

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πέρα από την εφαρμογή

**Το CRM ως αφετηρία του στρατηγικού σχεδιασμού, προϋποθέσεις,
εφαρμογή και επίδραση στο performance των επιχειρήσεων**

Μαρία Κ. Καβαδά

**Πτυχίο Γαλλικής Γλώσσας και Φιλολογίας του Εθνικού και
Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών**

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

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2011

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στο σύζυγο μου Μάριο
και στον μικρό μας άγγελο

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA) με τίτλο: *«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πέρα από την εφαρμογή: Το CRM ως αφετηρία του στρατηγικού σχεδιασμού, προϋποθέσεις, εφαρμογή και επίδραση στο performance των επιχειρήσεων»* έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολο της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγω για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή μεταπτυχιακού φοιτητή /τριας:.....

Όνοματεπώνυμο:.....

Ημερομηνία:.....

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πέρα από την εφαρμογή

Μαρία Κ. Καββαδά

Σημαντικοί όροι: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων, διαχείριση γνώσης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πελατοκεντρική επιχείρηση, τεχνολογία, διαχείριση διαδικασιών, αλλαγή κουλτούρας, πιστότητα πελατών, εμπιστοσύνη πελατών

Στην εργασία αυτή ορίζεται η Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management) στη σύγχρονη επιχείρηση, πέρα από την εφαρμογή, δηλαδή το λογισμικό. Αποτελεί την αφετηρία του στρατηγικού σχεδιασμού για μια επιτυχημένη εφαρμογή και μια αποτελεσματική επίδραση σε κάθε οργανισμό. Ποιες είναι όμως οι προϋποθέσεις και οι αναδιαρθρώσεις που πρέπει να υλοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα σύστημα CRM σε μια σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση; Γιατί και με ποιο τρόπο το CRM δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα ιδιαίτερα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον;

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε δίνοντας μου τη δυνατότητα να εκπονήσω την διπλωματική μου εργασία στον επιστημονικό τομέα που επιθυμούσα. Επίσης, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω, για την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της καθώς και την αμέριστη βοήθεια οποιαδήποτε στιγμή τη χρειαζόμουν.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγο μου Μάριο για τη συνεχή υποστήριξη που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της καθώς και στους γονείς μου Κωνσταντίνο και Κρυσταλλία για όλα όσα ανιδιοτελώς μου έχουν προσφέρει.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ CRM. ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ CRM

1.1	Εισαγωγή	01
1.2	Προσανατολισμός στον πελάτη	01
1.3	Ορισμός του CRM	02
1.4	Το φάσμα του CRM	05
1.5	Η χρήση του CRM και η ονοματολογία του	06
1.6	Τύποι του CRM	08
1.7	Τομείς εφαρμογής του CRM	10
1.8	Η επίδραση του Διαδικτύου	18
	Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΟ CRM ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1	Εισαγωγή	20
2.2	Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα στην Παγκόσμια Οικονομία	20
2.3	Το αντίκτυπο των συστημάτων CRM	22
2.4	Υπεροχή στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων	23
2.5	Ανταγωνιστική Στρατηγική	24
2.6	Ανταγωνιστική Στρατηγική του Porter	25
2.7	Πρωτοβουλίες CRM που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	27
2.8	Ανάπτυξη της επιχείρησης με λογισμικό CRM	28
	Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ CRM

3.1	Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Management	32
3.2	Ανίχνευση του Περιβάλλοντος	33
3.3	Διαμόρφωση του Περιβάλλοντος	33
3.4	Δημιουργώντας Όραμα CRM	36
3.5	Επιχειρηματική Πρόταση	37
3.6	Στόχοι	39
3.7	Αφοσίωση Πελάτη	40
3.8	Διάρκεια Ζωής Αξίας Πελάτη	41
3.9	Επίπεδα αφοσίωσης	42
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ

4.1	Εισαγωγή	44
4.2	Διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη	44
4.3	One to One Marketing	46
4.4	Mass Customization	48
4.5	CRM και Αξία πελάτη	50
4.6	Πρόταση Αξίας	51
4.7	Διατύπωση Πρότασης Αξίας	51
4.8	Σύστημα Παράδοσης Αξίας	52
4.9	CRM και Ικανοποίηση πελάτη	53
4.10	Διαχείρισης Εμπειρίας Πελάτη	55
4.11	Οφέλη από την Εμπειρία Πελάτη	57
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1	Εισαγωγή	59
5.2	Επιχειρηματική Διαδικασία	59
5.3	Γιατί δημιουργείται διαδικασία για CRM;	60
5.4	Το CRM ως διαδικασία - όχι ως έργο	60
5.5	Αναδιοργάνωση διαδικασίας	61
5.6	Six Sigma	62
5.7	Μεθοδολογία Six Sigma	63
5.8	Από Επιχειρηματική Διαχείριση σε Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών	66
5.9	Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Διαδικασιών	67
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

6.1	Εισαγωγή	69
6.2	Τι είναι η Διαχείριση Γνώσης;	69
6.3	Εναλλακτικοί Ορισμοί Διαχείρισης Γνώσης	71
6.4	Δεδομένα, πληροφορία και γνώση	73
6.5	Η Διαχείριση Γνώσης στο CRM	74
6.6	Σύνδεση της Γνώσης με τη Στρατηγική	75
6.7	Η Γνώση ως στρατηγικός πόρος	77
6.8	Παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος Διαχείρισης Γνώσης	78
6.9	Διαχείριση Γνώσης και Τεχνολογία	80
6.10	Διαδικασία Διαχείρισης Πληροφορίας	81
6.11	Εξόρυξη δεδομένων	83
6.12	Τι μπορεί να κάνει η εξόρυξη δεδομένων;	85
6.13	Η τεχνολογία	88
6.14	OLAP	88

6.15 Business Intelligence	90
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM;	
7.1 Εισαγωγή	93
7.2 Γιατί οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα CRM	93
7.3 Πλεονεκτήματα εφαρμογής και οφέλη για την επιχείρηση	94
7.4 Γιατί τα έργα CRM αποτυγχάνουν	97
7.5 Δέκα βήματα για αποτελεσματική εφαρμογή CRM	98
Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου	103
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	104
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1: Το φάσμα του CRM	05
Διάγραμμα 2: Relationship Marketing, CRM, Customer Management	08
Διάγραμμα 3: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Management	33
Διάγραμμα 4: Μοντέλο αποστολής Ashridge	36
Διάγραμμα 5: Τύποι Mass Customization	51
Διάγραμμα 6: Σύστημα παράδοσης αξίας	55
Διάγραμμα 7: Διαφορές μεταξύ CRM και CEM	59
Διάγραμμα 8: Χάρτης Διαδικασίας	64
Διάγραμμα 9: Τι είναι διαχείριση γνώσης	73
Διάγραμμα 10: Εξόρυξη δεδομένων	87
Διάγραμμα 11: Κυριότεροι παράγοντες κινδύνου CRM	100

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

		Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ	1: Ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter	27
ΠΙΝΑΚΑΣ	2: Καλύτερες στην κατηγορία τους πρακτικές εμπειρίας πελάτη	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Τι είναι CRM. Τι δεν είναι CRM.

1.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναφερθούμε στους ορισμούς, στους τύπους και στις ενότητες που έχουν αποδοθεί για την Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management) μιας επιχείρησης από την στιγμή που πρωτοεμφανίστηκε μέχρι τις ημέρες μας.

1.2. Προσανατολισμός στον πελάτη.

Στον 21^ο αιώνα για να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη και βιώσιμη θα πρέπει να έχει την ικανότητα να είναι προσανατολισμένη στον πελάτη. Σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον η ανάγκη αυτή είναι ολοένα και πιο έντονη. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι αρκετό να πωλούν εμπορεύματα και να παρέχουν υπηρεσίες για να είναι αποτελεσματικές. Θεμέλιος λίθος της κερδοφορίας μιας επιχείρησης είναι οι σχέσεις με τους πελάτες της. Ο πιστός πελάτης που έχει μακροχρόνια σχέση με την εταιρεία είναι πιο ελκυστικός. Για να υπάρχει καλύτερο αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις πρέπει να οργανώνονται γύρω από τους πιστούς πελάτες τους και να κάνουν σωστή διαχείριση της πιστότητας των πελατών και των σχέσεων τους.

Σήμερα ο πελάτης δεν ανήκει στην επιχείρηση, αντίθετα η επιχείρηση ανήκει στον πελάτη. Για να αναπτυχθεί η σχέση αυτή, η εταιρεία οφείλει να λειτουργήσει με τον τρόπο που ο πελάτης επιθυμεί. Αν ένας οργανισμός είναι κερδοφόρος σημαίνει ότι έχει διαμορφώσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πιο βαρύτερους πελάτες της, ότι έχει διεπαφές με αυτούς τους πελάτες μέσω διαφόρων σημείων επαφής, ότι έχει μάθει απ' αυτές τις επαφές ώστε να προσφέρει προσωποποιημένες προσφορές σε διάφορα τμήματα πελατών, ότι μαθαίνει τις ανάγκες των νέων πελατών και ότι η χρήση αυτής της γνώσης των

πελατών ολοκληρώνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε λύσεις που δημιουργούν αξία στον πελάτη.

Για να καταλάβει μια επιχείρηση που θέλει να πάει, πρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται. Μια προϊόντοκεντρική επιχείρηση αναζητά όσο το δυνατόν πιο πολλές χρήσεις και πελάτες για το προϊόν της. Αντίθετα μια πελατοκεντρική επιχείρηση αναζητά όσο το δυνατόν πιο πολλά προϊόντα για τους πελάτες της, τα οποία οφείλει να τα ολοκληρώσει. (Galbraith, 2005)

1.3 Ορισμός του CRM

Σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας για το τι ακριβώς είναι CRM και τί δεν είναι CRM, υπάρχει μεγάλη ποικιλία ορισμών. Διάφοροι λόγοι θα μπορούσαν να δικαιολογήσουν αυτήν την ποικιλομορφία των ορισμών, όμως πιο σημαντικός λόγος είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε οργανισμό η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος ανάπτυξης, διαχείρισης και διατήρησης των σχέσεων με τους πελάτες. Μέρος της σύγχυσης προέρχεται από την κοινότητα των κατασκευαστών – πωλητών, οι οποίοι έχουν τους δικούς τους ορισμούς, βασισμένοι στη δική τους τεχνολογία και στο πως θέλουν να τοποθετηθούν στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Μεγάλο μέρος της σύγχυσης αυτής όμως προέρχεται και από την προέλευση του CRM.

Η ορολογία του CRM παρουσιάζει έλλειψη σαφήνειας. Ο όρος Customer Relationship Management χρησιμοποιείται συχνά κατ' εναλλαγή με τους όρους 'Relationship Marketing', 'Customer Relationship Marketing', 'Enterprise Relationship Marketing' (ERM), 'Technology Enabled Relationship Marketing (TERM)', 'Customer Managed Relationships' (CMR) ή 'Customer Management' (CM). Επίσης συχνά χρησιμοποιείται σαν μια συγκεκριμένη λύση πληροφορικής (IT solution) όπως αποθήκες δεδομένων (data warehouse) ή μια συγκεκριμένη εφαρμογή όπως διαχείριση διαφημιστικής εκστρατείας (campaign management) ή ένα σύστημα αυτοματοποίησης του τμήματος των πωλήσεων (sales force automation). Επιπροσθέτως, οι ορισμοί και οι περιγραφές του CRM που έχουν

χρησιμοποιηθεί από διάφορους συγγραφείς ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό, όπως παρουσιάζεται παρακάτω (Payne, 2005):

- Το CRM είναι επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) συνδυασμένη με τεχνολογία πληροφορικής ώστε να διαχειριστεί αποτελεσματικά ολόκληρο τον κύκλο ζωής του πελάτη (customer life-cycle). (Smith, 2001)
- Μεθοδολογίες, τεχνολογίες και δυνατότητες ηλεκτρονικού εμπορίου που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. (Stone, Woodcock, 2001)
- Το CRM είναι μια εφαρμογή ηλεκτρονικού εμπορίου. (Khanna, Sunil, 2001)
- Μια διεξοδική στρατηγική και διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και συνεργασίας με επιλεγμένους πελάτες με σκοπό τη δημιουργία υπεραξίας τόσο για τον πελάτη όσο και για την επιχείρηση. (Parvatiyar, Sheth, 2001)
- Το CRM αναφέρεται στην ανάπτυξη και διατήρηση μακροπρόθεσμων, αμοιβαίων και επικερδών σχέσεων με σημαντικούς στρατηγικούς πελάτες. (Buttle, 2000)
- Υπάρχουν πολλές διαστάσεις αλλά η βασική άποψη είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να γίνει περισσότερο πελατοκεντρική (customer-centric). Κύριες μέθοδοι είναι εργαλεία που βασίζονται στο Web και η παρουσία στο Internet. (Gosney, Boehm, 2000)
- Το CRM μπορεί να θεωρηθεί σαν μια εφαρμογή του one-to-one marketing και του marketing των σχέσεων, που ανταποκρίνεται στις επιθυμίες κάθε πελάτη ξεχωριστά και που βασίζεται σε όσα λέει ο πελάτης και σε όσα γνωρίζουμε γι' αυτόν. (Peppers, Rogers, Dorf, 1999)
- Μια διαχειριστική προσέγγιση η οποία επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν, να προσελκύσουν και να αυξήσουν τον βαθμό διατήρησης (increase retention) των επικερδών πελατών τους, διαχειριζόμενοι τις σχέσεις μαζί τους. (Hobby, 1999)
- Εμπεριέχει τη χρήση της υπάρχουσας πληροφορίας του πελάτη με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και της εξυπηρέτησης του πελάτη. (Couldwell, 1999)

- Επιδιώκει να παρέχει μια στρατηγική γέφυρα ανάμεσα στην πληροφοριακή τεχνολογία (information technology) και στρατηγικές marketing στοχεύοντας στη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων και κερδοφορίας. Αυτό απαιτεί στρατηγικές βασισμένες στην πληροφορία. (Glazer, 1997)
- Marketing καθοδηγούμενο από τη διαχείριση των δεδομένων (data-driven). (Kutner, Cripps, 1997)

Είναι προφανές ότι υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό ποικίλες γνώμες για το τι είναι το Customer Relationship Management. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί ένας αποδεκτός ορισμός που να περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του όρου, ώστε όλοι οι οργανισμοί να είναι σαφείς σε τι αναφέρονται όταν χρησιμοποιούν το Customer Relationship Management. Βέβαια υπάρχουν αρκετά κοινά θέματα σύμφωνα με τους ορισμούς που έχουν παρατεθεί όπως:

- Το CRM είναι επιχειρηματική στρατηγική πρωτοβουλία.
- Το CRM είναι ένα πρόγραμμα για όλη την επιχείρηση, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί προοδευτικά.
- Οι πρωτοβουλίες του CRM στοχεύουν στην μεταχείριση κάθε ξεχωριστού πελάτη διαφορετικά.

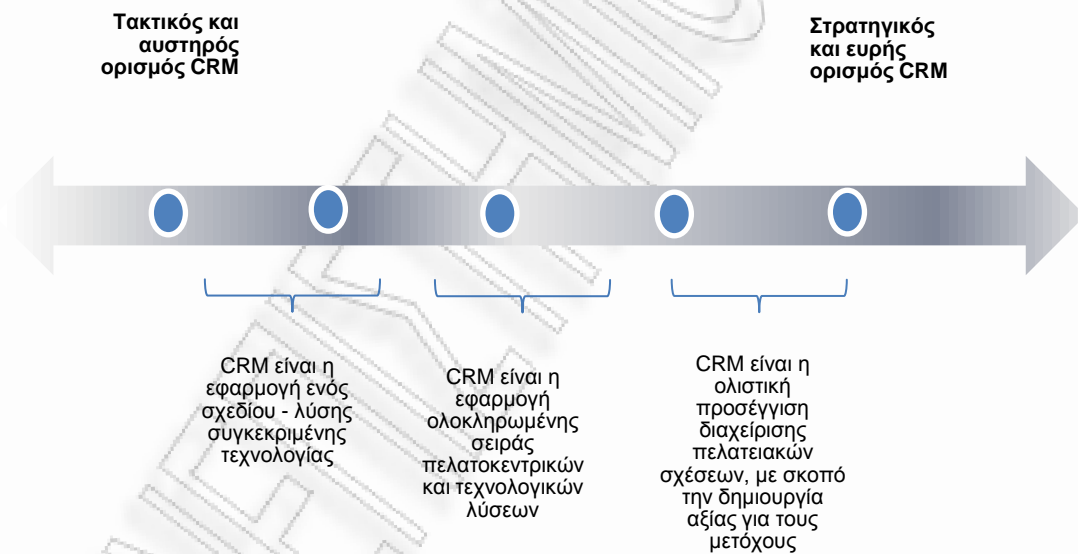
Κάθε οργανισμός θα ωφεληθεί από την υιοθέτηση ενός ορισμού για το τι σημαίνει CRM από την άποψη της στρατηγικής για την επιχείρηση και από τη διασφάλιση ότι ο ορισμός αυτός θα χρησιμοποιηθεί σταθερά σε όλη την επιχείρηση. Το CRM είναι η στρατηγική προσέγγιση για τη δημιουργία βελτιωμένης αξίας των μετόχων μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων σχέσεων με βασικούς πελάτες και τμήματα πελατών. Το CRM ενώνει την προοπτική των στρατηγικών της πληροφοριακής τεχνολογίας (Information Technology) και του Marketing των σχέσεων (Relationship Marketing) ώστε να επιδώσουν κερδοφόρες και μακροχρόνιες σχέσεις. Το CRM παρέχει αυξημένες δυνατότητες για τη χρήση τόσο των δεδομένων όσο και της πληροφορίας για την κατανόηση των πελατών και την εφαρμογή καλύτερων στρατηγικών σχέσεων marketing (relationship marketing strategies). Αυτό απαιτεί μια πολυσχιδή ολοκλήρωση των ανθρώπων, των λειτουργιών, των διαδικασιών και

των ικανοτήτων marketing, πράγμα το οποίο είναι εφικτό μέσω της πληροφορίας, της τεχνολογίας και των εφαρμογών. Σε τελευταία ανάλυση, κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τί σημαίνει το CRM για τον οργανισμό της και για τη μελλοντική της επιτυχία στην αγορά (Payne, 2005).

1.4 Το φάσμα του CRM

Η ανασκόπηση των παραπάνω ορισμών του CRM και πως οι οργανισμοί τους χρησιμοποιούν, δείχνει μια σειρά προσεγγίσεων για να προσδιορίσουν το CRM. Αυτοί ακριβώς οι ορισμοί απεικονίζονται σαν φάσμα στη συνέχεια:

Διάγραμμα 1.1: Το φάσμα του CRM



Πηγή: Payne, 2005

Στο ένα άκρο, το CRM ορίζεται σαν μια ιδιαίτερη τεχνολογική λύση. Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό που έχει ξοδέψει πάνω από 20 εκατομμύρια δολάρια σε λύσεις πληροφορικής και συστήματα ολοκλήρωσης, το CRM περιγράφεται αποκλειστικά από την άποψη του σχεδίου αυτοματισμού του τμήματος πωλήσεων. Σε έναν άλλον οργανισμό, το CRM αναφέρονταν σε ένα μεγάλο σύνολο λύσεων πληροφορικής και Internet προσανατολισμένων στον

πελάτη. Άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν τον όρο CRM για να περιγράψουν διάφορες πρωτοβουλίες ώστε να γίνουν περισσότερο πελατοκεντρικές.

Η σπουδαιότητα του πως ορίζεται το CRM δεν είναι μόνον απλά για λόγους σημασιολογίας (semantics). Ο ορισμός του έχει έναν σημαντικό αντίκτυπο στο πώς γίνεται αποδεκτό το CRM και πως εφαρμόζεται από έναν οργανισμό. Το CRM δεν είναι απλά μια λύση πληροφορικής στο πρόβλημα απόκτησης της σωστής πελατειακής βάσης και ανάπτυξης αυτής της βάσης. Το CRM είναι πολύ περισσότερα. Περιλαμβάνει μια σύνθεση σε βάθος στρατηγικού οράματος, μια στρατηγική γνώση της αξίας του πελάτη μέσω ενός πολυκαναλικού περιβάλλοντος, την αξιοποίηση της κατάλληλης διαχείρισης πληροφορίας και εφαρμογών CRM και υψηλής ποιότητας λειτουργιών, επίτευξη και υπηρεσία. Το CRM υπογραμμίζει ότι η διαχείριση της πελατειακής σχέσης είναι μια σύνθετη διαδικασία που βρίσκεται σε εξέλιξη και μια απάντηση και αντανάκλαση ενός γρήγορα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος marketing. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω το CRM πρέπει να τοποθετείται σ' ένα ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο δηλαδή στην δεξιά άκρη του σχήματος (Payne, 2005).

1.5. Η χρήση του CRM και η ονοματολογία του

Καθώς υπάρχει μεγάλη ποικιλία ορισμών και εννοιών του Customer Relationship Management, το CRM έχει τραβήξει το ενδιαφέρον διαφόρων τύπων εταιρειών και βιομηχανικών τομέων. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αγγλία οι 10 οργανισμοί που χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά το CRM, είναι ένα πολύ ενδιαφέρον μείγμα παραδοσιακών επιχειρήσεων, (π.χ. εταιρείες που χρησιμοποιούν παραδοσιακά τηλεφωνικά κέντρα για τις επαφές με τους πελάτες τους, αλλά και εταιρείες που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς και καθαρά διαδικτυακές εταιρείες και τέλος «υβριδικές» εταιρείες. Γεγονός που αποδεικνύει ότι οι στρατηγικές του CRM δεν είναι αποκλειστικά περιορισμένες σε εταιρείες που έχουν μεγάλη εξάρτηση από το Internet και τις τεχνολογικές καινοτομίες.

Δεδομένης της ευρύτατα διαδεδομένης χρήσης του CRM σε διάφορες επιχειρήσεις και βιομηχανίες, η ορολογία που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους συνοψίζεται στους παρακάτω 3 πιο κοινούς όρους:

- στο marketing των σχέσεων (relationship marketing),
- στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) και
- στη διαχείριση του πελάτη (customer management).

Ο όρος marketing σχέσεων (relationship marketing) σχετίζεται με τη στρατηγική διαχείριση σχέσεων όλων των βασικών μετόχων, υπαλλήλων, προμηθευτών (stakeholders), ενώ οι όροι διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) και διαχείριση του πελάτη (customer management) συνδέονται περισσότερο με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) αντανακλά την ανάπτυξη στρατηγικών marketing της ζωής του πελάτη όπως την κατανόηση των αναγκών του, της συμπεριφοράς του κλπ. Αντίθετα η διαχείριση του πελάτη (customer management) αναφέρεται στη στρατηγική εφαρμογή του CRM με τη χρήση ειδικών εργαλείων όπως διαχείριση εκστρατείας (campaign management) ή δραστηριότητες τηλεφωνικών κέντρων (call center activities). Βασισμένοι στα παραπάνω ακολουθεί η ιεραρχία που εξηγεί τους όρους marketing των σχέσεων (relationship marketing), διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) και διαχείριση του πελάτη (customer management) (Σχήμα 1.2).

Διάγραμμα 1.2: Relationship marketing, CRM and customer management. Η ιεραρχία



Πηγή: Payne, 2005

1.6. Τύποι του CRM

Σύμφωνα με το Meta Group, μια συμβουλευτική εταιρεία, το CRM υπάγεται σε 3 κατηγορίες:

- **Λειτουργικό (Operational) CRM:** Πρόκειται για τον τύπο CRM που σχετίζεται με τον αυτοματισμό των διαδικασιών της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου των σημείων επαφής των πελατών με το front office. Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει τον αυτοματισμό των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το λειτουργικό CRM αποτελεί μεγάλο μέρος των εξόδων της επιχείρησης καθώς οι εταιρείες αναπτύσσουν τα τηλεφωνικά τους κέντρα ή υιοθετούν συστήματα αυτοματισμού των πωλήσεων τους. Αυτός ο τύπος καλύπτει τις διεπαφές του πελάτη από το εσωτερικό της επιχείρησης. Τυπικές λειτουργίες της

επιχείρησης όπως εξυπηρέτηση του πελάτη, διαχείριση των παραγγελιών, τιμολόγηση ή πωλήσεις και αυτοματισμός marketing και διοίκηση είναι όλα μέρος του συγκεκριμένου τύπου.

- **Αναλυτικό (Analytical) CRM:** Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει την συλλογή, την αποθήκευση, την εξόρυξη, την επεξεργασία, την ερμηνεία και τον αξιολόγηση των δεδομένων του πελάτη, που δημιουργούνται από την λειτουργική πλευρά της επιχείρησης, στον χρήστη. Η ενσωμάτωση των λύσεων του αναλυτικού CRM με αυτές του λειτουργικού CRM αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα.
- **Συνεργατικό (Collaborative) CRM:** Αυτός ο τύπος είναι σχεδόν μια επικάλυψη. Είναι το επικοινωνιακό κέντρο, το συντονιστικό δίκτυο που παρέχει τα κύρια μονοπάτια στον πελάτη και στους προμηθευτές του. Πρόκειται για τη χρήση συνεργατικών υπηρεσιών και της υποδομής ώστε να δημιουργηθεί η διεπαφή της επιχείρησης με πολλαπλά πιθανά κανάλια, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα διεπαφής μεταξύ των πελατών, της επιχείρησης και των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, είναι κάθε λειτουργία CRM που παρέχει σημείο διεπαφής μεταξύ του πελάτη και του ιδίου του καναλιού.

Μαζί αυτά τα 3 συστατικά του CRM υποστηρίζουν και τροφοδοτούν το ένα το άλλο. Το επιτυχημένο CRM, το οποίο καταλήγει στη μοναδική εμπειρία πελάτη, απαιτεί την ενσωμάτωση και των 3 συστατικών. Το συνεργατικό CRM δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να επικοινωνούν με την επιχείρηση μέσω διαφόρων καναλιών και υφίστανται κοινή εμπειρία μέσω αυτών των καναλιών (channels). Το λειτουργικό CRM διευκολύνει τις επαφές του πελάτη με τον οργανισμό και στη συνέχεια ακολουθούν η επεξεργασία (processing) και εκπλήρωση των απαιτήσεων τους. Το αναλυτικό CRM δίνει την ευκαιρία στον σωστό πελάτη να γίνει στόχος με τις κατάλληλες προσφορές και επιτρέπει εξατομίκευση και one-to-one marketing μέσω της μοναδικής γνώσης του πελάτη (superior customer knowledge). (Payne, 2005)

Μία άλλη ορολογία που χρησιμοποιείται στην αγορά του CRM περιλαμβάνει (Greenberg, 2004):

- **Στρατηγικό CRM:** Αφορά την ανάπτυξη του CRM, η οποία ξεκινά με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης και ασχολείται με την ανάπτυξη των σχέσεων του πελάτη που καταλήγουν σε δημιουργία μακροχρόνιας αξίας των μετόχων.
- **E-CRM:** Ο όρος e-CRM αναφέρεται στην χρήση εργαλείων του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) ή ηλεκτρονικά κανάλια στο CRM.
- **Marketing σχέσεων συνεταιίρων (PRM):** Με αυτόν τον όρο γίνεται αναφορά σε δραστηριότητες του CRM που περιλαμβάνουν τις δράσεις της επιχείρησης με τους συνεταιίρους της.

1.7. Τομείς εφαρμογής του CRM

1.7.1 Αυτοματισμός των Πωλήσεων (Sales Force Automation)

Οι πωλητές μιας επιχείρησης είναι ευάλωτοι στη χρήση CRM και αυτή η αντίδραση πηγάζει από την έντονη πίεση των διευθυντών για την υπευθυνότητά τους. Το CRM τους αναγκάζει να είναι υπόλογοι στην εταιρεία. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους όπως κοινωνικοί και ψυχολογικοί αλλά ας εξετάσουμε κάποιους σημαντικούς για την υιοθέτηση του CRM. Οι πωλητές φροντίζουν για την προστασία της δικής τους βάσης δεδομένων, δηλαδή του τομέα τους και των πελατών τους, παραδεχόμενοι ότι αυτή η βάση δεδομένων δεν είναι μόνον εισαγωγή δεδομένων (data input). Πρόκειται για έναν απλό φάκελο που παρουσιάζει τη σημαντική σχέση που έχει χτίσει όλον τον καιρό της πορείας του σαν πωλητής με τον πελάτη. Οι πωλητές ενδιαφέρονται για τη δημιουργία και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες τους ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά νούμερα όμως δεν φροντίζουν για μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους. Από την μια μεριά για τις πωλήσεις οι σχέσεις με τους πελάτες είναι καίριας σημασίας, για τη διοίκηση από την άλλη μεριά τα άμεσα θετικά οικονομικά μεγέθη είναι στρατηγικής σημασίας (Payne, 2005).

Η διαχείριση των επαφών (contact management) ταιριάζει απόλυτα στους πωλητές για πολλούς λόγους:

- Στοχεύουν σε έναν και μοναδικό πωλητή.
- Διαχειρίζονται τις επαφές με τους πελάτες σε προσωπική βάση δεδομένων και όχι σε επιχειρησιακή.
- Βασικά εργαλεία reporting είναι διαθέσιμα.
- Οι εκδόσεις που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο δεν χρειάζονται συγχρονισμό.
- Εξατομικευμένα interfaces και εξατομικευμένες επιστολές είναι εύκολο να γίνουν.

