



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜ.ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**  
**ΜΠΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**  
**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS ( ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:** «Εφαρμογή των συστημάτων CRM σε ηλεκτρονικό περιβάλλον μιας επιχείρησης»

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

Επιμέλεια: Καρτσώλης Πέτρος

Επιβλέπων καθηγητής: Χονδροκούκης Γρηγόρης

Πειραιάς, 2009

## Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον το μάρκετινγκ έχει αναχθεί σε τέχνη προσέλκυσης και διατήρησης κερδοφόρων πελατών (Kotler, 2006). Αυτό, γιατί τελικά η διατήρηση υπαρχόντων πελατών καταλήγει να είναι πιο κερδοφόρα αντί της απόκτησης νέων. Το γεγονός αυτό ίσως φαίνεται παράδοξο, αλλά θα πρέπει να αναλογισθεί κανείς ότι κατά την διάρκεια της κανονικής ανάπτυξης μιας πελατειακής σχέσης, το κόστος μιας επιχείρησης για την παραγωγή και διάθεση προς σταθερούς πελάτες σταδιακά μειώνεται, οπότε και η δυνατότητα για βελτίωση του μεικτού περιθωρίου κέρδους αυξάνεται. Επιπλέον, ο πιστός πελάτης, σπάνια επικεντρώνεται στην τιμή, αλλά βλέπει τις πελατειακές σχέσεις σε όρους αξίας προς κόστος (value for money). Με τον τρόπο αυτό, ο πελάτης δρα σαν συνήγορος για την επιχείρηση οπότε βοηθάει στην προσέλκυση νέων πελατών (Anderson & Jacobsen, 2000).

Έτσι, λοιπόν, οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους και να δημιουργήσουν ιδιαίτερες σχέσεις με αυτούς, ακολουθούν διάφορες στρατηγικές. Ορισμένες δημιουργούν προγράμματα επιβράβευσης των πιστών τους πελατών, άλλες παρακολουθούν και καταγράφουν τις προτιμήσεις τους ώστε να είναι σε θέση αργότερα να τους προσφέρουν άμεσα τον βέλτιστο συνδυασμό προϊόντων που επιθυμούν, ενώ άλλες προχωρούν ακόμη παραπέρα, προσαρμόζοντας στο πληροφοριακό τους σύστημα προγράμματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) για την καλύτερη ομαδοποίηση και διαχείριση του πελατολογίου τους.

Όμως από όλη αυτή την διαδικασία δημιουργούνται πολλαπλά και αλληλένδετα ερωτήματα. Για παράδειγμα ποιοι είναι οι παράγοντες που ωθούν στην υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων; Ποιες είναι οι βασικές συνιστώσες του κόστους που πρέπει να αναλογιστεί μια επιχείρηση πριν την εφαρμογή του συστήματος; Με ποιους

τρόπους θα μπορέσει η επιχείρηση να μεταβεί ομαλά στην υλοποίηση του συστήματος; Ποια είναι τα πιθανά αίτια αποτυχίας των εν λόγω συστημάτων; Επιπλέον η χρήση συστημάτων CRM έχει πάντα θετικό αντίκτυπο στην απόδοση μιας επιχείρησης; Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται μια προσπάθεια απάντησης των ανωτέρω και άλλων σχετικών ερωτημάτων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή .....	1
Πίνακας περιεχομένων .....	3
Λίστα πινάκων και σχημάτων.....	6
1.1 Προσανατολισμός στην Αγορά.....	7
1.1.1 Βασικοί Ορισμοί - Διαφοροποίηση από τον Προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ.....	7
1.1.2. Η προσέγγιση των Kohli & Jaworski (1990).....	8
1.1.3. Η προσέγγιση των Narver & Slater (1990) .....	9
1.2. Σχεσιακό Μάρκετινγκ .....	10
1.2.1. Βασικοί Ορισμοί .....	10
1.2.2. Ανάλυση Επιμέρους Παραμέτρων Σχεσιακού Μάρκετινγκ – Θεωρίες CLV .....	12
1.2.3. Παράγοντες Σχεσιακού Μάρκετινγκ.....	14
2. Customer Relationship Management .....	16
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του CRM.....	16
2.2 Modules του CRM και βασικοί τομείς της επιχείρησης .....	19
2.3 Χαρακτηριστικά των συστημάτων CRM.....	26
2.4 Κύριοι προμηθευτές συστημάτων CRM.....	27
2.5 Βασικοί τύποι CRM.....	28
2.6 Βασικοί στόχοι των συστημάτων CRM.....	32
3. Τεχνολογική υποδομή συστημάτων CRM .....	36
3.1 Technology-assisted selling (TAS).....	36
3.2 Technology-driven support .....	37
3.2.1 Contact centres .....	38
3.2.2 Συστήματα εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης (Field service) .....	39
3.2.3 Αυτοεξυπηρέτηση μέσω του διαδικτύου (Web self-service) .....	40

3.3 Διαμόρφωση των προϊόντων (Product configuration) .....	41
3.4 Αυτοματοποιημένο μάρκετινγκ (Marketing automation) .....	42
3.5 Database marketing .....	43
3.6 E-marketing.....	44
4. Οφέλη και κίνδυνοι από τη χρήση των συστημάτων CRM.....	46
4.1 10 τρόποι που το CRM βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης .....	46
4.2 Μειονεκτήματα και κίνδυνοι στη χρήση συστημάτων CRM .....	50
5. Υλοποίηση ενός CRM συστήματος στην επιχείρηση.....	52
5.1 Πλήρης ή μερική εγκατάσταση του συστήματος; .....	52
5.1.1 Εγκατάσταση του CRM σε πλήρη κλίμακα .....	52
5.1.2 Εγκατάσταση του CRM σε περιορισμένη κλίμακα .....	55
5.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης εσωτερικού συμβούλου για την υλοποίηση του CRM.....	57
5.3 Ανάλυση διεπαφών (Interface Analysis).....	60
5.4 Οι πέντε φάσεις υλοποίησης (ή βελτίωσης) ενός συστήματος CRM.....	62
5.4.1 Φάση 1 <sup>η</sup> : Συλλογή απαραίτητων πληροφοριών και στοιχείων .....	62
5.4.2 Φάση 2 <sup>η</sup> : Προγραμματισμός.....	63
5.4.3 Φάση 3 <sup>η</sup> : Εκτέλεση.....	66
5.4.4 Φάση 4 <sup>η</sup> : Αξιολόγηση.....	68
5.4.5 Φάση 5 <sup>η</sup> : Διορθώσεις.....	69
6. Κόστος & ROI των CRM συστημάτων – Open source CRM.....	72
6.1 Κόστος του συστήματος CRM .....	72
6.1.1 Η τιμή του λογισμικού του CRM.....	74
6.1.2 Η τιμή των επαγγελματικών υπηρεσιών .....	74
6.1.3 Κόστος υποστήριξης του συστήματος .....	77
6.2 Απόδοση επένδυσης (ROI) και CRM.....	79
6.3 CRM ανοικτού κώδικα (Open-source CRM) .....	81
6.3.1 Πλεονεκτήματα open-source CRM.....	82

6.3.2 Μειονεκτήματα open-source CRM.....	82
7. Για ποιους λόγους το CRM αποτυγχάνει; .....	85
8. Ενοποίηση επιχειρηματικών λειτουργιών .....	88
8.1 ERP vs CRM .....	88
8.2 Ενοποίηση CRM – ERP. Πως επιτυγχάνεται; .....	89
8.2.1 Ολοκλήρωση επιχειρησιακών εφαρμογών (Enterprise Application Integration – EAI) .....	89
8.2.2 Διεπιχειρησιακά συστήματα (Interorganizational Systems - IOS)...	93
9. Εφαρμογή ενός συστήματος CRM στην εταιρία κινητής τηλεφωνίας Q-Telecom .....	95
9.1 Γενικά στοιχεία για την εταιρία.....	95
9.2 Αποτύπωση της κατάστασης πριν από την εφαρμογή της λύσης CRM .	96
9.3 Το όραμα της εταιρείας για το CRM.....	96
9.4 Στρατηγικός σχεδιασμός .....	96
9.5 Περιγραφή της λύσης CRM.....	97
9.6 Προβλήματα - προκλήσεις κατά την υιοθέτηση της λύσης .....	98
9.7 Αποτελέσματα μετά την εφαρμογή της λύσης CRM .....	99
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>101</b>

## Λίστα πινάκων και σχημάτων

Σχήμα 1. CRM και βασικές λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης .....	22
Σχήμα 2. Η σημασία του IT τμήματος στην ανάπτυξη του CRM.....	23
Σχήμα 3. Κατανομή της συχνότητας των άρθρων που αναφέρονται στο CRM ανά έτος δημοσίευσης (1992-2002) .....	24
Σχήμα 4. Κατανομή της συχνότητας των άρθρων που αναφέρονται στο CRM ανά θεματική ενότητα.....	25
Σχήμα 5. Προσφερόμενες λύσεις CRM ανά τύπο, από τις κυριότερες προμηθεύτριες εταιρίες.....	31
Σχήμα 6. Interface analysis .....	61
Σχήμα 7. Οι πέντε φάσεις υλοποίησης ενός συστήματος CRM.....	71
Σχήμα 8. Ολοκλήρωση επιχειρησιακών εφαρμογών.....	90
Σχήμα 9. Τρόποι υλοποίησης της ολοκλήρωσης επιχειρησιακών εφαρμογών	91
Σχήμα 10. Η διευρυμένη επιχείρηση.....	94
Πίνακας 1. Κυριότεροι προμηθευτές συστημάτων CRM (2006-2007).....	27
Πίνακας 2. Ποσοστά ανάπτυξης συστημάτων CRM με τη χρήση εξωτερικού συμβούλου ανά προμηθευτή.....	28
Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της πλήρους εγκατάστασης ενός CRM συστήματος .....	52
Πίνακας 4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μερικής εφαρμογής ενός CRM συστήματος .....	55
Πίνακας 5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης συμβούλου εντός της επιχείρησης έναντι εξωτερικού για την υιοθέτηση του CRM.....	57
Πίνακας 6. Μη Προεξοφλημένοι Χρόνοι αποπληρωμής του CRM ανά διάφορα περιθώρια κέρδους.....	80
Πίνακας 7. Παράγοντες αποτυχίας των συστημάτων CRM.....	87
Πίνακας 8. Οικονομικά αποτελέσματα Info-Quest & Q-Telecom ('03-'04)...	95

## **1.1 Προσανατολισμός στην Αγορά**

### **1.1.1 Βασικοί Ορισμοί - Διαφοροποίηση από τον Προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ**

Ο προσανατολισμός στην αγορά είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων και, για πολλούς, αποτελεί την βάση του μάρκετινγκ. Σαν θεωρία, δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο ορισμό. Αυτό δημιουργεί αρκετές φορές σύγχυση ως προς την σημασιολογία του. Έτσι πολύ συχνά ο προσανατολισμός στην αγορά ταυτίζεται με τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ (Alemán, 2002).

Οι Deng & Dart προχώρησαν στην διαλεύκανση αυτής της διαφοράς. Σύμφωνα με αυτούς, το μάρκετινγκ αποτελεί μια φιλοσοφία του επιχειρείν κατά την οποία η μακροχρόνια κερδοφορία επιτυγχάνεται επικεντρώνοντας τις συντονισμένες ενέργειες της επιχείρησης στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος ή τμημάτων της αγοράς (Deng & Dart, 1994). Όσον αφορά τον προσανατολισμό στην αγορά, οι δύο συγγραφείς υιοθετούν τον ορισμό των Kohli & Jaworski που αναλύεται πιο διεξοδικά παρακάτω.

Επιπρόσθετα, υπάρχει και η άποψη ότι ο προσανατολισμός στο πελάτη-μάρκετινγκ προσδίδει περισσότερο έμφαση στην λειτουργία που επιτελεί κάποιο τμήμα μάρκετινγκ. Όταν, όμως, μια επιχείρηση επιτυγχάνει να αναπτύξει ένα κυρίαρχο προσανατολισμό στην αγορά, η λειτουργία του μάρκετινγκ μπορεί να γίνει λιγότερο-όχι περισσότερο- σημαντική δεδομένου ότι όλες οι λειτουργίες προσανατολίζονται στο να δημιουργήσουν και να μεταφέρουν αξία στον πελάτη (Narver & Slater, 1994a). Παράλληλα, με τον ορισμό «προσανατολισμός στον πελάτη», άλλοι παράμετροι όπως είναι ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό παραλείπονται, οπότε για τον λόγο αυτό προτείνεται η χρήση του προσανατολισμού στην αγορά (Alemán, 2002).



Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετία του 1950 και αντί της φιλοσοφίας «κατασκεύασε και πούλα» (make-and-sell) που υπερίσχυε εκείνη την περίοδο, αντιπροτεινόταν μια φιλοσοφία του «αισθάνσου και ανταποκρίσου» (sense-and-respond). (Kotler, 2006). Σαν ιδεολογία αναπτύχθηκε πολύ περισσότερο τα χρόνια που ακολούθησαν. Όσον αφορά τον προσανατολισμό στην αγορά πολλές απόψεις διατυπώθηκαν, όμως μόλις στις αρχές του 1990 υπήρξε η προσπάθεια διατύπωσης ορισμών, εκ των οποίων δύο αποτελούν τις βασικότερες, των Kohli & Jaworski από την μία και των Narver και Slater από την άλλη.

### **1.1.2. Η προσέγγιση των Kohli & Jaworski (1990)**

Οι Kohli και Jaworski, βασιζόμενοι στα έργα των Zaltman και Shapiro, (Alemán, 2002) θεώρησαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται με τρεις παραμέτρους: Ο πρώτος σχετίζεται με της παραγωγή γνώσης (intelligence) της αγοράς, ο δεύτερος με την διάχυση της γνώσης αυτής σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και ο τρίτος με την αντίδραση στην γνώση αυτή. Οι Kohli και Jaworski τονίζουν ιδιαίτερα ότι για την διαδικασία αυτή δεν απαιτούνται μόνο οι ενέργειες ενός τμήματος μάρκετινγκ αλλά ο συντονισμός όλων των τμημάτων από κοινού.

Ενδεικτικά αναφέρουν ότι εργαζόμενοι ενός τμήματος έρευνας και ανάπτυξης μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις μέσω σεμιναρίων ενώ για την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς απαιτείται η σύμπραξη όλων των τμημάτων (της έρευνας και ανάπτυξης για τον σχηματισμό του προϊόντος, της παραγωγής για την κατασκευή του κοκ.). Οι δύο συγγραφείς στην ίδια έρευνα τους, βασιζόμενοι σε προηγούμενες μελέτες, προχώρησαν και στην διατύπωση προτάσεων, οι οποίες κατά την γνώμη τους επηρέαζαν τις τρεις αυτές παραμέτρους. Για τις προτάσεις αυτές δεν ήσαν απόλυτα

βέβαιοι, γι' αυτό και πρότειναν τον έλεγχο τους σε μεταγενέστερες έρευνες (Kohli & Jaworski, 1990). Οι Kohli και Jaworski συνέχισαν παραπέρα την άποψη τους και το 1993 επανήλθαν προτείνοντας ένα μοντέλο μέτρησης εικοσαβάθμιας κλίμακας για την μέτρηση του προσανατολισμού προς την αγορά. (Kohli & Jaworski, 1993)

### **1.1.3. Η προσέγγιση των Narver & Slater (1990)**

Η θεωρία, των Narver & Slater αναπτύσσει την άποψη ότι μια επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην αγορά όταν η κουλτούρα της συστηματικά και ολοκληρωτικά αφιερώνεται στη συνεχή δημιουργία ανώτερης αξίας στον πελάτη. Επιπλέον, η ιδεολογία του προσανατολισμού στην αγορά απαρτίζεται από τρία μέρη: τον προσανατολισμό στον πελάτη, τον προσανατολισμό στον ανταγωνισμό και τον εσωτερικό συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Συν τις άλλους, έρευνες έχουν αποδείξει την ύπαρξη ισχυρής συσχέτισης μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και άλλες μονάδες μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης όπως η κερδοφορία, η διατήρηση των πελατών, η ανάπτυξη των πωλήσεων και η επιτυχία νέων προϊόντων (Narver & Slater 1994a , Narver & Slater 1994b ). Από τα παραπάνω αξίζει να μνημονεύσουμε την ιδέα της μετάδοσης αξίας στον πελάτη, πράγμα που θα αναλύσουμε πιο διεξοδικά παρακάτω.

## **1.2. Σχεσιακό Μάρκετινγκ**

### **1.2.1. Βασικοί Ορισμοί**

Η έννοια του σχεσιακού μάρκετινγκ είναι κάπως συγκεκριμένη, καθώς δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός. Όμως οι περισσότεροι ερευνητές καταλήγουν στο ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ έχει σαν στόχο την δημιουργία αμοιβαίων ικανοποιητικών μακροχρόνιων σχέσεων με ομάδες κλειδιά –πελάτες, προμηθευτές, διανομείς και άλλους συνεργάτες (Kotler, 2002).

Μια άλλη ενδιαφέρουσα άποψη είχε διατυπώσει ο Gummesson. Σύμφωνα με αυτόν, το σχεσιακό μάρκετινγκ αποτελεί μιας μορφής μάρκετινγκ βασιζόμενο σε σχέσεις, δίκτυα και αλληλεπιδράσεις, με το μάρκετινγκ να αποτελεί την βάση της διαχείρισης όλων των δικτύων του οργανισμού που πουλάει, την αγορά και την κοινωνία. Στοχεύει σε μακροχρόνιες σχέσεις αμοιβαίου κέρδους με μοναδιαίους πελάτες, και την δημιουργία αξίας μεταξύ των συσχετιζόμενων μερών. (Gummesson, 1999). Θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε πληθώρα ορισμών, αλλά και πάλι όμως η βασική έννοια θα παρέμενε η ίδια.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς εξάγουμε τρεις βασικές έννοιες: την έννοια της δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων, την έννοια του αμοιβαίου κέρδους, και την έννοια της δημιουργίας αξίας.

Όπως είδαμε παραπάνω, ο Gummesson ανέφερε ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι μιας μορφής μάρκετινγκ. Όμως πως ακριβώς αυτές οι δύο θεωρίες, του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και του σχεσιακού μάρκετινγκ ταυτίζονται μεταξύ τους;

Την απάντηση στο ερώτημα αυτό δίνεται από τον Subhash. Γνωρίζοντας ότι ο προσανατολισμός του μάρκετινγκ βασίζεται στην στρατηγική διαχείριση του μείγματος μάρκετινγκ και κατ' επέκταση των 4P (Product-Προϊόν, Price-Τιμή, Place-Διανομή, Promotion-Προώθηση), προτείνει την ανάδειξη του σχεσιακού μάρκετινγκ ως

ενός πέμπτου P, προερχόμενο από τον αγγλικό όρο "profiling", εννοώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την καταγραφή του προφίλ του πελάτη και την στρατηγική διαχείρισής του από την επιχείρηση για την καλύτερη διαχείριση του πελατολογίου της επιχείρησης (Subhash, 2005). Βέβαια, το πέμπτο P του μάρκετινγκ δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα από τα υπόλοιπα 4P, αλλά από κοινού με μια στρατηγική βασισμένη στον βαθμό προσανατολισμού στην αγορά.

Μια από τις ερμηνείες, επίσης, που έχουν δοθεί για το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι ότι αυτό αποτελεί απόρροια του μάρκετινγκ υπό την μορφή ανταλλαγών. Μάλιστα πολλοί ισχυρίζονται ότι οι σχέσεις είναι ο πυρήνας του μάρκετινγκ μιας και ο κυριότερος στόχος του είναι να εγκαθιδρύσει, να ενισχύσει και να αναπτύξει σχέσεις με πελάτες οι οποίες μπορούν να γίνουν αντικείμενο συναλλαγής για κέρδος και όπου εκπληρώνονται ατομικοί και επιχειρησιακοί στόχοι. Ο Gronroos αναφέρει ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ ως μία εναλλακτική προσέγγιση απαιτεί τον ανασχηματισμό των βασικών δομών του μάρκετινγκ. Έτσι, ενώ με βάση την κλασσική θεωρία του μάρκετινγκ έχουμε την τμηματοποίηση των πελατών σε ομάδες ανάλογα με τα κοινά χαρακτηριστικά τους, στην περίπτωση του σχεσιακού μάρκετινγκ, επειδή πλέον οι πελάτες έχουν την τάση να θέλουν να τους συμπεριφέρονται ξεχωριστά, έχουμε το φαινόμενο της εξατομίκευσης, ανάλογα με το τι επιθυμεί ο εκάστοτε πελάτης (Gronroos, 1999).

Ο Varey δίνει μια άλλη εκδοχή. Κατ' αυτόν, το σχεσιακό μάρκετινγκ αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση στην κλασσική τοποθέτηση των 4P του μείγματος μάρκετινγκ. Βάσει αυτής, οι αγοραστές δεν θεωρούνται ως στόχοι στους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν, αλλά ως συνεργάτες στην δημιουργία και το μοίρασμα αξίας. Η σχέση, έτσι, γίνεται σημαντικό τμήμα της προσφοράς, διαφοροποιώντας έτσι την επιχείρηση που πουλάει από

τον ανταγωνιστή της. Συνεπώς αντικείμενο ανταλλαγής γίνεται η ίδια η σχέση (Varey, 2000).

### **1.2.2. Ανάλυση Επιμέρους Παραμέτρων Σχεσιακού Μάρκετινγκ – Θεωρίες CLV**

Κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης σχέσεων της επιχείρησης, είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύξει και να ενθαρρύνει μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις, και να ικανοποιήσει τους υπάρχοντες πελάτες. Αυτό είναι το κύριο μέλημα τέτοιων οργανισμών, ώστε αυτές αργότερα να εκφραστούν ποικιλοτρόπως, όπως με την διατήρηση πελατών και την εμφάνιση συνεχόμενων παραγγελιών (Zineldin, 2006).

Η δημιουργία πιστότητας, όμως, δεν είναι κάτι το εύκολο, αλλά μπορεί να επιτευχθεί. Μόνο που η επιχείρηση θα πρέπει να εργάζεται συνέχεια για αυτήν, και δεν θα είναι εφικτή με όλους τους πελάτες. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια σχέση αμοιβαίου κέρδους, και αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί εάν και οι δυο πλευρές δεν έχουν οφέλη. Οι δύο πόλοι πρέπει να έλκονται ο ένας από τον άλλο (Anderson & Jacobsen, 2000). Οπότε στην δημιουργία πελατειακών σχέσεων, η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει ώστε οι ενέργειες αυτές να προσδίδουν επιπρόσθετη αξία στην όλη συνεργασία πέρα από αυτή που προέρχεται από την διάθεση του βασικού προϊόντος. Βέβαια, σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εργαστούν σκληρά για να έχουν μια οποιαδήποτε προστιθέμενη αξία. Θα πρέπει να εργαστούν με τους πελάτες και να ανακαλύψουν τρόπους για την καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης, τόσο για τους εαυτούς τους όσο και για τους πελάτες.

Η δημιουργία και μετάδοση αξίας δεν γίνεται μονόδρομα από τον πωλητή στον πελάτη, αλλά αμφίδρομα, δηλαδή και από τον πελάτη προς τον πωλητή. Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και οι συνεχιζόμενες αγορές που ενδέχεται να προκύψουν από την

συνεργασία αυτή επιτρέπουν στην επιχείρηση που πουλάει να υπολογίσει το κέρδος που της παρέχει ο πελάτης και κατ' επέκταση να υπολογίσει την μακροχρόνια αξία που έχει ο πελάτης της για αυτήν.

Η ιδέα της διαχείρισης των πελατών για την μεγιστοποίηση της αξίας τους προς την επιχείρηση συνοψίζεται στην θεωρία της Αξίας Χρονικής Ζωής Πελάτη (Customer Lifetime Value -CLV) (Kumar et Al., 2006). Το CLV υπολογίζεται ως το σύνολο των εσόδων που προέρχονται από έναν πελάτη της επιχείρησης καθ' όλη την διάρκεια ζωής των συναλλαγών μείον το σύνολο των κοστών για την προσέλκυση, πώληση και εξυπηρέτηση, λαμβάνοντας υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος (Hwang, 2004).

Υπάρχουν ορισμένες κριτικές για τον υπάρχοντα τρόπο υπολογισμού του CLV ενώ παράλληλα έχουν προταθεί και άλλα μοντέλα. Η κύρια κριτική που ασκείται είναι ότι ο υπολογισμός της μελλοντικής αξίας του πελάτη γίνεται με βάση την σημερινή συνεισφορά του πελάτη προς την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο προϋποτίθεται ότι η συμπεριφορά ενός πελάτη είναι σταθερή, που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ισχύει, όμως σε άλλες δεν μπορεί να προβλεφθεί, με αποτέλεσμα να κρίνεται αναγκαία η χρήση νέων μοντέλων πρόβλεψης. (Hwang 2004, Kumar et Al, 2006)

Παρ' όλα αυτά, οι υπολογισμοί του CLV ενός πελάτη αναμφίβολα μπορούν να συμβάλλουν θετικά για μια επιχείρηση, καθώς κατ' αυτό τον τρόπο η ίδια μπορεί να υπολογίσει το κέρδος που θα αποφέρει ο υποψήφιος πελάτης της μακροπρόθεσμα, και, κατ' επέκταση, εάν συμφέρει η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τον εν λόγω πελάτη. Μην ξεχνάμε ότι θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαίο όφελος και για τους δύο, αλλιώς η δημιουργία σχέσεων δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει.

Οι Rust, Zeithalm και Lemon προχώρησαν λίγο παραπέρα την θεωρία του CLV, καταλήγοντας στην διατύπωση της ιδέας του

customer equity ή πελατειακό ισοζύγιο. Βάσει αυτής, το πελατειακό ισοζύγιο υπολογίζεται ως το σύνολο των CLV όλων των πελατών μιας επιχείρησης. Αναφέρουν, επίσης, ότι η στροφή προς το πελατειακό ισοζύγιο συμβαίνει εξαιτίας αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία: το φαινόμενο της μεταστροφής από την παραγωγή προϊόντων στην παροχή υπηρεσιών, η μετεξέλιξη των συναλλαγών σε σχέσεις, η προσπάθεια για την διατήρηση πελατών αντί της προσέλκυσης νέων και η συγκέντρωση της παραγωγής γύρω από τον πελάτη αντί του προϊόντος (Rust, Zeithalm, Lemon, 2000).

