

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT  
(CRM)  
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ,  
ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

**ΝΙΚΟΛΑΟΣ Π. ΓΚΙΤΣΑΛΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΜΣ.ΔΕ**

**2002**

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM). Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	1
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Επενδύσεις στα πληροφοριακά συστήματα. Μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	1
1.3 Ορισμός CRM .....	2
1.4 Η σχέση CRM-τεχνολογίας .....	4
1.5 CRM και ERP (Enterprise Resource Planning) .....	5
1.6 Η Ηλεκτρονική Επιχείρηση .....	7
1.7 Τάσεις εφαρμογής του CRM .....	10
1.8 Δυνατότητες που προσφέρει το CRM .....	10
1.8.1 Οι δυνατότητες που παρέχονται στις Πωλήσεις .....	11
1.8.2 Οι δυνατότητες που παρέχονται στο Μάρκετινγκ .....	13
1.8.3 Οι δυνατότητες που παρέχονται στην Εξυπηρέτηση Πελατών (service) .....	16
1.9 Παράδειγμα εφαρμογής του CRM σε μία υποθετική επιχείρηση .....	19
1.9.1 Επαφή με τον πιθανό πελάτη .....	19
1.9.2 Απόκτηση πελάτη .....	21
1.9.3 Ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη .....	21
1.9.4 Διατήρηση πελάτη .....	22
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 1 .....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2. Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM: Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....	25
2.1 Εισαγωγή .....	25
.....	
2.2 Τα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων, προς τον στόχο της Αφοσίωσης του Πελάτη .....	26
.....	
2.2.1. Εμβέλεια: Από Εγωκεντρική στην Πρόσθεση Αξίας για τον Πελάτη .....	26
2.2.2. Επικέντρωση : Από επίκεντρο στο προϊόν στην Εμπιστοσύνη του Πελάτη .....	27
2.2.3. Τμηματοποίηση των πελατών :Από την μη	28

διαφοροποίηση στους βασικούς πελάτες . . . . .	28
2.2.4. Διοίκηση: Από Διευθυντές σε Ηγέτες . . . . .	
.....	
2.2.5. Οργανισμός: Από ανεξάρτητα τμήματα σε διαλειτουργικές ομάδες . . . . .	29
2.2.6. Στόχοι: Από αντιμετώπιση προβλημάτων στην ευχαρίστηση των πελατών . . . . .	30
2.2.7. Απαιτήσεις πελατών: Από την «φωνή της Διοίκησης» στην «φωνή του Πελάτη» . . . . .	30
.....	
2.2.8. Τα μέτρα των πελατών : από το Κέρδος στην Εμπιστοσύνη του πελάτη. . . . .	31
2.3 Στρατηγική δημιουργίας σχέσεων με τον πελάτη (Customer Relationship Strategy). Ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα . . . . .	32
2.3.1 Η ανάδειξη της σημασίας της στρατηγικής των σχέσεων με τον πελάτη στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο . . . . .	33
2.3.2 Έμφαση στην διατήρηση πελατών αντί της απόκτησης νέων . . . . .	36
2.4 Η αφοσίωση του πελάτη (Customer Loyalty). Η μεγαλύτερη επιχειρηματική πρόκληση . . . . .	37
2.4.1 Από τις μηδενικές απώλειες (zero defects) προϊόντων στις μηδενικές απώλειες πελατών (zero defections) . . . . .	38
2.4.2 Η μετάβαση από τις συναλλακτικές (transactional-based) στις στρατηγικές που βασίζονται στη σχέση με τον πελάτη (Relationship-based) . . . . .	41
2.4.3 Η μετάβαση από το Παραδοσιακό Μάρκετινγκ στο Μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη . . . . .	42
2.4.3.1 Ορισμός Μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη . . . . .	42
2.4.3.2 Διαφορές Παραδοσιακού Μάρκετινγκ με το Μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη . . . . .	43
2.4.3.3 «Ένα προς Ένα» μάρκετινγκ . . . . .	44
2.4.4 Η δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη .....	45
2.5 Τεχνικές για διαφοροποίηση πελατών. Η απόφαση της Συγκέντρωσης . . . . .	47
2.5.1 Η ανάλυση του Boston Consulting Group . . . . .	47
2.5.2 «Πλατινιένιοι, Χρυσοί, Ασημένιοι, Χάλκινοι και Σιδηρένιοι» πελάτες. . . . .	50
2.5.3 Οι καλύτεροι φίλοι και οι χειρότεροι εχθροί μίας επιχείρησης. . . . .	52
2.6 Η αξία της «διάρκειας ζωής» του πελάτη (Customer Lifetime Value) . . . . .	54

2.6.1 Η αξία (value) της αφοσίωσης του πελάτη . . . . .	54
	55
2.6.2 Ορισμός του CLV (Customer Lifetime Value). . . . .	
2.6.3 Η ισορροπία ανάμεσα στην απόκτηση, στην διατήρηση και στην ανάπτυξη πελατών . . . . .	56
2.6.4 Η αξία του πελάτη στα στάδια της Προσέγγισης και	56
Απόκτησης . . . . .	
. . . . .	
	57
2.6.5 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Ανάπτυξης . . . . .	
	57
2.6.6 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Διατήρησης . . . . .	
2.7.1 Μία έρευνα που σχετίζεται με την ευαισθησία των επιχειρήσεων όσον αφορά τους πελάτες τους. . . . .	58
2.7.2 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από	59
την επιχείρηση . . . . .	
. . . . .	
2.7.3 Γιατί οι επιχειρήσεις δεν επικεντρώνονται στην ικανοποίηση	60
του πελάτη . . . . .	
. . . . .	
2.8 Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών . . . . .	63
2.8.1 Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα. . . . .	63
2.8.2 Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή. . . . .	64
2.8.3 Αμοιβαία εμπιστοσύνη: Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία . . . . .	65
2.8.4 Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης . . . . .	66
2.8.5 Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες . . . . .	66
2.8.6 Στενή σχέση με τον πελάτη . . . . .	67
	68
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 2 . . . . .	
. . . . .	

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ CRM. DATA MINING. . . . .

. . . . .

3.1 Εισαγωγή . . . . .

. . . . .

3.2 Συστατικά του CRM . . . . .

. . . . .

3.2.1 Λειτουργικό CRM . . . . .

. . . . .

3.2.2 Αναλυτικό CRM . . . . .

. . . . .

3.2.3 Συνεργατικό CRM . . . . .

3.3 Σύγκριση – Σχέση Αναλυτικού με Λειτουργικό CRM . . . . .

3.4 Το ολιστικό μοντέλο CRM . . . . .

3.5 Εισαγωγή στο Αναλυτικό CRM . . . . .

3.6 Η αξία που το Αναλυτικό CRM προσθέτει στον επιχειρησιακό

σχεδιασμό . . . . .

. . . . .

3.6.1 Η σύλληψη όλων των σχετικών με τον πελάτη πληροφοριών από τα Αναλυτικά συστήματα CRM . . . . .

3.6.2 Μέτρηση και Βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες. . . . .

3.6.3 Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς των πελατών . . . . .

3.6.4 Υπολογισμός της αξίας του πελάτη . . . . .

3.6.4.1 Κερδοφορία πελάτη . . . . .

3.6.4.2 Η αξία του πελάτη κατά την διάρκεια της ζωής του. . . . .

3.6.4.3 Η Βαθμολόγηση του πελάτη. . . . .

. . . . .

3.7 Data Mining . . . . .

3.7.1 Ορισμός του Data Mining . . . . .

3.7.2 Δυνατότητες του Data Mining . . . . .

3.7.3 Παραδείγματα χρήσης τεχνικών data-mining . . . . .	90
3.7.3.1 Απόκτηση νέων πελατών με χρήση data-mining τεχνικών. Παράδειγμα . . . . .	91
3.7.3.2 Αύξηση της αξίας των υπαρχόντων πελατών: cross-selling μέσω data-mining. Παράδειγμα . . . . .	94
3.7.3.3 Αύξηση της αξίας των υπαρχόντων πελατών: Personalization μέσω data-mining. Παράδειγμα . . . . .	96
3.7.3.4 Διατήρηση πελατών μέσω data-mining. Παράδειγμα . . . . .	98
	101

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 3 . . . . .

.....

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM SCORECARD . . . . . 102

4.1 Εισαγωγή . . . . .	102
4.2 Σύστημα μέτρησης. Χρησιμότητά του στις επιχειρήσεις . . . . .	102
4.3 Υλοποίηση ενός CRM Scorecard . . . . .	103
4.4 Βήμα 1. Ορισμός της στρατηγικής CRM . . . . .	104
4.4.1 Στρατηγικοί παράγοντες και στρατηγικά θέματα. . . . .	105
4.4.2 Στρατηγικοί σύνδεσμοι . . . . .	107
	108

## 4.5 Βήμα 2: Επιλογή παραγόντων μέτρησης του CRM . . . . .

4.5.1 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Άνθρωπος/IT . . . . .	111
4.5.2 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Λειτουργίες . . . . .	111
4.5.3 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Πελάτης . . . . .	112
4.5.4 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Χρηματοοικονομικά . . . . .	113
4.5.5 Στρατηγικό προφίλ των μέτρων(Strategic Measure Profile)	113
4.5.6 Δοκιμαστικό CRM Scorecard . . . . .	114
4.5.7 Επιλογή στόχων αποτελεσματικότητας . . . . .	115
4.6 Βήμα 3: Ανάλυση των στρατηγικών CRM μέτρων . . . . .	117
4.6.1 Το μοντέλο του «καταρράκτη» . . . . .	117
4.6.2 Επιλογή στρατηγικών λειτουργιών και τμημάτων . . . . .	118
4.6.3 Ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος (department-level) . . . . .	119
4.6.4 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας (team-level) . . . . .	122
4.6.5 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου ομάδας σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου εργαζομένων(employee-level)	124
4.6.6 Συμπέρασμα . . . . .	125
4.7 Βήμα 4 : Επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας (performance reporting system) . . . . .	126
4.7.1 Η οργάνωση για την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων. Το ερώτημα:δημιουργία, αγορά ή ενοικίαση . . . . .	128
4.7.2 Οδηγίες που αφορούν την μεγιστοποίηση της επιτυχίας της υλοποίησης . . . . .	130
4.8 Βήμα 5: Ενοποίηση του συστήματος μέτρησης CRM με την κουλτούρα του οργανισμού . . . . .	131
4.8.1 Σύνδεση στρατηγικής μέτρησης του CRM με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων . . . . .	132
4.8.2 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τις πρωτοβουλίες βελτίωσης του CRM . . . . .	134

4.8.3 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τον επιχειρησιακό προϋπολογισμό.....	134
4.8.4 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή επικοινωνία.....	135
4.8.5 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την στρατηγική γνώση.....	137 139

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 4 .....

.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM .....	140
	5.1 Εισαγωγή .....	140
	5.2 Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration) .....	140
	5.2.1 Γιατί το πρόβλημα της ολοκλήρωσης(integration) μπορεί να ακυρώσει τα σχέδια CRM ενός οργανισμού .....	141
	5.2.2 Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος .....	144
	5.3 Έξι λάθη που γίνονται στο CRM .....	147 155

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 5 .....

.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	CRM ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ .....	156
	6.1 Εισαγωγή .....	156
	6.2 Πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....	157
	6.2.1 Στρατηγικά πλεονεκτήματα.....	157
	6.2.2 Διοικητικά πλεονεκτήματα.....	158
	6.2.3 Λειτουργικά πλεονεκτήματα .....	158
	6.3 Τα χαρακτηριστικά της ιδανικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....	159
	6.4 Μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	162
	6.5 Θέση του CRM στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.....	163
	6.6 Διαφορές μεταξύ CRM δημοσίων υπηρεσιών και CRM ιδιωτικών επιχειρήσεων .....	166 168

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 6 .....

.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	169
	7.1 Εισαγωγή.....	169
	7.2 Τέσσερις προβλέψεις για το CRM .....	169
	7.3 Έρευνα: Πού βρίσκεται η αγορά του CRM.....	174
	7.3.1 Αποτελέσματα της έρευνας.....	174
	7.3.2 Συμπεράσματα .....	176 180

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 7 .....

.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	181
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Υπολογισμός αξίας πελάτη κατά την «διάρκεια ζωής ΤΟΥ» .....	184
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ Πωλητές CRM που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα . .....	188

## I

### ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΟΔΕ), κ. Ν. Γεωργόπουλο, για το ενδιαφέρον και τη συμπαράστασή του, κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Σ. Σπυριούνη, Senior Sales Consultant, E-business Solutions, Oracle Hellas, για τις χρήσιμες συμβουλές του και για το υλικό που μου παρέδωσε.



## II

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ – ΣΧΕΣΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ DATA MINING	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 3	ΠΡΟΦΙΛ ΜΕΤΡΩΝ	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 4	ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ CRM SCORECARD	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ CRM	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 6	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 7	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	128

### III

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (e-Enterprise)	9
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΤΑΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ERP ΚΑΙ CRM	10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΚΕΡΔΗ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ	39
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ	40
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΠΡΟΪΟΝ-ΣΧΕΣΗ	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ BCG ΑΝΑΛΥΣΗΣ	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΤΟ ΟΛΙΣΤΙΚΟ CRM ΜΟΝΤΕΛΟ	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ CRM ΜΕΤΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	118
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ CRM	119
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ CRM	119
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ	120
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	122
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΟΜΑΔΑΣ	123
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ	125
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: ΜΗΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	129
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18 : Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	136
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: ΜΟΝΤΕΛΟ CRM ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	141

# CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ, ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Νικόλαος Π. Γκισάλης

Σημαντικοί Όροι: CRM, Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση, cross-selling, up-selling, κύκλος ζωής πελάτη, customer loyalty, διαφοροποίηση πελατών, customer lifetime value, operational, analytical, collaborative CRM, CRM Scorecard, integration, ηλεκτρονική διακυβέρνηση

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα διευθυντικά στελέχη στους μεγαλύτερους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο επιχειρούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους μέσω της στρατηγικής υλοποίησης νέων τεχνολογιών. Εκείνες οι επιχειρήσεις που αποτύγχαναν να επενδύσουν σε αυτές τις τεχνολογίες και κατά συνέπεια να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είχαν ως αποτέλεσμα να υποστούν ζημίες σε σχέση με τους πιο δραστήριους ανταγωνιστές τους. Η ανταμοιβή για τους νικητές υπήρξε μεγάλη. Όχι μόνο έχουν διαπιστώσει συνεχιζόμενες αυξήσεις στην παραγωγικότητά τους, γρηγορότερο σχεδιασμό και παραγωγή, μικρότερους χρόνους παράδοσης, πιο ευέλικτες και αποδοτικές λειτουργίες, καλύτερη ποιότητα, λιγότερες σπατάλες πόρων, αλλά ακόμη πιο σημαντικά έχουν διαπιστώσει αυξήσεις στα έσοδά τους και στην κερδοφορία τους που με την σειρά τους έχουν ανταμειφθεί και από τις χρηματοοικονομικές αγορές.

Σήμερα, στα Διοικητικά Συμβούλια, σε όλο τον κόσμο, γίνονται αντικείμενο συζήτησης τα πλεονεκτήματα του Συστήματος Διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη ή Customer Relationship Management (CRM), το οποίο θεωρείται ότι είναι ένας από τους πλέον καινοτόμους και σύγχρονους τρόπους προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να παρουσιαστούν τα οφέλη του CRM και συνεπώς να διαφανούν τα κίνητρα για τις επιχειρήσεις προκειμένου να το υιοθετήσουν. Παράλληλα ο στόχος είναι να αποσαφηνιστούν, όσο αυτό είναι εφικτό, τα προβλήματα που προκύπτουν από την υλοποίηση των συστημάτων CRM.

Πιο αναλυτικά σε κάθε κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εξής:

Στο κεφάλαιο 1 δίνεται ο ορισμός του CRM. Στη συνέχεια προσδιορίζεται η θέση του CRM στα πλαίσια της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Ακολουθούν οι δυνατότητες που το CRM προσφέρει στον χώρο των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ και της Εξυπηρέτησης πελατών. Στο τέλος του κεφαλαίου δίνεται ένα παράδειγμα εφαρμογής του CRM σε μία υποθετική επιχείρηση προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι δυνατότητές του.

Στο κεφάλαιο 2 γίνεται μία εκτεταμένη αναφορά στην έννοια της αφοσίωσης του πελάτη (customer loyalty) που αποτελεί τον βασικό στόχο των συστημάτων CRM. Καταρχήν προσδιορίζονται τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων μέσα από τα οποία καταδεικνύεται η πορεία προς την αναγνώριση της σημασίας του πελάτη ως κυρίαρχης αξίας για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Ακολουθούν οι λόγοι για τους οποίους είναι επιβεβλημένη η στρατηγική δημιουργίας σχέσεων με τον πελάτη καθώς και οι εξελίξεις στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο που την καθιστούν αναγκαία. Αφού «φωτίζονται» κάποιες πτυχές της έννοιας αφοσίωση του πελάτη, παρουσιάζονται κάποιες τεχνικές για τη διαφοροποίηση των πελατών μίας επιχείρησης. Στη συνέχεια ορίζεται και αναλύεται η έννοια της αξίας ενός πελάτη (Customer Lifetime Value) η οποία μας δίνει τη δυνατότητα να υπολογίσουμε κατά πόσο ένας πελάτης είναι επικερδής ή όχι. Τέλος παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις δεν επιδεικνύουν ευαισθησία σε σχέση με τον πελάτη και αναφέρονται κάποιες γενικές αρχές που θα πρέπει να τηρούνται ώστε να επιτυγχάνεται η αφοσίωση του πελάτη.

Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η διάκριση ανάμεσα στα δύο τμήματα-συστατικά του CRM, του αναλυτικού (analytical) και του λειτουργικού (operational). Στη συνέχεια παρουσιάζεται το αναλυτικό CRM και κάποιες από τις διαστάσεις που αυτό καλύπτει. Στο τελευταίο τμήμα αυτού του κεφαλαίου παρουσιάζεται η τεχνική «εξόρυξης δεδομένων» (data mining) ως εργαλείο που χρησιμοποιείται στα πλαίσια του αναλυτικού CRM.

Στο κεφάλαιο 4 θα παρουσιαστεί η ανάπτυξη ενός CRM Scorecard δηλαδή ενός δομημένου συστήματος μέτρησης της απόδοσης του CRM. Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι δεν μπορεί να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση του CRM χωρίς να έχουμε ένα τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων που το CRM επιφέρει ώστε να υπολογιστεί η απόδοση της επένδυσης σε αυτό. Η δημιουργία του CRM Scorecard, που θα παρουσιαστεί μέσω πέντε βημάτων, έχει ως στόχο να ευθυγραμμίσει την επιχειρησιακή στρατηγική σχετικά με το CRM.

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration), που αφορά την ικανότητα διασύνδεσης αφενός μεταξύ των διάφορων επιμέρους συστημάτων του CRM και αφετέρου ανάμεσα στο CRM και στα προϋπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα (π.χ. ERP). Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης έχει αναδειχθεί σε ένα από τα πιο σημαντικά που προκύπτουν κατά την υλοποίηση των CRM συστημάτων. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού θα γίνει αναφορά σε έξι από τα βασικότερα λάθη που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση του CRM.

Στο κεφάλαιο 6 θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης του τρόπου εφαρμογής του CRM στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (αφού πρώτα γίνει αναφορά στο εγχείρημα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης). Το γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο χώρος εφαρμογής του CRM δεν είναι μόνο ο ιδιωτικός τομέας, αλλά και ο δημόσιος.

Στο κεφάλαιο 7 θα παρουσιαστούν τέσσερις προβλέψεις που αφορούν στα προβλήματα που πρόκειται να αντιμετωπίσουν στο άμεσο μέλλον, οι επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μίας έρευνας, βάσει της οποίας απεικονίζονται οι τάσεις που επικρατούν στην αγορά του CRM.

Η άντληση του «υλικού» για την εργασία αυτή έγινε κυρίως από το διαδίκτυο (internet) και στηρίχθηκε σε αρθρογραφία κορυφαίων διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο CRM.

# **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ, ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ, ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

Ορισμός και πλεονεκτήματα του CRM, πελατοκεντρική πολιτική-αφοσίωση του πελάτη, συστατικά του CRM, προβλήματα που προκύπτουν αφού υλοποιηθεί και τρόποι για την αντιμετώπισή τους.

**Νικόλαος Π. Γκισάλης**

**Πτυχίο Πληροφορικής Οικονομικού Πανεπιστημίου  
Αθήνας**

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

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**2002**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT(CRM). Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα δοθεί ο ορισμός του CRM. Στη συνέχεια θα προσδιοριστεί η θέση του CRM στα πλαίσια της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Ακολουθούν οι δυνατότητες που το CRM προσφέρει στον χώρο των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ και της Εξυπηρέτησης πελατών. Στο τέλος του κεφαλαίου δίνεται ένα παράδειγμα εφαρμογής του CRM σε μία υποθετική επιχείρηση προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι δυνατότητές του.

### 1.2 Επενδύσεις στα πληροφοριακά συστήματα. Μέσο απόκτησης

#### **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

Για δεκαετίες, τα διευθυντικά στελέχη στους μεγαλύτερους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο επιχειρούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους μέσω της στρατηγικής υλοποίησης νέων τεχνολογιών. Εκείνες οι επιχειρήσεις που αποτύγχαναν να επενδύσουν σε αυτές τις τεχνολογίες και κατά συνέπεια να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είχαν ως αποτέλεσμα να υποστούν ζημίες σε σχέση με τους πιο δραστήριους ανταγωνιστές τους. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις υλοποιούσαν

τον σωστό συνδυασμό των στρατηγικών, τεχνικών και οργανωτικών δυνατοτήτων που απαιτούνταν προκειμένου να ανταποκριθούν στις αλλαγές στην αγορά, στις απειλές από τον ανταγωνισμό και στις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονταν από τους πελάτες τους. Η ανταμοιβή για τους νικητές υπήρξε μεγάλη. Όχι μόνο έχουν διαπιστώσει συνεχιζόμενες αυξήσεις στην παραγωγικότητά τους, γρηγορότερο σχεδιασμό και παραγωγή, μικρότερους χρόνους παράδοσης, πιο ευέλικτες και αποδοτικές λειτουργίες, καλύτερη ποιότητα, λιγότερες σπατάλες πόρων, αλλά ακόμη πιο σημαντικά έχουν διαπιστώσει αυξήσεις στα έσοδά τους και στην κερδοφορία τους που με την σειρά τους έχουν ανταμειφθεί και από τις χρηματοοικονομικές αγορές.

Σήμερα, στα Διοικητικά Συμβούλια, σε όλο τον κόσμο, γίνονται αντικείμενο συζήτησης τα πλεονεκτήματα του Συστήματος Διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη ή Customer Relationship Management (CRM), το οποίο θεωρείται ότι είναι ένας από τους πλέον καινοτόμους και σύγχρονους τρόπους προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. [1]

### 1.3 Ορισμός CRM

Με τον όρο CRM εννοούμε μία στρατηγική που αναζητά να βελτιστοποιήσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα με την αναγνώριση των καλύτερων ή πιο επικερδών πελατών. Στη συνέχεια αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να τους ικανοποιήσει. Ταυτόχρονα ισχύει και το αντίστροφο, ότι δηλαδή οι επιχειρήσεις αναζητούν να αναγνωρίσουν τους χειρότερους πελάτες, ή τουλάχιστον τους λιγότερο επικερδείς, και προσπαθούν να τους αποθαρρύνουν από το να κάνουν συναλλαγές με την επιχείρηση.

Είναι η προσπάθεια να επικεντρωθεί η επιχείρηση στην παροχή βέλτιστης αξίας για τους πελάτες της, μέσω του τρόπου που **επικοινωνεί** με αυτούς, του τρόπου που **συναλλάσσεται** μαζί τους, και του τρόπου που τους **εξυπηρετεί**, όπως και μέσω των παραδοσιακών μέσων όπως είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η προβολή (promotion) και η διανομή (place). Η σταθερή, θετική εμπειρία του πελάτη που προσφέρει το CRM διαμέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας με αυτόν και μέσω των

λειτουργιών μάρκετινγκ, πωλήσεων, εξυπηρέτησης δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty). [2]

Μεγάλη σημασία έχουν και οι απόψεις δύο κορυφαίων ακαδημαϊκών για τον τρόπο με τον οποίο ορίζουν το CRM. Ο Adrian Payne, καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας, συνοψίζει την άποψή του για το CRM ως εξής: «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες, με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να πραγματοποιήσει cross-selling και να τους διατηρήσει περισσότερο». Ο Regis McKenna, καθηγητής στα Πανεπιστήμια Stanford και Harvard των ΗΠΑ, περιγράφει το CRM ως το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή την διαδικασία. [3]

#### **1.4 Η σχέση CRM-τεχνολογίας.**

Το CRM έχει γίνει μία πρώτη προτεραιότητα για επιχειρήσεις που αναζητούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σημερινή ταραχώδη οικονομία. Ωστόσο, επικρατεί σύγχυση σχετικά με το τι είναι το CRM, πώς γίνεται να υλοποιηθεί καλύτερα, ή ακόμα τι ρόλο θα μπορούσε να διαδραματίσει στην βελτίωση της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Ακόμη χειρότερα, ακόμα και μετά την επένδυση εκατοντάδων χιλιάδων, αν όχι εκατομμυρίων, ευρώ σε συστήματα CRM, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να καταλάβουν καλύτερα τους πελάτες τους από ότι ήταν πριν το σύστημα εγκατασταθεί. Το CRM από μόνο του δεν είναι τεχνολογία, αλλά μία διεργασία για την συγκέντρωση και διαχείριση της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες και την αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση. Το CRM εφαρμόστηκε από τις επιχειρήσεις πολύ πριν η τεχνολογία CRM εφευρεθεί.

Ας θεωρήσουμε για παράδειγμα μία επιχείρηση που άκμαζε πριν μισό αιώνα, το παντοπωλείο μίας γειτονιάς. Ο ιδιοκτήτης αυτού του μαγαζιού εξασκούσε καθημερινά το CRM. Γνώριζε όλους τους πελάτες του, ποιες μέρες αυτοί έρχονταν, το μέγεθος της οικογένειάς τους, τα αγαπημένα τους φαγητά και τις επιθυμίες τους. Αυτή ακριβώς είναι και η γνώση που οι σύγχρονες, μεγάλου μεγέθους επιχειρηματικές μονάδες θα επιθυμούσαν να έχουν οι εργαζόμενοί τους για τους πελάτες τους. Βέβαια η λεπτομερής γνώση εκατοντάδων χιλιάδων πελατών σε όλο τον κόσμο δεν είναι κάτι που μπορούν οι εργαζόμενοι να κάνουν με τις δικές τους δυνάμεις. Γι' αυτό ακριβώς τον λόγο στηριζόμαστε σε βάσεις δεδομένων και



αυτοματοποιημένα εργαλεία αναζήτησης, προκειμένου να επιτύχουν αυτό που δεν μπορεί να καταφέρει ο ανθρώπινος νους. [4]

### **1.5 CRM και ERP (Enterprise Resource Planning)**

Τα Συστήματα Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων – ERP, είναι τα πιο πρόσφατα από μία σειρά πληροφοριακών συστημάτων που έχουν επινοηθεί από το τέλος της δεκαετίας του 1940, προκειμένου να χειριστούν τη ροή της πληροφορίας που γίνεται παράλληλα με τη ροή των αγαθών, από πρώτες ύλες έως τελικά προϊόντα. Από το 1950 έως το 1980 μεγάλη προσπάθεια έγινε στην βελτιστοποίηση της ροής των αγαθών, αλλά οι πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης όπως η λήψη και η εκπλήρωση παραγγελίας, υποτιμούνταν λόγω θεμάτων διασυνδεσιμότητας και επικοινωνίας. Ακόμη και σήμερα πολλές εταιρείες δυσκολεύονται να μετακινήσουν αξιόπιστη πληροφορία γρήγορα μέσα από την αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα κάτι τόσο απλό όπως είναι η πληροφορία για τα επίπεδα και τη διαθεσιμότητα του αποθέματος μπορεί να μην είναι διαθέσιμη στον κατάλληλο χρόνο, σε όλα τα μέρη μίας επιχείρησης. Τα πρώτα βήματα στην συστηματοποίηση της ροής πληροφορίας γύρω από την κατασκευαστική διεργασία έγιναν γύρω στο 1960 όταν το λογισμικό Σχεδιασμού Πόρων Υλικών - Material Requirement Planning (MRP) έγινε διαθέσιμο. Γύρω στα 1980, έγιναν προσπάθειες προκειμένου να γίνουν αυτές οι εφαρμογές πιο εύρωστες και πιο κατάλληλες να δημιουργούν πληροφορία βάσει ενός πιο ρεαλιστικού συνόλου υποθέσεων. Αυτές οι προσπάθειες οδήγησαν στο λογισμικό Σχεδιασμού Πόρων Κατασκευής - Manufacturing Resource Planning (MRP-II). Τέλος γύρω στα 1990 οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού δημιούργησαν το ERP λογισμικό, μία πιο πλήρη σουίτα εφαρμογών ικανή να συνδέει όλες τις εσωτερικές συναλλαγές.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) έχει εμφανιστεί στη σκηνή. Ενώ τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα (MRP, MRP-II, ERP) εστιάζονται στην κίνηση της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση, η τεχνολογία που βασίζεται στο Internet (Web-based) διευκολύνει την κίνηση της πληροφορίας από επιχείρηση προς επιχείρηση και από επιχείρηση προς καταναλωτή, όπως επίσης και από καταναλωτή προς επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις υποδέχτηκαν αυτές και άλλες εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν με ενθουσιασμό, και ως αποτέλεσμα πολλοί από τους πωλητές λογισμικού για τέτοιες εφαρμογές πραγματοποίησαν αλματώδη ανάπτυξη. Αρχικά πολλοί παρατηρητές ήταν τόσο εντυπωσιασμένοι από την αντίθεση της καταρρέουσας αγοράς ERP με τη δυναμική αγορά ηλεκτρονικού επιχειρείν που ξεκίνησαν πρώιμα να μιλούν για τον «θάνατο των ERP». Ωστόσο μία εσωτερική μηχανή συναλλαγών της επιχείρησης, ανεξάρτητη από την προς τον πελάτη και προμηθευτή όψη της (supplier-

facing and customer-facing front ends) είναι απαραίτητη για κάθε μεγάλη επιχείρηση. Μέχρι σήμερα, οι καλύτερες από αυτές τις μηχανές κινούνται από το λογισμικό ERP. [5],[6]

## 1.6 Η Ηλεκτρονική Επιχείρηση

Όπως προκύπτει, οι πωλητές ERP εξελίσσονται με την ανάπτυξη των πιο καινούργιων εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν, οι περισσότερες από τις οποίες έλειπαν από τα ERP συστήματα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις-πελάτες δεν επιθυμούν να υλοποιήσουν καινούργιο λογισμικό ηλεκτρονικού επιχειρείν απομονωμένο, αλλά επιθυμούν να συνδέσουν τις καινούργιες εφαρμογές στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφοριακών συστημάτων, κάτι που κάνει τα ERP αναγκαία. Οι μεγαλύτεροι ERP πωλητές έχουν ανταποκριθεί στην πρόκληση με την ενσωμάτωση εφαρμογών τρίτων ή αναπτύσσοντας τις δικές τους «επεκτάσεις» ηλεκτρονικού επιχειρείν οι οποίες επεκτείνουν την λειτουργικότητα των υπαρχόντων τους συστημάτων. Παρακάτω ακολουθούν αρκετές κατηγορίες εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν και τμημάτων που οι πωλητές ERP προσθέτουν στα παραδοσιακά τους προϊόντα:

**Ηλεκτρονική προμήθεια** (E-procurement) Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών αγοράς με τον καθορισμό της ποσότητας, την ανταγωνιστική προσφορά και την απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Βοηθά τους υπεύθυνους για τις προμήθειες εργαζόμενους να διαχειριστούν τους προμηθευτές και να αλληλεπιδράσουν μαζί τους χρησιμοποιώντας στοιχεία όπως καταλόγους, δημοπρασίες, αιτήσεις για προτάσεις και τιμές.

**Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας** (Supply Chain Management) Αυτοματοποιεί την σχεδίαση και τον συντονισμό της διαχείρισης αλυσίδας μίας επιχείρησης από την εύρεση και συγκέντρωση των πρώτων υλών και των συστατικών τους, έως την κατασκευή, αποθήκευση, αποστολή των ολοκληρωμένων προϊόντων στον πελάτη και λήψη των προϊόντων από αυτόν. Όμοια με το CRM όλοι οι μεγάλοι πωλητές, προσφέρουν δυνατότητες εφοδιαστικής αλυσίδας.

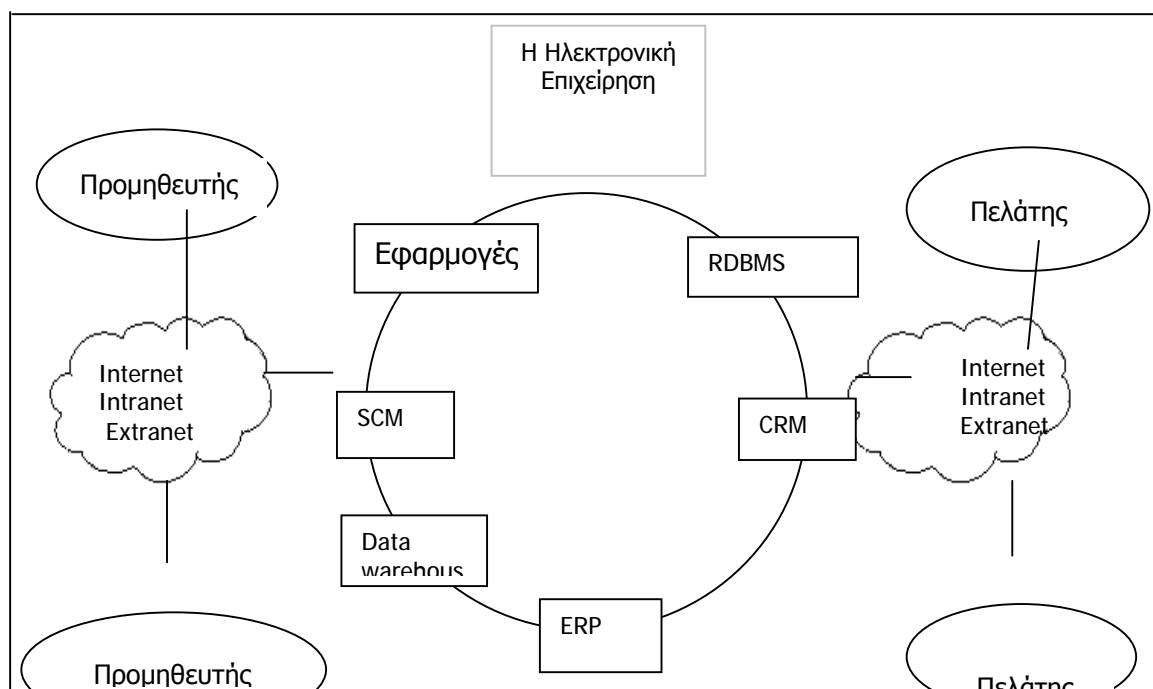
**Επιχειρησιακή νοημοσύνη** (Business intelligence) Οργανώνει αρχικά ασυσχέτιστα δεδομένα έτσι ώστε να μπορούν να αναλυθούν με ένα τρόπο που να παρέχει καινούργιες οπτικές στις υπάρχουσες

λειτουργίες και να ρίχνει φως σε καινούργιες επιχειρησιακές ευκαιρίες. Ο απώτερος στόχος είναι να βοηθηθούν οι διευθυντές στην λήψη πιο σωστών (βασισμένων σε εγκυρότερη πληροφορία) και δημιουργικών αποφάσεων.

**Αυτοματοποίηση της διαδικασίας πωλήσεων** (Sales Force Automation) Αυξάνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις, αυτοματοποιώντας την διαδικασία της συλλογής, της εξασφάλισης ποιότητας και της οργάνωσης των προσδοκίων πωλήσεων. Το λογισμικό που αναλαμβάνει αυτόν τον αυτοματισμό βοηθά στον χειρισμό καθημερινών καθηκόντων πωλήσεων όπως είναι η διαχείριση και σχεδιασμός των συναντήσεων (επαφών). Οι δυνατότητες αυτές είναι διαθέσιμες από τους περισσότερους ERP πωλητές και μερικές φορές ενσωματώνονται ως μέρος της εφαρμογής CRM.

**Διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη** (Customer Relationship Management, CRM) συλλέγει και οργανώνει τα δεδομένα των πελατών που συγκεντρώνονται από μία ποικιλία πηγών όπως είναι τα κέντρα κλήσης (call centers), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), άμεση επαφή με τους πωλητές κ.λ.π. Το CRM λογισμικό παρέχει μία ενιαία όψη των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και την συμπεριφορά του έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά και να μπορούν να αντλήσουν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες τους. Οι περισσότεροι από τους πωλητές ERP όπως η Baan, η Oracle, η PeopleSoft, η SAP βρίσκονται στην δεύτερη ή τρίτη γενιά των CRM εφαρμογών τους, ενώ άλλοι πωλητές ERP προσθέτουν δυνατότητες CRM μέσω της συνεργασίας τους με άλλες εταιρείες κάνοντας συνεπώς το CRM μία «πανταχού παρούσα» εφαρμογή ανάμεσα στους πωλητές ERP. [7], [8]

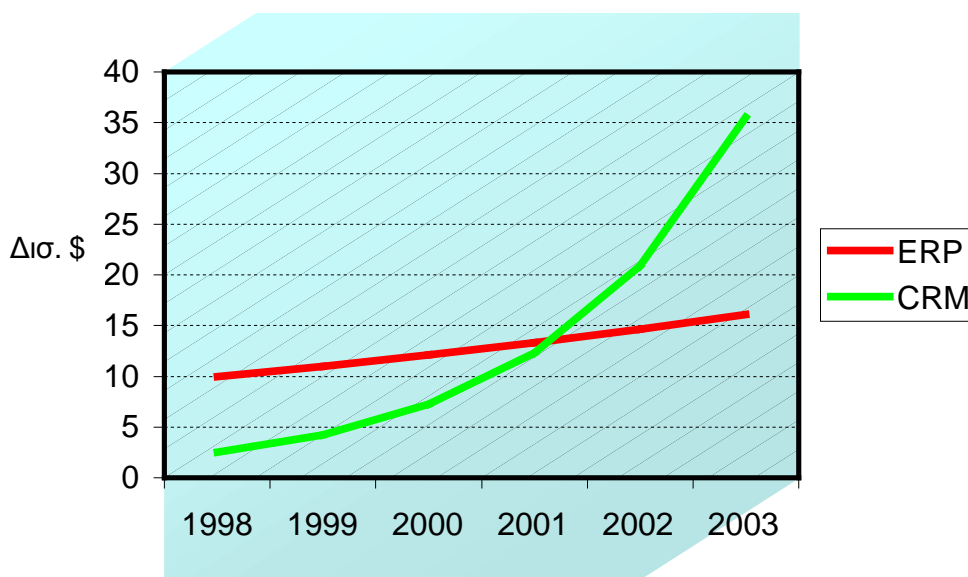
Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1, παρουσιάζεται μία αναπαράσταση της Ηλεκτρονικής Επιχείρησης (e-Enterprise) .



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 : Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (e-Enterprise)

### 1.7 Τάσεις εφαρμογής του CRM

Σύμφωνα με το Meta Group το σύνολο των επενδύσεων στο CRM συνεχίζει να αυξάνει με ετήσιο ρυθμό αύξησης πάνω από 70% και πιστεύεται ότι οι επενδύσεις στα CRM συστήματα θα ξεπεράσουν τις επενδύσεις στα ERP συστήματα. Αυτές οι τάσεις απεικονίζονται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΤΑΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ERP ΚΑΙ CRM

### 1.8 Δυνατότητες που προσφέρει το CRM

Το CRM κυρίως εφαρμόζεται σε τρεις λειτουργίες-τμήματα της επιχείρησης, στο Μάρκετινγκ, στις Πωλήσεις (Sales) και στην Εξυπηρέτηση (Service) του πελάτη. Και οι τρεις αυτές λειτουργίες συνιστούν περιοχές, όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση, είτε πριν από την αγορά (δοσοληψία) είτε έπειτα από την αγορά είτε ως μέρος μιας διατηρούμενης σχέσης που απαιτεί εξυπηρέτηση και πληροφόρηση. Συνεπώς εκεί είναι που μπορεί να εφαρμοστεί το CRM. Πιο συγκεκριμένα παρακάτω παρουσιάζονται οι δυνατότητες που παρέχει το CRM για κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες. [9]

### 1.8.1 Οι δυνατότητες που παρέχονται στις Πωλήσεις

Η σημασία των πωλήσεων, ως συστατικού του CRM, αυξάνεται συνεχώς. Οι πωλητές είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πιθανούς αγοραστές, αυτοί που προσπαθούν να μετατρέψουν τους πιθανούς αγοραστές σε πελάτες και να διατηρήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης και προτίμησης μαζί τους. Οι πληροφορίες που οι πωλητές παρέχουν είναι πολύ κρίσιμες για την επιχείρηση, θα πρέπει να ενημερώνονται όσο το δυνατόν συχνότερα και να είναι εύκολα προσβάσιμες.

Πιο συγκεκριμένα το CRM προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες στον χώρο των πωλήσεων:

- *Αναλυτικές πληροφορίες για τις πωλήσεις (Sales Analytics).* Χρήση προχωρημένων εργαλείων προκειμένου να μετρηθούν και να χειριστούν οι ενέργειες των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της πραγματικής κερδοφορίας του κάθε πελάτη.
- *Διαχείριση επαφών (contact management).* Οργάνωση καθημερινών χρονοδιαγραμμάτων, παρακολούθηση των επαφών με τους πελάτες
- *Διαχείριση ευκαιριών (opportunity management).* Ανίχνευση της προόδου κάθε έργου πωλήσεων, από την αρχή ως το τέλος. Χειρισμός στρατηγικών πωλήσεων, αναγνώριση των βασικών αναγκών του πελάτη, εκτίμηση όγκου πωλήσεων και ημερομηνιών παραγγελίας.
- *Απομακρυσμένες πωλήσεις (telesales).* Δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού τρόπου απομακρυσμένων πωλήσεων, εισερχόμενων και εξερχόμενων. Παροχή της πληροφορίας για την πώληση από τα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης έτσι ώστε το προσωπικό που κάνει αυτές τις πωλήσεις να έχει την απαραίτητη, ακριβή προσωπική πληροφορία των πελατών.
- *Εξωτερικές πωλήσεις (field sales).* Παροχή βασικής πληροφορίας στο προσωπικό πωλήσεων οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρησιμοποιώντας κινητές και ασύρματες συσκευές.
- *Ηλεκτρονική πώληση (E-selling).* Υλοποίηση μίας ενιαίας λύσης για ολόκληρο τον κύκλο των on-line πωλήσεων, την παραγγελία, την πληρωμή, την υποστήριξη του πελάτη, συμπεριλαμβανομένου του ένα προς ένα (one to one) μάρκετινγκ.
- *Τιμολόγηση και διάρθρωση πωλήσεων μέσω Internet.* Να γίνει εύκολο για τους πελάτες και τους εργαζόμενους on-line και off-line να συγκρίνουν, διαρθρώσουν και να τιμολογήσουν τα προϊόντα.
- *Χειρισμός παραγγελιών.* Χειρισμός όλων των εγγράφων πωλήσεων, του ελέγχου του προϊόντος και των τάσεων τιμολόγησης, υπολογισμός φόρων και των περιθωρίων κέρδους.