Η διαχείριση των επαφών (contact management) είναι επαρκής για μια μικρή επιχείρηση αλλά σίγουρα δεν είναι CRM.

Ποιοί είναι οι περιορισμοί συνεπώς της διαχείρισης των επαφών (contact management);

- Είναι λογισμικό, δεν είναι στρατηγική.
- Βασίζονται κατά κύριο λόγο στη διαχείριση των δεδομένων και όχι στη διαχείριση των διαδικασιών.
- Το επίπεδο ολοκλήρωσης είναι από αδύναμο έως ανύπαρκτο.
- Δεν έχει διαβαθμίσεις.
- Δεν είναι ιδιαίτερα εξατομικεύσιμο.
- Τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα (real time) αλλά χρειάζεται να παράγονται κάθε φορά.
- Δεν υπάρχει ροή εργασίας.
- Δεν υπάρχουν εργαλεία για την ανάλυση των αναφορών των πωλήσεων.
- Οι επεκτάσεις είναι εύκολες αλλά είναι οριακά χρήσιμες.
- Προωθεί μια εξατομικευμένη κουλτούρα παρά ένα πρότυπο ομάδας.

Μερικά από τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά του αυτοματισμού των πωλήσεων αλλά και οι λόγοι που η διοίκηση επιθυμεί το σύστημα αυτό είναι:

- Η ορατότητα του καναλιού (Pipe line visibility).
- Συγκεντρωμένα δεδομένα για ενοποιημένη ενημέρωση των πωλήσεων.
- Διαχείριση τομέα πωλητή.
- Δυνατότητες προβλέψεων.

- Ισχυρά εργαλεία ανάλυσης των αναφορών
- Πίνακες και εκτυπώσεις.

Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες που προστίθενται στο παραδοσιακό Sales force Automation αλλά φυσικά δεν το αντικαθιστούν;

- Ολοκλήρωση εφαρμογής τύπου MS Outlook.
- Καλύτερες κινητές εφαρμογές (mobile) όπως:
 - Offline εκδόσεις
 - Ολοκλήρωση instant messenger
 - Εκδόσεις για τις κινητές εφαρμογές με εύκολη ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο.
- Βελτιωμένη λειτουργικότητα του ημερολογίου (συναντήσεις, εργασίες).
- Συστήματα προσφορών και προσφορών τιμολόγησης.
- Το interface της εφαρμογής να ταιριάζει σε χρήστη των πωλήσεων και όχι σε χρήστη πληροφορικής.
- Οθόνες και interfaces που μπορούν να διαμορφωθούν ώστε να προσωποποιηθούν.
- Πρόσβαση σε δεδομένα και αναλύσεις για το πλήθος.

1.7.2 Enterprise Marketing Management

Το CRM marketing στον 21^ο αιώνα είναι στρατηγικό και όχι απλά μεθοδευμένο. Είναι πολυκαναλικό. Είναι βασισμένο στην άδεια (permission) και στη λογική του opt-in και δεν είναι βασισμένο στη διακοπή / παρεμβολή (interruption) και στη λογική του opt-out. Είναι ευκρινώς βασισμένο στην ανταλλαγή αξίας πελάτη / επιχείρησης όχι μόνον στη δημιουργία πίστης του ονόματος (brand loyalty).

Η πίστη στον κόσμο του marketing σημαίνει σταθερή δέσμευση από την πλευρά του πελάτη σε κάποιο όνομα μάρκα ή σε μια εταιρεία. Υπάρχουν δυο κριτήρια για τη διατήρηση αυτής της δέσμευσης σε κάποια ανταλλαγή αξίας προϊόντος. Αρχικά η επιχείρηση στην οποία ο πελάτης είναι αφοσιωμένος, του παρέχει επαρκή αξία για να τον διατηρήσει. Κατά δεύτερον το κόστος της αλλαγής σε κάποια άλλη πιθανή υψηλότερη αξία εταιρείας είναι πολύ υψηλή για τον πελάτη.

Το κόστος της απόκτησης ενός καινούργιου πελάτη είναι τυπικά τέσσερις με έντεκα φορές το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη.

Στον κόσμο των προγραμμάτων αφοσίωσης του πελάτη υπάρχουν τα ατομικά προγράμματα και τα συνεργατικά. Μεταξύ των συνεργατικών υπάρχουν δύο κύριοι τύποι πολυσυνεργατικών προγραμμάτων που έχουν αποδείξει επανειλημμένα την αξία τους σε σχέση με τα ατομικά. Τα προγράμματα του ενός χειριστή που περιλαμβάνουν άλλους συνεργάτες και καλύτερα όλων τα συμμαχικά προγράμματα. Και τα δύο είναι πιο αποτελεσματικά σε κόστος και οφέλη. Τα προγράμματα αφοσίωσης είναι αποτελεσματικά γιατί προσφέρουν αξία στο μέλος / πελάτη. Όσο μεγαλύτερη η αξία, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα το μέλος να παραμείνει μέλος (Payne, 2005).

1.7.3 Permission Marketing

Το permission marketing είναι ριζικά διαφορετική στρατηγική που υιοθετήθηκε από τις πιο προνοητικές επιχειρήσεις με σκοπό να αντικαταστήσει το μαζικό marketing (mass marketing). Στην περίπτωση αυτή οι πελάτες συναινούν (opt-in) στο να εμπλακούν στις δραστηριότητες marketing του οργανισμού. Υπάρχει όμως μια σειρά από πρακτικές που χρησιμοποιεί το permission marketing, όπως (Payne, 2005):

- Η άδεια πρέπει να είναι δεδομένη.
- Πρέπει να παραδίδεται αξία στον παραλήπτη.
- Η άδεια να είναι ανακλητή.
- Η άδεια να φυλάσσεται ιδιαίτερα από την επιχείρηση.
- Το αίτημα για την άδεια να είναι ευκρινώς διατυπωμένο.
- Η συναίνεση να είναι κανόνας.
- Διπλή συναίνεση.

1.7.4 Collaborative Customer Relationship Management = Partner Relationship Management

Η διαχείριση των σχέσεων των συνεργατών ήταν απλά μια άλλη κατηγορία διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αλλά τώρα είναι ουσιαστική επιχειρηματική ανάγκη και μια από τις πιο σημαντικές πλευρές της στρατηγικής του CRM. Πρόκειται για τη συνεργατική διαχείριση πελατειακών σχέσεων των πελατών. Είναι καίριο κομμάτι της επιβεβαίωσης ότι η αλυσίδα αξίας δεν θα έχει απώλειες.

Η στρατηγική του PRM είναι όμοια με αυτή του CRM, έχει όμως κάποια χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν. Το PRM χρειάζεται περισσότερο για εσωτερική στρατηγική προσπάθεια. Ο στόχος της στρατηγικής του PRM είναι η χρήση συνεργατών για την παροχή ικανοποιητικής εμπειρίας μάρκας από την αρχή μέχρι το τέλος για τον πελάτη.

Μερικές από τις πιο γνωστές λειτουργίες του PRM είναι:

- Διαχείριση υποψηφίων συνεργατών (Lead management).
- Διαχείριση ευκαιριών (Opportunities management).
- Marketing.
- Σχεδιασμός (Planning).
- Reporting.
- Analytics.
- Υπηρεσίες και υποστήριξη.
- Στρατολόγηση συνεργατών.
- Διαχείριση μηνυμάτων κι εγγράφων.
- Εκπαίδευση και πιστοποίηση.
- Στοχευμένη επικοινωνία των συνεργατών.
- Διαχείριση επαφών.

Ποιά είναι τα κύρια οφέλη του PRM;

- Μείωση του κόστους.
- Πιο αποτελεσματική χρήση των πηγών – με άλλα λόγια των συνεργατών.
- Βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διανομής του προϊόντος.

- Βελτιωμένες επικοινωνίες.
- Βελτίωση του κυκλώματος του προγράμματος διαχείρισης.

Το PRM έχει κάτι που το παραδοσιακό CRM δεν έχει και αυτό είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται πολλές προς πολλές σχέσεις, πράγμα ουσιαστικό για τη διαχείριση των συνεργατών κάθε είδους. Στο νέο οικοσύστημα του πελάτη το PRM είναι μια από τις λίγες εφαρμογές που μπορεί να διαχειριστεί αυτή την πολύ δύσκολη μήτρα και να βεβαιώνει λογικά τη διαχείριση την πιο παραδοσιακή δηλαδή την μια προς μια σχέση και την μια προς πολλές σχέσεις.

Το οικοσύστημα του πελάτη είναι η κυρίαρχη επιχειρηματική άποψη του κόσμου αυτή τη στιγμή. Είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις σήμερα που δεν γνωρίζουν ότι επιβάλλεται να επικεντρώσουν το όραμα τους στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Γι' αυτό το PRM έχει εξελιχθεί σε συνεργατικό CRM με την επέκταση στους προμηθευτές και στους εργαζόμενους σαν συνεργάτες και στους πελάτες (Payne, 2005).

1.7.5 Call Center

Παλαιότερα, οι περισσότεροι πελάτες εξέφραζαν τα παράπονα τους γράφοντας κάποιο γράμμα ή στέλνοντας κάποιο e-mail στην επιχείρηση περιμένοντας απάντηση. Πλέον το κέντρο εξυπηρέτησης του πελάτη παρέχει στους καταναλωτές real time συζητήσεις και επαφές για την επίλυση των προβλημάτων και των αποριών τους με την υπευθυνότητα και την αξιοπιστία του εκπροσώπου της επιχείρησης. Τα τηλεφωνικά κέντρα (call centers) όλο και πιο γνωστά ως κέντρα επαφής (contact centers) ή κέντρα διεργασίας με τον πελάτη (customer interaction centers) ήταν γνωστά πολύ πριν τη δημιουργία των βάσεων των πελατών (customer database) και η φιλική εξυπηρέτηση ήταν το χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτών των εταιρειών όπως για παράδειγμα η Walt Disney Company. Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά και από νωρίς ότι η υποστήριξη του πελάτη είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη διατήρηση υπάρχοντων πελατών όσο και για την απόκτηση νέων πελατών. (Dyche, 2002).

Για να είναι ένα τηλεφωνικό κέντρο (call center) ή κέντρο διεργασίας με τον πελάτη (Customer Interaction Center) επιτυχημένο, υπάρχουν δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη: ο σχεδιασμός (planning) και η εκτέλεση (execution). Ποιά είναι τα βήματα του σχεδιασμού για ένα αποτελεσματικό τηλεφωνικό κέντρο σύμφωνα με τον Paul Greenberg (2004);

- Η επιλογή ενός αντικειμενικού επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Η συλλογή δεδομένων.
- Η πρόβλεψη των κλήσεων.
- Ο υπολογισμός του απαραίτητου προσωπικού.
- Ο υπολογισμός των αναγκών σε εξοπλισμό.
- Ο υπολογισμός των παραγόντων που θα διακόψουν τον χρόνο του εργαζόμενου με την ανάθεση και επίλυση της κλήσης.
- Ο συντονισμός των προγραμμάτων.
- Ο υπολογισμός του κόστους.
- Ο προϋπολογισμός για υψηλού και χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτηση.

Γνωρίζοντας λοιπόν τα βήματα που χρειάζονται για τον σχεδιασμό, κάποιες πρακτικές μπορούν να βελτιώσουν αυτά τα βήματα, όπως η επόμενη καλύτερη δραστηριότητα (next best activity), όπου ο συλλογισμός βασίζεται στην κάθε περίπτωση (case-based reasoning) και αποτελεί τη διαδεδομένη τεχνική για πιο αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων αλλά και η πρακτική της βελτιστοποίησης της κερδοφορίας, όχι μόνον του κόστους, των διεργασιών της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Τα τηλεφωνικά κέντρα βλέπουν την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης που παρέχουν στον πελάτη και συνειδητοποιούν ότι ένας από τους τρόπους που μπορούν να το επιτύχουν αυτό είναι μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας (effectiveness), εννοώντας την επιτυχή επίλυση του προβλήματος από τον αντιπρόσωπο, και της αποδοτικότητας (efficiency), εννοώντας την ικανότητα του αντιπροσώπου και του τηλεφωνικού κέντρου να διαχειριστούν την κλήση μέσα σ' ένα ικανοποιητικό χρονικό πλαίσιο. Ο συνδυασμός της τεχνολογίας και των καλύτερων πρακτικών μπορούν να

οδηγήσουν το κέντρο διεργασίας με τον πελάτη (Customer Interaction Center) σε κέντρο κέρδους (profit center).

1.7.6 Field Service

Το τμήμα του service δεν είναι πια απαραίτητα ένα κοστοβόρο τμήμα αντίθετα μπορεί να γίνει ένα κερδοφόρο κέντρο. Με άλλα λόγια δεν είναι απλά ζωτική λειτουργία της επιχείρησης αλλά στην πραγματικότητα ένα μέσο που της παρέχει έσοδα και κέρδος καθώς και αποτελεσματικές και πολύτιμες σχέσεις με τον πελάτη. Η αλυσίδα αξίας προσφέρει την υποδομή της επικοινωνίας και της πληροφορίας που χρειάζεται για να γίνουν οι λειτουργίες του τμήματος εργαλείο εξυπηρέτησης για τη διατήρηση του πελάτη και την αύξηση των εσόδων. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το τμήμα του service επεκτείνεται σε πολλούς τομείς και τμήματα και περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ προμηθευτών, εργαζομένων και συνεργατών για να επιτύχει. Μερικά από τα συστατικά του τμήματος service είναι η διαχείριση του συμβολαίου, η ανάθεση εργασίας και ο προγραμματισμός. Η στρατηγική αξία του τμήματος service μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη.

1.7.7 Analytics

Αναλυτική είναι η συλλογή, εξαγωγή, μετατροπή, μέτρηση, ταυτοποίηση και αναφορά της πληροφορίας που είναι χρήσιμη για το τμήμα που θα τη χρησιμοποιήσει. Υπάρχουν δύο ειδών αναλυτικοί τύποι:

- ο περιγραφικός (descriptive) και
- ο προγνωστικός (predictive).

Ο περιγραφικός τύπος είναι ιστορική ματιά στη συμπεριφορά του πελάτη, στην απόδοση της επιχείρησης ή στις συνήθειες του τμήματος που ανήκει ο πελάτης. Ο προγνωστικός τύπος χρησιμοποιεί τα δεδομένα του πελάτη και προβλέπει πιθανές συμπεριφορές βασισμένες στην προηγούμενη απόδοση του. Στη συνέχεια υπολογίζεται πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ενδεχόμενα

αποτελέσματα προς όφελος της επιχείρησης. Εργαλεία της αναλυτικής είναι οι On Line Analytical Process αναφορές (OLAP), ερωτήματα (query) καθώς και εργαλεία εξόρυξης δεδομένων (data mining). Ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό της στρατηγικής του CRM αποτελεί η επιχειρηματική ευφυΐα. Η επιχειρηματική ευφυΐα (business intelligence) είναι η χρήση διαφόρων δεδομένων της επιχείρησης με σκοπό την παροχή βαρυσήμαντης πληροφορίας και ανάλυσης στους εργαζόμενους, στους πελάτες, στους προμηθευτές και στους συνεργάτες για πιο αποτελεσματική λήψη απόφασης (Greenberg, 2004).

1.8 Η επίδραση του Διαδικτύου

Είναι αδύνατον να μιλάμε για το CRM χωρίς να αναφερθούμε στην εκθετική αύξηση του Διαδικτύου. Η τεράστια ανάπτυξη της online κοινότητας άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους πελάτες τους και κατά συνέπεια άλλαξε τον ορισμό της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Λόγω της ανάπτυξης του Διαδικτύου, οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο αντιλαμβάνονταν την ικανότητα των πελατών τους να αλληλεπιδρούν μαζί τους σε πραγματικούς χρόνους.

Τα εργαλεία CRM σήμερα παρέχουν διασυνδέσεις και ενσωμάτωση δεδομένων από και προς όλους τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις που κάνουν χρήση του Διαδικτύου έχουν πραγματικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν ο πελάτη συνδέεται στον ιστότοπο (website) της εταιρείας η αλληλεπίδραση αυτή παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις αγοραστικές συνήθειες του, οι οποίες εάν αποθηκευθούν και αναλυθούν κατάλληλα, μπορούν να επηρεάσουν μελλοντικά προϊόντα και υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα για την επιχείρηση είναι ικανοποιημένοι πελάτες, δημιουργία πωλήσεων και καλύτερη γνώση των πελατών στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Dyche Jill, The CRM Handbook. A business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley, 2002.
2. Galbraith R Jay, Designing the customer centric organization: A guide to strategy, structure and process, Jossey-Bass, 2005.
3. Greenberg Paul, CRM at the Speed of Light. Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw-Hill, 2004.
4. Payne Adrian, Handbook of CRM: Achieving excellence in Customer Management, Elsevier, 2005.
5. Reynolds Janice, A practical guide to CRM. Building more profitable customer relationships, CMP Books, 2002.

Κεφάλαιο 2:

Το CRM ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις στρέφονται στην ανάπτυξη καθαρά πελατοκεντρικών στρατηγικών, με πρωτεύοντα στόχο το χτίσιμο εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πελάτη και στην επιχείρηση. Ο αυξανόμενος άλλωστε ανταγωνισμός, απαιτεί τη δημιουργία τέτοιων στρατηγικών για κάθε επιχείρηση, εάν θέλει να ανταπεξέλθει στις σύνθετες και δύσκολες απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομίας.

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι ένα από τα πολλά ζητήματα που μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει, εφόσον έχει αποδειχθεί επιστημονικά με την πάροδο των ετών ότι η διατήρηση των πελατών και των καλών σχέσεων μεταξύ αυτών και της επιχείρησης οδηγεί σε ένα αυξανόμενο μερίδιο αγοράς και σε μεγαλύτερα κέρδη.

Τα συστήματα CRM λοιπόν αποτελούν πλέον ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο είναι ικανό να προσδώσει στην επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει, ένα ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα στην Παγκόσμια Οικονομία

Προκειμένου μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να διατηρήσει διεθνή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να υπάρχει ισχυρή ικανότητα στην κατανόηση των πελατών που παρέχουν τις καλύτερες μακροπρόθεσμα ευκαιρίες για επικερδείς σχέσεις. Πώς το CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να αυξηθεί το επίπεδο του προσανατολισμού στον πελάτη, η ποιότητα του προϊόντος, η ικανοποίηση του πελάτη και η διατήρηση του πελάτη σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο;

Τα πετυχημένα προγράμματα CRM επιτρέπουν τόσο σε μεγάλες όσο και σε μικρές επιχειρήσεις την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, η οποία δεν θα ήταν

εφικτή σε ένα περιβάλλον που δεν περιλαμβάνει έναν ακριβή, έγκαιρο και συνεχή μηχανισμό ανατροφοδότησης, απαραίτητο για να προβλεφθούν οι μελλοντικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

Σε πολυεθνικό επίπεδο, παγκόσμιες αποδόσεις μπορούν να επιτευχθούν μέσω οικονομιών κλίμακας καθώς και από την ικανοποίηση των ειδικών επιθυμιών των πιο κερδοφόρων πελατών μιας επιχείρησης.

Οι διεθνείς επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τρεις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτά τα τρία πλεονεκτήματα ενισχύονται ή καθίστανται δυνατά μέσω της εφαρμογής πρακτικών CRM (Raab, Ajami, Gargeya, Goddard, 2008):

1. Το πρώτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η **αποτελεσματικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο (global efficiency)**. Με την επέκταση σε διεθνές επίπεδο και όχι παραμένοντας στη χώρα καταγωγής της, μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την επίδοση μέσω πλεονεκτικών τοποθεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, το CRM είναι πολύ σημαντικό καθώς η επιχείρηση πρέπει πλήρως να καταλάβει το προφίλ του πελάτη που είναι πιο πιθανόν να του παρέχει επικερδή και μακροπρόθεσμη σχέση.
2. Δεύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η **ευελιξία σε αγορές πολλών επιπέδων (multi-market flexibility)**. Οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες πρέπει να ανταποκριθούν στις αλλαγές που παρατηρούνται σε πολλές αγορές οι οποίες μεταξύ τους όλες συσχετίζονται. Η επιτυχής κατανόηση των διαφορών στις αγορές όλου του κόσμου θα παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα. Οι μικρές επιχειρήσεις τώρα συνειδητοποιούν ότι η αποτυχία να κατανοήσουν τις διαφορές της αγοράς θα τους έκαναν ευάλωτους στον ξένο ανταγωνισμό. Δεδομένου ότι στο επίκεντρο του CRM υπάρχει η ανάγκη κατανόησης του πελάτη, αυτή η δύναμη μπορεί να χρησιμοποιηθεί επιτυχάνοντας πλεονεκτήματα πρωτοβουλίας κινήσεων κατά του ανταγωνισμού.
3. Το τρίτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η επίτευξη **μάθησης σε παγκόσμιο επίπεδο (worldwide learning)** στη σύγχρονη εταιρεία. Η ανάγκη κατανόησης του πελάτη σε διάφορες αγορές είναι ουσιώδης,

αλλά το ίδιο είναι και η ανάγκη για την ακρόαση του πελάτη επίσης. Αν κάτι δεν μπορεί να μετρηθεί, τότε δεν μπορεί να βελτιωθεί. Έτσι, είναι υψίστης σημασίας να υπάρχουν μετρήσιμοι στόχοι καθορισμού καλύτερων πρακτικών σε πολλά λειτουργικά περιβάλλοντα. Όπως πολλά στελέχη στον επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα μπορούν να βεβαιώσουν, μια επιχείρηση με ιδιαίτερα κεντρικό έλεγχο χάνει την ικανότητα να καινοτομεί καθώς και να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται σε τοπικό επίπεδο στις ανάγκες των πελατών της.

2.3 Το αντίκτυπο των συστημάτων CRM

Το CRM ασχολείται με τον τρόπο που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο. Πρόκειται για τον τρόπο που οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν, ικανοποιούν, διατηρούν και μεγιστοποιούν την αξία των καλύτερων τους πελατών, κάνοντας χρήση των πληροφοριών του υπολογιστή ώστε να αυξηθεί τόσο η αξία των πελατών όσο και η αξία των μετόχων. Το CRM βοηθάει τις εταιρίες να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών προσαρμόζοντας την προσφορά τους στον πελάτη και παρέχοντας μεγαλύτερη άνεση συμπεριλαμβανομένης της ταχύτητας και της ευκολίας πρόσβασης και αποφεύγοντας τις περιττές επαναλήψεις των ίδιων βασικών δεδομένων. Η προκύπτουσα αύξηση στη διατήρηση πελατών ή / και αύξηση αγορών δημιουργεί αξία μετόχων. Τέσσερις σημαντικές αρχές που διέπουν το CRM είναι (Knox, Maklan, Payne, Peppard, Ryals, 2003):

1. Οι πελάτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν πάγια στοιχεία του ενεργητικού.
2. Η αποδοτικότητα των πελατών ποικίλει. Δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου επιθυμητοί.
3. Οι πελάτες ποικίλουν στις ανάγκες τους, στις προτιμήσεις τους, στην αγοραστική συμπεριφορά και στην ευαισθησία των τιμών.
4. Κατανοώντας τα κίνητρα και την κερδοφορία των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις προσφορές τους για να μεγιστοποιήσουν τη συνολική αξία του χαρτοφυλακίου των πελατών τους.

Εάν οι επιχειρήσεις σκοπεύουν να εφαρμόσουν αυτές τις τέσσερις αρχές του CRM, πρέπει να έχουν στενή σχέση με τους πελάτες τους, να τους καταλαβαίνουν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

2.4 Υπεροχή στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

Σύμφωνα με τους Day, Van den Bulte, (2002), το ερώτημα γιατί ορισμένες επιχειρήσεις είναι ανώτερες από τους αντιπάλους τους στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους, απευθύνεται εντός του πλαισίου των πηγών (sources) => θέσεων (positions) => επιδόσεων (performance) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε μια μελέτη από 299 επιχειρήσεις, βρίσκουμε ότι η πελατειακή – συσχετιζόμενη ικανότητα (customer relating capability) είναι μια σημαντική πηγή σχεσιακών πλεονεκτημάτων όταν αυτή συνδυάζεται με μια στρατηγική που καλλιεργεί αυτές τις σχέσεις ως ένα καθοριστικό θέμα. Η δυνατότητα αυτή έχει τρεις αλληλένδετες συνιστώσες που παράγουν διαφορετικές συνεισφορές:

- Η συνιστώσα της *διαμόρφωσης (configuration)* που ενσωματώνει την οργανωτική δομή, τα κίνητρα και τις ευθύνες, είναι συνολικά το πιο σημαντικό στοιχείο του πελάτη σχετικά με την ικανότητα του.
- Η συνιστώσα του *προσανατολισμού (orientation)*, που περιλαμβάνει την νοοτροπία, τις αξίες και τις οργανωτικές προτεραιότητες απέναντι στις πελατειακές σχέσεις, θέτει τους ηγέτες εκτός από τους υπόλοιπους.
- Η συνιστώσα της *πληροφόρησης (information)*, συμπεριλαμβανομένων των βάσεων δεδομένων και των πληροφοριακών συστημάτων για τους πελάτες, συμβάλλει ελάχιστα στη συνολική ικανότητα άπαξ και το ελάχιστο επίπεδο επάρκειας έχει επιτευχθεί.

Διαπιστώνουμε επίσης ότι μια ανώτερη συσχετιζόμενη ικανότητα των πελατών έχει ισχυρή σχέση με τις σχετικές πωλήσεις, την κερδοφορία και τις επιδόσεις διατήρησης των πελατών.

Οι εταιρείες αναζητούν διαρκώς νέους τρόπους για να σφυρηλατήσουν στενότερες σχέσεις με τους πολύτιμους πελάτες με την πεποίθηση ότι οι πιστοί

πελάτες είναι η πηγή των περισσότερων από τα κέρδη τους. Με τις πρόσφατες εξελίξεις στις τεχνολογίες της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν μόνο το κίνητρο αλλά και τα μέσα για να συσφίξουν τις σχέσεις και να προσφέρουν περισσότερη αξία στους πελάτες τους. Επίσης η εμπειρία δείχνει ότι οι CRM τεχνολογίες δεν αποτελούν πανάκεια. Περισσότερα από τα μισά έργα CRM παρήγαγαν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Οι ελλείψεις του CRM έχουν κατηγορηθεί τόσο για τους προμηθευτές λογισμικού με τις πολλά υποσχόμενες έτοιμες λύσεις όσο και για τις επιχειρήσεις που υποτίμησαν τα προβλήματα εφαρμογής και εγκατάστασης καινούργιων πληροφοριακών συστημάτων χωρίς μια καλά ορισμένη στρατηγική διαχείρισης του πελάτη. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι η εγκατάσταση της CRM τεχνολογίας πριν από την ευθυγράμμιση της στρατηγικής και την αναδιάρθρωση των οργανωτικών διαδικασιών, των μέτρων απόδοσης, καθώς και των κινήτρων είναι η βασική αιτία των περισσότερων αποτυχιών.

2.5 Ανταγωνιστική Στρατηγική

Μια στρατηγική καθορίζει πώς μια επιχείρηση προτίθεται να ασκήσει ανταγωνισμό στις αγορές που επιλέγει να υπηρετήσει. Αυτό επίσης παρέχει ένα κεντρικό θέμα για την καθοδήγηση και τον συντονισμό των βασικών διαδικασιών και των λειτουργικών δραστηριοτήτων – και συνεπώς δίνει νόημα και κατεύθυνση στη χρήση της επιχείρησης της πελατειακής συσχετιζόμενης ικανότητας. Η επιλογή της στρατηγικής μεταφέρεται μέσα από την κατανομή των πόρων και το συντονισμό των λειτουργικών δραστηριοτήτων, υπαγορεύει ποιές ικανότητες πρέπει να διακρίνονται και περιγράφει μετρήσεις απόδοσης και στόχους.

Πρωταρχικό ενδιαφέρον είναι το κατά πόσον η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες για μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα είναι η κύρια ώθηση της στρατηγικής ή μόνο μια δευτερεύουσα προτεραιότητα. Αυτό, καθορίζει τον τρόπο που ασκούν οι υλοποιητές - κλειδιά το CRM και πόσο πρόθυμοι είναι να το περάσουν αυτό. Μια τέτοια δέσμευση βασίζεται σε συλλογική εμπιστοσύνη ότι η στρατηγική είναι υγιής και ο οργανισμός είναι σε θέση να την εφαρμόσει. Αυτή η

εμπιστοσύνη θα υπονομευθεί από την διστακτική και διαλείπουσα στήριξη από την ηγεσία.

Μια δεύτερη διάσταση του ενδιαφέροντος είναι το κίνητρο ή το σκεπτικό για την στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Αν το κίνητρο είναι αμυντικό, με την πρόθεση της μίμηση ή την πρόθεση να φτάσει τους ανταγωνιστές, ο στόχος περιορίζεται στην αποφυγή μειονεκτήματος. Αλλά αν το κίνητρο είναι πρωτίστως επιθετικό, ο στόχος είναι να προσφέρει στους πελάτες μια πρόταση αξίας και υπάρχει μια πολύ καλύτερη πιθανότητα ότι η οργάνωση θα απολαύσει πράγματι θέσης πλεονεκτήματος (Day, Van den Bulte, 2002).

