



**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ
ΠΑΓΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

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

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

από
ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΤΡΙΑΝΤΗ ΖΩΗ (ΜΠΛ/0009)

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2001-2002

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΑΓΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική αυτή έχει ως σκοπό την παρουσίαση ενός πολυσυζητημένου συστήματος, του CRM μέσα από τη μερική του εφαρμογή στην παρακολούθηση παγίων και προώθησης προϊόντων της εταιρείας εμφιαλώσεως αναψυκτικών PepsiCo – HBH.

Αρχικά επιχειρείται μία «ξενάγηση» στα όσα γράφονται για τον ορισμό, την δομή, την εφαρμογή, το κόστος και τις μελλοντικές τάσεις ενός συστήματος CRM, περιγράφοντας ταυτόχρονα και τις νέες τάσεις της αγοράς και της αγωνιώδους επιδίωξης των εταιρειών για αύξηση του κέρδους τους.

Κατόπιν παρουσιάζεται το ιστορικό της εταιρείας PepsiCo–HBH, η προϋπάρχουσα κατάσταση και τα προβλήματα που αντιμετώπιζονταν σε δύο νευραλγικά τμήματα της επιχείρησης, αυτό της διαχείρισης των παγίων και των πωλήσεων. Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM με όλες τις φάσεις σχεδιασμού, αρχιτεκτονική φιλοσοφία, τεχνική δομή, διαδικασία υλοποίησης, πιλοτική εφαρμογή, εκπαίδευση, τελική εφαρμογή, συνεχείς βελτιώσεις και τα τελικά συμπεράσματα είναι σημεία που δεικνύουν συνολικά την αλλαγή κουλτούρας μέσα στην εταιρεία.

Η εποχή που οι εταιρείες παράγαν προϊόντα και υπηρεσίες και τα πουλούσαν διαμέσου των εργαλείων marketing έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Το βιομηχανικό σύστημα παράγει και διανέμει μέσα από μια πληθώρα καναλιών περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες από ποτέ. Ο επαγγελματισμός της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών, η μείωση της αφοσίωσής τους στο όνομα (brand) και η εναλλαγή του πελάτη από παθητικό σε ενεργητικό καθιστά επιτακτική την επιλογή λύσεων όπως αυτές υποστηρίζονται μέσα από μια πελατοκεντρική θεώρηση και υλοποιούνται από λογισμικά συστήματα CRM.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγγραφή ενός πρακτικού θέματος για το Customer Relationship Management (CRM) αποτελεί σημαντική πρόκληση σε μια εποχή που οι εμπειρίες γύρω από αυτό ποικίλουν από πολύ θετικές σε πολύ αρνητικές.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον συνάδελφό μου στην εταιρεία PepsiCo-HBH, τον κο. Δ. Τζίμα για τον χρόνο που μου αφιέρωσε για να μου δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες και να με κατατοπίσει για το πρακτικό μέρος της εργασίας μου.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και στον Ευθύμη οι οποίοι εξακολουθούν να με στηρίζουν σε κάθε μου προσπάθεια.

Και τέλος τον καθηγητή μου Κο Γ. Χονδροκούκη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε για την ολοκλήρωση της εργασίας παράλλη την καθυστέρησή της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1 σελ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΠΟ ΤΟ CUSTOMER SERVICE ΣΤΟ CRM	4
1.1 CUSTOMER SERVICE	4
1.2 ΩΔΕΥΟΝΤΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟ CRM	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ CRM	10
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ CRM	10
2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ CRM	12
2.3 ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ CRM	13
2.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ VS. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ CRM	14
2.5 ΠΟΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ	16
2.6 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	19
2.7 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ CRM	24
3.1 ΓΙΑΤΙ CRM ΣΗΜΕΡΑ	24
3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ S.C.O.P.E. ΣΤΟ CRM	28
3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΤΥΧΕΣ CRM	33
4.1 ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΤΥΧΕΣ CRM	33
4.2 ΤΑ 4Ps ΤΟΥ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ CRM	36
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM	39
4.4 ΠΟΙΟ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ CRM	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM	46
5.1 ΩΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ CRM	46
5.2 ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM	52
5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 CRM ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	61
6.1 E-BUSINESS ΚΑΙ CRM	61
6.2 E-SERVICE ΚΑΙ CRM	63
6.3 E-MARKETING ΚΑΙ CRM	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΤΑΣΕΙΣ CRM	66
7.1 ΠΟΙΟ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ CRM	66
7.2 E-CRM VS. CRM	67
7.3 ΕΠΙΛΟΓΗ CRM ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 PROJECT ASTRA	73
8.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	73
8.2 ΤΜΗΜΑ MEM (MARKETING EQUIPMENT MANAGEMENT)	74
8.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ	77
8.4 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	78
8.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ – PROJECT ASTRA	87
8.6 ΑΡΧΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	95
8.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	104

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1:	ROI vs. Χρόνο στο Λειτουργικό και Αναλυτικό CRM	15σελ.
Γράφημα 2:	Διεργασία μορφοποίησης Στρατηγικής CRM	42
Γράφημα 3:	4 κεντρικοί άξονες CRM	50
Γράφημα 4:	Επιχειρησιακές διεργασίες και καθορισμός λειτουργιών	69
Γράφημα 5:	Κύκλος ζωής παγίου	76

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:	Εξυπηρέτηση πελατών	5 σελ.
Πίνακας 2:	Αφοσίωση πελάτη	8
Πίνακας 3:	Λειτουργικό και Αναλυτικό CRM	15
Πίνακας 4:	Τάσεις αγοράς	25
Πίνακας 5:	Τάσεις αγορας	27
Πίνακας 6:	Γενικό Μοντέλο	35
Πίνακας 7:	Φάσεις CRM	40
Πίνακας 8:	Λίστα Ελέγχου	54

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

B2B:	Κοινή συντομογραφία για το “business –to-business
B2C:	Κοινή συντομογραφία για το “business –to-customer
CIC:	Customer Interaction Center. Εξέλιξη του τηλεφωνικού κέντρου ώστε να περικλείει όλα τα κανάλια επικοινωνίας με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη και την πολυ-καναλική πρόσβαση στον πελάτη
CRM:	Customer Relationship Management. Σύστημα το οποίο αυξάνει την αξία του πελάτη και τον κινητοποιεί για να μείνει αφοσιωμένος
CSS:	Customer Service and Support. Εξυπηρέτηση και υποστήριξη του πελάτη
EDI:	Electronic Data Interchange. Η ενδοεπιχειρησιακή ανταλλαγή στοιχείων από υπολογιστή σε υπολογιστή με σταθερή μορφοποίηση.
EMA:	Enterprise Marketing Automation. Βελτίωση αποτελεσματικότητας ενεργειών marketing μέσω αυτοματοποιημένων συστημάτων
ERP:	Enterprise Resource Planning. Συνδυασμός μέσω αυτοματισμού των λειτουργικών στοιχείων της επιχείρησης
IVR:	Interactive Voice Response. Λογισμικό τηλεφωνικής αναγνώρισης (φωνής ή πλήκτρων) ώστε να γίνεται άμεσα η προώθηση του τηλεφώνου στο τηλεφωνικό κέντρο ή στο κατάλληλο κέντρο.
ROI:	Return On Investment
S.C.O.P.E.:	Supplier, Customer, Owner, Process, Employee. Μοντέλο
SFA:	Sales Force Automation. Αυτοματοποίηση των λειτουργιών των πωλήσεων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας
SMS:	Short Message Service. Το SMS υποστηρίζεται από GSM και άλλα κινητά συστήματα επικοινωνίας και είναι γραπτά μηνύματα 140-160 χαρακτήρων.
WAP:	Wireless Application Protocol. Ασύρματη δυνατότητα σύνδεσης επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο.
XML:	Extensible Markup Language. Μία νέα γλώσσα του internet.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ίσως ποτέ άλλοτε κάτι νέο δεν είναι ταυτόχρονα τόσο παλιό. Γιατί, ανεξάρτητα από το λογισμικό, τους υπολογιστές και την τεχνολογία, ποια εταιρεία από αρχαιοτάτων χρόνων δεν είχε διαδικασίες - έστω και υποτυπώδεις - για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της; Στις μέρες μας συζητάμε για το CRM ως ένα πακέτο λογισμικού. Στην πραγματικότητα, το CRM είναι κάτι πολύ περισσότερο από αυτό. Αποτελεί μια μεθοδολογία, μία ολοκληρωμένη εταιρική κουλτούρα, η οποία υποστηρίζεται από εργαλεία λογισμικού. Αυτό που αποκτά μια εταιρεία αγοράζοντας ένα πακέτο CRM δεν είναι απλά ένα πακέτο λογισμικού. Αυτό που καλείται να κάνει εκ των προτέρων είναι να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες στο εσωτερικό της, για να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του λογισμικού που απέκτησε και βέβαια να επιτύχει καλύτερη διαχείριση των σχέσεων της με τους πελάτες.

Το CRM είναι όλο και αυξανόμενο πρώτο θέμα στην agenda των επιχειρήσεων. Οι εταιρείες μεγάλες και μικρές όλο και πιο πολύ αγκαλιάζουν το CRM ως ένα κύριο στοιχείο επιχειρησιακής στρατηγικής για δύο σημαντικούς λόγους: 1) νέες τεχνολογίες βοηθούν την καλύτερη και ακριβέστερη τμηματοποίηση της αγοράς και 2) νέες προσεγγίσεις του marketing έχουν αναγνωρίσει τους περιορισμούς του παραδοσιακού marketing και τις προοπτικές που ανοίγονται στην εστίαση στον πελάτη και στις διεργασίες. Οι έντονες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως: η διαφοροποίηση και αύξηση του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη και διαθεσιμότητα νέων τεχνολογιών, η εξέλιξη των προσδοκιών και ενδυνάμωση του ατόμου, η έλευση ενός παγκοσμίου λειτουργικού περιβάλλοντος και η διάβρωση συμβατικών χρονοδιαγραμμάτων στην τρέχουσα ηλεκτρονική εποχή οδηγεί τις επιχειρήσεις να βρουν νέα μονοπάτια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το CRM περικλείει την διαχειριστική προσέγγιση που έχει σκοπό να δημιουργήσει, να αναπτύξει και να

ενδυναμώνει τις σχέσεις με προσεκτικά επιλεγμένους πελάτες προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αξία του πελάτη και το επιχειρησιακό κέρδος και συνεπώς και η μετοχική αξία.

Ένας αριθμός τάσεων της σύγχρονης εποχής κάνουν επιτακτική την ανάγκη αλλαγών:

- Û Η αλλαγή της επιχείρησης από το διεκπεραιωτικό marketing στο marketing σχέσεων
- Û Η αναγνώριση των οφελών που έχουμε από την χρησιμοποίηση της πληροφορίας προληπτικά και όχι μόνο μετέπειτα διορθωτικά
- Û Η βέλτιστη χρήση τεχνολογίας στην διαχείριση και μεγιστοποίηση της πληροφορίας
- Û Η αναγνώριση ότι οι πελάτες είναι ένα τμήμα της εταιρείας και όχι απλά ένα εμπορικό ακροατήριο
- Û Η στρατηγική αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων από λειτουργίες σε διεργασίες

Καθώς το CRM αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης, οι σύγχρονες εκτιμήσεις τοποθετούν την παγκόσμια αγορά για το CRM σε \$US 5 δις, ενώ υπάρχει ακόμα σύγχυση για τον ορισμό και το ρόλο του CRM, το οποίο μπορεί να εξηγηθεί ως εξής:

- Û Απουσία δέσμευσης της διοίκησης
- Û Η έλλειψη ορισμού γενικής αποδοχής του ρόλου και της λειτουργίας εντός του οργανισμού
- Û Η ποικιλία των εργαλείων και υπηρεσιών του CRM που προσφέρεται από τους προμηθευτές των πληροφοριακών συστημάτων
- Û Η έμφαση στα πληροφοριακά συστήματα σε αντίθεση με τα οφέλη δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες

Συνεπώς απαιτείται η προσέγγιση του CRM με στρατηγικό και συστηματικό τρόπο για την κατανόηση της πελατειακής αξίας. Το στρατηγικό πλαίσιο αποτελείται από πέντε αλληλοσυσχετιζόμενες/ διασταυρούμενες διεργασίες:

- Û Διεργασία ανάπτυξης στρατηγικής
- Û Διεργασία δημιουργίας αξίας
- Û Διεργασία ενοποίησης πολυ-καναλιών (multi-channels)
- Û Διεργασία διαχείρισης πληροφορίας
- Û Διεργασία μέτρησης της απόδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΠΟ ΤΟ CUSTOMER SERVICE ΣΤΟ CRM

1.1 CUSTOMER SERVICE

Οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες από μια επιχείρηση είναι οι πελάτες της. Ως αποδέκτες των προσφερόμενων προϊόντων, οι πελάτες είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των επιχειρήσεων. Παραδοσιακά δινόταν μεγάλη έμφαση στο κομμάτι της ανάκτησης πωλήσεων παρά στο χτίσιμο σχέσεων πελατών – επιχείρησης, δηλαδή στην διαδικασία πώλησης και την ίδια την πώληση παρά στην διαχείριση του πελάτη μετά την πώληση. Το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού των προϊόντων καθώς και οι αλλαγές στις τάσεις των αγορών δημιούργησαν την αναγκαιότητα για την ανάπτυξη της εξυπηρέτησης πελατών (customer service).

Η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί μια ευρεία έννοια και μπορεί να περικλείει πολλά στοιχεία από την διαθεσιμότητα του προϊόντος μέχρι και την μετα-πωλητική συντήρηση/ διατήρηση. Αποτελεί το αποτέλεσμα ενός καλού σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας και το επίπεδο αυτού καθορίζει και το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Η επιλογή του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών που η επιχείρηση θέλει να παρέχει καθορίζει και το μέγεθος των κερδών της όπως απορρέουν από τα έσοδα των πωλήσεων αλλά και τα κόστη της λειτουργίας του συστήματος διαδικασιών της. Η εξυπηρέτηση πελατών όταν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά είναι η πρώτιστη παράμετρος που μπορεί να αποφέρει σημαντικές αλλαγές στα κέρδη της επιχείρησης δημιουργώντας νέους πελάτες και ενισχύοντας την αφοσίωση των υφιστάμενων

πελατών. Επίσης παίζει καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία της στρατηγικής του marketing δίνοντας πληροφορίες για την συμπεριφορά των αγοραστών, τις ανάγκες τους, την ικανοποίησή τους και διαμορφώνει έτσι νέες προοπτικές ανάπτυξης και πώλησης. Μερικά από τα στοιχεία που διέπουν την εξυπηρέτηση πελατών συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (1) και η σύνθεσή τους είναι αυτή που αντιλαμβάνεται συνολικά ο πελάτης ως εξυπηρέτηση.

Εξυπηρέτηση Πελατών		
Πριν την πώληση	Κατά την διάρκεια της πώλησης	Μετά την πώληση
<ul style="list-style-type: none"> -Γραπτή πολιτική πελατών -Διαθεσιμότητα της πολιτικής στους πελάτες -Διοικητική δομή -Ευελιξία του συστήματος -Τεχνική εξυπηρέτηση 	<ul style="list-style-type: none"> -Στοιχεία κύκλου πώλησης -Δυνατότητα back-order -Χρόνος -Παράδοση -Ακρίβεια -Αντικατάσταση προϊόντος -Εξυπηρέτηση στις παραγγελίες 	<ul style="list-style-type: none"> -Εγκατάσταση, εγγύηση, επιδιορθώσεις, ανταλλακτικά -Παράπονα πελατών -Αντικατάσταση προϊόντος μέχρι την επιδιόρθωση κάποιου

Πίνακας 1: Εξυπηρέτηση Πελατών

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι κάτι περισσότερο από μία καλή πρακτική. Είναι μια σειρά από συνδυασμένες πολιτικές που πρέπει να καθοριστούν, να αποκωδικοποιηθούν και να εφαρμοσθούν σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, διότι τώρα ο πελάτης είναι σπουδαιότερος από ποτέ. Οι νέες τεχνολογίες και η νέα φιλοσοφία του CRM υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ικανότητα διαχείρισης στρατηγικών εξυπηρέτησης πελατών.

1.2 ΩΔΕΥΟΝΤΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟ CRM

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης ή βιομηχανίας τα θέματα που αφορούν τους πελάτες χρίζουν της συνεχούς προσοχής της ανώτατης διοίκησης και των στελεχών. Ενδυναμώνοντας την πελατειακή αξία, προσφέροντας μεγαλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης και εμπλουτίζοντας το όνομα (brand) είναι αυτά που παίζουν κρίσιμο ρόλο στην ικανότητα της επιχείρησης να αυξήσει το κέρδος και να επιτύχει συνεχές προβάδισμα στον ανταγωνισμό.

Οι πρώτες απόπειρες του CRM ξεκίνησαν στις αρχές του 1990 με εστίαση σε ένα απλό κανάλι, το τηλεφωνικό κέντρο. Εταιρείες υιοθέτησαν νέες τεχνολογίες και μετρήσεις απόδοσης σχεδιασμένες για να κατευθύνουν την διεργασία απαντήσεων και χειρισμού των απαιτήσεων πελατών, ελπίζοντας για την αύξηση ικανοποίησης των πελατών και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών. Αργότερα, οι εταιρείες πλαταίνοντας την εστίαση συμπεριέλαβαν τις πωλήσεις, εφαρμόζοντας νέα εργαλεία αυτοματισμού, για να ενδυναμώσουν την απόδοση των πωλήσεων και την παραγωγικότητα. Στο μέσο και προς το τέλος της δεκαετίας του '90, η εστίαση του CRM μεγάλωσε για να περικλείσει περισσότερο τα κανάλια εξυπηρέτησης και των πωλήσεων δίνοντας εναλλακτικές στους πελάτες για την αλληλεπίδρασή τους με την εταιρεία. Πολύπλοκα κανάλια ενσωμάτωσης προγραμμάτων χαρακτηρίζουν αυτή την φάση του CRM, που συνεχίζει μέχρι και σήμερα με τις εταιρείες εστιασμένες στην προτυποποίηση/ σταθεροποίηση χειρισμού πελατών στα διάφορα κανάλια και συλλέγοντας περισσότερα κανάλια σε κάθε σημείο συνάντησης. Πολλές επιχειρήσεις το εφάρμοσαν επίσης σε δεδομένα αποθηκών και σε αναλυτικά προγράμματα πελατών για να καταφέρουν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες για βαθύτερο εντοπισμό των επιθυμιών των πελατών. Όλες αυτές οι προηγούμενες προσπάθειες έφεραν σπουδαία αποτελέσματα. Αρχικά τα κέντρα επικοινωνίας επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να

μειώσουν τα κόστη εξυπηρέτησης ενώ έκαναν τις συναλλαγές πιο εύκολες με τους πελάτες. Ο αυτοματισμός στις πωλήσεις έκανε τους πωλητές πιο αποτελεσματικούς και ενίσχυσε την δυνατότητά τους να βοηθούν τους πελάτες. Η καλύτερη ενσωμάτωση καναλιών έκανε ευκολότερη την επαφή με τους πελάτες και επέτρεψε στις εταιρείες να συλλέξουν πιο πολλές πληροφορίες για τους πελάτες.

Δυστυχώς, παρά τις προσπάθειες των εταιρειών να είναι στην κορυφή, κάνοντας όλες αυτές τις επενδύσεις και βελτιώνοντας τις λειτουργίες των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών, οι πελάτες ήδη ζητούν και περιμένουν περισσότερα. Σαν αποτέλεσμα, τα κόστη απόκτησης και εξυπηρέτησης πελατών εκτοξεύονται τόσο ψηλά επιδρώντας στο περιθώριο κέρδους ανά πελάτη και στην αξία του κύκλου ζωής του πελάτη. Εδώ κάνει την εμφάνισή του ένας δείκτης: brand loyalty (πίστη προϊόντος/ονόματος). Ενώ οι αγορές την δεκαετία του '70 και '80 ήταν υψηλά επηρεασμένες από το όνομα του προϊόντος ή της επιχείρησης που πουλούσε το προϊόν, οι καταναλωτές σήμερα όλο και λιγότερο αγοράζουν ένα προϊόν λόγω του ονόματός του. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται πόσο δραματικά έχει αλλάξει η αφοσίωση στο προϊόν και η αγορά σύμφωνα με αυτό από το 1975 έως το 2000 ανεξαρτήτου ηλικίας αγοραστών. Ακόμα και το ποσοστό ανθρώπων πάνω από 60 χρόνων – οι οποίοι είναι τυπική ομάδα πιστών πελατών- έπεσαν 20 πόντους αυτά τα 25 χρόνια (πίνακας 2).