Το πελατειακό ισοζύγιο βασίζεται σε τρεις πυλώνες, οπότε για την μεγιστοποίηση της αξίας του μια επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει πρωταρχικά για την βελτίωση των τριών αυτών πυλώνων. Αυτοί είναι το ισοζύγιο αξίας (Value Equity) που περιλαμβάνει εκείνες τις αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα, την τιμή και τη ευκολία και οι οποίες είναι συνήθως αντικειμενικές και λογικές, το ισοζύγιο μάρκας (Brand Equity) που περιλαμβάνει τις υποκειμενικές αντιλήψεις και συναισθήματα απέναντι στην μάρκα, και το ισοζύγιο διατήρησης (Retention Equity) το οποίο δημιουργείται από προγράμματα πιστότητας (Rust, Zeithalm, Lemon, 2000).

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι προτείνεται η διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη σαν ένα οποιοδήποτε μεγάλο κεφάλαιο της επιχείρησης. Και αυτό διότι μια επιχείρηση με το να διακρίνει αυτούς τους πελάτες που έχουν το υψηλότερο CLV για αυτήν μπορεί να προχωρήσει στην διαμόρφωση διαφοροποιημένων στρατηγικών για αυτούς, διατηρώντας τους καθ' αυτόν τον τρόπο ως πελάτες και επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη κερδοφορία (Roberts et. Al., 2005)

### **1.2.3. Παράγοντες Σχεσιακού Μάρκετινγκ**

Το γεγονός ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ πολλές φορές εκλαμβάνεται ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής διαχείρισης

πελατειακών σχέσεων έχει οδηγήσει στην διατύπωση πληθώρας θεωριών ως προς τις αξίες και τα μέρη από τα οποία αποτελείται μια στρατηγική σχεσιακού μάρκετινγκ. Το βασικότερο στοιχείο που αναφέρεται είναι ο μακροχρόνιος προσανατολισμός της σχέσης (Gummesson, 1999, Lages et Al., 2004).

Άλλα στοιχεία που έχουν αναφερθεί είναι η επικοινωνία, το μοίρασμα αξίας, η ικανότητα κατανόησης των αναγκών του άλλου, η αμοιβαιότητα, το δέσιμο και η επικοινωνία (Sin et Al., 2002). Οι Payne & Frow στα πλαίσια της στρατηγικής σχεσιακού μάρκετινγκ, προτείνουν την ανάπτυξη στρατηγικής για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένα τμήματα, ανάλογα με τις ανάγκες κάθε τμήματος πελατών (Payne & Frow, 2005). Τέλος ως αξίες του σχεσιακού μάρκετινγκ έχουν διατυπωθεί η μακροχρόνια συνεργασία για την από κοινού δημιουργία αξίας, οι αναγνώριση όλων των μερών ως ενεργών μελών και η ανυπαρξία γραφειοκρατικών λειτουργιών στις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των δύο μερών (Varey, 2000).



## **2. Customer Relationship Management**

### **2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του CRM**

Τελικά τι ονομάζουμε Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, γνωστό και ως Customer Relationship Management; Έχουν δοθεί μια πληθώρα ορισμών από στελέχη και ακαδημαϊκούς, συνήθως ανάλογα την οπτική γωνία από την οποία επεξεργάζονται το συγκεκριμένο θέμα. Μερικοί από αυτούς παρατίθενται παρακάτω:

Ο Adrian Payne καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας, συνοψίζει την άποψη του για το CRM ως εξής: «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με αυτούς με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να κάνει cross-selling και τους διατηρήσει περισσότερο».

Ο Regis McKenna, καθηγητής των Πανεπιστημίων Stanford και Harvard των Η.Π.Α., περιγράφει το CRM ως «το χτίσιμο και την διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία».

Σύμφωνα με την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Onum, είναι ένα σύστημα διοίκησης που επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίσει, να προσελκύσει και να αυξήσει τον αριθμό των «αφοσιωμένων» και επικερδών πελατών του, κάνοντας ορθή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Bradshaw και Brash, 2001).

Το CRM επίσης έχει οριστεί ως «η δημιουργία και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων από τους οργανισμούς, μέσα από την κατανόηση, την εκτίμηση και τη διαχείριση των αναγκών των πελατών με βάση τη γνώση που έχει αποκτηθεί για αυτούς, ώστε να

αυξηθούν η αποδοτικότητα και η ικανότητα του οργανισμού και κατά συνέπεια τα κέρδη του» (du Plessis και Boon, 2004).

Σύμφωνα με την εταιρεία Gartner το CRM μπορεί να καθορισθεί ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που επιφέρει αποτελέσματα όπως: βελτιστοποίηση της κερδοφορίας, των εσόδων και της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της καλύτερης οργάνωσης, της τμηματοποίησης των πελατών, της υιοθέτησης στάσεων και συμπεριφορών που ικανοποιούν τους πελάτες και τέλος την εφαρμογή πελατοκεντρικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με τους Strauss et al. (2003), το CRM αποτελεί μια «ολιστική διαδικασία-προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών». Το CRM επομένως δεν είναι απλά ένα πακέτο εφαρμογών ή ένα λογισμικό αλλά η φιλοσοφία, ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση ώστε να κτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της.

Σε έρευνα τους οι Payne και Frow συνέλεξαν βασικούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί στην διεθνή βιβλιογραφία και ανάλογα με το περιεχόμενό τους, τους κατηγοριοποίησαν σε τρεις βασικές ομάδες (Payne & Frow, 2005).

Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει ορισμούς που βλέπουν το CRM μέσα σε στενά πλαίσια, συγκεκριμένα ως την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεχνολογικού πληροφοριακού συστήματος. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει ορισμούς που βλέπουν το CRM κατά τρόπο πολύ πιο διευρυμένο, συγκεκριμένα ως μια ολιστική προσέγγιση για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων με στόχο την δημιουργία αξίας. Στην τρίτη ομάδα περιελήφθησαν οι ορισμοί που βρίσκονται κάπου ενδιάμεσα και έβλεπαν το CRM ως την υιοθέτηση μιας σειράς ολοκληρωμένων τεχνολογικά λύσεων προσανατολισμένων προς τον πελάτη.

Οι ερευνητές (Payne και Frow) τελικά συμφώνησαν ότι οι ορισμοί που επεξηγούσαν το CRM κατά τρόπο διευρυμένο

προσέγγιζαν καλύτερα την έννοια του CRM και τελικά κατέληξαν στον ακόλουθο ορισμό: «Το CRM αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση που ασχολείται με την δημιουργία βελτιωμένης μετοχικής αξίας με την ανάπτυξη κατάλληλων σχέσεων με βασικούς πελάτες και τμήματα πελατών. Το CRM ενώνει την δυνατότητα των στρατηγικών σχεσιακού μάρκετινγκ και τεχνολογιών πληροφόρησης με στόχο την δημιουργία κερδοφόρων μακροχρόνιων σχέσεων με πελάτες και άλλων βασικών μετόχων. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων παρέχει καλύτερες ευκαιρίες χρήσης δεδομένων και πληροφορίας για την κατανόηση των πελατών και την από κοινού δημιουργία αξίας. Αυτό απαιτεί την ολοκλήρωση της διασταύρωσης συγκεκριμένων δράσεων όπως διαδικασιών, ανθρώπων, λειτουργιών και ικανοτήτων μάρκετινγκ, που επιτυγχάνεται με την πληροφορία, τεχνολογία και εφαρμογές».

Πέρα από την διατύπωση του παραπάνω ορισμού, οι δύο προαναφερθέντες ερευνητές (Payne & Frow, 2005) προχώρησαν και στην διάκριση πέντε βασικών αλληλοσχετιζόμενων παραμέτρων που χαρακτηρίζουν την όλη διαδικασία διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αυτές είναι η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής, η δημιουργία αξίας, η χρήση πολλαπλών καναλιών, η διαχείριση της πληροφορίας και η εκτίμηση της απόδοσης.

Η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής διαχωρίζεται στην επιχειρησιακή στρατηγική και τη στρατηγική απέναντι στον πελάτη. Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί συνήθως ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής απέναντι στον πελάτη.

Η διαδικασία δημιουργίας αξίας απαρτίζεται από τρία βασικά στοιχεία:

- i) Καθορισμός αξίας που θα παρέχεται στον πελάτη
- ii) Καθορισμός αξίας που θα λαμβάνεται από τον πελάτη
- iii) Επιτυχής αξιοποίηση αυτής της ανταλλαγής

Οι δύο συγγραφείς αναφέρονται και σε θεωρίες υπολογισμού των CLV πελατών και διευκρινίζουν ότι η διαδικασία δημιουργίας αξίας είναι ένα κρίσιμο συστατικό της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, καθώς μεταφράζει επιχειρησιακές και πελατειακές στρατηγικές σε συγκεκριμένες προτάσεις αξίας. Οι προτάσεις αυτές προβάλλουν τι αξία θα πρέπει να μεταφερθεί στους πελάτες, και έτσι, επεξηγεί τι αξία θα πρέπει να γίνει αποδεκτή από τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου της δυνατότητας για συνδημιουργία. Θα πρέπει να τονιστεί ξανά ότι πελάτης και επιχείρηση θα πρέπει να έχουν αμοιβαίο όφελος από αυτή την ανταλλαγή αξίας.

Η χρήση πολλαπλών καναλιών θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για την επίτευξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και την διαδικασία δημιουργίας αξίας μιας και σήμερα υπάρχει μια πληθώρα καναλιών, είτε φυσικών καναλιών διανομής ή καναλιών επικοινωνίας.

Η διαχείριση της πληροφορίας σχετίζεται με την συλλογή, ταξινόμηση, και χρήση δεδομένων και πληροφοριών για τον πελάτη από όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη για την καλύτερη ανασκόπηση του πελάτη και τον σχεδιασμό κατάλληλων μηχανισμών μάρκετινγκ.

Τέλος η εκτίμηση της απόδοσης εξασφαλίζει ότι οι στόχοι της επιχείρησης από την σκοπιά της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων επιτυγχάνονται σε ένα αποδεκτό και κατάλληλο σημείο και ότι η βάση για μελλοντική βελτίωση εγκαθιδρύεται.

## **2.2 Modules του CRM και βασικοί τομείς της επιχείρησης**

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιμέρους μονάδες (modules) που αποτελείται ένα σύστημα CRM είναι τρεις:

- Sales force module
- Customer service module
- Marketing module

Το sales force module ασχολείται με το προσωπικό των πωλήσεων της επιχείρησης. Οι πωλητές χρησιμοποιούν τα CRM συστήματα για να εντοπίσουν τους πλέον προσοδοφόρους πελάτες για την επιχείρηση και να εξετάσουν τις συνήθειές τους και την αγοραστική τους συμπεριφορά (Laudon & Laudon, 2006). Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής, είναι σε θέση να κάνουν προτάσεις στους πελάτες οι οποίες θα λύσουν τα προβλήματά τους, αλλά και θα αποτελέσουν πηγή εσόδων για την επιχείρηση. Η χρήση του εν λόγω module μειώνει τόσο το κόστος απόκτησης νέων πελατών όσο και το κόστος διατήρησης των παλαιών.

Το δεύτερο module σχετίζεται με την εξυπηρέτηση των πελατών (customer service). Πιο συγκεκριμένα, παρέχει πληροφορίες στην επιχείρηση για τη βελτίωση των τηλεφωνικών κέντρων, των help desks και του εξειδικευμένου προσωπικού που υποστήριξης που έχει στη διάθεσή της. Οι πληροφορίες που περιέχονται στο customer service module βοηθούν την επιχείρηση να παρέχει καλύτερο service στον πελάτη σε συντομότερο χρόνο, ανεξαρτήτως του εκάστοτε αντιπροσώπου που χειρίζεται την κάθε περίπτωση. Η επίτευξη αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι στο CRM είναι καταχωρημένο το ιστορικό των επαφών του πελάτη με την επιχείρηση, με αποτέλεσμα ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει τι προβλήματα αντιμετώπισε ο συγκεκριμένος πελάτης στο παρελθόν και πόσο ευχαριστημένος είναι από την εταιρία. Έτσι, λοιπόν, ο υπάλληλος μπορεί να χειριστεί αποτελεσματικότερα το πρόβλημα του πελάτη, τηλεφωνικά ή σε κατ' ιδίαν συνάντηση μαζί του. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο πελάτης παραμένει ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση που λαμβάνει και η εταιρία μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης, καθώς παρέχεται αποδοτικότερα και συντομότερα.

Στόχος της εκμετάλλευσης του marketing module του CRM είναι να βοηθήσει στη διοίκηση και την εκτέλεση της εκάστοτε

καμπάνιας marketing της επιχείρησης αλλά και να βοηθήσει τους υπαλλήλους αυτής να πουλήσουν περισσότερα και ακριβότερα προϊόντα στους πελάτες της. Η αποτελεσματική διοίκηση και εκτέλεση της καμπάνιας επιτυγχάνεται με τη συνολική ανάλυση των δεδομένων των πελατών, από την οποία προκύπτει ποια προϊόντα της επιχείρησης έχουν απήχηση στην αγορά και ποια όχι. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι σε θέση να αποφασίσει ποια προϊόντα θα προωθήσει περισσότερο προκειμένου να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Επιπλέον, είναι πιθανό η επιχείρηση να διακόψει την παραγωγή ενός προϊόντος αν αυτό κριθεί σκόπιμο. Όσον αφορά την αρωγή ενός συστήματος CRM στους υπαλλήλους κατά την πώληση ολοένα και περισσότερων προϊόντων, αυτή πραγματοποιείται μέσω την επίτευξη cross-selling και up-selling σε κάθε πελάτη. Cross - selling είναι η πώληση συμπληρωματικών ή σχετικών προϊόντων με αυτά που συνήθως αγοράζει ο πελάτης. Μετά την ανάλυση των αγοραστικών του συνηθειών, βάσει των στοιχείων που παρέχονται στην επιχείρηση μέσω του CRM, οι πωλητές προσπαθούν να πείσουν τον πελάτη να αγοράσει και άλλα προϊόντα της επιχείρησης που ταιριάζουν με το προφίλ του. Μια ειδική περίπτωση του cross-selling είναι το bundling, όπου η επιχείρηση προσπαθεί να πλάσσει στον πελάτη δύο προϊόντα σε ένα πακέτο με το πρόσχημα ότι το πακέτο κοστίζει λιγότερο από ότι το άθροισμα των επί μέρους τιμών των δύο προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του bundling είναι η πώληση πακέτου σταθερής τηλεφωνίας σε συνδυασμό με προϊόν παροχής ευρυζωνικού Ίντερνετ από ιδιωτικές εταιρίες τηλεπικοινωνιών. Η έννοια του up-selling σχετίζεται με την πώληση στον πελάτη ακριβότερων προϊόντων από αυτά που συνήθιζε να αγοράζει στο παρελθόν. Παρόμοια με πριν, ο τρόπος προσέγγισης του πελάτη στηρίζεται στην ανάλυση του προφίλ του.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι το CRM εμπεριέχει τρεις βασικές λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης, όπως άλλωστε τονίζεται από τους Kincaid (2003), Xu et al. (2002) και West (2001): Τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το service.



Σχήμα 1. CRM και βασικές λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης

Οι παραπάνω τρεις λειτουργίες, σύμφωνα με τον West (2001) μπορούν να θεωρηθούν ως ο κύκλος ζωής της σχέσης της επιχείρησης με τον πελάτη. Ο κύκλος αυτός ξεκινά με την πρώτη επαφή επιχείρησης – πελάτη μέσω του μάρκετινγκ, συνεχίζεται με την πώληση και στη συνέχεια με το service και την υποστήριξη μετά την πώληση.

Ωστόσο, θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί και η σημασία του τομέα της τεχνολογικής υποστήριξης IT – IS (Information Technology – Information Systems). IT και IS παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός συστήματος CRM (Kincaid, 2003, Ling και Yen 2001). Χρησιμοποιείται για την αυτοματοποίηση και την ενεργοποίηση μερικών ή και όλων των διαδικασιών του CRM. Κατάλληλες στρατηγικές CRM μπορούν να υιοθετηθούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας, η οποία διαχειρίζεται τις αναγκαίες πληροφορίες και δεδομένα που απαιτούνται για την κατανόηση των

πελατών. Επιπρόσθετα, η χρήση της τεχνολογίας βοηθά την επιχείρηση στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για τον καθορισμό διαφόρων οικονομικών στοιχείων που σχετίζονται με την απόκτηση και τη διατήρηση των πελατών. Η προηγμένη τεχνολογία περιλαμβάνει τη χρήση βάσεων δεδομένων, αποθηκών δεδομένων (data warehouses) και εξόρυξης δεδομένων (data mining) ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει με την υιοθέτηση ενός CRM συστήματος. Συνεπώς, IT και IS είναι σημαντικά συστατικά στοιχεία για την υποστήριξη και τη διατήρηση τόσο των τριών λειτουργιών της επιχείρησης που αναπτύχθηκαν, όσο και της όλης CRM διαδικασίας (Kincaid 2003).

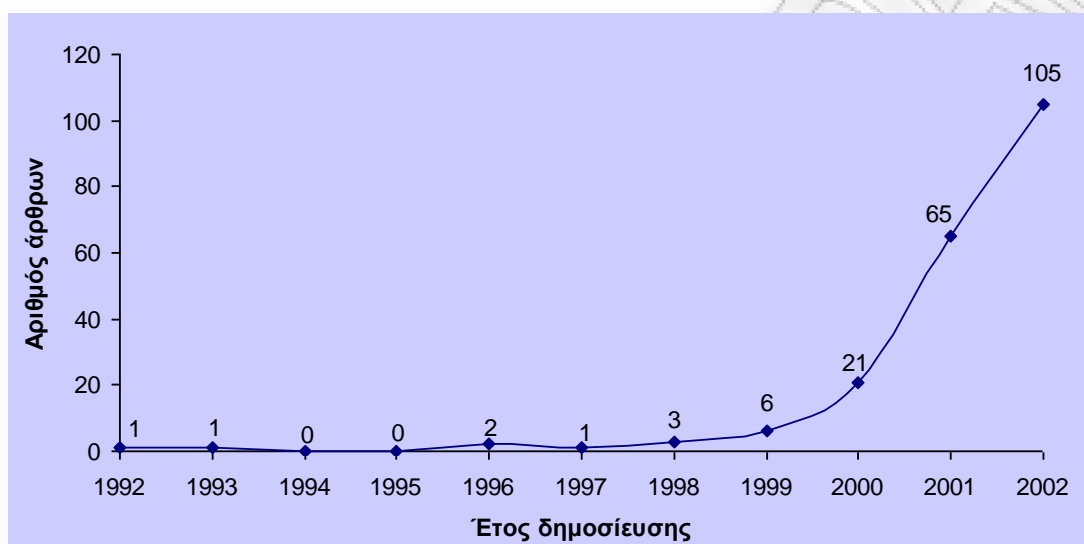


Σχήμα 2. Η σημασία του IT τμήματος στην ανάπτυξη του CRM  
Πηγή: E.W.T. Ngai

Η παραπάνω άποψη ενισχύεται και από την έρευνα που διεξήχθη από τον Ngai το 2005. Κατά την έρευνα αυτή συμπεριλήφθηκαν άρθρα (205 στο σύνολο) που σχετίζονται με το CRM και τα οποία δημοσιεύτηκαν σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά



από το 1992 μέχρι και το 2002, τα οποία και κατατάχθηκαν ανάλογα με ποια λειτουργία της επιχείρησης σχετιζονταν. Πριν αναλύσουμε την εν λόγω κατανομή, θα ήταν ενδιαφέρον κάνουμε μια σύντομη επισκόπηση της κατανομής της συχνότητας των άρθρων ανά έτος δημοσίευσης στο σχήμα που ακολουθεί.

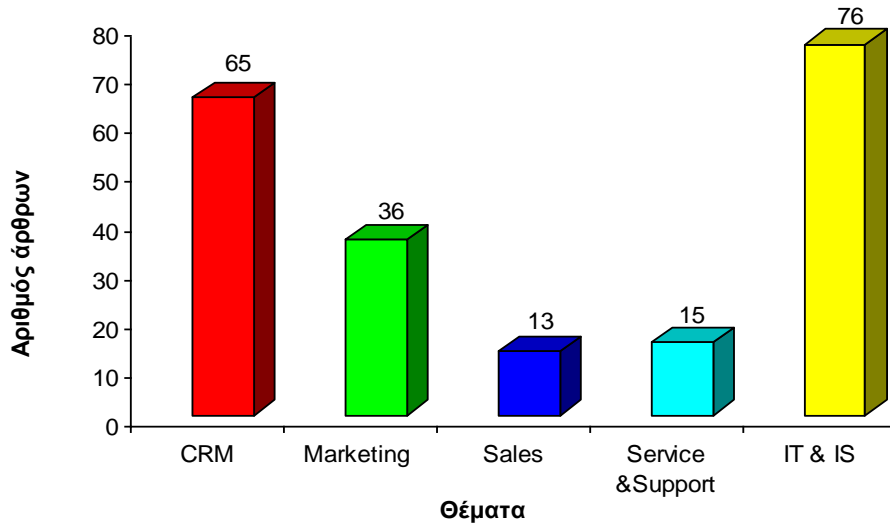


Σχήμα 3. Κατανομή της συχνότητας των άρθρων που αναφέρονται στο CRM ανά έτος δημοσίευσης (1992-2002)

Πηγή: E.W.T. Ngai

Όπως γίνεται φανερό από το 1992 μέχρι και το 1999 υπήρξε πολύ από πολύ μικρή έως ανύπαρκτη η δημοσίευση άρθρων σχετικά με το CRM, γεγονός που αντανακλά τα πρώιμα ακόμη στάδια ανάπτυξης της γενικότερης έννοιας του CRM στο ευρύ επιχειρησιακό περιβάλλον. Από το 2000, όμως, μέχρι το 2002 ο αριθμός των άρθρων αυξάνει με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου. Η περίοδος αυτή, θα λέγαμε, ότι είναι και ο προάγγελος της άνθισης των πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πελατών.

Όσον αφορά, τώρα, την κατανομή των άρθρων βάσει του θέματος, τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 4. Κατανομή της συχνότητας των άρθρων που αναφέρονται στο CRM ανά θεματική ενότητα  
 Πηγή: E.W.T. Ngai

Βλέπουμε ότι το επικρατέστερο θέμα στα άρθρα και σε ποσοστό 37% σχετίζονται με το τμήμα IT και IS της επιχείρησης, αμέσως μετά ακολουθεί σαν θέμα το ίδιο το CRM σύστημα (31,7%), ακολουθούν το μάρκετινγκ (17,5%), service και υποστήριξη (7,3%) και τέλος οι πωλήσεις (6,5%). Έτσι, λοιπόν, στους παράγοντες της επιχείρησης που αλληλεπιδρούν με το σύστημα CRM είναι εμφανής, και βιβλιογραφικά πλέον, ο ρόλος που διαδραματίζει και το IT και IS τμήμα της επιχείρησης. Επιπλέον, τα τρία πιο δημοφιλή θέματα που αναπτύσσονται στα άρθρα σχετικά με το IT -IS είναι:

- λογισμικό, εργαλεία, συστήματα (Decision Support Systems, Expert Systems, Information Systems, ERP, κλπ)
- εξόρυξη δεδομένων (data mining)
- διαχείριση της γνώσης (knowledge management)

## 2.3 Χαρακτηριστικά των συστημάτων CRM

Συνοπτικά, τα κύρια χαρακτηριστικά του CRM είναι:

- Χρήση ειδικών λογισμικών για την ανάλυση των πληροφοριών, συνήθως σε πραγματικό χρόνο (real time)
- Υιοθέτηση της αντίληψης περί πελατειακών σχέσεων με στόχο τη μακροχρόνια διατήρηση επιλεγμένων πελατών
- Συλλογή και ενοποίηση πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες
- Κατηγοριοποίηση των πελατών βάσει της αναμενόμενης μακροχρόνιας αξίας τους
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσα από τη διαχείριση διαδικασιών
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσα από εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στα μικρότερα τμήματα της αγοράς, με τη βοήθεια λεπτομερών προφίλ των πελατών
- Μεταφορά του ενδιαφέροντος από τη διαχείριση χαρτοφυλακίων προϊόντων στη διαχείριση χαρτοφυλακίων πελατών, κάτι που απαιτεί αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες και πολλές φορές στην οργανωτική δομή.

Τα παρακάτω παραδείγματα για τις πρακτικές που εφαρμόζονται μέσω του CRM θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα το αντικείμενο και τις εφαρμογές του:

- Cross-sell programs: Η πώληση ενός προϊόντος δίνει τη δυνατότητα πώλησης συναφών ειδών, π.χ. μια εταιρία πώλησης παιδικών επίπλων ενημερώνει μετά από μερικά χρόνια τους πελάτες βρεφικών κρεβατιών για τις προσφορές των παιδικών επίπλων.
- Up-sell programs: Η πώληση ενός είδους οδηγεί στην προσφορά επιπλέον ποσότητας του ίδιου είδους (π.χ. με την αγορά δύο προϊόντων έχετε έκπτωση...) ή και ακριβότερου προϊόντος του ίδιου είδους.

- Lifecycle programs: Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση, π.χ. μια εταιρία πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών παρακολουθεί πότε λήγει η εγγύηση όσων υπολογιστών πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους δώσει τη δυνατότητα αναβάθμισής τους με προνομιακές τιμές.
- Reactivation programs: Η επικοινωνία με πελάτες που έχουν πολύ καιρό να αγοράσουν και η ενθάρρυνσή τους με ειδικές προσφορές.

## 2.4 Κύριοι προμηθευτές συστημάτων CRM

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τους μεγαλύτερους προμηθευτές CRM για τα έτη 2006 – 2007 (τα ποσά είναι εκφρασμένα σε εκατομμύρια δολλάρια) και βασίζεται σε έρευνα της Gartner το 2008

Προμηθευτής	Κέρδη 2006	Μερίδιο αγοράς 2006 (%)	Κέρδη 2007	Μερίδιο αγοράς 2007 (%)	Αύξηση κερδών '06-'07 (%)
<b>SAP</b>	1,681.7	26.6	2,050.8	25.3	22.0
<b>Oracle</b>	1,016.8	15.5	1,319.8	15.3	29.8
<b>Salesforce.com</b>	451.7	6.9	676.5	8.3	49.8
<b>Amdocs</b>	365.9	5.6	421.0	5.2	15.1
<b>Microsoft</b>	176.1	2.7	332.1	4.1	88.6
Άλλος	2,881.6	43.7	3,289.1	40.6	14.1
<b>Σύνολο</b>	<b>6,573.8</b>	<b>100</b>	<b>8,089.3</b>	<b>100</b>	<b>23.1</b>

Πίνακας 1. Κυριότεροι προμηθευτές συστημάτων CRM (2006-2007)

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι κορυφικοί προμηθευτές CRM για projects που ολοκληρώθηκαν μέσα στο 2006 με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων (έρευνα της Gartner το 2007)

Προμηθευτής	Ποσοστό εφαρμογών
Siebel (Oracle)	41%
SAP	8%
Epihany (Infor)	3%
Oracle	3%
PeopleSoft (Oracle)	2%
salesforce.com	2%
Amdocs	1%
Chordiant	1%
Microsoft	1%
SAS	1%
Άλλος	15%
Κανείς	22%

Πίνακας 2. Ποσοστά ανάπτυξης συστημάτων CRM με τη χρήση εξωτερικού συμβούλου ανά προμηθευτή

Επιπλέον, η Datamonitor σε έκθεση της το 2007 επίσης κατατάσσει τις Oracle (συμπεριλαμβάνοντας τη Siebel) και SAP ως τους 2 κορυφαίους παροχείς CRM, με τις Chordiant, Infor και SalesForce.com να ακολουθούν.