2.6 Ανταγωνιστική Στρατηγική του Porter

Η επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώνεται στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης, σε συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς, στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική ή και συνεργατική. Σύμφωνα με τον Michael Porter προτείνονται δύο γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές: η στρατηγική του χαμηλού κόστους και η στρατηγική της διαφοροποίησης.

Στρατηγική χαμηλού κόστους είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει και να εμπορεύεται κάποιο συγκρίσιμο προϊόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της.

Στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία στον αγοραστή σε επίπεδο ποιότητας, ειδικών χαρακτηριστικών ή εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται από το ανταγωνιστικό της πεδίο, δηλαδή από το εύρος της αγοράς που στοχεύει αυτή. Πριν αποφασίσει ποια ανταγωνιστική στρατηγική θα ακολουθήσει, του χαμηλού κόστους ή της διαφοροποίησης, πρέπει να επιλέξει την ποικιλία των προϊόντων που θα παράγει, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει, τους τύπους των αγοραστών που θα εξυπηρετήσει, τις γεωγραφικές περιοχές που θα δραστηριοποιηθεί και τις σχετικές βιομηχανίες που θα συναγωνιστεί. Μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύει σε μεγάλη αγορά ή σε περιορισμένη αγορά. Από

το συνδυασμό των δυο τύπων αγοράς με τις δυο ανταγωνιστικές στρατηγικές προκύπτουν τέσσερις τύποι γενικών στρατηγικών, όπως παρουσιάζεται παρακάτω (Wheelen & Hunger, 2006):

Πίνακας 2.1: Ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικό Πεδίο	Ευρύς Στόχος	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένος Στόχος	Εστίαση με βάση το Κόστος	Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006

Ηγεσία του κόστους: Πρόκειται για μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που στοχεύει στην ευρύτερη αγορά και απαιτεί ελαχιστοποίηση του κόστους γενικά σε κάθε τμήμα, όπως έρευνας και ανάπτυξης, εξυπηρέτησης, πωλήσεων και διαφήμισης. Λόγω του χαμηλού κόστους διαμορφώνονται χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και η επιχείρηση αποκτά ικανοποιητικό κέρδος.

Διαφοροποίηση: Στοχεύει στην ευρύτερη αγορά και περιλαμβάνει την δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας, η οποία θεωρείται μοναδική στον συγκεκριμένο κλάδο. Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι πιο πιθανό να δημιουργήσει υψηλό κέρδος σε σχέση με την στρατηγική του χαμηλού κόστους, καθώς η διαφοροποίηση καλύτερα εμπόδια εισόδου. Από την άλλη μεριά, η στρατηγική χαμηλού κόστους είναι πιο πιθανό να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης.

Εστίαση με βάση το κόστος: Η ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή γεωγραφική αγορά και στοχεύει στην εξυπηρέτηση αυτής μόνον της αγοράς αποκλείοντας τις υπόλοιπες.

Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση: Όπως και στην προηγούμενη στρατηγική η επιχείρηση εστιάζει σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή γεωγραφική αγορά. Εστιάζοντας στην διαφοροποίηση η επιχείρηση την επιζητά σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

2.7 Πρωτοβουλίες CRM που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τους Bligh και Turk, ο Michael Porter αναφέρει σε έρευνα του ότι οι επιχειρήσεις με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τείνουν να έχουν διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Οι διαφορές τιμών και κόστους μεταξύ των εταιριών προέρχονται από τις διάφορες πολιτικές, τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που αφορούν στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, και στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Το κόστος προέρχεται από τις δραστηριότητες αυτές ενώ οι χαμηλού κόστους στρατηγικές επιτυγχάνονται με πιο αποτελεσματική εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων. Για τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας, πρέπει να εκτελούνται διάφορες δραστηριότητες. Οι διαφορές στην αλυσίδα αξίας δεν εκδηλώνονται σε μία ή δύο δραστηριότητες, αλλά παρουσιάζονται σε ένα μεγάλο αριθμό λειτουργιών της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από το σύνολο των διαφορών αυτών.

Επιτυχημένες εταιρείες είναι αυτές που στην πραγματικότητα το σύνολο των δραστηριοτήτων τους χαρακτηρίζεται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το άθροισμα των διαφορών, σε σύγκριση με τους αντιπάλους της επιχείρησης. Εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αντανakλάται στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η στρατηγική δεν θα εκτελεστεί σωστά. Εάν οι διαφορές δεν είναι ευρέως διαδεδομένες ή αρκετά έντονες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα διατηρηθεί.

Είναι ζωτικής σημασίας να θεωρηθούν οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την άποψη της επιχείρησης. Κάθε στρατηγική πρωτοβουλία, συμπεριλαμβανομένων του CRM, μπορεί να γίνει καλύτερος στόχος για την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Οι ιδέες του CRM που ενισχύουν τη στρατηγική είναι συνήθως διαφορετικές για κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, κατά κανόνα εμπίπτουν σε πέντε κατηγορίες (Bligh & Turk, 2004):

- Βελτίωση της επιλογής του πελάτη
- Αυξημένη αξία στους πελάτες
- Συντονισμένες συναλλαγές με τους πελάτες
- Συγκεκριμένες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες
- Ανατροφοδότηση

2.8 Ανάπτυξη της επιχείρησης με λογισμικό CRM

Τα προγράμματα CRM υπάρχουν για να βοηθήσουν στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την απόκτηση νέων πελατών. Λόγω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, η επιχείρηση θα είναι πιο παραγωγική με αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξή της.

Αύξηση Ικανοποίησης Πελατών. Μπορεί να κοστίζει από 3 έως 13 φορές η απόκτηση ενός νέου πελάτη σε σχέση με την πώληση σε μια υπάρχουσα λίστα πελατών. Άρα, μια επιχείρηση που έχει ευχαριστημένους τους υπάρχοντες πελάτες της αυξάνει τις πωλήσεις λόγω αυτών ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί πολύτιμα κεφάλαια για την απόκτηση νέων. Η ενότητα Εξυπηρέτηση Πελατών ενός λογισμικού CRM επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίσει τυχόν ζητήματα πριν αυτά κλιμακωθούν σε ανεξέλεγκτες καταστάσεις.

Η Ομάδα Πωλήσεων επικεντρώνεται στις Πωλήσεις. Κάθε φορά που ο πωλητής αφιερώνει περισσότερο χρόνο σε γραφική εργασία από το να επικεντρώνεται σε πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, η εταιρεία απομακρύνεται από το στόχο της που είναι η αποτελεσματικότητα της εργασίας αυτών που φέρνουν το κέρδος στην επιχείρηση. Παρέχοντας στο τμήμα πωλήσεων τα εργαλεία, τα πρότυπα και την αυτοματοποίηση, θα επικεντρωθούν σε αυτό που κάνουν καλύτερα: την πώληση. Με το λογισμικό CRM, οι ομάδες των πωλήσεων μπορούν να ακολουθούν τις βέλτιστες

πρακτικές που θα τους βοηθήσουν να αυξήσουν τις αναλογίες κλεισίματός τους και την καλύτερη πρόβλεψη των τάσεων.

Αναγνώριση των πιο αποδοτικών πελατών και διατήρηση αυτών. Το πρόγραμμα CRM είναι σε θέση να προσδιορίσει και να παρέχει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών – είτε αυτό γίνεται μέσω της αυτοματοποίησης είτε απλώς μέσω ενός δείκτη που ενημερώνει όλους τους υπαλλήλους για την παροχή της βέλτιστης υπηρεσίας όταν γίνεται λόγος για τους πιο αξιόλογους πελάτες.

Επικέντρωση των προσπαθειών Marketing για την καλύτερη απόδοση επένδυσης. Το CRM είναι σε θέση να εντοπίσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης για τον οργανισμό, περιορίζοντας τη σπατάλη και διαθέτοντας περισσότερα κεφάλαια.

Μείωση της αποδιοργάνωσης. Από την στιγμή που οι συναντήσεις, οι εργασίες ρουτίνας, οι εκδηλώσεις, οι υπενθυμίσεις και ακόμα περισσότερα μπορούν να αυτοματοποιηθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν να οργανώσουν καλύτερα τον χρόνο τους και να έχουν το μέγιστο αποτέλεσμα. Γεγονός που επιτρέπει στην επιχείρηση και στους managers να έχουν καλύτερη γνώση των πόρων τους και πως αυτοί χρησιμοποιούνται. Η αποδιοργάνωση αυξάνει το άγχος του ατόμου το οποίο μειώνει την παραγωγικότητα του και όλα γύρω απ' αυτό.

Νέοι υπάλληλοι με γρήγορη ταχύτητα. Όταν υπάρχει αλλαγή του προσωπικού ή από ένα νέο μέλος της ομάδας που υποστηρίζει τον πελάτη, το πρόγραμμα CRM μπορεί να παρέχει ακριβή και λεπτομερή ιστορικά στοιχεία για να εξασφαλιστεί το υψηλότερο επίπεδο της μετάβασης. Καθώς η επιχειρηματική διαδικασία και η ροή εργασίας της διαδικασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει έναν εργαζόμενο σε κάθε βήμα, δαπανάται ελάχιστος χρόνος εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων.

Με λιγότερα γίνονται περισσότερα. Τα CRM συστήματα παρέχουν μια σειρά από αυτοματισμούς που μπορούν να ενσωματωθούν στις βασικές λειτουργίες του front office - Πωλήσεις, Marketing & Εξυπηρέτηση Πελάτη. Με την ενσωμάτωση της αυτοματοποίησης, η μικρή επιχείρηση θα είναι σε θέση να

«απαντήσει», όπως ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής και να δώσει μεγαλύτερη αξιοπιστία στους υπάρχοντες και στους μελλοντικούς πελάτες και προμηθευτές.

Βελτίωση του ηθικού της ομάδας. Σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον ο εργαζόμενος μπορεί να εκτελεί διάφορες εργασίες. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να παρέχονται στους εργαζόμενους τα εργαλεία και η τεχνολογία που χρειάζεται για να εκτελεστούν αυτές οι εργασίες και οι υπάλληλοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα. Όσο υψηλότερο είναι το ηθικό της ομάδας, τόσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα, και κατά συνέπεια το όφελος της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. Bligh Philip, Turk Douglas, CRM Unplugged – Releasing CRM's Strategic Value, John Wiley & Sons, Inc, 2004
2. Day S.G., Van den Bulte C., Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance, 2002.
3. Knox S., Maklan S., Payne A., Peppard J., Ryals L., Customer Relationship Management. Perspectives from the marketplace, Butterworth-Heinemann, 2003.
4. Raab G, Ajami R. A., Gargeya B. V., Goddard J. G., Customer Relationship Management. A Global Perspective, TJ International Ltd, 2008.
5. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2006.

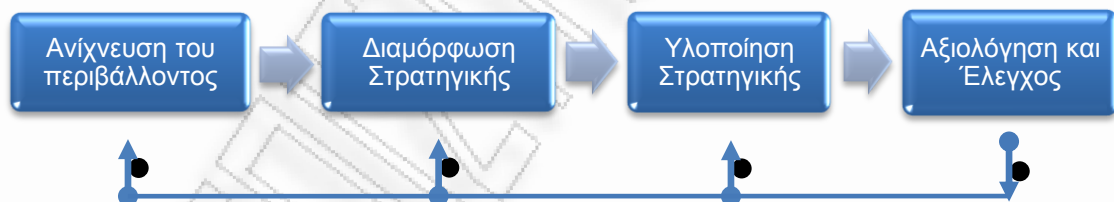
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ CRM

3.1 Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Management

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2006) το στρατηγικό management αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. Την Ανίχνευση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning).
2. Τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής (Strategy Formulation).
3. Την Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy Implementation).
4. Την Αξιολόγηση και τον Έλεγχο (Evaluation and Control).

Διάγραμμα 3.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Management.



Πηγή: Wheelen and Hunger, 2006

Το διάγραμμα 3.1 δείχνει πως αλληλεπιδρούν αυτά τα τέσσερα στοιχεία. Το management ανιχνεύει στο εξωτερικό περιβάλλον για πιθανές ευκαιρίες και απειλές και στο εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Οι παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί για το μέλλον της εταιρείας ονομάζονται στρατηγικοί παράγοντες και είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία και οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT Analysis).

3.2 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, αξιολόγηση, και η διάδοση πληροφοριών για το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε πρόσωπα – κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Ο σκοπός της είναι η αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων που θα καθορίσουν το μέλλον του οργανισμού. Ο πιο απλός τρόπος για τη διεξαγωγή της ανίχνευσης του περιβάλλοντος αποτελεί η SWOT ανάλυση. **SWOT** είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ιδιαίτερα δυνατά σημεία (**S**trengths), τα αδύναμα (**W**eaknesses), τις ευκαιρίες (**O**pportunities) και τις απειλές (**T**hreats), τα οποία είναι στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** απαρτίζεται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και είναι τυπικά εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές απαρτίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Αυτές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που δρουν μέσα στο περιβάλλον ενός οργανισμού – που συχνά είναι ο κλάδος στον οποίο αυτός ανήκει.

Το **εσωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές (τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία) που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συνήθως δεν είναι κάτω από το βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες εργασίες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η δομή της εταιρείας, η κουλτούρα και οι πόροι.

Τα δυνατά σημεία αποτελούν ένα σύνολο βασικών δεξιοτήτων που ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen, Hunger, 2006).

3.3 Διαμόρφωση του Περιβάλλοντος (Strategy Formulation)

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για το αποτελεσματικό management των ευκαιριών και των απειλών που

παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας (SWOT). Περιλαμβάνει:

- τον ορισμό της αποστολής της εταιρείας,
- την υιοθέτηση επιτεύξιμων στόχων,
- την ανάπτυξη στρατηγικών και
- τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής.

Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο σκοπός του ή ο λόγος ύπαρξης του. Αναφέρει αυτό που η εταιρεία προσφέρει στην κοινωνία. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό που κάνει αυτή την εταιρεία να ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις της κατηγορίας της και προσδιορίζει το αντικείμενο της λειτουργίας της εταιρείας όσον αφορά τα προϊόντα ή / και τις υπηρεσίες που προσφέρει και τις αγορές που εξυπηρετεί. Μπορεί να περιλαμβάνει επίσης τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης για το πώς δουλεύει και πώς συμπεριφέρεται στους εργαζομένους της. Λέει με λόγια, όχι μόνο τι είναι τώρα η εταιρεία, αλλά και τι θέλει να γίνει: το στρατηγικό όραμα του management για το μέλλον της επιχείρησης. Η δήλωση της αποστολής προωθεί μια αίσθηση κοινών προσδοκιών στο προσωπικό και προβάλλει μια δημόσια εικόνα στις σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων μέσα στο περιβάλλον δράσης της εταιρείας. Μερικοί άνθρωποι θεωρούν το **όραμα** (vision) και την **αποστολή** (mission) ως δυο διαφορετικές έννοιες. Η δήλωση της αποστολής περιγράφει ποια είναι τώρα η επιχείρηση και τι κάνει ενώ η δήλωση του οράματος περιγράφει τι θα ήθελε ο οργανισμός να γίνει. Είναι προτιμότερο να συνδυάζονται αυτές οι ιδέες σε μια μόνο δήλωση αποστολής. Μερικές εταιρείες προτιμούν να καταγράφουν τις αξίες και τη φιλοσοφία του «επιχειρείν» τους σε μια ξεχωριστή δημοσίευση που ονομάζεται δήλωση αξιών.

Μια αποστολή μπορεί να οριστεί στενά ή πλατιά στο πεδίο εφαρμογής. Μια ευρεία δήλωση αποστολής είναι μια ασαφής και γενική δήλωση για το τι κάνει η εταιρεία ασκώντας τη δραστηριότητα της. Μια ευρεία δήλωση αποστολής επιτρέπει στην εταιρεία να αποφύγει τον περιορισμό σ' ένα τομέα ή σε μια σειρά προϊόντων αλλά δεν πετυχαίνει να προσδιορίσει σαφώς ούτε το τι κάνει η εταιρεία ούτε σε ποιο προϊόν ή αγορά σχεδιάζει να δώσει έμφαση. Αντίθετα, η στενή δήλωση αποστολής δηλώνει με σαφήνεια τα κυριότερα προϊόντα και τις

κυριότερες αγορές του οργανισμού, αλλά μπορεί να περιορίζει το πεδίο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με βάση το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και την αγορά που εξυπηρετεί (Wheelen, Hunger, 2006).

Σύμφωνα με το μοντέλο Ashridge τα καθοριστικά χαρακτηριστικά ενός πελατοκεντρικού οργανισμού εκφράζονται μέσω της αποστολής όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

Διάγραμμα 3.2: Μοντέλο Αποστολής Ashridge



Πηγή: Peelen, 2005

- **Ο σκοπός (objective):** ο πρωταρχικός λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Η ιδέα πίσω απ' αυτό είναι ότι εάν η σχέση με τον πελάτη καλλιεργηθεί, οι δευτερεύοντες στόχοι του οργανισμού αυτομάτως θα πραγματοποιηθούν.
- **Η στρατηγική (strategy):** η στρατηγική είναι ότι, γνωρίζοντας την εικόνα της μάρκα και της ομάδας με την οποία μια σχέση είναι επιθυμητή, η εταιρεία μπορεί να εργάζεται στην εμβάθυνση και στη διεύρυνση της σχέσης. Το πρωταρχικό επίκεντρο της προσοχής δεν είναι τα προϊόντα και οι συναλλαγές αλλά η ίδια η σχέση.
- **Ο κώδικας της δεοντολογίας (code of conduct):** ο κώδικας δεοντολογίας περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους οι σχέσεις

προσεγγίζονται. Τα άτομα πρέπει να τοποθετούν τον εαυτό τους στη θέση το άλλου, να δημιουργούν εμπιστοσύνη, να χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ελκυστικούς, ανοιχτούς και ειλικρινείς, δίνοντας ουσία στην σχέση και αυξάνοντας την δέσμευση.

- **Οι αξίες (values):** Οι αξίες που περιλαμβάνει το μάρκετινγκ των σχέσεων.

Η αποστολή είναι πρωταρχικής σημασίας για την επιτυχία ενός πελατοκεντρικού οργανισμού. Η αποστολή αυτή η ίδια δεν παρέχει αρκετή καθοδήγηση για τον οργανισμό που είναι προσανατολισμένος στη σχέση. Αρχικά, πρέπει να είναι παρούσα μέσα στον οργανισμό η 'αίσθηση της αποστολής'. Μόνον όταν οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό αισθάνονται την δέσμευση της αποστολής, τότε αυτή θα αποτελέσει τη βάση για τις σκέψεις και τις πράξεις τους μέσα στον οργανισμό. Ο πελάτης θα αναγνωρίσει τη σχέση που υπάρχει με τα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι θα ταυτιστούν με την αποστολή εάν οι προσωπικές τους αξίες συμπίπτουν με αυτές του οργανισμού σαν σύνολο. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να συμβεί αυτό, αφού ούτε ο οργανισμός ούτε οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν ρητά τις αξίες και τους στόχους τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις εκμαιεύεται από τις συμπεριφορές. Στη διαδικασία σχεδιασμού της αποστολής, ο τρόπος με τον οποίο αποκτάται η 'αίσθηση της αποστολής', πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Επιπρόσθετα από τους στόχους, τις αξίες, τις στρατηγικές και τους κώδικες δεοντολογίας αυτών που σχεδιάζουν την αποστολή ενός οργανισμού, έμφαση πρέπει να δοθεί και στις αξίες των άλλων εμπλεκόμενων μερών του οργανισμού. (Peelen, 2005)

3.4 Δημιουργώντας Όραμα CRM

Το όραμα του CRM είναι:

- Τι εικόνα θέλει να παρουσιάζει μια πελατοκεντρική επιχείρηση προς τα έξω και
- Τι θέλει να αντιπροσωπεύει για τους πελάτες – στόχους της.

Οι σχέσεις δεν μπορούν να οικοδομηθούν χωρίς αυτή την ‘προσωπικότητα της εταιρείας’. Εάν δεν υπάρχει όραμα CRM, οι πελάτες και οι υπόλοιποι μέτοχοι δεν θα έχουν μια σαφή εικόνα του τι προσφέρει η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ή μια ιδέα για το τι να περιμένουν όταν αναφέρονται σ’ αυτήν. Η απουσία οράματος αφήνει τις προσδοκίες των υπηρεσιών χωρίς έλεγχο, στο έλεος των δυνάμεων της αγοράς και του ανταγωνισμού. Χωρίς όραμα, οι εργαζόμενοι δεν θα γνωρίζουν τι να παραδώσουν και η οργανωτική συνεργασία θα είναι δύσκολη και δαπανηρή. Το όραμα CRM θα πρέπει:

- να δίνει κίνητρα στο προσωπικό,
- να δημιουργεί την εμπιστοσύνη των πελατών ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και
- να μετατρέψει τους πελάτες - στόχο της σε συνηγόρους.

3.5 Επιχειρηματική Πρόταση

Το όραμα CRM ξεκινά με την κατανόηση αυτού που οδηγεί την αγορά ζήτησης, καθώς και τη θέση στην αγορά της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της, σε σχέση με αυτά τα κίνητρα. Για παράδειγμα, η ζήτηση μπορεί να προέλθει κυρίως από:

1. το επίπεδο των συμβουλών που παρέχονται και
2. την προσβασιμότητα.

Άρα, πώς θεωρείται ότι είναι η εταιρεία και πώς θέλει να θεωρείται ότι είναι ; - ποιο είναι το όραμά της;

Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός πυρήνα - επιχειρηματικής πρότασης που στοχεύει σε πελάτες – πρόταση η οποία θα έχει πραγματικά αξία και θα ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Αυτή η πρόταση – πυρήνας θα πρέπει να είναι η ψυχή της επιχείρησης, η «κοινωνική αξία» της. Δεν θα πρέπει να είναι ήπια και γενική. Αντ’ αυτού, ο πυρήνας – επιχειρηματική πρόταση πρέπει να αποτελεί σαφή δήλωση προθέσεων γύρω από την οποία μπορεί να οικοδομηθεί μια ξεχωριστή πρόταση αξίας πελάτη και επιχειρηματικού πνεύματος.

Το όραμα του CRM, ως εκ τούτου, δεν είναι μόνο το λογότυπο μιας εταιρείας και το σήμα της αλλά μάλλον το DNA της εταιρείας, το οποίο συμβολίζεται από το εμπορικό σήμα. Επιπλέον, το όραμα του CRM δεν είναι μια έννοια κατάλληλη μόνο για τις καταναλωτικές αγορές - οι πελάτες και οι πολίτες δικαιούνται να γνωρίζουν τι τους προσφέρεται από τους προμηθευτές, καθώς και αυτοί οι προμηθευτές χρειάζονται "εταιρείες - προσωπικότητες" με τις οποίες θα αναπτύξουν σχέσεις, εάν θέλουν να είναι πετυχημένοι σε αυτό.

Πολλές επιχειρήσεις δηλώνουν την αποστολή τους και έχουν εμπορικά σήματα, αλλά συχνά φαίνονται αδύναμες – η δραστηριότητα των επιχειρήσεων όμως συνεχίζεται ανεξάρτητα από αυτές. Το όραμα του CRM, αντίθετα, αποτελεί το προσχέδιο μιας επιχείρησης. Ξεκινά με μια ανταγωνιστική επιχειρηματική πρόταση και συνεχίζει για να περιγράψει αυτό που θα σημαίνει ως προς την αξία και την παράδοση στους πελάτες, μέσω μιας σειράς ανταγωνιστικών διαφοροποιημένων αξιών εμπορικών σημάτων - δηλαδή, γίνεται μια πρόταση αξίας πελάτη (Customer Value Proposition). Οι αξίες του εμπορικού σήματος προέρχονται από α βασικά χαρακτηριστικά που οι πελάτες αναζητούν όταν επιλέγουν ένα προμηθευτή για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους - π.χ., την καινοτομία, την ανεξαρτησία, την ποιότητα, την εμπειρογνωμοσύνη και τη συμμετοχή.

Οι αξίες του εμπορικού σήματος θα πρέπει να διαφοροποιούν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό και να αποτιμώνται από τους πελάτες. Η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη είναι αναμενόμενες, χωρίς να διαφοροποιούν την επιχείρηση ως πρόταση αξίας. Οι αξίες του εμπορικού σήματος θα πρέπει πάντα να προσδιορίζονται από την άποψη των πελατών - καταναλωτών και όχι της εταιρείας.

Έτσι, το σύνολο των αξιών της εμπορικής μάρκας είναι το όραμα του πελάτη για την επιχείρηση. Πάρα πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ξέρουν τι θέλουν οι πελάτες, αλλά ανακαλύπτουν μέσω των λαθών τους ότι στην πραγματικότητα δεν το γνωρίζουν. Επενδύουν υπερβολικά σε υπηρεσίες που οι πελάτες δεν θέλουν ή δεν εκτιμούν, και δεν πραγματοποιούν επαρκείς επενδύσεις σε παροχή υπηρεσιών που θα δημιουργήσει πραγματική αξία και αφοσίωση.

3.6 Σκοπός (Objectives)

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Οι σκοποί δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί μέχρι τότε και πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι όσο είναι δυνατόν. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για το τι η κοινωνία επιστρέφει στον οργανισμό όταν ο οργανισμός εκπληρώνει την αποστολή του. Ο όρος στόχος (goal) συχνά συγχέεται με τον όρο σκοπός (objective). Ο στόχος, σε αντίθεση με το σκοπό, είναι μια ανοιχτή δήλωση για κάτι που επιθυμεί κάποιος να πετύχει, χωρίς να ποσοτικοποιείται αυτό που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά ούτε και να ορίζεται χρονικό πλαίσιο για την πραγματοποίησή του (Wheelen, Hunger, 2009).

Οι σκοποί για το CRM μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία από τη στιγμή που το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι διαφοροποιούνται ακόμα και αν πρόκειται για εταιρείες του ίδιου κλάδου. Για να είναι επιτυχής η πρωτοβουλία CRM είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να καθορίσει τους σκοπούς που αναζητά να επιτύχει και να αναπτύξει ένα συναφές όραμα με σεβασμό στο CRM. Βασισμένη στους αντικειμενικούς σκοπούς μια επιχείρηση μπορεί στη συνέχεια να ορίσει τα απαιτούμενα δεδομένα και τις ανάγκες που θα τη βοηθήσουν να πραγματοποιήσει αυτούς τους σκοπούς. Επίσης, οι σκοποί που ορίζει μια επιχείρηση παίζουν πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής CRM που χρειάζεται να διατυπώσει. Υπάρχουν πάρα πολλοί στόχοι που μπορούν να υλοποιηθούν μέσω του CRM, μερικοί από τους οποίους είναι (Mukerjee, 2007):

- Αυξημένη ικανοποίηση πελάτη.
- Ενίσχυση της αφοσίωσης του πελάτη.
- Βελτίωση της διατήρησης των πελατών.
- Αύξηση των πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες – cross selling και up selling.
- Καλύτερη τμηματοποίηση και στόχευση των πελατών – campaign management.
- Εστίαση σε μεμονωμένους πελάτες και στο κύκλο ζωής – εξατομίκευση.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολλαπλούς σκοπούς για το πρόγραμμα του CRM. Παρ' όλα αυτά, οι πηγές μιας εταιρείας πρέπει να επιτρέπουν να υλοποιούνται αρκετές επενδύσεις για τους σκοπούς αυτούς. Βέβαια, αρκετοί από τους σκοπούς δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν λόγω της φύσης της δραστηριότητας του οργανισμού.

Μια άλλη πολύ σημαντική πτυχή της σχετικά με τους σκοπούς του CRM είναι το να ποσοτικοποιούνται όσο το δυνατόν πιο πολύ. Τέσσερις είναι οι κύριες δυνατότητες της στρατηγικής του CRM (Mukerjee, 2007):

1. *Τεχνολογία (Technology)*: Αυτή θα ενισχύσει την επιθυμητή λειτουργικότητα για την πρακτική του CRM.
2. *Άνθρωποι (People)*: Δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές των ατόμων είναι υπεύθυνες για τη πρωτοβουλία CRM.
3. *Διαδικασία (Process)*: Πρόκειται για τις διαδικασίες που αναγνωρίζει η επιχείρηση ότι χρειάζεται για να ικανοποιήσει του στόχους του CRM. Αυτές περιλαμβάνουν τις συναλλαγές της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.
4. *Γνώση και διορατικότητα (Knowledge and insight)*: Για να εξασφαλιστούν εντονότερες και βαθύτερες σχέσεις με το καλύτερο σύνολο πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν τους καλύτερους τρόπους προσέγγισης που θα τους βοηθήσουν να κερδίσουν γνώση και διορατικότητα για την ενίσχυση της αξίας του πελάτη σημαντικά.