Συνεπώς με το CRM μπορούν οι επαγγελματίες των πωλήσεων:

- *Να αυξήσουν την παραγωγικότητα.* Βοηθά το προσωπικό των πωλήσεων να απαλλαχτεί από διοικητικά βάρη και να χειριστούν πιο αποτελεσματικά τον χρόνο τους έτσι ώστε να έχουν περισσότερο χρόνο να επικεντρωθούν στους πελάτες.
- *Να αυξήσουν τις δεξιότητες και το ηθικό.* Έχουν τη δυνατότητα οι διευθυντές πωλήσεων να ασχοληθούν περισσότερο με την ηγεσία, την καθοδήγηση και παρακίνηση των εργαζομένων αφαιρώντας τους από την υποχρέωση των χρονοβόρων διοικητικών καθηκόντων.
- *Να αυξήσουν τις πωλήσεις.* Παρέχει στους πωλητές την γνώση που χρειάζονται προκειμένου να πραγματοποιήσουν επιπλέον πωλήσεις (cross-selling και up-selling).
- *Να αυξήσουν την αξιοπιστία των πωλήσεων.* Δίνει στους πωλητές την δυνατότητα να εξακριβώσουν την διαθεσιμότητα των προϊόντων και τις ημερομηνίες παράδοσης βάσει πληροφορίας που παρέχεται έγκαιρα.
- *Να αυξήσουν τα έσοδα.* Επιτρέπει τον έλεγχο των δεδομένων από κάθε λογαριασμό και κάθε περιοχή πωλήσεων. Τότε χρησιμοποιεί τα δεδομένα αυτά προκειμένου να αυξήσει αφενός την διείσδυση (penetration) σε κάθε λογαριασμό ή περιοχή και αφετέρου τους ρυθμούς διατήρησης των πελατών.
- *Να συγχρονίσουν τα δεδομένα.* Να συγχρονίσουν την πληροφορία από κάθε σχετιζόμενη με την πώληση «περιοχή» της επιχείρησης- μάρκετινγκ, παραγωγή, εξυπηρέτηση- για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και βελτιωμένη ικανοποίηση του πελάτη.

### **1.8.2 Οι δυνατότητες που παρέχονται στο Μάρκετινγκ**

Είναι κοινή πρακτική να χρησιμοποιούνται αρχικά διαφημιστικές εκστρατείες μαζικού μάρκετινγκ για την δημιουργία της πρώτης επαφής και γνωριμίας μιας επιχείρησης με τους καταναλωτές, και αργότερα να ακολουθούνται από πιο επικεντρωμένες καμπάνιες με στόχο συγκεκριμένα τμήματα (segments). Η προσωποποίηση εξελίσσεται γρήγορα σε έναν αναμενόμενο τρόπο αλληλεπίδρασης, όπου οι προτιμήσεις των πελατών και οι αγοραστικές τους συνήθειες λαμβάνονται υπόψη. Το «1 προς 1» μάρκετινγκ έχει αναδειχθεί σε μια νέα τάση, έχοντας την αποστολή να πλησιάζει αποτελεσματικότερα τους πελάτες παρέχοντας πληροφορίες σχετικές με τις ανάγκες τους.

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ εξελίσσονται ταχύτατα και περνούν από το παραδοσιακό telemarketing σε καμπάνιες βασισμένες στο Web και στα e-mail. Οι τελευταίες προσφέρουν στους πιθανούς πελάτες καλύτερη αγοραστική εμπειρία, καθώς τους επιτρέπουν να λαμβάνουν μόνο τις σχετικές ως προς αυτούς πληροφορίες με τους δικούς τους όρους και όταν αυτοί το θελήσουν.

Προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη, οι καμπάνιες αυτές θα πρέπει να γίνονται σε συνεργασία με το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων, έτσι ώστε να μπορούν να βγουν τελικά συμπεράσματα σχετικά με το γεγονός κατά πόσο επιτυχείς υπήρξαν (με κριτήριο το εάν οδήγησαν τελικά σε πώληση).

Πιο συγκεκριμένα το CRM προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες στον χώρο του μάρκετινγκ:

- *Αναλυτικές Πληροφορίες Μάρκετινγκ (Marketing analytics)*. Γίνεται χρήση πολλών προχωρημένων εργαλείων προκειμένου να αναλυθούν οι πελάτες, τα τμήματα, οι ανταγωνιστές, τα κανάλια αγοράς, οι τάσεις, η κερδοφορία, τα στοιχεία που παρέχονται από τρίτους κτλ. Δίνει τη δυνατότητα σχεδίασης, δόμησης και κατάρτισης προϋπολογισμού ως την τελευταία λεπτομέρεια. Επιτρέπει την γρήγορη συγκέντρωση και ανάλυση των δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, προϊόντα, πωλήσεις, και την ανταγωνιστική δραστηριότητα χρησιμοποιώντας ενσωματωμένες αναλυτικές λειτουργίες που εντάσσονται στα πλαίσια του Business Intelligence.
- *Διαχείριση Διαφημιστικών Εκστρατειών (Campaign management)*. Επιτρέπει την δημιουργία συγκεκριμένων (targeted), προσωποποιημένων διαφημιστικών εκστρατειών διαμέσω όλων των καναλιών επαφής με τον πελάτη όπως άμεσων πωλήσεων, κέντρου κλήσης, ταχυδρομείου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και Internet. Κτίζει τηλεφωνικές λίστες και λίστες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ελέγχει την κερδοφορία, σε επίπεδο προγράμματος και σε επίπεδο πελάτη.
- *Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ (E-marketing)*. Επιτρέπει την υλοποίηση και εκτέλεση προσωποποιημένων, σε πραγματικό χρόνο (real-time) εκστρατειών μέσω του Internet ξεκινώντας με την αναγνώριση, προσέλκυση και διαφοροποίηση των προσδοκώμενων στόχων και αλληλεπιδρώντας με αυτούς προσφέροντας ανάλογο περιεχόμενο και προϊόντα.

Συνεπώς οι επαγγελματίες (εργαζόμενοι) του Μάρκετινγκ μπορούν να:

- *Ελέγχουν το κόστος*. Να βρίσκονται και να αναλύονται οι διάφορες μεταβλητές που συνιστούν τους προϋπολογισμούς του Μάρκετινγκ.
- *Δικαιολογούν τα έξοδα*. Να αποδεικνύεται η αξία των προγραμμάτων διαμέσω ανάλυσης των αποτελεσμάτων των εκστρατειών.
- *Να ελέγχουν την αγορά και τους ανταγωνιστές*. Βελτίωση της γνώσης της αγοράς λαμβάνοντας υπόψη τα πλέον πρόσφατα δεδομένα από εταιρείες έρευνας αγοράς όπως η Nielsen, Focus κτλ.
- *Να κάνουν κατάλληλες προβλέψεις*. Συνδυασμός προχωρημένης πρόβλεψης και εργαλείων προσομοίωσης προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες εκτιμήσεις πωλήσεων.

- *Να συντονίζονται τις εκστρατείες.* Απαλοιφή των μεμονωμένων πληροφοριών και συνδυασμός των διαφημιστικών εκστρατειών με πληροφορίες άλλων τμημάτων όπως σχεδιασμού, παραγωγής, εξυπηρέτησης πελάτη.
- *Να χειρίζονται τον κύκλο ζωής του πελάτη.* Κτίσιμο ενός προφίλ για κάθε πελάτη και χειρισμός κάθε σταδίου της σχέσης με αυτόν.
- *Να είναι ανεξάρτητοι από χώρο (go mobile).* Έλεγχος των δεδομένων μάρκετινγκ ανεξάρτητα χώρου, χρησιμοποιώντας φορητό υπολογιστή με δυνατότητα σύνδεσης στο Internet, PDA (personal digital assistant), ή κινητό τηλέφωνο.

### **1.8.3 Οι δυνατότητες που παρέχονται στην Εξυπηρέτηση Πελατών (service).**

Ο τομέας της Εξυπηρέτησης είναι ίσως ο πιο κρίσιμος, όταν πρόκειται για την βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Η εξυπηρέτηση πελατών που παρέχει μια επιχείρηση είναι υψίστης σημασίας για την ικανότητά της να διατηρεί ευχαριστημένους και, κυρίως, πιστούς πελάτες. Εάν μερικά χρόνια πριν το μόνο που ερχόταν στο μυαλό ακούγοντας τη λέξη CRM ήταν το κέντρο κλήσης (call center), αυτό δεν ισχύει πλέον. Η εξυπηρέτηση που αναμένεται σήμερα, εκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά κέντρα κλήσης. Η αλληλεπίδραση των καταναλωτών με την επιχείρηση μέσω του τηλεφώνου πρέπει να αναρμονιστεί με το e-mail, το fax, το Internet και οποιοδήποτε άλλο μέσο επικοινωνίας επιθυμεί ο πελάτης να χρησιμοποιεί.

Πιο συγκεκριμένα το CRM προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες στον χώρο της Εξυπηρέτησης:

- *Αναλυτικές (Analytics) πληροφορίες εξυπηρέτησης.* Επιτρέπει την συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης μετρώντας την κερδοφορία, τα επίπεδα ικανοποίησης, την αξιοπιστία του προϊόντος και τα κόστη. Ανιχνεύει τον χρόνο, τα έξοδα και τα ανταλλακτικά σε πραγματικό χρόνο (real-time) και με μεγάλη ακρίβεια. Γρήγορα καθορίζει ποιες επιδιορθώσεις-κόστη προβλέπονται στο συμβόλαιο ή πρέπει να πληρωθούν επιπλέον.
- *Φροντίδα πελάτη.* Δίνει στους υπαλλήλους εξυπηρέτησης προσπέλαση σε όλο το εύρος της πληροφόρησης που χρειάζονται προκειμένου να επιλύσουν τα θέματα που αφορούν τον πελάτη γρήγορα και αποτελεσματικά ανεξάρτητα αν η επαφή συμβαίνει μέσω του κέντρου κλήσης, μέσω του Internet ή πρόσωπο προς πρόσωπο (face to face).
- *Ιστορικό συμβολαίων.* Χειρίζεται την ιστορία και τις λεπτομέρειες των αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη και των συμβολαίων, συμπεριλαμβανομένων των συμφωνιών εξυπηρέτησης και εγγυήσεων.



- *Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας του προσωπικού εξυπηρέτησης.* Χειρισμός της όλης λειτουργίας εξυπηρέτησης πιο αποτελεσματικά, συμπεριλαμβανομένης της πρόβλεψης και του σχεδιασμού, των αποθεμάτων, των επιστροφών κτλ. Χρήση κρίσιμης πληροφορίας για τον πελάτη χρησιμοποιώντας ασύρματες συσκευές.
- *Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση (E-service).* Δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες και επιχειρησιακούς συνεργάτες να έχουν προσπέλαση σε πληροφόρηση και λειτουργίες εξυπηρέτησης (π.χ. απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις-FAQs) μέσω του Internet.

Συνεπώς επιτυγχάνονται:

- *Αυξημένα έσοδα.* Βελτιώνει την δυνατότητα up-selling και cross-selling μέσω λεπτομερέστερων προφίλ των πελατών και πληροφόρησης εξυπηρέτησης, που υπάρχει ως αποτέλεσμα του κτισίματος μίας βελτιωμένης βάσης δεδομένων η οποία μπορεί να ανιχνευθεί για ανεύρεση ευκαιριών.
- *Χαμηλότερο κόστος.* Επιτρέπει στους υπαλλήλους να λύσουν προβλήματα την πρώτη φορά που παρουσιάζονται αυτά χωρίς να απαιτούνται επιπλέον επισκέψεις ή κλήσεις.

## **1.9 Παράδειγμα εφαρμογής του CRM σε μία υποθετική επιχείρηση.**

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα παράδειγμα της χρήσης ενός CRM συστήματος σε μία υποθετική επιχείρηση. Αναλυτικά παρουσιάζεται το παράδειγμα ανά φάση του κύκλου ζωής του πελάτη που είναι οι εξής:

- Επαφή
- Απόκτηση
- Ανάπτυξη
- Διατήρηση

Ας θεωρήσουμε, λοιπόν, το παράδειγμα ενός πελάτη ο οποίος μόλις έχει αποκτήσει ένα θαλάσσιο σκάφος και επιθυμεί να επιλέξει μία μαρίνα προκειμένου να το τοποθετήσει.[10]

### **1.9.1 Επαφή με τον πιθανό πελάτη.**

Του προτείνεται να ελέγξει την Μαρίνα Starfish. Συνεπώς συνδέθηκε με το δικτυακό τόπο (site) που διατηρούσε η εταιρεία το [www.starfishmarina.gr](http://www.starfishmarina.gr). Όταν συνδέθηκε με τον δικτυακό αυτό τόπο του ζητήθηκε να δημιουργήσει ένα όνομα χρήστη (username) και κωδικό (password) στο δικτυακό τόπο της επιχείρησης προκειμένου να λάβει περισσότερες πληροφορίες και του παραχωρήθηκε η δική του (διαμορφωμένη σύμφωνα με τα δικά του πρότυπα) σελίδα. Αυτό συνέβη κατά την διαδικασία εγγραφής του στον δικτυακό τόπο, όταν του έγιναν αρκετές ερωτήσεις σχετικά με τις προτιμήσεις του και συνεπώς φτιάχτηκε μία προσωπική ιστοσελίδα η οποία αντανakλούσε άμεσα τα ενδιαφέροντά του. Για παράδειγμα κατά την εγγραφή του, του ζητήθηκε να δώσει τους κωδικούς για τις αγαπημένες του τοποθεσίες για κρουαζιέρα, και αυτόματα του έδειξε τα θαλάσσια ρεύματα και τις προβλέψεις για κάθε

τοποθεσία, το ημερολόγιο αγώνων και ένα δικτυακό τόπο προκειμένου να έχει έναν on-line χάρτη αυτών των τοποθεσιών. Επίσης του έγινε γνωστό ότι αν διατηρούσε το σκάφος του στην συγκεκριμένη μαρίνα, θα μπορούσε να χρησιμοποιεί την προσωπική του σελίδα προκειμένου:

- να ελέγχει τη βάρκα του μέσω Webcam,
- να ελέγχει την θέση του στην μαρίνα για όσο διάστημα θα έλειπε σε ταξίδια γιατί ενδεχομένως η θέση του να έχει διατεθεί σε άλλη βάρκα, οπότε σε μια τέτοια περίπτωση θα μπορούσε να μοιραστεί τα έσοδα που η μαρίνα θα κέρδιζε,
- να εγγράψει τα παιδιά του στο καλοκαιρινό πρόγραμμα ιστιοπλοΐας,
- να στείλει μία ερώτηση με χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) στο τμήμα εξυπηρέτησης της μαρίνας, με εγγυημένο χρόνο απάντησης την μία ώρα, μέσω οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας ο ίδιος θα επέλεγε,
- να αποστέλλει εύκολα ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mail messages) σε άλλους πελάτες.

Αν και ευχαριστημένος από τις παροχές της μαρίνας, ένα πρόβλημα που απασχολούσε τον υποτιθέμενο πελάτη είναι ότι το κόστος ενοικίασης θέσης ήταν αρκετά υψηλό. Χωρίς ωστόσο να το γνωρίζει αυτό, η μαρίνα τον έχει τοποθετήσει σε ένα τμήμα πελατών βάσει των πληροφοριών στο προφίλ του και σκοπεύει να ξοδέψει το επόμενο χρονικό διάστημα με διαφημίσεις για προϊόντα και υπηρεσίες που ταιριάζουν στις ανάγκες του. Μία εβδομάδα αργότερα, ο πιθανός πελάτης λαμβάνει ένα ηλεκτρονικό μήνυμα που του προσφέρει ένα κουπόνι με έκπτωση 10% αν δεχτεί να γίνει πελάτης πριν από κάποια συγκεκριμένη ημερομηνία. Το ηλεκτρονικό μήνυμα περιλάμβανε ένα «επέλεξε την θέση σου» σύνδεσμο που έδειχνε έναν χάρτη της μαρίνας με τις κενές θέσεις κωδικοποιημένες πράσινες ενώ τις κατειλημμένες κόκκινες. Δύο θέσεις στην άκρη της μαρίνας ήταν κωδικοποιημένες ως επιπλέον 10% έκπτωση.

### **1.9.2 Απόκτηση πελάτη.**

Συνεπώς πρόσθεσε την μία θέση στο καλάθι αγοράς του (shopping basket). Εισήγαγε τον αριθμό της πιστωτικής του κάρτας, ζήτησε μηνιαίες πληρωμές, επιβεβαίωση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθώς και μία αίτηση για επιδιόρθωση του ασυρμάτου του. Όταν μετά από δύο ημέρες μπήκε στην ιστοσελίδα του, καταρχήν έλεγξε τον λογαριασμό του και πράγματι είδε ότι η πιστωτική του κάρτα είχε χρεωθεί με το ενοίκιο του πρώτου μήνα.

### **1.9.3 Ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη.**

Στη συνέχεια διαπίστωσε ότι υπήρχε ένα διαφημιστικό μήνυμα (banner) προκειμένου να εγγράψει τα παιδιά του σε ένα πρόγραμμα παιδικής ιστιοπλοΐας. Έκανε κλικ στο μήνυμα και έλεγξε τις τιμές, αλλά δεν αποφάσισε να εγγραφεί στο πρόγραμμα. Την επόμενη ημέρα έλαβε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail message) από τον υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών της μαρίνας το οποίο παρείχε επιπρόσθετη πληροφορία για το πρόγραμμα παιδικής ιστιοπλοΐας. Αυτό συνέβη γιατί όταν έκανε κλικ στο διαφημιστικό μήνυμα (banner) ο πελάτης, αυτόματα στάλθηκε μέσω του CRM συστήματος ειδοποίηση στον υπεύθυνο για τους πελάτες ότι ένας υποψήφιος πελάτης υπήρχε γι' αυτή την υπηρεσία. Αυτό είναι ένα παράδειγμα cross-selling.

### **1.9.4 Διατήρηση πελάτη.**

Κάποια στιγμή ο πελάτης χρειάστηκε να συνδέσει τον φορητό του Υπολογιστή με το διαδίκτυο (Internet) για όσο διάστημα θα παρέμενε στην μαρίνα και γι' αυτό τον λόγο συμπλήρωσε μία on-line αίτηση για παροχή γραμμής προκειμένου να πραγματοποιηθεί η σύνδεση. Εντός μίας ώρας έλαβε ένα τηλεφώνημα από τον υπεύθυνο εξυπηρέτησης των πελατών και σχεδίασαν την εγκατάσταση της σύνδεσης. Στη συνέχεια έλαβε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα με την προσδοκώμενη ημέρα ολοκλήρωσης της εξυπηρέτησης και ένα άλλο μήνυμα όταν το έργο είχε ολοκληρωθεί. Στη συνέχεια έλαβε ένα άλλο ηλεκτρονικό μήνυμα με μία έρευνα ικανοποίησης του πελάτη. Το CRM λογισμικό της μαρίνας επιτρέπει σε όλους τους αντιπρόσωπους εξυπηρέτησης, πωλήσεων και διευθυντές να έχουν μία σφαιρική οπτική των πελατών, το προφίλ και τις προτιμήσεις τους. Ο πελάτης δεν χρειάζεται να ανησυχεί ότι η αίτησή του έχει χαθεί ή για ενδεχόμενα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή της μαρίνας και του αντιπροσώπου των πελατών. Και μπορεί να νιώθει ασφαλής ότι το άτομο στο οποίο στέλνει ηλ. μηνύματα ή μιλά στο τηλέφωνο έχει γνώση της ιστορίας των ηλ. μηνυμάτων του, των τηλεφωνικών κλήσεων κτλ. Επιπλέον μία ημέρα έλαβε ένα διαφημιστικό ηλ. μήνυμα με μία ειδική προσφορά για αλλαγή λαδιών στην βάρκα του. Ήταν όταν ακριβώς χρειαζόταν αλλαγή λαδιών και αυτό είχε συμβεί γιατί το CRM λογισμικό «αναζητούσε» τα σκάφη που χρειαζόνταν αυτή την αλλαγή και αυτόματα έστειλε προτάσεις για αλλαγή λαδιών διαμορφωμένες πάντα ανάλογα με το προφίλ του πελάτη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Silvon Software Inc, The Bottom Line of CRM: Know Your Customer.
2. Melinda Nykamp, The Customer Differential, e-Book offered by American Management Association.
3. Ένθετο Περιοδικού RAM, Τεύχος Δεκεμβρίου 2000, ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, «CRM, Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών».
4. Swallow Information Systems, Taking the 'R' Out of CRM.
5. Grant Norris, James R. Hurley, Keneth M. Hartley, John R. Dunleavy, John D. Balls, E-Business and ERP, 2000
6. Erin Callaway, Enterprise Resource Planning, Integrating Applications and Business Processes Across the Enterprise, 1999.
7. Adrian Mello, Tech Update's e-business columnist, Four trends shaping ERP, February 7, 2002.
8. DiaLogos Inc.,CompetitiveAdvantage ([www.dialogos.com](http://www.dialogos.com)).

9. MySAP Customer Relationship Management, Key Capabilities ([www.sap.com](http://www.sap.com)).
10. Daniel T. Murphy (Principal Consultant at PricewaterhouseCoopers) and Andres Salinas (Associate at Booz-Allen & Hamilton), Customer Relationship Management Technology and the Marina of the Near Future.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM: Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μία εκτεταμένη αναφορά στην έννοια της αφοσίωσης του πελάτη (customer loyalty) που αποτελεί τον βασικό στόχο των συστημάτων CRM. Καταρχήν προσδιορίζονται τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων μέσα από τα οποία καταδεικνύεται η πορεία προς την αναγνώριση της σημασίας του πελάτη ως κυρίαρχης αξίας για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Ακολουθούν οι λόγοι για τους οποίους είναι επιβεβλημένη η στρατηγική δημιουργίας σχέσεων με τον πελάτη καθώς και οι εξελίξεις στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο που την καθιστούν αναγκαία. Αφού «φωτίζονται» κάποιες πτυχές της έννοιας αφοσίωση του πελάτη, παρουσιάζονται κάποιες τεχνικές για τη διαφοροποίηση των πελατών μίας επιχείρησης. Στη συνέχεια ορίζεται και αναλύεται η έννοια της αξίας ενός πελάτη (Customer Lifetime Value) η οποία μας δίνει τη δυνατότητα να υπολογίσουμε κατά πόσο ένας πελάτης είναι επικερδής ή όχι. Τέλος παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις δεν επιδεικνύουν ευαισθησία σε σχέση με τον πελάτη και αναφέρονται κάποιες γενικές αρχές που θα πρέπει να τηρούνται ώστε να επιτυγχάνεται η αφοσίωση του πελάτη.

#### 2.2 Τα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων, προς τον στόχο

##### της Αφοσίωσης του Πελάτη (Customer Loyalty).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η βιομηχανία έχει προοδεύσει από ένα σχετικά πρωταρχικό στάδιο σε ανώτερο επίπεδο σε πολλούς τομείς, όπως ποιότητα, σχεδιασμός προϊόντος, διαχείριση προμηθειών κτλ. Ανάλογη πρόοδος έχει συντελεστεί στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους

πελάτες τους. Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα στάδια στην πρόοδο των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό.

Μία επιχείρηση στο Στάδιο 1 ή «Στάδιο της Αθωότητας» βρίσκεται σε έλλειψη αναγνώρισης της αξίας των πελατών. Μία επιχείρηση στο Στάδιο 2 ή «Στάδιο της Αφύπνισης» αναγνωρίζει την σημασία του πελάτη αλλά λειτουργεί χωρίς σχέδιο. Στο Στάδιο 3 ή «Στάδιο της Προόδου» έχει δημιουργήσει μία δομή-σχέδιο για την ικανοποίηση του πελάτη. Στο Στάδιο 4 ή «Στάδιο Παγκόσμιας Τάξης» έχει κερδίσει την αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty). Πιο αναλυτικά τα στάδια αυτά θα εξεταστούν παρακάτω ως προς οκτώ χαρακτηριστικά τους.[1]

### **2.2.1 Εμβέλεια: Από τον εγωκεντρισμό στην πρόσθεση αξίας για τον πελάτη**

*Στάδιο 1:* μία επιχείρηση εμφανίζεται «εσωστρεφής» και απασχολημένη με εσωτερικές προτεραιότητες.

*Στάδιο 2:* η επιχείρηση έχει ως στόχο την μείωση του κόστους ως το βασικό μέσο προκειμένου να προσελκύσει τους πελάτες.

*Στάδιο 3:* η επιχείρηση χρησιμοποιεί την πρόσθεση χαρακτηριστικών στο προϊόν ως το βασικό όπλο εναντίον του ανταγωνισμού ανεξάρτητα αν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά ή όχι στους πελάτες της.

*Στάδιο 4:* η επιχείρηση πιστεύει ότι ο στόχος της είναι η πρόσθεση αξίας στους βασικούς της πελάτες (αυτό το 20% των πελατών που συνεισφέρει το 80% των πωλήσεων). Η αξία μεταφράζεται σε ποιότητα, κόστος, χρόνο, τεχνολογία και άλλα πλεονεκτήματα που λαμβάνουν οι πελάτες.

### **2.2.2 Επικέντρωση : Από το προϊόν στην εμπιστοσύνη του πελάτη.**

*Στάδιο 1:* τα προϊόντα της επιχείρησης είναι ουσιαστικά τα ίδια με αυτά που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές. Είναι στην αγορά των αγαθών και επικεντρώνεται στην τιμή και τον όγκο.

*Στάδιο 2:* η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία προκειμένου να κερδίσει τους ανταγωνιστές της κάνοντας μεγάλες επενδύσεις στην παραγωγή.

*Στάδιο 3:* το επίκεντρο βρίσκεται στην ικανοποίηση των πελατών. Η τιμή, η τεχνολογία και η ποιότητα είναι απλά προαπαιτούμενα και δεν είναι επαρκή να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης από αυτά των ανταγωνιστών. Η ικανοποίηση των πελατών σημαίνει



καταρχήν την εξέταση των απαιτήσεων του πελάτη και στη συνέχεια την εξασφάλιση ότι αυτές οι απαιτήσεις εκπληρώνονται προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.

**Στάδιο 4:** οι επιχειρήσεις στοχεύουν μακρύτερα από την ικανοποίηση του πελάτη. Αγωνίζονται και πετυχαίνουν σχεδόν μηδενική αποχώρηση πελατών. Ικανοποιούν τους πελάτες και κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους, συχνά για όλη τους τη ζωή.

### **2.2.3 Τμηματοποίηση των πελατών: Από την μη διαφοροποίηση στους βασικούς πελάτες.**

**Στάδιο 1: υπάρχει μικρή ή μηδενική διαφοροποίηση των πελατών και η συμπεριφορά απέναντι σε αυτούς είναι όμοια.**

**Στάδιο 2:** οι πελάτες που δεν αξίζει να κρατηθούν για διάφορους λόγους-χαμηλή κερδοφορία, αναξιπιστία κτλ- είναι υποψήφιοι για απομάκρυνση.

**Στάδιο 3:** η επιχείρηση επεκτείνει τους ορίζοντές της προκειμένου να συμπεριλάβει τους εσωτερικούς πελάτες (διάφορα τμήματα της επιχείρησης) και τους άλλους ενδιαφερόμενους (προμηθευτές, αντιπροσώπους, εργαζόμενους) ως πελάτες που απαιτούν ιδιαίτερη φροντίδα.

**Στάδιο 4:** όλοι οι πόροι της επιχείρησης τακτοποιούνται προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι βασικοί πελάτες. Η «αποστασία» τους θα σήμαινε ενδεχομένως καταστροφή για την επιχείρηση.

### **2.2.4 Διοίκηση: Από διευθυντές σε ηγέτες**

**Στάδιο 1:** η διοίκηση ασχολείται με τους πελάτες σαν να είναι δευτερεύουσας σημασίας, αν όχι σαν να αποτελούν ενόχληση. Το στυλ διοίκησης είναι γραφειοκρατικό και επιτακτικό. Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη προσλαμβάνονται χωρίς κανένα τυπικό προσόν ή εκπαίδευση.

**Στάδιο 2:** η διοίκηση, με σχετική απροθυμία, αναγνωρίζει την σημασία του πελάτη. Ωστόσο σχεδιάζει κανόνες για δική της ευκολία, παρά για να δώσει πλεονεκτήματα στον πελάτη.

**Στάδιο 3:** η σημασία του πελάτη εκτιμάται. Εξακολουθούν να υπάρχουν κανόνες που κυρίως εξυπηρετούν την διοίκηση, ωστόσο αυτοί στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των πελατών. Οι διευθυντές αποβάλλουν το αυταρχικό τους στυλ και κινούνται προς τον ρόλο του συμβουλάτορα.

**Στάδιο 4:** ο πελάτης είναι ο «βασιλιάς» και οι βασικοί πελάτες γίνονται αντικείμενο «λατρείας». Οι κανόνες που υπήρχαν για την ευκολία των διευθυντών απορρίπτονται και όλες οι ενέργειες καθορίζονται

από το κατά πόσο εξυπηρετούν τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των πελατών. Οι διευθυντές μεταβάλλονται σε ηγέτες.

### **2.2.5 Οργανισμός: Από ανεξάρτητα τμήματα σε διαλειτουργικές ομάδες.**

*Στάδιο 1:* μία επιχείρηση έχει γραφειοκρατική διοίκηση όπου οι επικοινωνίες συμβαίνουν προς τα πάνω και κάτω, από και προς τη διοίκηση.

*Στάδιο 2:* προστίθενται επιπλέον διευθυντές κυρίως στο τμήμα παραγωγής.

*Στάδιο 3:* η υψηλή πυραμίδα με τα πολλαπλά επίπεδα διευθυντών ανάμεσα στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και στον εργαζόμενο «χαμηλώνει», με αποτέλεσμα μια πιο επίπεδη πυραμίδα με όχι περισσότερα από τέσσερα ή πέντε επίπεδα διοίκησης.

*Στάδιο 4:* η έννοια της ομάδας κάνει το οργανωτικό διάγραμμα σχεδόν άχρηστο. Σχηματίζονται διαλειτουργικές ομάδες με πρωταρχικό στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών.

### **2.2.6 Στόχοι: Από αντιμετώπιση προβλημάτων στην ευχαρίστηση των πελατών**

*Στάδιο 1:* η επιχείρηση απαντά στα προβλήματα όταν αυτά συμβαίνουν, χωρίς να λειτουργεί προληπτικά.

*Στάδιο 2:* ο στόχος της επιχείρησης είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού.

*Στάδιο 3:* ο στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει και να ξεπεράσει τις προσδοκίες του πελάτη. Χρησιμοποιεί μη χρηματοοικονομικά μέτρα αποτελεσματικότητας προκειμένου να λάβει αποφάσεις και δεν στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα του προϋπολογισμού.

*Στάδιο 4:* η επιχείρηση στοχεύει στον ενθουσιασμό των πελατών παρέχοντάς τους χαρακτηριστικά που οι πελάτες δεν προσδοκούν αλλά τους συναρπάζουν.

### **2.2.7. Απαιτήσεις πελατών: Από την «φωνή της διοίκησης» στην «φωνή του πελάτη»**

*Στάδιο 1:* η Διοίκηση ή το τμήμα Σχεδιασμού καθόριζαν τις απαιτήσεις των πελατών χωρίς να λαμβάνουν υπόψη του δεδομένα (input) από τους πελάτες.

*Στάδιο 2:* η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται προκειμένου να αποκτηθούν δεδομένα από τους πελάτες.

*Στάδιο 3:* ένας αριθμός τεχνικών όπως η έρευνα αξίας (value research), το μοντέλο του παραθύρου (windows model), η ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis), η πολυμεταβλητή ανάλυση (multiattribute analysis), χρησιμοποιούνται προκειμένου να καθοριστούν οι απαιτήσεις των πελατών.

*Στάδιο 4:* η μαζική προτυποποίηση (mass customization) ξεκινά να αντικαθιστά το μαζικό μάρκετινγκ (mass marketing). Η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας (QFD) εφαρμόζεται προκειμένου να καθοριστούν οι απαιτήσεις των πελατών.

#### **2.2.8. Τα μέτρα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών: από το κέρδος στην εμπιστοσύνη του πελάτη.**

*Στάδιο 1:* η επιχείρηση πιστεύει ότι ο βασικός της στόχος είναι το κέρδος. Τελικά η επιχείρηση δεν επιτυγχάνει ούτε ικανοποίηση του πελάτη ούτε επαρκή κέρδη.

*Στάδιο 2:* η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους αριθμούς των παραπόνων ή τις κλήσεις για εξυπηρέτηση σαν τα μόνα μέτρα της αποτελεσματικότητάς της σε σχέση με τους πελάτες.

*Στάδιο 3:* η επιχείρηση βασίζεται στο μερίδιο της αγοράς σαν ένα μέτρο ικανοποίησης των πελατών. Αλλά το μερίδιο της αγοράς μετρά μόνο την ποσότητα των πελατών, όχι την ικανοποίηση και οπωσδήποτε όχι την εμπιστοσύνη τους.

*Στάδιο 4:* η επιχείρηση ελέγχει τους ρυθμούς αποχώρησης, τις επαναφορές των πελατών της που για διάφορους λόγους απομακρύνθηκαν κατά το παρελθόν και ερευνά τους μη πελάτες της. Επικεντρώνεται όχι μόνο στην διατήρηση των πελατών της αλλά και στην διάρκεια ζωής των σχέσεων μαζί τους.

### **2.3 Στρατηγική διαχείρισης Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer**

#### **Relationship Strategy). Ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα.**

Στη σύγχρονη εποχή, η στρατηγική των σχέσεων με τον πελάτη αναδεικνύεται ως ένα από τα βασικότερα συστατικά της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μία καλά εκτελούμενη στρατηγική σχέσεων με τον πελάτη μπορεί να φέρει ως αποτέλεσμα έναν αριθμό ποσοτικών πλεονεκτημάτων όπως μεγαλύτερη ικανότητα up-selling και cross-selling, πρόσθετη διατήρηση των πελατών (customer retention) και μειωμένο κόστος εξυπηρέτησης.

Επιπρόσθετα, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα αποκτήσουν πελάτες που θα γίνουν «απόστολοι» της επιχείρησης, δηλαδή θα μιλούν με θετικά λόγια για την σχέση τους με την επιχείρηση στους τρίτους, θα καλλιεργήσουν την «συγχώρεση» (forgiveness) των πελατών (κάποια από τα λάθη της επιχείρησης δεν θα τύχουν της κατηγορίας των πελατών) και θα δημιουργήσουν μία σχέση δικαιοσύνης όπου και η επιχείρηση και ο πελάτης θα απολαμβάνουν υψηλά επίπεδα αξίας από τη σχέση. [2]

Μαζί αυτά τα ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα συνεισφέρουν στην βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης κάτι που αντανακλάται στην αξία των μετοχών της.

Τα βασικά σημεία στο κτίσιμο μίας αποτελεσματικής στρατηγικής για τον πελάτη περιλαμβάνουν:

- Αναγνώριση των μοναδικών χαρακτηριστικών του κάθε πελάτη κατά τη δημιουργία των προφίλ των συγκεκριμένων τμημάτων
- Μοντελοποίηση της τρέχουσας και ενδεχόμενης αξίας του κάθε τμήματος.
- Δημιουργία στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων, ή επιχειρησιακών κανόνων, οι οποίοι θα υποστηρίζουν την επιθυμητή εμπειρία για τον πελάτη, ξεκινώντας από τους πελάτες υψηλότερης αξίας.
- Επανασχεδιασμός του οργανισμού, των διεργασιών, της τεχνολογίας και τους συστήματος ανταμοιβής προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές σχέσεων.

### **2.3.1 Η ανάδειξη της σημασίας της Στρατηγικής διαχείρισης των**

#### **Σχέσεων με τον Πελάτη στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο**

Περισσότεροι ανταγωνιστές, μικρότεροι κύκλοι ζωής του προϊόντος, έκρηξη νέων τεχνολογιών, καινούργια κανάλια διανομής είναι κάποιοι από τους κύριους παράγοντες που οδηγούν τα διευθυντικά

στελέχη των εταιρειών να επικεντρωθούν στις στρατηγικές της σχέσης με τους πελάτες ως ένα κύριο όπλο για ανταγωνιστική διαφοροποίηση.

1. Οι μικρότεροι κύκλοι ζωής των προϊόντων έχουν στερήσει τις επιχειρήσεις από τη διατήρηση των χρηματοοικονομικών πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από το γεγονός ότι είναι καινοτόμοι σε ένα προϊόν. Όχι μόνο οι ανταγωνιστές μπορούν να φέρουν αντίγραφα των προϊόντων στην αγορά γρηγορότερα, αλλά καινούργιες γενιές προϊόντων εισάγονται πολύ γρηγορότερα.
2. Οι νέες τεχνολογίες έχουν επίσης αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν και παράγουν, επιτρέποντας στους καινούργιους ανταγωνιστές να αναδειχτούν σχεδόν μέσα σε μία νύχτα. Ο ανταγωνιστής δεν είναι απαραίτητο να είναι στην ίδια πόλη ή χώρα αλλά οπουδήποτε στον κόσμο. Οι εικονικές επιχειρήσεις-που έξυπνα αποφεύγουν τα σταθερά κόστη των κτιρίων, επίπλων, διοικητικού προσωπικού και των σχετικών γενικών βιομηχανικών εξόδων- καθιστούν τον ανταγωνισμό πολύ δύσκολο.
3. Η παγκοσμιοποίηση και η ενοποίηση των αγορών, σε συνδυασμό με τις δραστικές τεχνολογικές προόδους, έχουν ως συνέπεια κλασικές στρατηγικές (όπως η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η επικέντρωση σε τμήματα της αγοράς) να χάνουν την αποτελεσματικότητά τους.
4. Έχει συμβεί επίσης μία έκρηξη των καινούργιων τεχνολογικών καναλιών προκειμένου να προσεγγιστεί ο πελάτης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υπολογίσουν πώς να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά το τηλέφωνο, το Internet, τις κινητές πωλήσεις, τα κιόσκια (kiosks), τα ATMs, την αλληλεπιδραστική τηλεόραση, τα ασύρματα δίκτυα, κινητά τηλέφωνα με τους συμβατικούς τρόπους προσέγγισης των πελατών προκειμένου να κτίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών (customer loyalty). Η δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι αυτές οι νέες τεχνολογίες δεν σχεδιάστηκαν να λειτουργούν ως μέρος ενός συντονισμένου σχεδίου, αλλά αναπτύχθηκαν ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Η ανάγκη να διατηρηθεί η συνέπεια και η αξιοπιστία στην σχέση με τον πελάτη μέσα από όλα αυτά τα κανάλια είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης.
5. Η αλληλοσυσχέτιση των επιχειρηματικών κλάδων οδηγεί σε αύξηση των ανταγωνιστών. Οι τράπεζες βρίσκονται πλέον στον χώρο των χρηματοοικονομικών προϊόντων (αμοιβαία κεφάλαια κτλ) και της ασφάλειας. Οι λιανικοί πωλητές βρίσκονται στον χώρο των χρηματοοικονομικών. Οι τηλεφωνικές εταιρείες έχουν διεισδύσει στην καλωδιακή τηλεόραση.

Τα σύνορα ανάμεσα στους επιχειρηματικούς κλάδους έχουν εξασθενήσει και αυτό αναγκάζει τους οργανισμούς να δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν αυτούς με τους οποίους ανταγωνίζονται.

6. Η συνεχής ανακατάταξη των αξιών στην κοινωνία έχει αποτέλεσμα τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά καταναλωτών και τη συνεχή αλλαγή των αναγκών τους. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το πώς μια εταιρεία αποθηκεύει τις πληροφορίες της ή για το ποια δεδομένα από διαφορετικές πηγές πρέπει να συνδυαστούν, για να τους δοθεί αυτό που ζητούν. Δεν ενδιαφέρονται ούτε για το αν έχουν καλέσει λάθος τηλέφωνο ή δικτυακό τόπο. Το μόνο που θέλουν είναι άριστη εξυπηρέτηση, γρήγορα, εύκολα, απλά και κυρίως φθηνά.
7. Τέλος, η φυσική απάντηση στις εντονότερες ανταγωνιστικές πιέσεις είναι η προσπάθεια περιορισμού του κόστους. Σε ένα μοντέλο περιορισμού του κόστους, οι οργανισμοί περικόπτουν την πλευρά των εξόδων χωρίς να αναπτύσσουν την πλευρά των εσόδων προκειμένου να επιτύχουν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους. Ωστόσο αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο βραχυπρόθεσμα, διότι τελικά οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να ικανοποιηθούν από τα αυξημένα έσοδα. Συνεπώς μία άλλη πίεση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι ο τρόπος με τον οποίο θα αυξήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και θα δημιουργήσουν έσοδα, ενώ θα διατηρούν ένα λογικό μοντέλο εξόδων. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εύκολο.

Αυτοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν τα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν σε μία Στρατηγική διαχείρισης της Σχέσης με τον Πελάτη (Customer Relationship Strategy) ως ένα κύριο όπλο για ανταγωνιστική διαφοροποίηση.

### **2.3.2 Έμφαση στη διατήρηση πελατών αντί της απόκτησης νέων.**

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί στην απόκτηση καινούργιων παρά στην διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών. Αυτό μεταφραζόταν σε μία προσπάθεια επίτευξης οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, προκειμένου να γίνουν παραγωγοί χαμηλού κόστους. Ο στόχος ήταν να τροφοδοτείται η επιχείρηση με επιπρόσθετους πελάτες, να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς και να αντικαταστήσει αυτούς τους πελάτες που έχανε από τους ανταγωνιστές.

Ωστόσο η χρηματοοικονομική ανάλυση του κόστους της απόκτησης ενός νέου πελάτη έναντι του κόστους διατήρησης, έχει δείξει ότι για τους περισσότερους οργανισμούς, όπου το κόστος απόκτησης είναι υψηλό, η διατήρηση πελατών είναι πιο κερδοφόρα στρατηγική. **Κοστίζει τέσσερις έως επτά φορές περισσότερο να αντικαταστήσεις έναν πελάτη από ότι κοστίζει να τον κρατήσεις.**

**Αυτό θέτει σε νέες βάσεις την δυναμική σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους. Αρχίζει και γίνεται αντιληπτό ότι δεν αρκεί η απλή ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) αλλά απαιτείται η αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty) σαν το βασικό κλειδί στη διατήρηση των πελατών της επιχείρησης και στην επιχειρηματική επιτυχία.**

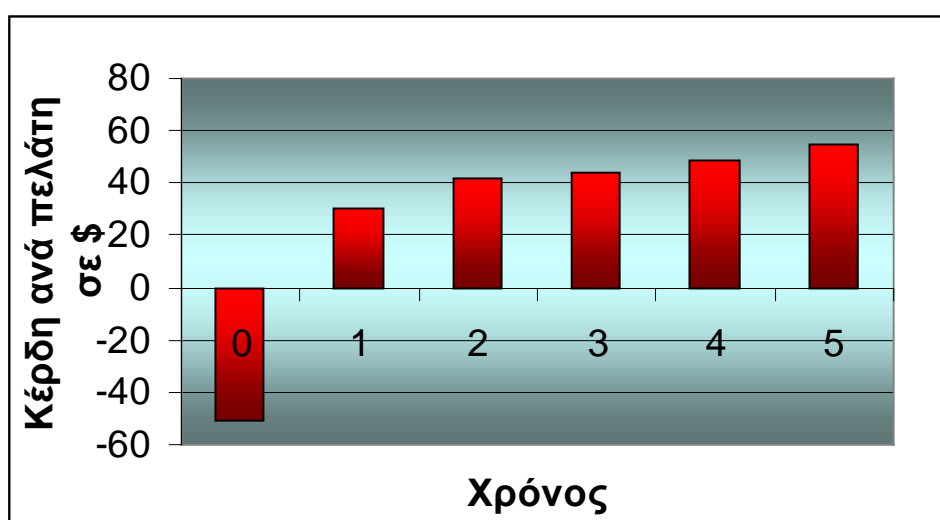
#### **2.4 Η αφοσίωση του πελάτη (Customer Loyalty). Η μεγαλύτερη επιχειρηματική πρόκληση**

Με τον όρο αφοσίωση του πελάτη εννοούμε ότι οι πελάτες είναι τόσο ευχαριστημένοι και συνεπαρμένοι με τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης που μεταβάλλονται σε ενθουσιασμένους διαφημιστές της επιχείρησης, μέσω των θετικών αναφορών τους γι' αυτήν σε τρίτους. Επιπλέον, επεκτείνουν την εμπιστοσύνη τους όχι μόνο σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, αλλά επίσης σε ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης για πολύ μεγάλο διάστημα της ζωής τους, με δύο λόγια αφοσίωση στην μάρκα (brand loyalty) για πάντα.

