



**« CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ »**

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

M. SC. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΜΑΝΙΑΤΕΑ Κ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ
ΜΟΕΣ/0716**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

2009

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Κώστα και Τζένη

Δήλωση

Η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Περίληψη

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο που συντελέστηκε την τελευταία δεκαετία λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς, της όξυνσης του ανταγωνισμού, της ανάπτυξης του Διαδικτύου και της παγκοσμιοποίησης δημιούργησε στον χώρο των Τηλεπικοινωνιών, αλλά και στον επιχειρηματικό κόσμο γενικότερα νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, που έχει τις ρίζες της στο Relationship Management, σε συνδυασμό με την πληροφοριακή τεχνολογία οδήγησαν στην ανάπτυξη του Customer Relationship Management (CRM). Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι, καλούνται πλέον να αντιμετωπίσουν το απαιτητικό έργο της εξισορρόπησης των βραχυπρόθεσμων κερδών, με την οικοδόμηση ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου ανάπτυξης. Κομβικά σημεία είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, η αποδοτικότερη λειτουργία, ο επανασχεδιασμός και παράλληλα ο καλύτερος συντονισμός των εσωτερικών διαδικασιών.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει την έννοια και τα οφέλη του CRM στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική του διάσταση. Παρατίθενται προτάσεις και εργαλεία που κρίνονται σκόπιμα για την αποφυγή σφαλμάτων και που μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιτυχημένη υλοποίηση και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης σε CRM. Παράλληλα, γίνεται εκτενής αναφορά στις έννοιες της πελατειακής εμπειρίας και της εξυπηρέτησης

πελατών αλλά και στις στρατηγικές διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών-έννοιες και στρατηγικές, οι οποίες αποτελούν πρόκληση για την ώριμη αγορά των Τηλεπικοινωνιών. Ολοκληρώνοντας, παραθέτουμε πρακτικές αποτελεσματικού συνδυασμού των τεχνικών λύσεων και των επιχειρησιακών διαδικασιών που θα ενισχύσουν την στρατηγικής σημασίας επιχειρησιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων και αναλύουμε τον τρόπο με τον οποίο η επιλογή της τεχνολογίας θα ασκήσει επιρροή στην εμπειρία του πελάτη.

Πιο αναλυτικά σε κάθε κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ακόλουθα:

Το **πρώτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει μια εισαγωγή στην έννοια του CRM, με περιγραφή των τριών διαστάσεων και των τύπων του CRM, ώστε να δοθεί πλήρης και σφαιρική εικόνα του όρου. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στα οκτώ πολύτιμα συστατικά CRM, τα οποία κρίνονται απαραίτητα για την επιτυχημένη εφαρμογή του, αλλά και στους λόγους που οδήγησαν στην ανάπτυξη του και στην μετάβαση από την έννοια του μαζικού μάρκετινγκ στην στρατηγική CRM. Τέλος, γίνεται αναφορά στις βασικές λειτουργίες του CRM, στα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση, αλλά και στα σημαντικότερα εμπόδια που συχνά παρακωλύουν την επιτυχημένη εφαρμογή του.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** περιγράφει την αγορά των Τηλεπικοινωνιών σήμερα, τις τάσεις, τα προβλήματα που συναντώνται και γίνεται ανάλυση του τρόπου με τον οποίο το CRM συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και στην απόκτηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθεται επίσης έρευνα σχετικά με τα στάδια

υιοθέτησης στρατηγικών CRM από τις Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες σήμερα και του κατά πόσο η ενσωμάτωσή τους θεωρείται επιτυχημένη ή όχι.

Το **τρίτο κεφάλαιο** περιγράφει τον Επιχειρηματικό κύκλο του CRM (*CRM Business Cycle*) και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία της προσφοράς εξαιρετικής εμπειρίας στον πελάτη δια μέσου κάθε επαφής με την εταιρεία, σύμφωνα με τις κύριες κατευθύνσεις του CRM. Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή του CRM ως μια διαδικασία που σκοπό έχει την συλλογή στοιχείων σχετικά με τον πελάτη και τον ρόλο που διαδραματίζει η αποτελεσματική Διαχείριση Γνώσης (*Knowledge Management*) στην ικανοποίηση των συνεχώς εξελισσόμενων αναγκών και προσδοκιών του. Τέλος, γίνεται αναφορά στα Τηλεφωνικά Κέντρα (Call Centers), τα οποία αποτελούν ένα από τα κύρια κανάλια αλληλεπίδρασης μιας Τηλεπικοινωνιακής εταιρείας με τους πελάτες, υφιστάμενους και δυνητικούς, και παράλληλα αποτελούν την κύρια πηγή συλλογής χρήσιμων πληροφοριών.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** αναφέρεται αρχικά στο ρόλο που διαδραματίζει η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών ως παράγοντας διαφοροποίησης στην απελευθερωμένη Τηλεπικοινωνιακή αγορά και στην οικοδόμηση άριστων σχέσεων με τους πελάτες. Στη συνέχεια γίνεται εκτενής περιγραφή μερικών στρατηγικών, όπως είναι η πολυκαναλική ολοκλήρωση, η εκτέλεση κλήσεων έρευνας ικανοποίησης και η χρήση των Interactive Voice Response-IVR συστημάτων, τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει κάθε Τηλεπικοινωνιακός πάροχος προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Στη συνέχεια περιγράφονται οι δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν το Ίντερνετ και τα ψηφιακά κανάλια ευρύτερα, τα οποία μπορούν να αξιοποιήσουν

σημαντικά οι Τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις που σχεδιάζουν στρατηγική CRM. Η τελευταία ενότητα του κεφαλαίου αναλύει την έννοια του e-CRM και αναφέρεται στις λειτουργίες και τα πλεονεκτήματα που αυτό προσφέρει στην επιχείρηση.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** εστιάζει στις στρατηγικές διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών. Αναλύονται οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν στην απώλεια πελατών (Churn), καθώς η ένταση του ανταγωνισμού και η απουσία προϊοντικής διαφοροποίησης καθιστούν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής διατήρησης πελατών που θα κάνει διακριτό τον έναν πάροχο από τον άλλον, επιτακτική. Έπεται γίνεται περιγραφή των τύπων των καμπανιών και του τρόπου σχεδιασμού τους, ανάλογα με το στάδιο του Κύκλου ζωής των πελατών (Customer Life Cycle). Στη συνέχεια παρατίθενται μερικοί τρόποι τμηματοποίησης των πελατών, που κύριο στόχο έχουν τον καλύτερο εντοπισμό των αναγκών του πελάτη.

Το **έκτο κεφάλαιο** αναλύει την στρατηγική CRM από τη σκοπιά της τεχνολογίας. Περιγράφει τη χρησιμότητα της επιχειρησιακής νοημοσύνης σε μια τηλεπικοινωνιακή εταιρεία και τα συστατικά της, αλλά και τον ρόλο που διαδραματίζει η τεχνολογία στη αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών και στην αύξηση της πελατειακής εμπειρίας. Στη συνέχεια παρατίθενται οι βασικοί οδηγοί για μια επένδυση CRM, προκειμένου να αποφευχθούν τα σφάλματα του παρελθόντος και να διασφαλιστεί η μέγιστη αποδοτικότητα της επένδυσης. Τέλος, περιγράφεται η αρχιτεκτονική και οι φάσεις ολοκλήρωσης ενός συστήματος CRM.

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

Ευχαριστίες

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

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	14
1.1 Εισαγωγή	14
1.2 Από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο CRM	16
1.3 Ορισμός – Χαρακτηριστικά του CRM	21
1.4 Οι διαστάσεις του CRM	25
1.4.1 Τεχνολογική Διάσταση	25
1.4.2 Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διάσταση	26
1.4.3 Πελατειακή Διάσταση	26
1.5 Οι τύποι του CRM	27
1.5.1 Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM).....	27
1.5.2 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM).....	28
1.5.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM).....	29
1.5.4 e-CRM	30
1.6 Τα οκτώ πολύτιμα στοιχεία για επιτυχημένο CRM	31
Πίνακας 1.2: Τα οκτώ πολύτιμα στοιχεία για επιτυχημένο CRM	31
1.7 Λόγοι ανάπτυξης	35
1.8 Βασικές λειτουργίες του CRM	38
1.9 Οφέλη του CRM	40
1.10 Προβλήματα και προϋποθέσεις επιτυχίας	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	46
2.1 Εισαγωγή	46
2.2 Οι τάσεις της τηλεπικοινωνιακής αγοράς στην Ελλάδα	46
2.3 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η αγορά των Τηλεπικοινωνιών	49
2.4 Η προσφορά του CRM	53
2.4.1 Δημιουργία ισχυρών πελατειακών σχέσεων.....	54
2.4.2 Κατάργηση των εμποδίων της τεχνολογίας.....	56
2.4.3 Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων	56
2.4.4 Ενοποίηση-αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών.....	57
2.5 Ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη (Unified view of the customer)	58
2.6 Το τηλεπικοινωνιακό CRM βρίσκεται σε πρωταρχικά στάδια	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ & ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	63
3.1 Εισαγωγή	63
3.2 Ο Επιχειρηματικός κύκλος CRM (CRM Business Cycle)	63
3.2.1 Ο ρόλος του πελάτη	65
3.3 Τι είναι η πελατειακή εμπειρία	66
3.4 Η ανάγκη για προσφορά εξαιρετικής εμπειρίας στον πελάτη	67
3.5 Οι προσδοκίες των πελατών	68
3.6 Οι περιοχές «κλειδιά» των κέντρων επαφής	68
3.7 Διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη για τη βελτίωση της επιχειρησιακής	
απόδοσης	71
3.7.1 Ο σχεδιασμός της εμπειρίας πελατών.....	72

3.7.2 Η παράδοση της πελατειακής εμπειρίας.....	73
3.7.3 Η κατανόηση της πελατειακής εμπειρίας	74
3.8 Η Διαχείριση γνώσης (Knowledge Management)	75
3.8.1 Call Centers - Ένα κανάλι αλληλεπίδρασης των πελατών	78
3.8.2 Η χρησιμοποίηση της γνώσης στα τηλεφωνικά κέντρα	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ CRM & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (CRM STRATEGIES & CUSTOMER CARE)	83
4.1 Εισαγωγή	83
4.2 Παράγοντες ποιότητας εξυπηρέτησης	84
4.3 Επιτυχείς στρατηγικές τηλεπικοινωνιακού CRM	86
4.3.1 Κλήσεις έρευνας ικανοποίησης σε πραγματικό χρόνο	86
4.3.2 Προσφορά ενός φιλόξενου πρώτου σημείου επαφής	87
4.3.3 Επίλυση με την πρώτη επαφή (First Contact Resolution-FCR)	88
4.3.4 Εφαρμογή μιας συνεπούς πολυκαναλικής λύσης (<i>Multichannel Solution</i>)	89
4.3.4.1 Επιλογές καναλιών	90
4.3.5 Μειστοποίηση του αριθμού των agent μέσω του “virtualization”	91
4.3.6 Εκτέλεση εξερχομένων κλήσεων (outbound calls) για τη βελτίωση της ικανοποίησης πελατών.....	93
4.3.7 Διαχείριση των επανακλήσεων (callbacks) αποτελεσματικά	94
4.3.8 Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών	95
4.4 Το Ίντερνετ και η Διαχείριση πελατειακών Σχέσεων	96
4.4.1 Εξέλιξη του Ίντερνετ	96
4.4.2 Το Internet σαν ένα καινοτομικό μέσο για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες.....	96
4.4.3 Τα χαρακτηριστικά του Ίντερνετ και η επίδρασή τους στη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση στις σχέσεις με τους πελάτες	97
4.4.4 Πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα ψηφιακά κανάλια στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων	101
4.4.4.1 Κατανόηση πελατών	101
4.4.4.2 Εξοικονόμηση κόστους.....	102
4.5 e-CRM.....	103
4.5.1 Ορισμός e-CRM.....	103
4.5.2 Λειτουργίες e-CRM	104
4.5.3 Το e-mail ως εργαλείο e-CRM	106
4.5.4 Πλεονεκτήματα του e-CRM για την επιχείρηση	107
4.6 Συμπέρασμα.....	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ & ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (RETENTION & LOYALTY STRATEGY)	110
5.1 Εισαγωγή	110
5.2 Ορισμός του Churn.....	110
5.2.1 Τα 4 χαρακτηριστικά του churn.....	111
5.3 Η αξία της αφοσίωσης των πελατών.....	112
5.4 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας πελατών - Ανάπτυξη μοντέλων διάσωσης πελατών.....	114
5.4.1 Η χρησιμότητα της διεξαγωγής ερευνών και της ανάλυσης της αγοράς (Customer churn analysis)	116

5.4.2 Το κλειδί είναι να γνωρίζεις καλύτερα τον πελάτη	119
5.5 Σχεδιασμός αποτελεσματικών εκστρατειών πιστότητας	122
5.5.1 Οι τύποι των εκστρατειών	122
5.5.2 Καμπάνιες Διατήρησης Πελατών	122
5.6 Στρατηγική διατήρησης των κερδοφόρων πελατών (Customers that count)	124
5.7 Τμηματοποίηση Πελατών	126
5.7.1 Customer Lifetime Value (CLV)	130
5.8 Πρακτικές CRM για την μείωση της απώλειας πελατών	132
5.9 Συμπέρασμα.....	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	
CRM & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	139
6.1 Η επιχειρησιακή νοημοσύνη (Business Intelligence) στις Telco.....	139
6.1.1 Η ανάγκη για επιχειρησιακή νοημοσύνη.....	140
6.2 Τα συστατικά ενός Τηλεπικοινωνιακό συστήματος επιχειρηματικής νοημοσύνης (Telco Business Intelligence System-TBIS)	142
6.2.1 Ορισμός του Data Warehouse	145
6.2.2 Ορισμός του Data Mining.....	145
6.2.3 Παραδείγματα εξόρυξης πληροφοριών ενός Customer Insight συστήματος	145
6.3 Τα επιχειρησιακά οφέλη της Επιχειρηματικής Ευφυΐας	148
6.4 Ισορροπία μεταξύ παραγωγικότητας και πελατειακής εμπειρίας κατά τη διάρκεια μιας επένδυσης CRM.....	149
6.4.1 Τεχνολογία και Παραγωγικότητα των υπηρεσιών	150
6.4.2 Τεχνολογία και εμπειρία πελάτη	150
6.5 Βασικοί οδηγοί της επένδυσης CRM	151
6.6 Αρχιτεκτονική & Ολοκλήρωση ενός συστήματος CRM.....	153
6.7 Λόγοι αποτυχίας των συστημάτων CRM στις Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες	156
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία	158
Ελληνική αρθρογραφία	158
Ξένη βιβλιογραφία-αρθρογραφία	158

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1.1: Διαφορές Μάρκετινγκ-CRM.....	19
Πίνακας 1.2: Τα οκτώ πολύτιμα στοιχεία για επιτυχημένο CRM.....	31
Πίνακας 6.1: Κύριοι χρήστες του Business Intelligence System.....	142

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1.1: Η μετάβαση από το μαζικό μάρκετινγκ, στο CRM.....	18
Σχήμα 1.2: Εύρος ορισμού του CRM.....	20
Σχήμα 1.3: Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος CRM.....	22
Σχήμα 1.4: Βασικές Λειτουργίες του CRM.....	39
Σχήμα 2.1: Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών.....	52
Σχήμα 2.2: Παραδοσιακή δομή του Front και του Back Office.....	60
Σχήμα 2.3: Ενοποιημένη Εικόνα του πελάτη (Unified View of the customer).....	61
Σχήμα 3.1: CRM Business Cycle.....	64
Σχήμα 3.2: Χρήση του Customer life Cycle.....	70
Σχήμα 3.3: Τα Call Centers αποτελούν κυρίαρχο κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη.....	79
Σχήμα 4.1: Παράδειγμα Virtual Contact Center- 4 sites/ 1 virtual call center.....	92
Σχήμα 4.2: Πλαίσιο αναφοράς για τις σχέσεις με πελάτες μέσω Ίντερνετ.....	100
Σχήμα 5.1: Data Mining Models.....	118
Σχήμα 5.2: Παραδείγματα ενεργειών ανάλογα με το στάδιο του Κύκλου Ζωής των πελατών (Customer Life Cycle).....	120
Σχήμα 5.3: Τα στάδια των πρωτοβουλιών πρόληψης της απώλειας πελατών.....	121
Σχήμα 5.4: Παράδειγμα Customer Value Score Model για την εστίαση στους πιο κερδοφόρους πελάτες.....	124
Σχήμα 5.5: Το χαρτοφυλάκιο του πελάτη (customer portfolio), βασισμένο στην αξία του πελάτη, την ροπή του για churn και το τμήμα που ανήκει.....	125
Σχήμα 5.6: Τμηματοποίηση της αγοράς.....	128
Σχήμα 5.7: Δυνητική τμηματοποίηση πελατών, με βάση προκαθορισμένα κριτήρια.....	129
Σχήμα 5.8: Τμηματοποίηση βάση των εσόδων και της κερδοφορίας.....	129
Σχήμα 5.9: Ανάπτυξη και επέκταση του Customer Lifetime Value μέσω της Τμηματοποίησης.....	131
Σχήμα 5.10: Γεγονός που προκάλεσε loyalty campaign.....	134
Σχήμα 6.1: Τεχνολογική αρχιτεκτονική ενός BIS ενός Τηλεπικοινωνιακού παρόχου.....	143
Σχήμα 6.2: Παράδειγμα εξόρυξης πληροφοριών ενός Customer Insight συστήματος.....	147
Σχήμα 6.1: Τεχνολογική αρχιτεκτονική ενός BIS ενός Τηλεπικοινωνιακού παρόχου.....	155
Σχήμα 6.2: Παράδειγμα εξόρυξης πληροφοριών ενός Customer Insight συστήματος.....	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1° CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1 Εισαγωγή

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*). 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. 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. Τα προηγούμενα χρόνια, οι εταιρείες εστίαζαν τις προσπάθειές τους κυρίως στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της εσωτερικής αποδοτικότητας. Για αυτό το λόγο, εστίαζαν κυρίως στις εσωτερικές διαδικασίες,

όπως στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών back-office. Αντίθετα, οι διοικητικές προσπάθειες, οι οποίες επενδύονταν στην εξυπηρέτηση του πελάτη, για παράδειγμα στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ ήταν πολύ περιορισμένες. Όσο όμως η αγορά γινόταν πιο δυνατή και οι πάροχοι πιο αποδοτικοί στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών, η διαφοροποίηση μεταξύ των ανταγωνιστών γινόταν όλο και πιο δύσκολη. Όταν η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών αυξάνεται, παράλληλα αυξάνονται και οι προσδοκίες των πελατών και όσο πιο εύκολη γίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να αλλάξει πάροχο, τόσο πιο δύσκολο είναι να παραμείνει πιστός. Ως αποτέλεσμα τον παραπάνω, αποτελεί υψηλής κρισιμότητας θέμα για κάθε εταιρεία η υιοθέτηση ενός συστήματος που θα περιορίζει τον χρόνο αντίδρασης στα αιτήματα του πελάτη και στα παράπονα, ενώ παράλληλα θα υποστηρίζει και υψηλής ποιότητας προϊόντα/υπηρεσίες.

Οι προηγούμενες πρωτοβουλίες επικεντρώνονταν και στόχευαν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας 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 βαθέων αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχετίζονται με τους πελάτες τους (Nelson and Berg, 2000).

Στο επίκεντρο της φιλοσοφίας του CRM είναι η αναγνώριση ότι η διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες, μπορεί να αποτελέσει ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του ενεργητικού σε έναν οργανισμό και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξανόμενη κερδοφορία.

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 ή 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.

1.2 Από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο CRM

Το CRM είναι μια εναλλακτική προσέγγιση στη διαχείριση του μείγματος μάρκετινγκ των 4P's (*product, price, promotion, place*). Στο CRM αυτό που απαιτεί διαχείριση είναι οι σχέσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση των συναλλαγών και προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η μακροχρόνια απόδοση και κερδοφορία με ιδιαίτερη προσοχή στο ιστορικό των συναλλαγών, τη δυνατότητα περαιτέρω συναλλαγών και τη διατήρηση των πελατών.

Σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2005), το CRM έχει ως σκοπό το χτίσιμο αμοιβαίων ικανοποιητικών μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές, διανομείς και άλλους συνεργάτες. Έτσι χτίζονται δυνατοί οικονομικοί, τεχνικοί και κοινωνικοί δεσμοί ανάμεσα στα συμμετέχοντα μέρη. Αντίθετα, το παραδοσιακό Marketing δίνει ιδιαίτερη σημασία στις μεμονωμένες πωλήσεις και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

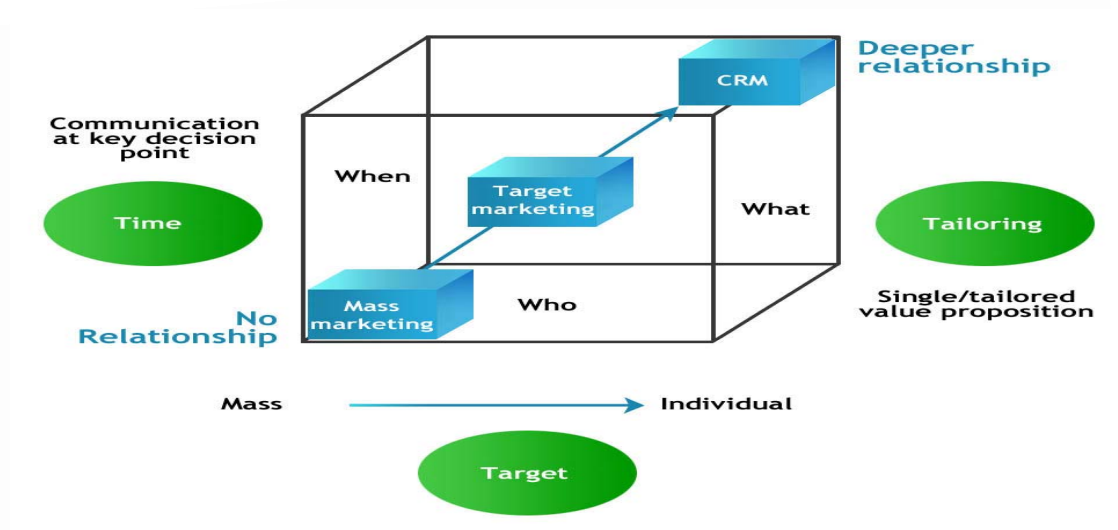
Η ανάπτυξη του CRM οφείλεται σε αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, των οποίων οι συνέπειες θα επηρεάζουν τα οικονομικά συστήματα για αρκετό καιρό ακόμα. Η αγορά έχει γίνει πολύ πιο δυναμική και ανταγωνιστική, ενώ οι πολλές επιλογές που διαθέτουν πλέον οι πελάτες έχουν φέρει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με το τέλος της πελατειακής πίστης. Επιπλέον, σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι διαφορές στα κύρια προϊόντα και τις υπηρεσίες έχουν πάψει να είναι ορατές και οι πελάτες αλλάζουν προμηθευτές με τη παραμικρή αφορμή. Για την εφαρμογή του CRM χρειάζεται να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στην επιχείρηση και φυσικά το πιο δύσκολο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συχνά αντιδρά στις αλλαγές. Επίσης, χρειάζεται η συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης, αφού πρόκειται για ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Από την άλλη πλευρά το Marketing αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές.

Στο CRM, η πραγματοποίηση μιας πώλησης δεν θεωρείται το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας μάρκετινγκ αλλά το ξεκίνημα της σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη (Zikmund, McLeod και Gilbert 2003). Έχει γίνει γενικά παραδεκτό στις επιχειρήσεις ότι η δυνατότητα για συχνή (και συχνά μακράς διάρκειας) επικοινωνία μεταξύ των πωλητών και των αγοραστών διευκολύνει τη διατήρηση των πελατών,

οδηγώντας έτσι στην αύξηση της μακροχρόνιας αξίας των πελατών (Ο' Malley, Mitussis 2002). Αυτό έδειξαν με τη ριζοσπαστική δουλειά τους, οι Reichheld και Sasser (1990), οι οποίοι εντόπισαν ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη διατήρηση των πελατών και τη κερδοφορία. Βρήκαν ότι μια αύξηση της διατήρησης πελατών της τάξεως του 5% σε ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας, σε όρους καθαρής παρούσας αξίας, από 20% σε 85%.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Reichheld (1996), όσο περισσότερο διαρκεί μια σχέση, τόσο πιο κερδοφόροι γίνονται οι πελάτες για την επιχείρηση, καθώς με τη πάροδο του χρόνου αγοράζουν περισσότερο και έτσι τα έσοδα αυξάνονται ενώ οι επιχειρήσεις γίνονται πιο αποτελεσματικές στην εξυπηρέτησή τους, επομένως τα κόστη μειώνονται. Ακόμη τα κόστη απόκτησης νέων πελατών είναι πολύ υψηλά σε σχέση με τα κόστη διατήρησης. Οι ικανοποιημένοι πελάτες ενδέχεται να προσελκύσουν και νέους υποψήφιους πελάτες, ενώ η διατήρηση των πελατών τους κάνει να είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς τη τιμή.

Το παραδοσιακό Marketing και το CRM αντιμετωπίζουν την αγορά με εντελώς διαφορετικό τρόπο. Το πρώτο τη βλέπει σαν ένα απλό συντονισμό αγορών, όπου το μόνο που ενδιαφέρει είναι η πώληση ενώ το δεύτερο σαν ένα δίκτυο σταθερών, βαθύτερων σχέσεων ανάμεσα σε πελάτες, εταιρείες, παρόχους και ανταγωνιστές και για να μην καταστραφεί το δίκτυο αυτό θα πρέπει οι δεσμοί να είναι στενοί και ο ένας να δίνει αξία στον άλλον.



Σχήμα 1.1: Η μετάβαση από το μαζικό μάρκετινγκ, στο CRM

Πηγή: TreeWorks, (2004), “Customer Relationship Management”, www.tree.ro

Ολοκληρώνοντας, αναφέρονται τα σημεία εκείνα στα οποία σύμφωνα με τον Parmer (1996) υπερτερεί το CRM συγκρινόμενο με το παραδοσιακό μάρκετινγκ:

- Μειώνει τα διαφημιστικά κόστη.
- Διευκολύνει την επιχείρηση να στοχεύσει συγκεκριμένες ομάδες πελατών δίνοντας έμφαση στις ανάγκες τους.
- Επιτρέπει την ευκολότερη παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας μιας συγκεκριμένης καμπάνιας.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να διεκδικήσει πελάτες βασισμένη στις υπηρεσίες και όχι στις τιμές.
- Αποτρέπει την σπατάλη πόρων σε πελάτες που δεν αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση.
- Προτρέπει την επένδυση πόρων για την εξυπηρέτηση πελατών που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

- Βελτιώνει τη χρήση του «customer channel» της επιχείρησης και συνακόλουθα την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες.
- Μικραίνει το διάστημα που απαιτείται για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και την είσοδό του στην αγορά.
- Δίνει έμφαση στο «εσωτερικό μάρκετινγκ» το οποίο χαρακτηρίζεται ως στρατηγικά σημαντικό.
- Εξασφαλίζει πληροφορίες για τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο.
- Στοχεύει στην αύξηση της ικανοποίησης και τη διατήρηση των πελατών.

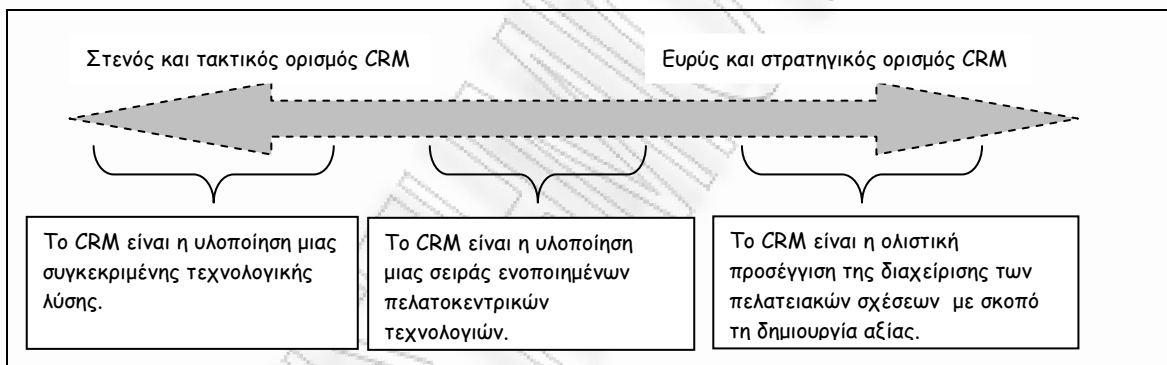
Στον πίνακα αναφέρονται συνοπτικά μερικές από τις διαφορές ανάμεσα στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ και στο CRM.

Παράγοντες	Μάρκετινγκ	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες/προφίλ κατηγοριών	Πλήρες προφίλ για όλους τους πελάτες
Στόχοι	Max παραγωγή min κόστος	Αφοσίωση πελάτη
Αντιμετώπιση αγοράς	Ως Συντονισμό ανταλλαγών	Ως Δίκτυο σταθερών σχέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό (με εξαίρεση το αρχικό)
Εφαρμογή	Μέτριας Δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτελέσματα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα
Στόχοι	Max παραγωγή min κόστος	Αφοσίωση πελάτη

Πίνακας 1.1: Διαφορές Μάρκετινγκ-CRM

1.3 Ορισμός – Χαρακτηριστικά 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. Η κατανόηση του CRM είναι, ωστόσο, απαραίτητη για την αποτελεσματική υλοποίηση και διαχείρισή του. Όπως εμφανίζεται και στο σχήμα 1.2 το CRM μπορεί να οριστεί τουλάχιστον από τρεις προοπτικές. Από το ένα άκρο ορίζεται στενά ως μια συγκεκριμένη τεχνολογική λύση, στο κέντρο ως η εφαρμογή μιας σειράς ενοποιημένων πελατοκεντρικών τεχνολογικών λύσεων και τέλος στο δεξί άκρο ως μια ολιστική προσέγγιση διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων με σκοπό τη δημιουργία αξίας.



Σχήμα 1.2: Εύρος ορισμού του CRM

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 Schefter (2002) - "το CRM ευθυγραμμίζει επιχειρηματικές διαδικασίες με στρατηγικές πελάτη προκειμένου να δομήσει την εμπιστοσύνη του πελάτη και να

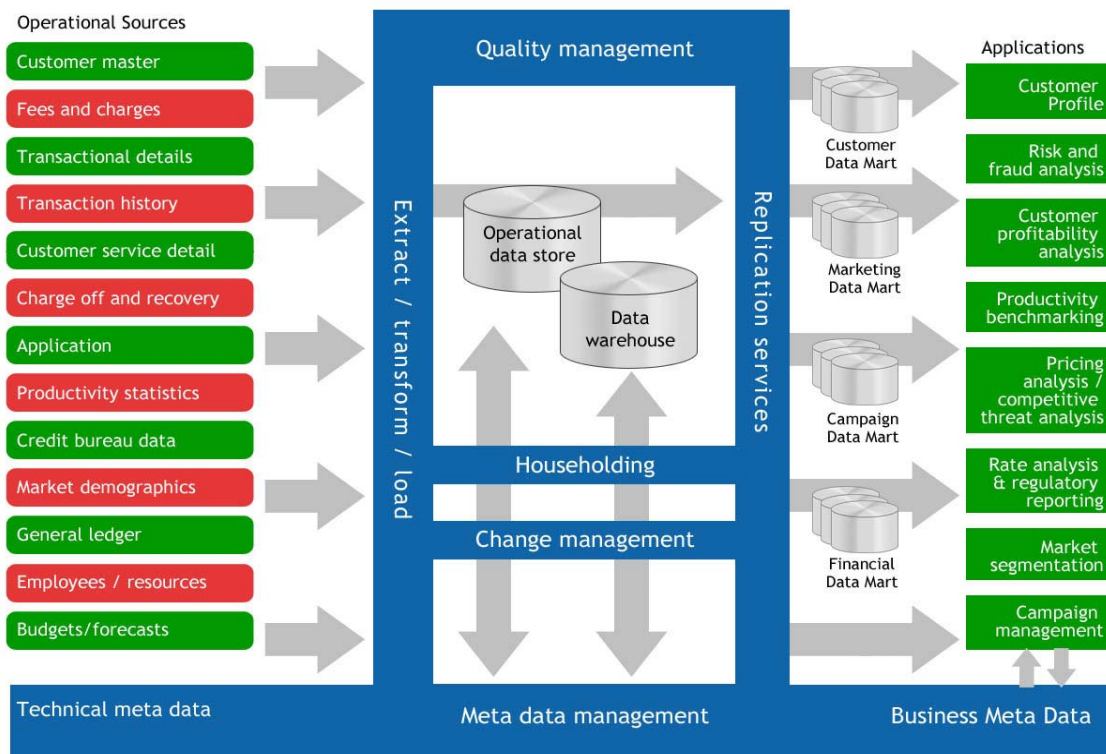
αυξήσει τα κέρδη με το πέρασμα του χρόνου" - οι όροι "τεχνολογία" και "λογισμικό" απουσιάζουν εντελώς. Οι Osarenkhoe και Bennani (2007) υποστηρίζουν ότι ένα θεωρητικό μοντέλο πάνω στο οποίο μια εμπειρική ανάλυση μπορεί να βασιστεί προκειμένου να προσδιορίσει θεωρητικά και πρακτικά το CRM πρέπει να αποτελείται 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 διπλωματική εργασία 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 είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, το οποίο αποτελείται από διαδικασίες, στρατηγικές, λογισμικά, και διαδικτυακές εφαρμογές, 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 η 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.



Σχήμα 1.3: Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος CRM

Πηγή: TreeWorks, (2004), "Customer Relationship Management", www.tree.ro

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων 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 CRM περιλαμβάνει την ανάπτυξη

διαδικασιών και τη χρήση της υπάρχουσας πληροφόρησης για τους πελάτες προς όφελος της επιχείρησης. Σημαντικά στοιχεία για την επίτευξη των παραπάνω είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και ο ρόλος της τεχνολογίας στην ενίσχυση των επαφών με τους πελάτες και την κατανόηση τους.

Σύμφωνα με τους Ryals και Knox (2001), τα κύρια χαρακτηριστικά του CRM είναι τα εξής:

- Μια αντίληψη περί των πελατειακών σχέσεων που στόχο έχει τη μακροχρόνια διατήρηση επιλεγμένων πελατών.
- Συλλογή και ενοποίηση πληροφοριών σχετικών με τους πελάτες.
- Χρήση ειδικών λογισμικών για την ανάλυση των πληροφοριών (συχνά σε πραγματικό χρόνο).
- Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την αναμενόμενη μακροχρόνια αξία των πελατών.
- Κατηγοριοποίηση των αγορών σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες, μέσα από τη διαχείριση διαδικασιών.
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσα από εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στα μικρο-τμήματα της αγοράς, με τη βοήθεια λεπτομερών και ολοκληρωμένων προφίλ των πελατών.
- Μεταφορά της εστίασης από τη διαχείριση των προϊόντικών χαρτοφυλακίων στη διαχείριση των χαρτοφυλακίων των πελατών, με απαραίτητες αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες και μερικές φορές στην οργανωτική δομή.

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, οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση, να οργανωθούν με βάση τα τμήματα πελατείας (Rustet al, 2000, Winer, 2001).

1.4 Οι διαστάσεις του CRM

Αρκετοί από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα για το CRM επικεντρώνονται σε μία διάστασή του, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι τεχνολογικές του δυνατότητες ή τα επιχειρησιακά οφέλη. Πρόκειται ουσιαστικά για τις τρεις διαφορετικές διαστάσεις του CRM, την τεχνολογική, την επιχειρησιακή / στρατηγική και την πελατειακή διάσταση, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια (Teo, Devadoss, Pan, 2000). Κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν οι τρεις αυτές διαστάσεις του CRM, ώστε να γίνει καλύτερα αντιληπτό το εύρος του όρου και να διευκολυνθεί η ολιστική του προσέγγιση.

1.4.1 Τεχνολογική Διάσταση

Η τεχνολογική προσέγγιση του CRM αναφέρεται στις δυνατότητες που παρέχει στην επιχείρηση για καλύτερη ικανοποίηση αναγκών των πελατών του, μέσα από την ανάλυση δεδομένων και τη διαμόρφωση προφίλ των πελατών. Το CRM παρέχει την κατάλληλη υποδομή και τα αναλυτικά εργαλεία που επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των πελατών και που διευκολύνουν την αποδοτική αλληλεπίδραση με

αυτούς. Μέσω του CRM ολοκληρώνονται και ενοποιούνται διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργούνται κεντρικές βάσεις δεδομένων και μ' αυτό τον τρόπο οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών γίνονται πιο ευέλικτες και αποδοτικές.

1.4.2 Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διάσταση

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

1.4.3 Πελατειακή Διάσταση

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

τους πελάτες και στην αξιοποίησή τους, προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, το CRM προτείνει σχεδιασμό διαδικασιών προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση πελατών και την χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων για την καταγραφή και ανάλυση δεδομένων πελατών. Το CRM τονίζει τη σκόπιμη επιλογή των βασικών πελατών που θεωρούνται στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου επιθυμητοί και κερδοφόροι. Σύμφωνα με το κριτήριο του Pareto, το 80% του κέρδους μιας εταιρείας προέρχεται από το 20% των πελατών της.

