Είναι στελέχη με εξειδίκευση στην περιοχή του CRM, της επιχειρηματικής στρατηγικής και των συστημάτων μέτρησης στρατηγικής επίδοσης. Επιπλέον, έχουν εμπειρία σε μία ή περισσότερες πρωτοβουλίες – έργα CRM.

Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν βάση των παρακάτω κριτηρίων:

- Επαγγελματική εμπειρία σε πρωτοβουλίες - έργα CRM

-
- Εξειδίκευση στην περιοχή του CRM, της επιχειρηματικής στρατηγικής και των συστημάτων μέτρησης στρατηγικής επίδοσης
 - Δυνατότητα συχνής και αποτελεσματικής επικοινωνίας με τον ερευνητή
 - Γνώση του αντικείμενου της έρευνας, καθώς και δυνατότητα κατανόησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας

11.3.1.2. Επικοινωνία

Οι ανάγκες επικοινωνίας της συγκεκριμένης έρευνας ήταν αυξημένες καθώς η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε τη μελέτη της προτεινόμενης μεθοδολογίας και των μοντέλων που την αποτελούν.

Για το σκοπό αυτό μαζί με το ερωτηματολόγιο, απεστάλη ένα ενημερωτικό e-mail, το οποίο περιείχε τα κάτωθι έγγραφα:

- Την επιστημονική δημοσίευση της διατριβής, με τίτλο “A PROPOSED METHODOLOGY FOR DEVELOPMENT, MAPPING AND PERFORMANCE MEASUREMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGIES”, η οποία περιγράφει τη μεθοδολογία και το θεωρητικό της υπόβαθρο (*paper.pdf*)
- Τη σύνοψη του παραπάνω εγγράφου, η οποία εστιάζεται στο πρακτικό τμήμα της μεθοδολογίας. Το έγγραφο αυτό δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν γρήγορα την πρακτική διάσταση της μεθοδολογίας, ώστε να είναι σε θέση να την αξιολογήσουν (*abstract.pdf*)
- Ένα συνοπτικό πρακτικό παράδειγμα της μεθοδολογίας, που βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί (*practical example.pdf*)

Τα τρία παραπάνω έγγραφα παρέχουν το κατάλληλο υπόβαθρο για την κατανόηση της μεθοδολογίας, με έμφαση στην πρακτική της διάσταση, και, κατά συνέπεια, τη συμμετοχή στην έρευνα με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα, στο πρώτο e-mail που στάλθηκε στους συμμετέχοντες, τονίστηκε ότι οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα, και επιπλέον παροτρύνονται γι αυτό, να

επικοινωνούν με τον ερευνητή μέσω τηλεφώνου ή e-mail, ώστε να ξεκαθαρίσουν όποια σημεία της μεθοδολογίας χρειάζεται και να λύσουν τυχόν απορίες τους.

Παράλληλα, και επιπλέον της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, ο ερευνητής επικοινωνήσε με όλους τους συμμετέχοντες ώστε να τους ενημερώσει για τους σκοπούς της έρευνας, να απαντήσει σε τυχόν απορίες και να παράσχει τις εξηγήσεις που τυχόν απαιτούνταν.

Τέλος, ο ερευνητής είχε την ευκαιρία να συναντηθεί με την πλειονότητα των συμμετεχόντων, στα πλαίσια μιας συνάντησης εργασίας των στελεχών, των εταιριών της Roche στη Δυτική Ευρώπη, που εμπλέκονται στο CRM. Με την ευκαιρία αυτή παρουσίασε σύντομα τη σκοπιμότητα της έρευνας και την προτεινόμενη μεθοδολογία και είχε την ευκαιρία να απαντήσει σε τυχόν ερωτήματα και να δώσει διευκρινίσεις.

11.3.1.3. Δομή Ερωτηματολογίου

11.3.1.3.1. Γλώσσα

Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, είναι η Αγγλική. Η επιλογή αυτή στηρίχθηκε στο γεγονός ότι η μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι διαφορετικής εθνικότητας και προέρχονται από τη Roche, της οποίας η επίσημη γλώσσα επικοινωνίας είναι η Αγγλική.

11.3.1.3.2. Περιεχόμενο

Το ερωτηματολόγιο που δομήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας αποτελείται από 15 ερωτήματα ή ομάδες ερωτημάτων, τα οποία κατανέμονται στις εξής τρεις ενότητες:

- I. ΣΧΕΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (*DEMOGRAPHIC/RELEVANT EXPERIENCE PART*)
- II. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM (*CRM RELEVANT PART*)
- III. ΚΥΡΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑ (*MAIN PART*)

Η πρώτη ενότητα αφορά ερωτήματα, που έχουν κατά κύριο λόγο να κάνουν με την εμπειρία των συμμετεχόντων σχετικά με το CRM, όπως:

- Την τρέχουσα θέση του συμμετέχοντα στον οργανισμό που εργάζεται (ερώτημα 1)
- Το επίπεδο εμπλοκής – συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με το CRM (ομάδα ερωτημάτων 2)
- Το επίπεδο υπευθυνότητας στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το CRM (ερώτημα 3)
- Την πρόσφατη ή/και τρέχουσα συμμετοχή σε πρωτοβουλίες – έργα CRM (ερώτημα 4)
- Το ρόλο, ή τους ρόλους, που είχαν στις πρωτοβουλίες – έργα που συμμετείχαν (ερώτημα 5)
- Τον τρόπο και το εύρος που το CRM είναι υλοποιημένο στον οργανισμό τους την τρέχουσα περίοδο (ερώτημα 6)

Η δεύτερη ενότητα αφορά το CRM γενικά, και καταγράφει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με:

- Τον ορισμό που περιγράφει καλύτερα το CRM (ερώτημα 7)
- Το βέλτιστο τρόπο και εύρος υλοποίησης του CRM σε ένα οργανισμό (ερώτημα 8)
- Την αξιολόγηση των εμποδίων – αιτίων αποτυχίας του CRM (ομάδα ερωτημάτων 9)

Η τρίτη ενότητα είναι και η κύρια, στην οποία περιέχονται και τα βασικά ερωτήματα που συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται να δώσει απάντηση η παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, αφορούν:

- Την επιτευξιμότητα και την καταλληλότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας (ερώτημα 13)
- Την αποδοχή, την αξιολόγηση της – πρακτικής - χρησιμότητάς της, και τη δυναμική της συνεισφορά (ερωτήματα 11, 15 και ομάδα ερωτημάτων 12)

-
- Πιθανά εμπόδια για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της μεθοδολογίας (ερώτημα 14)
 - Προτάσεις βελτίωσης και τυχόν παρατηρήσεις για τη μεθοδολογία (*Proposals*)
 - Τυχόν γνώση ή/και εμπειρία σχετική με συναφείς μεθοδολογίες (ερώτημα 10)

11.3.1.3.3. Τύποι ερωτημάτων

Τα περισσότερα ερωτήματα του ερωτηματολογίου είναι τύπου πολλαπλών επιλογών. Η επιλογή αυτού του τύπου έγινε γιατί τέτοιες ερωτήσεις είναι εύκολο να απαντηθούν και δεν απαιτούν πολύ χρόνο. Επίσης ένας σημαντικός λόγος είναι η ευκολία ανάλυσης τέτοιου τύπου ερωτήσεων. Ένα σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται συχνά στις ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών είναι η μη πλήρης κάλυψη όλων των θεμάτων. Γι αυτό το σκοπό, στα ερωτήματα που κρίθηκε αναγκαίο, έχουν προστεθεί επιλογές για τη συμπλήρωση τυχόν παραλήψεων. Επίσης, στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχει χώρος για επιπλέον παρατηρήσεις μέσω του τελευταίου ανοικτού ερωτήματος. Τέλος, σε ορισμένα σημεία χρησιμοποιήθηκαν και διχοτομικές ερωτήσεις.

11.3.1.3.4. Κλίμακες ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών

Για την πλειονότητα των ερωτημάτων, επιλέχθηκε μία κλίμακα που κυμαίνεται μεταξύ 1 έως και 5. Για την κάθε ομάδα ερωτημάτων που επιλέχθηκε η παραπάνω κλίμακα, ισχύουν αναλυτικά τα εξής:

- για την ομάδα ερωτημάτων 2, η κλίμακα αντιπροσωπεύει το επίπεδο εμπλοκής και κυμαίνεται από 1 (καμία εμπλοκή) έως και 5 (πλήρης εμπλοκή)
- για την ομάδα ερωτημάτων 3, η κλίμακα αντιπροσωπεύει το επίπεδο υπευθυνότητας και κυμαίνεται από 1 (καμία υπευθυνότητα) έως και 5 (πλήρης υπευθυνότητα)
- για την ομάδα ερωτημάτων 9, η κλίμακα αντιπροσωπεύει τη σπουδαιότητα / σημαντικότητα των εμποδίων / παραγόντων αποτυχίας του CRM και κυμαίνεται από 1 (καθόλου σημαντικός) έως και 5 (εξαιρετικά σημαντικός)

-
- για την ομάδα ερωτημάτων 12, η κλίμακα αντιπροσωπεύει τη δυνητική συνεισφορά της μεθοδολογίας και κυμαίνεται από 1 (καμία συνεισφορά) έως και 5 (σημαντική συνεισφορά)
 - για το ερώτημα 13, η κλίμακα αντιπροσωπεύει το επίπεδο επιτευξιμότητας / εφικτότητας της μεθοδολογίας και κυμαίνεται από 1 (καθόλου εφικτή) έως και 5 (εφικτή)

Στα ερωτήματα 11 (b) και 15 υπάρχουν λεκτικές κλίμακες, τριών επιπέδων, στα οποία έχει δοθεί η απαραίτητη προσοχή στην επιλογή των λέξεων ώστε να εκφράζουν ισότητα διαστημάτων στην κλίμακα. Αναλυτικά,

- για το ερώτημα 11 (b), η κλίμακα αντιπροσωπεύει το επίπεδο πρακτικής χρησιμότητας και δυνητικής συνεισφοράς της μεθοδολογίας και τα 3 επίπεδά της είναι:
 - Όχι σημαντικό
 - Μέτριο
 - Σημαντικό
- για το ερώτημα 15, η κλίμακα αντιπροσωπεύει την πιθανότητα υιοθέτησης στην πράξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας στον οργανισμό τους και τα 3 επίπεδά της είναι:
 - Όχι πιθανό
 - Πιθανό
 - Πάρα πολύ πιθανό

11.3.1.3.5. Φύση μεταβλητών μέτρησης

Θεωρούμε ότι για όλες τις μεταβλητές που αφορούν τα ερωτήματα που κάνουν χρήση κλίμακας, και αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι μεταβλητές διαστήματος. Δηλαδή υπάρχει ισότητα διαστήματος μεταξύ των τιμών που μπορεί να πάρει η μεταβλητή, αλλά δεν υπάρχει αντικειμενικός προσδιορισμός του μηδενός. Οι λεκτικές κλίμακες (π.χ. Κλίμακα Likert) είναι κλίμακες διαστήματος, αν η επιλογή των λέξεων εξασφαλίζει

ισότητα διαστημάτων, κάτι που επιτυγχάνεται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (Κουρεμένος, 1996).

11.3.2. Διεκπεραίωση

Η έρευνα έλαβε χώρα μεταξύ Οκτωβρίου και Νοεμβρίου 2006. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες οι οποίοι μπορούσαν να το συμπληρώσουν είτε ηλεκτρονικά και να το στείλουν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε γραπτά και να το στείλουν μέσω κανονικού ταχυδρομείου.

Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της διανομής και της συλλογής των ερωτηματολογίων είναι ένας μήνας. Ενδιάμεσα του χρονικού διαστήματος αυτού έγιναν δύο υπενθυμίσεις στους συμμετέχοντες για την προθεσμία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*E-Mail*). Στις υπενθυμίσεις αυτές, που έγιναν την τρίτη και τέταρτη εβδομάδα, τονίζεται για μια ακόμη φορά η σπουδαιότητα της έρευνας και η καθοριστική σημασία που έχει η συμμετοχή τους.

11.3.3. Επεξεργασία και Ανάλυση δεδομένων

Όπως αναφέρθηκε και στην περιγραφή του ερωτηματολογίου, οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται στα αντίστοιχα ερωτήματα είναι κλίμακες διαστήματος. Συνεπώς είναι μετρικές και επιδέχονται όλους τους μαθηματικούς μετασχηματισμούς. Για τα υπόλοιπα ερωτήματα, διχοτομικά ή απλά ερωτήματα πολλαπλών επιλογών χωρίς χρήση κλίμακας, έγινε μία απλή επεξεργασία που αφορά τη συχνότητα των απαντήσεων. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια της εφαρμογής SPSS.

11.3.3.1. Κωδικοποίηση

Η κωδικοποίηση γίνεται ανάλογα με τον τύπο των μεταβλητών. Για τις κλειστές, αμοιβαία αποκλειόμενες ερωτήσεις, που είναι και οι περισσότερες, χρησιμοποιείται μία στήλη για την κωδικοποίησή τους (κωδικοποίηση με τα ψηφία 1 έως και 5, με 9 αν οι απαντήσεις δεν είναι έγκυρες). Για την κωδικοποίηση των ανοικτών ερωτήσεων

χρειάζεται πρώτα να προσδιορισθεί ο αριθμός των πιθανών απαντήσεων και ανάλογα χρησιμοποιούνται μία ή περισσότερες στήλες για την κωδικοποίηση της κάθε μιας τους.

Ένα ερωτηματολόγιο θεωρείται έγκυρο και λαμβάνεται υπόψη στην περαιτέρω ανάλυση αν οι μη έγκυρες απαντήσεις του στην κύρια ενότητα δεν ξεπερνούν τις 2 (ποσοστό περίπου 10% του συνόλου των ερωτημάτων της κύριας ενότητας). Ως μη έγκυρες θεωρούνται οι απαντήσεις που περιλαμβάνουν περισσότερες της μίας εναλλακτικές επιλογές (το οποίο είναι αδύνατο στην ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου).

11.3.3.2. Ανάλυση

Η ανάλυση που γίνεται είναι μονομεταβλητή. Για όλα τα ερωτήματα υπολογίζεται η συχνότητα των απαντήσεων και το ποσοστό της συχνότητας επί τοις εκατό (πίνακας συχνότητας). Για τα ερωτήματα πολλαπλών επιλογών με κλίμακες διαστήματος υπολογίζονται επιπλέον η κεντρική τάση – μέσος (mean) και στατιστικός μέσος (median) – και η διασπορά – τυπική απόκλιση (standard deviation). Επίσης για την ομάδα ερωτημάτων εφαρμόζεται η ίδια ανάλυση συνολικά. Τέλος, γίνεται μια απόπειρα διμεταβλητής ανάλυσης και πιο συγκεκριμένα ανάλυση συσχέτισης για την εύρεση τυχόν παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν την αποδοχή της μεθοδολογίας καθώς και την άποψη σχετικά με την καταλληλότητα και την εφικτότητά της.

11.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

11.4.1. Ανταπόκριση

Η ανταπόκριση στην έρευνα ήταν πολύ ικανοποιητική, καθώς το ποσοστό της έφτασε το 65,91% (29 συμμετέχοντες, από τους 44 συνολικά, συμπλήρωσαν και έστειλαν τα ερωτηματολόγια). Σε αυτό συνέβαλε και η εκτενής ενημέρωσή τους από τον ερευνητή σχετικά με το αντικείμενο και τη σκοπιμότητα της έρευνας καθώς και η διπλή υπενθύμιση για τη συμπλήρωση και αποστολή των ερωτηματολογίων. Πέρα από τις πρακτικές συνιστώσες, ωστόσο, δείχνει το ενδιαφέρον των στελεχών αυτών για την

προτεινόμενη μεθοδολογία καθώς και για τη συνολική έρευνα, που σαν σκοπό έχει την ανάπτυξη του CRM σε σωστές βάσεις.

11.4.2. Κύρια αποτελέσματα

Ξεκινώντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, πρέπει να τονιστεί ότι η κύρια σκοπιμότητα ήταν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα 4, 3 και 1, όπως αυτά έχουν καθοριστεί στην ενότητα της σκοπιμότητας (11.2). Παράλληλα, και με την ευκαιρία της έρευνας, επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η γνώμη και η άποψη των στελεχών με εμπειρία στο CRM, που αποτελούν και το δείγμα της έρευνας, σχετικά με κάποιες θεωρήσεις που έγιναν κατά την ανάπτυξη και δόμηση του θεωρητικού υπόβαθρου της έρευνας.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων όπως παρουσιάζεται παρακάτω, ακολουθεί τη σειρά παράθεσης των ερωτημάτων στο ερωτηματολόγιο και όχι τη σημαντικότητά τους σχετικά με την έρευνα και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Στην επόμενη ενότητα, που παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, η παρουσίαση γίνεται με βάση τη σχετικότητα των αποτελεσμάτων ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα.

11.4.2.1. Σχετική εμπειρία

Το **ερώτημα 1** που αφορά τον τίτλο – θέσης εργασίας του συμμετέχοντα δεν επιδέχεται ιδιαίτερη ανάλυση. Η μόνη διαπίστωση, η οποία επαληθεύεται και στα αποτελέσματα των ερωτημάτων που ακολουθούν, είναι ότι οι θέσεις των συμμετεχόντων είναι υψηλής ευθύνης και σχετικές με το CRM σε μεγάλο βαθμό. Αναλυτικός πίνακας με τα αποτελέσματα για το συγκεκριμένο ερώτημα παρατίθεται στο σχετικό παράρτημα (παράρτημα 11 – III “Αποτελέσματα Έρευνας μέσω ερωτηματολογίου”).

Το **ερώτημα 2**, η ομάδα ερωτημάτων συγκεκριμένα, αφορά το επίπεδο εμπλοκής στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με το CRM. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το επίπεδο βρίσκεται υψηλά στην κλίμακα 1 έως 5 που χρησιμοποιήθηκε (1 = καμία εμπλοκή και 5 = πλήρης εμπλοκή), και ο μέσος του είναι **3,91**. Από τα επιμέρους

ερωτήματα που αφορούν στην εμπλοκή ανά περιοχή – πεδίο, τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω ανά μέσο βαθμό εμπλοκής:

- Διαχείριση – Μάνατζμεντ (Management) – μέσος **4,17**
- Στρατηγική (Strategy) – μέσος **4,03**
- Παρακολούθηση Επίδοσης (Monitoring / Performance Measurement) – μέσος **3,83**
- Προϋπολογισμός (Budgeting) – μέσος **3,62**

Το **ερώτημα 3**, η ομάδα ερωτημάτων συγκεκριμένα, αφορά το επίπεδο υπευθυνότητας στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με το CRM. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το επίπεδο βρίσκεται υψηλά στην κλίμακα 1 έως 5 που χρησιμοποιήθηκε (1 = καμία υπευθυνότητα και 5 = πλήρης υπευθυνότητα), και ο μέσος του είναι **3,55**. Από τα επιμέρους ερωτήματα που αφορούν την υπευθυνότητα ανά περιοχή – πεδίο, τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω ανά μέσο βαθμό υπευθυνότητας:

- Διαχείριση – Μάνατζμεντ (Management) – μέσος **3,83**
- Στρατηγική (Strategy) – μέσος **3,62**
- Παρακολούθηση Επίδοσης (Monitoring / Performance Measurement) – μέσος **3,45**
- Προϋπολογισμός (Budgeting) – μέσος **3,31**

Το **ερώτημα 4** είναι διχοτομικό και αφορά την πρόσφατη ή/και τρέχουσα συμμετοχή σε πρωτοβουλίες – έργα CRM. Η συχνότητα της καταφατικής απάντησης είναι **100%**.

Το **ερώτημα 5** αφορά το ρόλο ή τους ρόλους που είχαν οι ερωτώμενοι στις πρωτοβουλίες – έργα CRM που συμμετείχαν. Κατά σειρά συχνότητας τα αποτελέσματα ήταν τα παρακάτω:

| Ρόλος | Συχνότητα (%) |
|---|----------------------|
| Μέλος της επιτροπής διαχείρισης (<i>Member of Steering Committee</i>) | 23 (79,3%) |
| Μέλος ομάδας έργου (<i>Member of Project Team</i>) | 16 (55,2%) |
| Υπεύθυνος έργου (<i>Project Manager</i>) | 15 (51,7%) |
| Επιχειρηματικός σύμβουλος (<i>Business Consultant</i>) | 07 (24,1%) |

| | |
|---|-------------------|
| «Επιχειρηματικός σπόνσορας» (<i>Business sponsor</i>) | 05 (17,2%) |
| Σύμβουλος τεχνολογίας (<i>IT Consultant</i>) | 01 (03,4%) |

Το **ερώτημα 6** αφορά τον τρόπο και το εύρος υλοποίησης του CRM στον οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα την τρέχουσα περίοδο. Κατά σειρά συχνότητας τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Τρόπος – Εύρος υλοποίησης | Συχνότητα (%) |
|---|----------------------|
| Στο σύνολο του οργανισμού (<i>At a total enterprise level</i>) | 13 (44,8%) |
| Σε επίπεδο πολλαπλών επιχειρηματικών μονάδων / διευθύνσεων (<i>Across multiple business units or divisions</i>) | 11 (37,9%) |
| Σε επίπεδο εφαρμογής (<i>At an application level</i>) | 05 (17,2%) |
| Σε επίπεδο μιας επιχειρηματικής μονάδας / διεύθυνσης (<i>Within an individual business unit or division</i>) | 00 (00,0%) |
| Δεν γνωρίζω / Δεν είμαι σίγουρος (<i>Don't know/not sure</i>) | 00(00,0%) |

11.4.2.2. Σχετικά με το CRM

Το **ερώτημα 7** αφορά τον τρόπο περιγραφής – ορισμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το CRM. Κατά σειρά συχνότητας τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Περιγραφή – Ορισμός CRM | Συχνότητα (%) |
|--|----------------------|
| Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική (<i>CRM is a business strategy</i>) | 25 (86,2%) |
| Το CRM είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών εστιασμένων στον Πελάτη (<i>CRM is a set of Customer-focused business processes</i>) | 04 (13,8%) |
| Το CRM είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών εστιασμένων στον Πελάτη (<i>CRM is a set of Customer-focused business processes</i>) | 00 (00,0%) |
| Το CRM είναι μια εφαρμογή πληροφορικής που υποστηρίζει το business (<i>CRM is an IT application that supports business</i>) | 00 (00,0%) |
| Τίποτα από τα παραπάνω (<i>None of the above</i>) | 00(00,0%) |

Το **ερώτημα 8** αφορά τον βέλτιστο τρόπο και εύρος υλοποίησης του CRM σε ένα οργανισμό, σύμφωνα με τη γνώμη του κάθε συμμετέχοντα. Κατά σειρά συχνότητας τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

| Τρόπος – Εύρος υλοποίησης | Συχνότητα (%) |
|---|----------------------|
| Στο σύνολο του οργανισμού (<i>At a total enterprise level</i>) | 19 (65,5%) |
| Σε επίπεδο πολλαπλών επιχειρηματικών μονάδων / διευθύνσεων (<i>Across multiple business units or divisions</i>) | 10 (34,5%) |
| Σε επίπεδο εφαρμογής (<i>At an application level</i>) | 00 (00,0%) |
| Σε επίπεδο μιας επιχειρηματικής μονάδας / διεύθυνσης (<i>Within an individual business unit or division</i>) | 00 (00,0%) |

| | |
|--|------------------|
| «Επιχειρηματικός σπόνσορας» (<i>Don't know/not sure</i>) | 00(00,0%) |
|--|------------------|

Το **ερώτημα 9**, η ομάδα ερωτημάτων συγκεκριμένα, αφορά την αξιολόγηση του βαθμού σπουδαιότητας – σημασίας των εμποδίων – παραγόντων αποτυχίας του CRM. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η σπουδαιότητα - σημασία του κάθε παράγοντα στην κλίμακα 1 έως 5 που χρησιμοποιήθηκε (1 = καθόλου σημαντικός και 5 =εξαιρετικά σημαντικός) είναι υψηλή, με το μέσο να φτάνει το **3,88**. Από τα επιμέρους ερωτήματα που αφορούν τα εμπόδια – παράγοντες αποτυχίας CRM, τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω με προτεραιότητα σχετική με το μέσο βαθμό σπουδαιότητάς τους :

- Οργανωσιακή Κουλτούρα / Αντίσταση στην Οργανωσιακή Αλλαγή (*Corporate Culture / Organizational change (resistance to)*) – μέσος **4,55**
- Περιορισμένη συμμετοχή / εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης (*Little involvement of top management*) – μέσος **4,55**
- Έλλειψη κατανόησης του CRM σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης (*Lack of CRM understanding (board / top management level)*) – μέσος **4,28**
- Ανεπαρκής στρατηγική / σχεδιασμός (*Poor strategy / planning*) – μέσος **4,00**
- Έλλειψη μέτρων / παρακολούθησης των οφελών του CRM (*Lack of measures / monitoring of CRM benefits*) – μέσος **3,83**
- Έλλειψη ειδικά σχεδιασμένων, πελατοκεντρικών διαδικασιών (*Lack of specifically designed, customer-centric processes*) – μέσος **3,79**
- Έλλειψη κατανόησης του CRM σε γενικό – συνολικό επίπεδο (*Lack of CRM understanding (in general - overall level)*) – μέσος **3,72**
- Προβλήματα τεχνολογίας / Λογισμικού (*Software / Technology problems*) – μέσος **3,46**
- Έλλειψη ικανοτήτων CRM (*Lack of CRM skills*) – μέσος **3,38**
- Πολιτικές οργανισμού (*Company politics*) – μέσος **3,21**

11.4.2.3. Κύρια ενότητα

Το **ερώτημα 10** αποτελείται ουσιαστικά από δύο συνδεδεμένα μεταξύ τους ερωτήματα. Το πρώτο είναι διχοτομικό και αφορά την ενημερότητα – επίγνωση των συμμετεχόντων όσον αφορά παρόμοια μοντέλα και μεθοδολογίες όπως τα συγκεκριμένα που προτείνει η έρευνα. Η συχνότητα των απαντήσεων δίνει συντριπτική υπεροχή στην αρνητική απάντηση όπως φαίνεται και παρακάτω:

- ΝΑΙ – Συχνότητα (%): **05 (17,2%)**
- ΟΧΙ – Συχνότητα (%): **24 (82,8%)**

Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος της ερώτησης, και με τη λογική προϋπόθεση ότι στο πρώτο μέρος η απάντηση είναι καταφατική, ζητείται από τους ερωτώμενους να αναφέρουν τα παρόμοια μοντέλα και μεθοδολογίες που γνωρίζουν. Οι απαντήσεις παρατίθενται παρακάτω:

1. General BSC techniques
2. I am not familiar with any other frameworks. I have heard of the Kaplan & Norton Balanced Scorecard but have not seen it applied to a CRM context. Also, most guidelines on developing a CRM strategy strongly advocate measuring performance but do not suggest a comprehensive framework for doing so.
3. Roche Summit D based methodology.
4. Six Sigma, Sales Force Automation
5. -

Το **ερώτημα 11** αποτελείται ουσιαστικά από δύο συνδεδεμένα μεταξύ τους ερωτήματα. Το πρώτο είναι διχοτομικό και αφορά τη γνώμη των συμμετεχόντων σχετικά με την πρακτική χρησιμότητα και τη δυναμική συνεισφορά της στην επιτυχία του CRM. Η συχνότητα των απαντήσεων δίνει καθολική υπεροχή στη θετική απάντηση όπως φαίνεται και παρακάτω:

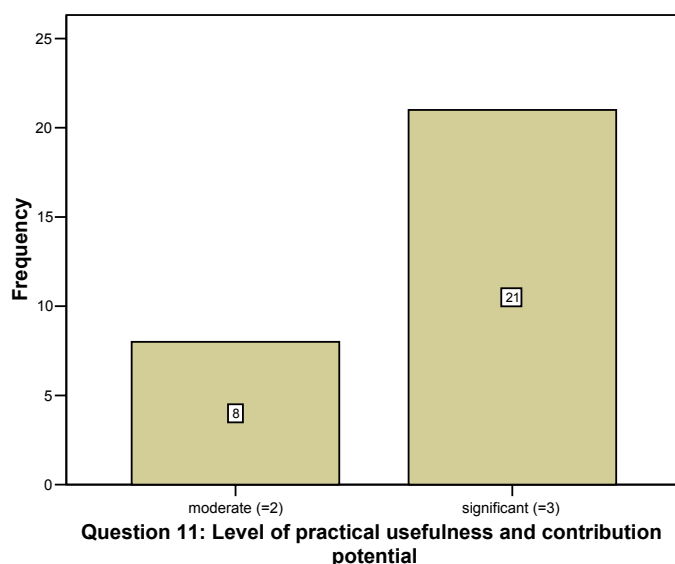
- ΝΑΙ – Συχνότητα (%): **29 (100%)**
- ΟΧΙ – Συχνότητα (%): **00 (00,0%)**

Στη συνέχεια, το δεύτερο μέρος της ερώτησης, και με τη λογική προϋπόθεση ότι στο πρώτο μέρος η απάντηση είναι καταφατική, αφορά την αξιολόγηση του επιπέδου πρακτικής χρησιμότητας και τη δυναμική συνεισφοράς της μεθοδολογίας στην επιτυχία του CRM. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το επίπεδο αυτό στη λεκτική

κλίμακα 3 επιπέδων που χρησιμοποιήθηκε (1 = Όχι σημαντικό, 2 = Μέτριο, 3 = Σημαντικό) είναι πολύ υψηλό, με το μέσο να φτάνει το **2,72** (με το μέσο της κλίμακας να είναι το 2). Κατά σειρά συχνότητας τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω, όπως και στο διάγραμμα (11.1):

| Επίπεδο πρακτικής χρησιμότητας και δυνητικής συνεισφοράς της μεθοδολογίας στην επιτυχία του CRM | Συχνότητα (%) |
|---|-------------------|
| Σημαντικό (<i>significant</i>) | 21 (72,4%) |
| Μέτριο (<i>moderate</i>) | 08 (27,6%) |
| Όχι σημαντικό (<i>not significant</i>) | 00 (00,0%) |

Question 11: Level of practical usefulness and contribution potential



Διάγραμμα 11.1 Επίπεδο πρακτικής χρησιμότητας και δυνητικής συνεισφοράς της μεθοδολογίας στην επιτυχία του CRM

Το **ερώτημα 12**, η ομάδα ερωτημάτων συγκεκριμένα, αφορά την αξιολόγηση του επιπέδου συνεισφοράς που μπορεί η μεθοδολογία να έχει σε συγκεκριμένες κρίσιμες συνιστώσες – θέματα που σχετίζονται και οδηγούν στην επιτυχία του CRM και της στρατηγικής που σχετίζεται με αυτό. Ουσιαστικά αναφέρεται στα οφέλη που μπορεί να έχει η εφαρμογή της μεθοδολογίας στη στρατηγική CRM και το CRM γενικότερα, τα οποία αξιολογούνται ως προς το κατά πόσο μπορεί να προέλθουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το επίπεδο

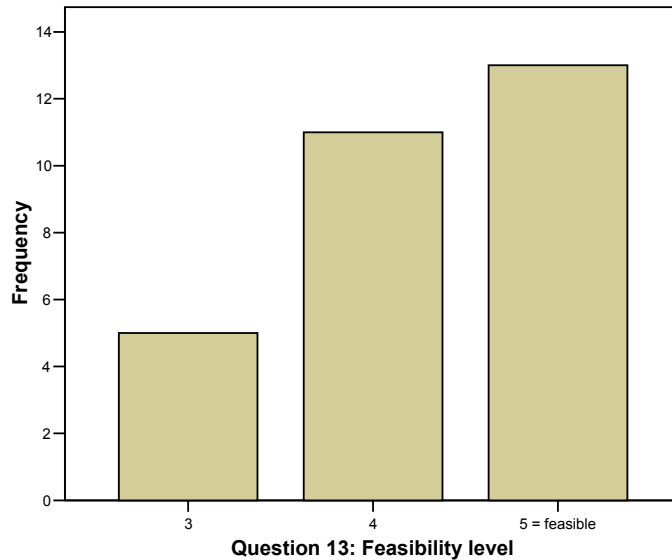
συνεισφοράς στην κλίμακα 1 έως 5 που χρησιμοποιήθηκε (1 = καμία συνεισφορά και 5 = σημαντική συνεισφορά) είναι πολύ υψηλό, με το μέσο να φτάνει το **3,91**. Από τα επιμέρους ερωτήματα που αφορούν το επίπεδο συνεισφοράς στις συγκεκριμένες συνιστώσες και άρα τα οφέλη για το CRM και τη στρατηγική που το αφορά, τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω με προτεραιότητα σχετική με το μέσο βαθμό σπουδαιότητάς τους :

- Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM (*Identify missing KPIs, KSFs and objectives critical to CRM success*) – μέσος **4,25**
- Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς (*Link (strategic) CRM objectives to long-term KPTs and annual budgets*) – μέσος **4,25**
- Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ, τους ΣΔΕ, και τους αντικειμενικού σκοπούς) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος (*Discover costly "strategic misalignment" of key performance indicators (KPIs), key success factors (KSFs) and objectives*) – μέσος **4,21**
- Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM (*Outline what should be measured to manage and continuously improve (strategic) CRM performance*) – μέσος **4,21**
- Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM (*Align departmental and personal goals to the CRM strategy*) – μέσος **4,00**
- Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM (*Obtain feedback to learn about and improve CRM strategy*) - μέσος **3,90**

-
- Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM (*Illustrate the integrated and holistic nature of a successful CRM strategy, and CRM in general*) – μέσος **3,85**
 - Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM (*Identify and align CRM initiatives*) – μέσος **3,83**
 - Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα (*Develop a common language for discussing CRM strategy*) – μέσος **3,79**
 - Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό (*Communicate CRM strategy throughout the organization*) – μέσος **3,72**
 - Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση (*Clarify confusing aspects of CRM strategy, and CRM in general*) – μέσος **3,72**
 - Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα (*Forge alignment among the CRM team*) – μέσος **3,55**
 - Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα (*Link intangible assets to tangible outcomes*) – μέσος **3,52**

Το **ερώτημα 13** αφορά την επιτευξιμότητα – εφικτότητα της πρακτικής εφαρμογής της μεθοδολογίας. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση γίνεται σε μια κλίμακα που αντιπροσωπεύει το επίπεδο επιτευξιμότητας / εφικτότητας και κυμαίνεται από 1 (= καθόλου εφικτή) έως και 5 (= εφικτή). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι, κατά την γνώμη των συμμετεχόντων, η επιτευξιμότητα – εφικτότητα της πρακτικής εφαρμογής της μεθοδολογίας είναι πολύ υψηλή, με το μέσο να φτάνει το **4,28** (το μέσο της κλίμακας είναι 3). Αναλυτικά, η συχνότητα των απαντήσεων φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (11.2)

Question 13: Feasibility level



Διάγραμμα 11.2 Επίπεδο επιτευξιμότητας – εφικτότητας της πρακτικής εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας

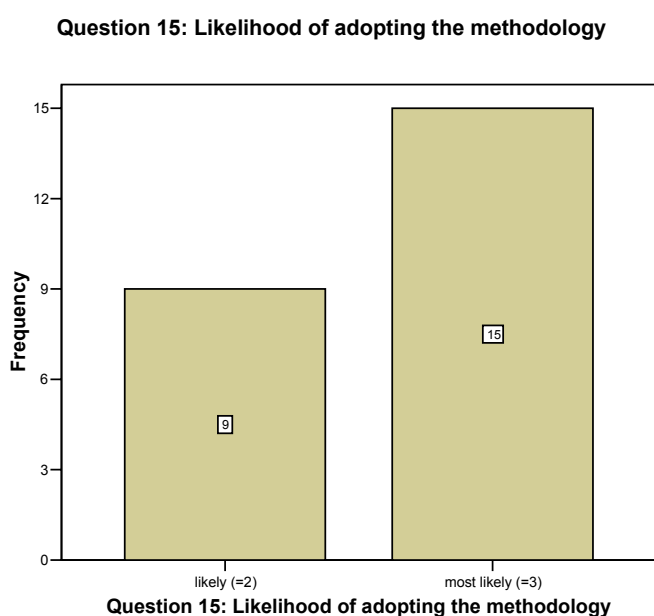
Το **ερώτημα 14** αφορά τα σημαντικότερα εμπόδια για την ανάπτυξη και υλοποίηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Κατά σειρά συχνότητας τα αποτελέσματα ήταν τα παρακάτω:

| Εμπόδιο / Παράγοντας δυσκολίας | Συχνότητα (%) |
|--|-------------------|
| Έλλειψη εμπειρίας / ικανοτήτων (<i>Lack of expertise / capabilities</i>) | 17 (58,6%) |
| Έλλειψη πόρων (<i>Lack of Resources</i>) | 16 (55,2%) |
| Πολυπλοκότητα (<i>Complexity</i>) | 08 (27,6%) |
| Άλλα Εμπόδια / Παράγοντες δυσκολίας (αναφερόμενα από τους συμμετέχοντες) | |
| Management commitment to the concepts | 01 |
| of measurement tools | 01 |
| Lack of management buy-in | 01 |
| Management support | 01 |

Το **ερώτημα 15** αφορά την πιθανότητα υιοθέτησης στην πράξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες στους οργανισμούς τους. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η πιθανότητα αυτή στη λεκτική κλίμακα 3 επιπέδων που χρησιμοποιήθηκε (1 = Όχι πιθανό, 2 = Πιθανό, 3 = Πάρα πολύ πιθανό)

είναι πολύ υψηλή, με το μέσο να φτάνει το **2,63** (με το μέσο της κλίμακας να είναι το 2). Κατά σειρά συχνότητας τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω, όπως και στο διάγραμμα (11.3):

| Πιθανότητα υιοθέτησης στην πράξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας | Συχνότητα (%) |
|---|-------------------|
| Πάρα πολύ πιθανό (<i>most likely</i>) | 15 (51,7%) |
| Πολύ πιθανό (<i>likely</i>) | 09 (31,0%) |
| Όχι πολύ πιθανό (<i>not likely</i>) | 00 (00,0%) |
| Δεν γνωρίζω / Δεν είμαι σίγουρος (χρειάζεται περαιτέρω εξέταση) | 05 (17,2%) |



Διάγραμμα 11.3 Πιθανότητα υιοθέτησης στην πράξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας

Όσον αφορά στο ερώτημα που σχετίζεται με τις προτάσεις (**Proposals**) για τη βελτίωση της μεθοδολογίας καθώς και τυχόν παρατηρήσεις, τα σχόλια είναι αναλυτικά τα παρακάτω:

| | |
|----|---|
| 1. | Changing sales and marketing business practices is the biggest challenge. Many times it becomes a “fool” project |
| 2 | Ensure sponsorship to BSC. Position BSC well between strategic & control/monitoring. |
| 3 | Develop a template with standard (Vision, Objectives, KSF, KPI, KPT, ...) that could be customized and adapted to the specific context. By doing this you would ease and speed-up the applicability of the methodology. I would also encourage you to constitute progressively a reference base with real examples that could serve as a benchmark. |

| | |
|----|--|
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> i. Your work is very impressive and should provide benefit to industry in measuring and monitoring performance of CRM strategy. ii. Something else that I thought of as I read your paper is that there is no industry focus. Do you plan to test your methodology on one particular industry? It might be easier to focus on one as opposed to trying to encompass all industries. iii. You mention Customer Lifetime Value and retention measurements. While the theory behind these metrics is sound, in practice they are very hard to implement. Perhaps your thesis could look at measures that can actually be used by industry to measure longevity of relationship. iv. You will note above that I have only rated feasibility of implementation with a '3'. When I answered this question I was thinking about it from the context of the Irish Roche affiliate trying to implement it. We, and indeed many Roche affiliates, are very sales focused. Sales representatives are bonused on sales and not retention and customer satisfaction. For a company to implement this strategy an overhaul of the bonus and incentive structure would be required and this would take time, much effort and a lot of change management. Nonetheless your proposals are an important contribution and it is only with constant efforts to encourage more structured approach to CRM performance measurement that success will be achieved. |
| 5 | Ensure that KSFs, KPIs are always linked to a business objective. Communicate why you defined these KSFs and KPIs and how they will contribute to the overall success of the company and the individual. |
| 6 | A BSc based method is always a very useful tool to quantify and measure the performance of complex projects/initiatives. It is always a question of priority of the involved organization how far such initiatives can reach. If CRM is seriously considered as business critical, the initiative can receive enough top management attention warranting the required time and resources to succeed with. |
| 7 | Adapt the methodology at a more tactical level than pure strategic level. |
| 8 | The CRM project is clearly business oriented and as to be driven by the business in order to be not identify as an IT project. The level of management support and involvement is crucial for the success of the CRM implementation and appropriation. By my experience, the technical issues are less difficult to manage than the change management. In my opinion, the full implementation and the use of the CRM platform (system+analytics) by the organization takes between 2 to 3 years. |
| 9 | <p>The linking of KSFs to the business benefit as well as the personal incentive of the CRM user would be an additional area for evaluation. I believe this relates to the topic "culture change".</p> <p>A Topic that I perceive as worth while further evaluating is the perception of CRM by the customers / targets. How much CRM do the customers want and appreciate? I understand that these topics a briefly addressed but are as such is not the main focus of this methodology.</p> |
| 10 | Implement a behavior change management program into the method. Start early (before the roll-out) to start setting the right mind. Develop and communicate a mission and vision document on goals to reach Customer Satisfaction and repeat this! Implement a Customer Satisfaction Program as complementary to the introduction of a CRM system as such. This would complete the CRM strategy for the company and delivers crucial input to further develop a customer centric operation. |
| 11 | Define measurable KPIs. Define actionable KPIs |

Τα αναλυτικά αποτελέσματα για όλα τα ερωτήματα παρουσιάζονται στο παράρτημα 11 – III “Αποτελέσματα Έρευνας μέσω ερωτηματολογίου”.