#### 2.4.1 Από τις μηδενικές απώλειες (zero defects) προϊόντων στις μηδενικές απώλειες πελατών (zero defections).

Ο χώρος της ποιότητας (quality) έχει πολύ καιρό κυριαρχηθεί από την πεποίθηση ότι οι μηδενικές απώλειες προϊόντων, η έλλειψη δηλαδή ελαττωμάτων στα προϊόντα, είναι το βασικό χαρακτηριστικό του βιομηχανικού κλάδου που πρέπει να επιδιώκεται. Ωστόσο πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να αρχίσουν να ανησυχούν με τις απώλειες στην ευρύτερή τους έννοια, δηλαδή πελάτες που δεν επιστρέφουν. Έχει αρχίσει να γίνεται αξίωμα τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρηματικό χώρο, ότι η διατήρηση των πελατών όχι μόνο παράγει περισσότερα κέρδη, αλλά ότι η συμβολή της στην κερδοφορία είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή του μεριδίου αγοράς, της μείωσης κόστους και των νέων προϊόντων.

Αν οι πελάτες βρίσκουν απόλυτη ικανοποίηση από τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης δημιουργούν μεγαλύτερο κέρδος κάθε χρόνο που παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Ας πάρουμε για παράδειγμα μία εταιρεία παροχής πιστωτικών καρτών που ξοδεύει κατά μέσο όρο 51\$ προκειμένου να αποκτήσει έναν καινούργιο πελάτη [3]. Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 εμφανίζονται τα κέρδη που δημιουργούνται ανά πελάτη κατά τη διάρκεια του χρόνου. Τον πρώτο χρόνο η επιχείρηση εμφανίζει ζημία, ωστόσο το κέρδος ανά πελάτη συνεχίζει να αυξάνει για κάθε επιπρόσθετο χρόνο, δημιουργώντας κέρδος πάνω από 100\$ ανά πελάτη μετά από πέντε χρόνια.

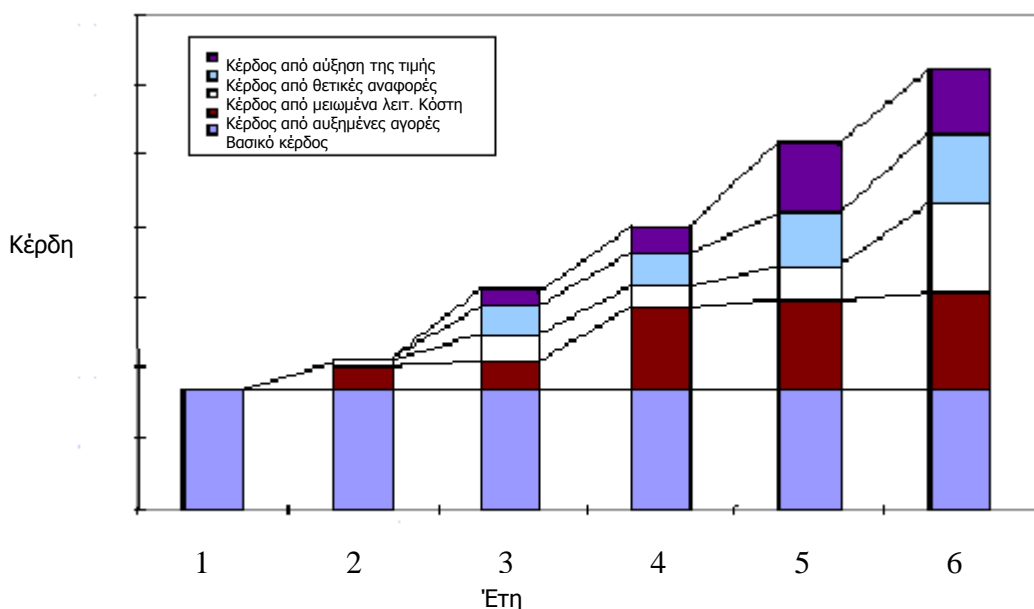


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΚΕΡΔΗ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ**



Σύμφωνα με επιστημονική έρευνα η τάση αυτή επιβεβαιώθηκε σε περισσότερες από 100 επιχειρήσεις σε 24 κλάδους. Για μία βιομηχανία, οι καθαρές πωλήσεις συνέχισαν να ανέρχονται ακόμη και στο δέκατο ένατο χρόνο της σχέσης της με τον πελάτη. [3]

Επιπλέον κάποιες επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη τους κατά σχεδόν 100% διατηρώντας μόλις επιπλέον 5% από τους πελάτες τους. Το ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 απεικονίζει πως η επένδυση στις σχέσεις με τους πελάτες μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία των πελατών στην διάρκεια του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα η αύξηση στα κέρδη θα προέλθει από το κέρδος των αυξημένων αγορών αυτών των πελατών και επομένως των εσόδων της επιχείρησης. Έπειτα η επιχείρηση θα έχει μείωση του λειτουργικού της κόστους, καθώς θα επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, και συνεπώς αύξηση των κερδών της. Επίσης λόγω των θετικών τους αναφορών σε τρίτους οι πελάτες θα φέρουν καινούργιους πελάτες και συνακόλουθα κέρδη. Τέλος όταν η επιχείρηση έχει αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών της θα έχει περιθώριο αύξησης της τιμής του προϊόντος-υπηρεσίας που προσφέρει, συνεπώς αύξηση στα έσοδα και στα κέρδη της.



#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Επιπλέον, η άσχημη εξυπηρέτηση των πελατών φέρει ένα πολύ υψηλό κόστος ευκαιρίας. Σε μία μελέτη που εξέταζε το κόστος της άσχημης εξυπηρέτησης του πελάτη και της επίδρασής του στην κερδοφορία βγήκαν τα ακόλουθα συμπεράσματα: [2]

- Σε μία τυπική μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, η κακή εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα απολεσθέντα έσοδα της τάξης των 2 δισεκατομμυρίων ευρώ για μία πενταετία.

- Η μείωση των προβλημάτων της εξυπηρέτησης των πελατών κατά μία ποσοστιαία μονάδα μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά εκατομμύρια για πέντε χρόνια.
- Η αφαίρεση όλων των σχετιζόμενων με την εξυπηρέτηση του πελάτη προβλημάτων θα μπορούσε να διπλασιάσει τον ρυθμό αύξησης των κερδών για μία πενταετία. Υπάρχει αναμφίβολα μία ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην βελτιωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, στην αυξημένη κερδοφορία και στην συνακόλουθη υψηλή αποτίμηση των μετοχών της επιχείρησης.

#### **2.4.2 Η μετάβαση από τις συναλλακτικές (transactional-based) στις στρατηγικές που βασίζονται στην σχέση με τον πελάτη (relationship-based).**

Η μετάβαση αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλότερου επιπέδου προσωποποίηση και πρόβλεψη (proactiveness) στην επικοινωνία με τον πελάτη. Η επίλυση προβλημάτων πρέπει να αναγνωρίζει την συνολική σχέση και όχι μόνο την τρέχουσα συναλλαγή. Αν μία επιχείρηση επιθυμεί να κρατήσει τους πελάτες της, πρέπει να γνωρίζει τι αυτοί επιθυμούν και να τους δώσει την κατάλληλη εξυπηρέτηση. Αυτό ακούγεται αρκετά εύκολο έως ότου η επιχείρηση ξεκινήσει να ορίζει το περιεχόμενο της κατάλληλης εξυπηρέτησης. Η παράδοση στον/στην πελάτη αυτά που ο ίδιος/ίδια επιθυμεί σημαίνει το κτίσιμο ιδιαίτερων ατομικών σχέσεων με τον κάθε πελάτη. Η παράδοση κατάλληλης εξυπηρέτησης στον πελάτη γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη όταν συνειδητοποιηθεί ότι με το ίδιο μέτρο δεν μπορεί κανείς να μετρήσει τα πάντα (one size will not fit all). Η μη αναγνώριση της ατομικότητας και ιδιαιτερότητας του κάθε πελάτη συχνά βρίσκεται στην ρίζα της απώλειας πελατών. Ένα από τα αξιώματα του Μάρκετινγκ είναι ότι **ένας ικανοποιημένος πελάτης, κατά μέσο όρο, θα διαδώσει τις θετικές του εντυπώσεις για την επιχείρηση σε τρεις με τέσσερις ανθρώπους. Ωστόσο, οι απογοητευμένοι πελάτες, κατά μέσο όρο, θα το διαδώσουν σε επτά με δέκα ανθρώπους.** Συνεπώς είναι εύκολο να αντιληφθούμε τις μεγάλες επιδράσεις της καλής εξυπηρέτησης των πελατών στην ανάπτυξη των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.

#### **2.4.3 Η μετάβαση από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη.**

Στην σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, οι παραδοσιακές έννοιες της προβολής (promotion) δεν είναι αποτελεσματικές. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, παρά τις τεράστιες επενδύσεις που είχαν πραγματοποιήσει στα τμήματα και στις δραστηριότητες μάρκετινγκ γενικότερα, διαπίστωσαν, ή διαπιστώνουν όλο και πιο συχνά, ότι τελικά δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Από την άλλη

μεριά το μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη (relationship marketing), το οποίο υλοποιείται μέσα από τα CRM συστήματα ακούγεται ως μια νέα θεραπεία ή ένα νέο φάρμακο που ήλθε να βοηθήσει τις εταιρείες σε όλα αυτά τα οποία το παραδοσιακό μάρκετινγκ δεν τα κατάφερε. Ωστόσο δεν είναι ο αντικαταστάτης του μάρκετινγκ, παρά μια προσπάθεια διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ.[4],[5]

#### 2.4.3.1 Ορισμός μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη.

Το μάρκετινγκ που έχει ως βάση τον πελάτη (relationship marketing) είναι μία διεργασία επικοινωνίας. Σχετίζεται με την διενέργεια διαλόγου με τους πελάτες (πιθανούς και υφιστάμενους), την εξακρίβωση των επιθυμιών τους και την εύρεση του καλύτερου τρόπου εξυπηρέτησής τους. Ο οργανισμός-επιχείρηση επικοινωνεί με τους πελάτες συνεχώς, μοιράζεται μαζί τους τις σκέψεις του (προγράμματα, ιδέες, νέα προϊόντα-υπηρεσίες), αναπτύσσει εμπιστοσύνη και αναζητά ευκαιρίες για αμοιβαία οφέλη. Ο οργανισμός-επιχείρηση αυτοπροσδιορίζεται ως συνεργάτης που επιδιώκει την επίλυση των προβλημάτων του πελάτη.

#### 2.4.3.2 Διαφορές παραδοσιακού μάρκετινγκ με το μάρκετινγκ που

βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη

Στον ΠΙΝΑΚΑ 1 παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές του παραδοσιακού με το σχεσιακό μάρκετινγκ<sup>1</sup>.

	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
1	Προσανατολισμός στις μεμονωμένες πωλήσεις	Προσανατολισμός στη διατήρηση των πελατών
2	Περιοδική επαφή με τους πελάτες	Συνεχής επαφή με τους πελάτες
3	Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά των προϊόντων-υπηρεσιών	Επικέντρωση στην αξία των πελατών
4	Μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο
5	Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών
6	Περιορισμένη δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών	Υψηλή δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών
7	Η ποιότητα είναι μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής	Η ποιότητα είναι μέλημα όλου του προσωπικού
8	Προϊόντοκεντρικό	Πελατοκεντρικό

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

<sup>1</sup> Ως σχεσιακό μάρκετινγκ ορίζεται το μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη.

#### 2.4.3.3 «Ένα προς ένα» μάρκετινγκ

Το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία με τους πελάτες σε μία προσωπική βάση, δηλαδή η αντιμετώπιση των πελατών ως ατομικές οντότητες παρά ως αντικείμενα μαζικών πωλήσεων.

Πρόκειται για μία μέθοδο μάρκετινγκ που:

- Βασίζεται στον πελάτη (ανάγκες, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, οφέλη).
- Βασίζεται στην πληροφόρηση (information-intensive).
- Έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
- Επικεντρώνεται στο μερίδιο του πελάτη παρά στο μερίδιο της αγοράς.

Τελικά το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ δεν είναι τίποτα περισσότερο από την κατάλληλη προσωπική σχέση που καλλιεργείται ανάμεσα στον πωλητή και στον πελάτη. Πρόκειται για μια μέθοδο, στα πλαίσια του μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη, προκειμένου να δημιουργηθεί η αφοσίωση του πελάτη. Η ανάγκη χρήσης του προκύπτει από το γεγονός ότι οι πελάτες:

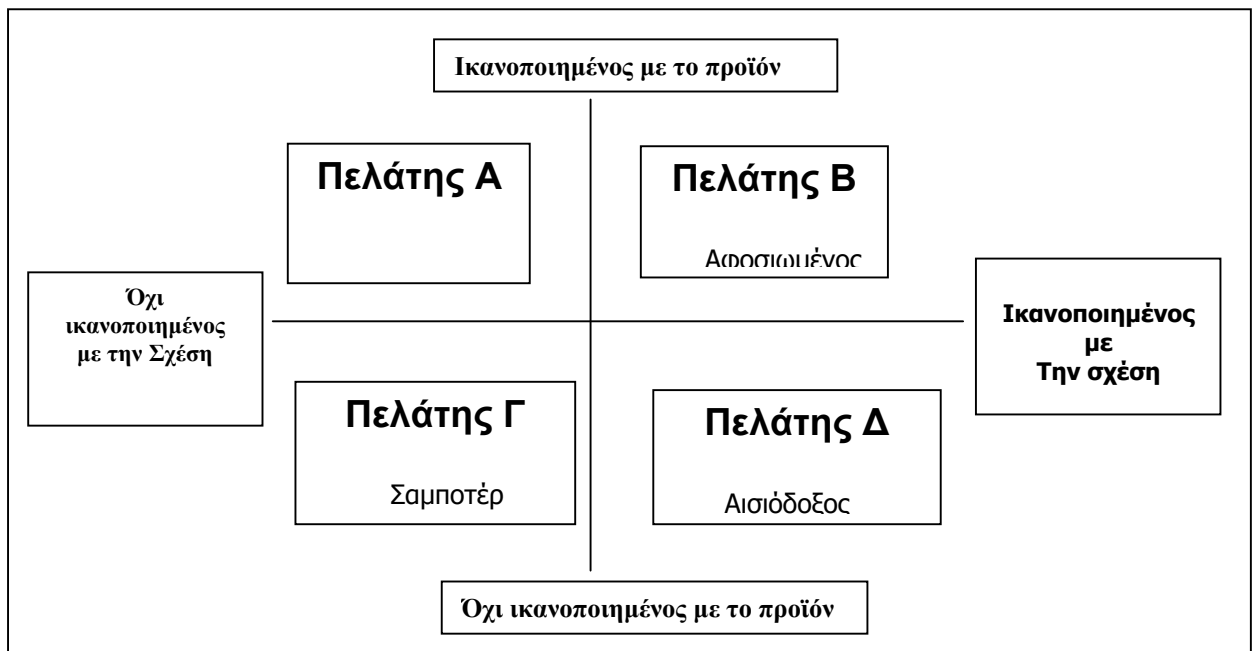
- έχουν γίνει πιο «έξυπνοι» διότι διαθέτουν περισσότερη πληροφορία,
- διαθέτουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο για ενασχόληση με διαφημίσεις,
- βασίζονται λιγότερο στην μάρκα (brand loyalty),
- δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τιμή και στην ποιότητα του προϊόντος

Συνεπώς αυτό που επιδιώκει ο σύγχρονος καταναλωτής προκειμένου να αποκτήσει εμπιστοσύνη σε μία επιχείρηση, είναι η προσωπική σχέση με τον πωλητή. Σε αυτό το πρόβλημα έρχεται να δώσει λύση το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ, το οποίο βέβαια θα ήταν αδύνατο για έναν μεγάλο οργανισμό να υλοποιηθεί χωρίς την απαραίτητη χρήση τεχνολογίας, που στην προκειμένη περίπτωση είναι το CRM.

## 2.4.4 Η δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη

Η δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη ξεκινά με την κατανόηση ότι πρόκειται για ένα θέμα που αφορά την συμπεριφορά των πελατών, δηλαδή την εξέλιξη θετικών εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στις δοσοληψίες των πελατών με την επιχείρηση κατά το παρελθόν. Η εμπειρία που οι πελάτες έχουν καθώς αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση γίνεται ένα μέρος του προϊόντος της επιχείρησης. Αυτό που συμβαίνει κατά τις αλληλεπιδράσεις αυτές είναι που έχει μεγάλη επίδραση στη δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη.

Η αφοσίωση του πελάτη είναι ένα πολύ σύνθετο θέμα. Το ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι βασιζόμενες στο προϊόν και στον πελάτη στρατηγικές όταν συνδυάζονται επηρεάζουν την αφοσίωση του πελάτη.



Ο πελάτης Α ήταν ικανοποιημένος με το προϊόν που αγόρασε, αλλά όχι με την σχέση του με την επιχείρηση. Αυτός ο τύπος πελάτη, που αποτελεί μία πολύ συνηθισμένη περίπτωση, είναι πολύ πιθανό να φύγει. Αν μία επιχείρηση μπορεί να παρέχει ένα προϊόν ποιότητας η ανταμοιβή θα έπρεπε να είναι επαναλαμβανόμενες ή αυξημένες πωλήσεις και όχι κίνδυνος να φύγει ο πελάτης. Η σχέση πελάτη-επιχείρησης επηρεάζει πάρα πολύ τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται ένα προϊόν και έχει επίδραση στην συμπεριφορά του πελάτη. Αν διοικηθεί και εξυπηρετηθεί κατάλληλα, αυτή η κατηγορία πελατών μπορεί να εξελιχθεί σε μία σημαντική πηγή μελλοντικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να μετακινηθεί στο τεταρτημόριο αυτών που δείχνουν αφοσίωση, δηλαδή να γίνουν πελάτες Β.

Ο πελάτης Β είναι ο τύπος του πελάτη που κάθε επιχείρηση επιθυμεί να έχει: πολύ ικανοποιημένος με το προϊόν και με την σχέση του με την επιχείρηση. Η επιχείρηση μπορεί να υπολογίζει στις

επαναλαμβανόμενες πωλήσεις στον πελάτη αυτόν, και ακόμη θα έχει κέρδος από τις θετικές αναφορές που θα κάνει ο πελάτης αυτός για την επιχείρηση, σε τρίτους (positive word-of-mouth).

Ο πελάτης Γ είναι ένας εφιάλτης-ένας σαμποτέρ για τον οργανισμό. Μία άσχημη εμπειρία με το προϊόν και τη σχέση του με την επιχείρηση εγγυάται ότι δεν θα αγοράσει ξανά από την επιχείρηση. Αυτή η κατηγορία πελατών θα κάνει άσχημες αναφορές για την επιχείρηση (bad-mouth) επειδή νιώθει εξαπατημένη, και με αυτό τον τρόπο επιδεινώνει το πρόβλημα για την επιχείρηση καθώς θα αποθαρρύνει άλλους ενδεχόμενους πελάτες από την αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση.

Ο πελάτης Δ δεν ήταν ικανοποιημένος με το προϊόν ωστόσο ελπίζει ότι η επόμενη αγορά θα είναι ικανοποιητική. Μία καλή σχέση δημιουργεί ένα «απόθεμα» καλής θέλησης πάνω στο οποίο ο πελάτης είναι πρόθυμος να δώσει στην επιχείρηση ή στο προϊόν άλλη μία ευκαιρία.

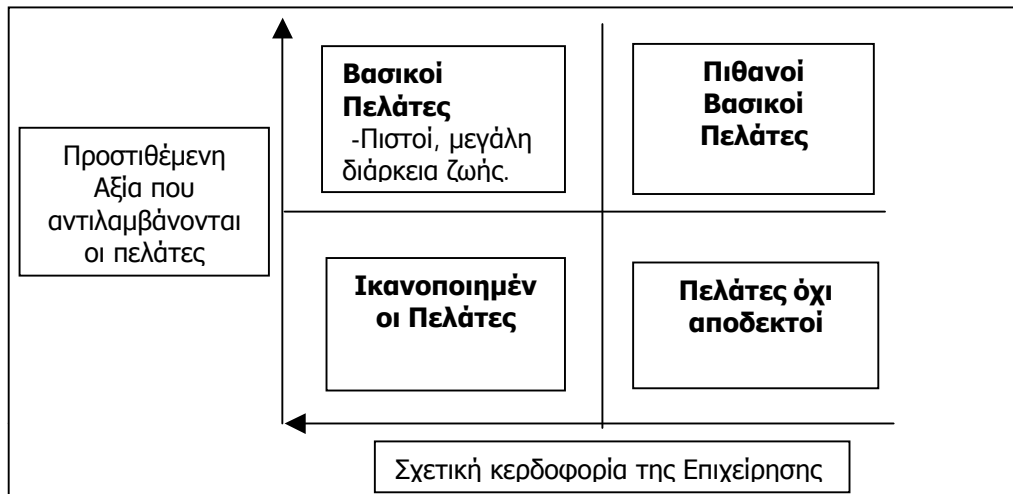
## **2.5 Τεχνικές για διαφοροποίηση πελατών. Η απόφαση της συγκέντρωσης (concentration decision)**

Ο Peter Drucker έχει δηλώσει ότι μία επιχείρηση δεν αντέχει να βρίσκεται σε πάρα πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους στον ίδιο χρόνο. Πρέπει να λάβει μία απόφαση να συγκεντρώσει τις δραστηριότητές της σε εκείνους τους επιχειρηματικούς κλάδους όπου μπορεί να επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα και να είναι ανταγωνιστική. Η ίδια αυτή απόφαση ισχύει και για το πελατολόγιο μίας επιχείρησης. Είναι απαραίτητο οι σύγχρονες επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε αυτούς τους πελάτες που έχουν μεγαλύτερη σημασία γι' αυτές.

### **2.5.1 Η ανάλυση του Boston Consulting Group**

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, πολλές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν το γνωστό σύστημα ανάλυσης Boston Consulting Group, προκειμένου να εκτιμήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε κάθε επιμέρους στρατηγική επιχειρηματική μονάδα έναντι της ελκυστικότητας του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η μονάδα αυτή. Αν και στοχεύει στην εκτίμηση προϊόντων, η αντίστοιχη ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να εκτιμήσει το χαρτοφυλάκιο πελατών μίας επιχείρησης.

Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 παρέχεται μία τεχνική για διαφοροποίηση ανάμεσα στους τύπους των πελατών, βάση της ανάλυσης του BCG. Το διάγραμμα παρουσιάζει δύο άξονες, βάσει δύο βασικών στόχων της κάθε εταιρείας: της σχετικής κερδοφορίας της επιχείρησης και της προστιθέμενης αξίας που λαμβάνεται από τον κάθε πελάτη.



Οι δύο άξονες δημιουργούν τέσσερις κατηγορίες πελατών η καθεμία από τις οποίες απαιτεί μία διαφορετική επιχειρησιακή στρατηγική.

1. Οι *μη αποδεκτοί πελάτες*. Υπάρχουν, πράγματι, αρκετοί πελάτες που δεν αξίζει για την επιχείρηση να τους κρατήσει. Μια μόνο ερώτηση σε κάθε πωλητή θα επιβεβαίωνε ότι κάποιοι πελάτες είναι απληροφόρητοι, μη ρεαλιστές και υπερβολικά απαιτητικοί. Ακόμη και αν οι πελάτες αυτοί δεν είναι εχθρικοί, υπάρχει τουλάχιστον ένα 10% του συνολικού αριθμού πελατών που δεν είναι επικερδής σε μία επιχείρηση για διάφορους λόγους όπως χαμηλός όγκος πωλήσεων, μη συμβατή «χημεία», ή μία τάση από την πλευρά αυτών των πελατών να «οδηγούν» την τιμή προς τα κάτω χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους άλλες από τις προστιθέμενες αξίες του προϊόντος.

2. Οι *«ικανοποιημένοι» πελάτες*. Αυτή η ομάδα πελατών θα πρέπει πάντα να λαμβάνει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, αλλά δεν θα πρέπει να αποσπά την επιχείρηση από την επικέντρωση στους «βασικούς» πελάτες. Αυτοί οι πελάτες συνιστούν περίπου το 40-50% του συνολικού πληθυσμού πελατών. Περιλαμβάνουν βιομηχανικούς πελάτες και καταναλωτές που είναι μεγάλοι σε αριθμούς αλλά μικροί σε χρηματικούς όρους. Από αυτή την ομάδα η εταιρεία δεν λαμβάνει αρκετά κέρδη.

3. Οι *ενδεχόμενοι «βασικοί» πελάτες*. Αυτή η ομάδα πελατών μπορεί να μην είναι επικερδής βραχυπρόθεσμα αλλά μακροπρόθεσμα υπάρχει το ενδεχόμενο να γίνουν βασικοί πελάτες. Είναι αυτοί που χρειάζονται την ιδιαίτερη προσοχή της επιχείρησης.

4. Οι *«βασικοί» ή πελάτες «αστέρια»*. Ακολουθώντας τον κανόνα του Pareto, αυτή η ομάδα πελατών συνιστά ένα 20% ή λιγότερο του συνόλου των πελατών αλλά συνεισφέρει ένα 80% ή περισσότερο στον όγκο πωλήσεων της επιχείρησης και στα κέρδη. Μία επιχείρηση εξυπηρετεί καλύτερα αυτή την ομάδα

μέσα από αυτό που προσθέτει στην αξία των πελατών της. Μία επιχείρηση χρησιμοποιεί την εξειδίκευσή της και τις ικανότητές της στην τεχνολογία, την ποιότητα, το κόστος, την παρακίνηση των υπαλλήλων της κτλ προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις-πελάτες της να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και πιο κερδοφόρες. Η προστιθέμενη αξία που οι πελάτες της λαμβάνουν πρέπει συνεχώς να συντηρείται έτσι ώστε να δημιουργεί πελάτες «για μία ζωή». Οι πελάτες αυτής της κατηγορίας ονομάζονται οι «μονίμως ανεπτυγμένοι» πελάτες.

### **2.5.2 «Πλατινένιοι, Χρυσοί, Ασημένιοι, Χάλκινοι και Σιδερένιοι» πελάτες.**

Χρησιμοποιώντας τις αναλογίες των μετάλλων παρακάτω παρουσιάζεται ένας εναλλακτικός τρόπος διάκρισης και τμηματοποίησης της βάσης των πελατών και των επιπέδων προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται. [6]

*Πλατινένιοι (platinum) πελάτες.* Αυτοί οι πελάτες λαμβάνουν μεγάλη αξία από την επιχείρηση και η επιχείρηση κερδίζει τα μέγιστα από αυτούς. Η επιχείρηση δημιουργεί στρατηγικές συμμαχίες μαζί τους, οι οποίες συγχωνεύουν τις διεργασίες ποιότητας και παραγωγικότητας σε μία αόρατη, ενιαία διεργασία και για τον πελάτη και για τον προμηθευτή. Αυτό όχι μόνο αυξάνει την κερδοφορία και για τους δύο, αλλά επίσης αυξάνει το κόστος που υφίσταται ο πελάτης όταν αλλάζει προμηθευτή (κόστος μετακίνησης – switching cost) .

*Χρυσοί (gold) πελάτες.* Αυτοί είναι οι πελάτες που είναι σχεδόν τόσο σημαντικοί όσο και οι πλατινένιοι πελάτες, αλλά δεν έχουν τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.

*Ασημένιοι (silver) πελάτες.* Για αυτούς τους πελάτες, η επιχείρηση παρέχει διαφοροποιημένα πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών. Η σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες αυτούς αν όχι καλλιεργείται επίμονα, τουλάχιστον συντηρείται.

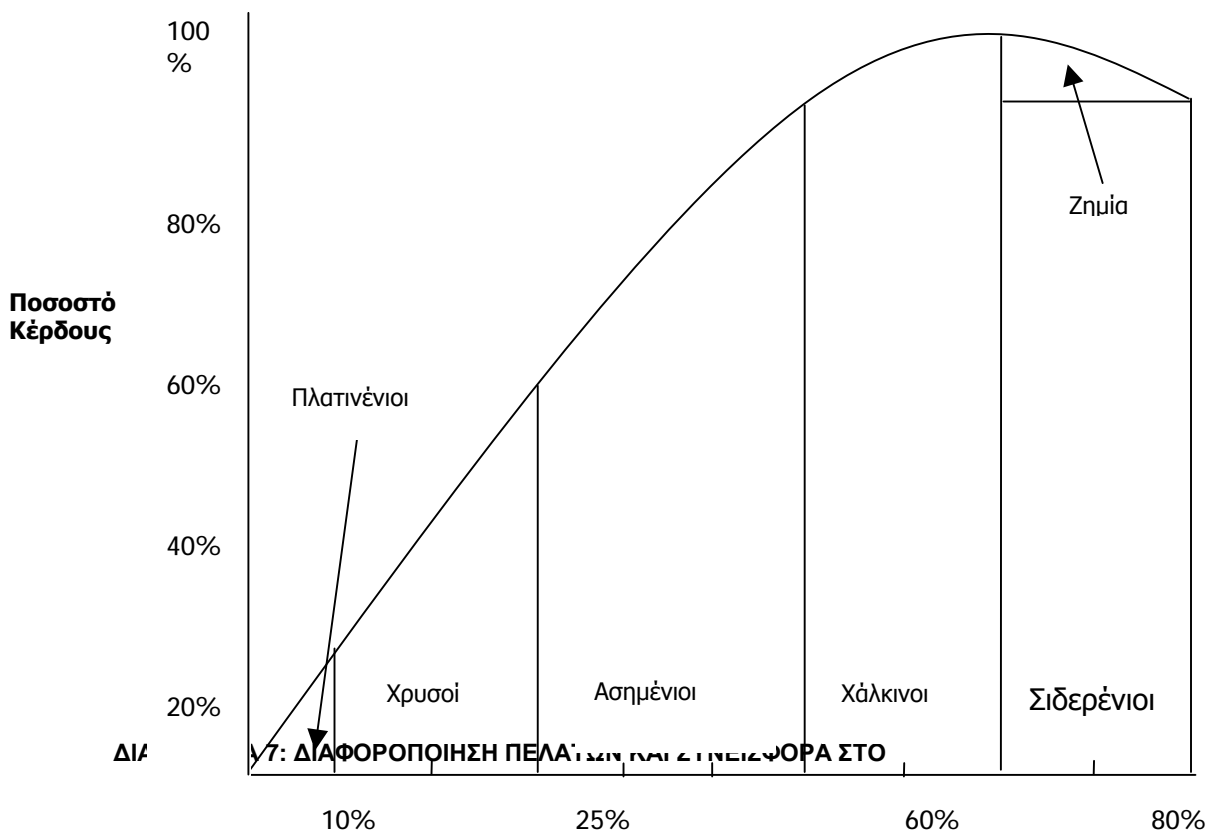
*Χάλκινοι (bronze) πελάτες.* Για αυτούς τους πελάτες, η επιχείρηση ανακαλύπτει ότι αρχίζει να κινείται από την κερδοφορία στην ζημία. Η έρευνα δείχνει ότι μόνο τα δύο τρίτα με τρία τέταρτα των πελατών μιας επιχείρησης στην πραγματικότητα καλύπτουν τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα.

*Σιδερένιοι (tin) πελάτες.* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανακαλύψουν τρόπους να κάνουν αυτούς τους πελάτες επικερδής αλλιώς πρέπει να τους ενθαρρύνουν να επιλέξουν άλλους προμηθευτές.

Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 απεικονίζεται η συνεισφορά του κάθε τύπου πελάτη στο συνολικό κέρδος ενός προμηθευτή. Οι πλατινένιοι πελάτες που συνιστούν το 10% του συνολικού αριθμού πελατών μιας



επιχείρησης, συνεισφέρουν το 25% του συνολικού κέρδους. Οι χρυσοί πελάτες, που είναι το 15% του συνόλου, συνεισφέρουν το 25% του συνολικού κέρδους. Οι ασημένιοι πελάτες, που αποτελούν το 35% του συνολικού αριθμού συνεισφέρουν το 45% του συνολικού κέρδους. Οι χάλκινοι πελάτες, που είναι το 20% του συνολικού αριθμού, προσφέρουν μόνο το 5% του κέρδους. Τέλος οι σιδερένιοι πελάτες, το 20% του συνόλου των πελατών, επιφέρουν ζημίες περίπου 15%.



### 2.5.3 Οι καλύτεροι φίλοι και οι χειρότεροι εχθροί μιας επιχείρησης.

Τέλος, ένας ακόμη εναλλακτικός τρόπος διαφοροποίησης των πελατών (σε απόλυτα πιστούς, αποστάτες, ιδιοτελείς και ομήρους) εμφανίζεται παρακάτω.[7]

Οι *απόλυτα πιστοί* (*loyalists*) είναι οι πελάτες που είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την επιχείρηση. Αποτελούν το θεμέλιο της επιχείρησης. Υπάρχει απόλυτο συνταίριασμα ανάμεσα στις ανάγκες τους και τις προσφορές της επιχείρησης. Ακόμη ανάμεσα σε αυτούς υπάρχουν και εκείνοι οι πελάτες των οποίων οι εμπειρίες ξεπερνούν τις προσδοκίες τους και συνεπώς γίνονται οι «απόστολοι» για την επιχείρηση.

**Οι αποστάτες (*defectors*) γενικά θεωρούνται αυτοί που δηλώνουν πολύ ανικανοποίητοι, ανικανοποίητοι, ή ουδέτεροι όσον αφορά την σχέση τους με την επιχείρηση. Ακόμη και ένα σημαντικό ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών γίνονται αποστάτες την στιγμή που ο ανταγωνισμός προσφέρει μία χαμηλότερη τιμή ή άλλα προνόμια. Αυτοί οι πελάτες υπολογίζονται στο 10% με 50% της βάσης πελατών της επιχείρησης. Το γεγονός να αφήνονται αυτοί οι πελάτες να αποστατούν είναι ίσως το χειρότερο λάθος που μπορούν να κάνουν τα διευθυντικά στελέχη. Η εξασφάλιση προσοχής σε αυτούς τους πελάτες μπορεί να μετατρέψει τουλάχιστον 50% από αυτούς σε απόλυτα πιστούς.**

**Ανάμεσα στην ομάδα των αποστατών οι πιο επικίνδυνοι είναι οι τρομοκράτες (*terrorists*). Αυτοί είναι πελάτες που έχουν άσχημες εμπειρίες με την επιχείρηση, αλλά η επιχείρηση δεν τους ακούει ή δεν τους απαντάει και δεν διορθώνει τα προβλήματά της σε σχέση με αυτούς.**

Οι *ιδιοτελείς* (*mercenaries*) είναι ικανοποιημένοι πελάτες που δεν δείχνουν αφοσίωση. Κυνηγούν τις χαμηλές τιμές, δεν αγοράζουν σε σταθερές περιόδους αλλά ανάλογα με τις συνήθως ασταθείς διαθέσεις τους, κυνηγούν τις τάσεις της μόδας ή αναζητούν την αλλαγή για χάρη της αλλαγής. Είναι ακριβοί για να αποκτηθούν, ωστόσο εύκολοι στην αποχώρηση.

Οι *όμηροι* (*hostages*) είναι εκείνοι οι πελάτες που δεν τους ικανοποιούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης, αλλά δεν έχουν καμία άλλη επιλογή επειδή η επιχείρηση λειτουργεί σε μονοπωλιακό περιβάλλον, συνεπώς θεωρούνται αιχμάλωτοι. Ωστόσο στην πρώτη περίπτωση που χαλαρώνει αυτό το

μονοπωλιακό περιβάλλον οι όμηροι «δραπετεύουν», ενώ στο μεσοδιάστημα παραπονιούνται τόσο έντονα που καταστρέφουν το ηθικό της επιχείρησης.

## **2.6 Η αξία της «διάρκειας ζωής» του πελάτη (Customer Lifetime Value)**

*«Υπάρχει μόνο ένας έγκυρος ορισμός του σκοπού των επιχειρήσεων: να δημιουργήσουν έναν πελάτη. Ο πελάτης είναι το θεμέλιο για μία επιχείρηση και διατηρεί την ύπαρξή της. Αυτός από μόνος του δίνει εργασία»*

Peter Drucker,  
The Practice of Management

### **2.6.1. Η αξία (value) της αφοσίωσης του πελάτη**

Οι επιχειρήσεις διεθνώς επενδύουν μεγάλα ποσά στις στρατηγικές διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management) και την τεχνολογία προκειμένου να καταφέρουν να επικεντρωθούν στον πελάτη. Κατά τη διαδικασία του ανασχεδιασμού της επιχείρησης γύρω από τον πελάτη, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι όλοι οι πελάτες δεν είναι ίσοι και όμοιοι. Διαφορετικοί πελάτες, όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο σημείο, παρέχουν διαφορετικά έσοδα στον οργανισμό, αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για διαφορετικούς λόγους και σταματούν να συναλλάσσονται πάλι για διαφορετικούς λόγους. Αυτή η ποικιλία συμπεριφοράς των πελατών έχει ως αποτέλεσμα διαφορετικές αξίες (σε όρους μελλοντικών εσόδων για την επιχείρηση) όσον αφορά τα διάφορα τμήματα των πελατών.

Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η κερδοφορία, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να καθορίσουν την αξία κατά την διάρκεια της ζωής των πελατών (δηλαδή κατά την διάρκεια που οι πελάτες διατηρούν δεσοληψίες με την επιχείρηση). Γνωρίζοντας την μελλοντική αυτή αξία μπορούν να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα του μάρκετινγκ προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα μελλοντικά έσοδα και την απόδοση της επένδυσης (return of investment).

### **2.6.2 Ορισμός του CLV(Customer Lifetime Value)**

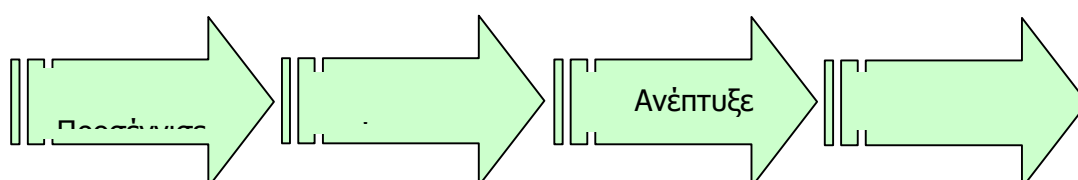
Η αύξηση της διατήρησης των πελατών (customer retention) εξαρτάται κυρίως από την στρατολόγηση (recruitment) του κατάλληλου πελάτη. Ο υπολογισμός της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη (Customer Lifetime Value-CLV) βοηθά ώστε να εξασφαλιστεί ότι αυτοί οι πελάτες που έχουν μεγάλη CLV θα γίνουν ο στόχος κατά τα στάδια της προσέγγισης, της απόκτησης, της ανάπτυξης και της διατήρησης του πελάτη. [8],[9]

Η αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη είναι η καθαρά παρούσα αξία όλων των εισφορών και εξόδων που αναμένονται από έναν καινούργιο πελάτη. Με πιο απλά λόγια πόσο αξίζει ένας πελάτης στην επιχείρηση σήμερα, δοθέντος του κέρδους που θα δημιουργήσει στο μέλλον. Ένα παράδειγμα υπολογισμού τέτοιας αξίας εμφανίζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. [8]

### **2.6.3 Η ισορροπία ανάμεσα στην απόκτηση, στην διατήρηση και στην ανάπτυξη πελατών.**

Όπως έχει προαναφερθεί η αύξηση της διατήρησης των πελατών έχει θετικές επιπτώσεις για την κερδοφορία της επιχείρησης και συνεπώς είναι ένας από τους βασικούς στόχους της στρατηγικής CRM της επιχείρησης. Ωστόσο η στρατηγική CRM πρέπει να έχει στόχο την αύξηση της κερδοφορίας για τον οργανισμό μέσω του κατάλληλου χειρισμού των πελατών και όχι αποκλειστικά την διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών. [10]

Η ανάλυση του CLV πρέπει να γίνεται σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του πελάτη που εμφανίζεται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. [11]



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

## **2.6.4 Η αξία του πελάτη στα στάδια της Προσέγγισης και Απόκτησης**

Η CLV μπορεί να υπολογιστεί για τους πιθανούς πελάτες, χρησιμοποιώντας τους ρυθμούς μετατροπής των πιθανών πελατών σε πελάτες και τους μεταγενέστερους ρυθμούς διατήρησης ως πελάτες, προκειμένου να υπολογίσουμε τα πιθανά μελλοντικά έσοδα από κάθε πελάτη.

## **2.6.5 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Ανάπτυξης**

Όμοια, η ανάπτυξη του πελάτη μπορεί επίσης να εκτιμηθεί σε όρους μεταβολής της κερδοφορίας, όταν συγκρίνουμε το αποτέλεσμα της μεταβολής της συμπεριφοράς του πελάτη σε παράγοντες όπως είναι οι επιπλέον πωλήσεις (cross-selling και up-selling), ο ρυθμός αναφοράς (referral rate), η συχνότητα των αγορών (frequency of purchases) κτλ.

### **2.6.6 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Διατήρησης**

**Κατά τον σχεδιασμό μίας στρατηγικής μάρκετινγκ διατήρησης πελατών, οι ερωτήσεις που πρέπει να υποβληθούν είναι:**

- Τι αύξηση μπορώ να επιτύχω στην διατήρηση των πελατών μου;
- Ποιοι πελάτες θα πρέπει να είναι ο στόχος της αυξημένης διατήρησης;
- Τι πρέπει να ξοδέψω σε διεργασίες μάρκετινγκ προκειμένου να επιτύχω την διατήρηση;

Η ανάλυση CLV παρέχει την βάση για τον καθορισμό του βαθμού απόδοσης των στρατηγικών διατήρησης πελάτη.

### **2.7.1 Μία έρευνα που σχετίζεται με την ευαισθησία των επιχειρήσεων όσον αφορά τους πελάτες τους.**

Σε έρευνα που διενεργήθηκε σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων βγήκαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

[12]

- **Στο 62% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δεν είναι ο καθένας ενήμερος για την σχέση των πελατών με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων.**
- Το 62% των επιχειρήσεων δεν θεωρεί ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι η μεγαλύτερη προτεραιότητα.
- Μόνο το 60% βασίζει την ανταγωνιστική του στρατηγική στην προσοχή των αναγκών του πελάτη.
- Μόνο το 57% βαθμολογεί τις ανάγκες των πελατών σαν την υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα.
- Λιγότερα από τα μισά νέα προϊόντα και υπηρεσίες αναπτύσσονται ή βελτιώνονται βάσει των συστάσεων και παραπόνων των πελατών, ενώ σε άλλη έρευνα του MIT φανερώνεται ότι το 80% των τεχνολογικών καινοτομιών έρχονται απευθείας από τους πελάτες.
- Στο 17% των επιχειρήσεων δεν υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες, ούτε ακόμα και μέσω των πωλητών της. Το 22% της ανώτερης διοίκησης, το 29% του Μάρκετινγκ και το 67% του τμήματος R&D επίσης δεν επικοινωνούν με τους πελάτες.
- Το 13% δεν έχει κανένα στον οργανισμό τους προκειμένου να αντιπροσωπεύει τον πελάτη και να λειτουργεί ως συνήγορος και υπερασπιστής αυτού.
- Επιπλέον το 12% δεν χρησιμοποιεί τυπικές μεθόδους να καθορίσει τις ανάγκες του πελάτη.
- Μόνο το 3% θέτει την ικανοποίηση του πελάτη σαν το υπ' αριθμόν ένα κριτήριο για τον καθορισμό της αποζημίωσης της ανώτερης διοίκησης.