Πολλοί παράγοντες έχουν συμβάλει σε αυτή την διάβρωση της αφοσίωσης πελατών. Ο πρώτος είναι η έκρηξη της επιλογής: τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο αριθμός των εταιρειών που πωλούν έχει υπερπληθύνει και συνεπώς η ποικιλία των διαθέσιμων ειδών έχει αυξηθεί. Συνοδεύοντας την αύξηση της προσφοράς και της επιλογής υπάρχει ένα μεγάλο άλμα στον αριθμό μηνυμάτων (marketing, e-mail, τηλέφωνα, διαφημίσεις κλπ) στο οποίο εκτίθενται οι πελάτες. Το 1985, οι καταναλωτές εκτίθονταν σε ένα μέσο όρο 650 μηνυμάτων την ημέρα, ενώ σήμερα αυτός ο αριθμός είναι 3,000. Τα άμεσα

μηνύματα αυξήθηκαν τις δύο δεκαετίες από 35εκατ το 1980, σε 85.6εκατ το 1990. Οι πελάτες έχουν γίνει πιο σκεπτικοί, πιο απρόθυμοι να συμβιβαστούν με κάτι λιγότερο από το καλύτερο. Οι σημερινοί καταναλωτές δεν είναι αναγκασμένοι να ανεχτούν, κακή εξυπηρέτηση, υψηλές τιμές, ή κατώτερης ποιότητας προϊόντα. Ότι θεωρούνταν ιδιαίτερη προσφορά εξυπηρέτησης παλιά τώρα είναι αυτονόητη παροχή εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να βρίσκεται στο παιχνίδι. Οι προσδοκίες των πελατών σήμερα αυξάνονται με περισσότερο ρυθμό από ότι οι περισσότερες εταιρείες μπορούν να προλάβουν με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις ακόμα και του πρώτου συστήματος CRM.

Ηλικία	1975	2000
20-29	66%	59%
30-39	73%	59%
40-49	77%	60%
50-59	82%	59%
60-69	86%	65%
70-79	93%	73%

Πίνακας 2: Αφοσίωση πελατών

Καθώς οι εταιρείες θα αναμορφώνουν το σύστημα CRM θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους ότι:

1. η εμπειρία του πελάτη είναι βασική για την δημιουργία της αξίας του ονόματος (brand). Τα έξυπνα logo ή διαφημιστικά μηνύματα ή τραγούδια μπορούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στο όνομα. Η δύναμη και η αξία του ονόματος είναι το άθροισμα όλων των εμπειριών που έχουν οι πελάτες με την εταιρεία, τα αγαθά της και την εξυπηρέτησή της.
2. τα «ενδόμυχα» των πελατών είναι εκείνα που πληροφορούν και καθοδηγούν την διαχείριση του πελάτη από την εταιρεία. Κάθε επικοινωνία του πελάτη με

την εταιρεία συνεισφέρει στην αντίληψη που διαμορφώνουν για την εταιρεία και είτε ενδυναμώνει ή καταστρέφει την οικονομική αξία.

3. τα προγράμματα CRM πρέπει να εκτελούνται σε πραγματικό περιβάλλον ελαχιστοποιώντας το οικονομικό ρίσκο καθώς και το ρίσκο παράδοσης. Το CRM δεν είναι απλά ανάπτυξη λογισμικού με δυνατότητες για την εξυπηρέτηση με οποιοδήποτε κόστος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΙ ΕΙΝΑΙ CRM;

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ CRM

Το CRM υποστηρίζει την διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες. Είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιείται για την συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες, τις συμπεριφορές των πελατών με σκοπό να αναπτυχθούν δυνατότερες σχέσεις μαζί τους. Εξάλλου οι καλές πελατειακές σχέσεις είναι η καρδιά της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Υπάρχουν πολλά τεχνολογικά στοιχεία στο CRM ωστόσο είναι λάθος να το εξετάζουμε μόνο από την σκοπιά της τεχνολογίας. Ο πιο χρήσιμος τρόπος να το σκεφτόμαστε είναι ότι το CRM αποτελεί διαδικασία η οποία θα βοηθήσει να συλλεχθούν πολλές πληροφορίες ταυτόχρονα για τους πελάτες, τις πωλήσεις, την αποτελεσματικότητα του marketing, τις τάσεις και ανταποκρίσεις της αγοράς.

Η ιδέα του CRM είναι ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την τεχνολογία και τον ανθρώπινο παράγοντα για να κερδίσουν την γνώση της συμπεριφοράς των πελατών και της αξίας τους. Εάν λειτουργήσει όπως πρέπει, η επιχείρηση μπορεί:

- Να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Να κάνει πιο αποτελεσματικά τα τηλεφωνικά κέντρα
- Να κάνει αποδοτικότερες πωλήσεις
- Να κλείσει γρηγορότερες συμφωνίες
- Να απλοποιήσει τις διαδικασίες πωλήσεων και marketing
- Να ανακαλύψει νέους πελάτες

Ü Να αυξήσει τα έσοδα από τους πελάτες

Παρακάτω παρατίθενται μερικοί ορισμοί του CRM για την καλύτερη κατανόησή του αλλά και για να δούμε πώς καθορίζεται ανά τον κόσμο:

- CRM είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την δημιουργία, διατήρηση και ανάπτυξη πελατών
- CRM είναι μια δραστηριότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης, η οποία ασχολείται με τους πελάτες – πελατειακές σχέσεις
- CRM είναι μια διαδικασία η οποία δημιουργεί/ χτίζει σχέσεις μεταξύ των εκπροσώπων της επιχείρησης και των πελατών της
- CRM είναι η λειτουργία της εταιρείας που ασχολείται με τις εναλλακτικές συνθήκες πελατών – εταιρείας
- CRM είναι μια συνολική – ολοκληρωτική προσέγγιση της επιχείρησης με στόχο τη μεγιστοποίηση της πελατειακής απόδοσης
- “Customer relationship management (CRM) is a business strategy to select and manage the most valuable customer relationships” (CRMguru.com, Aug 2001)
- “One reason why so many CRM projects don’t meet their original objectives is because companies often confuse CRM strategy with technology implementation, when in fact, CRM is a broader business strategy that technologies can enable”

Όλοι αυτοί οι ορισμοί συνθέτουν τον εξής ορισμό:

Το CRM είναι εταιρική φιλοσοφία – κουλτούρα, η οποία βοηθούμενη από την τεχνολογία δίνει στοιχεία και πληροφορίες στην εταιρεία για να χρησιμοποιηθούν: στον σχεδιασμό, στον προγραμματισμό, στον έλεγχο δραστηριοτήτων και αποφάσεων με απώτερο σκοπό: να βρεθούν νέοι πελάτες, να γίνουν περισσότερες πωλήσεις σε

πελάτες, να κάνουμε πιστούς πελάτες, να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό. Το CRM εστιάζει σε δύο κύριους τομείς: το Αναλυτικό (Analytical) CRM και το Λειτουργικό (Operational) CRM.

2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ CRM (OPERATIONAL)

Η πρώτη διάσταση του CRM σε μια εταιρεία είναι η λειτουργική (operational) η οποία αφορά τα εργαλεία και τις διαδικασίες με τις οποίες η πρώτη προσεγγίζει και εξυπηρετεί τους πελάτες της. Ουσιαστικά, το λογισμικό και οι διαδικασίες του operational CRM αυτοματοποιούν τις front – office εταιρικές διαδικασίες επικοινωνίας με τον πελάτη, καλύπτοντας μεταξύ των άλλων τους τομείς sales force automation, customer service, marketing κλπ.

Το Operational CRM διευκολύνει την επικοινωνία από και προς τους πελάτες και περιλαμβάνει εκείνες τις περιοχές που σχετίζονται με το παραδοσιακό CRM:

1. Αυτοματοποίηση πωλήσεων (SFA- Sales Force Automation). Περιλαμβάνει κρίσιμες λειτουργίες όπως η διαχείριση του λογαριασμού, η διαχείριση της επαφής, η διαχείριση των αιτημάτων του πελάτη, η πρόβλεψη και η διεκπεραίωση της πώλησης. Η αυτοματοποίηση των πωλήσεων έχει σχεδιαστεί προκειμένου να βελτιώνει την παραγωγικότητα του προσωπικού των πωλήσεων.
2. Υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών (CSS - Customer service and support). Η παράμετρος αυτή περιλαμβάνει το παραδοσιακό τηλεφωνικό κέντρο το οποίο υποστηρίζει τα αιτήματα των πελατών και αναβαθμίζεται με την βοήθεια της τεχνολογίας σε κέντρο αλληλεπίδρασης πελατών (CIS – Customer Interaction center) προκειμένου να διεκπεραιώνει με αξιοπιστία μεγαλύτερο όγκο αιτημάτων πελατών.

3. Αυτοματοποιημένο επιχειρηματικό marketing (EMA - Enterprise marketing automation). Ο σκοπός της εφαρμογής αυτής είναι να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών marketing. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία αποκτά τη δυνατότητα να εφαρμόζει εξειδικευμένες προωθητικές καμπάνιες προς τους πελάτες της και κατά συνέπεια να διατηρεί προσωποποιημένες επαφές με κάθε πελάτη, να μειώνει τον βαθμό διάχυσης των πελατών σε ποσοστό 1% επηρεάζοντας σημαντικά τα συνολικά κέρδη της.

Με το operational CRM, η εταιρεία αποκτά ένα συνεπή τρόπο επαφής με τους πελάτες της ελεγχόμενο από την διεύθυνση της εταιρείας ώστε να υλοποιεί τις διαδικασίες της με τον τρόπο που αυτή επιθυμεί. Για παράδειγμα είναι δυνατός ο έλεγχος του αριθμού των ραντεβού που πραγματοποιεί κάθε πωλητής αλλά και της αποτελεσματικότητας αυτών. Η επαφή του πελάτη μέσω τηλεφωνικού κέντρου γίνεται με τη βοήθεια προκαθορισμένων ερωταπαντήσεων, με την εταιρεία να έχει σε μεγάλο βαθμό έλεγχο του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζονται/ αντιμετωπίζονται οι πελάτες της.

2.3 ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ CRM (ANALYTICAL)

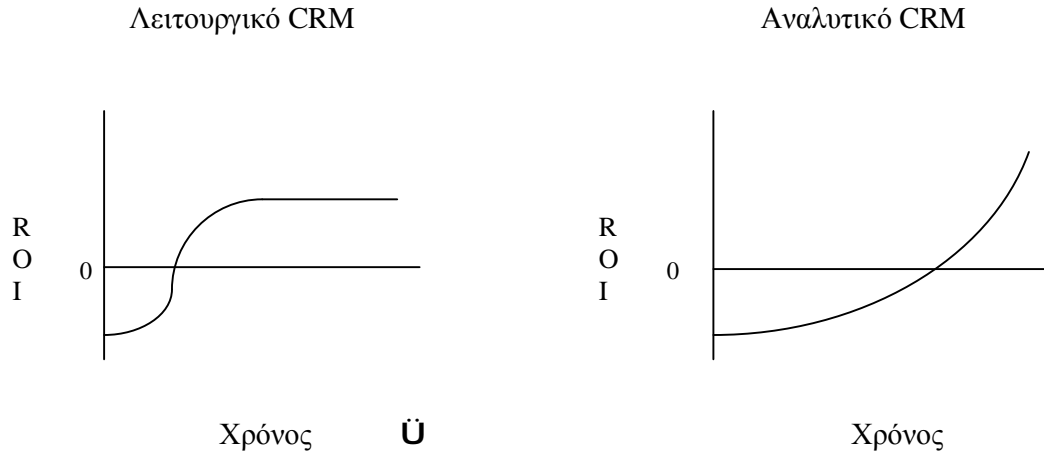
Καθώς ο απώτερος στόχος του CRM πρέπει να είναι η δημιουργία ενός δυναμικού περιβάλλοντος που διαρκώς βελτιώνει τις σχέσεις πελάτη –επιχείρησης, δημιουργείται η ευκαιρία και ταυτόχρονα η ανάγκη της άντλησης γνώσης από τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί. Το κομμάτι του analytical CRM είναι αυτό που χρησιμοποιεί τα δεδομένα των πελατών για ανάλυση, μοντελοποίηση και αξιολόγηση με στόχο τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ των πελατών και της επιχείρησης. Το αναλυτικό CRM συγκεντρώνει όλες τις δραστηριότητες που αναλύουν δεδομένα για τους πελάτες της επιχείρησης, παρουσιάζοντας αυτές ώστε το έργο των αποφάσεων της επιχείρησης να είναι εύκολο και γρήγορο. Το αναλυτικό CRM μπορεί να θεωρηθεί ως

on line αναλυτική διεργασία που μπορεί να εμπεριέχει και συσχετισμό στοιχείων. Οι εταιρείες ψάχνουν για νέους και γρήγορους τρόπους ώστε να κάνουν τα δεδομένα πελατών χρήσιμες πληροφορίες. Οι CRM αναλύσεις μπορεί να παρέχουν τμηματοποίηση σε ομάδες, ανάλυση κέρδους, προσωποποίηση αγοράς, έλεγχο κατάστασης πελάτη από άποψη αγορών, πιθανά σενάρια σχετικά με τους πελάτες (πιθανή πώληση), και μοντέλα πρόβλεψης. Η συλλογή στοιχείων και η ανάλυση εξετάζονται ως μια συνεχής διεργασία. Ιδανικά, οι αποφάσεις της εταιρείας μελετώνται στη βάση του χρόνου, ανάλογα με την ανατροφοδότηση στοιχείων από προηγούμενες αποφάσεις και αναλύσεις. Πιθανά οφέλη από τα αναλυτικά στοιχεία του CRM οδηγούν σε καλύτερα και περισσότερα αποτελέσματα όσο αφορά την παραγωγικότητα των πελατειακών σχέσεων στην βάση των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης, καθώς επίσης και την βελτίωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (χαμηλότερα αποθέματα, γρηγορότερες παραδόσεις), με απόρροια την μείωση κόστους και τις πιο ανταγωνιστικές τιμές. Το αναλυτικό CRM είναι το back –office του CRM και μάλιστα απευθυνόμενο στην διοίκηση της εταιρείας. Σταδιακά οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο την ανάγκη για το analytical CRM το οποίο τους επιτρέπει να χαράξουν στρατηγική και να προβούν σε τακτικές κινήσεις για απόκτηση και διατήρηση πελατών. Χωρίς την δυνατότητα να αναλύει τα δεδομένα των πελατών, μια επιχείρηση δεν μπορεί να αφουγκράζεται πραγματικά την πελατειακή βάση.

2.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ (OPERATIONAL) VS. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ (ANALYTICAL) CRM

Το λειτουργικό CRM (operational) εστιάζει στην διαχείριση του πελάτη με σκοπό να οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας. Το αναλυτικό CRM (analytical) είναι η δημιουργία και η χρησιμοποίηση της πληροφορίας του πελάτη για να επιτύχει την διαφοροποίηση. Όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα (1) το αναλυτικό CRM

είναι η μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας η οποία πραγματοποιεί αλλαγές ανάλογα με την πληροφορία από τον πελάτη και βελτιώνεται πάνω σε αυτή την πληροφορία. Το λειτουργικό CRM αποδίδει συντομότερα τα οφέλη από την πληροφορία του πελάτη σε σχέση με ένα συγκεκριμένο επίπεδο λειτουργικής αποτελεσματικότητας.



Συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (3) φαίνονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά για το λειτουργικό και αναλυτικό CRM:

Λειτουργικό (Operational) CRM	Αναλυτικό (Analytical) CRM
Εστίαση σε επικερδείς διεκπεραιώσεις	Ü Εστίαση στην αξία του κύκλου ζωής του πελάτη
Έμφαση στην απόκτηση του πελάτη	Ü Έμφαση στην διατήρηση του πελάτη
Μέτρηση της ικανοποίησης πελατών	Ü Μέτρηση αξίας και πιστότητας πελάτη
Οργανωμένο με λειτουργίες ή μονάδες προϊόντων	Ü Οργανωμένο με τμηματοποίηση πελατών
Εμπιστεύεται την πληροφορία για τους πελάτες	Ü Εμπιστεύεται την πληροφορία από τους πελάτες

Προληπτικές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες	Û Real –time, προσωποποιημένες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες
Εσωτερικά, εστίαση της εταιρείας έναντι στην βελτίωση	Û Εξωτερικά, εστίαση του πελάτη έναντι στην βελτίωση
Μακρύς δρόμος εκμάθησης και εφαρμογής	Û Σύντομος δρόμος εκμάθησης και εφαρμογής

2.5 ΠΟΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ;

Τα πρώτα επτά στοιχεία που είναι τα πιο σύνηθες αναφερόμενα ως λειτουργίες «customer-facing» ή «front-office» είναι τα εξής:

Διαχείριση χρόνου (Time Management)

Το Microsoft Outlook αποτελεί το κομμάτι που περικλείει την ομαδοποίηση και τον προγραμματισμό εργασιών όπως και το e-mail για την χρήση του λογισμικού του CRM, έχοντας την δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας των καταγεγραμμένων δραστηριοτήτων.

Πωλήσεις/ Διαχείριση Πωλήσεων (Sales/ Sales Management)

Το κομμάτι αυτό περικλείει το προφίλ και το ιστορικό επισκέψεων, πληροφορίες για την διαχείριση των λογαριασμών και των δραστηριοτήτων και την καταχώρηση παραγγελιών. Επιπρόσθετα αυτή η κατηγορία διευκολύνει την δημιουργία προτάσεων που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες πελατών, μέσα από την δυνατότητα που αποκτά στο να προτείνει εύκολα και γρήγορα κατανοητές και ευπαρουσίαστες προτάσεις στους πελάτες. Στο πακέτο αυτό περιλαμβάνονται ακόμα σημαντικές παράμετροι που αφορούν, πρόβλεψη, ανάλυση κύκλου πωλήσεων, μετρήσεις πωλήσεων (κερδισμένες – χαμένες πωλήσεις), ανάθεση περιοχών πωλήσεων κλπ.

Telemarketing/ Τηλε-πωλήσεις (Telesales)

Το πεδίο περιέχει τηλεφωνική λίστα, αυτόματη κλήση, αναγνώριση κλήσης, και καταχώρηση παραγγελιών.

Κέντρο επικοινωνίας πελατών (Customer Contact Center)

Το κομμάτι αυτό περικλείει λειτουργίες εξυπηρέτησης πελατών όπως ανάθεση περιστατικού, εξέλιξη και παρακολούθηση αναφοράς, επίλυση προβλημάτων διαχείρισης, διαχείριση παραγγελιών και διαχείριση συμβολαίων/ εγγύησης. Όλο και πιο πολύ τα πακέτα λογισμικού εξυπηρέτησης πελατών και υποστήριξης έχουν την δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης μέσω web.

E-marketing

Στο λογισμικό του CRM το στοιχείο που εξακολουθεί να λαμβάνει σημαντική προσοχή, συγκεκριμένα σε ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες και στην απόκτηση και διαχείρισης γνώσεων, στην τμηματοποίηση αγορών χρησιμοποιώντας εργαλεία διοίκησης τα οποία οδηγούν στην γένεση, στην ενδυνάμωση, αναγνώριση και στην ανάπτυξη σχέσεων και συνεργασιών. Το e-marketing προωθεί την one to one προσπάθεια ανάπτυξης marketing. Αυτά τα υποσύνολα του marketing συχνά εξαρτώνται από τα δεδομένα πελατών που λαμβάνονται από web sites και/ ή από τα δεδομένα από εργαλεία αποθήκης.

Business Intelligence

Το πεδίο αυτό προσφέρει εκτεταμένες και εύκολες στην χρήση δυνατότητες διαφόρων τύπων αναφορών καθώς και την χρήση γραφημάτων.

Field Service Support

Αν και στο παρελθόν το στοιχείο αυτό δεν έχριζε ιδιαίτερης προσοχής, τώρα όλοι το αναγνωρίζουν ως ένα αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς. Το πεδίο περικλείει εκτέλεσης παραγγελιών, προγράμματα προληπτικής συντήρησης, και μεταφορά πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο μέσω κινητής τεχνολογίας.

Τα επόμενα τρία πεδία που στοιχειοθετούν και συνδυάζουν θέματα τεχνολογίας και business και αποτελούν το αύριο του CRM είναι τα εξής:

1. e-Business

Αυτό το στοιχείο το οποίο πρωταρχικά ήταν συγκεντρωμένο στην λειτουργικότητα της ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του web, αποκτά όλο και πιο πολύ ενδιαφέρον δεδομένης και της ανάπτυξης του B2B και B2C σε e-commerce δραστηριότητες. Βέβαια δεν είναι εφικτό το λογισμικό του CRM να περιέχει όλα τα στοιχεία του e-commerce. Αυτό που φαίνεται ξεκάθαρα είναι ότι το CRM θα περιλαμβάνει μία δικτυακή σύνδεση, διαθέσιμη εμπορικά αλληλεπίδραση δραστηριοτήτων, μηχανισμούς third-party e-commerce οι οποίοι περιλαμβάνουν πιστωτικές κάρτες και ευρύτερα προωθητικά πακέτα μέσα στο κατάστημα.

2. Πολυκαναλική πρόσβαση (Multimodal Access)

Με αυτό το πεδίο οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στην εταιρεία μέσω fax, e-mail (περικλείονται και επισυνάψεις), ταχυδρομικά, τηλεφωνικά (με δυνατότητα λήψης μηνυμάτων) και μέσω web (περικλείοντας και forum συνομιλίας).

3. Εργαλεία κοινής χρήσης δεδομένων (Data Sharing Tools)

Το στοιχείο αυτό είναι καθαρά τεχνικό και δίνει την δυνατότητα στο προσωπικό των πωλήσεων και του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, ή και των ίδιων των πελατών να γνωρίζουν και να μοιράζονται πληροφορίες για την κατάσταση των παραγγελιών τους ή των τιμολογίων. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στους ανθρώπους της παραγωγής και τους διευθυντές διαχείρισης αποθεμάτων να λαμβάνουν γνώση για τις τελευταίες πωλήσεις και για τις προβλέψεις. Για να λειτουργήσει αυτή η δραστηριότητα πρέπει να υπάρχει σωστός συγχρονισμός δεδομένων και πληροφοριών στο σύστημα.