11.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα παρατεθούν κατά σπουδαιότητα, δηλαδή ξεκινώντας από αυτά που αναφέρονται στο κύριο μέρος της έρευνας και επιχειρούν να δώσουν απάντηση στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται άμεσα με την έρευνα μέσω ερωτηματολογίου είναι, όπως διατυπώθηκαν στην αρχή της έρευνας, τα ακόλουθα:

ΕΡΩΤΗΜΑ 4: Ποια είναι η αντιμετώπιση των επαγγελματιών / στελεχών επιχειρήσεων με εμπειρία στο CRM απέναντι στη μεθοδολογία; Κατά πόσο είναι αποδεκτή, και, επιπλέον, θεωρείται χρήσιμη για τις στρατηγικές CRM;

ΕΡΩΤΗΜΑ 3: Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις που την υιοθετούν;

ΕΡΩΤΗΜΑ 1: Μπορεί να αναπτυχθεί μία κατάλληλη μεθοδολογία για την ανάπτυξη, απεικόνιση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM;

Τα βασικά ερωτήματα του ερωτηματολογίου που αντιστοιχούν στα παραπάνω ερωτήματα είναι:

- για το ερευνητικό ερώτημα 4, οι ερωτήσεις 11, 15
- για το ερευνητικό ερώτημα 3, η ερώτηση 12
- για το ερευνητικό ερώτημα 1, η ερώτηση 13 (και, έμμεσα οι 11 και 15)

Όσον αφορά στη χρησιμότητα και τη δυνητική συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για το ερώτημα 11, προκύπτει ότι όλοι οι συμμετέχοντες (100%) πιστεύουν ότι η μεθοδολογία είναι πρακτικά χρήσιμη και μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία του CRM. Σχετικά με το επίπεδο της χρησιμότητας και της συνεισφοράς αυτής, η γνώμη τους είναι εξίσου θετική και ενθαρρυντική (η μέση τιμή είναι 2,72, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2).

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων για το ερώτημα 15 δείχνει ότι η πιθανότητα υιοθέτησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλή (μέσος 2,63, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2). Η ερώτηση αυτή είναι και η πιο καθοριστική καθώς από τη μία πλευρά είναι η καταληκτική του ερωτηματολογίου, ενώ από την άλλη αναφέρεται στην πραγματική – ρεαλιστική πιθανότητα χρήσης της μεθοδολογίας μεσοπρόθεσμα.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για το ερώτημα 12, προκύπτει ότι όσον αφορά στη συνεισφορά σε συγκεκριμένα θέματα – συνιστώσες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας στρατηγικής CRM και του CRM γενικότερα, τα αναμενόμενα οφέλη της μεθοδολογίας θεωρούνται πολύ σημαντικά (μέσος 3,91, σε κλίμακα 1-5 με μέσο το 3). Τα σημαντικότερα οφέλη που αναμένονται από την εφαρμογή της μεθοδολογίας είναι (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος):

- Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM – ΟΦ1 (4,25)
- Σύνδεση (στρατηγικών) επιδιώξεων CRM με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς – ΟΦ2 (4,25)
- Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας (ΣΠΕ) και τους αντικειμενικού σκοπούς) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος – ΟΦ3 (4,21)
- Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM – ΟΦ4 (4,21)
- Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM – ΟΦ5 (4,00)

Όσον αφορά στην εφικτότητα και επιτευξιμότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας, από την έρευνα προκύπτει ότι κατά τη γνώμη των συμμετεχόντων είναι σχεδόν δεδομένη, καθώς ο σχετικός μέσος έχει την τιμή 4,28 (το μέσο της κλίμακας είναι 3).

Συμπερασματικά, για το ερευνητικό ερώτημα 4, προκύπτει ότι η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι αποδεκτή και θεωρείται χρήσιμη από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η πλειονότητά τους φαίνεται πρόθυμη να τη χρησιμοποιήσει στο μέλλον.

Για το ερευνητικό ερώτημα 1, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι σαφώς η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι κατάλληλη για στρατηγικές CRM. Επιπλέον, όσον αφορά στο ερευνητικό ερώτημα 3, προκύπτει ότι η προτεινόμενη μεθοδολογία μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχημένη ανάπτυξη των στρατηγικών CRM, και του CRM γενικότερα, συνεισφέροντας σε συγκεκριμένες συνιστώσες και προσδίδοντας σημαντικά οφέλη, πολλά από τα οποία προτείνονται από τη θεωρία.

Κλείνοντας, την αναφορά στην κύρια ενότητα του ερωτηματολογίου, πρέπει να αναφέρουμε ότι από την ανάλυση των υπόλοιπων ερωτημάτων της κύριας ενότητας προκύπτουν τα εξής σημαντικά συμπεράσματα:

- Όσον αφορά στα πιθανά εμπόδια και τους παράγοντες δυσκολίας εφαρμογής της μεθοδολογίας, σαν πιο σημαντικοί θεωρούνται η έλλειψη σχετικής εμπειρίας και ικανοτήτων καθώς και η έλλειψη των απαιτούμενων πόρων.
- Σχετικά με παρόμοια μοντέλα – μεθοδολογίες, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων δεν γνωρίζει κάποιο. Επιπλέον και εκείνοι που απαντούν ότι γνωρίζουν, αναφέρονται είτε σε συμπληρωματικές μεθοδολογίες, κυρίως ανάπτυξης λογισμικού, είτε – ένας – γενικά στην ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης, στην οποία βασίζεται και το ένα μοντέλο της μεθοδολογίας. Συνεπώς, θεωρούμε ότι, ουσιαστικά, δεν υπάρχει ενημερότητα για κάποια παρόμοια μεθοδολογία
- Σχετικά με τις προτάσεις βελτίωσης, σαν γενικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν αρκετά χρήσιμα στοιχεία, τα οποία, ωστόσο, εμπεριέχονται στη μεθοδολογία. Σαφώς και οι συγκεκριμένες προτάσεις θα ληφθούν υπόψη, καθώς δίνουν κατευθύνσεις και φανερώνουν ορισμένα κρίσιμα σημεία που πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα (όπως η διαχείριση αλλαγής κουλτούρας, η ανάγκη για συγκεκριμένους και κατανοητούς δείκτες επίδοσης κλπ.)

Πριν προχωρήσουμε στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα υπόλοιπα ερωτήματα, είναι απαραίτητο να αναφερθούμε στην πολύ ικανοποιητική ανταπόκριση

των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων – σημαντικών στελεχών με εμπειρία, όπως θα αναφέρουμε και παρακάτω - για την προτεινόμενη μεθοδολογία καθώς και για τη συνολική έρευνα, που σαν σκοπό έχει την ανάπτυξη του CRM σε σωστές βάσεις.

Συνεχίζοντας με την ενότητα που αναφέρεται στο CRM γενικά, πρέπει να αναφερθεί ότι αν και τα ερωτήματα της συγκεκριμένης ενότητας δεν αντιστοιχούν άμεσα στα ερευνητικά ερωτήματα, δεν παύουν να είναι χρήσιμα για το σύνολο της έρευνας. Και αυτό γιατί αποτυπώνουν τη γνώμη και την άποψη των στελεχών με εμπειρία σχετική με το CRM, σχετικά με κάποιες θεωρήσεις που έγιναν κατά την ανάπτυξη και δόμηση του θεωρητικού υποβάθρου της έρευνας. Από την ανάλυση των ερωτημάτων της συγκεκριμένης έρευνας επαληθεύονται - έστω και μερικώς καθώς η συγκεκριμένη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου δεν μπορεί και δεν έχει αυτό το σκοπό - ορισμένες θεωρητικές συνιστώσες της μεθοδολογίας. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση του ερωτήματος 9 προκύπτει ότι τα εμπόδια – παράγοντες αποτυχίας του CRM και των στρατηγικών του, που αναφέρονται αναγνωρίζονται όντως σαν εμπόδια (μέσος 3,88, σε κλίμακα 1-5 με μέσο το 3). Επιπρόσθετα, σαν πιο σημαντικά εμπόδια αναγνωρίζονται τα παρακάτω (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος):

1. Οργανωσιακή Κουλτούρα / Αντίσταση στην Οργανωσιακή Αλλαγή (4,55)
2. Περιορισμένη συμμετοχή / εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης (4,55)
3. Έλλειψη κατανόησης του CRM σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης (4,28)
4. Ανεπαρκής στρατηγική / σχεδιασμός (4,00)
5. Έλλειψη μέτρων / παρακολούθησης των οφελών του CRM (3,83)

Στα εμπόδια αυτά στοχεύει και η προτεινόμενη μεθοδολογία. Συνεπώς, τα παραπάνω αποτελούν μια επιπλέον επαλήθευση της αναγκαιότητας της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

Κλείνοντας την αναφορά στη σχετική με το CRM ενότητα του ερωτηματολογίου, πρέπει να αναφέρουμε ότι από την ανάλυση των υπόλοιπων ερωτημάτων της, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

-
- Όσον αφορά στον καταλληλότερο ορισμό – τρόπο περιγραφής του CRM η συντριπτική πλειονότητα (86,2%) θεωρεί ότι αυτός που περιγράφει το CRM σαν επιχειρηματική στρατηγική είναι ο πιο κατάλληλος. Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε πλήρη ευθυγράμμιση με το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας
 - Αναφορικά με το βέλτιστο τρόπο – εύρος υλοποίησης του CRM η πλειονότητα (65,5%) πιστεύει ότι είναι στο σύνολο του οργανισμού, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό, που είναι σημαντικό (34,5%), πιστεύει ότι είναι σε επίπεδο πολλαπλών επιχειρηματικών μονάδων / διευθύνσεων του οργανισμού. Και αυτό το αποτέλεσμα ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας

Περνώντας στην ενότητα που σχετίζεται με τη σχετική εμπειρία και τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ενότητα αυτή δείχνουν ότι το επίπεδο εμπειρίας των συμμετεχόντων είναι υψηλό, όπως υψηλός είναι και ο βαθμός υπευθυνότητας και εμπλοκής σε σημαντικά έργα – πρωτοβουλίες CRM. Επιπλέον, γενικά οι αρμοδιότητές τους κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Αυτό δίνει και την απαιτούμενη βαρύτητα και εγκυρότητα στην άποψη τους και, κατά συνέπεια, στα αποτελέσματα της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου.

Από την ανάλυση των ερωτημάτων της συγκεκριμένης ενότητας, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Το επίπεδο εμπλοκής στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το CRM είναι υψηλό (μέσος 3,91, σε κλίμακα 1-5 με μέσο το 3). Σημαντικότερα πεδία εμπλοκής είναι το Μάνατζμεντ και η Στρατηγική CRM
- Το επίπεδο υπευθυνότητας σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για το CRM είναι επίσης υψηλό (μέσος 3,55, σε κλίμακα 1-5 με μέσο το 3), αν και – φυσιολογικά – χαμηλότερο από το αντίστοιχο επίπεδο εμπλοκής. Τα σημαντικότερα πεδία εμπλοκής παραμένουν το Μάνατζμεντ και η Στρατηγική CRM
- Όλοι ανεξαιρέτως οι συμμετέχοντες έχουν συμμετάσχει σε ένα τουλάχιστον έργο – πρωτοβουλία CRM
- Οι ρόλοι που είχαν στις πρωτοβουλίες – έργα CRM που συμμετείχαν είχαν κυρίως σχέση με τη business διάσταση του CRM, με πιο συχνούς αυτούς του μέλους της επιτροπής διαχείρισης, μέλους της ομάδας έργου και υπεύθυνου έργου

-
- Όσον αφορά στον τρόπο – εύρος υλοποίησης του CRM στον οργανισμό τους την τρέχουσα περίοδο, η πλειονότητα αναφέρει ότι είτε είναι στο σύνολο του οργανισμού (44,8%), είτε σε επίπεδο πολλαπλών επιχειρηματικών μονάδων / διευθύνσεων (37,9%), κάτι που είναι ιδιαίτερα θετικό και φανερώνει ότι το CRM είναι ήδη τοποθετημένο σε σωστή διάσταση. Ωστόσο δεν λείπει ένα μικρό αλλά όχι αμελητέο ποσοστό (17,2%) που αναφέρει ότι το CRM είναι υλοποιημένο σε επίπεδο εφαρμογής.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι με την ευκαιρία της παρουσίασης του μοντέλου στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας πολλοί από τους συμμετέχοντες εκφράστηκαν με κολακευτικά λόγια για την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα, πρότειναν να χρησιμεύσει ως πιλοτική και στη συνέχεια, ως πρότυπο, να επεκταθεί η χρήση της στο σύνολο των εταιριών της Roche στην Ευρώπη.

11.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κουρεμένος Α. (1996). Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς – Μάρκετινγκ, Σημειώσεις με βάση τις διαφάνειες των παραδόσεων, Πειραιάς, σελ. 59.
2. Dick, B. (1990). *Convergent Interviewing*, 3rd edition, Intercharge, Brisbane: Chapel Hill.
3. Lillis, A. (1999). A framework for the analysis of interview data from multiple field research site, *Accounting & Finance*, vol. 39, pp. 79-105.
4. Miles M. and A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
5. Nair G. and A. Riege (1995). *Convergent Interviewing to refine the research problem of a PhD thesis*, Marketing Educators and Researchers International Conference Proceedings, eds D.H. Sogar & I. Weber, Gold Coast, Queensland, 2-5 July.

ΜΕΡΟΣ V

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

12.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στα σημαντικότερα αποτελέσματα, όπως προέκυψαν από την εργασία και τη σχετική έρευνα. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα από τη θεωρητική ανάπτυξη της μεθοδολογίας καθώς και των επιμέρους θεωρητικών προτάσεων, που αντιστοιχούν στο τρίτο μέρος της εργασίας και τα αποτελέσματα, οι αποδείξεις που προέκυψαν από τον έλεγχο και την επαλήθευση των θεωρητικών προτάσεων που αντιστοιχούν στο τέταρτο μέρος της εργασίας.

Τα αποτελέσματα θα παρατεθούν ανά ερώτημα και, επιπλέον, ανά, σχετική με το συγκεκριμένο ερώτημα, σπουδαιότητα της μεθόδου μέσω της οποίας προκύπτουν.

12.2. ΠΡΩΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

“Μπορεί να αναπτυχθεί μία κατάλληλη μεθοδολογία για την ανάπτυξη, απεικόνιση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM;” (ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ)

Το πρώτο ερώτημα αφορά στην καταλληλότητα της μεθοδολογίας και ουσιαστικά καλύπτεται από την κύρια θεωρητική πρόταση, αυτή της θεωρητικής ανάπτυξης της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρητική πρόταση, σαφώς και μπορεί να αναπτυχθεί μια μεθοδολογία, συγκεκριμένα, αυτή που προτείνεται, η οποία και καλύπτει τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του CRM, καθώς συνδυάζει και διαμορφώνει κατάλληλα, δοκιμασμένα μοντέλα με τις ιδιαιτερότητες του CRM, και τις σύγχρονες επιστημονικές προσεγγίσεις.

Επιπλέον, τα ίδια τα υλοποιημένα, και σε πλήρη πρακτική εφαρμογή μοντέλα, του πλαισίου στρατηγικής CRM (*CRM Strategy framework*) και πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM (*CRM BSc*), όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα που περιγράφει τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης, έρχονται να ενισχύσουν την παραπάνω πρόταση.

12.3. ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

12.3.1. Πρώτο υπο-ερώτημα

“Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η προτεινόμενη μεθοδολογία στην πράξη;”
(ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ)

Τα κύρια αποτελέσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης είναι τα εξής:

- Οι απαιτούμενοι πόροι (ανθρωπο-ώρες, εξοπλισμός, κλπ), το συνολικό κόστος και ο απαιτούμενος χρόνος για το έργο καθιστούν την εφαρμογή της μεθοδολογίας εφικτή και υλοποιήσιμη σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση που μελετήθηκε, όπως αναφέρθηκε στο σχετικό κεφάλαιο, οι παραπάνω βασικοί συντελεστές του σχετικού έργου ανήλθαν σε απόλυτα λογικά επίπεδα (Συνολικά 111 ανθρωπο-ημέρες, και κόστος 17,800€, σε συνολικό διάστημα τεσσάρων μηνών για το έργο, συν δύο μήνες για την προετοιμασία του)
- Η προσέγγιση και το πλάνο του συνολικού έργου ανάπτυξης και εφαρμογής της μεθοδολογίας πρέπει να είναι συστηματική και τεκμηριωμένη, ώστε να διασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική πορεία του έργου. Επιπλέον, μια τέτοια προσέγγιση συμβάλλει στην έγκριση της όλης πρωτοβουλίας από τη διοίκηση του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε στελέχη με εμπειρία στο CRM, προκύπτει ότι, κατά τη γνώμη τους, η εφικτότητα της προτεινομένης

μεθοδολογίας είναι σχεδόν δεδομένη, καθώς ο σχετικός μέσος έχει την τιμή 4,28 (το μέσο της κλίμακας είναι 3).

12.3.2. Δεύτερο υπο-ερώτημα

“Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και πώς την επηρεάζουν;” (ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ)

Σύμφωνα με τη σχετική θεωρητική πρόταση, οι παρακάτω αναγκαίες προϋποθέσεις, πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την έναρξη της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας:

ΑΠ1. Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση

ΑΠ2. Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση

ΑΠ3. Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής

ΑΠ4. Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό – σχετικά με το CRM

ΑΠ5. Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη)

ΑΠ6. Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM

ΑΠ7. Κατάλληλη κουλτούρα – τουλάχιστον όσον αφορά στη διοίκηση και την ομάδα έργου

Επιπλέον, οι παρακάτω κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της:

ΚΠ1. Συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα

ΚΠ2. Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης

ΚΠ3. Παρακίνηση των συμμετεχόντων

ΚΠ4. Κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες

ΚΠ5. Ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους

ΚΠ6. Ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου

ΚΠ7. Δημιουργία κλίματος επείγοντος και σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή

ΚΠ8. Σύντομη ανάπτυξη προτύπου, το οποίο θα παριστάνει πρακτικά, θα οπτικοποιεί την όλη μεθοδολογία και τα μοντέλα που τη συνθέτουν

ΚΠ9. Παράλληλη – ή τουλάχιστον άμεσα σχεδιαζόμενη -ανάπτυξη κατάλληλης εφαρμογής CRM, ώστε να υποστηρίζει το CRM και τη στρατηγική του

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης, οι προϋποθέσεις που προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση, είναι πράγματι αναγκαίες και η εξασφάλισή τους στον οργανισμό που αποτέλεσε και την περίπτωση της μελέτης, πριν την έναρξη της ανάπτυξης και εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας, συνέβαλε σημαντικά στην επιτυχημένη ανάπτυξη και εφαρμογή της.

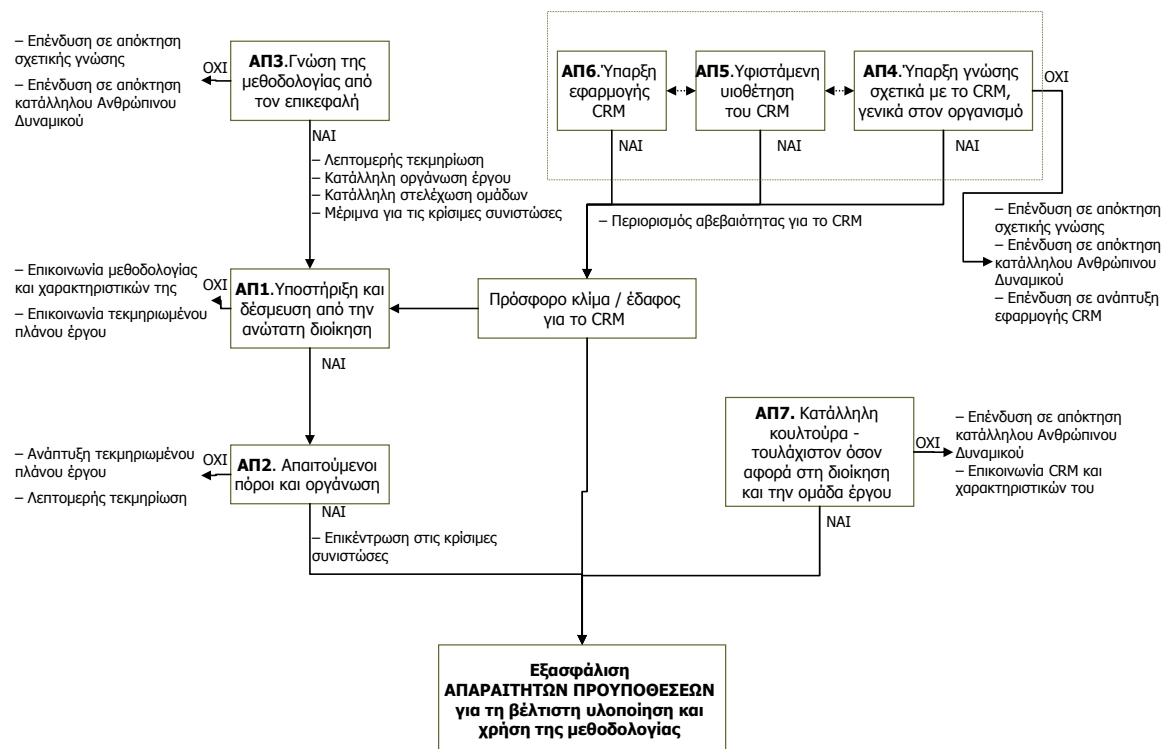
Ένα άλλο αποτέλεσμα που προέκυψε από την ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης είναι ότι οι προϋποθέσεις ΑΠ4, ΑΠ5 και ΑΠ6 συνθέτουν μαζί – καθώς αλληλοεπηρεάζονται – μια συνολική αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθοδολογίας, αλλά και γενικότερα μιας στρατηγικής CRM, η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί με τον όρο “*πρόσφορο κλίμα/έδαφος για το CRM*”. Η σύνθετη αυτή προϋπόθεση έχει μεγάλη βαρύτητα για την εφαρμογή της μεθοδολογίας καθώς επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τις περισσότερες εκ των υπολοίπων προϋποθέσεων που αναφέρθηκαν.

Τα αποτελέσματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων για το σχετικό ερώτημα, δείχνουν ότι όσον αφορά στις αναγκαίες προϋποθέσεις, τις συνθήκες που πρέπει να υφίστανται κατά την έναρξη της μεθοδολογίας, οι προτεινόμενες από τη θεωρία θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό απολύτως αναγκαίες (μέσος 2,685, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2). Οι περισσότερο αναγκαίες προϋποθέσεις, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες είναι οι εξής (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος): ΑΠ2 (3,00), ΑΠ1 (2,89), ΑΠ3 (2,67), ΑΠ4 (2,67), ΑΠ7 (2,67), και ΑΠ6 (2,56).

Συνεχίζοντας με τους παράγοντες επιτυχίας, σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, όπως προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση, υπήρχαν κατά τη διάρκεια της συνολικής προσπάθειας, και συνέβαλαν καθοριστικά στην επιτυχημένη ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθοδολογίας. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι ορισμένοι από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σχετίζονται μεταξύ τους και, επιπλέον, επηρεάζονται από κάποιες από τις αναγκαίες προϋποθέσεις.

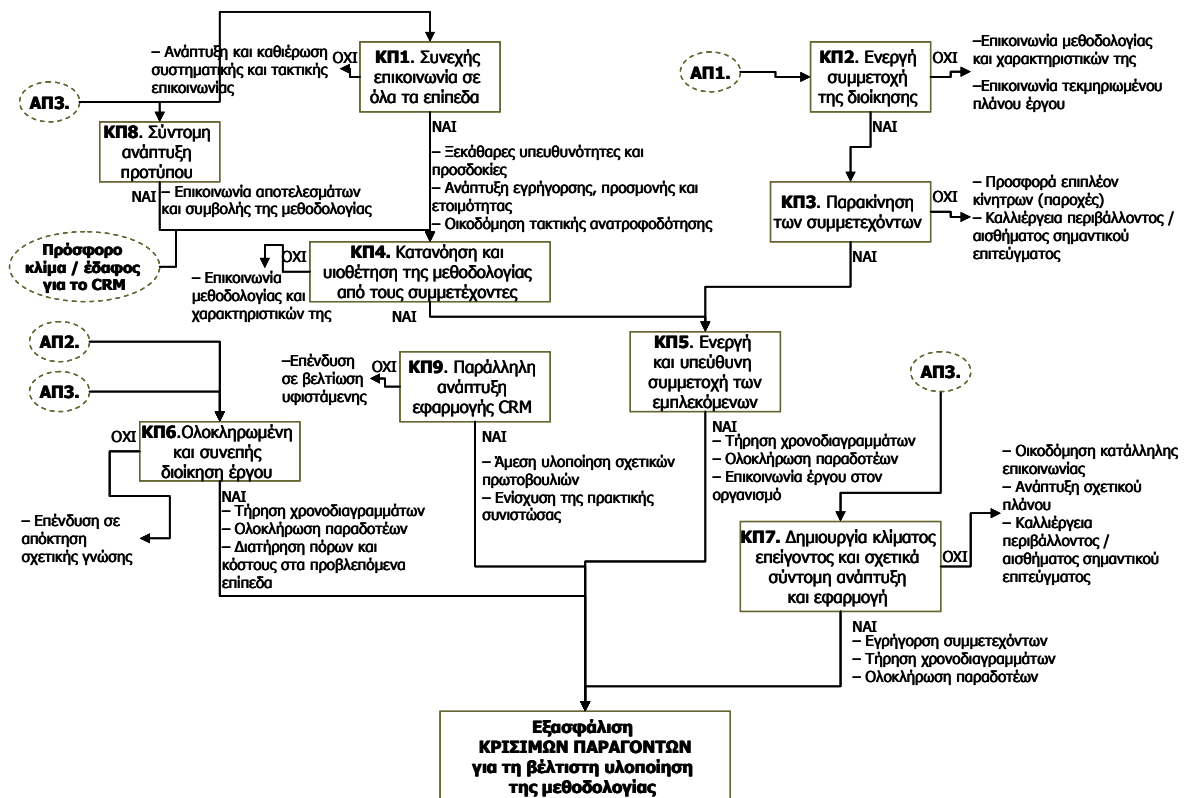
Επιπλέον, τα αποτελέσματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων για το σχετικό ερώτημα, δείχνουν ότι όσον αφορά στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της, οι προτεινόμενοι από τη θεωρία θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό καθοριστικοί (μέσος 2,717, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2). Οι περισσότερο καθοριστικοί – κρίσιμοι παράγοντες, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες είναι οι εξής (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος): ΚΠ1 (3,00), ΚΠ5 (3,00), ΚΠ6 (3,00), ΚΠ9 (2,89), ΚΠ4 (2,78), ΚΠ3 (2,56) και ΚΠ8 (2,56).

Μια συνολική διαγραμματική απεικόνιση σχετικά με την οικοδόμηση των ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ για τη βέλτιστη υλοποίηση και χρήση της προτεινόμενης μεθοδολογίας φαίνεται στο διάγραμμα 12.1. Δηλαδή παρουσιάζεται διαγραμματικά το πως εξασφαλίζονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις, οι αλληλεξαρτήσεις τους, καθώς και το ποιες ενέργειες προτείνονται σε περίπτωση που κάποιες από αυτές δεν υφίστανται.



Διάγραμμα 12.1 Η οικοδόμηση των Απαραίτητων Προϋποθέσεων (ΑΠ)

Ανάλογα, στο διάγραμμα 12.2 φαίνεται η απεικόνιση σχετικά με την οικοδόμηση των ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ για τη βέλτιστη υλοποίηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Δηλαδή παρουσιάζεται διαγραμματικά το πώς εξασφαλίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους αλλά και με τις απαραίτητες προϋποθέσεις, καθώς και το ποιες ενέργειες προτείνονται σε περίπτωση που κάποιος από αυτούς δεν υφίστανται και πρέπει να αναπτυχθούν.



Διάγραμμα 12.2 Η οικοδόμηση των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας (ΚΠ)

12.4. ΤΡΙΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

“Με ποιο τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών CRM και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει αξία για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις που την υιοθετούν;” (ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ)

Σύμφωνα με τη σχετική θεωρητική πρόταση, τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή της μεθοδολογίας αναμένεται να είναι τα παρακάτω:

- ΟΦ1. Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM

-
- ΟΦ2. Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς
 - ΟΦ3. Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ, τους ΣΔΕ, και τους αντικειμενικού σκοπούς) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος
 - ΟΦ4. Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM
 - ΟΦ5. Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM
 - ΟΦ6. Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM
 - ΟΦ7. Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM
 - ΟΦ8. Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM
 - ΟΦ9. Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα
 - ΟΦ10. Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό
 - ΟΦ11. Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση
 - ΟΦ12. Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα
 - ΟΦ13. Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα

Όσον αφορά στα οφέλη της εφαρμογής της μεθοδολογίας, από την ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης προέκυψε ότι τα προτεινόμενα από τη σχετική θεωρητική πρόταση οφέλη ΟΦ1, ΟΦ2, ΟΦ4, ΟΦ5, ΟΦ7, ΟΦ8, ΟΦ9, ΟΦ10, ΟΦ11, ΟΦ12, και

ΟΦ13 ισχύουν. Να σημειωθεί ότι, τα οφέλη ΟΦ3 και ΟΦ6 δεν ήταν δυνατό να παρατηρηθούν, λόγω του μακροπρόθεσμου χρονικού ορίζοντά τους. Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι μόνο ένα μέρος από το σύνολο των οφελών που αναφέρονται στη σχετική θεωρία είναι δυνατό να προκύψουν σαν αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης, και αυτά όχι με απόλυτα σαφή και τεκμηριωμένο τρόπο. Αυτό οφείλεται και στους χρονικούς περιορισμούς αλλά και στο σχετικό σχεδιασμό της μελέτης.

Επιπλέον, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ημιδομημένων συνεντεύξεων για το συγκεκριμένο ερώτημα, προκύπτει ότι όσον αφορά στη συνεισφορά της εφαρμογής της μεθοδολογίας στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, τα οφέλη που μπορεί να έχει για τον οργανισμό γενικά ή/και για τους εργαζόμενους, τα περισσότερα από τα προτεινόμενα από τη θεωρία υφίστανται, κατά την κρίση των συμμετεχόντων. Τα οφέλη με την μεγαλύτερη συχνότητα καταφατικής απάντησης είναι τα εξής (σε παρένθεση η αντίστοιχη συχνότητα επί τοις εκατό): ΟΦ1 (100%), ΟΦ2 (100%), ΟΦ10 (100%), ΟΦ12 (100%), ΟΦ5 (88,9%) και ΟΦ8 (88,9%).

Από τα υπόλοιπα προτεινόμενα οφέλη, τα ΟΦ4, ΟΦ9, ΟΦ11 και ΟΦ7 παρουσιάζουν επίσης υψηλή συχνότητα καταφατικής απάντησης (88,9%), έχοντας ωστόσο και αρνητικές απαντήσεις (μια το καθένα). Τα οφέλη ΟΦ6, ΟΦ3 και ΟΦ13 παρουσιάζουν μεγάλη συχνότητα αποκρίσεων "Δεν είμαι σε θέση να απαντήσω", δικαιολογημένα, καθώς είναι περισσότερο μακροπρόθεσμα και συνεπώς δεν μπορεί να υπάρχει σαφής κρίση. Επιπλέον, το ΟΦ13 αφορά τους άυλους πόρους, οι οποίοι, όπως αναφέρεται και στα επιπλέον συμπεράσματα, δεν είναι εύκολα κατανοητοί, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Τέλος, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου για το σχετικό ερώτημα, προκύπτει ότι τα αναμενόμενα, από τα στελέχη με εμπειρία στο CRM, οφέλη της μεθοδολογίας θεωρούνται πολύ σημαντικά (μέσος 3,91, σε κλίμακα 1-5 με μέσο το 3). Τα σημαντικότερα οφέλη, κατά την κρίση των στελεχών με εμπειρία στο CRM, που αναμένονται από την εφαρμογή της μεθοδολογίας είναι (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος): ΟΦ1 (4,25), ΟΦ2 (4,25), ΟΦ3 (4,21), ΟΦ4 (4,21) και ΟΦ5 (4,00).

Επιπρόσθετα, από την ανάλυση της έρευνας σε στελέχη με εμπειρία στο CRM, προκύπτει ότι τα εμπόδια – παράγοντες αποτυχίας του CRM και των στρατηγικών του

που αναφέρονται, αναγνωρίζονται όντως σαν εμπόδια (μέσος 3,88, σε κλίμακα 1-5 με μέσο το 3). Σαν πιο σημαντικά εμπόδια αναγνωρίζονται τα παρακάτω (σε παρένθεση ο αντίστοιχος μέσος):

1. Οργανωσιακή Κουλτούρα / Αντίσταση στην Οργανωσιακή Αλλαγή (4,55)
2. Περιορισμένη συμμετοχή / εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης (4,55)
3. Έλλειψη κατανόησης του CRM σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης (4,28)
4. Ανεπαρκής στρατηγική / σχεδιασμός (4,00)
5. Έλλειψη μέτρων / παρακολούθησης των οφελών του CRM (3,83)

Στα εμπόδια αυτά στοχεύει και η προτεινόμενη μεθοδολογία. Συνεπώς, τα παραπάνω αποτελούν μια επιπλέον επαλήθευση της συνεισφοράς της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

12.5. ΤΕΤΑΡΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

“Ποια είναι η αντιμετώπιση των επαγγελματιών / στελεχών επιχειρήσεων με εμπειρία στο CRM απέναντι στη μεθοδολογία; Κατά πόσο είναι αποδεκτή, και, επιπλέον, θεωρείται χρήσιμη για τις στρατηγικές CRM;” (ΑΠΟΔΟΧΗ, ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ)

Όσον αφορά στη χρησιμότητα και τη δυνητική συνεισφορά της προτεινόμενης μεθοδολογίας, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου για το σχετικό ερώτημα, προκύπτει ότι

- όλοι οι συμμετέχοντες (100%) πιστεύουν ότι η μεθοδολογία είναι πρακτικά χρήσιμη και μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία του CRM.
- για το επίπεδο της χρησιμότητας και της συνεισφοράς της μεθοδολογίας, η απόκριση είναι εξίσου θετική και ενθαρρυντική (η μέση τιμή είναι 2,72, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2).

Επιπλέον, η ανάλυση των αποτελεσμάτων του καταληκτικού – και σημαντικότερου – ερωτήματος δείχνει ότι η πιθανότητα υιοθέτησης της προτεινόμενης

μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλή (μέσος 2,63, σε κλίμακα 1-3 με μέσο το 2).

12.6. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των ερωτημάτων των ημιδομημένων συνεντεύξεων, προκύπτει ένα πολύ ενδιαφέρον αποτέλεσμα που αφορά μια επιπλέον διάσταση της μεθοδολογίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλοι οι συμμετέχοντες (100%) απάντησαν καταφατικά στο σχετικό ερώτημα, συγκεκριμένα, στο αν η συμμετοχή τους στο έργο, τους βοήθησε να σχηματίσουν ξεκάθαρη άποψη για το CRM. Επιπλέον, ενισχυτικό, προς την ίδια κατεύθυνση, είναι και ότι το ποσοστό που άλλαξε άποψη σχετικά με το CRM ανέρχεται στο 77,8% (οι υπόλοιποι διατήρησαν την ίδια – σωστή – άποψη, συγχρόνως όμως δήλωσαν ότι η μεθοδολογία τους βοήθησε να επικυρώσουν την άποψή τους αυτή).

Επιπρόσθετα, η άποψη της συντριπτικής πλειονότητας (88,9%) όσον αφορά στο CRM είναι ότι “Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική”, ενώ πριν τη συμμετοχή τους στη μεθοδολογία η επικρατούσα άποψη (66,7%) ήταν ότι “Το CRM είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα”.

Είναι επίσης ενδιαφέρον και σημαντικό το ότι προτείνεται και από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους στη μελέτη περίπτωσης που συμμετείχαν στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, η επέκταση της μεθοδολογίας και σε άλλα πεδία, εκτός του CRM, όπως και η επέκταση του πλαισίου μέτρησης επίδοσης (Διάσπαση – Αποσύνθεση) σε τμηματικό και ατομικό επίπεδο. Τα θέματα αυτά αποτελούν προτάσεις της διατριβής για περαιτέρω έρευνα.

Από την ανάλυση των ερωτημάτων της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου σε στελέχη με εμπειρία στο CRM, προκύπτουν, τέλος, τα εξής επιπλέον αποτελέσματα:

- Όσον αφορά στον καταλληλότερο ορισμό – τρόπο περιγραφής του CRM η συντριπτική πλειονότητα (86,2%) θεωρεί ότι αυτός που περιγράφει το CRM σαν επιχειρηματική στρατηγική είναι ο πιο κατάλληλος. Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε πλήρη ευθυγράμμιση με το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας.

-
- Αναφορικά με το βέλτιστο τρόπο – εύρος υλοποίησης του CRM η πλειονότητα (65,5%) πιστεύει ότι είναι στο σύνολο του οργανισμού, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό, που είναι σημαντικό (34,5%), πιστεύει ότι είναι σε επίπεδο πολλαπλών επιχειρηματικών μονάδων / διευθύνσεων του οργανισμού. Και αυτό το αποτέλεσμα ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

13.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναφερθούν τα κυριότερα συμπεράσματα, όπως προέκυψαν από τις δύο φάσεις της εργασίας και της σχετικής έρευνας. Αναλυτικότερα, τα συμπεράσματα από τη θεωρητική προσέγγιση και σχετική μελέτη, που αντιστοιχούν στο δεύτερο και τρίτο μέρος της παρούσας εργασίας, και, στη συνέχεια, τα συμπεράσματα από τον έλεγχο και την επαλήθευση των θεωρητικών προτάσεων, που αντιστοιχούν στο τέταρτο μέρος της εργασίας.