## 2.5 Βασικοί τύποι CRM

Τα είδη του CRM διακρίνονται στα παρακάτω τέσσερα:

- Λειτουργικό CRM (Operational CRM)
- Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)
- Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)
- Ηλεκτρονικό CRM (e- CRM)

Το λειτουργικό CRM χειρίζεται και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση, στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση. Χρησιμοποιεί κανάλια όπως τηλέφωνο, fax, e-mail, chat, κινητές συσκευές κλπ. Οι πληροφορίες των πελατών συγκεντρώνονται, αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μια πελατοκεντρική βάση δεδομένων, στην οποία έχουν πρόσβαση όλα τα άτομα της εταιρίας που είναι πιθανό να επικοινωνήσουν με έναν πελάτη. Κατά συνέπεια, το λειτουργικό CRM συμβάλλει στην παροχή, ανά πάσα στιγμή, μιας ευρύτατης και συνεχώς ανανεώσιμης γνώσης στον εκάστοτε υπάλληλο της επιχείρησης για τον κάθε πελάτη που πρόκειται να έρθει σε επαφή. Η εν λόγω στρατηγική εστιάζει 100% στις ανάγκες του πελάτη (Kotoron, 2002). Το όφελος που προκύπτει είναι η προσωποποίηση της σχέσης με τον κάθε πελάτη, με όλα τα θετικά επακόλουθα που συνεπάγεται αυτό για την εταιρία.

Όσον αφορά το αναλυτικό CRM, η επιχείρηση αναλύει τα δεδομένα που έχει για τον κάθε πελάτη στην κεντρική της βάση χρησιμοποιώντας μια σειρά από εργαλεία και τεχνικές ανάλυσης δεδομένων. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει το προφίλ του κάθε πελάτη της, να κατανοήσει την αγοραστική του συμπεριφορά, να καθορίσει το μέγεθος της ικανοποίησης που αυτός αποκομίζει από την αγορά ενός προϊόντος της και τελικά να τον κατατάξει σε κατηγορίες με βάση τα προηγούμενα χαρακτηριστικά του. Για περαιτέρω αναλύσεις χρησιμοποιούνται ξεχωριστές βάσεις αποθήκευσης και διαχείρισης των δεδομένων, πέραν της κεντρικής, μοντέλα πρόβλεψης, τεχνικές ανάλυσης δεδομένων όπως η εξόρυξη δεδομένων (data mining), τεχνικές κατάταξης και συσχετισμού αντικειμένων όπως το clustering και τεχνικές αξιολόγησης του πελάτη. Έχοντας όλες αυτές τις πληροφορίες και τελικά τη γνώση μέσα από ένα αναλυτικό CRM, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές

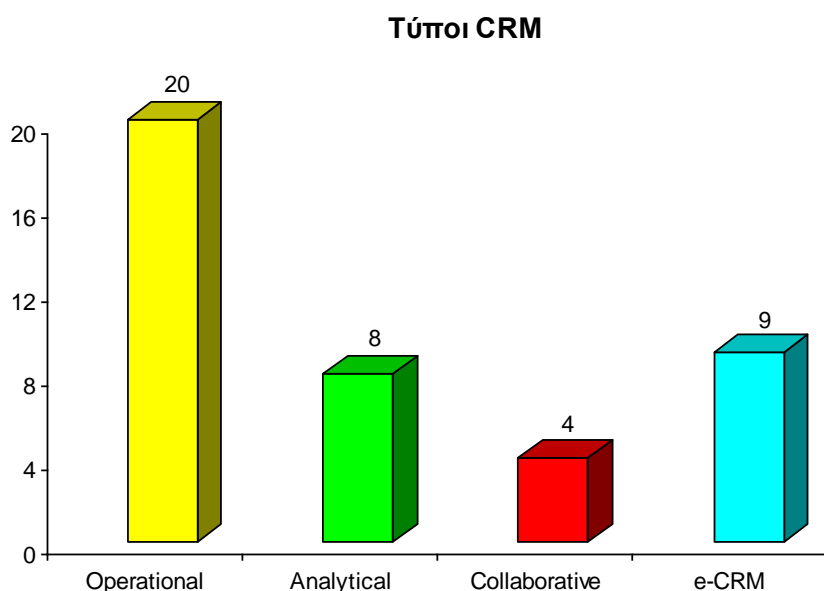
μάρκετιγκ και να προωθήσει τα προϊόντα της στην κατάλληλη ομάδα στόχο κάθε φορά,.

Στο συνεργατικό CRM υπάρχει μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Το κομμάτι αυτό του CRM ολοκληρώνεται με τα άλλα συστήματα της εταιρίας, σε τέτοιο βαθμό, που να επιτρέπει ταχύτερη και μεγαλύτερη ανταπόκριση στον πελάτη μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας, σύμφωνα με τους Kracklauer και Mills (2004). Εκτείνεται έξω από την εταιρία περιλαμβάνοντας τους στρατηγικούς ή μη συνεργάτες και προμηθευτές της. Επιπρόσθετα, έχει ενσωματωμένες διαδικασίες που στοχεύουν στο μετασχηματισμό της σχέσης πελάτη και επιχείρησης από μια απλή σχέση σε μακροπρόθεσμη συνεργασία, που θα βασίζεται στην αλληλεπίδραση και την αμοιβαία επικοινωνία.

Στο ηλεκτρονικό CRM οι πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη είναι άμεσα διαθέσιμες για τους υπαλλήλους της επιχείρησης ή για τους εξωτερικούς της συνεργάτες μέσω διαδικτύου ή κάποιου εσωτερικού δικτύου (intranet). Σύμφωνα με έρευνα του Forrester (2002), το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια ηλεκτρονικοκεντρική προσέγγιση της εταιρίας στην προσπάθειά της να συγχρονίσει τις σχέσεις της με τους πελάτες, μέσω ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας και επιχειρηματικών λειτουργιών. Το ηλεκτρονικό CRM δίνει τη δυνατότητα για παραγγελίες μέσω του διαδικτύου, αυτόματη ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, ηλεκτρονικές απαντήσεις μέσω e-mail και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση.

Στο σημείο αυτό θα ήταν ενδιαφέρον να εξετάσουμε σε τι ποσοστό προσφέρουν οι κατασκευάστριες εταιρίες CRM, καθέναν από τους παραπάνω τύπους που παραπάνω αναλύθηκαν. Για το λόγο αυτό ανατρέχουμε στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Xu και Walton το 2005, όπου μελετήθηκε ένα δείγμα από τις είκοσι κυριότερες εταιρίες CRM στο διεθνή χώρο, όπως η Siebel, η SAP, η

Oracle, η Microsoft, η Intershop και άλλες. Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Σχήμα 5. Προσφερόμενες λύσεις CRM ανά τύπο, από τις κυριότερες προμηθεύτριες εταιρίες  
Πηγή: Xu & Walton (2005)

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, όλες ανεξαιρέτως οι εταιρίες προσφέρουν το λειτουργικό (operational) κομμάτι του CRM, κάτι που είναι απολύτως λογικό, καθώς, όπως είδαμε και πρωτύτερα, συνδέεται άρρηκτα με τρεις βασικούς τομείς της επιχείρησης: το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και το service. Επιπλέον, οι μισές περίπου κατασκευάστριες εταιρίες προσφέρουν το ηλεκτρονικό CRM, το οποίο βρίσκεται σε ιδιαίτερη ακμή κυρίως τα τελευταία χρόνια. Οι κατασκευάστριες εταιρίες, λοιπόν, αφουγκράζονται τη σημαντικότητα της ηλεκτρονικής πρόσβασης των άμεσα ενδιαφερομένων στα αρχεία του CRM.

Σε σχετικά μικρότερο ποσοστό (οκτώ στις είκοσι εταιρίες) προσφέρεται ο τύπος του αναλυτικού CRM, δηλαδή του τύπου όπου η επιχείρηση αναλύει λεπτομερώς τον κάθε πελάτη και τον κατηγοριοποιεί ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Το αναλυτικό κομμάτι του CRM αναμένεται να κερδίσει έδαφος στην



αγορά καθώς τα αποτελέσματα και η παρεχόμενη γνώση για τον πελάτη είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, αλλά και μπορούν να αποφέρουν πολλαπλά οφέλη. Τέλος, το χαμηλότερο ποσοστό (μια στις πέντε κατασκευάστριες εταιρίες) προσφερόμενου τύπου CRM είναι το συνεργατικό CRM. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις δύσκολα διαχέουν τη γνώση σε τρίτα άτομα και εταιρίες. Το συνεργατικό CRM, άλλωστε, προϋποθέτει μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και μακροχρόνιες στρατηγικές συνεργασίες.

## **2.6 Βασικοί στόχοι των συστημάτων CRM**

Από τα όσα μέχρι τώρα έχουν τονιστεί, γίνεται κατανοητό ότι διαφορετικοί τύποι CRM συστημάτων επιτρέπουν την επιχείρηση:

- Να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες και να προσεγγίσει όσους έχουν φύγει ή σκοπεύουν να φύγουν
- Να αυξήσει την πίστη – αφοσίωση των υπάρχοντων πελατών
- Να αυξήσει το up-selling και cross-selling στους υπάρχοντες πελάτες
- Να προσεγγίσει υποψήφιους πελάτες

Διατήρηση πελατών ή προσέγγιση όσων έχουν φύγει

Είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τους πελάτες της να μείνουν και να επαναπροσεγγίσει αυτούς που έχουν φύγει, με σκοπό να επιστρέψουν. Η υλοποίηση της εν λόγω διαδικασίας απαιτεί την διάθεση μεγάλου χρονικού διαστήματος. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι προσπάθειες επανάκτησης χαμένων πελατών είναι τέσσερις φορές πιο πιθανό να πετύχουν αν γίνουν εντός μιας βδομάδας από τη στιγμή που ο πελάτης εγκατέλειψε απ' ότι αν γίνουν εντός τεσσάρων εβδομάδων.

Η επιλεκτικότητα είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό μιας επιτυχημένης διαδικασίας επανάκτησης πελατών. Οι πετυχημένες επιχειρήσεις συνήθως φιλτράρουν τους πελάτες, ώστε να αποκλείσουν από τη διαδικασία όσους είναι ασταθείς και φεύγουν συχνά, όσους έχουν μικρή χρησιμότητα και είναι αναξιόπιστοι ως προς την πιστοληπτική τους ικανότητα.

#### Προσέγγιση υποψήφιων πελατών

Είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να κερδίσει νέους πελάτες. Τα τρία σημαντικότερα στοιχεία της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η τμηματοποίηση, η επιλεκτικότητα και οι σωστές πηγές ανεύρεσης πελατών. Η επιχείρηση είναι απαραίτητο να προχωρήσει σε μια αποτελεσματική τμηματοποίηση του καταναλωτικού κοινού με βάση τις ανάγκες του έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική και η εστίαση που θα κάνει σε συγκεκριμένες ομάδες. Χωρίς αυτήν την προσέγγιση εστίασης η επιχείρηση είτε θα αποτύχει να πετύχει υψηλό βαθμό αποδοχής είτε θα ξοδέψει πολλά χρήματα για προώθηση, διαφήμιση και παραχωρητική τιμολόγηση. Η επιλεκτικότητα είναι και σε αυτήν την διαδικασία σημαντική. Η τμηματοποίηση βάσει των αναγκών καθορίζει τι ο πελάτης από την επιχείρηση, ενώ η τμηματοποίηση που στηρίζεται στο κέρδος καθορίζει πόσο κερδοφόρος είναι ο πελάτης και βοηθά την επιχείρηση να αποφασίσει πόσα προτίθεται να ξοδέψει για να τον κερδίσει. Ο πρόελεγχος της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη είναι μια από τις τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να καθορίσει το ποσό που θα δαπανήσει για ένα νέο πελάτη.

#### Αύξηση της πίστης – αφοσίωσης των υπαρχόντων πελατών

Η πίστη των πελατών είναι η κατηγορία στην οποία η επιχείρηση είναι πιο δύσκολο να αποκτήσει μετρήσιμα στοιχεία. Η επιχείρηση προσπαθεί να αποτρέψει τους πελάτες να φύγουν και

χρησιμοποιεί τρία απαραίτητα εργαλεία: τμηματοποίηση η οποία βασίζεται στις ανάγκες και την αξία των πελατών και μοντέλα που προβλέπουν τη συμπεριφορά των πελατών. Η τμηματοποίηση που στηρίζεται στην κερδοφορία χρησιμοποιείται για να καθορίσει πόσα είναι διατεθειμένη η επιχείρηση να επενδύσει για να διατηρήσει την αφοσίωση των πελατών της. Είναι πολύ πιθανό ότι η επιχείρηση δεν θα επενδύσει κάποιο ποσό για πελάτες οι οποίοι είναι οριακά κερδοφόροι και θα ενθαρρύνει όσους δεν είναι καθόλου κερδοφόροι να φύγουν. Από τη στιγμή που έχει ολοκληρωθεί η τμηματοποίηση με βάση την αξία, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την τμηματοποίηση βάσει των αναγκών, με σκοπό να προσφέρει προσαρμοσμένα προγράμματα αφοσίωσης. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτά τα προγράμματα συνήθως δε φτιάχνονται με βάση την τμηματοποίηση αλλά στηρίζονται περισσότερο στο επίπεδο κερδοφορίας των πελατών. Καθώς οι επιχειρήσεις εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών είναι πιο εύκολο να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης χωρίς να χρειαστεί να επενδύσουν πολλά. Ένας επιπλέον παράγοντας επιτυχημένης προσπάθειας αύξησης της πελατειακής πίστης είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων που είναι ικανά να προβλέπουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία τα οποία αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την διαχρονική αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει τη μελλοντική στάση και το βαθμό αφοσίωσης των πελατών της. Με τη χρήση προηγμένων στατιστικών πακέτων μπορούν να αναπτύξουν μοντέλα τα οποία αναγνωρίζουν τους «προσβάσιμους» πελάτες οι οποίοι στη συνέχεια μπορεί να γίνουν δέκτες παροχής προγραμμάτων αφοσίωσης ή και εναλλακτικών προϊόντων.

Αύξηση up-selling και cross-selling στους υπάρχοντες πελάτες

Το CRM βοηθά επίσης στην αύξηση του ποσού που ξοδεύει ένας πελάτης για την επιχείρηση που το εφαρμόζει. Σκοπός του είναι να εντοπίσει συμπληρωματικές παροχές που πιθανό να επιθυμεί ο πελάτης. Το είδος παροχής εξαρτάται από την τμηματοποίηση βάσει των αναγκών που έχει προηγηθεί και από τις αντιδράσεις του πελάτη σε προηγούμενες επαφές. Από τη στιγμή που η σύσταση της παροχής έχει καθοριστεί και η επαφή με τον πελάτη έχει συμφωνηθεί, η επιχείρηση προχωρά στην παρουσίαση της παροχής. Το up-selling είναι μια παρόμοια διαδικασία, μόνο που στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν προσφέρει ένα συμπληρωματικό προϊόν, αλλά ένα επαυξημένο. Οι προσπάθειες για up-selling και cross-selling είναι σημαντικές καθώς η επιχείρηση έχει ήδη σχέση με τους πελάτες που στοχεύει. Είναι λιγότερο πιθανό να δουν την παροχή σαν κάποιο νέο προϊόν και για αυτό συνήθως είναι πρόθυμοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για να την αποκτήσουν. Σε χρηματοοικονομικούς όρους όταν ένας πελάτης δέχεται μια παροχή up-selling ή cross-selling αρχίζει να γίνεται περισσότερο κερδοφόρος.

### **3. Τεχνολογική υποδομή συστημάτων CRM**

#### **3.1 Technology-assisted selling (TAS)**

Πολλές εταιρίες αντιλαμβάνονται την αυτοματοποίηση των πωλήσεων ως βασική αρχή του contact management, χρησιμοποιώντας συστήματα που ομαδοποιούν τις επαφές των σημαντικότερων πωλήσεων (key sales contacts), ανιχνεύουν τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και παρέχουν κάποιο επίπεδο μέτρησης της απόδοσης και ανάλυσης των πελατών. Ουσιαστικά το TAS συμπεριλαμβάνει την αυτοματοποίηση των πωλήσεων (SFA - sales force automation), τον προγραμματισμό των γεγονότων και τους συνεργατικούς σχεδιασμούς και πωλήσεις. Συχνά το TAS θεωρείται ότι παρέχει στις επιχειρήσεις μια «γρήγορη νίκη», καθώς επιτρέπει την ενοποίηση της διοίκησης των διαφόρων τρόπων πωλήσεων που ειδάλλως θα λειτουργούσαν ανεξάρτητα.

Συγκεκριμένες λειτουργίες κρίνονται απαραίτητες, άλλες είναι χρήσιμο να υπάρχουν στις επιχειρήσεις, αλλά ο βασικός σκοπός οποιουδήποτε συστήματος TAS είναι ο συντονισμός των ενεργειών του προσωπικού στη διαδικασία των πωλήσεων, είτε εντός είτε εκτός γραφείου, αλλά και στο τηλεφωνικό κέντρο. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται μια απλή εικόνα όλων των ενεργειών που συντελούνται στις πωλήσεις. Το κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία του TAS είναι η ισχυρή επικοινωνιακή υποδομή, η οποία υποστηρίζει τόσο τα παραδοσιακά τηλεφωνικά δίκτυα όσο και τις ασύρματες συσκευές.

Επιπλέον, απαιτείται και ο συγχρονισμός των δεδομένων: η διαδικασία εξασφάλισης ότι τα αποθηκευμένα δεδομένα ασύρματων συσκευών, όπως για παράδειγμα το λάπτοπ ενός πωλητή ενημερώνουν την κεντρική βάση δεδομένων και ενημερώνονται ταυτόχρονα από αυτήν. Κάποια συστήματα TAS παρέχουν on-line συγχρονισμό δεδομένων, που σημαίνει μετάδοση και παραλαβή δεδομένων και πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, μέσω ενός

standard browser. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι ζωτικής σημασίας σε fast-moving βιομηχανίες όπου η ταχύτητα των αλλαγών στην πληροφόρηση είναι κάτι το σύνηθες. Σε ένα πιο πολύπλοκο περιβάλλον όπου ο κύκλος των πωλήσεων είναι μεγαλύτερος ή πιο συνεργατικός, η ενημέρωση (update) σε ημερήσια βάση επαρκεί. Οι συνεργατικές, ομαδικές πωλήσεις απαιτούν ενοποιημένο ημερολόγιο και διαχείριση γεγονότων (event management) ώστε κάθε μέλος της ομάδας των πωλητών να είναι σε άμεση επαφή με τις ενέργειες των υπολοίπων.

Η ροή των πωλήσεων και οι πληροφορίες των παραγγελιών πρέπει να είναι ορατές στο αρμόδιο προσωπικό αλλά και επιπλέον αναλυτικό reporting ανά επικράτεια, περιοχή, ομάδα προϊόντων, πελάτη και είδος επιχείρησης κρίνεται τουλάχιστον αναγκαίο. Επίσης, η ενοποίηση των back-office λογιστικών συστημάτων είναι απαραίτητο στοιχείο ώστε οι πωλητές να έχουν μια πλήρη εικόνα των πωλήσεων και του επιπέδου των παραγγελιών.

### **3.2 Technology-driven support**

Οι πελάτες έχουν στη διάθεσή τους αρκετά κανάλια ώστε να έρθουν σε επαφή με μια επιχείρηση, στην οποία δίνεται η ευκαιρία πώλησης ή ανάπτυξης σχέσεων με αυτούς. Ένα καλό πρόγραμμα υποστήριξης, λοιπόν, θα πρέπει να ενοποιεί τις εξής πηγές αλληλεπιδράσεων:

- ταχυδρομείο
- τηλέφωνο
- φαξ
- ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- Ίντερνετ
- Προσωπική συσκευή (π.χ. τηλέφωνο WAP)

### 3.2.1 Contact centres

Παραδοσιακά, η υποστήριξη παρεχόταν «εσωτερικά» μέσω των help desks (κυρίως σε πληροφοριακό περιβάλλον) και «εξωτερικά» μέσω των τηλεφωνικών κέντρων. Το παραδοσιακό, λοιπόν, τηλεφωνικό κέντρο, το οποίο εξυπηρετούσε φωνητικές κλήσεις, εξελίσσεται σε ένα κέντρο επαφών το οποίο με τη σειρά του χειρίζεται τις επαφές με τους πελάτες μέσω των καναλιών που αναφέρθηκαν παραπάνω αλλά και μέσω προηγμένων τεχνολογιών, όπως η ψηφιακή τηλεόραση.

Καθεμιά από αυτές τις τεχνολογίες εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς και οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις δυνατότητες του τηλεφωνικού τους κέντρου πρέπει να διασφαλίσουν ότι υιοθετούν μια επαρκή, πολυκαναλική λειτουργία της διαχείρισης των πελατών. Όσον αφορά τις φωνητικές κλήσεις, τεχνολογίες όπως το CTI (computer telephony integration) είναι σε επίπεδο ωριμότητας. Οργανισμοί που τα τηλεφωνικά τους κέντρα που χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη τεχνολογία έχουν αναπτύξει εξεζητημένες μεθόδους δρομολόγησης, καθορισμού προτεραιότητας και μέτρησης των κλήσεων. Το γεγονός αυτό αποτελεί την αφετηρία μέσω της οποίας μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός τηλεφωνικού κέντρου και να αναπτυχθούν βελτιωμένες στρατηγικές εξυπηρέτησης. Σκεπτόμενοι στρατηγικά, οι managers των επιχειρήσεων πρέπει να αντιμετωπίσουν την τεχνολογία αυτή ως αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρίας, καθώς παρέχει το τεχνολογικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο πραγματοποιείται μια ιδανική τηλεφωνική υπηρεσία.

Άλλοι τομείς όπως η διαχείριση των e-mail αναδύονται ταχέως στην αγορά και μερικοί προμηθευτές έχουν αναπτύξει τα αυτόματα συστήματα ανταπόκρισης (automated response systems). Πρόκειται για συστήματα που αναγνωρίζουν κάποιες λέξεις – κλειδιά στο μήνυμα, τις αναζητούν στη βάση δεδομένων και προτείνουν μια λίστα πιθανών λύσεων. Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, με την

τεχνολογία της διαδικτυακής ομιλίας οι εταιρίες είναι σε θέση να συνομιλούν με τους πελάτες ενώ είναι ταυτόχρονα on-line. Επιπλέον, επιβάλλεται η διάθεση του ιστορικού των συνομιλιών του εκάστοτε χειριστή του τηλεφωνικού κέντρου με κάθε πελάτη με τις απαραίτητες προσωπικές πληροφορίες, ώστε να παρέχεται προσωποποιημένη εξυπηρέτηση στον πελάτη.

Τέλος, οι βασικές φόρμουλες μέτρησης και αξιολόγησης των contact centres (όπως ο αριθμός των κλήσεων που απαντήθηκαν, η διάρκεια των κλήσεων κλπ) έχουν αντικατασταθεί από συνθετότερες και πιο εξεζητημένες τεχνικές οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τις up-selling δραστηριότητες αλλά και την παρατηρούμενη ικανοποίηση των πελατών. Σε μερικές περιπτώσεις η υλοποίηση και εφαρμογή των νέων αυτών τεχνικών απαιτεί την αγορά εξειδικευμένου software από third party εταιρίες.

### **3.2.2 Συστήματα εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης (Field service)**

Το κλειδί για την αποτελεσματική χρήση των εν λόγω συστημάτων είναι ο καταμερισμός των πόρων σε συνδυασμό με το ιστορικό και το προφίλ του κάθε πελάτη. Με αυτό τον τρόπο το αρμόδιο προσωπικό έχει την κατάλληλη πληροφόρηση για τον εκάστοτε πελάτη –συνήθως μέσω ασύρματης επικοινωνίας- ώστε να του παρέχει ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Η ενοποίηση με τις δραστηριότητες των back-office συστημάτων, όπως η τιμολόγηση, η δρομολόγηση των πωλήσεων και το πιστωτικό ιστορικό, επιτρέπει στους managers να κατηγοριοποιούν και να κατατάσσουν τις προτεραιότητες των κλήσεων.

Εν γένει, το υποστηρικτικό λογισμικό θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σαφές και αναλυτικό σύστημα αντιμετώπισης κλιμακωτών περιστατικών, επιτρέποντας παράλληλα στο τηλεφωνικό κέντρο να ενημερώνει τους πελάτες για την εξέλιξη του όποιου προβλήματος ή αιτήματος τους. Αυτού του είδους τα συστήματα πρέπει να έρχονται σε συμφωνία με τα καθορισμένα επίπεδα



εξυπηρέτησης, ώστε να παρέχονται και τα σωστά επίπεδα αυτής. Άλλωστε, μέσω των συστημάτων παρακολούθησης οι managers μπορούν να δουν την αποτελεσματικότητα του προσφερόμενου service και της υποστήριξης στους πελάτες. Από τα παραπάνω, λοιπόν, γίνεται φανερό ότι η ενοποίηση των διαδικασιών μέσα σε ένα τηλεφωνικό κέντρο κρίνεται απαραίτητη.

### **3.2.3 Αυτοεξυπηρέτηση μέσω του διαδικτύου (Web self-service)**

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την αυτοεξυπηρέτηση ως έναν τρόπο άμβλυνσης της άμεσης επαφής του πελάτη με το προσωπικό και βελτίωσης της αποδοτικότητας. Η αυτοεξυπηρέτηση πραγματοποιείται με διάφορα συστήματα, το απλούστερο εκ των οποίων παρέχει απαντήσεις στις συχνότερες ερωτήσεις (FAQ - frequently asked questions). Τα πιο εξελιγμένα συστήματα αναλύουν τα ερωτήματα, αναζητούν σε «βάσεις γνώσεων» και βρίσκουν πιθανές απαντήσεις.