2.6 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Είδαμε ήδη πως οι πελάτες αλλάζουν τις δυναμικές των αγορών και διαδραματίζουν ένα δραστήριο ρόλο στην δημιουργία ανταγωνιστικών αξιών. Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται πλέον να αγοράζουν προϊόντα. Τα προϊόντα στην πραγματικότητα είναι ένα τεχνητό μέσο το οποίο τους προσδίδει εμπειρίες. Και αυτές τις εμπειρίες δεν είναι διατεθειμένοι να τις «αγοράσουν» αλλά να τις δημιουργήσουν εμπλεκόμενοι άμεσα ή έμμεσα (αυτό είναι κάτι που το καθορίζει η επιχείρηση) με τις επιχειρήσεις.

Χτίζοντας μια πελατοκεντρική επιχείρηση που τοποθετεί τις επιθυμίες και απαιτήσεις του κάθε πελάτη στο κέντρο των αξιών της είναι κάτι παραπάνω από επένδυση σε τεχνολογίες. Είναι το χτίσιμο ενός οράματος πάνω στο οποίο οι επιχειρήσεις δεν δημιουργούν οργανισμούς και δομές για να παράγουν customized εξυπηρέτηση αλλά οργανισμούς και δομές για πελάτες. Το πελατοκεντρικό όραμα αποτελεί την προσωπικότητα της επιχείρησης, είναι η εικόνα που δίνει η εταιρεία προς τους πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές της και αντικατοπτρίζει την ισχυρή δέσμευση της εταιρείας να τοποθετήσει τους πελάτες στο κέντρο και να πλαισιώσει τις δραστηριότητες και διεργασίες της γύρω από αυτούς.

Πολλές εταιρείες πιστεύουν ότι είναι πελατοκεντρικές αλλά ακόμα πρώτα παράγουν / αναπτύσσουν προϊόντα και μετά ψάχνουν τον πελάτη. Η πρόκληση είναι να μεταστραφεί αυτή η τακτική όπου θα δημιουργούν προϊόντα καθοδηγούμενοι από τις επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών.

Υπάρχουν τέσσερις ζώνες που μετρούν τον προσανατολισμό στον πελάτη:

1. προσανατολισμός στον πελάτη – η δομή της εταιρείας, η συμπεριφορά του προσωπικού, οι μετρήσεις απόδοσης και ανταμοιβής, οι εσωτερικές σχέσεις και διεργασίες, η κουλτούρα και η συνολική τοποθέτηση, είναι όλα

στοιχειοθετημένα με προσανατολισμό την διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη.

2. «ενδόμυχα» πελατών (customer insight) – τα δεδομένα, πληροφορίες της επιχείρησης για τον πελάτη και πώς αυτά αποτελούν κομμάτι στρατηγικής προσέγγισης στην διαχείριση του πελάτη.
3. πελατειακές καινοτομίες – η συμπεριφορά της επιχείρησης και οι μέθοδοι για την δημιουργία και παράδοση μιας νέας, ανώτερης πελατειακής αξίας.
4. αλληλεπίδραση πελάτη (customer interface) – οι πραγματικές αλληλεπιδράσεις που έχει μια επιχείρηση με τους πελάτες – τα κανάλια επικοινωνίας και οι διεργασίες εξυπηρέτησης και η ανάγκη για ενσωμάτωση.

Οι πελάτες είναι πιστοί απέναντι σε ονόματα, προϊόντα και σχέσεις. Είναι σημαντικό λοιπόν να δημιουργούμε πάνω σε αυτή την προοπτική και να ελέγχουμε και να μετρούμε συστηματικά την αξία τους. Και η αιτία σε αυτό είναι προφανή: το κόστος πωλήσεων σε σταθερούς – πιστούς πελάτες είναι χαμηλότερο από αυτό σε νέους. Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι ανεκτίμητοι και επίσης είναι δύσκολο να τους αποκτήσεις. Μερικές προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση και που εξαιτίας αυτών κάνει επιτακτική την ανάγκη αλλαγής προσανατολισμού προς τον πελάτη είναι οι εξής:

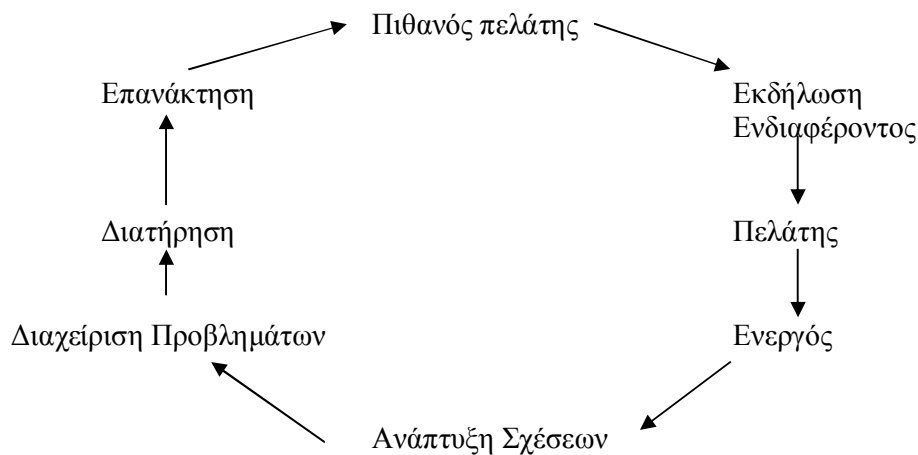
- είναι εύκολο για τους πελάτες να αλλάξουν προϊόντα ή υπηρεσίες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Όσο και αν πιστεύουμε ότι έχουμε την καλύτερη προσφορά, είναι γεγονός ότι κάθε μέρα νέοι ανταγωνιστές διεκδικούν το μερίδιο αγοράς/ πωλήσεων μας. Πρέπει να βρίσκουμε τρόπους να είμαστε εναρμονισμένοι με τους πελάτες και να δρούμε προληπτικά στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

- οι απαιτήσεις/ προσδοκίες των πελατών είναι όλο και αυξανόμενες. Οι πελάτες θέλουν τα πάντα καλύτερα, γρηγορότερα και περισσότερα. Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών όλο και ανεβαίνει. Στην πραγματικότητα η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη απλά σε τοποθετεί εντός του παιχνιδιού. Για να είσαι ανταγωνιστικός πρέπει να υπερβαίνεις τις επιθυμίες του πελάτη και να τον αναγκάζεις και να δημιουργείς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτό ώστε κανείς να μην μπορεί να το ξεπεράσει.
- τα δεδομένα των πελατών είναι ένα παζλ. Είναι πολύ ενοχλητικό για έναν πελάτη να του ζητείται να επικοινωνήσει με διαφορετικά τμήματα για να εξυπηρετηθεί. Όλες οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες ώστε η δουλειά να γίνεται σωστά και άμεσα.

2.7 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Δύο δυνάμεις κλειδιά αλλάζουν τους κανόνες κάτω από τους οποίους λειτουργεί η οικονομία. Η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών έδωσε την δυνατότητα στην τροφοδοσία να ξεπεράσει την ζήτηση και η τεχνολογία της πληροφορίας (IT) δημιούργησε πλατύτερη πρόσβαση στην ενημέρωση. Από την εποχή όμως της πληροφορίας περάσαμε ανεπιστρεπτί στην εποχή του πελάτη. Στην εποχή της πληροφορίας, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελούσε η επίτευξη στρατηγικών καινοτόμων προϊόντων, μείωσης κόστους και βελτιστοποίηση τοποθέτησης στην αγορά. Στην εποχή του πελάτη αυτές οι στρατηγικές δεν διατηρούν την ίδια συνέχεια. Το Internet και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν συντομεύσει το lead-time της αγοράς στα νέα προϊόντα καθώς και έχουν δώσει την δυνατότητα προσέγγισης διαφορετικών ανταγωνιστικών προϊόντων πολύ εύκολα.

Στην οικονομία του πελάτη η νέα πρόκληση δεν είναι η προσέγγιση της πληροφορίας αλλά η εύρεση νέων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που συναντούν τις απαιτήσεις του πελάτη “Markets of one”, “segments of one” είναι η νέα ιδέα του CRM. Ο κύκλος ζωής του πελάτη είναι ένα μέσο για την κατανόηση και την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες και τις προσδοκίες τους. Ο πελάτης αποκτά πραγματική αξία όταν είναι δυνατός ο έλεγχος του κύκλου ζωής του.



Η χαρτογράφηση του πελάτη μέσω CRM αποδεικνύει τον μηχανισμό που δίνει προτεραιότητα σε συστήματα για την κατανόηση της πληροφορίας που απαιτείται για συγκεκριμένες αλληλεπιδράσεις πελατών. Είτε αλλάζουν είτε όχι τα παραπάνω στάδια όπως φαίνονται στο σχήμα είναι γεγονός πως θα διαφέρει ο τρόπος προσέγγισης και διεργασιών από εταιρεία σε εταιρεία για τα ίδια στάδια. Όταν ένας πελάτης σκέφτεται την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τότε ακολουθεί μια σειρά από προβλέψιμες κινήσεις σε δεδομένες διεργασίες. Αυτές οι διεργασίες συνοψίζονται ως εξής:

- αναγνωρίζει ανάγκες οι οποίες μπορούν να καλυφθούν από ένα υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία
- έχει αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι εκεί για να καλύψει αυτή την ανάγκη

- Û μαθαίνει περισσότερα για την επιχείρηση της οποίας τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα καλύψουν την ανάγκη
- Û αξιολογεί πώς τα προσφερόμενα από την εταιρεία αγαθά ικανοποιούν την ανάγκη
- Û αξιολογεί την καταλληλότητα των αγαθών της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών για την ικανοποίηση της αναγνωρισμένης ανάγκης
- Û αποφασίζει να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία, δοκιμάζει με έναν ανταγωνιστή ή δεν ικανοποιεί την ανάγκη του. Αναφερόμαστε στο στάδιο αυτό ως την στιγμή του πελάτη.

Όταν φτάσουμε στην στιγμή του πελάτη τότε ο δυνητικός πελάτης γίνεται ένας πραγματικός πελάτης. Στο σημείο αυτό περνάμε από την εστίαση των αγοραστικών αποφάσεων του πελάτη στην ικανοποίηση του πελάτη και στην ανάπτυξη σχέσεων καθώς έχει αποκτήσει το προϊόν ή την υπηρεσία μας. Καθώς ο πελάτης περνά μέσα από τα στάδια, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την ικανοποίησή του είτε θετικά είτε αρνητικά. Μη ακριβής ή μη ολοκληρωτική εκπλήρωση και η κακή εξυπηρέτηση μπορούν να οδηγήσουν σε μη συνέχιση της αγοραστικής σχέσης. Από την άλλη, ικανοποιημένοι πελάτες μπορούν να γίνουν πελάτες για μια ζωή (πιστοί πελάτες) και να αποφέρουν κέρδη.

Για να έχει αποτελέσματα το CRM απαιτείται εταιρική αναδιοργάνωση με βάση την πελατοκεντρική φιλοσοφία. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα προϊόντα γίνονται μη σημαντικά απλά ότι δημιουργούμε προϊόντα για να ικανοποιούνται οι πελάτες μας. Όλο και περισσότερες εταιρείες φτιάχνουν προϊόντα ειδικά για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ CRM

3.1 ΓΙΑΤΙ CRM ΣΗΜΕΡΑ;

Ο επονομαζόμενος τυπικός πελάτης δεν υπάρχει πια και οι εταιρείες το έχουν συνειδητοποιήσει με τον σκληρό τρόπο. Μέχρι πολύ πρόσφατα, οι εταιρείες νοιάζονταν περισσότερο για το «τι» παρά για το «σε ποιον;». Με άλλα λόγια οι εταιρείες ήταν εστιασμένες στην πώληση όσο το δυνατόν περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς να παρατηρούν το ποιος τα αγοράζει. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αυτή την προϊόντική θεώρηση ακόμη και σήμερα, οι οποίες βασίζουν τις οργανωτικές δομές και τα σχέδια στα προϊόντα που πουλούν και όχι στους πελάτες που αγοράζουν. Οι εταιρείες έχουν πειστεί να βρουν νέες μεθόδους για να προσελκύουν πελάτες μειώνοντας το κόστος και κερδίζοντας μερίδιο αγοράς. Η λογική «πουλάμε ό,τι παράγουμε», η οποία ίσχυε σε μια εποχή που η ζήτηση γενικά ξεπερνούσε την προσφορά, έχει αντικατασταθεί από την λογική «παράγουμε ό,τι πουλιέται», η οποία υπαγορεύεται από το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου ο πελάτης έχει μεγαλύτερο περιθώριο επιλογών.

Στον παρακάτω πίνακα (4) μπορούμε να δούμε περιληπτικά τις τάσεις της αγοράς πριν 2 δεκαετίες και τώρα.

Πριν	Τώρα
• Mass marketing	• one – to one marketing
• Standardized προϊόντα	• προσαρμοσμένα προϊόντα
• 100% της αγοράς, 10% των πελατών	• 10% της αγοράς, 100% των πελατών
• Marketing με γενικές εκστρατείες	• διαχρονική αξία
• γνώση προϊόντων	• Marketing με ειδικευμένες εκστρατείες
• διαχείριση προϊόντων	• γνώση πελατών
• διαφοροποίηση προϊόντων	• διαχείριση πελατών
	• διαφοροποίηση πελατών
	• crow-sell/ up-sell/ διατήρηση

Έτσι, καθώς η ποιότητα και οι τιμές των διαφόρων υπηρεσιών ή προϊόντων συγκλίνουν, οι απαιτήσεις των πελατών οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση υπεροχής σε περιοχές, όπως: προσφορά ευκολίας, αυτοματοποίηση λειτουργιών, διασφάλιση απόκρισης και ακριβούς παράδοσης, ανάλυση και πρόβλεψη της ιδιαιτερότητάς του, αμφίδρομη επικοινωνία, μέχρι και e-συνεργασία, για προσαρμογή και προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών καθ' υπαγόρευση ενός πελάτη. Σε πρόσφατη έρευνα, που αφορούσε τις τακτικές διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων διαπιστώθηκε ότι το 25% θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως οργανισμός «πελατο-κεντρικής» προσέγγισης και κουλτούρας.

Το CRM αγγίζει αυτή την νέα κουλτούρα και μπορεί να την πραγματώσει. Είναι μια φιλοσοφία που επηρεάζει την επιχείρηση καθολικά. Η παρακάτω λίστα είναι αντιπροσωπευτική των στόχων των εταιρειών που υιοθετούν αυτή την κουλτούρα:

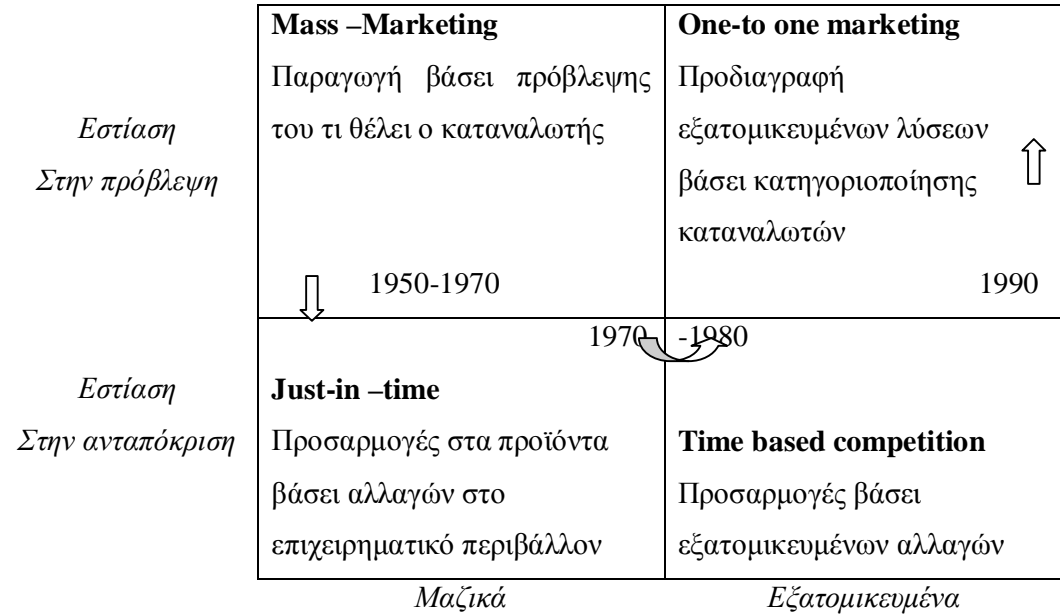
- «θέλουμε να κατανοήσουμε σε βάθος τις ανάγκες των πελατών μας – ακόμα και πριν αυτοί τις γνωρίσουν»

- Û «μειώνοντας την πιθανότητα του πελάτη να φύγει, αυξάνοντας την ικανοποίησή του»
- Û «δίνουμε κίνητρα στους πελάτες μας να επικοινωνήσουν μαζί μας»
- Û «αυξάνουμε την πιθανότητα της σωστής ανταπόκρισης από τον πελάτη ή από τμήμα πελατών»
- Û «χρησιμοποιούμε την τεχνολογία για να βελτιώσουμε την εξυπηρέτηση πελατών και κάνουμε μεγαλύτερο το βαθμό διαφοροποίησης ώστε να προσφέρουμε μοναδικές αλληλεπιδράσεις στους πελάτες»
- Û «θέλουμε να τραβήξουμε πελάτες – μαζί παλιούς και νέους- μέσο περισσότερο προσωποποιημένων επικοινωνιών».

Οι CRM τεχνολογίες και υπηρεσίες συνεχίζουν να είναι τα στοιχεία κλειδιά στην αύξηση των εσόδων πωλήσεων και στην αύξηση της αφοσίωσης του πελάτη. Σε ένα όλο και αυξανόμενο ανταγωνιστικά περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου και των προκλήσεων της αγοράς από «νέους παίκτες», πολλοί οργανισμοί ψάχνουν ειδικούς και λύσεις να ωθήσουν τις υπάρχουσες πελατειακές σχέσεις, να διατηρήσουν τους πιο επικερδείς πελάτες τους. Η αφοσίωση του πελάτη είναι σημαντική γιατί:

- Û κοστίζει 5 έως 12 φορές περισσότερο η απόκτηση ενός νέου πελάτη από την διατήρηση ενός υπάρχοντος
- Û αφοσιωμένοι πελάτες αυξάνουν τις αγορές τους με τον χρόνο
- Û οι μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις έχουν μειωμένο κόστος εξυπηρέτησης
- Û οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι οι καλύτεροι διαφημιστές μας
- Û οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε αυξομειώσεις τιμών

Αύξηση 5% σε αφοσίωση σημαίνει μέχρι και 95% αύξηση της κερδοφορίας.



Πίνακας 5: Τάσεις αγοράς

Η AMR διεθνής εταιρεία αναλυτών, κατέγραψε την εξής απλή αλλά εντυπωσιακή διαπίστωση: οι επιχειρήσεις δαπανούν τεράστια ποσά για να πουλήσουν αυτά που εμπορεύονται και να τα προωθήσουν με τεχνικές marketing. Όμως, επενδύουν ψίχουλα στην τεχνολογία η οποία θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών marketing και πωλήσεων. Τα κονδύλια που οι επιχειρήσεις δαπανούν για λογισμικό marketing, αποτελούν μόλις το 0,78% του συνόλου επενδύσεων σε λογισμικό.

Παραδοσιακά, η επιχείρηση είναι χτισμένη στη λογική του «τι είναι καλό για την επιχείρηση». Το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, απαιτεί και την προσθήκη της αντίληψης του «τι είναι καλύτερο για τους πελάτες». Οι δύο έννοιες δεν είναι ανταγωνιστικές. Αυτό που είναι καλύτερο για τους πελάτες, φέρνει αυτό που είναι καλό για την επιχείρηση, επειδή συνοδεύεται από το χτίσιμο πιστής πελατείας με επαναλαμβανόμενες αγορές, με μικρότερο κόστος όσο η σχέση πελάτη – εταιρείας εξελίσσεται στο χρόνο. Η δημιουργία πελατοκεντρικής αντίληψης, με την υιοθέτηση ενός CRM λογισμικού, όχι μόνο οδηγεί τον πελάτη στην καρδιά της επιχείρησης, αλλά

συνοδεύεται και από αυξημένα έσοδα, μειωμένα έξοδα, αυξημένο κέρδος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό κατεγράφη σε έρευνα (Deloitte & Touche) 200 ευρωπαϊκών βιομηχανιών, όπου: «αυτές που λειτουργούν πελατοκεντρικά βρέθηκαν να είναι 60% πιο κερδοφόρες από τις υπόλοιπες, ενώ μεγαλώνουν με ίδιους ρυθμούς».

Για να γίνει η επιχείρηση πελατοκεντρική πρέπει να γεφυρώσει την απόσταση μεταξύ του front office (πωλήσεις, marketing, εξυπηρέτηση πελατών) και back office (λογιστήριο, αποθήκες, υλικά κ.α.). Στο CRM υπάρχει μόνο ένα office. Για να προσφέρει η επιχείρηση το one office view στον πελάτη της πρέπει να αποκτήσει την εικόνα 360° μοιρών του πελάτη. Αυτό είναι εφικτό με την σύνδεση του συστήματος CRM με το σύστημα ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης (ERP), που εξυπηρετεί ήδη το back office. Την ενοποίηση όλων των τμημάτων της επιχείρησης, όλων των εργαζομένων, μέσω λύσεων λογισμικού που να είναι ενσωματωμένες μεταξύ τους.