1.5 Οι τύποι του CRM

Σύμφωνα με τους Chaudhury και Kuiboer (2002) υπάρχουν τέσσερις τύποι συστημάτων CRM, η περιγραφή των οποίων γίνεται αμέσως παρακάτω.

1.5.1 Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)

Αφορά στις επιχειρηματικές διαδικασίες που θα βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Chakravorti, 2006). Εδώ τα δεδομένα για τους πελάτες συλλέγονται από τα διάφορα σημεία επαφής με τον πελάτη όπως τηλεφωνικά κέντρα, φαξ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διαδίκτυο, επαφές πωλητών και άλλα. Οι πληροφορίες αυτές ύστερα αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μια βάση δεδομένων που είναι διαθέσιμη σε όλους τους χρήστες που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Επίσης το επιχειρησιακό CRM είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες – μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως το επιχειρησιακό CRM είναι το κέντρο επαφών αλλά και η διαχείριση των επαφών. Ένα σύστημα διαχείρισης

επαφών μπορεί να παρέχει ολοκληρωμένη και αναλυτική πληροφόρηση που αφορά την κάθε επαφή με τους πελάτες. Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

1. διαχείριση των πωλήσεων
2. υπηρεσίες προς τον πελάτη
3. αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front-office CRM), υποστηρίζονται από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός κέντρου κλήσεων, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

1.5.2 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 (Chakravorti, 2006).

Τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στην κεντρική βάση επαφών αναλύονται με σκοπό να δημιουργηθούν τα προφίλ των πελατών, να αναγνωριστούν οι αγοραστικές τους συνήθειες, να διαπιστωθεί το επίπεδο ικανοποίησης και να υποστηριχθεί η τμηματοποίηση των πελατών. Οι πληροφορίες και η γνώση που προκύπτει από το αναλυτικό CRM βοηθάει στην ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης και στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ταιριάζουν καλύτερα στο αγοραστικό προφίλ των πελατών. Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το παρασκηνακό CRM (back office CRM) που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των

πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004) οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες οι οποίες είναι:

1. αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις (απόδοση της αγοράς, προϋπολογισμός για κάθε πελάτη, ανάλυση εξόδων και ανταγωνισμού)
2. αναλύσεις που αφορούν το μάρκετινγκ (αποδοτικότητα των εκστρατειών προώθησης, ανταπόκριση σε καμπάνιες μάρκετινγκ)
3. αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες (αναλύσεις των αιτημάτων για υπηρεσίες, χρονοδιαγράμματα)
4. γενικές αναλύσεις

1.5.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Αφορά στη συνεργασία και στην ενοποίηση των πόρων μέσα σε ένα οργανισμό, και ανάμεσα στον οργανισμό, τους συνεργάτες και πελάτες του (Chakravorti, 2006). Τα συστήματα CRM ενοποιούνται με ευρύτερα εταιρικά συστήματα ώστε να επιτραπεί μεγαλύτερη ανταπόκριση στον πελάτη κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα ένα σύστημα CRM μπορεί να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει εργαζόμενους, προμηθευτές ή συνεργάτες. Επομένως το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, και του μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό έργο αυτό της προσαρμογής και της τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών.

1.5.4 e-CRM

Το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια διαδικτυακή προσέγγιση για τον συγχρονισμό των σχέσεων με τους πελάτες μέσω των καναλιών επικοινωνίας και των επιχειρησιακών λειτουργιών. Το e-CRM επιτρέπει την ηλεκτρονική λήψη παραγγελιών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία προφίλ των πελατών, για την προσφορά εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και για αυτοματοποιημένη παροχή βοήθειας.

Έρευνα των Xu και Walton (2005) που έγινε σε είκοσι προμηθευτές συστημάτων CRM έδειξε ότι σχεδόν όλα τα CRM συστήματα παρείχαν επιχειρησιακές λειτουργίες με τυπικά συστήματα διαχείρισης επαφών και εφαρμογές τηλεφωνικών κέντρων. Το 40% των CRM συστημάτων παρείχε αναλυτικές λειτουργίες προσφέροντας γνώση για τον πελάτη, ενώ συνεργατικό CRM ήταν διαθέσιμο μόνο από το 20%, καθώς λίγες επιχειρήσεις είχαν προχωρήσει σε επέκταση των CRM συστημάτων τους ώστε να συμπεριλάβουν εργαζομένους και συνεργάτες.

1.6 Τα οκτώ πολύτιμα στοιχεία για επιτυχημένο CRM

1. CRM Vision: Leadership, Market Position, Value Proposition	
2. CRM Strategy: Objectives, Segments, Effective Interaction	
3. Valued Customer Experience Understand Requirements Monitor Expectations Satisfaction vs. Competition Collaboration and Feedback Customer Communication	4. Organizational Collaboration Culture and Structure Customer Understanding People: Skills, Competencies Incentives and Compensation Employee Communications Partners and Suppliers
5. CRM Processes: Customer Life Cycle, Knowledge Management	
6. CRM Information: Data, Analysis, One View Across Channels	
7. CRM Technology: Applications, Architecture, Infrastructure	
8. CRM Metrics: Value, Retention, Satisfaction, Loyalty, Cost to Serve	

Πίνακας 1.2: Τα οκτώ πολύτιμα στοιχεία για επιτυχημένο CRM

Πηγή: Gartner Research (2001), ID Number: AV-14-9265

1. Όραμα (Vision): Το επιτυχημένο CRM απαιτεί την ύπαρξη ξεκάθαρου οράματος, το οποίο θα αποτελέσει την αρχή για την ανάπτυξης της κατάλληλης στρατηγικής προς την πραγμάτωσή του. Το όραμα εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο η πελατοκεντρική επιχείρηση επιθυμεί να δει και να νιώσει τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες της- το customer value proposition (CVP) και το corporate brand values αποτελούν κλειδιά του CRM vision. Χωρίς όραμα CRM, η επιχείρηση δεν θα ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό, οι πελάτες-στόχος δεν θα ξέρουν τι να περιμένουν και οι υπάλληλοι δεν θα ξέρουν τι να προσφέρουν ώστε να αυξήσουν την εμπειρία του πελάτη (*customer experience*). Ένα επιτυχημένο όραμα CRM αποτελεί τον

ακρογωνιαίο λίθο στη δραστηριοποίηση του προσωπικού, στην παραγωγή πελατειακής πιστότητας (*customer loyalty*) και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

2. Στρατηγική (Strategy): Η στρατηγική CRM δεν αποτελεί ένα χάρτη εφαρμογής. Μια πραγματική στρατηγική CRM καθορίζει την κατεύθυνση και τους οικονομικούς στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής και καθορίζει, πώς η επιχείρηση πρόκειται να χτίσει την πελατειακή πιστότητα – ο παράγοντας " νιώθω καλά" (*feel-good factor*) από τη σύνδεση ενός πελάτη με μια επιχείρηση σημαίνει ότι ο πελάτης θα παραμείνει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, θα αγοράσει περισσότερο, θα συστήσει την εταιρεία σε άλλους και θα είναι πιο πρόθυμος να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή (*premium price*). Οι αντικειμενικοί στόχοι μιας στρατηγικής CRM είναι να στοχεύσουν, να αποκτήσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τους πολύτιμους πελάτες για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

3. Valued Customer Experience: Η εμπειρία του πελάτη όταν αλληλεπιδρά με την επιχείρηση, διαδραματίζει έναν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση της αντίληψής του για την επιχείρηση, την αξία που του παρέχει και τη σημασία που δίνει στις πελατειακές σχέσεις. Η καλή εμπειρία του πελάτη, οδηγεί σε ικανοποίηση, εμπιστοσύνη και μακροχρόνια πίστη. Η φτωχή εμπειρία του πελάτη έχει την αντίθετη επίδραση και επειδή οι κακές ειδήσεις διαδίδονται γρηγορότερα και εκτενέστερα από τις καλές, επηρεάζουν αρνητικά τη δυνατότητα της επιχείρησης στη δημιουργία νέων σχέσεων με δυνητικούς πελάτες(*prospects*).

4. Οργανωσιακή συνεργασία (Organizational Collaboration): Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι εφαρμόζοντας τεχνολογίες CRM, μετατρέπονται αυτόματα σε πελατοκεντρικούς οργανισμούς. Ξεχνούν, αγνοούν ή αποφεύγουν σκόπιμα τις

απαραίτητες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην ίδια την επιχείρηση. Αληθινό CRM σημαίνει ότι άτομα, ομάδες και ολόκληρη η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθούν στις ανάγκες και τα «θέλω» του πελάτη. Ένα κρίσιμο μέρος του CRM προγράμματος θα περιλαμβάνει τη μεταβολή της οργανωτικής δομής, τα κίνητρα, τις απολαβές, τις δεξιότητες, ακόμη και την επιχειρηματική κουλτούρα. Η επιτυχημένη και επαρκής διοίκηση αλλαγής (*change management*) θα είναι απαραίτητη και κλειδί στην ομαλή εφαρμογή του CRM .

5. Διαδικασίες (*Processes*): Οι προηγούμενες προσπάθειες αναφορικά με τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών (*process re-engineering*), πρωτίστως προέκυψαν από την επιθυμία βελτίωσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης και της μείωσης των δαπανών. Ο επωφελούμενος ήταν η επιχείρηση, όχι οι πελάτες της. Η άνοδος του CRM έχει οδηγήσει στην εστίαση της επανάληψης των βασικών διαδικασιών που αγγίζουν τον πελάτη και στην επεξεργασία των αντιδράσεων του πελάτη σχετικά με τις διαδικασίες που τον αφορούν. Οι επιχειρήσεις δεν συνειδητοποιούν ότι οι λειτουργικά τεμαχισμένες, αυτόνομες διαδικασίες, συχνά σημαίνουν ότι ο πελάτης έχει μια φτωχή εμπειρία και απολαμβάνει λιγότερο από την αναμενόμενη αξία. Ο επιτυχής επανασχεδιασμός θα πρέπει να δημιουργήσει διαδικασίες που όχι μόνο συναντούν αγγίζουν τις προσδοκίες του πελάτη, αλλά επίσης παρέχουν ανταγωνιστική διαφοροποίηση και συμβάλουν στην επιθυμητή πελατειακή εμπειρία (*customer experience*).

6. Πληροφορίες (*Information*): Το επιτυχημένο CRM απαιτεί μια ροή πληροφοριών του πελάτη γύρω από τον οργανισμό και σφιχτή ενοποίηση μεταξύ των λειτουργικών και αναλυτικών συστημάτων (*operational and analytical systems*). Η κατοχή των σωστών πληροφοριών, τη σωστή στιγμή είναι θεμελιώδης στις επιτυχείς στρατηγικές

CRM, παρέχουν διορατικότητα αναφορικά με τις ανάγκες των πελατών και επιτρέπουν αποτελεσματική αλληλεπίδραση μέσω οποιουδήποτε καναλιού. Δυστυχώς, στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι διαθέσιμες πληροφορίες είναι περιορισμένες, αποτέλεσμα των πολυάριθμων και αυτόνομων τμημάτων, πρωτοβουλιών, βάσεων δεδομένων και συστημάτων. Οι επιχειρήσεις που καθιερώνουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την πρόσβαση, τη διαχείριση και την ενδυνάμωση των πληροφοριών του πελάτη τους, είναι πιθανότερο να επιτύχουν τους CRM σκοπούς και στόχους τους και να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

7. Τεχνολογία (Technology): Για τους περισσότερους, οι οποίοι ασχολούνται με την τεχνολογία, το CRM αφορά αποκλειστικά την τεχνολογία. Οι τεχνολογίες CRM αποτελούν πολύτιμο συστατικό και κινητήριο μοχλό για οποιαδήποτε σύγχρονη επιχειρησιακή στρατηγική CRM, αλλά αποτελούν απλά ένα κομμάτι του γρίφου που λέγεται CRM. Σε πολλά προγράμματα CRM, τα ζητήματα ολοκλήρωσης (*integration*) ξεκινούν με σχετικά χαμηλή προτεραιότητα και στη συνέχεια ανάγονται σε υψηλής κρισιμότητας, καθώς οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι το αληθινό CRM απαιτεί πελατοκεντρικές διαδικασίες, οι οποίες θα υποστηρίζονται από τεχνολογική ολοκλήρωση (*technology integration*) σε ολόκληρη την επιχείρηση και την αλυσίδα αξίας (*supply chain*).

8. Μετρικά (Metrics): Οι παραπάνω επτά δομικές μονάδες του CRM εξαρτώνται από τους στόχους απόδοσης (*performance targets*) για την μέτρηση της επιτυχίας τους και οι επιχειρήσεις πρέπει να θέσουν μετρήσιμους στόχους και να ελέγχουν τους δείκτες CRM (*CRM indicators*) ώστε να μετατρέψουν επιτυχώς την πελατειακή τους βάση σε στοιχείο του ενεργητικού τους. Η έλλειψη διαχείρισης της, προδιαγράφει την αποτυχία μιας στρατηγικής CRM.

1.7 Λόγοι ανάπτυξης

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

Το CRM αποτελεί μια νέα περιοχή επιχειρηματικής δράσης και προέκυψε, αναπτύχθηκε, και συνεχίζει να εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς λόγω:

- 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 (*transactional marketing*) στο σχεσιακό μάρκετινγκ (*relationship marketing*)
- Της διείσδυσης του Διαδικτύου που κατέρριψε πολλά εμπόδια και συντέλεσε στο άνοιγμα των αγορών
- Της ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-commerce) και της ανάδυσης του κινητού επιχειρείν (m-commerce)
- 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 (*act proactively*) 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 συμβάλει 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):

1. Συντελεστές Αγοράς

- Έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Τυποποίηση και βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- 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.

2. Συντελεστές Πελάτη

- Τέλος του μαζικού μάρκετινγκ (*mass marketing*)
- Αυξανόμενη σημασία των προσωποποιημένων, 1-προς-1 σχέσεων
- 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*).

3. 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 υπάρχοντων. 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.

4. 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.

1.8 Βασικές λειτουργίες του CRM

Οι Xu, Yen, Lin και Chon αναφέρουν τρεις ως τις βασικές λειτουργίες του CRM (2002).

1. Αυτοματοποίηση των πωλήσεων: Στα CRM συστήματα οι υπάρχοντες πελάτες, τα προϊόντα, πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές και οι συμφωνίες είναι όλα αποθηκευμένα στην κεντρική βάση δεδομένων του CRM, ώστε να είναι δυνατόν να ανακτηθούν από τους πωλητές. Η τοποθέτηση παραγγελιών και ο εντοπισμός τους ενοποιούνται ώστε ο κύκλος πώλησης για τον κάθε πελάτη να μπορεί να παρακολουθείται. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται μια μοναδική οπτική για κάθε πελάτη, που περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες για συμφωνίες και συμβόλαια, το ιστορικό των πωλήσεων και είναι διαθέσιμα σε κάθε έναν που έχει πρόσβαση στο σύστημα. Αυτό επίσης επιτρέπει την περίληψη των δεδομένων με βάση διάφορα κριτήρια όπως την περιοχή, τον πελάτη και το προϊόν σε μορφή που να βοηθά την διενέργεια στοχευμένων εκστρατειών μάρκετινγκ. Επιπροσθέτως, οι πωλητές έχουν πρόσβαση σε στοιχεία που σχετίζονται με το προϊόν, την τιμολόγηση, την προώθηση και την πολιτική των εκπτώσεων ώστε να γίνονται οι προαναφερθείσες εκστρατείες πετυχημένες.

2. Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών: Το CRM κάνει εφικτή την ανάθεση του κάθε είδους αιτήματος του πελάτη στον κατάλληλο αντιπρόσωπο, ο οποίος μπορεί να το διαχειριστεί ολοκληρωμένα, ενώ παράλληλα υποστηρίζει διαδικασίες προδραστικής υποστήριξης.



Σχήμα 1.4: Βασικές Λειτουργίες του CRM

Πηγή: <http://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=46033>)

Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα στο απομακρυσμένο προσωπικό να μπορεί γρήγορα και αποτελεσματικά να επικοινωνήσει με το προσωπικό της εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Κατά την διάρκεια της ανάθεσης του προβλήματος του πελάτη σε διαθέσιμους και ειδικευμένους μηχανικούς λαμβάνεται υπόψη η διαθεσιμότητα των εργαλείων και των δεξιοτήτων, ο φόρτος εργασίας και η γεωγραφική εγγύτητα ενώ λεπτομερείς οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος είναι διαθέσιμες από το πρώτο τηλεφώνημα για εξυπηρέτηση.

3. Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ: Καθώς το CRM προσφέρει την πιο πρόσφατη πληροφόρηση σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών που είναι κρίσιμη για την επίτευξη αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ, για την επίτευξη cross/up-selling σε υπάρχοντες πελάτες και για την προσέγγιση νέων πελατών. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει σε μια αγορά πριν τους ανταγωνιστές της, γνωρίζοντας τις προτιμήσεις των πελατών και κατανοώντας καλύτερα τις ανάγκες

τους, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη αξία στους πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

1.9 Οφέλη του CRM

Πολλές εταιρίες στρέφονται προς τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών τους. Οι εφαρμογές CRM επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών γύρω από τους πελάτες ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Ο απώτερος, ουσιαστικά, στόχος είναι να αυξήσουν στο μέγιστο την πελατειακή πιστότητα. Ωστόσο, πολλά άλλα οφέλη προκύπτουν από τη χρήση των συστημάτων CRM:

- Δυνατότητα ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τους
- Αυξημένη απόδοση μέσω της αυτοματοποίησης
- Βαθύτερη γνώση των πελατών
- Περισσότερες ευκαιρίες για cross-selling και up-selling (cross-selling ονομάζεται η πώληση περισσότερων από ένα προϊόντων/υπηρεσιών σε κάθε πελάτη, up-selling είναι η επίτευξη πωλήσεων που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο)
- Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών και καλύτερη εξυπηρέτηση τους
- Feedback από τους καταναλωτές που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Πραγματοποίηση αποτελεσματικότερου εξατομικευμένου μάρκετινγκ

- Απόκτηση πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες της επιχείρησης

Τα συστήματα CRM, λοιπόν, προσφέρουν βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης και την δυνατότητα να έχει η επιχείρηση πρόσβαση και να αναλύει πληροφορίες για την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών συχνά σε πραγματικό χρόνο. Τελικά, όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την μακροχρόνια επιτυχία μέσα από βαθύτερες και στενότερες σχέσεις με τους πελάτες.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τις επιδράσεις που σύμφωνα με τον Agrawal (2003-2004) επιφέρει το CRM. Σχετικά με τις επιδράσεις στα κόστη, μειώνει το κόστος απόκτησης, αλλά και το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών. Επίσης μειώνεται το κόστος πωλήσεων, αλλά και ο χρόνος εξυπηρέτησης. Αντίθετα ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών, την απόδοση των σχέσεων, το ρυθμό διατήρησης των πελατών, τα έσοδα ανά πελάτη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδραση της λήψης παραγγελιών, των εσόδων και της δραστηριότητας του τηλεφωνικού κέντρου στην πραγματική απόδοση των πωλήσεων.

1.10 Προβλήματα και προϋποθέσεις επιτυχίας

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. Ο Kerstetter (2002) αναφέρει ότι ο βαθμός επιτυχίας των πρωτοβουλιών και των έργων CRM κυμαίνεται μεταξύ 30% και 70%.

Μια μελέτη που έγινε από τους Fjermestad και Romano (2003) έδειξε ότι "οι κύριοι λόγοι για επιτυχίες υλοποιήσεις CRM στηρίζονταν στο γεγονός ότι οι οργανισμοί

επικεντρώνονταν στους ανθρώπους και σε επαναληπτικές, σταδιακές προσεγγίσεις υλοποίησης". Οι Rigby, Reichheld και Schefter (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 μετατραπεί σε πελατοκεντρικός. Αν ο οργανισμός δεν έχει την κατάλληλη πελατοκεντρική οργάνωση, η πιθανότητα αποτυχίας του CRM αυξάνεται.
3. Η υπόθεση ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας 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 κερδίσουμε την πίστη του, συχνά παραβλέπεται κατά τη διάρκεια υλοποίησης μιας στρατηγικής CRM.

Σύμφωνα με μια έρευνα του CRM Forum (Rigby, Reichheld and Schefter, 2002), το 87% των οργανισμών εντοπίζουν το πρόβλημα των CRM πρωτοβουλιών τους, στην αδυναμία 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).

Οι CRM προσπάθειες αποτυγχάνουν όταν υπάρχει χάσμα ανάμεσα στη Διοίκηση που οραματίζεται ένα πελατοκεντρικό επιχειρηματικό μοντέλο και τα στελέχη που χειρίζονται καθημερινά τις σχέσεις με τον πελάτη. Πρόκειται για το γνωστό χάσμα ηγεσίας (*Leadership Gap*) που φαίνεται να είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να αλλάξουν συμπεριφορά, τακτική ή και να μετασχηματίσουν τις εταιρικές τους διεργασίες για να τις φέρουν πιο κοντά στον πελάτη. Στο ίδιο αποτέλεσμα οδηγεί και η τυχαία επιλογή CRM έργων που δε συμφωνούν με καλά προκαθορισμένους στρατηγικούς στόχους αναγκάζοντας έτσι τις εταιρίες να αναλώνουν άσκοπα τους οικονομικούς τους πόρους, αλλά και να κουράζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Επιπλέον, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των CRM έργων είναι και η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών, η γνώση της αγοράς και των διεργασιών του παραγωγικού κλάδου που εφαρμόζεται η CRM λύση, και βέβαια η ίδια η πληροφορική λύση πάνω στην οποία θα στηριχθεί το οικοδόμημα του CRM.

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
- 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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, παραδοσιακά στηριζόταν στην τιμολόγηση και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υπηρεσιών, προκειμένου να οδηγηθεί στην απόκτηση και στη διατήρηση των πελατών. Ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος, όμως, έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και την πλήρη απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και η χάραξη μιας νέας πορείας θεωρείται πλέον επιβεβλημένη. Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι καλούνται να αντιμετωπίσουν το απαιτητικό έργο της εξισορρόπησης των βραχυπρόθεσμων κερδών, με την οικοδόμηση ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου ανάπτυξης. Κομβικά σημεία είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, η αποδοτικότερη λειτουργία και ο καλύτερος συντονισμός των εσωτερικών διαδικασιών.

2.2 Οι τάσεις της τηλεπικοινωνιακής αγοράς στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια σηματοδοτούνται από ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της τηλεπικοινωνιακής αγοράς. Η τάση αλλά και η ανάγκη συγχωνεύσεων διαφοροποίησε σημαντικά το τηλεπικοινωνιακό σκηνικό, με τους εναλλακτικούς παρόχους να πραγματοποιούν εξαγορές ή να συνάπτουν συμμαχίες στρατηγικής σημασίας. Στόχος τους είναι η δημιουργία πιο ισχυρών σχημάτων, ικανών να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό, σε επίπεδο υπηρεσιών αλλά και υποδομών, διεκδικώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην σταθερή τηλεφωνία, σε όλες τις

κατηγορίες υπηρεσιών. Παράλληλα, οι επενδύσεις των εναλλακτικών παρόχων σε υποδομές αυξήθηκαν σημαντικά σε σχέση με τα πρώτα χρόνια δραστηριοποίησής τους. Στην αγορά, προωθούνται δυναμικά προϊόντα απεριόριστων κλήσεων στις υπηρεσίες φωνής ενώ το 2008 διατηρήθηκε ο ρυθμός ταχείας ανάπτυξης της ευρυζωνικότητας με την παροχή υψηλών ταχυτήτων DSL.

Ο ρυθμός υποκατάστασης της σταθερής τηλεφωνίας από την κινητή διατηρήθηκε, καθώς οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας διαθέτουν από το 2007 προϊόντα που συνδυάζουν υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, είτε χρησιμοποιώντας την υποδομή εναλλακτικών παρόχων, είτε προσφέροντας υπηρεσίες σταθερής μέσω του δικτύου κινητής GSM. Δεδομένου ότι οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας κατέχουν ισχυρά brand names και ιδιαίτερα αυξημένες δυνατότητες στους τομείς της ανάπτυξης, προώθησης και διανομής προϊόντων, η δραστηριοποίησή τους στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας εντείνει σημαντικά τον ανταγωνισμό.

Στον τομέα των δικτύων διανομής των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων, πραγματοποιήθηκαν νέες συνεργασίες και εξαγορές, με ταυτόχρονη στροφή ορισμένων εναλλακτικών παρόχων στη δημιουργία ιδιόκτητων καταστημάτων αλλά και σημαντική ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας.

Ο ανταγωνισμός εντατικοποιήθηκε τα τελευταία έτη, με την εισαγωγή πλήθους νέων προϊόντων με συνδυασμό (bundling) υπηρεσιών φωνής, ευρυζωνικού Internet, IPTV αλλά και κινητής τηλεφωνίας (double-play, triple-play).

Είναι εμφανές πλέον ότι η αγορά των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα ανταγωνιστική, κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η ισχυροποίηση των μεγάλων εναλλακτικών παρόχων, η αύξηση των επενδύσεων τους στον αδεσμοποίητο βρόχο και η εισαγωγή νέων συνδυασμένων προϊόντων και υπηρεσιών, ως αποτέλεσμα

της αυξημένης διείσδυσης της ευρυζωνικότητας.

Με τη συμπίεση των περιθωρίων κέρδους που προέκυψε από την πίεση για ανταγωνιστική τιμολόγηση, οι επιχειρήσεις αναζητούν εναλλακτικές λύσεις, ώστε να κερδίσουν νέους πελάτες, να διατηρήσουν τους υπάρχοντες και να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη. Επιπλέον, η πρόοδος στην ασύρματη τεχνολογία, έχει συμπίεσει τα μερίδια αγοράς του τμήματος ενσύρματης τηλεφωνίας και συνεπώς, έχει δημιουργηθεί η ανάγκη για αντικατάσταση του χαμένου εισοδήματος.

Σε αυτό το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι περισσότερες επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών «κυνηγούν» την ίδια ομάδα, των υψηλού όγκου, υψηλού εισοδήματος, πελατών. Από την γνώση περισσότερων πληροφοριών για το μεμονωμένο πελάτη, σχετικά με τις ανάγκες του και τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τους, υψηλής αξίας έναντι χαμηλής αξίας, πελάτες (*high value vs low value customers*) και να προσαρμόσουν τις ενέργειες μάρκετινγκ αναλόγως.

Η στοχοθέτηση των μεγάλης αξίας πελατών είναι λογική, αλλά κάθε telco ακολουθεί το ίδιο top 20 τοις εκατό της αγοράς. Οι επιχειρήσεις με πλήρως ολοκληρωμένα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM), είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να στηρίξουν τις σχέσεις ακόμα και με τους πελάτες χαμηλότερης αξίας. Σε τελευταία ανάλυση, η χαμηλότερης αξίας πελάτες παρέχουν εκείνα τα «λεπτά» βοηθητικά περιθώρια για να καλυφθούν τα σταθερά κόστη σε ένα υψηλής έντασης κεφαλαίου επιχειρησιακό μοντέλο.

Οι νέες τεχνολογίες και οι νέες προσεγγίσεις μπορούν επιτρέψουν στις telcos να στοχεύσουν κατάλληλα τις επενδύσεις στα πιο αποδοτικά τμήματα. Το αποτέλεσμα είναι καλύτερο marketing intelligence, το οποίο οδηγεί σε υψηλότερες πωλήσεις και

μειωμένες λειτουργικές δαπάνες, καθώς γίνεται ευκολότερη και λιγότερο δαπανηρή η ανάπτυξη των εκστρατειών που ικανοποιούν τους σωστούς πελάτες. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών υποστηρίζει τις προσπάθειες CRM, αλλά παράλληλα οι γρήγορα μεταβαλλόμενες δυνάμεις της αγοράς, καθιστούν δύσκολη την προσφορά μιας συνεπούς εμπειρίας στον πελάτη, βασισμένη στην υπάρχουσα επιχειρησιακή αρχιτεκτονική.

2.3 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η αγορά των Τηλεπικοινωνιών

1. Η δυσφορία των πελατών: Πριν από το παγκόσμιο κύμα της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών που αρχίζει στη δεκαετία του 1980, οι πελάτες μπορούσαν να προμηθεύονται υπηρεσίες από μια μόνο πηγή, την τοπική εταιρεία τηλεπικοινωνιών, η οποία ήταν συνήθως κρατική ή έντονα ελεγχόμενο μονοπώλιο. Με τη διεύρυνση των επιλογών του καταναλωτή, η οποία προέκυψε από την απελευθέρωση της αγοράς και την ιδιωτικοποίηση, η αγορά έγινε πολύπλοκη και οι προσδοκίες των καταναλωτών υψηλότερες. Παρά το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές, η δυσαρέσκεια των πελατών με τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Κατά συνέπεια, οι πελάτες δεν χαρακτηρίζονται από πιστότητα και προσφεύγουν σε εναλλακτικούς παρόχους (*churn*). Η πληροφόρηση και η γνώση των πελατών έχει αυξηθεί. Οι πελάτες επιθυμούν υπηρεσίες, οι οποίες θα ικανοποιούν τις μοναδικές τους ανάγκες και απαιτούν αξιόπιστες υπηρεσίες, σε ανταγωνιστικές τιμές. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμες, κάθε στιγμή (24/7), παντού και με κάθε τρόπο.

2. Η αβεβαιότητα της αγοράς: Το μέλλον της παγκόσμιας αγοράς τηλεπικοινωνιών εκκρεμεί για πολλούς λόγους. Τα πιο πειστικό είναι ότι οι πάροχοι δεν έχουν ακόμη

ανακαλύψει μια νέα πιθανή πηγή αύξησης των εσόδων για την επόμενη φάση. Επιπλέον, κανείς δεν μπορεί προς το παρόν να εκτιμήσει τον τρόπο με τον οποίο, η απελευθέρωση της αγοράς, ο ανταγωνισμός, οι πτωχεύσεις και η εξυγίανση, θα επηρεάσουν τη συνολική δομή και τη δυναμική του κλάδου.

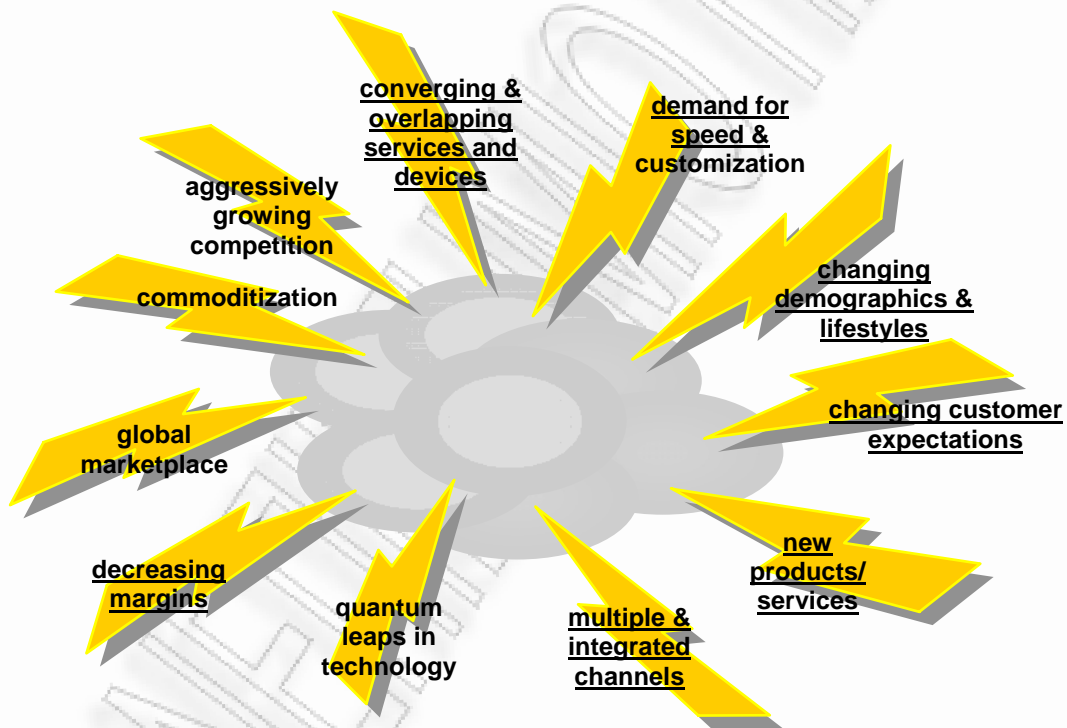
Επιπλέον, οι βασικές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες (σταθερής και κινητής τηλεφωνίας-φωνή), έχουν φθάσει σε επίπεδα κορεσμού και είναι τώρα ανταγωνιστικά ακόμη και μεταξύ τους. Στο παρελθόν, οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στηρίχθηκαν στην αύξηση των πελατειακών τους βάσεων, για να αυξηθούν τα έσοδα τους. Τώρα, καλούνται να παράξουν περισσότερα χρήματα από τα στοιχεία του ενεργητικού τους που χρησιμοποιούνται για την παροχή βασικών υπηρεσιών, για παράδειγμα, προσφέροντας μια ψηφιακή συνδρομητική γραμμή πάνω από την ίδια γραμμή πρόσβασης ή το ίδιο δίκτυο, όπως η γραμμή σταθερής τηλεφωνίας. Επιπλέον, η προβλεπόμενη αύξηση στην αγορά των δεδομένων (π.χ. το ασύρματο Internet) δεν απέδωσε όπως είχε αρχικά προβλεφθεί. Οι Τηλεπικοινωνίες δεν αποφέρουν τα έσοδα (ούτε οι επενδυτές είναι διατεθειμένοι να παρέχουν τα κεφάλαια) για να επενδύσουν σε νέες ευκαιρίες ανάπτυξης.

3. Bandwidth commoditization: Ο συνδυασμός των νέων τεχνολογιών δικτύου με την παράλληλη αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών και των δικτύων, δημιούργησε υπερπροσφορά της ευρυζωνικότητας. Σήμερα, μόνο το ένα με δύο τοις εκατό της διαθέσιμης ικανότητας χρησιμοποιείται στη Βόρεια Αμερική και στην Ευρώπη. Αυτή η υπερπροσφορά συνεχίζει να οδηγεί στην μείωση της αξίας και της τιμής της ευρυζωνικότητας ταχύτερα από ότι οι πάροχοι μπορούν να αποκτήσουν νέους πελάτες, να δημιουργήσουν νέες πηγές εσόδων και να φτάσουν στο νεκρό σημείο των επενδύσεών τους.

4. Η κληρονομιά των τεχνολογικών υποδομών: Η ζήτηση για υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι νέες τεχνολογίες, όπως η απομακρυσμένη πρόσβαση (*wireless*), η ψηφιακή συνδρομητική γραμμή (*digital subscriber line-DSL*) και η μετάδοση φωνής μέσω διαδικτυακού πρωτοκόλλου (*voice over internet protocol-VOIP*), δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Υπάρχουν όμως κάποιες υποδομές, τις οποίες έχουν κληρονομήσει οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι και οι οποίες θέτουν κάποιους περιορισμούς στην ικανοποίηση του αιτήματος αυτού. Μια από αυτές τις υποδομές, είναι η κληρονομιά των back-office συστημάτων, γνωστά ως συστήματα επιχειρησιακής υποστήριξης-Operational Support Systems / Business Support Systems (OSS / BSS). Ίσως, επειδή αυτά τα συστήματα είναι πολύπλοκα και σε μεγάλο βαθμό αόρατα για τους εξωτερικούς παρατηρητές, αυτός ο σημαντικός περιορισμός συχνά παραβλέπεται. Οι άκαμπτες λειτουργικές δομές και τα επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία χτίστηκαν γύρω από την κληρονομιά των OSS / BSS, καθιστούν δύσκολη την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που θα εκμεταλλευτούν την νεοανεπτυγμένη ευρυζωνικότητα και την δυναμική αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών γρήγορα. Οι εταιρείες χρειάζονται χαμηλού κόστους και χαμηλού κινδύνου επιλογές για να αναβαθμίσουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους (OSS / BSS) και με τη σειρά να δημιουργήσουν την απαραίτητη ευελιξία να εξελίξουν τις δραστηριότητές τους.

5. Ο Περιορισμός των Κεφαλαίων: Τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, τον χαρακτηρίζουν οι περιορισμένες επιλογές για τη δημιουργία πρόσθετων κεφαλαίων. Οι φορείς επιβαρύνθηκαν με τεράστιο χρέος από τις εξαγορές, το κόστος των αδειών φάσματος και τη δημιουργία δικτύου, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την εύρεση των κονδυλίων για μελλοντικές επενδύσεις. Το χειρότερο είναι ότι οι φορείς

δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν επαρκή έσοδα για την παραγωγή ταμειακών ροών ώστε να καλύψουν τα χρέη τους, εν μέρει επειδή τα περιουσιακά τους στοιχεία αποσβένονται ταχύτερα από ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν την επιστροφή την επένδυσης. Σαν αποτέλεσμα, ορισμένοι φορείς, συμπεριλαμβανομένων ακόμη και παγκόσμιων Τηλεπικοινωνιακών γιγάντων, αδυνατούν να εκπληρώσουν τα χρέη τους και τα γραφεία βαθμολόγησης της ικανότητας πληρωμής (*rating agents*) μείωσαν τους δείκτες των τηλεπικοινωνιακών φορέων σε όλο τον κόσμο.