Σε κάθε περίπτωση τα συστήματα πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς, καθώς παρουσιάζονται νέα προβλήματα και λύσεις. Τα πιο εξεζητημένα συστήματα που υπάρχουν στην αγορά «μαθαίνουν» αυτόματα από τις τρέχουσες και παλαιότερες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Λόγω του ότι πολλοί πελάτες είναι επιφυλακτικοί απέναντι στην έννοια της αυτοεξυπηρέτησης και του Web, τα περισσότερα συστήματα υποστήριξης του κυβερνοχώρου προσφέρουν εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας. Ένα παράδειγμα είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη μέσω ηλεκτρονικής συνομιλίας με τον υπάλληλο της εταιρίας (Internet chat).

Επιπλέον, τα περισσότερα συστήματα περιλαμβάνουν το πεδίο «καλέστε μας» δίνοντας στον πελάτη την επιλογή της άμεσης επαφής με το αρμόδιο προσωπικό. Η επιλογή αυτή σε ένα ενοποιημένο σύστημα εξυπηρέτησης, δίνει τη δυνατότητα της

αυτόματης αναγνώρισης του πελάτη και της άμεσης πρόσβασης στο πρόβλημά του από το προσωπικό του contact centre. Με τον τρόπο αυτό δύναται να βελτιστοποιηθεί ο χρόνος εξυπηρέτησής και να επιτευχθεί η πλήρης ικανοποίησή του

### **3.3 Διαμόρφωση των προϊόντων (Product configuration)**

Τα απλά προϊόντα παρουσιάζονται αποκλειστικά μέσω καταλόγων, είτε σε έντυπη μορφή είτε σε ηλεκτρονική. Από την άλλη, τα σύνθετα προϊόντα απαιτούν διαμόρφωση (configuration). Σε ένα B2C (business-to-consumer) περιβάλλον, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διαμόρφωσης προϊόντος είναι το αυτοκίνητο, για το οποίο οι πελάτες έχουν δεκάδες διαφορετικές επιλογές, όπως για παράδειγμα το χρώμα, η ιπποδύναμη και λοιπά. Σε περιβάλλον B2B (business-to-business) η αγορά ενός PC παρομοίως περιλαμβάνει μια σειρά επιλογών όπως η ταχύτητα του επεξεργαστή και η μνήμη του σκληρού δίσκου.

Η αυτόματη διαμόρφωση των προϊόντων (automated product configuration) επιτρέπει στο προσωπικό της επιχείρησης - είτε στις πωλήσεις είτε στο service- που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, να ελέγξει τις διάφορες διαμορφώσεις ενός προϊόντος αλλά και τη διαθεσιμότητά του. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν και προσαρμόζουν τα προϊόντα σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας (με το ταίριασμα της παραγωγής και των προβλέψεων της ζήτησης).

Η διαμόρφωση των προϊόντων, στην ιδεατή της μορφή, πρέπει να είναι διαθέσιμη στους πελάτες ως Web-based εφαρμογή. Σήμερα, το διαθέσιμο software ποικίλει ανάλογα με το βαθμό διαμόρφωσης, από τις βασικές μέχρι και τις πιο πολύπλοκες περιπτώσεις. Επειδή, βέβαια, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων έχουν μικροδιαφορές, κάποια στοιχεία της διαδικασίας διαμόρφωσης πρέπει να παραμετροποιηθούν από την ίδια την

επιχείρηση. Επιπλέον, οι προμηθεύτριες εταιρίες πρέπει να έχουν βαθιά και συγκεκριμένη γνώση του τομέα της βιομηχανίας που δραστηριοποιούνται.

### **3.4 Αυτοματοποιημένο μάρκετινγκ (Marketing automation)**

Η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ, στην ευρύτερή της έννοια, έχει τις ρίζες της στο database marketing. Σήμερα, το μάρκετινγκ έχει εξελιχθεί σε μια ευρύτερη επιστήμη, αλλά όλα τα συστήματα αυτού μοιράζονται τα ίδια βασικά χαρακτηριστικά και ιδεώδη: την κατανόηση των πελατών σε ατομική βάση. Η επίτευξη αυτού είναι ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, αλλά η χρήση των κατάλληλων softwares την υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό.

Η χρησιμότητα των συγκεκριμένων softwares έγκειται στην παροχή των κατάλληλων μεθόδων τμηματοποίησης των πελατών βάσει γεωγραφικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών και εν συνεχεία στην ενοποίηση των δεδομένων με αυτά των πωλήσεων. Κατά συνέπεια, ο χρήστης είναι σε θέση να δημιουργήσει το προφίλ των πελατών ανάλογα με τις προτιμήσεις τους.

Από το σημείο αυτό, λοιπόν, ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει, να παρακολουθήσει και να τροποποιήσει καμπάνιες μάρκετινγκ μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας. Επιπλέον, ο χρήστης δύναται να χρησιμοποιήσει το αποτελεσματικότερο κανάλι επικοινωνίας για την ενημέρωση των πελατών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Το λογισμικό πρέπει να υποστηρίζει τους διάφορους τύπους καμπανιών (single, multistep και event-triggered), ώστε ο χρήστης να χρησιμοποιεί τον κατάλληλο τύπο καμπάνιας, ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχει στο χρήστη τη δυνατότητα κατασκευής μοντέλων αξιολόγησης, π.χ. μοντέλα υπολογισμού του ROI, για τον υπολογισμό των αναμενόμενων κερδών πριν ακόμη την πραγματοποίηση της καμπάνιας.

Συμπερασματικά, ο χρήστης πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάσει τις απαιτήσεις των πελατών με το αποτελεσματικότερο μέσο επικοινωνίας.

### **3.5 Database marketing**

Το αυτοματοποιημένο μάρκετινγκ απαιτεί τη συλλογή και τη διάχυση σημαντικών ποσοτήτων δεδομένων. Από άποψη εσωτερικών λειτουργιών, απαιτείται η δημιουργία βάσεων δεδομένων που άπτονται του μάρκετινγκ. Αυτές πρέπει να περιέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να παρέχουν τη βάση για μια αποτελεσματική ανάλυση.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ευέλικτη εξέταση και εξόρυξη κάθε είδους πληροφόρησης που μπορεί να περιέχουν. Βασικός σκοπός είναι ο αρμονικός συνδυασμός της στοχοποίησης των πελατών και της προσέλκυσής τους μέσω του μάρκετινγκ. Δομείται βάσει της λειτουργικότητας του πυρήνα του αυτοματοποιημένου μάρκετινγκ, ώστε να καθίσταται εφικτή η χρήση διαφόρων εξειδικευμένων στατιστικών τεχνικών όπως η κατάρτιση μοντέλων πρόβλεψης και τα μοντέλα ανάλυσης παλινδρόμησης. Παρ' όλα αυτά, βέβαια, τίποτα δεν είναι εφικτό χωρίς την ενοποίηση των δεδομένων σε μια ενιαία βάση δεδομένων του μάρκετινγκ.

Εφόσον οι πελάτες αλληλεπιδρούν συχνά με την επιχείρηση, προέχει η εύρεση όλων των απαραίτητων στοιχείων και η εκμετάλλευσή τους από το μάρκετινγκ. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εργαλείων εξόρυξης δεδομένων τα οποία δημιουργούν και «φορτώνουν» μια πολυδιάστατη βάση δεδομένων. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την πολυδιάστατη βάση δεδομένων ως έναν κύβο, μέσα στον οποίο εντοπίζονται συγκεκριμένες πληροφορίες των πελατών και οι οποίες διασταυρώνονται με άλλες χρήσιμες πληροφορίες και μετρήσεις, όπως γεωγραφικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, αλλά και ο αριθμός των προϊόντων που πουλήθηκαν

σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Γενικότερα, όπως τονίσαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, μια πολυδιάστατη και ολοκληρωμένη βάση δεδομένων επιτρέπει στα εμπλεκόμενα τμήματα των επιχειρήσεων να αναλύσουν και να συνδυάσουν με ενιαίο τρόπο τα συλλεχθέντα δεδομένα.

### **3.6 E-marketing**

Η έλευση των ηλεκτρονικών πωλήσεων αποτέλεσε το έναυσμα για την εμφάνιση μιας νέας κατηγορίας του marketing management, το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ. Η παρακολούθηση της συμπεριφοράς των πελατών κατά την επίσκεψή τους σε εμπορικά sites παρέχει μια εις βάθος και καλύτερη κατανόηση αυτών σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους του μάρκετινγκ. Με τη χρήση εργαλείων «ανάλυσης των κλικ» ('clickstream' analysis) οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθήσουν την πορεία της περιήγησης του επισκέπτη στο site τους. Έτσι, μπορούν να αντλήσουν συσσωρευμένη πληροφόρηση σχετικά με τα πιο δημοφιλή προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του site.

Η παραπάνω διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου συχνά παρατηρείται το φαινόμενο κατά το οποίο επισκέπτες ξεκινούν την υλοποίηση μιας ηλεκτρονικής αγοράς και στη συνέχεια την τερματίζουν χωρίς να την ολοκληρώσουν.

Το e-marketing, ωστόσο, όσον αφορά το εξατομικευμένο μάρκετινγκ προχωράει ένα βήμα παραπέρα: Έχοντας «αλιεύσει» σταδιακά επαρκή πληροφόρηση για τις προτιμήσεις του κάθε επισκέπτη, μια «μηχανή εξατομίκευσης» (personalisation engine) που ενσωματώνεται με άλλα εργαλεία του σχεσιακού μάρκετινγκ, «φορτώνει» αυτόματα τις προτιμήσεις αυτές όταν ο πελάτης ξαναεπισκέπτεται την ιστοσελίδα. Η αναφερθείσα πληροφόρηση συγκεντρώνεται μέσω αμοιβαίων ανταλλαγών πληροφόρησης μεταξύ

του πελάτη και του προγράμματος. Η εν λόγω διαδικασία μπορεί να αφορά απλές ερωτήσεις όπως η ηλικία και το φύλο του πελάτη ή και πιο σύνθετες, όπως ερωτήσεις που αφορούν τις οικονομικές του συναλλαγές.

Οι πληροφορίες αυτού του είδους αποτελούν και τη βάση για τη διεξαγωγή αυτοματοποιημένων καμπανιών που αναφερθήκαμε προηγουμένως. Επιπλέον, όλες αυτές οι λύσεις συμβάλλουν στην εξασφάλιση για κάλυψη όλων των πιθανών ευκαιριών που παρουσιάζονται για cross-selling ή up-selling στους πελάτες.

Ωστόσο, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ενδεχόμενο «βομβαρδισμού» του πελάτη με περιττές πληροφορίες. Για το λόγο αυτό, υπάρχει πλέον η τάση οι όποιες προτεινόμενες επιπλέον προσφορές ή πληροφορίες να παρέχονται μετά από την έγκριση του ίδιου. Ανεξάρτητα από το αν τελικά ο πελάτης τις δέχεται ή όχι, το e-marketing πρόγραμμα ανατροφοδοτεί το σύστημα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του μάρκετινγκ.

## **4. Οφέλη και κίνδυνοι από τη χρήση των συστημάτων CRM**

### **4.1 10 τρόποι που το CRM βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης**

#### **1. Βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης της επιχείρησης**

Μέσω της κεντροποίησης των δεδομένων η επιχείρηση δύναται να επιτύχει:

- Αποτελεσματικό και γρήγορο customer service
- Βελτίωση στην ακρίβεια των δεδομένων
- Αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της γρήγορης και εύκολης πρόσβασης των πληροφοριών αλλά και διάχυσης αυτών

#### **2. Βελτίωση στη λήψη αποφάσεων μέσω της καλύτερης γνώσης των πελατών**

Η επιχείρηση δύναται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς της δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της με αποτελεσματικότερο τρόπο αλλά και να προσελκύει νέους πελάτες

#### **3. Βελτίωση της αποδοτικότητας και του επιπέδου υπηρεσιών του τηλεφωνικού κέντρου**

Κατά την εφαρμογή του σε ένα τηλεφωνικό κέντρο, το CRM σύστημα συμβάλλει στη γρήγορη και αποτελεσματική πρόσβαση στα στοιχεία των πελατών, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό το χρόνο που απαιτείται για κάθε κλήση. Έτσι η επιχείρηση εξοικονομεί χρόνο και χρήμα.

#### **4. Πρόσβαση στην πληροφορία οποιαδήποτε χρονική στιγμή**

Η επιλογή της άμεσης πρόσβασης στα κεντροποιημένα δεδομένα μέσω του διαδικτύου από τους πωλητές που συνήθως δουλεύουν εκτός γραφείου, υποστηρίζει όλες τις δραστηριότητές τους, βελτιώνοντας έτσι το χρόνο απασχόλησης. Επίσης, έχουν πλήρη γνώση για τους πελάτες και είναι έτοιμοι να ανταπεξέλθουν σε

όποιες απαιτήσεις και αν προκύψουν όταν έρχονται σε επαφή μαζί τους.

### **5. Αύξηση της κερδοφορίας ανά πελάτη**

Η απόκτηση των απαραίτητων πληροφοριών για τη δημιουργία και τη διατήρηση εξατομικευμένων σχέσεων με τους πελάτες, αυξάνει τα επίπεδα ικανοποίησης τους και κατά συνέπεια και τα κέρδη της επιχείρησης. Ένα CRM σύστημα βοηθά και στον εντοπισμό και την περαιτέρω ανάπτυξη σχέσεων με τους περισσότερο επικερδείς πελάτες της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί σε ένα αποδοτικότερο marketing, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος.

### **6. Αποθήκευση, αναφορά και ανάλυση των απεσταλμένων από τους πελάτες στοιχείων (feedback)**

Περιλαμβάνονται έλεγχος της ποιότητας και αποτελέσματα αξιολογήσεων, ώστε να διασφαλιστεί η άμεση ανταπόκριση σε οποιαδήποτε αλλαγή εμφανιστεί στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.

### **7. Επαγγελματική διαχείριση των εγγράφων**

Επίτευξη βελτιωμένου και συνεπούς brand image της επιχείρησης μέσω της δομημένης και σωστής αρχειοθέτησης αλλά και διαχείρισης τόσο των διαθέσιμων πληροφοριών όσο και των εγγράφων.

### **8. Καλύτερη πληροφόρηση της διοίκησης**

Παραμετροποιημένοι δείκτες αξιολόγησης, πίνακες ιστορικών στοιχείων, άμεση δημιουργία πεδίων δεδομένων για παροχή περαιτέρω και χρήσιμων πληροφοριών

### **9. Βελτιωμένα επίπεδα ελέγχου του συστήματος**

Περιλαμβάνεται ένα εύρος ενσωματωμένων χαρακτηριστικών, όπως η αυτόματη έκδοση (Automatic Version) ώστε η επιχείρηση να χρησιμοποιεί τις εκάστοτε αναβαθμισμένες εκδόσεις του συστήματος,



αλλά και πλήρες ιστορικό όλων των ενεργειών της επιχείρησης με κάθε έναν από τους πελάτες.

### **10. Ελαχιστοποίηση των χρονικών καθυστερήσεων**

Η επιχείρηση είναι σε θέση να καρπωθεί άμεσα τα οφέλη του CRM συστήματος, μέσω της αποτελεσματικής μετάβασης των υπάρχοντων δεδομένων, χωρίς κάποια ουσιαστική διακοπή στις καθημερινές εργασίες του προσωπικού ή περαιτέρω αποδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από τη χρήση CRM συστημάτων είναι ευνόητα. Το CRM βοηθάει την επιχείρηση να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στον πελάτη, προσφέροντας του αυτό που προσδοκεί. Στις περιπτώσεις των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων τα συμπεράσματα της ανάλυσης των δεδομένων που παρέχονται από το σύστημα CRM, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμη και για την παραγωγή κάποιων νέων προϊόντων που φαίνεται να επιθυμούν οι πελάτες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Έτσι, λοιπόν, επιτυγχάνεται η αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη και η αύξηση των εισοδηματικών ροών της επιχείρησης.

Επιπλέον, η χρήση των CRM συστημάτων επηρεάζει και την πολιτική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Laudon & Laudon (2006) η επιχείρηση μειώνει τις δαπάνες του άμεσου (direct) μάρκετινγκ, καθώς το CRM βοηθά τους υπαλλήλους να κατηγοριοποιήσουν τους πελάτες και να υπολογίσουν την αξία του καθενός από αυτούς για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αποφεύγει άσκοπες δαπάνες για την προσέλκυση πελατών που εκ των πραγμάτων γνωρίζει ότι δεν θα της αποφέρουν τα αναμενόμενα κέρδη. Κατ' επέκταση, η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης γίνεται πιο αποτελεσματική και προσοδοφόρα, καθώς επιλέγεται εκείνο το τμήμα της αγοράς που ταιριάζει περισσότερο στις επιδιώξεις της.

Η αποτελεσματικότητα αυξάνεται και στην περίπτωση της προσέγγισης των ήδη υπάρχοντων πελατών, καθώς η χρήση του συστήματος CRM διευκολύνει το κλείσιμο συμφωνιών με τους πελάτες, εφόσον οι αντιπρόσωποι της επιχείρησης γνωρίζουν καλά το προφίλ τους και ξέρουν πως να τους αντιμετωπίσουν. Στη γνώση αυτή στηρίζεται και η προσπάθεια για cross-selling και up-selling, η οποία σε πολλές περιπτώσεις είναι επιτυχής, αυξάνοντας την κερδοφορία της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, το ευκολότερο και ταχύτερο κλείσιμο συμφωνιών με τους πελάτες μειώνει το κόστος της επιχείρησης για τη διατήρησή τους. Κατά συνέπεια, και βάση των προαναφερθέντων, η χρήση του CRM έχει άμεσο αντίκτυπο στον απώτερο στόχο της επιχείρησης, που είναι το κέρδος.

Προκειμένου, βέβαια, η κερδοφορία της επιχείρησης να συνεχίζεται μακροχρόνια, θα πρέπει η επιχείρηση όχι μόνο να κρατά ικανοποιημένους τους υπάρχοντες πελάτες, αλλά και να αποκτά νέους. Ουσιαστικά, οι δύο αυτές λειτουργίες αλληλοσχετίζονται. Η εμπιστοσύνη του πελάτη που αποκτάται σταδιακά λόγω της αποτελεσματικής του αντιμετώπισης από την επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα να εκφράζεται η θετική του γνώμη και σε άλλους δυνητικούς πελάτες. Κάποιο ποσοστό των δυνητικών πελατών θα συντελέσουν στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης. Ακόμη και αν δεν υπάρξει αυτή η εξέλιξη, η χρήση του συστήματος CRM βοηθάει την επιχείρηση στην προσέγγιση των δυνητικών πελατών που έχουν τις περισσότερες πιθανότητες, βάσει του προφίλ τους να μετατραπούν σε μελλοντικοί πελάτες της.

## 4.2 Μειονεκτήματα και κίνδυνοι στη χρήση συστημάτων CRM

Τα μειονεκτήματα και οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση στη διαδικασία ενσωμάτωσης και χρήσης ενός CRM συστήματος είναι ποικίλα. Ένα βασικό μειονέκτημα είναι το κόστος τους. Τα CRM έχουν μεγάλο κόστος αγοράς, αλλά οι δαπάνες δε σταματούν εκεί. Όπως και σε παρόμοια πληροφοριακά συστήματα, (π.χ. ERP, SCM) το κόστος προσαρμογής αλλά και συντήρησης είναι πολλές φορές αρκετά μεγάλο. Η επιπλέον δυσκολία στην περίπτωση των CRM είναι ότι οι δαπάνες αυξάνονται στην περίπτωση εταιριών των οποίων οι πελάτες προέρχονται από διαφορετικές χώρες, για το λόγο ότι καθίσταται δυσκολότερη η συγκέντρωση των δεδομένων για την εταιρία.

Επιπλέον, απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα για να προσαρμοστεί ένα CRM σύστημα πλήρως στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο χρόνος αυτός επιμηκύνεται στην περίπτωση που η επιχείρηση δε γνωρίζει τι είδους πληροφορίες θέλει να συγκεντρώσει για την πελατειακή της βάση, οι οποίες στη συνέχεια θα τροφοδοτήσουν το σύστημα. Η απλή τροφοδότηση, βέβαια, δεν είναι αρκετή καθώς θα πρέπει να υιοθετηθεί μια κοινή μορφή των επιμέρους πληροφοριών ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσής τους, ώστε να είναι αυτές πλήρως εκμεταλλεύσιμες από την επιχείρηση. Συχνά η πλήρης υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος προϋποθέτει αλλαγή οργανωσιακών διαδικασιών και κουλτούρας (Laudon & Laudon, 2006).

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιριών που υιοθετούν την πελατοκεντρική προσέγγιση στη λειτουργία τους μετά την εγκατάσταση CRM συστημάτων. Μια τόσο μεγάλη αλλαγή απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού. Η αλλαγή της κουλτούρας φτάνει μέχρι το επίπεδο της νοοτροπίας των απλών πωλητών, οι οποίοι ενώ πρωτύτερα δούλευαν ατομικά, έχοντας ο καθένας τις δικές του πληροφορίες σχετικά με

τους πελάτες, τώρα θα πρέπει να προσαρμοστούν στην ιδέα ότι εργάζονται σαν σύνολο, με τα πελατειακά δεδομένα να είναι καταχωρημένα σε ένα ενιαίο σύστημα στο οποίο όλοι έχουν πρόσβαση. Η αλλαγή αυτή είναι πιθανό να προκαλέσει αντιδράσεις, καθώς στις περισσότερες εταιρίες οι πωλητές παίρνουν προμήθειες επί των πωλήσεων που πραγματοποιούν, και οι οποίες συνήθως βασίζονται στις πληροφορίες που έχουν συγκεντρώσει για τους πελάτες. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί τη λύση σε αυτές τις περιπτώσεις, η οποία βέβαια επιβαρύνει την επιχείρηση με επιπλέον κόστος.

Μια ακόμη πρόκληση που αφορά τη χρήση των CRM συστημάτων είναι το κατά πόσον αυτά εξασφαλίζουν τη σωστή επικοινωνία με τους συνεργάτες της επιχείρησης, καθώς οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να διαμοιράζονται πελατειακά δεδομένα. Ο διαμοιρασμός αυτός δεν είναι απλή υπόθεση για καμία επιχείρηση, καθώς τα δεδομένα των πελατών αποτελούν όχι μόνο πολύτιμο επιχειρησιακό πόρο, αλλά και η απόκτησή τους είναι αρκετά δαπανηρή. Μάλιστα, υπάρχουν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (για παράδειγμα ασφαλιστικές εταιρίες) για τις οποίες οι πληροφορίες των πελατών θεωρούνται ως το σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο. Χωρίς την αρωγή των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, η χρησιμότητα του CRM μειώνεται δραστικά και εγκυμονεί ο κίνδυνος μη ικανοποίησης των αναγκών και επιδιώξεων της επιχείρησης.

## 5. Υλοποίηση ενός CRM συστήματος στην επιχείρηση

### 5.1 Πλήρης ή μερική εγκατάσταση του συστήματος;

Ένα σημαντικό ορόσημο για την εφαρμογή του συστήματος CRM είναι ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του όλου project. Μια επιχείρηση δύναται να υιοθετήσει ένα μέρος του συστήματος CRM, εστιάζοντας σε κάποιο τμήμα της ή ακόμη και σε κάποιο υποσύνολο του τμήματος αυτού, όπως για παράδειγμα το «κινητό» τμήμα των πωλήσεων σε εθνικό επίπεδο. Από την άλλη, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στην πλήρη εγκατάσταση του συστήματος CRM για καθένα από τα τμήματα των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και του customer service.

#### 5.1.1 Εγκατάσταση του CRM σε πλήρη κλίμακα

Η απόφαση του αν μια επιχείρηση θα εγκαταστήσει το εν λόγω σύστημα σε πλήρη κλίμακα ή σε περιορισμένη εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως ο προϋπολογισμός, οι χρονικοί περιορισμοί, η πολιτική της εταιρίας, νομικά ζητήματα, ο ανταγωνισμός, η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού και οι απόψεις των εσωτερικών/εξωτερικών συμβούλων. Τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την πλήρη ή σχεδόν πλήρη εγκατάσταση ενός CRM συστήματος συνοψίζονται παρακάτω:

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Μειωμένη τεχνολογική ευελιξία
Μείωση κόστους	Δύσκολη εξαγορά
Ικανοποιητικό ROI	Μεγαλύτερη εξάρτηση στον προμηθευτή
Στήριξη από τον προμηθευτή	Μεγαλύτερος κίνδυνος αποδιοργάνωσης των επιχειρηματικών
	Αυξημένο ρίσκο
	Αυξημένο άγχος
	Αυξημένη ευαισθησία του συστήματος

	Δέσμευση μεγάλου κεφαλαίου
	Περισσότερος απαιτούμενος χρόνος

Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της πλήρους εγκατάστασης ενός CRM συστήματος

Ο πιο προφανής παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη από τις εταιρίες στην απόφαση αυτή είναι η χρηματοδότηση. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η απαιτούμενη δέσμευση μεγάλου κεφαλαίου από την επιχείρηση δεν είναι εφικτή, παρ' όλους τους ισχυρισμούς των προμηθευτών ότι τα οφέλη που προκύπτουν - και εκφράζονται - μέσω του ROI είναι αξιοσημείωτα και μετρήσιμα μόνο με την πλήρη εφαρμογή του συστήματος CRM. Επιπλέον, εφαρμόζοντας μια πλήρη CRM λύση μπορεί να είναι πιο φθηνή από την αποσπασματική αγορά και εγκατάσταση κομματιών του συστήματος ή σε μειωμένες ποσότητες. Μια λύση στο να μετριαστεί ο αντίκτυπος της μεγάλης δαπάνης είναι η εξόφληση των οφειλών στον προμηθευτή μέσω κατάλληλου προγράμματος εκτεταμένης χρονικής διάρκειας.

Ένα πλεονέκτημα της πλήρους εφαρμογής του συστήματος CRM είναι ότι μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με την προϋπόθεση, βέβαια, ότι η εν λόγω εφαρμογή είναι επιτυχής. Επιπλέον, η πλήρης εφαρμογή γενικότερα προκαλεί μεγαλύτερο ενδιαφέρον, προσοχή και ενασχόληση του προμηθευτή όσον αφορά την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Κατά συνέπεια, το αυξημένο ενδιαφέρον του προμηθευτή αυξάνει και τις πιθανότητες για την επιτυχή εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος CRM.