## **2.7.2 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την**

### **επιχείρηση.**

Στους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους σήμερα η διαφοροποίηση του προϊόντος εξαφανίζεται. Οι τεχνολογικές καινοτομίες αντιγράφονται πολύ εύκολα. Οι δεσμοί των πελατών με το προϊόν είναι ασθενέστεροι γιατί υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα διαθέσιμα. Ωστόσο, η διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης που παρέχεται είναι μία περιοχή όπου είναι δυνατό να «αιχμαλωτισθεί» ο πελάτης και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρόλα αυτά, λίγες επιχειρήσεις είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να παγιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Οι αναλυτές της αγοράς έχουν ανακοινώσει ότι το 70% των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων γίνονται από αδιαφορία και όχι από αφοσίωση (loyalty). Αυτό σημαίνει ότι μία μεγάλη μερίδα των πελατών μπορεί να είναι επιρρεπής σε ανταγωνιστικά προγράμματα μάρκετινγκ και υπογραμμίζει την ανάγκη να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των πελατών.

## **2.7.3 Γιατί οι επιχειρήσεις δεν επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του**

### **πελάτη.**

**Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν δίνουν επαρκή προσοχή στους πελάτες και στην ικανοποίησή τους για διάφορους λόγους:**

- ✓ Γιατί έχουν λίγη γνώση ή πεποίθηση ότι ο κύριος σκοπός των προμηθευτών είναι να δημιουργήσουν ικανοποιημένους, μόνιμους και αφοσιωμένους πελάτες.
- ✓ Γιατί πιστεύουν ότι βρίσκονται σε κάποιον επιχειρηματικό τομέα προκειμένου να φτιάχνουν προϊόντα ή να προσφέρουν υπηρεσίες, αλλά σπάνια προκειμένου να δημιουργούν ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες.

- ✓ Αυτός ο περιορισμένος ορίζοντας εκτείνεται επίσης και στους εργαζόμενους . Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν τον ρόλο τους με όρους επαγγέλματος ή καθηκόντων, αλλά σχεδόν ποτέ με όρους ικανοποίησης του πελάτη. Ανεξάρτητα από τον τίτλο τους οι περισσότεροι εξακολουθούν να βλέπουν τους πελάτες σαν ενόχληση ή σαν να μην υπάρχουν (π.χ. οι πελάτες δεν είναι η δουλειά μου).
- ✓ Πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται απομακρυσμένοι από τους πελάτες, χωρίς να αναγνωρίζουν ότι είναι σύνδεσμοι σε μία «αλυσίδα πελατών», με την επόμενη επιχειρησιακή λειτουργία σαν τον άμεσο πελάτη και τον εξωτερικό πελάτη στο τέλος αυτής της αλυσίδας.
- ✓ Πολύ συχνά τα προϊόντα αναπτύσσονται βάσει της «φωνής της Διοίκησης» ή της «φωνής του μηχανικού» και όχι της «φωνής του πελάτη». Πολλές φορές η Διοίκηση και οι μηχανικοί πιστεύουν ότι γνωρίζουν περισσότερα σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες τους από ότι οι ίδιοι οι πελάτες τους.
- ✓ Οι επιχειρησιακές πολιτικές και διαδικασίες σχεδιάζονται για τους σκοπούς του ελέγχου και της διοίκησης, ανεξάρτητα με το εάν τέτοιες πολιτικές έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες ή ακόμη χειρότερα εάν θα προκαλούσαν απογοήτευση και δυσφορία στους πελάτες.
- ✓ Είναι σχεδόν αξίωμα ότι δεν μπορείς να έχεις ικανοποιημένους πελάτες χωρίς να έχεις ικανοποιημένους παραγωγικούς εργαζομένους. Ωστόσο ο λόγος που οι επιχειρήσεις έχουν αδιάφορους εργαζομένους έχει πολύ λίγο να κάνει με τους εργαζομένους και περισσότερο με την καταπιεστική και κοντόφθαλμη διοίκηση (management) των επιχειρήσεων.
- ✓ Τα «στεγανά» μεταξύ των τμημάτων μίας επιχείρησης συχνά παράγουν ανταγωνισμό ανάμεσα σε φατρίες που διεκδικούν δύναμη, αντί για διαλειτουργική συνεργασία με κέντρο τις ανάγκες του πελάτη και την ικανοποίησή του.

Ακόμη και αν δεν αγνοούν τους πελάτες τους, οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να συμπεριλάβουν αυτά που γνωρίζουν για τις απαιτήσεις των πελατών στην συνολική τους στρατηγική για τρεις λόγους:

1. Διαφορές ανάμεσα στις απαιτήσεις των πελατών και στις αντιλήψεις της επιχείρησης. Πολύ συχνά οι πελάτες αναφέρουν ότι πιστεύουν πως οι ανάγκες τους, άλλες φορές λιγότερο και άλλες περισσότερο, δεν κατανοούνται από τους προμηθευτές τους.

**2. Το κενό που υπάρχει στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη οδηγεί σε ένα όμοιο κενό στην εκπλήρωση αυτών των αναγκών. Γενικά,**



**ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟ ΚΑΛΑ ΕΚΠΛΗΡΩΝΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.**

3. Έλλειψη δέσμευσης της Διοίκησης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Ορισμένες τυπικές πρακτικές της Διοίκησης που αποτελούν συμπτώματα της έλλειψης δέσμευσης για την ικανοποίηση των πελατών είναι:

- ✓ Υπάρχει γενική έντονη φροντίδα για τις βραχυπρόθεσμες χρηματοοικονομικές επιδόσεις παρά για την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση του πελάτη.
- ✓ Υπάρχουν εσωτερικές διαφορές ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στην παραγωγή, στην Διοίκηση και στους εργαζόμενους.
- ✓ Οι διευθυντές δεν εμπλέκονται πολλές φορές προσωπικά στο θέμα της ικανοποίησης του πελάτη, ούτε η χρηματοοικονομική τους αποζημίωση συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών.
- ✓ Δεν υπάρχει συνήθως επιτροπή που να έχει την ευθύνη της ικανοποίησης των πελατών.

## **2.8 Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών.**

Οι «αρχές» καθοδηγούν τις σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, τις κοινωνίες και τα κράτη για περισσότερα από 5000 χρόνια. Αναπαριστούν μία «άγκυρα» εμπιστοσύνης και σταθερότητας σε ένα μεταβαλλόμενο και ασταθή κόσμο. Παρέχουν μία πυξίδα ηθικής προκειμένου να κατευθυνθούν οι άνθρωποι.

Είναι σημαντικό, συνεπώς, η αφοσίωση του πελάτη να καθοδηγείται από ένα σύνολο σταθερών αρχών που χτίζουν ένα μακροχρόνιο «συμβόλαιο» ανάμεσα σε μία επιχείρηση και τους ανθρώπους που την περιβάλλουν καθώς επίσης και ανάμεσα στην επιχείρηση και στους βασικούς της πελάτες.

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης των βασικότερων αρχών που «καθοδηγούν» την αφοσίωση του πελάτη.

### **2.8.1 Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα.**

Αν και οι λόγοι για τους οποίους πρέπει οι επιχειρήσεις να κατευθυνθούν προς την ηθική είναι πάρα πολλοί παρακάτω θα αναφερθούν οι τρεις σημαντικότεροι.

*Πρώτον*, το κοινό ξεκινά να κρίνει τις επιχειρήσεις ανάλογα με την κοινωνική τους αποτελεσματικότητα-την επίδρασή τους στο περιβάλλον και τον ρόλο τους στην επίλυση ή δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων.

*Δεύτερον*, οι καταναλωτές έχουν ήδη μεγάλη γνώση σχετικά με παραβιάσεις του περιβάλλοντος από διάφορες επιχειρήσεις κατά το παρελθόν και των επιπτώσεων των παρεμβάσεων αυτών.

***Τρίτον*, τα ανταγωνιστικά και ανηλεή πολλές φορές μέσα ενημέρωσης εξαναγκάζουν κατά κάποιο τρόπο τις επιχειρήσεις να είναι πιο ειλικρινής, αφού το ηθικό ολίστημα μίας επιχείρησης μπορεί πολύ γρήγορα να γίνει ευρύτερα γνωστό, με ότι συνεπάγεται κάτι τέτοιο για την φήμη της επιχείρησης.**

Ένα πολύ καλό παράδειγμα ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι της Motorola στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στην Motorola, πολλά χρόνια πριν, ένα πολύ επικερδές συμβόλαιο για ένα τηλεπικοινωνιακό σύστημα με μία κυβέρνηση της Λατινικής Αμερικής έμοιαζε να είναι σίγουρο, όταν ο ανώτατος αξιωματούχος της κυβέρνησης για θέματα προμηθειών ζήτησε να δωροδοκηθεί. Αν και αυτή η πράξη ήταν ο κανόνας κατά την διενέργεια επιχειρηματικών έργων σε αυτή την χώρα, ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Motorola, αρνήθηκε να υποκύψει λέγοντας ότι η επιχείρηση θα προτιμούσε να χάσει μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, παρά να γίνει μέρος ανήθικων δραστηριοτήτων. Η επιχειρηματική επιτυχία της Motorola και η φήμη της σαν μία από τις καλύτερα διοικούμενες επιχειρήσεις παγκοσμίως αποτελεί απόδειξη της μακροπρόθεσμης οικονομικής αξίας της ηθικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

### **2.8.2 Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή**

Σήμερα πολλοί μιλούν για μία σχέση ανάμεσα σε έναν προμηθευτή και έναν πελάτη στην οποία και οι δύο κερδίζουν (win-win). Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις που ευαγγελίζονται τέτοιες σχέσεις δεν έχουν προχωρήσει πέρα από το στάδιο του συνθήματος. Σύμφωνα με αυτή τη δεύτερη αρχή μία επιχείρηση πρέπει να έχει την πεποίθηση ότι υπάρχει (βρίσκεται σε λειτουργία) προκειμένου να προσθέτει αληθινή αξία στους βασικούς της πελάτες. Αυτή η αξία πρέπει να ληφθεί από τον πελάτη στη

μορφή της βελτίωσης της δικής του αποτελεσματικότητας. Αυτή η βελτίωση έρχεται μέσω της συνεισφοράς του προμηθευτή στην ποιότητα της επιχείρησης-πελάτη, το κόστος του, την τεχνολογία του κτλ. Αυτά είναι οφέλη που ο πελάτης δεν μπορεί μόνος του να επιτύχει και οδηγούν σε υψηλότερη ανταγωνιστικότητα και κέρδος για αυτόν. Από την μεριά του ο προμηθευτής κερδίζει έναν αφοσιωμένο πελάτη που συνεισφέρει υψηλότερα κέρδη σε αυτόν σε μία μακροπρόθεσμη βάση.

### **2.8.3 Αμοιβαία εμπιστοσύνη: Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία**

Όταν ένας δάσκαλος δεν έχει εμπιστοσύνη στους μαθητές του και τους θεωρεί κατώτερους ή υποβαθμισμένους, οι μαθητές θα ανταποκριθούν με τρόπο ανάλογο των χαμηλών προσδοκιών του δασκάλου τους. Από την άλλη μεριά όταν ο δάσκαλος πιστεύει στις δυνατότητες των μαθητών του και τους ενθαρρύνει, οι μαθητές μπροστά σε αυτή την πρόκληση αναδεικνύουν τις ικανότητές τους.

Αντίστοιχα συμβαίνει και με τους διευθυντές των επιχειρήσεων και τους εργαζόμενους. Οι πραγματικοί ηγέτες εμπιστεύονται τους ανθρώπους τους, τη δημιουργικότητά τους και τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

**Το ίδιο συμβαίνει και στην σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στους βασικούς της πελάτες. Η εμπιστοσύνη είναι ένα λογικό προϊόν των αρχών και της ηθικής της επιχείρησης. Χρειάζεται χρόνο προκειμένου να κτιστεί. Είναι μία βήμα προς βήμα επαναληπτική διεργασία, αλλά είναι εξαιρετικά ωφέλιμη σε όρους αφοσίωσης που επιφέρει και στις δύο πλευρές (επιχείρησης-πελατών).**

### **2.8.4 Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης**

Αυτή η πολιτική σημαίνει ότι μία επιχείρηση είναι πρόθυμη να ανοίξει τα βιβλία της σχετικά με την τεχνολογία, τις επιχειρησιακές στρατηγικές, τα στοιχεία του κόστους της κτλ στους βασικούς της πελάτες, ενώ οι πελάτες αυτοί με την σειρά τους είναι πρόθυμοι να κάνουν το ίδιο. Πολύ λίγες εταιρείες έχουν φτάσει σε αυτό το επίπεδο εμπιστοσύνης, που είναι η ουσία της πραγματικής συνεργασίας. Η επιχείρηση είναι μία επέκταση των βασικών της πελατών, εκτός βέβαια της ιδιοκτησίας και των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης.

#### **2.8.5 Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στον αγώνα να κερδίσουν πελάτες παρέχουν έναν πυρήνα χαρακτηριστικών τα οποία ο πελάτης αναμένει και λαμβάνει. Σήμερα, οι υψηλές προσδοκίες του καταναλωτή έχουν περιορίσει τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας σε κάτι δεδομένο. Οι πελάτες αρχικά δεν απομακρύνονται, ωστόσο δεν ενθουσιάζονται πλέον. Η πιο πρόσφατη τάση είναι η δημιουργία κάποιων χαρακτηριστικών τα οποία οι πελάτες δεν γνωρίζουν ή προσδοκούν, αλλά τους ενθουσιάζουν όποτε συμπεριλαμβάνονται. Αυτά τα επιπλέον, μη προσδοκώμενα, χαρακτηριστικά γεννούν την γοητεία στον πελάτη και την μετέπειτα αφοσίωση.

#### **2.8.6 Στενή σχέση με τον πελάτη.**

Μία έρευνα για την AT&T εξέταζε τους παράγοντες που εμπλέκονταν στις επιτυχημένες πωλήσεις. Αυτοί περιλάμβαναν την πολυπλοκότητα του εξοπλισμού, το μέγεθος των παραγγελιών, τις συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό κτλ. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι την μεγαλύτερη συσχέτιση με τις επιτυχημένες πωλήσεις είχε ο χρόνος που ξοδεύταν με τον πελάτη και η επακόλουθη προσωπική σχέση του αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης.

Μία άλλη διάσταση αυτής της σχέσης είναι ο χρόνος που ξοδεύει η ανώτατη διοίκηση με τους κύριους πελάτες της. Μία έρευνα που διεξήχθη το 1998 από τη Learning Dynamics, αποκάλυψε ότι το 40% των ανώτατων στελεχών ξοδεύουν λιγότερο από 10% του χρόνου τους με τους πελάτες. Συνήθως η ανώτατη διοίκηση ασχολείται με γενικότερα καθήκοντα (όπως δηλώσεις της αποστολής της επιχείρησης και των πολιτικών της), τα οποία αν και είναι σημαντικά, δεν υπάρχει υποκατάστατο της ωφέλειας που αποκομίζουν τα στελέχη της ερχόμενα σε επαφή με τους πελάτες τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Keki R. Bhote, Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty, the key to greater profitability, American Management Association
2. The Customer Relationship Revolution—A Methodology for Creating Golden Customers, Eloyalty, [www.loyaltyco.com](http://www.loyaltyco.com)
3. Frederick F. Reichheld, Earl Sasser Jr, "Zero defects: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, September-October 1990.
4. Περιοδικό RAM, τεύχος Δεκεμβρίου 2000.
5. Haley Marketing Group, [www.haleymarketing.com](http://www.haleymarketing.com)

6. A.T. Kearney, The Customer Satisfaction Audit, Strategic Directions Publishers, Ltd, 1994.
7. Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr., Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November-December 1995.
8. Customer Lifetime Value, by Nykamp Consulting Group, [www.nycamp.com](http://www.nycamp.com)
9. Predicting and Using Customer Lifetime Value to Improve Profitability, Qube Consulting Limited, [www.qube.co.uk](http://www.qube.co.uk)
10. Publishing Integrated Customer Value Information for the Enterprise: The Key to Effective "One-to-One" Customer Analysis, Sand Technology, Inc.
11. D. Peppers and M. Rogers, Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age, Doubleday, 1999
12. Cannie,J.K. and D.Chapman: Keep Customers for Life, American Management Association, 1991.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ CRM. DATA MINING

#### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η διάκριση ανάμεσα στα δύο τμήματα-συστατικά του CRM, του αναλυτικού (analytical) και του λειτουργικού (operational). Στη συνέχεια παρουσιάζεται το αναλυτικό CRM και κάποιες από τις διαστάσεις που αυτό καλύπτει. Στο τελευταίο τμήμα αυτού του κεφαλαίου παρουσιάζεται η τεχνική «εξόρυξης δεδομένων» (data mining) ως εργαλείο που χρησιμοποιείται στα πλαίσια του αναλυτικού CRM.

#### 3.2 Συστατικά του CRM

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM διακρίνονται σε τρία μέρη:

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

Παρακάτω εξετάζονται οι δυνατότητες που μας παρέχει καθένα από αυτά τα τμήματα. [1]

##### 3.2.1 Λειτουργικό CRM.

Το λειτουργικό CRM χειρίζεται και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση, στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση.

- Υποστηρίζει νέα επίπεδα αλληλεπίδρασης με μεγαλύτερη άνεση μέσω μίας ποικιλίας από κανάλια, όπως το τηλέφωνο, fax, e-mail, chat και κινητές συσκευές.

- Συγχρονίζει και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με συνέπεια μέσω όλων των καναλιών.
- Διευκολύνει την εργασία στην επιχείρηση.

### **3.2.2 Αναλυτικό CRM.**

Το αναλυτικό CRM βοηθά ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι πηγές πληροφόρησης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά των πελατών.

- Εξάγει στοιχεία για το ιστορικό του πελάτη, τις προτιμήσεις του, καθώς και πληροφορίες για την κερδοφορία του πελάτη, από την βάση δεδομένων (data warehouse) και από άλλες πηγές δεδομένων.
- Επιτρέπει την ανάλυση και πρόβλεψη της αξίας και συμπεριφοράς του πελάτη καθώς και την εκτίμηση της ζήτησης με μεγάλη ακρίβεια.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να προσεγγίσει τους πελάτες της με σχετικές πληροφορίες και προσφορές που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους.

### **3.2.3 Συνεργατικό CRM**

Το συνεργατικό CRM βοηθά στην συνεργασία με προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Ορίζεται ως τμήμα του CRM κυρίως από την SAP, η οποία το θεωρεί ως ένα υποσύστημα της λύσης CRM που παρέχει.

- Επιτρέπει την εύκολη συνεργασία με τους πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την ολοκλήρωση μέσω όλης της αλυσίδας προσφοράς (Supply Chain) και του δικτύου της επιχείρησης.
- Επιτρέπει την μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης.



### 3.3 Σύγκριση – Σχέση Αναλυτικού με Λειτουργικό CRM

Η εταιρεία του αύριο:

- Οι πιστοί (loyal) πελάτες λιγοστεύουν
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος μειώνεται
- Ο ανταγωνισμός αυξάνεται
- Τα κανάλια πολλαπλασιάζονται

Αυτές είναι οι καινούργιες αλήθειες που ισχύουν για την επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Μία επιχείρηση μπορεί να απαντήσει σε αυτές τις προκλήσεις με δύο τρόπους:

- Να αρνηθεί ότι οι προκλήσεις υπάρχουν και να ελπίζει ότι θα απομακρυνθούν
- Να παραδεχτεί την νέα πραγματικότητα και να προσαρμόσει το επιχειρείν της προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις.

Αυτοί που θα ακολουθήσουν την πρώτη στρατηγική πιθανότατα θα διαπιστώσουν ότι η βάση των πελατών τους θα απομακρυνθεί και όχι το πρόβλημα. Οι οργανισμοί με μία θετική προληπτική προσέγγιση θα απολαμβάνουν μακροβιότερες και πιο επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό εξηγεί το γεγονός ότι τα πέντε επόμενα χρόνια, 45% των επιχειρήσεων αναμένεται να προσανατολιστούν γύρω από τον πελάτη σε σύγκριση με το μόλις 18% των επιχειρήσεων που είναι την τρέχουσα περίοδο πελατοκεντρικές (customer-centric) σύμφωνα με έρευνα της KPMG Consulting.

Η υλοποίηση αυτής της αλλαγής στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται μέσω της υλοποίησης συστημάτων **λειτουργικού CRM**. Η δυνατότητα που προσφέρουν για την εξαγωγή πληροφοριών όσον αφορά τον πελάτη και για τη διοχέτευση των πληροφοριών αυτών σε όλα τα σημεία επαφής με τον

πελάτη (κέντρο κλήσης, διαδίκτυο, προσωπικές πωλήσεις) έχει ως αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται μία συνεπής μεταχείριση του κάθε πελάτη. Αντί να συσσωρεύεται πληροφορία σχετική με τον κάθε πελάτη στο κέντρο του κάθε οργανισμού, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κερδίζεται με τη διανομή της πληροφορίας σε όλα τα σημεία της επιχείρησης.

Ωστόσο το πραγματικό CRM δεν είναι απλά ένα ζήτημα σύνδεσης των διαφόρων σημείων της επιχείρησης με ένα κοινό σύστημα άσκησης διαφημιστικών εκστρατειών. Το πραγματικό CRM σχετίζεται με το **ποιοι είναι οι πελάτες που η επιχείρηση επιθυμεί να έχει σχέση μαζί τους, ποιες είναι οι ανάγκες τους, και πως αυτοί οι πελάτες επιθυμούν να έχουν σχέση με την επιχείρηση.** Η δημιουργία προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών στη συνέχεια θα καθοδηγηθούν από αυτήν τη γνώση που θα έχει η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν και θα ευημερούν τις επόμενες δεκαετίες θα είναι εκείνες που θα ανταποκριθούν στην πρόκληση του να είναι πραγματικά πελατοκεντρικές μέσω της συνεχούς γνώσης των πελατών τους. Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης είναι τα συστήματα **αναλυτικού CRM** τα οποία τροφοδοτούν τους μηχανισμούς του λειτουργικού CRM που είναι ήδη εγκατεστημένοι.

Τα συστήματα λειτουργικού CRM έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να εξασφαλίσουν μία τυπική ποιότητα εξυπηρέτησης και συνέπεια στην μεταχείριση των πελατών. Ωστόσο χωρίς να υλοποιηθούν συστήματα αναλυτικού CRM δεν θα υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εφαρμογή μίας τυποποιημένης διεργασίας προς όλους τους πελάτες ανεξάρτητα από την αξία και τις προτιμήσεις τους, έχει τον κίνδυνο της δημιουργίας

μεγαλύτερης ενόχλησης παρά ικανοποίησης. Μία εταιρεία που εμφανίζεται «τυφλή» στις ανάγκες των πελατών της δεν θα κτίσει ποτέ ισχυρές σχέσεις, ανεξάρτητα της προσοχής με την οποία χειρίζεται την κάθε επαφή. Αυτό γίνεται ορατό σε σημεία με πολλές επαφές, όπως είναι το κέντρο κλήσης (call center). Αν ένας οργανισμός έχει οριστεί ως πελατοκεντρικός, όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί και δεν εξυπηρετείται ανάλογα με τις επιθυμίες του, η εμπειρία του θα είναι αρνητική. Για να το αποφύγουμε αυτό πρέπει όχι μόνο να έχουμε δεδομένα διαθέσιμα στο σημείο επαφής, αλλά και να υπάρχει η δυνατότητα να λαμβάνουμε στρατηγικές αποφάσεις στο σημείο επαφής με τον πελάτη.

- Οι τηλεφωνητές χρειάζεται να είναι σε θέση να κατανοήσουν γρήγορα τον τύπο του πελάτη με τον οποίο έρχονται σε επαφή και το πώς ο οργανισμός επιθυμεί να μεταχειριστεί αυτόν τον πελάτη.
- Ένας δικτυακός τόπος (web site) θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παρέχει το ιστορικό των επαφών του πελάτη με τον οργανισμό καθώς και την αξία του πελάτη.
- Οι εκστρατείες μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να συγκρούονται με την μεταχείριση που εφαρμόζεται στο σημείο πώλησης.

Τα συστατικά στοιχεία για το CRM παράγονται από τα λειτουργικά CRM συστήματα. Αυτά θα παρέχουν τα δεδομένα για τις αγορές του πελάτη, τη συχνότητα των επαφών με αυτόν, τις προτιμήσεις του για συγκεκριμένα κανάλια επαφής με την επιχείρηση κτλ. Στην συνέχεια ένα αναλυτικό CRM σύστημα χρειάζεται να υλοποιηθεί το οποίο θα μπορεί να χειρίζεται αυτούς

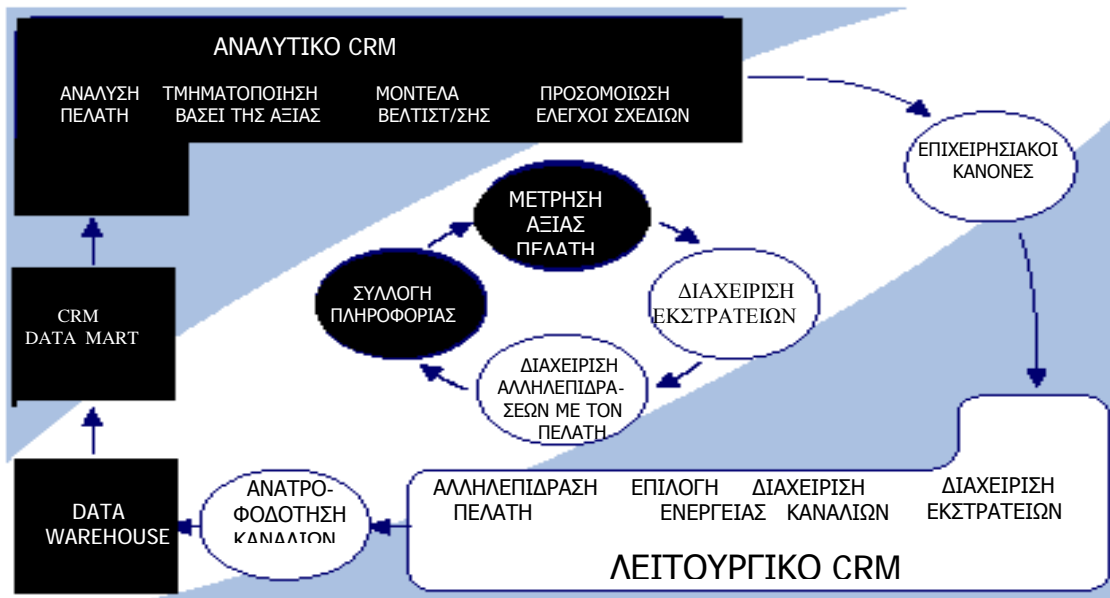
τους μεγάλους όγκους πληροφοριών και να τους «μεταφράζει» σε συστατικά λήψης αποφάσεων.

Η εισαγωγή νέων άμεσων σημείων επαφής συχνά θεωρείται σαν το βασικό σημείο του CRM. Η εισαγωγή ενός κέντρου κλήσης ή μιας δικτυακής τοποθεσίας (web site) σε έναν οργανισμό, θεωρείται από πολλούς ως η απάντηση στην πρόκληση και επιθυμία να είναι ένας οργανισμός πελατοκεντρικός. Αλλά απλά η ανάπτυξη μεμονωμένων λειτουργικών υποσυστημάτων θα οδηγήσει σε ένα κενό στην στρατηγική του οργανισμού.

Ένα δυναμικό περιβάλλον υποστήριξης αποφάσεων πρέπει να υπάρχει στην «καρδιά» του οργανισμού το οποίο θα μπορεί να εφαρμόζει επιχειρησιακούς κανόνες μέσω όλων των καναλιών, ανταποκρινόμενο με ευελιξία στα δεδομένα που έρχονται από τα λειτουργικά συστήματα.[2]

### **3.4 Το ολιστικό μοντέλο CRM**

Το CRM βασίζεται σε τρία κρίσιμα στοιχεία-ανθρώπους, διεργασίες και τεχνολογία. Οι επιτυχημένες υλοποιήσεις CRM ακολουθούν μία διεργασία η οποία εξασφαλίζει ότι η τεχνολογία και οι άνθρωποι ευθυγραμμίζονται στενά με τη στρατηγική όψη του οργανισμού που επικεντρώνεται στους πελάτες του. Ο οργανισμός Gartner Group έχει σχεδιάσει μία τέτοια προσέγγιση η οποία αναπαριστά ένα ιδανικό ολοκληρωμένο CRM περιβάλλον. Ένα απλοποιημένο μοντέλο που βασίζεται σε αυτή την ανάλυση εμφανίζεται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9. [2]



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Το ολιστικό μοντέλο CRM**

Η βασική διεργασία καθοδηγείται από την ανάλυση των δεδομένων του πελάτη (customer data), η οποία εκτελείται στο περιβάλλον του αναλυτικού CRM. Στην συνέχεια τμήματα δημιουργούνται βάσει της αξίας των πελατών (value segments) και αναπτύσσονται βέλτιστες πολιτικές και μοντέλα διαχείρισης (optimal treatments and models) ενώ έλεγχοι (tests) εκτελούνται στα διάφορα μοντέλα. Αφού ισχυρές καινούργιες στρατηγικές έχουν δημιουργηθεί, αυτές φιλτράρονται μέσα από μία μηχανή επιχειρησιακών κανόνων (business rules engine) προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι εναρμονίζονται με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις όσον αφορά το ROI, την περίοδο αποπληρωμής (payback period), την συμβατότητα με την μάρκα (brand compliance) και άλλα τέτοια θέματα.

Τα λειτουργικά συστήματα τότε διαχειρίζονται τις διαφημιστικές εκστρατείες, και τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες ανατροφοδοτούνται τα δεδομένα στην κεντρική βάση δεδομένων η οποία με την σειρά της τροφοδοτεί το αναλυτικό CRM σύστημα. Κατά αυτόν τον τρόπο οι δύο διεργασίες δημιουργούν έναν κύκλο συνεχούς γνώσης. Ο στόχος είναι να παίρνεται η σωστή απόφαση κάθε φορά και σε κάθε κανάλι ακόμη και όταν μεγάλοι όγκοι δεδομένων εμπλέκονται. Το κλειδί είναι όχι απλά να είμαστε σε θέση να κάνουμε ερωτήσεις σε μεγάλους όγκους δεδομένων αλλά και να εξασφαλίζουμε ότι οι σωστές ερωτήσεις ερωτώνται.

### **3.5 Εισαγωγή στο Αναλυτικό CRM**

Η αποτελεσματική και αυτοματοποιημένη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες είναι μόνο μέρος των όσων χρειαζόμαστε από ένα CRM σύστημα. Οι επιχειρήσεις, επίσης, χρειάζεται να αναλύουν την αποτελεσματικότητα αυτών των σχέσεων, να αποκαλύπτουν τάσεις στην συμπεριφορά των πελατών, και να κατανοούν την πραγματική αξία των πελατών τους για την επιχείρηση. Η ανάλυση των σχέσεων με τους πελάτες σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής των πελατών (προσέγγιση, απόκτηση, ανάπτυξη, διατήρηση) είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης.

Σε κάθε φάση του κύκλου ζωής των πελατών η επιχείρηση πρέπει να κινηθεί σε μία τουλάχιστον από τις εξής τρεις διαστάσεις:

- Διαπλάτυνση (widening) της σχέσης με τους πελάτες με την απόκτηση καινούργιων και επικερδών πελατών.
- Επιμήκυνση (lengthening) της σχέσης με τους επικερδείς πελάτες και ισχυροποίηση της βάσης στην οποία στηρίζονται αυτές οι σχέσεις.
- Εμβάθυνση (deepening) της σχέσης με τους πελάτες με την μετατροπή των μικρών πελατών σε υψηλά κερδοφόρους. Ένα επιπλέον βήμα είναι η αύξηση του μεριδίου πωλήσεων, ή η αναγνώριση ευκαιριών cross-selling ή up-selling με τους τρέχοντες πελάτες και η δημιουργία των κατάλληλων προσφορών.

Η επιτυχία αυτών των στόχων περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων των πελατών. Αυτός ο τύπος ανάλυσης είναι ένας από τους βασικούς σκοπούς του αναλυτικού CRM.

Προκειμένου να *διαπλατύνουμε την σχέση με τους πελάτες* πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως οι εξής:

- Τι είδους πελάτες θέλουμε να αποκτήσουμε;
- Τι είδους πελάτες θα μας βοηθήσουν να συνεχίσουμε την ανάπτυξή μας και στο μέλλον;
- Ποιοι καινούργιοι πελάτες είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για τα προϊόντα μας;

Προκειμένου να *επιμηκύνουμε την σχέση με τους πελάτες* πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως οι εξής:

- Ποιοι είναι οι πελάτες που θέλουμε να κρατήσουμε;
- Ποιοι πελάτες θα οδηγήσουν τα κέρδη μας;
- Ποιοι πελάτες μπορεί να πάνε σε ανταγωνιστές και γιατί;
- Ποιοι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με τα προϊόντα και υπηρεσίες μας;

Προκειμένου να *εμβαθύνουμε την σχέση με τους πελάτες* πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως οι εξής:

- Με ποιους πελάτες μπορούμε να αυξήσουμε το μερίδιο των πωλήσεων;
- Ποια προϊόντα και υπηρεσίες ενδιαφέρουν έναν συγκεκριμένο πελάτη;
- Ποια προϊόντα συνήθως αγοράζονται μαζί;

### **3.6 Η αξία που το Αναλυτικό CRM προσθέτει στον επιχειρησιακό σχεδιασμό.**



Το αναλυτικό CRM μπορεί να συνεισφέρει στην εξασφάλιση απαντήσεων σε πάρα πολλές ερωτήσεις και να υποστηρίξει ένα σύνολο επιχειρησιακών αποφάσεων. Επιτρέπει να αναγνωριστούν νέες ευκαιρίες στις πιο σημαντικές αγορές για την επιχείρηση και στη συνέχεια να διοχετευθούν οι επενδύσεις στις αγορές αυτές. Επιτρέπει επίσης να αποκτηθούν ισχυρότερες γνώσεις των αναγκών του πελάτη και των προτιμήσεών του μέσω:

- Της απόκτησης καινούργιων επικερδών πελατών.
- Της βελτίωσης των σχέσεων με τους καινούργιους πελάτες ικανοποιώντας τις προσωπικές τους ανάγκες.
- Της αξιοποίησης ευκαιριών up-selling και cross-selling.
- Της βελτίωσης της εμπιστοσύνης-αφοσίωσης των πελατών και της μείωσης της πιθανότητας αποχώρησης των πελατών.

Το αναλυτικό CRM επίσης επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί όλες τις διεργασίες της, με στόχο την πελατοκεντρικότητα και συνεπώς:

- Να διοχετεύσει τους πόρους της στους κύριους πελάτες της και να κτίσει πιο επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες μέσω:
  - Της εξασφάλισης των επενδύσεων σε μάρκετινγκ, πωλήσεις εξυπηρέτηση.
  - Της κατεύθυνσης της προσοχής της επιχείρησης πιο αποτελεσματικά προς αυτούς τους πελάτες.
  - Της συνακόλουθης βελτίωσης των εσωτερικών διεργασιών.
- Να αυτοματοποιήσει και να προσωποποιήσει τις αλληλεπιδράσεις με τον πελάτη βάσει της ισχυρής γνώσης του πελάτη.

- Να ολοκληρώσει την επιχειρησιακή στρατηγική με τις στρατηγικές στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση.

### **3.6.1 Η σύλληψη όλων των σχετικών με τον πελάτη πληροφοριών, από τα Αναλυτικά συστήματα CRM**

Το κτίσιμο μίας ολοκληρωμένης βάσης πληροφοριών και γνώσης για τον πελάτη είναι μια δύσκολη πρόκληση. Κατά το παρελθόν η πληροφόρηση ήταν διανεμημένη στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και συνεπώς αποκομμένη από το σύνολο. Αυτή η πληροφορία ωστόσο πρέπει να ενοποιηθεί και από επιχειρησιακή και από τεχνική πλευρά.

Οι πελάτες μπορούν να αλληλεπιδράσουν με την επιχείρηση με διάφορους τρόπους και αυτό είναι η γενεσιουργός αιτία των διαφόρων πηγών δεδομένων για την επιχείρηση. Συνεπώς, οι λύσεις του αναλυτικού CRM πρέπει να κάνουν περισσότερο από το να παρέχουν μία αξιόπιστη πλατφόρμα για την κατασκευή της βάσης γνώσης για τον πελάτη. Επίσης είναι σημαντικό ότι αυτές οι λύσεις με ευελιξία και συνέπεια ολοκληρώνουν όλα τα δεδομένα από μία ευρεία ποικιλία αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες μέσω όλων των σημείων επαφής, χωρίς να στηρίζονται σε ατομικά κανάλια. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να έχει πλεονεκτήματα από μία ενοποιημένη όψη, η οποία θα συμπεριλάμβανε, για παράδειγμα:

- Την απάντηση των πελατών στις εκστρατείες μάρκετινγκ της επιχείρησης.

- Τις προτεραιότητες των πελατών στο «ηλεκτρονικό κατάστημα» της επιχείρησης.
- Τις απαιτήσεις για πληροφορίες που απευθύνονται στο κέντρο εξυπηρέτησης των πελατών.

Επίσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εξωτερικές πηγές πληροφορίας, όπως:

- Δεδομένα που κρατούνται από εταιρείες έρευνας αγοράς και αφορούν τους πελάτες της επιχείρησης.
- Δεδομένα που αφορούν τους ανταγωνιστές και την σχέση τους με τους πελάτες της επιχείρησης.
- Έρευνες που διεξάγονται μέσα από το Internet και αφορούν πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών.
- Δεδομένα από κοινότητες ή λέσχες με ένα κοινό ενδιαφέρον.

Οι επιτυχημένες λύσεις αναλυτικού CRM ολοκληρώνουν τα δεδομένα των πελατών και τελικά παραδίδουν αυτά τα δεδομένα σε μία ευρεία κατηγορία ετερογενών αναλυτικών εφαρμογών. Μία τέτοια βάση γνώσης ανοίγει νέους ορίζοντες για την επιχείρηση σε κάθε νέα αλληλεπίδραση με τον πελάτη, προσφέροντας ανεκτίμητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

### **3.6.2 Μέτρηση και Βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες**

Η εκτέλεση μίας ανάλυσης των υπάρχοντων πελατών είναι συχνά ο καλύτερος τρόπος για την ανάπτυξη μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής για το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση. Ο λόγος για τον οποίο ισχύει αυτό βασίζεται σε ένα αξίωμα του μάρκετινγκ: *όσο περισσότερο γνωρίζεις τους πελάτες σου, τόσο πιο εύκολα μπορείς να τους παρέχεις τα αγαθά και τις υπηρεσίες που ψάχνουν*. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών και τις διαμορφώνουν. Δεν μπορεί να γίνει μία αξιολογη επένδυση στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της χωρίς να υπάρχει γνώση σχετικά με:

- Την συμπεριφορά των πελατών (προτιμήσεις, προτεραιότητες, δραστηριότητες).
- Την αξία των πελατών σε όρους κερδοφορίας πελάτη και αξίας πελάτη.
- Την ξεκάθαρη κατανόηση της σύνθεσης του χαρτοφυλακίου των πελατών της επιχείρησης και του τρόπου βελτιστοποίησής του.

### **3.6.3 Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς των πελατών**

Με τη μοντελοποίηση της συμπεριφοράς του πελάτη, μπορεί η επιχείρηση να κατανοήσει ποιοι είναι οι πελάτες της και να αναγνωρίσει σχετικά πρότυπα. Τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή την πληροφορία για να δημιουργήσει μοντέλα πρόβλεψης που θα την βοηθήσουν να αποκτήσει, αναπτύξει και να διατηρήσει ελκυστικούς και επικερδείς πελάτες.

Πιο συγκεκριμένα η μοντελοποίηση βοηθά ώστε:

- Να οριστούν τα ομογενή τμήματα πελατών και να χρησιμοποιηθούν αυτά σαν βάση για τις αποφάσεις στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση. Αναλυτικές μέθοδοι όπως η ομαδοποίηση, η βαθμολόγηση του πελάτη και αποδεδειγμένες τεχνικές όπως η RFM ανάλυση είναι ανεκτίμητα εργαλεία που είναι και εύκολα προσπελάσιμα στον επιχειρησιακό χρήστη.
- Να αποκτηθούν οι καλύτεροι πελάτες χρησιμοποιώντας τα προφίλ των υπάρχοντων βέλτιστων πελατών. Αναλυτικές μέθοδοι όπως η βαθμολόγηση του πελάτη και τα δένδρα αποφάσεων, βοηθούν ώστε να αναγνωριστούν οι πιο επικερδής πελάτες που θα γίνουν οι στόχοι των εκστρατειών μάρκετινγκ.
- Να αναπτυχθούν οι πελάτες με τη δημιουργία προσφορών που είναι οι καταλληλότερες ανάλογα με τις ανάγκες τους. Αναλυτικές μέθοδοι όπως η ανακάλυψη συσχέτισης, βοηθούν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών επιπλέον πωλήσεων (cross-selling και up-selling) και στην διατήρηση των επικερδών πελατών μέσω της κατανόησης των προτύπων αγοραστικής συμπεριφοράς τους. Οι αναλυτικές μέθοδοι βοηθούν ώστε να ανιχνευθούν τάσεις και μορφές στην αγοραστική συμπεριφορά, οι οποίες τότε επιτρέπουν να μεταφραστούν τα σήματα της συμπεριφοράς των πελατών. Μέθοδοι data mining όπως τα δένδρα αποφάσεων, σχεδιάζονται ειδικά για αυτά τα είδη της επιχειρησιακής ανάλυσης και είναι ένας ιδανικός τρόπος προκειμένου να αποκτηθούν βαθύτερες όψεις της συμπεριφοράς των πελατών

#### **3.6.4 Υπολογισμός της αξίας του πελάτη**

Ο υπολογισμός της αξίας του πελάτη είναι κεντρικής σημασίας στο αναλυτικό CRM, κάτι που αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 2. Βοηθά ώστε να κατανεμηθούν οι περιορισμένοι πόροι πιο αποτελεσματικά, στις καταλληλότερες και πιο αξιόλογες σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό τυπικά περιλαμβάνει τον υπολογισμό της κερδοφορίας του πελάτη, την αξία του πελάτη κατά τον κύκλο ζωής του και την βαθμολόγηση του πελάτη.

#### **3.6.4.1 Κερδοφορία πελάτη**

Η κερδοφορία του πελάτη είναι ένα από τα πιο σημαντικά και συχνά χρησιμοποιούμενα κλειδιά για την εκτίμηση των πελατών. Στην πιο βασική της εφαρμογή, είναι η διαφορά ανάμεσα στα έσοδα και στο κόστος ανά πελάτη. Η ισχυρή ανάλυση κερδοφορίας απαιτεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό μοντέλο για ανάλυση περιθωρίου συνεισφοράς, το οποίο συνδυάζει τους διάφορους τύπους εσόδων, κόστους παραγωγής και το κόστος των πωλήσεων έτσι ώστε να παραχθεί μία συνεπής εικόνα της κερδοφορίας του πελάτη. Οι σημερινές λύσεις λογισμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν την κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας (activity-based costing) στον υπολογισμό της κερδοφορίας του πελάτη, με μία ελάχιστη εργασία. Ως αποτέλεσμα, είναι εξαιρετικά απλό να επιμεριστεί το σχετιζόμενο με τον πελάτη κόστος (όπως οι επισκέψεις του πελάτη, η υποστήριξη του πελάτη, ή το κόστος της διαφημιστικής εκστρατείας) στους αντίστοιχους πελάτες. Φυσικά, η κερδοφορία του πελάτη δεν υποκαθιστά την κερδοφορία του προϊόντος, η οποία εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντική στην επιτυχία της επιχείρησης.