3.7 Αφοσίωση Πελάτη (Customer Loyalty)

Η αφοσίωση είναι μια στενή έννοια στη καρδιά της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Η αφοσίωση του πελάτη, ο στόχος του CRM, είναι κάτι περισσότερο από πελάτες που κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές και είναι ικανοποιημένοι με τις εμπειρίες τους και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν. Αφοσίωση πελάτη σημαίνει ότι οι πελάτες έχουν δεσμευτεί να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από έναν συγκεκριμένο οργανισμό και θα αντιστέκονται στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών να τους προσελκύσουν. Η αφοσίωση μπορεί να οριστεί ως:

‘η μεροληπτική συμπεριφορά απάντησης, που εκφράζεται με την πάροδο του χρόνου από τους πελάτες σε σχέση με έναν προμηθευτή από ένα σύνολο προμηθευτών η οποία είναι συνάρτηση της λήψης αποφάσεων και της αξιολόγησης των διαδικασιών που προκύπτουν από τη δέσμευση ενός εμπορικού σήματος ή καταστήματος.’

Ο αντικειμενικός σκοπός της διαχείρισης των σχέσεων είναι η μετατροπή των πελατών σε τακτικούς αγοραστές των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών τους, ώστε προοδευτικά να γίνουν οι πιο θερμοί υποστηρικτές της επιχείρησης και τελικά, να γίνουν οι πιο ενεργοί συνήγοροι της εταιρείας, παίζοντας έναν πολύ σημαντικό ρόλο ως πηγή παραπομπής. Και σ’ αυτή τη διαδικασία, η εξυπηρέτηση του πελάτη παίζει έναν κεντρικό ρόλο στην επίτευξη της εξέλιξης της αφοσίωσης του πελάτη. (Brink, Berndt, 2008)

3.8 Διάρκεια Ζωής Αξίας Πελάτη (Customer Lifetime Value)

Η παλιά αντίληψη της διάρκειας ζωής αξίας πελάτη (Customer Lifetime Value) έχει αναβιώσει από τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων και έχει γίνει ένα από τα βασικά δόγματα του CRM καθώς αναγνωρίζει την αξία των πελατών πάνω στις αγοραστικές τους ζωές. Η διάρκεια ζωής της αξίας του πελάτη μπορεί να οριστεί ως:

‘η παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών που αναμένονται από τη διάρκεια ζωής των αγορών των πελατών’

Η διάρκεια ζωής αξίας πελάτη (Customer Lifetime Value) υπολογίζεται με τη χρήση παρελθουσών συμπεριφορών για την πρόβλεψη των μελλοντικών αγορών των πελατών, το μικτό περιθώριο κέρδους από αυτές τις αγορές και το κόστος που σχετίζεται με την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η αξιολόγηση του CLV βασίζεται στην υπόθεση ότι η μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη θα είναι ίδια με την αγοραστική συμπεριφορά του παρελθόντος.

Οι πελάτες έχουν διαφορετική αξία για την επιχείρηση και έχουν διαφορετικές ανάγκες απ' αυτή. Η αξία ενός πελάτη σε σχέση με του υπόλοιπους πελάτες επιτρέπει στην επιχείρηση να δίνει προτεραιότητα στις προσπάθειες της, να διαθέτει περισσότερους πόρους για τη διαβεβαίωση ότι οι πιο πολύτιμοι πελάτες παραμένουν πιστοί και αυξάνονται σε αξία. Υπάρχει ακόμα ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διάρκεια ζωής της αξίας του πελάτη: η δυνητική ανάπτυξη του πελάτη ή η στρατηγική αξία. Η στρατηγική αξία είναι *‘η πρόσθετη αξία που θα μπορούσε να αποδώσει ένας πελάτης, εάν υπήρχε μια στρατηγική για να την κερδίσει’*. (Brink, Berndt, 2008)

3.9 Επίπεδα αφοσίωσης

Τα επίπεδα της αφοσίωσης του πελάτη ορίζονται παρακάτω ως εξής (Hill, Alexander, 2006):

1. *Υποπτοι (Suspects)*: Περιλαμβάνει όλους τους αγοραστές μιας κατηγορίας προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά. Οι υποπτοι πελάτες αγνοούν την προσφορά του προϊόντος ή δεν έχουν σκοπό να το αγοράσουν.
2. *Υποψήφιοι (Prospects)*: Οι δυνητικοί πελάτες που έλκονται από τον οργανισμό αλλά δεν έχουν ακόμα καμία συνεργασία με αυτόν.
3. *Πελάτες (Customers)*: Εφάπαξ αγοραστές που δεν έχουν πραγματικά συναισθήματα σχέσης απέναντι στον οργανισμό.
4. *Πελάτες (Clients)*: Επαναλαμβανόμενοι πελάτες που έχουν θετικά συναισθήματα για τον οργανισμό αλλά η υποστήριξη τους απέναντι στον οργανισμό είναι παθητική παρά ενεργή, εκτός από το να κάνουν αγορές.
5. *Συνήγοροι (Advocates)*: Πρόκειται για πελάτες που συνειδητά υποστηρίζουν τον οργανισμό με το να τον συστήνουν σε άλλους.
6. *Συνεργάτες (Partners)*: Ο πιο δυνατός τύπος σχέσης μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή, ο οποίος είναι διαρκής γιατί και τα δυο μέρη βλέπουν την συνεργασία τους αμοιβαία επωφελή.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Brink A., Berndt A., Relationship Marketing & Customer Relationship Management, Juta & Co Ltd, 2008.
2. Hill, Alexander, The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, Gower Publishing Ltd, 2006.
3. Mukerjee K., Customer Relationship Management: A Strategic Approach to Marketing, Prentice Hall, 2007.
4. Peelen Ed, Customer relationship Management, Prentice Hall, 2005.
5. Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2006.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

Μοναδική εμπειρία πελάτη.

4.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που εμφανίζουν κερδοφορία και αύξηση της φήμης τους στην αγορά. Αρκετές από αυτές τις επιχειρήσεις όπως έχει αποδειχτεί, όχι μόνο έχουν υιοθετήσει το CRM και έχουν προσαρμόσει τον τρόπο λειτουργίας τους στη διαμόρφωση πελατοκεντρικών διαδικασιών αλλά υλοποιούν και μια ιδιαίτερη στρατηγική που περιλαμβάνει τη μάθηση από τις εμπειρίες με τους πελάτες (CEM).

4.2 Διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη

Σημαντική απήχηση στην εμπειρία του πελάτη (Customer Experience) έχει η εφαρμογή μιας στρατηγικής CRM και η ανάπτυξη των τεχνολογιών CRM. Ο στρατηγικός στόχος του CRM να κερδίσει και να διατηρήσει κερδοφόρους πελάτες μέσω μιας πελατοκεντρικής οργανωτικής κουλτούρας υποδηλώνει την ιδιαίτερη εστίαση της προσοχής στην ανταπόκριση των απαιτήσεων προκαθορισμένων ομάδων πελατών.

Σύμφωνα με τον Buttle η διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη (Customer Experience Management) είναι η γνωστική και συναισθηματική κατάληξη της έκθεσης ή διεπαφής του πελάτη με τους ανθρώπους, τις διεργασίες, τις τεχνολογίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Η εμπειρία πελάτη είναι πολύ σημαντική διότι επηρεάζει τη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή και τη δια στόματος διαφήμιση (word of mouth). (Buttle, 2009).

Σύμφωνα με τους Stone και Jacobs (2007) η εμπειρία πελάτη είναι ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ του πελάτη και μιας μάρκας (brand) που φέρει οφέλη μέσω

αυτών των σημείων επαφής (touch points). Κάθε επαφή είναι ένα γεγονός ανάμεσα στον πελάτη και το προϊόν. Οι σχέσεις αυτές ορίζονται από:

- Τη μέθοδο της σχέσης (Πώς συμβαίνει η σχέση).
- Τα οφέλη που απορρέουν από τη σχέση.
- Το σημείο επαφής όπου λαμβάνει χώρα η σχέση.

Για να επιτύχει τον στόχο της, η εμπειρία πελάτη πρέπει να πάει πέρα από την προσωποποίηση και την εξατομίκευση των σχέσεων. Πρέπει να γίνει μια συνεργατική διεργασία όπου θα υπάρχει δίκαιη ανταλλαγή αξίας μεταξύ του πελάτη και του προϊόντος σε κάθε επαφή. Λέξεις - κλειδιά για τη δημιουργία καλής εμπειρίας πελάτη είναι η συνέπεια και η συνάφεια. Κάθε σημείο επαφής πρέπει να χρησιμοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να αποφέρει τη βέλτιστη εμπειρία στον πελάτη. Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου (Internet), η εμπειρία πελάτη έχει αποκτήσει μεγαλύτερο ενδιαφέρον, αφού τα πάντα συμβαίνουν σε πραγματικούς χρόνους (in real time), όπως παρατηρήσεις, αλλαγές και μετρήσεις. Πολύ μικρές αλλαγές στην εμπειρία πελάτη μπορεί να έχουν μεγάλη απήχηση στα αποτελέσματα. Η ικανότητα του Διαδικτύου να αλλάζει τόσες μεταβλητές και να τις εκτιμά, έχει κάνει την εμπειρία του πελάτη το κέντρο της προσοχής. (Stone and Jacobs, 2007).

Ποιός είναι όμως ο ρόλος του CRM στη μοναδική εμπειρία πελάτη; Το λειτουργικό (operational) CRM περιλαμβάνει την εφαρμογή της τεχνολογίας στις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης. Οι ειδικοί του CRM θέλουν και περιμένουν το CRM να επηρεάζει την εμπειρία πελάτη με πολλούς θετικούς τρόπους: οι πελάτες θα αναγνωρίζονται, οι ανάγκες τους θα είναι πιο κατανοητές, η εκπλήρωσή τους θα είναι πιο ακριβής, οι επικοινωνίες θα είναι πιο ουσιαστικές και έγκαιρες και τέλος η εξυπηρέτηση θα είναι πιο κατανοητή και αξιόπιστη. Ωστόσο, οι εφαρμογές τεχνολογιών CRM συχνά παρακινούνται από κίνητρα αποτελεσματικότητας όπως χαρακτηριστικά είναι το Interactive Voice Response (IVR) στο τηλεφωνικό κέντρο, το οποίο επιτρέπει την αυτοματοποίηση των κλασικών διεπαφών με τους πελάτες και τη μείωση του κόστους της συναλλαγής πάνω από 60%. Αυτό που δημιουργεί η τεχνολογία IVR στην εμπειρία πελάτη είναι πιο ακριβής πληροφορία, άρα

μείωση του παράγοντα για ανθρώπινο λάθος, 24 ώρες το 24ωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα πρόσβαση στην πληροφορία και αύξηση της προστασίας και της ασφάλειας των δεδομένων.

Το αναλυτικό (analytical) CRM είναι η έξυπνη εξόρυξη δεδομένων που σχετίζονται με τον πελάτη για επίτευξη στρατηγικών και τακτικών σκοπών. Όταν το αναλυτικό CRM λειτουργεί καλά, οι πελάτες λαμβάνουν εγκαίρως σχετικές κοινοποιήσεις και προσφορές. Οι ειδικοί του CRM είναι σε θέση να προβλέψουν την αγοραστική προδιάθεση και να εντοπίσουν την κατάλληλη ευκαιρία για προσφορά, διασφαλίζοντας συνεπώς ότι οι πελάτες δεν επιβαρύνονται με άσχετα μηνύματα (Buttle, 2009).

4.3 One to One Marketing

Το One-to-one marketing σημαίνει να συμπεριφέρεται η επιχείρηση σε κάθε πελάτη με προκαθορισμένο τρόπο, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του. Κάνοντας χρήση στοιχείων από τη βάση των πελατών σχετικά με τη συμπεριφορά του πελάτη ή δημογραφικά στοιχεία, οι επιχειρήσεις εστιάζουν στις επιθυμίες και στις ανάγκες σε κάθε πελάτη ξεχωριστά. Κατ' αυτό τον τρόπο χτίζουν πολύ ισχυρές σχέσεις αφοσίωσης των πελατών τους και εξατομικεύουν τη συνολική εμπειρία πελάτη. Αυτό το είδος marketing είναι γνωστό ως one-to-one marketing.

Πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τον όρο **one-to-one marketing** και **direct marketing** κατ' εναλλαγή, επειδή πολλά εργαλεία (tools) και τεχνικές χρησιμοποιούνται και από τις δυο μεθόδους. Η διαφορά μεταξύ τους είναι κυρίως πως προσεγγίζουν τις λύσεις. Ο όρος 'one-to-one marketing' συχνά περιλαμβάνει άμεση διεπαφή με κάθε πελάτη ξεχωριστά και στη συνέχεια κατά κάποιο τρόπο εξατομικευμένες συμπεριφορές αυτού του πελάτη. (Stone and Jacobs, 2007).

Σύμφωνα με τους Peppers και Rogers (2007) οι επιχειρήσεις δεν προσπαθούν πλέον να πωλήσουν ένα μοναδικό προϊόν σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Αντίθετα, προσπαθούν να πωλήσουν σε κάθε πελάτη όσο το δυνατόν πιο πολλά προϊόντα, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και μέσω διαφόρων γραμμών προϊόντων. Για να το επιτύχουν αυτό, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να εστιάσουν την προσοχή τους στο να χτίσουν μοναδικές σχέσεις με τον κάθε πελάτη χωριστά.

Το one-to-one δεν σημαίνει μόνον επικοινωνία με τους πελάτες σαν άτομα, αλλά επίσης ανάπτυξη προϊόντων βασισμένα σε ανάγκες των πελατών, που ακόμα δεν έχουν διατυπωθεί. Στηρίζεται στον διάλογο μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της, με σκοπό να καλλιεργήσει μια πραγματική σχέση και να επιτρέψει στους πελάτες της να εκφράσουν πραγματικά τις επιθυμίες τους, που η εταιρεία μπορεί να βοηθήσει να εκπληρωθούν. Βασίζεται ιδιαίτερα στην εμπειρία του πελάτη για την εταιρεία όπως επίσης και στα συγκεκριμένα μηνύματα marketing που λαμβάνει. (Dyche, 2002).

Για να αποκτήσει μια επιχείρηση αξία πελάτη μέσω της διαχείρισης των σχέσεων, πρέπει να εμπλακεί στη διαδικασία τεσσάρων φάσεων γνωστή ως **IDIC** ακρωνύμιο των **I**dentify **D**ifferentiate **I**nteract **C**ustomize, δηλαδή:

- αναγνώριση της ταυτότητας των πελατών,
- διαφοροποίηση των πελατών,
- αλληλεπίδραση με τους πελάτες και
- εξατομίκευση των προϊόντων για τους πελάτες.

Αυτά τα στάδια αποτελούν τον μηχανισμό για κάθε γνήσια σχέση. Η εφαρμογή τους βασίζεται στον μοναδικό, ειδικά για τον πελάτη (customer-specific) και επαναληπτικό χαρακτήρα των σχέσεων. (Peppers and Rogers, 2004).

Μερικά από τα οφέλη που επιτυγχάνει το CRM περιλαμβάνουν (Swift, 2001):

- Πιο γρήγορες και ενημερωμένες λήψεις αποφάσεων

- Βελτιωμένη ακρίβεια
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελάτη
- Πιο γρήγορη πραγματοποίηση προϊόντος στην αγορά
- Εστίαση στον πελάτη και όχι στο προϊόν.

4.4 Mass Customization

Στο mass customization (μαζική εξατομίκευση προϊόντων), τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εξατομικεύονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του πελάτη σε μια εύλογη τιμή. Ξεκινάει με διάλογο μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη, όπου η επιχείρηση τον βοηθάει να εκφράσει τις ανάγκες του και να προσδιορίσει με ακριβή τρόπο το κόστος της εκπλήρωσης αυτών των αναγκών. Στη συνέχεια, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής για να δημιουργήσει εναλλάξιμα μέρη, που κρατούν χαμηλά το κόστος ενώ παράλληλα δίνουν στον πελάτη την επιλογή ενός προϊόντος που έχει δημιουργηθεί για έναν πελάτη. (Stone and Jacobs, 2007).

Το Mass Customization είναι η χρήση ευέλικτων διεργασιών και οργανωτικών δομών για τη δημιουργία αξίας ποικίλων και εξατομικευμένων προτάσεων, χωρίς το αντίτιμο του κόστους ή της διαφοράς του χρόνου. Δεν είναι το ίδιο με το να προσφέρονται περισσότερες επιλογές στον πελάτη. Οι πελάτες θέλουν ασφαλώς να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους χωρίς να χρειάζονται απαραίτητα την επιλογή. Η εξ ορισμού στρατηγική των επιχειρήσεων, όταν δεν μπορούν να ταυτοποιήσουν και να εκπληρώσουν ακριβώς τις απαιτήσεις των πελατών, είναι η παροχή επιλογής, γεγονός που σημαίνει ότι ο πελάτης συγκρίνει προσφορές.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι mass customization όπως παρουσιάζεται παρακάτω.

Διάγραμμα 4.1: Τύποι του Mass Customization

	Τύποι mass customization	Πως λειτουργεί	Παράδειγμα
μικρότερο	<ul style="list-style-type: none"> • Αγώνας για παραγγελία ή προσδιορισμός παραγγελίας • Σύνολο παραγγελιών • Συγκέντρωση παραγγελιών • Δημιουργία παραγγελίας • Σχεδιασμός για παραγγελία 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή των υπαρχόντων τυποποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών που να ταιριάζει με τις απαιτήσεις του πελάτη • Ομαδική πώληση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη • Συλλογή των προϊόντων ή υπηρεσιών από υφιστάμενα τυποποιημένα εξαρτήματα ή διεργασίες • Παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων • Ο πελάτης σχεδιάζει ή μελετά με την εταιρεία προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες στη συνέχεια γίνονται παραγγελία 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοκίνητα • Συνέδρια • Υπολογιστές • Κοστούμια • Αεροσκάφη
μεγαλύτερο			

Πηγή: Buttle, 2009

Ένας σχετικά μικρότερης σημασίας τύπος mass customization είναι το match-to-order, το οποίο σημαίνει την ανεύρεση ενός υπάρχοντος προϊόντος, από μια σειρά πρότυπων προϊόντων, για να καλυφθεί η ανάγκη του πελάτη. Στο άλλο άκρο βρίσκεται η κατασκευή του προϊόντος πρώτα και μετά η παραγγελία (engineer to order), το οποίο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της μοναδικής λύσης στην απαίτηση του πελάτη με συντονισμένη πρωτοβουλία πελάτη και προμηθευτή.

Όλο και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων προσπαθεί να εξατομικεύσει μαζικά τις προσφορές τους, γεγονός που ενισχύεται από τις βάσεις δεδομένων στις οποίες διατηρούνται οι προτιμήσεις του πελάτη, από τη διαδραστικότητα (interactivity) του Internet που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πληροφορηθούν τις αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών μέσω της βελτιωμένης επικοινωνίας, από τον σχεδιασμό προϊόντων βάσει προτύπων, από τις ευέλικτες βιομηχανικές λειτουργίες και αλυσίδες εφοδιασμού καθώς και από τις τεχνολογίες μαζικής εξατομικεύσης (mass customization).

Η μαζική εξατομίκευση (mass customization) είναι ευρύτατα διαδεδομένη στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών που εξυπηρετούν τους τελικούς καταναλωτές αλλά και τις κατασκευάστριες εταιρείες. Θέματα κλειδιά για τη στρατηγική του Customer Relationship Management αποτελούν τα εξής ερωτήματα:

- Θέλουν οι πελάτες εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες;
- Ποιός είναι ο επιθυμητός βαθμός εξατομίκευσης;
- Είναι πρόθυμοι οι πελάτες να πληρώσουν μεγάλη αξία για την εξατομίκευση;

Παρ' όλα αυτά, η εξατομίκευση δεν σημαίνει γενικά ότι οι πελάτες πληρώνουν περισσότερο, καθώς σε αρκετά εξατομικευμένα προϊόντα απαλείφονται χαρακτηριστικά που δεν έχουν αξία για τους πελάτες, οδηγώντας σε μικρότερο κόστος το οποίο μειώνει την τελική τιμή. (Buttle, 2009).

4.5 CRM και Αξία πελάτη

Η δημιουργία αξίας πελάτη (customer value) όλο και περισσότερο θεωρείται βασική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τί αποτελεί ωστόσο την αξία πελάτη (customer value); Συνήθως οι επιχειρήσεις δεν καθορίζουν με επαρκείς λεπτομέρειες *ποια* αξία επιζητούν να παραδώσουν σε ταυτοποιημένες ομάδες – τμήματα πελατών και *πως* προτίθενται να αποδώσουν αυτή την αξία. Η διαδικασία δημιουργίας αξίας αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία:

- Καθορισμός ποιας αξίας μπορεί η εταιρεία να παρέχει στους πελάτες της. Την αξία δηλαδή που λαμβάνει ο πελάτης.
- Καθορισμός της αξίας που λαμβάνει η επιχείρηση από τους πελάτες της.
- Μεγιστοποίηση του κύκλου ζωής της αξίας των πιο επιθυμητών πελατών με την επιτυχή διαχείριση αυτής της ανταλλαγής αξίας.

Ωστόσο, στις περισσότερες επιχειρήσεις η αξία πελάτη σημαίνει (Payne, 2005):

- Πόσα χρήματα μπορεί να μας αποφέρει ο πελάτης;

- Πώς μπορούμε να πουλήσουμε περισσότερα από τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες που αγοράζει ήδη ο πελάτης;
- Πώς μπορούμε να πουλήσουμε νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες;

4.6 Πρόταση Αξίας (Value Proposition)

Μια πρόταση αξίας για τον πελάτη καθορίζει τη σχέση μεταξύ του συνόλου των παροχών που μπορεί να προσφέρει ο προμηθευτής στον πελάτη, ικανοποιώντας τις ανάγκες του. Ειδικότερα, εξηγεί την σχέση μεταξύ της αρτιότητας της λειτουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, την εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη και του συνολικού κόστους. Ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία πρότασης αξίας για τους πελάτες, είτε υπονοούμενα είτε ρητά, η οποία θα είναι ανώτερη και πιο κερδοφόρα από αυτές των ανταγωνιστών. Μια δομημένη μέθοδος για την ανάπτυξη πρότασης αξίας, που δημιουργήθηκε από την McKinsey and Co και αναπτύχθηκε περαιτέρω από άλλους, αποτελείται από δύο κύρια μέρη: **διατύπωση της πρότασης αξίας** (*formulation of the value proposition*) και **σύστημα παράδοσης αξίας** (*value delivery system*).

4.7 Διατύπωση Πρότασης Αξίας (Formulation of the Value Proposition)

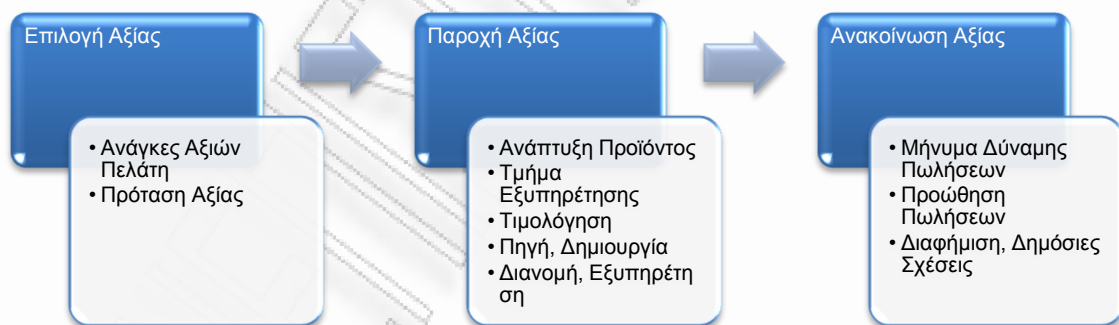
Η διατύπωση της πρότασης αξίας αποτελεί το πρώτο μέρος της έννοιας πρόταση αξίας. Η προσέγγιση της πρότασης αξίας προτείνει στις επιχειρήσεις την υιοθέτηση μιας ακολουθίας τριών σταδίων (Payne, 2005):

- Ανάλυση και τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με τις ανάγκες που επιθυμεί ο πελάτης.
- Αυστηρός υπολογισμός των ευκαιριών σε κάθε τμήμα της αγοράς ώστε να αποδοθεί η μεγαλύτερη δυνατή αξία.
- Ρητή επιλογή της πρότασης αξίας που μεγιστοποιεί αυτές τις ευκαιρίες.

4.8 Σύστημα Παράδοσης Αξίας (Value Delivery System)

Τα μέσα με τα οποία η πρόταση αξίας παραδίδεται αποτελεί το δεύτερο μέρος της πρότασης αυτής. Η σπουδαιότητα ενός συστήματος ή πλαισίου για παράδοση αξίας πηγάζει από το γεγονός ότι η προσήλωση στο κλασικό σύστημα δημιουργώ προϊόν ή υπηρεσία / πουλώ προϊόν ή υπηρεσία δεν είναι η σωστή προσέγγιση. Το σύστημα παράδοσης αξίας δίνει έμφαση στις επιχειρήσεις εκείνες που αλλάζουν κατεύθυνση από την παραδοσιακή πλευρά που βλέπουν την επιχειρηματική δραστηριότητα σε ένα σύνολο λειτουργικών δραστηριοτήτων, οι οποίες λειτουργούν σαν μέσο για παράδοση αξίας. Σύμφωνα με τους Bower και Garza το σύστημα παράδοσης αξίας αποτελείται από τρία μέρη όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα 4.2: *την επιλογή της αξίας, την παροχή της αξίας και την επικοινωνία της αξίας.* (Payne 2005)

Διάγραμμα 4.2: Σύστημα Παράδοσης Αξίας



Πηγή: Payne, 2005

Η πρόταση αξίας (value proposition) είναι μια ξεκάθαρη και αξιόπιστη έκφραση της εμπειρίας που θα λάβει ο πελάτης από την αξιόλογη προσφορά του προμηθευτή που θα δημιουργήσει αξία, όπου η Αξία ισούται με το Κέρδος μείον το Κόστος. Δεν είναι απλά μια περιγραφή αυτού που ο οργανισμός κάνει για τον πελάτη. Κύρια μέρη της Πρότασης Αξίας είναι τα παρακάτω:

- Ικανότητα. Τι μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση στον πελάτη.
- Αντίκτυπο: Πως αυτή η προσφορά θα βοηθήσει τον πελάτη να πετύχει.
- Κόστος: Τι πρέπει να πληρώσει ο πελάτης γι' αυτό το προνόμιο.

Μια επιχείρηση επικεντρωμένη στην αξία διαφέρει από την παραδοσιακή επιχείρηση. Η πρόταση αξίας είναι η βάση της επιχειρησιακής στρατηγικής και εφαρμογής και έχει ιδιαίτερη σημασία για κάθε μέλος του οργανισμού.

4.9 CRM και Ικανοποίηση πελάτη

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών αλλάζουν και τείνουν να ζητούν τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλότερες προδιαγραφές, οι επιχειρήσεις μάλλον αδυνατούν να προσφέρουν αυτή την «τελειότητα». Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η μέτρηση της επίδοσης του συνολικού προϊόντος ενός οργανισμού σε σχέση με το σύνολο των απαιτήσεων των πελατών. Αρχικά η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις ανάγκες των πελατών και τι είναι σημαντικό για τους ίδιους, καθώς κάτι που είναι σημαντικό για μερικούς πελάτες για κάποιους άλλους μπορεί να μην έχει την ίδια σημασία. Στην συνέχεια, πρέπει να μετράται η ικανοποίηση του πελάτη και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες από την απόδοση του οργανισμού σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών. (Hill, Brierley, MacDougall, 2003).

Ο πελάτης μπορεί να έχει την εμπειρία διαφόρων βαθμών ικανοποίησης. Αν το προϊόν αποτύχει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, τότε ο πελάτης θα είναι δυσαρεστημένος. Αντίθετα, αν το προϊόν ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη, τότε αυτός θα είναι ικανοποιημένος και αν η επίδοση ξεπεράσει τις προσδοκίες του, τότε θα είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένος. Δεν υπάρχει καλύτερη διαφήμιση για μια επιχείρηση από έναν ικανοποιημένο πελάτη και τίποτα χειρότερο από έναν δυσαρεστημένο. Ο ιδιαίτερα ικανοποιημένος πελάτης δημιουργεί συναισθηματική σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία, πέρα από την λογική

προτίμηση, πράγμα που δημιουργεί καταναλωτική αφοσίωση (loyalty). Μια επιχείρηση μπορεί να αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη είτε μειώνοντας την τιμή είτε αυξάνοντας την υπηρεσία. Εκτός από τους πελάτες, ένας οργανισμός έχει πολλούς ενδιαφερόμενους (stakeholders) συμπεριλαμβανομένου των εργαζομένων, των μεταπωλητών, των προμηθευτών και των μετόχων. Συνεπώς, ο οργανισμός επιδιώκει την επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίηση του πελάτη, ενώ την ίδια στιγμή παραδίδει τουλάχιστον αποδεκτά επίπεδα ικανοποίησης και για τους υπόλοιπους stakeholders της επιχείρησης. (Kotler, Armstrong, Wong, Saunders, 2008).