Στην περίπτωση που δεν υπάρχουν παλαιότερα συστήματα ώστε να ληφθούν υπόψη και να εξεταστούν, η εφαρμογή του CRM σε πλήρη κλίμακα είναι λιγότερο απαιτητική και κοστοβόρα για τους εμπλεκόμενους φορείς. Με άλλα λόγια, δεν υπάρχουν εγγεγραμμένες διεπαφές ώστε να γίνει μοίρασμα των δεδομένων με τα παλαιότερα συστήματα· δεν υπάρχουν περιορισμοί σε hardware

και software, όπως ξεπερασμένα λειτουργικά συστήματα. Παρ' όλα αυτά είναι σπάνιες οι περιπτώσεις όπου κατά την εγκατάσταση ενός CRM συστήματος δεν υπάρχει ήδη κάποιος εξοπλισμός ή και software που ενδέχεται να αναβαθμιστούν ή να πεταχτούν. Εξαιρέση αποτελούν τα νέα τηλεφωνικά κέντρα.

Ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα της εφαρμογής του CRM συστήματος σε πλήρη κλίμακα είναι η γενική μείωση της τεχνολογικής ευελιξίας. Η πλήρης εφαρμογή που υιοθετεί την αντίληψη για αντικατάσταση μιας τεχνολογίας από κάποια άλλη, καθιστά την επιχείρηση πιο ευάλωτη όσον αφορά την ανοχή του συστήματός της στις αναδυόμενες και πιο εξελιγμένες τεχνολογίες. Εν γένει, απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα για την υλοποίηση της πλήρους εφαρμογής, κατά το οποίο είναι πιθανό να εμφανιστούν νέες προκλήσεις που δεν έχουν άμεση σχέση με την ολοκλήρωση του έργου. Για παράδειγμα, σε σύγκριση με μια ταχεία και μερική εγκατάσταση του συστήματος CRM, η εγκατάσταση πλήρους κλίμακας απαιτεί μήνες (ή και χρόνια) για την ολοκλήρωσή της και είναι πιο ευαίσθητη σε προβλήματα εξωτερικής φύσεως όπως π.χ. η έλλειψη προσωπικού και οικονομικές δυσχέρειες. Η οικονομική ύφεση, για παράδειγμα, που εκφράζεται μέσω απολύσεων και σε συνδυασμό με την εργασιακή ανασφάλεια και αγωνία, μειώνουν τόσο το ηθικό των υπαλλήλων όσο και την παραγωγικότητα αυτών.

Επιπρόσθετα, σε μεγαλύτερες συνήθως επιχειρήσεις είναι πιθανό ένα μεμονωμένο τμήμα ή και ολόκληρη ομάδα εργαζομένων να αντισταθεί σε κάποιο βαθμό στην πλήρη εγκατάσταση του CRM συστήματος, καθώς επηρεάζονται από αυτό πολλές από τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Η ολική προμήθεια του συστήματος είναι πιο δύσκολη λόγω του αυξημένου ρίσκου που αναλαμβάνει η επιχείρηση, το οποίο σχετίζεται με την εγκατάσταση του CRM σε πλήρη κλίμακα. Η επιχείρηση στο σύνολο της, ή ένα ολόκληρο τμήμα αυτής συνήθως εμπιστεύεται έναν προμηθευτή και υπεύθυνο

για την ανάπτυξη του συστήματος. Στην περίπτωση, λοιπόν, που ο προμηθευτής αποτύχει, είναι πολύ δύσκολο να αναλάβει μια άλλη εταιρία την περάτωση του project τηρώντας το αρχικό χρονοδιάγραμμα, λόγω της πολυπλοκότητας που επιτάσσει η πλήρης εγκατάσταση του CRM.

Ακόμα και στην περίπτωση που η πλήρης εφαρμογή στεφθεί από επιτυχία, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος διατάραξης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Μάλιστα, σε περίπτωση αποτυχίας της υλοποίησης είναι πιθανή και η συνολική διακοπή των εν λόγω διαδικασιών. Επιπλέον, πέρα από το software και το hardware, υπάρχει σε μεγαλύτερο βαθμό ο κίνδυνος εμφάνισης εργασιακού burnout λόγω των υψηλών επιπέδων άγχους που επιφέρει η υλοποίηση μιας πλήρους εφαρμογής CRM στην επιχείρηση.

Μερική εγκατάσταση του συστήματος CRM

### 5.1.2 Εγκατάσταση του CRM σε περιορισμένη κλίμακα

Τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μερικής εφαρμογής ενός CRM συστήματος, σε σύγκριση με την πλήρη εφαρμογή, συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
Μειωμένη έκθεση στον κίνδυνο	Κόστος υποδομής
Λιγότεροι απαιτούμενοι πόροι	Περιορισμένος ROI
Συντομότερος χρόνος υλοποίησης	Μεγαλύτερος συνολικός χρόνος
Δυνατότητα προκαταρκτικού ελέγχου	Μη επαρκείς εφαρμογές
«Γρήγορες νίκες»	Μη εξασφαλισμένη επέκταση του συστήματος

Πίνακας 4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μερικής εφαρμογής ενός CRM συστήματος

Τα πιο προφανή πλεονεκτήματα είναι οι μικρότερες απαιτήσεις σε πόρους (τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού), οι χαμηλότερες δαπάνες και το μειωμένο ρίσκο που αναλαμβάνει η επιχείρηση. Η



περιορισμένη εφαρμογή ενός συστήματος CRM είναι συνήθως η καλύτερη οδός για την επίτευξη «γρήγορων νικών» εντός της επιχείρησης, καθώς η επιτυχής εφαρμογή του σε ένα τμήμα αυτής μπορεί να συμβάλλει στην ενθάρρυνση των άλλων τμημάτων να δεχθούν θετικά την όλη ιδέα, ώστε σταδιακά να γίνει μια προσπάθεια υιοθέτησης του CRM σε πλήρη κλίμακα. Επιπλέον, η δυνατότητα ελέγχου του συστήματος, μέσω της σύντομης χρονικά ανάπτυξης και εκμετάλλευσής του, είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης της ικανότητας των προμηθευτών πριν η επιχείρηση ενδεχομένως προχωρήσει σε εκτενέστερες και πιο δαπανηρές πρωτοβουλίες. Επιπρόσθετα, κατά τον προκαταρκτικό έλεγχο είναι πιθανό να εντοπιστούν ζητήματα εσωτερικών διαδικασιών ή πολιτικής της εταιρίας, τα οποία πρωτύτερα δεν ήταν προφανή ή και αναμενόμενα.

Τα πιθανά μειονεκτήματα της υιοθέτησης μιας περιορισμένης CRM εφαρμογής κυρίως αφορούν τεχνολογικά και οικονομικά ρίσκα. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση είναι πιθανό να μην επιτύχει σημαντική απόδοση του ROI, παρόλο που το κόστος υποδομής μπορεί να είναι το ίδιο σε περίπτωση που υιοθετούσε πλήρως το σύστημα. Ακόμα, υπάρχει περίπτωση το σύστημα να μην είναι δυνατό να επεκταθεί ομαλά όπως αναμένεται από την εταιρία, καθώς η επιτυχής περιορισμένη εφαρμογή του CRM δεν εγγυάται και την επιτυχή λειτουργία της πλήρους εγκατάστασής του. Όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα, μπορεί να μην υπάρχει το κατάλληλο πλήθος εφαρμογών στο CRM ώστε να ενθαρρύνει ή και να κατευθύνει τους υπαλλήλους των εμπλεκόμενων με το εν λόγω σύστημα τμημάτων, και, κατ' επέκταση να μάθουν να το χρησιμοποιούν αποτελεσματικά.

Μια επιχείρηση που προτιμά την μερική εφαρμογή ενός CRM είναι επίσης πιθανό να βρεθεί σε μειονεκτική θέση απέναντι στους ανταγωνιστές οι οποίοι χρησιμοποιούν σε πλήρη κλίμακα ένα ανάλογο σύστημα. Επιπλέον, σε περίπτωση που κάποια επιχείρηση αποπειραθεί να μεταβεί από την μερική στην πλήρη εγκατάσταση, το

χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί συνήθως ξεπερνά το χρόνο που θα χρειαζόταν αν η επιχείρηση εξαρχής υιοθετούσε την πλήρη εφαρμογή του CRM.

## 5.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης εσωτερικού συμβούλου για την υλοποίηση του CRM

Η απόφαση του αν η επιχείρηση θα απευθυνθεί ή όχι σε εξωτερικό σύμβουλο είναι ζωτικής σημασίας. Οι λόγοι αναλύονται παρακάτω, μετά τη σύνοψη των πιθανών θετικών και αρνητικών συνιστωσών που προκύπτουν και δίνονται στον πίνακα 5.

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
Αυξημένος έλεγχος των ενεργειών του	Αυξημένη πιθανότητα απόσπασης της προσοχής από το project
Μεγαλύτερη ασφάλεια	Απομόνωση
Εξοικονόμηση χρόνου	Έλλειψη εμπειρίας
Μικρότερος όγκος πληροφοριών για φιλτράρισμα	Μικρότερη εμπλοκή του προμηθευτή στο project
Γνώση της πολιτικής της εταιρίας	
Μειωμένο κίνητρο για επιπλέον προσωπικά κέρδη	

Πίνακας 5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης συμβούλου εντός της επιχείρησης έναντι εξωτερικού για την υιοθέτηση του CRM

Ένα από τα πλεονεκτήματα χρήσης συμβούλου που εργάζεται για την επιχείρηση έναντι του εξωτερικού συμβούλου είναι ο έλεγχος των ενεργειών του σε κάθε επίπεδο. Αυτό γιατί οι δραστηριότητες ενός υπαλλήλου της επιχείρησης, αναλόγως των περιστάσεων, μπορεί να επανακαθοριστούν από τη διοίκηση. Κάτι ανάλογο είναι δύσκολο να επιτευχθεί με έναν εξωτερικό συνεργάτη καθώς εμπλέκονται ζητήματα της πολιτικής της εταιρίας για την οποία εργάζεται.

Η αφοσίωση, επίσης, του εσωτερικού συμβούλου είναι σαφής, καθώς είναι υπόλογος στην ίδια την εταιρία και όχι σε κάποια

επιχείρηση ή αντιπροσωπεία εκτός αυτής. Άλλωστε, η δομή των reports είναι εσωτερική και γνώριμη για την επιχείρηση και τον εσωτερικό σύμβουλο, οπότε αποφεύγονται τα όποια τεχνάσματα που ενδεχομένως χρησιμοποιούν οι εξωτερικοί σύμβουλοι ώστε να αποκρύψουν τυχόν απροσεξίες ή λανθασμένους υπολογισμούς. Έτσι, η επιχείρηση φιλτράρει μικρότερο όγκο πληροφοριών ώστε να καταλήξει στις κρίσιμες πληροφορίες για την πορεία του project.

Επιπλέον, η διέρρευση στοιχείων και διεργασιών της επιχείρησης προς τους ανταγωνιστές είναι περισσότερο πιθανή όταν εμπλέκεται ένας εξωτερικός σύμβουλος, ανεξάρτητα του αν έχει γίνει ή όχι σκόπιμα από αυτόν, ή του αν έχει υπογραφεί συμφωνία εχεμύθειας μεταξύ των συμβαλλομένων εταιριών. Με άλλα λόγια η αλληλεπίδραση ενός εσωτερικού υπαλλήλου της επιχείρησης με ανταγωνιστές είναι λιγότερο πιθανή και επομένως μικρότερο το αναφερθέν ρίσκο που αναλαμβάνει η επιχείρηση.

Ο χρόνος που εξοικονομείται είναι ακόμα ένα πλεονέκτημα της ανάθεσης του project σε εσωτερικό σύμβουλο. Κάτι τέτοιο είναι ευνόητο, καθώς αυτός γνωρίζει πολύ καλά το μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης, το οργανόγραμμα, την πολιτική της και είναι εξοικειωμένος με το όλο περιβάλλον και την κουλτούρα που επικρατεί. Επιπλέον, είναι σε θέση να ελίσσεται και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τις τυχόν προκλήσεις που παρουσιάζονται εντός της επιχείρησης. Μπορεί ακόμα να έχει και την απαραίτητη επιρροή στη διοίκηση για την ομαλή αποδοχή του συστήματος CRM, κάτι που είναι σχεδόν αδύνατο από πλευράς του εξωτερικού συμβούλου.

Παρόλα αυτά υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που η επιχείρηση πρέπει να αναλογιστεί πριν αποφασίσει να αναθέσει το project σε υπάλληλο εντός αυτής. Ένα από αυτά είναι η αυξημένη πιθανότητα του να αποσπαστεί η προσοχή του συμβούλου από το project, καθώς, εφόσον είναι εργαζόμενος στην επιχείρηση συνήθως έχει και άλλες αρμοδιότητες να επιμεληθεί, πέραν της εν λόγω

περάτωσης του project. Η έλλειψη εμπειρίας του εσωτερικού συμβούλου στο χώρο του CRM είναι ένα ακόμη μειονέκτημα. Για παράδειγμα, αν δεν έχει εμπειρία ως εξωτερικός σύμβουλος στην ανάλογη θέση (για λογαριασμό άλλων εταιριών) στο παρελθόν, είναι πολύ πιθανό να μην έχει την απαραίτητη μεταδοτικότητα και τις καθοδηγητικές δεξιότητες, που μέσω της εμπειρίας του θα διευκολύνουν και θα εξομαλύνουν το έργο που έχει αναλάβει. Επίσης, κατά κάποιον τρόπο, η «απομόνωση» των υπαλλήλων είναι μέρος της κουλτούρας πολλών εταιριών. Παρόλο που με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η συνέπεια του εργατικού της δυναμικού, ένας εργαζόμενος προσκολλημένος στην κουλτούρα αυτή δε δύναται να μάθει από τα λάθη των άλλων πιο έγκαιρα σε σύγκριση με έναν εξωτερικό σύμβουλο.

Τέλος, η εμπιστοσύνη της εταιρίας σε εσωτερικό σύμβουλο μπορεί να οδηγήσει σε μη αποτελεσματική συνεργασία με τους προμηθευτές. Η αποκατάσταση τυχόν λαθών μιας ακολουθίας προγραμμάτων από τον εσωτερικό σύμβουλο μπορεί να είναι δύσκολη λόγω της έλλειψης άμεσης σχέσης με τους προμηθευτές. Ελλείψει της άμεσης υποστήριξης, όπως για παράδειγμα οι σύμβουλοι που προτείνουν οι προμηθευτές, είναι συχνές οι περιπτώσεις ελλιπούς πληροφόρησης. Με άλλα λόγια, ο προμηθευτής μπορεί να αγνοήσει τις παρατηρήσεις του αρμόδιου εσωτερικού υπαλλήλου της εταιρίας σχετικά με τις αιτίες των τυχόν προβλημάτων, με τις ανάλογες, φυσικά, συνέπειες.

Άλλωστε, είναι ευκολότερο από μέρους του προμηθευτή η επίρρηση των ευθυνών στον εσωτερικό σύμβουλο της εταιρίας ή σε μια διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση της οποίας δεν έχει πλήρη γνώση. Ένα τυπικό παράδειγμα είναι η περίπτωση που κάποια από τις εφαρμογές του CRM αποτυγχάνει να τηρήσει τις θεωρηθείσες απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα η μη ικανοποιητική απόδοση μέτρησης των συναλλαγών ανά λεπτό που πραγματοποιούνται με

τους πελάτες. Οι πιθανοί παράγοντες που ευθύνονται για την εν λόγω δυσλειτουργία είναι η διαμόρφωση του hardware, η λάθος έκδοση του λειτουργικού συστήματος ή οι λανθασμένες ρυθμίσεις, η λανθασμένη εγκατάσταση μιας εφαρμογής ή και προβλήματα της υφιστάμενης δικτυακής υποδομής. Σε όλες τις αναφερθείσες περιπτώσεις κοινός παράγοντας είναι το ανθρώπινο λάθος και, μάλιστα, από συμβουλευτικής σκοπιάς. Άνευ εμπιστοσύνης στον (εσωτερικό) σύμβουλο, οι προμηθευτές είναι πιθανό απλά να εικάσουν ότι ο σύμβουλος έκανε κάποιο λάθος κατά την προσπάθεια του να εγκαταστήσει και να παραμετροποιήσει το προϊόν τους.

### **5.3 Ανάλυση διεπαφών (Interface Analysis)**

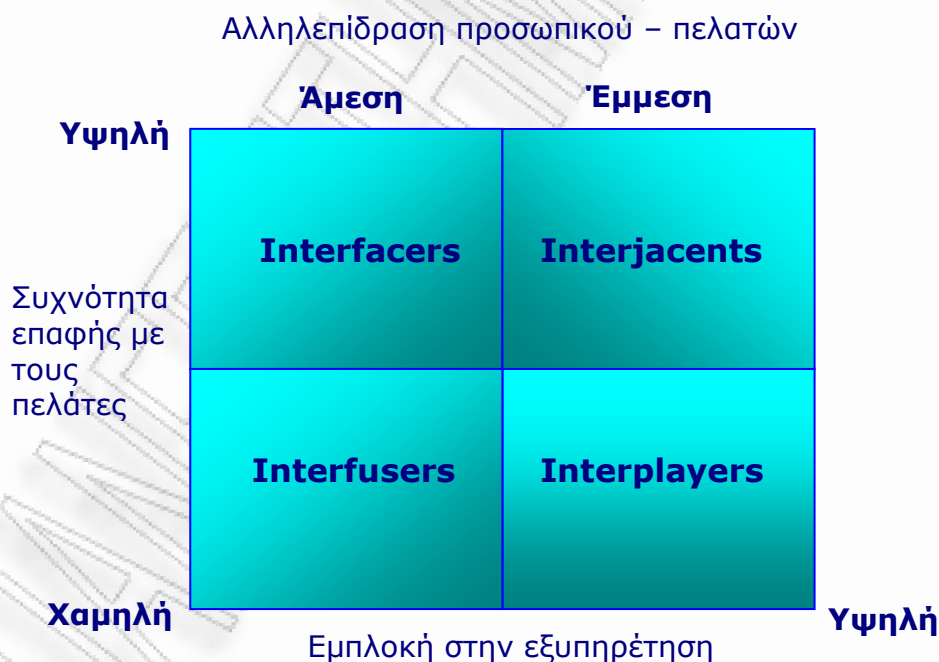
Κατά την υιοθέτηση του CRM συστήματος είναι θεμελιώδης ο σαφής διαχωρισμός των καναλιών επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι πελάτες για την επαφή τους με την επιχείρηση. Σκοπός της interface ανάλυσης δεν είναι η απλή κατηγοριοποίηση των καναλιών αυτών, αλλά η κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζουν οι επαφές του προσωπικού της επιχείρησης με τους πελάτες, ανάλογα με τον τρόπο που πραγματοποιούνται, τη συχνότητα επαφής με αυτούς και το βαθμό εμπλοκής στην εξυπηρέτηση.

Το προσωπικό της επιχείρησης, λοιπόν, όπως φαίνεται και από το σχήμα 6, κατανέμεται στις παρακάτω τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- **Interfacers:** έχουν συχνές ή εκτενείς επαφές με τους πελάτες και εμπλέκονται άμεσα στην εξυπηρέτησή τους, όπως για παράδειγμα οι banking relationship managers, οι ταμίες των καταστημάτων και λοιπά
- **Interjacent:** προσωπικό όπως οι ρεσεψιονίστ ή οι χρήστες του τηλεφωνικού κέντρου, οι οποίοι έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες

αλλά δε συμμετέχουν πάντα στην εξυπηρέτηση αυτών. Πολλές φορές είναι και οι πρώτοι που επικοινωνούν με τους πελάτες

- **Interfusers:** είναι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και συνήθως εμπλέκονται στη βελτίωση των προσφερόμενων από την επιχείρηση υπηρεσιών και, βέβαια, έχουν μικρή ανάμιξη με την παροχή αυτών. Είναι σημαντικό να παρέχεται στη συγκεκριμένη ομάδα ολοκληρωμένη και μεστή πληροφόρηση των όποιων μορφών αλληλεπιδράσεων που πραγματοποιούνται μεταξύ των πελατών και του λοιπού προσωπικού
- **Interplayers:** η κατηγορία αυτή αποτελείται από το προσωπικό υποστήριξης όπου εξυπηρετεί τους πελάτες με έμμεσο τρόπο και σπάνια έρχεται σε άμεση επαφή μαζί τους



Σχήμα 6. Interface analysis  
Πηγή: Neil Jones, 2004

Η κατανόηση του ρόλου κάθε μιας από τις παραπάνω κατηγορίες μας βοηθά να εντοπίσουμε τα σημεία όπου προστίθεται

αξία στο CRM σύστημα, και κατ' επέκταση στην ίδια την επιχείρηση. Η επίτευξη της δημιουργίας αξίας καθίσταται δυνατή τόσο με την παρακίνηση όσο και την ανταμοιβή του προσωπικού, αλλά και με την ανάπτυξη μετρήσιμων παραγόντων για την αξιολόγησή του.

## **5.4 Οι πέντε φάσεις υλοποίησης (ή βελτίωσης) ενός συστήματος CRM**

### **5.4.1 Φάση 1<sup>η</sup> : Συλλογή απαραίτητων πληροφοριών και στοιχείων**

Στο πρώτο βήμα διενεργείται, κατά κύριο λόγο, εκτενή έρευνα σχετικά με το τι ακριβώς έχει να προσφέρει στην επιχείρηση η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM. Μπορεί να περιλαμβάνει ανάγνωση επιστημονικών άρθρων και βιβλίων σχετικών πηγών, συμμετοχή σε σεμινάρια, διάλογο με το προσωπικό και τους συναδέλφους, ανάθεση έρευνας του αντικειμένου σε συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα ατόμων εντός της επιχείρησης και αναφορά των ευρημάτων στη διεύθυνση ή ακόμα και πρόσληψη εξωτερικού συμβούλου. Μέσω της έρευνας αυτής, η διεύθυνση θα έχει μια εικόνα για τη διαθέσιμη τεχνολογία της επιχείρησης, ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, τις εμπλεκόμενες συνιστώσες του συνολικού κόστους και παραδείγματα περιπτώσεων επιτυχούς εφαρμογής συστημάτων CRM από άλλες εταιρίες.

Επιπλέον, η σύσταση διατμηματικής επιτροπής αποτελούμενη συνήθως από τη διεύθυνση και εκπροσώπους των τμημάτων πωλήσεων, μάρκετινγκ, υποστήριξης πελατών αλλά και των χρηστών κρίνεται σημαντική για την ομαλή μετάβαση της επιχείρησης στα νέα δεδομένα.

Δείκτες αξιολόγησης όπως μεταβολές στο υπόβαθρο και τη συμπεριφορά του πελάτη και των υπαλλήλων της εταιρίας καθορίζονται στο πρώτο στάδιο. Οι δείκτες αυτοί πρέπει να είναι ακριβείς και εκφρασμένοι ποσοτικά, όπως για παράδειγμα το μέσο

ποσό είσπραξης ανά παραγγελία και ανά πελάτη, ο αριθμός των νέων πελατών ανά συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ο μέσος χρόνος αναμονής των πελατών στη γραμμή τους μέχρι να εξυπηρετηθούν και λοιπά.

Είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας στο πρώτο αυτό στάδιο να προσδιοριστεί επακριβώς η έννοια του τι σημαίνει επιτυχής εφαρμογή του όλου CRM project. Με άλλα λόγια, κατά την εφαρμογή του project στην πράξη είναι εύκολο ο οποιοσδήποτε εμπλεκόμενος να εστιάσει την προσοχή του σε μεμονωμένες συνιστώσες αυτού, για παράδειγμα σε μία από τις πέντε φάσεις υλοποίησης που αναλύουμε, και να χάσει τη γενική ιδέα του project και το γενικό σκοπό που επιτελεί. Παρόλο που η εν λόγω εστίαση ίσως είναι απαραίτητη για το προσωπικό που ανήκει στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανογράμματος της επιχείρησης, η διεύθυνση οφείλει να κρατά μια μεγαλύτερης εμβέλειας εικόνα και αντίληψη μέχρι και το τελικό στάδιο.

#### **5.4.2 Φάση 2<sup>η</sup>: Προγραμματισμός**

Κατά το στάδιο του προγραμματισμού οι θεμελιώδεις αποφάσεις που παίρνονται αφορούν, με απλά λόγια, το τι πρέπει να γίνει και από ποιους. Για το λόγο αυτό προετοιμάζονται σαφή πλάνα απαιτήσεων και λειτουργιών, τα οποία περιλαμβάνουν εκτιμήσεις κόστους, απαιτήσεις σε πόρους –ανθρώπινους και τεχνολογικούς– αλλά και λεπτομερή εκτίμηση του ROI. Επιπλέον, εξακριβώνεται η χρονική σειρά των κυρίων milestones που θα συντελέσουν στη σωστή υλοποίηση του συστήματος CRM. Παρόλο που οι απόλυτοι χρόνοι που καταμερίζονται για κάθε διαδικασία και milestone διαφέρουν ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους, την πολυπλοκότητα της εγκατάστασης του συστήματος αλλά και την εξειδίκευση των εμπλεκόμενων προσώπων, τα κυριότερα milestones εν γένει περιλαμβάνουν τα παρακάτω:



- Καθορισμός κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας
- Σύσταση επιτροπής για την εφαρμογή του πλάνου
- Καθορισμός πλαισίου, σκοπού και αντικειμενικών στόχων του project
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων σε πόρους
- Αποσαφήνιση των απαιτήσεων των προδιαγραφών
  - Κατάταξη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ως προς τη σημαντικότητα
  - Καθορισμός δυνατότητας επίτευξης
- Κατάρτιση project management
  - Ανάθεση σε εξωτερικό σύμβουλο ή σε άτομο εντός της επιχείρησης
- Αξιολόγηση προϊόντος
  - Προσδιορισμός εκτιμήσεων του κόστους
- Ανασκόπηση λειτουργικών προδιαγραφών
  - Ανασκόπηση απαιτήσεων σε hardware
  - Ανασκόπηση των επικοινωνιακών standards
  - Ανασκόπηση απαιτήσεων σε υποστηρικτικές λειτουργίες
- Επιλογή παρόχου
  - Κοινοποίηση RFP
  - Επισκέψεις σε sites
  - Συμμετοχή σε παρουσιάσεις των προμηθευτών
- Υπογραφή σύμβασης
- Ανάπτυξη του συστήματος
- Εγκατάσταση του συστήματος
- Ενοποίηση με τα υπάρχοντα συστήματα
- Εκκίνηση του συστήματος
- Ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων
- Συντήρηση του συστήματος

Αξίζει να σημειωθεί ότι διάφοροι τύποι εξειδικευμένων πόρων απαιτούνται σε διαφορετικά χρονικά σημεία. Για παράδειγμα, οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί σύμβουλοι που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και των προσδοκιών από ένα CRM σύστημα, μπορεί να μη συμμετέχουν στην κατάρτιση του project management. Παρομοίως, η συσταθείσα διατμηματική επιτροπή δύναται να αναθέσει σε διαφορετικά πρόσωπα την αξιολόγηση των προσφερόμενων πακέτων από αυτούς που αξιολογούν τους προμηθευτές.