3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ S.C.O.P.E ΣΤΟ CRM

Το μοντέλο S.C.O.P.E. του CRM καθορίζει τον κύκλο διαχείρισης. Κεντρικός άξονας στο μοντέλο είναι ο πελάτης (C) που πλαισιώνεται από τα 4 στοιχεία: προμηθευτές (S), ιδιοκτήτες/ επενδυτές (O), προσωπικό (E), και άλλους συνεργάτες (P) τα οποία διαχειρίζονται και συνεργάζονται με τρόπο που να διασφαλίζουν την δημιουργία προτάσεων, επικοινωνίας και παράδοσης στους επιλεγμένους πελάτες. Η πελατοκεντρική θεώρηση του μοντέλου δεν βρίσκει σύμφωνες όλες τις εταιρείες, μερικές μάλιστα θεωρούν σημαντικότερο τον εσωτερικό πελάτη δηλαδή τον εργαζόμενο ο οποίος όταν είναι ικανοποιημένος και ευχαριστημένος με την εργασία του αποδίδει εξαιρετική υπηρεσία στον εξωτερικό πελάτη. Μάλιστα, υπάρχει ένα μοντέλο διαχείρισης το οποίο δεικνύει τον σημαντικό συσχετισμό της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης εργαζομένου, πελάτη και απόδοσης της εταιρείας. Υπολογίζουν ότι

αύξηση 5 μονάδων στην ικανοποίηση του εργαζομένου αποδίδει 1.3 μονάδες αύξηση στην ικανοποίηση των πελατών το οποίο αποφέρει αύξηση εσόδων 0.5%. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να φανεί σωστή στην περίπτωση μιας επιχείρησης που μόλις μπαίνει σε μια νέα αγορά και δίνει προτεραιότητα στο χτίσιμο σχέσεων με τους συνεργάτες της που θα αναλάβουν τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών, τα logistics. Ωστόσο το μοντέλο που παρουσιάζεται εδώ φανερώνει ξεκάθαρα ότι όποιος δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τους πελάτες τότε αποτυγχάνει, αφού οι πελάτες είναι η μόνη πηγή εσόδων ενώ τα άλλα 4 στοιχεία πηγές κόστους.

Πελάτης (C): είναι ξεκάθαρα πως μια επιχείρηση πρέπει να είναι κοντά στον πελάτη εάν επιθυμεί να ικανοποιήσει ή και να ξεπεράσει τις προσδοκίες του. Τα δεδομένα που συνήθως συγκεντρώνονται για την κατανόηση των πελατών δεν είναι αρκετά ή σαφή πάντα για να μας οδηγήσουν στις σωστές αποφάσεις. Οι αξίες που θα δώσουμε στους πελάτες και που αφορούν το προϊόν, την εξυπηρέτηση, την διεργασία, την τιμή πρέπει να μπορούν να καθρεφτίζουν τις προσδοκίες του ιδανικού στο μέτρο που είτε ο πελάτης περιμένει να έχει λόγω προηγούμενης εμπειρίας ή γενικής αποδοχής ή ο πελάτης περιμένει λόγω υποσχέσεων και δεσμεύσεων που του έχουν δοθεί.

Προμηθευτές (S): είναι όλοι εκείνοι που συμβάλουν στην εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας, δηλαδή περιλαμβάνει ύλες και υλικά, συστατικά, τεχνολογίες, οικονομικές συναλλαγές, ανθρώπους, γνώσεις κλπ. Η εφοδιαστική αλυσίδα αλλάζει κατεύθυνση προσανατολισμένη στην δημιουργία σχέσεων, μακρών συμφωνιών, και χτίσιμο κοινών στρατηγικών με τους προμηθευτές. Προτιμούνται λίγοι σε αριθμό και καλύτερες συνεργασίες ώστε να υπάρχει κοινός τρόπος αντιμετώπισης των πελατών (και οι δύο πλευρές δύναται να γνωρίζουν σημαντικά στοιχεία για τους πελάτες, μειώνουν μαζί τα κόστη τους, αποδίδουν καλύτερα με αποφάσεις κοινού συμφέροντος).

Ιδιοκτήτες/ χρηματοδότες (O): εκείνοι που εμμένουν στην δημιουργία σχέσεων μακρίας διάρκειας και επενδύουν σε νέες τεχνολογίες είναι οι κερδισμένοι μακροπρόθεσμα στην αγορά. Το CRM επηρεάζει και τις δύο πλευρές του κέρδους: έσοδα και κόστη και είναι ικανό να αποφέρει μεγαλύτερα μερίδια στο βάθος του χρόνου.

Εργαζόμενοι (E): ένα θετικό κλίμα, με λιγότερη γραφειοκρατία, προσανατολισμένη στον πελάτη, με περισσότερο χρόνο και εργαλεία για την υποστήριξη του επηρεάζουν και βελτιώνουν την εξυπηρέτηση πελατών. Είναι αποδεδειγμένο ότι όταν το προσωπικό της επιχείρησης έχει θετική άποψη για τις πολιτικές και τις πρακτικές της εταιρείας τότε και οι πελάτες θα έχουν μια θετική στάση για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που λαμβάνουν. Επίσης οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ή και της διοίκησης με το προσωπικό αντικατοπτρίζει και την σχέση μεταξύ τους με τους πελάτες.

Συνεργάτες (P): οι συνεργασίες γενούν ισχυρές στρατηγικές γρήγορα, ευέλικτα, με πλούσιο ανταγωνιστικά περιεχόμενο, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν στην δημιουργία, την επικοινωνία και την παράδοση αξιών στον πελάτη με διάφορους τρόπους.

Το CRM εστιάζει στην δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων, αμοιβαίως επικερδών σχέσεων με στρατηγικά σπουδαίους πελάτες. Μία άλλη θεμελιώδης θεώρηση του CRM είναι ότι η προσφορά θα πρέπει πάντα να καλύπτει ή να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη. Αυτό μπορεί να το επιτύχει μια επιχείρηση με το μοντέλο διαχείρισης που περιγράφηκε παραπάνω.

3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Το CRM βρήκε μεγάλο πεδίο εφαρμογής και ραγδαία ανάπτυξη αρχικά στην Αμερική. Η ανάπτυξη του στην Ευρώπη καθυστέρησε αλλά ωστόσο έχει ξεκινήσει με αργούς ρυθμούς εξαιτίας κυρίως της διαφορετικής προσέγγισης στο χώρο της αγοράς της

Ευρώπης σε σχέση με της Αμερικής. Ο σκεπτικισμός ότι το CRM αποτελεί μόνο τεχνολογία, η διαφορετική αντιμετώπιση της νέας κουλτούρας και η θεώρηση ότι καλύτερα να μάθουμε πρώτα από τα λάθη των άλλων και μετά να εφαρμόσουμε αποτέλεσαν τα κυριότερα στοιχεία υστέρησης του CRM στην Ευρώπη μαζί φυσικά με την νομισματική αλλαγή που επικράτησε και επηρέασε τις οικονομίες των κρατών.

Το επιχειρηματικό τοπίο στην Ελλάδα δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων και της πληροφορίας. Καθώς οι επιχειρήσεις ως επακόλουθο του αυξανόμενου ανταγωνισμού, στρέφονται προς τον πελάτη και την καλύτερη εξυπηρέτησή του, η ζήτηση για συστήματα CRM και e-CRM θα ακολουθήσει ανοδική πορεία. Η ελληνική αγορά διαθέτει όλα τα εφόδια που χρειάζεται για να υιοθετήσει πελατοκεντρικές στρατηγικές. Το τελευταίο διάστημα έχει γίνει συνείδηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, ότι η επένδυση στον πελάτη αποτελεί τη μοναδική ουσιαστική επένδυση για το μέλλον. Παράλληλα η σύγκλιση αγορών και οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιρειών που κυριαρχούν στο σκηνικό, τόσο των παγκόσμιων αγορών όσο και στην ελληνική πραγματικότητα, εντείνουν ακόμη περισσότερο την ανάγκη πελατοκεντρικής οργάνωσης και εξυπηρέτησης συμπαράσύροντας όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το τρίμηνο 5/6-5/9/2001 από το site CRM2day.com ανάμεσα σε 557 στελέχη επιχειρήσεων, στην Νότια, Κεντρική, Ανατολική Ευρώπη προβλέπεται ραγδαία ανάπτυξη του CRM στην ελληνική αγορά. Όλοι συμφωνούν ότι το CRM αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τα προσεχή χρόνια. Ο σημαντικότερος στόχος (24%) που επιδιώκουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών, καθώς και η αποτελεσματική

διαχείριση των αιτημάτων τους (21%), στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες. Είναι σημαντικό επίσης το ποσοστό των επιχειρήσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της προσέγγισης των δυνητικών πελατών (23%) καθώς και το ποσοστό των τμημάτων πωλήσεων και marketing που λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή του CRM, 53%. Σημαντικό εύρημα αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (21%) που έχουν έστω και κάποια μορφή εφαρμογής CRM, ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο σε άλλες χώρες και κυρίως σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Ολοκληρώνοντας η έρευνα φαίνεται ότι εκφράζει την πεποίθηση ότι το αντικείμενο του CRM αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο επιχειρηματικών ευκαιριών, τόσο για την επέκταση των επιχειρήσεων σε άλλες αγορές, όσο και για τη σύναψη συνεργασιών με μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες στη συγκεκριμένη αγορά με αντικείμενο την ευρύτερη περιοχή της Ν. Κ. και Αν. Ευρώπης.

Πιο πρόσφατες έρευνες από την εταιρεία IDC προβλέπει ότι η αγορά του CRM θα αγγίξει τα \$12δισ. μέχρι το 2004 μόνο για άδειες χρήσης. Από αυτά, τα \$7,5δισ. θα προέλθουν από την Αμερική, τα \$3,5δισ. από την Ευρώπη, τα \$700 εκατομμύρια από την Ασία και τα \$300 εκατομμύρια από τον υπόλοιπο κόσμο. Στην Ελλάδα αντιστοιχούν περίπου \$15 εκατομμύρια, αριθμός αρκετά χαμηλός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4

ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΤΥΧΕΣ CRM

4.1 ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΤΥΧΕΣ CRM;

Το CRM απαιτεί την αμέριστη εμπλοκή και συνεργασία όλων των τμημάτων της εταιρείας που έρχονται σε οποιαδήποτε επαφή με τους πελάτες, περικλείοντας ανθρώπους, διεργασίες και τεχνολογίες. Κάθε στοιχείο αντιπροσωπεύει σημαντικές ευκαιρίες και προκλήσεις και είναι η ικανότητα του συνδυασμού και των τριών ο οποίος στηρίζει ή «σπάει» ένα σύστημα CRM. Για να επιτύχει το CRM μιας επιχείρησης πρέπει να δοθεί χρόνος στην κατανόηση των θεμάτων που έχουν επιρροή σε ανθρώπους, διεργασίες, και τεχνολογίες ξεχωριστά αλλά και εκ των προτέρων ο συνδυασμός των τριών παραπάνω στοιχείων πρέπει να αποσαφηνιστεί και να διασφαλιστεί η σωστή ανάμιξή τους σε όλες τις φάσεις της εφαρμογής του CRM.

Άνθρωποι

Οι άνθρωποι αποτελούν το πιο δύσκολο και ευαίσθητο κομμάτι ενός νέου συστήματος. Τα συστήματα CRM συχνά είναι αυτά που αλλάζουν το τρόπο της καθημερινής εργασίας. Εάν οι χρήστες δεν έχουν πλήρως κατανοήσει τον σκοπό γι' αυτή την αλλαγή, δεν έχουν συμμετάσχει στο στήσιμο του συστήματος από την αρχή, δεν έχουν λάβει ικανοποιητική πληροφόρηση ή εκπαίδευση για τις επικείμενες αλλαγές θα είναι οι πρώτοι που θα αντιστραφούν ενάντια στο σύστημα και θα προκαλέσουν αρνητική ανατροφοδότηση (feedback). Έτσι η εταιρεία πρέπει εξ αρχής να ενημερώσει και να κάνει συμμετόχους τους ανθρώπους κλειδιά και τους χρήστες ενός τέτοιου συστήματος,

αφήνοντάς τους ακόμα και να καθοδηγήσουν την εγκατάστασή του όσο αφορά τις προδιαγραφές και την εφαρμογή του.

Διεργασία

Το θέμα διεργασία στο CRM είναι το πιο ευαίσθητο διότι μη κατάλληλοι αυτοματισμοί το μόνο που μπορούν να επιφέρουν είναι να δημιουργήσουν εσφαλμένες διεργασίες. Πολλές εταιρείες έχουν ήδη κάποιες διεργασίες σχετικές με τους πελάτες οι οποίες αρκετές φορές είναι παλαιωμένες πρέπει να αντικαθιστώνται ή να αναβαθμίζονται. Για την διαπίστωση και επιλογή των κατάλληλων εφαρμογών πρέπει αρχικά να γίνει μια διαγνωστική έρευνα της υπάρχουσας κατάστασης και εάν χρειαστεί να γίνει επανασχεδιασμός διεργασιών (νέα τμηματοποίηση, αντικατάσταση). Κατόπιν πρέπει να μελετηθούν και να αναθεωρηθούν οι διεργασίες από άποψη δομής (υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες; η διεργασία εφαρμόζεται ανεξάρτητα από το ποιος την εφαρμόζει και που; υπάρχουν κατάλληλες διεργασίες μεταξύ των τμημάτων ώστε η πληροφορία για τον πελάτη να διαχέεται από παντού;). Για την βέλτιστη αποτελεσματικότητα ανάπτυξης διεργασιών χειρισμού πελατών πρέπει πρώτα να εξεταστούν εσωτερικά οι διεργασίες ακόμα και με την συμμετοχή του πελάτη, να καταγραφούν και να γίνει εκπαίδευση στις νέες διεργασίες και κατόπιν να περάσουμε στο επόμενο βήμα την τεχνολογία του CRM, γιατί κανένα λογισμικό δεν πρόκειται να διατηρήσει τις σχέσεις και την συνεργασία με τους πελάτες, να πάρει αποφάσεις, να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες.

Τεχνολογία

Η τεχνολογία είναι η πιο πολλά υποσχόμενη σύμφωνα με τον εκτεταμένο αριθμό δυνατοτήτων και εναλλακτικών τεχνολογίας που υπάρχουν. Δύο οπτικές του θέματος πρέπει να εξεταστούν: 1) η άποψη των προμηθευτών λογισμικού. Οι εναλλακτικές

στην προσφορά λογισμικών είναι πολλές και απαιτείται κατανόηση των απαιτήσεών μας και των πραγματικών προσδοκιών από ένα λογισμικό.

και 2) των τάσεων της τεχνολογίας CRM. Είναι προτιμότερο για τις εταιρείες να ψάχνουν για τεχνολογίες οι οποίες φαίνεται ότι τόσο στην τρέχουσα κατάσταση της εφαρμογής όσο και στις μελλοντικές προοπτικές της επιχείρησης είναι χρήσιμες και αποτελεσματικές, παρά απλά να προσπαθούν να αφομοιώσουν την τελευταία εξέλιξη και τάση της τεχνολογίας.

Συνδυάζοντας ανθρώπους, διεργασίες, τεχνολογίες

Ο παρακάτω πίνακας (6) δεικνύει ένα γενικό μοντέλο για την κατανόηση του πώς το «μίγμα» άνθρωποι, διεργασίες, τεχνολογία αλλάζουν για εφαρμογές κλειδιά του CRM. Για παράδειγμα, για να καθοριστούν οι απαιτήσεις της επιχείρησης, η εταιρεία θα χρειαστεί να επιβάλλει μία δομημένη διεργασία για να διασφαλίσει ότι οι ανάγκες του χρήστη αναγνωρίζονται και θέτονται σε προτεραιότητα. Ομοίως για την σύσταση της ομάδας διαχείρισης του project, κρίσιμο ρόλο παίζουν οι άνθρωποι. Η τεχνολογία είναι το κλειδί για την ανάπτυξη, την τροποποίηση και την απόρριψη «οθονών» και την πλεύση ανάμεσα σε αυτές. Οι διεργασίες είναι σημαντικές για την ομαλή ροή εργασίας (η οποία «χτίζεται» με την χρήση τεχνολογίας). Οι άνθρωποι είναι κρίσιμοι ως οι τελικοί κριτές που βλέπουν τις ανάγκες τους να συναντιούνται μέσα από ένα φιλικό σύστημα.

Γενικό μοντέλο

Δραστηριότητες κλειδιά για την εφαρμογή του CRM	Πιο συνήθη στοιχεία
Καθορισμός των απαιτήσεων της επιχείρησης	Άνθρωποι, κάποιες διεργασίες
Δημιουργία της ομάδας διαχείρισης του project	Άνθρωποι, κάποιες διεργασίες

Συνδυασμός τεχνικών και άλλων απαραίτητων συστημάτων	Τεχνολογία
Customizing λογισμικό CRM	Άνθρωποι, διεργασίες, τεχνολογία
Πιλοτικό σύστημα CRM	Άνθρωποι, τεχνολογία
CRM σύστημα roll-out	Άνθρωποι, τεχνολογία
Υποστηρικτικό σύστημα CRM	Άνθρωποι, κάποιες διεργασίες
Ανάπτυξη του συστήματος CRM	Άνθρωποι, διεργασίες, τεχνολογία

4.2 ΤΑ 4PS ΤΟΥ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ CRM

Process (διεργασίες)

Μία από τις συνήθεις αποτυχίες στην εφαρμογή του CRM είναι η απροθυμία των επιχειρήσεων να τροποποιήσουν τις διαδικασίες τους για να υποστηρίξουν καλύτερες πελατειακές σχέσεις. Πολλές εταιρείες αγοράζουν ένα εργαλείο CRM το οποίο υποστηρίζει επαναλαμβανόμενες διαδικασίες μόνο και μόνο για να ανακαλύψουν ότι είναι πολύ καλά καθορισμένες και έτσι επαναλαμβάνονται. Οι εσωτερικές διαδικασίες ή η έλλειψη αυτών είναι επίσης σημαντικό πρόβλημα. Συχνά δεν αναπτύσσεται η εσωτερική υποστήριξη για τις νέες διαδικασίες του CRM με αποτέλεσμα να ακούγονται οι φωνές ότι «ο παλιός τρόπος εργασίας ήταν καλύτερος». Για το σκοπό αυτό κάνουμε διαγράμματα ροής, διαγράμματα fishbone, και όποια άλλα γραφικά θα διασφαλίσουν ότι όλοι καταλαβαίνουν την διαδικασία από την μεριά του πελάτη. Πρέπει η διαδικασία να καθορίζεται όπως ακριβώς θα θέλαμε εμείς ως πελάτες να την αντιλαμβανόμαστε. Από την στιγμή που αποφασιστεί από όλους ποια είναι η εμπειρία του πελάτη από τις διαδικασίες μας και πώς θα λειτουργήσουν αυτές μπορούμε να αρχίζουμε να χτίζουμε το λογισμικό. Η διεργασία πρέπει να προσφέρει προστιθέμενη αξία στον πελάτη.

Perception (αντίληψη)

Το προσωπικό πρέπει να αποκτήσει την νέα αντίληψη για το CRM, πρέπει να καταφέρουν να πραγματοποιούν την εργασία τους σε λιγότερο χρόνο αφού το σύστημα

τους παρέχει αυτή την δυνατότητα και να είναι σε θέση να ασχοληθούν με νέες τακτικές που μπορούν να κάνουν την δουλειά τους πιο εύκολη και να ενδυναμώσουν τις πελατειακές σχέσεις, ενισχύοντας ταυτόχρονα την αντίληψη του πελάτη για την εταιρεία. Το CRM μπορεί εύκολα είτε να φέρει σε υψηλά επίπεδα την άποψη του καταναλωτή/ πελάτη για την επιχείρηση είτε να την καταστρέψει.

Privacy

Πρέπει να είναι διασφαλισμένη η πρόσβαση σε στοιχεία πελατών ή της εταιρείας και οι κανονισμοί αυτοί να μην έρχονται σε αντίθεση με το πρόγραμμα CRM:

- Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν ισχυρές πληροφορίες τους (προσωπικά δεδομένα) με την εταιρεία αρκεί να υπάρχει κάποιο αξιόλογο αντάλλαγμα (πχ. ταξιδιώτες που κάνουν κρατήσεις στις πτήσεις στο internet δέχονται πληροφορίες για τον καιρό με e-mail για τον προορισμό τους λίγες μέρες πριν πετάξουν). Εάν υπάρχει ενσωματωμένο ένα πρόγραμμα ανάλογα με τις περιπτώσεις που διαχειρίζεται μια εταιρεία στο CRM της τότε είναι ένα καλό κίνητρο να έρχονται σε επικοινωνία οι πελάτες μαζί της και με τον ενδεδειγμένο τρόπο.
- Κατά την επικοινωνία μας με τους πελάτες πρέπει να γίνεται γνωστή σε αυτούς η πολιτική της τήρησης του απορρήτου, η οποία πρέπει να υπάρχει διαθέσιμη στο web-site της επιχείρησης.
- Κατανόησε τις τεχνικές marketing και αγοράς που υπάρχουν σε κάθε κανάλι πελατών. Αποφάσισε ποια προσέγγιση είναι καλύτερη για κάθε κανάλι και εάν είναι εφικτό για κάθε πελάτη.
- Δώσε την ευκαιρία στον πελάτη να έχει πρόσβαση σε όλα του ή έστω σε κάποια από τα στοιχεία του. Κάτι τέτοιο είναι όντως ρίσκο αλλά ταυτόχρονα τον τοποθετεί σε θέση συνεργάτη και μπορεί να ωφελήσει και τις δύο πλευρές.