13.2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από τη συγκριτική μελέτη των πλαισίων στρατηγικής CRM και των πλαισίων μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM προκύπτει ότι τα καταλληλότερα πλαίσια για τη στρατηγική και τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης CRM είναι ο χάρτης στρατηγικής (*Strategy map*) και η κάρτα ισοζυγισμένης βαθμολόγησης (*Balanced Scorecard*) αντίστοιχα. Ωστόσο, και τα πλαίσια αυτά παρουσιάζουν ορισμένες αδυναμίες, με σημαντικότερη τη μη πλήρη κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών και ιδιαιτεροτήτων του CRM, που αποτελεί ένα σύγχρονο και απαιτητικό πεδίο επιχειρηματικής δράσης, το οποίο ενισχύεται καθοριστικά από την τεχνολογία και εξαρτάται σημαντικά από τη διαχείριση και ανάπτυξη των άυλων πόρων, του πνευματικού κεφάλαιου ενός οργανισμού.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία έρχεται να καλύψει αυτές τις αδυναμίες, προτείνοντας μια διαφορετική θεώρηση για τις συνιστώσες των δύο πλαισίων και τη συσχέτισή τους με υπο-πεδία του πνευματικού κεφάλαιου. Επιπλέον, επιχειρεί να

συνδυάσει τα προτεινόμενα μοντέλα, το πλαίσιο στρατηγικής CRM (*CRM Strategic framework*) με το πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM (*CRM Balanced Scorecard*), προκειμένου να προτείνει – μαζί με τα επιπλέον στάδια – μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη, αποτύπωση και μέτρηση επίδοσης στρατηγικών CRM, επιτυγχάνοντας ακόμη μεγαλύτερα οφέλη για τη στρατηγική CRM (Buytendijk, 2005; Kaplan and Norton, 2004, 2008; Mistry and Nandram, 2005).

Η βασική θεωρητική πρόταση της διατριβής είναι ο διαχωρισμός του πνευματικού κεφάλαιου σε μία πρωτότυπη κατηγοριοποίηση σε υπο-πεδία άυλων πόρων τα οποία λαμβάνουν μορφή ως συνιστώσες των δύο προτεινόμενων μοντέλων και είναι το **Σχισιακό**, το **Δομικό** και το **Ανθρώπινο και Οργανωσιακό** κεφάλαιο.

Το πλαίσιο στρατηγικής CRM και το σχετικό πλαίσιο μέτρησης στρατηγικής επίδοσης δίνουν τη δυνατότητα σε ένα οργανισμό να καθορίσει, να αποτυπώσει, να ελέγξει και να επικοινωνήσει τη στρατηγική του σε όλους τους εμπλεκόμενους κυρίαρχους επιχειρηματικούς παράγοντες (*stakeholders*). Παρόλο που απαιτούν επιπλέον προσπάθεια και πόρους, προσδίδουν στον οργανισμό πολλά επιπρόσθετα και στρατηγικά σημαντικά οφέλη. Τα **αναμενόμενα οφέλη** σχετίζονται με τα αντίστοιχα οφέλη που προκύπτουν από το χάρτη στρατηγικής και την κάρτα ισοζυγισμένης βαθμολόγησης, όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Goodman, 1998; Kaplan and Norton, 1996b, 2004; Malina and Selto, 2001; Tucker et al, 1996), και αναφέρονται αναλυτικά στο κεφάλαιο της προτεινόμενης μεθοδολογίας (κεφάλαιο 7, 7.4 – θεωρητικές προτάσεις).

Προκειμένου, όμως, να εφαρμοστεί με επιτυχία η προτεινόμενη μεθοδολογία και να επιτευχθούν τα αναμενόμενα οφέλη πρέπει να πληρούνται κάποιες **αναγκαίες προϋποθέσεις** καθώς και να υφίστανται ή να αναπτυχθούν ορισμένοι **κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας**. Παρόμοιες προϋποθέσεις και παράγοντες επιτυχίας ισχύουν και για την ανάπτυξη του CRM και της σχετικής στρατηγικής γενικά (π.χ. Bell et al, 2000; Chaffey, 2004; Colgate and Danaher, 2000; Nguyen et al., 2007; Osarenkhoe and Bennani, 2007; Rigby, Reichheld and Scheffer, 2002; Starkey and Woodcock, 2002; Verhoef and Langerak, 2002; Wilkstrom, 2003). Οι αναγκαίες προϋποθέσεις και παράγοντες επιτυχίας αναφέρονται αναλυτικά στο κεφάλαιο της προτεινόμενης μεθοδολογίας (κεφάλαιο 7, 7.4 – θεωρητικές προτάσεις).

13.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Το κύριο συμπέρασμα της μελέτης περίπτωσης, προκύπτει από την υλοποίηση, την πρακτική εφαρμογή της μεθοδολογίας και των δύο μοντέλων που εμπεριέχει, του πλαισίου στρατηγικής CRM (*CRM Strategy framework*) και του πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM (*CRM BSc*), όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα που περιγράφει τη διεξαγωγή της μελέτης. Το γεγονός αυτό επικυρώνει, εν μέρει, την **καταλληλότητα** της μεθοδολογίας για στρατηγικές CRM σε πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, το συνολικό συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε στελέχη με εμπειρία στο CRM, είναι ότι σαφώς η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι **κατάλληλη** για στρατηγικές CRM.

Όσον αφορά στους κύριους συντελεστές – πόρους του έργου εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της μελέτης περίπτωσης, προκύπτει το συμπέρασμα, ότι η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι **εφαρμόσιμη** χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες όσον αφορά στην αποδοχή της, τους απαιτούμενους πόρους και χρόνους υλοποίησης αλλά και την προσαρμογή της σε ένα πραγματικό, απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε στελέχη με εμπειρία στο CRM προκύπτει ότι, κατά τη γνώμη τους, η **εφικτότητα** και επιτευξιμότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας είναι σχεδόν δεδομένη.

Επίσης, από την ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης περίπτωσης, προκύπτει ότι τα θέματα που προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση:

- ως **αναγκαίες προϋποθέσεις**, πρέπει πράγματι να υφίστανται στον οργανισμό, για την έναρξη της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας
- ως **κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας**, είναι όντως απαραίτητοι προκειμένου να καταστεί η μεθοδολογία εφαρμόσιμη και επιτυχής, και πρέπει να τους δοθεί η κατάλληλη προσοχή

Ιδιαίτερα δε, παρατηρήθηκε ότι ορισμένες από τις αναγκαίες προϋποθέσεις αλληλοεπηρεάζονται και, επιπρόσθετα, ορισμένοι από τους κρίσιμους παράγοντες

επιτυχίας σχετίζονται μεταξύ τους και επηρεάζονται από κάποιες από τις αναγκαίες προϋποθέσεις¹.

Επιπλέον, από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, προκύπτει ότι οι προτεινόμενες από τη θεωρία **αναγκαίες προϋποθέσεις** και οι **κρίσιμοι παράγοντες** για την επιτυχημένη εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας υφίστανται και επηρεάζουν καθοριστικά την επιτυχία της, στην πράξη.

Όσον αφορά στη **συνεισφορά** της προτεινόμενης μεθοδολογίας, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη περίπτωσης είναι ότι η κύρια συνεισφορά της μεθοδολογίας συνίσταται στα περισσότερα από τα προτεινόμενα **οφέλη** (11 από τα 13, συνολικά). Τα υπόλοιπα δύο οφέλη που προτείνονται από τη σχετική θεωρία, δεν ήταν δυνατό να αξιολογηθούν, κυρίως λόγω του μακροπρόθεσμου ορίζοντά τους και των αντίστοιχων χρονικών περιορισμών της μελέτης.

Ομοίως, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ημιδομημένων συνεντεύξεων, το σχετικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τα προτεινόμενα από τη θεωρία αναμενόμενα **οφέλη** παρατηρούνται στην πράξη από τους συμμετέχοντες, εκτός από αυτά που είναι περισσότερο μακροπρόθεσμα και συνεπώς χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να γίνουν αντιληπτά.

Επιπλέον, από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε στελέχη με εμπειρία στο CRM, προκύπτει ότι η προτεινόμενη μεθοδολογία μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχημένη ανάπτυξη των στρατηγικών CRM, και του CRM γενικότερα, **συνεισφέροντας** σε συγκεκριμένες συνιστώσες και προσδίδοντας σημαντικά **οφέλη**, πολλά από τα οποία προτείνονται από τη σχετική θεωρητική πρόταση.

Όσον αφορά στη **χρησιμότητα** και την **αποδοχή** της προτεινόμενης μεθοδολογίας, το συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίου είναι ότι όλα τα στελέχη με εμπειρία στο CRM που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν, ότι η μεθοδολογία είναι πρακτικά **χρήσιμη** και μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία του CRM (με το βαθμό χρησιμότητάς της να κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα). Επιπλέον, η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι **αποδεκτή** από τους συμμετέχοντες στην έρευνα καθώς η πλειονότητά τους φαίνεται πρόθυμη να τη χρησιμοποιήσει στο μέλλον (η

¹ βλέπε διαγράμματα 12.1 και 12.2, κεφάλαιο 12 – Αποτελέσματα

πραγματική – ρεαλιστική πιθανότητα χρήσης της μεθοδολογίας μεσοπρόθεσμα, από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι υψηλή).

Ολοκληρώνοντας, τα σημαντικότερα επιπλέον συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, τα οποία ενώ δεν σχετίζονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα, είναι ιδιαίτερα χρήσιμα και ενδιαφέροντα, είναι τα εξής:

- Οι καινοτομικές έννοιες του δομικού, ανθρώπινου και οργανωσιακού, και σχεσιακού κεφαλαίου χρειάζονται χρόνο ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητές. Σε αυτή την κατεύθυνση η πρακτική και απτή προσομοίωση βοηθάει σημαντικά. Δηλαδή οι έννοιες αυτές πρέπει να επιδειχθούν στην πρακτική τους μορφή, σαν απτά παραδείγματα.
- Η ύπαρξη στρατηγικής πελάτη, διευκολύνει και προάγει τη μεθοδολογία, όπως και τη στρατηγική CRM γενικότερα. Ειδικότερα βοηθάει:
 - Στην επικέντρωση της μεθοδολογίας στο κύριο αντικείμενό της που είναι το CRM και η στρατηγική του
 - Στην απασχόληση λιγότερων πόρων, και, κατά συνέπεια, σε μειωμένο σχετικό κόστος
- Η μεθοδολογία συμβάλλει σημαντικά στην οικοδόμηση της γνώσης γενικά για το CRM στη σωστή του διάσταση, αυτή της επιχειρηματικής στρατηγικής.
- Όσον αφορά στην ύπαρξη παρόμοιων μοντέλων και μεθοδολογιών, τα στελέχη με πείρα στο CRM, που πήραν μέρος στην έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, δεν έχουν σχετική γνώση. Συνεπώς, και με βάση τη θεωρητική μελέτη, θεωρούμε ότι, ουσιαστικά, δεν υπάρχει ενημερότητα για κάποια παρόμοια μεθοδολογία
- Η πολύ ικανοποιητική ανταπόκριση των συμμετεχόντων στην έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, καταδεικνύει το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων – σημαντικών στελεχών με εμπειρία στο CRM – για την προτεινόμενη μεθοδολογία, καθώς και για τη συνολική έρευνα, που σαν σκοπό έχει την ανάπτυξη του CRM σε σωστές βάσεις.

-
- Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι με την ευκαιρία της παρουσίασης του μοντέλου, στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας πολλοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, εκφράστηκαν με κολακευτικά λόγια για την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα, πρότειναν να χρησιμεύσει ως πιλοτική και στη συνέχεια, ως πρότυπο, να επεκταθεί η χρήση της στο σύνολο των εταιριών της Roche στην Ευρώπη.

Πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι η όλη πρωτοβουλία που εξετάστηκε από τη μελέτη περίπτωσης, και σχετίζεται με την εφαρμογή της μεθοδολογίας, συνεχίζεται να βρίσκεται σε εξέλιξη, όπως και η αντίστοιχη στρατηγική CRM. Άλλωστε, το σχετικό πλάνο δράσης που αναπτύχθηκε έχει ορίζοντα έως και το 2008, και αναμένεται να γίνει ανασκόπησή και επέκτασή του στα τέλη του 2007. Συνεπώς, η εξέταση της μεθοδολογίας θα συνεχίσει και μετά τη συγκεκριμένη μελέτη.

13.4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bell D., Deighton J., Reinartz W., Rust R. and G. Swartz (2002). Seven Barriers to Customer Equity Management, *Journal of Service Research*, vol. 5, nr. 1, pp. 77-85.
2. Buytendijk F. (2005). *The Myths of Metrics*, Customer Relationship Management Summit, March, Gartner.
3. Chaffey, D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education.
4. Colgate, M. and P. Danaher (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, vol. 28, nr. 3, pp. 375-387.
5. Goodman M. (1998). *Corporate Communications for Executives*, Albany, NY: SUNY Press.
6. Kaplan R. and D. Norton (1996b). *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
7. Kaplan R. and D. Norton (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
8. Kaplan R. and D. Norton (2008). Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, vol. 86, nr. 1, pp. 63-77.
9. Malina, M. and F. Selto (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, [ssrn.com/abstract_id= 278939](http://ssrn.com/abstract_id=278939)
10. Mistry J. and B. Nandram (2005). The Relevance of the Balanced Scorecard in Assessing Firm Performance of eCommerce Companies Measuring Organizational Capital in the New Economy. Discussion Paper. Worcester Polytechnic Institute, *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, ssrn.com/abstract_id=684030
11. Nguyen T., Sherif S. and M. Newby (2007). Strategies for successful CRM implementation, *Information Management & Computer Security*, vol. 15, nr. 2, pp. 102-115.
12. Osarenkhoe A. and A. Bennani (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy, *Business Process Management Journal*, vol. 13, nr. 1, pp. 139-164.

-
13. Rigby D., Reichheld F. and P. Schefter (2002). Avoid the four perils of CRM, Harvard Business Review, February 2002.
 14. Starkey M. and N. Woodcock (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management, The Journal of Database Marketing, March, vol. 9, nr. 3, pp. 267-275.
 15. Tucker M., Meyer G. and J. Westerman (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage, Journal of Business Communication, vol. 33, nr. 1, pp. 51-69.
 16. Verhoef P. and F. Langerak (2002). Further Thoughts on CRM: Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organization, Published in ERIM (Erasmus Research Institute of Management) Report Series Research in Management, Ref. No. ERS-2002-83-MKT.
 17. Wilkstrom C. (2003). Organizational Change and Customer Relationship Management Success, Department of Computer and Information Sciences, University of Tampere, Finland, IT-Toolbox resources: crm.ittoolbox.com/2003_wikstrom_1.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα αφορούν είτε επιμέρους θέματα που εμπλέκονται στην προτεινόμενη μεθοδολογία και τα στάδια που τη συνθέτουν, είτε εφαρμογή της σε άλλες επιχειρηματικές περιοχές. Συγκεκριμένα, οι προτάσεις είναι οι παρακάτω:

1. Προσαρμογή των πλαισίων της μεθοδολογίας ώστε να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες συναφείς επιχειρηματικές περιοχές, δηλαδή αυτές που ενδυναμώνονται σημαντικά από την τεχνολογία.
2. Εξέταση της αποτελεσματικότητας και τα συγκριτικών οφελών της μεθοδολογίας και των πλαισίων που τη συνθέτουν.
3. Περαιτέρω βελτίωση των προτεινόμενων πλαισίων στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM μέσω (Buytendijk, 2005):
 - i. της διασύνδεσής τους με τη διαχείριση κινδύνου (*Risk Management*), ώστε οι συντελεστές των πλαισίων να συνδέονται με αντίστοιχους της διαχείρισης κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνου πρέπει να εμπεριέχεται σε στρατηγικές CRM, όπως και στην επιχειρηματική στρατηγική γενικότερα.
 - ii. της ανάπτυξης διασυνδέσεων δύο κατευθύνσεων, ώστε να είναι δυνατό να περιγραφούν διασυνδέσεις που, ενώ ισχύουν στην πραγματικότητα, δεν μπορούν να περιγραφούν στα προτεινόμενα πλαίσια που βασίζονται σε αυτά (όπως και στα κλασικά πλαίσια του χάρτη στρατηγικής και του BSc).
4. Περαιτέρω ανάπτυξη του πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM μέσω (Brewton, 2001):
 - i. Διάσπασης - Αποσύνθεσης (*cascading*) του CRM BSc σε επιμέρους επίπεδα του οργανισμού,

-
- ii. Επιλογής και υλοποίησης ενός κατάλληλου συστήματος (εφαρμογής πληροφορικής) αναφοράς επίδοσης του CRM,
 - iii. Θεμελίωσης και καθιέρωσης του συστήματος μέτρησης στρατηγικής επίδοσης του CRM στην οργανωσιακή κουλτούρα.
5. Η μελέτη της χρήσης των προτεινόμενων πλαισίων όχι μόνο για την ανάπτυξη, αποτύπωση, και μέτρηση στρατηγικής επίδοσης του CRM, αλλά και για τον έλεγχο των υποθέσεων της στρατηγικής CRM καθώς και για τη σύγκρισή της με παραπλήσιες, εναλλακτικές στρατηγικές (Campbell et al, 2002).
6. Εφαρμογή της μεθοδολογίας σε οργανισμούς που ανήκουν σε διαφορετικούς – από τον φαρμακευτικό – κλάδους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν. (2004). Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου. Αθήνα
2. Κουρεμένος Α. (1996). Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς – Μάρκετινγκ, Σημειώσεις με βάση τις διαφάνειες των παραδόσεων, Πειραιάς, σελ. 59.
3. ΣΦΕΕ (2005). Η ΑΓΟΡΑ ΦΑΡΜΑΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΙ ΑΡΙΘΜΟΙ, ΣΦΕΕ, ΑΘΗΝΑ, www.sfee.gr.
4. Abrams C. and A. Drobik (2000). B2C Internet Business Models, GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
5. Adebajo D. (2003). Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal, Management Decision, vol. 41, nr. 6, pp. 570-577.
6. American Customer Satisfaction Index (2006). About ACSI, www.theacsi.org
7. Arthur J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, Academy of Management Journal, vol. 37, pp.670- 687.
8. Atkinson A. and W. Shaffir (1998). Standards for field research in management accounting, Journal of Management Accounting Research, vol. 10, pp. 41 – 68.
9. Barney J. and C. Delwyn (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press.
10. Battacharya C. and R. Bolton (1999). Relationship Marketing in Services: Growing Interest, Emerging Perspectives, Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks: Sage Publications, pp 327-354.

11. Baxter J. and W. Chua (1998). Doing field research: Practice and meta-theory in counterpoint, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 69–87.
12. Bayón T., Bauer H. and J. Gutsche (2002). Customer Equity Marketing: Touching the Intangible, *European Management Journal*, vol. 20, nr. 3, pp. 213-222.
13. Beasty C. (2006). How sales teams should use CRM, *Destination CRM, Feature*, available at: www.destinationcrm.com
14. Bell D., Deighton J., Reinartz W., Rust R. and G. Swartz (2002). Seven Barriers to Customer Equity Management, *Journal of Service Research*, vol. 5, nr. 1, pp. 77-85.
15. Berger P. and N. Nasr (1998). Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12, nr. 1, pp. 17-30.
16. Black S., and L. Lynch (2005). Measuring Organizational Capital in the New Economy, Discussion Paper, Institute for the Study of Labor (IZA), Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=684030
17. Blair M. and S. Wallman (2001). *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
18. Blattberg R. and J. Deighton (1996). Manage Marketing by the Customer Equity Test, *Harvard Business Review*, vol. 74 (July/August), pp. 136-144.
19. Blattberg R., Getz, G. and J. Thomas (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press, Boston, MA.

20. Bohn R. (1994), Measuring Technological Knowledge, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 61-73.
21. Bolton R., Lemon K. and P. Verhoef (2004). The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, nr. 3, pp. 271-292.
22. Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, vol. 36, nr. 2, pp. 63-76.
23. Bontis, N. (2002). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field, in *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, pp. 13-56.
24. Bower M. and R. Garda (1985). *The Role of Marketing in Management*, Handbook of Modern Marketing, New York: McGraw-Hill.
25. Bresnahan T., Brynjolfsson E. and L. Hill (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm- Level Evidence, *The Quarterly Journal of Economics*, February, pp. 339-376.
26. Brewton J. (2001). Maximizing CRM Performance with Strategic Performance Measurement, CRMetric, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
27. Bruhn M. (2003). *Relationship Marketing – Management of Customer Relationships*, Financial Times/Prentice-Hall, Harlow.
28. Bull C. (2003). Strategic issues in customer relationship management implementation, *Business Process Management Journal*, vol. 9, nr. 5, pp. 592-602.

29. Burns A., Williams L. and J. Maxham (2000). Narrative text biases attending the critical incidents technique, *Qualitative Market Research: an International Journal*, vol. 3, nr. 4, pp. 178-186.
30. Burstein F. and S. Gregor (1999). The Systems Development or Engineering Approach to Research in Information Systems: An Action Research Perspective, *Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems*, Victoria University, Wellington, NZ
31. Buttle F. (2000). The CRM Value Chain, Manchester Business School, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
32. Buttle F. (2000a). The S.C.O.P.E. of Customer Relationship Management, Manchester Business School, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
33. Buytendijk F. (2005). The Myths of Metrics, Customer Relationship Management Summit, March, Gartner.
34. Buytendijk F. and G. Hersche (2001). Analytic Skills Make all the Difference in CRM, Research Note: Gartner.
35. Campbell D., Datar S., Kulp S. and V. Narayanan (2002). Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. Harvard Business School, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=328880
36. Campbell D., Datar S., Kulp S. and V. Narayanan (2006). Testing Strategy Formulation and Implementation Using Strategically Linked Performance Measures, HBS Working Paper.
37. Caroli E. and J. Van Reenen (2001). Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, pp. 1449-1492.

38. Chaffey, D. (2004). E-Business and E-Commerce Management, Pearson Education.
39. Chakravorti S. (2006). Customer Relationship Management: A content analysis of issues and best practices, Florida International University, Miami, Florida, UMI Number: 3217563.
40. Chang R. and M. Morgan (2000). Performance Scorecards, Jossey-Bass Inc.
41. Chen I. and K. Popovich (2003). Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology, Business Process Management Journal, vol. 9 nr. 5, pp. 672-688.
42. Cohen, S. and N. Kaimenakis (2005). Intellectual Capital and Corporate Performance in Knowledge-Intensive SMEs, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, [ssrn.com/abstract_id= 901148](http://ssrn.com/abstract_id=901148).
43. Colgate, M. and P. Danaher (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, vol. 28, nr. 3, pp. 375-387.
44. Coltman T., Devinney T., Latukefu A. and D. Midgley (2000), "E-business: Revolution; Evolution or Hype", Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia.
45. Compton, J. (2005). What price loyalty?, Customer Relationship Management, vol. 9, nr. 3, pp. 14-15.
46. Coombs R. and R.Hull (1996). The wider research context of business process analysis, Working Paper, Manchester School of Management, Centre for Research on Organisations, Management and Technical Change, Manchester.

47. Crockett B. and K. Reed (2003). The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding, *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.
48. Croteau A. and P. Li (2003). Critical success factors of CRM technological Initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 20, nr. 1, pp. 21-34.
49. Daft R. (2003). *Management*, 6th ed., Thomson South-Western West, Mason, OH.
50. Dahlgaard-Park S. and J. Dahlgaard (2006). Management Control Theories and the EFQM Excellence Model, *EFQM Excellence One articles*, excellenceone.efqm.org
51. Davenport T. and J. Short (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign, *Sloan Management Review*, vol. 31, nr. 4, pp. 11-27.
52. Davenport T. (2005). The Coming Commoditization of Processes, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, June 2005.
53. Davenport T. and J. Harris (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press.
54. Dawes J. and J. Rowley (1998). Enhancing the customer experience: contributions from information technology, *Management Decision*, vol. 36, nr. 5, pp. 350-357.
55. Day G. (2003). Creating a Superior Customer-Relating capability, *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp. 77-82.
56. DeWayne L. (2004). Using activity-based costing to assess channel/customer profitability, *Institute of Management Accountants, Management Accounting Quarterly / Wntr*, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m000L

57. Dibley D. (2006). Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model, EFQM Excellence One articles, excellenceone.efqm.org
58. Dick, B. (1990). Convergent Interviewing, 3rd edition, Interchange, Brisbane: Chapel Hill.
59. Donaldson, B. and T. O'Toole (2002). Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation, Wiley, Chichester.
60. Dwyer F., Schurr P. and S. Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 51, nr. 2, pp. 11-27.
61. Dyche J. (1996). The CRM Handbook: a business guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley, Boston, MA.
62. Eccles R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, vol. 69, nr. 2, pp.131-137.
63. Eckerson W. (2006). Performance Dashboards: measuring, monitoring, and managing your business, John Wiley & Sons.
64. Edvinsson L. and M. Malone (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, NY.
65. Edvinsson L. and P. Sullivan (1996). Developing a model for managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, vol. 14, nr. 2, August, pp. 356-364.
66. EFPIA (2006). The Pharmaceutical Industry in Figures, 2006 Edition, www.efpia.org
67. Eisenhardt K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 4, pp. 532-550.

68. Ekstram H., Karlsson D., and T. Orci (2001). CRM: a maturity model, Stockholm University, CRM Forum resources: www.crm-forum.com.
69. EPSI Rating (2006). About EPSI, www.epsi-rating.com
70. Eskildsen J. and K. Kristensen (2006). Enhancing Importance-Performance Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, nr. 1, pp. 40-60.
71. Eskildsen J. and K. Kristensen (2007). Customer Satisfaction: The Role of Transparency, *Total Quality Management*, vol. 18, nr. 1-2, pp. 39-47.
72. European Foundation for Quality Management (2003). *The Fundamental Concepts of Excellence*, European Quality Publications Ltd.
73. European Foundation for Quality Management (2003). *Introducing Excellence*, European Quality Publications Ltd.
74. Fairhust P. (2001). E-CRM, *Journal of Database Marketing*, vol. 8, nr. 2, pp. 137-142.
75. Fjermestad, J. and N. Romano (2003). Electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance: an integrative implementation framework, *Business Process Management Journal*, vol. 9, nr. 5, pp. 572-591.
76. Fjermestad J. and N. Romano (2003). *Electronic Customer Relationship Management Revisiting the General Principles of Usability and Resistance: An Integrative Implementation Framework*, *Business Process Management Journal*.
77. Fornell C., Sunil M., and M. Krishnan (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, *Journal of Marketing* vol. 69, nr. 4, pp. 201-209.

78. Fornell C., Sunil M., Forrest M. and M. Krishnan (2006). Customer Satisfaction and Stock Price: High Returns, Low Risk., *Journal of Marketing* vol. 70, nr. 1, pp. 3-14.
79. Fornell C. (2007). *The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*, PALGRAVE MACMILLAN, NY.
80. Fowler G. (2002). *E-Commerce (A Special Report): End Note – Where are they now? A look at yesterday's IPO darlings: What they said, what they warned – and what happened to them*, *Wall Street Journal*.
81. Frawley A. (2000). *Evolving to eCRM: How to optimize interactive relationships between you and your customers*, Xchange Inc., CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
82. Freeland J. (2003). *The new CRM imperative*, *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.
83. Gable M., Fiorito S., and M. Topol (2008). An empirical analysis of the components of retailer customer loyalty program, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, nr. 1, pp. 32-49.
84. Galbreath J. and T. Rogers (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business, *The TQM Magazine*, vol. 11, nr. 3, pp. 161-171.
85. Gartner (2002). *Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation*, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini.
86. Gartner (2002a). *CRM Strategy: A proposal for National Bank of Greece*, Gartner Consulting.

87. Gartner (2007). Gartner CRM Scenario: Why the Future of CRM Will Look Very Different Than The Past, presentation held by Ed Thompson, October 2007, Athens.
88. Gefen D. and C. Ridings (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi experimental design study of social exchange theory, *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, nr. 1, pp. 47-69.
89. Giltner R. and R. Ciolli (2000). Re-think customer segmentation for CRM results, *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3682
90. Gilmore A. and D. Carson (1996). Integrative qualitative methods in a service context, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 14, nr. 6, pp. 21-26
91. Goldman L. (2004). Critical Content, *DM Review*, June 2004, <http://www.dmreview.com>.
92. Gonroos C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, West Sussex: Wiley.
93. Goodhue D., Wixom B. and H. Watson (2002). Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way, , *Management Information Systems*, vol. 9, nr. 1, pp. 79-94.
94. Goodman M. (1998). *Corporate Communications for Executives*, Albany, NY: SUNY Press.
95. Govindarajan V. and A. Gupta (1985). Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, pp. 51-66.

96. Greenberg P. (2004). CRM at the Speed of Light, Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw Hill, Osborne.
97. Grover V., Jeong S., Kettinger W., and J. Teng (1995). The implementation of business process reengineering, Journal of Management Information Systems, vol. 12, nr. 1, pp. 109-44.
98. Gummesson E. (1999). Total Relationship Management, Butterworth Heinemann, Oxford.
99. Hammer M. (1996). Beyond Reengineering: How the Process-Centred Organization Is Changing Our Lives, Harper Business, New York, NY.
100. Hammer M. (1999). "How process enterprises really work, Harvard Business Review, vol. 77, nr. 6, pp. 108-118.
101. Hammer M. and J. Champy (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, NY.
102. Hamill J. (2000). Internet Supported Customer Relationship Management, Internet Export resources Ltd.
103. Hartline M., Maxham III J. and D. McKee (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, Journal of Marketing, vol. 64, April, pp. 35-50.
104. Hasan M. (2003). Ensure success of CRM with a change in mindset, Marketing Management, vol. 37, nr. 8, pp. 16-19.

105. Hertz S. and M. Vilgon (2002). The 'Burden' of key customer relationships, Proceedings Business to Business Symposium organised by Australian and New Zealand Marketing Academy.
106. Hughes A. (2002). How Lifetime Value is Used to Evaluate Customer Relationship Management, Database Marketing Institute, www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm.
107. Ichniowski C., Shaw K., and G. Prenzushi (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity. *American Economic Review*, vol. 87, nr. 3, pp. 291-313.
108. Ittner C. and D. Larcker (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implication, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 205-238.
109. Jain D. and S. Singh (2002). Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 16, nr. 2, pp. 34-46.
110. Jeston J. and Nelis J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier Ltd.
111. Johnson (1999). Unlocking the true value of Customer Relationship Management, Wunderman Cato Johnson, CRM-Forum resources: www.crm-forum.com
112. Johnson H. (1992). *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, New York, NY: The Free Press.
113. Johnson M. and F. Selnes (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 68, nr. 2, pp. 1-17.

114. Kaplan R. and D. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance, Harvard Business Review, January – February, pp. 71-79.
115. Kaplan R. and D. Norton (1993). Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, September – October, pp. 143-142.
116. Kaplan R. and D. Norton (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, January – February, pp. 75-85.
117. Kaplan R. and D. Norton (1996b). The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, MA.
118. Kaplan R. and D. Norton (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy, California Management Review, Fall, pp. 53-79.
119. Kaplan R. and D. Norton (2000). The Strategy-Focused Organization. Boston, MA: Harvard Business School Press.
120. Kaplan R. and D. Norton (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
121. Kaplan R. and D. Norton (2008). Mastering the Management System, Harvard Business Review, vol. 86, nr. 1, pp. 63-77.
122. Kellen V. (2002). Customer Relationship Management Measurement Frameworks: For the CRM Practitioner, Blue Wolf, Phoenix, IT-Toolbox resources: crm.ittoolbox.com
123. Kelley M. (1994). Information Technology and Productivity: The Elusive Connection, Management Science, vol. 40, pp. 1406-1425.

124. Kerstetter J. (2002). Software Highfliers, Business Week, June 16, pp. 108-109.
125. Kirkby J. (2002). What is Customer Relationship Management?, Research Note: Gartner.
126. Kotler P. (2003). Marketing Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
127. Kotorov R. (2003). Customer relationship management: strategic lessons and future directions, Business Process Management Journal, vol. 9, nr. 5, pp. 566-571.
128. Kovacs J. (2006). How to embrace e-business and make it succeed, Destination CRM, Viewpoint, available at: www.destinationcrm.com
129. Light B. (2003). CRM packaged software: a study of organisational experiences, Business Process Management Journal, vol. 9, nr. 5, pp. 603-616.
130. Lillis, A. (1999). A framework for the analysis of interview data from multiple field research site, Accounting & Finance, vol. 39, pp. 79-105.
131. Lockamy A. and K. McCormack (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 9, nr. 4, pp. 272-278.
132. Locke E. and G. Latham (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
133. Luft J. and M. Shields (1999). Accounting classification of expenditures on intangibles: Cognitive causes of managerial myopia, Working paper, Michigan State University.
134. Magreta J. (2000). "Managing in the new economy", Harvard Business Review Book.

135. Maiga A. and F. Jacobs (2005). Extent of ABC Use and Its Consequences, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, <http://papers.ssrn.com/>.
136. Malhotra Y. (2000). Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time", *The Executive's Journal*, vol. 16, nr. 4, pp. 5-16.
137. Malina, M. and F. Selto (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, [ssrn.com/abstract_id= 278939](http://ssrn.com/abstract_id=278939)
138. Mayo A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
139. McCormack K. and W. Johnson (2000). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Delray Beach, FL.
140. McKenzie F. and M. Schilling (1998). Avoiding performance measurement traps: Ensuring effective incentive designs and implementation, *Compensation and Benefits Review*, vol. 30, nr. 4, pp. 57-65.
141. Meltzer M. (2003). *Segmenting Your Customers Based on Profitability*, AMT Consulting, <http://www.crmadvocate.com/cgi-bin/whitepapers.pl>.
142. Miles M. and A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
143. Mingay S. (1999). *The Impact of E-Business on Enterprise Strategic Planning*. GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.

144. Mistry J. and B. Nandram (2005). The Relevance of the Balanced Scorecard in Assessing Firm Performance of eCommerce Companies Measuring Organizational Capital in the New Economy. Discussion Paper. Worcester Polytechnic Institute, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=684030
145. Morin P. and P. Sue (2001). A Strategic framework for CRM, LGS Group Inc., CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
146. Morris M., Brunyee J. and M. Page (1998). Relationship Marketing in Practice, *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp. 359-371.
147. Nair G. and A. Riege (1995). Convergent Interviewing to refine the research problem of a PhD thesis, Marketing Educators and Researchers International Conference Proceedings, eds D.H. Sogar & I. Weber, Gold Coast, Queensland, 2-5 July.
148. Nelson S. and T. Berg (2000). Customer Relationship Management: An Overview, GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
149. Nguyen T., Sherif S. and M. Newby (2007). Strategies for successful CRM implementation, *Information Management & Computer Security*, vol. 15, nr. 2, pp. 102-115.
150. Nonaka, I. (1998). The Knowledge – Creating Company, in *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press, pp. 21-45.
151. Olve N., Roy J. and M. Wetter (1999). Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard, New York: John Wiley and Sons.
152. Osarenkhoe A. and A. Bennani (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy, *Business Process Management Journal*, vol. 13, nr. 1, pp. 139-164.

153. Parasuraman A., Zeithaml V. and A. Malhotra (2005). E-S-Qual – a multiple item scale for assessing electronic service quality, *Journal of Marketing*, vol. 7, nr. 3, pp. 213-233.
154. Park C-H. and Y-G. Kim (2003). A framework of dynamic CRM: linking marketing with information technology, *Business Process Management Journal*, vol. 9, nr. 5, pp. 652-671.
155. Parmenter D. (2007). *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*, John Wiley & Sons.
156. Paterson J. (2008). *What does Web 2.0 mean for your business?*, available online: www.mycustomer.com.
157. Payne A. and P. Frow (1999). Developing a Segmented Service Strategy: Improving Measurement in Relationship Marketing, *Journal of Marketing Management*, vol. 15, nr. 8, pp. 797-818.
158. Payne A. and P. Frow (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69, October, pp. 167-176.
159. Peters, L.D. (1997). IT enabled marketing: a framework for value creation in customer relationships, *Journal of Marketing Practice*, vol. 3, nr. 4, pp. 213-229.
160. Pettigrew, A. and R. Whipp (1993). *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell Publishing.
161. Peppers D. and M. Rogers (1997). *Enterprise One to One*, Currency Doubleday.
162. Peppers D. and M. Rogers and B. Dorf (1999). Is your company ready for one-to-one marketing?, *Harvard Business Review*, vol. 77, nr. 1, pp. 101-119.

163. Plakoyiannaki E. and N. Tzokas (2002). Customer relationship management:: a capabilities portfolio perspective, *Journal of Database Marketing*, vol. 9, nr. 3, pp. 228-237.
164. Plummer D. (1999). *The Faces of E-Business: Finding the Right Perspective*, GartnerAdvisory, Research and Advisory Services, Commentary.
165. Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Press Ganey Associates, New York, NY.
166. Raihan H. (2005). E-CRM: Are we there yet?, *The Journal of American Academy of Business*, vol. 6, nr. 1, pp. 51-57.
167. Ramsey S. (2003). *Introduction: strategy first, then CRM*, *The Ultimate CRM Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.
168. Romano N. (2001). *Customer Relations Management Research: An Assessment of Sub Field Development and Maturity*, *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences*.
169. Romano N. and J. Fjermestad (2002). Customer relationship management: an assessment of research, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 6, nr. 3, pp. 59-111.
170. Reichheld F. (1996). *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston.
171. Rigby D., Reichheld F. and P. Scheffter (2002). *Avoid the four perils of CRM*, *Harvard Business Review*, February 2002.

172. Rust R., Zeithaml V. and K. Lemon (2000). Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy, Free Press, New York.
173. Rust R., Lemon K. and V. Zeithaml (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, Journal of Marketing, vol. 68, nr. 1, pp. 109-127.
174. Said, A., HassabElnaby H., and B. Weir (2003). An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures, Journal of Management Accounting Research, vol. 15, pp. 193-224.
175. Sawhney, M. and J. Zabin (2001). The ten steps to nirvana: strategic insights into ebusiness transformation, New York: McGraw-Hill.
176. Scullin S., Fjermestad J. and N. Romano (2004). Changes in traditional marketing due to implementation of electronic customer relationship management, Journal of Enterprise Information Management, vol. 18, nr. 4.
177. Selnes F. and J. Sallis (2003). Promoting relationship learning, Journal of Marketing, vol. 67, pp. 80-95.
178. Sheth J. and A. Parvatiyar (1995). The Evolution of Relationship Marketing, International Business Review, vol. 4 , nr.4, pp. 397-418.
179. Silk S. (1998). Automating the balanced scorecard, Management Accounting, vol. 79, nr. 11, pp. 38-42.
180. Simons, R. (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
181. Standen J. (2005). The EFQM Model - what's it really all about? , EFQM Excellence One articles, excellenceone.efqm.org

182. Starkey M. and N. Woodcock (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management, *The Journal of Database Marketing*, March, vol. 9, nr. 3, pp. 267-275.
183. Stewart, E. and D. Mason (2000). CRM Strategy Development, BASE Consulting, CRM Community resources: www.crmcommunity.com.
184. Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London.
185. Stoecker R. (1991). Evaluating and rethinking the case study, *The Sociological review*, vol. 39, pp. 88-112.
186. Suzuki T., Thornton G. and J. Butler (2004). CUSTOMER PROFITABILITY: Are You Investing in the Right Customers to Help Your Company Grow?, *Credit & Financial Management Review*, vol. 10, nr. 1, First Quarter, <http://www.crfonline.org>.
187. Swift R. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
188. Tan X., Yen D. and X. Fang (2002). Internet integrated customer relationship management, *Journal of Computer Information Systems*, pp. 77-86.
189. Tapscott D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, NY:McGraw-Hill.
190. Tapscott D., Ticoll D. and A. Lowy (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press.

191. Thomson B. (2003). What is CRM?, Article published in CustomerThink Guide to real CRM by crmguru.com, www.crmgru.com
192. Tiwana, A. (2001). The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications, Prentice Hall, Upper Saddle River.
193. Treacy, M. and F. Wiersema (1995). The Discipline of Market Leaders: Choose your Customers, Narrow your Focus, Dominate your Market, HarperCollins Publishers, New York.
194. Trochim, W. (2001). The Research Methods Knowledge Base. Atomic Dog Publishing
195. Tucker M., Meyer G. and J. Westerman (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage, Journal of Business Communication, vol. 33, nr. 1, pp. 51-69.
196. Verhoef P. and F. Langerak (2002). Further Thoughts on CRM: Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organization, Published in ERIM (Erasmus Research Institute of Management) Report Series Research in Management, Ref. No. ERS-2002-83-MKT.
197. Walton, M. (1986). The Deming Management Method, Perigee Books, New York, NY.
198. Wang F. and Head M., (2007), "How can the Web help build customer relationships? An empirical study on e-tailing", Information & Management, vol. 44, pp.115–129.
199. Wang Y. and C. Chang (2005). Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan, Journal of Intellectual Capital, vol. 6, nr. 2, pp. 222-236.