Όσον αφορά τους απαιτούμενους πόρους που για την υιοθέτηση ενός συστήματος CRM, η ποσότητα αυτών εξαρτάται από το αν η επιχείρηση έχει προγραμματίσει πλήρη ή μερική υλοποίηση του συστήματος, αλλά και από το timeline του προμηθευτή. Επιπλέον, κάποια εσωτερικά project μπορεί να απαιτούν πόρους οι οποίοι καθυστερούν το καταρτισθέν χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Για παράδειγμα, η εγκατάσταση της εφαρμογής data mining προϋποθέτει την ύπαρξη μιας λειτουργικής αποθήκης δεδομένων (data warehouse) από την οποία θα αναζητούνται οι διάφορες πληροφορίες. Παρομοίως, για την εγκατάσταση ενός CRM συστήματος ενδέχεται να απαιτείται αναβάθμιση του υφιστάμενου λειτουργικού συστήματος, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική χρονική καθυστέρηση σε μια επιχείρηση που διαθέτει μεγάλο αριθμό υπολογιστών και servers. Επιπλέον, η αναβάθμιση του λειτουργικού μπορεί να οδηγήσει και σε αναγκαστική αναβάθμιση και άλλων προγραμμάτων που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση. Μια αναγκαία και πολύ σημαντική απαίτηση που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι, βέβαια, και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Παράλληλα, στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει η επιχείρηση να αναλογιστεί και τη σημασία του συνολικού κόστους ιδιοκτησίας ως προς τη χρονική ισχύ του συστήματος (TCO–Total Cost of Ownership). Εκτός του TCO, υπάρχουν και περιοδικά κόστη όπως η

μηνιαία χρέωση για την παροχή Ίντερνετ, ασφάλιστρα, αλλά και το κόστος των αποθεμάτων σε διαθέσιμους υπολογιστές και σχετικού hardware. Επιπλέον παράγοντες που χρήζουν προσοχής είναι ο μέσος χρόνος πριν την αντικατάσταση (MTBR-Mean Time Before Replacement) όσον αφορά τον software και hardware εξοπλισμό της επιχείρησης, οι απαιτήσεις σε ενέργεια αλλά και παράγοντες που αφορούν την ασφάλεια των δεδομένων.

Η κατάρτιση του project management πραγματοποιείται είτε με τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου είτε από τουλάχιστον έναν ειδικό εντός της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος υλοποίησης του project management πέρα από τη γνώση του αντικειμένου και τις συστάσεις που ενδέχεται να έχει, πρέπει να διαθέτει και την ικανότητα συνεργασίας με τους προμηθευτές, γνώση του κλάδου της βιομηχανίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, γνώση του CRM και εμπειρία με το ηλεκτρονικό εμπόριο και το Ίντερνετ γενικότερα.

### **5.4.3 Φάση 3<sup>η</sup>: Εκτέλεση**

Κατά τη φάση της εκτέλεσης πραγματοποιείται το πλάνο που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο στάδιο. Ακολουθώντας το καταρτισθέν χρονοδιάγραμμα της φάσης του προγραμματισμού, η επιτροπή υλοποίησης επιμελείται την αξιολόγηση των διαθέσιμων CRM λύσεων και συγκεντρώνει τις εκτιμήσεις του κόστους. Επιπλέον, ενδεχόμενες επισκέψεις σε sites των παρόχων, συνεντεύξεις και λοιπές πηγές πληροφόρησης και δεδομένων αξιολογούνται κατάλληλα. Λεπτομέρειες τεχνικής φύσεως όπως απαιτήσεις σε hardware, οι standard απαιτήσεις του συστήματος και επιπρόσθετες ή δευτερεύουσες απαιτήσεις σε software, επανεξετάζονται σε βάθος, συνήθως με την αρωγή ενός συμβούλου σε θέματα υλοποίησης CRM.

Μετά την επιλογή των δύο ή τριών πιθανών CRM λύσεων που η επιτροπή κατέληξε, κοινοποιείται το RFP (Request For Proposal)

και έπειτα μελετώνται οι προτάσεις των υποψηφίων παρόχων. Στη συνέχεια γίνεται η τελική επιλογή, ακολουθεί η διαδικασία διαπραγμάτευσης της σύμβασης, υπογράφεται το συμβόλαιο και η ανάπτυξη του συστήματος ξεκινά. Συνήθως, στο σημείο αυτό συγκαλείται εναρκτήριο meeting ώστε να καθοδηγηθούν οι κρίσιμοι παράγοντες εντός της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των αντιπροσώπων της επιτροπής υλοποίησης του project. Στη συνάντηση αυτή, ο προμηθευτής δύναται να συμβάλλει ενεργά, π.χ. με την εισήγηση κάποιου ατόμου, από άλλη περιοχή ή τομέα, του οποίου η εταιρία που εργάζεται εφάρμοσε επιτυχώς το εν λόγω σύστημα.

Μετά την ανάπτυξη του συστήματος, την ενοποίησή του -όπου κρίνεται αναγκαία- με τα υπάρχοντα συστήματα και τη δοκιμή, οι χρήστες εκπαιδεύονται, ως μέρος της προετοιμασίας για την επέκταση αυτού. Η επιλογή των beta testers είναι σημαντική επειδή πιθανώς θα συμβάλλουν στην ομαλή εισαγωγή του συστήματος στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Επιπλέον, στο σημείο αυτό ξεκινά μια καμπάνια μάρκετινγκ εστιασμένη στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Εφόσον δεν υπάρχουν διορθώσεις σε ενδεχόμενα προβλήματα του λογισμικού ή διαδικαστικές παραλείψεις, το σύστημα αναπτύσσεται στο προκαθορισμένο βαθμό σύμφωνα με το προγραμματισμένο πλάνο, αρχίζοντας με την επίσημη εκκίνηση του συστήματος. Επιπλέον, λόγω των παραπλανητικών διαφημίσεων που άπτονται της τεχνολογίας των CRM συστημάτων, η εκκίνηση και περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος, πρέπει να συνοδεύεται και από κατάλληλα οργανωμένο σχέδιο διαχείρισης των αντιδράσεων των εργαζομένων.

Με την κατάλληλη υποστήριξη και εκπαίδευση του προσωπικού, τη χάραξη κατάλληλης πολιτικής της εταιρίας και τη συνεχή συντήρηση του συστήματος, το CRM πρέπει να

χρησιμοποιείται όπως σχεδιάστηκε. Ανεξάρτητα του πόσο αποτελεσματική αποδείχθηκε η προσπάθεια ανάπτυξης του συστήματος, πρέπει να αξιολογηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών της επιχείρησης από την εφαρμογή του CRM.

#### **5.4.4 Φάση 4<sup>η</sup>: Αξιολόγηση**

Για τη μέτρηση του συνολικού αντίκτυπου που έχει σε μια επιχείρηση, το CRM σύστημα πρέπει να αξιολογείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. ανά τρίμηνο). Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει τους προκαθορισμένους από την πρώτη φάση δείκτες, όπως για παράδειγμα οι μεταβολές του αριθμού των κλήσεων που διαχειρίστηκε το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ανά ώρα, ο αριθμός των νέων πωλήσεων, η ποσότητα και ποιότητα των νέων δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ, και λοιπά. Περαιτέρω κατευθυντήριες γραμμές αξιολόγησης είναι και το κατά πόσο το σύστημα πληρεί τις απαιτήσεις, τις λειτουργικές προδιαγραφές αλλά και τις αξιώσεις του προμηθευτή.

Επιπλέον, χρήσιμοι δείκτες παρέχονται και από την καταγραφή των εμπειριών των πελατών και των χρηστών μέσω σφυγμομετρήσεων. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση στοχεύει στην παροχή θετικής εμπειρίας στους πελάτες της, τότε οι ερωτηθέντες πρέπει να απαντήσουν στο αν έμειναν ικανοποιημένοι από το τμήμα εξυπηρέτησης. Αν από την άλλη σκοπός είναι η αποτροπή των κλήσεων που πραγματοποιούν συγκεκριμένα group πελατών προς το τμήμα εξυπηρέτησης, τότε κατάλληλος δείκτης είναι ο αριθμός των κλήσεων που προέρχονται από μη επικερδείς πελάτες. Η επιχείρηση, με άλλα λόγια, πρέπει να καθορίσει το αν υπάρχει πτώση του αριθμού των κλήσεων και τις μεταβολές του μέσου χρόνου διάρκειας κάθε κλήσης. Παρ' όλο που ο χρόνος που αφιερώνεται στους μη

επικερδείς πελάτες συνήθως μειώνεται, υπάρχει περίπτωση να απαιτηθεί κάποιος επιπλέον χρόνος για τον αποκλεισμό αυτών από το σύστημα.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της όλης εφαρμογής του συστήματος, περιοριστικό παράγοντα αποτελεί η χρονική υστέρηση μεταξύ της εκκίνησης της εφαρμογής και των μετρήσιμων χαρακτηριστικών του αντίκτυπου αυτής· μέχρις ότου εισαχθούν τα αποτελέσματα, το σύστημα μπορεί να αποδειχθεί αναποτελεσματικό. Το εύρος της αξιολόγησης εξαρτάται από το ποια κομμάτια του συνολικού CRM πακέτου έχουν υιοθετηθεί. Συνήθως είναι προτιμότερο η επιχείρηση να εστιάζει την αξιολόγηση σε ένα κομμάτι του συστήματος κάθε φορά, ακόμα και στην περίπτωση που το έχει εγκαταστήσει σε πλήρη κλίμακα.

#### **5.4.5 Φάση 5<sup>η</sup>: Διορθώσεις**

Η εφαρμογή σε πέντε στάδια του συστήματος CRM είναι ένα αποτελεσματικό κύκλωμα ανατροφοδότησης πληροφοριών και εμπειριών, δεδομένου ότι τα εξαχθέντα αποτελέσματα από τη φάση της αξιολόγησης μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν το σύστημα. Ένας τρόπος αποτελεσματικής διαχείρισης του συγκεκριμένου σταδίου είναι η συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση στην αρμόδια επιτροπή των πληροφοριών σχετικών με τους παράγοντες αποτυχίας, αλλά και τα σημεία στα οποία πρέπει να γίνουν διορθώσεις.

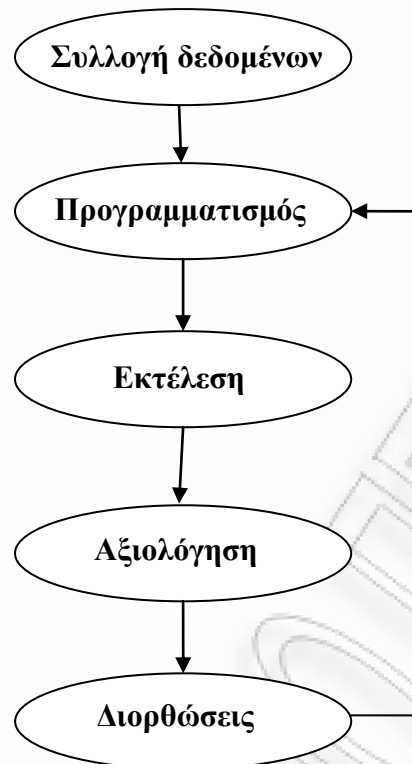
Είναι πιθανό να χρειαστεί η προσθήκη νέων μελών στην αρχική επιτροπή υλοποίησης λόγω αναπόφευκτων και απρόβλεπτων προβλημάτων που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του αρχικού προγραμματισμού. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που ο μέσος χρόνος απόκρισης των υπαλλήλων του customer service αυξηθεί σημαντικά μετά την υιοθέτηση του συστήματος, πρέπει να διερευνηθούν τα κατωτέρω ερωτήματα:

- Υπάρχει πρόβλημα στις διαδικασίες, στο hardware ή στο software;
- Η καθυστέρηση οφείλεται σε έλλειψη εκπαίδευσης;
- Υπάρχουν ιοί στο software;
- Ευθύνεται η επίδοση του hardware των υπολογιστών;
- Υπάρχει κάποιο πρόβλημα στον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό;
- Υπάρχει ηθελημένη επιβράδυνση του συστήματος από του υπαλλήλους του customer service;
- Λειτουργούν κανονικά οι διεπαφές μεταξύ των τηλεφωνικών και των δικτύων των υπολογιστών;

Λόγω του γεγονότος ότι στο στάδιο αυτό συνήθως υπάρχουν περισσότερα ερωτήματα παρά απαντήσεις, ενδεχομένως χρειάζεται η συμβολή των εξειδικευμένων υπαλλήλων των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, από το τμήμα ανθρώπινων πόρων μέχρι και το τμήμα πληροφορικής.

Δεδομένων των τελικών ευρημάτων, το σχετικό ζήτημα που πρέπει να εξεταστεί είναι ο βαθμός της σημαντικότητας των λαθών που εντοπίστηκαν, ώστε να καθοριστεί αν δικαιολογούν κάποια αλλαγή στο σύστημα ή τις διαδικασίες ή και αν τελικά αυτά μπορούν να επιλυθούν αργότερα. Στην προκειμένη περίπτωση, η διαδικασία των πέντε φάσεων ξεκινά εκ νέου, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν στη φάση της αξιολόγησης.

Ως συνέπεια της φάσης της διόρθωσης, το χρονοδιάγραμμα, οι τεχνολογίες, οι μετρικοί δείκτες, οι απαιτήσεις και οι λειτουργικές προδιαγραφές αναβαθμίζονται, με στόχο τη δημιουργία μιας επαναληπτικής και σταδιακής βελτίωσης, η οποία πάντα πρέπει να συμβαδίζει με τους συνολικούς CRM στόχους της επιχείρησης. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται οι φάσεις υλοποίησης που αναπτύχθηκαν στην ενότητα αυτή.



Σχήμα 7. Οι πέντε φάσεις υλοποίησης (ή βελτίωσης) ενός συστήματος CRM  
Πηγή: Bergeron, 2002



## **6. Κόστος & ROI των CRM συστημάτων – Open source CRM**

### **6.1 Κόστος του συστήματος CRM**

Καθώς τα συστήματα CRM άγονται από τη γενική πεποίθηση ότι είναι «καλό να υπάρχουν» στις επιχειρήσεις, σε βασικά εργαλεία για τη διατήρηση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων, η ολοένα και αυξανόμενη εφαρμογή τους προσαρμόζεται στα μέτρα της εκάστοτε επιχείρησης και, φυσικά, η τιμή και το κόστος διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο. Ωστόσο, η τιμή ενός συστήματος CRM είναι κάτι περισσότερο από το κόστος IT και λογισμικού.

Παρακάτω αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσει μια επιχείρηση που καταρτίζει το σχέδιο προϋπολογισμού για την υιοθέτηση ενός συστήματος CRM, προσπαθεί να αξιολογήσει τις προτάσεις ενός παρόχου ή απλά επιθυμεί να σχηματίσει μια ρεαλιστική ιδέα του ποσού που θα χρειαστεί να δαπανήσει.

Εφόσον μια επιχείρηση έχει αποσαφηνίσει τις απαιτήσεις της, το κόστος για την εφαρμογή του συστήματος CRM μπορεί να χωριστεί σε τρεις κύριους τομείς:

#### **1) Κόστος λογισμικού του συστήματος CRM**

Η τιμή του software του CRM συνήθως αποτελείται από:

- την τιμή των αδειών χρήσης του λογισμικού
- την τιμή συντήρησης του λογισμικού.

#### **2) Κόστος επαγγελματικής υπηρεσίας**

Το συγκεκριμένο κόστος αναφέρεται σε ό, τι χρειάζεται να δαπανήσει η επιχείρηση για την πλήρη λειτουργία του συστήματος CRM. Μπορεί να περιλαμβάνει τα πάντα, από τη μελέτη και επισκόπηση του όλου project μέχρι τη διαμόρφωση του λογισμικού, το hardware και το κόστος εκπαίδευσης. Επίσης, περιλαμβάνονται και οι εσωτερικές δαπάνες της επιχείρησης (όπως ο απαιτούμενος

χρόνος απασχόλησης του προσωπικού) καθώς και η τιμή που χρεώνεται από τον πάροχο του συστήματος CRM.

### 3) Κόστος υποστήριξης

Το κόστος υποστήριξης γενικά αναφέρεται στις δαπάνες που καταβάλλει η επιχείρηση για τη διατήρηση του συστήματος. Αυτές συνήθως περιλαμβάνουν το κόστος της τεχνικής υποστήριξης, της υποστήριξης του administrator αλλά και της υποστήριξης των χρηστών (για παράδειγμα η πρόσβαση σε μια υπηρεσία υποστήριξης). Σε κάποιες περιπτώσεις το κόστος υποστήριξης περιλαμβάνει και το κόστος συντήρησης του λογισμικού του συστήματος CRM. Αυτό, βέβαια, εξαρτάται από τη συναφθείσα σύμβαση και τον πάροχο.

Οι ανωτέρω τρεις κατηγορίες δαπανών προϋποθέτουν, όπως άλλωστε γίνεται και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα CRM συνεργάζονται με έναν πάροχο λύσεων ή κάποιον επιχειρηματικό συνεργάτη. Εάν, ωστόσο, μια επιχείρηση αποφασίσει να κατασκευάσει ή να εφαρμόσει ένα σύστημα CRM από μόνη της, θα πρέπει να συμπεριλάβει μερικούς επιπλέον παράγοντες στην τιμή. Στην προκειμένη περίπτωση, το σημαντικότερο μέρος του κόστους θα προκύψει από την ανάπτυξη ή απόκτηση και το συνδυασμό ενός ευρέως φάσματος των επιχειρησιακών, διοικητικών, διαχειριστικών και τεχνικών δεξιοτήτων.

Παρακάτω θα αναφερθούμε λεπτομερέστερα σε κάθε μια από τις αναφερθείσες συνιστώσες του κόστους που θα πρέπει να λάβει υπόψη η επιχείρηση που προτίθεται να εφαρμόσει ένα CRM σύστημα με τη βοήθεια ενός παρόχου CRM λύσεων.

### **6.1.1 Η τιμή του λογισμικού του CRM**

Η διαδικασία υπολογισμού του κόστους των αδειών του λογισμικού είναι συνήθως απλή, καθώς υπάρχουν συγκεκριμένες τιμές για την παροχή αδειών ενός, περισσότερων ή πολλαπλών χρηστών. Ωστόσο, είναι σημαντικό η επιχείρηση να προνοήσει για την επεκτασιμότητα του αριθμού των αδειών λογισμικού που αγοράζει. Αυτό γιατί ο αριθμός των χρηστών μπορεί γρήγορα να αυξηθεί καθώς, εν καιρώ, αναδύονται τα οφέλη από τη χρήση του λογισμικού. Επίσης, μπορεί να είναι χρήσιμη η κατοχή επιπλέον διαθέσιμων αδειών σε περίπτωση πρόσληψης νέου προσωπικού. Πρέπει να σημειωθεί ότι μερικοί προμηθευτές λογισμικού CRM πωλούν τις άδειες χρήσης αποκλειστικά ανά παρτίδες. Έτσι, για παράδειγμα, μια επιχείρηση αναγκάζεται να προμηθευτεί 5, 10 ή 15 άδειες και ούτω καθεξής.

Το κόστος συντήρησης του λογισμικού επιμερίζεται τόσο στην αναβάθμιση, όσο και την τροποποίηση ή την αλλαγή του συστήματος από τους κατασκευαστές, με σκοπό τη διόρθωση των όποιων λαθών, τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά και την προσαρμογή – όποτε χρειαστεί - του λογισμικού για τη λειτουργία του σε νέες συνθήκες. Οι ανωτέρω υπηρεσίες συντήρησης χρεώνονται από τον πάροχο συνήθως ως ξεχωριστό ποσό για κάθε άδεια λογισμικού, με άλλα λόγια ως ένα ετήσιο τέλος. Ορισμένοι μεταπωλητές προϋποθέτουν υποχρεωτική τη συγκεκριμένη καταβολή, που σημαίνει ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να αγοράσει άδειες software χωρίς συντήρηση. Είναι ευνόητο, λοιπόν, ότι η επιχείρηση κατά την αγορά του CRM λογισμικού πρέπει να επιμεληθεί την εξασφάλιση της συντήρησης του.

### **6.1.2 Η τιμή των επαγγελματικών υπηρεσιών**

Στην κατηγορία αυτή το κόστος του όλου project του CRM έχει πιο ενεργό συμμετοχή. Σε αντίθεση με τα δικαιώματα εκμετάλλευσης

του λογισμικού, τα οποία κοστολογούνται σε ποσά ανά μονάδα, το κόστος των επαγγελματικών υπηρεσιών δεν αφορά άμεσα το χρήστη, ως βάση κοστολόγησης. Το εν λόγω κόστος μπορεί να είναι και το σημαντικότερο, κυρίως επειδή περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών εργασιών που πρέπει να υλοποιηθούν. Επίσης, ποικίλλει ανάλογα με το είδος εγκατάστασης, το βαθμό παραμετροποίησης, το είδος της επιχείρησης, αλλά και το επίπεδο ολοκλήρωσης με άλλα πληροφοριακά συστήματα.

Για την εκτίμηση των τιμών των επαγγελματικών υπηρεσιών κρίνεται χρήσιμη η κατάρτιση ενός πλάνου προγραμματισμού του project. Από τη στιγμή που εντοπιστούν οι όποιες απαιτήσεις της επιχείρησης, το εν λόγω πλάνο θα συμβάλει στην κατανόηση του τι πρέπει να γίνει για την υλοποίηση των απαιτήσεων αυτών. Γενικά συνιστάται η συμβολή ενός έμπειρου project manager ή συμβούλου, με την επιπλέον, βέβαια, δαπάνη που συνεπάγεται η κίνηση αυτή. Ωστόσο, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευθεί αυτή την επιπλέον δαπάνη, σε περίπτωση που αναθέσει την εκπόνηση του πλάνου στην προμηθεύτρια εταιρία CRM.

Ανάλογα με τη φύση και την πολυπλοκότητα του όλου project του CRM, το πλάνο προγραμματισμού του project μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ανάλυση επιχειρηματικών διαδικασιών
- Προδιαγραφές CRM
- Σχεδιασμός συστημάτων πωλήσεων, μάρκετινγκ και customer service
- Απαιτήσεις σε ενδοεπιχειρησιακούς πόρους
- Project Management
- Σχεδιασμός του συστήματος CRM
- Κατασκευή και διαμόρφωση του συστήματος
- Εισαγωγή δεδομένων

- Καθαρισμός δεδομένων
- Σύστημα εγκατάστασης
- Διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης
- Διόρθωση εσωτερικών διεργασιών, ενημερώσεις
- Εγκατάσταση hardware και αναβαθμίσεις
- Πρόσθετες απαιτήσεις σε software
- Βάθος ενοποίησης CRM με άλλα συστήματα υποστήριξης

Υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν καθένα από τα παραπάνω στοιχεία, όπως η πολυπλοκότητα του έργου CRM και, επακόλουθα, το επίπεδο των επαγγελματικών υπηρεσιών που η επιχείρηση απαιτεί. Για παράδειγμα, η τιμή του project θα επηρεαστεί από το κατά πόσο επιπλέον από τη λειτουργικότητα του software θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση αλλά και από το απαιτούμενο επίπεδο διαμόρφωσης του συστήματος.

Επίσης, οι προηγμένες απαιτήσεις της επιχείρησης θα επηρεάσουν το σχεδιασμό του συστήματος, ενώ το μέγεθος του προσωπικού, οι υπάρχουσες δεξιότητες και η πολυπλοκότητα του συστήματος θα επηρεάσουν τα απαιτούμενα επίπεδα εκπαίδευσης. Είναι ευνόητο ότι η αγορά επιπλέον hardware και software θα εξαρτηθεί από τις υπάρχουσες υποδομές πληροφορικής που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση. Το συνολικό κόστος, ακόμα, επηρεάζεται και από το βαθμό της αλλαγής στις υπάρχουσες διαδικασίες που χρησιμοποιεί η εταιρία κατά την επαφή με τους πελάτες της.

Τα δεδομένα είναι επίσης σημαντικό στοιχείο για τον καθορισμό της δαπάνης σε επαγγελματικές υπηρεσίες καθώς είναι δυνατό να δεσμευθεί σημαντικό μέρος των ενδοεπιχειρησιακών πόρων, ανάλογα με το πώς τα χρησιμοποιεί η εταιρία. Συνήθως το ίδιο το προσωπικό της εταιρίας είναι οι κατάλληλοι άνθρωποι που μπορούν να συμβάλλουν ενεργά στο σημείο αυτό, διότι εργάζονται ανελλιπώς και σε καθημερινή βάση με τα δεδομένα. Η επιχείρηση θα

πρέπει να αξιολογήσει τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα, δηλαδή, ποια από αυτά θα χρησιμοποιηθούν στο νέο σύστημα, σε τι μορφή είναι, κατά πόσο χρειάζονται αναδιαμόρφωση αλλά και πόσα από αυτά θα διαγραφούν. Ίσως είναι δύσκολος ο διαχωρισμός δεδομένων τα οποία έχουν δομηθεί με την πάροδο των ετών, αλλά πολλά από αυτά μπορεί να είναι υπερεκτιμημένα, ιδίως αν απαιτηθεί χρόνος από εξειδικευμένο προσωπικό για την αξιολόγηση ή μορφοποίησή τους. Βέβαια, το αν τελικά κρίνεται σκόπιμη η διατήρηση λεπτομερών στοιχείων (π.χ. των επαφών από διαδικτυακές έρευνες της εταιρίας πριν τέσσερα χρόνια, ή και νωρίτερα) εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Θα πρέπει, τέλος, να τονιστεί ότι η καταλληλότερη στιγμή για το «ξεκαθάρισμα» των δεδομένων μιας επιχείρησης είναι όταν πρόκειται να υιοθετήσει ένα σύστημα CRM.

Μόλις η επιχείρηση καθορίσει τις πραγματικές της ανάγκες σε επαγγελματικές υπηρεσίες, μέσω του πλάνου προγραμματισμού και σε συνεργασία με την προμηθεύτρια εταιρία CRM, θα είναι σε θέση να κοστολογήσει καθέναν από τους παράγοντες που αναλύθηκαν παραπάνω.