Σχήμα 2.1: Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών

Πηγή: Παρουσίαση- Nicolette Wuring @ the Telecom Strategic CRM Conference, Prague(2006)-UPC Broadband

2.4 Η προσφορά του CRM

Οι τηλεπικοινωνιακοί φορείς, για να αντιμετωπίσουν τα θεμελιώδη προβλήματα, τα οποία υπονομεύουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες τους, θα πρέπει να επιδιώξουν συστηματικά, τέσσερις στενά συσχετισμένες στρατηγικές:

- Δημιουργία ισχυρότερων πελατειακών σχέσεων
- Κατάργηση των εμποδίων της τεχνολογίας
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων
- Ενοποίηση και αυτοματισμός των κύριων εταιρικών λειτουργιών.

Με αυτό τον τρόπο, οι φορείς θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν την ευελιξία και την απόδοση που απαιτείται για να αντιμετωπίσουν τις δυναμικά αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών και να λειτουργήσουν τις επιχειρήσεις τους πιο αποδοτικά.

Η πραγματική διαφορά στη αγορά δεν θα είναι η τεχνολογία, οι υπηρεσίες ή η τιμή, αλλά η ικανότητα να προσφέρουν οι πάροχοι καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών, να κρατούν τους πελάτες ενημερους όσο οι παραγγελίες περατώνονται, να μειώσουν τα κόστη και όχι τις τιμές και να είναι γρήγοροι στην παροχή των υπηρεσιών.

Το CRM περιλαμβάνει τις μεθοδολογίες και το λογισμικό που επιτρέπουν τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με έναν οργανωμένο τρόπο. Ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM περιγράφει τις πελατειακές σχέσεις με ικανοποιητική λεπτομέρεια ώστε η διοίκηση, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών να μπορεί να έχει πρόσβαση στις επικαιροποιημένες πληροφορίες γρήγορα και εύκολα. Αυτό τους επιτρέπει να ταιριάζουν τις ανάγκες των πελατών με τα σχέδια προϊόντων και προσφορών, να γνωρίζουν ποιά προϊόντα ένας

πελάτης έχει αγοράσει, να αποκρίνονται στα προβλήματα των υπηρεσιών και πολλά περισσότερα.

2.4.1 Δημιουργία ισχυρών πελατειακών σχέσεων

Παρά τις μεγάλες πελατειακές βάσεις που διαθέτουν οι φορείς, εξακολουθούν να έχουν τη τάση να είναι κατά κύριο λόγο network-focused και δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους. Αν και οι περισσότεροι τηλεπικοινωνιακοί φορείς έχουν εφαρμόσει κάποιο είδος CRM λύσεων, δεν κάνουν ενδεδεγμένη χρήση των δυνατοτήτων που τους παρέχει, πιθανότατα επειδή η μείωση του κόστους έχει για αυτούς μεγαλύτερη προτεραιότητα από την κατανόηση των πελατών. Με μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης των πελατών, οι φορείς μπορούν να προσδιορίσουν τα αίτια της δυσαρέσκειας τους και της αποχώρησής τους (*churn*). Μετά τον εντοπισμό των προβλημάτων, μπορούν να διαθέσουν αποδοτικότερα πόρους για την πρόληψη ή την επίλυση των προβλημάτων. Επιπλέον, μπορούν να ενισχύσουν τις δυνατότητές τους, να εστιάσουν σε εξειδικευμένες αγορές-στόχους (*niche markets*) και να δημιουργήσουν μια κρίσιμη μάζα πελατών γύρω από νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Επιπλέον το CRM προσφέρει:

- Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών από τους Αντιπροσώπους Εξυπηρέτησης Πελατών (*Customer Service Representatives-CSRs*), οι οποίοι έχουν στη διάθεσή τους μια πλήρη εικόνα του πελάτη και το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών του, ώστε να μπορούν να δώσουν άμεσες απαντήσεις, να μικρύνουν τους χρόνους απόκρισης και να μειώσουν τα παράπονα.
- Εξειδικευμένα Τμήματα Μάρκετινγκ για την αξιολόγηση των προφίλ των πελατών,

τον προσδιορισμό και τη στόχευση στους καλύτερους πελάτες, την διαχείριση των εκστρατειών μάρκετινγκ με σαφείς σκοπούς και στόχους, ώστε να επιτευχθεί up-selling και cross-selling και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για το δυναμικό των πωλήσεων. Οι βάσεις δεδομένων CRM μπορούν να υποστηρίξουν την ανάλυση των στοιχείων, των προϊόντων, των υπηρεσιών και των λειτουργικών χαρακτηριστικών προκειμένου να οργανωθούν ορθολογικά οι προσφορές και να γίνουν αποδοτικές.

➤ Αυτοματοποίηση των πωλήσεων (*Sales Force Automation-SFA*) με τη διαθεσιμότητα λεπτομερών πληροφοριών για τον πελάτη, τον οργανισμό και το προϊόν, οι οποίες παρέχονται για να βελτιώσουν τη διαχείριση των πωλήσεων. Το CRM μπορεί να υποστηρίξει τη βελτίωση των υπαρχουσών διαδικασιών και να επιτρέψει την βελτιστοποίηση της πληροφορίας μέσω της συγκέντρωσής της από όλα τα κανάλια πωλήσεων και έπειτα τη διανομή της σε όλους τους υπαλλήλους.

➤ Τον σχηματισμό εξατομικευμένων (*individualized*) πελατειακών σχέσεων με σκοπό τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και τη μεγιστοποίηση των κερδών. Παρέχοντας τη δυνατότητα να προσδιοριστούν οι πιο κερδοφόροι πελάτες, επιτρέπει στον οργανισμό να τους παρέχει τις πιο υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Παραδείγματος χάρη, το CRM μπορεί να επιτρέψει στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες να δρουν προδραστικά (*proactively*) σχετικά με την παροχή πληροφοριών στον πελάτη, με το να τον ενημερώνουν εκ των προτέρων σχετικά με την πιθανότητα να υπάρξουν οποιαδήποτε προβλήματα ή καθυστερήσεις στη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών. Αυτό επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση πελατών και μειώνει την απώλεια πελατών, ανεξάρτητα από το πόσο καλά η εταιρεία παρακολουθεί την υπηρεσία.

➤ Οι υπάλληλοι διαθέτουν και γνωρίζουν τις πληροφορίες και τις διαδικασίες, οι

οποίες είναι απαραίτητες ώστε να κατανοούν τους πελάτες τους, να καταλάβουν τις ανάγκες τους και να χτίσουν στέρεες, μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης, της πελατειακής της βάσης και των συνεργατών της.

2.4.2 Κατάργηση των εμποδίων της τεχνολογίας

Η υπάρχουσα τεχνολογία και οι υποδομές, συμπεριλαμβανομένων των εδραιωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών, αποτρέπουν τους φορείς από το να γίνουν ευκίνητοι και αποδοτικοί. Έτσι, ακόμη και εάν ένας φορέας έχει εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM και κατανοεί τις ανάγκες της μεγάλης μάζας των πελατών, συχνά δεν είναι σε θέση για ταχεία ανάπτυξη των απαιτούμενων υπηρεσιών.

Για να γίνει πιο ευέλικτη και παραγωγική η εταιρεία, οι φορείς θα πρέπει να μεταπηδήσουν σε ένα πιο ανοιχτό τεχνολογικό περιβάλλον και μια πιο συνεπή IT υποδομή. Χρησιμοποιώντας μία σταδιακή προσέγγιση, έχει καταστεί δυνατό από τις νέες τεχνολογίες και πρακτικές, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών να μπορέσουν να μετριάσουν τόσο το κόστος, όσο και τους κινδύνους της τεχνολογικής μεταπήδησης.

2.4.3 Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της ικανότητας προσαρμογής τους στις αλλαγές της αγοράς, οι φορείς θα πρέπει επίσης να αξιολογούν τις υπάρχουσες υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα τους. Ένα πρώτο βήμα για τα ανώτερα στελέχη είναι να ελέγξουν ότι κάθε επιχειρηματική μονάδα συμφωνεί με τον τύπο των δραστηριοτήτων που έχει και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εντάσσονται στο γενικό επιχειρηματικό μοντέλο. Τα στελέχη χρειάζονται όραμα ώστε η στρατηγική να διαχυθεί και να ευθυγραμμιστεί σε όλο το πλάτος της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί τον καθορισμό, του

χρόνου που απαιτείται από τη στιγμή του λανσαρίσματος μιας νέας υπηρεσίας και του κόστους. Επιπλέον, οι managers πρέπει να προσδιορίσουν εάν υπάρχει ευελιξία για μείωση και βελτιστοποίηση των κέντρων κόστους. Τέλος, χέρι-χέρι με τη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης τεχνολογικής υποδομής, οι φορείς θα πρέπει να οικοδομήσουν νέες επιχειρηματικές διαδικασίες (business processes) που θα καθιστούν ευκολότερο τον πειραματισμό για νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες.

Για παράδειγμα, για τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων σε μια εποχή ιδιαίτερα ανταγωνιστική, οι φορείς θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας νέου περιεχομένου και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες για να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο μέλλον, χρειάζεται να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες προς πώληση. Μέρος της πρόκλησης αποτελεί ο μετασχηματισμός των τηλεπικοινωνιών, σε βιομηχανία παροχής υπηρεσιών.

2.4.4 Ενοποίηση-αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών

Τέλος, οι φορείς θα πρέπει να συγκρίνουν το κόστος της λειτουργίας επιλεγμένων επιχειρηματικών λειτουργιών in-house, με εναλλακτικές προσεγγίσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εργαστούν εντατικά για την ενοποίηση των επιχειρηματικών μονάδων και την κύριων εταιρικών λειτουργιών και για την αυτοματοποίηση και την ενοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με την περαιτέρω ενίσχυση της παραγωγικότητας. Τα τμήματα των λειτουργιών που δεν είναι βασικά για την δημιουργία αξίας, ίσως θα πρέπει να ανατεθούν εξωτερικά (*outsourcing*). Τώρα, περισσότερο από ποτέ, οι φορείς θα πρέπει να κατανοήσουν το πραγματικό κόστος των λειτουργιών αυτών, και μετά να κάνουν τη "σκληρή επιλογή" για το τι να διατηρήσουν in-house και τι να αναθέσουν σε τρίτους.

2.5 Ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη (Unified view of the customer)

Ιδιαίτερη προσοχή μέχρι τώρα, σχετικά με το CRM, έχει δοθεί στις λειτουργίες front-office - πωλήσεις, μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση πελατών. Επειδή οι πρωτοπόροι προτίμησαν μια αποσπασματική προσέγγιση του CRM, πολλές από τις σημερινές περιοχές αναφοράς, στρέφονται στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών σε υπηρεσιακό επίπεδο, ίσως μέσω των πωλήσεων-βασισμένες στη διαχείριση επαφών ή στη διαχείριση εκστρατειών μάρκετινγκ.

Εντούτοις, η πραγματικότητα είναι ότι, και από επιχειρησιακή και από τεχνολογική άποψη, το CRM αποτελεί διεπιχειρησιακό ζήτημα. Απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία και διάχυση της πληροφορίας σε κάθε τμήμα ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της αλυσίδας αξίας και των οικονομικών.

Η αποτελεσματική διαχείριση πελατών στρέφεται σε τρία ζητήματα διαχείρισης δεδομένων: συλλογή πληροφοριών για τους μεμονωμένους πελάτες από πολλαπλές πηγές, καθαρισμός και αντιπαραβολή τους κεντρικά, πρόσβαση και διαβίβαση των στοιχείων στο σχετικό προσωπικό και εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία περιγράφεται χαρακτηριστικά ως χτίσιμο μιας ενοποιημένης εικόνας του πελάτη (*unified view of the customer*). Στηρίζεται στην σταθερή τροφοδότηση των δεδομένων από τα διάφορα τμήματα και είναι πραγματικά αποτελεσματικό, μόνο εάν οι ενοποιημένες πληροφορίες αναλύονται και παρουσιάζονται με μια ουσιώδη και προσαρμοσμένη μορφή για τα ενδιαφερόμενα άτομα.

Το πρόβλημα που απασχολεί τις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, πηγάζει συχνά από το γεγονός ότι έχουν εξελιχθεί σε ξεχωριστές λειτουργικές μονάδες, στις οποίες οι πληροφορίες έχουν συγκεντρωθεί και εξετάζονται για συγκεκριμένους υπηρεσιακούς λόγους, παρά από μια διεπιχειρησιακή σκοπιά. Πολλές επιχειρήσεις είναι δομημένες

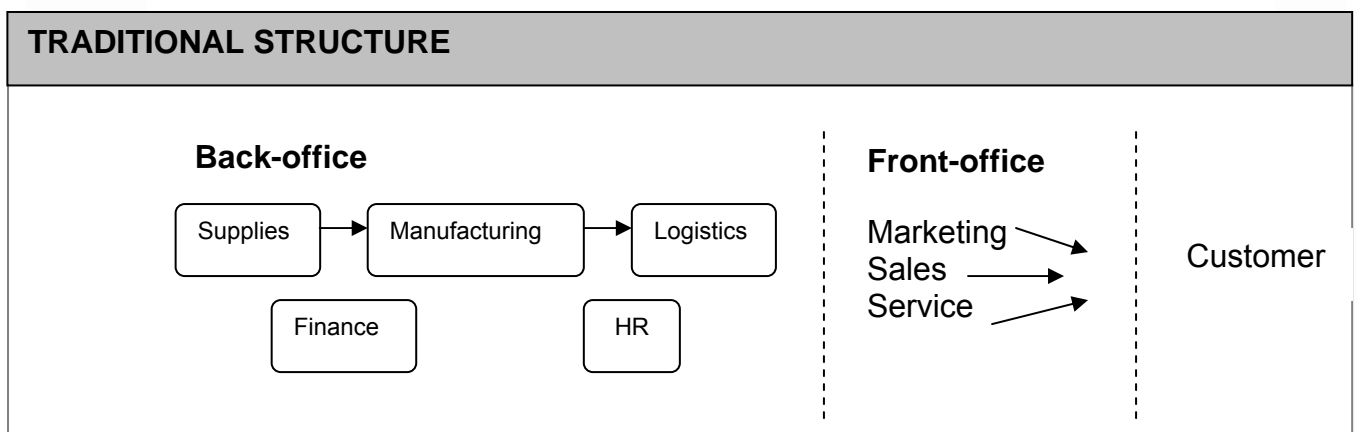
γύρω από γραμμές παραγωγής, που σημαίνει ότι ο ίδιος πελάτης μπορεί να συναλλάσσεται με διαφορετικά τμήματα κάτω από διαφορετικούς αριθμούς λογαριασμού (*account numbers*). Τα τμήματα Μάρκετινγκ μπορεί να διατηρούν τις δικές τους συνολικές βάσεις δεδομένων, αλλά δεν τις συνδέουν με τις διαδικασίες πωλήσεων που διαπραγματεύονται τις προωθητικές ενέργειες.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα οφέλη της ενοποιημένης εικόνας των πελατών είναι προφανή. Υπό τον όρο της εξουσιοδοτημένης πρόσβασης, κάθε άτομο πρέπει να είναι σε θέση να έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες σχετικά με έναν πελάτη, από το ιστορικό αγορών του, μέχρι το αρχείο υπηρεσιών του και την αξιολόγηση της φερεγγυότητας του πελάτη. Με άλλα λόγια, ένας πωλητής, για παράδειγμα, που κάνει προσπάθεια για μια νέα πώληση σε έναν υπάρχον πελάτη, γνωρίζει οποιαδήποτε προβλήματα ο πελάτης έχει αντιμετωπίσει στο παρελθόν και μπορεί να διαχειριστεί τον συγκεκριμένο πελάτη κατάλληλα. Εναλλακτικά, εφοδιασμένος με το ιστορικό των προηγούμενων αγορών και των προβλημάτων ενός πελάτη, ένα τμήμα εξυπηρέτησης θα μπορούσε να μετατρέψει το πρόβλημα σε ευκαιρία για cross/up sell. Επιπλέον, με τη σύνδεση της αποθήκης δεδομένων των λειτουργιών back-office, με το front-office, οι εταιρείες μπορούν να παρακολουθούν τη πορεία μιας παραγγελίας μέσω του κύκλου παράδοσης (*delivery cycle*), παρέχοντας στους πελάτες πλήρως επικαιροποιημένες πληροφορίες σχετικά με τη δυνατότητα και τον χρόνο εκπλήρωσης μιας παραγγελίας.

Εντούτοις, τα οφέλη είναι ακόμα πιο εκτεταμένα. Με την ενίσχυση του προφίλ των πελατών, οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν την πραγματική αξία των πελατών και να παράγουν μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα είναι σε θέση να υπολογίσουν πόσο εισόδημα προέρχεται από κάθε πελάτη.

Μερικοί μπορεί να είναι σε θέση να αναλύσουν το κόστος της αρχικής απόκτησης πελατών (Ήταν μέσω των επαναλαμβανόμενων επισκέψεων των πωλητών και των υψηλών εκπτώσεων; Ήταν η ανταπόκριση στο άμεσο μάρκετινγκ;). Λίγες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, ιδιαίτερα στη Ελλάδα, έχουν συγκεντρώσει αυτού του είδους τις πληροφορίες σε ένα προφίλ πελατών. Ακόμα λιγότερες θα έχουν προχωρήσει αυτό το είδος ανάλυσης, σε ένα συνολικό επίπεδο, που θα τους επιτρέψει την αποτελεσματικότερη εστίαση των στρατηγικών τους μάρκετινγκ.

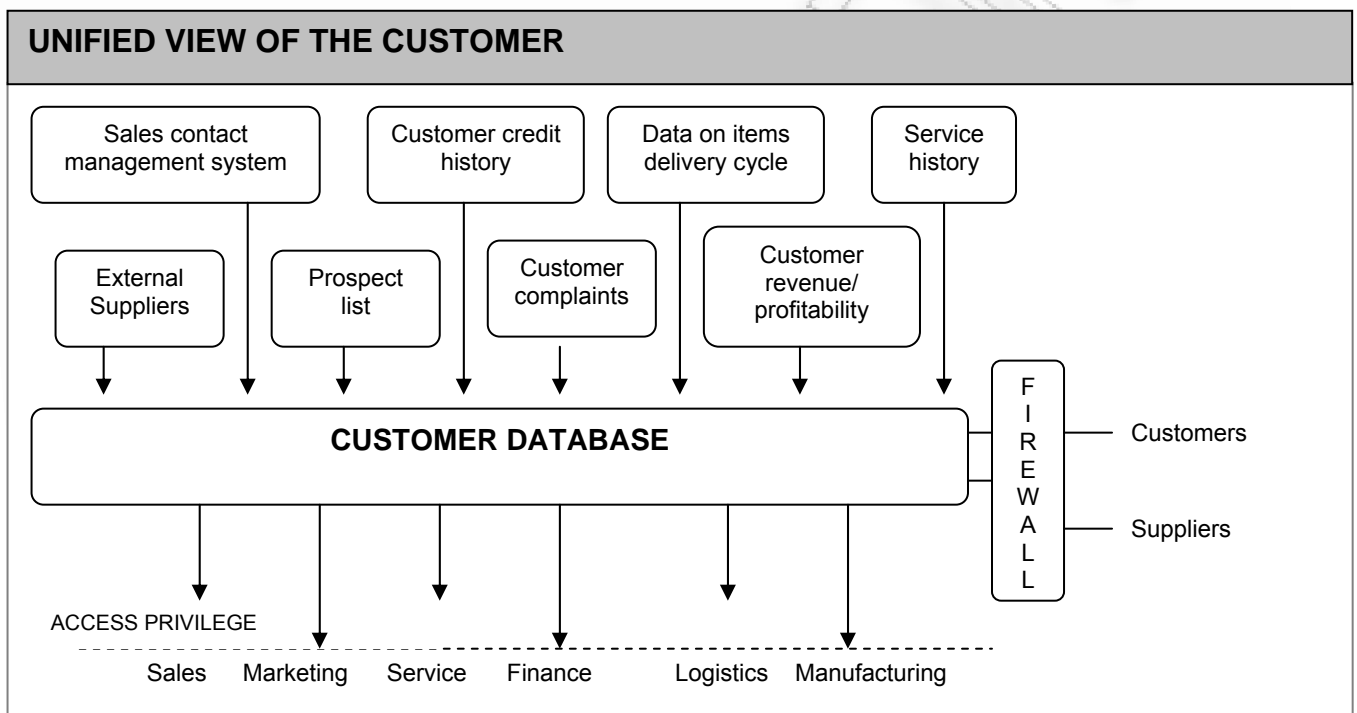
Αυτός, παρόλα αυτά, είναι ο στόχος μιας αληθινής στρατηγικής CRM. Σε ένα πρώτο επίπεδο, επιτρέπει σε κάθε τμήμα να εκτελέσει τις λειτουργίες του πιο αποτελεσματικά με την αυτοματοποίηση μέρους των διαδικασιών και τα εφοδιάζει με ουσιαστικές και αξιοποιήσιμες πληροφορίες. Σε ένα υψηλότερο επίπεδο, επιτρέπει στη διοίκηση να κατανοήσει τις επιχειρησιακές λειτουργίες, να μετρήσει την απόδοση πιο αποτελεσματικά και να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα, μέσω της καταλληλότερης στόχευσης.



Σχήμα 2.2: Παραδοσιακή δομή του Front και του Back Office

Χαρακτηριστικά

- Ελλιπής πληροφόρηση
- Διαφορετική αντίληψη για την εικόνα του πελάτη, ακόμα και στο Front office
- Περιορισμένη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων
- Έλλειψη διαφάνειας στην αλυσίδα αξία



Σχήμα 2.3: Ενοποιημένη Εικόνα του πελάτη (Unified View of the customer)

Χαρακτηριστικά

- Τα τμήματα συνεργάζονται και μοιράζονται την πληροφορία
- Διαφάνεια κατά μήκος της επιχείρησης
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Πιο αποτελεσματικές λειτουργίες front και back-office

2.6 Το τηλεπικοινωνιακό CRM βρίσκεται σε πρωταρχικά στάδια

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες βρίσκονται στα πρώτα στάδια της πραγματικής εφαρμογής CRM. Σύμφωνα με μια έρευνα του Gartner Group (2005), αν και το 70 τοις εκατό των ανώτερων υπαλλήλων, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών, που ερωτήθηκαν, αντιμετωπίζουν το CRM ως λειτουργική προτεραιότητα, μόνο το 59 τοις εκατό των τηλεπικοινωνιακών εταιριών που ανταποκρίθηκαν στη έρευνα, έχουν ολοκληρώσει τις προσπάθειες CRM τα τελευταία δύο έτη. Το 42 τοις εκατό περίπου των ερωτηθέντων, δεν έχουν καταβάλει καμία προσπάθεια ενσωμάτωσης στρατηγικών CRM, εργαλείων ή υποδομής στα διεπιχειρησιακά κανάλια ή στις λειτουργικές περιοχές.

Αν και πολλές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες έχουν ασπαστεί το πνεύμα του CRM και έχουν προχωρήσει σε αρχικές επενδύσεις για να βελτιώσουν την εμπειρία του πελάτη, τα εμπόδια παραμένουν. Περισσότεροι, από τα τρία τέταρτα των ανώτερων υπαλλήλων, ισχυρίζονται ότι οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει πελατοκεντρικές στρατηγικές και όραμα, ενώ ένα 80 τοις εκατό ισχυρίζεται ότι έχουν τοποθετήσει data warehousing συστήματα. Επιπλέον, πέρα από τα δύο τρίτα έχουν βελτιώσει τα τηλεφωνικά τους κέντρα. Οι περιοχές, οι οποίες έχουν λάβει τη λιγότερη προσοχή, είναι εκείνες που απαιτούν σημαντικές επενδύσεις υποδομής. Αυτές οι στατιστικές δεν είναι ένα σημάδι κακής διοικητικής συμπεριφοράς, παρά μια ένδειξη του βαθμού της μετασχηματιστικής αλλαγής που απαιτείται για να ανταγωνιστούν επιτυχώς οι εταιρείες στη νέα σχεσιακή οικονομία (*new relationship economy*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ & ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

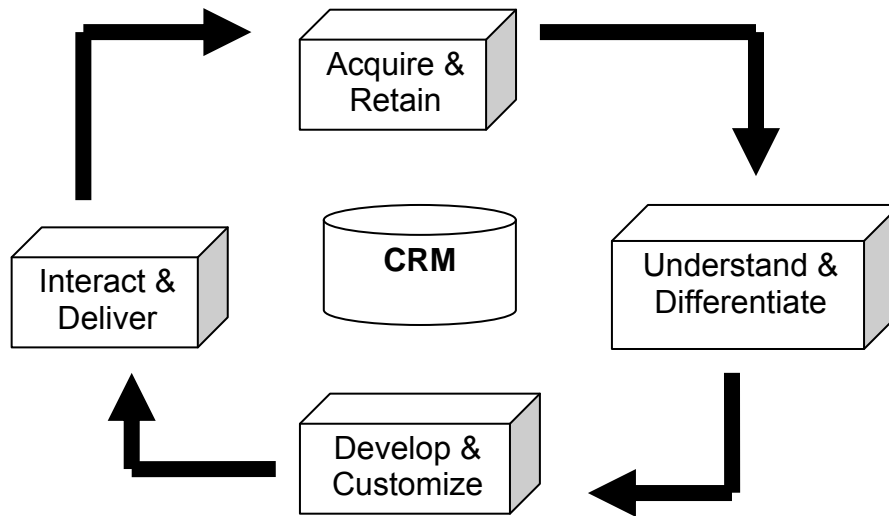
(KNOWLEDGE MANAGEMENT & CUSTOMER EXPERIENCE)

3.1 Εισαγωγή

Η εμπειρία πελατών(*customer experience*) καλύπτει κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων που προσφέρει μια επιχείρηση – την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, φυσικά, αλλά και θέματα σχετικά με τη διαφήμιση, τη συσκευασία, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων και υπηρεσιών, την ευκολία στη χρήση και την αξιοπιστία. Ακόμα, λίγοι από τους ανθρώπους αρμόδιους για τα παραπάνω, έχουν συνειδητοποιήσει, πώς οι αυτόνομες, μη ενιαίες αποφάσεις τους διαμορφώνουν την εμπειρία πελατών. Στο πλαίσιο εξέτασης του παραπάνω θέματος, όλοι έχουν διαφορετικές απόψεις για το τι σημαίνει εμπειρία πελατών και συνήθως κανένας ανώτερος δεν επιτηρεί τις μεμονωμένες προσπάθειες. Οι καταναλωτές, έχουν σήμερα στη διάθεσή τους, έναν μεγαλύτερο αριθμό επιλογών σε σχέση με το παρελθόν, πιο σύνθετες επιλογές να κάνουν και περισσότερα κανάλια μέσω των οποίων μπορούν να τις ακολουθήσουν. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, απλές, ενοποιημένες λύσεις των προβλημάτων, όχι τεμαχισμένες και γραφειοκρατικές, θα κερδίσουν την δέσμευση του πεσμένου από τον χρόνο καταναλωτή.

3.2 Ο Επιχειρηματικός κύκλος CRM (CRM Business Cycle)

Όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω, η δραστηριότητα μιας οποιαδήποτε επιχείρησης ξεκινά με την απόκτηση των πελατών.



Σχήμα 3.1: CRM Business Cycle

➤ Απόκτηση και διατήρηση

Η απόκτηση είναι ένα ζωτικής σημασίας στάδιο στην οικοδόμηση της πελατειακής σχέσης. Για το σκοπό της απόκτησης πελατών μια οργάνωση είναι πιθανό να στρέψει την προσοχή της σε πιθανούς πελάτες, σε απενεργοποιημένους πελάτες, σε προηγούμενους πελάτες, σε πελάτες των ανταγωνιστών και στους υπάρχοντες αγοραστές. Από αυτούς οι οργανισμοί πρέπει να αποκτήσουν τους πελάτες και τους δυνητικούς πελάτες και να διατηρήσουν τους πολύτιμους πελάτες.

➤ Κατανόηση και Διαφοροποίηση

Οι οργανισμοί δεν μπορούν να συνάψουν μια σχέση με τους πελάτες εκτός αν τους κατανοήσουν-ποιά είναι η αξία τους, ποιοι τύποι υπηρεσιών είναι σημαντικοί για αυτούς, πώς και πότε επιθυμούν να αλληλεπιδράσουν και τι θέλουν να αγοράσουν. Η

αληθινή κατανόηση είναι βασισμένη σε έναν συνδυασμό λεπτομερούς ανάλυσης και αλληλεπίδρασης.

➤ Ανάπτυξη και Εξατομίκευση

Στον προϊόντικό κόσμο του χθες, οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν προϊόντα και υπηρεσίες και ανέμεναν τους πελάτες για να τα αγοράσουν. Σε έναν πελατοκεντρικό κόσμο, η ανάπτυξη προϊόντων και καναλιών πρέπει να ακολουθεί τις επιθυμίες του πελάτη. Οι οργανώσεις αναπτύσσουν όλο και περισσότερο προϊόντα και υπηρεσίες, ακόμη και νέα κανάλια που απευθύνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

➤ Αλληλεπίδραση και παράδοση

Η αλληλεπίδραση είναι επίσης ένα κρίσιμο συστατικό μιας επιτυχούς πρωτοβουλίας CRM. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αλληλεπίδραση δεν εμφανίζεται μόνο μέσω του μάρκετινγκ, του δικτύου πωλήσεων και των μέσων (*media*), αλλά οι πελάτες αλληλεπιδρούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους σε πολλούς διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της διανομής, της εξυπηρέτησης πελατών και on-line. Με πρόσβαση στις πληροφορίες και τη σωστή κατάρτιση, οι οργανισμοί θα είναι έτοιμοι να αυξήσουν σταθερά την αξία που παραδίδουν στους πελάτες.

3.2.1 Ο ρόλος του πελάτη

- Ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό πρόσωπο για μια εταιρεία, με το οποίο αλληλεπιδρά μέσω agent , τηλεφώνου, e-mail, ή με οποιοδήποτε άλλο κανάλι επικοινωνίας.
- Ο πελάτης είναι το πρόσωπο που καταθέτει τις ανάγκες, τις επιθυμίες του και τα

χρήματά του σε μια εταιρεία.

Οι ανωτέρω δηλώσεις σημαίνουν ότι ο κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση των αναγκών των πελατών. Αυτή η συμπεριφορά, η οποία ξεκινά από την κουλτούρα μιας εταιρείας, πρέπει να υιοθετηθεί εντός των εταιρειών και πρέπει να ξεκινά από τη διοίκηση από πάνω προς τα κάτω (*top-down management*).

Όπως αναφέρθηκε, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων και εάν οι εργαζόμενοι δεν επιδείξουν το απαραίτητο ενδιαφέρον κατά τις συναλλαγές τους με τους πελάτες, η καλή ποιότητα των υπηρεσιών δεν θα είναι επιτεύξιμη.

3.3 Τι είναι η πελατειακή εμπειρία

Η εμπειρία πελατών είναι η εσωτερική και υποκειμενική ανταπόκριση, την οποία απολαμβάνουν οι πελάτες σε κάθε άμεση ή έμμεση επαφή με μια επιχείρηση. Η άμεση επαφή γενικά εμφανίζεται κατά τη διάρκεια της αγοράς, χρήσης και της συντήρησης ενός προϊόντος/υπηρεσίας και ξεκινά συνήθως από τον πελάτη. Η έμμεση επαφή, συχνότερα περιλαμβάνει μη σχεδιασμένες, τυχαίες επαφές με αντιπροσωπευτικά προϊόντα, υπηρεσίες ή εμπορικά σήματα (*brands*) μιας εταιρείας και λαμβάνει τη μορφή προφορικών συστάσεων (*word-of-mouth*) ή κριτικής, διαφήμισης, αναθεωρήσεων και ούτω καθεξής.

Το μυστικό για μια καλή εμπειρία δεν είναι πολλαπλότητα των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος. Μια επιτυχημένη εταιρία ή γενικά ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα, διαμορφώνει την εμπειρία των πελατών, ενσωματώνοντας τις θεμελιώδεις αξίες της, σε κάθε χαρακτηριστικό των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει. Η ποιότητα και

το φάσμα υπηρεσιών, επίσης απασχολούν, αλλά κυρίως όταν η κύρια προσφορά αφορά σε υπηρεσία.

3.4 Η ανάγκη για προσφορά εξαιρετικής εμπειρίας στον πελάτη

Στο βιβλίο που άλλαξε τα δεδομένα, *The Loyalty Effect*, του Frederick Reichheld, αποδεικνύεται ότι: "Κοστίζει πέντε φορές περισσότερο να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχον." Με μια πιο πρόσφατη δουλειά του, τονίζει το άμεσο αντίκτυπο της διατήρησης πελατών στα αυξανόμενα κέρδη και διαπιστώνει ότι: " Σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, μια βελτίωση 5% στο ποσοστό διατήρησης πελατών θα παράξει μια αύξηση 25-100% σε κέρδη." Εν ολίγοις, μια μικρή αλλαγή στα ποσοστά διατήρησης πελατών μπορεί να επιφέρει μια δραματική επίδραση στο bottom line της επιχείρησης. Η ανάγκη να διατηρηθούν οι υπάρχοντες πελάτες ενισχύεται από το γεγονός ότι γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη η ανεύρεση νέων πελατών. Δεδομένου ότι τα κανάλια μέσων πολλαπλασιάζονται και οι καταναλωτές ξοδεύουν περισσότερο χρόνο on-line, το κοινό έχει διασπαστεί και έχει γίνει δυσκολότερη η προσέγγισή του. Σύμφωνα με έρευνα της ANA Research, το 78% σημαντικών διαφημιστών, θεωρεί, ότι η αποτελεσματικότητα των τηλεοπτικών διαφημίσεων μειώνεται. Η τάση είναι σαφής - η απόκτηση νέων πελατών γίνεται πιο δύσκολη και επομένως η διατήρηση των πελατών είναι σημαντικότερη από ποτέ.

Στο σημερινό, ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης που βελτιώνει τη διατήρηση πελατών και δημιουργεί πιστότητα.

3.5 Οι προσδοκίες των πελατών

Σύμφωνα με την εταιρεία Vanguard Communications, οι πελάτες αναμένουν:

- Οποτεδήποτε και οπουδήποτε να έχουν πρόσβαση, χρησιμοποιώντας το κανάλι της επιλογής τους
- Γρήγορη επίλυση στα αιτήματά τους, χωρίς να παραπέμπονται από τον έναν υπεύθυνο στον άλλον
- Ελάχιστα βήματα για την ταυτοποίηση των στοιχείων τους, χωρίς να πρέπει να επαναλάβουν πληροφορίες ή το ιστορικό τους
- Εξακριβωμένη και συνεπή πληροφόρηση και πρόσβαση στον agent με το κατάλληλο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων
- Άμεση ανταπόκριση
- Συνέπεια στις δεσμεύσεις
- Εκτίμηση της αξίας τους ως πελάτη

3.6 Οι περιοχές «κλειδιά» των κέντρων επαφής

Μια εξαιρετική πελατειακή εμπειρία εξαρτάται από την προσοχή που επιδεικνύει μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών σε αυτές τις περιοχές «κλειδιά» των κέντρων επαφής (*contact centers*) της:

➤ Ικανότητα (*Competency*)

Ένα αποτελεσματικό *contact center* προσφέρει στους πελάτες του γρήγορη βοήθεια από έναν ειδικευμένο agent που έχει πρόσβαση στην καρτέλα με το ιστορικό του πελάτη. Οι εκτροπές κλήσης (*transfers*) ελαχιστοποιούνται και οι πληροφορίες, μόλις δοθούν, δεν χρειάζονται ποτέ να επαναληφθούν. Εάν οι χρόνοι αναμονής είναι

μεγάλοι, θα πρέπει να υπάρχει η επιλογή του call back στον πελάτη. Τα contact centers, θα πρέπει να προσφέρουν υψηλή εξυπηρέτηση και καινοτόμες υπηρεσίες, για να διακρίνεται η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές. Παραδείγματος χάρη, μια προηγμένη πλατφόρμα φωνής (*Voice Platform*) αναγνωρίζει τη φυσική ομιλία και είναι σε θέση να προσφέρει τόσο την επιλογή self-service, όσο και την επιλογή της δρομολόγησης κλήσης σε κάποιον καταρτισμένο agent.