200. Wangenheim, F. and P. Lentz (2005). Customer Portfolio Analysis: Applying Financial Risk and Volatility Measures to Customer Segmentation and Risk-Adjusted Lifetime Value Determination, Working Paper, University of Dortmund, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ssrn.com/abstract_id=782064.
201. Wilkstrom C. (2003). Organizational Change and Customer Relationship Management Success, Department of Computer and Information Sciences, University of Tampere, Finland, IT-Toolbox resources: crm.ittoolbox.com/2003_wilkstrom_1.pdf
202. Winer R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, California Management Review, vol. 43, nr. 4, Summer, pp 89-105.
203. Yen H. and K. Gwinner (2003). Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits, International Journal of Service Industry Management, vol. 14, nr. 5.
204. Yin R. (1981). Case study as a serious research strategy, Knowledge, nr. 3, pp. 97-114.
205. Yin R. (2003). CASE STUDY RESEARCH: Design and Methods, 3rd edition, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
206. Yu L. (2001). Successful Customer-relationship Management, MIT Sloan Management Review, Cambridge, vol. 42, nr. 4, Summer, pp. 18-19.
207. Zablah A., Bellenger D. and W. Johnston (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, Industrial Marketing Management, vol. 33, pp. 475-489.
208. Zeitaml V., Rust R. and K. Lemon (2001). The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, vol. 43, nr. 4.

209. Zineldin M. (2005). Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry, The TQM Magazine, vol. 17 nr. 4

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 - Προτεινόμενη μεθοδολογία

7-Ι. Παραδείγματα ΣΔΕ ανά Συνιστώσα

Συνιστώσα Ανθρώπινου & Οργανωσιακού Κεφάλαιου

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (ΣΔΕ) | Τύπος |
|--|-------|
| Εργαζόμενοι πολύ ικανοποιημένοι | % |
| Εργαζόμενοι με υψηλή πιθανότητα να παραμείνουν στον οργανισμό | % |
| Διατήρηση εργαζομένων | % |
| Κάλυψη απαιτούμενων στρατηγικών ικανοτήτων | % |
| Εργαζόμενοι πρόθυμοι να προτείνουν την επιχείρηση σαν επιθυμητό εργοδότη | % |
| Παραγωγικότητα εργαζομένων | % |
| Διάχυση και Διαθεσιμότητα της γνώσης για τον πελάτη | % |
| Εισαγωγή στρατηγικής πληροφορίας για τον πελάτη | % |
| Ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο | # |
| Έξοδα ανάπτυξης ικανοτήτων ανά εργαζόμενο | € |
| Έξοδα για την επανεφεύρεση λύσεων που ήδη υπάρχουν | € |
| Χρόνος που ξοδεύτηκε στη συστηματική μοντελοποίηση τεχνογνωσίας για μελλοντική χρήση | # |
| Έξοδα εκπαίδευσης ανά πελάτη | € |
| Έξοδα εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο | € |
| Διάχυση πληροφορίας πελάτη | % |
| Επικοινωνία CRM | # |
| Δέσμευση εργαζομένων προς το CRM | % |
| Ικανότητες/Δεξιότητες εργαζομένων | # |
| Εισαγωγή πληροφορίας - γνώσης για τον πελάτη | % |

Συνιστώσα Δομικού Κεφαλαίου

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (ΣΔΕ) | Τύπος |
|--|-------|
| Ποσοστό μετατροπής στόχων πώλησης σε πώληση | % |
| Έσοδα ανά μετατροπή στόχων πώλησης σε πώληση | € |
| Χρόνος διαθεσιμότητας της γνώσης για τον πελάτη | # |
| Ποσοστό διάχυσης της διαθέσιμης γνώσης για τον πελάτη | % |
| Χρόνος επαλήθευσης της γνώσης για τον πελάτη | # |
| Έσοδα ανά εργαζόμενο | € |
| Έσοδα ανά διοικητικό εργαζόμενο | € |
| Αριθμός σταυροειδών πωλήσεων | # |
| Προσπάθειες σταυροειδών πωλήσεων | % |
| Κόστος ανά μετατροπή στόχου πώλησης σε πώληση | € |
| Χρόνος κύκλου πωλήσεων | # |
| Χρόνος που ξοδεύτηκε ανά ανεπιτυχή στόχο πωλήσεων | # |
| Αριθμός θέσης στόχων πωλήσεων | # |
| Κόστος ανά θέση στόχου πώλησης | € |
| Στόχοι πωλήσεων ανά Ευρώ που ξοδεύτηκε σε καμπάνια | # |
| Στόχοι πωλήσεων ανά εργαζόμενο | # |
| Έξοδα μάρκετινγκ ανά πελάτη | € |
| Επίπεδο εξυπηρέτησης | % |
| Κόστος ανά επαφή εξυπηρέτησης | € |
| Επαφές εξυπηρέτησης ανά εργαζόμενο | # |
| Παράπονα πελατών επί του συνόλου των επαφών | % |
| Ανάλυση πρώτης επαφής | % |
| Βαθμός κλιμάκωσης εξυπηρέτησης | % |
| Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα του πελάτη | # |
| Χρόνος επίλυσης προβλημάτων ή διεκπεραίωσης αιτημάτων του πελάτη | # |
| Κόστος ανά επαφή με τον πελάτη | € |
| Έσοδα ανά επαφή με τον πελάτη | € |
| Ενημέρωση πληροφορίας πελάτη | % |
| Τμηματοποίηση πελατών | # |
| Ποσοστό επιτυχίας προφίλ πελάτη | |
| Αποτελεσματικότητα καναλιού | # |
| Απόκριση σε καμπάνια | % |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Κόστος απόκτησης πελάτη | € |
| Μέσο κόστος συναλλαγής ανά πελάτη | € |
| Μέσο μέγεθος παραγγελίας | # |
| Έξοδα πωλήσεων | € |
| Νέοι πελάτες | # |
| Επαφές με πελάτες | # |
| Διάρκεια εξυπηρέτησης πελάτη | # |

Συνιστώσα Δομικού Κεφαλαίου – Κανάλι Διαδικτύου

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (KPI) | Τύπος |
|---|-------|
| Click-thru-rate | % |
| Χρόνος παραμονής στην ιστοθέση (web site) | # |
| Ρυθμός εγκατάλειψης «καλαθιού αγορών» | % |
| Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στην ιστοθέση | # |
| Αριθμός επισκεπτών | # |
| Αριθμός μοναδικών επισκεπτών | # |
| Σελίδες ανά επίσκεψη | # |
| Διάρκεια επίσκεψης | # |
| Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών | # |
| Ποσοστό εγκατάλειψης ιστότοπου | % |
| Ρυθμός μετατροπής των επισκεπτών σε πελάτες | % |

Συνιστώσα Σχεσιακού Κεφάλαιου

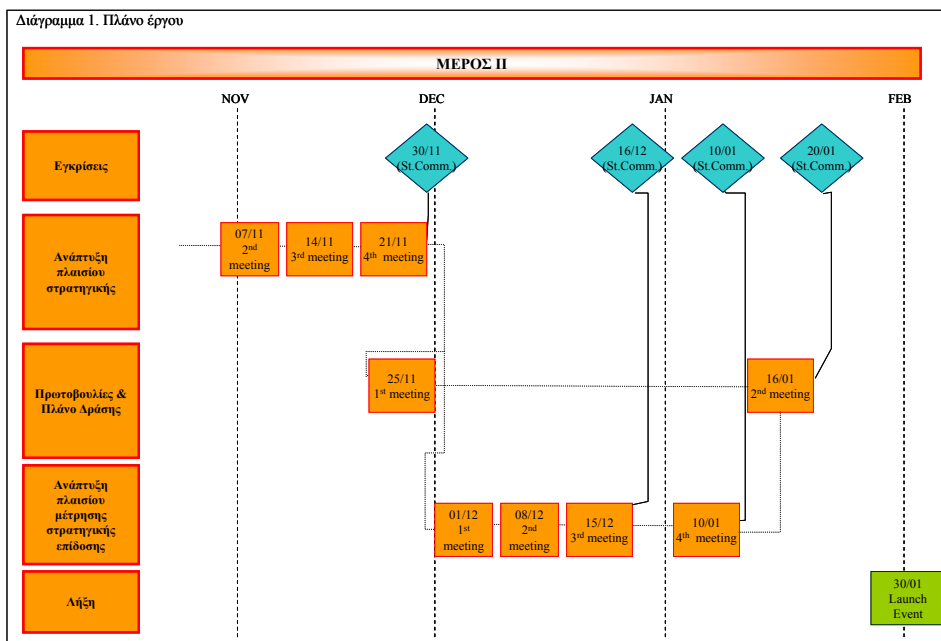
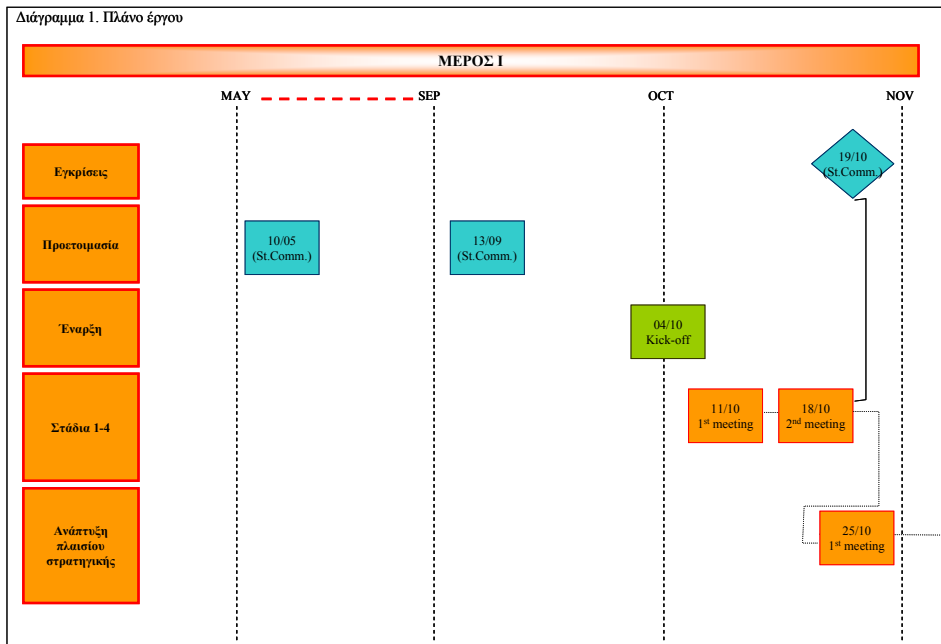
| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (KPI) | Τύπος |
|---|-------|
| Κανοποίηση πελάτη | % |
| Πελάτες πρόθυμοι να προτείνουν την επιχείρηση σε άλλους | % |
| Διατήρηση πελατών | % |
| Απώλεια πελατών | % |
| Προσελκύνσεις – Απόκτηση πελατών | # |
| Επανάκτηση πελατών (win-backs) | % |
| Διείσδυση στους πελάτες | # |
| Αριθμός πελατών | # |
| Πελάτες ανά εργαζόμενο | # |
| Εξοδα για τη συλλογή πληροφορίας ανά υπάρχοντα πελάτη | € |
| Επίπεδο φθοράς πελατών | # |
| Αριθμός ιδεών που προωθήθηκαν προς υλοποίηση μετά από προτάσεις πελατών | # |
| Χρόνος (μέσος) σχέσης με τους πελάτες | # |
| Πίστη πελάτη | # |
| Παράπονα πελάτη | # |
| Share of Mind | % |
| Share of Voice | % |

Χρηματοοικονομική συνιστώσα

| Περιγραφή σημαντικού δείκτη επίδοσης (KPI) | Τύπος |
|--|-------|
| Διαχρονική Αξία Πελάτη (CLV) | € |
| Κερδοφορία πελάτη | € |
| Διαχρονικές πωλήσεις πελάτη | € |
| Μερίδιο πορτοφολιού του πελάτη (share-of-wallet) | % |
| Ανταποδοτικότητα πωλήσεων (ROS) | % |
| Ανταποδοτικότητα επένδυσης (ROI) | % |
| Ανταποδοτικότητα απασχολούμενου κεφάλαιου (ROCE) | % |
| Ανταποδοτικότητα ενεργητικού (ROA) | % |
| Λειτουργικό κέρδος | |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9 – Μελέτη Περίπτωσης

9-Ι. Πλάνο Έργου

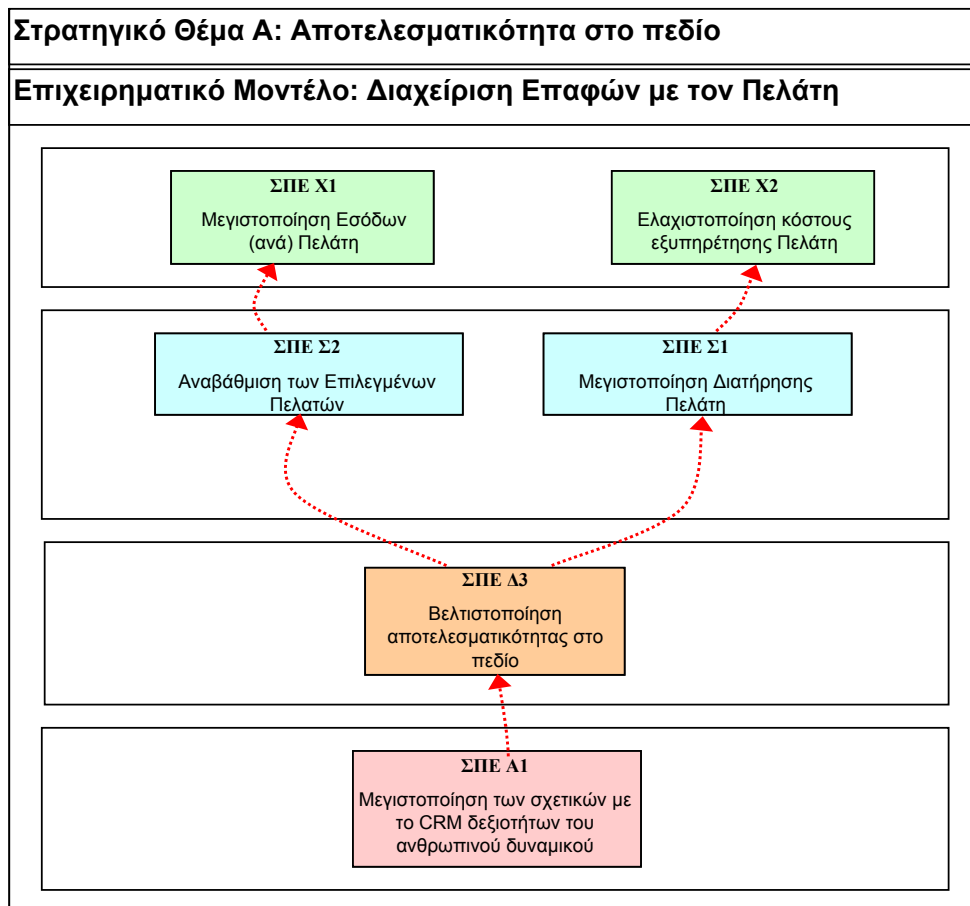


9-II. Ομάδα Έργου – Συμμετέχοντες

| Function / Role | No | List of Participants | | | |
|-----------------|-----------|----------------------|------------------|------------------|---|
| | | Participant Name | Participant Name | Participant Name | Comments |
| | | Participant Name | Participant Name | Participant Name | Comments |
| Med. Reps | 3 | Stergiotis N. | Tzanetakis P. | Gantzia S. | for all stages assigned to Med.Reps of corresponding BU |
| ASMs | 2 | Maragos S. | | Bissas P.* | for all stages assigned to ASMs of corresponding BU |
| NSMs | 1 | Papanikas J. | Avlonitis S. | | for all stages assigned to NSMs of corresponding BU |
| CRAs | 1 | Logiotatidou M. | | | for all stages assigned to CRA |
| MMs | 1 | Stathopoulou L. | | | for all stages assigned to MM |
| KAM | 1 | Valsami R. | | | for all stages assigned to KAM |
| PMs | 3 | Rekkas G. | Lalakis K. | Giannetsos St. | for all stages assigned to PMs of corresponding BU |
| MUMs | 1 | Maniotis J. | | Lappa A. | for all stages assigned to MUM |
| BUMs | 2 | | Kintoni D. | Spyrou P. | for all stages assigned to BUM |
| CRM team | 2 | Kampanis A. | Papatheodorou A. | | for all stages |
| Total | 17 | | | | |

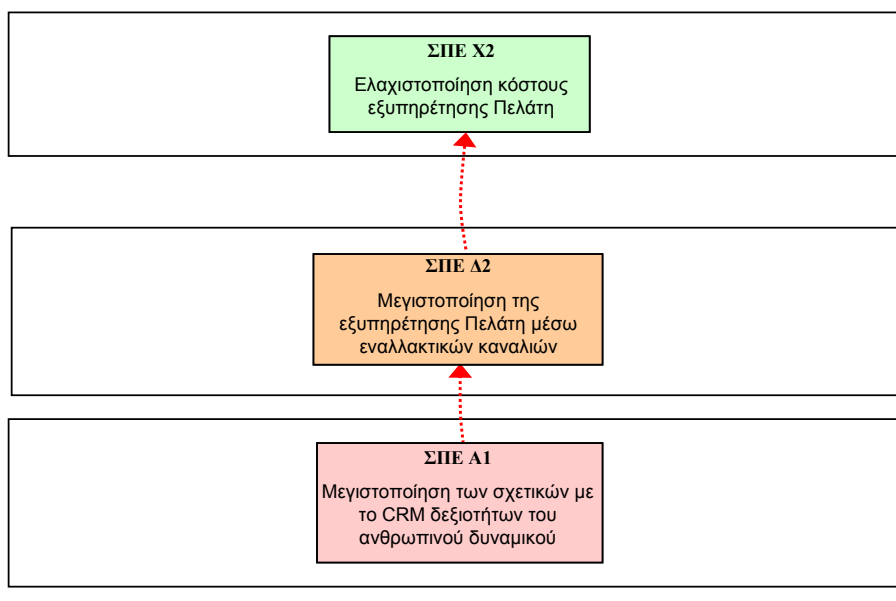
* Mr. Bissas P. is a NSM, but he will be involved to all processes assigned to ASMs

9-III. Στρατηγικές Συνθέσεις – Θέματα



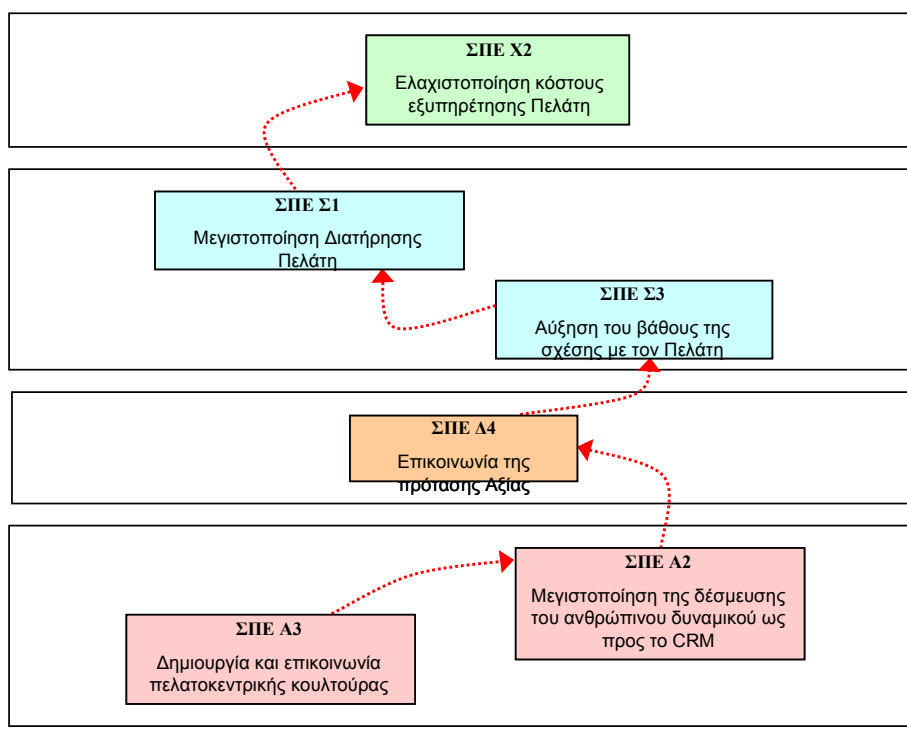
Στρατηγικό Θέμα Β: Εξυπηρέτηση μέσω Web

Επιχειρηματικό Μοντέλο: Ηλεκτρονική εξυπηρέτηση Πελάτη



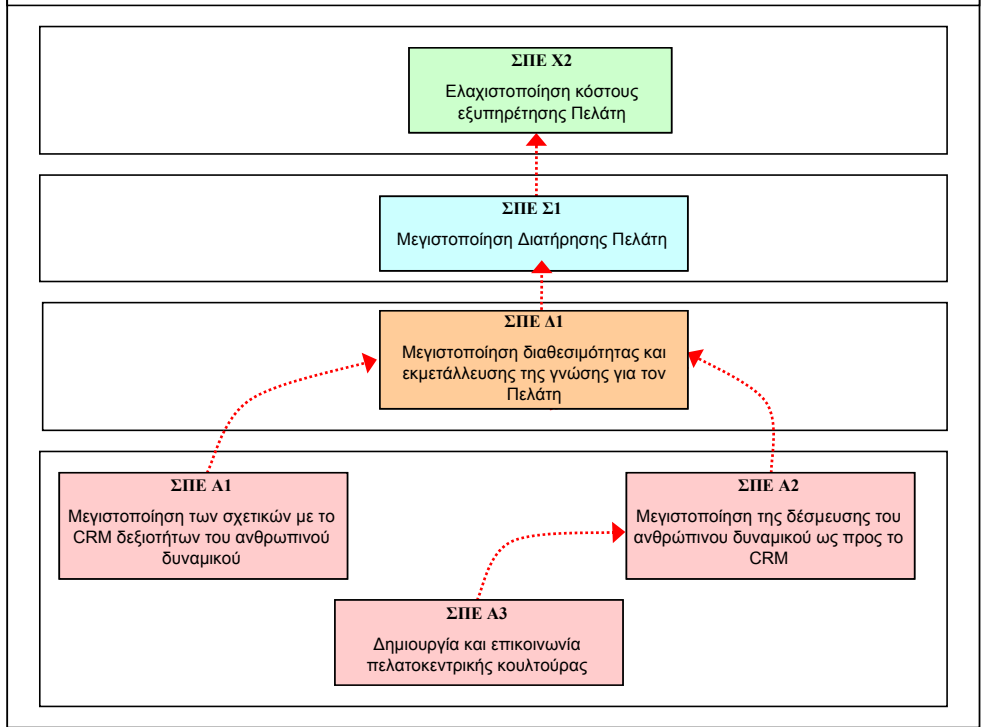
Στρατηγικό Θέμα Γ: Προσφορά πραγματικής αξίας

Επιχειρηματικό Μοντέλο: Διαχείριση καμπάνιας



Στρατηγικό Θέμα Δ: Γνώρισε τον Πελάτη σου

Επιχειρηματικό Μοντέλο: Διαχείριση γνώσης Πελάτη



9-IV. Προφίλ μέτρων (ΣΔΕ)

Ανθρώπινου & Οργανωσιακού Κεφάλαιου

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Ωρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο (A1α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού (A1) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Ωρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο (ετησίως). Οι ώρες CRM εκπαίδευσης για το προσωπικό που σχετίζεται με το CRM (Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, και Ιατρικό Μάρκετινγκ) | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> A1α = (Συνολικές ώρες Εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια του έτους) / (Αριθμός Εργαζόμενων) | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> Ωρα (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Υπολογισμός με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα απαιτούμενα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> - | |

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επίδοση στο διαγωνισμό CRM (A1β) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού (A1) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Επίδοση στο διαγωνισμό CRM (μέση). Η μέση επίδοση των συμμετεχόντων στο διαγωνισμό CRM “CRM: best performer of the year”. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| A1β = (επίδοση συμμετέχοντα A + επίδοση συμμετέχοντα B + ... + επίδοση συμμετέχοντα N) / σύνολο συμμετεχόντων | 1 μονάδα στην ειδική κλίμακα βαθμολόγησης {1-100} (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Υπολογισμός με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα απαιτούμενα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| - | |

| | |
|---|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζομένου (A2α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM (A2) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Συμμετοχή της ατομικής επίδοσης CRM στην αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης του Εργαζόμενου (Μέσος <i>Συντελεστής βαρύτητας στη γενική βαθμολογία και κατά συνέπεια στο Bonus</i>) | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| A2α = (Συντελεστής βαρύτητας α * Αριθμός εργαζομένων + Συντελεστής βαρύτητας β * Αριθμός εργαζομένων + ... + Συντελεστής βαρύτητας n * Αριθμός εργαζομένων) / Συνολικός αριθμός εργαζομένων | 1 μονάδα συντελεστή βαρύτητας (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Υπολογισμός με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα απαιτούμενα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Ποσοστό δέσμευσης του σχετικού ανθρώπινου δυναμικού προς το CRM (%) | |

| | |
|--|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Προτάσεις Βελτίωσης CRM (A2β) | |
| <i>Συνοπτική (Perspective) CRM BSc</i> Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM (A2) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Αριθμός Προτάσεων Βελτίωσης που αφορούν το CRM και γίνονται από το προσωπικό. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> A2β = αριθμός προτάσεων βελτίωσης | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> Πρόταση βελτίωσης (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά εξάμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Αυτόματος υπολογισμός από την εφαρμογή CRM Helpdesk | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> Συμμετοχή στον διαγωνισμό CRM (%) | |

| | |
|--|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επάρκεια χρήσης – σύνδεσης με την εφαρμογή CRM (A2γ) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM (A2) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των χρηστών της εφαρμογής CRM που κάνει επαρκή χρήση – σύνδεση με την εφαρμογή επί του συνόλου των χρηστών της εφαρμογής. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| A2γ = (αριθμός χρηστών με επαρκή σύνδεση – χρήση) / (συνολικός αριθμός χρηστών) | 1 χρήστης στους 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά μήνα | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Μέσος αριθμός συνδέσεων με την εφαρμογή CRM (#) | |

| | |
|---|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Δείκτης που συνθέτεται από: αριθμό ενημερωτικών δελτίων, αριθμό παρουσιάσεων, αριθμό Forums, αριθμό εσωτερικών καμπανιών για το CRM. Ο συντελεστής βαρύτητας που αντιστοιχεί στο κάθε τρόπο επικοινωνίας εξαρτάται από το περιεχόμενο, τη φύση του, και το πλήθος στο οποίο απευθύνεται. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> A3α = [(αριθμός ενημερωτικών δελτίων) * (συντελεστής Α)] + [(αριθμός παρουσιάσεων) * (συντελεστής Β)] + [(αριθμός Forums) * (συντελεστής Γ)] + [(αριθμός εσωτερικών καμπανιών) * (συντελεστής Δ)] (όπου A+B+Γ+Δ = 100) | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> Μονάδα επικοινωνίας (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά τετράμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Υπολογισμός με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα απαιτούμενα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> - | |

| | |
|---|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Αποδοχή – Ανταπόκριση στην Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3β) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Δείκτης που συνθέτεται από: ποσοστό ανάγνωσης ενημερωτικών δελτίων, ποσοστό συμμετοχής στις παρουσιάσεις, τα Forums, και τις εσωτερικές καμπάνιες για το CRM. Ο συντελεστής βαρύτητας που αντιστοιχεί στο κάθε τρόπο επικοινωνίας εξαρτάται από το περιεχόμενο, τη φύση του, και το (μέσο) πλήθος στο οποίο απευθύνεται. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $A3\alpha = [(ποσοστό\ ανάγνωσης\ ενημερωτικών\ δελτίων) * (συντελεστής\ A)] + [(ποσοστό\ συμμετοχής\ στις\ παρουσιάσεις) * (συντελεστής\ B)] + [(ποσοστό\ συμμετοχής\ στα\ Forums) * (συντελεστής\ Γ)] + [(ποσοστό\ ανταπόκρισης\ στις\ εσωτερικές\ καμπάνιες) * (συντελεστής\ Δ)]$ <p>(όπου $A+B+Γ+Δ = 100$)</p> | Μονάδα ανταπόκρισης στην επικοινωνία (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά τετράμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Υπολογισμός με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα απαιτούμενα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Δείκτης Πελατοκεντρικής κουλτούρας (έρευνα προσωπικού) (#) | |

Δομικού Κεφαλαίου

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη (Δ1α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Δομικό κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> Διαχείριση Δεδομένων (Γνώσης) Πελάτη, Διαχείριση Προφίλ | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> Πεδίου Πωλήσεων (F2F), Τηλέφωνο, Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Δείκτης που συνθέτεται από το ποσοστό πληρότητας προφίλ, σχέσεων, και αξιολογήσεων για τους (σημαντικούς) πελάτες. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> Δ1α = [(μέσο ποσοστό πληρότητας προφίλ πελάτη) + (μέσο ποσοστό πληρότητας σχέσεων πελάτη) + (μέσο ποσοστό πληρότητας αξιολόγησης πελάτη)] / 3 | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> Μονάδα πληρότητας επί τοις εκατό (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Χρήση εφαρμογής CRM και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> - | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Ενημέρωση – Εισαγωγή πληροφορίας Πελάτη (Δ1β) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Διαχείριση Δεδομένων (Γνώσης) Πελάτη, Διαχείριση Προφίλ | Πεδίου Πωλήσεων (F2F), Τηλέφωνο, Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Δείκτης που συνθέτεται από το ποσοστό ενημέρωσης προφίλ, σχέσεων, και αξιολογήσεων – σχέση με τα ήδη υφιστάμενα αντίστοιχα δεδομένα - για τους (σημαντικούς) πελάτες. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Delta 1\beta = [(\text{μέσο ποσοστό ενημέρωσης προφίλ πελάτη}) + (\text{μέσο ποσοστό ενημέρωσης σχέσεων πελάτη}) + (\text{μέσο ποσοστό ενημέρωσης αξιολόγησης πελάτη})] / 3$ | Μονάδα ενημέρωσης πληροφορίας πελάτη επί τοις εκατό (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| - | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Χρήση πληροφορίας Πελάτη (Δ1γ) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Δομικό κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> Διαχείριση Επαφών με Πελάτη, Τμηματοποίηση | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> Πεδίου Πωλήσεων (F2F), Τηλέφωνο, Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Ο μέσος αριθμός ερωτημάτων / αναφορών (Queries) βασισμένων σε πληροφορίες Πελάτη που χρησιμοποιήθηκαν από τους χρήστες. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> Δ1γ = (συνολικός αριθμός queries) / (αριθμό χρηστών) | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> Ερώτημα - query (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά μήνα | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> - | |

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Αποτελεσματικότητα διαβάθμισης Πελάτη (Δ1δ) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Διαχείριση Επαφών με Πελάτη, Τμηματοποίηση | Πεδίου Πωλήσεων (F2F), Τηλέφωνο, Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Δείκτης που συνθέτεται από το ποσοστό χρήσης της αξιολόγησης Πελάτη, και την εγκυρότητα – ενημερότητα της συγκεκριμένης πληροφορίας. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Delta 1\delta = (\text{αριθμός queries ανά χρήστη}) / [(\text{αριθμός αξιολογήσεων που διορθώθηκαν}) / (\text{αριθμός αξιολογήσεων που επιθεωρήθηκαν}) * 100]$ | Μονάδα αποτελεσματικότητας διαβάθμισης (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Υπολογισμός με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου, εφαρμογής CRM και εφαρμογής CRM Reporting | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| - | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (Δ2α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Εξυπηρέτηση Πελάτη | Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των αιτημάτων πελατών που γίνονται μέσω Web και δρομολογούνται την ίδια ημέρα (έως 24 ώρες μετά) - και παράλληλα ο πελάτης ενημερώνεται για τη δρομολόγηση - επί του συνόλου των αιτημάτων. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Delta 2\alpha = [(\text{αριθμός αιτημάτων που δρομολογούνται την ίδια ημέρα}) / (\text{συνολικός αριθμός αιτημάτων})] * 100$ | 1 αίτημα στα 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής Web Content management και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Χρόνος ανταπόκρισης στα Αιτήματα Πελάτη (μέσος) (#) | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (Δ2β) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Εξυπηρέτηση Πελάτη | Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των αιτημάτων πελατών μέσω Web, που διεκπεραιώνονται σε διάστημα μιας εβδομάδας, επί του συνόλου των αιτημάτων. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Delta 2\beta = [(\text{αριθμός αιτημάτων που διεκπεραιώνονται σε μία εβδομάδα}) / (\text{συνολικός αριθμός αιτημάτων})] * 100$ | 1 αίτημα στα 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής Web Content management και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Χρόνος Εξυπηρέτησης Αιτημάτων Πελάτη (μέσος) (#) | |

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web (Δ2γ) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Εξυπηρέτηση Πελάτη | Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Ο αριθμός των χρηστών – πελατών που είναι εγγεγραμμένοι στο Web. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| Δ2γ = αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών | Χρήστης (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά μήνα | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής Web Content management | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Αύξηση εγγεγραμμένων χρηστών (%) | |

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο Web (Δ2δ) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Εξυπηρέτηση Πελάτη | Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών – πελατών που επισκέπτεται το website περισσότερο από μία φορά. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| Δ2δ = αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών με περισσότερες της μιας επισκέψεις | Χρήστης (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά δίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής Web Content management | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| - | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση Πελάτη (Δ2ε) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Εξυπηρέτηση Πελάτη | Web |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των αιτημάτων πελάτη που διεκπεραιώνεται μέσω Web επί των συνολικών αιτημάτων. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Delta 2\epsilon = \frac{\text{[αριθμός αιτημάτων μέσω Web]}}{\text{[συνολικό αριθμό αιτημάτων]}} * 100$ | 1 αίτημα στα 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής Web Content management και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| - | |

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Προγραμματισμός επισκέψεων (Δ3α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο (Δ3) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Διαχείριση επαφών με τον Πελάτη | Πεδίου Πωλήσεων (F2F) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των επισκέψεων που γίνονται βάση προγραμματισμού επί του συνόλου των επισκέψεων. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| Δ3α = [(αριθμός προγραμματισμένων επισκέψεων) / (συνολικός αριθμός επισκέψεων)] *100 | 1 επίσκεψη στις 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά μήνα | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Ποσοστό χρόνου στο πεδίο (%) | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Ακυρωμένες επισκέψεις (Δ3β) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Δομικό κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο (Δ3) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> Διαχείριση επαφών με τον Πελάτη | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> Πεδίου Πωλήσεων (F2F) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Το ποσοστό των επισκέψεων που ακυρώνονται επί του συνόλου των προγραμματισμένων επισκέψεων. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> Δ3β = [(αριθμός ακυρωμένων επισκέψεων) / (συνολικός αριθμός προγραμματισμένων επισκέψεων)] * 100 | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> 1 επίσκεψη στις 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά μήνα | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> Συχνότητα επίσκεψης στον Πελάτη (#) | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Κάλυψη στοχευόμενων πελατών (Δ3γ) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο (Δ3) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Διαχείριση επαφών με τον Πελάτη | Πεδίου Πωλήσεων (F2F) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των στοχευόμενων πελατών που έχει καλυφθεί, που του έχει γίνει τουλάχιστον μία επίσκεψη. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Delta 3\gamma = [(\text{αριθμός πελατών με τουλάχιστον μία επίσκεψη}) / (\text{συνολικός αριθμός πελατών})] * 100$ | 1 πελάτης στους 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά μήνα | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Εκμετάλλευση χρόνου στο πεδίο (αποτελεσματικός χρόνος επαφής / συνολικό χρόνο επαφής) (%) | |

| | |
|---|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας (Δ4α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Επικοινωνία της πρότασης αξίας (Δ4) |
| <i>Διαδικασία (Process) CRM</i> | <i>Κανάλι (Channel) CRM</i> |
| Διαχείριση επαφών με τον Πελάτη, Εξυπηρέτηση Πελάτη | Πεδίου Πωλήσεων (F2F), Web, Τηλέφωνο |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των πελατών που θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές ενέργειες της εταιρίας είναι πολύ ή πάρα πολύ αποτελεσματικές. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| Δ3γ = ποσοστό των πελατών που θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές ενέργειες της εταιρίας είναι πολύ (4) ή πάρα πολύ αποτελεσματικές (5) | 1 στους 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Υπολογισμός με χρήση έρευνας πελάτη | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Brand awareness (αναγνωρισιμότητα εμπορικού σήματος) (%) | |

Σχεσιακού Κεφάλαιου

| | |
|---|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Ικανοποίηση Πελάτη (Σ1α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Σχεσιακό Κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη (Σ1) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των πελατών με υψηλή ικανοποίηση από τη σχέση τους με τον οργανισμό. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| Σ1α = ποσοστό των πελατών που δηλώνουν πολύ (4) ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι (5) | 1 πελάτης στους 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Υπολογισμός μέσω της έρευνας πελάτη | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Ποσοστό απώλειας πελατών (%) | |
| Πιθανότητα απώλειας πελατών (#) | |

| | |
|--|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Διατήρηση Πελάτη (Σ1β) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Σχεσιακό Κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη (Σ1) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των πελατών που διατηρούνται σαν πελάτες του οργανισμού. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Sigma 2\alpha = \frac{\{[(\text{Αριθμός πελατών αρχή του έτους}) - (\text{Αριθμός πελατών που έπαψαν να είναι πελάτες κατά τη διάρκεια του έτους})] / (\text{Αριθμός πελατών αρχή του έτους})\} * 100$ | 1 πελάτης στους 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Αφοσίωση Πελάτη (#) | |

| | |
|--|--|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Αναβάθμιση Πελάτη (Σ2α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Σχεσιακό Κεφάλαιο | Αναβάθμιση επιλεγμένων πελατών (Σ2) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Το ποσοστό των πελατών που αναβαθμίστηκαν κατά τη διάρκεια ενός έτους. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| $\Sigma 2\alpha = \{[(\text{Αριθμός πελατών A3 που έγιναν A1}) * 2 + (\text{Αριθμός πελατών A3 που έγιναν A2}) * 1 + (\text{Αριθμός πελατών A2 που έγιναν A1}) * 1 - (\text{Αριθμός πελατών A1 που έγιναν A3}) * 2 - (\text{Αριθμός πελατών A1 που έγιναν A2}) * 1 - (\text{Αριθμός πελατών A2 που έγιναν A3}) * 1] / (\text{Συνολικός αριθμός A1, A2, A3})\} * 100$ | 1 πελάτης στους 100 (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| - | |

| | |
|--|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Διάρκεια σχέσης με τον Πελάτη (Σ3α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Σχεσιακό Κεφάλαιο | Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη (Σ3) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Μέσος χρόνος της σχέσης με τον πελάτη. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| Σ3α = (χρόνος σχέσης με τον Πελάτη 1 + χρόνος σχέσης με τον Πελάτη 2 + ... + χρόνος σχέσης με τον Πελάτη N) / (Συνολικός Αριθμός πελατών) | Έτος (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά έτος | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Αριθμός ιδεών που προωθήθηκαν για υλοποίηση μετά από προτάσεις πελατών (#) | |

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Επαφή με τον Πελάτη (Σ3β) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Σχεσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη (Σ3) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Χρονική διάρκεια επαφής με τον Πελάτη. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> Σ3β = [(Χρόνος επαφής 1 + Χρόνος επαφής 2 + ... + Χρόνος επαφής ν) στον Πελάτη Α + (Χρόνος επαφής 1 + Χρόνος επαφής 2 + ... + Χρόνος επαφής ν) στον Πελάτη Β + ... + (Χρόνος επαφής 1 + Χρόνος επαφής 2 + ... + Χρόνος επαφής ν) στον Πελάτη Ν] / (Συνολικός Αριθμός πελατών) | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> Λεπτά της ώρας (#) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά τετράμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> Βάθος σχέσης (#) | |