Όσο ισχυρά κι αν είναι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συστηματική διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη, δεν παύουν να χρειάζονται τακτική αναθεώρηση και επικαιροποίηση, ώστε πάντα να είναι μοναδικά και καλά στοχευμένα. Δεν είναι παρακινδυνευμένο να πούμε ότι *κάθε* επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώνει την απόδοσή της -στα θέματα αξιολόγησης της εμπειρίας του πελάτη- από έτος σε έτος. Οι κορυφαίες επιχειρήσεις στον τομέα των εμπειριών έχουν αναπτύξει ξεχωριστές δεξιότητες για τη συστηματική καινοτομία και βελτίωσή τους. Αυτές συνήθως αφορούν:

- Εργαλεία που υποστηρίζουν το σχεδιασμό αλλά και την υλοποίηση πελατοκεντρικών δράσεων, όπως η διατμηματικές συνεργασίες και οι ομάδες διαχείρισης έργου.
- Ποσοτικούς δείκτες που μετρούν την επιτυχία ως προς όλους τους στόχους που τίθενται σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών
- Κίνητρα για τους εργαζόμενους που προσανατολίζονται στον πελάτη.

Είναι σαφές ότι η επιχείρηση που επιδιώκει αυτού του τύπου τη «συνεργασία» με τους πελάτες της πρέπει να έχει προσεκτικά σχεδιασμένα και πάντα ανοιχτά τα κανάλια της αμφίδρομης επικοινωνίας της. Είτε αυτή επιτυγχάνεται μέσα από focus groups, είτε μέσω των blogs και forums είτε με οποιονδήποτε τρόπο, είναι αυτονόητο πόσο απαραίτητη είναι η ειδική μέριμνα και ο τακτικός έλεγχος των διαύλων της επικοινωνίας, προκειμένου να υπάρχει απρόσκοπτη ροή της πληροφορίας μέσα σε αυτά.

Η παροχή στους πελάτες διαφόρων τύπων καναλιών ώστε να ικανοποιούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τους κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της πώλησης (πριν την πώληση, κατά την πώληση, μετά την πώληση), επιβάλλει την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων σ' αυτά τα κανάλια με σκοπό την δημιουργία της όσο το δυνατόν πιο θετικής εμπειρίας πελάτη και της μέγιστης αξίας. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εποχή μας δεν είναι απλά η πώληση προϊόντων και υπηρεσιών αλλά η παράδοση παγκόσμιου επιπέδου εξυπηρέτησης και η θεμελίωση μακροχρόνιων και αποδοτικών σχέσεων με τους πελάτες, δημιουργώντας αμοιβαίο όφελος και εμπιστοσύνη. Με την συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας είναι αδύνατο να διατηρηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μόνον με τα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος χωριστά. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι πλέον πολύ μικρός και ο ανταγωνισμός ιδιαίτερα μεγάλος. Αυτή είναι η λογική της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management). Η αξία στον πελάτη δεν βρίσκεται στο κάθε προϊόν, αλλά στην επιβεβαίωση ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει να προσφέρει στον πελάτη έναν αριθμό προϊόντων προσαρμοσμένα στις ανάγκες του. Κατά κάποια έννοια, η επιχείρηση γίνεται ο αξιόπιστος προμηθευτής του πελάτη. Παρέχοντας διαρκώς ανώτερη αξία στον πελάτη με μια εκτενή σχέση, αυξάνεται δραματικά το οικονομικό ή ψυχολογικό κόστος του πελάτη για να μεταπηδήσει σε άλλο προμηθευτή. Το αποτέλεσμα είναι αυξημένα επίπεδα συντήρησης πελατών (Payne, 2005).

4.10 Διαχείριση Εμπειρίας Πελάτη (Customer Experience Management)

Πως η Διαχείριση Εμπειρίας Πελάτη (Customer Experience Management) ταιριάζει με τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management); Πρόκειται για ένα υποσύνολο ή για ένα υπερσύνολο αυτού; Υπάρχει ασφαλώς διαφορά στη προσέγγιση και τη μεθοδολογία τους, όμως και οι δύο προσπαθούν να επιτύχουν τον ίδιο σκοπό: να προσελκύσουν πελάτες. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν διαφορές μεταξύ της Διαχείρισης Εμπειρίας Πελάτη και της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 4.3: (Greenberg, 2010)

Διάγραμμα 4.3: Διαφορές μεταξύ CRM και CEM.



Πηγή: Greenberg, 2010

Οι επιχειρήσεις συνήθιζαν να επικεντρώνονται στο να δημιουργούν καινούργια, καλύτερα και πιο οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Όμως στην σύγχρονη εποχή το ζητούμενο είναι η δημιουργία εμπειριών που προκαλούν θετικά συναισθήματα στους πελάτες που αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η εμπειρία όμως είναι που μετρά και όχι το προϊόν. Οι άνθρωποι θέλουν να έχουν δυνατότητες και επιλογές, όχι ομοιόμορφα προϊόντα. Η επιχείρηση είναι εκεί για να παρέχει τα εργαλεία – μέσα ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. (Business Week, December 2005)

4.11 Οφέλη από την Εμπειρία Πελάτη

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 2008 από την Aberdeen Group διαπιστώθηκε ότι οι εταιρείες που χρησιμοποίησαν τις καλύτερες στην κατηγορία τους μεθοδολογίες και προγράμματα στην εμπειρία πελάτη, παρουσίασαν χρόνο με το χρόνο 90% αύξηση στη διατήρηση πελατών και 68% αύξηση στη κερδοφορία των πελατών. Αυτό που η Aberdeen Group διαπίστωσε ήταν μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά που οδήγησε αυτές τις εταιρείες στην επιτυχία και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4.1 : Καλύτερες στην κατηγορία τους Πρακτικές Εμπειρίας Πελάτη

Πρακτική Διαχείρισης Εμπειρίας Πελάτη (Customer Experience Management)	Ποσοστό
Τακτικές έρευνες πελατών με αποτελέσματα ενσωματωμένα στη λήψη διοικητικών αποφάσεων.	67%
Συγκεντρωτικά αποθετήρια με δεδομένα των πωλήσεων και των πελατών.	66%
«Αποθετήρια» βαθιάς γνώσης που αντλούνται από τις αλληλεπιδράσεις των πελατών.	53%
Τακτική αναθεώρηση των πελατών που αντιμετωπίζουν επιχειρηματικές διαδικασίες.	53%

Πηγή: Greenberg, 2010

Με άλλα λόγια, λαμβάνοντας συνεχώς τον παλμό του πελάτη και στη συνέχεια συλλαμβάνοντας το ρυθμό των παλμών είναι οι καλύτερες πρακτικές στην κατηγορία τους, οι οποίες έχουν υλικό όφελος για τις εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτές τις πρακτικές. (Greenberg, 2010)

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. Buttle F., Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Second Edition, Butterworth-Heinemann, 2009.
2. Dyche Jill, The CRM Handbook. A business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley, 2002.
3. Greenberg Paul, CRM at the Speed of Light. Fourth Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw-Hill, 2010.
4. Hill, Brierley, MacDougall, How to Measure Customer Satisfaction. Second Edition, Gower, 2003.
5. Kotler, Armstrong, Wong, Saunders, Principles of Marketing, Prentice Hall, 2008.
6. Payne Adrian, Handbook of CRM: Achieving excellence in Customer Management, Elsevier, 2005.
7. Peppers D., Rogers M., Managing Customer Relationships. A Strategic Framework, John Wiley & Sons, Inc, 2004.
8. Stone B, Jacobs R., Successful Direct Marketing Methods, McGraw-Hill, 2007.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η αναδιάρθρωση των διεργασιών της επιχείρησης και πως αυτές μπορούν να λειτουργούν πλέον προς όφελος του πελάτη. Εξετάζεται το CRM ως διαδικασία και όχι ως έργο. Για να είναι επιτυχημένη η πρωτοβουλία CRM, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει σε αναδιάρθρωση των διεργασιών της.

5.2 Επιχειρηματική Διαδικασία (Business Process)

Ένας βασικός ορισμός της διαδικασίας (process) είναι:

‘Μια λογική σειρά συσχετιζόμενων συναλλαγών που εισάγει δεδομένα και τα μετατρέπει σε αποτελέσματα.’

Για να διαχωριστούν οι διαδικασίες της επιχείρησης από άλλους τύπους διαδικασιών η λέξη επιχειρηματική προστέθηκε για να διαμορφώσει τον όρο επιχειρηματική διαδικασία. Η επιχειρηματική διαδικασία μπορεί να οριστεί με τον ακόλουθο τρόπο:

- Μια αλυσίδα δραστηριοτήτων λογικά συνδεδεμένες και επαναλαμβανόμενες που
- χρησιμοποιούν τις πηγές του οργανισμού για να
- τελειοποιήσουν ένα αντικείμενο (φυσικό ή πνευματικό)
- για τον σκοπό της επίτευξης εξειδικευμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων / προϊόντων για
- εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες

Με την ίδια λογική, οι πρωτοπόροι της αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών Hammer και Champy όρισαν την επιχειρηματική διαδικασία ως μια

συλλογή δραστηριοτήτων που παίρνουν ένα ή περισσότερα είδη εισροών και δημιουργεί ένα αποτέλεσμα (output) που έχει αξία για τον πελάτη. (Andersen, 2007)

5.3 Γιατί δημιουργείται διαδικασία για CRM;

Στον επιχειρηματικό κόσμο η κατανόηση του αντίκτυπου των επενδύσεων marketing έχει μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης. Ας εξετάσουμε τις παρακάτω στατιστικές (Swift, 2001):

- Μέχρι το 98% του συνόλου των προωθητικών κουπονιών πετάγονται.
- Είναι μέχρι και 10 δέκα φορές πιο ακριβή η δημιουργία εισοδήματος από έναν καινούργιο πελάτη παρά από έναν υπάρχοντα πελάτη.
- Μια αύξηση 5% του ποσοστού παρακράτησης μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης 60% - 100%.
- Είναι έξι φορές πιο δαπανηρή η εξυπηρέτηση ενός πελάτη μέσω του τηλεφωνικού κέντρου παρά μέσω του Διαδικτύου.
- Οι πιστοί πελάτες που συστήνουν νέο πελάτη δημιουργούν εργασία στις επιχειρήσεις με χαμηλό ή καθόλου κόστος.
- Οι πελάτες που τους έχουν συστήσει γενικά παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιούν περισσότερα προϊόντα και γίνονται επικερδείς πελάτες πιο γρήγορα.

5.4 Το CRM ως διαδικασία - όχι ως έργο

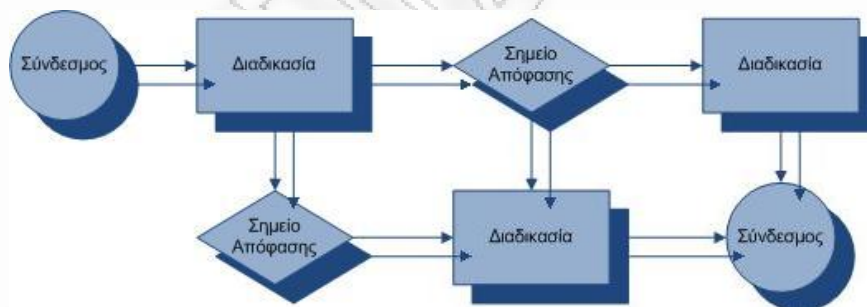
Το CRM είναι μια επαναληπτική διαδικασία, η οποία μετατρέπει την πληροφορία του πελάτη σε πελατειακή σχέση μέσω ενεργής χρήσης και πληροφορίας και μέσω της μάθησης από την πληροφορία. Το CRM ξεκινά με το χτίσιμο πελατειακής γνώσης και έχει ως αποτέλεσμα υψηλή επίπτωση στις αλληλεπιδράσεις των πελατών που καθιστούν ικανό το 'επιχειρείν' για να καθιερώσει μακροχρόνιες, ως διαχειρίσιμους πόρους και επικερδείς πελατειακές σχέσεις. Το CRM είναι μια κυκλική διαδικασία που περιλαμβάνει βασικά στοιχεία διαδικασίας και ομάδες δράσης (Swift, 2001):

- Ανακάλυψη γνώσης (*Knowledge Discovery*).
- Διεύρυνση της Αγοράς (*Market Planning*).
- Αλληλεπίδραση με τους Πελάτες (*Customer Interaction*).
- Ανάλυση και τελειοποίηση (*Analysis and Refinement*).

5.5 Αναδιοργάνωση διαδικασίας

Για να είναι πετυχημένη η πρωτοβουλία CRM, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει σε αναδιοργάνωση διαδικασιών. Κάθε διαδικασία που σχετίζεται με το CRM πρέπει να αναδιοργανωθεί για το πελατοκεντρικό περιβάλλον. Ακόμη και οι διαδικασίες που αφορούν τον πελάτη όπως πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελάτη μπορεί να χρειάζονται εκσυγχρονισμό ή αντικατάσταση. Συνεπώς, στην εφαρμογή CRM πρέπει να επανεξετάζεται ο τρόπος που λειτουργούν κάποιες διαδικασίες (ή που δεν λειτουργούν) και στη συνέχεια να επανασχεδιάσει ή και να αντικαταστήσει οποιαδήποτε ελαττωματική διαδικασία. Ακόμα και η καλύτερη τεχνολογία CRM να χρησιμοποιηθεί, αν εφαρμοστεί σε ελαττωματική διαδικασία, τότε το τελικό αποτέλεσμα θα είναι μια ελαττωματική πρωτοβουλία CRM.

Διάγραμμα 5.1: Χάρτης Διαδικασίας



Πηγή: Reynolds, 2002

Ο χάρτης της διαδικασίας πρέπει να ενθαρρύνει τον καθένα να κατανοήσει πως λειτουργεί κάθε διαδικασία και τι χρειάζεται να αλλάξει πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε τεχνολογίας CRM (Reynolds, 2002):

- Τεκμηρίωση των βασικών σταδίων της διαδικασίας.
- Κατανόηση των αναγκών της διαδικασίας από την πλευρά του προσωπικού που αντιμετωπίζει τον πελάτη.
- Εντοπισμός τυχόν κενών στη λειτουργία της διαδικασίας.
- Καθορισμός δράσεων, οι οποίες πρέπει να επιτρέπουν στη διαδικασία να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσα σ' ένα περιβάλλον CRM.

5.6 Six Sigma

Για περισσότερο από μια δεκαετία, οι εταιρείες σε όλες τις βιομηχανίες έχουν χρησιμοποιήσει τη θεωρία του Six Sigma για να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών, τη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους και τελικά την αξία των μετόχων. Η θεωρία Six Sigma είναι υπεύθυνη για μεγάλη εξοικονόμηση χρημάτων, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει συνολικά την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη. Η Six Sigma έχει εξελιχθεί σε μια διαδικασία διαχείρισης που είναι σε θέση να αντιμετωπίσει σχεδόν κάθε προβληματικό σύστημα ή διαδικασία στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Το όνομα Six Sigma προέρχεται από μια στατιστική κληρονομιά. Sigma είναι το ελληνικό γράμμα σ που αντιπροσωπεύει το ποσό της μεταβλητής ή την ασυνέπεια ενός μετρήσιμου αποτελέσματος. Σαν τρόπος λειτουργίας μιας επιχείρησης, το Six Sigma είναι ένα εξαιρετικά πειθαρχημένο σύστημα βελτίωσης που βοηθά τα άτομα και τις επιχειρήσεις στην εξάλειψη δαπανηρών προβλημάτων, στην ανάπτυξη και παράδοση σχεδόν τέλειων προϊόντων και υπηρεσιών και στη στρατηγική διαχείριση της εταιρείας.

Ο κύριος πυρήνας της μεθοδολογίας Six Sigma είναι η εφαρμογή των στατιστικών και αναλυτικών εργαλείων στο πλαίσιο μιας καλά πειθαρχημένης, και εύκολο στη συνέχεια να ακολουθήσει μεθοδολογίας. Τα εργαλεία της μεθοδολογίας είναι εύκολο να εφαρμοστούν σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον (προσανατολισμένο στο προϊόν) και σ' ένα περιβάλλον συναλλαγής (προσανατολισμένο στις υπηρεσίες και στις επιχειρηματικές διαδικασίες). Πέρα από τον κύριο πυρήνα της μεθοδολογίας και των εργαλείων του, είναι ένα εντυπωσιακό σύστημα διαχείρισης που τα δένει όλα μαζί.

Το Six Sigma είναι μια στρατηγική που αναπτύσσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση ώστε να αποκτήσουν τις γνώσεις και την ικανότητα να λύνουν προβλήματα, να βελτιώνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη συνέχεια να βελτιώνουν τις συνολικές επιδόσεις της επιχείρησης, από οικονομικής και πελατειακής προοπτικής.

Όταν το Six Sigma έχει ορθή εφαρμογή ως ένα πλαίσιο διαχείρισης, τότε παρέχει σταθερά δραστικά αποτελέσματα σε όλη την επιχείρηση. Σαν σύστημα, που συνδυάζει τα καλύτερα εργαλεία και τις μεθόδους επίλυσης προβλημάτων με ικανούς υπαλλήλους κάτω από την ομπρέλα ενός ολοκληρωμένου ηγετικού πλαισίου, για να επιτευχθεί ταχεία μείωση του κόστους, βελτίωση της ποιότητας, κύκλοι μικρότερου χρόνου ζωής, βελτίωση της συνολικής ικανοποίηση του πελάτη και πέτυχαν χαμηλότερη επένδυση σε εξοπλισμό και απογραφή εμπορευμάτων. Έτσι, όλα οδηγούν σε αυξημένο μερίδιο αγοράς, σε έσοδα, σε κέρδη και, τελικά, στην αξία των μετόχων.(www.six-sigma-crm.com).

5.7 Μεθοδολογία Six Sigma

Ο θεμελιώδης στόχος της μεθοδολογίας Six Sigma είναι η εφαρμογή μιας στρατηγικής βασισμένης σε μετρήσεις η οποία επικεντρώνεται στη βελτίωση των διαδικασιών και στη μείωση της διακύμανσης με την εφαρμογή των εργαλείων του Six Sigma. Σαν τρόπος λειτουργίας μιας επιχείρησης, η Six Sigma είναι μια εξαιρετικά πειθαρχημένη διαδικασία που βοηθά τις επιχειρήσεις και τα άτομα να αναπτύξουν και να παραδώσουν σχεδόν τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες.

Η Six Sigma φιλοσοφία υποστηρίζει ότι κάθε διαδικασία μπορεί και πρέπει να αξιολογηθεί επανειλημμένα και να βελτιωθεί σημαντικά όσον αφορά το χρόνο που απαιτείται, τους πόρους που χρησιμοποιούνται, την ποιότητα των επιδόσεων, το κόστος και άλλες πτυχές που σχετίζονται με τη διαδικασία. Επίσης, προετοιμάζει τους υπαλλήλους με τα καλύτερα διαθέσιμα εργαλεία και τις μεθόδους για την επίλυση προβλημάτων. Το Six Sigma δημιουργεί ένα ηγετικό όραμα, ένα πλαίσιο και μια σειρά μετρήσεων και στόχων για την επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων με μια συστηματική

μεθοδολογία πέντε φάσεων επίλυσης προβλημάτων η οποία ονομάζεται **DMAIC**: Ορισμός (**Define**), Μέτρο (**Measure**), Ανάλυση (**Analyze**), Βελτίωση (**Improve**) και Έλεγχος (**Control**).

Ορισμός (Define): Στο προκαταρκτικό στάδιο ταυτίζονται οι τομείς της εταιρείας με ανεπαρκή απόδοση, καθορίζονται και ξεκινούν σχέδια με ευκρινή προβλήματα και αντικειμενικές δηλώσεις που έχουν οικονομικά ευεργετικό αντίκτυπο στην εταιρεία.

Μέτρο (Measure): Εδώ αναγνωρίζεται η πραγματική διαδικασία και προσδιορίζονται οι ως επί το πλείστον πιθανοί συνεργάτες συμπεριλαμβανομένου του στατιστικού προσδιορισμού της ακρίβειας και της επαναληπτικότητας των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τη διαδικασία. Αναζητείται η ικανότητα της διαδικασίας. Χρησιμοποιώντας τη χαρτογράφηση της διαδικασίας, τα διαγράμματα ροής και Failure Mode Effects Analysis (Ανάλυση των Επιδράσεων του Τρόπου Αστοχίας), τα πρωτότυπα δεδομένα συλλέγονται και λειτουργούν ως βάση για την παρακολούθηση των βελτιώσεων.

Ανάλυση (Analyze): Πότε, πού και γιατί παρουσιάζεται το ελάττωμα; Αυτή η φάση εφαρμόζει κατάλληλες στατιστικές αναλύσεις, όπως διαγράμματα διασποράς, μήτρες εισροών / εκροών και ελέγχους υποθέσεων για να καταλάβει με ακρίβεια τι ακριβώς συμβαίνει μέσα σε μια δεδομένη διαδικασία.

Βελτίωση (Improve): Σε αυτή τη φάση, εντοπίζονται παράγοντες ζωτικής σημασίας κατά τη διαδικασία και σχεδιάζονται συστηματικά πειράματα για να επικεντρωθούν σ' εκείνα που μπορούν να τροποποιηθούν ή να προσαρμοστούν ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο βελτίωσης.

Έλεγχος (Control): Η φάση ελέγχου ενσωματώνει τα βασικά εργαλεία του ίδιου του ελέγχου για τη διαχείριση των διαδικασιών σε μια συνεχή βάση. Μόλις η διαδικασία DMAIC αρχίσει, πρέπει να διαχειρίζεται συνεχώς για να εξασφαλιστεί ότι τα οφέλη του είναι διαρκή.

Στο περιβάλλον του Six Sigma, οι συμμετέχοντες - από την ανώτερη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους του εργοστασίου - αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους στη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων. Ο κάθε ρόλος έχει μοναδική προοπτική για τις στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης, διεργασίες κλειδιά και την κουλτούρα της οργάνωσης (www.six-sigma-crm.com).



Πηγή: www.six-sigma-crm.com

Πρωταθλητές (Champions): Είναι αρμόδιοι για το συντονισμό της επιχείρησης, για την επιτυχή εφαρμογή της Six Sigma εντός του οργανισμού. Είναι υπεύθυνοι για την τεχνική και τις επιχειρηματικές πτυχές ενός έργου Six Sigma. Οι Champions επιλέγουν και τα πεδία - έργα που ευθυγραμμίζονται με την εταιρική στρατηγική, να επιλέγουν και εμπνέουν τα κατάλληλα άτομα για το έργο, και μετακινούν τα εμπόδια για να διασφαλίσουν υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας.

Master black belts: Είναι συνήθως επιλεγμένοι από τους champions ούτως ώστε να προπονήσουν και άλλους μέσα στον οργανισμό για τις εφαρμογές Six Sigma. Καταμερίζουν τον χρόνο είτε ολόκληρο είτε ένα μέρος αυτού για να εφαρμόσουν τις μεθοδολογίες Six Sigma. Συνήθως έχουν και ευθύνες μέντορα για να προπονήσουν και να εκπαιδεύσουν χαμηλότερους 'ρόλους' όπως black belts και green belts

Black Belts: Αποτελούν βασικό παράγοντα αλλαγής για τη διαδικασία Six Sigma. Τυπικά ανάμεσα στα άτομα με τις καλύτερες επιδόσεις καθοδηγούν τις ομάδες που εργάζονται σε χρόνια ζητήματα που επιδρούν αρνητικά στις επιδόσεις της εταιρείας. Η μαύρη ζώνη συνήθως αποδίδεται σε μια διετή θέση υπεύθυνη για την εκτέλεση της διαδικασίας Six Sigma σε επιλεγμένα έργα.

Green Belts: Χρησιμεύουν ως ειδικά εκπαιδευμένα μέλη της ομάδας μέσα σε μια συγκεκριμένη - λειτουργική περιοχή του οργανισμού. Η εστίαση αυτή επιτρέπει στην Πράσινη Ζώνη να εργαστεί σε μικρά, προσεκτικά καθορισμένα Six Sigma σχέδια, που απαιτούν λιγότερο χρόνο από το πλήρες ωράριο - δέσμευση των ατόμων της μαύρης ζώνης Six Sigma σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Yellow Belts: Αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού και έχει εκπαιδευτεί με δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των επικερδών πρακτικών στις δικές τους διαδικασίες. Είναι επίσης έτοιμοι να τροφοδοτούν αυτές τις πληροφορίες στα άτομα της μαύρης ζώνης και της πράσινης ζώνης που εργάζονται σε μεγαλύτερα έργα του συστήματος. Η εκπαίδευση των ατόμων κίτρινης ζώνης κατασκευάζει και συντηρεί την κουλτούρα Six Sigma.

5.8 Από Επιχειρηματική Διαχείριση (Business Process) σε Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες ακόμα κι αν αυτές δεν έχουν επισημοποιηθεί ή δεν έχουν αναγνωρισθεί ως τέτοιες. Αν οι διαδικασίες δεν είναι επισημοποιημένες, μια φάση ανάλυσης, συλλογής και τεκμηρίωσης οδηγείται, προκειμένου να κατανοήσουν πως η εταιρεία πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της και πως οι διαδικασίες της είναι δομημένες. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, είναι γενικά σε ένα επίπεδο αφαίρεσης όπου δεν γίνεται λόγος για το πληροφοριακό σύστημα αλλά περισσότερο για τις δραστηριότητες και τις υποδιεργασίες. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει το γεγονός ότι λαμβάνει τρεις ουσιαστικούς παράγοντες οι οποίοι είναι:

1. Οι άνθρωποι
2. Οι διαδικασίες και
3. Η τεχνολογία

Αν το όλο διανθίζεται από μια μεθοδολογία ή με την ελάχιστης ποιότητας προσέγγιση, το σχέδιο της διαχείρισης επιχειρηματικής διαδικασίας, πρέπει τότε να λάβει υπόψη τις όψεις που κάνουν τον σχεδιασμό των διαδικασιών της εταιρείας, ώστε να τις βελτιστοποιήσει και να κάνει την εταιρεία πιο ευκίνητη και πιο αποδοτική (Guillot, 2006-2008).

5.9 Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Οι επιχειρήσεις σήμερα αναζητούν μέσα για την βελτίωση του συνόλου των λειτουργιών τους ώστε να αυξηθεί το κέρδος σε κάθε επίπεδο. Με την έναρξη της διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών μιας εταιρείας και των συναφών εργαλείων, οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα της επισημοποίησης, της πραγματοποίησης, της αυτοματοποίησης και της ιχνηλάτησης όλου ή μέρους των διαδικασιών, και αυτό παρότι κάποια μέρη εξακολουθούν να είναι χειροκίνητα και τα οποία άλλωστε, πιο πιθανόν, ποτέ δεν θα αυτοματοποιηθούν. Στην παρακάτω λίστα παρουσιάζονται τα κύρια οφέλη από τη Διαχείριση της Επιχειρηματικής Διαδικασίας (Gillot, 2006-2008):

1. Αύξηση των οφελών.
2. Βελτίωση της διαχείρισης.
3. Μείωση του κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας.
4. Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
5. Αύξηση της προσαρμοστικότητας, της ευελιξίας και της ευκινησίας.
6. Μείωση του κόστους υποστήριξης και της ανάπτυξης.
7. Μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με την εγκατάσταση των νέων συστημάτων.
8. Βελτίωση της διακυβέρνησης.
9. Διευκόλυνση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς.
10. Σταθεροποίηση συγκεκριμένων επιχειρηματικών διαδικασιών.
11. Προσδιορισμός των υποψήφιων διαδικασιών για εξωτερική ανάθεση.
12. Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών και των συνεργατών.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

1. Andersen B., Business Process Improvement Toolbox, ASQ, 2007.
2. Gillot Jean - Noel, The complete guide to business process management, Gillot Jean – Noel, 2008.
3. Reynolds J., A practical guide to CRM, CMP, 2002.
4. Swift S. Ronald, Accelerating Customer Relationship, Prentice Hall, 2001.

Internet

www.six-sigma-crm.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

6.1 Εισαγωγή

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε μια αναλυτική αναφορά για το τι ακριβώς είναι ένα σύστημα CRM και πως βοηθά τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στο CKM (Customer Knowledge Management) το οποίο είναι στενά συνδεδεμένο με τις εφαρμογές CRM. Όπως προαναφέρθηκε, το CRM αναφέρεται στην διαχείριση της πελατειακής γνώσης ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να καταλάβει τους πελάτες της και να τους εξυπηρετήσει καλύτερα. Είναι μια εφαρμογή που τοποθετεί στο κέντρο της επιχείρησης τον Πελάτη. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένα σημαντικό συστατικό για το CRM, ωστόσο το βασικό ενδιαφέρον των CRM εφαρμογών είναι να συντονίσουν τις πελατειακές σχέσεις μέσα από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και τα σημεία αλληλεπίδρασης.

6.2 Τι είναι η Διαχείριση Γνώσης;

Η διαχείριση γνώσης (Knowledge Management) είναι ένα διεπιστημονικό επιχειρηματικό μοντέλο που αναδείχθηκε πρόσφατα και τοποθετεί τη γνώση στο πλαίσιο του οργανισμού. Έχει τις ρίζες της σε πολλές επιστήμες συμπεριλαμβανομένου της εμπορικής, των οικονομικών, της ψυχολογίας και της διαχείρισης της πληροφορίας. Είναι το ύστατο συγκριτικό πλεονέκτημα της σημερινής επιχείρησης. Η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει ανθρώπους, τεχνολογία και διαδικασίες με αλληλεπικαλυπτόμενα μέρη (διάγραμμα 6.1).