➤ Ευκολία (*Convenience*)

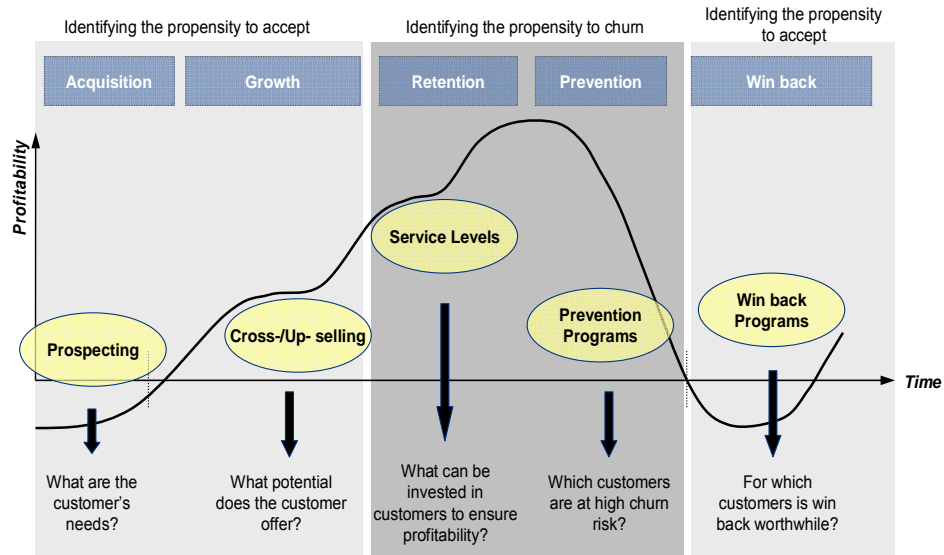
Το contact center θα πρέπει να είναι προσβάσιμο τη στιγμή που επιθυμεί ο πελάτης και να προσφέρει επιλογές αυτοεξυπηρέτησης, οι οποίες είναι σχεδιάσμένες γύρω από τις ανάγκες και την ευκολία του πελάτη. Οι χρόνοι αναμονής θα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο, το κέντρο επαφών πρέπει να είναι προσβάσιμο μέσω πολλαπλών καναλιών π.χ. τηλέφωνο, fax, e-mail και web chat και κάθε επιλογή καναλιού πρέπει να προσφέρει μια συνεπή, υψηλής ποιότητας εμπειρία υπηρεσιών.

➤ Εξατομίκευση (*Personalization*)

Πρέπει να εξασφαλιστεί ότι η εξυπηρέτηση πελατών της εταιρείας είναι εξατομικευμένη. Για παράδειγμα, οι πελάτες πρέπει να καθοδηγούνται στους ίδιους πράκτορες, οι οποίοι τους είχαν εξυπηρετήσει στο παρελθόν ή, τουλάχιστον σε έναν πράκτορα με τις ίδιες ικανότητες, ο οποίος θα έχει και πρόσβαση σε όλο το ιστορικό και την πληροφορία του πελάτη. Οι προωθητικές ενέργειες πρέπει επίσης να απεικονίζουν την κατανόηση των αναγκών του πελάτη και να είναι προσαρμοσμένες στην κατάσταση του.

Γιατί να κάνουμε χρήση του Customer Life Cycle;

Το Customer Life Cycle χρησιμοποιείται για την παγίωση, την ανάπτυξη και την διατήρηση των πελατών με την εφαρμογή εξατομικευμένων ενεργειών.



Σχήμα 3.2: Χρήση του Customer life Cycle

Πηγή: Retention & Loyalty-Best Practices Presentation (2007), Detecon

➤ Προδραστικότητα (*Proactivity*)

Με τη χρήση των πληροφοριών του κύκλου ζωής των πελατών (*Customer Life Cycle*) που λαμβάνονται από τις βάσεις δεδομένων, το κέντρο επαφών μπορεί να εφαρμόσει μια συγκεκριμένη στρατηγική για κάθε τμήμα πελατών ή στάδιο στο κύκλο ζωής των πελατών. Ένας συνδυασμός της διαθεσιμότητας των πληροφοριών των agent και του status του πελάτη, μπορεί να ενεργοποιήσει εκείνους τους επιχειρησιακούς κανόνες, οι οποίοι θα προωθήσουν έναν επισκέπτη από μια εφαρμογή αυτοεξυπηρέτησης σε έναν agent, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη εξυπηρέτηση ή σε αύξηση εσόδων μέσω up/cross selling.

3.7 Διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη για τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης

Οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις κύριες κατευθύνσεις του CRM όταν ορίζουν την εμπειρία, που έχουν την πρόθεση να προσφέρουν ή ήδη προσφέρουν στους πελάτες τους. Μια επιτυχημένη προσέγγιση της διαχείρισης πελατειακής εμπειρίας (*Customer Experience Management*), θα διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης.

Η πελατειακή εμπειρία συχνά αγνοείται σε πολλές προσπάθειες CRM, αλλά δεν μπορεί να παρακαμφθεί. Οι πελάτες συλλέγουν εμπειρίες κατά τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης, οι οποίες παράγουν αντιλήψεις, τις οποίες μια επιχείρηση ίσως ναι, ίσως και όχι, προσδοκά. Αυτή η εμπειρία μπορεί να αποτελεί ένα μεμονωμένο γεγονός ή μια σειρά εμπειριών που συσσωρεύονται για μια χρονική περίοδο. Η εμπειρία έχει λογικά και συναισθηματικά στοιχεία και μπορεί να περιλαμβάνει και τις πέντε αισθήσεις. Μια φτωχή εμπειρία μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ικανοποίηση πελατών, στην πίστη και τελικά στο εισόδημα και στο κέρδος. Εντούτοις, το τί αποτελεί φτωχή εμπειρία για έναν οργανισμό, μπορεί να μην ισχύει για έναν άλλον.

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδοκήσουν την πελατειακή εμπειρία και να σχεδιάσουν τις καθορισμένες προσδοκίες βασισμένες στις κύριες αξίες τους (*core values*), οι οποίες αντιπροσωπεύουν το εταιρικό branding και χρησιμοποιούνται σαν οδηγός για την προσέγγιση του πελάτη και το σχεδιασμό των διαδικασιών.
- Αφού σχεδιαστούν, κάθε κέντρο επαφής, το οποίο επηρεάζει την εμπειρία του πελάτη, πρέπει να ευθυγραμμιστεί και να βελτιστοποιηθεί για να παραδώσει με συνέπεια την προκαθορισμένη εμπειρία.

- Τέλος, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύσουν την πραγματική εμπειρία που παραδίδεται στους πελάτες για να εξασφαλίσουν συνεχή βελτίωση.

3.7.1 Ο σχεδιασμός της εμπειρίας πελατών

Η πιο αγνοημένη πτυχή της πελατειακής εμπειρίας είναι ο καθορισμός των προσδοκιών, οι οποίες θα είναι βασισμένες στις αξίες της επιχείρησης, στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και στη φήμη του οργανισμού. Αυτές οι εταιρικές αξίες χρειάζεται να διαφοροποιηθούν, να επιδρούν στους πελάτες και να είναι ευθυγραμμισμένες με ολόκληρη την επιχείρηση. Παραδείγματος χάρη, η αναμενόμενη ποιότητα μιας πελατειακής εμπειρίας αναφορικά με μια επίσκεψη στο ΙΚΕΑ είναι πολύ διαφορετική έναντι μιας επίσκεψης στο Harrods, αλλά ο ίδιος πελάτης θα μπορούσε να ικανοποιηθεί εξίσου καθώς οι προσδοκίες είχαν οριστεί σαφώς και πραγματοποιήκαν. Αν και οι εταιρικές αξίες σε ανώτερο επίπεδο παραμένουν σημαντικές, αυτό που είναι πιο σημαντικό είναι ο τρόπος με τον οποίο οι λεπτομερείς προσδοκίες καθορίζονται σε καθημερινό επίπεδο για τους υπαλλήλους και πώς εκείνες οι προσδοκίες και πολιτικές ευθυγραμμίζονται με τις ανωτέρου επιπέδου εταιρικές αξίες και τη φήμη της επιχείρησης.

Οι προσδοκίες των πελατών συχνά καθορίζονται από προηγούμενες εμπειρίες, από τους φίλους και την οικογένεια, από μια σύγκριση σε κάποιον ιστοχώρο και από μια σειρά άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτές οι προσδοκίες μπορούν να μην είναι καθορισμένες σωστά και θα πρέπει να επανακαθοριστούν από τον οργανισμό. Παραδείγματος χάρη, πληροφορίες όπως ο χρόνος ολοκλήρωσης ενός αιτήματος ή η ημερομηνία παράδοσης ενός εξοπλισμού, πρέπει να είναι προσβάσιμες από το back office για να βοηθήσουν το front office να

καθορίσει τις προσδοκίες των πελατών πιο ρεαλιστικά.

Ο σχεδιασμός της πελατειακής εμπειρίας πρέπει να πραγματοποιηθεί με γνώμονα την αντίληψη των πελατών και μπορεί ενδεχομένως να είναι πολύ διαφορετική για κάθε τμήμα πελατών. Ιδιαίτερη συμβολή στη διαδικασία του σχεδιασμού πρέπει επίσης να προέλθει από έρευνες, από τις ομάδες εστίασης, από συμβούλους, γνώστες των best practices και στρατηγικών, από έρευνες των ανταγωνιστών, ακόμα και από την έμπνευση που προκύπτει από πρακτικές άλλων βιομηχανιών. Όταν σχεδιαστεί θεωρητικά, μπορεί να χαρτογραφηθεί στα συγκεκριμένα touchpoints (κανάλια, τμήματα και διαδικασίες) όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή με τον οργανισμό. Τα πιο κρίσιμα σημεία επαφής καλούνται "στιγμές αλήθειας" (*moments of truth*). Αυτές είναι οι καταστάσεις που ενδιαφέρουν πιο πολύ τον πελάτη και αποτελούν ευκαιρίες για τον οργανισμό να καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια για την αντίληψη της ποιότητας της εμπειρίας που αντιπροσωπεύει το εμπορικό σήμα της.

3.7.2 Η παράδοση της πελατειακής εμπειρίας

Η τοποθέτηση πόρων στα σημεία επαφής του πελάτη και συγκεκριμένα στις «στιγμές αλήθειας» επιτρέπει σε έναν οργανισμό να παραδώσει την προκαθορισμένη εμπειρία και να ενισχύσει περαιτέρω το εμπορικό σήμα της. Αυτό απαιτεί τεχνολογική και σε ανθρώπινους πόρους επένδυση. Τα συστήματα και οι διαδικασίες πελατών πρέπει να βελτιστοποιηθούν για να παραδώσουν την πρέπουσα εμπειρία και το προσωπικό πρώτης γραμμής θα χρειαστεί πιθανώς κατάρτιση, ενδυνάμωση και κίνητρο. Η πρόκληση που απαιτείται για να εξασφαλίσει ότι όλοι οι υπάλληλοι κατανοούν, εκτιμούν και προωθούν τις εταιρικές αξίες σε μια συνεχή βάση, δεν θα πρέπει να υποτιμηθούν.

Οι επενδύσεις σε τεχνολογία για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του front-office, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο (*e-commerce*) ή η διαχείριση γνώσης (*knowledge management*), ασκούν επίσης επίδραση στην εμπειρία των πελατών. Ο πελάτης θα ωφεληθεί άμεσα από την τεχνολογία ή/και από δραστηριότητες που επιτρέπονται από την τεχνολογία που δημιουργούν θετική εμπειρία (παραδείγματος χάρη, καλύτερη διαχείριση γνώσης που οδηγεί σε first-call resolution). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη πελατειακή πιστότητα, αναγνώριση του εμπορικού σήματος και σε πωλήσεις. Συνεπώς, οι μελλοντικές επενδύσεις σε εφαρμογές front-office θα πρέπει να εστιάσουν σε τεχνολογίες που συνδυάζουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και σημαντική συνεισφορά στην εμπειρία πελατών. Τα βασικά παραδείγματα περιλαμβάνουν, συστήματα IVR τελευταίας γενιάς, Web self-service και e-learning.

3.7.3 Η κατανόηση της πελατειακής εμπειρίας

Ο σχεδιασμός και η παράδοση της πελατειακής εμπειρίας απαιτεί συνεχή βελτίωση. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση πρέπει πρώτα να κατανοήσει την εμπειρία, κατόπιν να προσδιορίσει τις ευκαιρίες για βελτίωση, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού της σχετικότητας των συγκεκριμένων ενεργειών και τις συνέπειες των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν μια συστηματική προσέγγιση στην ανάλυση των διαδικασιών. Επιπλέον, χρειάζονται εξειδικευμένο δυναμικό, το οποίο θα διεξάγει αναλύσεις, καθώς επίσης και διαδικασίες οι οποίες θα ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να παρέχουν πληροφορίες. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να προέλθουν από μια πλειάδα λειτουργικών και ερευνητικών πηγών (από τα συστήματα IVR μέχρι από έρευνες αγοράς) και από τα πολλαπλά κανάλια (συμπεριλαμβανομένου του e-mail και του SMS). Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές

παρέχουν τα εργαλεία για να βοηθήσουν στην αντιπαραβολή, την ανάλυση και την ερμηνεία των στοιχείων, τα οποία προέρχονται από όλες αυτές τις πηγές, καθώς επίσης παρέχουν και τη δυνατότητα προειδοποίησης, κλιμάκωσης και αντίδρασης. Πρόσθετες συμπληρωματικές πληροφορίες μπορούν να ληφθούν από πηγές, όπως τα blogs, chat rooms και τα forums.

Αφότου οι ειδικοί CRM συλλέξουν το feedback του πελάτη, πρέπει να το διαδώσουν στους ιθύνοντες και στους υπαλλήλους και να μεταφέρουν τις επακόλουθες ενέργειες στους πελάτες. Ο θετικός αντίκτυπος της ενημέρωσης των πελατών ότι η οργάνωση ακούει και δρα, υπηρετεί τρεις σημαντικούς στόχους: χτίζει αξιοπιστία, ενισχύει τη θετική εικόνα της επιχείρησης και βοηθά στη δημιουργία προθυμίας να παρασχεθούν στο μέλλον επιπλέον πληροφορίες, μέσα σε ένα περιβάλλον όπου οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απρόθυμοι να μοιραστούν τις σκέψεις τους.

3.8 Η Διαχείριση γνώσης (Knowledge Management)

Στα κέντρα υποστήριξης και εξυπηρέτησης πελατών, η διαχείριση γνώσης (*Knowledge Management-KM*) αναφέρεται στις στρατηγικές και τους στόχους που συνδέονται με την ανάπτυξη και την παράδοση της σχετικής γνώσης, αποτελεσματικά και γρήγορα, για να συναντήσει τον εξελισσόμενο πελάτη και να υποστηρίξει τις ανάγκες του. Η αποτελεσματική υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης βελτιστοποιεί τη δημιουργία γνώσης, τη διάδοση γνώσης και συνεπώς τη χρησιμοποίηση της γνώσης.

Η προέλευση του CRM μπορεί να αποδοθεί στη διοικητική έννοια του σχεσιακού μάρκετινγκ (*Relationship Marketing-RM*) (Levitt, 1983). Το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι μια ολοκληρωμένη προσπάθεια προσδιορισμού, ενίσχυσης και διατήρησης ενός δικτύου με μεμονωμένους πελάτες για το αμοιβαίο όφελος και των δύο πλευρών

(Senger.E, 2002). Το CRM είναι μια διαδικασία που σκοπό έχει την συλλογή στοιχείων σχετικών με τους πελάτες, τον προσδιορισμό των ξεχωριστών γνωρισμάτων των πελατών και την εφαρμογή εκείνων των ξεχωριστών ποιοτικών χαρακτηριστικών σε συγκεκριμένες δραστηριότητες μάρκετινγκ (Swift, 2001). Περαιτέρω ο Swift (2001), φαίνεται να αντιμετωπίζει το CRM σαν μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία, που μετατρέπει την πληροφορία για τον πελάτη, σε πελατειακή σχέση μέσω της χρήσης της πληροφορίας και της μάθησης που προσφέρει. Επίσης αναφέρει ότι το CRM ξεκινά από την οικοδόμηση της γνώσης για τον πελάτη και οδηγεί σε υψηλής αποτελεσματικότητας αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις καθιέρωσαν και διαχειρίζονται μακροπρόθεσμα, τους πόρους και τις κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες, χρησιμοποιώντας μια διαδικασία, την οποία ο Swift (2001) την χωρίζει σε τέσσερα στάδια:

- Ανακάλυψη γνώσης (Knowledge discovery)
- Σχεδιασμός αγοράς (Market Planning)
- Αλληλεπίδραση πελατών (Customer Interaction)
- Ανάλυση (Analysis)

Ανακάλυψη γνώσης: Σε αυτή τη φάση ο πελάτης αναλύεται προκειμένου να προσδιοριστούν συγκεκριμένες ευκαιρίες στην αγορά και οι επενδυτικές στρατηγικές. Η αναγνώριση, η τμηματοποίηση και η πρόβλεψη των πελατών ολοκληρώνονται. Τα τμήματα μάρκετινγκ χρησιμοποιούν την ανακάλυψη της γνώσης (knowledge discovery) για να αναλύσουν εις βάθος την πληροφορία του πελάτη, συμπεριλαμβανομένων του ιστορικού και των χαρακτηριστικών του πελάτη, για την καλύτερη λήψη αποφάσεων. Σε αυτή τη φάση απαιτείται το Data warehouse, για την

κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς του πελάτη. Το Data warehouse παρέχει λεπτομερή στοιχεία σχετικά με τις διαφορετικές αλληλεπιδράσεις και τις συναλλαγές των πελατών, τα οποία έχουν συλλεχθεί από κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη. Μετασχηματίζει τα δεδομένα σε πληροφορίες και τα μετατρέπει σε γνώση, η οποία είναι χρήσιμη για τη διοίκηση και τους αρμόδιους για το σχεδιασμό. Το Data warehouse αποτελεί πολύτιμο υποστηρικτικό σύστημα, καθώς βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου μέσω της παροχής του σωστού μηνύματος, τη σωστή στιγμή.

Σχεδιασμός αγοράς (και σχεδιασμός προσφορών, μάρκετινγκ, και επικοινωνίας): Αυτή η διαδικασία βοηθά τον οργανισμό μέσω της παροχής συγκεκριμένων προσφορών στον πελάτη, των διαύλων διανομής, τους οποίους ο οργανισμός χρησιμοποιεί για την αλληλεπίδραση των πελατών, των καναλιών και των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η διαδικασία επίσης συμβάλλει στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων επικοινωνίας και μετατρέπει τη γνώση σε δράση.

Αλληλεπίδραση πελατών: Σε αυτή τη φάση πραγματοποιείται η διαχείριση των σχετικών με τον πελάτη πληροφοριών και προσφορών, με τη χρήση ποικίλων καναλιών και εφαρμογών front office, όπως της εφαρμογής customer care και πωλήσεων. Ο πελάτης προσεγγίζεται με τη χρήση διαφορετικών κατά περίπτωση καναλιών αλληλεπίδρασης, όπως μέσω agent, φυσικής παρουσίας σε ένα κατάστημα λιανικής, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, των τηλεφωνικών κέντρων και του διαδικτύου. Το κανάλι που οι πελάτες προτιμούν να χρησιμοποιήσουν είναι σημαντικό. Μέσω των προηγμένων τεχνολογιών και της χρήσης τους, που άλλαξαν το σκηνικό στην αγορά, οι πληροφορίες για τους πελάτες θα συλλεχθούν από τα κανάλια.

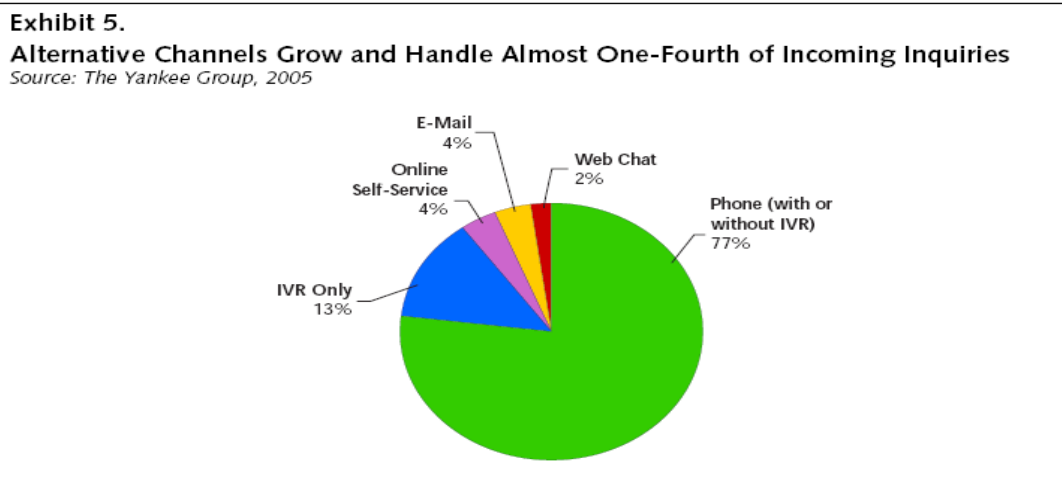
Κατά συνέπεια, καθίσταται πλέον εύκολο να παραδοθούν τα μηνύματα μάρκετινγκ και οι ευκαιρίες πώλησης και η διαχείριση των θεμάτων εξυπηρέτησης μέσω αυτών των καναλιών.

Ανάλυση: Σε αυτή τη φάση ο οργανισμός τροφοδοτείται με τις απόψεις των πελατών που συλλέγονται με τη σύλληψη και την ανάλυση των στοιχείων από τις αλληλεπιδράσεις των πελατών και την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων που στέλνει ο πελάτης, με στόχο την κατανόηση των συγκεκριμένων αποκρίσεων στα ερεθίσματα που λαμβάνει ο πελάτης.

3.8.1 Call Centers - Ένα κανάλι αλληλεπίδρασης των πελατών

Τα τηλεφωνικά κέντρα είναι ένα από τα κύρια κανάλια επικοινωνίας με το πελάτη και αποτελούν ένα από τα βασικά συστατικά του σύγχρονου CRM, τα οποία σε πολλές επιχειρήσεις συγκεντρώνουν ως μέσα επικοινωνίας, το τηλέφωνο, το fax και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και εξυπηρετούν μια γεωγραφικά διασκορπισμένη βάση πελατών.

Αν και έχει υπάρξει συνεπής προσπάθεια για τον ενστερνισμό της έννοιας της ποιότητας στα τηλεφωνικά κέντρα μέσω της εφαρμογής διαχείρισης γνώσης, μέχρι τώρα η βασισμένη στις υψηλού όγκου συναλλαγές αντιμετώπιση των τηλεφωνικών κέντρων έχει επισκιάσει αυτό το ζήτημα. Σύμφωνα με τον Waite (2002), στρατηγικά, τα τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν το σημείο έναρξης της επικοινωνίας του πελάτη με μια επιχείρηση.



Σχήμα 3.3: Τα Call Centers αποτελούν κυρίαρχο κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη.

Πηγή: The Yankee Group (2005)

Αυτό είναι το σημείο επαφής όπου ένας πελάτης μπορεί να αντλήσει πληροφορίες, να υποβάλλει ένα αίτημα, να εκφράσει ένα παράπονο και μπορεί να αναμένει μια άμεση και έγκυρη απάντηση. Οι διαδικασίες, η τεχνολογία και οι άνθρωποι με τις απαραίτητες δεξιότητες, η κατάρτιση και τα κίνητρα, όλα υπάρχουν για να εξυπηρετήσουν τη σχέση του πελάτη με την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις συνήθως καθιερώνουν και διαφημίζουν ένα σημείο υποδοχής ενός δυνητικού ή ενός υπάρχοντος πελάτη. Μέσω του τηλεφώνου η επαφή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε από μια κλήση του πελάτη (*inbound call*) σε έναν αριθμό ατελούς χρέωσης (π.χ. onephone/ freephone), είτε μιας εξερχόμενης τηλεφωνικής κλήσης (*outbound call*), όπου ένας τηλεφωνικός αντιπρόσωπος της επιχείρησης καλεί έναν υπάρχον ή έναν δυνητικό πελάτη.

3.8.2 Η χρησιμοποίηση της γνώσης στα τηλεφωνικά κέντρα

Η ροή των πληροφοριών δεν είναι μονόδρομος. Οι αντιπρόσωποι των τηλεφωνικών κέντρων έχουν άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες και το κοινό, κατανοούν τους πελάτες και γνωρίζουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και τις δυσαρέσκειες τους. Η διαδικασία πρέπει να τεθεί σε ισχύ με τρόπο τέτοιον, ώστε οι πληροφορίες που συλλέγονται, να τροφοδοτούν τα αρμόδια τμήματα μέσα στον οργανισμό, όπως τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ. Τα τηλεφωνικά κέντρα αντιπροσωπεύουν μια ανεκτίμητη πηγή πληροφοριών σχετικών με την αγορά. Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται εφικτό να καλυφθεί το κενό και να δημιουργηθεί μια ενιαία κουλτούρα γνώσης μέσα στον οργανισμό. Η παροχή ανατροφοδότησης στα συστήματα διατήρησης βάσεων γνώσης (*knowledge base systems*) μέσα στον οργανισμό, αποτελεί έναν επιπλέον ρόλο των τηλεφωνικών αντιπροσώπων, καθώς είναι αυτοί που κάνουν χρήση της πληροφορίας στη πράξη. Με την εφαρμογή ενός απλού μηχανισμού ανατροφοδότησης των αποθηκών γνώσης μέσα στο οργανισμό, οι πληροφορίες θα είναι ακριβέστερες και επικαιροποιημένες. Οι αντιπρόσωποι στα τηλεφωνικά κέντρα πρέπει να κατανοήσουν το αίτημα ή το πρόβλημα του πελάτη πριν μπορέσουν να δώσουν μια ακριβή απάντηση – δεν χρειάζονται μόνο πρόσβαση στις απαντήσεις, αλλά χρειάζονται και τη σωστή γνώση για να κατανοήσουν τις ερωτήσεις που τους υποβάλλονται και τα ζητήματα που προκύπτουν. Ένα από τα βασικά οφέλη μιας δομημένης βάσης γνώσης είναι ότι οι άνθρωποι στα τηλεφωνικά κέντρα μπορούν να εστιάσουν περισσότερο σε ερωτήσεις ανίχνευσης του προβλήματος (*troubleshooting questions*) και να ελαχιστοποιήσουν τη φάση διάγνωσης (*diagnosis phase*), επιτρέποντας τους να φτάσουν γρήγορα στη φάση παράδοσης της απάντησης στον πελάτη (*answer delivery phase*). Η επίτευξη αυτής της διαδικασίας είναι κρίσιμη για την βελτίωση της

αποδοτικότητας των τηλεφωνητών.

Σε πολλές περιπτώσεις, το προσωπικό στα τηλεφωνικά κέντρα χρησιμοποιεί άτυπες μεθόδους για την διερεύνηση ενός αιτήματος και την επίλυσή του. Εντούτοις, αυτές οι μέθοδοι δεν είναι οι βέλτιστες επειδή δεν προωθούν τη διάχυση της γνώσης ή την επαναχρησιμοποίηση της.

Η βέλτιστη αποδοτικότητα των κέντρων επαφής μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την οργανωμένη άντληση των απαντήσεων σε συγκεκριμένα ερωτήματα και με το χτίσιμο δομημένης γνώσης από αυτήν την εμπειρία. Η διαδικασία για το χτίσιμο της γνώσης δεν απαιτεί την παρουσία ενός ατόμου εξειδικευμένου σε αυτόν το τομέα, αλλά αρκεί απλά η ύπαρξη μιας σαφούς διαδικασίας και κατάλληλων εργαλείων, τα οποία θα επιτρέψουν στους agent να συμβάλλουν στην απόκτηση γνώσης.

Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης, το οποίο έχει χτιστεί πάνω στην πληροφορία που έχουν προσφέρει εκπαιδευμένοι agents και βασίζεται στην πραγματική εμπειρία, θα επιτρέψει την αποδοτική ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών, τόσο από τους πεπειραμένους, όσο και από τους άπειρους agents. Με την ύπαρξη ενός τέτοιου οργανωμένου συστήματος, ένα "νέος" τηλεφωνικός αντιπρόσωπος έχει άμεση πρόσβαση σε όλη την σχετική με έναν πελάτη πληροφορία. Επίσης, στην περίπτωση που οι πεπειραμένοι πράκτορες φύγουν από το τηλεφωνικό κέντρο, η γνώση, η οποία έχει κληρονομηθεί, είναι οργανωμένη και εύκολα προσβάσιμη.

Προκειμένου λοιπόν, να επιτευχθεί η βέλτιστη αποδοτικότητα στα κέντρα επαφής, απαιτείται οι αντιπρόσωποι στα τηλεφωνικά κέντρα να έχουν ολοκληρωμένη και συνεπή γνώση για τον οργανισμό, τους πελάτες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και για την αγορά στην οποία απευθύνονται. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης γνώσης στις δραστηριότητες των τηλεφωνικών κέντρων, η οποία τα μετατρέπει σε κέντρα γνώσης

για τον οργανισμό και παράλληλα εξυπηρετούν ολόκληρη την επιχείρηση, στη λήψη, την καταγραφή, την επίλυση και την επισκόπηση σχετικά με τα ζητήματα, τα οποία αφορούν όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης, καθιστά την ύπαρξή τους απαραίτητη.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ CRM & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

(CRM STRATEGIES & CUSTOMER CARE)

4.1 Εισαγωγή

Η Εξυπηρέτηση Πελατών έχει καταστεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών, με στόχο την παροχή ανώτερης ικανοποίησης στον πελάτη και την οικοδόμηση άριστων σχέσεων.

Στο ανταγωνιστικό και πρόσφατα απελευθερωμένο περιβάλλον των τηλεπικοινωνιών, οι πελάτες έχουν περισσότερες εναλλακτικές στην επιλογή παρόχων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Όταν οι πελάτες εξετάζουν, εάν θα διατηρήσουν έναν υπάρχοντα προμηθευτή ή εάν θα τον αλλάξουν, υπάρχουν τρεις παράγοντες που θα επηρεάσουν αυτή τους την απόφαση:

- Η ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος
- Η τιμή
- Η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών

Η δυσαρέσκεια με μια υπηρεσία, αποτελεί βασικό παράγοντα για τον καθορισμό του κατά πόσον ή όχι ένας πελάτης θα παραμείνει σε έναν πάροχο. Στις περιπτώσεις όπου η τιμή και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι παρόμοια, η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα διαφοροποίησης σε μια απελευθερωμένη, πελατοκεντρική αγορά. Η διαφοροποιημένη εξυπηρέτηση πελατών, αποτελεί ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή είναι πολύ πιο δύσκολο να την μιμηθούν οι ανταγωνιστές, σε σχέση με τα χαρακτηριστικά ή την τιμή ενός προϊόντος.

4.2 Παράγοντες ποιότητας εξυπηρέτησης

Για να πετύχουν την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίσουν τους πιο σημαντικούς παράγοντες των υπηρεσιών και της ποιότητας τους. Ποιό είναι λοιπόν το κλειδί για την παράδοση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών;

- Αξιοπιστία
- Συνεπής παράδοση και 24/7 διαθεσιμότητα των υπηρεσιών.
- Κατανόηση της κατάστασης του πελάτη.
- Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Προσοχή στις απαιτήσεις και τα προβλήματα του πελάτη.
- Ανταπόκριση που καταδεικνύει προθυμία και ετοιμότητα για την επίλυση των προβλημάτων.

Η φτωχή απόδοση των contact centers οδηγεί σε δυσαρέσκεια των πελατών, στην τριβή των πελατών και στην αποτυχία βελτιστοποίησης της αξίας των πελατειακών σχέσεων. Μερικοί από τους παράγοντες που οδηγούν σε φτωχή εξυπηρέτηση πελατών είναι:

Τα silos της τεχνολογίας: Διαφορετικές, αυτόνομες ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να διαχειρίζονται τα θέματα, δρομολόγησης, IVR και των Web εφαρμογών, γεγονός το οποίο οδηγεί σε ασυνέπεια σχετικά με τη διαχείριση των κλήσεων, αποτρέπουν τη συνοχή και αναγκάζουν τον πελάτη να χρησιμοποιήσει περισσότερες από μια υπηρεσίες. Επίσης, πολύ συχνά, κάθε τμήμα υποβάλλει ξεχωριστό reporting, καθιστώντας δύσκολο για τον οργανισμό να κατανοήσει τη συμπεριφορά των επισκεπτών και να μετρήσει την απόδοση των κέντρων επαφής σε κοινή βάση. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να ενοποιηθούν και να βελτιωθούν για να εξασφαλίσουν συνεπή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών.

Υπερβολική έμφαση στη διαχείριση των δαπανών: Για τους πρωτοπόρους, πολλά συστήματα αυτοεξυπηρέτησης ή συστήματα IVR, αγοράστηκαν με μοναδικό κριτήριο τη μεγιστοποίηση των ποσοστών αυτοματοποίησης και την μεγιστοποίηση της απόδοσης των πόρων και των επενδύσεων. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε μη θεμιτά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, μια εφαρμογή αυτοεξυπηρέτησης χωρίς μια αποτελεσματική διέξοδο στο κατάλληλο agent, θα μπορούσε να οδηγήσει στην απογοήτευση των πελατών. Επιπλέον, ένα contact center που αξιολογεί τους agent μόνο βάσει του χρόνου διαχείρισης των κλήσεων, μπορεί να βλάψει τη δυνατότητα ενός agent για την πραγματοποίηση μιας πώλησης.

Οι πηγές της τεχνολογίας που εξυπηρετούν τους πελάτες είναι τεμαχισμένες και κακώς εφαρμοσμένες: Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν πάρα πολλά 0800/freephone ή άλλους αριθμούς επαφών για την ίδια υπηρεσία της επιχείρησης. Αυτό οδηγεί συχνά σε σύγχυση σχετικά με το ποιος αριθμός είναι ο καταλληλότερος να χρησιμοποιηθεί και σε πολλαπλό branding, καθώς γίνεται χρήση πολλών, διαφορετικών φωνών ηχογράφησης για παρόμοιες υπηρεσίες. Η φτωχή λογική και τα φτωχά κείμενα των εφαρμογών, αναγκάζουν του πελάτες να πλοηγούνται μέσω πολύπλοκων menu, με μακροσκελή δέντρα και επιλογές, γεγονός που καθιστά τη χρήση IVR επίπονη και οδηγεί στην εγκατάλειψη ή στην αποφυγή IVR στρατηγικών. Περαιτέρω, η ασυνεπής ολοκλήρωση μεταξύ των IVRs και των contact centers οδηγεί σε χαμένες ευκαιρίες για την πραγματοποίηση πωλήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι χρήστες μπορούν να παγιδευτούν στα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης, ή εάν δίνεται η ευκαιρία να απεμπλακούν, πρέπει συχνά να επαναλάβουν τις πληροφορίες που εισήγαγαν στο σύστημα αυτοεξυπηρέτησης.

4.3 Επιτυχείς στρατηγικές τηλεπικοινωνιακού CRM

Είναι σαφές ότι η εξασφάλιση της εξαιρετικής των εμπειρίας πελατών μέσω της ικανοποιητικής εξυπηρέτησης, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην απόδοσή μιας επιχείρησης. Παρακάτω, θα παρουσιάσουμε μερικές στρατηγικές που πρέπει να εφαρμόζει κάθε τηλεπικοινωνιακός οργανισμός, προκειμένου να επιτύχει αυτό το στόχο.

4.3.1 Κλήσεις έρευνας ικανοποίησης σε πραγματικό χρόνο

Προκειμένου να αυξηθούν η ικανοποίηση πελατών και η πιστότητα, απαιτείται πρώτα να μετρηθούν. Ο καλύτερος τρόπος για να ληφθεί έγκαιρο και ακριβές feedback είναι να ζητηθεί στο τέλος μιας κλήσης.

Παραδείγματος χάρη, στο κλείσιμο μιας κλήσης ο πελάτης μπορεί να μεταφερθεί αυτόματα σε μια εφαρμογή έρευνας ικανοποίησης. Ο πελάτης απαντά στη συνέχεια σε διάφορες ερωτήσεις, με αναγνώριση φωνής (*speech recognition*) ή με πληκτρολόγηση ψηφίων (*digit input*) και στη συνέχεια αποθηκεύεται το αποτέλεσμα ανά ερώτηση. Αντίθετα από τις παραδοσιακές έρευνες, αυτή η λύση επιτρέπει άμεση αντίδραση. Οι πάροχοι θα μπορούν να ελέγξουν το τρέχον επίπεδο ικανοποίησης, να το συγκρίνουν με τις ιστορικές τάσεις και στη συνέχεια να εκτελέσουν μια ανάλυση των αιτιών (*cause analysis*).

Όλες οι πληροφορίες για κάθε μεμονωμένη έρευνα αποθηκεύονται και μπορούν να συνδυαστούν με τις πληροφορίες των CRM ή ERP βάσεων δεδομένων. Εάν ένας σημαντικός πελάτης δίνει χαμηλή βαθμολογία στην έρευνα ικανοποίησης, μπορεί να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός για να συμπεριλάβει τον πελάτη σε μια call back εκστρατεία, η οποία θα εκτελείται από μια ομάδα «διάσωσης» (*rescue desk*), μια ομάδα agent, ειδικά εκπαιδευμένων και εξουσιοδοτημένων να λαμβάνουν αποφάσεις

για την επίλυση των ανησυχιών του πελάτη και την αποκατάσταση της σχέσης.

4.3.2 Προσφορά ενός φιλόξενου πρώτου σημείου επαφής

Για τους περισσότερους πελάτες, η πρώτη τους εντύπωση διαμορφώνεται όταν έρχονται αντιμέτωποι με το πρώτο σημείο επαφής της εταιρείας, το οποίο συνήθως είναι το IVR (*Interactive Voice Response*) σύστημα. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Genesys, η οποία διενεργήθηκε το 2007, “το 70% των καταναλωτών παγκοσμίως δυσανασχετούν με τα IVR’s, τα οποία έχουν πάρα πολλές ή λανθασμένες επιλογές”.