Χρηματοοικονομική

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Ανάπτυξη Εσόδων (ανά) Πελάτη (X1α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> Χρηματοοικονομική | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά) Πελάτη (X1) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> Μέση ετήσια ανάπτυξη εσόδων ανά πελάτη. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> $X1\alpha = \left\{ \left[\frac{\text{Πωλήσεις τετραμήνου X τρέχοντος έτους}}{\text{αριθμός πελατών τετραμήνου X τρέχοντος έτους}} - \left(\frac{\text{Πωλήσεις τετραμήνου X προηγούμενου έτους}}{\text{αριθμός πελατών τετραμήνου X περασμένου έτους}} \right) \right] / \left(\frac{\text{Πωλήσεις τετραμήνου X προηγούμενου έτους}}{\text{αριθμός πελατών τετραμήνου X περασμένου έτους}} \right) \right\} * 100$ | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> Μονάδα επί τοις εκατό ανάπτυξης (%) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> Ανά τετράμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM Reporting και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> Έσοδα ανά πελάτη (€) | |

| | |
|---|---|
| <i>Μέτρο – ΣΔΕ (KPI) CRM</i> | |
| Μείωση Κόστους Εξυπηρέτησης Πελάτη (Χ2α) | |
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF)</i> |
| Χρηματοοικονομική | Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη (Χ2) |
| <i>Ορισμός (Definition)</i> | |
| Συνολική μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη με χρήση του Web. | |
| <i>Τύπος (Formula)</i> | <i>Μονάδα μέτρησης (Unit of measure)</i> |
| Χ2α = - [(Μέσο κόστος εξυπηρέτησης μέσω καναλιού Web) - (Μέσο κόστος εξυπηρέτησης μέσω καναλιού πεδίου)] * (Αριθμός αιτημάτων μέσω Web)] | Ένα Ευρώ (€) |
| <i>Συχνότητα Μέτρησης (frequency of measurement)</i> | |
| Ανά τρίμηνο | |
| <i>Μέθοδος μέτρησης (method of measurement)</i> | |
| Αυτόματος υπολογισμός με χρήση της εφαρμογής CRM, της εφαρμογής Εξόδων και επεξεργασία με χρήση ειδικού πρότυπου λογιστικού φύλλου όπου καταχωρούνται τα δεδομένα | |
| <i>Εναλλακτικά μέτρα (Alternative KPIs)</i> | |
| Κόστος Πωλήσεων και Μάρκετινγκ (€) | |

9-V. Κάρτες καταγραφής ΣΣΕ

Χρηματοοικονομική

| | | |
|--|---|---|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Χρηματοοικονομική | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά) Πελάτη (X1) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Ανάπτυξη Εσόδων (ανά) Πελάτη (X1α) - (%) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Μέση ετήσια ανάπτυξη εσόδων ανά πελάτη = 12% | | |

| | | |
|--|--|---|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Χρηματοοικονομική | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη (X2) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Μείωση Κόστους Εξυπηρέτησης Πελάτη (X2α) - (€) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Μείωση Κόστους Εξυπηρέτησης Πελάτη = 2,500 € | | |

Σχεσιακού Κεφαλαίου

| | | |
|--|---|--|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Σχεσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη (Σ1) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Ικανοποίηση Πελάτη (Σ1α) – (%) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Ποσοστό των πελατών με υψηλή ικανοποίηση από τη σχέση τους με τον οργανισμό (δηλώνουν πολύ (4) ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι (5)) = 85% | | |

| | | |
|---|---|--|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Σχεσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη (Σ1) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Διατήρηση Πελάτη (Σ1β) - (%) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Ποσοστό των πελατών που διατηρούνται σαν πελάτες του οργανισμού = 90% | | |

| | | |
|---|--|---|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Σχεσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Αναβάθμιση επιλεγμένων πελατών (Σ2) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Αναβάθμιση Πελάτη (Σ2α) - (%) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Ποσοστό των πελατών που αναβαθμίστηκαν κατά τη διάρκεια ενός έτους = 7% | | |

| | | |
|---|--|--|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Σχεσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη (Σ3) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Διάρκεια σχέσης με τον Πελάτη (Σ3α) – (#) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Μέσος χρόνος της σχέσης με τον πελάτη = 5 έτη | | |

| | | |
|--|--|--|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Σχεσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη (Σ3) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Επαφή με τον Πελάτη (Σ3β) – (#) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Μέση χρονική διάρκεια επαφής με τον Πελάτη = 120 min | | |

Δομικού Κεφαλαίου

| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
|--------------------------|---|--|
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) | Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη (Δ1α) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Όλα | Δείκτης πληρότητας πληροφορίας = 80% | |

| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
|--------------------------|---|---|
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) | Ενημέρωση – Εισαγωγή πληροφορίας Πελάτη (Δ1β) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Όλα | Δείκτης ενημέρωσης πληροφορίας πελάτη = 10% | |

| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
|--------------------------|---|--------------------------------------|
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) | Χρήση πληροφορίας Πελάτη (Δ1γ) – (#) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Όλα | Μέσος αριθμός ερωτημάτων για τον Πελάτη που χρησιμοποιήθηκαν από τους χρήστες = 6 | |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη (Δ1) | Αποτελεσματικότητα διαβάθμισης Πελάτη (Δ1δ) – (#) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Όλα | Δείκτης αποτελεσματικότητας διαβάθμισης = 10 x 10 = 100 | |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) | Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (Δ2α) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Web | Ποσοστό των αιτημάτων πελατών που γίνονται μέσω Web και δρομολογούνται την ίδια ημέρα = 90% | |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) | Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (Δ2β) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Web | Ποσοστό των αιτημάτων πελατών μέσω Web, που διεκπεραιώνονται σε διάστημα μιας εβδομάδας = 90% | |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) | Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web (Δ2γ) – (#) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Web | Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών = 300 | |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) | Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο Web (Δ2δ) – (#) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Web | Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών – πελατών που επισκέπτεται το website περισσότερο από μία φορά = 30 | |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών (Δ2) | Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση Πελάτη (Δ2ε) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Web | Ποσοστό των αιτημάτων πελάτη που διεκπεραιώνεται μέσω Web = 5% | |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο (Δ3) | Προγραμματισμός επισκέψεων (Δ3α) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Πεδίου Πωλήσεων (F2F) | Ποσοστό των επισκέψεων που γίνονται βάση προγραμματισμού = 80% | |

| | | |
|--------------------------|---|-----------------------------------|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο (Δ3) | Ακυρωμένες επισκέψεις (Δ3β) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Πεδίου Πωλήσεων (F2F) | Ποσοστό των επισκέψεων που ακυρώνονται = 5% | |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο (Δ3) | Κάλυψη στοχευόμενων πελατών (Δ3γ) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Πεδίου Πωλήσεων (F2F) | Ποσοστό των στοχευόμενων πελατών που έχει καλυφθεί, που του έχει γίνει τουλάχιστον μία επίσκεψη = 80% | |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| <i>Συνιστώσα CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Δομικό κεφάλαιο | Επικοινωνία της πρότασης αξίας (Δ4) | Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας (Δ4α) – (%) |
| Κανάλι (Channel) | ΣΣΕ (ΚΡΤ) | |
| | <i>Περιγραφή (Description)</i> | |
| Όλα | Ποσοστό των πελατών που θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές ενέργειες της εταιρίας είναι πολύ (4) ή πάρα πολύ αποτελεσματικές (5) = 90% | |

Ανθρώπινου & Οργανωσιακού Κεφαλαίου

| | | |
|---|---|---|
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού (Α1) | Ώρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο (Α1α) – (#) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> | | |
| Διάρκεια εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο = 16 ώρες | | |

| | | |
|--|---|--|
| <i>Συνιστώσα (Perspective) CRM BSc</i> | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> |
| Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού (Α1) | Επίδοση στο διαγωνισμό CRM (Α1β) – (#) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> | | |
| Μέση επίδοση στο διαγωνισμό CRM = 60 | | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>Συμμετοχή της ατομικής επίδοσης CRM στην αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης = 7%</p> | <p>Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζομένου (A2α) – (%)</p> | <p>Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM (A2)</p> | <p>CRM BSc</p> <p>Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο</p> |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | | |
| <p>Περιγραφή (Description)</p> | | | |

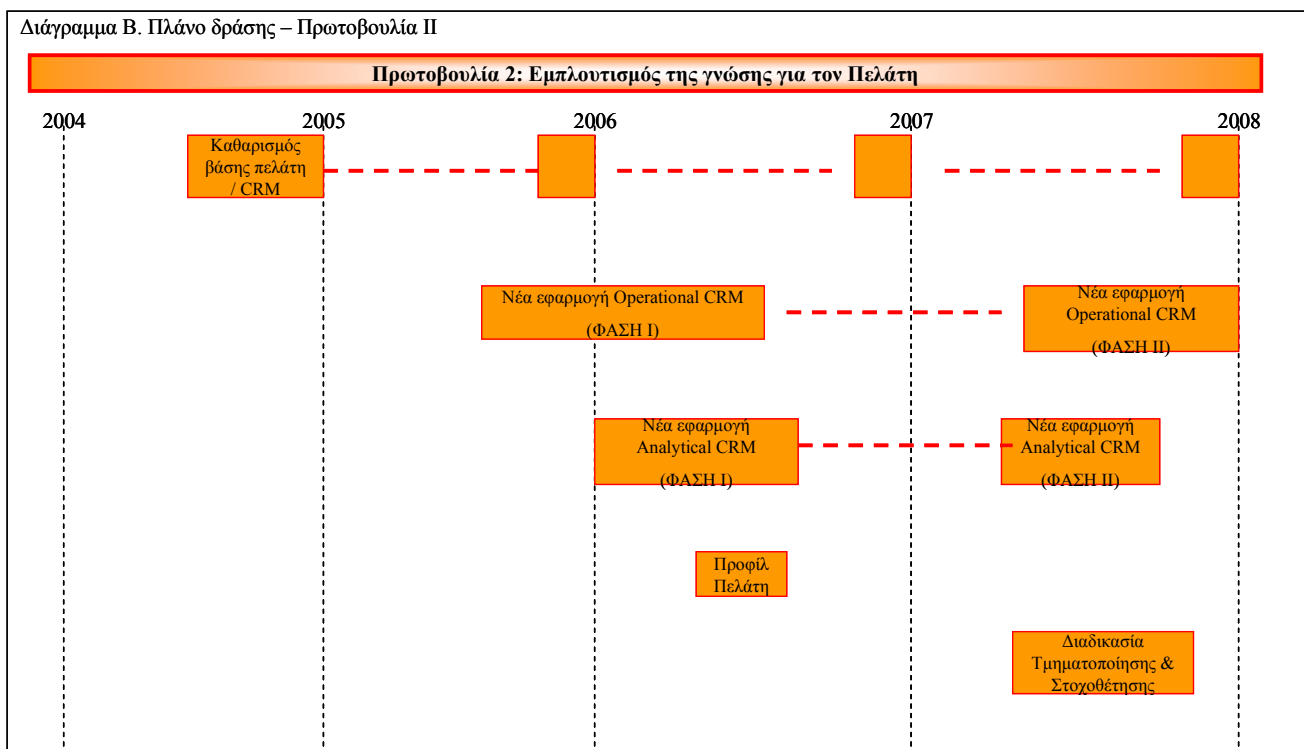
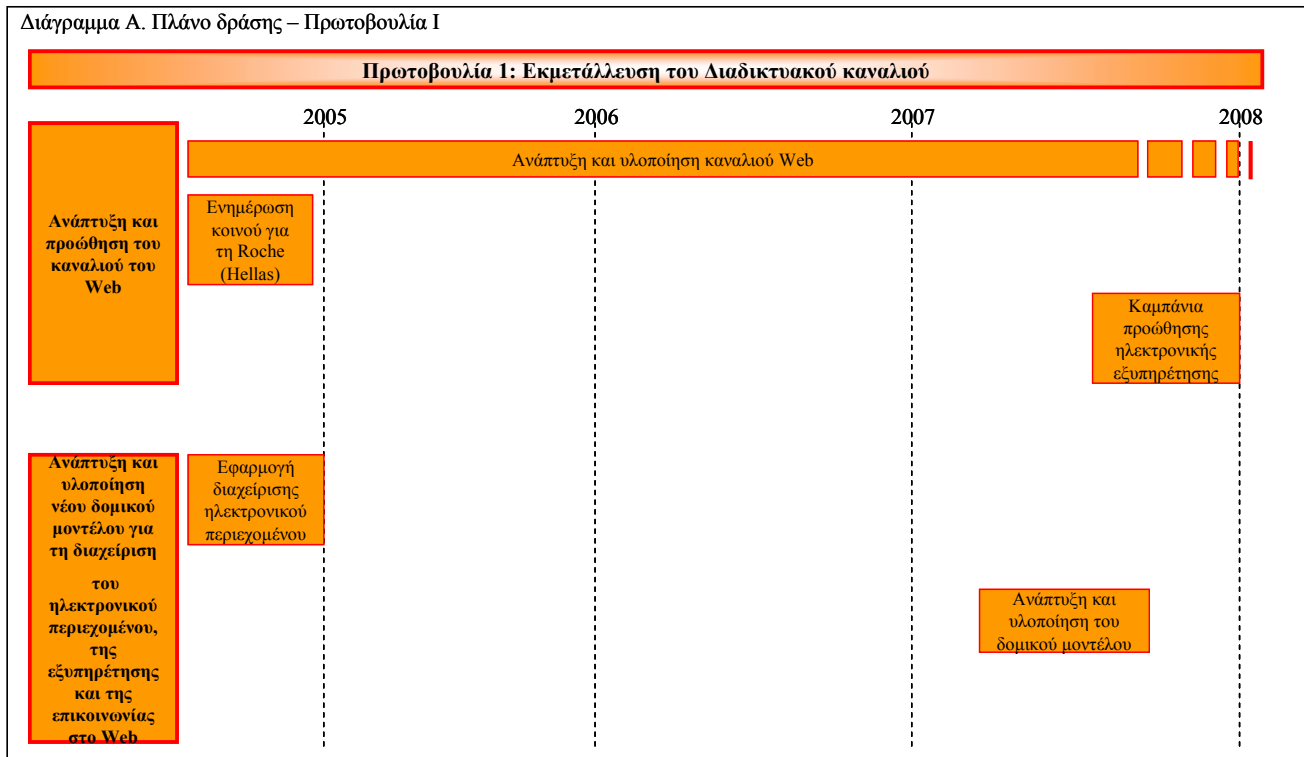
| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Αριθμός Προτάσεων Βελτίωσης = 40</p> | <p>Προτάσεις Βελτίωσης CRM (A2β) – (#)</p> | <p>Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM (A2)</p> | <p>CRM BSc</p> <p>Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο</p> |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | | |
| <p>Περιγραφή (Description)</p> | | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>Ποσοστό των χρηστών της εφαρμογής CRM που κάνει επαρκή χρήση – σύνδεση με την εφαρμογή = 100%</p> | <p>Επάρκεια χρήσης – σύνδεσης με την εφαρμογή CRM (A2γ) – (%)</p> | <p>Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM (A2)</p> | <p>CRM BSc</p> <p>Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο</p> |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | | |
| <p>Περιγραφή (Description)</p> | | | |

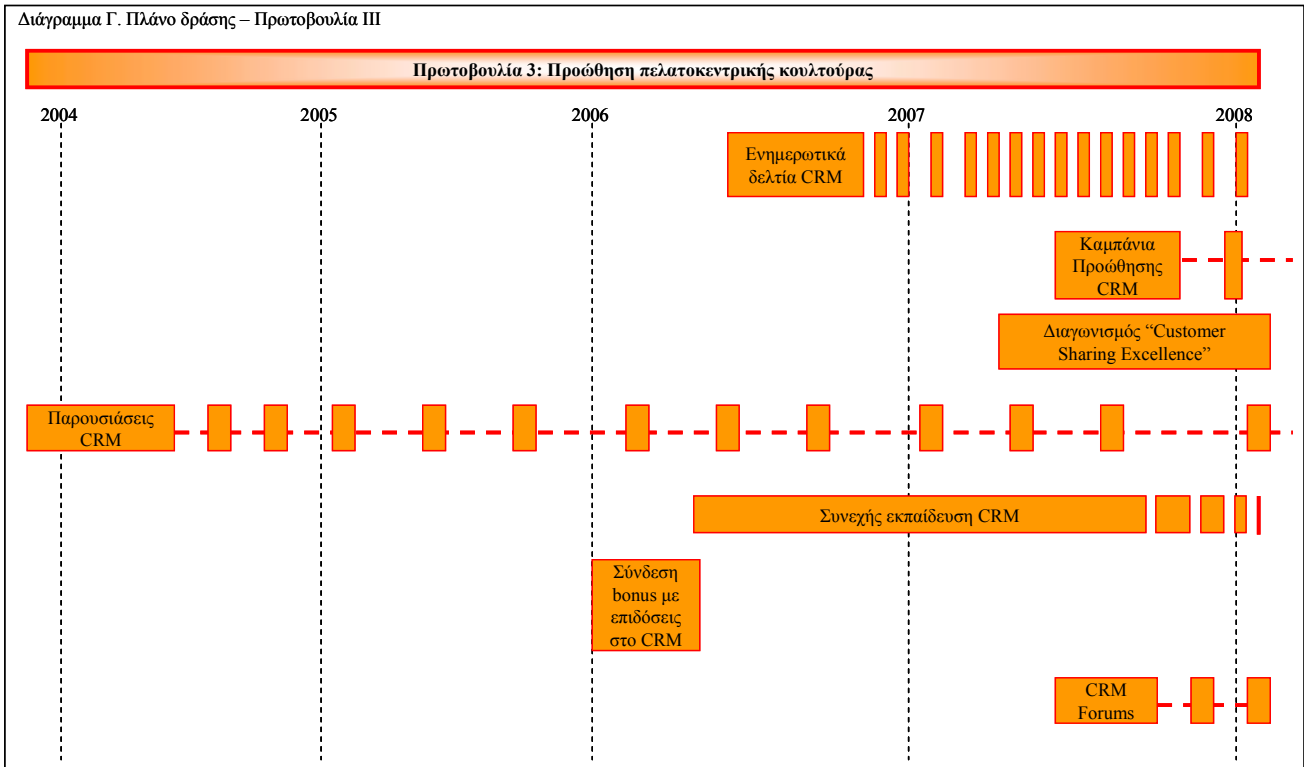
| | | |
|--|--|---|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3α) – (#) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Δείκτης επικοινωνίας = 100 | | |

| | | |
|--|--|---|
| <i>Συνιστώσα (Perspective)</i> CRM BSc Ανθρώπινο & Οργανωσιακό Κεφάλαιο | <i>ΣΠΕ (KSF) CRM</i> Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3) | <i>ΣΔΕ (KPI) CRM</i> Αποδοχή – Ανταπόκριση στην Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (A3β) - (%) |
| ΣΣΕ (ΚΡΤ) | | |
| <i>Περιγραφή (Description)</i> Δείκτης ανταπόκρισης στην επικοινωνία = 60% | | |

9-VI. Πλάνο δράσης ανά πρωτοβουλία



Διάγραμμα Γ. Πλάνο δράσης – Πρωτοβουλία III



9-VII. CRM Balanced Scorecard (2006)

CRM BSC standard

| Perspective | KSF | KPI | KPT | Ιαν-06 | Φεβ-06 | Μαρ-06 | Απρ-06 | Μαϊ-06 | Ιουν-06 | Ιουλ-06 | Αυγ-06 | Σεπ-06 | Οκτ-06 | Νοε-06 | Δεκ-06 | KPI | |
|-------------------|--|---|---------|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| | | | | Χρηματοοικονομική | X1: Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά) Πελάτη | X1α: Ανάπτυξη Εσόδων (ανά) Πελάτη (%) | 12% | | | | 16,3% | | | | 20,1% | | |
| | X2: Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη | X2α: Μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη (€) | 2.500 € | | | 433 € | | | 527 € | | | 365 € | | | 442 € | 1.767 € | |
| Σχεσιακό Κεφάλαιο | Σ1: Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη | Σ1β: Διατήρηση Πελάτη (%) | 90% | | | | | | | | | | | | 89,2% | 89,2% | |
| | | Σ1α: Ικανοποίηση Πελάτη (%) | 85% | | | | | | | | | | | | | 87,0% | 87,0% |
| | Σ2: Αναβάθμιση των Επιλεγμένων Πελατών | Σ2α: Αναβάθμιση Πελάτη (%) | 7% | | | | | | | | | | | | 5,7% | 5,7% | |
| | Σ3: Αύξηση του βήθους της σχέσης με τον Πελάτη | Σ3β: Επισήφ με τον Πελάτη (#) | 120 | | | | 106,62 | | | | | 96,18 | | | | 108,73 | 103,85 |
| | | Σ3α : Διάρκεια σχέσης με τον Πελάτη (#) | 5 | | | | | | | | | | | | | 4,51 | 4,51 |

| Perspective | KSF | KPI | KPT | Ιαν-06 | Φεβ-06 | Μαρ-06 | Απρ-06 | Μαϊ-06 | Ιουν-06 | Ιουλ-06 | Αυγ-06 | Σεπ-06 | Οκτ-06 | Νοε-06 | Δεκ-06 | KPI | |
|--|---|------|--------|-----------------|--|--|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| | | | | Δομικό Κεφάλαιο | Δ1: Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη | Δ1δ: Αποτελεσματικότητα Διαβόητης Πελάτη (#) | 100 | | | 96,93 | | | 87,79 | | | 74,38 | |
| Δ1γ: Χρήση πληροφορίας πελάτη (#) | 6 | 4,84 | 4,42 | | | 4,85 | 6,43 | 2,95 | 3,88 | 5,36 | | 4,77 | 4,315 | 4,045 | 6,95 | 4,8 | |
| Δ1β: Ενημέρωση - Επικοινωνία πληροφορίας πελάτη (%) | 10% | | | | | 8,6% | | | | 12,3% | | | 6,0% | | | 17,1% | 11,0% |
| Δ1α: Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη (%) | 80% | | | | | 33,2% | | | | 46,2% | | | 68,9% | | | 80,6% | 80,6% |
| Δ2: Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών | Δ2ε: Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση πελάτη (#) | 5% | | | | 3,4% | | | | 4,1% | | | 4,1% | | | 4,0% | 3,9% |
| | Δ2δ: Επικοινωνησόμενες επισκέψεις στο Web (#) | 30 | | | 12 | | 15 | | | 24 | | 13 | | 16 | | 21 | 16,83 |
| | Δ2γ: Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web (#) | 300 | 154 | | 176 | 212 | 227 | 252 | 266 | 276 | 281 | 281 | 303 | 145 | 212 | 212 | 212 |
| | Δ2β: Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) | 90% | | | | 80,4% | | | | 72,6% | | | 93,0% | | | 82,7% | 82,2% |
| | Δ2α : Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) | 90% | | | | 88,2% | | | | 80,6% | | | 95,3% | | | 92,3% | 89,1% |
| Δ3: Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο | Δ3γ: Κάλυψη Στοιχειωμένων Πελατών (%) | 80% | 72,0 % | | 81,0 % | 73,0% | 76,0 % | 76,0 % | 78,0% | 80,0 % | | | 76,0% | 83,0 % | 84,0 % | 85,0% | 78,5% |
| | Δ3β: Ακυρωμένες επισκέψεις (%) | 5% | 6,0% | 6,2% | 6,3% | 6,1% | 5,5% | 5,3% | 5,4% | | | 5,1% | 4,2% | 3,1% | 2,2% | 5,04% | |
| | Δ3α: Προγραμματισμός επισκέψεων (%) | 80% | 61,0 % | 65,0 % | 64,0% | 67,0 % | 69,0 % | 75,0% | 77,0 % | | | 81,0% | 85,0 % | 88,0 % | 87,0% | 74,5% | |
| Δ4: Επικοινωνία της πρότασης Αξίας | Δ4α : Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας (%) | 80% | | | | | | | | | | | | | 69,0% | 69,0% | |

| Perspective | KSF | KPI | KPT | Ιαν-06 | Φεβ-06 | Μαρ-06 | Απρ-06 | Μαϊ-06 | Ιουν-06 | Ιουλ-06 | Αυγ-06 | Σεπ-06 | Οκτ-06 | Νοε-06 | Δεκ-06 | KPI | | |
|------------------------------------|--|--|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|-------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο | Α1: Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού | A1β: Επίδοση στο διαγωνισμό CRM (#) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | A1α: Ώρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο (#) | 16 | | | | | | | | | | | | | 16,43 | 16,43 | |
| | Α2: Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM | A2γ: Επάρκεια χρήσης – σύνδεσης με την εφαρμογή CRM (%) | 100 % | 88,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | | 100,0 % | 99,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 98,8 % | |
| | | A2β: Προτάσεις βελτίωσης CRM (#) | 40 | | | | | | | 20 | | | | | | | 12 | 32 |
| | | A2α: Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζομένου (%) | 7% | | | | | | | | | | | | | | 7,0% | 7,0% |
| | Α3: Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας | A3β: Αποδοχή - Ανταπόκριση στην επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (%) | 60 | | | | | 38,0 | | | | | | | | | 52,99 | 49,47 |
| | | A3α: Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (#) | 100 | | | | | 39,3 | | | | | | | | | 90,15 | 66,90 |

CRM BSC weighted + KSFs

| Perspective | KSF | KPI | KPT | KPI | % | Βαρύτητα | KSF |
|-------------------|--|---|---------|---------|---------|----------|--------|
| | | | | | | | |
| Χρηματοοικονομική | X1: Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά Πελάτη) | X1α: Ανάπτυξη Εσόδων (ανά Πελάτη (%)) | 12% | 20,3% | 169,51% | 100,00% | 169,5% |
| | X2: Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη | X2α: Μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη (€) | 2.500 € | 1.767 € | 70,68% | 100,00% | 70,7% |
| | | | | | | | |
| Σχισιακό Κεφάλαιο | Σ1: Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη | Σ1β: Διατήρηση Πελάτη (%) | 90% | 89,2% | 99,15% | 60,00% | 100,4% |
| | | Σ1α: Ικανοποίηση Πελάτη (%) | 85% | 87,0% | 102,35% | 40,00% | |
| | Σ2: Αναβάθμιση των Επιλεγμένων Πελατών | Σ2α: Αναβάθμιση Πελάτη (%) | 7% | 5,7% | 82,03% | 100,00% | 82,0% |
| | Σ3: Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη | Σ3β: Επαφή με τον Πελάτη (#) | 120 | 103,85 | 86,54% | 60,00% | 88,0% |
| | | Σ3α : Διάρκεια σχέσης με τον Πελάτη (#) | 5 | 4,51 | 90,20% | 40,00% | |

| Perspective | KSF | KPI | KPT | KPI | % | Βαρύτητα | KSF |
|-----------------|--|---|-----|-------|---------|----------|-------|
| | | | | | | | |
| Δομικό Κεφάλαιο | Δ1: Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της γνώσης για τον Πελάτη | Δ1δ: Αποτελεσματικότητα Διαβάθμισης Πελάτη (#) | 100 | 93,30 | 93,30% | 30,00% | 94,1% |
| | | Δ1γ: Χρήση πληροφορίας πελάτη (#) | 6 | 4,8 | 80,02% | 30,00% | |
| | | Δ1β: Ενημέρωση - Εισαγωγή πληροφορίας πελάτη (%) | 10% | 11,0% | 109,65% | 20,00% | |
| | | Δ1α: Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη (%) | 80% | 80,6% | 100,69% | 20,00% | |
| | Δ2: Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών | Δ2ε: Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση πελάτη (#) | 5% | 3,9% | 78,14% | 40,00% | 82,0% |
| | | Δ2δ: Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο Web (#) | 30 | 16,83 | 56,11% | 10,00% | |
| | | Δ2γ: Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web (#) | 300 | 212 | 70,67% | 10,00% | |
| | | Δ2β: Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) | 90% | 82,2% | 91,30% | 20,00% | |
| | | Δ2α: Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών (%) | 90% | 89,1% | 99,04% | 20,00% | |
| | Δ3: Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο | Δ3γ: Κάλυψη Στοχευόμενων Πελατών (%) | 80% | 78,5% | 98,18% | 50,00% | 97,5% |
| | | Δ3β: Ακυρωμένες επισκέψεις (%) | 5% | 5,04% | 100,73% | 25,00% | |
| | | Δ3α: Προγραμματισμός επισκέψεων (%) | 80% | 74,5% | 93,07% | 25,00% | |
| | Δ4: Επικοινωνία της πρότασης Αξίας | Δ4α: Αποτελεσματικότητα Επικοινωνίας (%) | 80% | 69,0% | 86,25% | 100,00% | 86,3% |

| Perspective | KSF | KPI | KPT | KPI | % | Βαρύτητα | KSF |
|------------------------------------|--|--|-------|-------|---------|----------|--------|
| | | | | | | | |
| Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο | A1: Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού | A1β: Επίδοση στο διαγωνισμό CRM (#) | | | | | |
| | | A1α: Ώρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο (#) | 16 | 16,43 | 102,69% | 100,00% | 102,7% |
| | A2: Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM | A2γ: Επάρκεια χρήσης – σύνδεσης με την εφαρμογή CRM (%) | 100 % | 98,8% | 98,82% | 35,00% | 90,6% |
| | | A2β: Προτάσεις βελτίωσης CRM (#) | 40 | 32 | 80,00% | 45,00% | |
| | | A2α: Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζομένου (%) | 7% | 7,0% | 100,00% | 20,00% | |
| | A3: Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας | A3β: Αποδοχή - Ανταπόκριση στην επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (%) | 60 | 49,47 | 82,45% | 80,00% | 79,3% |
| | | A3α: Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας (#) | 100 | 66,90 | 66,90% | 20,00% | |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10 – Ημιδομημένες Συνεντεύξεις

10-Ι. Ερωτηματολόγιο / Έγγραφο Συνέντευξης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ/ ΕΓΓΡΑΦΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΚΩΔ. :

Σαν ένας πεπειραμένος επαγγελματίας στο πεδίο των πωλήσεων ή/και του μάρκετινγκ, η γνώμη σας είναι πολύτιμη προκειμένου να εξετασθεί η εφαρμοσιμότητα, η εφικτότητα και τα οφέλη της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Επιπλέον, έχοντας τη σχετική εμπειρία στο έργο CRM, θα θέλαμε να συζητήσουμε, εκτός των παραπάνω, τις εντυπώσεις, κρίσεις και προτάσεις σας σχετικά με τη μεθοδολογία, όπως και οτιδήποτε άλλο σχετικό σχόλιο.

Θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώσετε 45 λεπτά από το χρόνο σας για να μας απαντήσετε σε κάποιες ερωτήσεις αλλά και να συζητήσουμε τα παραπάνω σημαντικά θέματα που αφορούν το CRM, και ειδικότερα τη μεθοδολογία και την εφαρμογή της.

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

(Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης συνέντευξης θα χρησιμοποιηθούν για τη διδακτορική διατριβή με θέμα “Προτεινόμενο πλαίσιο Στρατηγικής και αντίστοιχο σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης για την ανάπτυξη Στρατηγικών Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες” που βρίσκεται σε εξέλιξη, μέρος της οποίας είναι και η εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας.)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1. Ποιος είναι ο εργασιακός σας τίτλος ?

2. Παρακαλούμε προσδιορίστε το επίπεδο ενασχόλησής σας με το έργο εφαρμογής της μεθοδολογίας
(ΜΙΑ ΜΟΝΟ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)

| | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| | |
| Συμμετοχή σε Workshops (αριθμός) | |
| 1-3 | <input type="radio"/> |
| 4-6 | <input type="radio"/> |
| 7-9 | <input type="radio"/> |
| Περισσότερα από 10 | <input type="radio"/> |

3. Ποιος ήταν ο ρόλος σας στη διάρκεια του έργου? (ΔΕΚΤΗ ΠΟΛΛΑΠΛΟΤΗΤΑ)

| | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Μέλος της επιτροπής διαχείρισης έργου | <input type="checkbox"/> |
| Μέλος της ομάδας έργου | <input type="checkbox"/> |

4. Σε ποιες φάσεις του έργου συμμετείχατε? (ΔΕΚΤΗ ΠΟΛΛΑΠΛΟΤΗΤΑ)

| | |
|---|--------------------------|
| 1-4 (Όραμα, Τμήματα Στόχοι, Αντικειμενικοί σκοποί, Πρόταση Αξίας) | <input type="checkbox"/> |
| Ανάπτυξη πλαισίου στρατηγικής (CRM Strategic framework) | <input type="checkbox"/> |
| Καθορισμός πρωτοβουλιών | <input type="checkbox"/> |
| Ανάπτυξη πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (CRM BSc) | <input type="checkbox"/> |
| Καθορισμός πλάνου δράσης | <input type="checkbox"/> |
| Ανασκόπηση πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (CRM BSc) | <input type="checkbox"/> |

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CRM

5. Κατά τη γνώμη σας ποια από τις παρακάτω προτάσεις περιγράφει καλύτερα το CRM? (ΜΙΑ ΜΟΝΟ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)

| | |
|---|-----------------------|
| Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική | <input type="radio"/> |
| Το CRM είναι μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία | <input type="radio"/> |
| Το CRM είναι ένα σύνολο επικεντρωμένων στον πελάτη επιχειρηματικών τακτικών | <input type="radio"/> |
| Το CRM είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα | <input type="radio"/> |
| Τίποτα από τα παραπάνω – παρακαλώ προσδιορίστε: | <input type="radio"/> |
| | |

6. Πριν από τη συμμετοχή σας στο έργο στρατηγικής CRM, είχατε την ίδια με την παραπάνω άποψη σχετικά με το CRM?

| | | | |
|-----|-----------------------|-----|-----------------------|
| ΝΑΙ | <input type="radio"/> | ΟΧΙ | <input type="radio"/> |
|-----|-----------------------|-----|-----------------------|

Αν ΟΧΙ, ποια ήταν η άποψη σας προηγουμένως? (ΜΙΑ ΜΟΝΟ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)

| | |
|---|-----------------------|
| Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική | <input type="radio"/> |
| Το CRM είναι μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία | <input type="radio"/> |
| Το CRM είναι ένα σύνολο επικεντρωμένων στον πελάτη επιχειρηματικών τακτικών | <input type="radio"/> |
| Το CRM είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα | <input type="radio"/> |
| Τίποτα από τα παραπάνω – παρακαλώ προσδιορίστε: | <input type="radio"/> |
| | |

7. Πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας στο έργο, σας βοήθησε να σχηματίσετε ξεκάθαρη άποψη για το CRM?

| | | | |
|-----|-----------------------|-----|-----------------------|
| ΝΑΙ | <input type="radio"/> | ΟΧΙ | <input type="radio"/> |
|-----|-----------------------|-----|-----------------------|

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

8. Από τη σχετική σας εμπειρία στο έργο της στρατηγικής CRM, ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε αναγκαίες προϋποθέσεις, που πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας (της στρατηγικής ή/και της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης).

Αναλυτικά, για κάθε μία από τις παρακάτω αναφερόμενες προϋποθέσεις απαντήστε με βάση την πρόσφατη εμπειρία σας από το συγκεκριμένο έργο αν:

1. Θεωρείτε ότι ήταν απολύτως αναγκαία, χωρίς αυτή δεν θα ήταν δυνατή η επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου
2. Θεωρείτε ότι ήταν σημαντική αλλά όχι απολύτως αναγκαία - και χωρίς αυτή θα ήταν δυνατή η επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου
3. Θεωρείτε ότι δεν ήταν αναγκαία – δεν επηρέασε καθόλου την πορεία του έργου

| | Απολύτως Αναγκαία | Σημαντική – όχι απολύτως Αναγκαία | Δεν είναι Αναγκαία | Δεν γνωρίζω |
|--|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό – σχετικά με το CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κατάλληλη κουλτούρα (τουλάχιστον όσον αφορά τη διοίκηση και την ομάδα έργου) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Θεωρείτε ότι υπάρχουν και κάποιες άλλες αναγκαίες προϋποθέσεις εκτός των παραπάνω; Αν ΝΑΙ, ποιες είναι αυτές, και πόσο αναγκαίες νομίζετε ότι είναι; | | | | |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Από τη σχετική σας εμπειρία στο έργο της στρατηγικής CRM, ποιους από τους παρακάτω θεωρείτε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της (της στρατηγικής ή/και της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης).

Αναλυτικά, για κάθε ένα από τους παρακάτω αναφερόμενους παράγοντες απαντήστε με βάση την πρόσφατη εμπειρία σας από το συγκεκριμένο έργο αν:

- Θεωρείτε ότι έπαιξε καθοριστικό ρόλο και χωρίς αυτόν δεν θα ήταν δυνατή η επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου
- Θεωρείτε ότι έπαιξε σημαντικό άλλα όχι καθοριστικό ρόλο - και χωρίς αυτόν θα ήταν δυνατή η επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου
- Θεωρείτε ότι δεν ήταν σημαντικός – δεν επηρέασε καθόλου την πορεία του έργου

| | Καθοριστικός | Σημαντικός – όχι καθοριστικός | Δεν είναι σημαντικός | Δεν γνωρίζω |
|---|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Παρακίνηση των συμμετεχόντων (κίνητρα) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Δημιουργία κλίματος επείγοντος και σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Σύντομη ανάπτυξη προτύπου, το οποίο θα παριστάνει πρακτικά, θα οπτικοποιεί την όλη μεθοδολογία και τα μοντέλα που τη συνθέτουν | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Παράλληλη – ή τουλάχιστον άμεσα σχεδιαζόμενη - ανάπτυξη κατάλληλης εφαρμογής CRM, ώστε να υποστηρίζει το CRM και τη στρατηγική του | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Θεωρείτε ότι υπάρχουν και κάποιοι άλλοι σημαντικοί παράγοντες, εκτός των παραπάνω; Αν ΝΑΙ, ποιοί είναι αυτοί, και πόσο κρίσιμοι νομίζετε ότι είναι; | Καθοριστικός | Σημαντικός – όχι καθοριστικός | | |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |

10. Κατά την κρίση σας, το έργο στρατηγικής CRM, και γενικά η μεθοδολογία στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, ποια από τα παρακάτω οφέλη έχει για την επιχείρηση γενικά ή/και για εσάς τους ίδιους προσωπικά και τους συναδέλφους σας;

(ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΑ – ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΜΕΤΡΟ ΤΟΥ ΔΥΝΑΤΟΥ)

| | ΝΑΙ | ΟΧΙ | Δεν είμαι σε θέση να απαντήσω |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ- <i>KPIs</i>), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ- <i>KSFs</i>) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM (<i>CRM objectives</i>) με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ- <i>KSFs</i> , τους ΣΔΕ- <i>KPIs</i> , και τους αντικειμενικούς σκοπούς- <i>objectives</i>) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Θεωρείτε ότι υπάρχουν και κάποια άλλα οφέλη; Αν ΝΑΙ, ποια είναι αυτά; | | | |
| | | | |
| | | | |

ΜΗ ΔΟΜΗΜΕΝΟ ΜΕΡΟΣ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ (ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ – ΚΡΙΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ)

ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ

Περιγράψτε μας τις εντυπώσεις σας από την εμπειρία που είχατε στο συγκεκριμένο έργο

ΚΡΙΣΕΙΣ

Ποια είναι η συνολική κρίση σας για το έργο και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε;

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ποιες προτάσεις έχετε για τη βελτίωση του έργου και της σχετικής μεθοδολογίας. Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι, τι θα ήταν αυτό (ή αυτά);

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ

ΕΠΙΠΛΕΟΝ (ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ) ΧΩΡΟΣ

Ο παρακάτω χώρος χρησιμεύει για τυχόν θέματα που δεν εμπίπτουν στα προηγούμενα τμήματα του εγγράφου ή και σαν συμπληρωματικός χώρος για σημειώσεις – περιγραφές των προηγούμενα αναφερόμενων θεμάτων.

ΘΕΜΑ:

ΘΕΜΑ:

ΘΕΜΑ:

10-II. Αποτελέσματα

ΔΟΜΗΜΕΝΟ ΜΕΡΟΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερώτημα 1:

“Ποιος είναι ο εργασιακός σας τίτλος ?”

| Questionnaire Code | Response |
|--------------------|-----------------------------|
| AK | Operational CRM Coordinator |
| AP | Web channel Coordinator |
| SG | Medical Representative |
| JM | Marketing & Sales Manager |
| GR | Product Manager |
| AL | Marketing & Sales Manager |
| RV | Marketing Manager |
| SA | National Sales Manager |
| PB | Area Sales Manager |

Ερώτημα 2:

“ Ποιος ήταν ο ρόλος σας στη διάρκεια του έργου?”