#### **3.6.4.2 Η αξία του πελάτη κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του.**

Η πιο δύσκολη και ακριβή πώληση που πραγματοποιεί μία επιχείρηση είναι η πρώτη πώληση. Από την στιγμή που έχει κατακτηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη, «η πόρτα για περισσότερες πωλήσεις ανοίγει». Η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει τους πελάτες της κάτω από διαφορετικό φως και να τους θεωρήσει σαν επενδύσεις. Η αξία κατά την διάρκεια της ζωής των πελατών είναι ένα κατάλληλο μέτρο του πόσα θα ήταν διαθέσιμη η επιχείρηση να επενδύσει προκειμένου να αποκτήσει έναν καινούργιο πελάτη. Με τον όρο αξία κατά την διάρκεια ζωής του πελάτη (αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2) εννοούμε την καθαρή παρούσα αξία του κέρδους που μία επιχείρηση θα μπορούσε να πραγματοποιήσει με τον μέσο νέο πελάτη μέσα σε ένα ορισμένο τμήμα πελατών και κατά την διάρκεια ενός συγκεκριμένου αριθμού ετών.

#### **3.6.4.3 Η Βαθμολόγηση του πελάτη**

Οι βαθμολογίες των πελατών όπως για παράδειγμα ο υπολογισμός της συνολικής ελκυστικότητας των πελατών, προσφέρουν στην ενσωμάτωση των διαφορετικών απόψεων για τον πελάτη σε μία κοινή δήλωση. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί κάποιος να σταθμίσει τις διαφορετικές απόψεις προκειμένου να εκτελεστούν εσωτερικές αξιολογήσεις των πελατών. Μπορεί έτσι η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα αυτού του υπολογισμού προκειμένου να επιμερίσει τους πόρους της στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την

εξυπηρέτηση προς τους κατάλληλους πελάτες. Αν και υποκειμενικές εκτιμήσεις επίσης έρχονται στο προσκήνιο με αυτό το είδος της συνολικής εκτίμησης, το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι επιτρέπει την γρήγορη και αποτελεσματική εκτίμηση των πελατών για άμεση εφαρμογή στο κέντρο κλήσης ή στις περιοχές παροχής εξυπηρέτησης. Επίσης εξυπηρετεί σαν βάση για την ανάλυση του χαρτοφυλακίου των πελατών.

### **3.7 Data Mining**



Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η τεχνική data mining. Αφού δοθεί ο ορισμός και οι δυνατότητες της τεχνικής αυτής, ακολουθούν παραδείγματα χρήσης του.

### **3.7.1 Ορισμός του Data Mining**

Το data mining (εξόρυξη δεδομένων) είναι μία διεργασία που χρησιμοποιεί μία ποικιλία από τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και μοντελοποίησης προκειμένου να ανακαλύψει στα δεδομένα πρότυπα και σχέσεις, που χρησιμοποιούνται για να κατανοηθούν και να προβλεφθούν οι επιθυμίες των πελατών. Βοηθά ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι πελάτες στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί, να προσφερθούν τα κατάλληλα επιπρόσθετα προϊόντα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να αναγνωριστούν οι καλοί πελάτες που υπάρχει πιθανότητα να αποχωρήσουν. Όλα αυτά συνεπάγονται αυξημένα έσοδα εξαιτίας της βελτιωμένης ικανότητας να απαντά η επιχείρηση σε κάθε άτομο με τον πλέον κατάλληλο τρόπο και μειωμένα έξοδα λόγω του κατάλληλου επιμερισμού των πόρων. Οι CRM εφαρμογές που χρησιμοποιούν το data-mining είναι οι αναλυτικές CRM εφαρμογές. [4]

### **3.7.2 Δυνατότητες του Data Mining**

Το πρώτο και απλούστερο βήμα κατά το data mining είναι η περιγραφή των δεδομένων. Για παράδειγμα μπορούμε να περιγράψουμε τα στατιστικά χαρακτηριστικά των δεδομένων (όπως είναι οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις) και να επιθεωρήσουμε οπτικά τα δεδομένα χρησιμοποιώντας διαγράμματα και γραφήματα. Αλλά η περιγραφή των δεδομένων από μόνη της δεν μπορεί να παρέχει ένα σχέδιο ενεργειών. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα μοντέλο πρόβλεψης βάσει σχεδίων καθοριζόμενων από γνωστά αποτελέσματα και τότε να ελεγχθεί αυτό το μοντέλο σε δεδομένα δείγματος.

Το data mining μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για προβλήματα ταξινόμησης και παλινδρόμησης. Στα προβλήματα ταξινόμησης γίνεται πρόβλεψη σε ποια κατηγορία περιλαμβάνεται κάτι, για παράδειγμα κατά πόσο ένα άτομο απολαμβάνει χαμηλό πιστωτικό κίνδυνο ή ποιες προσφορές είναι πιθανότερο ένα άτομο να δεχτεί. Στα προβλήματα παλινδρόμησης, προβλέπεται ένας αριθμός, όπως η πιθανότητα ένα άτομο να απαντήσει σε μία προσφορά.

Στο CRM, το data-mining συχνά χρησιμοποιείται προκειμένου να εκχωρήσει ένα βαθμό (score) σε έναν συγκεκριμένο πελάτη, ο οποίος βαθμός θα εμφανίζει την πιθανότητα ο πελάτης να συμπεριφερθεί με τον τρόπο που εμείς επιθυμούμε. Για παράδειγμα ένας βαθμός θα μπορούσε να μετρά την τάση να απαντήσει ο πελάτης μία συγκεκριμένη προσφορά ή να προτιμήσει το προϊόν ενός ανταγωνιστή. Επίσης χρησιμοποιείται προκειμένου να αναγνωρίσει ένα σύνολο από χαρακτηριστικά (προφίλ) το

οποίο τμηματοποιεί (segments) τους πελάτες σε ομάδες με όμοια συμπεριφορά, όπως είναι η αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

Αντίστοιχα ένας συγκεκριμένος τύπος ταξινόμησης μπορεί να συστήνει αντικείμενα βάσει κοινών ενδιαφερόντων που χαρακτηρίζουν ομάδες ή πελάτες. Αυτό μερικές φορές ονομάζεται συνεργατικό φιλτράρισμα (collaborative filtering).

Στην ευρύτερή του μορφή το CRM σημαίνει τη διαχείριση όλων των αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη. Πρακτικά, αυτό απαιτεί την χρήση πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες και δυνατότητες πιο αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες σε όλα τα στάδια της σχέσης της επιχείρησης με τον πελάτη. Αναφερόμαστε σε αυτά τα στάδια με τον όρο κύκλος ζωής του πελάτη. Ο κύκλος ζωής του πελάτη έχει τρία στάδια:

- ✓ Προσέγγιση-Απόκτηση των Πελατών
- ✓ Ανάπτυξη (αύξηση της αξίας) των Πελατών
- ✓ Διατήρηση των καλών Πελατών

Το data-mining μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια όταν ολοκληρώνεται με τα λειτουργικά CRM συστήματα ή υλοποιείται υπό μορφή ανεξάρτητων εφαρμογών.

### **3.7.3 Παραδείγματα χρήσης τεχνικών data-mining**

Δίνοντας παραδείγματα υποθετικών επιχειρήσεων θα ελέγξουμε τον τρόπο με τον οποίο το data-mining μπορεί να βοηθήσει ώστε να διαχειριστούμε το κόστος και να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα σε καθένα από τα τρία στάδια του κύκλου ζωής του πελάτη.

#### **3.7.3.1 Απόκτηση νέων πελατών με χρήση τεχνικών data-mining.**

##### **Παράδειγμα**

Το πρώτο βήμα στο CRM είναι να αναγνωρίσει κανείς τις ευκαιρίες και να τις μετατρέψει σε πελάτες. Η τράπεζα BB&CC ετησίως διεξάγει 25 καμπάνιες μέσω e-mail, καθεμία από τις οποίες προσφέρει σε ένα εκατομμύριο ανθρώπους την ευκαιρία να κάνουν αίτηση για απόκτηση πιστωτικής κάρτας. Ο ρυθμός

μετατροπής (conversion rate) μετρά την αναλογία των ανθρώπων που γίνονται πελάτες πιστωτικής κάρτας, η οποία είναι περίπου 1% ανά εκστρατεία της BB&CC. Το γεγονός να τεθούν οι πελάτες να συμπληρώσουν μία αίτηση για την πιστωτική κάρτα είναι μόνο το πρώτο βήμα. Τότε, η BB&CC πρέπει να αποφασίσει αν ο υποψήφιος πελάτης είναι πιστωτικά φερέγγυος και να τον δεχτεί ως πελάτη ή να απορρίψει την αίτησή του. Άλλωστε οι μη φερέγγυοι είναι αυτοί που είναι πιο πιθανό να δεχτούν την προσφορά από ότι οι φερέγγυοι πελάτες. Έτσι ενώ το 6% των ατόμων που είναι στην λίστα αλληλογραφίας απαντούν με μία αίτηση, μόνο το 16% αυτών είναι φερέγγυοι. Περίπου 1% των ατόμων στην λίστα γίνονται τελικά πελάτες. Το 6% ρυθμός απάντησης σημαίνει ότι 60.000 άτομα από τα 1.000.000 απαντούν. Εκτός αν η BB&CC αλλάξει την φύση της πρόσκλησης-χρησιμοποιήσει διαφορετικές λίστες, προσεγγίσει τους πελάτες με διαφορετικούς τρόπους, μετασχηματίσει την προσφορά- δεν πρόκειται να λάβει πάνω από 60.000 απαντήσεις και από αυτούς τους 60.000 μόνο οι 10.000 έχουν πιθανότητες να γίνουν καλοί πελάτες.

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η BB&CC είναι να φτάσει αυτούς τους 10.000 πιο αποτελεσματικά. Η BB&CC ξοδεύει περίπου 1€ ανά διαφημιστικό κομμάτι, με συνολικό κόστος 1.000.000€ προκειμένου να αποστείλει την πρόσκληση. Για τα επόμενα δύο χρόνια, οι πελάτες που κερδήθηκαν μέσα από την πρόσκληση θα δημιουργήσουν περίπου 1.250.000€ σε κέρδη για την τράπεζα (ή περίπου 125€ ανά πελάτη), για μία καθαρή απόδοση 250.000€ από την όλη καμπάνια.

Το data-mining μπορεί να βελτιώσει αυτή την απόδοση. Αν και δεν είναι εύκολο να αναγνωριστούν οι 10.000 τελικοί πελάτες της πιστωτικής κάρτας, το data-mining βοηθά ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες του μάρκετινγκ πιο αποτελεσματικά από άποψη κόστους.

Καταρχήν η BB&CC στέλνει μία δειγματική αλληλογραφία σε 50.000 ενδεχόμενους πελάτες και με προσοχή αναλύει τα αποτελέσματα, χτίζοντας ένα μοντέλο πρόβλεψης που δείχνει ποιοι θα απαντήσουν (χρησιμοποιώντας ένα δένδρο αποφάσεων) και ένα μοντέλο πιστωτικής βαθμολογίας (χρησιμοποιώντας ένα νευρωνικό δίκτυο). Η BB&CC τότε συνδύασε αυτά τα δύο μοντέλα προκειμένου να βρει τους ανθρώπους που ήταν και πιστωτικά φερέγγυοι και ήταν πιο πιθανό να απαντήσουν στην προσφορά. Η BB&CC εφάρμοσε το μοντέλο στα υπόλοιπα 950.000 άτομα στην λίστα αλληλογραφίας, από τα οποία 700.000 επιλέγηκαν για την αλληλογραφία.

Το αποτέλεσμα ήταν ότι από αυτά τα 750.000 στα οποία συνολικά η επιχείρηση έστειλε διαφημίσεις, η BB&CC έλαβε 9.000 αποδεκτές αιτήσεις για πιστωτικές κάρτες. Με άλλα λόγια ο ρυθμός απάντησης ανέβηκε από το 1% στο 1,2% δηλαδή μία 20% αύξηση. Ενώ με τον δεύτερο τρόπο «αγγίζουμε» μόνο 9.000 από τους 10.000 που φτάναμε με τον πρώτο τρόπο-κανένα μοντέλο δεν είναι τέλειο- το γεγονός να αγγίζουμε τους υπόλοιπους 1.000 πελάτες δεν είναι επικερδές. Αν είχαμε στείλει επιστολές στους

υπόλοιπους 250.000 στην λίστα αλληλογραφίας, το κόστος των 250.000€ θα είχε ως αποτέλεσμα 125.000 έσοδα και συνεπώς ζημία των 125.000€.

Στον ΠΙΝΑΚΑ 2 φαίνονται περιληπτικά τα αποτελέσματα της όλης καμπάνιας.

	Παλιά	Καινούργια	Διαφορά
Αριθμός κομματιών που στάλθηκαν	1,000,000	750,000	250,000
Κόστος Αλληλογραφίας	€1,000,000	€750,000	(€250,000)
Αριθμός Απαντήσεων	10,000	9,000	(1,000)
Μικτό κέρδος ανά απάντηση	€125	€125	0
Μικτό κέρδος	€1,250,000	€1,125,000	(€125,000)
Καθαρό Κέρδος	€250,000	€375,000	€125,000
Κόστος Μοντέλου	0	€40,000	€40,000
Τελικό καθαρό κέρδος	€250,000	€335,000	€85,000

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ DATA MINING

Το καθαρό κέρδος από την αλληλογραφία αυξήθηκε κατά 125.000. Ακόμα και όταν συμπεριλάβουμε το κόστος των 40.000 του λογισμικού data-mining, των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των ανθρώπων που χρησιμοποιήθηκαν για την προσπάθεια μοντελοποίησης, το καθαρό κέρδος αυξήθηκε κατά 85.000. Αυτό μεταφράζεται σε ROI για την μοντελοποίηση πάνω από 200%.

### 3.7.3.2 Αύξηση της αξίας των υπαρχόντων πελατών: cross-selling μέσω data-mining.

#### Παράδειγμα

Η C&C είναι μία εταιρεία η οποία εξειδικεύεται στην πώληση πεπαλαιωμένων όλμων και κανονιών για χρήση τους ως εξωτερικές γλάστρες. Επίσης προσφέρει μία γραμμή από εσωτερικές γλάστρες που φτιάχνονται από πεπαλαιωμένα (αντίκες) πιστόλια μεγάλου διαμετρήματος και ντουφέκια που έχουν μετατραπεί σε γλάστρες για λουλούδια με υψηλούς μίσχους. Ο C&C κατάλογος στέλνεται σε περίπου 12.000.000 σπίτια. Όταν ένας πελάτης καλεί την C&C να κάνει μία παραγγελία, η C&C αναγνωρίζει τον καλούντα χρησιμοποιώντας ένα ID όταν αυτό είναι δυνατό. Αλλιώς ο αντιπρόσωπος της C&C ζητά έναν αριθμό τηλεφώνου ή έναν αριθμό πελάτη. Μετά ο αντιπρόσωπος ψάχνει τον πελάτη στην βάση δεδομένων και τότε συνεχίζει προκειμένου να λάβει την παραγγελία.

Η C&C έχει μία τέλεια ευκαιρία cross-selling δηλαδή πώλησης στον πελάτη κάποιου επιπλέον προϊόντος. Αλλά η C&C ανακάλυψε ότι αν αποτύχει η πρώτη πρόταση και ο αντιπρόσωπος προτείνει ένα δεύτερο αντικείμενο, ο πελάτης μπορεί να ενοχληθεί και να κλείσει χωρίς να παραγγείλει κάτι. Επίσης υπάρχουν αρκετοί πελάτες που αγανακτούν με τις προσπάθειες επιπλέον πωλήσεων.

Πριν υλοποιήσει το data-mining, η C&C ήταν απρόθυμη στο cross-selling. Χωρίς ένα μοντέλο, οι πιθανότητες να κάνει μία κατάλληλη προσφορά ήταν μία στις τρεις. Και επειδή η επιπλέον προσφορά ήταν μη αποδεκτή για μερικούς πελάτες, η C&C επιθυμούσε να είναι απόλυτα σίγουρη ότι δεν θα κάνει μία πρόταση όταν δεν πρέπει. Σε μία δοκιμαστική καμπάνια, η C&C είχε λιγότερο από 1% ρυθμό πωλήσεων και έλαβε ένα μεγάλο αριθμό παραπόνων. Η C&C συνεπώς δεν επιθυμεί να συνεχίσει το cross-selling για τόσο μικρό κέρδος.

Η κατάσταση άλλαξε από την στιγμή που η C&C χρησιμοποίησε το data-mining μοντέλο το οποίο πλέον λειτουργεί στα δεδομένα. Χρησιμοποιώντας την πληροφορία για τον πελάτη από την βάση δεδομένων και την καινούργια παραγγελία, ουσιαστικά δηλώνουμε στον πωλητή τι θα πρέπει να προτείνει. Η C&C με επιτυχία πώλησε ένα επιπρόσθετο προϊόν σε 2% των πελατών και δεν είχε σχεδόν κανένα παράπονο.

Προκειμένου να αναπτυχθεί αυτή η δυνατότητα χρησιμοποιήθηκε μία διεργασία παρόμοια με αυτήν που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα της απόκτησης πελατών. Δύο μοντέλα χρησιμοποιήθηκαν.

Το πρώτο προέβλεπε αν κάποιος θα επιθυμούσε τις επιπλέον προσφορές. Η C&C έμαθε τις διαθέσεις των πελατών της διεξάγοντας μία μικρή τηλεφωνική έρευνα. Προκειμένου να είναι συντηρητική, η C&C έθεσε οποιονδήποτε αρνήθηκε να συμμετάσχει στην έρευνα ως κάποιον που θα έβρισκε το cross-selling ενοχλητικό. Αργότερα, προκειμένου να επιβεβαιωθεί αυτή η υπόθεση, η C&C έκανε συστάσεις σε ένα μικρό αλλά στατιστικά σημαντικό υποσύνολο αυτών που είχαν αρνηθεί να απαντήσουν τις ερωτήσεις της έρευνας. Αυτό που διαπιστώθηκε ήταν ότι η υπόθεση δεν ήταν σωστή και εγγυημένη. Αυτό επέτρεψε στην C&C να κάνει περισσότερες συστάσεις και να αυξήσει τα κέρδη της ακόμη περισσότερο.

Το δεύτερο μοντέλο προέβλεπε ποια προσφορά θα ήταν η πιο αποδεκτή. Συνεπώς, το data-mining βοήθησε την C&C να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της. Όταν τα μοντέλα ενεπλάκησαν σε μία τυπική cross-selling CRM καμπάνια, βοήθησαν την C&C να αυξήσει τα κέρδη της κατά 2%.

### **3.7.3.3 Αύξηση της αξίας των υπαρχόντων πελατών: Personalization μέσω data-mining. Παράδειγμα**

Η επιχείρηση BS, που δραστηριοποιείται στον χώρο των ενδυμάτων, ανέπτυξε μία Web τοποθεσία (site) προκειμένου να συμπληρώσει τον κατάλογό της. Οποτεδήποτε κάποιος έμπαινε στο site, απολάμβανε έναν γενικό χαιρετισμό. Ωστόσο όταν παράγγελε ή έδινε τα στοιχεία του (registered), τον χαιρετούσε με το όνομά του. Αν έκανε μία παραγγελία, θα του γινόταν μία παρουσίαση των νέων προϊόντων τα οποία θα τον ενδιέφεραν ιδιαίτερα. Όταν κάποιος ψάχνει ένα συγκεκριμένο προϊόν, το site του προτείνει και άλλα αντικείμενα που θα συμπληρώνουν μία τέτοια αγορά.

Όταν η BS πρωτοπαρουσίασε το site της, δεν υπήρχε καθόλου προσωποποίηση. Το site ήταν απλά μία on-line έκδοση του καταλόγου της, με ωραία μορφή, ωστόσο δεν λάμβανε το πλεονέκτημα των ευκαιριών πωλήσεων που το Web παρουσιάζει.

Το data-mining αύξησε τις πωλήσεις της BS μέσω του site της. Οι κατάλογοι συχνά ομαδοποιούν τα προϊόντα ανάλογα με τον τύπο τους έτσι ώστε να απλοποιήσουν τις ενέργειες ενός ατόμου κατά την επιλογή προϊόντων. Σε ένα on-line κατάστημα, ωστόσο, οι ομάδες προϊόντων μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικές, συχνά βασιζόμενες στο κατά πόσο μπορούν να συμπληρώσουν το αντικείμενο που ο πελάτης επιθυμεί να αγοράσει.

Καταρχήν, η BS χρησιμοποίησε την ομαδοποίηση (clustering) προκειμένου να ανακαλύψει ποια προϊόντα ομαδοποιούνταν φυσικά. Κάποιες από τις ομάδες ήταν προφανείς όπως πουκάμισα και παντελόνια. Άλλες ήταν όχι τόσο αναμενόμενες, όπως βιβλία σχετικά με την πεζοπορία στην έρημο και φάρμακα για το δάγκωμα φιδιού. Χρησιμοποίησαν αυτές τις ομαδοποιήσεις προκειμένου να κάνουν συστάσεις οποτεδήποτε κάποιος κοίταζε ένα προϊόν.

Στη συνέχεια η BS έκτισε ένα προφίλ πελατών προκειμένου να βοηθήσει να αναγνωριστούν εκείνοι οι πελάτες που θα ενδιαφέρονταν για τα καινούργια προϊόντα που συχνά θα προσθέτονταν στον κατάλογο. Η BS αντιλήφθηκε ότι η καθοδήγηση των ατόμων σε αυτά τα επιλεγμένα προϊόντα όχι μόνο είχε ως αποτέλεσμα σημαντική αύξηση των πωλήσεων, αλλά επίσης εδραίωνε τις σχέσεις με τους πελάτες της. Στη συνέχεια η BS υλοποίησε ένα πρόγραμμα μέσω του οποίου οι πελάτες θα μπορούσαν να αποφασίσουν να λαμβάνουν e-mail σχετικά με τα νέα προϊόντα τα οποία τα data-mining μοντέλα προέβλεπαν ότι θα τους ενδιέφεραν. Ενώ οι πελάτες αυτό το έβλεπαν ως ένα επιπλέον παράδειγμα προληπτικής (proactive) εξυπηρέτησης, η BS ανακάλυψε ότι ήταν ένα πρόγραμμα αύξησης κέρδους. Η προσπάθεια προσωποποίησης πέτυχε για την BS, η οποία δοκίμασε σημαντικές αυξήσεις σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, μέσο αριθμό πωλήσεων ανά πελάτη και μέσο μέγεθος πωλήσεων.

#### **3.7.3.4 Διατήρηση πελατών μέσω data-mining. Παράδειγμα**

Για σχεδόν κάθε εταιρεία, το κόστος της απόκτησης ενός καινούργιου πελάτη ξεπερνά το κόστος της διατήρησης καλών πελατών. Αυτή ήταν η πρόκληση που αντιμετώπιζε η KS, εταιρεία παροχής υπηρεσιών Internet που έχει ρυθμό αποχώρησης πελατών 8% τον μήνα. Αφού η KS έχει 1.000.000 πελάτες αυτό σημαίνει ότι χάνει 80.000 πελάτες κάθε μήνα. Το κόστος της αντικατάστασης αυτών των πελατών είναι 200€ για καθένα.

Το πρώτο πράγμα που η KS χρειαζόταν να κάνει ήταν να προετοιμάσει τα δεδομένα που χρειαζόνταν προκειμένου να προβλέψει ποιοι πελάτες θα έφευγαν. Η KS χρειαζόταν να επιλέξει τις μεταβλητές από την βάση δεδομένων και ενδεχομένως να τις μετασχηματίσει. Ο όγκος των χρηστών της KS είναι dial-in πελάτες συνεπώς η KS γνωρίζει πόσο καιρό ο κάθε χρήστης ήταν συνδεδεμένος στο Web. Η KS επίσης γνωρίζει τον όγκο των δεδομένων που μεταφέρονται από και προς τον υπολογιστή ενός χρήστη, τον αριθμό των e-mail που έχει ένας χρήστης, τον αριθμό των e-mail μηνυμάτων που εστάλησαν και ελήφθησαν και επίσης το ιστορικό της χρέωσης του πελάτη. Επιπλέον έχει δημογραφικά δεδομένα τα οποία οι πελάτες έδωσαν κατά την εγγραφή τους.

Στη συνέχεια η KS χρειαζόταν να αναγνωρίσει ποιοι ήταν οι «καλοί» πελάτες. Αυτό δεν είναι μία data-mining ερώτηση αλλά ένας επιχειρησιακός ορισμός (π.χ. κερδοφορία ή CLV) που ακολουθείται από έναν υπολογισμό. Η KS δημιούργησε ένα μοντέλο προκειμένου να φιλτράρει ποιοι ήταν οι επικερδής και ποιοι οι μη επικερδής πελάτες. Η KS χρησιμοποίησε αυτό το μοντέλο όχι μόνο για την διατήρηση των πελατών αλλά για να δει ποιοι πελάτες δεν ήταν ακόμη επικερδής αλλά θα μπορούσαν να γίνουν μελλοντικά. Η KS τότε έκτισε ένα μοντέλο για να προβλέψει ποιοι από τους επικερδής πελάτες θα έφευγαν. Όπως και στα περισσότερα data-mining προβλήματα, ο καθορισμός των δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν και ο τρόπος που θα συνδυαστούν είναι από τα δυσκολότερα σημεία στην μοντελοποίηση. Για παράδειγμα η KS χρειαζόταν να κοιτάξει σε δεδομένα χρονολογικών σειρών όπως ήταν η μηνιαία χρήση. Αντί να χρησιμοποιεί τα αρχικά δεδομένα, τα εξομάλυνε χρησιμοποιώντας κινητούς μέσους τριών μηνών. Η KS επίσης υπολόγισε την μεταβολή στον μέσο των τριών μηνών και τον δοκίμασε ως πρόβλεψη. Κάποιοι από τους παράγοντες βάσει των οποίων γινόταν κατάλληλη πρόβλεψη, όπως η μειωμένη χρήση, ήταν περισσότερο συμπτώματα παρά αιτίες. Άλλοι παράγοντες όπως ο μέσος αριθμός των κλήσεων εξυπηρέτησης και η μεταβολή σε αυτόν, ήταν ενδείξεις προβλημάτων ικανοποίησης των πελατών και άξιζε να ερευνηθούν.

Η πρόβλεψη αυτού που θα έφευγε ωστόσο δεν ήταν αρκετή. Βασισμένη στα αποτελέσματα της μοντελοποίησης, η KS αναγνώρισε κάποια ενδεχόμενα προγράμματα και προσφορές που πίστευε ότι θα παρακινούσαν τους πελάτες να μείνουν. Για παράδειγμα έστω ότι ένας χρήστης παραμένει στο

Internet για μεγάλα χρονικά διαστήματα π.χ. δεκαπέντε ώρες την ημέρα. Επειδή πιθανότατα πρόκειται για επαγγελματία χρήστη, μία κατάλληλη προσφορά θα ήταν να του προσφέρει κατά την λήξη του συμβολαίου του η KS καλύτερη τιμή για συνδέσεις υψηλότερων ταχυτήτων. Κάποιοι άλλοι χρήστες μπορούν να λάβουν μεγαλύτερο χώρο στον σκληρό δίσκο για αποθήκευση των προσωπικών τους ιστοσελίδων. Η KS τότε κτίζει μοντέλα που θα προβλέπουν ποια θα ήταν η πιο αποτελεσματική προσφορά σε έναν συγκεκριμένο χρήστη.

Συνεπώς το όλο έργο έκανε χρήση τριών μοντέλων. Ένα μοντέλο αναγνώριζε τους πιθανούς «υπό φυγή» πελάτες, το επόμενο επέλεγε τους επικερδής «υπό φυγή» πελάτες που άξιζε να κρατηθούν και το τρίτο μοντέλο αντιστοιχούσε στους «υπό φυγή» πελάτες την κατάλληλη προσφορά. Το καθαρό αποτέλεσμα ήταν μία μείωση στον ρυθμό αποχώρησης από 8% σε 7,5% , η οποία επέτρεψε στην KS να γλιτώσει 1.000.000 € ανά μήνα σε κόστη απόκτησης πελάτη. Η KS ανακάλυψε ότι η επένδυση στο data-mining απέδωσε, δηλαδή βελτίωσε τις σχέσεις της με τους πελάτες και αύξησε σημαντικά την κερδοφορία της.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Analytical-Operational-Collaborational CRM, [www.sap.com](http://www.sap.com).
2. Analytical CRM -Increasing the ROI from Customer Relationships, White Paper by Alterian.
3. Analytical CRM, White Paper by SAP.
4. Building Profitable Customer Relationships With Data Mining, by Herb Edelstein President of Two Crows Corporation.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM SCORECARD

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η ανάπτυξη ενός CRM Scorecard δηλαδή ενός δομημένου συστήματος μέτρησης της απόδοσης του CRM. Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι δεν μπορεί να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση του CRM χωρίς να έχουμε ένα τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων που το CRM επιφέρει ώστε να υπολογιστεί η απόδοση της επένδυσης σε αυτό. Η δημιουργία του CRM Scorecard, που θα παρουσιαστεί μέσω πέντε βημάτων, έχει ως στόχο να ευθυγραμμίσει την επιχειρησιακή στρατηγική, σχετικά με το CRM, με το σύστημα μέτρησης της απόδοσης του CRM.

#### 4.2 Σύστημα μέτρησης. Χρησιμότητά του στις επιχειρήσεις

Η χρήση ειδικών παραγόντων μέτρησης είναι βασική προκειμένου να εκτιμηθεί το πόσο καλά αποδίδουν οι προσπάθειες υλοποίησης του CRM. Η κατανόηση του κατά πόσο η επιχείρηση στην πραγματικότητα επιτυγχάνει τα ποσοτικά πλεονεκτήματα στα οποία στόχευε όταν σχεδίαζε το CRM πρόγραμμα, επιτρέπει την λήψη πιο ενημερωμένων, προδραστικών (proactive) μεταβολών στο πρόγραμμα αυτό. Συνεπώς αν μία επιχείρηση πραγματικά επιθυμεί να αποκτήσει μία στρατηγική προσέγγιση στο CRM, θα πρέπει να αναπτύξει ένα ισχυρό σύνολο μέτρων όταν σχεδιάζει το CRM πρόγραμμα.

Ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν εκφράσει το παράπονο ότι δεν έχουν ένα μετρήσιμο βαθμό απόδοσης στις επενδύσεις τους στο CRM, πολύ λίγες έχουν εγκατεστημένο σύστημα μέτρησης. Σύμφωνα με έρευνα το 56% των επιχειρήσεων δεν έχουν ένα σύστημα μέτρησης CRM εγκατεστημένο, ένα άλλο 22% έχει μόνο κάποια μεμονωμένα συστήματα μέτρησης, ενώ τέλος μόνο ένα 22% έχει συστήματα μέτρησης στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ και στην εξυπηρέτηση πελατών. [1]

#### 4.3 Υλοποίηση ενός CRM Scorecard [2]

Ένα σύστημα μέτρησης είναι το κύριο συστατικό που λείπει από τις σημερινές στρατηγικές CRM. Το υπερβολικό ποσοστό των αποτυχημένων προσπαθειών υλοποίησης συστημάτων CRM, πολλές φορές αγγίζει το 70 έως 90%, εξαναγκάζει πολλούς οργανισμούς να κοιτάξουν πέρα από το ζήτημα το καθαρά

τεχνολογικό και να επιστρέψουν σε ένα βασικό αξίωμα του κόσμου των επιχειρήσεων ότι **οτιδήποτε είναι εφικτό να μετρηθεί είναι και εφικτό να πραγματοποιηθεί**. Αλλά προκειμένου να οδηγηθούμε σε αποτελεσματικά συστήματα CRM, δεν αρκεί οποιοδήποτε σύστημα μετρήσεων.

Αυτό που χρειάζεται είναι ένα σύστημα μετρήσεων που να συνδέει την στρατηγική CRM και τους στόχους που έχουμε για τους πελάτες με τους παράγοντες μέτρησης που οδηγούν την αποτελεσματικότητα του CRM, δηλαδή ένα CRM Scorecard. Προκειμένου να υλοποιηθεί ένα CRM Scorecard και να επωφεληθεί ένας οργανισμός από αυτό, πρέπει να εκτελεστούν τα εξής πέντε βασικά βήματα:

1. Ορισμός της στρατηγικής CRM.
2. Επιλογή παραγόντων μέτρησης του CRM.
3. Ανάλυση παραγόντων μέτρησης του CRM.
4. Επιλογή και υλοποίηση ενός CRM συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας (performance reporting system).
5. Εδραίωση του συστήματος μέτρησης CRM στην κουλτούρα του οργανισμού.

#### **4.4 Βήμα 1. Ορισμός της στρατηγικής CRM.**

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρησιακού CRM Scorecard δεν ξεκινά με την μέτρηση, αλλά πολύ νωρίτερα με τον ορισμό της στρατηγικής CRM του οργανισμού. Χωρίς μία ξεκάθαρη κατανόηση και δέσμευση από την ομάδα στρατηγικής του CRM, σχετικά με το ποια είναι η ακολουθούμενη στρατηγική και το πως οι στόχοι θα επιτευχθούν, οι προσπάθειες να επιλεγούν και να κοινοποιηθούν κρίσιμα στρατηγικά μέτρα CRM, γρήγορα θα γίνει αντιπαραγωγική. Ένα πολύ ισχυρό εργαλείο προκειμένου να ορισθεί η στρατηγική CRM ενός οργανισμού είναι ο χάρτης στρατηγικής CRM (CRM strategy map).

Ο χάρτης αυτός με σαφήνεια υπογραμμίζει τους εξειδικευμένους στόχους της στρατηγικής CRM ενός οργανισμού και τους συγκεκριμένους συνδέσμους αιτίας-αποτελέσματος (cause-and-effect) μέσω των οποίων αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν. Οι χάρτες αποτελούν ισχυρά εργαλεία επικοινωνίας που δίνουν σε καθένα στον οργανισμό μία ξεκάθαρη εικόνα του ποια είναι η στρατηγική CRM και πως οι ατομικές τους εργασίες συνεισφέρουν στην επιτυχία του CRM.

Η διαδικασία δημιουργίας ενός τέτοιου χάρτη και επομένως κατάστρωσης της στρατηγικής CRM αποτελείται από τρία βασικά συστατικά:

1. «Στρατηγικούς παράγοντες<sup>2</sup>».
2. «Στρατηγικά θέματα».
3. «Στρατηγικούς συνδέσμους».

#### 4.4.1 Στρατηγικοί παράγοντες και στρατηγικά θέματα.

Οι «στρατηγικοί παράγοντες» εξυπηρετούν ώστε να επικεντρώνεται η ομάδα στρατηγικής για το CRM στα βασικά συστατικά της στρατηγικής CRM. Κάθε «στρατηγικός παράγοντας» έχει και ένα σχετιζόμενο θέμα ή δύναμη προώθησης, που οδηγεί την ομάδα στο να αναγνωρίσει και να αντιστοιχίσει της βασικούς παράγοντες επιτυχίας (success factors) και τους συνδέσμους αιτίας-αποτελέσματος που θα οδηγήσουν την αποτελεσματικότητα του CRM. Ο χάρτης CRM αποτελείται από πέντε «στρατηγικούς παράγοντες» και σχετιζόμενα «στρατηγικά θέματα» τα εξής:

1. *Τμήμα (Segment)*. Ο «παράγοντας» αυτός επικεντρώνεται στα συγκεκριμένα τμήματα πελατών στα οποία στοχεύει το CRM. Το «στρατηγικό θέμα» για το τμήμα επικεντρώνεται στην στόχευση στο κατάλληλο τμήμα πελατών και τις αντίστοιχες προτάσεις ανάλογα με την αξία των πελατών.

2. *Χρηματοοικονομικά*. Ο «παράγοντας» αυτός αντανakλά τους στρατηγικούς χρηματοοικονομικούς στόχους που αφορούν το CRM για κάθε επιμέρους τμήμα πελατών. Το στρατηγικό θέμα γι' αυτόν τον παράγοντα είναι η μεγιστοποίηση της οικονομικής ωφέλειας των επιμέρους τμημάτων πελατών.

3. *Πελάτης*. Επικεντρώνεται στους επιμέρους στόχους που η επιχείρηση έχει θέσει όσον αφορά τον πελάτη, προκειμένου να επιτύχει τους επιθυμητούς χρηματοοικονομικούς στόχους που έχουν καθοριστεί από τον προηγούμενο «παράγοντα». Το αντίστοιχο θέμα είναι η μεγιστοποίηση της εμπειρίας και της επιθυμητής συμπεριφοράς των επιμέρους τμημάτων των πελατών.

4. *Λειτουργίες*. Επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για κάθε επιμέρους λειτουργία (μάρκετινγκ, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών) και κάθε κανάλι επαφής με τους πελάτες (π.χ. εισερχόμενες-εξερχόμενες κλήσεις, e-mail, Web). Το αντίστοιχο θέμα είναι η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμέρους λειτουργιών CRM.

5. *Ανθρωποι/IT*. Επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους που αφορούν τους ανθρώπους και την τεχνολογία, για την επιτυχία των επιθυμητών λειτουργικών αποτελεσμάτων για κάθε λειτουργία

---

<sup>2</sup> Η έκφραση στρατηγικός παράγοντας δίνεται μέσα σε εισαγωγικά, προκειμένου να υπάρξει διάκριση από τις εκφράσεις παράγοντας μέτρησης και παράγοντας επιτυχίας που χρησιμοποιούνται χωρίς εισαγωγικά.

(function) και κάθε κανάλι επαφής με της πελάτες. Το αντίστοιχο θέμα επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση της εμπειρίας και των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

#### 4.4.2 Στρατηγικοί Σύνδεσμοι

Το τελευταίο συστατικό του χάρτη είναι οι «στρατηγικοί σύνδεσμοι» των βασικών παραγόντων επιτυχίας (success factors) του CRM.

Οι παράγοντες επιτυχίας αντανακλούν τα κρίσιμα αποτελέσματα που επιθυμούνται για κάθε CRM «παράγοντα» (τμήμα, χρηματοοικονομικά, πελάτης, λειτουργίες, άνθρωπος/IT) και απαντούν στην ερώτηση «Τι πρέπει να κάνουμε έτσι ώστε να επιτύχουμε το στρατηγικό θέμα;».

Για παράδειγμα ένας παράγοντας επιτυχίας για τον «παράγοντα» άνθρωποι/IT μπορεί να είναι η *Βελτίωση της Στρατηγικής Γνώσης*. Αυτό εν μέρει απαντά στην ερώτηση, «Πως μεγιστοποιούμε την εμπειρία και τις ικανότητες των εργαζομένων;»

Κάθε παράγοντας επιτυχίας έχει έναν ή περισσότερους CRM σκοπούς (objectives). Οι CRM σκοποί είναι οι τακτικές και οι ενέργειες που ο οργανισμός έχει επιλέξει ώστε να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα σε κάθε παράγοντα επιτυχίας. Οι CRM σκοποί βοηθούν ώστε να ορίσουμε την μοναδική CRM στρατηγική για την επιχείρηση.

Χρησιμοποιώντας πάλι το παράδειγμα της διάστασης άνθρωποι/IT, οι σκοποί CRM θα μπορούσαν να είναι: *Βελτίωση(Αύξηση) της προσπέλασης/βάθους της γνώσης των επιμέρους πελατών*.

Περίληψη:

Ένας καλοσχεδιασμένος χάρτης Στρατηγικής CRM δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να ορίσει με σαφήνεια και να «επικοινωνήσει» την στρατηγική CRM σε όλους τους σχετιζόμενους με την επιχείρηση. Αν και απαιτεί κάποια προσπάθεια, ο χάρτης παρέχει στον οργανισμό πολλά επιπρόσθετα και σημαντικά πλεονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα επιτυγχάνονται τα εξής :

- Αποσαφηνίζονται οι διάφορες απόψεις σχετικά με την στρατηγική CRM ανάμεσα στα μέλη της ομάδας στρατηγικής.
- Αναγνωρίζονται κάποιοι παράγοντες επιτυχίας που έλειπαν και κάποιοι στόχοι κρίσιμοι στην επιτυχία του CRM.
- Εμφανίζεται η ολιστική και ολοκληρωμένη φύση μίας επιτυχημένης στρατηγικής CRM.

- Αναπτύσσεται μία κοινή γλώσσα για την συζήτηση γύρω από την στρατηγική CRM.
- Γίνεται κατανοητό τι θα πρέπει να μετρηθεί έτσι ώστε συνεχώς να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής CRM.

## 4.5 Βήμα 2: Επιλογή παραγόντων μέτρησης του CRM.

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του ορισμού της στρατηγικής CRM (μέσω της δημιουργίας ενός χάρτη στρατηγικής), η επιχείρηση είναι έτοιμη να εκτελέσει το δεύτερο βήμα στη διαδικασία δημιουργίας του Scorecard, που είναι η επιλογή παραγόντων μέτρησης CRM. Η επιλογή των παραγόντων μέτρησης που θα περιληφθούν στο Scorecard, όπως άλλωστε συνέβη και με την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού χάρτη στρατηγικής, θα πρέπει να ακολουθεί μία συστηματική προσέγγιση.

Νέα μέλη πρέπει να προστεθούν στην αρχική ομάδα στρατηγικής CRM. Ο ρόλος της εκτεταμένης ομάδας είναι να επιλέξει τους παράγοντες μέτρησης του CRM που θα συγκροτήσουν το Scorecard της επιχείρησης. Μετά την δημιουργία της «εκτεταμένης» ομάδας, όλα τα μέλη της επαναοργανώνονται σε υπο-ομάδες με κάθε υπο-ομάδα να εκπροσωπεί έναν συγκεκριμένο «παράγοντα» (π.χ. χρηματοοικονομικά, πελάτης, λειτουργίες, άνθρωπος/IT). Στην συνέχεια τα αρχικά μέλη της ομάδας μαζί με τα καινούργια μέλη επανεξετάζουν τον χάρτη στρατηγικής. Ο στόχος αυτής της επανεξέτασης είναι να εξασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας ξεκάθαρα κατανοούν το νόημα, τους συνδέσμους αιτία-αποτέλεσμα και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής CRM του οργανισμού. Αφού έχει πραγματοποιηθεί η αναθεώρηση του χάρτη στρατηγικής κάθε υπο-ομάδα συναντιέται σε μία σειρά εργασιών προκειμένου να αναγνωρίσει και να επιλέξει τα στρατηγικά μέτρα μέσα στον δικό της «παράγοντα» της στρατηγικής CRM. Κατά την επιλογή των παραγόντων μέτρησης CRM, κάθε υπο-ομάδα θα πρέπει:

- Να επιλέξει τους καλύτερους παράγοντες μέτρησης.
- Να δημιουργήσει ένα προφίλ μέτρησης (measure profile) για κάθε επιλεγμένο παράγοντα μέτρησης.

Δύο είναι τα βασικά κριτήρια που θα πρέπει να έχει υπόψη της η κάθε υπο-ομάδα κατά την επιλογή ενός σωστού συστήματος μέτρησης:

1. Τα επιλεγμένα μέτρα (παράγοντες μέτρησης), θα πρέπει με ακρίβεια να μετρούν την αποτελεσματικότητα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για τους οποίους αυτά προορίζονται.

2. Τα επιλεγμένα μέτρα θα πρέπει να προβλέπουν την μελλοντική αποτελεσματικότητα των επιθυμητών στρατηγικών στόχων.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που θα αντιμετωπίσουν τα μέλη της ομάδας είναι οι υφιστάμενες δυνατότητες της επιχείρησης για την λήψη και αναφορά αποτελεσμάτων για τους επιλεγμένους παράγοντες μέτρησης. Ένα βασικό αξίωμα της διοικητικής επιστήμης τονίζει ότι «αν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς ούτε να το διοικήσεις». Στην αρχή της διαδικασίας της μέτρησης CRM είναι μάλλον απίθανο ότι μία επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει και να αναφέρει αποτελέσματα για κάθε στρατηγικό μέτρο αναγκαίο να διαχειριστεί και να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα του CRM. Αυτή η έλλειψη, ωστόσο, θα πρέπει να θεωρείται προσωρινή και να μην αποτρέψει έναν οργανισμό από την επιλογή των καλύτερων μέτρων. Τα στρατηγικά μέτρα που επιλέγονται από κάθε υπο-ομάδα θα εκφράζονται σαν να ανήκουν σε μία από τις εξής τρεις κατηγορίες:

- Χρηματοοικονομικά (\$)
- Όγκου, χρόνου ή λόγου (#)
- Ποσοστού (%)

Αν και τα μέτρα που αποτελούν ένα CRM Scorecard πρέπει να είναι εξειδικευμένα σε σχέση με την στρατηγική CRM της επιχείρησης, μπορούμε στην συνέχεια να δώσουμε κάποια παραδείγματα τέτοιων μέτρων ανάλογα με τον «παράγοντα» CRM (άνθρωπος/IT, λειτουργίες κτλ).