Οι πελάτες έρχονται σε επαφή με μια εταιρεία, προκειμένου να εκπληρώσουν μια συγκεκριμένη ανάγκη ή μια πρόθεση τους. Κατά την πρώτη επαφή, η απαίτηση του καλούντα πρέπει να ολοκληρωθεί με τον καλύτερο τρόπο. Παραδείγματος χάρη, ένα σύνηθες αίτημα για την αλλαγή μιας διεύθυνσης μπορεί να επιλυθεί μέσω αυτοεξυπηρέτησης, ενώ οι πιο σύνθετες κλήσεις καθοδηγούνται στο σωστό πράκτορα, με τις απαραίτητες ικανότητες. Εκτός από το προφανές όφελος, δηλαδή έναν ικανοποιημένο πελάτη, ο αποτελεσματικός χειρισμός μιας κλήσης μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη διαχείριση του κόστους, την ενίσχυση του brand name της εταιρείας και τη δημιουργία εσόδων.

Η ανοικτή δρομολόγηση των κλήσεων (*Open Call Steering*) εξελίσσεται σε πιο εύκολη εναλλακτική λύση εξυπηρέτησης, σε σχέση με τα παραδοσιακά self-service menus. Κάνοντας την ερώτηση «τι θέλει ο πελάτης» και αναγνωρίζοντας τις λέξεις κλειδί στη φυσική ομιλία, οι εφαρμογές ανοικτής δρομολόγησης κλήσεων μπορούν να προσδιορίσουν το αίτημα και να συνδέσουν τον πελάτη με τον agent, ο οποίος διαθέτει την υψηλότερη πιθανότητα για επίλυση του προβλήματος από την πρώτη κλήση (*First Contact Resolution*).

Για ένα helpdesk τεχνικών θεμάτων, θα μπορούσε να εφαρμοστεί ένας επιχειρησιακός

κανόνας, με κριτήριο την φύση του προβλήματος που προκάλεσε την κλήση. Η εφαρμογή αυτοεξυπηρέτησης μπορεί να ενημερώσει τον πελάτη για το status του προβλήματος του και να του στείλει και ένα e-mail με την πρόοδο των ενεργειών που έχουν ολοκληρωθεί. Εάν ο πελάτης θέλει να μιλήσει σε έναν agent, το σύστημα θα ελέγξει εάν ο agent που του έχει ανατεθεί το συγκεκριμένο ticket είναι διαθέσιμος και σε αυτή την περίπτωση, ο πελάτης θα δρομολογηθεί στο συγκεκριμένο πρόσωπο.

4.3.3 Επίλυση με την πρώτη επαφή (First Contact Resolution-FCR)

Οι πελάτες επιθυμούν να μιλήσουν σε πεπειραμένους agents που μπορούν να χειριστούν τα αιτήματά τους. Το κλειδί είναι το ταίριασμα της ανάγκης του πελάτη, με τον πιο κατάλληλα ειδικευμένο διαθέσιμο πράκτορα.

Κάθε φορά που ένας πελάτης μεταφέρεται από έναν agent σε έναν άλλο και κάθε φορά που πρέπει να επαναλάβει τις πληροφορίες που έχει ήδη δώσει, το αποτέλεσμα είναι η δυσαρέσκεια του πελάτη και η σπατάλη πόρων. Οι υπηρεσίες Self-to-assisted, που θα πρέπει να εφαρμόσουν οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι, μπορούν γρήγορα να αναγνωρίσουν έναν πελάτη, βάσει του αριθμού που καλεί, ενός προσωπικού αριθμού αναγνώρισης (*Identification Number*) ή της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ένα IVR και μια αυτόματη πρόσβαση στη βάση δεδομένων CRM θα παρουσιάσουν τις πρόσφατες αγορές, τα παράπονα ή τις επαφές, που ίσως να προσδιορίσουν γιατί ο πελάτης καλεί και θα βοηθήσουν στην παροχή περισσότερο εξατομικευμένης εξυπηρέτησης.

Η πελατοκεντρική δρομολόγηση είναι μια ισχυρή εναλλακτική λύση στη συμβατική first-in-first-out προσέγγιση της δρομολόγησης. Με την ευθυγράμμιση των κανόνων δρομολόγησής, με τους εταιρικούς στόχους, είναι δυνατό να προσφερθεί το κατάλληλο επίπεδο εξυπηρέτησης σε μεμονωμένους πελάτες ή σε τμήματα πελατών.

Αντί της εστίασης στα μετρικά της γενικής απόδοσης, όπως ο μέσος χρόνος αναμονής, η πελατοκεντρική δρομολόγηση επιτρέπει την προσφορά της καλύτερης εμπειρίας στους καλύτερους πελάτες και βοηθά να εξασφαλιστεί το first contact resolution.

4.3.4 Εφαρμογή μιας συνεπούς πολυκαναλικής λύσης (*Multichannel Solution*)

Οι περισσότεροι πελάτες εκτιμούν να έχουν στη διάθεσή τους πολλαπλά κανάλια για να έρθουν σε επαφή με έναν οργανισμό. Η πρόκληση για μια επιχείρηση που εφαρμόζει μια πολυκαναλική λύση είναι να εξασφαλίσει ότι όλα τα κανάλια είναι ενοποιημένα. Οι πελάτες θέλουν να αναγνωρίζονται και να εξυπηρετηθούν σωστά, ανεξάρτητα από τον τρόπο που επιλέγουν να έρθουν σε επαφή με τον οργανισμό. Αναμένουν η εξυπηρέτηση να είναι ισοδύναμη και συνεπής σε όλα τα κανάλια και να είναι σε θέση να μεταπηδήσουν από ένα κανάλι σε άλλο χωρίς να πρέπει να επαναλάβουν τις πληροφορίες. Η αποτελεσματική ενοποίηση μεταξύ των καναλιών είναι ουσιαστική, όχι μόνο για να αποφευχθεί η απογοήτευση των πελατών αλλά και η εσωτερική σύγχυση, η επανάληψη και η παραμέληση των στόχων.

Η διαχείριση απόδοσης (*performance management*) είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική ηλεκτρονική επικοινωνία. Όλες οι επιχειρήσεις, πάρα πολύ συχνά, δίνουν προτεραιότητα στις λύσεις φωνής (*voice solutions*) λόγω της αμεσότητάς τους και κατατάσσουν την ηλεκτρονική επικοινωνία στο κατώτατο σημείο της λίστας προτεραιοτήτων. Οι πελάτες δεν αναμένουν μια στιγμιαία ηλεκτρονική απάντηση, αλλά σίγουρα αναμένουν μια έγκαιρη απάντηση. Μια γρήγορη απάντηση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τους καθησυχάζει ότι εκτιμούνται και ότι οι ανησυχίες τους εξετάζονται.

Οι εφαρμογές αυτοεξυπηρέτησης φωνής (*voice self-service applications*) πρέπει να αντιμετωπισθούν ως ένα ανεξάρτητο εναλλακτικό κανάλι για τους πελάτες, για να

λάβουν πληροφορίες, να συμμετάσχουν σε έρευνες, να επικαιροποιήσουν τις πληροφορίες τους και να εκτελέσουν συναλλαγές ρουτίνας. Για αυτές τις ανάγκες, μια εφαρμογή αυτοεξυπηρέτησης αποτελεί ιδανική λύση, εφ' όσον οι πελάτες δεν αισθάνονται ποτέ παγιδευμένοι μέσα σε αυτή. Εάν ένας πελάτης, ο οποίος αυτοεξυπηρετείται, επιλέξει να μιλήσει σε έναν agent, ο agent θα πρέπει να τροφοδοτηθεί με όλες τις πληροφορίες που ο πελάτης έχει εισάγει στην εφαρμογή αυτοεξυπηρέτησης, έτσι ώστε κανένας, ούτε ο πελάτης, ούτε ο agent, να σπαταλήσουν το χρόνο τους.

Όταν όλα τα κανάλια είναι πλήρως ενοποιημένα, οι στόχοι και οι αρμοδιότητες των agent μπορούν να τεθούν σε διεπιχειρησιακή βάση. Θα υπάρξουν στιγμές, παραδείγματος χάρη, όπου η απάντηση σε ένα e-mail ή μια εκκρεμότητα στη ροή της κύριας δουλειάς, θα χαρακτηριστούν ιδιαίτερης κρισιμότητας και θα δοθεί μεγαλύτερη προτεραιότητα από την μείωση του χρόνου αναμονής των κλήσεων κατά μερικά δευτερόλεπτα. Η δρομολόγηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις την ενσωμάτωση της ροής της δουλειάς, σε μια καθολική ή σφαιρική σειρά.

4.3.4.1 Επιλογές καναλιών

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

- Εκπρόσωποι πωλήσεων
- Υποκαταστήματα
- Τηλεφωνικό Κέντρο
- IVRS

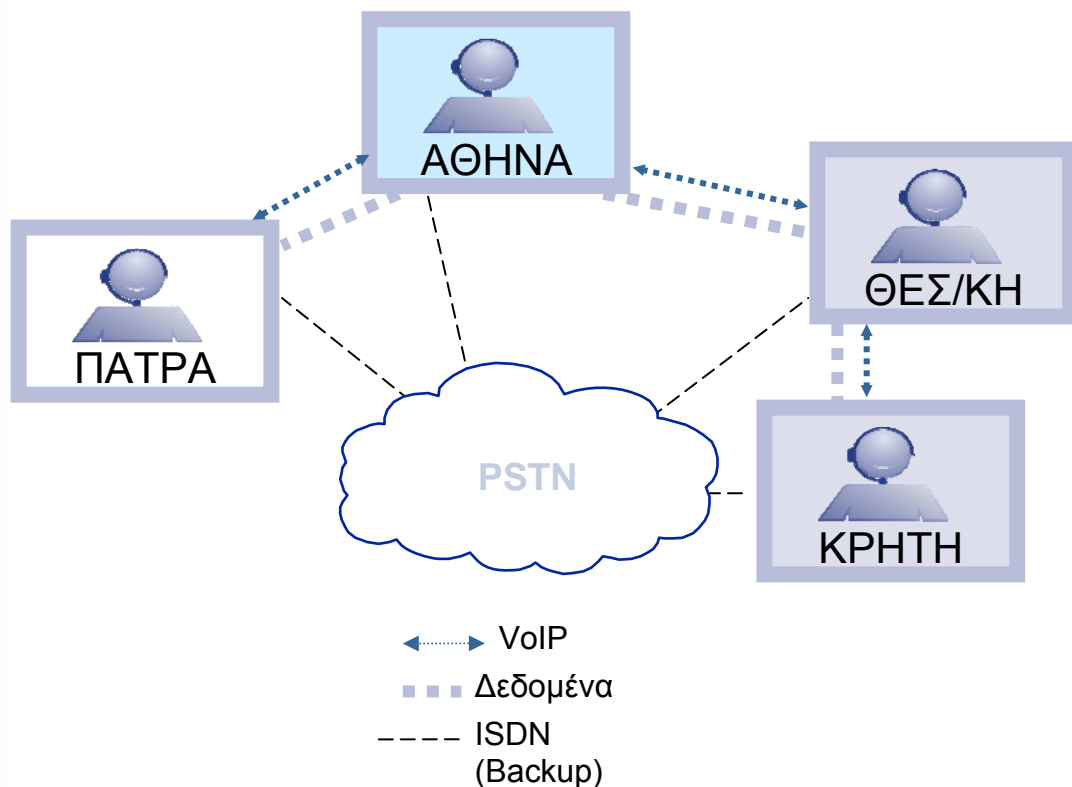
- Direct Marketing
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο
- M-Commerce (κινητή τηλεφωνία, αποστολή SMS, WAP υπηρεσίες κινητών τρίτης γενιάς)

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

4.3.5 Μειστοποίηση του αριθμού των agent μέσω του “virtualization”

Ο μεγάλος χρόνος αναμονής, ασκεί δυσμενή επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη. Στα contact centers συχνά μετρούν το μέσο χρόνο αναμονής, προκειμένου να αξιολογήσουν τα επίπεδα εξυπηρέτησης. Εντούτοις, αυτός ο αριθμός μπορεί να είναι παραπλανητικός, επειδή δεν μετρά τη μεμονωμένη ικανοποίηση πελατών, παρά μόνο δείχνει εάν η τρέχουσα ικανότητα των agent είναι επαρκής για τη διαχείριση του όγκου των εισερχόμενων κλήσεων. Είναι δυνατόν, μερικές κλήσεις να εξυπηρετούνται γρήγορα, ενώ άλλες να παραμένουν στη σειρά αναμονής για πολύ, οδηγώντας στη δυσαρέσκεια των πελατών, ακόμα κι αν τα εσωτερικά επίπεδα εξυπηρέτησης θεωρούνται ικανοποιητικά.

Ο προφανής τρόπος, για να μειωθεί ο χρόνος αναμονής είναι να επεκταθεί η ομάδα των τηλεφωνητών που απαντούν σε κλήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, συχνά χωρίς αύξηση του συνολικού αριθμού των agent. Όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερα από ένα contact centers, το να τα συνδέσουν, για να δημιουργήσουν ένα ενιαίο εικονικό (*virtual*) contact center, θα έχει μια δραματική επίδραση στη χρησιμότητα και την παραγωγικότητα των agent.



Σχήμα 4.1: Παράδειγμα Virtual Contact Center- 4 sites/ 1 virtual call center

Μια από τις πιο συναρπαστικές πρόσφατες επιτεύξεις είναι η υπέρβαση των καθιερωμένων συνόρων των κέντρων επαφής. Με την ενσωμάτωση του front office (παραδοσιακό κέντρο επαφών) και του back office/branch office σε ένα ενιαίο κεντρικό πρότυπο επαφών, καθίσταται δυνατό να καθοδηγηθούν οι πελάτες άμεσα στο πρόσωπο, το οποίο είναι το καταλληλότερο για να εξετάσει το θέμα τους. Αυτό έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα να επιτρέπει την end-to-end εκτέλεση των επιχειρησιακών Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

διαδικασιών, γεγονός το οποίο μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα εντυπωσιακά. Το γενικό αποτέλεσμα είναι μια σημαντική βελτίωση στη ικανοποίηση πελατών και η αποδοτικότερη χρήση των συνολικών πόρων της επιχείρησης.

4.3.6 Εκτέλεση εξερχομένων κλήσεων (outbound calls) για τη βελτίωση της ικανοποίησης πελατών

"Το 88% των καταναλωτών θα είχε μια πιο θετική άποψη για έναν προμηθευτή, εάν λάμβανε μια κλήση ευχαριστίας για την προτίμηση που έδειξαν στην επιχείρηση ή για να ερωτηθούν πόσο ικανοποιημένοι είναι"

-Genesys Global Consumer Survey 2007

Μια δημοφιλής τάση εξυπηρέτησης πελατών είναι η proactive κλήση, e-mail ή text, τα οποία θα εφοδιάζουν τους πελάτες με πληροφοριακά μηνύματα, όπως υπενθυμίσεις προγραμματισμένων ραντεβού, το status μιας παραγγελίας, το status της αποκατάστασης μιας βλάβης ή ένα απλό "ευχαριστώ". Με την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, αυτές οι προσπάθειες θα παράγουν αίσθημα ανταπόδοσης στον πελάτη και θα οδηγήσουν σε αυξανόμενες πωλήσεις χωρίς την απαίτηση αύξησης του αριθμού του εργατικού δυναμικού.

Το κανάλι που επιλέγεται για να επικοινωνήσουμε με τον πελάτη, θα πρέπει να αντιστοιχηθεί με τις προτιμήσεις του. Παραδείγματος χάρη, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Genesys, διαπιστώθηκε ότι το 85% των καταναλωτών κάτω των 35 χρόνων θεωρούν το SMS ως καλό τρόπο για να λαμβάνουν πληροφορίες από τους φορείς παροχής υπηρεσιών.

4.3.7 Διαχείριση των επανακλήσεων (callbacks) αποτελεσματικά

«Υποσχέθηκαν να με καλέσουν πίσω, αλλά δεν το έκαναν ποτέ!»

Η αδυναμία να καλέσουμε πίσω έναν πελάτη είναι ισοδύναμη με το σπάσιμο μιας προσωπικής υπόσχεσης σε αυτόν τον πελάτη. Δημιουργεί την εντύπωση ότι η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται, γεγονός το οποίο υπονομεύει την εμπιστοσύνη του πελάτη. Αντιθέτως, η επιστροφή μιας κλήσης δημιουργεί έναν δεσμό εμπιστοσύνης ακόμη και πριν από την διεκπεραίωση των αιτημάτων του πελάτη.

Με την εφαρμογή μιας αυτοματοποιημένης διαδικασίας επανάκλησης του πελάτη, οποιαδήποτε πιθανή απογοήτευση μπορεί να περιοριστεί και οι επανακλήσεις μπορούν να δρομολογηθούν και να σχεδιαστούν με ακριβώς τον ίδιο τρόπο, όπως οποιαδήποτε άλλη διαδικασία στο contact center.

Όταν ένα θέμα απαιτεί περαιτέρω έρευνα ή δράση, η ενοποίηση με τη βάση δεδομένων CRM δημιουργεί μια ευφυή λύση. Παραδείγματος χάρη, το «πρόβλημα» ή «γεγονός» συνδέεται με τη βάση δεδομένων πελατών. Μόλις ολοκληρωθεί η έρευνα ή η δράση, το status αλλάζει σε "call customer" και μια επανάκληση συνδέεται με το call back management system. Όταν ένας καταρτισμένος agent καθίσταται διαθέσιμος, το αρχείο προωθείται στον υπολογιστή του και διενεργεί την εξερχόμενη κλήση.

Η ίδια προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαχείριση των «χαμένων» κλήσεων (*abandoned calls*). Ο πελάτης μπορεί να αναγνωριστεί με διάφορους τρόπους – μέσω της αναγνώρισης του τηλεφωνικού αριθμού του, της αναγνώρισης της διεύθυνσής του κ.τ.λ. και μπορεί να προγραμματιστεί μια επανάκληση του πελάτη. Σε περίπτωση που ο πελάτης εγκαταλείψει τη σειρά αναμονής, οι λεπτομέρειες του προφίλ του πελάτη και οποιεσδήποτε σχετικές πληροφορίες μπορούν να διαβιβαστούν σε έναν agent πριν τον καλέσει πίσω.

Αυτή η διαδικασία μπορεί να ενσωματωθεί στα συστήματα διαχείρισης

επιχειρηματικών αποφάσεων (Enterprise Decision Management Systems), τα οποία μπορούν να καθορίσουν εάν η εγκαταλειμμένη κλήση πρέπει να αγνοηθεί ή να κληθεί πίσω από έναν πράκτορα άμεσα. Σε μερικές περιπτώσεις, μια εναλλακτική προσέγγιση χρήσης SMS μπορεί να είναι ικανοποιητική.

4.3.8 Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών

Σε μια κοινωνία μαζικής κατανάλωσης, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια σημαντική πρόκληση, να κάνουν τους πελάτες να αισθανθούν ιδιαίτερες, ξεχωριστές μονάδες. Ένας από τους περισσότερο αποτελεσματικούς τρόπους, να κάνεις τον πελάτη να αισθανθεί ότι έχει ιδιαίτερη αξία, είναι να τον κατανοήσεις και να ανταπεξέλθεις στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις συμπεριφορές του. Αυτό ξεπερνά τα όρια της παραδοσιακής τμηματοποίησης και σχετίζεται με τη βαθιά κατανόηση του μεμονωμένου πελάτη.

Μερικές από τις ενέργειες που προκύπτουν από μια τέτοια γνώση και αντιμετώπιση μπορούν να καταστούν τετριμμένες, παραδείγματος χάρη, χρησιμοποιώντας το όνομα ή τον τίτλο που ένας πελάτης προτιμά. Αναγνωρίζοντας ότι ένας πελάτης έχει καλέσει δύο φορές, για το ίδιο σχεδόν ζήτημα ή ότι έχει παραμείνει πολύ ώρα στην ουρά αναμονής πριν εξυπηρετηθεί, μπορεί να δημιουργήσει μεγάλη απογοήτευση στον πελάτη. Τα μικρά πράγματα πραγματικά κάνουν τη διαφορά.

Το δημογραφικό ταίριασμα είναι ένας τρόπος να συνδέσεις τον πελάτη με έναν agent, με βάση ένα κοινό δημογραφικό προφίλ. Το δημογραφικό ταίριασμα λαμβάνει υπόψη "λεπτά" ζητήματα, όπως την ηλικία του πελάτη, τη γλώσσα, τη διάλεκτο, ή το βαθμό των τεχνικών ικανοτήτων και αντιστοιχεί την κλήση με τον πιο κατάλληλο, διαθέσιμο πράκτορα. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι ένας κοινός δεσμός μεταξύ των agent και των πελατών είναι ένας άριστος τρόπος να χτιστούν πελατειακές σχέσεις και

πιστότητα.

Η παροχή περισσότερο εξατομικευμένης εμπειρίας έχει σαν αποτέλεσμα οι πελάτες να αισθάνονται αναγνωρίσιμοι και ότι έχουν αξία για την επιχείρηση. Η εξατομίκευση (*personalization*) είναι ουσιώδης στην οικοδόμηση της συνολικής εμπειρίας των πελατών και βοηθά στο χτίσιμο βαθειάς πελατειακής πιστότητας.

4.4 Το Ίντερνετ και η Διαχείριση πελατειακών Σχέσεων

4.4.1 Εξέλιξη του Ίντερνετ

Το Ίντερνετ διείσδυσε δυναμικά σε όλο τον κόσμο την τελευταία δεκαετία του εικοστού αιώνα και άλλαξε με πολύ γρήγορους ρυθμούς τα δεδομένα στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Άλλαξε τις καταναλωτικές συνήθειες, όπως και τον τρόπο αγορών των επιχειρήσεων, συνέβαλε στην αναδιαμόρφωση των σχέσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα, επηρέασε τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους προβολής, καθώς και τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών (Benoy, Cook, Javalgi, 2001).

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

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

Αρχικά, οι επιχειρήσεις πίστεψαν ότι το Ίντερνετ θα οδηγούσε σε συμπίεση των περιθωρίων κέρδους και σε σημαντική μείωση της πιστότητας, αφού δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα αναζήτησης πολλαπλών εναλλακτικών και εύκολης σύγκρισης

τιμών. Παρόλα αυτά, οι ευκαιρίες μείωσης του κόστους εξυπηρέτησης πελατών αλλά και σύσφιξης των πελατειακών σχέσεων, μέσω του διαλόγου και των εξατομικευμένων υπηρεσιών, επισκιάζουν τα πιθανά άλλα προβλήματα. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι τα οφέλη αυτά του Ίντερνετ ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες προκύπτουν κυρίως στις επιχειρήσεις που ήδη διαθέτουν πελατοκεντρική κουλτούρα και εφαρμόζουν σύστημα CRM.

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

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

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

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

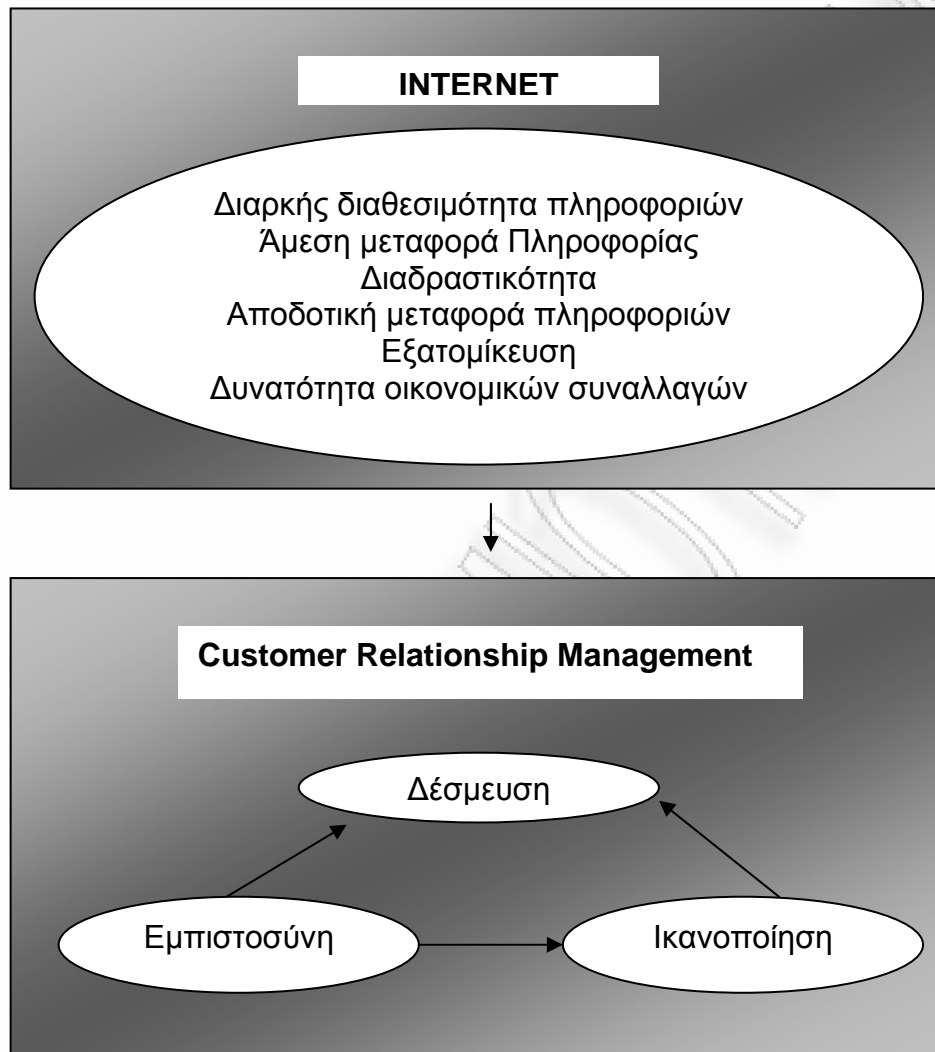
- Διαρκής διαθεσιμότητα πληροφοριών: Κάθε πληροφορία που αποθηκεύεται στο WWW μπορεί να ανακτηθεί ανά πάσα στιγμή, από κάθε περιοχή του κόσμου όπου υπάρχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Η υψηλή διαθεσιμότητα πληροφοριών έχει θετική επίδραση τόσο στην εμπιστοσύνη του πελάτη όσον αφορά τη σχέση με την επιχείρηση, όσο και στη δέσμευση. Παρ' όλα αυτά δε φαίνεται να επιδρά στο επίπεδο ικανοποίησής του.
- Άμεση μεταφορά πληροφορίας: Η επικοινωνία ανθρώπων και οργανισμών γίνεται άμεσα, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική τους απόσταση. Χάρη στην ψηφιακή φύση της, η πληροφορία είναι δυνατό να μεταφερθεί εντός ολίγων δευτερολέπτων σε όλο τον κόσμο. Το χαρακτηριστικό αυτό του internet με βάση τις έρευνες δε φάνηκε να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πελατών.
- Διαδραστικότητα (Interactivity): Η αναζήτηση πληροφοριών στο Διαδίκτυο είναι δυναμική και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις επιμέρους επιλογές του χρήστη. Τα αποτελέσματα που λαμβάνει ο χρήστης μεταβάλλονται σύμφωνα με τις εντολές και τις επιλογές που ο ίδιος θέτει. Η δυνατότητα διάδρασης που παρέχει το internet αυξάνει τη δέσμευση και την ικανοποίηση του πελάτη, όταν δημιουργεί μια θετική εμπειρία.
- Αποδοτική μεταφορά πληροφοριών: Πέρα από την ανανέωση των διαθέσιμων πληροφοριών σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και με χαμηλό κόστος, το Διαδίκτυο προσφέρει και τη δυνατότητα χρήσης πολυμέσων. Μ' αυτό τον τρόπο η παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών είναι δυνατόν να εμπλουτιστεί με εικόνα και ήχο. Η

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

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

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

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



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

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

4.4.4 Πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα ψηφιακά κανάλια στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων

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

4.4.4.1 Κατανόηση πελατών

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

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

β) Αξιολόγηση ιστοσελίδας: η αναζήτηση συγκεκριμένων όρων στην ιστοσελίδα της επιχείρησης τροφοδοτεί την επιχείρηση με πληροφόρηση σχετικά με τα κύρια

ενδιαφέροντα των χρηστών, καθώς και με τις πληροφορίες που δυσκολεύονται να εντοπίσουν στην ιστοσελίδα ή με τις ανάγκες τους που δεν ικανοποιούνται.

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

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

4.4.4.2 Εξοικονόμηση κόστους

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

β) Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών: Οι σύγχρονες δυνατότητες που παρέχουν τα ψηφιακά κανάλια ως προς τον εντοπισμό και την ανάλυση δεδομένων, καθώς και η δυνατότητα διεξαγωγής στοχευμένων διαφημιστικών εκστρατειών δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να εκπονήσουν δοκιμαστικές έρευνες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση μπορεί να διερευνήσει τη γνώμη των καταναλωτών, αποστέλλοντας στοχευμένα διαφημιστικά μηνύματα μέσω Διαδικτύου,

προβάλλοντας νέα ή υπό ανάπτυξη προϊόντα προκειμένου να εξετάσει την ανταπόκριση και την άποψή τους. Σαν αποτέλεσμα, εντοπίζονται εγκαίρως και πριν γίνουν σημαντικές επενδύσεις πιθανά σφάλματα ή νέες ιδέες και διασφαλίζεται ότι το νέο προϊόν παρέχει προστιθέμενη αξία στον πελάτη.

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

4.5 e-CRM

4.5.1 Ορισμός e-CRM

Το Electronic Customer Relationship Management, ή αλλιώς e-CRM, αποτελεί την ψηφιακή έκδοση του CRM και αναπτύσσεται συμπληρωματικά της γενικής στρατηγικής CRM (Scullin, 2004). Το e-CRM αποτελεί το αποτέλεσμα της ενοποίησης του παραδοσιακού CRM και των εφαρμογών e-business. Παρά το γεγονός ότι η ανάπτυξη του e-CRM οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο Internet, ο συγκεκριμένος όρος περιλαμβάνει και πρόσθετα κανάλια επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο, fax κ.λπ. Βασικός στόχος του e-CRM είναι η ενοποίηση αυτών των διάσπαρτων καναλιών επικοινωνίας, καθώς και των συσσωρευμένων πληροφοριών που υπάρχουν γύρω από αυτά.

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

4.5.2 Λειτουργίες e-CRM

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

- Συλλογή πληροφοριών πελατών: Καταγραφή μιας πληθώρας στοιχείων που αφορούν τους πελάτες και σχετίζονται με το ιστορικό αγορών τους, όπως και δημογραφικών χαρακτηριστικών, στοχεύοντας στην αξιοποίηση της πληροφόρησης αυτής για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Στόχευση πελατών: Εντοπισμός πελατών με επιθυμητό προφίλ, που εμφανίζουν υψηλές πιθανότητες επαναλαμβανόμενων αγορών και αύξησης ύψους αγορών.

- Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές: Παρακολούθηση των ιστοσελίδων που επισκέπτεται ο χρήστης πιθανά για λόγους πληροφόρησης, όπως για παράδειγμα ιστοσελίδες για συγκεκριμένη ηλεκτρονική συσκευή, αξιολόγηση του χρόνου που αφιερώνει και αποστολή αντίστοιχων προσφορών.
- Ανάλυση πελατών: Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (life-time value), μέσα από τον υπολογισμό των αναμενόμενων εσόδων από αυτόν στη διάρκεια ζωής του. Σύμφωνα με την αξιολόγηση αυτή η επιχείρηση προσδιορίζει το ύψος των πόρων που είναι σκόπιμο να αφιερώσει στον πελάτη αναφορικά με την εξυπηρέτηση, τις προωθητικές ενέργειες και τη συνολική προσφορά προς αυτόν.
- Διατήρηση πελατών: Παροχή εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με το προφίλ των πελατών καθώς και εξατομίκευση της επικοινωνίας που συμβάλλει στην προσφορά εμπειρίας ανώτερης ποιότητας και επίτευξης υψηλού επιπέδου ικανοποίησης.
- Συνεργατικό Μάρκετινγκ: Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων.
- Viral Marketing: Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 φίλους του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.

□ Ανάλυση εκστρατειών και προωθητικών ενεργειών: Παρακολούθηση και αξιολόγηση της ανταπόκρισης των πελατών στις προσφορές που του στάλθηκαν από την επιχείρηση, τόσο επίπεδο πραγματοποίησης αγορών, όσο και σε επίπεδο απλής εκδήλωσης ενδιαφέροντος με αναζήτηση πρόσθετων πληροφοριών.

4.5.3 Το e-mail ως εργαλείο e-CRM

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

Newsletters: Ηλεκτρονικά περιοδικά που αποστέλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα στους χρήστες παρέχοντας μια πλειάδα πληροφοριών. Η επιχείρηση στόχο έχει την προβολή της εταιρικής της εικόνας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, καθώς και των απόψεών της, αλλά και τη διατήρηση της τακτικής επαφής του χρήστη με την επιχείρηση.

Precision Marketing: Η αρχική αξιοποίηση του email για διαφημιστικούς σκοπούς στηρίχτηκε στο spamming και στη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων. Ωστόσο, η χαμηλή απόδοση αυτών των μεθόδων προβολής αλλά και η έντονη Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

αμφισβήτηση από την πλευρά των χρηστών για τη νομιμότητά τους οδήγησε στο permission marketing, όπου μηνύματα αποστέλλονταν μόνο σε όσους είχαν δώσει τη συγκατάθεσή τους. Ο χαμηλός βαθμός ανταπόκρισης και της μεθόδου αυτής οδήγησε στο precision marketing το οποίο επικεντρώνεται στους χρήστες που είναι διατεθειμένοι τόσο να αποδεχθούν το διαφημιστικό mail όσο και να ανταποκριθούν θετικά στην προσφορά της επιχείρησης.

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

4.5.4 Πλεονεκτήματα του e-CRM για την επιχείρηση

1. Αυξημένη ικανοποίηση και πιστότητα πελατών: Το e-CRM τροφοδοτεί την επιχείρηση με πλούσια στοιχεία σχετικά με την αξία και την κερδοφορία των πελατών, δίνοντας μ' αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα κατάλληλης κατανομής των πόρων της στην πελατειακή της βάση. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιους πελάτες πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και διαμορφώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης και το σύνολο της προσφοράς της αναλόγως. Μ' αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ανώτερο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών υψηλής σημασίας και επιτυγχάνονται σημαντικά επίπεδα πιστότητας.

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

3. Βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης: Χάρη στο e-CRM η επιχείρηση είναι σε θέση να λαμβάνει, να ανανεώνει και να δρομολογεί παραγγελίες από πελάτες απομακρυσμένα και με μεγάλη ακρίβεια. Η ολοκλήρωση των πληροφοριών πελατών και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές από τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στη διάχυση της γνώσης και επομένως στην αποφυγή πιθανών καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η επιχείρηση διαθέτει επίσης μεγαλύτερη ευελιξία και επιτυγχάνει ταχύτερη ικανοποίηση αιτημάτων πελατών.

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

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

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

4.6 Συμπέρασμα

Οι νέες επιχειρησιακές στρατηγικές για να βελτιστοποιήσουν την εμπειρία των πελατών επιβάλλουν νέες προκλήσεις για τους managers των contact centers, οι οποίοι πρέπει να καθορίσουν πώς να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους. Ακόμα, η δημιουργία μιας ανεπανάληπτης εμπειρίας στους πελάτες είναι κρίσιμη για την οικοδόμηση πιστότητας και τη διατήρηση των πελατών. Η επένδυση στην εξυπηρέτηση πελατών, αποτελεί εγγυημένη πορεία για μεγαλύτερη κερδοφορία και αποδοτικότητα. Οι λύσεις που αναλύθηκαν παραπάνω θα επιτρέψουν στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια εμπειρία που θα αποδώσει τα μέγιστα από το πολυτιμότερο στοιχείο του ενεργητικού τους, την πελατειακή τους βάση.

Παράλληλα, νέες ευκαιρίες και δυνατότητες παρέχει στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων και η ανάπτυξη του Ίντερνετ και των ψηφιακών καναλιών. Το e-CRM και το τμήμα του CRM που ειδικεύεται σε ψηφιακά κανάλια, προσφέρει σημαντικά οφέλη στη σύγχρονη επιχείρηση και γνωρίζει ολοένα μεγαλύτερη ανάπτυξη λόγω της ταχείας υιοθέτησης των νέων αυτών καναλιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ & ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

(RETENTION & LOYALTY STRATEGY)

5.1 Εισαγωγή

Η διατήρηση πελατών αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην ώριμη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών. Από την άλλη, η απώλεια πελατών (churn) πελατών, έχει επιπτώσεις για τους τηλεπικοινωνιακούς φορείς, γιατί αποτελεί την αιτία να χάσουν ένα μεγάλο ποσοστό του price premium και το περιθώριο κέρδους μειώνεται. Η ανεύρεση τρόπων μείωσης του churn, αναδεικνύεται πλέον ως το «κλειδί» για την επιβίωση των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών.