- Συμμετοχή σε Workshops (αριθμός)

Statistics

Question 2: Level of involvement

| | | |
|---|---------|---|
| N | Valid | 9 |
| | Missing | 0 |

Frequency Table

Question 2: Level of involvement

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 7-9 | 6 | 66,7 | 66,7 |
| | more than 10 | 3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 |

Ερώτημα 3:

“ Παρακαλούμε προσδιορίστε το επίπεδο ενασχόλησής σας με το έργο εφαρμογής της μεθοδολογίας”

Αντιστοίχιση όρων

Role - Steering Comm. Member = Μέλος της επιτροπής διαχείρισης έργου

Role - Project team Member = Μέλος της ομάδας έργου

Statistics

| | | Question 3: Role - Steering Comm. Member | Question 3: Role - Project team Member |
|---|---------|--|--|
| N | Valid | 9 | 9 |
| | Missing | 0 | 0 |

Frequency Table

Question 3: Role - Steering Comm. Member

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| | No | 8 | 88,9 | 88,9 | 88,9 |
| Valid | Yes | 1 | 11,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 3: Role - Project team Member

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Ερώτημα 4:

“ Σε ποιες φάσεις του έργου συμμετείχατε?”

Αντιστοίχιση όρων

participate in 1-4 = 1-4 (Όραμα, Τμήματα Στόχοι, Αντικειμενικοί σκοποί, Πρόταση Αξίας)

participate in strategic framework = Ανάπτυξη πλαισίου στρατηγικής (CRM Strategic framework)

participate in initiatives = Καθορισμός πρωτοβουλιών

participate in BSc = Ανάπτυξη πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (CRM BSc)

participate in action plan = Καθορισμός πλάνου δράσης

participate in BSc review = Ανασκόπηση πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης (CRM BSc)

Statistics

| | | Question 4: participate in 1-4 | Question 4: participate in strategic framework | Question 4: participate in initiatives |
|---|---------|-----------------------------------|---|--|
| N | Valid | 9 | 9 | 9 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |

| | | Question 4: participate in BSc | Question 4: participate in action plan | Question 4: participate in BSc review |
|---|---------|-----------------------------------|--|---|
| N | Valid | 9 | 9 | 9 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |

Frequency Table

Question 4: participate in 1-4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| | No | 3 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| Valid | Yes | 6 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 4: participate in strategic framework

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | Yes | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 4: participate in initiatives

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| No | 4 | 44,4 | 44,4 | 44,4 |
| Valid Yes | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 4: participate in BSc

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| No | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Valid Yes | 8 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 4: participate in action plan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| No | 4 | 44,4 | 44,4 | 44,4 |
| Valid Yes | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 4: participate in BSc review

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| No | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Valid Yes | 8 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτημα 5:

“Κατά τη γνώμη σας ποια από τις παρακάτω προτάσεις περιγράφει καλύτερα το CRM?”

Statistics

Question 5: Description/Definition of CRM - now

| | | |
|---|---------|---|
| N | Valid | 9 |
| | Missing | 0 |

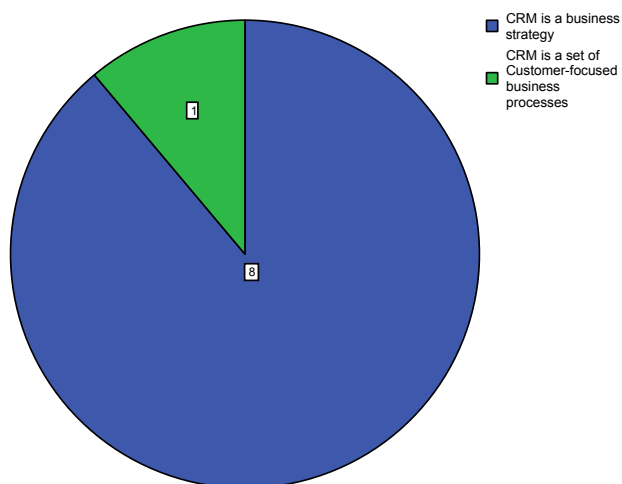
Frequency Table

Question 5: Description/Definition of CRM - now

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | CRM is a business strategy | 8 | 88,9 | 88,9 | 88,9 |
| | CRM is a set of Customer-focused business processes | 1 | 11,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Pie chart)

Question 5: Description/Definition of CRM - now



Ερώτημα 6:

Α μέρος:

“ Πριν από τη συμμετοχή σας στο έργο στρατηγικής CRM, είχατε την ίδια με την παραπάνω άποψη σχετικά με το CRM?”

Statistics

Question 6: Same opinion? (yes/no)

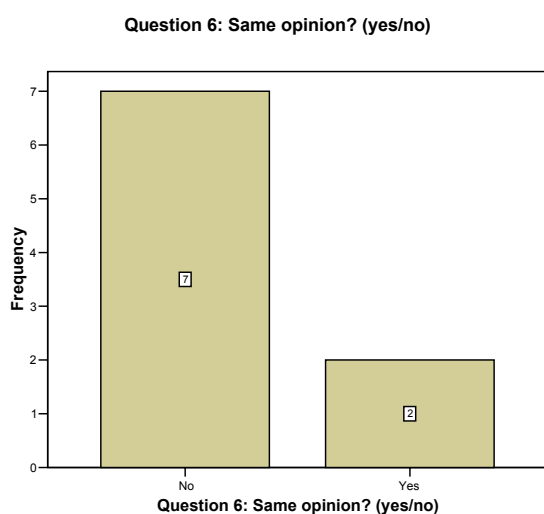
| | | |
|---|---------|---|
| N | Valid | 9 |
| | Missing | 0 |

Frequency Table

Question 6: Same opinion? (yes/no)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | No | 7 | 77,8 | 77,8 | 77,8 |
| | Yes | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Bar chart)



B μέρος:

“ Αν ΟΧΙ, ποια ήταν η άποψη σας προηγουμένως?”

Statistics

Question 6: Description/Definition of CRM - before

| | | |
|---|---------|---|
| N | Valid | 7 |
| | Missing | 2 |

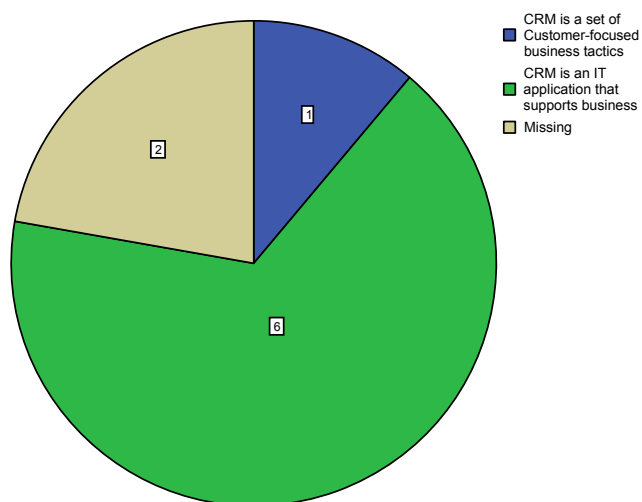
Frequency Table

Question 6: Description/Definition of CRM - before

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | CRM is a set of Customer-focused business tactics | 1 | 11,1 | 14,3 | 14,3 |
| | CRM is an IT application that supports business | 6 | 66,7 | 85,7 | 100,0 |
| | Total | 7 | 77,8 | 100,0 | |
| Missing | No Response | 2 | 22,2 | | |
| Total | | 9 | 100,0 | | |

Chart (Pie chart)

Question 6: Description/Definition of CRM - before



Ερώτημα 7:

“ Πριν από τη συμμετοχή σας στο έργο στρατηγικής CRM, είχατε την ίδια με την παραπάνω άποψη σχετικά με το CRM?”

Statistics

Question 7: Methodology contributed? (yes/no)

| | | |
|---|---------|---|
| N | Valid | 9 |
| | Missing | 0 |

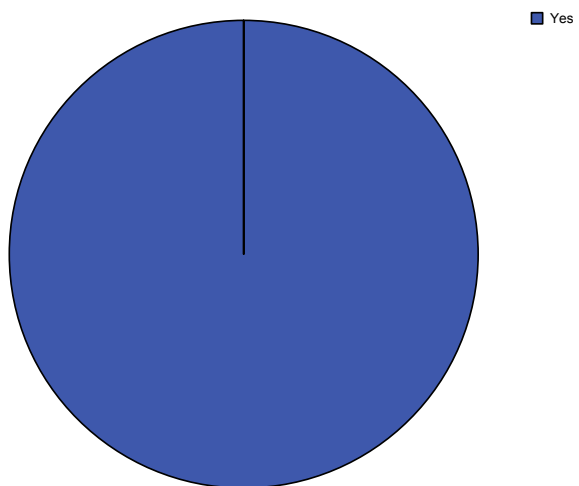
Frequency Table

Question 7: Methodology contributed? (yes/no)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Chart (Pie chart)

Question 7: Methodology contributed? (yes/no)



Ερώτημα 8:

“ Από τη σχετική σας εμπειρία στο έργο της στρατηγικής CRM, ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε αναγκαίες προϋποθέσεις, που πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας (της στρατηγικής ή/και της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης).”

Αντιστοίχιση όρων

Prerequisites - Management support = Υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση

Prerequisites - Resources and Organization = Απαιτούμενοι πόροι και οργάνωση

Prerequisites - Methodology knowledge = Γνώση της μεθοδολογίας από τον επικεφαλής

Prerequisites - CRM knowledge = Ύπαρξη γνώσης – γενικά, στον οργανισμό – σχετικά με το CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη)

Prerequisites - CRM adoption = Υφιστάμενη υιοθέτηση του CRM (στον όποιο βαθμό, έστω και υποτυπώδη)

Prerequisites - CRM application = Ύπαρξη εφαρμογής – συστήματος CRM

Prerequisites - Proper Culture = Κατάλληλη κουλτούρα (τουλάχιστον όσον αφορά τη διοίκηση και την ομάδα έργου)

Indispensable = Απολύτως Αναγκαία

Important - not indispensable = Σημαντική – όχι απολύτως Αναγκαία

Not necessary = Δεν είναι Αναγκαία

Statistics

| | | Question 8: Prerequisites - Management support | Question 8: Prerequisites - Resources and Organization | Question 8: Prerequisites - Methodology knowledge | Question 8: Prerequisites - CRM knowledge |
|----------------|---------|---|---|--|---|
| N | Valid | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2,89 | 3,00 | 2,67 | 2,33 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 |
| Std. Deviation | | ,333 | ,000 | ,500 | ,707 |

| | | Question 8: Prerequisites - CRM adoption | Question 8: Prerequisites - CRM application | Question 8: Prerequisites - Proper Culture |
|----------------|---------|--|---|--|
| N | Valid | 9 | 9 | 9 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2,67 | 2,56 | 2,67 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Std. Deviation | | ,707 | ,726 | ,500 |

Frequency Table

Question 8: Prerequisites - Management support

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | important - not indispensable (=2) | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | indispensable (=3) | 8 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 8: Prerequisites - Resources and Organization

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | indispensable (=3) | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 8: Prerequisites - Methodology knowledge

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | important - not indispensable (=2) | 3 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | indispensable (=3) | 6 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 8: Prerequisites - CRM knowledge

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | not necessary (=1) | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | important - not indispensable (=2) | 4 | 44,4 | 44,4 | 55,6 |
| | indispensable (=3) | 4 | 44,4 | 44,4 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 8: Prerequisites - CRM adoption

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | not necessary (=1) | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | important - not indispensable (=2) | 1 | 11,1 | 11,1 | 22,2 |
| | indispensable (=3) | 7 | 77,8 | 77,8 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 8: Prerequisites - CRM application

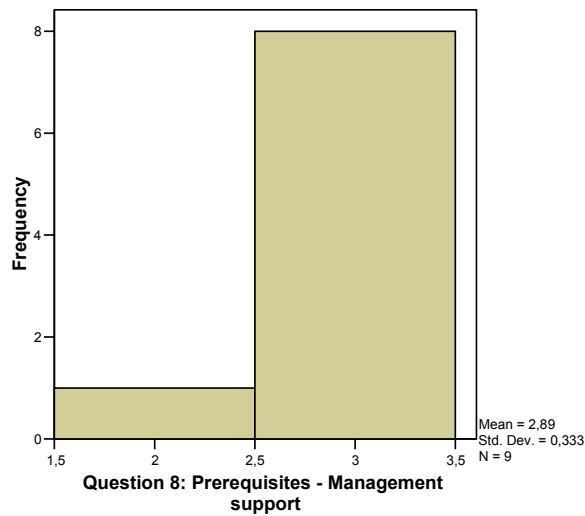
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid not necessary (=1) | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| important - not | 2 | 22,2 | 22,2 | 33,3 |
| indispensable (=2) | 6 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| indispensable (=3) | | | | |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 8: Prerequisites - Proper Culture

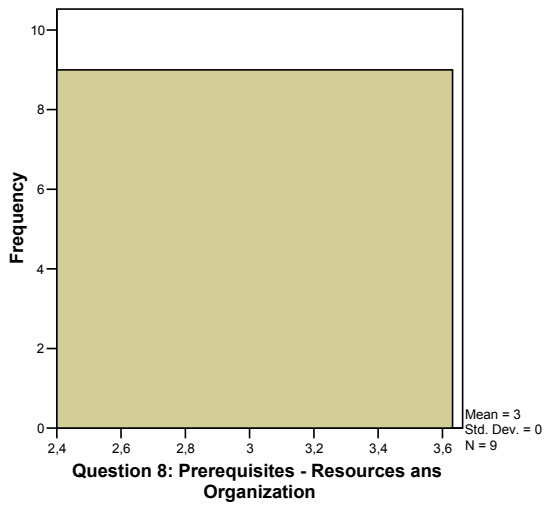
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid important - not | 3 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| indispensable (=2) | 6 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| indispensable (=3) | | | | |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Charts (Histograms)

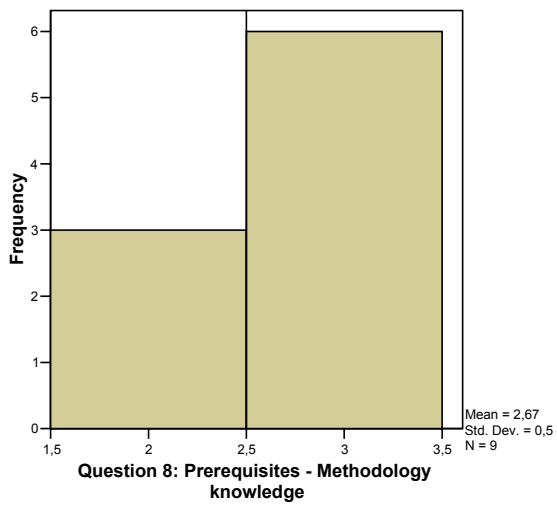
Question 8: Prerequisites - Management support



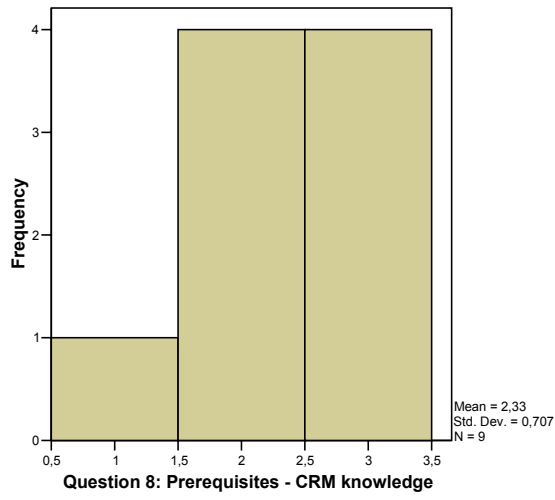
Question 8: Prerequisites - Resources ans Organization



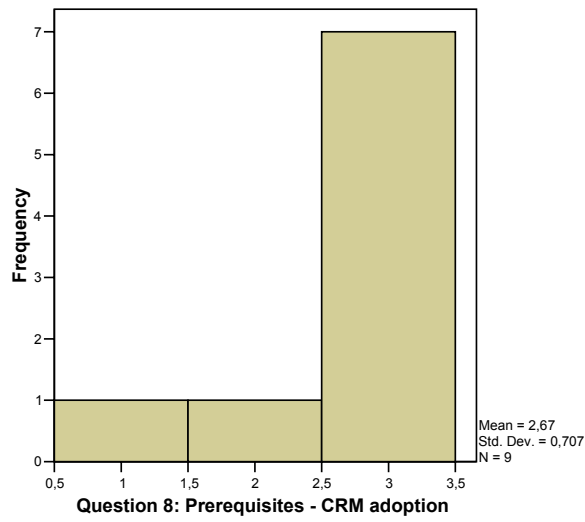
Question 8: Prerequisites - Methodology knowledge



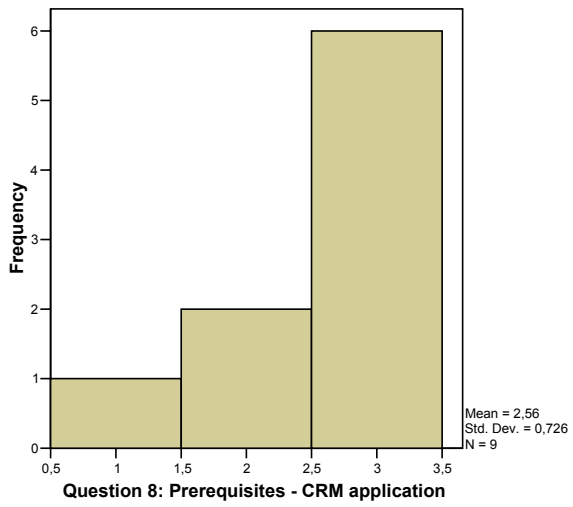
Question 8: Prerequisites - CRM knowledge



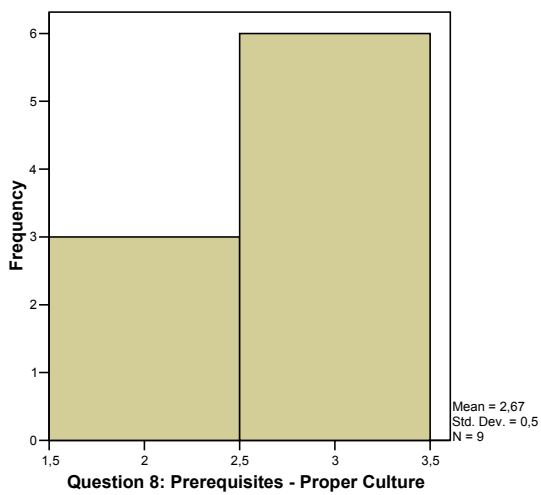
Question 8: Prerequisites - CRM adoption



Question 8: Prerequisites - CRM application



Question 8: Prerequisites - Proper Culture



Ερώτημα 9:

“ Από τη σχετική σας εμπειρία στο έργο της στρατηγικής CRM, ποιους από τους παρακάτω θεωρείτε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της (της στρατηγικής ή/και της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης).”

Αντιστοίχιση όρων

Factors - Continuous Communication = Συνεχής επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα

Factors - Active participation of mngt = Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης

Factors - Participants Motivation = Παρακίνηση των συμμετεχόντων (κίνητρα)

Factors - Methodology understanding & adoption = Κατανόηση και υιοθέτηση της μεθοδολογίας από τους συμμετέχοντες

Factors - Active participation of participants = Ενεργή και υπεύθυνη συμμετοχή από τους εμπλεκόμενους

Factors - Project management = Ολοκληρωμένη και συνεπής διοίκηση έργου

Factors - Urgency = Δημιουργία κλίματος επείγοντος και σχετικά σύντομη ανάπτυξη και εφαρμογή

Factors - Prototype = Σύντομη ανάπτυξη προτύπου, το οποίο θα παριστάνει πρακτικά, θα οπτικοποιεί την όλη μεθοδολογία και τα μοντέλα που τη συνθέτουν

Factors - Parallel application development = Παράλληλη – ή τουλάχιστον άμεσα σχεδιαζόμενη -ανάπτυξη κατάλληλης εφαρμογής CRM, ώστε να υποστηρίζει το CRM και τη στρατηγική του

Determinant = Καθοριστικός

Important - not determinant = Σημαντικός – όχι καθοριστικός

Not important = Δεν είναι σημαντικός

Statistics

| | | Question 9: Factors - Continuous Communication | Question 9: Factors - Active participation of mngt | Question 9: Factors - Participants Motivation | Question 9: Factors - Methodology understanding & adoption | Question 9: Factors - Active participation of participants |
|----------------|---------|---|---|--|--|---|
| N | Valid | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,00 | 2,33 | 2,56 | 2,78 | 3,00 |
| Median | | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Std. Deviation | | ,000 | ,500 | ,527 | ,441 | ,000 |

| | | Question 9: Factors - Project management | Question 9: Factors - Urgency | Question 9: Factors - Prototype | Question 9: Factors - Parallel application development |
|----------------|---------|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--|
| N | Valid | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,00 | 2,33 | 2,56 | 2,89 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Std. Deviation | | ,000 | ,866 | ,527 | ,333 |

Frequency Table

Question 9: Factors - Continuous Communication

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid determinant (=3) | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 9: Factors - Active participation of mnngt

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid important - not determinant (=2) | 6 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| determinant (=3) | 3 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Factors - Participants Motivation

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid important - not determinant (=2) | 4 | 44,4 | 44,4 | 44,4 |
| determinant (=3) | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Factors - Methodology understanding & adoption

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid important - not determinant (=2) | 2 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| determinant (=3) | 7 | 77,8 | 77,8 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Factors - Active participation of participants

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid determinant (=3) | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 9: Factors - Project management

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid determinant (=3) | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 9: Factors - Urgency

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid not important (=1) | 2 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| important - not determinant (=2) | 2 | 22,2 | 22,2 | 44,4 |
| determinant (=3) | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Factors - Prototype

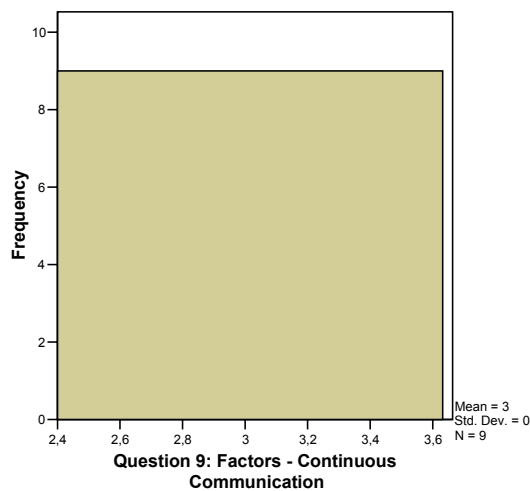
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid important - not determinant (=2) | 4 | 44,4 | 44,4 | 44,4 |
| determinant (=3) | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Factors - Parallel application development

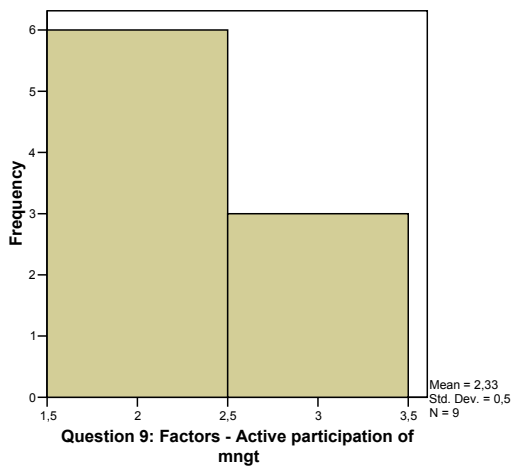
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid important - not determinant (=2) | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| determinant (=3) | 8 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Charts (Histograms)

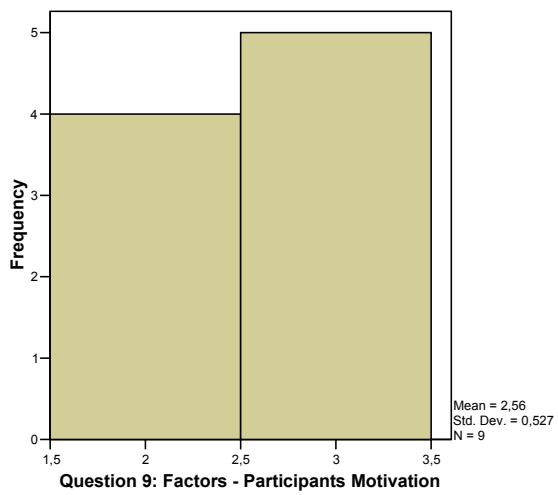
Question 9: Factors - Continuous Communication



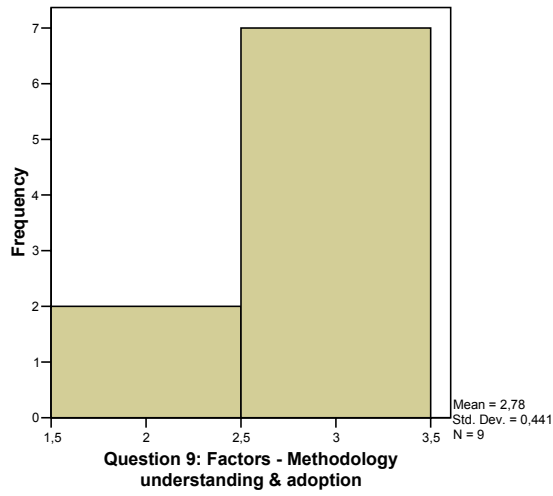
Question 9: Factors - Active participation of mngt



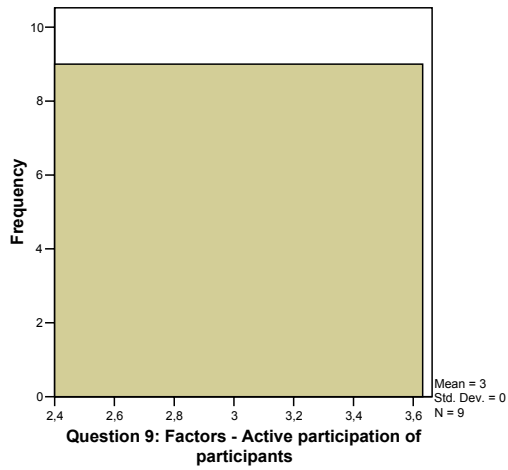
Question 9: Factors - Participants Motivation



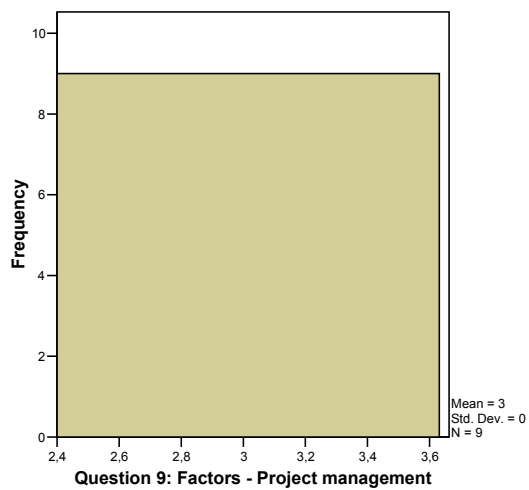
Question 9: Factors - Methodology understanding & adoption



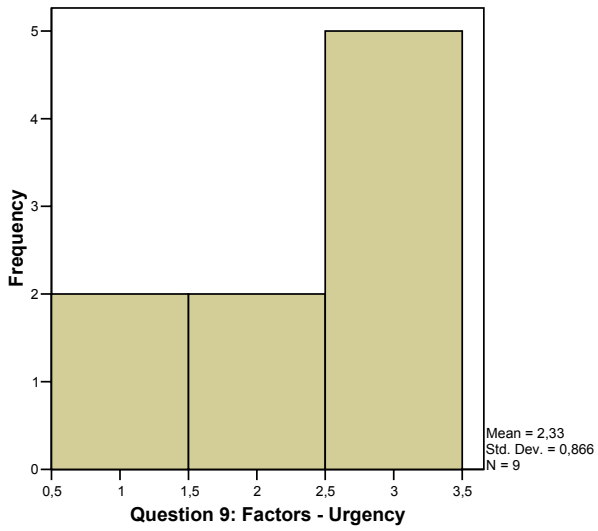
Question 9: Factors - Active participation of participants



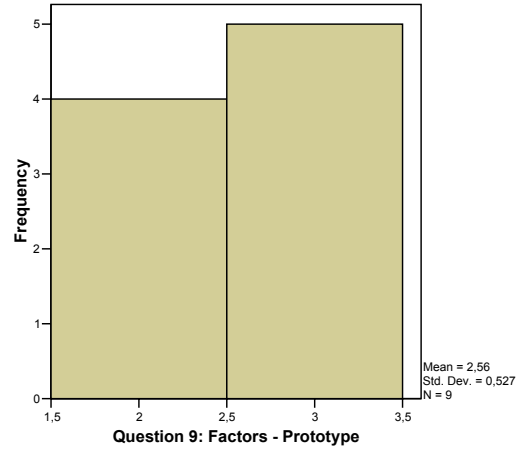
Question 9: Factors - Project management



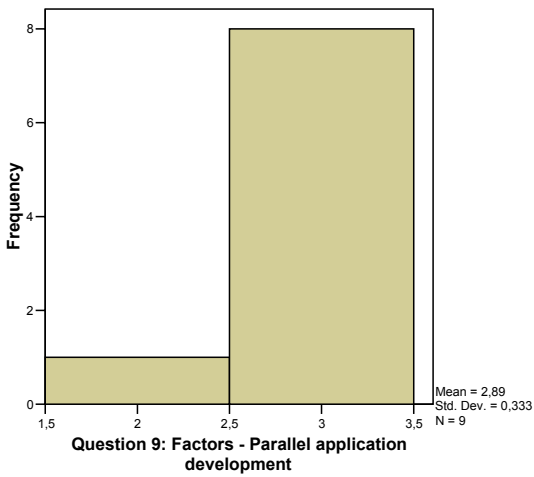
Question 9: Factors - Urgency



Question 9: Factors - Prototype



Question 9: Factors - Parallel application development



Ερώτημα 10:

“ Κατά την κρίση σας, το έργο στρατηγικής CRM, και γενικά η μεθοδολογία στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, ποια από τα παρακάτω οφέλη μπορεί να έχει για την επιχείρηση γενικά ή/και για εσάς τους ίδιους προσωπικά και τους συναδέλφους σας;”

Benefit 1 = Αναγνώριση και προσδιορισμός σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ-*KPIs*), σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (ΣΠΕ-*KSFs*) και αντικειμενικών σκοπών που λείπουν και έχουν παραβλεφθεί ενώ είναι σημαντικοί για την επιτυχία του CRM

Benefit 2 = Σύνδεση (στρατηγικών) αντικειμενικών σκοπών CRM (*CRM objectives*) με μακροπρόθεσμους σημαντικούς στόχους επίδοσης (ΣΣΕ) και ετήσιους προϋπολογισμούς

Benefit 3 = Ανακάλυψη τυχόν παρεκκλίσεων στη στρατηγική CRM (που συνήθως σχετίζονται με τους ΣΠΕ-*KSFs*, τους ΣΔΕ-*KPIs*, και τους αντικειμενικούς σκοπούς- *objectives*) που συχνά έχουν μεγάλο κόστος

Benefit 4 = Σκιαγράφηση του τι πρέπει να μετρηθεί για τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση της (στρατηγικής) επίδοσης του CRM

Benefit 5 = Ευθυγράμμιση τμηματικών και ατομικών στόχων με τη στρατηγική CRM

Benefit 6 = Λήψη πληροφορίας ανατροφοδότησης, ώστε να γίνει κατανοητή και να βελτιωθεί η στρατηγική CRM

Benefit 7 = Επεξήγηση και επίδειξη της ολοκληρωμένης φύσης μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM

Benefit 8 = Αναγνώριση, προσδιορισμός και ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών του CRM

Benefit 9 = Ανάπτυξη ενός κοινού, κατανοητού κώδικα επικοινωνίας για τη στρατηγική CRM, και το CRM γενικότερα

Benefit 10 = Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό

Benefit 11 = Αποσαφήνιση των σημείων της στρατηγικής CRM, και του CRM γενικότερα, που προκαλούν σύγχυση

Benefit 12 = Σφυρηλάτηση της ευθυγράμμισης μεταξύ των εμπλεκόμενων στη στρατηγική CRM και στο CRM γενικότερα

Benefit 13 = Σύνδεση άυλων πόρων με υλικά αποτελέσματα

Statistics

| | | Question 10: Benefit 1 | Question 10: Benefit 2 | Question 10: Benefit 3 | Question 10: Benefit 4 | Question 10: Benefit 5 |
|---|---------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| N | Valid | 9 | 9 | 4 | 9 | 8 |
| | Missing | 0 | 0 | 5 | 0 | 1 |

| | | Question 10: Benefit 6 | Question 10: Benefit 7 | Question 10: Benefit 8 | Question 10: Benefit 9 | Question 10: Benefit 10 |
|---|---------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| N | Valid | 3 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| | Missing | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 |

| | | Question 10: Benefit 11 | Question 10: Benefit 12 | Question 10: Benefit 13 |
|---|---------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| N | Valid | 9 | 9 | 6 |
| | Missing | 0 | 0 | 3 |

Frequency Table

Question 10: Benefit 1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|--------------|---------------|-----------------------|
| Valid | Yes | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 10: Benefit 2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|--------------|---------------|-----------------------|
| Valid | Yes | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 10: Benefit 3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------------|-----------|-------------|---------------|-----------------------|
| Valid | Yes | 4 | 44,4 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | Don't know / not sure | 5 | 55,6 | | |
| Total | | 9 | 100,0 | | |

Question 10: Benefit 4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|-------------|---------------|-----------------------|
| Valid | No | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Yes | 8 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| Total | | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 10: Benefit 5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes | 8 | 88,9 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | Don't know / not sure | 1 | 11,1 | | |
| Total | | 9 | 100,0 | | |

Question 10: Benefit 6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes | 3 | 33,3 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | Don't know / not sure | 6 | 66,7 | | |
| Total | | 9 | 100,0 | | |

Question 10: Benefit 7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | No | 1 | 11,1 | 12,5 | 12,5 |
| | Yes | 7 | 77,8 | 87,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 88,9 | 100,0 | |
| Missing | Don't know / not sure | 1 | 11,1 | | |
| Total | | 9 | 100,0 | | |

Question 10: Benefit 8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes | 8 | 88,9 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | Don't know / not sure | 1 | 11,1 | | |
| Total | | 9 | 100,0 | | |

Question 10: Benefit 9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid | No | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Yes | 8 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 10: Benefit 10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 10: Benefit 11

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| No | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Valid Yes | 8 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

Question 10: Benefit 12

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Question 10: Benefit 13

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| No | 1 | 11,1 | 16,7 | 16,7 |
| Valid Yes | 5 | 55,6 | 83,3 | 100,0 |
| Total | 6 | 66,7 | 100,0 | |
| Missing Don't know / not sure | 3 | 33,3 | | |
| Total | 9 | 100,0 | | |

ΜΗ ΔΟΜΗΜΕΝΟ ΜΕΡΟΣ

Ερώτημα 8:

“ Από τη σχετική σας εμπειρία στο έργο της στρατηγικής CRM, ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε αναγκαίες προϋποθέσεις, που πρέπει να υφίστανται στον οργανισμό, για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθοδολογίας (της στρατηγικής ή/και της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης).”

“Θεωρείτε ότι υπάρχουν και κάποιες άλλες αναγκαίες προϋποθέσεις εκτός των παραπάνω; Αν ΝΑΙ, ποιες είναι αυτές, και πόσο αναγκαίες νομίζετε ότι είναι; ”

| Κωδικός | ΑΠΑΝΤΗΣΗ | |
|---------|--|-----------------------------------|
| | Προϋπόθεση | Αναγκαιότητα |
| AK | Γενικά πρόσφορο έδαφος για τέτοιες πρωτοβουλίες (η κατάλληλη καινοτομική κουλτούρα) | Απολύτως Αναγκαία |
| AP | | |
| SG | Υπαρξη μηχανισμού ελέγχου των εμπλεκομένων για το βαθμό κατανόησης και σωστής υιοθέτησης της μεθοδολογίας | Σημαντική - όχι απολύτως αναγκαία |
| JM | Το περιβάλλον και ειδικά αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση να είναι κατάλληλα για το CRM γενικότερα | Σημαντική - όχι απολύτως αναγκαία |
| GR | | |
| AL | | |
| RV | Καλή επικοινωνία και γενικά κλίμα στον οργανισμό (ιδιαίτερα μεταξύ ανώτατης διοίκησης και υπόλοιπων εργαζομένων) | Απολύτως Αναγκαία |
| SA | | |
| PB | | |

Ερώτημα 9:

“ Από τη σχετική σας εμπειρία στο έργο της στρατηγικής CRM, ποιους από τους παρακάτω θεωρείτε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της μεθοδολογίας, που πρέπει να αναπτυχθούν και να υφίστανται κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εφαρμογής της (της στρατηγικής ή/και της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης).”