- ü Ζήτησε από τους πελάτες τις προτιμήσεις τους για το απόρρητο του πελάτη και χειρίσθη το ανάλογα μεταξύ της ανταλλαγής στοιχείων ανά τμήματα και στελέχη.
- ü Οι χρήστες πρέπει να είναι κατηγοριοποιημένοι ανάλογα με το δικαίωμα πρόσβασης σε συγκεκριμένα στοιχεία. Να υπάρχει ο κανόνας «πρόσβαση κατά πως χρειάζεται» και όχι «πρόσβαση στον καθένα».
- ü Ονόμασε ένα γραφείο αρχηγού/ διαχειριστή απορρήτων (chief privacy officer) για την ενδυνάμωση και την επικοινωνία της πολιτικής απορρήτου εντός και εκτός της εταιρείας.
- ü Ακολούθησε την νομοθεσία και τις πρακτικές του FTC's στα «παρατήρηση, επιλογή, πρόσβαση και έλεγχος» (www.ftc.gov/privacy).

Politics (Πολιτική)

Για την εφαρμογή ενός συστήματος CRM απλού ή πολύπλοκου πρέπει όλοι από την ανώτατη διοίκηση, τους χρηματοδότες, τα εμπλεκόμενα στελέχη να γνωρίζουν την ανάληψη ενός τέτοιου έργου, την αιτιολογία, το πλάνο εγκατάστασης και το μελλοντικό ίσως πλάνο επέκτασης. Γενικά πρέπει να υπάρχει επιχειρηματικό σχέδιο που θα στηρίζει μια τέτοια απόφαση αμοιβαία με συγκεκριμένο στόχο και στρατηγική πίσω από αυτή, γιατί δυστυχώς οι γρήγορες ενέργειες που έχουν στόχο να καλύψουν μία άλλη αποτυχημένη πορεία και να φέρουν δήθεν αλλαγή και επιτυχία εκεί που υπάρχουν ίσως πολύ περισσότερα από ένα προβλήματα δεν είναι η λύση.

Άλλη προσέγγιση στα 4P's είναι: planning (σχεδιασμός), people (άνθρωποι), process (διεργασία) και platform (technology-τεχνολογία). Όποια και αν είναι η προσέγγιση, ο στόχος είναι κοινός πως θα επιτύχει το CRM.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM

Οι εταιρείες συχνά ξεκινούν το project του CRM χωρίς να έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για το που στοχεύουν και πώς θα επιτύχουν το σκοπό αυτό. Είναι φανερό πως σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα της εφαρμογής του CRM είναι απογοητευτικά. Ακολούθως παρατίθεται μία προσέγγιση 10 βημάτων η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως λίστα ελέγχου ώστε κάποιος να μπορεί να προχωρήσει σωστά με την εφαρμογή του CRM.

Βήμα 1: Προετοιμασία του οράματος CRM από την ανώτατη διοίκηση

Είναι κρίσιμο η ανώτατη διοίκηση να έχει δηλώσει την δέσμευσή της στο σύστημα του CRM και να έχει συγκεκριμένο όραμα (vision statement) γι' αυτό. Είναι καλό το όραμα να γίνεται γνωστό σε όλο το προσωπικό για την ενδυνάμωσή του.

Βήμα 2: Καθορισμός των «καυτών» σημείων της εταιρείας

«Καυτά» θέματα σε μια εταιρεία είναι αυτά που επηρεάζουν τις καθημερινές εργασίες. Αυτά τα θέματα μπορεί να είναι προβλήματα που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία, την ανταγωνιστικότητα, θέματα προσωπικού, αποτυχίες του marketing ή της εξυπηρέτησης πελατών, έλλειψη πληροφόρησης. Για να υπερκεραστούν τέτοιου είδους περιπτώσεις πρέπει να γίνουν συνεντεύξεις των 30-60 λεπτών με τους εμπλεκόμενους ανθρώπους (προσωπικό), τον γενικό διευθυντή, να γραφτεί η σχετική αναφορά, τα ευρήματα της οποίας πρέπει να διοχετευτούν στο αμέσως επόμενο τμήμα ώστε εάν χρειάζεται να αναθεωρηθεί και να πάρει την τελική της μορφή. Επιτυχημένες στρατηγικές CRM αναγνωρίζουν ότι προβλήματα που επηρεάζουν την ρουτίνα και κατ' επέκταση την εφαρμογή του CRM πρέπει να αντιμετωπίζονται και να λύνονται νωρίς. Πράγματι, εάν για την εφαρμογή ενός CRM χρειάζονταν 5 φάσεις, η στρατηγική υποδεικνύει ότι:

	Φάση 1	Φάση 2	Φάση 3	Φάση 4
Έμφαση σε «καυτά» θέματα	80%	60%	40%	20%
Έμφαση στο όραμα του CRM	20%	40%	60%	80%

Πίνακας 7: Φάσεις CRM

Βήμα 3: Αναγνώριση των ευκαιριών της τεχνολογίας του CRM

Επειδή η τεχνολογία του CRM μπορεί να φέρει πολλές νέες ευκαιρίες/ δυνατότητες που στο παρελθόν δεν ήταν φανερές είναι καλό να εξεταστεί χωριστά.

Βήμα 4: Καθορισμός των θεμάτων κλειδιά του προσωπικού.

Αρκετές φορές υπάρχει σκεπτικισμός και αρνητισμός από το προσωπικό λόγω παλαιότερων αποτυχημένων προσπαθειών εφαρμογής πληροφοριακών συστημάτων ή συστήματος CRM, συνεπώς είναι σημαντικό να λυθεί αυτό από την αρχή με εκπαίδευση, επικοινωνία και συνεχή προσέγγιση του προσωπικού ώστε να δραστηριοποιηθούν στην διοχέτευση πληροφοριών διαμέσου όλων των τμημάτων και να ενθαρρυνθούν για την ενεργή εφαρμογή του συστήματος.

Βήμα 5: Ανάπτυξη πολυετούς τεχνικού πλάνου

Είναι απαραίτητο να διερευνηθεί ποια τεχνολογία χρησιμοποιούσε η εταιρεία μέχρι τώρα και ποια θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ώστε να κάνει το όραμά της πραγματικότητα.

Βήμα 6: Αναγνώριση διεργασιών, ομοιοτήτων, διαφορών και θεμάτων

Ο καθορισμός και η κατανόηση των διεργασιών, υπευθυνοτήτων, διαδικασιών, μετρήσεων, στόχων που υπήρχαν καθώς και οι διασταυρούμενες δραστηριότητες και λειτουργίες είναι σημαντικός και πρέπει να έχει ως σκοπό την καλύτερη απόδοση αυτών στο νέο σύστημα. Κάτι τέτοιο απαιτεί συναντήσεις με όλα τα τμήματα και την διοίκηση και καταγραφή όλων των ευρημάτων με σκοπό τον σωστό προσδιορισμό τους μέσα στην στρατηγική του συστήματος.

Βήμα 7: Καθορισμός των επιθυμιών του πελάτη και πιθανή επιρροή του CRM στον πελάτη.

Συχνά οι ανάγκες του πελάτη παραγκωνίζονται στο στήσιμο του συστήματος είτε γιατί θεωρούμε ότι τις γνωρίζουμε καλά είτε γιατί δεν αφιερώνουμε τον απαραίτητο χρόνο. Κατά συνέπεια ο πελάτης δεν μπορεί να καταλάβει την διαφορά συνεργασίας μαζί μας μέσω ενός τέτοιου συστήματος. Για να αποφύγουμε έναν τέτοιο κίνδυνο πρέπει να εξετάσουμε τις υπάρχουσες πληροφορίες για τον πελάτη, να εργασθούμε με τα τμήματα εκείνα που θα καθορίσουν τον τρόπο προσέγγισης για την ανάκτηση πληροφοριών μέσα από την λειτουργικότητα του συστήματος CRM και τέλος με ερωτηματολόγια ή άλλες μεθόδους να συνεργασθούμε με τους πελάτες μας για να μάθουμε τις πραγματικές τους ανάγκες.

Βήμα 8: Παράθεση παρατηρήσεων και προτάσεων για το πρόγραμμα του CRM

Αυτό το στάδιο ετοιμάζει και παραδίδει τις παρατηρήσεις του προγράμματος βάση του οράματος που έχει προκαθορισθεί, αναγνωρίζοντας όλα τα «καυτά» σημεία, έχοντας τα δεδομένα των πελατών καθώς επίσης και θέματα που αφορούν ανθρώπους, διεργασίες, τεχνολογία. Αυτά πρέπει να συζητηθούν με την ανώτατη διοίκηση και τους επικεφαλείς των εμπλεκόμενων τμημάτων με τους πελάτες.

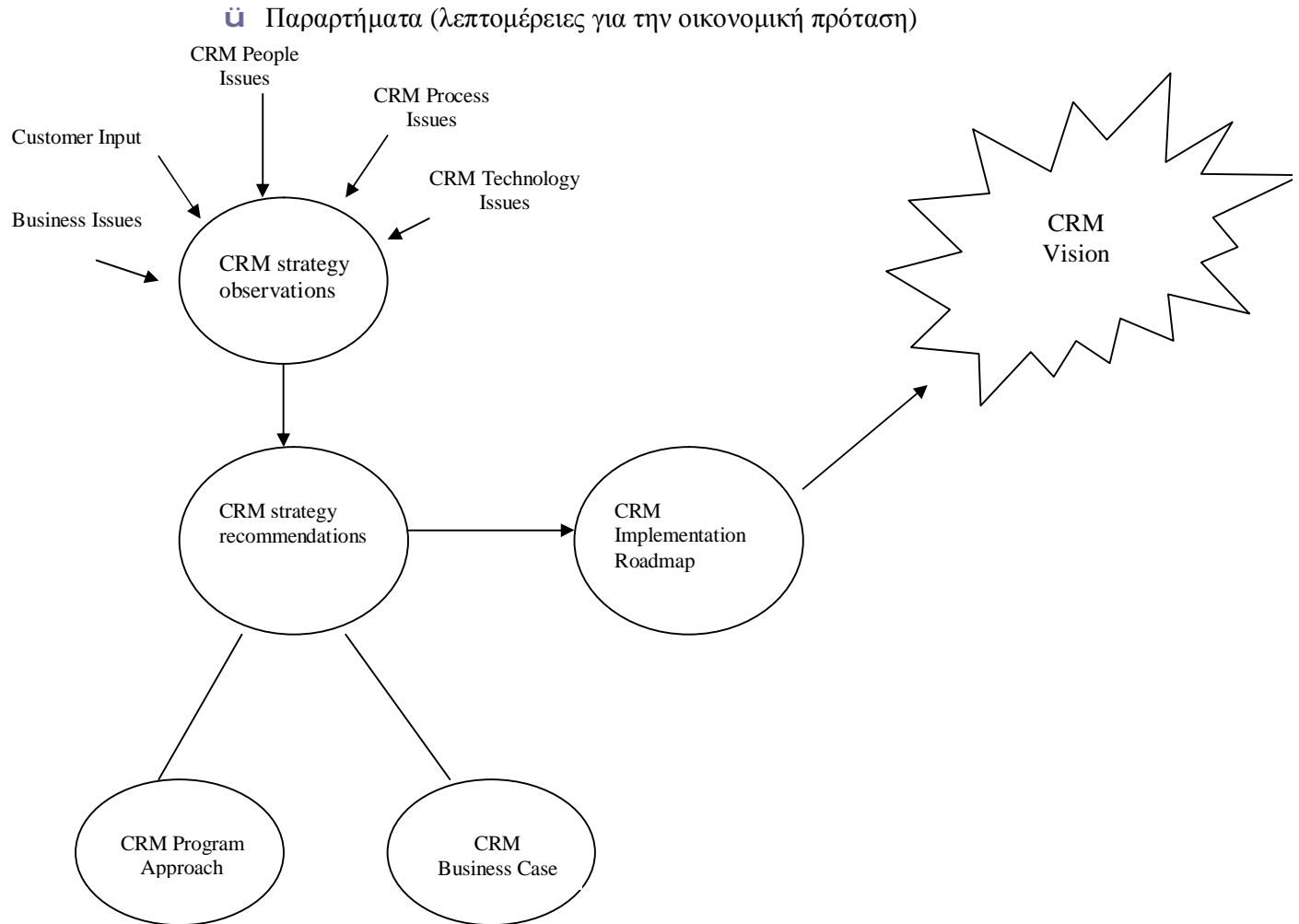
Βήμα 9: Πρόταση για την διαχείριση του προγράμματος CRM

Αφορά τις προτάσεις που γίνονται για το πώς θα εφαρμοσθεί η στρατηγική του CRM.

Βήμα 10: Προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου για το πρόγραμμα CRM.

Ένα τέτοιο σχέδιο περιέχει:

- ü Περίληψη, (αναφορά στο τι, ποιος, πότε και με ποιο κόστος)
- ü Οικονομικά, (οικονομική πρόταση και ROI)
- ü Κίνδυνοι και παράγοντες ελαχιστοποίησης ζημίας
- ü Επιρροή στην λειτουργία/ οργάνωση/ διοίκηση



Γράφημα 2: Διεργασία Μορφοποίησης Στρατηγικής CRM

Η εταιρική στρατηγική CRM πρέπει να λάβει υπόψη της την εταιρική φιλοσοφία και τις προτεραιότητές της. Ο στόχος της στρατηγικής θα καθορίσει τις τακτικές και τα κριτήρια που θα πρέπει να εφαρμοσθούν. Πιθανοί στόχοι μπορεί να είναι:

- ü Άμεσες πωλήσεις
- ü Διασταυρωμένες πωλήσεις
- ü Μείωση παραπόνων/ λαθών
- ü Τυποποίηση διαδικασιών

- Û Αύξηση πιστότητας
- Û Αντιμετώπιση ανταγωνισμού

4.4 ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ CRM

Είναι σύνηθες φαινόμενο οι περισσότερες εταιρείες να ξεπερνούν τον προϋπολογισμό του έργου CRM το οποίο μπορεί να οφείλεται σε πολλαπλές λάθος εκτιμήσεις ή και καθυστερήσεις αλλά όμως αρκετές φορές και σε καθολική έλλειψη προγραμματισμού και προϋπολογισμού εξαρχής. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι το κόστος κάθε έργου μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την επιλογή υποδομής του, την χρήση αριθμού module που θα εφαρμοσθούν και γενικώς είναι πολλοί οι παράγοντες που θα καθορίσουν τον προϋπολογισμό. Το κυριότερο σημείο που παραγνωρίζεται σε ένα έργο CRM είναι το κόστος εκπαίδευσης ή η μη σωστή εκτίμηση σε πληροφοριακό υλικό και τεχνολογία (γενική συντήρηση προγράμματος, hardware, ενσωμάτωση λογισμικού, λειτουργίες). Οι πιθανές αλλαγές στην διοίκηση και στο προσωπικό είτε με εσωτερικές μετακινήσεις και νέες αρμοδιότητες είτε με την πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού δεν προϋπολογίζονται σχεδόν ποτέ. Είναι τα έξοδα μη τεχνολογικής φύσης τα οποία παραγνωρίζονται εντελώς.

Τα έργα CRM μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής σύμφωνα με το κόστος:

- Û Υψηλής πολυπλοκότητας. Αυτή η κατηγορία περιέχει πωλήσεις, marketing, και διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών, υψηλή εφαρμογή customization, κάθε εφαρμογή που έχει περισσότερες από 70 οθόνες και κάθε έργο με περισσότερες από 10 αλληλεπιδράσεις. Το κόστος είναι \$50,000 για 1,000 χρήστες και μειώνεται σε \$ 15,000 για 5,000 χρήστες.
- Û Μέσης πολυπλοκότητας. Αυτό το επίπεδο μπορεί να περιέχει πωλήσεις, marketing, και εξυπηρέτηση πελατών – με μέση εφαρμογή customization –

αλλά στην συνήθη περίπτωση μόνο δύο από τις τρεις περιπτώσεις. Ωστόσο, η διακύμανση εδώ είναι από 30 έως 70 οθόνες. Το κόστος μπορεί να κυμαίνεται από \$30,000 για 500 χρήστες ή σε \$10,000 για 5,000 χρήστες.

- ❖ Χαμηλής πολυπλοκότητας. Αυτό το επίπεδο έχει είτε πωλήσεις, ή marketing, ή εξυπηρέτηση με μικρή ή καμία εφαρμογή customization, για λιγότερες από 30 οθόνες και όχι από περισσότερες από 2 δύσκολες αλληλεπιδράσεις. Το κόστος κυμαίνεται από \$15,000 για ομάδα 100-χρηστών-σε \$10,000 για 5,000 χρήστες.

Επίσης είναι σκόπιμο να υπάρχει συνεχής έλεγχος βάσει των αναφορών σε μηνιαία βάση με σκοπό την καλύτερη διαχείριση του προϋπολογισμού σε όλη την διάρκεια του έργου. Επίσης η σωστή αναγνώριση των αναγκών της εταιρείας οδηγεί και στην βέλτιστη εκτίμηση της επιλογής του σωστού προγράμματος. Υπάρχουν 20 έως 30 διαφορετικοί συνδυασμοί του CRM και σίγουρα όλοι δεν είναι λειτουργικοί και αξιοποιήσιμοι από όλες τις επιχειρήσεις.

Κάθε CRM πρόγραμμα έχει τρία πιθανά οικονομικά αποτελέσματα:

1. αυξημένα κέρδη
2. ανάλυση νεκρού σημείου
3. χαμένα έσοδα

Δυστυχώς είναι δύσκολο να ποσοτικοποιήσουμε την αύξηση του κέρδους μέσω του CRM. Το CRM προάγει διοικητικές πρακτικές (αυξημένη ικανοποίηση εργαζομένων, βελτίωση στην κουλτούρα και τον τρόπο εργασίας, τεχνολογική υπεροχή και αγοραστική φήμη) οι οποίες από την φύση τους δεν είναι μετρήσιμες. Ακόμα και έννοιες όπως ικανοποίηση και αφοσίωση πελάτη οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης είναι δύσκολο να εκτιμηθούν. Από άποψη του ROI, το CRM μπορεί να φέρει έσοδα ή μείωση εξόδων από τους ακόλουθους μετρήσιμους:

1. πιο αποτελεσματικές διαδικασίες εστιασμένες στον πελάτη
2. μείωση φθοράς πελάτη
3. αύξηση πωλήσεων

Ένα άλλο κόστος που πρέπει να σκεφτούμε για την αιτιολόγηση του CRM είναι το κόστος καθυστέρησης της απόφασης να προχωρήσουμε μπροστά. Αυτό το κόστος μεταφράζεται στα εξής:

1. Κόστος χαμένων ευκαιριών marketing:

- κόστος χαμένων πελατών εξαιτίας ανταγωνιστικών συμβάντων marketing
- μειωμένη αποτελεσματικότητα νέων προϊόντων εξαιτίας έλλειψης της κατανόησης αγοράς
- συνεχόμενη αύξηση κόστους marketing εξαιτίας μη στοχευόμενων καμπανιών

2. Κόστη συνέχισης υποστήριξης συστημάτων δεδομένων

3. Απώλεια δεξιοτήτων και εμπειριών προσωπικού λόγω αυξημένης αναδιάρθρωσης προσωπικού

4. Χαμένη επαφή και εξειδίκευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες

5. Μείωση αφοσίωσης πελάτη λόγω αναποτελεσματικότητας της επιχείρησης να διαχειριστεί την εμπειρία σχέσεων της με τους πελάτες.

Ένα τελικό συμπέρασμα όσο αφορά στο CRM και τη σχέση του με το ROI είναι ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να υιοθετούν ένα σύστημα CRM με μοναδικό κριτήριο τις οικονομίες κλίμακας που αυτό υπόσχεται. Η συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα και τιμολόγηση των πακέτων CRM θα καθυστερήσει αρκετά χρόνια την απόδοση της επένδυσης. Η πραγματική αιτιολογία εγκατάστασης ενός προγράμματος CRM έχει να κάνει με την βελτίωση της εμπειρίας των πελατών στην σχέση τους με την εταιρεία και την διαχείριση και έλεγχο των σχέσεων με τους πελάτες με σκοπό να προάγονται συμφέροντα των πελατών προς όφελος της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM

5.1 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ CRM

Το CRM είναι ένα μοντέλο το οποίο συνδυάζει τη σκέψη της διοίκησης, την τεχνολογία και τις επιχειρηματικές πρακτικές. Είναι μια προσέγγιση που ενοποιεί τις πωλήσεις, τη διεκπεραίωση των παραγγελιών και τους πελάτες και συντονίζει όλα τα σημεία επαφής τους με την επιχείρηση. Το CRM βοηθά την επιχείρηση να προσέξει καλύτερα συγκεκριμένους πελάτες, παρέχοντας τους άμεσες και αποτελεσματικές υπηρεσίες, ενισχύοντας έτσι την σχέση της επιχείρησης με καθέναν από αυτούς. Το CRM αξιοποιεί την τεχνολογία για την αύξηση της πελατειακής πίστης, την καλύτερη κατανόηση του πελάτη και βέβαια την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρακτικά θα λέγαμε ότι το CRM παρέχει τα εξής οφέλη στην επιχείρηση:

- Καλύτερες πληροφορίες στις πωλήσεις/ marketing. Στοιχεία πελατών σχετικά με τις ανάγκες τους, το υπόβαθρό τους, την ανταγωνιστική θέση κλπ. ως δεδομένα στο σύστημα CRM.
- Βελτιωμένη παραγωγικότητα. Γρήγορο έλεγχο αποθεμάτων, εισαγωγή παραγγελιών άμεσα, ακριβείς και επί τόπου προσφορές, αποτελεσματική αναγνώριση αγοράς στόχου κλπ.
- Επαυξημένο ενδιαφέρον προς τους πελάτες. Υπάρχει περισσότερος χρόνος για την ενασχόληση με τους πελάτες λόγω της μείωσης κάποιου φόρτου εργασίας πωλήσεων. Δίνεται η δυνατότητα ελέγχου των επιπέδων υπηρεσίας πελατών,

και η ικανότητα να αναγνωρίζονται πιθανά προβλήματα και οι ανάγκες των πελατών με σκοπό την γρήγορη ανταπόκριση.