Διάγραμμα 6.1: Τι είναι Διαχείριση Γνώσης;



Πηγή: Awad & Ghaziri, 2008

Κάθε ορισμός της διαχείρισης γνώσης περιέχει διάφορα ενιαία και αναπόσπαστα μέρη:

- Χρήση της γνώσης από εξωτερικές πηγές.
- Γνώση χαραγμένη και αποθηκευμένη σε επιχειρηματικές διαδικασίες, σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- Παρουσίαση της γνώσης σε βάσεις δεδομένων και σε αρχεία.
- Επέκταση της γνώσης μέσω της κουλτούρας του οργανισμού και κινήτρων.
- Μεταφορά και διανομή της γνώσης σε όλο τον οργανισμό.
- Αποτίμηση της αξίας και του αντίκτυπου των παγίων της γνώσης σε τακτική βάση.

Κατά κάποιο τρόπο, η διαχείριση γνώσης είναι θέμα επιβίωσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον – ένα κόσμο ανταγωνισμού όπου η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα μεγαλώνουν κάθε μέρα. Πρόκειται για έναν κόσμο όπου οι παραδοσιακοί τρόποι με τους οποίους γίνονταν τα πράγματα πλέον αμφισβητούνται. Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαδικασία της σύλληψης,

συγκέντρωσης και χρήσης των πληροφοριών οπουδήποτε στην επιχείρηση σε έγγραφα, σε βάσεις δεδομένων (σαφή γνώση) ή στο μυαλό των ανθρώπων (υπονοούμενη γνώση).

Ο σκοπός κάθε οργανισμού είναι η θεώρηση ότι όλες οι διαδικασίες είναι διαδικασίες γνώσης. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία γνώσης, διάδοση γνώσης, αναβάθμιση και υποχρεωτική εφαρμογή για την επιχειρηματική επιβίωση. Στις μέρες μας, οι οργανισμοί της γνώσης έχουν μια ανανεωμένη υποχρέωση να προσλάβουν εργαζόμενους και ειδικευμένους που μπορούν να διαχειριστούν τη γνώση σαν ένα άυλο πάγιο. (Awad, Ghaziri, 2008)

6.3 Εναλλακτικοί Ορισμοί Διαχείρισης Γνώσης

Σύμφωνα με τους Awad και Ghaziri (2008) παρουσιάζονται στη συνέχεια εναλλακτικοί ορισμοί της Διαχείρισης Γνώσης:

- Διαχείριση Γνώσης είναι η διαδικασία συγκέντρωσης της συλλογικής γνώσης της επιχείρησης οπουδήποτε κι αν αυτή βρίσκεται – σε βάσεις δεδομένων, στο χαρτί ή στο μυαλό των ανθρώπων – και να διανέμεται έτσι ώστε να παράγει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος. (Hibbard, 1997)
- Διαχείριση γνώσης είναι ένα πρόσφατα αναδυόμενο διεπιστημονικό επιχειρηματικό μοντέλο που μεταχειρίζεται κάθε πλευρά της γνώσης μέσα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένου της δημιουργίας γνώσης, κωδικοποίηση, διανομή και πως αυτές οι δραστηριότητες προωθούν την εκμάθηση και την καινοτομία. (Berkeley, 2001)
- Η διαχείριση γνώσης ικανοποιεί όλα τα ζωτικής σημασίας θέματα της οργανωτικής προσαρμογής, επιβίωσης και ικανότητας απέναντι σε μια διαρκή περιβαλλοντική αλλαγή. Ουσιαστικά, περιλαμβάνει οργανωτικές διαδικασίες, οι οποίες αναζητούν συνεργατικούς συνδυασμούς δεδομένων και πληροφοριών με την βοήθεια της τεχνολογίας και την δημιουργική και καινοτόμο ικανότητα των ανθρώπων. (Malhotra, 1999)
- Διαχείριση γνώσης είναι η τέχνη δημιουργίας αξίας για τα άυλα πάγια ενός οργανισμού. (Sveiby, 2000)

- Διαχείριση γνώσης είναι η ταξινόμηση, διάδοση και κατηγοριοποίηση της πληροφορίας και των ανθρώπων σε όλο τον οργανισμό. (Taft, 2000)
- Διαχείριση γνώσης είναι ο επιστημονικός κλάδος που αιχμαλωτίζει τις ικανότητες που είναι βασισμένες στη γνώση και στη συνέχεια αποθηκεύει και διανέμει αυτή τη γνώση μέσα στην επιχείρηση. Αποτελεί επίσης μια συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια με σκοπό να γίνει χρήση της γνώσης μέσα στον οργανισμό προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του. (KPMG, 2000)
- Ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, αγωνίζεται στηριζόμενη στη γνώση των εργαζομένων της, αυτό είναι διαχείριση γνώσης. (Johnson, 2001)
- Διαχείριση γνώσης είναι η συνειδητή στρατηγική απόκτησης της κατάλληλης γνώσης στους κατάλληλους ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή. Παρέχει βοήθεια στους ανθρώπους για να μοιράζονται τη γνώση και να την κάνουν πράξη με τρόπο ώστε να πετύχουν βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. (O' Dell et al, 2000)
- Διαχείριση γνώσης είναι η οργάνωση διοίκησης που στηρίζεται σε εμπειρίες του παρελθόντος (βιβλιοθήκες, τράπεζες δεδομένων, ανθρώπους) και δημιουργεί νέα οχήματα για την ανταλλαγή γνώσης (intranet sites, networks). (O' Dell et al, 2000)
- Διαχείριση γνώσης είναι η συσσωρευμένη γνώση ως ενεργητικό της εταιρείας προκειμένου να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Brooking, 1996)
- Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τον συνδυασμό προϊόντων λογισμικού και επιχειρηματικών πρακτικών βοηθώντας τον οργανισμό να συλλέξει, να αναλύσει και να εξάγει πληροφορία. (Craig, 2000)
- Διαχείριση γνώσης δεν είναι τεχνολογία. Είναι ο σχεδιασμός διαδικασιών και η εκμετάλλευση της γνωστικής βάση. Είναι η εφαρμογή της τεχνολογίας στο μυαλό των ανθρώπων. (Deveau, 2000)
- Διαχείριση γνώσης είναι το μοίρασμα της γνώσης μέσα σ' έναν οργανισμό ή ακόμα καλύτερα μεταξύ των συνεργατών της επιχείρησης. Δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία χρησιμοποιεί όλα τα πάγια της γνώσης. (Trepper, 2000)

- Η διαχείριση γνώσης αυτοματοποιεί την ταξινόμηση εγγράφων ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί τη λογική μηχανήματος η οποία έρχεται όσο το δυνατόν πιο κοντά στην ανθρώπινη λογική. (Hersey, 2000)

6.4 Δεδομένα, πληροφορία και γνώση

Η έννοια της γνώσης και η σχέση της με τα δεδομένα και την πληροφορία είναι σε αντιπαράθεση από καιρό. Εν ολίγοις, τα δεδομένα παρουσιάζουν παρατηρήσεις και γεγονότα. Τα δεδομένα από μόνα τους είναι ανώφελα. Όταν τα δεδομένα τοποθετούνται σε ένα πλαίσιο με νόημα τότε γίνεται η πληροφορία. Η γνώση δημιουργείται όταν η πληροφορία μεταμορφώνεται σε δυνατότητες για αποτελεσματική πράξη. Με άλλα λόγια, όταν η πληροφορία χρησιμοποιείται και διαδίδεται μεταξύ των ανθρώπων με τη μορφή εγγράφων ή με αλληλεπίδραση. Η γνώση συγκεντρώνεται στο άτομο ή σε ομάδα ατόμων.

Η γνώση υπάγεται σε δυο κατηγορίες: σε σαφή και σε υπονοούμενη γνώση. Η σαφής γνώση μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς και μπορεί να διαδοθεί από τα πληροφοριακά συστήματα, ενώ η υπονοούμενη γνώση, γνωστή ως άτυπη ή μη κωδικοποιημένη, είναι κάτι που παράγεται μέσω ψυχαγωγίας ή εμπειριών των ατόμων. Η υπονοούμενη γνώση μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως διαίσθηση, πιστεύω και αξίες που ανήκουν στο ανθρώπινο μυαλό, στη συμπεριφορά και στις αντιλήψεις. Η γνώση ξεκινάει από το άτομο, στη συνέχεια προχωράει στην ομάδα και τέλος στην οργάνωση της επιχείρησης.

Τα δεδομένα των πελατών είναι γεγονότα για τους πελάτες στις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης, στα ταξινομημένα έγγραφα και στο μυαλό των εργαζομένων. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να είναι στοιχεία επικοινωνίας με τον πελάτη, στοιχεία αλληλεπίδρασης, δημογραφικά, στοιχεία εξυπηρέτησης του πελάτη, στοιχεία για τον τρόπο ζωής του, ψυχογραφικά, αγορές, προτιμήσεις, παράπονα. Τα δεδομένα των πελατών συγκεντρώνονται με διάφορες πρακτικές που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Σε πολλές επιχειρήσεις η δημιουργία ολοκληρωμένης βάσης δεδομένων για τους πελάτες αποτελεί πραγματική πρόκληση, καθώς τα δεδομένα αυτά είναι

εξαπλωμένα σε όλο τον οργανισμό: τμήματα, βάσεις δεδομένων, αρχειοθετημένα έγγραφα, προσωπικούς υπολογιστές και κυρίως στο μυαλό των ανθρώπων. Επιπλέον, οι άνθρωποι είναι συχνά απρόθυμοι να μοιραστούν τα δεδομένα που έχουν για τους πελάτες. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων διαθέτουν αυτά τα στοιχεία σε περισσότερα άτομα του οργανισμού. Κατά συνέπεια, δεν είναι πλεονέκτημα μόνο των ειδικών, αλλά όλων. (Rollins, Halinen, 2005)

6.5 Η Διαχείριση Γνώσης στο CRM

Η διαχείριση και η συνεργασία της γνώσης είναι ζωτικής σημασίας παράγοντες στη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Από την προοπτική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, πολλές από τις διαδικασίες του Customer Relationship Management (εξυπηρέτηση (service), πωλήσεις (sales), marketing) ξεκάθαρα στηρίζονται στη διαχείριση της γνώσης:

- Γνώση για τη συμπεριφορά του πελάτη και γνώση των πελατών σχετικά με την χρήση των προϊόντων ή την ποιότητα των υπηρεσιών.
- Γνώση των εργαζομένων, όπως πρακτικές πωλήσεων και στοιχεία διορατικότητας για την φροντίδα του πελάτη.
- Πληροφορίες της αγοράς βασισμένες στην γνώση, όπως τη συμπεριφορά του πελάτη και τις προσωπικές προτιμήσεις του.
- Γνώση των επιχειρηματικών συνεργατών, όπως οι συμπληρωματικές υπηρεσίες και τα προϊόντα του ενδιαφέροντος του πελάτη.
- Γνώση για τις επιχειρηματικές διαδικασίες – πως και γιατί οι διαδικασίες σχεδιάζονται και αλληλεπιδρούν.
- Γνώση των συμβολαίων και των συμβάσεων των συνεργατών.
- Δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων.
- Επιθυμίες, ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων.

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να αυξηθεί όταν η επιχείρηση βελτιστοποιεί την διαχείριση της κριτικής γνώσης. Η βελτιστοποίηση αυτή συνεπάγεται δύο βήματα: πρώτον, η

επιχείρηση αρχίζει να βλέπει την γνώση σαν ένα στρατηγικό απόκτημα και δεύτερον, η επιχείρηση σχεδιάζει και εφαρμόζει διαδικασίες για την διαχείριση της γνώσης με σκοπό την επίσημη διαχείριση, πρόσβαση και διάθεση αυτών των αποκτημάτων.

Από την πλευρά της διαχείρισης της γνώσης, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων έχει έμφυτη ανάγκη για πολλές διαδικασίες και εφαρμογές διαχείρισης γνώσης.

- Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων δημιουργεί σημαντική ποσότητα ψηφιακής πληροφορίας και περιεχομένου – η διαχείριση της γνώσης προσφέρει μια προσέγγιση ώστε να γίνει έξυπνη διαχείριση αυτής της πληθώρας των πληροφοριών.
- Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων συνδέει την επιχείρηση με τους πελάτες της και τους συνεργάτες της- η διαχείριση της γνώσης είναι μια προσέγγιση στην σύνδεση της γνώσης αυτών που την αναζητούν με την γνώση αυτών που την παρέχουν.
- Η διαχείριση γνώσης επικεντρώνεται στην κατάκτηση του τι οι άνθρωποι γνωρίζουν σε σαφή μορφή, συνδέοντας τους ειδικούς μεταξύ τους, επιτρέποντας την συνεργασία και εφαρμόζοντας οργανωτική εκμάθηση και τις καλύτερες πρακτικές για μελλοντικά προβλήματα και ευκαιρίες.

Οι παραπάνω διαδικασίες χρησιμοποιούνται έντονα στην επιτυχή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Κατά συνέπεια, η διαχείριση της γνώσης είναι μια εκτεταμένη επιχειρηματική διαδικασία που μπορεί να προσφέρει αξιοσημείωτες υποστηρικτικές διεργασίες και αξία στην διαχείριση πελατειακών σχέσεων. (Gartner 2003).

6.6 Σύνδεση της Γνώσης με τη Στρατηγική

Η παραδοσιακή δομή της SWOT ανάλυσης, ενημερωμένη για να εκφράζει το σημερινό έντονο περιβάλλον παρέχει τη βάση για την περιγραφή της στρατηγικής της γνώσης. Στην ουσία, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρουσιάζουν

μια SWOT ανάλυση βασισμένη στη γνώση, συνδυάζοντας τους πόρους και τις ικανότητες της γνώσης ενάντια στις στρατηγικές ευκαιρίες και απειλές ώστε να καταλάβουν καλύτερα τα σημεία στα οποία έχουν πλεονέκτημα και σε αυτά που είναι αδύναμοι. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το σχέδιο για να καθοδηγήσουν με στρατηγικό τρόπο τις προσπάθειες διαχείρισης γνώσης, βελτιώνοντας τα γνωστικά τους πλεονεκτήματα και ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις γνωστικές αδυναμίες. Η στρατηγική της γνώσης μπορεί να θεωρηθεί σαν ισορροπία πόρων και ικανοτήτων βασισμένων στη στρατηγική με τη γνώση που απαιτείται για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με τρόπο ανώτερο από αυτό των ανταγωνιστών. Αναγνωρίζοντας ποιοι πόροι και ποιες ικανότητες γνώσης είναι πολύτιμες, μοναδικές και δύσκολο να αντιγραφούν καθώς επίσης πως μπορούν αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες να υποστηρίξουν τα προϊόντα της επιχείρησης και τις θέσεις στην αγορά είναι ουσιαστικά στοιχεία για τη στρατηγική της γνώσης. Για την ανάπτυξη της σύνδεσης μεταξύ της στρατηγικής και της γνώσης, ένας οργανισμός πρέπει να κάνει σαφή το στρατηγικό της σκοπό, να αναγνωρίζεται η γνώση που απαιτείται για να εκτελεστεί η αποφασισμένη στρατηγική της και να τη συγκρίνει με τη πραγματική γνώση ανακαλύπτοντας κατά συνέπεια τα στρατηγικά κενά γνώσης. (Schwartz, 2006)

Η γνώση δεν είναι στατική και όποια γνώση είναι καινοτόμος σήμερα στην ουσία θα γίνει η κύρια γνώση του αύριο. Συνεπώς, η υπεράσπιση και η ανάπτυξη ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας απαιτεί συνεχή εκμάθηση και απόκτηση γνώσης. Η ικανότητα ενός οργανισμού να μάθει, να συγκεντρώσει γνώση από τις εμπειρίες της και να εφαρμόσει εκ νέου την ίδια γνώση είναι από μόνο του δεξιότητα ή ικανότητα που μπορεί να παρέχει στρατηγικό πλεονέκτημα.

Παρά το γεγονός ότι η γνώση είναι δυναμική, το πλαίσιο της στρατηγικής γνώσης, πραγματικά προσφέρει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εξετάσει σε ποια θέση βρίσκεται η ίδια σήμερα απέναντι στο επιθυμητό στρατηγικό προφίλ γνώσης. Επιπροσθέτως, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσει την ιστορική διαδρομή και τη μελλοντική τροχιά της γνώσης μιας επιχείρησης. Το πλαίσιο μπορεί να εφαρμοστεί ανά περιοχή απόδοσης ή να έχει μια πιο παραδοσιακή στρατηγική προοπτική με στρατηγική επιχειρηματική μονάδα,

διεύθυνση, γραμμή παραγωγής ή θέση στην αγορά. Ανεξάρτητα από τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση κατηγοριοποιεί τη γνώση της, κάθε κατηγορία μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω σε στοιχεία που είναι βασικά, ανταγωνιστικά ή πρωτότυπα για τη δημιουργία στρατηγικού χάρτη γνώσης. Όπως αναφέρεται στο πλαίσιο της SWOT ανάλυσης, τα δυνατά και αδύνατα σημεία αντιπροσωπεύουν το τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές υπαγορεύουν τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση. (Gottschalk, 2005)

6.7 Η Γνώση ως στρατηγικός πόρος

Από την άποψη της γνώσης μιας επιχείρησης τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται από αυτούς πόρους εξαρτώνται από το πώς συνδυάζονται και εφαρμόζονται, το οποίο είναι λειτουργία της τεχνογνωσίας της επιχείρησης. Η γνώση είναι χαραγμένη και μεταφέρεται από τους εργαζόμενους προσωπικά καθώς και οι οντότητες όπως οργανωτική κουλτούρα και ταυτότητα, πολιτικές, συστήματα και έγγραφα. Η άποψη της γνώσης της επιχείρησης ισχυρίζεται ότι αυτά τα πάγια γνώσης μπορούν να παράγουν ένα μακροπρόθεσμο και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό γιατί οι πόροι που είναι βασισμένοι στη γνώση είναι κοινωνικά περίπλοκο να γίνουν κατανοητοί και δύσκολο να αντιγραφούν από κάποιον άλλο οργανισμό. (Alavi & Leinder, 2001).

Οι τεχνολογίες της πληροφορίας μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση της γνώσης. Προχωρημένες τεχνολογίες πληροφορίας (π.χ. Internet, intranets, extranets, browsers, αποθήκες δεδομένων και τεχνικές εξόρυξης δεδομένων) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να συστηματοποιούν, να επαυξάνουν και να επιταχύνουν τη διαχείριση της γνώσης. Ενώ η πρόσβαση σε αξιόλογους πόρους είναι ένας τρόπος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε μερικές περιπτώσεις αυτό μπορεί να μην είναι δυνατό ή οι ανταγωνιστές να μιμούνται ή να αναπτύσσουν υποκατάστατα γι' αυτούς τους πόρους. Ωστόσο, οι εταιρείες που έχουν ανώτερη γνώση είναι δυνατό να συντονίσουν και να συνδυάσουν παραδοσιακούς πόρους και ικανότητες με νέους και διακριτούς τρόπους, παρέχοντας περισσότερη αξία για τους πελάτες τους από αυτό που μπορούν να παρέχουν οι ανταγωνιστές. Η γνώση θεωρείται ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος και η ικανότητα απόκτησης,

ολοκλήρωσης, αποθήκευσης, διανομής και εφαρμογής αυτής η πιο σημαντική ικανότητα για το χτίσιμο και τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι ειδικές ικανότητες των οργανισμών για δημιουργία και μεταφορά γνώσης αναγνωρίζονται ως κεντρικό στοιχείο οργανωτικού πλεονεκτήματος. Η γνώση είναι ένα επαναχρησιμοποιούμενο πάγιο αξίας της επιχείρησης που αυξάνει σε αξία με την εμπειρία και την οργανωτική ζωή των εργαζομένων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ζωτικής σημασίας πόρος στις περισσότερες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου (συμπεριλαμβανομένου της εκπαίδευσης, των εμπειριών και των δεξιοτήτων) επηρεάζουν το αποτέλεσμα της επιχείρησης. (Hitt et al, 2001)

6.8 Παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος Διαχείρισης Γνώσης

Συνήθως, ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης δομείται επί της υφιστάμενης υποδομής και εργαλείων ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, εισάγονται νέα στοιχεία και εργαλεία ώστε να συμπληρώσουν αυτά που ήδη υπάρχουν. Ορισμένα σημαντικά θέματα και παράγοντες επιτυχίας όταν σχεδιάζονται και διερευνώνται συστήματα διαχείρισης γνώσης είναι τα εξής: (www.trainmor-knowmore.eu)

- Από το μηχάνημα στο νου: Καινοτομία, παραγωγή νέων ιδεών και εκμετάλλευση των διανοητικών ισχυρών σημείων και θεμελίων λίθων της εταιρείας, τα οποία και πρέπει να υποστηρίξει οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης γνώσης.
- Συνεργατική συνεργία και υποστήριξη: Η επιτυχής εφαρμογή διαχείρισης γνώσης είναι συνδεδεμένη με την συνεργασία και τη συνεργατική επιτυχία. Τα συστήματα αυτά οφείλουν να υποστηρίζουν τη συνεργασία, την από κοινού χρήση της γνώσης, τη μάθηση και την συνεχή βελτίωση.
- Πραγματική γνώση, όχι τεχνητή νοημοσύνη: Ένα καλό σύστημα διαχείρισης γνώσης δεν συλλαμβάνει απλώς τις γνώσεις του εργαζόμενου σε μια βάση γνώσης ή σύστημα ειδικών. Οι επενδύσεις τεχνολογίας πρέπει να εστιάζουν στην κωδικοποίηση της άρρητης

γνώσης, ούτως ώστε να μπορούν να τη μοιραστούν αποτελεσματικά και άλλα άτομα.

- Η συζήτηση ως μέσο για περαιτέρω συλλογισμό: Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης ζει και αναπτύσσεται με τη συζήτηση. Πρέπει να υποστηρίζει την ελεύθερη, απεριόριστη και ευχερή συνομιλία.
- Πηγές και δημιουργοί, όχι απλώς πληροφορίες: Ένα καλό σύστημα διαχείρισης γνώσης πρέπει να καθιστά εύκολη την εύρεση των πηγών τεχνογνωσίας, τον εντοπισμό των ανθρώπων και εμπειρών ειδικών και την εκ νέου χρήση των υφισταμένων δεδομένων, είτε αυτά είναι σε απτή μορφή (ρητή γνώση) είτε εντός του γνωστικού αντικειμένου ενός ατόμου (άρρητη γνώση).
- Ο χρυσός κανόνας: Ένα καλό σύστημα διαχείρισης γνώσης οικοδομείται γύρω από ανθρώπους. Οποιοδήποτε σύστημα πρέπει να αναγνωρίζει αποτελεσματικά τους πρωταρχικούς μηχανισμούς με τους οποίους «εργάζονται» οι εργαζόμενοι και να δημιουργεί τεχνολογικές λύσεις που θα ενισχύουν και θα διευκολύνουν τις διαδικασίες αυτές.
- Υποστήριξη αποφάσεων: Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης πρέπει να υποστηρίζει την ποιότητα και ακρίβεια της λήψης αποφάσεων.
- Ευελιξία και δυνατότητα εξέλιξης: Ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα διαχείρισης γνώσης πρέπει να είναι ευέλικτο ώστε να ανταποκρίνεται στην ανάπτυξη και στις αλλαγές που επέρχονται στην επιχείρηση.
- Πραγματιστική προσέγγιση, όχι τελειότητα: Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης οφείλει να εστιάζει στην πραγματιστική προσέγγιση. Η επιχείρηση ξεκινά με αυτά που έχει και στη συνέχεια τα βελτιώνει σταδιακά. Η προσπάθεια να έχει το καθετί στη θέση του πριν εφαρμοστεί το σύστημα δεν φέρνει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Βασιλιάς είναι ο χρήστης: Ένας παράγοντας-κλειδί στο σύστημα διαχείρισης γνώσης είναι η ικανότητα της τεχνολογίας να βοηθήσει τους τελικούς χρήστες να ορίσουν και να ελέγξουν τη διαδραστικότητα με διάφορες πηγές πληροφοριών και να αποφασίσουν πώς θα ταξινομηθούν, οργανωθούν και ιεραρχηθούν οι πληροφορίες ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και να εξυπηρετούν τη στρατηγική.

- Ευκολία χρήσης: Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης πρέπει να είναι εύχρηστο.

6.9 Διαχείριση Γνώσης και Τεχνολογία

Η Διαχείριση της Γνώσης δεν είναι για την τεχνολογία – επιτυγχάνεται μέσω των επιχειρηματικών διαδικασιών, συγκεκριμένων επιδιώξεων (συνεργασία των πωλήσεων, πρόσβαση στις πληροφορίες του marketing ή καινοτομία προϊόντος) και την έντονη ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες, χωριστά από τις κοινωνικές και αντικειμενικές, ωστόσο η διαχείριση γνώσης εξαρτάται σε ιδιαίτερο βαθμό από την τεχνολογία. Με την απουσία της τεχνολογίας, πολλές διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης θα υπήρχαν μόνον σε ελάχιστους τομείς και με περιορισμένες δυνατότητες.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές εφαρμογές της διαχείρισης γνώσης και όλες μπορούν να εφαρμοστούν σε μια ή και περισσότερες κύριες διαδικασίες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (πωλήσεις, εξυπηρέτηση και marketing). (Gartner, 2003).

- Πρόσβαση και διατήρηση βασισμένη στη γνώση: Για πολλές επιχειρήσεις, αυτό είναι το πρώτο βήμα στη διαχείριση της γνώσης και επικεντρώνονται στη διαχείριση της σαφούς γνώσης (σχεδιάζοντας, οργανώνοντας και παρέχοντας πρόσβαση στη βάση της γνώσης). Εφαρμογές που βασίζονται στη γνώση χρησιμοποιούνται τόσο ευρέως στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων που πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι αυτή είναι η μόνη μορφή της διαχείρισης γνώσης. Υπάρχουν και άλλες θεμελιώδεις εφαρμογές για υποστήριξη, πωλήσεις και marketing.
- Διαχείριση πείρας: Αυτές οι εφαρμογές επικεντρώνονται στην αναμόχλευση της υπονοούμενης γνώσης. Παρέχουν τη δυνατότητα της ανεύρεσης και ερώτησης του ειδικού και κάνοντας αυτό, κερδίζουν περισσότερη διορατική, και σύμφωνα με τα συμφραζόμενα, γνώση από αυτή που είναι διαθέσιμη σε ένα στατικό έγγραφο ή μια εγγραφή με δεδομένα. Στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων αυτή η βαθιά γνώση

μπορεί να αποδείξει την διαφορά σε επίπεδο εξυπηρέτησης μεταξύ μιας 'ερώτησης' και μιας καλά δικαιολογημένης απάντησης.

- Συνεργασία: Η διευκόλυνση της δημιουργίας νέας γνώσης συχνά έχει καλύτερο επιχειρηματικό όφελος από την ενθάρρυνση της εκ νέου χρήσης ή πρόσβασης σε κάτι που είναι ήδη γνωστό. Η τεχνολογία δεν μπορεί να ανακαλύψει νέα πράγματα, αλλά μπορεί να βελτιώσει την συνεργασία των ομάδων επιτρέποντας τους να δουλεύουν σε ευρύτερο πλαίσιο (για παράδειγμα να συμπεριλάβουν τους πελάτες στη συνεργασία) ή σε μεγαλύτερο βάθος.
- Επιχειρηματικές εφαρμογές διαχείρισης γνώσης: Εφαρμογές που υποστηρίζουν άμεσα συγκεκριμένες διαδικασίες επικεντρωμένες στη γνώση. Μεταξύ αυτών των εφαρμογών σχετικές με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι η ηλεκτρονική εκμάθηση (e-learning) και η επιχειρηματική νοημοσύνη (business intelligence).

6.10 Διαδικασία Διαχείρισης Πληροφορίας (Information Management Process)

Η διαδικασία διαχείρισης πληροφορίας αφορά δυο δραστηριότητες κλειδιά: τη συλλογή και σύνθεση της πληροφορίας του πελάτη απ' όλα τα σημεία επαφής του πελάτη και τη χρήση αυτής της πληροφορίας για τη κατασκευή ολοκληρωμένων και σύγχρονων προφίλ των πελατών, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν την εμπειρία πελάτη, συνεισφέροντας έτσι στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και αλληλεπιδρούν μ' έναν αυξανόμενο αριθμό πελατών μέσω μιας αυξανόμενης ποικιλίας καναλιών, η ανάγκη για μια συστηματική προσέγγιση της οργάνωσης και χρησιμοποίησης της πληροφορίας γίνεται ακόμα πιο μεγάλη.

Ενώ η πληροφορία του πελάτη εξαπλώνεται σε ανόμοιες λειτουργίες και τμήματα, οι αλληλεπιδράσεις με τον πελάτη βασίζονται σε μερική ή καθόλου γνώση για τον πελάτη, ακόμα κι αν ο πελάτης συνεργάζεται με τον οργανισμό για χρόνια. Αυτός ο κατακερματισμός της γνώσης του πελάτη δημιουργεί δυο μεγάλα προβλήματα στην επιχείρηση. Πρώτον, ο πελάτης μεταχειρίζεται με έναν απρόσωπο τρόπο, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια

και αποτυχία. Δεύτερον, δεν υπάρχει μια ενοποιημένη άποψη του πελάτη πάνω στην οποία να ενεργεί και να δρα η επιχείρηση.