Παρά τη συνεχή αύξηση των εγγραφών νέων συνδρομητών, τα ποσοστά απώλειας πελατών συνεχώς αυξάνονται στις αναπτυγμένες οικονομίες κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και το γεγονός αυτό έχει αναδειχθεί ως μείζον πρόβλημα για τους τηλεπικοινωνιακούς φορείς, καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται και οι πελάτες επαγρυπνούν για καλύτερες προσφορές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού και η απουσία διαφοροποίησης στην τηλεπικοινωνιακή αγορά αποτελεί τους δυο σημαντικότερους λόγους για την απώλεια πελατών, έπεται ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής διατήρησης πελατών που θα κάνει διακριτό τον έναν πάροχο από τον άλλον, είναι επιτακτική.

5.2 Ορισμός του Churn

Το churn είναι η μέτρηση του ποσοστού των πελατών που αφήνουν μια υπηρεσία ή ένα φορέα παροχής υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Οι τύποι του churn,

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες: το εθελοντικό churn (που περιέχει τους ελέγξιμους και ανεξέλεγκτους λόγους) και το ακούσιο churn. Παράδειγμα ελέγξιμης αιτίας αποχώρησης αποτελεί ο ανταγωνισμός. Παραδείγματα ανεξέλεγκτων αιτιών αποτελούν ο θάνατος, η μετακίνηση σε περιοχή που η υπηρεσία δεν είναι διαθέσιμη και η κλοπή τηλεφώνου. Παραδείγματα ακούσιου churn είναι οι απλήρωτοι λογαριασμοί, η πτώχευση και η απάτη (*fraud*). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις ελέγξιμες αιτίες είναι τα τιμολόγια, η προώθηση, η κάλυψη δικτύου, η δυσαρέσκεια με την εξυπηρέτηση, η παλαιότητα του εξοπλισμού κ.α. Η ερώτηση κλειδί είναι το «πώς να προσδιοριστούν εκείνες οι μεταβλητές στο data warehouse, οι οποίες μπορούν να προσεγγίσουν τα αίτια του churn».

5.2.1 Τα 4 χαρακτηριστικά του churn

Το churn κυριαρχεί. Η «απώλεια» πελατών αποτελεί κομμάτι ολόκληρου του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, από τις στατιστικές σε όλο τον κόσμο σχετικά με το churn προκύπτει το ίδιο μήνυμα. Ακόμη και στις αναδυόμενες αγορές, όπου η αγορά είναι ρευστή, οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι απειλούνται από την απώλεια πελατών, αλλά δεν πανικοβάλλονται καθώς η απόκτηση νέων συνδρομητών είναι ακόμα εύκολη.

Το churn είναι αναπόφευκτο. Η βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών έχει έναν παγιωμένο κύκλο πεπαλαιωμένων προϊόντων, που προδιαγράφει ότι το churn θα αποτελεί ένα συνεχές πρόβλημα. Παρόλα αυτά, η απειλή απώλειας πελατών, θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί σαν ευκαιρία για εξέλιξη.

Το churn είναι επεκτάσιμο. Η μεγαλύτερη συνέπεια της απώλειας πελατών είναι, φυσικά, η απώλεια εισοδήματος, δεδομένου ότι ο μέσος πελάτης φέρνει στην επιχείρηση από 5 έως 80 ευρώ το μήνα. Ακόμη και αν η επιχείρηση καταβάλλει κάθε

δυνατή προσπάθεια, είναι δεδομένο πως αργά ή γρήγορα θα χάσει μερικούς πελάτες από τον ανταγωνισμό και θα προσπαθήσει να τους ανακτήσει «τρέχοντας» καμπάνιες επανάκτησης (*win back campaigns*). Αυτές οι εκστρατείες μπορεί να είναι επιτυχείς αλλά συνεπάγονται υψηλά κόστη. Παράλληλα, αυξάνονται και τα κόστη των καμπανιών διατήρησης. Επιπλέον, όταν το churn κάνει απειλητικά την εμφάνισή του, ένα από τα πρώτα πράγματα, στα οποία προχωρούν οι φορείς, είναι η αύξηση του χρόνου προβολής διαφημιστικών στα media σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Το churn είναι αντιμετώπισιμο, αλλά συχνά ακολουθείται από τη διόγκωση του κόστους διατήρησης των συνδρομητών. Στο πλαίσιο μείωσης του ARPU (*Average revenue per user*), οι πάροχοι τηλεπικοινωνιών αντιμετωπίζουν την πρόκληση της μείωσης του churn και των δαπανών. Το υψηλό κόστος της απόκτησης και της εκπαίδευσης πελατών, απαιτεί οι επιχειρήσεις να κάνουν μεγάλες upfront επενδύσεις για τους πελάτες. Το churn οδηγεί σε υψηλότερες δαπάνες απόκτησης ή διατήρησης πελατών (*SAC-subscriber acquisition cost/ SRC-subscriber retention cost*) και παράλληλα σε φτηνότερα προϊόντα και υπηρεσίες για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προσφορών.

5.3 Η αξία της αφοσίωσης των πελατών

Ειδικοί σε θέματα αφοσίωσης πελατών συμφωνούν ότι οι «πιστοί» πελάτες παραμένουν περισσότερο καιρό, αγοράζουν πιο συχνά και καθοδηγούνται από τη θέλησή τους να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρία, με αποτέλεσμα οι εταιρίες να απολαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας τους.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες συνεχίζουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν καμία άλλη εναλλακτική λύση ή επειδή τα προβλήματα που μπορεί

να προκαλέσει η διακοπή μιας συνεργασίας είναι μεγάλα. Είναι σημαντικό να μη συγχέονται οι «παγιδευμένοι» πελάτες (*trapped customers*) με τους «αληθινά πιστούς» πελάτες (*truly loyal customers*), οι οποίοι έχουν θετική άποψη για μια εταιρία και θα τη συστήσουν στους φίλους και τους συναδέλφους τους.

Οι διευθυντές επιχειρήσεων δείχνουν να κατανοούν την έννοια της αφοσίωσης, αφού (όπως προκύπτει από έρευνα του CRMGuru.com, τον Δεκέμβριο του 2004) το 64% προσδιορίζει, μεταξύ άλλων, την αφοσίωση του πελάτη ως τη συμπεριφορά επαναλαμβανόμενης αγοράς. Στην ίδια έρευνα, το 58% θεωρεί αφοσιωμένο ένα πελάτη που συστήνει μια εταιρία στους φίλους και τους συναδέλφους του και το 54% αυτόν που νιώθει συναισθηματική δέσμευση προς την εταιρία. Τέλος, μόνο το 32% των ερωτηθέντων θεώρησε αφοσιωμένο τον πελάτη που ξοδεύει περισσότερο με την πάροδο του χρόνου.

Έρευνα της εταιρίας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης Jill Griffin και Michael Lowenstein έχει καταδείξει ότι η μέση επιχείρηση έχει 60-70% πιθανότητες επιτυχίας για μια νέα πώληση στους ήδη ενεργούς πελάτες της, 20-40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5-20% σε νέους.

Στον τομέα της αφοσίωσης πελατών δεν υπάρχει άλλο υποκατάστατο από την καλή έρευνα και τον προγραμματισμό. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες μένουν ή φεύγουν. Η πελατοκεντρική αυτή οπτική δια φωτίζει τους διοικούντες για τη συμπεριφορά των πελατών τους και έτσι καθιστά πιο εύκολη την δημιουργία κερδοφόρων στρατηγικών αφοσίωσης.

5.4 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας πελατών - Ανάπτυξη μοντέλων διάσωσης πελατών

Προκειμένου μια επιχείρηση να προστατεύσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει και την κερδοφορία της, πρέπει να στοχεύσει σε μικρότερα ποσοστά *churn* από τον μέσο όρο του κλάδου, τα οποία θα οδηγήσουν σε αυξανόμενα κέρδη και σε υψηλότερο *customer lifetime value*.

Μερικές από της μεθόδους μείωσης του ποσοστού απώλειας πελατών (*churn rates*) περιλαμβάνουν:

- Προσαρμοσμένα προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες και κανάλια στις επιθυμίες και στις ανάγκες του πελάτη.
- Προσαρμοσμένες εσωτερικές διαδικασίες, στις ανάγκες του πελάτη.
- Προσαρμοσμένες λύσεις στο μοναδικό προφίλ του πελάτη.
- Εφαρμογή προγραμμάτων πιστότητας (*loyalty programs*).
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών.
- Βελτίωση της απόδοσης δικτύων.
- Αποφυγή της δημιουργίας δυσαρεστημένων πελατών.

Η έννοια του κόστους αλλαγής (*switching cost*) απεικονίζει το κόστος των εμποδίων που ο πελάτης πρέπει να λάβει υπόψη του πριν αλλάξει πάροχο. Αυτά τα κόστη, μπορεί να είναι χρηματικά ή μη. Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι προσπαθούν να προσφέρουν μεγαλύτερης διάρκειας συμβόλαια για να κατοχυρωθούν στο ότι ο πελάτης δεν θα διακόψει το συμβόλαιο. Η διακοπή ενός *post-paid* συμβολαίου πριν τη λήξη του, υποχρεώνει τον συνδρομητή, σύμφωνα με τους δεσμευτικούς όρους του συμβολαίου να καταβάλει τις εκκρεμούσες, μηνιαίες πληρωμές σε μια δόση.

Η καθυστέρηση στη διακοπή του συμβολαίου, αποτελεί επίσης ένα τρόπο διατήρησης

των πελατών. Επιπλέον, η πρακτική των παρόχων κινητής τηλεφωνίας, της επιδότησης κινητών τηλεφώνων είναι κοινή αλλά αμφισβητούμενη από τις ρυθμιστικές αρχές. Κοινή τακτική των παρόχων, είναι να παρακολουθούν τί προσφέρει ο ανταγωνισμός και να τρέχουν αντίστοιχες προωθητικές ενέργειες για την ενδυνάμωση των συναισθημάτων πιστότητας.

Για την ανάλυση της βάσης δεδομένων, με στόχο τον εντοπισμό των χαρακτηριστικών που θα μας υποδείξουν την προδιάθεση των πελατών να «φύγουν», θα πρέπει να χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία αναφορών. Ύστερα από έρευνες σχετικά με την αφοσίωση πελατών, δημιουργήθηκε ένας κατάλογος από έξι δείκτες που καταδεικνύουν αν ένας πελάτης προτίθεται να διακόψει οριστικά τη συνεργασία με κάποια εταιρία. Αυτό συμβαίνει όταν:

- Η ανταπόκριση σε προτάσεις/συστάσεις πελατών έρχεται αργά
- Η επικοινωνία των πελατών με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης γίνεται ολοένα πιο δύσκολη
- Η ροή πληροφοριών και δεδομένων για τους πελάτες επιβραδύνεται
- Τα μελλοντικά σχέδια γίνονται όλο και πιο βραχυπρόθεσμα
- Ένα ή περισσότερα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες παύουν να διανέμονται
- Ο όγκος εργασιών επιχείρησης - πελάτη μειώνεται
- Αλλαγή στη συμπεριφορά αγορών και πληρωμών
- Πελάτες με επαναλαμβανόμενα προβλήματα ή ερωτήσεις.

Μολονότι κάποιοι από τους παραπάνω δείκτες αφορούν περισσότερο στις σχέσεις επιχείρησης προς επιχείρηση (B2B), όλοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ακόμη και στις σχέσεις επιχείρησης προς καταναλωτή (B2C).

Στις περιπτώσεις όπου οι ενδείξεις μιας επικείμενης «φυγής» αναγνωρίζονται, πρέπει Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

να ληφθούν δυναμικά proactive μέτρα για την συλλογή επιπλέον πληροφοριών σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη με την εξυπηρέτηση και τον καθορισμό διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση της ικανοποίησης.

5.4.1 Η χρησιμότητα της διεξαγωγής ερευνών και της ανάλυσης της αγοράς (Customer churn analysis)

Το κόστος της απώλειας πελατών στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι μεγάλο. Συχνά, ένας νέος πελάτης μπορεί να αλλάξει πάροχο, πριν προλάβει η επιχείρηση να αποζημιωθεί με το κόστος απόκτησης του. Το ποσοστό του churn μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με τη δημιουργία εμποδίων που θα αποθαρρύνουν τους πελάτες να αλλάξουν πάροχο. Οι έρευνες μπορούν να βοηθήσουν στην αποκάλυψη του προβλήματος, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτή η διεξαγωγή ερευνών αγοράς, καθώς για πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις το κόστος μιας τέτοιας έρευνας μπορεί να είναι δυσπρόσιτο. Ακόμη όμως και αν διεξαχθεί μια έρευνα, μερικές φορές είναι ήδη αργά.

Μια επιχείρηση που πωλούσε κινητά τηλέφωνα με προπληρωμένες κάρτες είχε ένα ποσοστό απωλειών της τάξης του 12% ανά μήνα, το οποίο σημαίνει ότι θα έχανε ολόκληρη την πελατειακή της βάση μέσα σε ένα χρόνο. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι δεν ήξεραν τι να κάνουν, ενώ δεν επιθυμούσαν και τη διενέργεια έρευνας, καθώς θεωρούσαν ότι θα ενοχλούσαν τους πελάτες τους, που δεν θα είχαν την διάθεση να απαντήσουν.

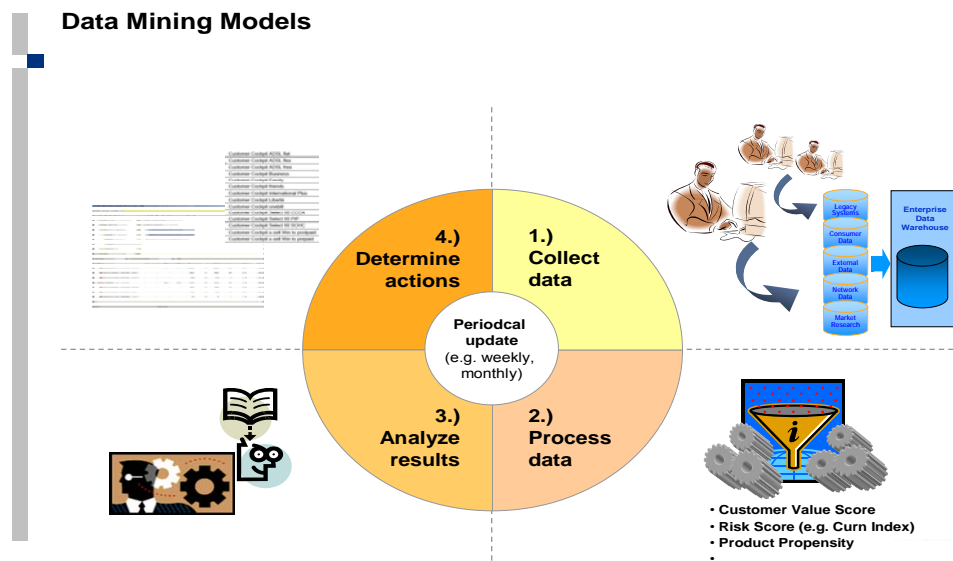
Έτσι στράφηκαν στην ανάλυση της αγοράς (analytics marketing) στην οποία βρέθηκε ο συσχετισμός μεταξύ του δικτύου πώλησης και των χαμένων πελατών. Από την ανάλυση φάνηκε ότι εκείνοι που αγόρασαν τα τηλέφωνα τους από μεγάλους εμπόρους δεν ήξεραν πώς να αντικαταστήσουν τις τηλεφωνικές τους κάρτες όταν αυτές έληγαν.

Έτσι, όταν τα τηλέφωνα έπαυαν να λειτουργούν, αυτοί σταματούσαν και τη χρήση του τηλεφώνου γενικότερα. Γνωρίζοντάς το πλέον αυτό, η επιχείρηση άρχισε να εκπαιδεύει τους πελάτες, κάνοντας έτσι ευκολότερη την αγορά νέων καρτών με επιπλέον χρόνο ομιλίας. Αυτό είχε ως συνέπεια τη μείωση των απολεσθέντων πελατών κατά 65%! Το παράδειγμα αυτό καθιστά σαφές το ότι η ανάλυση αγοράς μπορεί να δώσει ακριβή εικόνα της πελατειακής βάσης.

Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, μια επιχείρηση μπορεί να εξαγάγει πολλά χρήσιμα συμπεράσματα από το παρελθόν, που δίνουν αξία στη σχέση της με τους πελάτες για το μέλλον. Μια λύση είναι η χρήση τεχνικών data mining, για την πραγματοποίηση ανάλυσης churn, ώστε να επιτευχθούν οι παρακάτω δυο βασικοί στόχοι: Πρόβλεψη της πιθανότητας «φυγής» ενός συγκεκριμένου πελάτη και κατανόηση των αιτιών που ένας πελάτης μπορεί να αλλάξει πάροχο.

Το **data mining** ορίζεται ως η προηγμένη μέθοδος εντοπισμού και μοντελοποίησης των σχέσεων μεγάλου όγκου δεδομένων. Η διαδικασία data mining αποτελείται από τέσσερα βήματα:

- 1. συλλογή των στοιχείων**
- 2. αρχική επεξεργασία των στοιχείων** (ξεκαθάρισμα των στοιχείων, δειγματοληψία, μετατροπή, επιλογή μεταβλητών).
- 3. ανάλυση** (ανάλυση σχέσεων, πολυμεταβλητή ανάλυση, ανάλυση τμημάτων, πρόβλεψη).
- 4. ερμηνεία και σχεδιασμός ενεργειών** (υποδείγματα, τάσεις, δομές).



Σχήμα 5.1: Data Mining Models

Η κατέχουσα γνώση χρησιμοποιείται για την καλύτερη κατανόηση της αγοράς.

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί τελικά, αυτές οι έρευνες μπορούν να παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες για:

- Το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών
- Προϊόντα/υπηρεσίες που δεν γνωρίζουν οι καταναλωτές
- Τους ανταγωνιστές στην περιοχή δραστηριοποίησης
- Μελλοντικές δαπάνες που ενδεχομένως θα πρέπει να γίνουν ή να αποφευχθούν
- Πώς μπορεί μια επιχείρηση να κερδίσει περισσότερα από όσα δαπάνησε
- Εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης

Τα αποτελέσματα από τέτοιες ενέργειες είναι πολύ χρήσιμα και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, στον καθορισμό των τιμών και τη διενέργεια προσφορών. Η δε εισαγωγή τέτοιων διαδικασιών σε μια Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να αποφέρει εντυπωσιακά αποτελέσματα.

5.4.2 Το κλειδί είναι να γνωρίζεις καλύτερα τον πελάτη

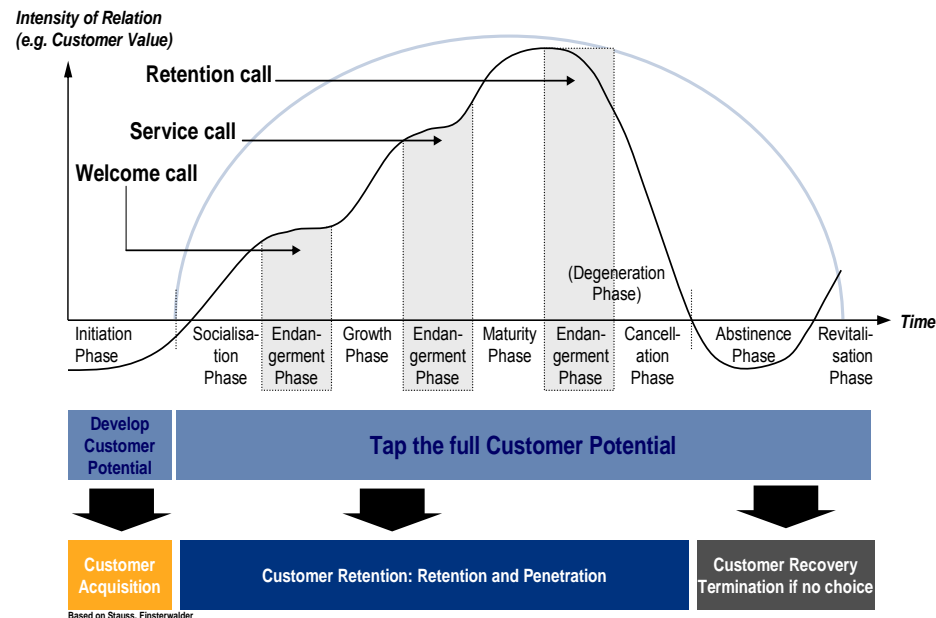
Οι προφητικές-προγνωστικές καμπάνιες (predictive campaigns) προσπαθούν να προσδιορίσουν ποιοί πελάτες είναι πιθανό να αλλάξουν πάροχο, τότε και για πιο λόγο. Η προσέγγιση CRM βοηθά τους φορείς παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών να μειώσουν το churn πελατών με την πρόγνωση και την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών και την αύξηση της ικανοποίησης πελατών. Οι αποτελεσματικές επιχειρησιακές διαδικασίες που επιτρέπει η εξελιγμένη τεχνολογία, μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των προτύπων συμπεριφοράς του πελάτη και να συμβάλλουν στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας των τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών, στον εντοπισμό των παραγόντων που αυτοί θεωρούν σημαντικούς και στον τρόπο που οι πάροχοι θα χτίσουν την πίστη στα υψηλής αξίας τμήματα πελατών.

Η ανταμοιβή των πελατών που είναι πιστοί φαίνεται να είναι ένας προφανής τρόπος για την μείωση του churn. Με βάση την τμηματοποίηση της αγοράς και το στάδιο του κύκλου ζωής των πελατών (*Customer Life Cycle*), πρέπει να δημιουργούνται αντίστοιχα προγράμματα, τα οποία θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.



Customer Life Cycle

Along the stages of the customer life cycle there are moments of endangerment where we have to act proactively



Σχήμα 5.2: Παραδείγματα ενεργειών ανάλογα με το στάδιο του Κύκλου Ζωής των πελατών (Customer Life Cycle)

Πηγή: Retention & Loyalty- Best Practices Presentation (2007), Detecon

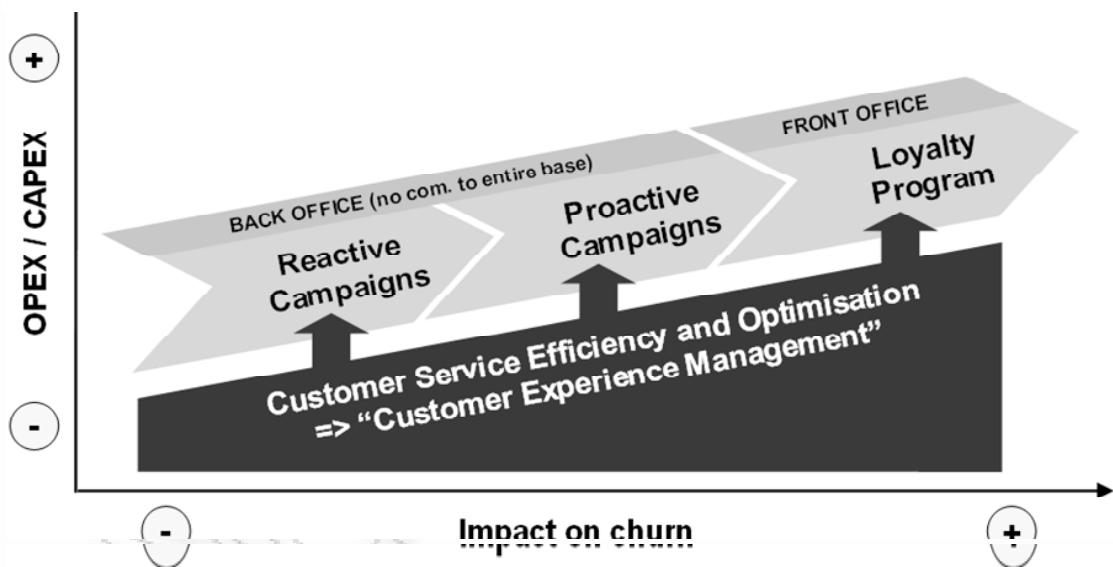
Ανεξάρτητος των τμημάτων που απευθύνονται, τα προγράμματα πίστης έχουν κατά προσέγγιση τους ίδιους κύριους στόχους:

- μείωση του churn,
- αύξηση της συναισθηματικής σύνδεσης με τους πελάτες
- αύξηση της ικανοποίησής πελατών
- καλύτερη γνώση των πελατών τους
- καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες τους

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

- μετάδοση του συναισθήματος στον πελάτη ότι είναι μοναδικός
- δημιουργία πίστης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης
- να γίνει χρήση του προγράμματος ως εργαλείου αναφοράς για την απόκτηση πελατών.

Ανάλογα όμως με το τμήμα και το υποτμήμα των πελατών, την αξία και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους, τα χαρακτηριστικά του προγράμματος πρέπει να διαφοροποιούνται: ο επωφελούμενος πελάτης είναι διαφορετικός, έτσι πρέπει να είναι και η ανταμοιβή του (διασκέδαση, χρηματική ανταμοιβή, εξατομικευμένη εξυπηρέτηση κ.α.) και η επικοινωνία (προσανατολισμένο μάρκετινγκ, παροχή πληροφοριών κ.α.).



Σχήμα 5.3: Τα στάδια των πρωτοβουλιών πρόληψης της απώλειας πελατών

Πηγή: IDATE, Communications & Strategies, no 72, 4th quarter 2008, p.171

5.5 Σχεδιασμός αποτελεσματικών εκστρατειών πιστότητας

Μετά την απόκτηση της επιθυμητής γνώσης για τον πελάτη, (τμήματα πελατών, προδιάθεση για «φυγή» και κερδοφορία πελατών) η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει τις αρμόζουσες εκστρατείες διατήρησης και αύξησης της αξίας των πελατών.

5.5.1 Οι τύποι των εκστρατειών

Τρία είδη εκστρατειών είναι διακεκριμένα εννοιολογικά: επανάκτησης (win-back) του πελάτη, διατήρησης (retention) και cross-up-selling. Οι win-back καμπάνιες επικεντρώνεται στους πελάτες, οι οποίοι δεν παράγουν πλέον τζίρο για την επιχείρηση. Ο στόχος είναι να ανακτήσεις τον πελάτη. Οι καμπάνιες διατήρησης επικεντρώνονται στους πελάτες οι οποίοι κάνουν χρήση των υπηρεσιών της επιχείρησης, αλλά είναι πιθανό να «φύγουν» στο κοντινό μέλλον. Ο στόχος είναι η ενίσχυση της πιστότητάς τους. Το τελευταίο είδος των καμπανιών, το cross/up selling έχει σαν στόχο την ανεύρεση πελατών, οι οποίοι θα ενδιαφερθούν για ένα περαιτέρω προϊόν ή μια υπηρεσία. Στόχος είναι η πώληση ενός επιπλέον ή ενός αναβαθμισμένου προϊόντος. Συχνά οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση συνδυασμών των ανωτέρω εκστρατειών (π.χ. cross-selling με αποτέλεσμα τη διατήρηση του πελάτη).

5.5.2 Καμπάνιες Διατήρησης Πελατών

Οι καμπάνιες διατήρησης (*retention campaigns*), στοχεύουν στη μείωση της απώλειας πελατών (*churn*). Οι πελάτες λαμβάνουν δεσμευτικές προσφορές, με τη μορφή εκπτώσεων, επιστροφής ποσού κλπ. Συχνά όμως, οι καμπάνιες διατήρησης σχεδιάζονται με στόχο την ελαχιστοποίηση της «τριβής» του πελάτη (*customer attrition*). Η επιτυχία μιας εκστρατείας μετριέται με τη μείωση του ρυθμού απώλειας

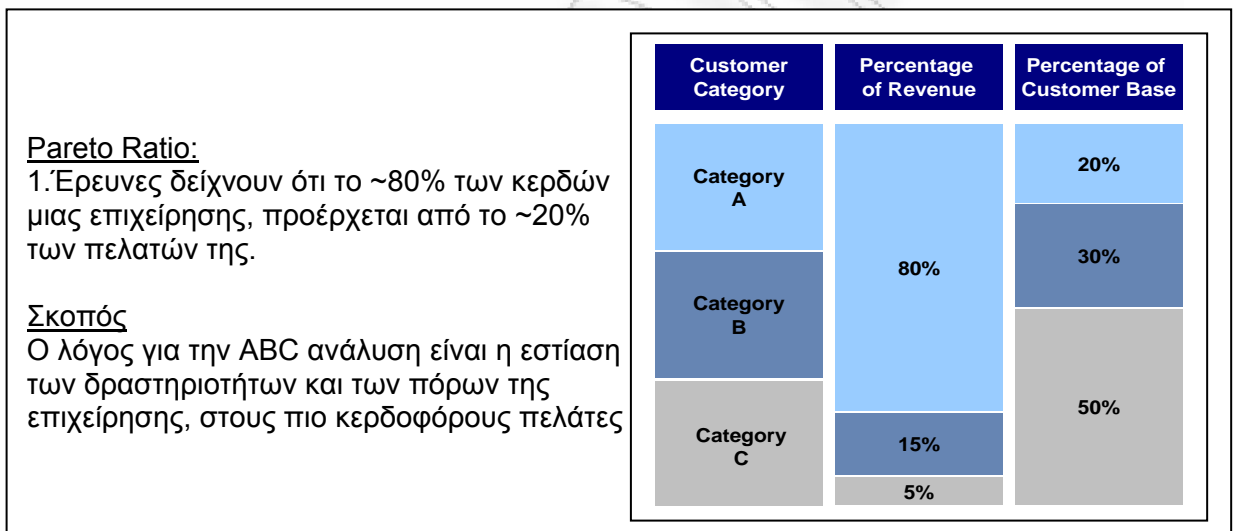
Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

πελατών, χωρίς να υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ της υψηλής και χαμηλής αξίας πελατών. Η αφοσίωση των πελατών κοστίζει μερικές φορές περισσότερο από την πραγματική αξία των πελατών. Κατά συνέπεια, για παράδειγμα, υπάρχουν αναδυόμενα τμήματα πελατών, που τείνουν να επωφελούνται από τις CRM στρατηγικές των παρόχων. Οι πελάτες αυτοί είναι ζημιογόνοι και δεν θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις προσφορές που στόχο έχουν τη διατήρηση. Το αποτέλεσμα είναι υψηλές απώλειες και πελατειακή βάση με μικρό περιθώριο κέρδους. Η διατήρηση των σωστών πελατών είναι λοιπόν κρίσιμη για αποτελεσματικό CRM.

Λαμβάνοντας υπόψη την κερδοφορία του πελάτη, προϋπόθεση αποτελεί η εύρεση της βέλτιστης ισορροπίας, μεταξύ του κόστους της εκστρατείας και του ποσοστού επανάκτησης. Εάν αγνοήσουμε την κερδοφορία του πελάτη, τότε μπορεί ίσως να επιτευχθεί η μείωση του ποσοστού απώλειας πελατών, μέσω της αυθαίρετης προσφοράς υψηλών εκπτώσεων, αλλά η καμπάνια δεν θα είναι κερδοφόρα. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη την αξία του κάθε πελάτη, θέτουμε ένα όριο για την πιθανή έκπτωση που θα λάβει κάθε πελάτης. Τα ποσοστά churn μπορεί να παραμείνουν σε υψηλά επίπεδα, αλλά η καμπάνια θα έχει στεφθεί με επιτυχία, καθώς θα είναι πιο αποδοτική και κερδοφόρα.

5.6 Στρατηγική διατήρησης των κερδοφόρων πελατών (Customers that count)

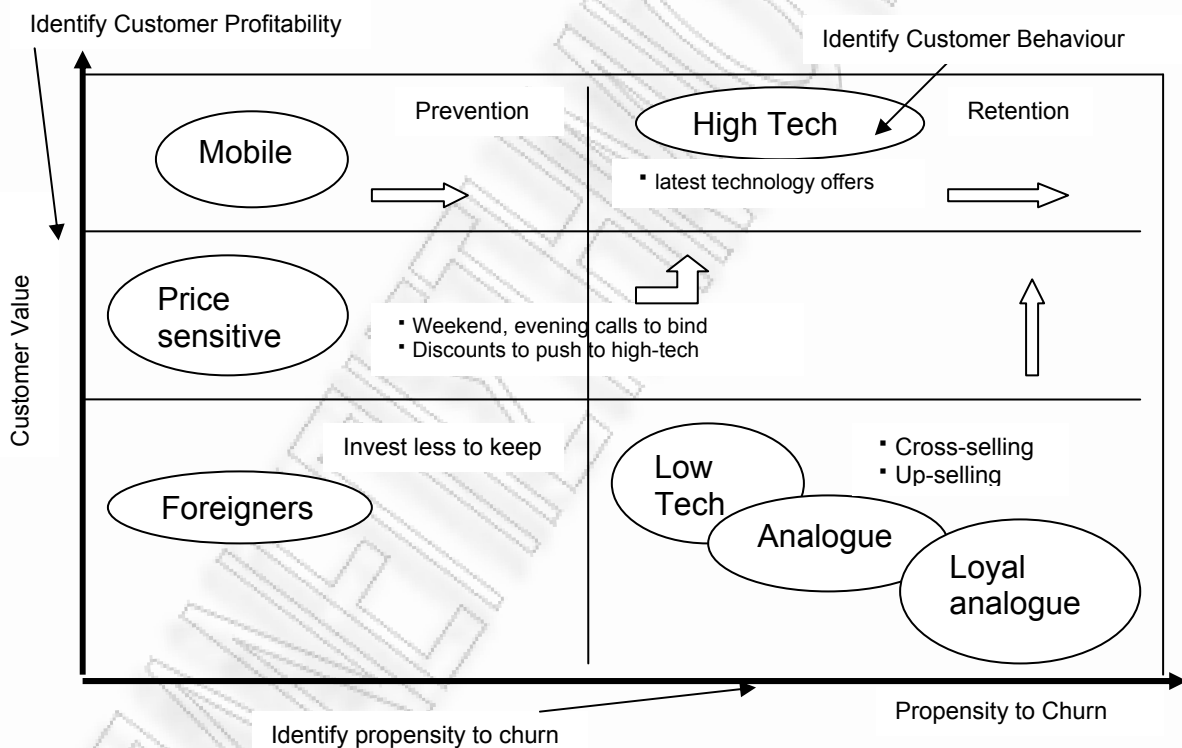
Η επιδίωξη της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, ωστόσο, δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου κερδοφόροι για την επιχείρηση. Σύμφωνα με το νόμο 80/20 του Pareto, το 80% των κερδών της επιχείρησης προέρχεται κατά προσέγγιση από το 20% των πελατών της. Επομένως, ένα μικρό σχετικά ποσοστό των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, αφού της αποδίδει ένα δυσανάλογα μεγάλο ποσοστό κέρδους.



Σχήμα 5.4: Παράδειγμα Customer Value Score Model για την εστίαση στους πιο κερδοφόρους πελάτες

Ένας εξίσου σημαντικός λόγος για την επένδυση στη διατήρηση των επικερδών πελατών είναι το κόστος απόκτησης νέων πελατών σε σύγκριση με το κόστος διατήρησης των υπαρχόντων πελατών. Διεθνής έρευνα της Coopers & Lybrand (2005) έδειξε ότι μπορεί να είναι τουλάχιστον πέντε φορές πιο δύσκολη η απόκτηση νέων πελατών από τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών (και σε κάποιες περιπτώσεις Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

μέχρι και 25 φορές πιο δύσκολο). Ο στόχος της στρατηγικής διατήρησης πελατών, θα πρέπει να είναι η καλλιέργεια μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες μέσω της διατήρησης αισθήματος εμπιστοσύνης, υπευθυνότητας, αξιοπιστίας και παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών. Το κλειδί για την επίτευξη αυτής της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η ικανότητά της επιχείρησης να αξιοποιεί κατάλληλα τις γνώσεις και τις πληροφορίες που κατέχει, προς όφελος των πελατών, ώστε να τους προσφέρει αδιάλειπτα ποιοτικές υπηρεσίες. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού και σύμφωνα με την υιοθετούμενη στρατηγική, θα πρέπει να σχεδιάζονται συγκεκριμένες ενέργειες ανά τμήμα πελατών, οι οποίες θα ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.



Σχήμα 5.5: Το χαρτοφυλάκιο του πελάτη (customer portfolio), βασισμένο στην αξία του πελάτη, την ροπή του για churn και το τμήμα που ανήκει

Πηγή: Henry Stewart Publications (2005). Developing retention strategies in telecommunications

Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να κατανοήσουν τη συμπεριφορά του πελάτη, χρησιμοποιώντας μεθόδους τμηματοποίησης. Δεύτερον, πρέπει να καθορίσουν τη προδιάθεση για αλλαγή παρόχου (*propensity to churn*) με τη χρήση ενός churn modeling και τρίτον πρέπει προσδιορίσουν την αποδοτικότητα των πελατών. Βασισμένες στις παραμέτρους προδιάθεσης για αλλαγή παρόχου και αποδοτικότητας των πελατών, οι επιχειρήσεις θα είναι πλέον σε θέση να χτίσουν το χαρτοφυλάκιο των πελατών και να ορίσουν τις σωστές στρατηγικές. Με βάση την εμπειρική έρευνα, έχει δημιουργηθεί ένα πλαίσιο επτά σταδίων για την ανάπτυξη αποτελεσματικής πελατειακής στρατηγικής. Τα επτά βήματα είναι:

1. ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων
2. χτίσιμο των κατάλληλων τμημάτων πελατών (*customer clusters*)
3. προσδιορισμός την κερδοφορίας των πελατών
4. προσδιορισμός της προδιάθεσης για «φυγή» (*churn*)
5. δημιουργία του χαρτοφυλακίου των πελατών (*customer portfolio*)
6. εφαρμογή των ευρημάτων της αποδοτικότητας των πελατών και της προδιάθεσης για «φυγή» στις προσδιορισμένες ομάδες πελατών (*cluster*) για το σχεδιασμό των εκστρατειών πίστης (*loyalty campaigns*).
7. σχεδιασμός και διεξαγωγή των κερδοφόρων εκστρατειών.