Άλλα προσδιοριζόμενα οφέλη τα οποία απορρέουν καθαρά από μετρήσεις είναι:

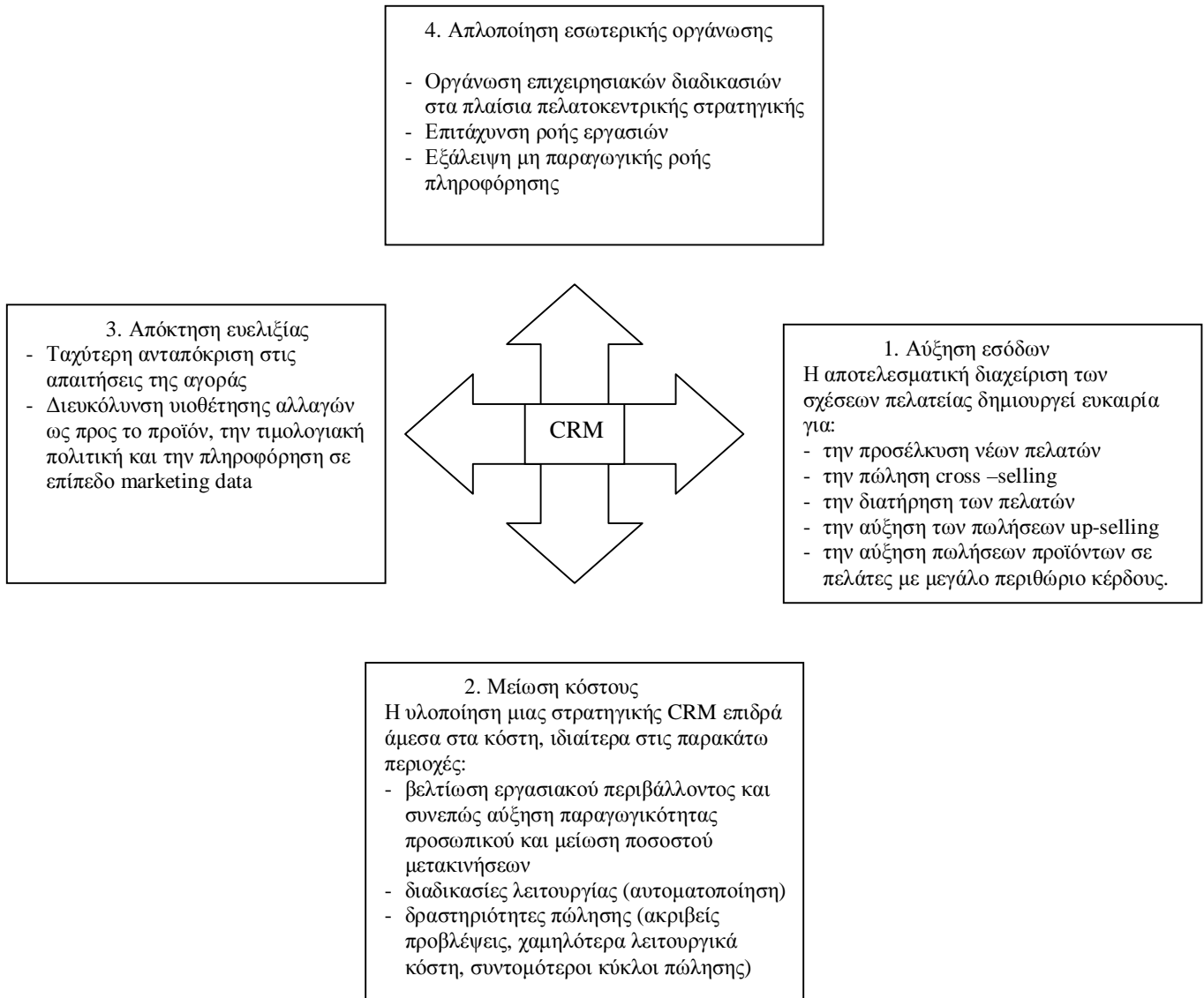
1. Αύξηση χρόνου ενασχόλησης των πωλητών με πελάτες την ημέρα. Μπορεί να μετρηθούν τα τηλέφωνα ή ο αριθμός των ωρών σε επαφή του προσωπικού πωλήσεων με τους πελάτες.
2. Αύξηση του αριθμού των προοπτικών νέων πελατών που πείσθηκαν από τους αντιπροσώπους πωλήσεων. Μπορεί να μετρηθεί ο αριθμός των νέων προοπτικών ως προς τους υπάρχοντες πελάτες που έγιναν από τον αντιπρόσωπο πωλήσεων ανά ημέρα, ανά εβδομάδα, μήνα, τετράμηνο.
3. Αύξηση χρόνου διευθυντών πωλήσεων σε επαφή με πελάτες και ενασχόληση με τους αντιπροσώπους πωλήσεων για θέματα πελατών. Μπορούν να μετρηθούν οι ώρες ανά ημέρα απασχόλησης των διευθυντών πωλήσεων με πελάτες και αντιπροσώπους.
4. Αύξηση της αποδοτικότητας της εξυπηρέτησης πελατών. Μπορεί να μετρηθεί ο χρόνος ολοκλήρωσης σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών καθώς και να μετρηθούν τα λάθη από κακή πληροφόρηση.
5. Αύξηση της επικαιρότητας στην συνεχή απάντηση των προοπτικών των πελατών. Μπορεί να μετρηθούν οι μέρες μεταξύ της αναζήτησης πληροφορίας του πελάτη και της απάντησης.
6. Αύξηση των εσόδων ανά μήνα ανά πωλήσεις αντιπροσώπου. Μπορεί να μετρηθεί η αύξηση εσόδων ανά μήνα ανά αντιπρόσωπο πωλήσεων.
7. Αύξηση στα συνολικά αποτελέσματα της εταιρείας.

8. Αύξηση της συχνότητας ότι το όνομα της εταιρείας είναι μπροστά από τους πελάτες και τις προοπτικές. Μπορεί να μετρηθεί ο αριθμός των απαντήσεων που έχουν σταλεί σε πελάτες από το προσωπικό πωλήσεων και marketing.
9. αύξηση ικανοποίησης πελατών.
10. Βελτίωση επικοινωνίας εντός της εταιρείας. Μπορεί να μετρηθεί ο χρόνος που χρειάζεται για να ανακτηθεί μια πληροφορία μεταξύ τμημάτων ή και των κεντρικών.
11. αύξηση του ποσοστού των κλεισμένων παραγγελιών.
12. Μείωση του χρόνου νέων πελατών/ παραγγελιών σε κλείσιμο.

Οφέλη τα οποία δεν προσδιορίζονται με ποσοστά/ νούμερα αλλά με «μαλακά» κριτήρια, είναι τα κάτωθι:

1. συνολική εξομάλυνση των λειτουργιών εντός της εταιρείας. Ο χρόνος που χανόταν για την ανεύρεση πληροφοριών. Μπορεί να μετρηθεί ο χρόνος που χρειάζεται για την ανεύρεση της πληροφορίας προς τον λειτουργικό χρόνο της ίδιας της ενασχόλησης.
2. αύξηση κινήτρων και ικανοποίησης των εργαζομένων. Μπορεί να μετρηθεί η ανατροφοδότηση (feedback) από τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν το σύστημα.
3. Καλύτερα εκπαιδευμένο και πιο ικανό προσωπικό στις πωλήσεις, το marketing και την εξυπηρέτηση πελατών. Μπορεί να μετρηθεί η δυνατότητα της γρήγορης πρόσβασης σε αναγκαία στοιχεία του προσωπικού πωλήσεων, εμπειρικλείοντας την εφαρμογή των απαιτούμενων διαδικασιών πωλήσεων και marketing.
4. βελτιωμένη χρήση κινητών συσκευών. Μπορεί να μετρηθεί το επίπεδο άνεσης προς τον χρόνο του προσωπικού που χρησιμοποιεί τις συσκευές.

5. πιο ενημερωμένες βάσεις δεδομένων, συνεχώς ανανεωμένες πληροφορίες και εύκολη πρόσβαση σε αυτές. Μπορεί να μετρηθεί η επικαιρότητα της απαιτούμενης πληροφορίας και η ευκολία πρόσβασης σε αυτή σύμφωνα με κάποια πρότυπα (standards) του χρήστη.
6. βελτίωση της υπευθυνότητας προς τον πελάτη και τις απαιτήσεις του. Αντιστοιχεί στον χρόνο που χρειάζεται για να απαντηθεί πλήρως το αίτημα του πελάτη.
7. βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης. Μπορεί να μετρηθεί η αντίδραση των σημερινών και μελλοντικών αγοραστών έναντι του επαγγελματισμού των πωλήσεων και του marketing της εταιρείας.
8. η δυνατότητα διαφοροποίησης της εταιρείας από τον ανταγωνισμό. Μπορεί να μετρηθεί η πιστότητα των πελατών όπως και η άποψή τους έναντι του ανταγωνισμού.
9. υποστήριξη των οργανωτικών αλλαγών εντός της επιχείρησης. Μπορεί να μετρηθεί ο χαμένος χρόνος εκπαίδευσης νέων πωλητών και προσωπικού marketing.
10. βελτίωση της κατανόησης και του ελέγχου εξόδων. Για τον καθορισμό αυτό μπορούν να μετρηθούν τα έξοδα των πωλήσεων ανά πωλήσεις και του προσωπικού marketing και/ή ανά λογαριασμό.



Γράφημα 3: 4 κεντρικοί άξονες CRM

Οι διεθνείς στατιστικές σε ότι αφορά την υλοποίηση εφαρμογών CRM αναφέρουν ότι ένα ποσοστό από 30 έως 75% των εφαρμογών CRM αποτυγχάνουν να παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και την επιστροφή της προσφερόμενης επένδυσης (ROI). Από την άλλη μεριά οι κατασκευαστές λογισμικού ανά τον κόσμο ισχυρίζονται και προβάλλουν την τεχνολογία ως απάντηση για την υιοθέτηση ενός πελατοκεντρικού συστήματος με προφανή επιχειρησιακά οφέλη. Οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν τα συστήματα CRM μπορούν να συνοψιστούν σε μια βασική

πρωτεύουσα αιτία: την πεποίθηση ότι μπορεί κανείς να αγοράσει απλώς μια λύση για διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων δεν είναι λύση τεχνολογίας. Είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική, καθορισμένη με σαφήνεια, με εφαρμοσμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, μετρήσιμους στόχους και με τη δυνατότητα γρήγορα και αποτελεσματικά να καταγράφει πραγματικές ανάγκες των πελατών και να προσαρμόζεται στη μεταβαλλόμενη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ωστόσο τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικά με το CRM εξαιτίας αρκετών ερευνών που φανερώνουν μεγάλα ποσοστά (55%) των έργων τα οποία δεν έχουν αποδώσει σημαντικά κέρδη καθώς και αρκετές αποτυχημένες προσπάθειες εφαρμογής. Υπάρχουν δύο κύριες αιτίες εξαιτίας των οποίων ένα έργο CRM δεν επιτυγχάνει των προσδοκιών μας.

1. η αποσύνδεση από το όραμα του CRM και της εκτέλεσής του. Πολλά έργα CRM εστιάζουν στα εργαλεία, στο τεχνολογικό μέρος του συστήματος αντί του απώτερου στόχου που είναι η ενίσχυση της αξίας των πελατειακών σχέσεων. Οι αποφάσεις για την τεχνολογία παίρνονται πριν γίνει ξεκάθαρη η στρατηγική για τους πελάτες. Σε άλλες περιπτώσεις το έργο δεν υποστηρίζεται από την ανώτατη διοίκηση ή δεν πλαισιώνεται από ικανά στελέχη ή από σωστή διαχείριση. Μία κοινή απειλή σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η οικονομική δομή: το διατιθέμενο κεφάλαιο, τα διάφορα άλλα κόστη, το οικονομικό ρίσκο.

Οι αυξανόμενες απαιτήσεις για την επιτυχία του CRM. Την προηγούμενη δεκαετία αποτέλεσε μία πρωτοπορία. Νέες τεχνολογίες γεννήθηκαν πολύ γρήγορα ταράσσοντας την ισορροπία όλων των αγορών. Οι πελάτες έγιναν πιο κινητικοί, πληροφορημένοι και απαιτητικοί και οι ανταγωνιστές έγιναν περισσότερο ειδικοί βελτιώνοντας γρήγορα τις λειτουργίες τους. Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες λοιπόν μπορούν να προκύψουν από τα παρακάτω προβλήματα σημεία:

1. έλλειψη στρατηγικής πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών και marketing. Εταιρείες χωρίς στρατηγική συχνά είναι ανίκανες να αναγνωρίσουν και να θέσουν σε προτεραιότητα περιοχές που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την αυτοματοποίηση. Το CRM μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο όταν υπάρχει κάποια στρατηγική.
2. έλλειψη δέσμευσης διοίκησης. Το επιτυχές CRM απαιτεί την ανάμιξη του προσωπικού πωλήσεων, marketing, πληροφοριακών συστημάτων κλπ και ασφαλώς την ρητή δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.
3. πολιτική εντός της επιχείρησης. Το CRM απαιτεί το μοίρασμα πληροφοριών ανά των τμημάτων και δεν υπάρχει χώρος για άτομα που για προσωπικούς λόγους κρατούν στεγανά και χρήσιμες πληροφορίες.
4. έλλειψη σωστής εκπαίδευσης.
5. έλλειψη τεχνογνωσίας (know-how).
6. αντίσταση από τους χρήστες.

Όποια και αν είναι τα προβλήματα, οι εταιρείες που έχουν επιτυχώς εφαρμόσει το CRM έχουν διαπιστώσει ότι τα οφέλη μπορούν να τα υπερνικήσουν και ότι πάντα υπάρχουν λύσεις εάν και εφόσον ένα τέτοιο σύστημα υποστηρίζεται και στήνεται στις σωστές βάσεις εξαρχής.

5.2 ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM

Ένα ποσοστό 60% των έργων CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τους αρχικούς τους στόχους. Ανάλογα είναι και τα παραδείγματα μειωμένης απόδοσης σε επενδύσεις εκατομμυρίων δολαρίων, που έγιναν σε ολοκληρωμένα συστήματα CRM. Βασική γενεσιουργός αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM είναι η αδυναμία κατανόησης της έννοιας του CRM. Η ταύτιση του CRM με την τεχνολογία

ως έννοια και όχι ως μέσο προσέγγισης υλοποίησης του έργου, διαμορφώνει αρκετούς καταλυτικούς παράγοντες αρνητικών εξελίξεων σε έργα CRM, όπως:

- η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επίπεδα.
- Η μη-οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων ποιοτικών στόχων του έργου και η μη –παρακολούθηση της απόδοσης του έργου μετά την υλοποίηση του (ROI)
- Η έλλειψη σαφώς καθορισμένων διαδικασιών αφομοίωσης της φιλοσοφίας CRM και προσαρμογής των αναγκαίων τεχνολογικών εργαλείων στην κουλτούρα, τις λειτουργίες ακόμα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης ή ενός ολόκληρου επιχειρηματικού κλάδου.

Η τεχνολογία είναι παρά ένα μικρό κομμάτι του CRM, ωστόσο οι περισσότερες εταιρείες που ξεκινούν με την επιλογή της τεχνολογίας δεν είναι έτοιμες να το κάνουν γιατί: δεν έχουν στοιχειοθετήσει πως το CRM θα κατευθύνει τους στόχους τους, πώς θα επηρεάσει τις επιχειρησιακές διεργασίες τους, πώς θα μεταβάλλουν τις οργανωτικές δομές. Η αλλαγή της τεχνολογίας για την εφαρμογή του CRM είναι ίσως η ευκολότερη. Είναι επίσης εύκολο να ανατρέξει κανείς και να βρει έναν προμηθευτή του προγράμματος CRM καθώς υπάρχει πληθώρα προσφοράς. Το δύσκολο είναι να έχει γίνει η σωστή επιλογή τόσο στην αγορά του πακέτου, όσο και να γνωρίζουμε πραγματικά αν η επιχείρηση είναι ώριμη να εφαρμόσει την φιλοσοφία που κρύβεται πίσω από ένα σύστημα CRM. Το παρακάτω είναι μία λίστα ελέγχου (πίνακας 8) η οποία μπορεί να οριοθετήσει το επίπεδό μας και να μας προλάβει από μελλοντικά προβλήματα πριν την εφαρμογή ενός συστήματος CRM:

Ερώτηση Αξιολόγησης	Επεξήγηση
Έχετε προετοιμάσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για το CRM;	Είναι καλή ιδέα να υπάρχει ένα τέτοιο πλάνο παρουσίασης του CRM που θα αντιπροσωπεύει την δική σας επιχείρηση
Γνωρίζεται ποιος είναι ο χρηματοδότης σας και ποιες είναι οι προσδοκίες του;	Οι προσδοκίες και απαιτήσεις του χρηματοδότη πρέπει να είναι κατανοητές από όλους και να καθορίζονται σαφώς κατά την εφαρμογή του συστήματος
Έχουν καθορισθεί οι απαιτήσεις της ανώτατης διοίκησης;	Οι απαιτήσεις θα καθορίσουν εάν το πρόγραμμα θα προχωρήσει και η απαραίτητη εμπλοκή των μετόχων πρέπει να είναι ξεκάθαρη από την αρχή και διαθέσιμη
Έχουν ορισθεί οι δείκτες μέτρησης επιτυχίας;	Είναι απαραίτητοι για τον έλεγχο του συστήματος και την αξιολόγησή του με σαφή μέτρα
Υπάρχει συμφωνία για την επιθυμητή συμπεριφορά για τους πελατών; Οι λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να σταθούν να υποστηρίξουν αυτές τις συμπεριφορές;	Πρέπει να περικλείεται η περιγραφή της επιθυμητής συμπεριφοράς για τον πελάτη στο επιχειρηματικό σχέδιο
Συμφωνούν όλοι στην οργάνωση για έναν και μόνο καθορισμένο ορισμό της έννοιας «πελάτης»;	Κάθε τμήμα μπορεί να θεωρεί πελάτη του διαφορετικούς εμπλεκόμενους. Ο ορισμός πρέπει να δοθεί αρχικά ή ορισμοί κλειδιά ή να αναπτυχθούν κατά την διάρκεια του καθορισμού των δεδομένων απαιτήσεων.
Μπορεί να γίνει σχεδιασμός των επιθυμητών λειτουργιών για τις απαιτήσεις των δεδομένων;	Τα δεδομένα πελατών είναι πολλές φορές πολύπλοκα και για αυτό συνήθως καθορίζονται μαζί με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Θα πρέπει να γνωρίζουμε ποια δεδομένα, ποιου πελάτη είναι αναγκαία και πώς θα τα ανακτούμε κάθε φορά από το σύστημα. Είναι κρίσιμο το επίπεδο κατανόησης των δεδομένων του πελάτη.
Υποπευόμαστε ότι θα	Η αγορά δεδομένων μπορεί να μην είναι πρώτη

χρειαστούμε εξωτερικά δεδομένα;	προτεραιότητα αλλά μπορεί να συμπληρώσει το προφίλ των πελατών με τέτοιους δείκτες και άλλες παραμέτρους που μπορούν να αναδείξουν συμπεριφορές και προτιμήσεις πελατών.
Το συγκεκριμένο περιβάλλον ανάπτυξης του CRM μπορεί να το υποστηρίξει;	Τι εργαλεία και μετατροπές απαιτούνται για το CRM; Επιπρόσθετα εργαλεία ανάπτυξης, hardware, μπορεί να είναι αναγκαία
Έχουν αναγνωρισθεί οι άλλες εφαρμογές ή συστήματα με τα οποία το προϊόν CRM θα συνεργαστεί;	Οι χρήστες του νέου συστήματος πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τις αλλαγές. Πρέπει επίσης να γνωρίζουμε ποια συστήματα πρέπει να ενσωματωθούν στο CRM .
Έχουν τεθεί τα οργανωτικά όρια και έχουν λυθεί θέματα πολιτικής πριν ξεκινήσει η εφαρμογή του CRM;	Πρέπει να καθορισθούν υπευθυνότητες και τα κατάλληλα στελέχη να επιληφθούν τακτικής.
Έχει καθορισθεί η πολιτική απορρήτου;	Η προστασία και ασφάλεια των δεδομένων των πελατών αλλά και της επιχείρησης πρέπει να είναι σημαία της εταιρείας.

Τα ευρήματα της παραπάνω λίστας ελέγχου μπορούν να βοηθήσουν στο να δραστηριοποιηθούμε προληπτικά πριν το ξέσπασμα προβλημάτων και πριν το project CRM αποτύχει έχοντας ξοδέψει και ένα σημαντικό χρηματικό ποσό.