Σε μια προσπάθεια να συμβαδίσουν με κλιμακωτούς όγκους δεδομένων, η τάση των οργανισμών είναι η δημιουργία όλο και περισσότερων ή μεγαλύτερων βάσεων δεδομένων ανά τη λειτουργία ή το τμήμα, οδηγώντας σε έναν πλούτο ανόμοιων σιλό για την πληροφορία του πελάτη. Οι εταιρείες έτσι μένουν με ένα κατακερματισμένο και συχνά δυσκίνητο σώμα πληροφοριών με το οποίο πρέπει να πάρουν ζωτικής σημασίας αποφάσεις. Η ανύψωση του CRM από το επίπεδο μιας ειδικής εφαρμογής όπως το τηλεφωνικό κέντρο στο επίπεδο μιας παν-εταιρικής στρατηγικής απαιτεί την ολοκλήρωση των αλληλεπιδράσεων των πελατών σε όλο το μήκος των καναλιών επικοινωνίας, front office και back office εφαρμογών και επιχειρηματικών λειτουργιών. Αυτό που απαιτείται για τη διαχείριση αυτής της ολοκλήρωσης σε μια συνεχιζόμενη βάση είναι ένα σύστημα σχεδιασμένο εσκεμμένα να φέρει μαζί δεδομένα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, διαδικασίες και ανθρώπους – ή αυτό που ονομάζεται ολοκληρωμένη λύση CRM. Αυτό είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας διαχείρισης της πληροφορίας.

Η διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας μπορεί να θεωρηθεί σαν τον κινητήρα που προωθεί δραστηριότητες CRM. Αποτελείται από διάφορα στοιχεία που πρέπει να συνεργαστούν στενά μεταξύ τους. Η πληροφορία πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να προμηθεύσει, να διατυπώσει και να διευκολύνει στρατηγικές και τακτικές ενέργειες CRM.

Όλες οι διεργασίες που συνθέτουν το στρατηγικό πλαίσιο για το CRM εξαρτώνται από τη διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας.

- Η *διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης (strategy development process)* περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων των πελατών με διάφορους τρόπους παρέχοντας βαθιά γνώση που μπορεί να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η *διαδικασία δημιουργίας αξίας (value creation process)* χρησιμοποιεί τη πληροφορία πελάτη να αναπτύξουν ανώτερες προτάσεις αξίας και να

καθορίσουν πως περισσότερη αξία μπορεί να δημιουργηθεί για τον οργανισμό

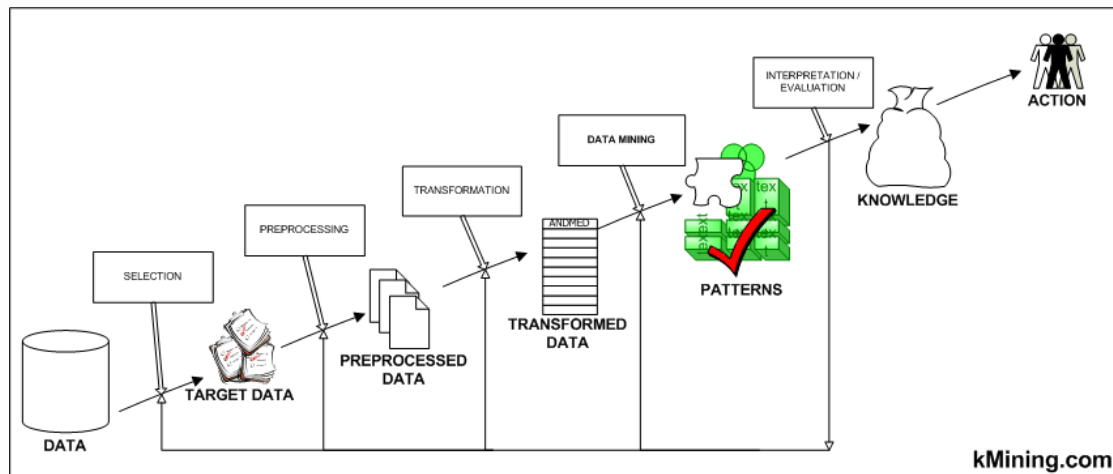
- Η διαδικασία πολύ-καναλικής ολοκλήρωσης (*multi-channel integration process*) εξαρτάται εξαιρετικά από τα συστήματα που συλλαμβάνουν, αποθηκεύουν και διαδίδουν την πληροφορία του πελάτη.
- Η διαδικασία της εκτίμησης της απόδοσης (*performance assessment process*) απαιτεί πληροφορίες για τα οικονομικά, για τις πωλήσεις, για τον πελάτη, για την επιχείρηση και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία μπορεί να είναι διαθέσιμη να αξιολογήσει την επιτυχία του CRM και να προσδιορίσει περιοχές βελτίωσης. (Payne, 2005).

6.11 Εξόρυξη δεδομένων (Data Mining)

Ως εξόρυξη δεδομένων ορίζεται η διαδικασία της τακτοποίησης των μεγάλων ποσοτήτων στοιχείων και της διαλογής των σχετικών πληροφοριών. Χρησιμοποιείται συνήθως από τις οργανώσεις επιχειρησιακής νοημοσύνης και τους οικονομικούς αναλυτές αλλά χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για να εξαγάγει πληροφορίες από τα τεράστια σύνολα στοιχείων που παράγονται με τις σύγχρονες πειραματικές και παρατηρητικές μεθόδους

Γενικά, η εξόρυξη δεδομένων (πολύ συχνά αποκαλούμενη ανάλυση δεδομένων, ανακάλυψη στοιχείων ή ανακάλυψη γνώσης) είναι η διαδικασία της ανάλυσης των στοιχείων από διαφορετικές προοπτικές και της συμπύκνωσης τους σε χρήσιμες πληροφορίες. Στο διάγραμμα που ακολουθεί εμφανίζεται η διαδικασία επεξεργασίας των πληροφοριών μέχρι τη στιγμή που μετατρέπονται σε γνώση. Το λογισμικό εξόρυξης δεδομένων είναι ένα από τα διάφορα αναλυτικά εργαλεία για την επεξεργασία και τον διαχωρισμό των στοιχείων. Επιτρέπει στους χρήστες να αναλύσουν τα στοιχεία από πολλές διαφορετικές διαστάσεις και οπτικές, να τα ταξινομήσουν και να συνοψίσουν τα συμπεράσματα που προκύπτουν. Τεχνικά η εξόρυξη δεδομένων είναι η διαδικασία της εύρεσης των συσχετισμών ή του προγραμματισμού των τεράστιων τομέων στις μεγάλες σχεσιακές βάσεις δεδομένων.

Διάγραμμα 6.2: Εξόρυξη δεδομένων



Πηγή: www.trainmor-knowmore.eu

- **Επιλογή:** Ποια χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία του μοντέλου και γιατί επιλέχθηκαν αυτά τα χαρακτηριστικά.
- **Προ-επεξεργασία:** Εάν κάποιο από τα χαρακτηριστικά έχει υποστεί προ επεξεργασία με αποτέλεσμα αυτά να αλλάξουν με οποιοδήποτε τρόπο.
- **Μετατροπή:** Δημιουργία νέων χαρακτηριστικών από τα υπάρχοντα ή από συνδυασμό αυτών. Αλλαγή οποιοδήποτε από αυτά τα χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα μια άλλη παρουσίαση των δεδομένων
- **Εξόρυξη Δεδομένων:** Δημιουργία μοντέλου κατηγοριοποίησης.
- **Ερμηνεία / Εκτίμηση:** Κατανόηση του μοντέλου και πως αυτό λειτουργεί

Αν και η εξόρυξη δεδομένων αποτελεί σχετικά νέο όρο, η τεχνολογία δεν είναι καινούργια. Εδώ και αρκετό καιρό, οι εταιρείες χρησιμοποιούν ακριβούς και ισχυρούς υπολογιστές που «κοσκινίζουν» όγκους δεδομένων, όπως τα δεδομένα των σαρωτών των σούπερ-μάρκετ, και συντάσσουν εκθέσεις έρευνας αγοράς. Οι τεχνικές της εξόρυξης δεδομένων είναι αποτέλεσμα μακράς διαδικασίας, έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων. Την πρόοδο της τεχνολογίας των υπολογιστών, που είχε ως αποτέλεσμα το χαμηλό κόστος υπολογιστών με πολυ-επεξεργαστές και τεράστιες δυνατότητες αποθήκευσης, ακολούθησαν

βελτιώσεις στις τεχνολογίες που προέκυψαν από την πρόσβαση σε δεδομένα. Οι τεχνολογίες αυτές επιτρέπουν στους χρήστες να πλοηγηθούν στα δεδομένα τους σε πραγματικό χρόνο. Η εξόρυξη δεδομένων χρησιμοποιεί κάθε διαθέσιμη τεχνολογία ώστε η εξελικτική αυτή διαδικασία να ξεπεράσει την πρόσβαση και πλοήγηση στα δεδομένα μέσω της παράδοσης προοπτικών και προ-δραστικών πληροφοριών.

Η εξόρυξη δεδομένων διεξάγεται επί δεδομένων που παρουσιάζονται σε μορφή ποσοτική, κειμένου ή μορφή πολυ-μέσων. Οι εφαρμογές της εξόρυξης δεδομένων χρησιμοποιεί διάφορες παραμέτρους για να εξετάσει τα δεδομένα. Αυτές περιλαμβάνουν τη διασύνδεση (association: σχήματα σύμφωνα με τα οποία ένα συμβάν διασυνδέεται με άλλο συμβάν, η αλληλουχία ή ανάλυση οδού (sequence or path analysis: σχήματα όπου το ένα συμβάν οδηγεί σε άλλο συμβάν), η ταξινόμηση (classification: αναγνώριση νέων σχημάτων), η ομαδοποίηση (clustering: η ανεύρεση και οπτική καταγραφή ομάδων προηγουμένως αγνώστων στοιχείων) και η πρόβλεψη (forecasting: η ανακάλυψη σχημάτων από τα οποία είναι δυνατόν να γίνουν λογικές προβλέψεις σχετικά με μελλοντικές δραστηριότητες) (www.trainmoreknowmore.eu).

6.12 Τι μπορεί να κάνει η εξόρυξη δεδομένων;

Η εξόρυξη δεδομένων στοχεύει στη εξαγωγή γνώσης μέσω της ανάλυσης μεγάλου αριθμού δεδομένων χρησιμοποιώντας πολύπλοκες τεχνικές μοντέλων. Μετατρέπει τα δεδομένα σε γνώση και πληροφορία που μπορεί να γίνει πράξη. Τα δεδομένα προς ανάλυση βρίσκονται σε καλά οργανωμένες αγορές δεδομένων (data marts) και αποθήκες δεδομένων (data warehouses) ή μπορούν να εξαχθούν από μη δομημένες πηγές δεδομένων. Η διαδικασία εξόρυξης δεδομένων έχει πολλά στάδια. Τυπικά, περιλαμβάνει διαχείριση εκτενή αριθμού δεδομένων πριν από την εφαρμογή ενός στατιστικού αλγορίθμου και την ανάπτυξη του κατάλληλου μοντέλου. Ειδικά πακέτα λογισμικού έχουν αναπτυχθεί, τα οποία μπορούν να υποστηρίξουν την όλη διαδικασία της εξόρυξης δεδομένων.

Τα μοντέλα εξόρυξης δεδομένων αποτελούνται από ένα σύνολο κανόνων, εξισώσεων ή σύνθετων συναρτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αναγνώριση χρήσιμων προτύπων δεδομένων, τη κατανόηση και πρόβλεψη συμπεριφορών. Μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δυο βασικές κατηγορίες σύμφωνα με τον σκοπό τους, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

6.12.1 Μοντέλα Επίβλεψης ή Πρόγνωσης (*Supervised or Predictive Models*)

Στα μοντέλα επίβλεψης ή πρόγνωσης, ο στόχος είναι η πρόβλεψη ενός γεγονότος ή η εκτίμηση των αξιών ενός συνεχόμενου αριθμητικού χαρακτηριστικού. Σε αυτά τα μοντέλα υπάρχουν πεδία ή χαρακτηριστικά για καταχώρηση και δεδομένα ή στοχευμένα πεδία. Τα πεδία προς καταχώρηση αποκαλούνται προβλέψεις (predictors) επειδή χρησιμοποιούνται από το μοντέλο για την αναγνώριση της συνάρτησης για το εξαγόμενο πεδίο. Μπορούμε να θεωρήσουμε τις προβλέψεις σαν το x μέρος της συνάρτησης και το πεδίο στόχο σαν το y μέρος της συνάρτησης δηλαδή το αποτέλεσμα. Η αναγνώριση του προτύπου επιθεωρείται από το πεδίο στόχο. Το ταίριασμα των πεδίων προς εισαγωγή και των εξαγομένων πεδίων δημιουργείται από το μοντέλο, το οποίο συνδέει predictors με το αποτέλεσμα και επιτρέπει τη πρόβλεψη των τιμών που εξάγονται. Τα προβλέψιμα μοντέλα κατηγοριοποιούνται περαιτέρω σε μοντέλα ταξινόμησης (classification) και μοντέλα εκτίμησης (estimation).

Μοντέλα Ταξινόμησης ή Τάσης (Classification or Propensity Models): Σε αυτά τα μοντέλα οι ομάδες στόχοι ή τάξεις είναι γνωστά από την αρχή. Ο στόχος είναι η ταξινόμηση των περιπτώσεων αυτών στις προκαθορισμένες ομάδες, με άλλα λόγια να προβλέψει ένα γεγονός. Το μοντέλο που παράγεται μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μια μηχανή που αναθέτει νέες περιπτώσεις στις προκαθορισμένες θέσεις. Εκτιμά επίσης το αποτέλεσμα τάσης για κάθε περίπτωση. Το αποτέλεσμα της τάσης υποδηλώνει την πιθανότητα κάποιου γεγονότος.

Μοντέλα Εκτίμησης (Estimation Models): Αυτά τα μοντέλα είναι όμοια με αυτά της ταξινόμησης αλλά με μια σημαντική διαφορά. Χρησιμοποιούνται για να προβλέψουν την αξία ενός συνεχόμενου πεδίου βασισμένο σε τιμές των χαρακτηριστικών που εισάγονται.

6.12.2 Ανεπιτήρητα Μοντέλα (Unsupervised Models)

Στα ανεπιτήρητα μοντέλα δεν υπάρχουν πεδία δεδομένων παρά μόνον δεδομένα εισαγωγής. Το μοντέλο αναγνώρισης είναι ανεπιτήρητο. Δεν καθοδηγείται από κάποιο χαρακτηριστικό στόχο. Ο σκοπός αυτών των μοντέλων είναι η ανακάλυψη μοντέλων δεδομένων στο σύνολο των δεδομένων εισαγωγής. Τα ανεπιτήρητα μοντέλα περιλαμβάνουν:

Μοντέλα Συστάδας (Cluster Models): Σε αυτά τα μοντέλα οι ομάδες δεν είναι γνωστές εκ των προτέρων. Αντίθετα θέλουμε οι αλγόριθμοι να αναλύσουν τα δεδομένα που έχουν γίνει εισαγωγή και να αναγνωριστούν οι φυσικές ομαδοποιήσεις των εγγραφών ή των περιπτώσεων. Όταν οι περιπτώσεις υπολογίζονται από το μοντέλο δημιουργίας συστάδων ορίζονται σε κάποια από τις συστάδες που έχει αποκαλυφθεί.

Μοντέλα Συνεργασίας και Ακολουθίας (Association and Sequence Models): Τα μοντέλα αυτά ανήκουν επίσης στην κατηγορία των ανεπιτήρητων μοντέλων. Δεν περιλαμβάνουν άμεση πρόβλεψη κάθε πεδίου. Στην πραγματικότητα, όλα τα πεδία που εμπλέκονται έχουν διπλό ρόλο, καθώς συμπεριφέρονται σαν δεδομένα εισαγωγής και σαν δεδομένα εξαγωγής παράλληλα. Τα μοντέλα συνεργασίας εντοπίζουν συνδέσεις μεταξύ των διακριτών γεγονότων, προϊόντων ή χαρακτηριστικών. Τα μοντέλα ακολουθίας εντοπίζουν συνδέσεις στη πάροδο του χρόνου.

Η εξόρυξη των δεδομένων μπορεί να παρέχει βαθιά γνώση των πελατών, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την θέσπιση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM. Μπορεί να οδηγήσει σε προσωποποιημένες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και ως εκ τούτου σε αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη και σε επικερδείς σχέσεις με αυτούς μέσω της ανάλυσης των

δεδομένων. Μπορεί να υποστηρίξει ένα προσωποποιημένο και βελτιστοποιημένο τρόπο διαχείρισης των πελατών σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του πελάτη από την απόκτηση και θέσπιση μιας δυνατής σχέσης ως την πρόληψη της φθοράς και της απόκτησης εκ νέου των χαμένων πελατών. Τα μοντέλα εξόρυξης δεδομένων μπορούν να βοηθήσουν σε κάθε διαδικασία απόκτησης, ανάπτυξης και διατήρησης των πελατών όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Tsiptsis, Chorianopoulos, 2009):

6.13 Η τεχνολογία

Υπάρχουν τρεις τύποι εργαλείων λογισμικού που χρειάζονται για να λειτουργήσει το αναλυτικό CRM (Greenberg, 2004):

- Τα εργαλεία OLAP είναι λογισμικό που δίνει στο χρήστη την δυνατότητα να δει τα δεδομένα από μια ποικιλία διαφορετικών διαστάσεων.
- Τα εργαλεία ερωτημάτων (query) είναι λογισμικό που επιτρέπει στο χρήστη να θέτει ερωτήσεις για πρότυπα ή λεπτομέρειες στα δεδομένα.
- Εργαλεία εξόρυξης δεδομένων είναι λογισμικό που αυτόματα ψάχνει για σημαντικά πρότυπα ή συσχετισμούς στα δεδομένα.

6.14 OLAP

Το On Line Analytical Processing (OLAP) είναι ένα προηγμένο εργαλείο αναφοράς δεδομένων, το οποίο παρέχει πιο εξελιγμένες ευκολίες από τα εργαλεία ερωτημάτων (query). Δεν είναι αυστηρά ένα εργαλείο εξόρυξης δεδομένων επειδή παρέχει συνοπτικά δεδομένα παρά την αναγνώριση προτύπων στα δεδομένα. Παρ' όλα αυτά, τα εργαλεία OLAP είναι ιδιαίτερα δυνατά και αρκετά εύκολα στη χρήση. Παρέχουν σπουδαία συνεισφορά στην εξαγωγή αξίας από τις βάσεις δεδομένων των πελατών, προσθέτοντας στην αξία των εφαρμογών εξόρυξης δεδομένων, παρά αντικαθιστώντας τις. Τα εργαλεία OLAP έχουν εξελιγμένες γραφικές διεπαφές (graphical interfaces) που καθιστούν δυνατό σε χρήστες με μικρή γνώση στατιστικής την εξερεύνηση μεγάλου όγκου δεδομένων. Ενώ τα συμβατικά εργαλεία αναφοράς χρειάζονται

ώρες για να συλλέξουν δεδομένα, τα εργαλεία OLAP παρέχουν τις αναφορές σε λίγα μόνον δευτερόλεπτα. Η εξόρυξη δεδομένων κοιτάζει περισσότερο μπροστά, παρέχοντας βαθιά γνώση για τους καλύτερους τρόπους διαχείρισης διαφορετικών ομάδων πελατών. Στοχεύει στην υποστήριξη της δημιουργίας απόφασης. Οι OLAP αναφορές έχουν ένα πιο ιστορικό σημείο εστίασης, συνοψίζοντας τα δεδομένα. Παρ' όλα αυτά, η πιο σημαντική συνεισφορά των OLAP ναι η ευκολία με την οποία γίνεται προσβάσιμη η ανάλυση των δεδομένων σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό ατόμων μέσα στον οργανισμό (Payne, 2005).

Όπως σημειώνεται στα Συστήματα Υποστήριξης Απόφασης (Decision Support Systems) οι OLAP αναφορές επιτρέπουν τη πολύπλοκη και πολυδιάστατη ανάλυση των δεδομένων, η οποία με τη σειρά της μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε σκοπούς δημιουργίας απόφασης. Αν και τα σύνορα των OLAP, με σεβασμό σε άλλες μορφές υποστήριξης απόφασης είναι κάπως αόριστα, τα προϊόντα OLAP, πρέπει να παρέχουν τουλάχιστον τις παρακάτω λειτουργίες:

- **Roll-up:** Η διαδικασία roll-up καταρρίπτει την ιεραρχική διάσταση παράλληλα με ιδιαίτερες διαστάσεις έτσι ώστε να παρουσιάσει τις υπόλοιπες διαστάσεις σε ένα τραχύ επίπεδο λεπτομέρειας.
- **Drill-down:** Αντίθετα, η λειτουργία του drill-down επιτρέπει στους χρήστες να αποκτήσουν πιο λεπτομερή άποψη μιας συγκεκριμένη διάστασης.
- **Slice:** Εδώ, ο σκοπός είναι η εξαγωγή μέρους των αρχικού κύβου ανταποκρινόμενο σε μια μοναδική τιμή συγκεκριμένης διάστασης. Καμία συγκέντρωση δεν απαιτείται με την επιλογή αυτή. Αντίθετα, επιτρέπει στο χρήστη να επικεντρωθεί στις τιμές του ενδιαφέροντος του.
- **Dice:** Μια σχετική λειτουργία είναι οι κύβοι. Σε αυτή τη περίπτωση, καθορίζεται ένας υπο-κύβος. Με άλλα λόγια, καθορίζοντας εύρος τιμών σε μια ή περισσότερες διαστάσεις ο χρήστης μπορεί να επισημάνει αξιοσημείωτα διαγράμματα συγκεντρωμένων δεδομένων.
- **Pivot:** Το pivot είναι μια απλή αλλά αποτελεσματική λειτουργία που επιτρέπει στους χρήστες των OLAP να οραματίζονται τιμές σε κύβους με πιο φυσικό και διαισθητικό τρόπο.

Ενώ η προηγούμενη λίστα περιγράφει τυπικά τις λειτουργίες κλειδιά των OLAP αναφορών, είναι συχνά χρήσιμο για τους πιθανούς πελάτες ή χρήστες να σκέφτονται τα συστήματα OLAP σε πιο ανεπίσημους όρους. Η OLAP αναφορά έχει ορίσει ένα μετρικό σύστημα που λέγεται FASMI ή Fast Analysis of Shared Multidimensional Information. Στην ουσία, τα FASMI είναι ένα μέσο με το οποίο βαθμολογούνται ή συγκρίνονται τα προϊόντα OLAP μεταξύ τους. Τα κριτήρια FASMI παρουσιάζονται στη συνέχεια (<http://projects.cs.dal.ca/panda/olap.html>):

- **Fast:** Οι πωλητές πρέπει να μπορούν να ανταλλάξουν αποτελεσματικά προϋπολογισμένα κόστη και απαιτήσεις αποθήκευσης με πραγματικούς χρόνους ανταπόκρισης των ερωτημάτων (query). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι χρήστες είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν ερωτήματα (query) που χρειάζονται περισσότερο από τριάντα δευτερόλεπτα για να ολοκληρωθούν.
- **Analysis:** Τα εργαλεία δεν πρέπει να παρέχουν μόνο τις πέντε βασικές λειτουργίες αλλά επιπρόσθετα στοιχεία όπως χρονικές σειρές ανάλυσης, μετατροπή συναλλάγματος και δυνατότητες εξόρυξης δεδομένων.
- **Shared:** Η ασφάλεια και ο έλεγχος της συναίνεσης πρέπει να είναι διαθέσιμοι όταν αυτό απαιτείται. Πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι τα πιο πολλά συστήματα OLAP θεωρούν ότι οι αναβαθμίσεις σε επίπεδο χρηστών δεν θα είναι απαραίτητες.
- **Multidimensional:** Αυτό είναι η απαίτηση – κλειδί των FASMI. Ο χρήστης μπορεί να δει τα δεδομένα σε κύβους ή ογκομετρικά, αριστερά, δεξιά, επάνω, κάτω και σε επίπεδα.
- **Information:** Οι εφαρμογές πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται μεγάλους όγκους δεδομένων. Οι καλές εφαρμογές OLAP πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν κύβους δεδομένων της τάξεως του terabyte.

6.15 Business Intelligence

Επιχειρηματική νοημοσύνη (Business Intelligence) είναι η χρήση των ανόμοιων δεδομένων ενός οργανισμού για να παρέχει βαρυσήμαντες πληροφορίες και αναλύσεις στους εργαζόμενους, στους πελάτες, στους προμηθευτές και στους

συνεργάτες ώστε να πάρουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις. Πρόκειται για ένα συστατικό ζωτικής σημασίας για τη στρατηγική του CRM.

Στην πραγματικότητα, η επιχειρηματική νοημοσύνη εκτείνεται σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και ακόμα κι αν αυτή η αλυσίδα αξίας οργανώνεται γύρω από τον πελάτη, η επιχειρηματική νοημοσύνη μπορεί να κατανεμηθεί σε συγκεκριμένες συνδέσεις της αλυσίδας. Η επιχειρηματική νοημοσύνη έχει εφαρμογή, μέσω διαφόρων φορμών, τόσο σε εμπορικές όσο και σε κυβερνητικές επιχειρήσεις και έχει υποστεί τεχνολογική εξέλιξη που καθρεφτίζει την αυξανόμενη πολυπλοκότητα του αναλυτικού κόσμου καθώς οι εγγραφές των πελατών ανέρχονται σε εκατομμύρια και η αξία του πελάτη ανεβαίνει στη κορυφή της ιεραρχίας των εταιρικών σκοπών. Όσο περισσότερη πληροφορία υπάρχει σε κάθε αλληλεπίδραση πελάτη σε όλες τις βαθμίδες της αλυσίδας αξίας, τόσο πιο σαφή και καινοτόμο σκέψη μπορεί να κάνει η επιχείρηση για το πώς θα συμπεριφερθεί πιο κατάλληλα στους πελάτες της, είτε ανά τμήμα είτε εάν η πληροφορία είναι αρκετά αναλυτική, σε επίπεδο ατόμου. (Payne, 2005)

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

1. Alavi M., Leinder D. E., Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues, 2001.
2. Awad E., Ghazini H., Knowledge Management, Dorling Kindersley, 2008.
3. Gartner, Hype Cycle for Knowledge Management, 2003.
4. Gottschalk, Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing, 2005.
5. Greenberg Paul, CRM at the speed of the Light. Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century, MacGraw-Hill, 2004.
6. Payne Adrian, Handbook of CRM: Achieving excellence in Customer Management, Elsevier, 2005.
7. Rollins M., Halinen A., Customer Knowledge Management Competence: Towards a theoretical framework, System Sciences, 2005.
8. Schwartz David, Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, 2006.
9. Tsiptsis K., Chorianopoulos A., Data Mining Techniques in CRM. Inside Customer Segmentation, Wiley, 2009.

Internet

www.trainmor-knowmore.eu

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM;

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα CRM. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη για μια επιχείρηση; Γιατί τα έργα CRM αποτυγχάνουν; Τέλος παρουσιάζονται δέκα βήματα για αποτελεσματική εφαρμογή CRM

7.2 Γιατί οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα CRM.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή αλλιώς customer relationship management είναι μια λύση που εμφανίστηκε πριν από περίπου δέκα χρόνια με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που προερχόταν από την παγκοσμιοποίηση και άλλες μορφές βιομηχανικού και γεωγραφικού ανταγωνισμού. Από την στιγμή που ο κόσμος βρέθηκε στο κατώφλι της μεταβολής από μια οικονομία βασισμένη στο εμπόριο σε μια οικονομία βασισμένη στις σχέσεις και οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αλλάξουν από προϊόντο-κεντρικές σε πελατοκεντρικές. (Kalakota, Robinshon, 1999)

Όπως προαναφέρθηκε, το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση για τη συστηματική στόχευση, ανίχνευση, επικοινωνία και μετάφραση σχετικών πελατειακών δεδομένων σε αγωγήμες πληροφορίες στις οποίες βασίζονται στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Και ενώ πολλές είναι οι επιχειρήσεις που συλλέγουν πελατειακά δεδομένα, αυτά τα δεδομένα παραμένουν σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης, χωρίς να διαμοιράζονται σε όλο της το μήκος. Για τον λόγο αυτό λοιπόν, η χρήση συστημάτων CRM τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο σημαντική γιατί βοηθά τις επιχειρήσεις να μοιραστούν τις σημαντικές πληροφορίες μεταξύ των τμημάτων τους και έτσι να βελτιώσουν την αξία των πελατών τους. (Winer R.S., 2001)

Προμηθεύοντας με τις συλλεγόμενες πληροφορίες, το ιστορικό και το προφίλ του κάθε πελάτη της, η επιχείρηση, υποστηρίζει ένα σημαντικό marketing πωλήσεων και υπηρεσιών.

Στις παρακάτω ενότητες παρουσιάζονται κάποιοι κανόνες για τη διασφάλιση μιας επιτυχημένης CRM εφαρμογής, τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από την εφαρμογή συστημάτων CRM καθώς και τα βασικότερα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών.

7.3 Πλεονεκτήματα εφαρμογής και οφέλη για την επιχείρηση.