#### **4.5.1 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Άνθρωπος/IT**

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Εργαζόμενοι υψηλά ικανοποιημένοι (%)
- Εργαζόμενοι που έχουν υψηλές πιθανότητες να μείνουν(%)
- Ρυθμός παραμονής εργαζομένων (%)



- Εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να συστήσουν σε άλλους την εταιρεία σαν ένα μέρος να εργαστούν. (%)
- Παραγωγικότητα εργαζομένων(%)

#### 4.5.2 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Λειτουργίες

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Πωλήσεις-Αριθμός Cross-Sales (#)
- Πωλήσεις-Προσπάθειες Cross-Sales(%)
- Πωλήσεις-Αριθμός Up-Sales(#)
- Πωλήσεις-Χρόνος κύκλου πωλήσεων(#)
- Πωλήσεις- Χρόνος πραγματοποίησης (πρόσφατες ή μη)(#)
- Μάρκετινγκ-Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών(#)
- Μάρκετινγκ-Κόστος ανά διαφημιστική εκστρατεία (\$)
- Εξυπηρέτηση-Επίπεδο εξυπηρέτησης (%)
- Εξυπηρέτηση-Κόστος ανά επαφή για εξυπηρέτηση(\$)
- Εξυπηρέτηση-Παράπονα πελάτη ανά επαφή (#)
- Εξυπηρέτηση-Πρώτης επαφής (λύση προβλήματος) (%)
- Εξυπηρέτηση-Πελάτες υψηλά ικανοποιημένοι(%)

Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τον Παγκόσμιο Ιστό (WWW) στην στρατηγική CRM θα πρέπει να συμπεριλάβουν «e-μέτρα» στον CRM Scorecard. Παραδείγματα συμπεριλαμβάνουν:

- Ρυθμός εξερεύνησης ιστοσελίδων (Click-thru-Rate) (%)
- Ο χρόνος που ξοδεύεται στο δικτυακό τόπο (website) (#)
- Ο ρυθμός εγκατάλειψης του καλαθιού πωλήσεων (%)
- Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις(#)

#### 4.5.3 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Πελάτης

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Πελάτες υψηλά Ικανοποιημένοι(%)
- Πελάτες με υψηλές πιθανότητες να συστήσουν τον οργανισμό σε άλλους (%)
- Ρυθμός διατήρησης πελατών(%)
- Αποκτήσεις νέων πελατών (#)
- Πελάτες που επανήλθαν(%)
- Αριθμός Πελατών(#)

#### 4.5.4 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα Χρηματοοικονομικά»

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Αξία «διάρκειας ζωής πελάτη» (Customer Lifetime Value)(\$)
- Κερδοφορία Πελάτη (Customer Profitability)(#)
- Έσοδα κατά τη «διάρκεια ζωής πελάτη»(\$)

#### 4.5.5 Χαρακτηριστικά των παραγόντων μέτρησης.

Αφού οι παράγοντες μέτρησης έχουν επιλεγεί, κάθε υποομάδα δημιουργεί ένα προφίλ για κάθε παράγοντα μέτρησης (CRM measure profile) το οποίο δίνει βασικές πληροφορίες σχετικά με κάθε επιλεγμένο παράγοντα μέτρησης. Ένα παράδειγμα δίνεται στον ΠΙΝΑΚΑ 3:

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΠΡΟΦΙΛ ΜΕΤΡΩΝ</b>	
<b>Παράγοντας μέτρησης CRM</b>	
Εργαζόμενοι Υψηλά Ικανοποιημένοι (%)	
<b>«Παράγοντας» CRM, Λειτουργία CRM/Διεργασία, Κανάλι CRM</b>	
Λειτουργίες, Εξυπηρέτηση(service), Εισερχόμενες κλήσεις	

## Ορισμός

Το ποσοστό των Εργαζομένων που δίνουν την βαθμολογία «Υψηλή» σε έρευνα για την Ικανοποίηση των Εργαζομένων.

## Μέτρηση/ Συχνότητα Αναφοράς

Τριμηνιαία

## Μέθοδος Μέτρησης

Γίνεται αυτόματα από το σύστημα που βασίζεται στο Web και μετράει την ικανοποίηση των εργαζομένων

## Εκτιμώμενο Ετήσιο Κόστος Μέτρησης

€1,500

**Εναλλακτικά Μέτρα (αν η χρήση του βασικού μέτρου δεν είναι εφικτή)**

Κανένα δεν συνίσταται

### 4.5.6 Δοκιμαστικό CRM Scorecard

Αφού ολοκληρωθεί η επιλογή των παραγόντων μέτρησης, οι ξεχωριστές υπο-ομάδες συνέρχονται ξανά προκειμένου να παρουσιάσουν τους παράγοντες αυτούς που έχουν επιλέξει, στα μέλη της αρχικής ομάδας. Αυτή η διαδικασία ξεκινά με την υπο-ομάδα του «παράγοντα» Άνθρωπος/IT να παρουσιάζει και να συζητά κάθε παράγοντα μέτρησης που έχει επιλέξει καθώς και την βάση για την επιλογή του. Η διαδικασία συνεχίζεται προς τα πάνω μέσω του χάρτη στρατηγικής CRM έως ότου όλα τα μέτρα για όλους τους «παράγοντες» της στρατηγικής CRM (λειτουργίες, χρηματοοικονομικά κτλ) έχουν συζητηθεί, εκτιμηθεί και εγκριθεί από την ομάδα στρατηγικής του CRM.

Όταν όλοι οι προτεινόμενοι παράγοντες μέτρησης έχουν συζητηθεί και αρχικά εγκριθεί, η ομάδα στρατηγικής δημιουργεί ένα αρχικό (δοκιμαστικό) CRM Scorecard. Ένα παράδειγμα δίνεται στον ΠΙΝΑΚΑ 4:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟ CRM SCORECARD

Στρατηγική CRM Διάσταση	Στρατηγικός CRM Παράγοντας Επιτυχίας	Στρατηγικός CRM Παράγοντας Μέτρησης
Χρηματοοικονομικά	Μεγιστοποίηση Αξίας Κύκλου Ζωής Πελάτη	Αξία κύκλου ζωής Πελάτη(\$)
Πελάτης	Αύξηση Νέων Πελατών	Αποκτήσεις νέων Πελατών(#)
Λειτουργίες	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μεγιστοποίηση παραγωγικότητας Πωλήσεων</li> <li>Βελτιστοποίηση Αποτελεσματικότητας Μάρκετινγκ</li> <li>Βελτίωση της ποιότητας της Εξυπηρέτησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κόστος Πωλήσεων(#)</li> <li>Επίπεδο Εξυπηρέτησης ανά κανάλι Εξυπηρέτησης(#)</li> </ul>
Άνθρωπος/IT	Αύξηση της Ικανοποίησης Εργαζομένων	Ποσοστό CRM εργαζομένων Υψηλά Ικανοποιημένων ανά CRM Λειτουργία

Από την στιγμή που το αρχικό CRM Scorecard έχει αναπτυχθεί η ομάδα ξαναελέγχει τους παράγοντες μέτρησης. Μία αρχή πρέπει να χρησιμοποιηθεί από την ομάδα CRM ώστε να εξασφαλίσει ότι το καλύτερο CRM Scorecard έχει αναπτυχθεί:

Οι παράγοντες μέτρησης στο CRM Scorecard θα πρέπει να είναι αναγκαίοι και επαρκείς ώστε να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα του CRM.

#### 4.5.7 Επιλογή στόχων αποτελεσματικότητας

Αφού έχουν επιλεγεί οι παράγοντες μέτρησης του CRM η τελευταία ενέργεια που πρέπει να γίνει στα πλαίσια του δεύτερου βήματος είναι να επιλεγούν οι στόχοι αποτελεσματικότητας για κάθε παράγοντα μέτρησης του Scorecard. Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του CRM, η επιλογή των κατάλληλων στόχων είναι τόσο σημαντική όσο είναι και αυτή των κατάλληλων παραγόντων μέτρησης. Η τοποθέτηση στόχων πρέπει να ξεκινά από τον «παράγοντα» Χρηματοοικονομικά και να διασχίζει προς τα κάτω τον χάρτη στρατηγικής. Οι στόχοι θα πρέπει να αναπαριστούν τι χρειάζεται να γίνει τη συγκεκριμένη περίοδο από τον οργανισμό. Ακολουθεί ένα παράδειγμα της διαδικασίας τοποθέτησης στόχων.

«Παράγοντας»	Στρατηγικός CRM Παράγοντας Επιτυχίας	Παράγοντας Μέτρησης
Λειτουργίες	Αύξηση Ποιότητας Εξυπηρέτησης	Επίπεδο Εξυπηρέτησης(%)

Ο παράγοντας μέτρησης Επίπεδο Εξυπηρέτησης εφαρμόζεται στην συνέχεια ανά κανάλι (μέθοδος) επικοινωνίας με τους πελάτες ως εξής:

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ CRM

Κανάλι E-mail	Κανάλι Εισερχόμενες Κλήσεις	Κανάλι Fax
Το 90% των απαντήσεων να δοθεί εντός 24 ωρών	Το 90% των κλήσεων να απαντηθούν εντός 20 δευτερολέπτων	Το 90% των απαντήσεων να δοθούν εντός 4 ωρών

Αφού επιλεγούν οι στόχοι αποτελεσματικότητας για κάθε παράγοντα μέτρησης του Scorecard, ο οργανισμός θα έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο Scorecard προκειμένου να οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα του CRM.

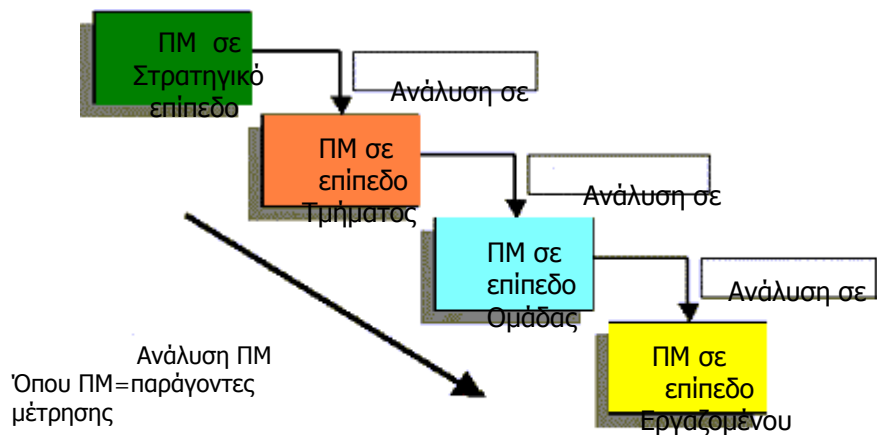
### 4.6 Βήμα 3: Ανάλυση των στρατηγικών CRM μέτρων

Η επεξήγηση των επιχειρηματικών στόχων του CRM, των παραγόντων μέτρησης και της στρατηγικής μέσω του χάρτη στρατηγικής CRM και του στρατηγικού CRM Scorecard είναι τα πρώτα βήματα προς το κτίσιμο της ετοιμότητας της επιχείρησης και τη δέσμευση να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα του CRM. Ωστόσο, ενώ είναι αναγκαία, αυτά μόνα τους είναι ανεπαρκή να συντονίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τη στρατηγική CRM. Αυτό που χρειάζεται είναι ένας μηχανισμός να συνδέσει τους στρατηγικούς στόχους CRM και τα μέτρα τους στην καθημερινή επιχειρησιακή πρακτική.

#### 4.6.1 Το μοντέλο του «καταρράκτη».

Ο μηχανισμός που αναλαμβάνει αυτή τη «σύνδεση» των στόχων και παραγόντων μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή πρακτική ονομάζεται «cascading» ή μοντέλο του «καταρράκτη».

Όπως φαίνεται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10, σύμφωνα με το μοντέλο του «καταρράκτη» οι στρατηγικοί παράγοντες μέτρησης CRM αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης CRM που αφορούν το τμήμα (department). Οι παράγοντες μέτρησης του τμήματος αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν την ομάδα (team). Οι παράγοντες μέτρησης που αφορούν την ομάδα αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν τον εργαζόμενο (employee) στο CRM. Η τεχνική του «καταρράκτη» επιτρέπει κάθε χαμηλότερο επίπεδο του οργανισμού να ευθυγραμμίσει και να επικεντρώσει τις καθημερινές λειτουργίες CRM με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ CRM ΜΕΤΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

#### 4.6.2 Επιλογή στρατηγικών λειτουργιών και τμημάτων

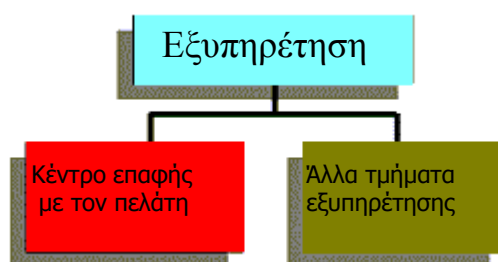
Όμοια με την ανάπτυξη ενός CRM scorecard έτσι και η τεχνική του «καταρράκτη» πρέπει να ακολουθεί μία συστηματική προσέγγιση.

Η τεχνική του «καταρράκτη» ξεκινά με την επιλογή μίας συγκεκριμένης λειτουργίας CRM της οποίας οι παράγοντες μέτρησης θα αναλυθούν από το στρατηγικό επίπεδο του CRM Scorecard μέχρι το επίπεδο των εργαζομένων. Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11, η στρατηγική λειτουργία του CRM Εξυπηρέτηση (Service) έχει επιλεγεί για ανάλυση.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ CRM**

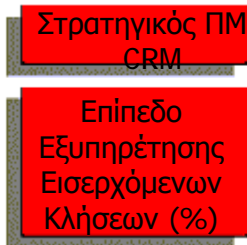
Αφού έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη στρατηγική λειτουργία, το επόμενο βήμα είναι να αναγνωριστούν τα συγκεκριμένα τμήματα στα οποία οι παράγοντες μέτρησης της συγκεκριμένης λειτουργίας θα αναλυθούν. Για παράδειγμα, το Κέντρο Επαφής με τον Πελάτη (customer contact center) θα μπορούσε να είναι ένα τυπικό τμήμα στο οποίο η λειτουργία Εξυπηρέτηση θα μπορούσε να αναλύσει πολλούς από τους παράγοντες μέτρησης που την αφορούν (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ CRM**

#### **4.6.3 Ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος (department-level)**

Αφού αναγνωριστούν τα συγκεκριμένα τμήματα, το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία μίας ομάδας που θα αναλάβει την ανάλυση των παραγόντων μέτρησης για κάθε τμήμα. Η ομάδα αυτή πρώτα επιθεωρεί το Scorecard και καθορίζει εκείνους τους στρατηγικούς παράγοντες μέτρησης που αφορούν άμεσα το επιλεγμένο τμήμα και λειτουργία (στο παράδειγμα το τμήμα κέντρο επαφής με τον πελάτη και την λειτουργία εξυπηρέτηση). Στο σχήμα που ακολουθεί ως παράδειγμα, η ομάδα καθορίζει ότι ανάμεσα σε άλλους στρατηγικούς παράγοντες μέτρησης CRM, το κέντρο επαφής με τον πελάτη μπορεί άμεσα να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του παράγοντα μέτρησης Επίπεδο Εξυπηρέτησης Εισερχόμενων Κλήσεων. (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13)



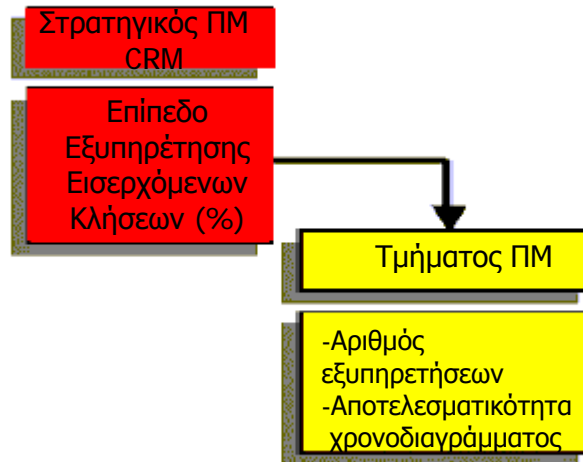
### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

Αφού επιλέγονται οι παράγοντες μέτρησης στρατηγικού επιπέδου οι οποίοι μπορούν άμεσα να επηρεαστούν από το τμήμα, το επόμενο βήμα που η ομάδα θα πρέπει να κάνει είναι να καθορίσει τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας (τι πρέπει να κάνει το τμήμα) προκειμένου να οδηγήσει και να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα στους επιλεγμένους στρατηγικού επιπέδου παράγοντες μέτρησης του CRM . Προκειμένου να μεγιστοποιήσει το επίπεδο Εξυπηρέτησης των Εισερχόμενων κλήσεων, η ομάδα επιλέγει τέσσερις βασικούς παράγοντες (success factors):

- 1.Πρέπει να έχουμε υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στις εισερχόμενες κλήσεις. 2.Πρέπει να έχουμε υψηλή αποτελεσματικότητα στην ικανότητα να ταιριάζουμε το προσωπικό στις εισερχόμενες κλήσεις με τον φόρτο εργασίας των κλήσεων.
- 3.Πρέπει να έχουμε υψηλό βαθμό υποστήριξης του προσωπικού στα σχέδια-χρονοδιαγράμματα των τηλεφωνημάτων.
- 4.Πρέπει να έχουμε υψηλή παρουσία του προσωπικού εισερχόμενων κλήσεων.

Αφού καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, η ομάδα επιλέγει εκείνους τους παράγοντες μέτρησης οι οποίοι εμφανίζουν την αποτελεσματικότητα του τμήματος για κάθε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14 δίνεται ένα παράδειγμα των πιθανών αποτελεσμάτων από το τμήμα Κέντρο Επαφής Πελάτη μετά την εφαρμογή του μοντέλου του καταρράκτη.



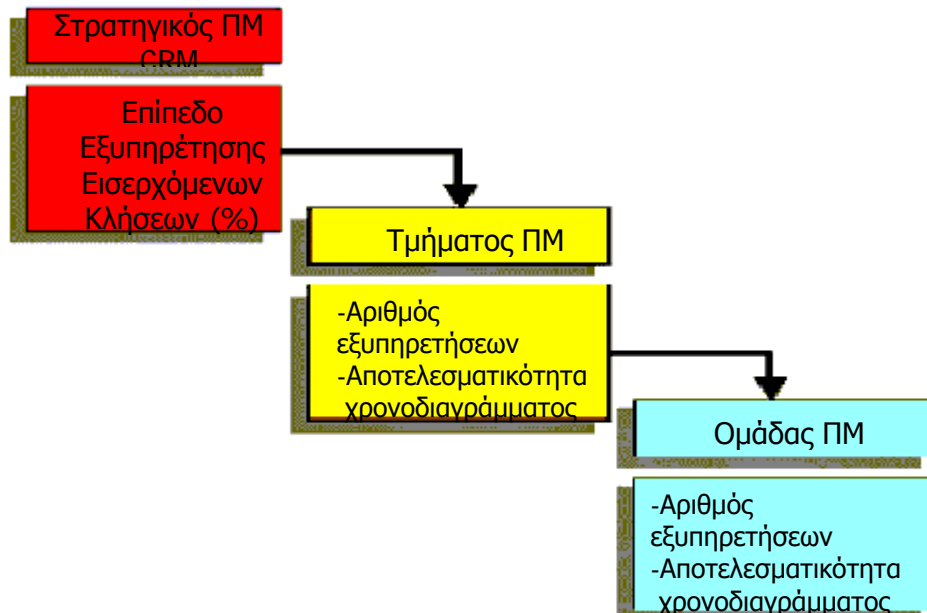


#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ**

Από την στιγμή που οι παράγοντες μέτρησης του CRM στρατηγικού επιπέδου έχουν αναλυθεί με επιτυχία σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν το τμήμα, το επόμενο βήμα είναι να επιλεγεί ένας στόχος αποτελεσματικότητας, για κάθε παράγοντα μέτρησης που ανήκει στο τμήμα. Κι εδώ, όπως και στο στρατηγικό Scorecard, οι στόχοι θα πρέπει να βασίζονται σε αυτό που χρειάζεται να επιτευχθεί και όχι σε αυτό που είναι άμεσα εφικτό. Τέλος ακολουθεί κι εδώ ένα προφίλ των παραγόντων μέτρησης.

##### **4.6.4 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας (team-level)**

Το επόμενο βήμα είναι να αναλύσουμε τους παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας. Η ανάλυση αυτή ξεκινά με την αναγνώριση ομάδων εργασίας (work groups) στις οποίες οι παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος θα αναλυθούν. Αφού αναγνωρισθούν οι ομάδες αυτές ακολουθείται η ίδια διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος. Οι ομάδες αυτές αναγνωρίζουν τα μέτρα τμήματος των οποίων την αποτελεσματικότητα η κάθε ομάδα μπορεί άμεσα να επηρεάσει. Αφού αυτά αναγνωρισθούν, η κάθε ομάδα επιλέγει τους κρίσιμους παράγοντες και τα μέτρα που είναι αναγκαία για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας κάθε μέτρου τμήματος όπως φαίνεται στο παράδειγμα στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15.

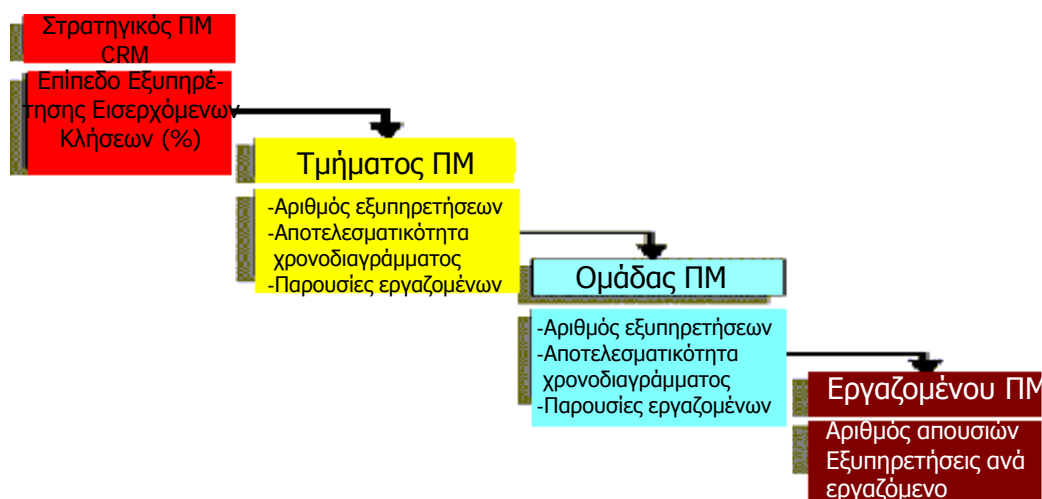


## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΟΜΑΔΑΣ

Στο παράδειγμα, η ομάδα (workgroup) αποφασίζει ότι πρέπει να ευθυγραμμιστεί και να επικεντρώσει σε όμοιους παράγοντες μέτρησης με αυτούς του τμήματος, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα τόσο των παραγόντων μέτρησης του επιπέδου τμήματος όσο και του στρατηγικού επιπέδου. Γενικά συμβαίνει συχνά να έχουμε όμοια μέτρα κατά την διαδικασία ανάλυσης (τεχνική καταρράκτη) . Το τελικό καθήκον της ομάδας είναι η προσεκτική επιλογή ενός στόχου αποτελεσματικότητας για κάθε παράγοντα μέτρησης επιπέδου-ομάδας καθώς και η δημιουργία του αντίστοιχου προφίλ.

### 4.6.5 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου ομάδας σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου εργαζομένων (employee-level)

Αφού έχουν οριστεί οι παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας και οι στόχοι αποτελεσματικότητας, ακολουθεί η ανάλυση των παραγόντων μέτρησης σε επίπεδο εργαζόμενου (employee level). Η διαδικασία ξεκινά με την οργάνωση ομάδων ανάλυσης παραγόντων μέτρησης επιπέδου εργαζόμενος και ακολουθείται η ίδια διαδικασία με τις αναλύσεις προηγούμενων επιπέδων μόνο που σε αυτήν την περίπτωση ξεκινούμε από το επίπεδο των ομάδων. Στο παράδειγμα, καθορίζεται ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση (CSRs) μπορούν άμεσα να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα σε δύο από τα τέσσερα μέτρα επιπέδου Ομάδας (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16). Αφού τα μέτρα, των οποίων την αποτελεσματικότητα οι ατομικοί εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν, αναγνωριστούν, οι ομάδες που έχουν αναλάβει την ανάλυση επιλέγουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας καθώς και τους σχετιζόμενους στόχους βάσει των οποίων μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της ομάδας στην οποία ανήκουν.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ**

Το τελικό βήμα είναι η τεκμηρίωση των παραγόντων μέτρησης με την δημιουργία των προφίλ τους.

#### 4.6.6 Συμπέρασμα

Η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης για κάθε λειτουργία (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση) επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύξει Scorecards σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Μέσω της ανάπτυξης Scorecards, υπάρχουν σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης (στρατηγικό, τμήματος, ομάδας, εργαζομένων) παράγοντες μέτρησης που θα ευθυγραμμίσουν και θα επικεντρώσουν τις δραστηριότητές της στους βασικούς παράγοντες που οδηγούν στην στρατηγική επιτυχία του CRM.

#### 4.7 Βήμα 4 : Επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας (performance reporting system)

Είναι διαφορετικό το γεγονός να γνωρίζεις που να επικεντρώσεις τις προσπάθειες στα πλαίσια του συστήματος CRM και διαφορετικό το γεγονός να γνωρίζεις πόσο καλά ο οργανισμός εκτελεί την στρατηγική CRM και αν χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του CRM. Επιπλέον τέτοια γνώση σχετικά με τα αποτελέσματα πρέπει να παραδοθεί σε κάθε άτομο στην επιχείρηση που ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων. Για μία επιχείρηση προκειμένου να αναπτύξει αυτή τη δυνατότητα, ιδανικά χρειάζεται ένα αυτοματοποιημένο σύστημα αναφοράς αποτελεσμάτων. Η επιλογή ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να διευκολυνθεί από τη χρήση ενός προτύπου όπως αυτό που εμφανίζεται στους ΠΙΝΑΚΕΣ 6 και 7.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 6:ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Βασικές Δυνατότητες Συστήματος	Επιχειρησιακή Περίπτωση
Αυτοματοποιημένη Λήψη Δεδομένων από Διαφορετικές Πηγές Δεδομένων	Τα δεδομένα του CRM μπορεί να υπάρχουν σε πολλές διαφορετικές βάσεις δεδομένων. Το σύστημα που θα επιλέξουμε πρέπει να είναι σε θέση να λάβει τα δεδομένα από οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική πηγή
Αναφορές Πραγματικού Χρόνου και Ιστορικές Τάσεις	Η γνώση αποτελεσματικότητας γίνεται ισχυρή μόνο όταν μπορεί να προστελαστεί στον κατάλληλο χρόνο. Ιδιαίτερα η σε πραγματικό χρόνο προσπέλαση σε παράγοντες μέτρησης CRM είναι σημαντική για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας

Ευανάγνωστοι Δείκτες Αποτελεσματικότητας	Πρέπει οι δείκτες αποτελεσματικότητας να είναι εύκολοι να διαβαστούν και να κατανοηθούν (π.χ. διαγράμματα, γραφήματα)
--	---

Υπολογισμός Πολλαπλών Αποτελεσμάτων	Αυτό επιτρέπει σε μία επιχείρηση να συνδυάσει με ακρίβεια τα αποτελέσματα για διάφορους τύπους παραγόντων μέτρησης. Π.χ. μία επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί να συγκεντρώσει τα αποτελέσματα για όλους τους παράγοντες μέτρησης που σχετίζονται με το μάρκετινγκ σε ένα δείκτη με τίτλο «CRM Μάρκετινγκ»
Αναφορά Αποτελεσμάτων βάσει του Διαδικτύου	Εξαιτίας της αποτελεσματικότητάς του το διαδίκτυο έχει γίνει αναπόσπαστο στοιχείο των επιχειρήσεων
Προειδοποιήσεις Αποτελεσματικότητας	Οι προειδοποιήσεις είναι σήματα που στέλνονται στους χρήστες όταν τα αποτελέσματα ξεπεράσουν τα αποδεκτά όρια
Πολλαπλές Όψεις των Αποτελεσμάτων	Με όσο περισσότερους τρόπους οι διευθυντές μπορούν να δουν τα αποτελέσματα τόσο πιο σωστές αποφάσεις παίρνουν. Π.χ. επιπρόσθετα με το να έχουν προσπέλαση στην αποτελεσματικότητα του CRM μέσω των κλασικών Λειτουργιών CRM (Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση) θα μπορούν να έχουν προσπέλαση σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν κανάλια επαφής με τον πελάτη
Έλεγχος Πρόσβασης στα Αποτελέσματα	Π.χ. μία επιχείρηση να επιλέξει να δώσει πρόσβαση σε όλους τους παράγοντες μέτρησης σε έναν γενικό διευθυντή, ενώ να περιορίσει τους διευθυντές των επιμέρους λειτουργιών να έχουν προσπέλαση μόνο στους παράγοντες μέτρησης της δικής τους λειτουργίας
Επιλογή Εκτύπωσης	Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα εκτύπωσης αναφορών
Εκπαίδευση και Υποστήριξη	Πρέπει να δίνεται δυνατότητα εκπαίδευσης στις δυνατότητές του και συνεχούς τεχνικής υποστήριξης
Υψηλή Δυνατότητα Ανάπτυξης Εφαρμογών, Αναβάθμισης και Χρησιμοποίησής του.	Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα να τρέχουν γρήγορα οι εφαρμογές, να αποκτά επιπλέον δυνατότητες το σύστημα, και να είναι εύκολα αντιληπτό το σύστημα στους χρήστες.

Στον ΠΙΝΑΚΑ 6 εμφανίζονται οι βασικές δυνατότητες ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας του CRM. Ωστόσο προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα πλεονεκτήματα πρέπει προχωρημένες δυνατότητες όπως αυτές που εμφανίζονται στον ΠΙΝΑΚΑ 7 να ληφθούν υπόψη:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Προχωρημένες Δυνατότητες Συστήματος	Επιχειρησιακή περίπτωση
Στατιστική Ανάλυση	Πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα της εφαρμογής στατιστικής ανάλυσης στα αποτελέσματα
Συστάσεις Σωστών Ενεργειών	Όταν τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται όταν γίνεται «κλικ» σε κάθε παράγοντα μέτρησης πρέπει να δίνονται και οι κατάλληλες συστάσεις για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν
Σύνδεση με τον Χάρτη Στρατηγικής	Ο χάρτης στρατηγικής (αναλύθηκε στο πρώτο βήμα) είναι ένα καλό εργαλείο για να κοινοποιούνται οι στόχοι, σκοποί, και οι παράγοντες μέτρησης μέσα σε όλη την επιχείρηση. Άρα πρέπει να παρέχεται πρόσβαση στον χάρτη μέσω του συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων.
Κοστολόγηση βάσει Δραστηριότητας (Activity- based costing. ABC)	Η ακριβής κοστολόγηση είναι κρίσιμη προκειμένου να εξασφαλιστεί η ακρίβεια κατά την μέτρηση των βασικών παραγόντων μέτρησης της αποτελεσματικότητας του CRM, όπως είναι το Κόστος Εξυπηρέτησης, η αξία του πελάτη σε όλο τον κύκλο του (Customer Lifetime Value) και η κερδοφορία του πελάτη (Customer Profitability). Η ABC δυνατότητα επιτρέπει σε μία επιχείρηση με ακρίβεια να υπολογίσει και να ανακοινώσει το κέρδος και το κόστος.

**4.7.1 Η οργάνωση για την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς**

**αποτελεσμάτων. Το ερώτημα: δημιουργία, αγορά ή ενοικίαση**

Όπως συνέβη με την ανάπτυξη των χαρτών στρατηγικής, με τους CRM scorecards καθώς και με την καθοδική ανάλυση (τεχνική καταρράκτη) των παραγόντων μέτρησης έτσι και με την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς είναι προτιμότερο να εργαστούμε χρησιμοποιώντας ομάδες.

Επίσης για τις περισσότερες ομάδες επιλογής συστημάτων αναφοράς η απόφαση να δημιουργήσουν, να αγοράσουν ή να νοικιάσουν ένα τέτοιο σύστημα, σύντομα περικλύπεται σε απόφαση: να αγοράσουν ή να νοικιάσουν.

Η επένδυση σε χρόνο και κεφάλαιο προκειμένου να δημιουργηθεί από το μηδέν ένα τέτοιο σύστημα είναι τις περισσότερες φορές απαγορευτική.

Η επιλογή του σωστού συστήματος είναι εξαιρετικά κρίσιμη. Όπως και με οποιαδήποτε απόφαση επιλογής λογισμικού, μία προσεκτική ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να διεξαχθεί συγκρίνοντας τις δυνατότητες και το κόστος τριών τουλάχιστον πωλητών. Μία μήτρα επιλογής πωλητών (vendors) όπως αυτή που εμφανίζεται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17, μπορεί να βοηθήσει αυτή τη διαδικασία.