### **6.1.3 Κόστος υποστήριξης του συστήματος**

Το κόστος για την υποστήριξη του συστήματος CRM και του λογισμικού θα εξαρτηθεί από το τι προσφέρει ο πάροχος αλλά και το επίπεδο υποστήριξης που η επιχείρηση επιθυμεί να λάβει. Οι πάροχοι CRM διαφέρουν ως προς το επίπεδο υποστήριξης που προσφέρουν και πόσο τη χρεώνουν. Ωστόσο, οι περισσότεροι είναι σε θέση να προσφέρουν κάποιο επίπεδο υποστήριξης. Αν δεν το κάνουν, ή αν η επιχείρηση-αγοραστής προτιμά να μην πληρώνει το ανάλογο συμβόλαιο, τότε, σε περίπτωση που τελικά υπάρξει ανάγκη υποστήριξης, κατά πάσα πιθανότητα θα τιμολογηθεί ως επαγγελματική υπηρεσία.

Μια τυπική δομή υποστήριξης μπορεί να περιλαμβάνει:

- Βοήθεια και υποστήριξη χρηστών – στην ιδανική περίπτωση μέσω αποκλειστικής γραμμής υποστήριξης. Πρέπει η επιχείρηση να βεβαιωθεί ότι ο πάροχος χρησιμοποιεί εκπαιδευμένο προσωπικό υποστήριξης που μπορεί να απαντήσει σε όλες τις δυνατές απορίες των χρηστών: από το «Πως μπορώ να...» μέχρι τεχνικές λεπτομέρειες.
- Βοήθεια και υποστήριξη της διοίκησης - και πάλι θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσω ειδικής γραμμής υποστήριξης για την αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του συστήματος.
- Προμήθεια λογισμικού αναθεωρήσεις και διορθώσεις (μπορεί να συμπεριληφθεί ως συντήρηση).
- Έλεγχος και αναφορές για ιούς
- Εξ αποστάσεως παρέμβαση και διάγνωση - web dial-in, με ελεγχόμενη πρόσβαση.
- Αυτοεξυπηρέτηση. Ορισμένοι από τις καλύτερους παρόχους CRM προσφέρουν την πρόσβαση σε ένα online κέντρο υποστήριξης 24 ώρες την ημέρα, 7 μέρες την εβδομάδα και έτσι η επιχείρηση ενημερώνεται για την έκβαση του όποιου ζητήματος έχει προκύψει.

Επιπλέον συνιστώσες του κόστους υποστήριξης CRM που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η διαχείριση του συστήματος, η πρόσθετη εκπαίδευση των χρηστών, οι επιτόπιες επισκέψεις, οι βελτιώσεις του συστήματος και οι πρόσθετες εγκαταστάσεις αδειών.

Από όλα τα παραπάνω, λοιπόν, γίνεται πλέον φανερό ότι το κόστος του συστήματος CRM εξαρτάται από τις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης, τι ακριβώς επιθυμεί να κάνει και πώς θα το πραγματοποιήσει. Θα πρέπει να τονιστεί ότι κατά την εξέταση της υλοποίησης του συστήματος η επιχείρηση θα πρέπει να συμπεριλάβει και τους αρμόδιους εκπροσώπους από τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, πληροφορικής και οικονομικών.

Οι χειρισμοί των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την τιμολόγηση του project μπορεί να είναι αρκετά λεπτοί, ιδίως λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων ανά τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό η συνεισφορά από έμπειρους ειδικούς -ενδοεπιχειρησιακούς ή εξωτερικούς- στα συστήματα CRM μπορεί να είναι ανεκτίμητη, ώστε η επιχείρηση να υιοθετήσει το καταλληλότερα προσαρμοσμένο στις ανάγκες της CRM σύστημα.

## **6.2 Απόδοση επένδυσης (ROI) και CRM**

Ο υπολογισμός του ROI ενός συστήματος CRM αποτελεί μια πολύπλοκη και επίπονη διαδικασία καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με το CRM και επηρεάζουν το κόστος και τα έσοδα, καθώς και είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών το 2005 (Αυλωνίτης, Παναγόπουλος) έγινε μια προσπάθεια υπολογισμού του βαθμού απόδοσης (ROI) από την επένδυση σε ένα σύστημα CRM. Για το σκοπό αυτό οι ανωτέρω ερευνητές απευθύνθηκαν σε 5 μεγάλες φαρμακευτικές επιχειρήσεις στις οποίες διανεμήθηκαν 379 ερωτηματολόγια για όλους τους χρήστες του συστήματος CRM. 240 από αυτά επιστράφηκαν συμπληρωμένα ενώ παράλληλα συγκεντρώθηκαν αναλυτικά στοιχεία κόστους και πωλήσεων από τον υπεύθυνο του CRM κάθε επιχείρησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο της έρευνας οι επιχειρήσεις βρίσκονταν στα αρχικά στάδια εγκατάστασης ενός συγκεκριμένου συστήματος CRM στα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ. Ο προμηθευτής του συγκεκριμένου συστήματος ήταν μία πολυεθνική επιχείρηση με μεγάλη εμπειρία στα συστήματα CRM στη φαρμακευτική αγορά.

Οι μελετητές προχώρησαν σε μία λεπτομερή καταγραφή των δαπανών/αποτελεσμάτων που συνδέονται με το CRM, αντλώντας



στοιχεία από τις διοικήσεις των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα. Έτσι, λοιπόν, για κάθε επιχείρηση υπολογίστηκαν:

- οι συνολικές δαπάνες της αρχικής επένδυσης και υλοποίησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού)
- το ετήσιο κόστος συντήρησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού)
- οι ετήσιες πωλήσεις ανά χρήστη που οφείλονται στη χρήση του CRM
- το ετήσιο μεικτό κέρδος που οφείλεται στη χρήση του CRM
- το ετήσιο καθαρό κέρδος κατά τη διάρκεια χρήσης του CRM

Με τη βοήθεια των παραπάνω δεδομένων υπολογίστηκε ο Μη-Προεξοφλημένος Χρόνος Αποπληρωμής (Non-discounted Pay Back Period). Συγκεκριμένα, ανεξαρτήτως εταιρείας και συμπεριλαμβανομένων των τεσσάρων βασικών σεναρίων περιθωρίου κέρδους, οι χρόνοι αποπληρωμής έχουν ως εξής:

<b>Περιθώριο Κέρδους</b>	18%	30%	40%	50%
<b>Χρόνος Αποπληρωμής (σε έτη)</b>	4,06	1,64	1,10	0,82

Πίνακας 6. Μη Προεξοφλημένοι Χρόνοι αποπληρωμής του CRM ανά διάφορα περιθώρια κέρδους

Από τον ανωτέρω πίνακα γίνεται φανερό ότι τα συστήματα CRM αποδίδουν σε εύλογο χρονικό διάστημα. Όσο, βέβαια, αυξάνει το περιθώριο κέρδους μιας επιχείρησης τόσο μειώνεται και ο χρόνος αποπληρωμής. Για παράδειγμα, η απόσβεση της επένδυσης σε μια εταιρία με περιθώριο κέρδους 18% ξεκινά μετά από 4 χρόνια, ενώ όταν το περιθώριο κέρδους είναι 40%, η επένδυση αποσβένεται αρκετά πιο σύντομα, σε μόλις 1,1 χρόνια (ή 13,4 μήνες). Σημαντικό, επίσης, εύρημα της έρευνας είναι ότι το ROI των συστημάτων CRM δεν εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ή το μέγεθος της επιχείρησης.

### 6.3 CRM ανοικτού κώδικα (Open-source CRM)

Το λογισμικό ανοικτού κώδικα είναι ένα μοντέλο διανομής λογισμικού, όπου η διανομή του γίνεται μαζί με τον κώδικα πηγής (source code), οπότε οποιοσδήποτε μπορεί να επέμβει σε αυτόν και να το προσαρμόσει στις δικές του ανάγκες. Η διανομή του λογισμικού πραγματοποιείται κάτω από όρους συγκεκριμένης άδειας, όπου ορίζονται οι χρήσεις οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθεί, ο τρόπος διανομής του και ούτω καθ' εξής. Κάθε open-source λογισμικό πρέπει να συμβαδίζει με τα κάτωθι κριτήρια:

- Ελεύθερη αναδιανομή: Η άδεια δεν θα πρέπει να περιορίζει κανέναν στο να πουλάει ή να χαρίζει το λογισμικό και δεν θα πρέπει να απαιτεί καταβαλλόμενο ποσό ή άλλη αποζημίωση.
- Πηγαίος κώδικας: Το πρόγραμμα πρέπει να περιέχει πηγαίο κώδικα και να επιτρέπει την κατανομή σε πηγαίο κώδικα καθώς και σε συμπαγή μορφή. Σκόπιμα ασαφής κώδικας δεν επιτρέπεται.
- Καμία διάκριση μεταξύ διαφορετικών πεδίων έρευνας: Η άδεια δεν θα πρέπει να περιορίζει κανέναν από το να χρησιμοποιεί το πρόγραμμα σε ένα συγκεκριμένο πεδίο.
- Η άδεια δεν πρέπει να περιορίζει άλλο λογισμικό: Η άδεια δεν θα πρέπει να θέτει περιορισμούς σε άλλο λογισμικό που είναι καταμεμημένο μαζί με το αναγνωρισμένο λογισμικό. Έτσι, επιτρέπεται η ταυτόχρονη διανομή λογισμικού ανοικτού και κλειστού κώδικα.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο οποιοσδήποτε μπορεί να συμμετάσχει σε ένα project ανοικτού κώδικα και οποιαδήποτε στιγμή μπορεί να αποχωρήσει. Το λογισμικό ανοικτού κώδικα ξεκινά συνήθως από έναν φορέα ή ιδιώτη, ο οποίος γράφει την αρχική έκδοση του προγράμματος και στη συνέχεια αποφασίζει να το διαθέσει με το συγκεκριμένο μοντέλο. Υπάρχουν και περιπτώσεις εμπορικού λογισμικού το οποίο στην πορεία διατίθεται από τον κατασκευαστή του με το μοντέλο του ανοικτού κώδικα.

### **6.3.1 Πλεονεκτήματα open-source CRM**

- Η λογική της ανάπτυξης των εν λόγω συστημάτων είναι τέτοια ώστε επιτρέπει τον ποιοτικό του έλεγχο από πολλούς ανθρώπους. Μάλιστα, αρκετοί από αυτούς ενδέχεται να είναι ικανοί και πολύ εξειδικευμένοι προγραμματιστές.
- Υπάρχει μεγάλη δυνατότητα προσαρμογής του λογισμικού στις ανάγκες ιδιωτών ή εταιριών
- Μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εκπαιδευτικό εργαλείο ή εργαλείο απόκτησης προγραμματιστικής εμπειρίας από αυτούς που αναπτύσσουν τον κώδικα
- Το κόστος χρήσης και απόκτησης του CRM ανοικτού κώδικα είναι συνήθως σημαντικά μικρότερο από το κόστος αντίστοιχων εμπορικών λύσεων
- Όταν πρόκειται για δημοφιλή προγράμματα τα οποία χρησιμοποιούνται σε πληθώρα εγκαταστάσεων ανά τον κόσμο, η υποστήριξη σε περίπτωση εμφάνισης προβλημάτων μπορεί να προέλθει άμεσα με τη χρήση καναλιών επικοινωνίας του internet (π.χ. newsgroups)
- Η χρήση λογισμικού ανοικτού κώδικα δεν δημιουργεί εξαρτήσεις από κάποια συγκεκριμένη εταιρία
- Επειδή ο κώδικας είναι διαθέσιμος, μπορεί να ελεγχθεί η αξιοπιστία του, κάτι που δεν μπορεί να γίνει σε εμπορικά προγράμματα όπου ο κώδικας δεν είναι διαθέσιμος.

### **6.3.2 Μειονεκτήματα open-source CRM**

- Δεν είναι στο σύνολό τους λύσεις σταθερές στη λειτουργία τους. Συνήθως το λογισμικό υποδομής το οποίο χρησιμοποιείται από πολλούς είναι αρκετά σταθερό. Όμως, κάποια επιμέρους προγράμματα ίσως να μην είναι το ίδιο σταθερά με τα αντίστοιχα εμπορικά
- Η παρεχόμενη τεκμηρίωση είναι συνήθως μικρή

- Η υποστήριξη γίνεται συνήθως από την ίδια την κοινότητα ανάπτυξης και χρήσης του λογισμικού, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποια επαγγελματική δέσμευση. Ωστόσο, για λογισμικά που χρησιμοποιούνται ευρέως, υπάρχουν και επαγγελματίες που αναλαμβάνουν τη σύναψη συμβολαίων υποστήριξης.
- Χρειάζεται να περάσουν αρκετές εκδόσεις του λογισμικού ώστε να ωριμάσει και να σταθεροποιηθεί. Έτσι, εάν κάποιος το υιοθετήσει στις πρώτες του εκδόσεις είναι πιθανό να αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα
- Δεν είναι ελεγχόμενη η ανάπτυξή του, καθώς ο κάθε ένας προσθέτει τα χαρακτηριστικά που αυτός χρειάζεται. Έτσι, εάν κάτι δεν συμπεριλαμβάνεται στο λογισμικό και δεν το αναπτύσσει κάποιος για να προστεθεί, θα πρέπει να το αναπτύξει ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος.

Όπως βλέπουμε, το λογισμικό ανοικτού κώδικα στις αρχικές του εκδόσεις δεν είναι σταθερό, καθώς βελτιώνεται εν καιρώ. Λόγω του ότι η ανάπτυξή του ξεκινά από κάποια συγκεκριμένη ανάγκη που διαμορφώνεται στην πορεία, οι αρχικές εκδόσεις μπορεί να μην καλύπτουν το σύνολο των αναγκών, όπως ένα εμπορικό λογισμικό. Παρ' όλα αυτά, αφού περάσουν τα πρώτα στάδια ανάπτυξης και δοκιμαστεί το λογισμικό σε διάφορες εγκαταστάσεις από τις οποίες θα προκύψουν παρατηρήσεις και βελτιώσεις, σταδιακά δημιουργούνται ολοένα και πιο σταθερές λύσεις.

Επιπρόσθετα, όπως είδαμε και πρωτύτερα, το λογισμικό του CRM κοστίζει σημαντικά στις επιχειρήσεις τόσο για την αγορά αδειών όσο και για τη λειτουργία, τη συντήρηση και την υποστήριξή του. Το κόστος των αδειών, όμως, όπου σε κάποιες περιπτώσεις είναι εξαιρετικά σημαντικό, μπορεί να μειωθεί κατά πολύ με τη χρήση CRM ανοικτού κώδικα. Έτσι, εάν μια επιχείρηση μπορεί να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες με τέτοιου τύπου λογισμικά, έχει όφελος να

εξετάσει το ενδεχόμενο να τα χρησιμοποιήσει σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις, (π.χ. χρήση μιας βάσης δεδομένων).

Επίσης, η επιχείρηση δύναται να πραγματοποιήσει μια δοκιμαστική δραστηριότητα και να πειραματιστεί με το CRM ανοικτού κώδικα, χωρίς να χρειαστεί να αγοράσει άδειες και να προβεί στην αγορά μιας εμπορικής λύσης που κοστίζει αρκετά. Λόγω του ότι τα λογισμικά ανοικτού κώδικα συνήθως περιλαμβάνουν και τον πηγαίο κώδικα, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει το CRM στις ιδιαίτερες ανάγκες της, έχοντας έτοιμο μεγάλο ποσοστό του λογισμικού, χωρίς να χρειαστεί να το δημιουργήσει από την αρχή.

Όλα τα ανωτέρω μπορούν να ωφελήσουν επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και ιδιαίτερα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, για τις οποίες η δαπάνη αγοράς λογισμικού είναι σημαντικό πρόβλημα καθώς απαιτεί δέσμευση κεφαλαίων.

Οι 10 δημοφιλέστερες open-source CRM λύσεις είναι:

1. SugarCRM
2. SplendidCRM
3. CentricCRM
4. Hipergate
5. Compiere
6. Vtiger CRM
7. CentraView
8. XRMS CRM
9. Cream CRM
10. Tustena CRM

## 7. Για ποιους λόγους το CRM αποτυγχάνει;

Όπως είναι λογικό, η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM δεν είναι η πανάκεια που θα αποφέρει μόνο σημαντικά οφέλη και θα λύσει ως δια μαγείας τα όποια προβλήματα μιας επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου μια τέτοια εφαρμογή είχε τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Earley (2002), το 75-85% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν. Επιπλέον, σε έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση (Rigby et al., 2002). Επιπλέον, ο Kehoe (2002) ανέφερε ότι περίπου 20% των στελεχών επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι το CRM έβλαψε τις πελατειακές σχέσεις. Παρακάτω θα αναφερθούμε στους κυριότερους παράγοντες αποτυχίας των εν λόγω συστημάτων:

- Παντελής απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης
- Πολύ συχνά η υιοθέτηση του συστήματος CRM αποτέλεσε αποκλειστική αρμοδιότητα του Τμήματος Πληροφορικής χωρίς την ανάμιξη περαιτέρω τμημάτων ή της διοίκησης. Η πεποίθηση ότι η αλλαγή που επιφέρεται είναι καθαρά θέμα τεχνολογίας είναι και από τους βασικότερους λόγους αποτυχίας
- Επιλογή λάθους ή μη κατάλληλου συστήματος CRM από την επιχείρηση διότι ήταν αποκλειστική επιλογή του Τμήματος Πληροφορικής, ή επειδή επιλέχθηκε η ευκολότερη λύση
- Υλοποίηση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών

- Επιλογή λάθους μεθοδολογίας, υλοποίησης και διαχείρισης του CRM
- Ανεπαρκής και χωρίς βάθος προγραμματισμός. Η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM είναι κριτικής σημασίας και αν δεν προγραμματιστεί επαρκώς, τότε αποτυγχάνει. Συνήθως η κλίμακα και η φύση των λειτουργικών αλλαγών υποτιμάται. Είναι εύκολη η εγκατάσταση ενός συστήματος, αλλά πολύ πιο δύσκολη η αλλαγή των πρακτικών και μεθόδων εργασίας του προσωπικού της επιχείρησης
- Μη επαρκής εφαρμογή του συστήματος που συνεπάγεται την ανυπαρξία σωστής εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά και των κατάλληλων αλλαγών για την ομαλή μετάβαση σε μια νέα κουλτούρα
- Υπέρβαση του αρχικού προϋπολογισμού με αποτέλεσμα τη διακοπή του project
- Αντικρουόμενα ενδοεπιχειρησιακά συμφέροντα
- Μη αποδοχή του συστήματος από τους χρήστες του. Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο για το προσωπικό που ασχολείται με τις πωλήσεις.
- Κακή ποιότητα των ήδη υπάρχοντων πελατειακών δεδομένων και πληροφοριών. Καθώς το CRM έχει να κάνει με πληροφόρηση είναι ζωτικής σημασίας η επιχείρηση πριν ακόμα την υλοποίηση του συστήματος να έχει αναλογιστεί τη διάσταση αυτή
- Επιλογή λανθασμένου τρόπου απόκτησης της «αφοσίωσης» των πελατών

Θα πρέπει να προσθέσουμε ότι την αποτυχία λόγω της έλλειψης στρατηγικής CRM ανέφεραν επίσης οι Cann (1998) και Rigby et al. (2002). Οι Rheault και Sheridan (2002) υποστήριξαν ως λόγο αποτυχίας την έλλειψη μεθόδων εγκατάστασης του συστήματος. Επιπλέον, όπως ανέφεραν οι Bradshaw και Brash (2001) οι εφαρμογές CRM δεν πρέπει να εγκαθίστανται μόνο στα τμήματα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη αλλά και στα άλλα όπως π.χ. η παραγωγή και η τιμολόγηση. Οι April και Harred (2002) διαπίστωσαν ότι οι μεγάλες εταιρίες έχουν πέντε έως δέκα εφαρμογές CRM διαφορετικές μεταξύ τους οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα με αποτέλεσμα να χρειάζονται ενοποίηση. Σημαντικό είναι επίσης οι εταιρίες πριν προβούν στην εγκατάσταση ενός συστήματος CRM να κατανοούν πλήρως τις απαιτήσεις και τα οφέλη του, δεδομένου ότι είναι ακριβή επένδυση.

Τέλος, σε έρευνα του CRM-Forum το 2001 κατατάχθηκαν οι κάτωθι παράγοντες αποτυχίας των συστημάτων CRM

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΑ</b>
Οργανωσιακή αλλαγή	29%
Πολιτική εταιρίας και αδράνεια	22%
Έλλειψη κατανόησης CRM	20%
Ελλιπής σχεδιασμός	12%
Έλλειψη ικανοτήτων	6%
Προβλήματα προϋπολογισμού	4%
Προβλήματα λογισμικού	2%
Λάθος πληροφόρηση	1%
Άλλοι λόγοι	4%

Πίνακας 7. Παράγοντες αποτυχίας των συστημάτων CRM



## **8. Ενοποίηση επιχειρηματικών λειτουργιών**

### **8.1 ERP vs CRM**

Υπάρχουν πολλά συστήματα πληροφόρησης τα οποία συγχέονται με τα συστήματα CRM και κυρίως με τα συστήματα ERP. Για την αποσαφήνιση της διαφοράς της έννοιας των δύο αυτών συστημάτων βασιζόμαστε στην ανάλυση που έκαναν οι Hendricks et. Al. (2007).

Σύμφωνα με αυτούς, και τα δύο συστήματα αυτά αποτελούν επιχειρησιακά συστήματα που συμβάλλουν στην αφομοίωση πληροφορίας. Ένα σύστημα ERP – Enterprise Resource Planning όμως επικεντρώνεται περισσότερο στην αυτοματοποίηση των συναλλαγών, αντικαθιστώντας πολύπλοκες και χειροκίνητες διεπαφές μεταξύ διαφορετικών συστημάτων με συγκεκριμένες και διασταυρωμένες λειτουργίες αυτοματοποίησης συναλλαγών. Με την αυτόματη καταγραφή λοιπόν των οικονομικών συναλλαγών επιτυγχάνεται η ταχύτερη συλλογή των οικονομικών στοιχείων και άμεση αντίδραση, επιτυγχάνοντας έτσι μικρότερα λειτουργικά κόστη. Συν τοις άλλοις, όλα τα επιχειρησιακά δεδομένα συλλέγονται μια φορά κατά την διάρκεια της συναλλαγής, αποθηκεύονται κεντρικά και ανανεώνονται σε πραγματικό χρόνο. Συνεπώς κατά την κατάρτιση πλάνων, αυτά αντικατοπτρίζουν ρεαλιστικά τις υπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησης.

Ένα σύστημα CRM δε, παρέχει τις βάσεις για την διευκόλυνση στην δημιουργία σχηματισμού μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Επίσης τα συστήματα CRM περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος λειτουργιών, από αυτοματοποίηση πωλήσεων, δεδομένα αποθήκευσης και εξόρυξη πληροφοριών, μέχρι και υποστήριξη στην λήψη αποφάσεων και εργαλεία αναφοράς. Επιπροσθέτως τα συστήματα CRM είναι κεντρικά τοποθετημένα, επιτρέποντας έτσι την πρόσβαση από όλα τα τμήματα της. Κατ' αυτόν τον τρόπο

επιτυγχάνεται η διάχυση της πληροφορίας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης ενώ παράλληλα αποφεύγονται οι διπλοεγγραφές.

## **8.2 Ενοποίηση CRM – ERP. Πως επιτυγχάνεται;**

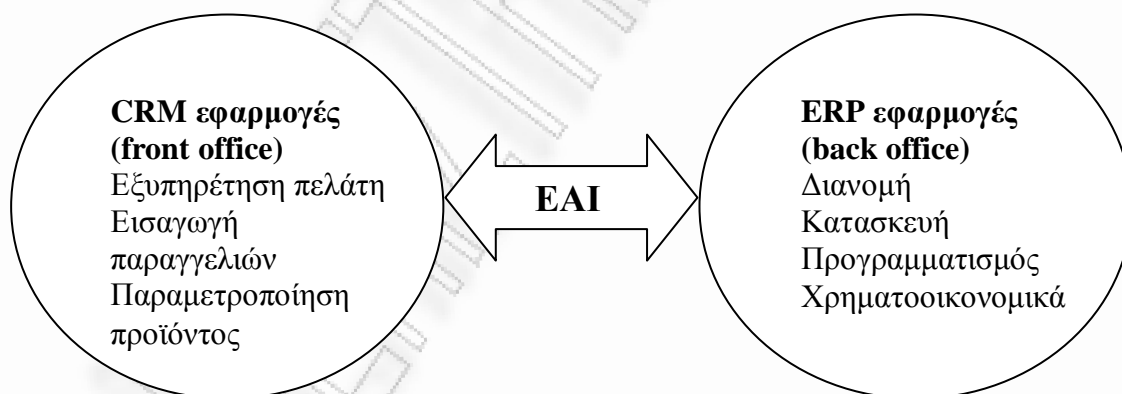
### **8.2.1 Ολοκλήρωση επιχειρησιακών εφαρμογών (Enterprise Application Integration – EAI)**

Κρίσιμο ρόλο στην απόδοση του CRM, όπως άλλωστε και στα SCM συστήματα, διαδραματίζει η επιτυχής διασύνδεσή του με το ERP της επιχείρησης. Αποστολή του CRM συστήματος είναι να αυτοματοποιήσει και να ολοκληρώσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες που αλληλεπιδρούν με τον πελάτη. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται με τα τμήματα πωλήσεων, παραγωγής και μάρκετινγκ. Το CRM, λοιπόν, αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα που επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά. Έτσι, δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει σωστά αν δε «συνεργάζεται» αρμονικά με το ERP σύστημα, το οποίο αποτελεί τη συνολική πληροφοριακή πλατφόρμα της σύγχρονης επιχείρησης. Η τελευταία τάση που επικρατεί στο χώρο των CRM συστημάτων είναι η διασύνδεσή τους με τα αντίστοιχα τμήματα των πελατών της επιχείρησης (στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν πουλάει σε τελικούς πελάτες). Αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη αυτού του βήματος είναι η πληροφοριακή ολοκλήρωση στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Η ολοκλήρωση, λοιπόν, είναι μια λέξη κλειδί για τη σύγχρονη επιχείρηση, τουλάχιστον όσον αφορά την εκμετάλλευση της πληροφοριακής υποδομής. Αυτή επιδιώκεται τόσο σε εσωτερικό επίπεδο (εντός της επιχείρησης) όσο και σε εξωτερικό (για παράδειγμα σε σχέση με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους συνεργάτες). Η σημασία της ολοκλήρωσης των επιχειρησιακών εφαρμογών είναι θεμελιώδης, περισσότερο ως προϋπόθεση δυνατότητας ανταγωνισμού, παρά ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ενοποίηση των επιχειρησιακών εφαρμογών ουσιαστικά σημαίνει ολοκλήρωση της λειτουργίας διαφορετικών πακέτων λογισμικού, η οποία υποδιαιρείται σε δύο επιμέρους είδη, ανάλογα με το βαθμό που πραγματοποιείται, την μερική και την πλήρη. Κατά τη μερική ολοκλήρωση δύο συστήματα ή εφαρμογές απλώς ανταλλάσσουν πληροφορίες χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο από τα εμπλεκόμενα συστήματα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή, τα συστήματα αυτά είναι απλώς συνδεδεμένα μεταξύ τους. Η πλήρης ολοκλήρωση επιτυγχάνεται όταν τα δύο συστήματα ερμηνεύουν με τον ίδιο τρόπο τις πληροφορίες που ανταλλάσσουν.