“Θεωρείτε ότι υπάρχουν και κάποιοι άλλοι σημαντικοί παράγοντες, εκτός των παραπάνω; Αν ΝΑΙ, ποιοι είναι αυτοί, και πόσο κρίσιμοι νομίζετε ότι είναι;”

| Κωδικός | Απάντηση | |
|---------|--|-------------------------------|
| | Παράγοντας | Σημαντικότητα |
| AK | Διαθεσιμότητα συμμετεχόντων | Καθοριστικός |
| AP | Κατάλληλη υποδομή (κυρίως επικοινωνίας αλλά και για το project management και την παρακολούθηση της στρατηγικής) | Καθοριστικός |
| SG | Διαθεσιμότητα συμμετεχόντων | Καθοριστικός |
| JM | Διαθέσιμος χρόνος | Καθοριστικός |
| GR | Κατάλληλη τεχνολογική υποδομή | Σημαντικός - όχι καθοριστικός |
| AL | Καλλιέργεια αισθήματος επιτεύγματος στην ομάδα του έργου | Σημαντικός - όχι καθοριστικός |
| RV | Αίσθημα επιτεύγματος για τους συμμετέχοντες | Καθοριστικός |
| SA | Διαθεσιμότητα συμμετεχόντων | Καθοριστικός |
| PB | Διαθέσιμος χρόνος για τους συμμετέχοντες | Καθοριστικός |

Ερώτημα 10:

“ Κατά την κρίση σας, το έργο στρατηγικής CRM, και γενικά η μεθοδολογία στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης, ποια από τα παρακάτω οφέλη μπορεί να έχει για την επιχείρηση γενικά ή/και για εσάς τους ίδιους προσωπικά και τους συναδέλφους σας;”

“Θεωρείτε ότι υπάρχουν και κάποια άλλα οφέλη; Αν ΝΑΙ, ποια είναι αυτά;”

| Κωδικός | Απάντηση |
|---------|---|
| AK | Βέλπστη και δομημένη ανάπτυξη του CRM |
| AP | Κατανόηση του CRM και των οφελών του |
| SG | Κατανόηση του CRM |
| JM | Ενίσχυση της πελατοκεντρικότητας της επιχείρησης |
| GR | Ανάπτυξη του CRM και γενικά πελατοκεντρικής κουλτούρας |
| AL | Κατανόηση της σχέσης με τον πελάτη και του CRM συνολικά |
| RV | Ενίσχυση της πελατοκεντρικότητας της επιχείρησης στην πράξη |
| SA | Κατανόηση του CRM και της πρακτικής του σημασίας |
| PB | Κατανόηση του τι σημαίνει πρακτικά το CRM |

Εντυπώσεις:

“ Περιγράψτε μας τις εντυπώσεις σας από την εμπειρία που είχατε στο συγκεκριμένο έργο ”

| Κωδικός | Σχόλιο - Απόκριση |
|---------|--|
| AK | Απαιτητικό αλλά ταυτόχρονα ενδιαφέρον και πρωτοποριακό έργο |
| AP | Πρωτότυπο και πολύ ενδιαφέρουσα εμπειρία |
| SG | Απαιτούσε δουλειά για την αρχική κατανόηση των μοντέλων – δικαιολογημένα, καθώς θεωρώ ότι είναι πρωτοποριακό. Πολύ καλή εντύπωση |
| JM | Απαιτητικό έργο – βοήθησε στο να ξεκαθαρίσουν πολλά πράγματα γύρω από το CRM και την προσέγγιση της εταιρίας απέναντι στον πελάτη γενικά. |
| GR | Πολύ καλές εντυπώσεις, ήταν μια πολύ καλή πρωτοβουλία και ταυτόχρονα αναγκαία. |
| AL | Πολύ διαφωτιστικό, με βοήθησε – όπως νομίζω και όλους τους συμμετέχοντες – να ξεκαθαρίσω ορισμένα πράγματα γύρω από το CRM, και γενικά η εταιρία να δημιουργήσει μια συνεπή προσέγγιση απέναντι στον πελάτη |
| RV | Πολύ καλές. Νομίζω ότι ήταν απαραίτητο προκειμένου και να κατανοήσουμε το CRM, αλλά το κυριότερο να φτιάξουμε μια δομημένη στρατηγική για τις σχέσεις μας με τον πελάτη. Απαιτεί βέβαια, δικαιολογημένα, αρκετή ενασχόληση των συμμετεχόντων |
| SA | Θετικές εντυπώσεις. Θα ήθελα να είχα περισσότερο χρόνο, ώστε να ασχοληθώ πιο πολύ – ωστόσο θεωρώ ότι ήταν πολύ θετική εμπειρία και θα βοηθήσει πολύ |
| PB | Καλές εντυπώσεις – παρά την αρχική ασάφεια. Πιστεύω ότι η μέθοδος είναι πολύ δομημένη και δεν αφήνει περιθώρια για ασάφειες. Η συμβολή της, όπως και του CRM γενικά θα είναι καθοριστική τα επόμενα χρόνια |

Κρίσεις:

“ Ποια είναι η συνολική κρίση σας για το έργο και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε; ”

| Κωδικός | Σχόλιο - Απόκριση |
|---------|---|
| AK | Θεωρώ ότι είναι πρωτοποριακό και η συμβολή του θα φανεί στα επόμενα χρόνια – αν συνεχιστεί η εφαρμογή του με συνέπεια |
| AP | Πολύ ενδιαφέρουσα εμπειρία. Θεωρώ ότι είναι η κατάλληλη μεθοδολογία για ένα θέμα που είναι καινούργιο και όχι τόσο εύκολα κατανοητό, όπως το CRM |
| SG | Λίγο ασαφές στην αρχή, αλλά στη συνέχεια πολύ ενδιαφέρον και πρωτότυπο. |
| JM | Θεωρώ ότι ήταν το κατάλληλο έργο για την εταιρία στην παρούσα φάση |
| GR | Στην αρχή δεν ήταν τελείως ξεκάθαρη η σκοπιμότητα, στη συνέχεια έγινε σαφής και αυξήθηκε και το ενδιαφέρον αλλά και η συμμετοχή όλων |
| AL | Το πλαίσιο στρατηγικής και μέτρησης στρατηγικής επίδοσης βάση του θεωρητικού μοντέλου είναι το πλέον κατάλληλο γιατί έχει σαν στόχο ν' αυξήσει την προσφερόμενη αξία προς τον στοχευόμενο πελάτη, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ανταποδοτικότητά του προς την εταιρία, άρα και ν' αυξηθεί μέσο-μάκρο πρόθεσμα το κέρδος (profit) |
| RV | Θεωρώ ότι είναι η κατάλληλη μεθοδολογία για το CRM και τη στρατηγική του. Παράλληλα το πλαίσιο μέτρησης είναι κατάλληλο γενικά και για άλλες στρατηγικές, όπως του πελάτη |
| SA | Θεωρώ ότι είναι η κατάλληλη μεθοδολογία όχι μόνο για το CRM αλλά και για άλλες σχετικές πρωτοβουλίες |
| PB | Κατά τη γνώμη μου είναι η κατάλληλη μεθοδολογία για το CRM |

Προτάσεις:

“ Ποιες προτάσεις έχετε για τη βελτίωση του έργου και της σχετικής μεθοδολογίας. Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι, τι θα ήταν αυτό (ή αυτά); ”

| Κωδικός | Σχόλιο - Απόκριση |
|---------|---|
| AK | |
| AP | |
| SG | Περισσότερος χρόνος για εκπαίδευση και επικοινωνία της μεθοδολογίας και των καθηκόντων των συμμετεχόντων σε αυτή |
| JM | |
| GR | Περισσότερος χρόνος για επικοινωνία της μεθοδολογίας |
| AL | Να δοθούν τα απαραίτητα κίνητρα στη βάση της στρατηγικής, δηλαδή το Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο, για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη, απ' την ορθή ανάπτυξη του CRM για την επιχείρηση |
| RV | |
| SA | |
| PB | |

Άλλα θέματα:

| Κωδικός | Σχόλιο - Απόκριση |
|---------|--|
| AK | Επέκταση του πλαισίου μέτρησης επίδοσης, σπάσιμό του σε τμηματικό και ατομικό |
| AP | |
| SG | |
| JM | Περαιτέρω τμηματοποίηση της στρατηγικής και των στόχων επίδοσης σε τμηματικό και ατομικό επίπεδο. Αξιολόγηση των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα δεδομένα εκτός από τις πωλήσεις |
| GR | |
| AL | |
| RV | Εφαρμογή του πλαισίου μέτρησης επίδοσης για τη στρατηγική πελάτη |
| SA | |
| PB | |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11 – Έρευνα μέσω Ερωτηματολογίου

11-Ι. Ερωτηματολόγιο

QUESTIONNAIRE

As a business professional that has practical experience, to a relevant extent, with CRM, your impressions and opinion are helping to examine the usefulness and feasibility of the proposed methodology. The results of this survey will be compiled and used for exclusively for the purposes of my PhD research study. Your participation will contribute to the improvement of the proposed methodology.

Please take a couple of minutes to complete this questionnaire form, either electronically or in a printed hardcopy and return it accordingly.

Thank you for your time.

DEMOGRAPHIC/RELEVANT EXPERIENCE PART

1. What is your job title?

2. Please indicate your level of involvement in decision making regarding CRM in your organization, for the following areas, using a scale where 5=Full involvement and 1=No involvement:

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Strategy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Budgeting | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Monitoring / Performance Measurement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Please indicate your level of responsibility in decision making regarding CRM in your organization, for the following areas, using a scale where 5=Full responsibility and 1=No responsibility:

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Strategy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Budgeting | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Monitoring / Performance Measurement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Have you lately (or even currently) participated in CRM initiatives?

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> YES | <input type="checkbox"/> NO |
|------------------------------|-----------------------------|

5. What was (is) your role or nature of involvement within the CRM initiatives that you have participated? (multiple choice - you can mark more than one choice)

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Business sponsor | <input type="checkbox"/> |
| Project Manager | <input type="checkbox"/> |
| Member of Steering Committee | <input type="checkbox"/> |
| Member of Project Team | <input type="checkbox"/> |
| Business Consultant | <input type="checkbox"/> |
| IT Consultant | <input type="checkbox"/> |
| Other, please specify: | <input type="text"/> |

6. How CRM is currently implemented in your organization? (single choice - you can mark only one choice)

| | |
|--|-----------------------|
| At an application level | <input type="radio"/> |
| Within an individual business unit or division | <input type="radio"/> |
| Across multiple business units or divisions | <input type="radio"/> |
| At a total enterprise level | <input type="radio"/> |
| Don't know/Not sure | <input type="radio"/> |

CRM RELEVANT PART

7. In your opinion which of the following best describes CRM?
(single choice - you can mark only one choice)

| | |
|---|--------------------------|
| CRM is a business strategy | <input type="checkbox"/> |
| CRM is a set of Customer-focused business processes | <input type="checkbox"/> |
| CRM is a set of Customer-focused business tactics | <input type="checkbox"/> |
| CRM is an IT application that supports business | <input type="checkbox"/> |
| None of the above - please specify below: | <input type="checkbox"/> |
| <input type="text"/> | |

8. How do you think CRM should best be implemented?
(single choice - you can mark only one choice)

| | |
|--|--------------------------|
| At an application level | <input type="checkbox"/> |
| Within an individual business unit or division | <input type="checkbox"/> |
| Across multiple business units or divisions | <input type="checkbox"/> |
| At a total enterprise level | <input type="checkbox"/> |
| Don't know/Not sure | <input type="checkbox"/> |

9. On a scale of 5 to 1, where 5 is extremely important / significant and 1 is not at all important / significant, please rate the following obstacles /causes of failure to achieve CRM benefits:

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Corporate Culture / Organizational change (<i>resistance to</i>) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Company politics | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lack of CRM understanding (in general – overall level) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lack of CRM understanding (board / top management level) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poor strategy/planning | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Little involvement of top management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poor strategy/planning | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lack of specifically designed, customer-centric processes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lack of CRM skills | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lack of measures / monitoring of CRM benefits | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Software / Technology problems | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Other, please specify and rate: | | | | | |
| <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

MAIN PART

After having considered the proposed methodology for development, mapping and performance measurement of CRM strategies, you are kindly asked to provide your input to the following questions:

10. Are you aware of any methodologies and/or frameworks similar to the ones proposed in this study?

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> YES | <input type="checkbox"/> NO |
|------------------------------|-----------------------------|

If YES, can you please specify them?

(If this text box is not sufficient, please use the relevant part (10.) at the extra page of this document.)

| |
|------------------|
| |
| |

11. Do you think that the proposed methodology is practically useful and can contribute to the CRM success?

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> YES | <input type="checkbox"/> NO |
|------------------------------|-----------------------------|

If YES, in what level? (single choice - you can mark only one choice)

| | |
|-----------------|--------------------------|
| Significant | <input type="checkbox"/> |
| Moderate | <input type="checkbox"/> |
| Not significant | <input type="checkbox"/> |

12. Which of the following items do you think that the proposed methodology can contribute to and in what level?

(5=contributes significantly, 1=does not contribute at all, ? =don't know/Not sure)

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ? |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Communicate CRM strategy throughout the organization | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Clarify confusing aspects of CRM strategy, and CRM in general | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Forge alignment among the CRM team | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Discover costly "strategic misalignment" of key performance indicators (KPIs), key success factors (KSFs) and objectives | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Identify missing KPIs, KSFs and objectives critical to CRM success | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Link intangible assets to tangible outcomes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Illustrate the integrated and holistic nature of a successful CRM strategy, and CRM in general | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Develop a common language for discussing CRM strategy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Align departmental and personal goals to the CRM strategy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Identify and align CRM initiatives | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obtain feedback to learn about and improve CRM strategy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outline what should be measured to manage and continuously improve (strategic) CRM performance | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Link (strategic) CRM objectives to long-term key performance targets and annual budgets | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. According to your knowledge and experience, can you please indicate the feasibility level of the proposed methodology's application in practice?

(5=feasible, 1=not feasible at all)

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. What in your opinion would be the major obstacles – if any - for developing and implementing such a methodology? *(multiple choice - you can mark more than one choice)*

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Lack of resources | <input type="checkbox"/> |
| Lack of expertise/capabilities | <input type="checkbox"/> |
| Complexity | <input type="checkbox"/> |
| Other, please specify: | <input type="text"/> |

15. How do you see adopting the proposed methodology in the next (2-5) years? *(single choice - you can mark only one choice)*

| | |
|---|--------------------------|
| Most likely | <input type="checkbox"/> |
| Likely | <input type="checkbox"/> |
| Not likely | <input type="checkbox"/> |
| Don't know / Not sure (needs further examination) | <input type="checkbox"/> |

PROPOSALS

Should you have any proposals for the improvement and/or any remarks for the revision of the proposed methodology and the corresponding models/frameworks, please feel free to express them in the following text box.

(If the text box hereunder is not sufficient, please use the relevant part (Proposals) at the extra page of this document.)

| |
|--|
| |
|--|

THANK YOU,

to receive your free copy of the report of survey results, please make certain that all the information is filled out below:

| | |
|-----------------|----------------------|
| Name: | <input type="text"/> |
| E-mail Address: | <input type="text"/> |

EXTRA PAGE

10. *(extra text space for Question 10 – similar methodologies and/or frameworks)*

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Proposals *(extra text space for Proposals)*

| |
|--|
| |
|--|

11-II. Επικοινωνία Έρευνας

Αρχική Επικοινωνία

From: Soukakos, Panagiotis {Phar~Athens}
Sent: Τρίτη, 17 Οκτωβρίου 2006 11:25 πμ
Subject: Survey for CRM strategies methodology (PhD study)

Follow Up Flag: Reply
Due By: Τετάρτη, 1 Νοεμβρίου 2006 12:00 πμ
Flag Status: Completed

Dear All

I would like to kindly ask you to participate in the survey I am conducting in the context of my PhD study.

My PhD dissertation deals with the development of a methodology for the development, mapping and performance measurement of CRM strategies (*see also attached file "PhD data.doc"*). In the context of this methodology, two frameworks are introduced, CRM strategic framework and CRM Balanced Scorecard.

The purpose of the survey is to examine:

- The usefulness of proposed methodology (and its components, i.e. the two proposed frameworks)
- The Feasibility of proposed methodology and corresponding frameworks
- How the proposed methodology can contribute to the success of CRM initiatives and CRM in general,

and to gather any proposals for its improvement

The intended audience of this survey is business professionals that have practical experience, to a relevant extent, with CRM. That is, individuals that:

- have recently been involved in one or more CRM initiatives, and/or
- are currently or in the near future plan to be involved in such initiatives.

Note that in order to be able to complete the attached questionnaire you should go over the proposed methodology. For this purpose I have attached the full paper (*attached file "paper.pdf"*), an abstract - snapshot of the proposed methodology (*attached file "abstract.doc"*), and a practical example (*attached file "Practical example.pdf"*). Reading the last two is **sufficient** for the completion of the questionnaire.

The questionnaire is provided electronically (*attached file "Questionnaire.doc"*)-

“Questionnaire.zip”). You can either fill it electronically and send it back through e-mail, or in a printed hardcopy and return it via post.



paper.pdf (157 KB)



abstract.pdf (92 KB)



Practical example.pdf (61 KB)



Questionnaire.zip (140 KB)

Should you need any further explanation or additional information, do not hesitate to contact me.

Thank you for your contribution and time,

Panos



Roche

(Hellas)

S.A

PANAGIOTIS SOUKAKOS

Head of CRM Department

Alamanas 4 & Delfon

Marousi,15125

Athens

Tel.

Fax

E-mail

Confidentiality Note:

This message is intended only for the use of the named recipient(s) and may contain confidential and/or privileged information. If you are not the intended recipient, please contact the sender and delete this message. Any unauthorized use of the information contained in this message is prohibited.

ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ-ΔΗΛΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΛΗΠΤΕΣ

Το περιεχόμενο αυτού του μηνύματος και των τυχόν συνημμένων σε αυτό αρχείων αφορά μόνο τους παραλήπτες που αναφέρονται σε αυτό και μπορεί το περιεχόμενό του να είναι εμπιστευτικό και απόρρητο. Σε περίπτωση, που περιέλθει σε σας από λάθος χωρίς να είστε ο αναφερόμενος στο μήνυμα παραλήπτης, παρακαλούμε να ειδοποιήσετε τον αποστολέα και να το διαγράψετε άμεσα από το σύστημά σας. Η αντιγραφή, χρήση ή κοινοποίηση σε τρίτους του μηνύματος αυτού από μη κατονομαζόμενο παραλήπτη αντίκειται στο νόμο. Δεδομένου ότι οι επικοινωνίες μέσω του διαδικτύου (INTERNET) δεν είναι ασφαλείς, η Roche(Hellas) δεν ευθύνεται για οποιαδήποτε απώλεια δεδομένων ή άλλη ζημία του παραλήπτη ή τρίτων οφειλόμενη είτε σε χρήση είτε σε καθυστερημένη διαβίβαση, υποκλοπή, αλλοίωση ή μόλυνση με ιούς του παρόντος μηνύματος. Στον παραλήπτη εναπόκειται αποκλειστικά η ευθύνη για προστασία του συστήματός του από ιούς και για επιβεβαίωση του περιεχομένου του παρόντος.

Πρώτο υπενθυμιστικό e-mail

From: Soukakos, Panagiotis {Phar~Athens}
Sent: Τρίτη, 7 Νοεμβρίου 2006 2:44 μμ
Subject: Reminder: Survey for CRM strategies methodology (PhD study)

Dear All

I would like to kindly remind you that the phase of responses collection for my survey is expiring at 20th of November (Monday).

Should you need any further explanation or additional information, do not hesitate to contact me.

Thank you for your contribution and time,

Panos

P.S. If you need me to resend you the corresponding material please inform me accordingly.

 **Roche** (Hellas) S.A

PANAGIOTIS SOUKAKOS

Head of CRM Department
Alamanas 4 & Delfon
Marousi,15125
Athens
Tel.
Fax
E-mail

Confidentiality Note:

This message is intended only for the use of the named recipient(s) and may contain confidential and/or privileged information. If you are not the intended recipient, please contact the sender and delete this message. Any unauthorized use of the information contained in this message is prohibited.

ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ-ΔΗΛΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΛΗΠΤΕΣ

Το περιεχόμενο αυτού του μηνύματος και των τυχόν συνημμένων σε αυτό αρχείων αφορά μόνο τους παραλήπτες που αναφέρονται σε αυτό και μπορεί το περιεχόμενό του να είναι εμπιστευτικό και απόρρητο. Σε περίπτωση, που περιέλθει σε σας από λάθος χωρίς να είστε ο αναφερόμενος στο μήνυμα παραλήπτης, παρακαλούμε να ειδοποιήσετε τον αποστολέα και να το διαγράψετε άμεσα από το σύστημά σας. Η αντιγραφή, χρήση ή κοινοποίηση σε τρίτους του μηνύματος αυτού από μη κατονομαζόμενο παραλήπτη αντίκειται στο νόμο. Δεδομένου ότι οι επικοινωνίες μέσω του διαδικτύου (INTERNET) δεν είναι ασφαλείς, η Roche(Hellas) δεν ευθύνεται για οποιαδήποτε απώλεια δεδομένων ή άλλη ζημία του παραλήπτη ή τρίτων οφειλόμενη είτε σε χρήση είτε σε καθυστερημένη διαβίβαση, υποκλοπή, αλλοίωση ή μόλυνση με ιούς του παρόντος μηνύματος. Στον παραλήπτη εναπόκειται αποκλειστικά η ευθύνη για προστασία του συστήματός του από ιούς και για επιβεβαίωση του περιεχομένου του παρόντος.

Δεύτερο υπενθυμιστικό e-mail

From: Soukakos, Panagiotis {Phar~Athens}
Sent: Τρίτη, 14 Νοεμβρίου 2006 09:44 πμ
Subject: 2nd Reminder: Survey for CRM strategies methodology (PhD study)

Dear All

This is the second and final e-mail I send you, in order to kindly remind you that the phase of responses collection for my survey is expiring at 20th of November (Monday).

Should you need any further explanation or additional information, do not hesitate to contact me.

Thank you for your contribution and time,

Panos

P.S. If you need me to resend you the corresponding material please inform me accordingly.

 **Roche** (Hellas) S.A
PANAGIOTIS SOUKAKOS

Head of CRM Department
Alamanas 4 & Delfon
Marousi,15125
Athens
Tel.
Fax
E-mail

Confidentiality Note:

This message is intended only for the use of the named recipient(s) and may contain confidential and/or privileged information. If you are not the intended recipient, please contact the sender and delete this message. Any unauthorized use of the information contained in this message is prohibited.

ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ-ΔΗΛΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΛΗΠΤΕΣ

Το περιεχόμενο αυτού του μηνύματος και των τυχόν συνημμένων σε αυτό αρχείων αφορά μόνο τους παραλήπτες που αναφέρονται σε αυτό και μπορεί το περιεχόμενό του να είναι εμπιστευτικό και απόρρητο. Σε περίπτωση, που περιέλθει σε σας από λάθος χωρίς να είστε ο αναφερόμενος στο μήνυμα παραλήπτης, παρακαλούμε να ειδοποιήσετε τον αποστολέα και να το διαγράψετε άμεσα από το σύστημά σας. Η αντιγραφή, χρήση ή κοινοποίηση σε τρίτους του μηνύματος αυτού από μη κατονομαζόμενο παραλήπτη αντίκειται στο νόμο. Δεδομένου ότι οι επικοινωνίες μέσω του διαδικτύου (INTERNET) δεν είναι ασφαλείς, η Roche(Hellas) δεν ευθύνεται για οποιαδήποτε απώλεια δεδομένων ή άλλη ζημία του παραλήπτη ή τρίτων οφειλόμενη είτε σε χρήση είτε σε καθυστερημένη διαβίβαση, υποκλοπή, αλλοίωση ή μόλυνση με ιούς του παρόντος μηνύματος. Στον παραλήπτη εναπόκειται αποκλειστικά η ευθύνη για προστασία του συστήματός του από ιούς και για επιβεβαίωση του περιεχομένου του παρόντος.

11-II. Αποτελέσματα Έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑ 1

Question 1:

“What is your job title?”

| Questionnaire ID | Response |
|------------------|--|
| 1 | Informatics Site Head |
| 2 | VP Sales & Marketing Informatics |
| 3 | CRM Competence Center Consultant |
| 4 | Informatics site head |
| 5 | Head of Customer Strategies dpt |
| 6 | Head of Pharma Business Services |
| 7 | Business Analyst |
| 8 | Area Head CRM Solutions |
| 9 | Sales & Marketing IM |
| 10 | CRM Business Analyst |
| 11 | West Europe head Sales & Marketing Informatics |
| 12 | Head of Customer Marketing |
| 13 | CRM Coordinator |
| 14 | CRM Consultant |
| 15 | CRM Project Manager |
| 16 | Process Consultant & Project Manager |
| 17 | Director Commercial Affairs |
| 18 | Head of CRM Competence Center |
| 19 | Informatics site head |
| 20 | Pharma BU Manager |
| 21 | CRM Coordinator |
| 22 | Area Head CRM Competence Center |
| 23 | Sales & Marketing IM |
| 24 | Informatics Area Head |
| 25 | Head of WE CRM Analytics Competence Center |
| 26 | East Europe head Sales & Marketing Informatics |
| 27 | Head of WE Web Competence Center |
| 28 | CRM Consultant |
| 29 | BU Manager (Business Support) |

EPΩTHMA 2

Question 2:

“Please indicate your level of involvement in decision making regarding CRM in your organization, for the following areas, using a scale where 5=Full involvement and 1=No involvement.”

Statistics

| | | Question 2: Level of involvement - Strategy | Question 2: Level of involvement - Budgeting | Question 2: Level of involvement - Management | Question 2: Level of involvement - Monitoring |
|----------------|---------|---|--|---|---|
| N | Valid | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,03 | 3,62 | 4,17 | 3,83 |
| Median | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Std. Deviation | | 1,149 | 1,656 | 1,071 | 1,136 |

| | Question Group 2: Overall level of involvement |
|----------------|---|
| Mean | 3,91 |
| Std. Deviation | 0,24 |

Frequency Table

Question 2: Level of involvement - Strategy

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 = No involvement | 2 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| | 3 | 6 | 20,7 | 20,7 | 27,6 |
| | 4 | 8 | 27,6 | 27,6 | 55,2 |
| | 5 = Full involvement | 13 | 44,8 | 44,8 | 100,0 |
| | Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 2: Level of involvement - Budgeting

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = No involvement | 6 | 20,7 | 20,7 | 20,7 |
| 2 | 3 | 10,3 | 10,3 | 31,0 |
| 3 | 1 | 3,4 | 3,4 | 34,5 |
| 4 | 5 | 17,2 | 17,2 | 51,7 |
| 5 = Full involvement | 14 | 48,3 | 48,3 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 2: Level of involvement - Management

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = No involvement | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| 2 | 2 | 6,9 | 6,9 | 10,3 |
| 3 | 2 | 6,9 | 6,9 | 17,2 |
| 4 | 10 | 34,5 | 34,5 | 51,7 |
| 5 = Full involvement | 14 | 48,3 | 48,3 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 2: Level of involvement - Monitoring

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = No involvement | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| 2 | 2 | 6,9 | 6,9 | 10,3 |
| 3 | 9 | 31,0 | 31,0 | 41,4 |
| 4 | 6 | 20,7 | 20,7 | 62,1 |
| 5 = Full involvement | 11 | 37,9 | 37,9 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

ΕΡΩΤΗΜΑ 3

Question 3:

“Please indicate your level of responsibility in decision making regarding CRM in your organization, for the following areas, using a scale where 5=Full involvement and 1=No involvement.”

Statistics

| | | Question 3: Level of responsibility - Strategy | Question 3: Level of responsibility - Budgeting | Question 3: Level of responsibility - Management | Question 3: Level of responsibility - Monitoring |
|----------------|---------|--|---|--|--|
| N | Valid | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,62 | 3,31 | 3,83 | 3,45 |
| Median | | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| Std. Deviation | | 1,321 | 1,561 | 1,256 | 1,298 |

| | Question Group 2: Overall level of responsibility |
|----------------|--|
| Mean | 3,55 |
| Std. Deviation | 0,224 |

Frequency Table

Question 3: Level of responsibility - Strategy

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------|-----------|----------------|---------------|-----------------------|
| Valid | 1 = No responsibility | 3 | 10,3 | 10,3 | 10,3 |
| | 2 | 2 | 6,9 | 6,9 | 17,2 |
| | 3 | 8 | 27,6 | 27,6 | 44,8 |
| | 4 | 6 | 20,7 | 20,7 | 65,5 |
| | 5 = Full responsibility | 10 | 34,5 | 34,5 | 100,0 |
| | Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 3: Level of responsibility - Budgeting

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = No responsibility | 6 | 20,7 | 20,7 | 20,7 |
| 2 | 3 | 10,3 | 10,3 | 31,0 |
| 3 | 6 | 20,7 | 20,7 | 51,7 |
| 4 | 4 | 13,8 | 13,8 | 65,5 |
| 5 = Full responsibility | 10 | 34,5 | 34,5 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 3: Level of responsibility - Management

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = No responsibility | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| 2 | 5 | 17,2 | 17,2 | 20,7 |
| 3 | 4 | 13,8 | 13,8 | 34,5 |
| 4 | 7 | 24,1 | 24,1 | 58,6 |
| 5 = Full responsibility | 12 | 41,4 | 41,4 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 3: Level of responsibility - Monitoring

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = No responsibility | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| 2 | 8 | 27,6 | 27,6 | 31,0 |
| 3 | 6 | 20,7 | 20,7 | 51,7 |
| 4 | 5 | 17,2 | 17,2 | 69,0 |
| 5 = Full responsibility | 9 | 31,0 | 31,0 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

EPΩTHMA 4

Question 4:

“Have you lately (or even currently) participated in CRM initiatives?”

Statistics

Question 4: Recent participation in CRM initiatives

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |

Frequency Table

Question 4: Recent participation in CRM initiatives

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 29 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

EPΩTHMA 5

Question 5:

“What was (is) your role or nature of involvement within the CRM initiatives that you have participated?”

Statistics

| | Question 5: Role - Business Sponsor | Question 5: Role – Project Manager | Question 5: Role - Member of Steering Committee | Question 5: Role - Member of Project team | Question 5: Role - Business Consultant | Question 5: Role – IT Consultant |
|---------|--|---|--|--|---|---|
| N Valid | 5 | 15 | 23 | 16 | 7 | 1 |
| Missing | 24 | 14 | 6 | 13 | 22 | 28 |

Frequency Table

Question 5: Role - Business Sponsor

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 5 | 17,2 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 24 | 82,8 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

Question 5: Role - Project Manager

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 15 | 51,7 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 14 | 48,3 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

Question 5: Role - Member of Steering Committee

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 23 | 79,3 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 6 | 20,7 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

Question 5: Role - Member of Project team

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 16 | 55,2 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 13 | 44,8 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

Question 5: Role - Business Consultant

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 7 | 24,1 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 22 | 75,9 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

Question 5: Role - IT Consultant

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 1 | 3,4 | 100,0 | 100,0 |
| Missing System | 28 | 96,6 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

ΕΡΩΤΗΜΑ 6

Question 6:

“How CRM is currently implemented in your organization?”

Statistics

Question 6: Nature of CRM implementation - Currently

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |

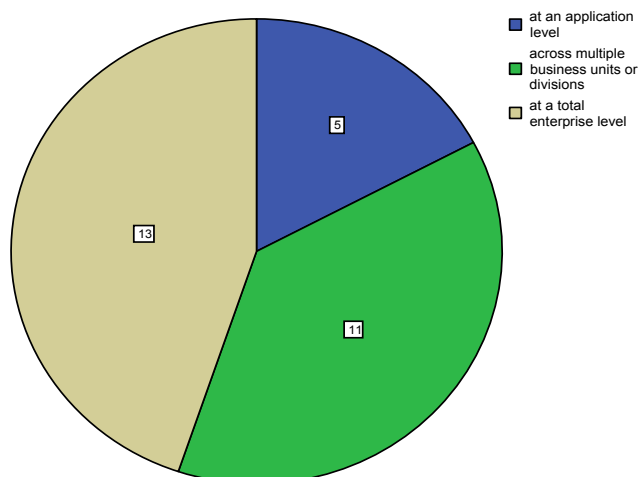
Frequency Table

Question 6: Nature of CRM implementation - Currently

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| At an application level | 5 | 17,2 | 17,2 | 17,2 |
| Within an individual business unit or division | 0 | 0 | 0 | 17,2 |
| Valid Across multiple business units or divisions | 11 | 37,9 | 37,9 | 55,2 |
| At a total enterprise level | 13 | 44,8 | 44,8 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Pie chart)

Question 6: Nature of CRM implementation - Currently



ΕΡΩΤΗΜΑ 7

Question 7:

“In your opinion which of the following best describes CRM?”

Statistics

Question 7: Description/Definition of CRM

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |

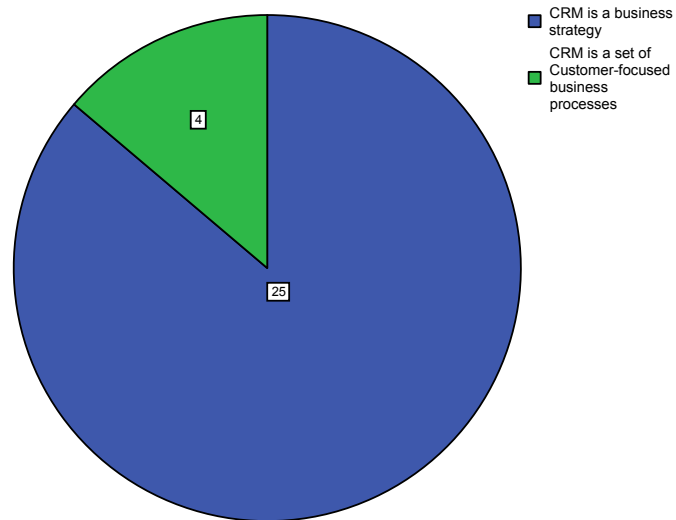
Frequency Table

Question 7: Description/Definition of CRM

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid CRM is a business strategy | 25 | 86,2 | 86,2 | 86,2 |
| CRM is a set of Customer-focused business processes | 4 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Pie chart)

Question 7: Description/Definition of CRM



ΕΡΩΤΗΜΑ 8

Question 8:

“How do you think CRM should best be implemented?”

Statistics

Question 8: Nature of CRM implementation - Ideally

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |

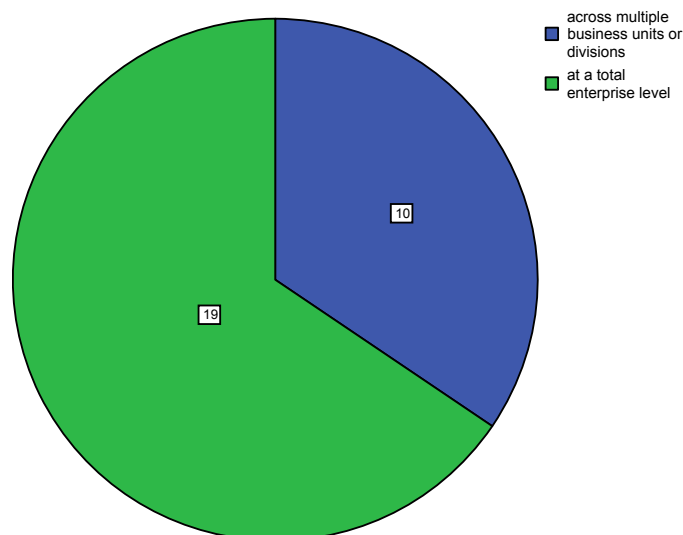
Frequency Table

Question 8: Nature of CRM implementation - Ideally

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid At an application level | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Within an individual business unit or division | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Across multiple business units or divisions | 10 | 34,5 | 34,5 | 34,5 |
| At a total enterprise level | 19 | 65,5 | 65,5 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Pie chart)

Question 8: Nature of CRM implementation - Ideally



ΕΡΩΤΗΜΑ 9

Question 9:

“On a scale of 5 to 1, where 5 is extremely important / significant and 1 is not at all important / significant, please rate the following obstacles / causes of failure to achieve CRM benefits”

Statistics

| | | Question 9: Corporate Culture / Organizational change (resistance to) | Question 9: Company politics | Question 9: Lack of CRM understanding (in general - overall level) |
|----------------|---------|---|---------------------------------|--|
| N | Valid | 29 | 29 | 29 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,55 | 3,21 | 3,72 |
| Median | | 5,00 | 3,00 | 4,00 |
| Std. Deviation | | 0,632 | 1,048 | 0,841 |

| | | Question 9: Lack of CRM understanding (board / top management level) | Question 9: Poor strategy / planning | Question 9: Little involvement of top management |
|----------------|---------|--|---|--|
| N | Valid | 29 | 29 | 29 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,28 | 4,00 | 4,55 |
| Median | | 5,00 | 4,00 | 5,00 |
| Std. Deviation | | 0,922 | 0,802 | 0,736 |

| | | Question 9: Lack of specifically designed, customer- centric processes | Question 9: Lack of CRM skills |
|----------------|---------|--|-----------------------------------|
| N | Valid | 29 | 29 |
| | Missing | 0 | 0 |
| Mean | | 3,79 | 3,38 |
| Median | | 4,00 | 3,00 |
| Std. Deviation | | 0,978 | 0,942 |

| | | Question 9: Lack of measures / monitoring of CRM benefits | Question 9: Software / Technology problems |
|----------------|---------|---|--|
| N | Valid | 28 | 28 |
| | Missing | 1 | 1 |
| Mean | | 3,83 | 3,46 |
| Median | | 4,00 | 4,00 |
| Std. Deviation | | 1,071 | 1,138 |

| | Question Group 9: Overall importance / significance of CRM obstacles / causes of failure |
|----------------|---|
| Mean | 3,88 |
| Std. Deviation | 0,469 |

Frequency Table

Question 9: Corporate Culture / Organizational change (resistance to)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 2 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| 4 | 9 | 31,0 | 31,0 | 37,9 |
| 5 = extremely important / significant | 18 | 62,1 | 62,1 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Company politics

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = not at all important / significant | 3 | 10,3 | 10,3 | 10,3 |
| 2 | 2 | 6,9 | 6,9 | 17,2 |
| 3 | 12 | 41,4 | 41,4 | 58,6 |
| 4 | 10 | 34,5 | 34,5 | 93,1 |
| 5 = extremely important / significant | 2 | 6,9 | 6,9 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Lack of CRM understanding (in general - overall level)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| 3 | 9 | 31,0 | 31,0 | 37,9 |
| 4 | 13 | 44,8 | 44,8 | 82,8 |
| 5 = extremely important / significant | 5 | 17,2 | 17,2 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Lack of CRM understanding (board / top management level)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| 3 | 6 | 20,7 | 20,7 | 24,1 |
| 4 | 6 | 20,7 | 20,7 | 44,8 |
| 5 = extremely important / significant | 16 | 55,2 | 55,2 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Poor strategy / planning

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 9 | 31,0 | 31,0 | 31,0 |
| 4 | 11 | 37,9 | 37,9 | 69,0 |
| 5 = extremely important / significant | 9 | 31,0 | 31,0 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Little involvement of top management

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 4 | 13,8 | 13,8 | 13,8 |
| 4 | 5 | 17,2 | 17,2 | 31,0 |
| 5 = extremely important / significant | 20 | 69,0 | 69,0 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Lack of specifically designed, customer-centric processes

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 3 | 10,3 | 10,3 | 10,3 |
| 3 | 8 | 27,6 | 27,6 | 37,9 |
| 4 | 10 | 34,5 | 34,5 | 72,4 |
| 5 = extremely important / significant | 8 | 27,6 | 27,6 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Lack of CRM skills

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 5 | 17,2 | 17,2 | 17,2 |
| 3 | 12 | 41,4 | 41,4 | 58,6 |
| 4 | 8 | 27,6 | 27,6 | 86,2 |
| 5 = extremely important / significant | 4 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Lack of measures / monitoring of CRM benefits

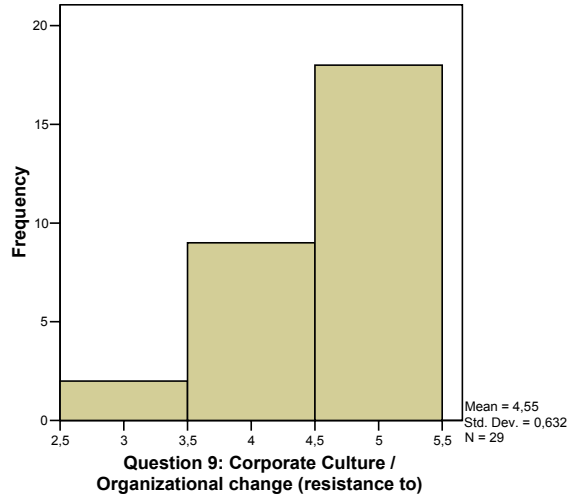
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 4 | 13,8 | 13,8 | 13,8 |
| 3 | 7 | 24,1 | 24,1 | 37,9 |
| 4 | 8 | 27,6 | 27,6 | 65,5 |
| 5 = extremely important / significant | 10 | 34,5 | 34,5 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 9: Software / Technology problems

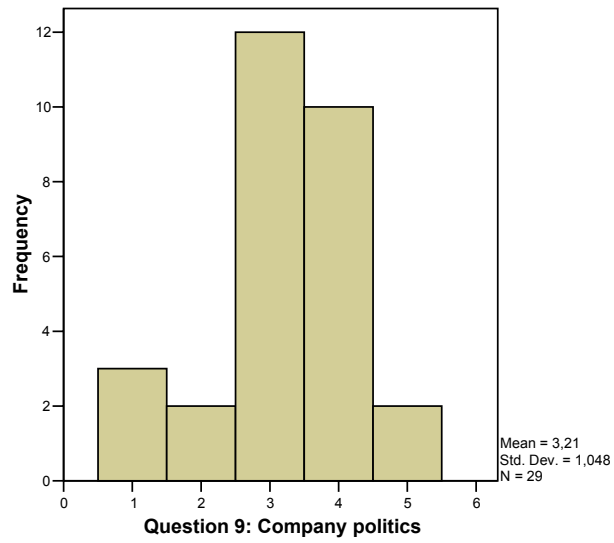
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = not at all important / significant | 2 | 6,9 | 7,1 | 7,1 |
| 2 | 3 | 10,3 | 10,7 | 17,9 |
| 3 | 8 | 27,6 | 28,6 | 46,4 |
| 4 | 10 | 34,5 | 35,7 | 82,1 |
| 5 = extremely important / significant | 5 | 17,2 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 28 | 96,6 | 100,0 | |
| Missing No Response | 1 | 3,4 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

Charts (Histograms)

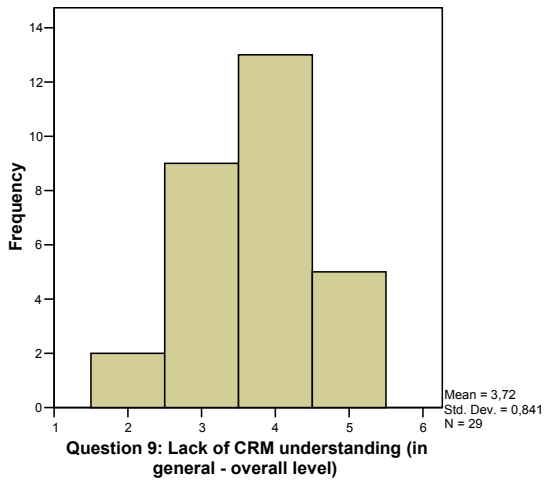
**Question 9: Corporate Culture / Organizational change
(resistance to)**