Δυνατότητα Πωλητής	Ενδιαφέρεια	Πωλητής	Πωλητής	Πωλητής
~~~~~				
Βαθμολόγηση δυνατότητας				
Συνολικό κόστος ιδιοκτησίας				
Δείκτης αξίας Συστήματος				

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: ΜΗΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ**

Χρησιμοποιώντας μία κλίμακα βαθμολόγησης (π.χ. 2=Ανεπαρκή, 4=Μέτριο, 6=Καλό, 8=Πολύ Καλό, 10=Τέλειο) για κάθε πωλητή, το σύστημα βαθμολογείται από την ομάδα βάσει της ικανότητάς του να ικανοποιήσει την επιλεγμένη δυνατότητα. Αφού η κάθε επιθυμητή δυνατότητα έχει βαθμολογηθεί για κάθε σύστημα, προστίθενται οι βαθμοί για τις δυνατότητες και στη συνέχεια το άθροισμα διαιρείται με το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας προκειμένου να έχουμε ένα Δείκτη Αξίας του Συστήματος (System Value Index), για κάθε σύστημα αναφοράς αποτελεσμάτων. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη η αξία του συστήματος. Προκειμένου να έχουμε μεγαλύτερη ακρίβεια και αντικειμενικότητα κατά την εκτίμηση κάθε

συστήματος οι μεμονωμένες δυνατότητες μπορούν να σταθμιστούν (weighted) βάσει της σημασίας τους σε σχέση με τους στόχους-δυνατότητες που έχουν ορισθεί από την επιχείρηση.

#### **4.7.2 Οδηγίες που αφορούν την μεγιστοποίηση της επιτυχίας της υλοποίησης**

Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τέτοια συστήματα μέτρησης αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και αναφοράς αποτελεσμάτων. Ανάμεσα στους κυρίαρχους πωλητές τέτοιων συστημάτων είναι οι : ABC Technologies, CorVu, Cognos, Gentia, Hyperion, Oracle, Panorama Business Views, SAP και SAS.

Τόσο η επιλογή του κατάλληλου αυτοματοποιημένου συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων, όσο και η αποτελεσματική υλοποίησή του, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία της μέτρησης της αποτελεσματικότητας CRM. Οι οδηγίες που αναφέρονται παρακάτω θα βοηθήσουν στην μεγιστοποίηση της επιτυχίας της υλοποίησης.

- Εξέτασε τις αιτίες για τις αποτυχίες υλοποίησης των συστημάτων που λειτούργησαν κατά το παρελθόν και ανέπτυξε συγκεκριμένα σχέδια προκειμένου να αποφύγεις εκ νέου τέτοιες αποτυχίες.
- Επέδωξε την υποστήριξη της Διοίκησης για το επιλεγμένο σύστημα CRM πριν και μετά την υλοποίηση.
- Διεξήγαγε επιδείξεις του επιλεγμένου συστήματος στους διευθυντές, υπευθύνους και εργαζόμενους που θα το χρησιμοποιήσουν, πριν την υλοποίηση.
- Διέσπασε το συνολικό έργο (project) σε μικρότερα συνδεδεμένα έργα με σαφώς ορισμένα χρονοδιαγράμματα.
- Επέλεξε μέλη των ομάδων υλοποίησης τα οποία να μπορούν να συνεργαστούν καλά μεταξύ τους.
- Ξεκαθάρισε τους ρόλους και τις αρμοδιότητες όλων των εμπλεκόμενων.
- Θέσε συνεχώς παράγοντες μέτρησης να και να ανακοινώνεις την πρόοδο της υλοποίησης.
- Χρησιμοποίησε όσο το δυνατό καλύτερα τη γνώση και την ειδικευση του πωλητή του συστήματος.



#### **4.8 Βήμα 5: Ενοποίηση του συστήματος μέτρησης CRM με την κουλτούρα του οργανισμού**

Η επιτυχής επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς είναι σημαντική στην επιτυχία της όλης προσπάθειας μέτρησης της αποτελεσματικότητας του CRM. Ωστόσο, αν και σημαντικό να υπάρχει εγκαταστημένο ένα ικανοποιητικό σύστημα αναφοράς αποτελεσμάτων CRM, δεν σημαίνει ότι η κατάλληλη αποτελεσματικότητα του CRM και το αντίστοιχο ROI θα μεγιστοποιηθούν. Προκειμένου να μεγιστοποιηθούν η αποτελεσματικότητα και το ROI, η μέτρηση αποτελεσματικότητας πρέπει να ενοποιηθεί με την κουλτούρα και τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Προκειμένου αυτή η ολοκλήρωση να συμβεί με επιτυχία, το σύστημα μέτρησης πρέπει να ενσωματωθεί στα βασικά συστήματα διοίκησης της επιχείρησης. Παρακάτω αναφέρονται πέντε στρατηγικές-κλειδιά για την ενοποίηση του συστήματος μέτρησης του CRM με την οργανωσιακή κουλτούρα:

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων.
2. Πρωτοβουλίες βελτίωσης.
3. Στρατηγικός Προϋπολογισμός.
4. Επιχειρησιακή Επικοινωνία.
5. Στρατηγική Γνώση .

##### **4.8.1 Σύνδεση στρατηγικής μέτρησης του CRM με την διοίκηση ανθρω- πίνων πόρων**

Ένα από τα πιο ισχυρά μέσα για την εδραίωση του συστήματος μέτρησης του CRM στην κουλτούρα του οργανισμού είναι η σύνδεσή του με τις τρεις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων: α) επιλογή και πρόσληψη, β) εκπαίδευση και εξέλιξη και γ) αναγνώριση αποτελεσματικότητας και ανταμοιβή.

Οι παράγοντες μέτρησης CRM υποδεικνύουν τις βασικές ικανότητες που θα πρέπει να οδηγούν στην επιτυχία του CRM. Αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν σαν μία ισχυρή βάση για την αναγνώριση κρίσιμης γνώσης, ικανοτήτων και δεξιοτήτων και για το κτίσιμο προτύπων που θα οδηγήσουν την αποτελεσματικότητα σε κάθε λειτουργία του CRM.

Με αποτελεσματικά μοντέλα ικανοτήτων (που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του CRM) να έχουν δημιουργηθεί, βασικά κριτήρια επιλογής και πρόσληψης μπορούν να αναπτυχθούν, όπως επίσης

προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να σχεδιαστούν τα οποία άμεσα και αποτελεσματικά υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές ικανότητες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία του CRM.

Η σύνδεση της ανταμοιβής (π.χ. μπόνους, κίνητρα, προαγωγές, κτλ) με την αποτελεσματικότητα στους παράγοντες μέτρησης CRM μπορεί να είναι το ισχυρότερο μέσο για την εδραίωση του συστήματος CRM στην κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο μελέτες δείχνουν ότι μόνο 25% των επιχειρήσεων συνδέουν τα κίνητρα που δίνονται σε διευθυντές με τα στρατηγικά αποτελέσματα. Επίσης η «σύνδεση» της ανταμοιβής με την αποτελεσματικότητα του CRM πρέπει να γίνεται στον κατάλληλο χρόνο. Η υλοποίηση ενός CRM scorecard πρόκειται να πάρει στους περισσότερους οργανισμούς 12 μήνες. Συνεπώς αν προχωρήσουμε πολύ γρήγορα στην σύνδεση των πραγματικών ανταμοιβών με τους παράγοντες μέτρησης CRM, υπάρχει περίπτωση να υπονομευθεί ένα κατά τα άλλα καλά δημιουργημένο σύστημα μέτρησης του CRM.

#### **4.8.2 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τις πρωτοβουλίες βελτίωσης του CRM.**

Κατά τη διαδικασία επιλογής πρωτοβουλιών βελτίωσης του CRM, το μεγαλύτερο βάρος θα πρέπει να δοθεί σε εκείνες τις πρωτοβουλίες που θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στους παράγοντες μέτρησης CRM και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής. Όταν αναπτύσσονται αυτές οι πρωτοβουλίες βελτίωσης, κάθε τέτοια πρωτοβουλία θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο ROI. Αυτό πρέπει να περιέχει πέντε συστατικά:

- Προσδοκώμενη επίδραση στους παράγοντες μέτρησης CRM.
- Προσδοκώμενος χρόνος για υλοποίηση της πρωτοβουλίας.
- Εκτιμώμενοι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση.
- Εκτιμώμενο ROI.
- Σχέδιο για την μέτρηση της επίδρασης της πρωτοβουλίας.

#### **4.8.3 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τον επιχειρησιακό**

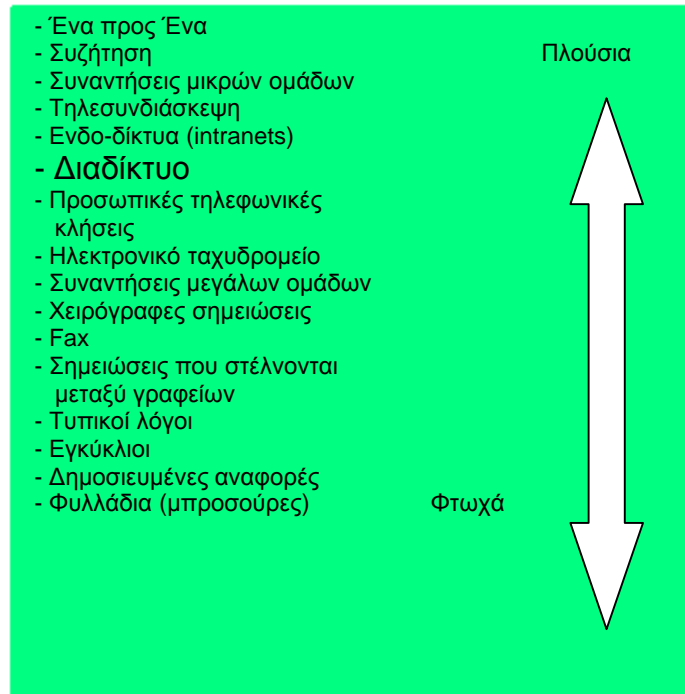
### **προϋπολογισμό.**

Μελέτες αποκαλύπτουν ότι περίπου 60% των επιχειρήσεων σήμερα δεν συνδέουν τον προϋπολογισμό με την στρατηγική CRM. Η σύνδεση των προϋπολογισμών με την στρατηγική μέτρηση CRM εξυπηρετεί σαν μία ισχυρή επίδειξη της δέσμευσης της διοίκησης όσον αφορά την στρατηγική CRM και σαν μία ξεκάθαρη απόδειξη του τι είναι σημαντικό για την επιτυχία του CRM. Η αποτελεσματική σύνδεση της μέτρησης CRM με τον προϋπολογισμό επιτυγχάνεται με την εκταμίευση των αναγκαίων χρηματικών πόρων για πρωτοβουλίες βελτίωσης-ανάπτυξης του CRM οι οποίες υποστηρίζουν τους στόχους αποτελεσμάτων για τους παράγοντες μέτρησης CRM.

#### **4.8.4 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή επικοινωνία.**

Η δημιουργία και η διατήρηση της επίγνωσης των εργαζομένων όσον αφορά τη στρατηγική CRM, αποτελεί το κλειδί για την εδραίωση του CRM συστήματος μέτρησης. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι μόνο το 5% των εργαζομένων κατανοούν την στρατηγική του οργανισμού τους και ότι πάνω από το 50% των εργαζομένων δεν γνωρίζουν τους στόχους του οργανισμού. Είναι πολύ δύσκολο να φανταστεί κάποιος έναν οργανισμό να μεγιστοποιεί την επιτυχία του CRM αν το σύνολο της επιχείρησης δεν γνωρίζει την στρατηγική CRM, τους στόχους του οργανισμού και το πώς ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία του CRM. Προκειμένου να δημιουργήσουμε έναν οργανισμό που να γνωρίζει την στρατηγική CRM, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δημιουργήσουν μία συνεχή επικοινωνιακή στρατηγική. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει ένα μίγμα μέσων επικοινωνίας. Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18 εμφανίζεται μία κλίμακα των μέσων επικοινωνίας.[3]

Σε υψηλότερο σημείο στην κλίμακα αυτή βρίσκονται τα πιο «πλούσια» κανάλια επικοινωνίας (αυτά δηλαδή που είναι πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους στόχους της επικοινωνίας) αλλά και πιο δαπανηρά, ενώ σε χαμηλότερο τα πιο φτωχά (τα λιγότερο αποτελεσματικά) αλλά πιο φθηνά.



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τόσο τα «πλούσια» όσο και τα «φτωχά» κανάλια θα πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν μία πρωτοβουλία CRM προωθείται. Ωστόσο, όταν μία τέτοια πρωτοβουλία έχει εδραιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, η στήριξη σε πιο «φτωχά» μέσα επικοινωνίας συντηρεί την αποτελεσματική επικοινωνία ενώ διατηρεί το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Ανάμεσα στα πιο ισχυρά κανάλια επικοινωνίας σήμερα είναι το διαδίκτυο και τα ενδο-δίκτυα (intranets). Για παράδειγμα, ένας οργανισμός θα μπορούσε να στείλει το CRM Scorecard στο ενδο-δίκτυο με αποσπάσματα βίντεο με διευθυντές να εξηγούν την στρατηγική CRM της επιχείρησής τους, τους στόχους και τους παράγοντες μέτρησης.

Τέλος η στρατηγική επικοινωνίας πρέπει να υπολογίζει-μέσω ερευνών- τα επίπεδα επίγνωσης των εργαζομένων σχετικά με το CRM scorecard, τους στόχους και τους σκοπούς.

### 4.8.5 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την στρατηγική γνώση

Οι παράγοντες μέτρησης του CRM μπορούν να γίνουν ένα ισχυρό εργαλείο για να καθοδηγηθεί η επιχειρησιακή γνώση και αποτελεσματικότητα. Μέσω της σκόπιμης, συνεχούς παρατήρησης και ανάλυσης της επίδρασης των διαφορετικών στρατηγικών και πρωτοβουλιών στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης CRM, νέα και αποτελεσματική γνώση μπορεί να αποκτηθεί, να διαμοιραστεί και να χρησιμοποιηθεί από κάθε επίπεδο του οργανισμού προκειμένου να μεγιστοποιηθεί

η αποτελεσματικότητα του CRM και το ROI. Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο αναφοράς πρέπει να εγκατασταθεί προκειμένου να διευκολυνθεί η στρατηγική γνώση που σχετίζεται με το σύστημα μέτρησης του CRM. Τα συστατικά αυτού του πλαισίου είναι τα εξής:

*Συναντήσεις βασιζόμενες στη Γνώση* – Τακτικές συναντήσεις, διεξάγονται μηνιαίως και διαρκούν μία έως δύο ώρες. Γίνονται προκειμένου να εξασφαλίσουν την επικοινωνία ανάμεσα σε όλους τους συμμετέχοντες. Τα θέματα περιλαμβάνουν αντικείμενα όπως τα «μαθήματα που έχουν ληφθεί» από προηγούμενες πρωτοβουλίες βελτίωσης-ανάπτυξης.

*Γνώση που διευκολύνεται μέσω της τεχνολογίας*- Οι τεχνολογίες (Intra ή Internet) αναπτύσσονται προκειμένου να παρέχουν ένα μέσο για την ανταλλαγή της στρατηγικής γνώσης μέσω του οργανισμού.

*Προγραμματισμός Ενεργειών βασιζόμενων στην Γνώση*- Χωρίς τις ενέργειες η γνώση δεν έχει μεγάλη αξία. Οι συναντήσεις βασιζόμενες στη γνώση ολοκληρώνονται με σχέδια ενεργειών που βασίζονται στην στρατηγική γνώση. Τέτοια σχέδια ενδεχομένως να περιλαμβάνουν αλλαγές στα μέτρα του CRM Scorecard.

Μόνο αν το σύστημα μέτρησης του CRM εδραιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, η αποτελεσματικότητα του CRM και το ROI θα είναι ιδανικά. Η ενσωμάτωση του συστήματος μέτρησης στα βασικά συστήματα διοίκησης του οργανισμού είναι το τελευταίο βήμα στην δημιουργία ενός CRM Scorecard.

Τέλος η εδραίωση του συστήματος μέτρησης είναι μία συνεχής διαδικασία που θα πρέπει να επανακαθορίζεται προκειμένου να συναντά τις νέες επιχειρησιακές προκλήσεις και τους νέους στόχους αποτελεσματικότητας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Strong Leadership, Strategic Vision and Effective Metrics Key to Successful CRM, a Survey by DMR Consulting
2. Implementing a CRM Scorecard, by James Brewton, CRMetrix
3. "Communication: A Key Factor in Strategy Implementation " Joseph Miniace and Elizabeth Falter, Planning Review (January-February 1996).







## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM

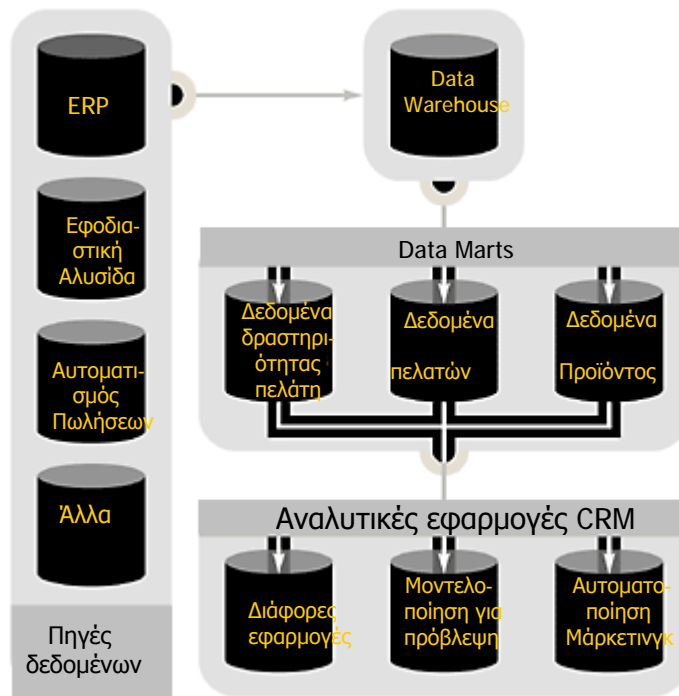
#### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration), που αφορά την ικανότητα διασύνδεσης αφενός μεταξύ των διάφορων επιμέρους συστημάτων του CRM και αφετέρου ανάμεσα στο CRM και στα προϋπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα (π.χ. ERP). Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης έχει αναδειχθεί σε ένα από τα πιο σημαντικά που προκύπτουν κατά την υλοποίηση των CRM συστημάτων.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε έξι από τα βασικότερα λάθη που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση του CRM.

#### 5.2 Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration)

Σε ένα τέλειο κόσμο, τα δεδομένα από κάθε ορατή εσωτερική και εξωτερική πηγή θα έπρεπε να εισέρχονται σε μία βάση δεδομένων μόνο για τις λειτουργίες CRM. Από εκεί, επιμέρους όψεις της βάσης δεδομένων (data marts) θα πρέπει να λαμβάνουν υποσύνολα των αποθηκευμένων δεδομένων και να αλληλεπιδρούν με μία ή περισσότερες αναλυτικές εφαρμογές CRM. Ένα τέτοιο μοντέλο απεικονίζεται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: [1]



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: ΜΟΝΤΕΛΟ CRM ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Ωστόσο, σήμερα το πρόβλημα της ολοκλήρωσης των δεδομένων σε μία εύχρηστη βάση δεδομένων ταλαιπωρεί τις επιχειρήσεις και είναι συχνά η Αχίλλειος πτέρνα των έργων CRM.

### 5.2.1 Γιατί το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration) μπορεί να ακυρώσει τα σχέδια CRM ενός οργανισμού.

Προκειμένου οι οργανισμοί να εκμεταλλευτούν τις πλήρεις δυνατότητες του CRM και να πραγματοποιηθούν όλες οι προσδοκίες που έχουν από αυτό, πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουν ότι τα σχετιζόμενα με τον πελάτη δεδομένα συχνά υπάρχουν σε δεκάδες, αρκετές φορές και σε εκατοντάδες αρχεία και βάσεις δεδομένων. Πρέπει στη συνέχεια να κατανοήσουν τον μηχανισμό με τον οποίο θα χρησιμοποιήσουν όλες αυτές τις πηγές δεδομένων με ένα ενιαίο και συνεπή τρόπο.

Τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο σύνθετα αν αναλογιστούμε ότι συχνά οι επιχειρησιακοί ορισμοί διαφέρουν από σύστημα σε σύστημα: αυτό που για ένα σύστημα είναι π.χ. «πελάτης» μπορεί για κάποιο άλλο σύστημα να είναι «νοικοκυριό». Ακόμη χειρότερα, αυτό που συνιστά μία εγγραφή «πελάτης» σε ένα σύστημα, μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικό, ή ακόμη και να συγκρούεται, με αυτό που συνιστά μία εγγραφή «πελάτης» σε ένα άλλο σύστημα.

Συμβαίνει συχνά λοιπόν, παρά τη δαπάνη εκατομμυρίων σε συστήματα CRM, το λογισμικό να μην είναι σε θέση να δώσει απάντηση σε μία απλή αίτηση του τμήματος μάρκετινγκ, για παράδειγμα, να συνδέσει την αλληλογραφία ή τα στοιχεία που δίνει το κέντρο κλήσης με τα δεδομένα από το δικτυακό τόπο (web site) για μία συγκεκριμένη διαφημιστική εκστρατεία.

Συνεπώς, η ολοκλήρωση δεδομένων (data integration) δεν μπορεί να συμβεί χωρίς συνέπεια στα δεδομένα και σωστούς σχετιζόμενους με τον πελάτη επιχειρησιακούς ορισμούς σε όλα τα επίπεδα του CRM – e-mail, σύστημα Web, κέντρο κλήσης, αλληλογραφία, διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών κτλ.

Οι επιχειρήσεις που σήμερα αγωνίζονται να κάνουν τα CRM συστήματα να «δουλέψουν» ικανοποιητικά, αρχικά επικεντρώθηκαν στην επίλυση εξειδικευμένων λειτουργικών προβλημάτων κάτι που πέτυχαν τα επιμέρους συστήματα CRM. Δυστυχώς στην διαδικασία εγκατάστασης αυτών των επιμέρους συστημάτων δημιουργήθηκαν μεγάλα κενά ανάμεσα στις βάσεις δεδομένων και τα CRM συστήματα, καθώς οι επιμέρους μονάδες της επιχείρησης προσέθεταν νέα CRM τμήματα και υπηρεσίες στο ήδη υπάρχον μίγμα. Τα διάφορα συστήματα που συνιστούν το λειτουργικό επίπεδο του CRM - όπως η αυτοματοποίηση των πωλήσεων, συστήματα κέντρων κλήσης - και οι αναλυτικές εφαρμογές όπως data-mining και εκστρατείες μάρκετινγκ, δουλεύουν πολύ ικανοποιητικά μέσα στα «κουτιά» τους. Ωστόσο η δυσκολία βρίσκεται στο συντονισμό των σημείων επαφής με τον πελάτη, ή στα κενά ανάμεσα στα συστήματα που υποστηρίζουν αυτά τα σημεία διεπαφής. Αυτά τα προβλήματα είναι ακόμη πιο εμφανή τώρα που οι επιχειρήσεις έχουν ήδη κάνει επενδύσεις σε συστήματα CRM και χρειάζονται να μεγιστοποιήσουν την απόδοση αυτών των επενδύσεων, επιθυμώντας τα πράγματα να ακολουθήσουν τον δρόμο που πίστευαν ότι θα ακολουθούσαν όταν επένδυαν σε αυτά τα συστήματα.

Για παράδειγμα, όπως ανακοινώθηκε σε μία ειδική αναφορά πάνω στο CRM που εκδόθηκε από το περιοδικό ComputerWorld, η επιχείρηση Mazda USA επιθυμούσε να ενώσει (συνδέσει) τα προφίλ των ιδιοκτητών αυτοκινήτων, να τους τμηματοποιήσει (segment) ανάλογα με την αξία τους και να δημιουργήσει δείκτες για την αξία τους (CLV) καθώς και για το επίπεδο αφοσίωσής τους. Ωστόσο η βάση δεδομένων των πελατών της ήταν ταξινομημένη ανά όνομα πελάτη, ενώ η βάση δεδομένων των οχημάτων ήταν ταξινομημένη ανά αριθμό αναγνώρισης οχήματος. Η βάση δεδομένων του μάρκετινγκ περιείχε δέκα χρόνια επαφών με τον πελάτη, αλλά δεν διέθετε κανένα εργαλείο επερώτησης ή ανάλυσης. Ήταν επίσης γεμάτη λάθη και διπλοεγγραφές. Η Mazda έπρεπε να δέσει μαζί τέσσερις κύριες και ξεχωριστές βάσεις δεδομένων: του μάρκετινγκ, των οχημάτων, των υπηρεσιών και του κέντρου κλήσης. Αφού πραγματοποίησε ένα έργο ολοκλήρωσης δεδομένων, η Mazda έχει πλέον μία πιο ολοκληρωμένη όψη των πελατών της. Τα προβλήματα της Mazda είναι από τα τυπικά που αντιμετωπίζουν πολλές από τις Fortune 1000 επιχειρήσεις σήμερα. Ιδανικά, μία επιχείρηση θα

επιθυμούσε να έχει τα διάφορα CRM συστήματά της να «συνεργάζονται» αρμονικά προκειμένου να παρέχουν μία συνεπή εικόνα στον τελικό χρήστη και να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες για άσκηση αποτελεσματικού μάρκετινγκ, ωστόσο στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει.[2]

### 5.2.2 Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος

Μέρος της αιτίας του δύσκολου συντονισμού του CRM μέσα στον οργανισμό είναι ότι η εσωτερική δομή του περιλαμβάνει πολλά συστήματα τα οποία σχετίζονται με τον πελάτη και διατηρούν κάποιες πληροφορίες για αυτόν. Προκειμένου να κάνουν όλα αυτά τα συστήματα να συνεργάζονται αρμονικά, τα CRM συστήματα πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν μία κοινή γλώσσα, να αναπτύξουν δηλαδή μία «εσπεράντο» των δεδομένων που θα περιλαμβάνει κοινούς ορισμούς. Πρέπει όλοι να συμφωνούν τι συνιστά ο πελάτης, η συναλλαγή, το προϊόν, το νοικοκυριό κτλ. Αυτό δεν σημαίνει ότι όλα τα σχήματα της βάσης δεδομένων πρέπει να ανασχεδιαστούν, αλλά ότι τα συστήματα που έχουν αναλάβει την επικοινωνία και ανταλλαγή των δεδομένων πρέπει να χρησιμοποιούν αυτήν την «lingua franca».

Τα μεταδεδομένα «metadata» είναι ο ορισμός, η περιγραφή των πραγματικών δεδομένων, τα δεδομένα που αφορούν δεδομένα. Από τα μεταδεδομένα μπορούμε να συναρμολογήσουμε μία κοινή όψη επιχειρησιακών ορισμών όπως «πελάτης», «προϊόν», «λογαριασμός» ή «διαφήμιση». Η έννοια «πελάτης» μπορεί αρχικά να δείχνει αυταπόδεικτη ότι δηλαδή πελάτες είναι οι άνθρωποι που αγοράζουν τα προϊόντα και υπηρεσίες μίας επιχείρησης. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, ο ορισμός του πελάτη μπορεί να διαφέρει πολύ, ανάλογα με το κανάλι επαφής με τον πελάτη που χρησιμοποιείται, τις συνθήκες της πώλησης, την φύση της διαφημιστικής εκστρατείας κτλ. Η λύση είναι τυποποιημένοι, επαναχρησιμοποιούμενοι ορισμοί μεταδεδομένων διαθέσιμοι σε όλα τα συστήματα και τις επιχειρησιακές μονάδες. Με τον καταμερισμό κοινών ορισμών και δεδομένων σχετικά με τους πελάτες, μία επιχείρηση έχει μεγαλύτερες δυνατότητες να αναγνωρίσει ευκαιρίες up-selling και cross-selling, να εξασφαλίσει την συνέπεια των προσφορών και μηνυμάτων και να αυξήσει τα έσοδά της.

Με τη δημιουργία «συμφιλιωμένων» ορισμών των συστημάτων, είναι πλέον εφικτή η επικοινωνία μεταξύ αυτών των συστημάτων. Εδώ γεννιέται ένα άλλο πρόβλημα. Πλέον τα συστήματα «μιλούν» το ένα με το άλλο, τι πρέπει όμως να «λένε»;

Αυτό που κάθε επαγγελματίας του μάρκετινγκ επιθυμεί είναι η ικανότητα να δημιουργήσει «πολιτικές αλληλεπίδρασης». Αυτές είναι κωδικοποιημένοι κανόνες που διέπουν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες: μέσω όλων των καναλιών και σημείων επαφής, σε πραγματικό χρόνο. Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα απλών πολιτικών αλληλεπίδρασης:

«Αν ένας πλατινένιος πελάτης ανασύρει περισσότερα από 10.000€, να υπάρχει κάποιος πωλητής που να του τηλεφωνήσει». «Αν ένας πελάτης ανακοινώσει αλλαγή διεύθυνσης στο κέντρο κλήσης, διαφήμισέ του ένα στεγαστικό δάνειο στην προσωπική του Web σελίδα».

Με την ικανότητα να δημιουργούν επιχειρησιακούς κανόνες όπως τους παραπάνω, η ομάδα μάρκετινγκ θα είναι σε θέση να καταστρώσει τακτικά σχέδια για το πώς ο οργανισμός θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη και τις απαιτήσεις του, ενώ θα παρέχει μία συνεπή εξυπηρέτηση μέσα από τις διάφορες γραμμές της επιχείρησης και τα κανάλια μάρκετινγκ.

Συνεπώς, η δημιουργία μίας επένδυσης CRM αποτελείται από δύο φάσεις. Η πρώτη είναι η ενοποίηση των διαφορετικών συστημάτων, μέσα από τη δημιουργία και διαχείριση τυποποιημένων, επαναχρησιμοποιούμενων επιχειρησιακών ορισμών που αντιστοιχούν στα διαφορετικά CRM συστήματα μέσα στον οργανισμό. Αυτοί οι ορισμοί, οι οποίοι κατευθύνουν την κίνηση των δεδομένων CRM μέσα από τα συστήματα, είναι προσπελάσιμοι σε εργαλεία τρίτων μέσα από SOAP και Java APIs που κάνουν εφικτή αυτή την αντιστοίχιση των κοινών CRM ορισμών.

Έχοντας πραγματοποιήσει την φάση του ορισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν τότε να προχωρήσουν στην δεύτερη φάση και να αναπτύξουν «πολιτικές αλληλεπίδρασης», οι οποίες χρησιμοποιούν την κοινή γλώσσα των μεταδεδομένων προκειμένου να επιτρέψουν στα διαφορετικά συστήματα να συντονιστούν σε πραγματικό χρόνο. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι ευκαιρίες up-selling και cross-selling παρουσιάζονται σε πραγματικό χρόνο, οι πελάτες έχουν καλές και ευχάριστες σχέσεις με την επιχείρηση ανεξάρτητα καναλιού που χρησιμοποιούν, ενώ ο οργανισμός σαν σύνολο λειτουργεί πιο αποτελεσματικά.

### **5.3 Έξι λάθη που γίνονται στο CRM [3]**

Σύμφωνα με μία έρευνα του Gartner Group το 55% του συνόλου των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των επιχειρήσεων που τα υλοποίησαν.

Επίσης σε μία έρευνα της Bain & Company που έγινε σε 451 διοικητικούς υπαλλήλους (executives) το 2001 και αφορούσε την εκτίμηση 25 γνωστών εργαλείων όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, το CRM ταξινομήθηκε τρίτο από το τέλος. Επιπλέον η Bain ανακάλυψε ότι ένας στους πέντε χρήστες δήλωνε ότι οι πρωτοβουλίες που ανέλαβε η επιχείρησή του όσον αφορά το CRM όχι μόνο απέτυχαν να επιφέρουν κερδοφορία, αλλά επίσης έβλαψαν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Ανεξάρτητα από αυτές τις αποτυχίες, οι επιχειρήσεις αναμένεται να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα στην τεχνολογία του CRM σε σχέση με άλλες αγορές πληροφοριακών συστημάτων. Μία ανακοίνωση του Jupiter Media Metrix τον Φεβρουάριο του 2002 υποδεικνύει ότι πολλές Αμερικανικές (U.S.) επιχειρήσεις θα ξοδέψουν 500.000 ευρώ, ή περισσότερα στην τεχνολογία CRM το 2002 και το 2003. Το Meta Group αναμένει η αγορά για λογισμικό CRM να υπερδιπλασιαστεί, από 20 δισεκατομμύρια ευρώ το 2001 σε 46 δισεκατομμύρια ευρώ το 2003.

Επιπλέον το κόστος της υλοποίησης ενός συστήματος CRM δεν είναι μόνο χρηματικό καθώς οι επιχειρήσεις πέρα από χρήματα επενδύουν και χρόνο. Αντίθετα με τους ισχυρισμούς των πωλητών για υλοποιήσεις της τάξης των 90 ημερών, τα συστήματα CRM συνήθως χρειάζονται δύο χρόνια προκειμένου να υλοποιηθούν.

Έχοντας αυτά υπόψη είναι σκόπιμο να εξετάσουμε τους λόγους αποτυχίας των έργων (projects) CRM. Παρακάτω αναφέρονται έξι από τα βασικά λάθη που συμβαίνουν.

### ***Λάθος 1: Υπερβολές των πωλητών και μη ρεαλιστικές προσδοκίες***

Όπως συμβαίνει με τις περισσότερες καινούργιες τεχνολογίες, το CRM έχει χαρακτηριστεί από υπερβολές. Οι πωλητές έχουν διαφημίσει «επιθετικά» το CRM, δημιουργώντας μη ρεαλιστικές υψηλές προσδοκίες στην πλευρά των πελατών. Οι επιχειρήσεις αγοράζουν πάρα πολλά χαρακτηριστικά τα οποία δεν έχουν εφαρμογή στις συγκεκριμένες απαιτήσεις τους. Πολύ συχνά οι πωλητές είναι αυτοί που κατευθύνουν τις αγορές CRM χωρίς οι πελάτες να έχουν ορίσει με σαφήνεια τις ανάγκες τους. Αν πρώτα αγοραστεί το λογισμικό και μετά οριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης είναι δεδομένο ότι το σύστημα CRM θα αποτύχει. [4]

Είναι γεγονός ότι τα περισσότερα συστήματα CRM δεν αποτυγχάνουν από αδυναμίες της τεχνολογίας. **Πολύ λίγα συστήματα CRM αποτυγχάνουν επειδή το λογισμικό δεν υλοποιήθηκε.**[5] Είναι ακόμη πιο κοινό για τα συστήματα CRM να αποτύχουν εξαιτίας της έλλειψης ευθυγράμμισης με τους επιχειρησιακούς στόχους, ανεπαρκή οργανωτική προετοιμασία και άλλα προβλήματα που ανακύπτουν από τον αναποτελεσματικό επιχειρησιακό σχεδιασμό και διοίκηση.

### ***Λάθος 2: Καμία στρατηγική πελατών***

Μία από τις μεγαλύτερες αιτίες αποτυχίας προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις εγκαθιστούν τα διάφορα υποσυστήματα του CRM πριν θέσουν μία ξεκάθαρη στρατηγική πελατών. Τα υποσυστήματα του CRM

μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς και συνεπώς οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουν τους στόχους τους πριν αγοράσουν λογισμικό.

- Επιθυμούμε να μειώσουμε τα κόστη χειρισμού αιτημάτων πελατών;
- Επιθυμούμε να αποκτήσουμε καινούργιους πελάτες;
- Επιθυμούμε να επικεντρωθούμε στην διατήρηση των αξιόλογων πελατών;
- Επιθυμούμε να προσφέρουμε περισσότερα ή ακριβότερα προϊόντα προκειμένου να αναπτύξουμε τους πιο αξιόλογους πελάτες;

Χωρίς να απαντηθούν ερωτήσεις αυτού του είδους, συνήθως δεν επιλέγονται τα κατάλληλα εργαλεία CRM.

Επίσης κάποιες επιχειρήσεις έχουν μία στρατηγική πελατών, αλλά είναι πολύ γενική και ευρεία. Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι το έργο CRM επιχειρεί να εξυπηρετήσει πάρα πολλά θέματα έτσι ώστε ακόμη και αν μπορούσαν να επιλύσουν ένα επιχειρησιακό πρόβλημα αυτό θα άλλαζε πριν προλάβουν να το τελειώσουν [5]. Ένας τρόπος να αποφύγουν αυτές τις ατυχίες είναι με την τοποθέτηση προσεκτικά ορισμένων βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών σκοπών, ώστε να «προλαβαίνουν τις αλλαγές».

### ***Λάθος 3: Κακή προετοιμασία για την αλλαγή***

Ακόμη και οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μία λογική στρατηγική για τον πελάτη, θα αποτύχουν στις προσπάθειές τους να υλοποιήσουν το CRM, αν δεν τροποποιήσουν τη δομή τους προκειμένου να αντανakλούν αυτή την στρατηγική. Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να υιοθετήσουν πελατοκεντρικές αξίες, να αναπτύξουν νέες διεργασίες, να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους, να μεταβάλλουν τις αρμοδιότητες των εργασιών και τα σχέδια ανταμοιβών και να χειριστούν πολλά άλλα θέματα που σχετίζονται με την στρατηγική πελατών.

Μία κοινή παρεξήγηση σχετικά με το CRM είναι η αντίληψη ότι σχετίζεται μόνο με επιφανειακές διεργασίες λόγω της φύσης του να «έρχεται» σε επαφή με τον πελάτη (customer-facing)[4]. Προκειμένου να είναι επιτυχές το CRM απαιτεί βαθύτερη αλλαγή μέσα στον οργανισμό.

Το βάθος της αλλαγής που απαιτείται προκειμένου να υλοποιηθεί το CRM είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην επιτυχία του. Μία πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη από το CRM Forum, αποκάλυψε ότι 87% των ερωτώμενων ταξινόμησαν τα προβλήματα διοικητικής μεταβολής (change management) σαν την κύρια αιτία της αποτυχίας των CRM έργων.

## ***Λάθος 4: Απουσία δέσμευσης ανώτατης ηγεσίας***

Αν αναλογιστούμε πόσο βαθιά το CRM επηρεάζει μία επιχείρηση, η εξασφάλιση της έγκρισης από την ανώτερη διοίκηση είναι εξαιρετικά κρίσιμη. Δοθέντος ότι το CRM απαιτεί ριζικές αλλαγές στον οργανισμό, είναι αντιληπτό ότι μόνο η ανώτατη ηγεσία έχει την αναγκαία δύναμη και εξουσία να θέσει την στρατηγική κατεύθυνση στο CRM και αποτελεσματικά να την μεταδώσει στους εργαζόμενους[4]. Επειδή η ανώτερη διοίκηση βρίσκεται σε ένα «υψηλό σημείο» στην επιχείρηση μπορεί να μεταβάλλει την οργανωτική δομή, να ξεπεράσει τα εμπόδια επικοινωνίας ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα και να κρατήσει τα μεσαία στελέχη σε ετοιμότητα.

Ωστόσο δεν απαιτείται μόνο η άσκηση εξουσίας. Από την στιγμή που έχει ληφθεί η απόφαση της υλοποίησης του CRM, ένας οργανισμός πρέπει να έχει τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης εγκατεστημένα, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τις κατάλληλες ικανότητες χειρισμού των CRM συστημάτων. Επίσης η ανώτατη ηγεσία πρέπει να εξασφαλίσει ότι οποιοσδήποτε έχει διευθυντικό ρόλο σε σχέση με τις πρωτοβουλίες CRM που θα αναληφθούν, θα έχει και τις ανάλογες διοικητικές ικανότητες.

## ***Λάθος 5: Η παραγνώριση της σημασίας του συστήματος μέτρησης.***

Όπως αναλύθηκε και στο τέταρτο κεφάλαιο, τα καλύτερα έργα CRM μπορεί να αποδειχτούν άχρηστα αν δεν υπάρχει ένα σύστημα μέτρησης. Μόνο το 30% των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν από τη Giga Information Group έχουν ή είναι στην διαδικασία να αποκτήσουν μία στρατηγική μέτρησης για το CRM. Στην ίδια έρευνα το 55% σχεδιάζει να μετρήσει τα πλεονεκτήματα του CRM, αλλά δεν έχει συγκεκριμένη στρατηγική για να το κάνει.

Αλλά ακόμη και αν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιους παράγοντες μέτρησης τους χρησιμοποιούν ακατάλληλα. Για παράδειγμα, αν στα πλαίσια της στρατηγικής πελατών μίας επιχείρησης υπάρχει ο



στόχος της διατήρησης των πελατών, αλλά η επιχείρηση μετρά μόνο τον αριθμό των πελατών που επεξεργάζεται μέσα από τα κέντρα κλήσης της, το σύστημα μέτρησης στην περίπτωση αυτή δεν υποστηρίζει την συγκεκριμένη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των πελατών τους πριν την υλοποίηση της τεχνολογίας CRM, έτσι ώστε να έχουν μία βάση προκειμένου να καθορίζουν την σχετική επιτυχία ή αποτυχία του προγράμματος[6].

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας δεν είναι το μόνο είδος μέτρων που οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν προκειμένου να μειώσουν τις πιθανότητες αποτυχίας. Πρέπει να χρησιμοποιούν και διαγνωστικά μέτρα έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κάνουν επαρκή και σωστή χρήση του συστήματος CRM [5]. Τα διαγνωστικά μέτρα, μετρούν αντικείμενα όπως ο ρυθμός επαναλήψεων των επισκέψεων πελατών, ο αριθμός των εργαζομένων που χρησιμοποιεί τις εφαρμογές πωλήσεων και ο αριθμός των διευθύνσεων των πελατών στην βάση δεδομένων.

#### ***Λάθος 6: Η αδιαφορία για τον πελάτη***

Μία από τις ειρωνείες του CRM είναι ότι οι επιχειρήσεις ξεχνούν ότι ο βασικός λόγος ύπαρξής του είναι ο πελάτης, όπως φαίνεται και στην ονομασία του. Συνεπώς πολλές επιχειρήσεις δεν συλλέγουν και εκτιμούν δεδομένα πελατών πριν εφεύρουν τις CRM στρατηγικές και προγράμματα. Πολλές φορές, λοιπόν, οι επιχειρήσεις αυτοματοποιούν μία συνολική ομάδα διεργασιών, ωστόσο δεν δημιουργούν συστήματα που ανακουφίζουν τους πελάτες [5]. Χρησιμοποιούν επομένως το CRM προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους, παρά για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των πελατών τους. Αυτά τα δύο δεν είναι το ίδιο. Για παράδειγμα, το προσωπικό του κέντρου κλήσης συνήθως πιέζεται προκειμένου να χειριστεί όσο το δυνατό περισσότερες κλήσεις και όχι για να επιβεβαιώσει ότι τα προβλήματα των πελατών στην πραγματικότητα διευθετούνται. Πολλές φορές οι πελάτες βλέπουν τα CRM συστήματα σαν μία απογοητευτική κατάσταση όπου κρατούνται σε αναμονή και «ταξιδεύονται» μέσα από ένα λαβύρινθο συστημάτων φωνής (voice-mail).

Ακριβώς εξαιτίας αυτής της εμμονής των επιχειρήσεων στην αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις λαθεμένα υποθέτουν ότι η τεχνολογία είναι πάντα η καλύτερη απάντηση προκειμένου να χειριστούν τους πελάτες τους. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι τοπικοί έμποροι γνωρίζουν αρκετά καλά

τους πελάτες τους [7]. Οι επιχειρήσεις ενδεχομένως να είναι απογοητευμένες από τα αποτελέσματα των προγραμμάτων CRM επειδή στην πραγματικότητα δεν χρησιμοποιούν αυτά τα προγράμματα για την ικανοποίηση των πελατών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Meta Group Inc.; Stamford, Conn., Computerworld Research

2. Why integration will make or break your CRM plans, Establishing interaction policies, May 17,2002, by Barry Briggs (chief technology officer and vice president of engineering at [Wheelhouse Corp.](#),chief architect and lead developer of Lotus 1-2-3™)
3. Six mistakes that will sink your CRM, by [Adrian Mello](#) Tech Update's e-business columnist, March 18, 2002
4. Dick Lee, principal of High-Yield Marketing in St. Paul, Minn
5. Erin Kiniken, vice president of CRM at the Giga Information Group
6. Kevin Scott Senior Analyst of AMR Research
7. Beth Eisenfeld, research director at the Gartner Group



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### CRM ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

#### 6.1 Εισαγωγή

Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) έχει αρχίσει πλέον να ωριμάζει. Ολοένα και περισσότερες κυβερνήσεις – σε παγκόσμιο επίπεδο – παρέχουν τις υπηρεσίες τους μέσω του Διαδικτύου, με οφέλη τόσο για τις ίδιες όσο και για τους πολίτες. Η επιτυχία των εγχειρημάτων αυτών όμως δεν κρύβεται στην απλή μεταφορά υπηρεσιών στο διαδικτυακό κανάλι, αλλά στη γενικότερη υιοθέτηση του μοντέλου του ηλεκτρονικού επιχειρείν, με αποτέλεσμα να συμβάλει στη χάραξη της εθνικής στρατηγικής και στην πορεία μετάβασης στο περιβάλλον της Νέας Οικονομίας.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης του τρόπου εφαρμογής του CRM στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (αφού πρώτα γίνει αναφορά στο εγχείρημα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης). Το γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο χώρος εφαρμογής του CRM δεν είναι μόνο ο ιδιωτικός τομέας, αλλά και ο δημόσιος.

#### 6.2 Πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Μία «ηλεκτρονική» κυβέρνηση που γνωρίζει τι θέλει από το νέο επιχειρησιακό μοντέλο δεν περιορίζεται στην απλή παροχή πιστοποιητικών και βεβαιώσεων μέσω του Διαδικτύου. Στόχος της είναι η αποκόμιση στρατηγικών, διοικητικών και λειτουργικών οφελών. [1]

##### 6.2.1 Στρατηγικά πλεονεκτήματα

Αυτά είναι:

- *Βελτίωση της ανταπόκρισης προς τους πελάτες:* Οι πελάτες μιας κυβέρνησης είναι οι πολίτες της χώρας της, οι πολίτες άλλων χωρών, άλλες κυβερνήσεις με τις οποίες συνεργάζεται ή συναλλάσσεται, καθώς και οι εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις. Μέσω του νέου μοντέλου θα βελτιωθούν οι σχέσεις της, καθώς και η αποτελεσματικότητα των συναλλαγών μαζί τους.
- *Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών:* Ταχύτητα, αξιοπιστία, συνέπεια, ευελιξία και ταυτόχρονα τυποποίηση αυξάνουν την εμπιστοσύνη και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- *Βελτίωση συνεργασιών:* Η υιοθέτηση ενός μοντέλου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από μια κυβέρνηση θα γίνει στο μέλλον επιτακτική ανάγκη που θα προβάλλεται από τις άλλες κυβερνήσεις που το έχουν υλοποιήσει και από την πίεση των πολιτών που θα επιθυμούν την ταχύτερη διεκπεραίωση των συναλλαγών τους με το κράτος από οποιοδήποτε μέρος.

#### **6.2.2 Διοικητικά πλεονεκτήματα**

Διοικητικά ονομάζονται τα οφέλη που σχετίζονται με την αναβάθμιση των εσωτερικών δομών διαχείρισης των κυβερνητικών διαδικασιών. Αυτά είναι:

- *Μείωση κόστους:* Τα οφέλη εντοπίζονται στη μείωση κόστους, δαπανών προσωπικού, κτλ.
- *Μείωση χρόνου ανάδρασης:* Το ηλεκτρονικό κανάλι επιταχύνει τις διαδικασίες και παρέχει σε σύντομο χρόνο πληροφόρηση στην κυβέρνηση για τα προβλήματα που παρουσιάζονται.
- *Υποστήριξη νέων συνεργασιών:* Το μοντέλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επιτρέπει την υποστήριξη νέων συνεργασιών στις δημόσιες υπηρεσίες, δημοπρασίες προμηθειών on-line, ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κρατών κτλ.

#### **6.2.3 Λειτουργικά πλεονεκτήματα**

Λειτουργικά ονομάζονται τα οφέλη που αφορούν αποκλειστικά στη λειτουργία της κυβέρνησης ως επιχείρησης, και είναι:

- *Αναβάθμιση της εικόνας:* Πλέον η κυβέρνηση αποκτά ένα σύγχρονο πρόσωπο, ένα πρόσωπο που πρεσβεύει όσα αυτή υπόσχεται, με τα έργα και τις επενδύσεις της στους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών.

- *Βελτίωση στην πρόσβαση, στη χρήση και στην αξιοπιστία των πληροφοριών:* Οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα είναι περισσότερο προσιτές, αποτελεσματικές και συνεπείς και η λειτουργικότητά τους δεν θα εξαρτάται άμεσα από το γνωστικό επίπεδο των χρηστών
- *Αυτοματοποίηση διαδικασιών, ολοκλήρωση υπηρεσιών:* Πλέον, θα υλοποιηθεί στην πράξη η άμεση παροχή σύνθετων υπηρεσιών, για τις οποίες πριν έπρεπε να συνεργαστούν περισσότερες από μία κυβερνητικές υπηρεσίες.

### 6.3 Χαρακτηριστικά της ιδανικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ιδανικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συνοψίζονται στα εξής:

- *Καθολική και αυτοτελής πρόσβαση:* Θα πρέπει να υπάρχει ισότιμη πρόσβαση για όλους τους «πελάτες» του συστήματος. Δεν είναι απαραίτητο μάλιστα να γνωρίζουν πως είναι οργανωμένη η δημόσια διοίκηση, τι κάνει η κάθε συγκεκριμένη υπηρεσία ή ποιοι από τους υπαλλήλους χειρίζονται τα θέματα που τους αφορούν.
- *Πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας:* Ο «πελάτης» θα πρέπει να μπορεί να επιλέξει αν θα χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ή τον παραδοσιακό τρόπο επικοινωνίας με τη δημόσια διοίκηση και ακόμη με ποιον από τους δυνατούς τρόπους (Διαδίκτυο, κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, αμφίδρομη τηλεόραση), θα μπορεί να αλληλεπιδρά με το κράτος.
- *Εξυπηρέτηση ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου:* Όλες οι υπηρεσίες που μπορούν να μετασχηματιστούν σε ηλεκτρονικές θα πρέπει να είναι διαθέσιμες ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου και θα πρέπει να προωθηθεί το κατάλληλο νομικό πλαίσιο, όπου είναι αναγκαίο, ειδικά

για τη διακρίβωση της ταυτοπροσωπίας (authentication) και την προστασία των προσωπικών δεδομένων (privacy).