Είναι προφανές ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιδιώκουν την πλήρη ολοκλήρωση των συστημάτων τους. Η ολοκλήρωση ενός συστήματος CRM με το ERP της επιχείρησης φαίνεται σχηματικά παρακάτω:

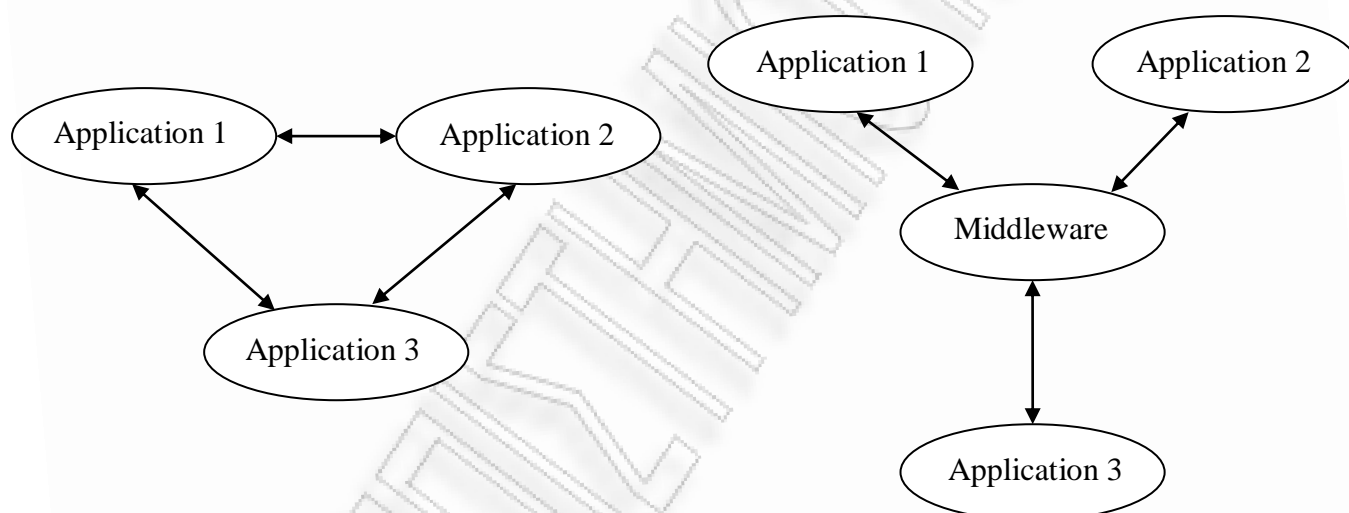


Σχήμα 8. Ολοκλήρωση επιχειρησιακών εφαρμογών  
Πηγή: O'Brien, 2003

Οι λειτουργίες του ERP συστήματος δεν είναι ορατές στον πελάτη, ωστόσο πρέπει να εναρμονιστούν πλήρως με τις λειτουργίες του CRM οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στη επαφή με τον πελάτη. Αν κάτι τέτοιο δεν επιτευχθεί, τότε ακόμα και αν οι λειτουργίες του CRM είναι άρτια οργανωμένες, η επιχείρηση θα αποτύχει σε ένα ή περισσότερα σημεία της επαφής της με τον πελάτη. Η επιτυχής

ολοκλήρωση οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη και τη βελτίωση της ανταπόκρισης στις ιδιαίτερες ανάγκες του, καθώς συνδέει τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης με τις ανάγκες του πελάτη και τις μετατρέπει από δύο ξεχωριστές οντότητες σε αλληλεπιδρούσες διαδικασίες. Η ολοκλήρωση των εφαρμογών, λοιπόν, διευκολύνει τον έλεγχο και τη ροή των πληροφοριών στο επιχειρησιακό περιβάλλον και βελτιώνοντας παράλληλα την επικοινωνία και το συντονισμό, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο τμημάτων.

Υπάρχουν δύο τρόποι υλοποίησης των επιχειρησιακών εφαρμογών.



Σχήμα 9. Τρόποι υλοποίησης της ολοκλήρωσης επιχειρησιακών εφαρμογών  
Πηγή: Gordon & Gordon, 2003

Στον πρώτο τρόπο υλοποίησης χρησιμοποιούνται διεπαφές (interfaces) μεταξύ των διαφόρων εφαρμογών της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό κάθε εφαρμογή συνδέεται απευθείας με την οποιαδήποτε άλλη με επικοινωνία ένας προς έναν. Ο συγκεκριμένος τρόπος μπορεί να εφαρμοστεί μόνο στην περίπτωση που οι εφαρμογές είναι λίγες σε αριθμό, καθώς είναι πρακτικά αδύνατη η άρτια λειτουργία όλων των διεπαφών μεταξύ μεγάλου πλήθους εφαρμογών. Αυτή η μέθοδος υλοποίησης χρησιμοποιείται σε μικρές επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις στις οποίες η ολοκλήρωση δεν

επηρεάζει δραστικά τον τρόπο λειτουργίας, αλλά γίνεται περισσότερο για πρακτικούς λόγους.

Στον δεύτερο τρόπο υλοποίησης, ο μεγάλος αριθμός διεπαφών αντικαθίσταται από ένα κεντρικό λογισμικό (middleware) το οποίο αναλαμβάνει το συντονισμό και την ολοκλήρωση της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων εφαρμογών. Το λογισμικό αυτό πραγματοποιεί όχι μόνο τη διανομή των δεδομένων μεταξύ των εφαρμογών, αλλά ταυτόχρονα καθορίζει και την κατάλληλη μορφή που πρέπει να έχουν τα δεδομένα αυτά, ώστε να επιτυγχάνεται η πλήρης ολοκλήρωση (Gordon & Gordon, 2003). Βέβαια, και στην περίπτωση αυτή γίνεται χρήση των διεπαφών, αλλά αυτές χρησιμοποιούνται μόνο μεταξύ των εφαρμογών και του κεντρικού λογισμικού. Έτσι, κάθε εφαρμογή έχει μόνο μια διεπαφή ενώ στον πρώτο τρόπο υλοποίησης πρέπει να έχει τόσες διεπαφές, όσες είναι και οι εφαρμογές με τις οποίες χρειάζεται να επικοινωνεί. Η διαφορά μεταξύ των δύο τρόπων υλοποίησης δεν είναι τόσο εμφανής στο σχήμα, καθώς υπάρχουν μόνο τρεις εφαρμογές, εάν όμως αναλογιστούμε ότι στην πραγματικότητα οι εφαρμογές είναι δεκάδες, τότε μπορούμε να αντιληφθούμε το μεγάλο μέγεθος της διαφοράς των δύο αυτών τρόπων. Το μειονέκτημα της μεθόδου που μόλις αναπτύχθηκε είναι ότι σε περίπτωση βλάβης του κεντρικού λογισμικού ουσιαστικά σταματά η επικοινωνία μεταξύ των εφαρμογών. Για το λόγο αυτό, σε περίπτωση επιλογής της εν λόγω μεθόδου, χρειάζεται μεγάλη προσοχή στον τομέα της συντήρησης του κεντρικού λογισμικού.

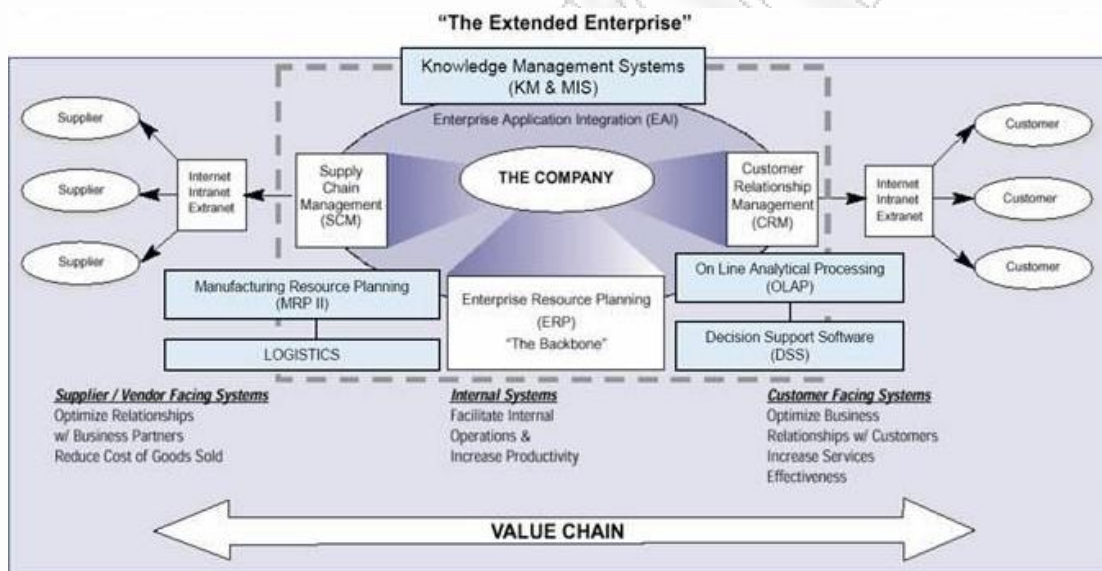
### **8.2.2 Διεπιχειρησιακά συστήματα (Interorganizational Systems - IOS)**

Τα διεπιχειρησιακά συστήματα αφορούν την ολοκλήρωση που σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αποτελούν μια εξειδικευμένη μορφή πληροφοριακής υποδομής η οποία αναδιαρθρώνει το πλαίσιο συνεργασίας και ανταγωνισμού των σύγχρονων επιχειρήσεων. Επιπλέον, είναι προφανές ότι τα συστήματα αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και ηλεκτρονικού επιχειρείν. Τα διεπιχειρησιακά συστήματα έχουν τη ρίζα τους στη στρατηγική της επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα στην έννοια των στρατηγικών συμμαχιών. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι διεπιχειρησιακές συνεργασίες οι οποίες έχουν ως απώτερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα συμβαλλόμενα μέρη, ή σε κάθε περίπτωση την ισχυροποίησή τους απέναντι στον ανταγωνισμό. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια τέτοια συνεργασία, θα πρέπει η επικοινωνία των συμβαλλομένων μερών να είναι όσο το δυνατόν αμεσότερη, ώστε να συντονίζονται καλύτερα οι όποιες ενέργειες. Η επικοινωνία αυτή συνήθως συνεπάγεται και τον διαμοιρασμό των απαραίτητων πληροφοριών.

Τα διεπιχειρησιακά συστήματα μέσω των πληροφοριακών υποδομών τους διευκολύνουν την κατάσταση αυτή. Τα εν λόγω συστήματα δίνουν τη δυνατότητα της on-line επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την ομαλή ροή των πληροφοριών, Επιπλέον, είναι δομημένα ώστε να διακινούν τις πληροφορίες μέσω μιας κοινής μορφής, ώστε να ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο από τα συμβαλλόμενα μέρη. Διάφορες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό, η πιο διαδεδομένη εκ των οποίων είναι η EDI (Electronic Data Interchange). Πρόκειται στην ουσία για ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων μέσω συνεργαζομένων

επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας σταθερή μορφή για το κάθε είδος του εγγράφου που διακινείται.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει άρδην ο τρόπος αντίληψης και υλοποίησης του επιχειρησιακού ανταγωνισμού. Για την περιγραφή του νέου τρόπου αντίληψης εισήχθη ένας νέος όρος, αυτού της διευρυμένης επιχείρησης (the extended enterprise). Ο όρος αυτός υπονοεί μια επιχειρησιακή οντότητα, η οποία υπερβαίνει τα παραδοσιακά όρια της επιχείρησης και επεκτείνεται προς τους πελάτες και τους προμηθευτές, ακόμη και τους ανταγωνιστές της. Μια απεικόνιση της διευρυμένης επιχείρησης δίνεται στο παρακάτω σχήμα



Σχήμα 10. Η διευρυμένη επιχείρηση  
Πηγή: Cherry Tree & Co. Research

## 9. Εφαρμογή ενός συστήματος CRM στην εταιρία κινητής τηλεφωνίας Q-Telecom

### 9.1 Γενικά στοιχεία για την εταιρία

Η Q-Telecom είναι μέλος του ομίλου Info-quest και δραστηριοποιείται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρία στηρίζει την επιτυχία των προσφερόμενων υπηρεσιών στην ποιότητα και την ανταγωνιστικότητά τους, στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, καθώς και στην απλούστευση των διαδικασιών υποστήριξης.

Αποτελείται από διάφορες διευθύνσεις (units). Στην Εμπορική Διεύθυνση υπάγονται τα τμήματα Πωλήσεις, Μάρκετινγκ και Customer Service.

Η Info-Quest η οποία δραστηριοποιείται και στο χώρο της πληροφορικής επέστρεψε στην κερδοφορία κατά το 2004, με καθοριστική τη συμβολή της δραστηριότητας στις τηλεπικοινωνίες (Q-Telecom). Τα οικονομικά αποτελέσματα της μητρικής εταιρίας και της Q-Telecom κατά τα έτη 2003 και 2004, παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

INFO-QUEST			Q-TELECOM	
(εκ. ευρώ)	2003	2004	2003	2004
Κύκλος εργασιών	474.500	482.836	60.3	105.6
Κέρδη προ φόρων	16.328	25.665	5.3	15.5

Πίνακας 8. Οικονομικά αποτελέσματα Info-Quest και Q-Telecom (2003 -2004)

Η πελατειακή βάση της Q-Telecom στο τέλος του 2004 ανήλθε στις 721.000 συνδέσεις κινητής. Η εταιρία εστιάζει στην εμπορική της πολιτική στην κινητή τηλεφωνία ειδικότερα στην καρτοκινητή.

Το όραμα της εταιρίας είναι να τοποθετήσει τον πελάτη στο επίκεντρο των ενεργειών της: «Θα ήθελες να είσαι το κέντρο του



κόσμου; Στο δικό σου δίκτυο είσαι». Η εταιρία επιθυμεί να έχει ένα δίκτυο προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις και τις επιλογές του πελάτη, με υπηρεσίες, χρεώσεις και προνόμια τέτοια, που να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες του καθενός.

## **9.2 Αποτύπωση της κατάστασης πριν από την εφαρμογή της λύσης CRM**

Η βασικότερη ανάγκη που ώθησε την εταιρεία να λάβει την απόφαση για την εφαρμογή του συστήματος CRM ήταν αυτή της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τον πελάτη και η καταγραφή όλων των ενεργειών που άπτονται της επαφής με αυτόν, όπως αλλαγές στοιχείων, παραμετροποίηση καρτέλας, ενεργοποίηση υπηρεσιών, κ.λπ. με δυνατότητα πλήρους αναφοράς (reporting). Μια άλλη επίσης σημαντική ανάγκη ήταν η ολοκλήρωση (integration) των επιμέρους συστημάτων σε ένα που να διαθέτει πολλές δυνατότητες για να διευκολύνει έτσι την ροή της πληροφορίας. Την ευθύνη για την εγκατάσταση του συστήματος ανέλαβε η Διεύθυνση Πληροφορικής.

## **9.3 Το όραμα της εταιρείας για το CRM**

Το CRM, αποτελεί για την εταιρεία ένα επικοινωνιακό όπλο, ένα interface και εντάσσεται στην αποστολή της σαν υποστηρικτικό εργαλείο. Η φιλοσοφία που διαπνέει την εταιρεία είναι: να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα τον πελάτη μέσω ενός κεντρικοποιημένου συστήματος.

## **9.4 Στρατηγικός σχεδιασμός**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης πριν από την εγκατάσταση του CRM, περιελάμβανε τα εξής στάδια: συλλογή

πληροφοριών (τι πρέπει να γίνει και ποιες ανάγκες πρέπει να καλυφθούν), καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής (ποιοι είναι οι στόχοι και πώς θα κατακτηθούν), υλοποίηση (έγκριση εφαρμογής), διεξαγωγή πιλοτικών τεστ (διάρκειας 10-15 ημερών), συνεχής επανεξέταση των αποτελεσμάτων και λήψη των κατάλληλων μέτρων (corrective actions). Ο υπεύθυνος του τμήματος Customer Service τόνισε την ανάγκη του σωστού αρχικού σχεδιασμού ο οποίος είναι πολύ βασικός για ένα σύστημα CRM, δεδομένου ότι όπως χαρακτηριστικά ανέφερε, το 70% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν από τον αρχικό σχεδιασμό.

## **9.5 Περιγραφή της λύσης CRM**

Το CRM που εγκαταστάθηκε στην εταιρεία εισήχθη από την αρχή (περίπτωση start-up) κατόπιν επιλογής μεταξύ προϊόντων διαφόρων εταιρειών. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα υποσυστημάτων (modules) αλλά η εταιρεία χρησιμοποιεί μόνο αυτό που αφορά στην διαχείριση του τηλεφωνικού κέντρου της (call center). Τα υπόλοιπα υπάρχουν αλλά παραμένουν ανενεργά, π.χ. το τμήμα Marketing της εταιρείας δεν χρησιμοποιεί το σύστημα CRM αλλά κάποιο άλλο που το θεωρεί πιο ευέλικτο. Η Q-Telecom χρησιμοποίησε εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της εφαρμογής. Από τεχνικής απόψεως, μόλις εισέλθει στο σύστημα κάποιο αίτημα πελάτη, αυτομάτως γίνεται ανάθεση στο αρμόδιο τμήμα μέσω της εφαρμογής CRM, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα/ παραγωγικότητα (productivity) με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πελάτη. Επίσης, μέσω του συστήματος CRM υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης ευκαιριών (lead management). Το CRM καλύπτει τα πάντα γύρω από τον πελάτη (επιλύσεις αιτημάτων, αλλαγές, προτάσεις, ενεργοποίηση υπηρεσιών κ.λπ.). Η εγκατάσταση

του συστήματος ξεκίνησε τον Απρίλιο και ολοκληρώθηκε πλήρως τον Ιούνιο του 2004.

## **9.6 Προβλήματα - προκλήσεις κατά την υιοθέτηση της λύσης**

Το CRM αρχικά έγινε δεκτό με επιφυλάξεις από την πλευρά της διοίκησης της εταιρείας (top management) που το αντιμετώπιζε με σκεπτικισμό λόγω έλλειψης σχετικής πληροφόρησης. Με την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση όμως, όλων των εμπλεκόμενων μερών, όπως του εμπορικού, του τεχνικού τμήματος και άλλων, η εφαρμογή έγινε αποδεκτή. Τα κυριότερα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την υιοθέτηση της λύσης ήταν αυτά της ενοποίησης και ολοκλήρωσης (integration, upgrade) των συστημάτων. Η λύση δόθηκε μέσα από τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης του συστήματος.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα ήταν η ανυπαρξία ή ελλιπής γνώση από την πλευρά των καταστημάτων/συνεργατών της Q, όπως επίσης και από την πλευρά των πωλητών της. Στους συνεργάτες παρέχεται εκπαίδευση, αν όμως και μετά υπάρχει πρόβλημα τότε η εταιρεία αναλαμβάνει την εισαγωγή των στοιχείων για λογαριασμό των συνεργατών της.

Όπως επισημάνθηκε επίσης, είναι σημαντικό το υπόβαθρο (background) πληροφορικής των χειριστών του συστήματος. Όσο περισσότερο ανεπτυγμένο είναι, τόσο πιο πολύ συντελεί στην ευκολία χρήσης του CRM, άρα και στην ευκολότερη αποδοχή του και μείωση της αντίστασης στην αλλαγή που παρουσιάζουν συνήθως οι υπάλληλοι, δεδομένου ότι άλλαξε τη ροή της καθημερινής τους εργασίας και γινόταν αντιληπτό ως ένα πρόσθετο εργασιακό φορτίο και όχι ως ένα εργαλείο που θα τους διευκόλυνε στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους για τη χρήση του συστήματος ήταν απαραίτητα.

Η ενσωμάτωση του CRM γίνεται με αργούς ρυθμούς και υπάρχει 'help desk' για επίλυση αποριών και προβλημάτων μέσα στην εταιρεία. Η ενσωμάτωση και ολοκλήρωση (integration) των συστημάτων, αποτελεί και τη μελλοντική πρόκληση για την πλήρη εφαρμογή του CRM.

## **9.7 Αποτελέσματα μετά την εφαρμογή της λύσης CRM**

Στο σύστημα οι πωλητές έχουν περιορισμένη πρόσβαση (π.χ. δεν έχουν πρόσβαση στον λογαριασμό του πελάτη) και μπορούν να εισάγουν λίγα στοιχεία. Αν παραστεί ανάγκη να ζητήσουν πρόσθετα στοιχεία, αυτό γίνεται μέσω του τμήματος Customer Service. Σε αυτό συντρέχουν λόγοι προστασίας προσωπικών δεδομένων, αλλά και το γεγονός ότι οι πωλητές δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις χειρισμού και βασικών κομματιών της τεχνολογίας.

Υπάρχει ιεράρχηση στην πρόσβαση στην πληροφορία (πρόσβαση σε συγκεκριμένου είδους πληροφορίες) λόγω άγνοιας των διαδικασιών και έλλειψης τεχνικών γνώσεων. Ο συντονισμός είναι καλύτερος μέσω του κεντριοποιημένου Customer Service, που είναι ο νευραλγικός σύνδεσμος (link) και αποτελεί το πρόσωπο/εικόνα της εταιρείας προς την αγορά.

Η εταιρεία δεν κατάφερε να μετρήσει το ROI (Return on Investment), αν και προσπάθησε, όμως εξέτασε την αποτελεσματικότητα της επένδυσης από πλευράς κόστους (ανάλυση cost-benefit και cost-effectiveness). Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για να αξιολογηθεί η απόδοση ήταν η διαχείριση (management) ανθρωπίνων πόρων, οι πελάτες, τα συστήματα που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων και το προσωπικό, δεδομένου ότι η εταιρεία επιθυμεί να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους.

Όπως ανέφερε η εταιρεία, αυτό που την ενδιαφέρει κυρίως είναι η επένδυση να αποβεί προς όφελος του πελάτη. Ο βασικός

στόχος της εταιρείας ήταν να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες που της εξασφαλίζει το CRM, για να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στον πελάτη που είναι και το επίκεντρο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων της και της καλύτερης εκμετάλλευσης της ροής της πληροφορίας που διαθέτει. Εστίασε στην επικοινωνία με τον πελάτη και στη βελτίωση της επιχειρηματικής της εικόνας. Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών καθώς και το Customer Care της εταιρείας έχουν λάβει τιμητικές διακρίσεις και βραβεία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Freeland John G., 2003, "The ultimate CRM handbook: Strategies and concepts for building enduring Customer Loyalty Profitability", Mc Graw – Hill
- O'Brien J., 2003, "Introduction to Information Systems – Essentials for the E – Business Enterprise", 11<sup>th</sup> edition, Mc Graw – Hill
- Bryan Bergeron, 2002, "Essentials of CRM", Wiley
- Laudon K., Laudon J., 2006, "Management Information Systems – Managing the Digital Firm", 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall
- Gordon S., Gordon J., 2003, "Information Systems – A management approach", 3<sup>rd</sup> edition, Wiley
- Payne, Frow, Pennie, Oct. 2005, "A strategic framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing
- Anderson H, Jacobsen P., 2000, "A strategic imperative in the world of e-business", Wiley
- Gronroos C., 1993, "Relationship Marketing: Challenges for the Organization", Industrial Marketing Management, vol. 22
- Gummesson E, 1999, "Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management – From 4Ps to 30Rs", Oxford: Butterworth-Heinemann

- Hendricks K., Singhal V., Stratman J., 2007, "The impact of enterprise systems on corporate performance: a study of ERP, SCM and CRM system implementations", Journal of Operations Management, Vol. 25
- Kohli A. & Jaworski B., 1990, "Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", Journal of Marketing, Vol. 54
- Kotler P. & Keller K.L., 2006, "Marketing Management", Prentice Hall
- Narver J. & Slater S., 1994b "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", Journal of Marketing, Vol. 58, January
- Narver J. & Slater S., 1994a "Market orientation, customer value and superior performance", Business Horizons, March-April
- Payne A. & Frow P., October 2005, "A strategic framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing, Vol. 69
- Subhash J., December 2005, "CRM shifts the paradigm", Journal of Strategic Marketing, Vol. 13
- Varey Richard, 2002, "Relationship Marketing – Dialogue and Networks in the E-Commerce Era", Wiley
- Laudon K., Laudon J., 2004, "Management Information Systems – Managing the Digital Firm", 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall

- Xu M., Walton J., 2005, "Gaining customer knowledge through analytical CRM", *Industrial management and data systems*, vol. 105
- E.W.T Ngai, 2005, "Customer relationship management research (1992-2002). An academic literature review and classification", Department of Management and Marketing, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, People's Republic of China
- Zigmund et al., 2003, "CRM: Integrating Marketing Strategy and IT", Wiley
- Deng S., Dart J., 1994, "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10
- Zineldin M., 2006, "The royalty of loyalty: CRM, quality and retention", *Journal of Consumer Marketing*
- Hwang H., Jung T., Suh E., 2004, "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry", *Expert Systems with Applications*, vol. 26
- Rust R., Zeithalm V., Lemon K., 2000, "Driving Customer Equity: how Customer Lifetime Value is reshaping corporate strategy", The Free Press
- Μπλήρη Ε., Μιχαλακόπουλος Μ., 2006, "Εφαρμογές CRM στις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική ανάλυση", Σπουδαί, vol. 56



## **Διαδίκτυο**

- [www.crm-guru.com](http://www.crm-guru.com)
- [www.el.tech.com](http://www.el.tech.com)
- [www.crm-daily.com](http://www.crm-daily.com)
- [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)
- [www.ecrmguide.com](http://www.ecrmguide.com)
- [www.salesforce.com](http://www.salesforce.com)
- [www.gartnergroup.com](http://www.gartnergroup.com)
- [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr)
- [www.concentrix.co.uk](http://www.concentrix.co.uk)
- [www.forrester.com](http://www.forrester.com)