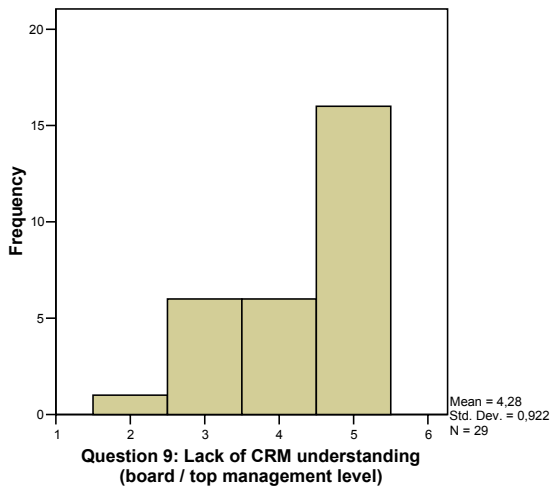
Question 9: Company politics



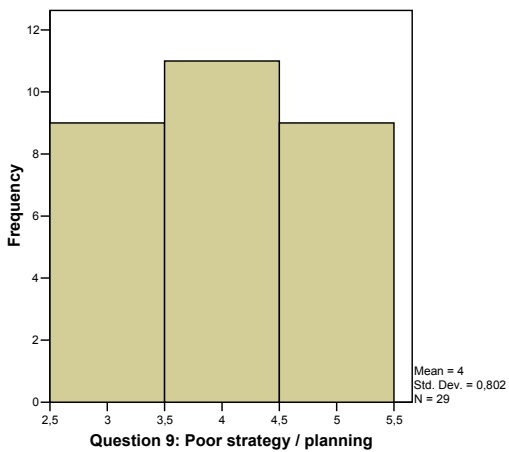
Question 9: Lack of CRM understanding (in general - overall level)



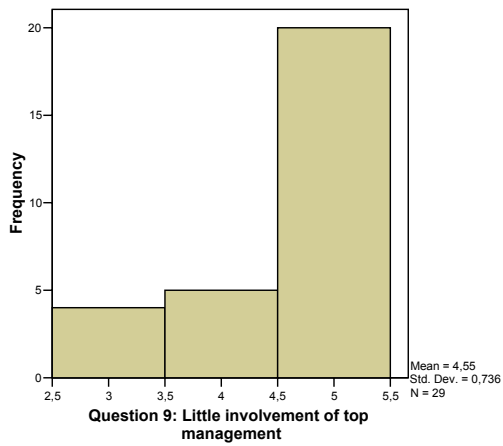
Question 9: Lack of CRM understanding (board / top management level)



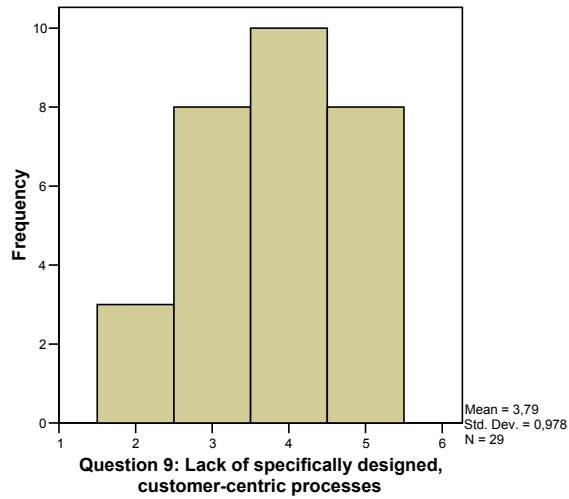
Question 9: Poor strategy / planning



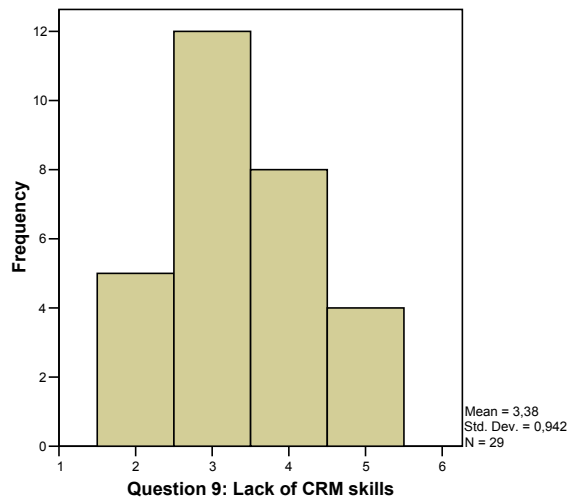
Question 9: Little involvement of top management



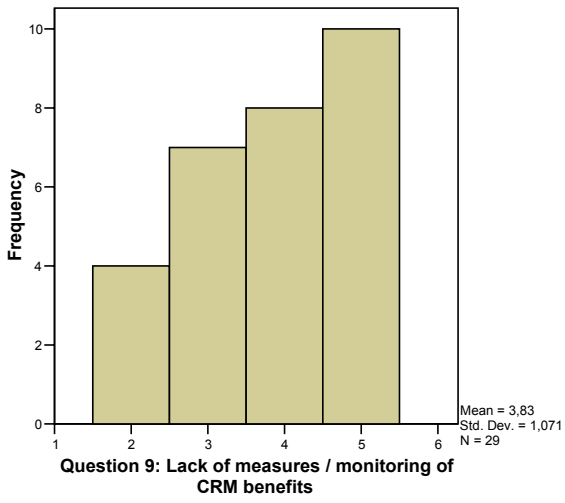
Question 9: Lack of specifically designed, customer-centric processes



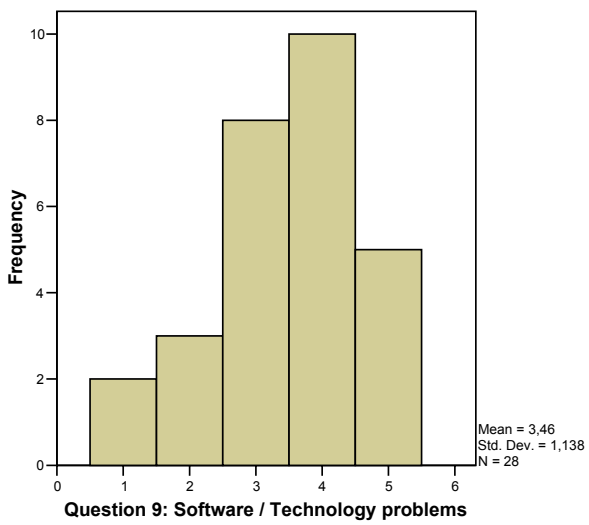
Question 9: Lack of CRM skills



Question 9: Lack of measures / monitoring of CRM benefits



Question 9: Software / Technology problems



ΕΡΩΤΗΜΑ 10

Question 10 (a):

“Are you aware of any methodologies and/or frameworks similar to the ones proposed in this study?”

Statistics

Question 10: Similar methodologies and/or frameworks awareness

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |

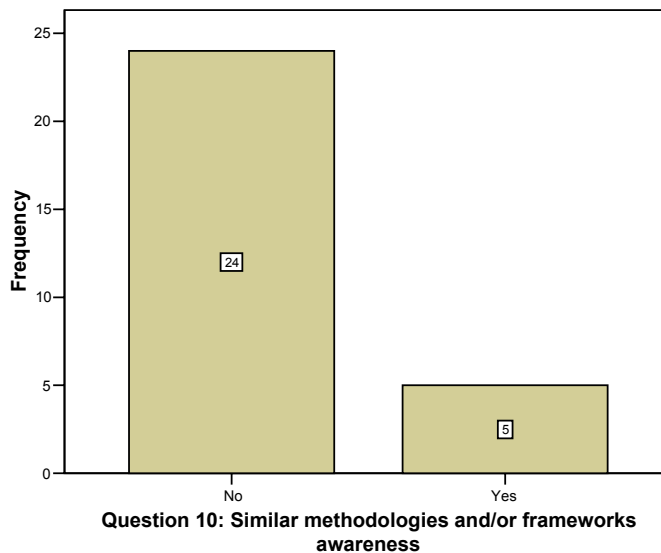
Frequency Table

Question 10: Similar methodologies and/or frameworks awareness

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| No | 24 | 82,8 | 82,8 | 82,8 |
| Valid Yes | 5 | 17,2 | 17,2 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Bar chart)

Question 10: Similar methodologies and/or frameworks awareness



Question 10 (b):

(10 (a): “Are you aware of any methodologies and/or frameworks similar to the ones proposed in this study?”)

“If YES, can you please specify them?”

| Questionnaire ID | Response |
|------------------|--|
| 2 | General BSC techniques |
| 7 | I am not familiar with any other frameworks. I have heard of the Kaplan & Norton Balanced Scorecard but have not seen it applied to a CRM context. Also, most guidelines on developing a CRM strategy strongly advocate measuring performance but do not suggest a comprehensive framework for doing so. |
| 9 | Roche Summit D based methodology. |
| 17 | Six Sigma, Sales Force Automation |

ΕΡΩΤΗΜΑ 11

Question 11 (a):

“Do you think that the proposed methodology is practically useful and can contribute to the CRM success?”

Statistics

Question 11: Practical Usefulness and Contribution

| | | |
|---|---------|----|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |

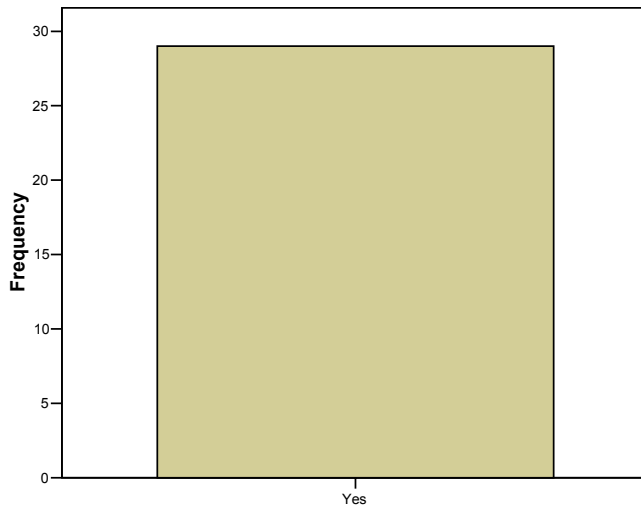
Frequency Table

Question 11: Practical Usefulness and Contribution

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|--------------|---------------|--------------------|
| Valid Yes | 29 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Chart (Bar chart)

Question 11: Practical Usefulness and Contribution



Question 11: Practical Usefulness and Contribution

Question 11 (b):

(11 (a): “Do you think that the proposed methodology is practically useful and can contribute to the CRM success?”)

“If YES, in what level?”

Statistics

Question 11: Level of practical usefulness and contribution potential

| | | |
|----------------|---------|-------------|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 2,72 |
| Median | | 3,00 |
| Std. Deviation | | 0,455 |

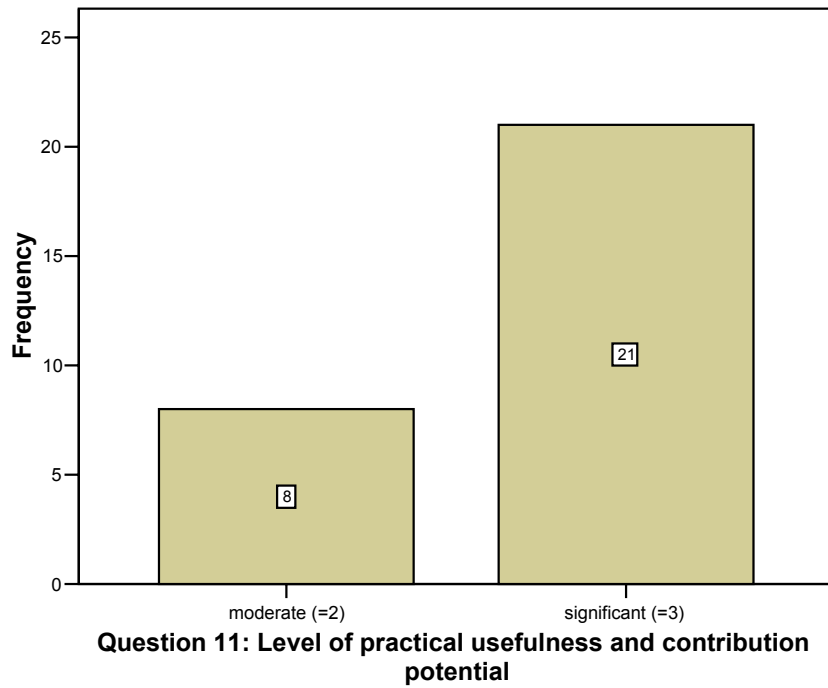
Frequency Table

Question 11: Level of practical usefulness and contribution potential

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid Not significant (=1) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moderate (=2) | 8 | 27,6 | 27,6 | 27,6 |
| Significant (=3) | 21 | 72,4 | 72,4 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Bar chart)

Question 11: Level of practical usefulness and contribution potential



EPQTHMA 12

Question 12:

“Which of the following items do you think that the proposed methodology can contribute to and in what level?”

Statistics

| | | Question 12: Communicate CRM strategy throughout the organization | Question 12: Clarify confusing aspects of CRM strategy, and CRM in general | Question 12: Forge alignment among the CRM team | Question 12: Discover costly "strategic misalignment" of key performance indicators (KPIs), key success factors (KSFs) and objectives |
|---|----------------|--|---|--|--|
| N | Valid | 29 | 29 | 29 | 29 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mean | 3,72 | 3,72 | 3,55 | 4,21 |
| | Median | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Std. Deviation | 1,192 | 0,797 | 1,088 | 0,675 |

| | | Question 12: Identify missing KPIs, KSFs and objectives critical to CRM success | Question 12: Link intangible assets to tangible outcomes | Question 12: Illustrate the integrated and holistic nature of a successful CRM strategy, and CRM in general | Question 12: Develop a common language for discussing CRM strategy |
|---|----------------|--|---|--|---|
| N | Valid | 28 | 29 | 29 | 26 |
| | Missing | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | Mean | 4,25 | 3,52 | 3,85 | 3,79 |
| | Median | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Std. Deviation | 0,645 | 1,090 | 0,967 | 1,236 |

| | | Question 12: Align departmental and personal goals to the CRM strategy | Question 12: Identify and align CRM initiatives | Question 12: Obtain feedback to learn about and improve CRM strategy | Question 12: Outline what should be measured to manage and continuously improve (strategic) CRM performance | Question 12: Link (strategic) CRM objectives to long-term KPTs and annual budgets |
|----------------|---------|---|--|---|--|--|
| N | Valid | 29 | 29 | 29 | 29 | 28 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Mean | | 4,00 | 3,83 | 3,90 | 4,21 | 4,25 |
| Median | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Std. Deviation | | 0,926 | 0,966 | 1,012 | 0,819 | 0,844 |

| | Question Group 12: Overall level of contribution |
|----------------|---|
| Mean | 3,908 |
| Std. Deviation | 0,258 |

Frequency Table

Question 12: Communicate CRM strategy throughout the organization

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = does not contribute at all | 2 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| 2 | 3 | 10,3 | 10,3 | 17,2 |
| 3 | 4 | 13,8 | 13,8 | 31,0 |
| 4 | 12 | 41,4 | 41,4 | 72,4 |
| 5 = contributes significantly | 8 | 27,6 | 27,6 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Clarify confusing aspects of CRM strategy, and CRM in general

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| 3 | 11 | 37,9 | 37,9 | 41,4 |
| 4 | 12 | 41,4 | 41,4 | 82,8 |
| 5 = contributes significantly | 5 | 17,2 | 17,2 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Forge alignment among the CRM team

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = does not contribute at all | 2 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| 2 | 1 | 3,4 | 3,4 | 10,3 |
| 3 | 11 | 37,9 | 37,9 | 48,3 |
| 4 | 9 | 31,0 | 31,0 | 79,3 |
| 5 = contributes significantly | 6 | 20,7 | 20,7 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Discover costly "strategic misalignment" of key performance indicators (KPIs), key success factors (KSFs) and objectives

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 4 | 13,8 | 13,8 | 13,8 |
| 4 | 15 | 51,7 | 51,7 | 65,5 |
| 5 = contributes significantly | 10 | 34,5 | 34,5 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Identify missing KPIs, KSFs and objectives critical to CRM success

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 3 | 10,3 | 10,7 | 10,7 |
| 4 | 15 | 51,7 | 53,6 | 64,3 |
| 5 = contributes significantly | 10 | 34,5 | 35,7 | 100,0 |
| Total | 28 | 96,6 | 100,0 | |
| Missing don't know / not sure | 1 | 3,4 | | |
| Total | 29 | 100,0 | | |

Question 12: Link intangible assets to tangible outcomes

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = does not contribute at all | 2 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| 2 | 1 | 3,4 | 3,4 | 10,3 |
| 3 | 12 | 41,4 | 41,4 | 51,7 |
| 4 | 8 | 27,6 | 27,6 | 79,3 |
| 5 = contributes significantly | 6 | 20,7 | 20,7 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Illustrate the integrated and holistic nature of a successful CRM strategy, and CRM in general

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 10,3 | 11,5 | 11,5 |
| | 3 | 5 | 17,2 | 19,2 | 30,8 |
| | 4 | 11 | 37,9 | 42,3 | 73,1 |
| | 5 = contributes significantly | 7 | 24,1 | 26,9 | 100,0 |
| | Total | 26 | 89,7 | 100,0 | |
| Missing | don't know / not sure | 3 | 10,3 | | |
| Total | | 29 | 100,0 | | |

Question 12: Develop a common language for discussing CRM strategy

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 = does not contribute at all | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| | 2 | 3 | 10,3 | 10,3 | 13,8 |
| | 3 | 10 | 34,5 | 34,5 | 48,3 |
| | 4 | 2 | 6,9 | 6,9 | 55,2 |
| | 5 = contributes significantly | 13 | 44,8 | 44,8 | 100,0 |
| | Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Align departmental and personal goals to the CRM strategy

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| | 3 | 9 | 31,0 | 31,0 | 34,5 |
| | 4 | 8 | 27,6 | 27,6 | 62,1 |
| | 5 = contributes significantly | 11 | 37,9 | 37,9 | 100,0 |
| | Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Identify and align CRM initiatives

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 10,3 | 10,3 | 10,3 |
| | 3 | 7 | 24,1 | 24,1 | 34,5 |
| | 4 | 11 | 37,9 | 37,9 | 72,4 |
| | 5 = contributes significantly | 8 | 27,6 | 27,6 | 100,0 |
| | Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Obtain feedback to learn about and improve CRM strategy

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 4 | 13,8 | 13,8 | 13,8 |
| | 3 | 4 | 13,8 | 13,8 | 27,6 |
| | 4 | 12 | 41,4 | 41,4 | 69,0 |
| | 5 = contributes significantly | 9 | 31,0 | 31,0 | 100,0 |
| | Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Outline what should be measured to manage and continuously improve (strategic) CRM performance

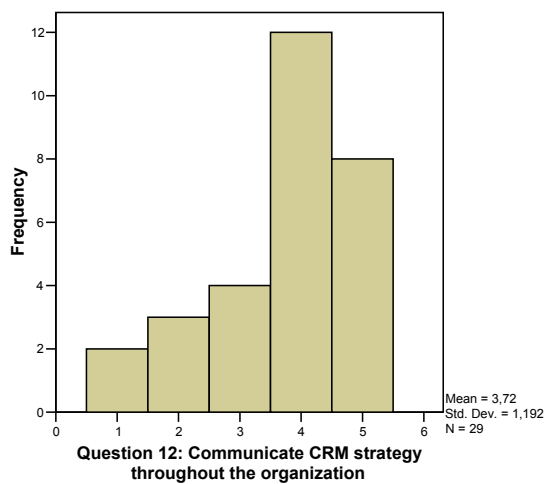
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 3 | 7 | 24,1 | 24,1 | 24,1 |
| | 4 | 9 | 31,0 | 31,0 | 55,2 |
| | 5 = contributes significantly | 13 | 44,8 | 44,8 | 100,0 |
| | Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Question 12: Link (strategic) CRM objectives to long-term KPTs and annual budgets

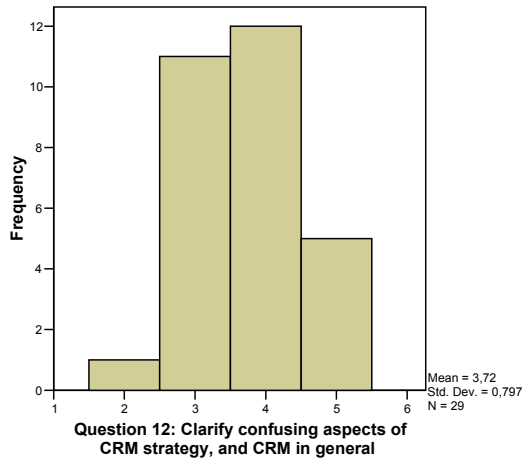
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 1 | 3,4 | 3,6 | 3,6 |
| | 3 | 4 | 13,8 | 14,3 | 17,9 |
| | 4 | 10 | 34,5 | 35,7 | 53,6 |
| | 5 = contributes significantly | 13 | 44,8 | 46,4 | 100,0 |
| | Total | 28 | 96,6 | 100,0 | |
| Missing | don't know / not sure | 1 | 3,4 | | |
| Total | | 29 | 100,0 | | |

Charts (Histograms)

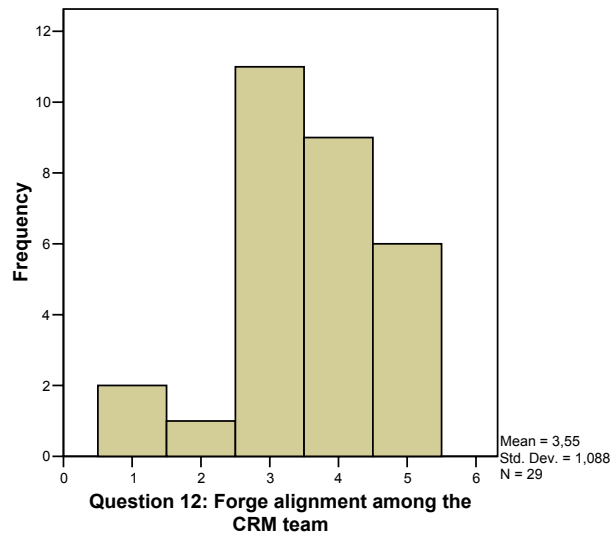
Question 12: Communicate CRM strategy throughout the organization



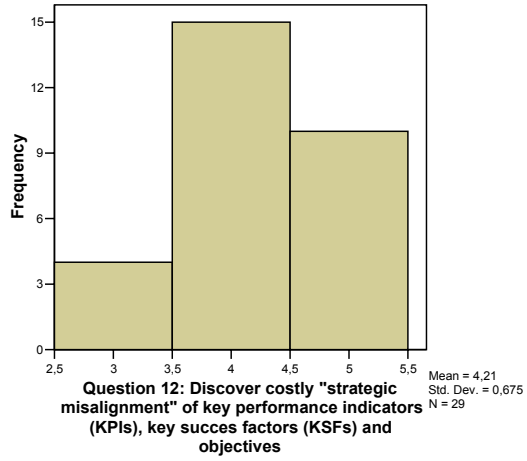
Question 12: Clarify confusing aspects of CRM strategy, and CRM in general



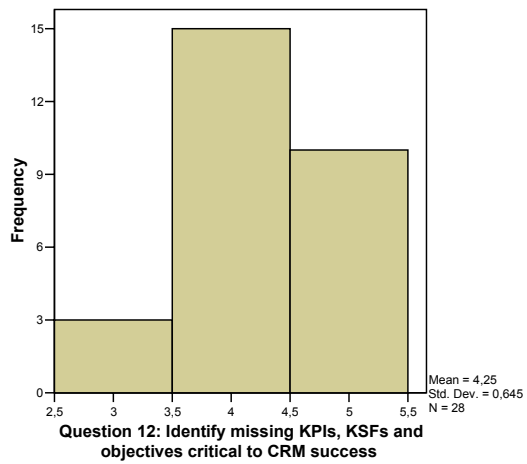
Question 12: Forge alignment among the CRM team



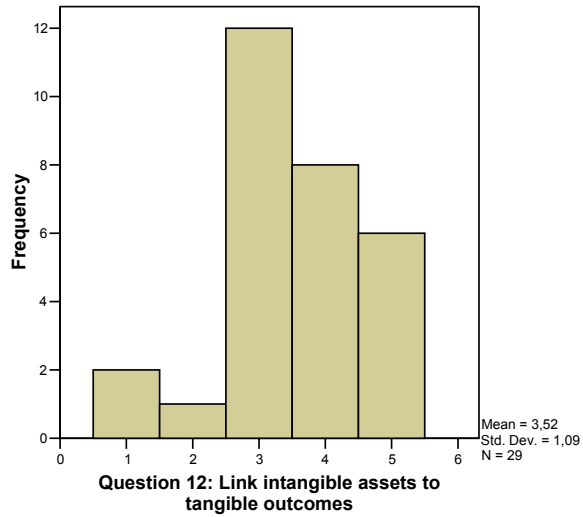
Question 12: Discover costly "strategic misalignment" of key performance indicators (KPIs), key succes factors (KSFs) and objectives



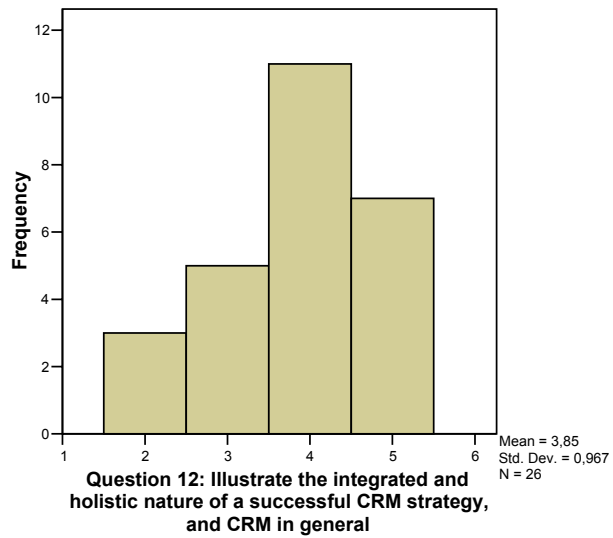
Question 12: Identify missing KPIs, KSFs and objectives critical to CRM success



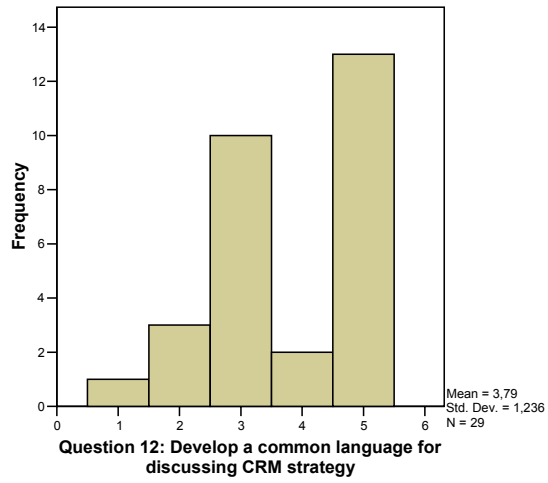
Question 12: Link intangible assets to tangible outcomes



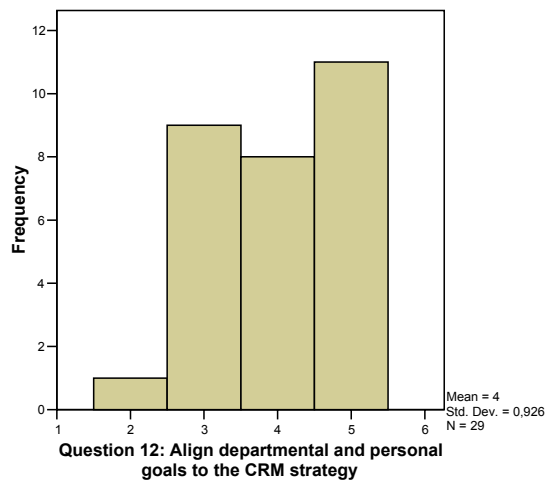
Question 12: Illustrate the integrated and holistic nature of a successful CRM strategy, and CRM in general



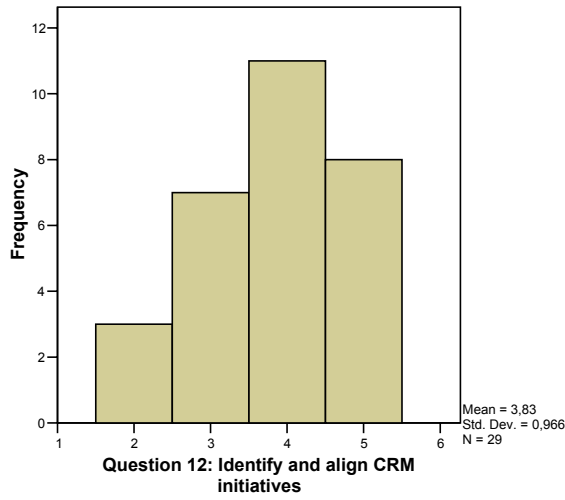
Question 12: Develop a common language for discussing CRM strategy



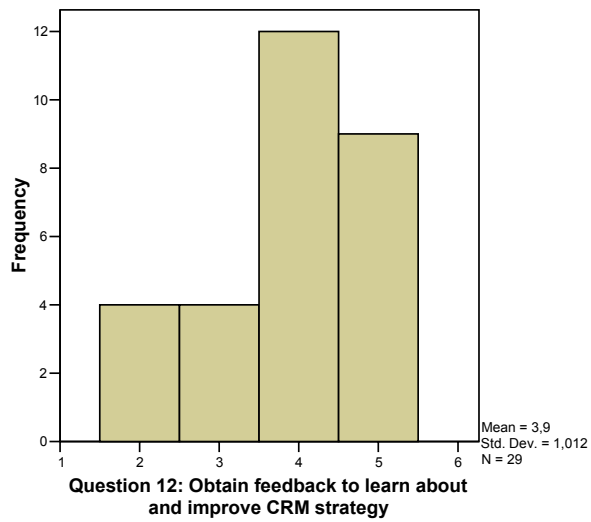
Question 12: Align departmental and personal goals to the CRM strategy



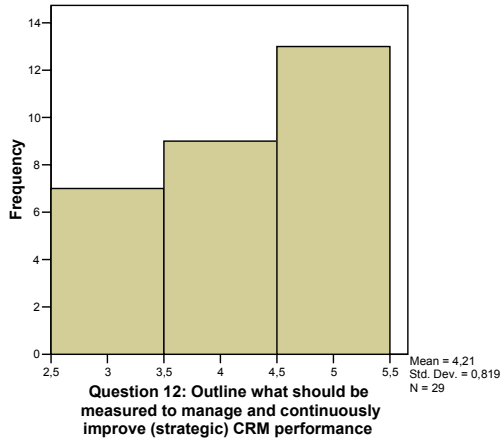
Question 12: Identify and align CRM initiatives



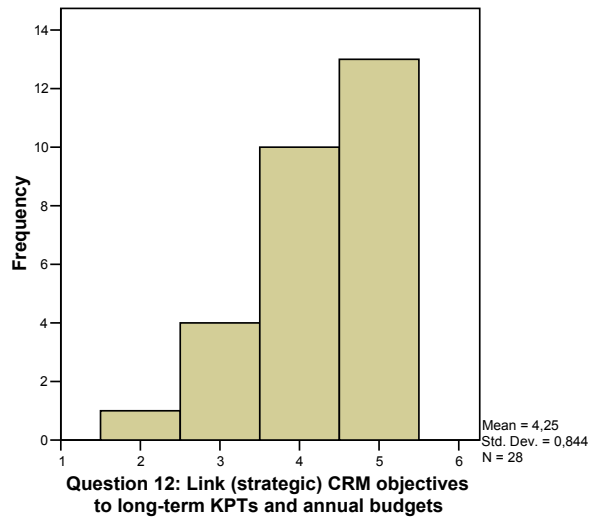
Question 12: Obtain feedback to learn about and improve CRM strategy



Question 12: Outline what should be measured to manage and continuously improve (strategic) CRM performance



Question 12: Link (strategic) CRM objectives to long-term KPTs and annual budgets



ΕΡΩΤΗΜΑ 13

Question 13:

“According to your knowledge and experience, can you please indicate the feasibility level of the proposed methodology’s application in practice?”

Statistics

Question 13: Feasibility level

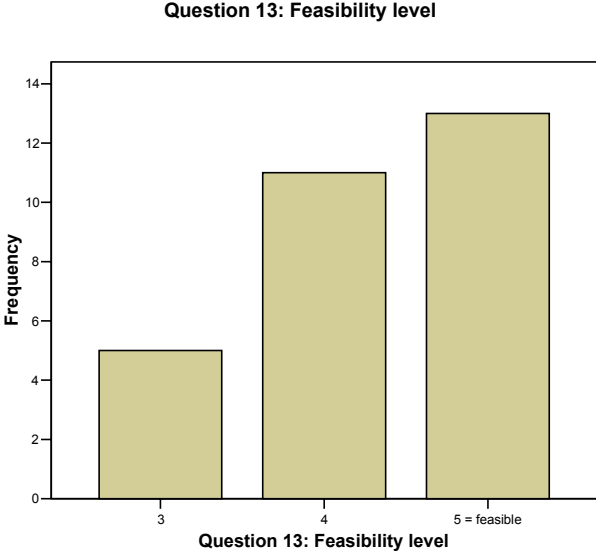
| | | |
|----------------|---------|-------------|
| N | Valid | 29 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 4,28 |
| Median | | 4,00 |
| Std. Deviation | | 0,751 |

Frequency Table

Question 13: Feasibility level

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid 1 = not feasible at all | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 5 | 17,2 | 17,2 | 17,2 |
| 4 | 11 | 37,9 | 37,9 | 55,2 |
| 5 = feasible | 13 | 44,8 | 44,8 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | 100,0 | |

Chart (Bar chart)



ΕΡΩΤΗΜΑ 14

Question 14:

“What in your opinion would be the major obstacles – if any – for developing and implementing such a methodology?”

Statistics

| | | Question 14: Lack of Resources | Question 14: Lack of expertise / capabilities | Question 14: Complexity |
|---|--------------|--|---|-----------------------------------|
| N | Valid | 16 | 17 | 8 |
| | Missing | 13 | 12 | 21 |

Frequency Table

Question 14: Lack of Resources

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes | 16 | 55,2 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | No | 13 | 44,8 | | |
| Total | | 29 | 100,0 | | |

Question 14: Lack of expertise / capabilities

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes | 17 | 58,6 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | No | 12 | 41,4 | | |
| Total | | 29 | 100,0 | | |

Question 14: Complexity

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes | 8 | 27,6 | 100,0 | 100,0 |
| Missing | No | 21 | 72,4 | | |
| Total | | 29 | 100,0 | | |

“Other, please specify:”

| Questionnaire ID | Response |
|------------------|---------------------------------------|
| 1 | Management commitment to the concepts |
| 2 | Lack of measurement tools |
| 7 | Lack of management buy-in |
| 13 | Management support |

ΕΡΩΤΗΜΑ 15

Question 15:

“How do you see adopting the proposed methodology in the next (2-5) years?”

Statistics

Question 15: Likelihood of adopting the methodology

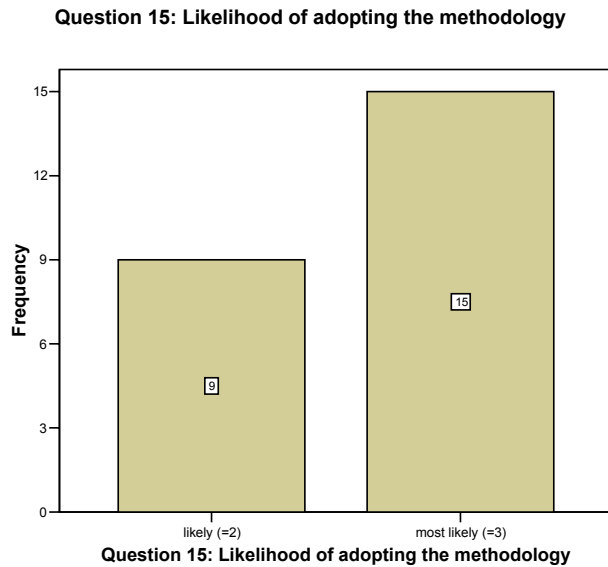
| | | |
|----------------|---------|-------------|
| N | Valid | 24 |
| | Missing | 5 |
| Mean | | 2,63 |
| Median | | 3,00 |
| Std. Deviation | | 0,495 |

Frequency Table

Question 15: Likelihood of adopting the methodology

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--|-----------|-------------|---------------|--------------------|
| Valid | Not likely (=1) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Likely (=2) | 9 | 31,0 | 37,5 | 37,5 |
| | Most likely (=3) | 15 | 51,7 | 62,5 | 100,0 |
| | Total | 24 | 82,8 | 100,0 | |
| Missing | Don't know/not sure (needs further examination) | 5 | 17,2 | | |
| Total | | 29 | 100,0 | | |

Chart (Bar chart)



ΑΝΟΙΚΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ / ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Proposals

“Should you have any proposals for the improvement and/or any remarks for the revision of the proposed methodology and the corresponding models / frameworks, please feel free to express them in the following text box”

| Questionnaire ID | Response |
|------------------|---|
| 1 | Changing sales and marketing business practices is the biggest challenge. Many times it becomes a “fool” project |
| 2 | Ensure sponsorship to BSC. Position BSC well between strategic & control/monitoring. |
| 4 | Develop a template with standard (Vision, Objectives, KSF, KPI, KPT, ...) that could be customized and adapted to the specific context. By doing this you would ease and speed-up the applicability of the methodology. I would also encourage you to constitute progressively a reference base with real examples that could serve as a benchmark. |

| | |
|----|--|
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> v. Your work is very impressive and should provide benefit to industry in measuring and monitoring performance of CRM strategy. vi. Something else that I thought of as I read your paper is that there is no industry focus. Do you plan to test your methodology on one particular industry? It might be easier to focus on one as opposed to trying to encompass all industries. vii. You mention Customer Lifetime Value and retention measurements. While the theory behind these metrics is sound, in practice they are very hard to implement. Perhaps your thesis could look at measures that can actually be used by industry to measure longevity of relationship. viii. You will note above that I have only rated feasibility of implementation with a '3'. When I answered this question I was thinking about it from the context of the Irish Roche affiliate trying to implement it. We, and indeed many Roche affiliates, are very sales focused. Sales representatives are bonused on sales and not retention and customer satisfaction. For a company to implement this strategy an overhaul of the bonus and incentive structure would be required and this would take time, much effort and a lot of change management. Nonetheless your proposals are an important contribution and it is only with constant efforts to encourage more structured approach to CRM performance measurement that success will be achieved. |
| 8 | Ensure that KSF's, KPI's are always linked to a business objective. Communicate why you defined these KSF's and KPI's and how they will contribute to the overall success of the company and the individual. |
| 9 | A BSc based method is always a very useful tool to quantify and measure the performance of complex projects/initiatives. It is always a question of priority of the involved organization how far such initiatives can reach. If CRM is seriously considered as business critical, the initiative can receive enough top management attention warranting the required time and resources to succeed with. |
| 12 | Adapt the methodology at a more tactical level than pure strategic level. |
| 13 | The CRM project is clearly business oriented and as to be driven by the business in order to be not identify as an IT project. The level of management support and involvement is crucial for the success of the CRM implementation and appropriation. By my experience, the technical issues are less difficult to manage than the change management. In my opinion, the full implementation and the use of the CRM platform (system+analytics) by the organisation takes between 2 to 3 years. |
| 17 | The linking of KSFs to the business benefit as well as the personal incentive of the CRM user would be an additional area for evaluation. I believe this relates to the topic "culture change". A Topic that I perceive as worth while further evaluating is the perception of CRM by the customers / targets. How much CRM do the customers want and appreciate? I understand that these topics a briefly addressed but are as such is not the main focus of this methodology. |
| 18 | Implement a behavior change management program into the method. Start early (before the roll-out) to start setting the right mind. Develop and communicate a mission and vision document on goals to reach Customer Satisfaction and repeat this! Implement a Customer Satisfaction Program as complementary to the introduction of a CRM system as such. This would complete the CRM strategy for the company and delivers crucial input to further develop a customer centric operation. |
| 25 | Define measurable KPIs. Define actionable KPIs |