- *Ολοκληρωμένες υπηρεσίες-κατάλληλη υποδομή:* Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα πρέπει να βασίζονται σε μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η πλατφόρμα θα πρέπει να διαθέτει «κοινές» διαδικασίες και τεχνολογίες που μπορούν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με ασφαλή τρόπο. Οι εφαρμογές λογισμικού και η επεξεργασία δεδομένων θα πρέπει να υποστηρίζουν την ενιαία πρόσβαση στις υπηρεσίες πάνω σε κοινά πρωτόκολλα επικοινωνίας και πρότυπα συστημάτων μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών. Η διασταύρωση της πληροφορίας είναι βασικό σκέλος των ολοκληρωμένων υπηρεσιών και οδηγεί στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να υπάρχει ενοποιημένη προσέγγιση, που να περιλαμβάνει και τα όποια νομικά και διοικητικά θέματα αφορούν στην επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. [2]
- *Εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία-αμεσότητα στη διαβίβαση παραπόνων:* Οι νέες τεχνολογίες και η αξιοποίησή τους στις σχέσεις με τη δημόσια διοίκηση θα προσφέρουν ευκολότερη, πιο αξιόπιστη και φερέγγυα πρόσβαση στις διοικητικές πληροφορίες, καθώς και ευκολία στην αποστολή και εξυπηρέτηση παραπόνων. Προς το σκοπό αυτό πρέπει να αναπτυχθούν πρότυπα επικοινωνίας που θα επιτρέπουν στις ίδιες υπηρεσίες και πληροφορίες να είναι διαθέσιμες μέσα από τα ίδια κανάλια. Τα



**πρότυπα θα πρέπει να περιλαμβάνουν τρόπους ταξινόμησης των υπηρεσιών και πληροφοριών με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι προσπελάσιμες από άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις. Είναι επίσης απαραίτητο να καταγράφονται συνεχώς οι ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών και η ικανοποίησή τους σχετικά με την ευκολία πρόσβασης.**

- *Συμμετοχή- Ανοιχτή Επικοινωνία:* Με τη βοήθεια της νέας τεχνολογίας θα επιτρέπεται η συνεχής επικοινωνία και διαβούλευση μεταξύ κυβέρνησης, πολιτών και επιχειρήσεων. Έτσι, οι μεν πολίτες θα είναι καλύτερα πληροφορημένοι και συνεπώς θα έχουν νέες δυνατότητες συμμετοχής στα κοινά, οι δε επιχειρήσεις θα μπορούν να αναπτυχθούν χάρη στη γρήγορη και αξιόπιστη ενημέρωση.

#### 6.4 Μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Βασιζόμενη στο ηλεκτρονικό επιχειρείν η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαρτίζεται και αυτή με τη σειρά της από τρία αντίστοιχα επιχειρησιακά μοντέλα: [3]

##### 1. Κυβέρνηση προς κυβέρνηση (**G2G**-Government-to-Government)

Τα θέματα που περιλαμβάνει είναι η διασύνδεση μεταξύ των διαφόρων δημόσιων οργανισμών και φορέων της δημόσιας διοίκησης, ώστε να παρέχεται μια πλήρης εικόνα της ηλεκτρονικής κυβέρνησης στους πολίτες.

##### 2. Κυβέρνηση προς πολίτες (**G2C**-Government-to-Citizens)

Ασχολείται με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με τους πολίτες. Εντοπίζεται κυρίως σε θέματα νομοθεσίας και δημοκρατίας (e-Democracy).

### 3. Κυβέρνηση προς επιχειρήσεις (**G2B**-Government-to-Business)

Ασχολείται με ζητήματα απελευθέρωσης της αγοράς και εστιάζεται στην ενδυνάμωση της συνεργασίας των επιχειρήσεων με την κυβέρνηση, όπως κοινές δραστηριότητες, διαδικασίες και πρακτικές. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να εκτελούνται τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

## **6.5 Θέση του CRM στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση**

Στον ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών δεν υπάρχει διάκριση ανάμεσα στον τόπο παραγωγής και στον τόπο κατανάλωσης. Η επιτυχία του παροχέα υπηρεσιών κρίνεται κατά κύριο λόγο από την ικανότητά του να διατηρήσει μια ικανοποιητική εικόνα στα μάτια των πελατών του, η οποία θα χαρακτηρίζεται από συνέπεια και συνέχεια με αποτέλεσμα να δημιουργείται η αφοσίωση και να θεμελιώνεται η εμπιστοσύνη του πελάτη.

Ωστόσο, η διατήρηση αυτών των δομικών χαρακτηριστικών συνήθως εξασφαλίζεται σε οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν με κριτήρια κερδοφορίας. Στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών λείπουν αυτά τα κίνητρα.

Η απάντηση σε αυτό το πρόβλημα ήταν η ανάπτυξη του Διαδικτύου. Η ανάγκη για ελαχιστοποίηση των προβλημάτων εξυπηρέτησης των πολιτών και για διασφάλιση της συνέπειας σε όλα τα σημεία επαφής της υπηρεσίας με τον πολίτη, ώθησε σε πολλές χώρες τους κυβερνώντες στην αναζήτηση τρόπων εξυγίανσης του τοπίου με τη χρήση του Διαδικτύου. Η διαφορά που επιφέρει το Διαδίκτυο στην δόμηση στενότερων σχέσεων ανάμεσα σε κυβερνώντες και κυβερνώμενους, έναντι παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας, έγκειται στην ικανότητά του να συλλέξει και να συνδυάσει τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, με στόχο τη βελτιστοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, την ικανοποίηση του πολίτη και τη δόμηση μιας σχέσης που να μην περιγράφεται από δυσπιστία.

Ωστόσο, παρά τα αναμφισβήτητα οφέλη που προαναφέρθηκαν και προέκυψαν ακριβώς από αυτή τη χρήση του Διαδικτύου, δημιουργήθηκαν και πολλά άλλα προβλήματα. Η συσσώρευση της πληροφορίας από τα πολλαπλά σημεία επαφής ενός πολίτη με μια δημόσια υπηρεσία, παραμένει αδρανής γιατί δεν υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε συστήματα αποθήκευσης, εξόρυξης δεδομένων και εφαρμογών CRM.

Το CRM στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εστιάζει στις ανάγκες των «καταναλωτών» που χρησιμοποιούν τις δημόσιες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα αυτή η εφαρμογή να λαμβάνει το χαρακτήρα της Διαχείρισης Σχέσεων με τον Πολίτη (Citizen Relationship Management).

Με τη μετάβαση στην πλατφόρμα του Διαδικτύου, οι δημόσιες υπηρεσίες προσφέρουν στους πελάτες τους μια πληθώρα επιλογών, όπως πληρωμή φόρων ακινήτων, εισοδήματος και δημοτικών τελών, έλεγχος προσωπικών δεδομένων για περιπτώσεις όπως η δήλωση ενός τροχαίου ατυχήματος, αιτήσεις, αποστολή - επεξεργασία παραπόνων κτλ. Αυτά, όμως, που έχουν μεγαλύτερη σημασία είναι ο χρόνος και ο τόπος διεξαγωγής των παραπάνω υποθέσεων ρουτίνας. Έτσι με την αποτελεσματική διαχείριση ενός προγράμματος CRM, ο πολίτης δεν είναι αναγκασμένος να περιμένει σε ουρές που θα σχηματίζονται στους διάφορους δημόσιους χώρους, προκειμένου να εξυπηρετηθεί, με αποτέλεσμα να κερδίζει χρόνο και να αυξάνεται η παραγωγικότητά του.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένας πελάτης εισέρχεται σε ένα δικτυακό τόπο ενός δημόσιου φορέα προκειμένου να συμπληρώσει μια αίτηση για λήψη μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας. Αφού συμπληρώσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία (επώνυμο, ΑΦΜ, κτλ) και είναι έτοιμος να εξέλθει από το δικτυακό τόπο, εμφανίζεται ένα παράθυρο, το οποίο του υπενθυμίζει ότι εκκρεμεί η καταβολή του φόρου που έχει προκύψει από τα έσοδα που είχε την προηγούμενη χρονιά. Επίσης στο πλαίσιο του ίδιου παραθύρου του δίνεται η δυνατότητα να καταβάλλει το ποσό. Συνεπώς η υπηρεσία σκέπτεται για τον πολίτη, ενώ το μόνο που χρειάζεται είναι ο πολίτης να έχει σύνδεση στο Internet.

Φυσικά κάτι τέτοιο προϋποθέτει την ύπαρξη ενός στιβαρού συστήματος ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων, καθώς και τις απαραίτητες εφαρμογές εξόρυξης, ώστε τα στοιχεία να φιλτράρονται ανά περίπτωση. Επίσης, απαιτείται η ύπαρξη μεθόδων για τον έλεγχο της πορείας που διαγράφει ένας πλοηγούμενος στο Διαδίκτυο, ώστε να αποφεύγονται οι εμφανίσεις των ίδιων μηνυμάτων. Ωστόσο ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος είναι πολύ πιο επίπονες διαδικασίες από ότι αφήνει να φανεί η απλότητα της χρήσης του. Για παράδειγμα, μια μαζική αποστολή λογαριασμών ή ενημερωτικών φυλλαδίων συνήθως ενέχει κάποιο ποσοστό παραληπτών, οι οποίοι είτε έχουν αλλάξει τόπο διαμονής, είτε τα στοιχεία που έχει η υπηρεσία γι' αυτούς είναι ανακριβή. Η αυτοματοποίηση της διαδικασίας αποστολής παρόμοιων εγγράφων μέσω του Διαδικτύου έχει σαφώς τη δυνατότητα να

ελαχιστοποιήσει τέτοια λάθη. Χωρίς όμως την ύπαρξη του απαραίτητου προσωπικού και της τεχνολογικής υποδομής, αυτό το έργο μπορεί να εμφανίσει ανυπέρβλητες δυσκολίες.

## **6.6 Διαφορές μεταξύ CRM δημοσίων υπηρεσιών και CRM ιδιωτικών επιχειρήσεων**

Το CRM των δημόσιων υπηρεσιών διαφέρει από το CRM των ιδιωτικών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι το κοινό-στόχος είναι το σύνολο πλέον του πληθυσμού μιας χώρας. Ο δημόσιος τομέας δεν έχει την πολυτέλεια να εστιάσει τις λειτουργίες του στους πιο «πιστούς» πελάτες. Ωστόσο, ακόμη και στην περίπτωση ενός κοινωφελούς οργανισμού, προέχει η ανάγκη επάνδρωσης με ικανά και έμπειρα στελέχη από το χώρο του μάρκετινγκ, που να έχουν την εποπτεία των αναγκών μιας «πολιτοκεντρικής» δημόσιας «επιχείρησης». Η εποπτεία αυτή σημαίνει την ικανότητα καταμερισμού των διαθέσιμων κονδυλίων για την υποστήριξη μιας πρωτοβουλίας προς την κατεύθυνση του CRM, σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα, πάντα βάσει των αναγκών του τελικού αποδέκτη δηλαδή του πολίτη.

Αναφορικά με τους τομείς εστίασης των δραστηριοτήτων της λειτουργίας μάρκετινγκ, που λαμβάνουν χώρα υπό το «πολιτοκεντρικό» πρίσμα, ενδεικτικά αναφέρουμε τους ακόλουθους:

- Αναγνώριση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και του ρόλου της στον υπολογισμό της αξίας και της κερδοφορίας των καταναλωτών.
- Διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης του καταναλωτή και σχεδιασμός δραστηριοτήτων βάσει των αποτελεσμάτων.
- Έμφαση σε δραστηριότητες διατήρησης του πελάτη.
- Έλεγχος της μεταπωλητικής δραστηριότητας του καταναλωτή και επανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στο σχεδιασμό μελλοντικών εκστρατειών.

Βέβαια στην περίπτωση μιας δημόσιας υπηρεσίας, δεν μπορούμε να κάνουμε λόγο για «αύξηση της κερδοφορίας» και «έλεγχο της μεταπωλητικής» δραστηριότητας. Ωστόσο εάν αντικαταστήσουμε τις παραπάνω λέξεις με «αύξηση της ικανοποίησης του πολίτη» και «έλεγχο της δραστηριότητας μετά την

επαφή με την υπηρεσία», τότε μπορούμε να κατανοήσουμε που έγκειται η «κερδοφορία», είτε μιλάμε για πολιτικό κέρδος είτε για εθνικό.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της ψηφιοποίησης μιας κυβερνητικής λειτουργίας είναι η ικανότητα για άμεση και σε πραγματικό χρόνο επανατροφοδότηση των απόψεων των πολιτών για το βαθμό ικανοποίησης από την παρεχόμενη υπηρεσία, και η χρήση αυτών των δεδομένων για την επούλωση αδύναμων σημείων στην αλυσίδα προμήθειας της υπηρεσίας. Το CRM ως μέθοδος και τεχνολογική λύση, ανακηρύσσεται σε κύριο συντελεστή της μετατροπής της δημόσιας υπηρεσίας σε «πολιτοκεντρική». Προϋπόθεση είναι ο χειρισμός του CRM να ανατίθεται σε επαγγελματίες με κύρια δραστηριότητα να «αφουγκράζονται» την αγορά.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Ένθετο Περιοδικού RAM, Φεβρουάριος 2002, Ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, «Από την Ελλάδα της δραχμής στην ηλεκτρονική δημοκρατία»
2. Office of Management and Budget, USA, E-government Strategy
3. Darrell M. West, Brown University, Assessing E-Government: The Internet, Democracy, and Service Delivery by State and Federal Governments, September 2000



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τέσσερις προβλέψεις που αφορούν στα προβλήματα που πρόκειται να αντιμετωπίσουν στο άμεσο μέλλον, οι επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μίας έρευνας, βάσει της οποίας απεικονίζονται οι τάσεις που επικρατούν στην αγορά του CRM.

#### 7.2 Τέσσερις προβλέψεις για το CRM.[1]

*Πρόβλεψη 1: Η ανάδειξη της σημασίας της προστασίας των προσωπικών δεδομένων*

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων δεν είναι ένα καινούργιο ζήτημα, αλλά ένα θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις κυρίως τα τελευταία χρόνια. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προσλάβει υπαλλήλους με εξειδικευμένη γνώση (privacy officers) που να επιβλέπουν τα ζητήματα των προσωπικών δεδομένων, τα οποία αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία. Ενώ η νομοθεσία σε πολλές χώρες (Γερμανία, Αυστραλία, Καναδά) αντιμετωπίζει επιτυχώς αυτό το ζήτημα, οι πελάτες απαιτούν από τις επιχειρήσεις να τους παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια και έλεγχο την ιδιωτικής τους πληροφορίας.

Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τους διαφορετικούς τύπους των προβλημάτων που σχετίζονται με τα προσωπικά δεδομένα και να εξασφαλίσουν ότι αυτά αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά. Αυτό πρόκειται να οδηγήσει προς την επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο η πληροφορία συγκεντρώνεται, του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες έχουν προσπέλαση και έλεγχο στα δεδομένα και του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να προφυλάξουν τα δεδομένα από «τρίτους» που θα επιθυμούσαν να τα έχουν ενώ δεν θα έπρεπε. Αν και η νομοθεσία διεθνώς κινείται προς αυτή την κατεύθυνση, οι πελάτες πιέζουν έντονα προκειμένου να λυθούν αυτά τα προβλήματα. Θα

ήταν λοιπόν μία καλή λύση για τις επιχειρήσεις, όχι απλά να στέκονται σε δηλώσεις όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων, αλλά να προσλάβουν ειδικό υπάλληλο που να επιβλέπει το όλο ζήτημα.

*Πρόβλεψη 2: Η κυρίαρχη σημασία της προσωποποίησης.*

Αυξημένη σημασία θα δοθεί από τους πελάτες στην προσωποποίηση και στην εξατομικευμένη μεταχείρισή τους από την επιχείρηση. Αυτή η διαπίστωση εν μέρει προκύπτει από την προηγούμενη πρόβλεψη. Οι πελάτες επιθυμούν να κατανοήσουν τον λόγο για τον οποίο συγκεντρώνονται τα δεδομένα που τους ζητούνται από τις επιχειρήσεις και αναμένουν η εμπειρία τους από το CRM να «ανταμείβει» αυτήν ακριβώς την παροχή προσωπικών δεδομένων από μέρους τους. Σε περίπτωση που δεν συμβαίνει αυτό οι επιχειρήσεις δεν θα είναι σε θέση να αντλήσουν επιπλέον δεδομένα από τον πελάτη.

Οι βάσεις δεδομένων (databases), τα αναλυτικά συστήματα CRM και τα σύνθετα περιβάλλοντα του Διαδικτύου και του κέντρου κλήσης θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν την συνολική τους αλληλεπίδραση στις προτιμήσεις των πελατών τους. Η Gartner αναμένει μία σημαντική αύξηση στους προσωποποιημένους (personalized) δικτυακούς τόπους. Το πρόβλημα είναι ότι οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται, κάτι που σημαίνει ότι τα λάθη από την πλευρά των επιχειρήσεων θα γίνονται πιο εμφανή.

*Πρόβλεψη 3: Η «μετάβαση» στα μικρά πακέτα εφαρμογών.*

Στην παρούσα περίοδο, το οικονομικό σύστημα πολλών ισχυρών διεθνών οικονομιών διέρχεται κρίση. Οι οικονομολόγοι διαφωνούν σε σχέση με το χρόνο που θα διαρκέσει η κρίση αυτή, έως ότου συμβεί η οικονομική ανάκαμψη.

Αυτό σημαίνει ότι οι προϋπολογισμοί θα παραμείνουν «σφιχτοί» και ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις θα μειώσουν τις δαπάνες τους για το CRM. Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις θα αναπροσαρμόσουν τους στόχους τους από την αύξηση των εσόδων στην μείωση του κόστους. Δεν θα αναζητούν μεγάλες επιχειρησιακές λύσεις, αλλά θα στραφούν ξανά σε λύσεις που θα αφορούν τα επιμέρους τμήματα.

Αυτή η «στροφή» σε επιμέρους έργα θα δημιουργήσει πρόβλημα στους πωλητές μεγάλων πακέτων εφαρμογών (large suite players) και θα δώσει ώθηση στους πωλητές επιμέρους εφαρμογών (best of breed players). Ωστόσο αυτό θα συμβεί προσωρινά. Τελικά οι επιχειρήσεις θα επαναστραφούν στις μεγάλες εφαρμογές όταν οι συνθήκες και οι τεχνολογικές αλλαγές το επιτρέψουν.



Αυτό που απαιτείται από τις επιχειρήσεις, είναι να λειτουργούν και να αποφασίζουν ανάλογα με τις δυνατότητες του προϋπολογισμού τους, αλλά ταυτόχρονα να σκέπτονται στρατηγικά.

*Πρόβλεψη 4: Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.*

Οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί κυρίως στις τεχνολογικές όψεις του CRM, ωστόσο όλο και περισσότερο θα συνειδητοποιούν τη σημασία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Θα ανησυχούν περισσότερο σχετικά με:

- τον τρόπο με τον οποίο θα εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να χρησιμοποιούν τα εργαλεία CRM πιο αποτελεσματικά,
- τον τρόπο με τον οποίο θα καθιερωθούν οι επιχειρησιακές αλλαγές που το CRM απαιτεί,
- τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργηθούν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης των πελατών στην «εκτεταμένη» επιχείρηση, που θα περιλαμβάνει τους συνεργάτες και τους άμεσα σχετιζόμενους με την επιχείρηση (π.χ. προμηθευτές).

Αυτό που οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να ξεχνούν είναι ότι το CRM εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια μίας μεμονωμένης επιχείρησης και πρέπει να εξασφαλίσουν ότι όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη εμφανίζουν μία συνέπεια στην μεταχείριση των πελατών.

Σύμφωνα με την άποψη της Gartner νέοι πωλητές θα εισέλθουν σε αυτή την περιοχή, προσφέροντας εκτός από το λογισμικό, υπηρεσίες τέτοιες προκειμένου να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να χειριστούν αυτό το δύσκολο πρόβλημα.

### 7.3 Έρευνα: Πού βρίσκεται η αγορά του CRM.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα μίας έρευνας που αφορά το CRM και διεξήχθη από τη Gartner[2]. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα αυτά θα αναλυθούν.

#### 7.3.1 Αποτελέσματα της έρευνας

- Η ζήτηση για το CRM στις Ηνωμένες Πολιτείες, παραμένει υψηλή, αλλά κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2002 θα μειωθεί.
- Το λειτουργικό (operational) CRM είναι η προτεραιότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων, ωστόσο αρχίζει να διαφαίνεται ένας μελλοντικός προσανατολισμός προς το αναλυτικό (analytical) και το συνεργατικό (collaborative) CRM. Οι ερωτώμενοι έθεσαν τις λειτουργικές εφαρμογές- π.χ. εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελάτη, αυτοματισμός πωλήσεων- σε προτεραιότητα, όσον αφορά τους σχεδιασμούς για τις δαπάνες υλοποίησης τέτοιων συστημάτων. Ωστόσο οι αναλυτικές και οι συνεργατικές εφαρμογές CRM, παρά την χαμηλή προτεραιότητά τους σε επίπεδο δαπανών υλοποίησης, εμφανίζονται να είναι στα πρώτα στάδια της «υιοθέτησής» τους από τις επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία αυτών των πρωτοβουλιών βρίσκονται στην φάση του σχεδιασμού, με στόχο να παραδοθούν το 2003.
- Οι ερωτώμενοι εξέφρασαν την προτίμησή τους για αγορά των πακέτων εφαρμογών CRM έναντι της υπερεργολαβίας (outsourcing) ή της ανάπτυξης των εφαρμογών από τους ίδιους. Ωστόσο οι απόψεις δίστανται όσον αφορά το γεγονός αν θα πρέπει να αγοραστούν ολοκληρωμένα πακέτα εφαρμογών (integrated suites) ή ανεξάρτητα τμήματα (best-of-breed packages)

- Στην ιεράρχηση των κριτηρίων επιλογής και αγοράς συστημάτων CRM (κόστος αγοράς, ευκολία υλοποίησης, αρχιτεκτονική συστήματος, μερίδιο αγοράς του πωλητή κτλ), τα αποτελέσματα δεν έδιναν κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο να υπερισχύει έναντι κάποιου άλλου. Αυτό σημαίνει ότι οι πωλητές συστημάτων CRM, θα δυσκολευτούν να χρησιμοποιήσουν κάποιο κριτήριο (π.χ. το χαμηλό κόστος αγοράς) για να κερδίσουν ένα ισχυρό μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Ανάμεσα στους πωλητές CRM, η Siebel Systems παραμένει στην κορυφή. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι την τοποθέτησαν στην πρώτη θέση όσον αφορά τα σχέδια επενδύσεών τους και το επίπεδο ικανοποίησής τους από αυτήν. Ωστόσο οι πωλητές ERP που δραστηριοποιούνται στο CRM (SAP, PeopleSoft, Oracle) έχουν πραγματοποιήσει σημαντική πρόοδο στην κατηγορία του CRM, και θα αγωνιστούν για την κατάληψη της δεύτερης και τρίτης θέσης.

### 7.3.2 Συμπεράσματα

- Η αγορά του CRM «ωριμάζει», αλλά δεν είναι ακόμη ώριμη. Αυτό σημαίνει ότι η δυναμική του κλάδου μεταβάλλεται. Οι επιχειρήσεις αν και μετακινούνται προς την πελατοκεντρικότητα, αντιλαμβάνονται ότι έχουν ακόμη μεγάλο δρόμο να διανύσουν.
- Τα CRM συστήματα παραμένουν σε υψηλή προτεραιότητα ανάμεσα στις επιχειρήσεις, παρά το αβέβαιο και ασταθές σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που επιβάλλει πιο «συγκρατημένους» προϋπολογισμούς. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν μία στρατηγική προκειμένου να διαχειριστούν το συνολικό κόστος του συστήματος CRM. Επίσης πρέπει να διεξάγουν προσεκτική έρευνα αγοράς πριν αποφασίσουν να υλοποιήσουν ένα σύστημα CRM και όχι να στηρίζονται στο αυξημένο μερίδιο αγοράς ενός πωλητή ως μοναδικό κριτήριο απόφασης. Επιπλέον είναι σκόπιμο να μη βασίζονται σε έναν μόνο πωλητή συστημάτων CRM, προκειμένου να αυξάνουν την διαπραγματευτική τους ισχύ.
- Το συνεργατικό CRM γίνεται ολοένα πιο σημαντικό. Η έννοια του συνεργατικού CRM είναι σχετικά καινούργια, αλλά εμφανίζεται ως το επόμενο πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των πωλητών CRM και ως η νέα πρόκληση για τους χρήστες. Οι επιχειρήσεις που είναι

τεχνολογικά προηγμένες, χρειάζεται να ξεκινήσουν τώρα να σχεδιάζουν την υποστήριξη του συνεργατικού CRM. Οι πιο συντηρητικές επιχειρήσεις όσον αφορά την υιοθέτηση της τεχνολογίας, θα ξεκινήσουν την υλοποίηση τέτοιων συστημάτων με μία καθυστέρηση περίπου δύο χρόνων.

- Η ολοκλήρωση (integration) της τεχνολογίας και των εφαρμογών εξακολουθεί να αποτελεί το κρίσιμο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Η ευκολία της ολοκλήρωσης-ενσωμάτωσης των συστημάτων CRM στα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης είναι το υπ' αριθμόν ένα κριτήριο επιλογής συστημάτων CRM. Αυτό σημαίνει ότι τα μεγάλα πακέτα εφαρμογών CRM (large suites) θα εξακολουθήσουν να είναι δημοφιλή και ότι οι πωλητές που ασχολούνται με την ολοκλήρωση και υλοποίηση τέτοιων λύσεων θα συνεχίσουν να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση.

Σύμφωνα με την Gartner οι πωλητές θα κινηθούν προς την κατεύθυνση να προσφέρουν τις δικές τους συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθώς αυτό αναδεικνύεται ως μία σημαντική ευκαιρία γι' αυτούς. Ωστόσο αυτή η κίνηση θα επιδεινώσει τις υπάρχουσες εντάσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και τις επιχειρήσεις-πωλητές λογισμικού.

- Η ικανοποίηση από τους πωλητές εξακολουθεί να είναι χαμηλότερη από την ιδανική και παρέχει μία ευκαιρία για ανταγωνιστική διαφοροποίηση. Οι πωλητές πρέπει να προσπαθήσουν περισσότερο να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Γενικά οι πωλητές CRM συστημάτων δεν εργάζονται σωστά σε αυτόν τον τομέα.

Γενικότερα η τάση που επικρατεί στον επιχειρηματικό τομέα σήμερα, είναι ότι εμφανίζεται μία αντίδραση ενάντια στην έννοια της πελατοκεντρικότητας. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι είναι πολύ δύσκολη, άλλοι ισχυρίζονται τους υψηλούς ρυθμούς αποτυχίας των υλοποιήσεων CRM και άλλοι ότι τα έργα (projects) τους είναι υπερβολικά δαπανηρά.

Αυτές οι αιτίες οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τους λόγους για τους οποίους υλοποίησαν συστήματα CRM. Πολλές επιχειρήσεις υλοποίησαν το CRM, μόνο επειδή διαπίστωναν ότι και οι ανταγωνιστές τους έκαναν το ίδιο. Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι επιχειρήσεις αυτές διαπίστωσαν μικρή διαφορά στις καθημερινές τους συναλλαγές και δραστηριότητες.

Το CRM δεν σχετίζεται με το γεγονός να γίνουν οι τρέχουσες διεργασίες πιο αποδοτικές αλλά με τον ανασχεδιασμό αυτών των διεργασιών γύρω από τον πελάτη. Στο άμεσο μέλλον, οι προσδοκίες των πελατών θα οδηγήσουν περισσότερες επιχειρήσεις να λάβουν την απόφαση και να επανασχεδιαστούν σε μία πελατοκεντρική βάση. [3]

Είναι γεγονός ότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM, δεν έχει ακόμη πραγματοποιήσει τέτοια έσοδα από αυτά τα συστήματα που θα οδηγήσουν στην απόσβεση του κόστους απόκτησής τους. Ωστόσο, όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, η αφοσίωση του πελάτη που κτίζεται μέσα από τα CRM συστήματα δεν είναι ένα μέγεθος άμεσα μετρήσιμο. Τα αποτελέσματά της εμφανίζονται μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Προϋπόθεση βέβαια για να συμβεί κάτι τέτοιο αποτελεί η σωστή επιχειρηματική αντιμετώπιση του CRM, κάτι που σημαίνει, όπως έχει προαναφερθεί, ότι δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα πακέτο λογισμικού, αλλά ως τρόπος ανασχηματισμού και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Gartner Group ([www.gartner.com](http://www.gartner.com)), January 2, 2002, "What is happening to CRM?"
2. Gartner-SoundView CRM survey, "2002 CRM Survey Points to Solid Demand and Modest Growth", 24 May 2002
3. [www.cio.com](http://www.cio.com), "CRM: Are companies buying it?", July 1, 2002, Survey

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ένθετο Περιοδικού RAM, Δεκέμβριος 2000, ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, «CRM, Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών»
2. Ένθετο Περιοδικού RAM, Φεβρουάριος 2002, Ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, «Από την Ελλάδα της δραχμής στην ηλεκτρονική δημοκρατία»

### ΞΕΝΗ

1. Silvon Software Inc, The Bottom Line of CRM: Know Your Customer
2. Melinda Nykamp, The Customer Differential, e-Book offered by American Management Association
3. Swallow Information Systems, Taking the 'R' Out of CRM
4. Grant Norris, James R. Hurley, Keneth M. Hartley, John R. Dunleavy, John D. Balls, E-Business and ERP, 2000
5. Erin Callaway, Enterprise Resource Planning, Integrating Applications and Business Processes Across the Enterprise, 1999
6. Adrian Mello, Tech Update's e-business columnist, Four trends shaping ERP, February 7, 2002
7. DiaLogos Inc., Competitive Advantage ([www.dialogos.com](http://www.dialogos.com))
8. MySAP Customer Relationship Management, Key Capabilities ([www.sap.com](http://www.sap.com))
9. Daniel T. Murphy (Principal Consultant at PricewaterhouseCoopers) and Andres Salinas (Associate at Booz-Allen & Hamilton), Customer Relationship Management Technology and the Marina of the Near Future
10. Keki R. Bhote, Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty, the key to greater profitability, American Management Association
11. Eloyalty, [www.loyaltyco.com](http://www.loyaltyco.com), The Customer Relationship Revolution. A Methodology for Creating Golden Customers
12. Frederick F. Reichheld, Earl Sasser Jr, "Zero defects: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, September-October 1990
13. A.T. Kearney, The Customer Satisfaction Audit, Strategic Directions Publishers, Ltd, 1994
14. Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr., Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November-December 1995
15. Nykamp Consulting Group, [www.nycamp.com](http://www.nycamp.com), Customer Lifetime Value
16. Qube co., [www.qube.co.uk](http://www.qube.co.uk), Predicting and Using Customer Lifetime Value to Improve Profitability, Qube Consulting Limited
17. Sand Technology, Inc. Publishing Integrated Customer Value Information for the Enterprise: The Key to Effective "One-to-One" Customer Analysis

18. D. Peppers and M. Rogers, Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age, Doubleday, 1999
19. Cannie,J.K. and D.Chapman: Keep Customers for Life, American Management Association, 1991
20. SAP,[www.sap.com](http://www.sap.com), Analytical-Operational-Collaborational CRM
21. Alterian,Analytical CRM -Increasing the ROI from Customer Relationships, White Paper
22. SAP, Analytical CRM, White Paper
23. Building Profitable Customer Relationships With Data Mining, by Herb Edelstein President of Two Crows Corporation
24. DMR Consulting, Strong Leadership, Strategic Vision and Effective Metrics Key to Successful CRM, Survey
25. James Brewton, CRMetrix, Implementing a CRM Scorecard
26. Joseph Miniace and Elizabeth Falter, Planning Review (January-February 1996), "Communication: A Key Factor in Strategy Implementation "
27. Meta Group Inc, Stamford, Conn., Computerworld Research
28. Barry Briggs(chief technology officer and vice president of engineering at WheelHouse Corp.,chief architect and lead developer of Lotus 1-2-3™), Why integration will make or break your CRM plans, Establishing interaction policies, May 17,2002
29. Adrian Mello, Tech Update's e-business columnist, Six mistakes that will sink your CRM, March 18, 2002
30. Office of Management and Budget, USA, E-government Strategy
31. Darrell M. West, Brown University, Assessing E-Government: The Internet, Democracy, and Service Delivery by State and Federal Governments, September 2000
33. Gartner Group ([www.gartner.com](http://www.gartner.com)), January 2, 2002, "What is happening to CRM?"
34. Gartner-SoundView CRM survey, "2002 CRM Survey Points to Solid Demand and Modest Growth", 24 May 2002







## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### Υπολογισμός αξίας πελάτη κατά τη «διάρκεια ζωής του»

Η αξία του πελάτη κατά την διάρκεια ζωής του (Customer Lifetime Value - CLV) υπολογίζεται βάσει της χρήσης πρόσφατων μοντέλων συμπεριφοράς καταναλωτών προκειμένου εκτιμηθούν οι μελλοντικές συνεισφορές στο κέρδος. Η CLV ανάλυση λαμβάνει υπόψη τον ακόλουθο υπολογισμό.

- Την Παρούσα Αξία όλων των τρεχουσών και μελλοντικών ροών εσόδων.
- Τα πραγματικά και προβλεπόμενα έξοδα έναντι όλων των ροών εσόδων.

Ακολουθεί ένα απλό φύλλο εργασίας (worksheet) που υπολογίζει την CLV για μία περίοδο πέντε χρόνων.

Παράδειγμα Υπολογισμού Αξίας Πελάτη						
		Χρόνος 1	Χρόνος 2	Χρόνος 3	Χρόνος 4	Χρόνος 5
Βήμα	<b>Έσοδα</b>					
1	Πελάτες	100,000	60,000	37,200	24,180	16,926
2	Ρυθμός Διατήρησης	60%	62%	65%	70%	75%
3	Ποσό Κατανάλωσης	75€	100€	125€	140€	140€
4	Συνολικά Έσοδα	7,500,000€	6,000,000€	4,650,000€	3,385,200€	2,369,640€

	<b>Κόστη</b>					
5	Ποσοστιαίο Κόστος	40%	40%	40%	40%	40%
6	Συνολικά Κόστη	3,000,000€	2,400,000€	1,860,000€	1,354,080€	947,856€
	<b>Κέρδη</b>					
7	Μικτό κέρδος	4,500,000€	3,600,000€	2,790,000€	2,031,120€	1,421,784€
8	Επιτόκιο Προεξόφλησης	1	1.08	1.17	1.26	1.36
9	Κέρδος	4,500,000€	3,333,333€	2,384,615€	1,612,000€	1,045,429€
10	ΚΠΑ	4,500,000€	7,833,333€	10,217,948€	11,829,948€	12,875,377€
11	<b>CLV</b>	45€	78€	102€	118€	128€

Παρακάτω παρατίθεται μία απλή εξήγηση των υπολογισμών του φύλλου εργασίας.

## Έσοδα

1. Ας υποθέσουμε ότι η επιχείρηση Χ αποκτά 100.000 καινούργιους πελάτες στον Χρόνο 1.

2. Η επιχείρηση διατηρεί το 60% αυτών των καινούργιων πελατών στον Χρόνο 2 και ο ρυθμός διατήρησης αυτής της συρρικνούμενης ομάδας πελατών αυξάνεται κατά την διάρκεια του χρόνου.
3. Οι καινούργιοι πελάτες αγοράζουν κατά μέσο όρο 75€ ο καθένας, τον χρόνο 1 και αυτό το μέγεθος επίσης αυξάνει κατά την διάρκεια του χρόνου.
4. Τα συνολικά έσοδα για τον Χρόνο 1 από τους 100.000 καινούργιους πελάτες (75€ \* 100.000) .

## Κόστος

5. Το κόστος παρουσιάζεται ως ποσοστό των συνολικών εσόδων. Συμπεριλαμβάνει όλα τα κόστη που υφίστανται προκειμένου να δημιουργηθεί και να εκπληρωθεί μία παραγγελία, όπως το κόστος διαφήμισης, το κόστος των αγαθών, τα σταθερά και μεταβλητά κόστη.
6. Το συνολικό κόστος είναι απλά το κόστος % \* τα συνολικά έσοδα.

## Κέρδη

7. Τα μικτά κέρδη υπολογίζονται αφαιρώντας τα συνολικά κόστη από τα συνολικά έσοδα.
8. Το επιτόκιο προεξόφλησης στο παράδειγμα είναι 8%, το οποίο είναι το κόστος κεφαλαίου.
9. Ο υπολογισμός της παρούσας αξίας λαμβάνει υπόψη την διαχρονική αξία του χρήματος (time value of money). Συνεπώς, το προεξοφλητικό επιτόκιο του 8% εφαρμόζεται στα κέρδη των Χρόνων 2 έως 5.
10. Προκειμένου να βρούμε την Καθαρά Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) προσθέτουμε τα προεξοφλημένα κέρδη των Χρόνων 1 έως 5.
11. Η Αξία της Διάρκειας ζωής του πελάτη (CLV) είναι ίση με την σωρευτική ΚΠΑ διαιρούμενη με τους 100.000 καινούργιους πελάτες στο ξεκίνημα του Χρόνου 1.

Συνεπώς, στο παράδειγμα, η αναμενόμενη CLV για έναν πελάτη μετά από πέντε χρόνια είναι 128€. Αυτό σημαίνει ότι βάσει των τρεχουσών αξιών, ένας καινούργιος πελάτης αναμένεται να συνεισφέρει 128€ σε επιπλέον κέρδος τα επόμενα πέντε χρόνια.

Η συνολική εκτίμηση της CLV μπορεί τότε να συγκριθεί με το κόστος απόκτησης που περιλαμβάνει όλα τα μεταβλητά κόστη που υφίστανται κατά την απόκτηση του πελάτη (διαφήμιση, ταχυδρομικά τέλη,

κόστος φυλλαδίων κτλ). Συνήθως οι υπεύθυνοι του Μάρκετινγκ, δικαιολογούν έξοδα περίπου στο 50% της εκτιμώμενης CLV για έναν καινούργιο πελάτη και να διατηρούν συνεπώς ένα λογικό κέρδος κατά την διάρκεια των επόμενων ετών.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### CRM ΠΩΛΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όμιλος	Εταιρεία	Δικτυακός τόπος	Λογισμικό	Πωλητής Λογισμικού	Δικτυακός τόπος πωλητή	Βασικές Υλοποιήσεις
Algosystems	Algosystems	<a href="http://www.algosystems.gr">www.algosystems.gr</a>	Siebel	Siebel		Action Plan (Labrakis Press)
Algosystems	Algosystems	<a href="http://www.algosystems.gr">www.algosystems.gr</a>	AlphaPartner	AlphaNova		
ALTEC	Sysware/Unisoft/Stat	<a href="http://www.altec.gr">www.altec.gr</a>	Custom	Custom		
Bull - Integris	Bull - Integris	<a href="http://www.integris.gr">www.integris.gr</a>	Siebel	Siebel	<a href="http://www.siebel.com">www.siebel.com</a>	
Bull - Integris	Bull - Integris	<a href="http://www.integris.gr">www.integris.gr</a>	Edify	Edify		
Datamedia	Datamedia	<a href="http://www.datamedia.gr">www.datamedia.gr</a>	Onyx		<a href="http://www.onyx.com">www.onyx.com</a>	
Fourlis Group	ATC ABETE	<a href="http://www.atc.gr">www.atc.gr</a>	Custom	Custom		
Intracom	Intracom	<a href="http://www.intracom.gr">www.intracom.gr</a>	Remedy	Remedy		OTE, Vodafone, Stet Hellas, Databank, Cosmorom, Mobifon
LogicDIS	Global Services	<a href="http://www.globalservices.gr">www.globalservices.gr</a>	MySAP	SAP	<a href="http://www.sap.com">www.sap.com</a>	
LogicDIS	Information Dynamics	<a href="http://www.infodyn.gr">www.infodyn.gr</a>	Siebel	Siebel	<a href="http://www.siebel.com">www.siebel.com</a>	Vodafone, Telestet, FORTHnet, Exonet Comms, Allianz, Metrolife, Alpha Trust, Action Plan, Yellow Engine, Care Direct, siemens, In.gr, Algosystems, Πετρετζακίς, Παπασοικονόμου, Compaq Computer ΕΠΕ,

Όμιλος	Εταιρεία	Δικτυακός Τύπος	Λογισμικό	Πωλητής Λογισμικού	Δικτυακός τύπος πωλητή	Βασικές Υλοποιήσεις
LogicDIS	Infoserve	<a href="http://www.infoserve.gr">www.infoserve.gr</a>	InfoACTIVITY eCRM		Microsoft tools	PRC, Πήγασος, J&J Professional, Win Communications, Alpha Mi
LogicDIS	LogicDIS	<a href="http://www.logicdis.gr">www.logicdis.gr</a>	Hyperion	Hyperion	<a href="http://www.hyperion.com">www.hyperion.com</a>	
SAP Hellas	SAP Hellas	<a href="http://www.sap.com/crm">www.sap.com/crm</a>	MySAP	SAP	<a href="http://www.sap.com">www.sap.com</a>	
SAS Institute	SAS Institute	<a href="http://www.sas.com">www.sas.com</a>	SAS	SAS	<a href="http://www.sas.com">www.sas.com</a>	
Singular & Ideal Group	Computer Project	<a href="http://www.computerproject.gr">www.computerproject.gr</a>	AlphaPartner	AlphaNova	<a href="http://www.alphanova.co.uk">www.alphanova.co.uk</a>	
Singular & Ideal Group	Computer Project	<a href="http://www.computerproject.gr">www.computerproject.gr</a>	BroadVision	BroadVision	<a href="http://www.broadvision.com">www.broadvision.com</a>	
Singular & Ideal Group	Computer Project	<a href="http://www.computerproject.gr">www.computerproject.gr</a>	Intershop 4	Intershop	<a href="http://www.intershop.com">www.intershop.com</a>	myMultishop AEBEE,
Unisystems	Creative Marketing	<a href="http://www.creative.gr">www.creative.gr</a>	Custom	Custom		
Unisystems	Uniconsulting	<a href="http://www.uniconsulting.gr">www.uniconsulting.gr</a>	MySAP	SAP	<a href="http://www.sap.com">www.sap.com</a>	
Unisystems	Unisystems	<a href="http://www.unisystems.gr">www.unisystems.gr</a>	Custom	Custom	Own development	
Unknown	Centenia AE	<a href="http://www.centenia.com">www.centenia.com</a>	AroTRON eCRM	Custom	Custom software (Greek Solution) Cost aprox 15000 euro.	Lion Hellas, Sixt-Lion Hellas, OTEnet,IDEAL Telecom,Accesorize,UCB Pharma Hellas, Demo Pharma, Faran,Alvia
Unknown	Computer Mind	<a href="http://www.computermind.gr">www.computermind.gr</a>	Eurobroker 2002	Custom		



Info Quest	Decision Systems Integration	<a href="http://www.decision.gr">www.decision.gr</a>	PeopleSoft	PeopleSoft		Τράπεζα Πειραιώς, Toyota, ΚΑΑΑ, Alpha Χρηματιστηριακή, Π&Κ Χρηματιστηριακή, Unifon, Τράπεζα Κύπρου, Quest Wireless
<b>Όμιλος</b>	<b>Εταιρεία</b>	<b>Δικτυακός Τύπος</b>	<b>Λογισμικό</b>	<b>Πωλητής Λογισμικού</b>	<b>Δικτυακός τύπος πωλητή</b>	<b>Βασικές Υλοποιήσεις</b>
Unknown	ELSOP	<a href="http://www.elsop.gr">www.elsop.gr</a>	MySAP	SAP	<a href="http://www.sap.com">www.sap.com</a>	
Unknown	Enovation Technologies	<a href="http://www.enovation.gr">www.enovation.gr</a>	Custom	Custom		
Unknown	FastForward	<a href="http://www.ffwd.gr">www.ffwd.gr</a>	Relavis CRM	Custom	IBM Web Sphere Platform (check <a href="http://www.relavis.com">www.relavis.com</a> )	
Unknown	IFS	<a href="http://www.ifs.gr">www.ifs.gr</a>	IFS Engage	Ilsab	<a href="http://www.ifsab.com">www.ifsab.com</a>	
Unknown	Mantis	<a href="http://www.mantis.gr">www.mantis.gr</a>	eRelationship 2000	Pivotal	<a href="http://www.pivotal.com">www.pivotal.com</a>	OTE (1502), Nova Bank, Interamerican Cards
Unknown	Mantis	<a href="http://www.mantis.gr">www.mantis.gr</a>	Altitude uCI 2000	Custom		Nova Bank
Unknown	Mercator	<a href="http://www.mercator.gr">www.mercator.gr</a>	SalesLogix	Interact	check <a href="http://www.saleslogic.com">www.saleslogic.com</a>	
Unknown	NetU Hellas	<a href="http://www.netu.com.gr">www.netu.com.gr</a>	eRelationship 2000	Pivotal	<a href="http://www.pivotal.com">www.pivotal.com</a>	
Unknown	Profile	<a href="http://www.profile.gr">www.profile.gr</a>	Nous CRM			
Unknown	Sieben	<a href="http://www.sieben.gr">www.sieben.gr</a>	Goldmine	Frontrange	<a href="http://www.frontrange.com">www.frontrange.com</a>	
Unknown	Softecon	<a href="http://www.softecon.gr">www.softecon.gr</a>	JD Edwards	YouCentric	They also have another software called ONEWorld Xe. Also they may use the platform YOUcentric which was bought by JD Edwards	Όμιλος ΑΒΑΞ-J&P-ΕΤΕΘ, RECKITT BENCKISER HELLAS ABEE
Unknown	Softecon	<a href="http://www.softecon.gr">www.softecon.gr</a>	Talisma	Talisma		

Unknown	SunTect	<a href="http://www.suntech.gr">www.suntech.gr</a>	sunTECT Operator 2 CRM		Very limited functionality and low price. Only contact/mail management	
Unknown	Techno Solutions	<a href="http://www.technosolutions.gr">www.technosolutions.gr</a>	Custom	Custom	They only send info by mail	
Unknown	TransCredit International	<a href="http://www.transcredit.gr">www.transcredit.gr</a>	E.Piphany	Epiphany	<a href="http://www.epiphany.com">www.epiphany.com</a>	
Unknown	Ελληνική Επιστημονική	<a href="http://www.gwi.com">www.gwi.com</a>	C.Support	Custom	Held Desk & Customer Service software	
Unknown	Κρυπτο Πληροφορική ΑΒΕ	<a href="http://www.crypto.gr">www.crypto.gr</a>	Encompass	Cincom	<a href="http://www.cincom.com">www.cincom.com</a>	

Όμιλος	Εταιρεία	Δικτυακός Τύπος	Λογισμικό	Πωλητής Λογισμικού	Δικτυακός τόπος πωλητή	Βασικές Υλοποιήσεις
ΔΕΛΤΑ - Singular	AlphaNova	<a href="http://www.deltasingular.gr">www.deltasingular.gr</a>	AlphaPartner	AlphaNova	<a href="http://www.alphanova.co.uk">www.alphanova.co.uk</a>	BP (Cyprous), Hi-Grade (UK), Lybra Austin (UK), Germanos Group, Libra Holidays Group, Singular International
ΔΕΛΤΑ - Singular	ΔΕΛΤΑ - Singular	<a href="http://www.epicor.com/">http://www.epicor.com/</a>	e by Epicor	Epicor	<a href="http://www.e.epicor.com/efrontoffice/">www.e.epicor.com/efrontoffice/</a>	