Μερικοί έξυπνοι κανόνες που απλά μπορούμε να επεξεργαστούμε πριν την εφαρμογή του CRM είναι οι εξής:

1. κατηγοριοποίησε τους πελάτες. Όλοι οι πελάτες δεν είναι ίδιοι.
2. επέλεξε σωστά τους δείκτες μέτρησης επιτυχίας, CRM στις διαφορές και όχι στους μέσους όρους.
3. παρουσιάζουμε την αλήθεια, κρατάμε τις υποσχέσεις
4. η σταθερότητα είναι καλύτερη από την περιοδική υπεροχή

5. CRM είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και όχι η τεχνολογία. Η τεχνολογία είναι το μέσο.
6. CRM είναι να κάνεις τον τρόπο αγοράς του πελάτη ευκολότερο, ευχάριστο, φθηνότερο
7. CRM βοηθά το επιχειρησιακό πλάνο να γίνει για τον πελάτη και όχι για την εταιρεία
8. CRM αρχίζει πριν την πώληση, συνεχίζει κατά την πώληση και δεν τελειώνει μετά την πώληση
9. όσο πιο περίπλοκη είναι η απόφαση αγοράς τόσο πιο σπουδαίο είναι το CRM
10. CRM προσδίδει ασφάλεια στον πελάτη. Η ανάγκη της ανθρώπινης ασφάλειας είναι δυνατό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
11. ο πραγματικός στόχος μιας επιχείρησης είναι να βρίσκει πελάτες και να διατηρεί πελάτες και όχι απλά να πουλάει προϊόντα. Το CRM κάνει ακριβώς αυτό.
12. CRM, παρακολουθεί, μετρά και επηρεάζει την αξία και την συμπεριφορά του πελάτη, παράγοντες καθοριστικοί στην επιτυχία της επιχείρησης
13. σχεδιάζουμε το CRM μεγαλόπνοα, φιλόδοξα και με όραμα. Αρχίζουμε όμως από χαμηλά με όσα μπορούμε να διαχειριστούμε σωστά στο ξεκίνημα.

5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM/ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Υπάρχουν 8 βήματα για την εφαρμογή του συστήματος CRM:

1. Προετοιμασία της εφαρμογής CRM. Για την προετοιμασία πρέπει να γίνουν τα παρακάτω:

- Ένα οικονομικό πλάνο που να δεικνύει την δέσμευση για τις απαιτούμενες οικονομικές πηγές για το προσωπικό, τον εξοπλισμό, και τις εμπλεκόμενες δραστηριότητες.
 - Μία καθαρή μεθοδολογία για την διασφάλιση του project στον προϋπολογισμό
 - Ένα πλάνο εφαρμογής του project – χρονοδιάγραμμα εργασιών
 - Ένα πλάνο επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων σε όλη την διάρκεια του σχεδιασμού.
 - Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για το ποιοι θα εκπαιδευτούν, πού, ποιο θα είναι το υλικό κλπ.
 - Ένα σχέδιο υποστήριξης πρώτης, δεύτερης και τρίτης βαθμίδας.
2. Καθορισμός της ομάδας εργασίας CRM. Στην ομάδα πρέπει να συμμετέχουν ο αρχηγός του project, αντιπρόσωποι από τις πωλήσεις, το marketing, την εξυπηρέτηση πελατών, αντιπρόσωπος της εταιρείας του λογισμικού, της εταιρείας εφαρμογής/ συμβούλου και του χρηματοδότη/ ανώτατη διοίκηση. Τυπικά η ομάδα συνεδριάζει μία φορά την εβδομάδα με σκοπό την ανασκόπηση των ενεργειών της προηγούμενης εβδομάδας, των σημείων που απαιτούν επανεξέταση, την αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των τυχόν προβλημάτων ή επιτευγμάτων και τον καθορισμό ενεργειών της επόμενης εβδομάδας.
3. Ενσωμάτωση παλιών συστημάτων και πληροφοριακά συστήματα third- party. Σε όλα τα συστήματα CRM ενσωματώνονται άλλα παλαιότερα με μεγάλη βάση δεδομένων. Εδώ χρειάζεται προσοχή διότι είναι ένα σημείο που καθυστερεί την εφαρμογή του συστήματος, ώστε να επιλεχθούν τα σωστά δεδομένα και να υπάρχουν όλες οι πληροφορίες για την εύκολη και γρήγορη ενσωμάτωσή τους. Είναι πολλές φορές προτιμότερο να ενσωματώνονται λιγότερα πράγματα και να

τελειώνει το project βάση χρονοδιαγράμματος με σωστή χρήση και κατόπιν να εμπλουτίζεται παρά να χάνεται πολύτιμος χρόνος.

4. Προσαρμογή του δικού σου συστήματος CRM. Εάν δεν έχει σχεδιαστεί προσεχτικά και δεν ελέγχεται σε όλη την φάση της δημιουργίας του συστήματος CRM τότε αυτό είναι ένα άλλο σημείο που μπορεί να καθυστερήσει το CRM. Επειδή συχνά οι περισσότεροι τείνουν να περικλείουν πολλά πράγματα και πολύ γρήγορα στο πρόγραμμα πρέπει να υπάρχει ένα πλάνο που ξεκάθαρα θα αποσαφηνίζει τις διάφορες φάσεις και σίγουρα ο κανόνας 80-20 πρέπει να είναι οδηγός. Καλύτερα το 80% των προσαρμογών ολοκληρωμένα στον χρόνο τους και εντός προϋπολογισμού παρά καθυστέρηση για το υπόλοιπο 20%.
5. Πιλοτικό του συστήματος CRM. Είναι σίγουρο ότι πριν την πλήρη παράδοση του συστήματος θα πρέπει να ακολουθήσουν ένα ή περισσότερα πιλοτικά προγράμματα που βασικό στόχο έχουν τον εντοπισμό προβλημάτων, δυσλειτουργιών και δυσανεσκειών στο χειρισμό ή την λειτουργικότητα για την έγκαιρη διόρθωση. Προτείνονται τρεις μετρήσεις που θα αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος: ευκολία χρήσης συστήματος όπως μετράται από τους χρήστες, απόδειξη του εγχειρήματος όπως μετριέται από το τμήμα IT και επιρροή στην εργασία όπως μετριέται από την διοίκηση.
6. Ξεκίνημα του συστήματος CRM. Πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι ατυχείς συνθήκες για την λειτουργία του συστήματος και να υπάρχει πλάνο πώς θα αναθεωρείται το πρόγραμμα και πώς θα τρέχει το πρόγραμμα σε συνθήκες ρουτίνας.
7. Υποστήριξη του συστήματος CRM. Σε περίπτωση προβλημάτων στην λειτουργία του προγράμματος πρέπει να έχουν καθοριστεί τηλέφωνο βοήθειας ή e-mail που θα υποστηρίζεται αρχικά εσωτερικά από την εταιρεία, θα πρέπει να

υπάρχει κομμάτι «help» με τα πιο συχνά προβλήματα και την αντιμετώπισή τους για να ανατρέχουν σε αυτά όπως και εναλλακτική υποστήριξη από τρίτο οργανισμό (καθορίζεται ο τρόπος και οι χρονικοί περιορισμοί πχ. 24 ώρες συνεχή βοήθεια) και φυσικά η εμπλοκή του αντιπροσώπου του λογισμικού σε περιπτώσεις μη εύρεσης λύσης.

8. Ανάπτυξη του συστήματος CRM. Η καλύτερη προσέγγιση για την συνεχή ανάπτυξη του συστήματος είναι η διατήρηση του ενθουσιασμού μεταξύ των χρηστών και πάντα υπό το πλαίσιο ρεαλιστικής προσέγγισης.

Η εκπαίδευση παίζει ρόλο κλειδί στην εφαρμογή του συστήματος τόσο στην αρχή όσο και στην μετέπειτα εξέλιξη και χρήση του. Υποστηρίζεται ότι για κάθε \$1 κόστους σε εξοπλισμό απαιτούνται \$15 εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω προσεγγίσεις:

1. Αρχική εκπαίδευση χρήστη. Η εκπαίδευση μπορεί να διεξαχθεί είτε στον χώρο της επιχείρησης, ή σε τρίτο ή στον χώρο του πωλητή του συστήματος CRM. Τα άτομα δεν πρέπει να ξεπερνούν τα 15 και σκοπός αυτής της εκπαίδευσης είναι να γίνει αντιληπτός ο στόχος του συστήματος, μια συνολική παρουσίασή του και μετά ατομική εκπαίδευση σε κάθε τμήμα/ λειτουργία του προγράμματος. Η εκπαίδευση πρέπει να λήξει με τεστ που θα αξιολογηθεί για την κατανόηση των όσων παρουσιάστηκαν και σε κάθε εκπαιδευόμενο πρέπει να δοθεί ένα φυλλάδιο με την εκπαίδευση.
2. Εκπαίδευση του εκπαιδευτή. Σκοπός αυτής της εκπαίδευσης είναι να εκπαιδευτούν εσωτερικοί εκπαιδευτές όταν η επιχείρηση επιθυμεί κάτι τέτοιο εφόσον θεωρεί ότι οι χρήστες είναι πολλοί σε αριθμό και η προηγούμενη εκπαίδευση είναι μη ρεαλιστική για να γίνει σε όλους με μιας. Αυτή η εκπαίδευση περιλαμβάνει την προηγούμενη και δίνεται και ένα εγχειρίδιο

εκπαιδευτή. Μειονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι ότι τα άτομα που έχουν εκπαιδευτεί λόγω άλλων αυξημένων υποχρεώσεων τους στην εργασία καθυστερούν το πρόγραμμα εκπαίδευσης των υπολοίπων. Πλεονέκτημα είναι ότι η εκπαίδευση γίνεται εντός της εταιρείας είναι ελέγξιμο και οικονομικότερο.

3. Εκπαίδευση του διαχειριστή προγράμματος. Είναι η εκπαίδευση του διαχειριστή του συστήματος για την συντήρησή του και για τα καθημερινά συμβάντα.
4. Περιοδική εκπαίδευση. Τέτοιου είδους εκπαίδευση πρέπει να γίνει μετά τους πρώτους 6 μήνες της εφαρμογής του συστήματος και κατόπιν να γίνεται τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο. Επίσης πρέπει να εκπαιδεύονται νωρίτερα άτομα που δεν είναι συνεχείς χρήστες ή οι εποχικοί υπάλληλοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

CRM ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

6.1 E-business και CRM

Το e-business είναι ένα μέρος μόνο του παζλ που συμπληρώνει το πλαίσιο του CRM. Για να κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο και το μέλλον του e-business θα δώσουμε παρακάτω τον ορισμό του e-business και e-commerce όπως έχουν αποδοθεί στο web site Tech-Encyclopedia:

E-business: έχοντας συνολική παρουσία στο διαδίκτυο ώστε να είναι εφικτή η οποιαδήποτε επιχειρησιακή ανάθεση on-line, πώληση προϊόντων και υπηρεσιών όπως και η δυνατότητα συζητήσεων, ή feedback.

E-commerce: υπονοεί ότι προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να αγοραστούν on-line μέσω διαδικασίας EDI στην οποία οι παραγγελίες μεταφέρονται από υπολογιστή σε υπολογιστή μέσω του διαδικτύου.

Πολλές εταιρείες έχουν διαπιστώσει ότι χρησιμοποιώντας το e-business δεν πραγματοποιείς μόνο την δυνατότητα της on-line εξυπηρέτησης αλλά μπορείς να έχεις και κερδοφόρα αποτελέσματα. Το e-business παρέχει την δυνατότητα να εξαπλωθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες, κάτι το οποίο στο παρελθόν θα απαιτούσε πολύ προσπάθεια. Αντανακλά την αλλαγή των ρόλων στην σχέση παραγωγού-πελάτη, όπου ο καταναλωτής συμμετέχει ενεργά και περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο ο παραγωγός διεξάγει τις επιχειρησιακές του δραστηριότητες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι μηχανισμοί feedback που παρέχονται στους καταναλωτές μέσω του e-business και που επιτρέπουν την άμεση ανταπόκριση και ανάλυση.

Η οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μια άλλη περιοχή δράσης του e-business. Η σύνδεση με ηλεκτρονικό τρόπο των προμηθευτών, διανομέων, λιανέμπορων, χονδρεμπόρων κ.ά. συνεχώς και όλο αυξανόμενα εντάσσονται στο πλαίσιο e-business. Για παράδειγμα, προμηθευτές που χρησιμοποιούν λειτουργίες λογισμικού CRM σε αυτοματοποιημένες πωλήσεις, Marketing, και λειτουργίες εξυπηρέτησης πελατών, χρησιμοποιούν επίσης e-business μέσω του διαδικτύου για να ανταλλάξουν πληροφορίες για πελάτες, ανταγωνιστές, παραδόσεις, αποθέματα, οικονομικά στοιχεία κλπ. με μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Δηλαδή το e-business διευκολύνει την επικοινωνία και την συνεργασία των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των καναλιών καθώς και τις αμοιβαίες στρατηγικές και επιχειρησιακές δραστηριότητες. Ο εστιασμός των περισσότερων προσπαθειών του e-business έχουν σχέση με τις παρακάτω λειτουργίες:

- Πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών
- Ανάπτυξη προϊόντων (ομαδοποιώντας το feedback των πελατών)
- Εξυπηρέτηση πελατών (απάντηση σε ερωτήσεις, γκρουπ συζητήσεων)
- Μεταπωλητική υποστήριξη

Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από το e-business είναι:

- Ενδυνάμωση εξυπηρέτησης πελατών
- Εξάπλωση αγοράς
- Μείωση κόστους
- Πίστη πελατών
- Αποδοτικότητα κύκλου πωλήσεων

Το e-business θα βρει τομέα ανάπτυξης στις δραστηριότητες e-service και αυτοεξυπηρέτησης πελατών, στον οποίο οι πελάτες θα βρίσκουν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες με ή χωρίς την βοήθεια ανθρώπινου παράγοντα. Επιπροσθέτως,

οι πελάτες θα περιμένουν ότι οι εταιρείες με τις οποίες συνεργάζονται θα έχουν συστήματα CRM ώστε οποιαδήποτε συναλλαγή, έγκριση, ή παρατήρηση να αποτελεί μία και μοναδική ενοποιημένη φωνή της επιχείρησης προς τον πελάτη.

6.2 E-SERVICE ΚΑΙ CRM

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη είναι ένα σπουδαίο τμήμα της εικόνας του CRM. Η αλματώδης ανάπτυξη του e-business έχει επιβεβαιώσει την ανάγκη για την παροχή πληροφοριών στην προώθηση και μεταπώληση μέσω διαφόρων καναλιών. Τα e-service προϊόντα τα οποία προσπαθούν να περικλείσουν όλες τις αλληλεπιδράσεις των πελατών σε μια συνδεδεμένη κατανοητή δέσμη επικοινωνίας μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Αυτοεξυπηρέτηση πελατών μέσω συχνών ερωτήσεων
- Αυτοεξυπηρέτηση μέσω βάσης δεδομένων η οποία μπορεί να έχει διαφορετική προσέγγιση στην γλώσσα ή στο ευρετήριο.
- Οργάνωση e-mail και απάντηση
- Παροχή ανοιχτού διαλόγου με την επιλογή της άμεσης κλήσης

Υπάρχει η εκτίμηση ότι περισσότερο από το 25% όλων των επαφών των πελατών θα πραγματοποιηθεί μέσω internet (Gartner Group 2001). Δυναμικές λύσεις για την εξυπηρέτηση πελατών θα αυξηθούν κατά 7% από το 2000 σε 40% το 2001. Είναι φανερό ότι το στοιχείο e-service του CRM έχει αλματώδη αύξηση με σκοπό την χρήση πληροφοριών για την ενδυνάμωση των σχέσεων πελατών/ επιχείρησης. Σε αυτό βοηθά και το πλήθος τεχνολογικών δυνατοτήτων, μεθόδων και λύσεων βάση των οποίων μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση πελατών.

6.3 E-MARKETING ΚΑΙ CRM

Πριν 25 χρόνια το marketing θεωρούνταν επιστήμη κατά το ήμισυ και τέχνη κατά το άλλο μισό. Το επιστημονικό μέρος περιελάμβανε αξιόλογες πληροφορίες για την αγορά σχετικά με τις ανάγκες πελατών, την ικανοποίηση πελατών και τους ανταγωνιστές. Το τμήμα της τέχνης περιελάμβανε τον τρόπο εφαρμογής της πληροφορίας στην δημιουργία του μίγματος marketing, στην διαβεβαίωση ότι το σωστό προϊόν/ υπηρεσία θα παραδοθεί στα σωστά τμήματα αγοράς, ότι το προϊόν/ υπηρεσία θα διανεμηθεί, τιμολογηθεί και προωθηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να «πιάσουν» τους αγοραστές. Στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990, πολλές εταιρείες λογισμικού CRM ξεκίνησαν να προσφέρουν βασικές αυτοματοποιημένες λειτουργίες marketing και η παραπάνω θεώρηση άρχισε να αλλάζει. Αυτό βοήθησε τις εταιρείες να αναπτύξουν εγκυκλοπαίδεια marketing ως αποθήκες πληροφοριών για την οργάνωση κρίσιμων παρουσιάσεων όπως trade show καθώς και στην οργάνωση βασικών καμπανιών marketing. Στην πραγματικότητα, το σημερινό e-marketing μπορεί να οριστεί ως ένα διευρυμένο αυτοματοποιημένο σετ εργαλείων το οποίο βοηθά τις εταιρείες στην αναγνώριση των πιο αξιόλογων προοπτικών και πελατών για την μετατροπή και την ανάπτυξη αυτών και την ανάκτηση της πίστης τους στο βάθος του χρόνου. Τα διευρυμένα αυτά εργαλεία περιέχουν:

- Στοχοποιημένο web marketing
- Δυνατότητα e-mail για direct marketing
- Ανάλυση συμπεριφοράς πελατών on line
- Προφίλ και τμηματοποίηση πελατών
- Οργάνωση καμπανιών και μετρήσεις
- Εργαλεία προσωποποίησης πελατών
- Εργαλεία δέσμευσης πελατών

- Ü Υπηρεσίες customer-driven
- Ü Εξαγορά, διανομή και οργάνωση πωλήσεων για τους αντιπροσώπους καθώς και τους συνεργάτες διανομών.

Το e-marketing μπορεί να δώσει ώθηση στις καμπάνιες marketing, επιτρέποντας την δοκιμή μιας καμπάνιας πριν τρέξει πραγματικά, διασφαλίζοντας θέματα κόστους και μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας. Μπορεί να μειωθούν τα κόστη με την καλύτερη στοχοποίηση σε πιο επικερδή τμήματα πελατών ενισχύοντας την πίστη τους. Πολλές εταιρείες στρέφονται στο e-marketing με σκοπό την οργάνωση μέσω των καναλιών διανομής δίνοντας ώθηση σε διάφορα module του λογισμικού CRM. Το μέλλον του e-marketing είναι λαμπρό και μπορεί να αποβεί η κινητήρια ανάπτυξη του CRM και του e-CRM ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της μορφής πολλών πωλητών σε πολλούς αγοραστές (digital marketplaces).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΑΣΕΙΣ CRM

7.1 ΠΟΙΟ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ CRM

Οι παρακάτω 11 CRM τάσεις που είναι πιθανόν να διαμορφώσουν το μέλλον της βιομηχανίας είναι οι εξής:

1. Αλλαγές φιλοσοφίας στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η συνεχή εκπαίδευση θα είναι ο παράγοντας επιτυχίας κλειδί για την συνεχή ανάπτυξη CRM.
2. Κέντρα επικοινωνίας πελατών και αυτοεξυπηρέτηση.
3. E-customer (B2B). Οι e-customers θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται, γι' αυτό το λογισμικό του CRM θα πρέπει να έχει όλες τις επιλογές των μέσων και να προσφέρουν επιπρόσθετες υπηρεσίες, να παρέχεται δηλαδή η δυνατότητα να ανιχνεύεται, να αναλύεται και να αποδίδεται περιεχόμενο στους e-customers.
4. Ενσωμάτωση εφοδιαστικής αλυσίδας. Το CRM θα χρειαστεί να φιλοξενήσει απλούς, άμεσους συνδέσμους από και προς τα διαφορετικά μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας.
5. Επιχειρήσεις real – time. Το CRM θα υπηρετήσει την ανάπτυξη της στρατηγικής real time στις επιχειρήσεις.
6. XML, ασύρματες, τεχνολογίες φωνητικής αναγνώρισης
7. Ενσωμάτωση λειτουργιών του CRM, e-CRM, και του m-CRM.
8. Μετρήσεις (metrics). Τα στελέχη των επιχειρήσεων που είναι υπεύθυνα για τα project του CRM απαιτούν μετρικά πλάνα και μετρήσεις που θα βοηθούν και θα δικαιολογούν την πρωτοβουλία για ένα CRM.

9. Εφαρμογή. Το κόστος εφαρμογής του συστήματος δεν αφορά μόνο στην αγορά του λογισμικού αλλά και στα λοιπά κόστη που πολλές φορές είναι 0.5 έως 2.5 φορές μεγαλύτερα της αγοράς του λογισμικού.
10. Ασφάλεια. Από την στιγμή που οι εταιρείες τοποθετούν σημαντικά στοιχεία πελατών ή δικά τους πρέπει το σύστημα να είναι έτσι ανεπτυγμένο και προστατευμένο ώστε αυτά να παραμένουν ασφαλή και απόρρητα.
11. Άνθρωποι, διεργασίες και τεχνολογία. Τα τρία αυτά στοιχεία επηρεάζουν στην εφαρμογή του CRM καθώς το μίγμα τους αλλάζει κατά την διάρκεια της εφαρμογής. Επίσης η έλλειψη πίστης προς το σύστημα, η μη σωστή εκπαίδευση, αναγνώριση αναγκών/ σωστών διεργασιών δρουν ανασταλτικά στην επιτυχή ροή του συστήματος.