5.7 Τμηματοποίηση Πελατών

Οι πελάτες, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται από τη δυνατότητά της να αναγνωρίζει το τί χρειάζονται οι πελάτες και να το προσφέρει. Το πλαίσιο τμηματοποίησης πελατών παρέχει την ουσιαστική κατεύθυνση για την παράδοση ενός συνδυασμού βασικών και

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

σύνθετων (bundled) προϊόντων, υπηρεσιών και πακέτων τιμολόγησης.

Ο κύκλος επαφών του πελάτη (*customer contact cycle*) αποτελεί έναν χρήσιμο τρόπο αναγνώρισης των σχέσεων του πελάτη, από την πρώτη εμπειρία μέσω μιας πώλησης και της ολοκλήρωσής της, μέχρι την αναβάθμιση και την απόκτηση νέων υπηρεσιών. Κάθε αλληλεπίδραση αποτελεί μια ευκαιρία να εκπληρωθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες του πελάτη. Οι ανάγκες των πελατών (προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες) είναι εξαρτώμενες από το σημείο που αυτός βρίσκεται μέσα στον κύκλο επαφών. Συστήνεται οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν διαφορετικούς κύκλους επαφών για τους πελάτες ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και να εξετάζουν πώς κάθε μια αλληλεπίδραση μπορεί να βελτιωθεί.

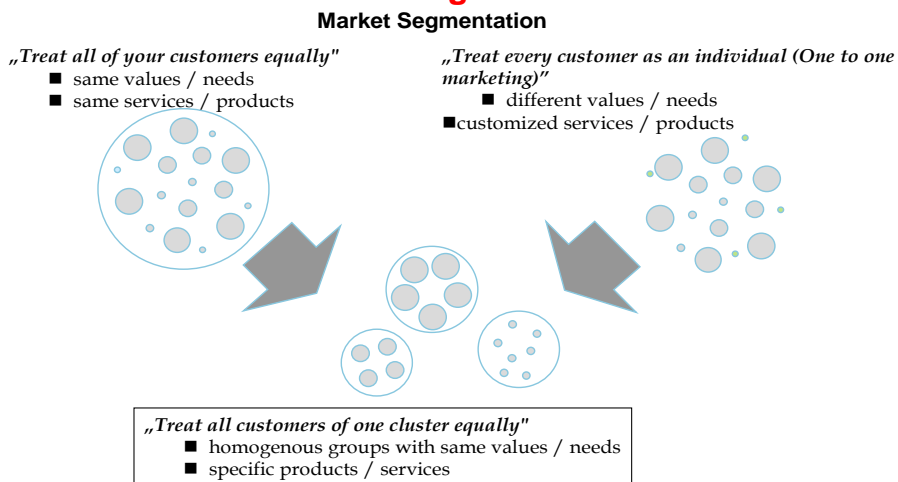
Η ενέργειες διατήρησης των πελατών, ξεκινούν από τη στιγμή που ο πελάτης θα εγγραφεί σε μια υπηρεσία. Για την διατήρηση των πελατών, η επιχείρηση χρειάζεται μια ισχυρή βάση δεδομένων, στην οποία θα αποθηκεύει λεπτομερή δεδομένα για το προφίλ του πελάτη και κατά συνέπεια θα επιτρέπει την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης και την στόχευση συγκεκριμένων ομάδων πελατών με προσαρμοσμένους προσφορές (π.χ. κλήση καλωσορίσματος (*welcome call*), δώρα, ευνοϊκή τιμολόγηση).

Μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει ένα σύνολο κριτηρίων για την επιλογή του καταλληλότερου μηχανισμού για κάθε τμήμα πελατών, προκειμένου να χτιστεί η πίστη των πελατών.

Ο στόχος της τμηματοποίησης πελατών είναι ένας ετερογενής πληθυσμός να διαχωριστεί σε μικρότερες ομοιογενείς υποομάδες ή τμήματα. Η σωστή τμηματοποίηση, αποτελεί το μέσο για την πρέπουσα διαφοροποίηση των διαδικασιών και των υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες και την αξία των πελατών.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν δύο τρόποι για την τμηματοποίηση των πελατών. Ο παραγωγικός τρόπος περιλαμβάνει απλά ερωτήματα (*queries*) στη βάση δεδομένων, στηριζόμενα σε συγκεκριμένες υποθέσεις. Παραδείγματος χάρη, υποθέστε ότι ο χαρακτηριστικός χρήστης ADSL είναι η οικογένεια με παιδιά, θέτοντας το συγκεκριμένο κριτήριο στη βάσης δεδομένων, είναι σε θέση να ελέγξει αυτήν την υπόθεση.

Market segmentation is an analytical approach to assign customers to clusters with similar values and needs in order to reach CRM goals

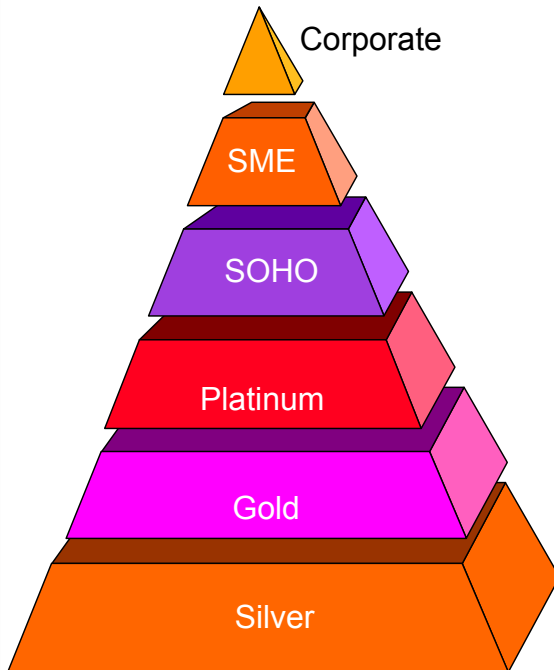


Σχήμα 5.6: Τμηματοποίηση της αγοράς

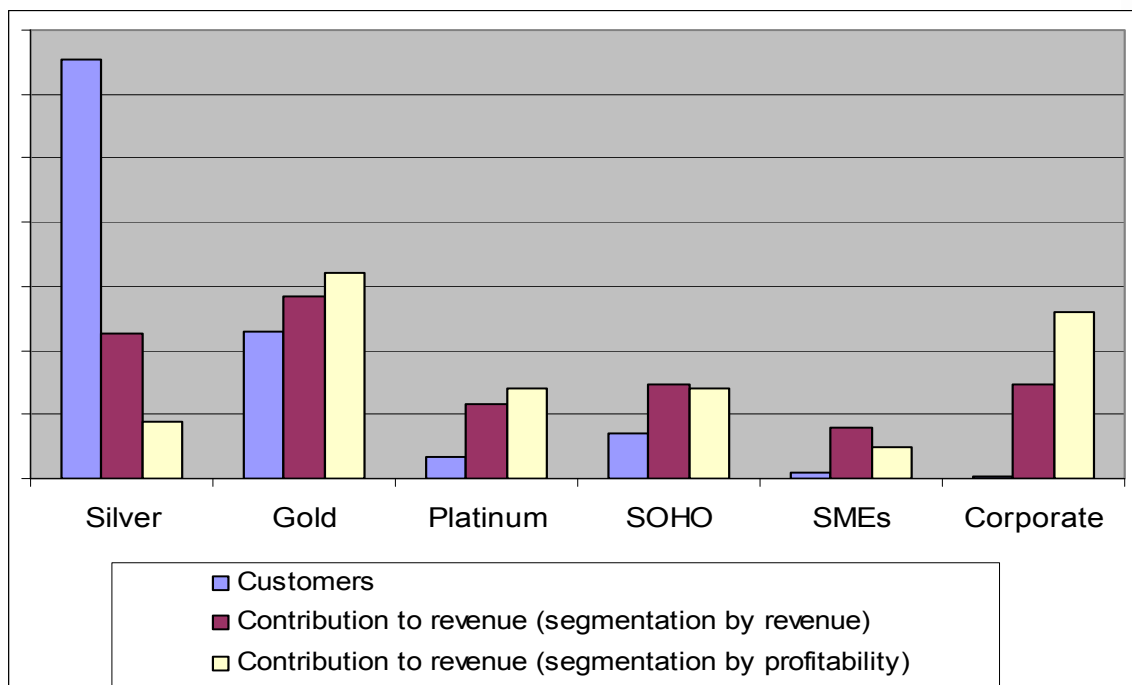
Πηγή: Vodafone

Ο επαγωγικός τρόπος είναι βασισμένος στον εντοπισμό άγνωστων σχέσεων στη βάση δεδομένων, με τη χρήση αλγορίθμων συγκέντρωσης. Παραδείγματος χάρη, ο εντοπισμός μιας ομάδας πελατών με υψηλή οικονομική αξία και χαμηλή αγοραστική δύναμη.

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»



Σχήμα 5.7: Δυνητική τμηματοποίηση πελατών, με βάση προκαθορισμένα κριτήρια



Σχήμα 5.8: Τμηματοποίηση βάση των εσόδων και της κερδοφορίας

5.7.1 Customer Lifetime Value (CLV)

Η εκτίμηση του Customer Lifetime Value αποτελεί μια μέθοδο τμηματοποίησης των πελατών και εντοπισμού των πελατών ζωτικής σημασίας. Ο όρος Customer Lifetime Value αναφέρεται στην παρούσα αξία όλων των μελλοντικών εσόδων που προκύπτουν από έναν πελάτη. Η θεωρία του CLV αντιμετωπίζει τους πελάτες ως έναν πόρο από τον οποίο η επιχείρηση πρέπει να αντλήσει όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξία.

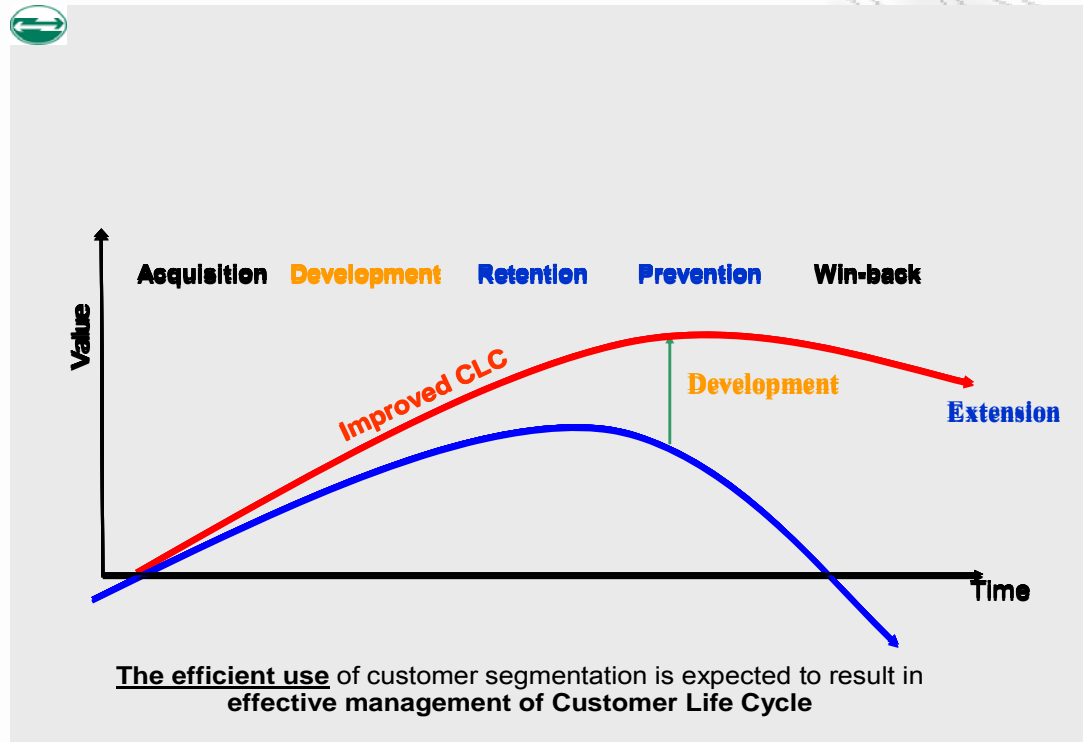
Ο υπολογισμός του CLV περιλαμβάνει την εκτίμηση όλων των μελλοντικών αγορών του πελάτη και τον υπολογισμό της παρούσας αξίας τους με τη χρήση ενός συντελεστή προεξόφλησης. Η ανάλυση του CLV δείχνει ότι η αξία μιας σχέσης με έναν πελάτη μπορεί να αυξηθεί είτε αυξάνοντας το κέρδος από τη συναλλαγή (με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

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

Αξίζει να αναφερθεί ότι το στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης με τον πελάτη διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην εκτίμηση του CLV. Παραδείγματος χάρι, η μακροπρόθεσμη αξία ενός πελάτη που διανύει το πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης του με την επιχείρηση είναι πολύ υψηλότερη που εκείνη όταν διανύει το τελευταίο στάδιο. Αρκετές τράπεζες κατανοούν αυτή την αρχή και αναγνωρίζουν τους φοιτητές σαν ένα ελκυστικό τμήμα της αγοράς που δυνητικά μπορεί να έχει υψηλή αξία μακροπρόθεσμα, αν και βραχυχρόνια δεν είναι ιδιαίτερα κερδοφόρο.

Προσφέρουν ελκυστικά πακέτα προσφορών στους φοιτητές με την ελπίδα ότι θα Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

παραμένουν πιστοί πελάτες και θα αποφέρουν υψηλότερα κέρδη στο μέλλον (Ryals, 2002).



Σχήμα 5.9: Ανάπτυξη και επέκταση του Customer Lifetime Value μέσω της Τμηματοποίησης

Πηγή: 2nd annual strategic CRM in telecoms/CYTA case study, presented by Dr. George Lambrianou

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

θα προκύψει από τον πελάτη είναι καλύτερη από την ανάλυση ιστορικών στοιχείων κερδοφορίας.

5.8 Πρακτικές CRM για την μείωση της απώλειας πελατών

Οι ειδικοί αναφέρουν ότι η διατήρηση των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες
- Επικοινωνήστε με τους πελάτες
- Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»
- Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες
- Να είστε δίκαιοι, ακόμα και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι
- Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή
- Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Αναλυτικότερα:

1. Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες

Εάν διατηρείτε αρχείο, χρησιμοποιήστε το για να «πιάσετε το σφυγμό» της πελατειακής σας βάσης. Οι εταιρίες πιστωτικών καρτών π.χ. μπορούν απλά να ελέγξουν το επίπεδο δραστηριότητας των πελατών. Εάν μειώνεται, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης να μην ανανεώσει όταν έρθει η ώρα.

Ακριβώς όπως το συναίσθημα διαδραματίζει βασικό ρόλο στην απόφαση των πελατών να διακόψουν μια συνεργασία, έτσι μπορεί να λειτουργήσει και θετικά για τη διατήρησή της. Οι εμπειρογνώμονες τονίζουν ότι ακόμη και μια υποτυπώδης ενέργεια επικοινωνίας με τους απολεσθέντες πελάτες μπορεί να επιφέρει τεράστιες

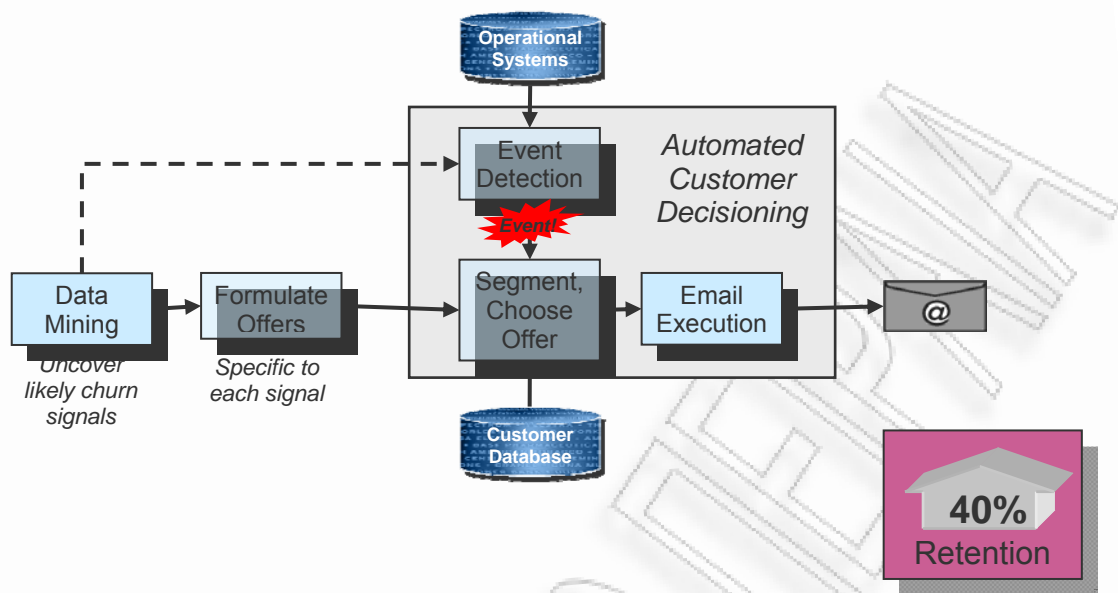
Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

«επιστροφές», καθώς εκτός από το λογικό και εμπορικό επίπεδο μιας συνεργασίας, οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται γι' αυτούς.

2. Επικοινωνήστε με τους πελάτες

Ο Hughes αναφέρει πως έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία, μέσω τηλεφώνου, με e-mail, με κανονικό ταχυδρομείο ή εάν χρειαστεί προσωπικά, μπορεί να συγκρατήσει κάποιον πελάτη που βρίσκεται στα πρόθυρα της φυγής. Η ανθρώπινη επαφή έχει μεγάλη σημασία. Ως σύμβουλος της BMW, ο Hughes εφάρμοσε μια συστηματική σειρά επαφών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ξεκινώντας με ένα πακέτο υποδοχής συμπεριλαμβανομένου και ενός περιοδικού. Στο τέλος της περιόδου προωθούνταν τα νέα προϊόντα που θα ήταν σύντομα διαθέσιμα.

Σύμφωνα με τον Hughes, η ασφαλιστική εταιρία Travelers, ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους προσωπικών ασφαλειών των Ηνωμένων Πολιτειών, διαπίστωσε ότι εάν οι πράκτορες τηλεφωνούσαν στους πελάτες τους κάθε χρόνο για να τους υπενθυμίσουν τις παροχές τους, τότε θα ήταν λιγότερο πιθανό οι τελευταίοι να διακόψουν τα ασφαλιστικά τους προγράμματα. «Το γεγονός ότι κάποιος τους κάλεσε και τους μίλησε, τους ενθαρρύνει να παραμείνουν.» σημειώνει ο ίδιος. Τονίζει επίσης ότι ήταν πολύ εύκολο να αποδειχθεί η επίδραση της επικοινωνίας, ελέγχοντας την συμπεριφορά εκείνων των πελατών που δεν κλήθηκαν. Η εταιρία εκμεταλλεύθηκε το «συναίσθημα» για να αποτρέψει τους πελάτες ακόμη και να σκεφθούν να φύγουν, στέλνοντας κάρτες στα γενέθλιά τους και σε άλλες περιπτώσεις.



Σχήμα 5.10: Γεγονός που προκάλεσε loyalty campaign

Πηγή: UNICA-CRM in Telecoms Conference Prague,18-09-06

3. Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»

Το να ακούτε τους ανθρώπους που μιλούν απευθείας με τους πελάτες είναι ένας κανόνας που τονίζουν όλοι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, οι επιφορτισμένοι με αυτό το ρόλο υπάλληλοι, είναι η «χοάνη» στην οποία εισέρχονται όλες οι δυσλειτουργίες, τα λάθη, οι παραλείψεις και ανακολουθίες μιας επιχείρησης προς τους πελάτες της. Οι άνθρωποι της επιχείρησης που επικοινωνούν με τους πελάτες είναι οι πρώτοι που μαθαίνουν τι τους ενοχλεί.

4. Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες

Πολλοί σύμβουλοι συστήνουν στις εταιρίες να ρωτούν τους πελάτες τους, τι τους αρέσει περισσότερο, τι «συμπαθούν» σε αυτές και πώς αισθάνονται για κάποιο προϊόν της εταιρίας σε σχέση με αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα. Εάν η έρευνα δείξει ότι ο πελάτης κινείται μόνο από συναλλαγή σε συναλλαγή, τότε το επίπεδο αφοσίωσης

του πελάτη είναι χαμηλό και οι πιθανότητες να εγκαταλείψει την εταιρία υψηλές.

Όταν καθορίζεται από μία επιχείρηση ο τρόπος διατήρησης των πελατών της, πρέπει να αποφασίζεται και το ποιοί είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες στους οποίους πρέπει να επικεντρωθεί. Προκειμένου να γίνει πιο εύκολος ο εντοπισμός αυτών των πελατών, οφείλει η επιχείρηση να καθορίσει: α. τη μακροπρόθεσμη αξία ενός πελάτη (υψηλή, μέτρια, χαμηλή) και β. την πιθανότητα να φύγει άμεσα από την εταιρία.

5. Να είστε δίκαιοι, ακόμη και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι

Η «δικαιοσύνη» παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση της αφοσίωσης πελατών (customer loyalty). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εταιρία κινητής τηλεφωνίας, βρέθηκε εξαιρετικά υψηλό το ποσοστό απωλειών σε ένα τμήμα της πελατειακής βάσης. Οι πελάτες που ανήκαν σε αυτό το τμήμα είχαν κλείσει μεγάλα συμβόλαια μέσω επιθετικών πωλήσεων. Οι πελάτες αυτοί είτε έφευγαν επειδή έβρισκαν κάποια καλύτερη προσφορά, είτε επειδή αντιλαμβάνονταν ότι το πακέτο που αγόρασαν δεν ήταν το κατάλληλο για τις ανάγκες τους. Η έρευνα κατέδειξε επίσης ότι οι πελάτες που παρέμειναν περισσότερο ήταν αυτοί που πίστευαν ότι είχαν το καλύτερο συμβόλαιο με βάση τις δικές τους ανάγκες. Μόλις η εταιρία άρχισε να προσφέρει τις σωστές χρεώσεις για κάθε πελάτη, τα ποσοστά διατήρησης εκτοξεύθηκαν. Έκπληξη προκάλεσε το γεγονός ότι, παρά τη μεγάλη αύξηση της διατήρησης πελατών, οι περισσότεροι καταναλωτές δεν θέλησαν να αλλάξουν τα συμβόλαιά τους.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι μόλις μια εταιρία φερθεί δίκαια στους καταναλωτές, προκύπτει μεγάλη μείωση της απώλειας πελατών (customer churn) με πολύ μικρό επιπλέον κόστος και μεγάλη αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

6. Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή

Ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η εταιρία δύσκολο στους πελάτες της να φύγουν. Ορθώνοντας ένα εμπόδιο στην έξοδο του πελάτη, όπως η υποχρέωση αποστολής μιας επίσημης επιστολής πριν από τη λήξη της συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία αφενός να κερδίσει χρόνο για την επανάκτηση του πελάτη και αφετέρου να κατανοήσει γιατί τον έχασε.

Συγχρόνως, πρέπει να εξουσιοδοτηθεί κάποιος αρμόδιος για να φροντίσει να λυθεί το πρόβλημα γρήγορα και αποτελεσματικά. Πρέπει να είναι αρκετά επιδέξιος και έμπειρος, ώστε να επιτρέψει στον πελάτη, που είναι πιθανότατα δυσαρεστημένος, να εκτονωθεί. «Μη διακόπτετε, μη διαφωνείτε, απλά ακούστε για λίγο» συμβουλεύουν οι ειδικοί. Δηλώσεις όπως «λυπόμαστε που είχατε πρόβλημα», «παρακαλώ πείτε μας σε ποιες περιπτώσεις είχατε προβλήματα ώστε να μπορέσουμε να σας βοηθήσουμε» κ.λπ., ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να εξηγήσουν τι τους δυσαρέστησε και με αυτό τον τρόπο, να νιώσουν άνετα και να ξανασκεφθούν την απόφασή τους.

7. Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Παρά τις οποιεσδήποτε προσπάθειες, κάποιοι πελάτες θα χαθούν. Πώς μπορείτε να ανακτήσετε αυτούς τους πελάτες; Οι ειδικοί προτείνουν μια προσέγγιση με βάση την κοινή λογική:

- Βρείτε ποιους πελάτες θέλετε πίσω
- Προσπαθήστε να καταλάβετε γιατί έφυγαν
- Λύστε το πρόβλημα
- Προσκαλέστε τους να επιστρέψουν

Οι σχέσεις που πρέπει να αποκατασταθούν είναι εκείνες που ήταν ισχυρές αλλά

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

διακόπηκαν για κάποιο λόγο. Αυτοί οι πελάτες είναι πολύτιμοι όχι μόνο λόγω των αγορών τους αλλά λόγω των καλών συστάσεων που κάνουν προς τρίτους, πράγμα που ανεβάζει και το ηθικό του προσωπικού αλλά και βελτιώνει τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

Υπάρχουν τέσσερις σοβαροί λόγοι για τους οποίους ο «δεύτερος κύκλος ζωής» ενός πελάτη μπορεί να είναι καλύτερος για την επιχείρηση από τον πρώτο:

- Ο πελάτης είναι ήδη εξοικειωμένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση έχει περισσότερα στοιχεία για τις προτιμήσεις του παλαιού πελάτη από τον αντίστοιχο νέο, επομένως μπορεί να προσφέρει πιο στοχευμένες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες που οδηγούν συνήθως σε καλύτερες πωλήσεις, σε σχέση με τις απρόσωπες και ανώνυμες υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται σε νέους πελάτες
- Η διάρκεια προσέγγισης και απόκτησης ενός καταναλωτή είναι συνήθως μικρότερη όταν πρόκειται για κάποιον που έχει ήδη υπάρξει πελάτης στο παρελθόν

5.9 Συμπέρασμα

Στον σχεδιασμό των καμπανιών αφοσίωσης των πελατών (customer loyalty programs) μια επιχείρηση μπορεί να βρει μεγάλη βοήθεια μέσα από συστήματα CRM, εφόσον βέβαια αυτά είναι σωστά ανεπτυγμένα. Ανεξάρτητα όμως από το πόσο εξελιγμένη είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα, τίποτα το ιδιαίτερο δεν θα συμβεί χωρίς την βοήθεια των υπαλλήλων της.

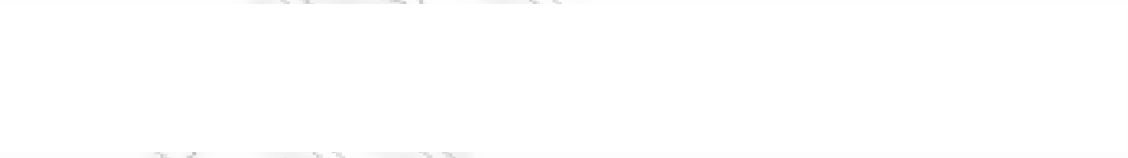
Εάν βέβαια μια επιχείρηση έχει στόχο να βελτιώσει την πραγματική αφοσίωση των πελατών, τα συστήματα CRM μπορούν να ασκήσουν επίδραση στην πίστη των

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

πελατών βοηθώντας την επιχείρηση:

- Να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών έχοντας ολοκληρωμένη και ενιαία άποψη για τον πελάτη
- Να βελτιστοποιήσει το μάρκετινγκ μέσω της ανάλυσης πελατών
- Να εντοπίσει τους πιθανούς «αποστάτες» και να είναι προνοητική
- Να αποκτήσει πελατοκεντρική συμπεριφορά και να ανταμείβει τους υπαλλήλους που ενεργούν σωστά.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

CRM & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

6.1 Η επιχειρησιακή νοημοσύνη (Business Intelligence) στις Telco

Η επιχειρησιακή νοημοσύνη περιλαμβάνει την πείρα, τα εργαλεία και τις λύσεις, τα οποία επιτρέπουν στο σύνολο μια επιχείρησης την αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών, των οποίων η συλλογή γίνεται από πολλές διαφορετικές πηγές. Η επιχειρησιακή νοημοσύνη αναφέρεται τόσο σε τεχνικές λύσεις, όσο και σε επιχειρησιακές διαδικασίες και στη «διαχείριση γνώσης» (*knowledge management*), που ενισχύουν τη ζωτικής σημασίας επιχειρησιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτά κατατάσσουν την επιχειρησιακή νοημοσύνη (BI) στην κατηγορία των επιχειρησιακών συστημάτων υποστήριξης (*Business Support Systems-BSS*). Το Customer Relationship Management-CRM, αποτελεί επίσης ένα από τα πιο γνωστά BSS, στο οποίο η επιχειρησιακή νοημοσύνη (*Business Intelligence-BI*) είναι συνδεδεμένη ως οπίσθιο μέρος (*back-end*) που λαμβάνει τα δεδομένα εισόδου (*input data*) και που παρέχει την σχετική πληροφορία προσαρμοσμένη, ώστε να υποστηρίξει και να βελτιώσει την επιχείρηση, στο μπροστινό μέρος των πελατών (*customer front end*).

Η επιχειρησιακή νοημοσύνη χρησιμοποιείται κατά ένα μεγάλο μέρος σε κάθε πολύ ανταγωνιστικό, με μεγάλη πελατειακή βάση επιχειρηματικό τομέα. Μεταξύ αυτών των τομέων περιλαμβάνεται σίγουρα και αυτός των τηλεπικοινωνιών, ειδικά μετά από την απελευθέρωση της αγοράς, για τους παρόχους σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

6.1.1 Η ανάγκη για επιχειρησιακή νοημοσύνη

Εάν κάποιος κοιτάξει στο εσωτερικό μιας τηλεπικοινωνιακής εταιρείας, είναι εύκολο να κατανοήσει πως οι κρίσιμες επιχειρησιακές αποφάσεις πρέπει να βασιστούν σε πληροφορίες που προέρχονται από ένα ετερογενές σύνολο πηγών. Επιπλέον, οι κρίσιμες πληροφορίες για τη λήψη μιας απόφασης από ένα τμήμα, δεν παράγονται, ούτε κατέχονται από το συγκεκριμένο τμήμα αποκλειστικά. Συχνά, πολλά τμήματα δεν έχουν αποτελεσματική πρόσβαση στις κρίσιμες πληροφορίες για την λήψη μιας απόφασης.

➤ Πότε η επιχειρησιακή νοημοσύνη απαιτείται;

Η απλή απάντηση είναι κάθε φορά που πρέπει να ακολουθήσουμε τη σύνθετη διαδικασία λήψης μιας απόφασης που πρέπει να πραγματοποιηθεί εγκαίρως. Ο χρόνος λήψης μιας απόφασης, γίνεται όλο και πιο περιορισμένος. Αυτό συμβαίνει και στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Σήμερα κάποιος πρέπει να παρέχει νέες υπηρεσίες σε ένα χρονικό πλαίσιο, το οποίο είναι εντυπωσιακά πιο σύντομο από ότι ίσχυε στο παρελθόν. Π.χ. για την προσφορά στην αγορά μιας IN υπηρεσίας, το χρονικό πλαίσιο μέχρι πριν μερικά χρόνια ήταν πολλοί μήνες ή έτη και οφειλόταν στην έλλειψη ανταγωνισμού στην αγορά των Τηλεπικοινωνιών. Σήμερα οι υπηρεσίες που προσφέρουν παρόμοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα στον τελικό χρήστη πρέπει να βγουν στην αγορά σε μερικούς μήνες ή σε εβδομάδες, για να επιτρέψουν την εκτέλεση αποτελεσματικών ενεργειών μάρκετινγκ με στόχο την προστασία και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης.

Οι τυπικοί χρήστες ενός συστήματος επιχειρηματικής νοημοσύνης μέσα σε έναν φορέα παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είναι όλα τα τμήματα που κατά

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

διαστήματα λαμβάνουν κάθε είδους επιχειρησιακές αποφάσεις.

Οι κύριοι χρήστες που επωφελούνται από το BI είναι:

- Μάρκετινγκ
- Πωλήσεις
- Λειτουργία
- Προγραμματισμός δικτύων
- Εξυπηρέτηση πελατών

Τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ χρειάζεται να έχουν καθημερινά πρόσβαση τόσο σε σύνθετα, όσο και σε λεπτομερή στοιχεία, όσον αφορά στις δαπάνες πελατών, στην πραγματική χρήση της βάσης και των υπηρεσιών προστιθεμένης αξίας, στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του CRM κ.α. Τα τηλεφωνικά κέντρα και όλα τα κέντρα επαφής με τον πελάτη αξιοποιούν στη συνέχεια το reporting που παρέχεται από το σύστημα επιχειρησιατικής νοημοσύνης (*Telco Business Intelligence System-TBIS*) για να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες. Ο πίνακας παρακάτω, αποτελεί μια προσπάθεια σκιαγράφησης μιας σύνθεσης των χρηστών του TBI συστήματος και των πλεονεκτημάτων που μπορούν να αποκομίσουν.

	Sector	Application Analytic
Front Office	Marketing	Churn Analysis, Customer Profiling
	Sales	Sales Performance, Channel Performance
	Service	Customer Satisfaction, Call center utilization and optimization
Back Office	Operation & Maintenance	Revenue Assurance, QoS Analysis, Trend Analysis for maintenance activity, Traffic data certification
	Network Planning	Traffic Distribution (origins, destinations), New services delivery impact on network infrastructure

Πίνακας 6.1: Κύριοι χρήστες του Business Intelligence System

6.2 Τα συστατικά ενός Τηλεπικοινωνιακό συστήματος επιχειρηματικής νοημοσύνης (Telco Business Intelligence System-TBIS)

Παρακάτω θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο ένα σύστημα επιχειρηματικής νοημοσύνης λειτουργεί αποτελεσματικά. Αυτό μπορεί να συνοψιστεί στην πρόταση: «Η επιχειρησιακή νοημοσύνη είναι μια διαδικασία η οποία μετατρέπει τις πληροφορίες σε ενέργειες (αποφάσεις)»

Για να ικανοποιεί αυτόν τον στόχο μια καλή λύση επιχειρηματικής νοημοσύνης, θα πρέπει να πληρεί μερικές θεμελιώδεις απαιτήσεις:

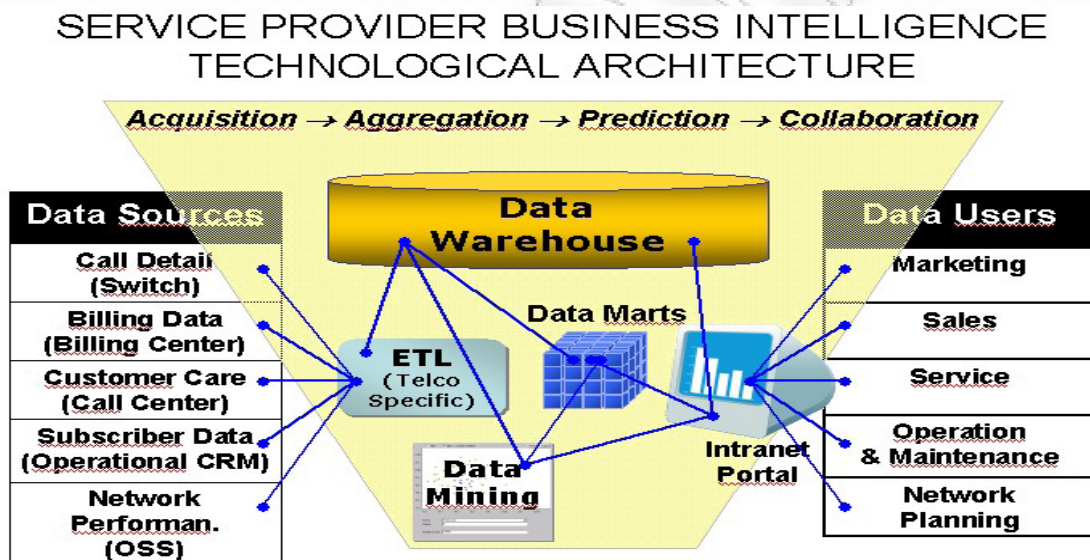
- Ακρίβεια
- Ταχύτητα

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

- Επικύρωση στοιχείων, τόσο για τις πληροφορίες εισαγωγής όσο και παραγωγής

Το σύστημα Επιχειρηματικής νοημοσύνης, αποτελεί νευραλγικό κομμάτι μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τις ανωτέρω απαιτήσεις είναι τώρα απλό να σχεδιάσει κανείς την αρχιτεκτονική ενός συστήματος επιχειρηματικής νοημοσύνης, όπως φαίνεται παρακάτω.