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες στην εταιρεία στην οποία εφαρμόζεται, κυρίως αν το βασικότερο της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εξυπηρέτηση των πελατών της. Ένα από τα βασικότερα οφέλη που προσφέρει μια εφαρμογή CRM στην επιχείρηση είναι η ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών αφού δημιουργεί μακροχρόνιους δεσμούς με τους πελάτες της. Επίσης, βοηθά στη διαρκή ροή των σημαντικών πληροφοριών σε όλο το μήκος της επιχείρησης, προσφέροντας έτσι εξαιρετικές υπηρεσίες από οποιοδήποτε υπάλληλο στους πελάτες της.

Η χρήση CRM συστημάτων, προσφέρει στις επιχειρήσεις πλήρη γνώση των πελατών τους, όποιο κανάλι επικοινωνίας κι αν διαλέξουν (web, τηλέφωνο, fax, email, κτλ) με όποιο τμήμα της επιχείρησης κι αν έρθουν σε επαφή, με παράλληλη και ταυτόχρονη αξιολόγηση και με την χρήση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων της απόδοσης κάθε πελάτη. Η βελτίωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών δομών και ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών που προσφέρουν τα συστήματα πελατειακής διαχείρισης, δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για την καλύτερη δυνατή υποστήριξη και διατήρηση των παρόντων πελατών.

Επίσης, προσφέρουν, πολυάριθμες επεκτάσεις και λειτουργικές διεπαφές με τρίτα συστήματα, που καλύπτουν τις ανάγκες πολλαπλών κλάδων και προσφέρουν αξία στην επιχείρηση. Μέσω της αυτοματοποίησης των επιχειρησιακών ροών, οι εφαρμογές CRM, προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού

επίπεδου με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη και κατ' επέκταση η πιθανότητα δημιουργίας αφοσιωμένου πελάτη. (Harej, Harvat, 2004)

Επιπλέον οφέλη που παρέχουν οι εφαρμογές CRM είναι:

- Στρατηγικό σχεδιασμό και προώθηση αποτελεσματικών νέων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, σύμφωνα, τόσο με τις ανάγκες της αγοράς όσο και με τις ιδιαίτερες επιθυμίες των πελατών.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας μέσω της μείωσης των λειτουργικών δαπανών και της παράλληλης αύξησης της αποτελεσματικότητας.
- Απόλυτη ασφάλεια δεδομένων.
- Ένα ολοκληρωμένο, φιλικό και εύχρηστο εργασιακό περιβάλλον.
- Πλήρη υποστήριξη διαδικασιών πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη.
- Γνώση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών για την σχεδίαση καλύτερα στοχευόμενων ενεργειών προώθησης.
- Ολοκληρωμένη διαχείριση των προωθητικών ενεργειών από το σχεδιασμό μέχρι και την ολοκλήρωσή τους, με ταυτόχρονη online παρακολούθησή τους για την ανάληψη διορθωτικών κινήσεων.

Μελέτη του Insight technology αναφέρει ότι το 21% των έργων CRM ικανοποίησαν το 100% των απαιτήσεων του σχεδιασμού τους. Σε αυτό το ποσοστό παρουσιάστηκε αύξηση του τζίρου έως και 42%, μείωση του κόστους πωλήσεων μέχρι και 35%, αύξηση του κύκλου πωλήσεων έως και 25%, αύξηση του περιθωρίου κέρδους 2% και αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη 20%.

Γενικά μπορούμε να συνοψίσουμε τα πλεονεκτήματα των CRM εφαρμογών στα εξής:

- Αύξηση των πωλήσεων.
- Μείωση του κόστους.
- Αύξηση ευελιξίας στις αλλαγές της αγοράς.

Η αύξηση των πωλήσεων προκύπτει από:

- Νέους πελάτες.
- Πελάτες που ξοδεύουν περισσότερα σε υπάρχοντα προϊόντα η αγοράζουν νέα.
- Επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους.
- Καλύτερη υποστήριξη.

Η μείωση του κόστους: η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις.

- Στην λειτουργία ενός call center – κέντρου εξυπηρέτησης πελατών, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών.
- Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των direct mail. Το CRM βελτιστοποιεί τη στόχευση, την προσωποποίηση και γενικότερα την αποτελεσματικότητα των direct mail.
- Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.
- Στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων, μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, της καλύτερης πληροφόρησης για τον πελάτη, την δημιουργία προβλέψεων πωλήσεων κλπ.
- Στην αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρία και μπορεί ευκολότερα να υποστηρίξει τους πελάτες.

Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς. Υπάρχουν CRM συστήματα, τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις σημαντικές επιχειρηματικές αλλαγές. Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχοντας την δυνατότητα να γνωρίσει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμιση της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής. Έτσι δημιουργεί τις τάσεις της στον κλάδο, κρατώντας τους πελάτες της πιστούς σε αυτήν. (Harej, Harvat, 2004)

7.4 Γιατί τα έργα CRM αποτυγχάνουν

Καθώς αλλάζει ο τρόπος που μια εταιρεία αλληλεπιδρά με τους πελάτες της και τις καθημερινές θέσεις εργασίας χιλιάδων ανθρώπων σε όλη την οργάνωση, υπάρχουν πολλά πιθανά σημεία αποτυχίας για το CRM. Αυτές οι υλοποιήσεις έχουν στρατηγικό χαρακτήρα, η πολιτική αλλαγή και οι επιχειρηματικές πρακτικές απαιτούν ολόκληρο τον οργανισμό να συντονιστεί στενά προς την κατεύθυνση των συγκεκριμένων στόχων. Το διάγραμμα 8.1 δείχνει τους πιο συχνά αναφερόμενους λόγους αποτυχίας.

Διάγραμμα 7.1: Κυριότεροι παράγοντες κινδύνου CRM



Πηγή: Bligh & Turk, 2004

Όπως σε όλες τις περίπλοκες πρωτοβουλίες, ο κίνδυνος υπάρχει και πρέπει να διαχειρίζεται ανάλογα. Στη παρακάτω ενότητα περιγράφονται οι πιο συνηθισμένες αιτίες για την αποτυχία χρησιμοποιώντας την ευρεία έννοια των κατηγοριών (Bligh, Turk, 2004):

- Φτωχή θέσπιση των αντικειμενικών στόχων
- Έλλειψη ανώτερης ηγεσίας
- Ανεπαρκής σχεδιασμός και ρύθμιση πεδίου εφαρμογής
- Εφαρμογή παραστρατημάτων
- Έλλειψη διαχείρισης της αλλαγής
- Ανεπαρκή λειτουργία μετά την εφαρμογή

7.5 Δέκα βήματα για αποτελεσματική εφαρμογή CRM

Πρόσφατες δημοσκοπήσεις δείχνουν ότι το CRM παραμένει ένα μυστήριο για πολλά στελέχη επιχειρήσεων παρά τα πολλά οφέλη του. Γιατί; Επειδή τα περισσότερα στελέχη δεν μπορούν να κατανοήσουν τις διαδικασίες πίσω από το CRM, και κατά κάποιο τρόπο εκφοβίζονται από τα τεχνολογικά ζητήματα που συνδέονται με την αυτοματοποίηση των CRM έργων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις τεράστιες επιπτώσεις των λύσεων εφαρμογής CRM, αξίζει το χρόνο που επενδύουν και τους πόρους για να εξασφαλιστεί ότι η CRM πρωτοβουλία πετυχαίνει. Έτσι έχει αναπτυχθεί μια προσέγγιση με 10-βήματα για να βοηθήσει τους οργανισμούς να εφαρμόζουν συστήματα CRM με επιτυχία (Goldenberg, 2008).

Βήμα 1: Οργάνωση της Διαχείρισης της Ομάδας Έργου.

Αρχικά, θα πρέπει μια ομάδα έργου να αποτελείται από τα ακόλουθα μέλη:

- Κατά προτίμηση ανώτερο διευθυντικό στέλεχος, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση κατάλληλης διαχειριστικής και οικονομικής υποστήριξης σε όλο το πρόγραμμα.

- Ο επικεφαλής του έργου ο οποίος έχει επιχειρηματικές διαδικασίες και τις τεχνικές δεξιότητες. Αυτό το άτομο θα είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση του σχεδίου σε καθημερινή βάση.
- Μια ομάδα τελικών χρηστών του έργου του CRM (προσωπικό) που είναι υπεύθυνη για παροχή πληροφόρησης στον επικεφαλής του σχεδίου κατά τη διάρκεια της φάση υλοποίησης του έργου και η οποία ομάδα δοκιμάζει το σύστημα κατά τη διάρκεια των φάσεων του σχεδιασμού και της υλοποίησης.

Βήμα 2: Προσδιορισμός των Λειτουργιών για Αυτοματοποίηση

Ο αποτελεσματικός αυτοματισμός σε μια εταιρεία ξεκινά με ένα CRM ελέγχου, ο οποίος προσδιορίζει τις επιχειρηματικές λειτουργίες που πρέπει να αυτοματοποιηθούν και απαριθμεί τα τεχνικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται στο σύστημα CRM. Παρόλο που αρκετές διαφορετικές μεθοδολογίες διεξαγωγής των ελέγχων είναι διαθέσιμες, προτείνεται μια που περιέχει ερωτηματολόγια, πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις με τον πελάτη που αντιμετωπίζουν προσωπικό (εκείνοι που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες ή εξυπηρετούν έναν ρόλο υποστήριξης), πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις με τους πελάτες, εάν είναι δυνατόν, επισκέψεις με αντιπροσώπους πωλήσεων καθώς και συνεργάτες του δικτύου, μια κριτική των επιχειρηματικών διαδικασιών, μια τεχνική αξιολόγηση και μια τελική έκθεση.

Ανεξάρτητα από την προσέγγισή, το κλιμάκιο ελέγχου είναι κρίσιμο. Εάν ο λογιστικός έλεγχος δεν γίνεται σωστά, είναι πιθανό ότι δεν θα εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM. Οι εταιρείες που αφιερώνουν χρόνο στο σωστό έλεγχο συνειδητοποιούν πιο εύκολα και γρήγορα τα πλεονεκτήματα του CRM από τις εταιρείες που δεν το κάνουν. Οι τελευταίοι πληρώνουν στη συνέχεια το τίμημα σε χαμένο χρόνο, προσπάθεια και χρήμα.

Βήμα 3: Απόκτηση Ανώτατης Διαχείρισης Υποστήριξης / Δέσμευσης

Οι εταιρείες που αυτοματοποιούν με επιτυχία τις λειτουργίες θεωρούν τα συστήματα του CRM περισσότερο ως επιχειρηματικό εργαλείο και όχι ως

τεχνολογικό εργαλείο. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, μπορεί να επιτευχθεί, αποδεικνύοντας ότι ο αυτοματισμός μπορεί να συμβάλει με τα ακόλουθα:

1. Η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής από την στιγμή που η αυτοματοποίηση παραδίδει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την λήψη των βασικών αποφάσεων που επιτρέπουν μια επιχειρηματική στρατηγική να υλοποιηθεί.
2. Καταμετρά τις επιπτώσεις και βελτιώνει τα αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να μετρηθεί σύμφωνα με τα υλικά και άυλα οφέλη.
3. Σημαντική μείωση του κόστους και κατά συνέπεια να πληρώνει για τον εαυτό της πάνω από μια καθορισμένη χρονική περίοδο.
4. Τεκμηρίωση της υπόθεσης για την αυτοματοποίηση βάσει των επιπτώσεων στις επιχειρήσεις.

Βήμα 4: Έξυπνη Απασχόληση της Τεχνολογίας

Επιλογή της τεχνολογίας των πληροφοριών και των συστημάτων που χρησιμοποιούν ανοικτή αρχιτεκτονική, το οποίο καθιστά εφικτή την ενίσχυση και διεύρυνση του συστήματος στη πάροδο του χρόνου. Αναζήτηση εφαρμογών λογισμικού που είναι σύνθετες και μπορούν εύκολα να ενσωματωθούν ή να διασυνδεθούν με υπάρχουσες βάσεις δεδομένων τις πληροφορίες σας. Διασφάλιση η τεχνολογία που θα επιλέξετε είναι φορητή. Αν και η τεχνολογία είναι μόνο ένα βήμα από τη συνολική προσέγγιση για την επιτυχή εφαρμογή CRM, είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία των συστημάτων CRM.

Βήμα 5: Διασφάλιση κυριότητας του συστήματος στο χρήστη

Οι χρήστες πρέπει να συμμετέχουν νωρίς για να βεβαιωθούν ότι το σύστημα CRM μπορεί να διευθύνει τις ανάγκες τους. Οι ικανοποιημένοι χρήστες θα θέλουν να εργαστούν με το σύστημα και κανείς δεν ξέρει καλύτερα τι χρειάζονται οι χρήστες ή τι μπορούν να βρουν ενοχλητικό από ό, τι οι ίδιοι χρήστες.

Βήμα 6: Πρωτότυπο σύστημα

Ένα πρωτότυπο CRM σύστημα επιτρέπει να συμβαίνουν τα εξής:

1. Μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι προοδευτική.
2. Ο πειραματισμός μπορεί να γίνει σε μια μικρότερη και λιγότερο δαπανηρή κλίμακα.
3. Η λειτουργικότητα του συστήματος μπορεί να ελεγχθεί.
4. Απαιτούμενες αλλαγές στις οργανωτικές διαδικασίες μπορούν να επισημαίνονται.
5. Οι CRM στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.

Η διαθεσιμότητα ταχείας προτυποποίησης εργαλείων ανάπτυξης λογισμικού ενισχύει τη σημασία του ελέγχου πριν τη δέσμευση.

Βήμα 7: Εκπαίδευση χρηστών

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία πολλαπλών βημάτων που θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. παροχή επίδειξης στους χρήστες σχετικά με την πρόσβαση και τη χρήση των αναγκαίων πληροφοριών,
2. μέριμνα ώστε οι χρήστες να διαθέτουν τεκμηρίωση που είναι κατανοητή και συχνά ενημερωμένη,
3. προσφορά online σεμινάρια που μπορούν να προσαρμοστούν για κάθε χρήστη,
4. παροχή γραμμής βοήθειας τηλέφωνο για να στηρίξει το χρήστη,
5. καθώς και την εκπαίδευση των εκπαιδευτών για να διασφαλίσει ότι οι νέοι χρήστες παρακολουθούν γρήγορα το σύστημα.

Σε πολλές περιπτώσεις, η χρήση Web-based εκπαίδευσης θα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης με παράλληλη μείωση του κόστους. Κατά τη διάρκεια ζωής του συστήματος CRM, η κατάρτιση θα καταλήξει μεταξύ ένα και κατά μία και μισή φορά του κόστους του υλικού του

συστήματος CRM / λογισμικού. Προϋπολογισμός για την κατάρτιση αναλόγως, καθώς ο καλύτερος τρόπος για να αλλάξουν οι συνήθειες εργασίας και να εξασφαλιστεί η επιτυχία των συστημάτων είναι, μέσω μιας αποτελεσματικής εκπαίδευσης.

Βήμα 8: Παρακίνηση του Προσωπικού

Το CRM πετυχαίνει όταν οι χρήστες έχουν ως κίνητρο την ικανότητα του συστήματος να τους βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων τους. Όταν οι χρήστες κατανοούν τη στρατηγική σημασία του CRM, θα υπάρξει βελτίωση της παραγωγικότητας του χρήστη και ένα θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Οι τάσεις έρχονται και παρέρχονται μέσα σε μια οργάνωση, ώστε να προσδιοριστούν τρόποι για να διατηρηθούν τα ατομικά κίνητρα και η αφοσίωση προς το CRM σύστημα. Δείχνει στους χρήστες τη σημασία τους και τις επιπτώσεις τους στο CRM σύστημα.

Βήμα 9: Διαχείριση του Συστήματος

Ένα πρόσωπο ή τμήμα, πρέπει να θεωρηθεί υπεύθυνο για την εποπτεία και την ευημερία του CRM συστήματος. Αυτό το πρόσωπο είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση ότι οι πληροφορίες είναι επίκαιρες, σχετικές, με εύκολη πρόσβαση, και το θετικό αντίκτυπό στη λήψη αποφάσεων στις ανάγκες των χρηστών.

Βήμα 10: Διατήρηση της Δέσμευσης της Διαχείρισης

Σύσταση επιτροπής η οποία περιλαμβάνει ανώτερα στελέχη και χρήστες από τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, καθώς και την υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών καθώς και από το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων. Η επιτροπή αυτή θα πρέπει να δίνει σύντομη αναφορά στα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε τριμηνιαία βάση σχετικά με το καθεστώς του έργου των CRM συστημάτων, συμπεριλαμβανομένων των επιτυχιών, των αποτυχιών, των μελλοντικών αναγκών, της ανάπτυξης, και των άλλων μετρήσεων.

Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

1. Bligh P., Turk D., CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value, John Wiley & Sons Inc, 2004.
2. Goldenberg Barton, CRM in Real Time. Empowering Customer Relationships, Information Today Inc, 2008
3. Haret, Harvat, Customer Relationship Management for business improvement, Information Technologies Interfaces, 2004.
4. Kalakota R., Robinshon M., E-business: Roadmap for success. Reading M.A., Addison-Wesley, 1999
5. Winer R., S., A framework for Customer Relationship Management, California Management, 2001.

Συμπεράσματα

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έναν ιδιαίτερο έντονο ανταγωνισμό, για το ποια επιχείρηση θα καταφέρει να κερδίσει την μάχη με τους πελάτες. Οι νέες επιχειρήσεις που εισάγονται στην αγορά, έχοντας ως σύμμαχο τις νέες τεχνολογίες, καταφέρνουν να αποδυναμώσουν τις ήδη υπάρχουσες και σε πολλές περιπτώσεις να τις βγάλουν από τον ανταγωνισμό. Γι' αυτό τον λόγο και το CRM συστήματα, εισάγονται με τέτοιο τρόπο στις επιχειρήσεις που θα πρέπει να αποτελούν στρατηγική για μεγάλης διάρκειας σχέσεις τις επιχειρήσεις με τους πελάτες της.

Επομένως, τα CRM συστήματα αναφέρονται σε μια πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης. Φυσικά, αυτή η στρατηγική δεν είναι καινούρια. Ουσιαστικά είναι εξέλιξη του marketing των σχέσεων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις έχουν μια πιο σφαιρική εικόνα, ενώ τις βοηθά να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, να βελτιώσουν το marketing και τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών ώστε να δημιουργήσουν και να προσθέσουν αξία τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και στους πελάτες τους. Ουσιαστικά, η χρήση CRM συστημάτων βοηθά τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν τρία πράγματα:

- Να έχουν μια ολοκλήρωση, καθώς και ξεκάθαρη εικόνα για κάθε πελάτη, χρησιμοποιώντας εργαλεία ανάλυσης.
- Να μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις πελατειακές σχέσεις, ανεξάρτητα με το κανάλι επικοινωνίας: τηλέφωνο, διαδίκτυο, προσωπική επαφή.
- Να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητάς τους και την αποδοτικότητα των διαφόρων διαδικασιών που συμμετέχουν στις πελατειακές σχέσεις.

Ως αποτέλεσμα, η υιοθέτηση μια CRM εφαρμογής περιλαμβάνει αλλαγές μέσα στον οργανισμό ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητά της. Οι πιο σημαντικές και αξιοσημείωτες βελτιώσεις που θα γίνουν με την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι οι εξής:

- Μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, που προέρχεται από την παροχή καλύτερων υπηρεσιών.
- Καλύτερη επιχειρησιακή συνάφεια, ορίζοντας εταιρικά αντικείμενα που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη.
- Αύξηση του αριθμού των πελατών και εξασφάλιση μεγαλύτερης αφοσίωσης εξαιτίας της αναδιοργάνωσης και της μηχανογράφησης των επιχειρησιακών διαδικασιών που περιβάλουν τον κύκλο ζωής των πελατών (πωλήσεις, marketing, υπηρεσίες πελατειακής εξυπηρέτησης).
- Βελτίωση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων, δημιουργώντας έτσι νέες επιχειρησιακές ευκαιρίες.
- Γνώση για το πως η επιχείρηση μπορεί να τμηματοποιήσει τους πελάτες της, διαφοροποιώντας τους επικερδείς πελάτες από αυτούς που δεν είναι, καθώς επίσης και εγκατάσταση κατάλληλων επιχειρηματικών πλάνων για κάθε περίπτωση.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των πελατειακών υπηρεσιών λόγω της ύπαρξης ολοκληρωμένων, ομοιογενών πληροφοριών.
- Χαμηλά κόστη.
- Πληροφορίες για το marketing και τις πωλήσεις σχετικές με τις πελατειακές απαιτήσεις, προσδοκίες καθώς επίσης και real-time αντίληψη.

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων για άμεση αλλαγή της στρατηγικής τους σε πελατοκεντρική, τις οδήγησε στην ανάγκη για υιοθέτηση CRM εφαρμογών ικανών να τις επιτρέψουν να επεκτείνουν τους πόρους τους χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο που να είναι κοντά στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και συνεπώς να τις μετακινούν σταδιακά μακριά από τις παραδοσιακές υποδομές και τεχνικές πληροφόρησης και τις αντίστοιχες υλοποιημένες μεθοδολογίες. Ωστόσο, πολλές εφαρμογές αυτού του νέου μοντέλου απέτυχαν. Μερικοί από τους βασικότερους λόγους αποτυχίας είναι οι εξής:

- Έλλειψη διοικητικής υποστήριξης εξαιτίας της έλλειψης γνώσης σχετικά με τις ευκαιρίες που προσφέρουν τα συστήματα CRM.

- Στην κουλτούρα της επιχείρησης δεν υπάρχει το «πάθος για τους πελάτες».
- Έλλειψη οράματος και στρατηγικής. Είναι πολύ κοινό μια επιχείρηση να μην έχει μια καλά ορισμένη στρατηγική και να καταμετρά τους αντικειμενικούς στόχους της στην περιοχή της εφαρμογής CRM.
- Η επιχείρηση δεν επανεξετάζει τις διαδικασίες. Όπως και με όλους τους τεχνολογικούς σχεδιασμούς, είναι απαραίτητο να επαναπροσδιοριστούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Χαμηλή ποιότητα δεδομένων και πληροφοριών, πράγμα το οποίο σημαίνει πως η επιχείρηση δεν μπορεί να βγάλει τα πραγματικά αποτελέσματα.
- Κακή διαχείριση της αλλαγής. Όπως και με κάθε πολύπλοκη εφαρμογή, η σωστή διαχείριση της αλλαγής και της κουλτούρας είναι απαραίτητη για την επίτευξη της επιτυχίας.
- Οι τελικοί χρήστες δεν συμμετέχουν στον σχεδιασμό της CRM εφαρμογής, πράγμα το οποίο σημαίνει πως η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο να δημιουργήσει έναν σύστημα το οποίο να επιφέρει περισσότερα προβλήματα παρά να δώσει λύσεις στους χρήστες οι οποίοι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να επωφεληθούν από αυτό.

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως για να μπορέσει η επιχείρηση να δημιουργήσει ένα πετυχημένο CRM σύστημα θα πρέπει απαραίτητα να έχει μία συνολική ολοκληρωμένη μεθοδολογία που να ξεκινά από τον ορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής και η οποία να συμπεριλαμβάνει απόψεις όπως σχεδιασμό, ανάλυση των δυνατών και των αδύναμων σημείων των διαδικασιών που προσανατολίζονται προς τους πελάτες και τον οικονομικό έλεγχο.

Όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις τώρα, όπως προαναφέρθηκε, η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα αμέσως επόμενα

χρόνια. Η δραστηριοποίηση των εταιριών τεχνολογίας στον συγκεκριμένο τομέα, ίσως αποτελέσει μία νέα αιτία μεγάλης ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούριος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου, προχωρά σε προβλέψεις.

Η επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του εντοπισμού εκ των προτέρων των αγοραστικών διαθέσεων. Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης. Η λέξη κλειδί είναι ο **ΠΕΛΑΤΗΣ**. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις. Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι:

- η τεχνολογία CRM είναι κάτι το οποίο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν για πολύ καιρό να αγνοούν διότι οι ανταγωνιστές τους δεν το κάνουν σίγουρα.
- η τεχνολογία δεν πρέπει να λειτουργεί σαν αυτοσκοπός και σίγουρα δεν θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις βασισμένες στους διαφημιστικούς ισχυρισμούς των εταιριών πληροφορικής.
- Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM απαιτεί την βαθιά κατανόηση του θέματος και την προσεκτική χάραξη στρατηγικής από την ίδια την εταιρία.
- Τέλος, το CRM σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν μια υπόθεση της μηχανογράφησης ή ενός μεμονωμένου τμήματος (π.χ. Marketing), αλλά σαν μια ευρύτερη φιλοσοφία και στρατηγική, η οποία έχει να κάνει με την ενίσχυση της πελατοκεντρικής στρατηγικής της εταιρίας.

*«We dance 'round in a ring and suppose.
But the secret sits in the middle and knows»*

Robert Frost, The Secret Sits

*«Χορεύουμε γύρω από ένα κύκλο και υποθέτουμε.
Όμως, το μυστικό βρίσκεται στη μέση και γνωρίζει»*

Ρόμπερτ Φροστ, Το μυστικό παραμένει

Σε αυτό το ποίημα, ο Frost, θα μπορούσε να μιλάει για τους marketers του εικοστού πρώτου αιώνα να χορεύουν γύρω από το βωμό της οικοδόμησης σχέσεων με τους πελάτες, κάνοντας υποθέσεις σχετικά με το γιατί τόσο λίγες εταιρείες παίρνουν την ανταμοιβή που αναμένουν από τις CRM πρωτοβουλίες τους.

Τα μυστικά, πράγματι, βρίσκονται στο κέντρο της πελατοκεντρικής πρωτοβουλίας CRM. Η αλλαγή δεν είναι ποτέ ανώδυνη, καθώς και η πρόοδος που υποστηρίζεται σε αυτή την εργασία δεν θα είναι εύκολο να επιτευχθεί. Η πρακτική του CRM είναι ένα ταξίδι, ακόμη αχαρτογράφητο με σκοπό την καθιέρωση νέων συνόρων.

Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

1. Alavi M., Leinder D. E., Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues, 2001.
2. Andersen B., Business Process Improvement Toolbox, ASQ, 2007.
3. Awad E., Ghazini H., Knowledge Management, Dorling Kindersley, 2008.
4. Bligh Philip, Turk Douglas, CRM Unplugged – Releasing CRM's Strategic Value, John Wiley & Sons, Inc, 2004
5. Brink A., Berndt A., Relationship Marketing & Customer Relationship Management, Juta & Co Ltd, 2008.
6. Buttle F., Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Second Edition, Butterworth-Heinemann, 2009.
7. Day S.G., Van den Bulte C., Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance, 2002.
8. Dyché Jill, The CRM Handbook. A business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley, 2002.
9. Galbraith R Jay, Designing the customer centric organization: A guide to strategy, structure and process, Jossey-Bass, 2005.
10. Gartner, Hype Cycle for Knowledge Management, 2003.
11. Gillot Jean - Noel, The complete guide to business process management, Gillot Jean – Noel, 2008.
12. Goldenberg Barton, CRM in Real Time. Empowering Customer Relationships, Information Today Inc, 2008
13. Gottschalk, Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing, 2005.
14. Greenberg Paul, CRM at the Speed of Light. Third Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw-Hill, 2004.
15. Greenberg Paul, CRM at the Speed of Light. Fourth Edition: Essential Customer Strategies for the 21st Century, McGraw-Hill, 2010.
16. Haret, Harvat, Customer Relationship Management for business improvement, Information Technologies Interfaces, 2004.
17. Hill, Alexander, The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, Gower Publishing Ltd, 2006.

18. Hill, Brierley, MacDougall, How to Measure Customer Satisfaction. Second Edition, Gower, 2003.
19. Kalakota R., Robinshon M., E-business: Roadmap for success. Reading M.A., Addison-Wesley, 1999
20. Knox S., Maklan S., Payne A., Peppard J., Ryals L., Customer Relationship Management. Perspectives from the marketplace, Butterworth-Heinemann, 2003.
21. Kotler, Armstrong, Wong, Saunders, Principles of Marketing, Prentice Hall, 2008.
22. Mukerjee K., Customer Relationship Management: A Strategic Approach to Marketing, Prentice Hall, 2007.
23. Payne Adrian, Handbook of CRM: Achieving excellence in Customer Management, Elsevier, 2005.
24. Peelen Ed, Customer relationship Management, Prentice Hall, 2005.
25. Peppers D., Rogers M., Managing Customer Relationships. A Strategic Framework, John Wiley & Sons, Inc, 2004.
26. Raab G, Ajami R. A., Gargeya B. V., Goddard J. G., Customer Relationship Management. A Global Perspective, TJ International Ltd, 2008.
27. Reynolds Janice, A practical guide to CRM. Building more profitable customer relationships, CMP Books, 2002.
28. Rollins M., Halinen A., Customer Knowledge Management Competence: Towards a theoretical framework, System Sciences, 2005.
29. Schwartz David, Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, 2006.
30. Stone B, Jacobs R., Successful Direct Marketing Methods, McGraw-Hill, 2007.
31. Swift S. Ronald, Accelerating Customer Relationship, Prentice Hall, 2001.
32. Tsipstsis K., Chorianopoulos A., Data Mining Techniques in CRM. Inside Customer Segmentation, Wiley, 2009.
33. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2006.
34. Winer R., S., A framework for Customer Relationship Management, California Management, 2001.