Σχήμα 6.1: Τεχνολογική αρχιτεκτονική ενός BIS ενός Τηλεπικοινωνιακού παρόχου

Πηγή: www.italtel.com

Κάθε σύστημα επιχειρηματικής νοημοσύνης λειτουργεί σε μια διαδικασία τεσσάρων φάσεων:

- Απόκτηση (*Acquisition*)
- Συγκέντρωση (*Aggregation*)
- Πρόβλεψη (*Prediction*)
- Συνεργασία (*Collaboration*)

Κάθε μια από τις ανωτέρω φάσεις, υλοποιείται μέσω των συστατικών του συστήματος Επιχειρηματικής νοημοσύνης, τα οποία απαριθμούνται παρακάτω:

1. Extraction Transformation Loading-ETL module
2. Data Warehouse
3. Data Mart
4. Data Mining
5. Intranet Portal

Από αυτά τα πέντε συστατικά, τα συστατικά ένα έως τέσσερα είναι υποχρεωτικά για οποιοδήποτε σύστημα Επιχειρηματικής Νοημοσύνης, ενώ το τελευταίο απαιτείται όποτε η συνεργασία μεταξύ του τελικού χρήστη ενός συστήματος Επιχειρηματικής Νοημοσύνης πρέπει να ωθηθεί διατμηματικά καθώς επίσης και σε διαφορετικά τμήματα.

Το ETL και το Data Warehouse (DWH) είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία για την απόκτηση και τη συγκέντρωση της πληροφορίας, ενώ τα εργαλεία Data Mining και Data Mart που υποστηρίζουν τη διαδικασία της πρόβλεψης, διευκολύνουν την λήψη αποφάσεων, των τελικών χρηστών του συστήματος Επιχειρηματικής νοημοσύνης.

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

6.2.1 Ορισμός του Data Warehouse

Το Data Warehouse αποτελεί ένα καινοτόμο Σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας. Τα δεδομένα του προέρχονται από τα λοιπά Επιχειρησιακά Συστήματα και τηρούνται σε ειδικές δομές Βάσεων Δεδομένων (Data Warehouse), οι οποίες επιτρέπουν ταχείες συνδυαστικές αναλύσεις τους. Οι αναλύσεις και συνδυασμοί αφορούν σε πληθώρα δεδομένων γύρω από τον πελάτη όπως έσοδα, κίνηση, εγκατεστημένη βάση προϊόντων, συμπεριφορά κλπ. Σκοπός είναι η εις βάθος κατανόηση της πελατειακής βάσης, ώστε να επιτευχθεί η υλοποίηση καλύτερων εμπορικών πολιτικών και στοχευμένων εμπορικών ενεργειών, προς αύξηση των εσόδων της εταιρίας

6.2.2 Ορισμός του Data Mining

Το Data Mining αποτελεί μια σύγχρονη τεχνολογία στατιστικής ανάλυσης (predictive analytics) η οποία αποσκοπεί (α) στην ανακάλυψη ομοειδών ομάδων πελατών μέσω «κρυμμένων» συσχετίσεων στα δεδομένα και συμπεριφορές τους (π.χ. χρήσης υπηρεσιών, τρόποι πληρωμής, συσχετισμός με γεωγραφικές περιοχές) ώστε να είναι δυνατές στοχευμένες εμπορικές ενέργειες (macro / micro customer segmentation) και (β) στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς των πελατών (π.χ. τάση διαφυγής, ανταπόκριση σε προσφορά κλπ.).

6.2.3 Παραδείγματα εξόρυξης πληροφοριών ενός Customer Insight συστήματος

➤ Ανάλυση για κάθε Τμήμα Πελατών ή υποσύνολό του, καθώς και για κάθε επί μέρους πελάτη, ως ακολούθως:

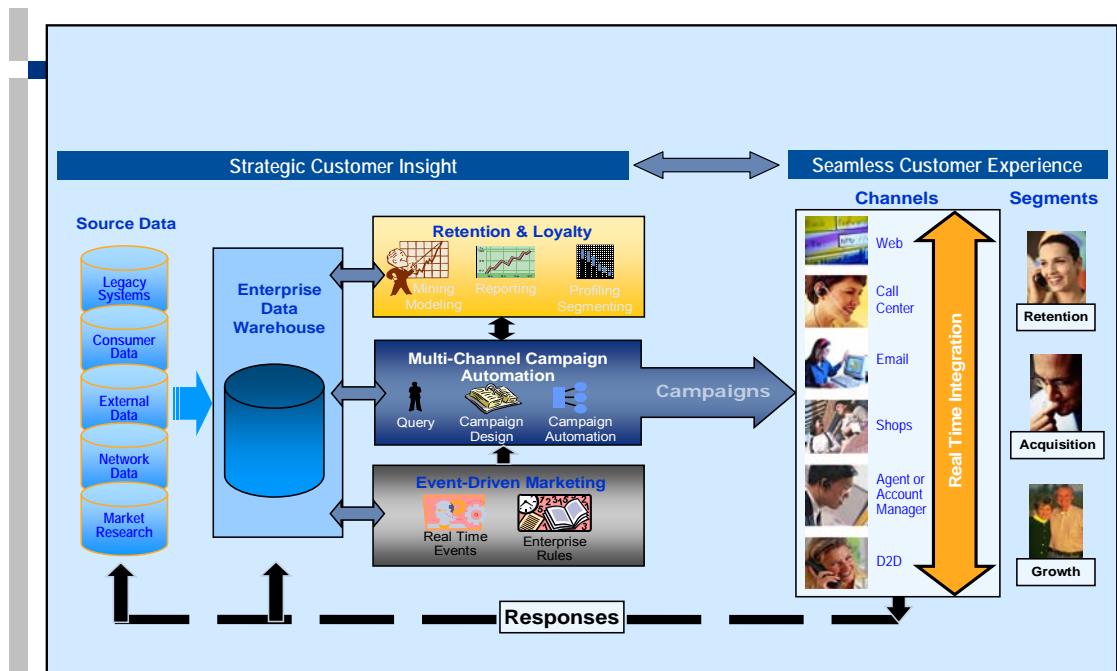
❖ Προφίλ:

- Στοιχεία πελάτη / Δημογραφικά (εξωτερική πηγή: ICAP)

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

- ❖ Συμπεριφορά πελατών:
 - Προϊόντα που χρησιμοποιούν
 - Παραγγελίες
 - Ενεργοποιήσεις και απενεργοποιήσεις Προϊόντων
 - Επίπεδο χρήσης Προϊόντων (συχνότητα, χρόνος κλπ.)
 - Πληρωμές Τιμολογίων
 - Πιστότητα: διάρκεια σχέσης με την εταιρεία (customer tenure), χαρακτηρισμός πελάτη ως επιστρέφοντα (Winback) ή αποχωρούντα (Churner), κατοχή σύνδεσης LLU / εξωτερικής φορητότητας
 - Ανταπόκριση σε καμπάνιες Telemarketing
- ❖ Αξία (έσοδα) που αποφέρουν οι πελάτες:
 - Τιμολογημένα έσοδα (από χρήση, πάγια κλπ.) ανά προϊόν για κάθε πελάτη σε κάθε περίοδο τιμολόγησης
 - Έσοδα από εξερχόμενη κίνηση
- Υποστήριξη της διαδικασίας τμηματοποίησης πελατών (customer segmentation) με 3 διαφορετικούς τρόπους:
 - Βασική Τμηματοποίηση (Τμήματα Αγοράς)
 - Στατική Τμηματοποίηση (επαναλαμβάνεται περιοδικά από το Σύστημα)
 - Δυναμική Τμηματοποίηση (ad hoc)
- Υποστήριξη και διευκόλυνση της υλοποίησης κρίσιμων εμπορικών διαδικασιών όπως:
 - σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση καμπανιών marketing
 - σχεδιασμός και ανάπτυξη Προϊόντων και Υπηρεσιών

- σχεδιασμός ενεργειών με σκοπό τη διατήρηση και τη πιστότητα πελατών (Retention & Loyalty)
 - παρακολούθηση ανταγωνισμού
- Έκδοση αναφορών:
- προκαθορισμένες αναφορές (standard reports)
 - Απλή δημιουργία αναφορών για συγκεκριμένο σκοπό (ad hoc reports) από τους τελικούς χρήστες
 - Γραφικά (dashboards) για την κατανοητή πληροφόρηση Διοίκησης
- Πρόσβαση μέσω δικτυακής πύλης (portal) ώστε να αξιοποιούνται οι αναλύσεις από όλους («μοναδική πηγή αλήθειας για τον πελάτη»)



Σχήμα 6.2: Παράδειγμα εξόρυξης πληροφοριών ενός Customer Insight συστήματος

Πηγή: Detecon

6.3 Τα επιχειρησιακά οφέλη της Επιχειρηματικής Ευφυΐας

- Βελτίωση της κατανόησης του προφίλ, της συμπεριφοράς και μέτρηση της πραγματικής αξίας που αποφέρει κάθε πελάτης στην εταιρία.
- Υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς μέσω της:
 - ουσιαστικής κατανόησης των βασικών παραγόντων διαφυγής (churning) των πελατών
 - δημιουργίας στοχευμένων καμπανιών Marketing
 - υποστήριξης εμπορικών ενεργειών με σκοπό την διατήρηση και την πιστότητα πελατών
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω:
 - ανάπτυξης προϊόντων καλύτερα προσαρμοσμένων στις πραγματικές ανάγκες των πελατών μας
 - ορισμού ανταγωνιστικών τιμολογιακών πολιτικών προσαρμοσμένων στην πραγματική χρήση των προϊόντων που κάνουν οι πελάτες
 - εμπορικών αποφάσεων βασισμένων σε έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση και όχι μόνο στο ένστικτο και στην εμπειρία
- Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας της εμπορικής λειτουργίας μέσω:
 - καθημερινής παρακολούθηση της απόδοσης μέσω δεικτών απόδοσης, παραγωγής καθημερινών αναλύσεων, με ταχύτητα, χωρίς την παρέμβαση εξειδικευμένου προσωπικού πληροφορικής

6.4 Ισορροπία μεταξύ παραγωγικότητας και πελατειακής εμπειρίας κατά τη διάρκεια μιας επένδυσης CRM

Η επένδυση στην εξυπηρέτηση πελατών και στις τεχνολογίες που την υποστηρίζουν, θα πρέπει να ισορροπεί τα πιθανά οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας, με την επίδραση που αυτή θα έχει στην εμπειρία των πελατών, ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ανησυχίες του ανώτατου management σχετικά με τα κόστη και παράλληλα να ικανοποιήσει τις συνεχώς εξελισσόμενες προσδοκίες των πελατών.

Οι επενδύσεις σε τεχνολογία εξυπηρέτησης πελατών και υποστήριξης (*CSS-Customer service and support*) κατά τη διάρκεια των προηγούμενων πέντε ετών, είχαν εστιάσει κυρίως στα κέρδη αποδοτικότητας, λόγω των ιδιαίτερων οικονομικών περιορισμών. Αντίθετα, η εκτίμηση των επενδύσεων, αναφορικά με τα οφέλη, όπως αυτά βιώνονται άμεσα από τον πελάτη, ήταν πολύ μικρή. Εντούτοις, με τα κριτήρια αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας να ικανοποιούνται πλέον σε μεγάλο βαθμό, ήρθε η ώρα να δοθεί έμφαση στην ικανοποίηση πελατών και στην παραγωγή νέων πηγών εισοδήματος. Οι μελλοντικές επενδύσεις σε τεχνολογία CSS πρέπει να αξιολογηθούν περισσότερο, βασισμένες στον τρόπο με τον οποίο θα ωφελήσουν τους πελάτες και θα έχουν επιπτώσεις στη γενική εμπειρία τους. Καθώς οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται και αλλάζουν, μια φτωχή εμπειρία θα τροφοδοτήσει τη δυσαρέσκεια και θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην πιστότητα και στην εταιρική φήμη. Η σχετική αύξηση της απώλειας πελατών (*churn*) θα προσκρούσει στο γενικό customer life time value για τις επιχειρήσεις και θα υπονομεύσει τα σχέδια αύξησης της πελατειακής βάσης.

6.4.1 Τεχνολογία και Παραγωγικότητα των υπηρεσιών

Στην απλούστερη της μορφή, η παραγωγικότητα είναι η ποσότητα παραγωγής ανά μονάδα εισαγωγής, η οποία θα μπορούσε να είναι εργασία, εξοπλισμός ή κεφάλαιο. Στην εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών (*CSS*), η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με πολλούς τρόπους, από μια μείωση των δαπανών (π.χ. μείωση του μέσου χρόνου διαχείρισης) μέχρι μια αύξηση στην αποτελεσματικότητα (π.χ. αύξηση του ποσοστού *first call resolution*). Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν τον αντίκτυπο ενός *Interactive Voice Response (IVR)* συστήματος, στη μείωση του κόστους ανά επιτυχώς διαχειριζόμενη επαφή, μέχρι το *cross-sell* εισόδημα που παράγεται από έναν τηλεφωνητή, διαιρούμενο με το μισθό του.

Μερικά τεχνολογικά εργαλεία είναι σχεδιασμένα ειδικά για να έχουν επιπτώσεις στην παραγωγικότητα ενός περιβάλλοντος εξυπηρέτησης πελατών (π.χ. το *IVR*), ενώ άλλα προορίζονται κυρίως για να εκτελούν άλλους στόχους. Για παράδειγμα, τα εργαλεία ανάλυσης φωνής (*speech analytics*) δεν επεκτείνονται με μοναδικό κριτήριο την καλύτερη κατανόηση του πελάτη, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για θέματα σχετικά με την απόδοση των τηλεφωνητών και των διαδικασιών και επομένως μπορούν να ασκήσουν άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα.

6.4.2 Τεχνολογία και εμπειρία πελάτη

Κάθε μια από αυτές τις τεχνολογίες θα ασκήσει επίσης μια σχετική επιρροή στην εμπειρία πελατών. Μέσα σε πολλές *business-to-consumer (B2C)* επιχειρήσεις, η εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών (*CSS*) είναι η μόνη διεπαφή που η επιχείρηση έχει με τους πελάτες της και η εμπειρία μέσα στα κανάλια εξυπηρέτησης μπορεί να δημιουργήσει ή να καταρρίψει αντιλήψεις για τη φήμη και το *brand* ενός οργανισμού.

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

Πολλές από τις τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί με σκοπό να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να κάνουν αποδοτικότερα τη δουλειά τους, επηρεάζουν τις συνθήκες που παράγουν την εμπειρία πελατών. Ο πελάτης ωφελείται άμεσα από μια συγκεκριμένη τεχνολογία και από τις δραστηριότητες που επιτρέπονται από την τεχνολογία που δημιουργεί θετική εμπειρία και οδηγεί σε μεγαλύτερη πελατειακή πίστη, αναγνώριση του εμπορικού σήματος και σε πωλήσεις. Για παράδειγμα, ένα καλά διατηρημένο εργαλείο διαχείρισης γνώσης (*knowledge management tool*) με προηγμένες ικανότητες αναζήτησης, θα επιτρέψει στους agent να είναι πολύ πιο παραγωγικοί, επειδή θα μπορούν να επιλύσουν τα αιτήματα πιο γρήγορα, αλλά εξίσου, θα έχει έναν θετικό αντίκτυπο στην εμπειρία πελατών επειδή το αίτημα του πελάτη θα επιλυθεί πιο γρήγορα και αποτελεσματικά.

6.5 Βασικοί οδηγοί της επένδυσης CRM

Για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, οι βασικοί οδηγοί για την επένδυση CRM αποτελούν τη δυνατότητα να ενισχυθεί η εμπειρία των πελατών, να αυξηθεί η παραγωγικότητα των καναλιών πώλησης και να αυξηθεί η νοημοσύνη του μάρκετινγκ (*marketing intelligence*). Ορίζουν το CRM ως τεχνολογία και ως στρατηγική που τους επιτρέπει να αυξήσουν τα ποσοστά διατήρησης και τους λογαριασμούς των πελατών τους, προσφέροντας καλύτερες και φτηνότερες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Οι μεγάλες Τηλεπικοινωνιακές εταιρίες γνωρίζουν πολύ καλά την σημασία της αύξησης της αξίας των υπαρχόντων πελατών και της κατανόησης των συμπεριφορών τους. Η μείωση του Churn (αποχώρησης) και η αύξηση του μέσου τζίρου ανά συνδρομητή (*ARPU-Average Revenue per User*) είναι κρίσιμα για την διαρκή ανάπτυξη της επιχείρησης. Περισσότερο από ποτέ οι τηλεπικοινωνιακές εταιρίες βασίζονται στην

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

τεχνολογία για να βελτιστοποιήσουν τις στρατηγικές marketing και να επιτύχουν υψηλή επιστροφή της επένδυσης (ROI-Return on Investment).

Οι τηλεπικοινωνιακοί φορείς επενδύουν στο CRM για να δώσουν λύσεις μεταξύ άλλων, στην περιοχή της παραγγελιοληψίας, της τιμολόγησης και στις προκλήσεις της εξυπηρέτησης όπως:

➤ Υποστήριξη online παραγγελιοληψίας. Περίπου 65% των επιχειρήσεων θέλουν να αγοράσουν τις τηλεπικοινωνιακές τους υπηρεσίες online αλλά δεν μπορούν επειδή οι δυνατότητες διαμόρφωσης των προϊόντων (*product configurators*) που δίνονται στους ιστοχώρους είναι περιορισμένες.

➤ Παροχή συνδυασμένης τιμολόγησης. Οι φορείς με τις νέες υπηρεσίες, τις πρόσφατες συγχωνεύσεις ή τις γρήγορες επεκτάσεις, αναγκάζονται να ενοποιήσουν τα λειτουργικά και τα επιχειρησιακά συστήματα υποστήριξης (OSS/BSS) για κάθε υπηρεσία τους. Η έλλειψη ολοκληρωμένων συστημάτων, όμως που χαρακτηρίζει πολλές από τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, συχνά μπορεί να οδηγήσει σε χωριστούς λογαριασμούς για κάθε διαφορετική υπηρεσία.

➤ Ενοποίηση της εξυπηρέτησης πελατών (*Customer Service Consolidation*). Η εξυπηρέτηση πελατών, η οποία είναι product-driven κάνει την επίλυση των προβλημάτων πολύ δύσκολη. Όταν η εξυπηρέτηση πελατών χωρίζεται σε προϊόντικές γραμμές, οι καλούντες ή οι επισκέπτες πρέπει να μεταφερθούν σε διαφορετικά τμήματα για την εξυπηρέτησή τους και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και τελικά σε απώλεια για την επιχείρηση.

Για να επενδύσουν οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες σε λύσεις CRM πρέπει να αποδεικνύεται ότι η επένδυση θα οδηγήσει σε γρήγορο ROI. Τα μετρικά για να δικαιολογήσουν ένα πρόγραμμα CRM πρέπει να εστιάζουν στη μείωση των δαπανών,

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

στην αύξηση εισοδήματος, το οποίο σημαίνει αύξηση των πωλήσεων και αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας.

6.6 Αρχιτεκτονική & Ολοκλήρωση ενός συστήματος CRM

Μια αποτελεσματική πλατφόρμα CRM πρέπει να παγιωθεί σε ολόκληρο τον τηλεπικοινωνιακό οργανισμό, ώστε ίδιες εφαρμογές και ενοποιημένοι servers να χρησιμοποιούνται για μέγιστη αποδοτικότητα. Οι κεντρικοί servers θα πρέπει να επιλεχθούν με βάση την απόδοση και τη δυνατότητα εξέλιξής τους, ενώ οι εφαρμογές πρέπει να προσφέρουν τη διαχείριση διαδικασιών και τα εργαλεία ανάπτυξης που απαιτούνται από τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Στην ουσία, η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας CRM περιλαμβάνει τρεις βασικές φάσεις.

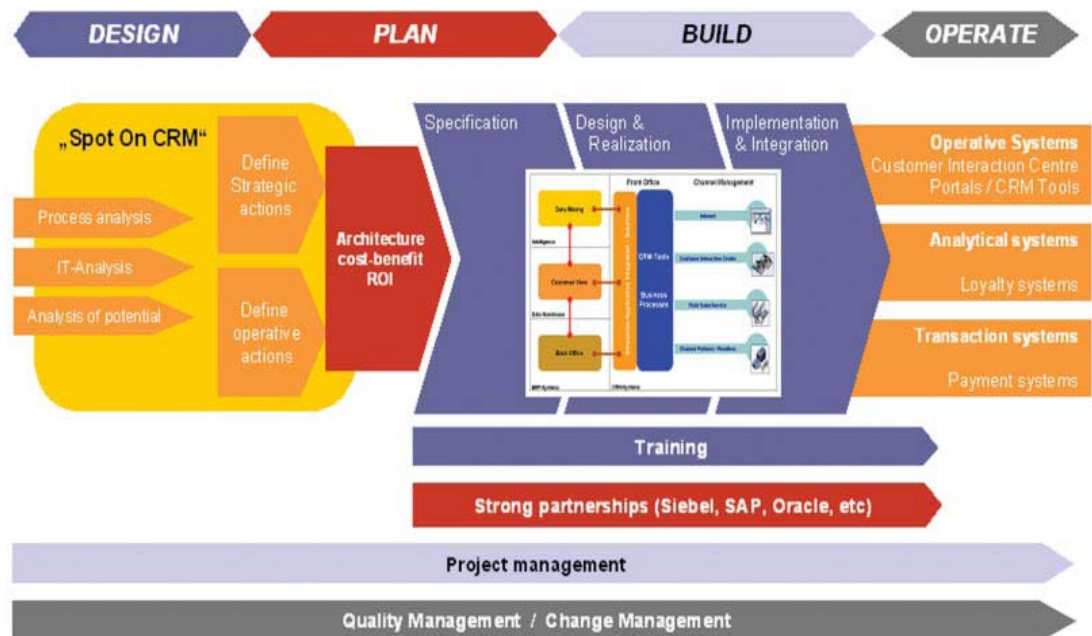
Στην πρώτη, «*design*» φάση, οι επιχειρηματικές διαδικασίες και το IT αναλύονται, διαμορφώνονται και καθορίζεται το cost-benefit και το ROI. Η πλατφόρμα πρέπει να συνδέσει όλους τους εξωτερικούς και εσωτερικούς χρήστες με τα σχετικά στοιχεία και τις κατάλληλες λειτουργίες που απαιτούνται για να ολοκληρώσουν τους στόχους τους. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να επανασχεδιαστούν (*BPR- Business Process re-engineering*) για να βελτιστοποιήσουν τους στόχους των χρηστών και να αυτοματοποιήσουν τις διασυστημικές συναλλαγές.

Στη δεύτερη, «*build*» φάση, η συμπεριφορά των χρηστών διαμορφώνεται ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες και οι διαδικασίες κωδικοποιούνται στην ενοποιημένη πλατφόρμα. Με τις διαδικασίες που υποστηρίζουν τους στόχους των χρηστών σχεδιασμένες σωστά, η ενοποιημένη πλατφόρμα μπορεί να «χτιστεί» με την κωδικοποίηση των *workflow rules* σε έναν κεντρικό υπολογιστή και τη συγκέντρωση των λειτουργιών από τα διασκορπισμένα, ανόμοια συστήματα, ώστε να

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

συγκεντρωθούν κεντρικά όλα τα δεδομένα και στη συνέχεια να διανεμηθούν κατάλληλα.

Στην Τρίτη, «operate» φάση, οι ικανότητες του συστήματος εκτίθενται στους τελικούς χρήστες. Αφού έχουν κωδικοποιηθεί οι επιχειρησιακές διαδικασίες στην ενοποιημένη πλατφόρμα, οι νέες λειτουργικότητες μπορούν να παρουσιαστούν στους τελικούς χρήστες, όπως είναι οι αντιπρόσωποι πωλήσεων (*Customer Sales Representatives - CSRs*). Προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα, όπως η ύπαρξη πολλαπλών κωδικών πρόσβασης ή η πολυπλοκότητα στη διαχείριση, ενοποιημένοι έλεγχοι προσπέλασης είναι ενσωματωμένοι για να διαχειριστούν την πρόσβαση των χρηστών στο σύστημα. Τα interfaces είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες της κάθε ομάδας χρηστών.

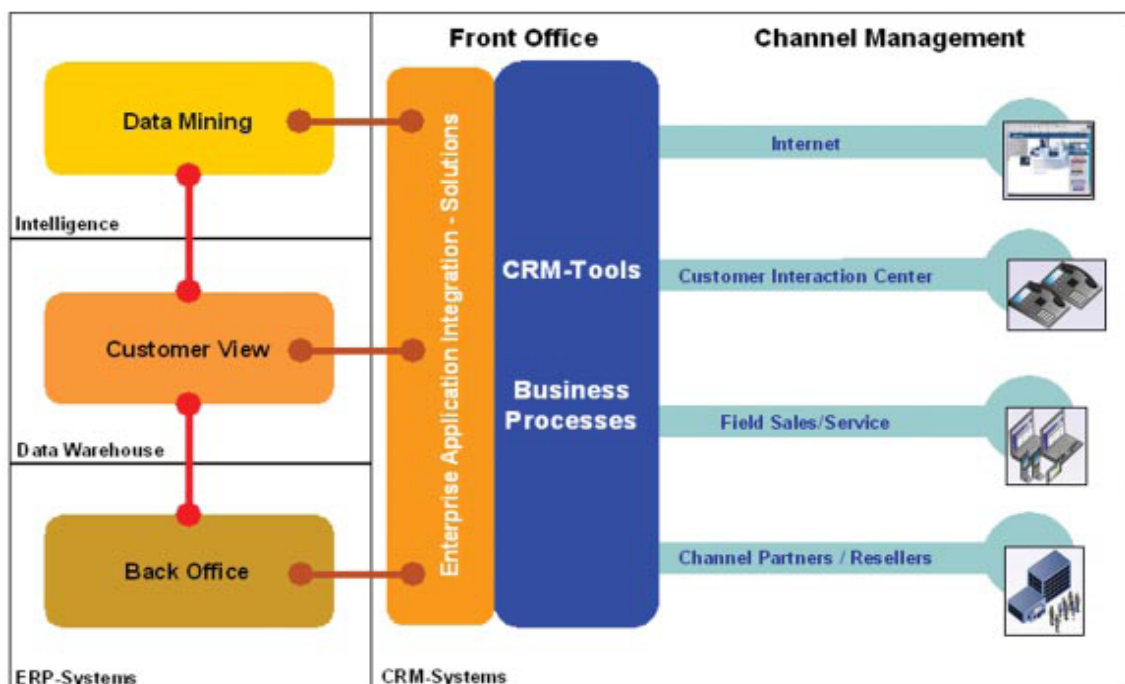


Σχήμα 6.3: Τα Στάδια υλοποίησης του CRM συστήματος

Πηγή: whitepaper-Creating CRM Success for Telecom Operators/
www.atosorigin.com

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

Λόγω της περιεκτικής φύσης τους, τα συστήματα CRM πρέπει να εφαρμοστούν σταδιακά, ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται και ήδη υπάρχοντα συστήματα. Οι Telcos, οι οποίες έχουν επιτύχει υψηλής ολοκλήρωσης CRM συστήματα, έχουν χρησιμοποιήσει συμβουλευτικές επιχειρήσεις, οι οποίες γνωρίζουν καλά την αγορά και τους πελάτες της. Καθιερώνοντας μια σαφή στρατηγική, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία αξίας στον πελάτη, βοηθούν, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα μετρικά που καθορίστηκαν κατά τη διαδικασία του ROI, χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται για τον καθορισμό της αξίας του συστήματος και τον προσδιορισμό των περιοχών που απαιτούν επιπλέον προσοχή προκειμένου να βελτιστοποιηθούν.



Σχήμα 6.4: Επισκόπηση της αρχιτεκτονικής συστήματος CRM

Πηγή: whitepaper-Creating CRM Success for Telecom Operators/
www.atosorigin.com

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

6.7 Λόγοι αποτυχίας των συστημάτων CRM στις Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες

Παρά την πρόοδο των Telco στην υιοθέτηση του CRM, πλήθος των προκλήσεων έχει παραβλεφθεί ή έχει περιοριστεί ο στόχος της εφαρμογής των προγραμμάτων CRM, γεγονός το οποίο έχει οδηγήσει στην αποτυχία των συστημάτων να πραγματώσουν τους στόχους τους.

Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η διασύνδεση των συστημάτων CRM με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή. Τέτοια προβλήματα ολοκλήρωσης έχουν οδηγήσει στην αύξηση των δαπανών και έχουν προκαλέσει καθυστερήσεις στην εφαρμογή, ενώ οι γενικές λύσεις CRM είτε έχουν αποτύχει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες είτε απαιτούν ακριβές προσαρμογές. Με πολλές τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες να έχουν διαθεσιμότητα 24/7, οι φορείς που εφάρμοσαν συστήματα CRM έχουν αντιμετωπίσει κρίσιμα προβλήματα, όπως την ανεύρεση τρόπου να μεταφέρουν τη βάση των συνδρομητών τους και παράλληλα να συνεχίσουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες χωρίς διακοπή.

Οι περισσότερες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες απλά δεν κατανοούν τις στρατηγικές και υποτιμούν τις τεχνολογίες που απαιτούνται για μια πλήρως ολοκληρωμένη λύση CRM που θα παρέχει την «360 μοιρών εικόνα» του πελάτη. Κατά συνέπεια, πολλά συστήματα CRM έχουν στηριχτεί σε πλήρως ραγισμένα θεμέλια. Τα προβλήματα ολοκλήρωσης που αντιμετωπίζονται με τις κληρονομούμενες υπάρχουσες εφαρμογές δεν μπορούν να υπερνικηθούν από τα CRM συστήματα. Η συμβατική προσέγγιση των Συστημάτων Υποστήριξης (OSS/BSS) έχει βασιστεί σε χωριστά προϊόντα και τοποθεσίες και αυτό περιορίζει τη δυνατότητα μιας Telco να παράσχει υποστήριξη πελατών για υπηρεσίες όπως η online παραγγελία ή ο έλεγχος της διαθεσιμότητας μιας υπηρεσίας. Τα συστήματα CRM δεν μπορούν να ενεργήσουν ως front-end interface

Μανιατέα Παναγιώτα -«CRM-Στρατηγική και πρακτικές στον Τηλεπικοινωνιακό κλάδο»

για να παρέχουν τα δεδομένα, τα trouble tickets και τις λεπτομέρειες των καταγεγραμμένων κλήσεων όταν τα δεδομένα είναι διασκορπισμένα ίσως σε εκατοντάδες διαφορετικά συστήματα.

Ενώ μπορούν να έχουν συνδέσεις για να αλληλεπιδράσουν με τα συστήματα OSS και BSS, τα προγράμματα CRM δεν διαθέτουν ικανοποιητική νοημοσύνη για να χειριστούν τις αλληλεπιδράσεις με άλλα συστήματα.

Λόγω των επενδύσεων που απαιτούνται, οι φορείς έχουν εστιάσει στις τεχνολογίες και στις διαδικασίες, ενώ ζητήματα όπως η επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα δεν εξετάζονται εκτενώς. Τώρα, που πολλές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες έχουν τη βασική τεχνολογία CRM σε ισχύ, παραμένει η πρόκληση της ενοποίησης των συστημάτων, η οποία θα πρέπει να υποστηριχθεί με κατάλληλη διοίκηση αλλαγής και η οποία θα εξασφαλίσει τις σωστές μεθοδολογίες, την εκπαίδευση και την πελατοκεντρική κουλτούρα στον οργανισμό.

Οι Telcos πρέπει να συνειδητοποιήσουν, ότι οι στόχοι είναι δυναμικοί καθώς οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται και η πίεση για τη μείωση του front-office κόστους είναι συνεχής, ενώ παράλληλα απαιτείται βελτίωση στην παραγωγικότητα.

Οι δείκτες της φτωχής εφαρμογής CRM περιλαμβάνουν: Την πολυπλοκότητα και το πλήθος των διαφορετικών εφαρμογών που οι Αντιπρόσωποι Εξυπηρέτησης Πελατών (CSRs) πρέπει να διαχειρίζονται παράλληλα, τα αυξανόμενα ποσοστά λάθους, την έλλειψη διαδικασιών, τους παρατεταμένους χρόνους εκπαίδευσης, την ελειπή αυτοματοποίηση, τα χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων, το υψηλό turnover του προσωπικού και τον μεγάλο αριθμό κλήσεων και παραπόνων από τους πελάτες.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

Ελληνική αρθρογραφία

1. **Θανάσης Λούτσος**, “Ευκαιρίες και δυνατότητες για τις ελληνικές επιχειρήσεις από την εφαρμογή του Customer Relationship Management”, <http://www.marketing.net.gr/online/article.asp?articleid=251>
2. **Hellas On Line**, «Βέλτιστες πρακτικές CRM για αποτελεσματική μείωση της απώλειας πελατών», www.go-online.gr
3. **Microsoft Hellas**, «Τι μπορεί να κάνει το CRM για την επιχείρησή σας» www.microsoft.com/hellas

Ξένη βιβλιογραφία-αρθρογραφία

1. **Payne, Andrian and Frow, Pennie (2005)**. “A strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of marketing*, Vol. 69, pp 167-176.
2. **Teo, T.S.H, Devadoss, P., Pan, S.L. (2006)**. “Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation”, www.elsevier.com/locate/dsw.
3. **Xu, Y., Yen, D., Lin, B., Chou, D. (2002)**. “Adopting Customer Relationship Management Technology”, *Industrial Management and Data Systems*, 102/108, pp 442-452.
4. **Lynette Ryals, Simon Knox, Stan Maklan (2000)**. “CRM-The business case for CRM”, Cranfield School of Management, Financial Times Prentice Hall.
5. **Christopher Meyer, Andre Schwager (2007)**. “Understanding Customer Experience”, *Harvard Business Review*.
6. **Keith Rodgers, Dennis Howlett (2000)**. “Whay is CRM”, TBC Research-Goldmine Software (Europe) Ltd.
7. **Hemamalini Suresh (2002)**. “CRM-An opportunity for Competitive advantage”, *PSG Institute of Management Articles*.
8. **Rasooli P., Albadvi A. (2007)**. “Knowledge Management in Call Centres”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, pp 323-332, www.ejkm.com
9. **Patrick Hayes, Curt Ruhlman (2001)**. “Realizing a CRM Transformation in the Telecommunications Industry”, Cap Gemini Ernst & Young.

10. **Atos Origin (2004)**. "Creating CRM success for Telecom Operators"- white paper, www.atosorigin.com .
11. **Scullin, S., (2004)**. "E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an impact of electronic customer relationship management", Journal of Enterprise Information Management, Vol.17, No 6, pp. 410-415
12. **Len Tiu Wright, Stone M., Abbott J. (2002)**. "The CRM Imperative-Practice vs theory in the telecommunications industry", Journal of Database Marketing, Vol. 9, pp 330-349.
13. **Tree Works (2007)**. "Customer Relationship Management"-White Paper, www.tree.ro .
14. **Kiju Cheong, JaeJon Kim, SoonHu So (2008)**. "A study of Strategic Call Center Management", European Journal of Social Sciences, Vol. 6.
15. **Andreu S., Benni E., Pietraszec W., Sarrazin H. (2004)**. "Automated self-serve comes to telcos", McKinsey on IT, Vol. 2, pp 2-8
16. **Merlin Stone, Matt Hobbs, Mahnaz Khaleeli (2002)**. "Multichannel customer management: The benefits and challenges" Journal of Database Marketing, Vol. 10, pp 39-52.
17. **Bob Thomson (2005)**. "The loyalty Connection-Secrets to Customer Retention and Increased Profits", www.CRMguru.com .
18. **Carole Manero (2008)**. "Churn Management-The Colour of Money" Communication & Strategies, No. 72, pp 171-178.
19. **Evangelos Xevelonakis (2005)**. "Developing retention strategies based on customer profitability in telecommunications: An empirical study", Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 12, pp 226-242.
20. **Janjicek, R.** "CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium", <http://h71028.www7.hp.com/enterprise/downloads>
21. **Terry Hiles (2007)**. "The Multi-channel service revolution-From call centre to profit centre", Atmyside Ltd.
22. **Hughes, T. (2004)**. "New channels / old channels - Customer management and multi-channels", www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm
23. **Martin Morgan, Judy Bayer (2005)**. "Customer Value Measurement-Using a Data Warehouse to Determine Customer Profitability, Customer Tenure and Lifetime Value-Mobile Market"-White Paper, New York, www.teradata.com.

24. **ITALTEL (2005)**. “Telco Business Intelligence & Revenue Assurance”-White Paper, Italtel Multi-service Solutions, www.italtel.com .
25. **John Radcliffe (2001)**. “Eight Building Blocks of CRM: A Frame work for Success”, Gartner Research, ID Number: AV-14-9265.
26. **Bryan Foss, Merlin Stone, Yuksel Ekinsi (2008)**. “What makes for CRM system success-or failure?” Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 15, pp 68-78, <http://www.palgrave-journals.com/dbm/journal/v15/n2/full/dbm20085a.html>
27. **Jim Davies, Ed Thomson, Michael Maoz (2007)**. “Drive Revenue and Profitability by Ensuring an Outstanding Customer Experience”, Gartner Research, Genesys Publication.
28. **Genesys (2008)**. “Contact Centre Strategy Guide-Moving from IVR to Voice Self-Service”, www.genesyslab.com.
29. **Pam Baker (2009)**. “Service is the new Sales-How CRM can drive revenue from service requests”, <http://www.insidecrm.com/features/CEM-basics-101707/> .
30. **Ronald Hildebrandt (2009)**. “First Call to First Contact: Measuring the End-to-End Customer Experience”, <http://www.insidecrm.com/features/first-call-first-contact-033109/> .