7.2 E-CRM vs. CRM

Ένας από τους όρους που έχουν προκύψει μετά την έλευση του CRM είναι το eCRM. Η διαφοροποίησή τους έγκειται στο γεγονός ότι το πρώτο φέρνει πληροφορίες και στοιχεία των πελατών στα στελέχη ενώ το δεύτερο προσφέρει στον ίδιο τον πελάτη στοιχεία (δυναμικά) για την σχέση του με την εταιρεία (αυτοεξυπηρέτηση). Το eCRM δεν είναι τίποτε άλλο από την επαφή με τον πελάτη, την προώθηση προσφορών, την πώληση και κυρίως την αυτοεξυπηρέτηση του ιδίου μέσα από το Internet καθώς και από μια πληθώρα εναλλακτικών καναλιών, όπως SMS, WAP, email, και IVR. Σε αντίθεση με παραδοσιακότερα συστήματα, στα οποία ο πελάτης ακολουθεί προκαθορισμένες επιχειρηματικές διαδικασίες χωρίς να έχει τον έλεγχο της σχέσης του με την επιχείρηση, το eCRM του επιτρέπει να αναλάβει τη θέση του οδηγού και να ελέγχει ο ίδιος την επαφή του μαζί της. Τόσο το eCRM όσο και το CRM έχουν σχέση με την διαχείριση της πληροφορίας και της επικοινωνίας με τους πελάτες των

επιχειρήσεων και τα δύο στοχεύουν στην βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες, της απόκτησης νέων και της διατήρησης των υπαρχόντων. Με την πληθώρα καναλιών επικοινωνίας που υπάρχει σήμερα με τους πελάτες – call centers, Internet, direct email – ο συνδυασμός του CRM και του eCRM καλύπτουν τις αυξημένες απαιτήσεις της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

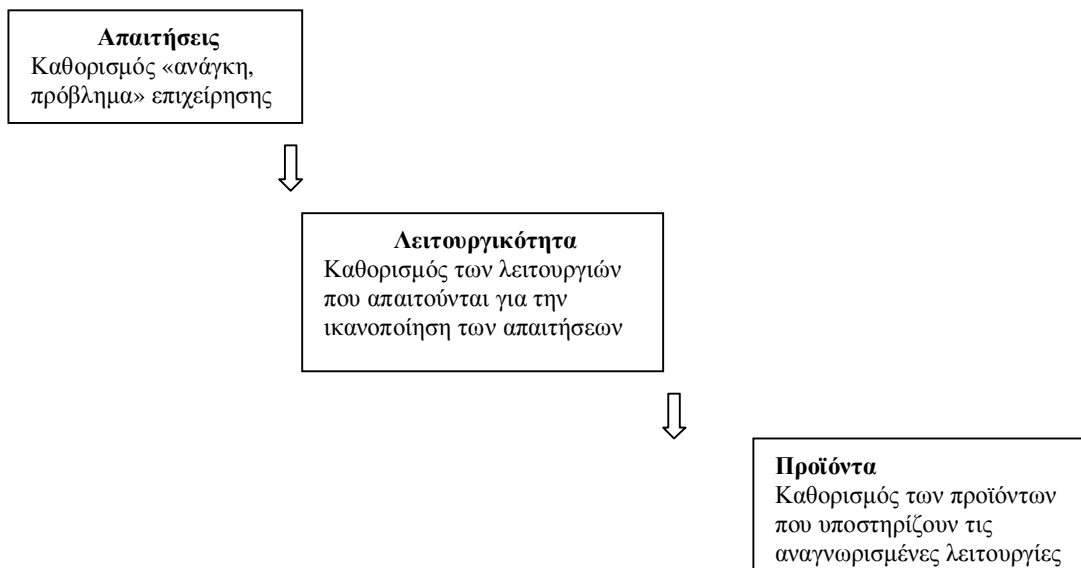
Ένα σύστημα eCRM προσφέρει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και ευκαιρίες για μια εταιρεία, ιδιαίτερα για εκείνες που το συγκριτικό τους πλεονέκτημα στηρίζεται στην προνομιακού επιπέδου γνώση και εξυπηρέτηση του πελάτη (τράπεζες, τηλεπικοινωνίες κ.ά.). Η δυνατότητα του να είναι το service διαθέσιμο ανά πάσα στιγμή, όταν και όπου ο πελάτης επιθυμεί να συνδεθεί με το πρόγραμμα αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη από το επίπεδο εξυπηρέτησης και συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό. Ανάλογα με το σύστημα eCRM υπάρχουν δυνατότητες εξυπηρέτησης χωρίς χρόνο αναμονής, ανεξαρτήτως του αριθμού των υπηρεσιών ή των πελατών. Το eCRM βοηθά στην αυτοματοποίηση των ενδοεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων των εργαζομένων με τους οποίους έρχονται σε επαφή οι πελάτες. Μέσα από ένα σύστημα eCRM, μια επιχείρηση μπορεί να μάθει πολλά για τις προτιμήσεις, τα χαρακτηριστικά και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών της, παρακολουθώντας κάθε απόφαση, αγορά ή προτίμηση που επιδεικνύουν και να διαμορφώσει ανάλογα εξατομικευμένες προσφορές. Το eCRM δίνει την δυνατότητα στους υπεύθυνους marketing να αποκτήσουν εμπειριστατωμένη εικόνα των πελατών τους.

7.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ CRM ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Παρόλο που είναι κρίσιμο να έχεις μία λίστα από απαιτήσεις της επιχείρησης, αυτό δεν είναι αρκετό για την έναρξη αξιολόγησης τεχνολογιών CRM. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης πρέπει να οδηγήσουν σε μια σειρά από λειτουργικές απαιτήσεις. Η διαφορά μεταξύ των δυο είναι ότι αν και οι απαιτήσεις της επιχείρησης περιγράφουν την εστίαση στην ανάγκη και το πρόβλημα του πελάτη, που πρέπει να λύσει το CRM μια λειτουργική απαίτηση είναι αυτή που περιγράφει την λύση. Και ο ορισμός αυτών των λειτουργικών απαιτήσεων είναι που θα κάνουν τις επιλογές της τεχνολογίας πιο ξεκάθαρες. Μια πελατοκεντρική στρατηγική οδηγεί σε μια σειρά από CRM απαιτήσεις.

Καθορίζοντας την λειτουργικότητα του CRM

Καθώς οι απαιτήσεις καθορίζουν το «τι», η λειτουργικότητα καθορίζει το «πώς». Ο καλύτερος τρόπος να αναγνωρίσει κανείς την λειτουργικότητα είναι το γράφημα (4) των επιχειρησιακών διεργασιών και ο καθορισμός των λειτουργιών μέσα σε αυτές. Κάθε λειτουργία πρέπει να οδηγεί πίσω σε μια απαίτηση της εταιρείας.



Γράφημα 4: Επιχειρησιακές διεργασίες και καθορισμός λειτουργιών

Η ερώτηση κλειδί για τον καθορισμό της απαραίτητης λειτουργικότητας είναι « ποιες πλευρές διεργασιών εστιασμένες στον πελάτη πρέπει να υποστηρίξουμε τεχνολογικά;». αφού καθοριστούν οι απαραίτητες λειτουργίες τότε μπορούμε να απαντήσουμε στην ερώτηση «υπάρχει εργαλείο CRM που να εκπληρώνει αυτές τις λειτουργίες;» «το εργαλείο είναι έτοιμο ή χρειάζεται τροποποιήσεις για μας;». Το επόμενο βήμα είναι να συγκεντρωθεί μια λίστα από προμηθευτές και να αναμιχθεί και το τμήμα IT διότι αυτοί μπορούν να καταλάβουν τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τα πρότυπα που προτείνονται.

Η λίστα των προμηθευτών μπορεί εύκολα να προκύψει από:

1. συνέδρια CRM
2. εταιρείες αναλυτών όπως οι META GROUP, Gartner Group, Yankee Group.
3. εταιρείες συμβούλων που ειδικεύονται στο CRM
4. CRM web site.

Καθορισμός τεχνικών απαιτήσεων

Είναι απαραίτητη μια λίστα τεχνικών απαιτήσεων ώστε α είμαστε σίγουροι ότι το CRM θα δουλέψει μέσα στο δικό μας περιβάλλον εργασίας. Οι παρακάτω περιοχές χρίζουν προσοχής:

- ⊖ Αλληλεπίδραση και απαιτήσεις σύνδεσης. Όσο αφορά το hardware και το software, το δίκτυο στην επιχείρηση, άλλα ηλεκτρονικά προγράμματα
- ⊖ Απαιτήσεις διεργασίας και απόδοσης. Δεικνύουμε την ικανότητα του προϊόντος να υποστηρίζει και να ελέγχει τις απαιτούμενες λειτουργίες:
 1. το πάνω όριο χρήσης
 2. όγκο δεδομένων που μπορεί να υποστηρίζει
 3. αριθμό ταυτόχρονων χρηστών που μπορεί να υποστηρίζει
 4. υποστήριξη δεδομένων και backup συστημάτων
 5. απαίτηση στρατηγικής συγχρονισμού και προσπάθειας

6. ικανότητα να παραλάβουμε και να στείλουμε στοιχεία από και προς την αποθήκη

Û απαιτήσεις ασφάλειας

1. περιορισμοί χρήσης ανά χρήστη
2. περιορισμοί χρήσης, πρόσβασης και αναφοράς ανά χρήστη
3. password
4. περιορισμένα δεδομένα ανά τμήμα

Û απαιτήσεις αναφορών. Η πολυπλοκότητα του προϊόντος να παρέχει στην επιχείρηση και στον χρήστη τις ζητούμενες πληροφορίες.

Û απαιτήσεις χρηστικότητας. Η δυνατότητα του τελικού χρήστη να επιτυγχάνει εύκολα τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Û χαρακτηριστικά που διευκολύνουν την λειτουργία. Ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν παρέχει την απαιτούμενη λειτουργικότητα (υποστήριξη και αυτοματοποίηση των καθορισμένων ροών εργασίας από τον χρήστη, κλπ).

Û απαιτήσεις απόδοσης. Ο καθορισμός αποδεκτού χρόνου απόκρισης στο αίτημα, είτε δραστηριοτήτων CRM, είτε στην προβολή αναφορών.

Û απαιτήσεις διαθεσιμότητας. Δεικνύοντας το αποδεκτό επίπεδο διαθεσιμότητας του συστήματος.

Αφού έχουν καθοριστεί και έχουν γίνει κατανοητές οι τεχνικές και λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος CRM μπορούμε να συντάξουμε κατόπιν μία μικρή λίστα των προμηθευτών που δύναται να τα προσφέρουν και να τα υποστηρίξουν στην εγκατάσταση και εφαρμογή τους. Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου συστήματος CRM διαρκεί συνήθως 3 έως 6 μήνες κατά την διάρκεια των οποίων επιβεβαιώνεται η υποσχόμενη λειτουργικότητά του και εργασία με τα δεδομένα, εξασφαλίζεται η λειτουργία του υπό το συγκεκριμένο τεχνικό περιβάλλον και εκτιμάται η χρηστικότητά

του. Το κρίσιμο σημείο είναι η επιβεβαίωση του πώς το σύστημα προσφέρει την ζητούμενη λειτουργικότητα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Εξετάζονται επίσης οι συστάσεις άλλων πελατών του συστήματος με σκοπό να διαπιστωθεί η εμπειρία τους στα εξής πέντε κύρια ερωτήματα:

1. ποια ήταν η εκτίμηση του προμηθευτή για τον αρχικό χρόνο εφαρμογής του συστήματος και εάν υπήρξαν εκπλήξεις
2. πόσοι άνθρωποι συμμετείχαν στην εφαρμογή (μαζί από το IT και τα άλλα τμήματα της εταιρείας)
3. Ποια ήταν η μεγαλύτερη απρόβλεπτη πρόκληση κατά την εφαρμογή (πολυπλοκότητα δεδομένων, εκπαίδευση του τελικού χρήστη, αντίθεση επιχειρησιακής διεργασίας με κάποιο εργαλείο εφαρμογής)
4. Ποια ήταν η συνεχή συμμετοχή του προμηθευτή
5. Ποια είναι η προσδοκία σας από την ικανοποίηση της εταιρείας στην χρήση του συστήματος

Μια άλλη προσέγγιση για την επιλογή συστήματος CRM είναι η ανάπτυξή του ενδοεπιχειρησιακά για τους εξής τέσσερις κυρίως λόγους:

1. οι απαιτούμενες δυνατότητες του συστήματος δεν ήταν εφικτές σε κάποιο εμπορικό πακέτο την στιγμή που δημιουργήθηκε η ανάγκη για την επιχείρηση
2. τα πακέτα αγοράς συστημάτων έχουν μεγάλο κόστος
3. ο συνδυασμός απαιτούμενων κύριων λειτουργιών είναι εξειδικευμένος για ένα απλό προϊόν CRM
4. η μοναδικότητα της εφαρμογής του συστήματος χωρίς άλλη προηγούμενη χρήση από τον ανταγωνισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Ν. Μακρυμανωλάκης, «Τι εστί (άραγε) CRM;», περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 6
2. Adrian Payne, “A strategic Framework for Customer Relationship Management”, BT White Paper – draft Version 16MB 08/11/00, σελ. 2, 3.
3. Aberdeen Group, Profile, “Rainmaker’s Performance-Based Sales and Marketing Services: An Important Supplement to In-House CRM Deployment”, 2000
4. Harvard Business Review on “Customer Relationship Management” , Harvard Business School press, 2001, σελ. 1-25
5. Ronald H. Ballou, “Business Logistics Management”, International edition 4th, σελ. 80-82.
6. Λ. Λάϊος, “Customer Service”, σημειώσεις Α’ εξαμήνου Μάθημα: Logistics Επιχειρήσεων.
7. Richard L. Daft, “Management”, Harcourt 4th edition, σελ.78
8. Philip Kotler, “Marketing Management”, Intl. Edition, The Millennium edition, σελ. 47
9. John G. Freeland, “The ultimate CRM Handbook”, McGraw-Hill, σελ. 3-7, 67-71.
10. Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, σελ. 51-71.
11. <http://www.crmguru.com/content/features/thompson04.html>, “A realistic view on Customer Relations”, Bob Thompson, 6/1/2000

12. <http://www.crmdaily.com/perl/printer/18920>, “When customer service just don’t count”, Teri Robinson, 7/8/2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

1. <http://www.crmguru.com/content/features/sims01.html>, “What is CRM?” David Sims, 21/3/2000
2. John G. Freeland, “The ultimate CRM Handbook”, McGraw-Hill, σελ. 181-188, 292-312.
3. <http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html>, “What is CRM?” Steward Deck, 3/11/2003
4. <http://www.ibm.com> “What is CRM?” IBM
5. Ν. Μακρυμανωλάκης, «CRM: Ένα έργο με πολλές διαστάσεις», περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 14-16
6. Karen Bolton, Jeffery Steffens, “Analytical CRM”, eLoyalty, 25/2/2004
7. http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm/?articleId=2813
“Building the Customer-Centric Enterprise, Part 1”, Claudia Imhoff και Jonathan Geiger και Lisa Loftis
8. Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, κεφάλαιο 6.
9. Barton J. Goldenberg, “CRM Automation”, PH PTR, 2002, σελ. 7, 8-11
10. http://www.crmxchange.com/whitepapers/pdf/egain_customercenteredservice.pdf
11. <http://www.psgroup.com/services/forewords/CRMCOMP5-02.html>
12. <http://www.crmguru.com/features/2002b/0509bb.html>
13. <http://www.mass-customization-de/cce/tseng-piller-s003-chapter1.pdf>

14. <http://www.crmguru.com/cntnet/features/sims04.html>, “Four smart CRM decisions”, David Sims, 18/4/2000
15. Chris Lawer, Founder, The OMC Group, “Are you becoming customer-centric?” White Paper, Version 4.0, June 2004.
16. http://www.crmodysey.com/documentation/documentation_pdf/customer_centric_enterprise.pdf, “Architecting the customer centric enterprise” White Paper Jan 2001
17. Mitchell M. Tseng, Frank T. Piller, “The customer centric enterprise”, Springer 2003, κεφάλαιο 1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

1. Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, σελ. 1-5.
2. Ξ. Χασάπης, “CRM οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στο πλευρό των επιχειρήσεων για βελτιστοποίηση σχέσεων με τους πελάτες”, περιοδικό PLANT Οκτώβριος, Νοέμβριος 2001, σελ. 66.
3. Ν. Κόχιου, “Η εφαρμογή του CRM στην Ελληνική Αγορά, Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας”, περιοδικό PLANT Οκτώβριος, Νοέμβριος 2001, σελ. 68.
4. Α. Ζαχαρόπουλου, “CRM Η συμβολή του στο κτίσιμο «σχέσεων» με τους πελάτες”, περιοδικό PLANT Οκτώβριος, Νοέμβριος 2001, σελ. 70-71.
5. Θ. Γιάμα, “Η λύση alphapartner και η ανάπτυξη του CRM στην ελληνική αγορά”, περιοδικό PLANT Οκτώβριος, Νοέμβριος 2001, σελ. 73.
6. Francis Buttle, “The S.C.O.P.E. of Customer relationship management”
7. <http://www.economic.gr/articleData/Ep/2.../0111Rokou-NE.html>, “Ραγδαία η έλευση του CRM στην Ελλάδα”.

8. http://www.crmguru.com/content/features/sims/2001_01_23.html, “CRM in Europe: slowly But Surely”, David Sims, 23/1/2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

1. Barton J. Goldenberg, “CRM Automation”, PH PTR, 2002, σελ. 14-21, 23-31
2. Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, σελ. 172-179, 261-279.
3. John G. Freeland, “The ultimate CRM Handbook”, McGraw-Hill, σελ. 13-54, 231-240.
4. <http://www.crmdaily.com/perl/printer/18559/>, “Setting a Realistic Budget for CRM”, Erika Morphy, 11/7/2001
5. <http://www.crmguru.com/features/etc/daileyobrien.html>, “First CRM rule for Financial services”, N. Dailey, K. O’Brien, 30/8/2001
6. <http://www.crmguru.com/features/etc/dvanvlooten.html>, “Crisis-What crisis? CRM and your company in Crisis”, Dick van Vlooten, 23/8/2001
7. Chung-Hoon Park, Young-Gul Kim, “A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy”, Business Process Management Journal, Vol.9 No. 5, 2003 σελ. 652-671.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

1. Barton J. Goldenberg, “CRM Automation”, PH PTR, 2002, σελ. 59-67, 127-134, 135-139.
2. Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, σελ. 233-259.
3. Ν. Μακρυμανωλάκης, «Τι εστί (άραγε) CRM;», περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 7, 13

4. Π. Καραχάλιου, «Πότε αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός συστήματος CRM», περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 28-29.
5. <http://www.frontlinehq.com/articles/tb0899.htm>, “A realistic View on Customer Relations”, Bob Thompson, Αύγουστος 1999.
6. Α. Πανταζόπουλο, “Οργάνωση Επιχειρήσεων, CRM δεν σημαίνει τεχνολογία”
7. <http://www.crmguru.com/features/etc/jdyche.html>, “Getting Ready for CRM: A Pre-Implementation Checklist”, Jill Dychi, 1/11/2001
8. <http://www.crmdaily.com/perl/printer/18846/>, “The CRM Implementation Time Horizon”, Kimberly B. Caisse, 1/8/2002
9. http://www.crmguru.com/content/features/gerson/2001_02_08.html, “Secrets of CRM success”, Richard F. Gerson, 8/2/2001
10. <http://www.crmguru.com/features/2003a/0218jr.html>, “Overcoming CRM Failure in Financial Services: What’s Working”, Jennifer Rigley, 18/2/2003
11. <http://www.crmguru.com/features/etc/jstfler.html>, “What others have learned while implementing CRM”, Jim Stifler, 28/6/2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

1. Barton J. Goldenberg, “CRM Automation”, PH PTR, 2002, σελ. 141-147, 149-156, 165-169,
2. «CRM in the new economy”, QuickStart Technologies, White Paper, Jan. 2000.
3. Jill Dychi, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, σελ. 19-50, 103, 116-117

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

1. Barton J. Goldenberg, “CRM Automation”, PH PTR, 2002, σελ. 213-225
2. Μ. Σκουλούδης, “eCRM vs. CRM”, περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 32-33.

3. Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, κεφάλαιο 8, 9.
4. <http://www.crmguru.com/features/2002a/0314ne.html>, “The next Wave in CRM: Marketing Automation and Analytics”, N. Eechambadi, 14/3/2002.
5. http://www.cio.com/archive/050101/truth_content.html, “The truth about CRM”, Susannah Patton, 1/5/2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

8

PROJECT ASTRA

8.1 Περιγραφή εταιρείας

Η PepsiCo είναι μια από τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο με 360.000 υπαλλήλους. Δραστηριοποιείται στον χώρο αναψυκτικών με τα προϊόντα Pepsi, 7up κ.ά. και τα σνακ με την επωνυμία Lays (παλαιότερα Tasty).

Στην Ελλάδα ιδρύθηκε το 1988 μετά από την εξαγορά της Ήβη Παναγόπουλος. Έχει δύο σύγχρονες παραγωγικές μονάδες αναψυκτικού και νερού στα Οινόφυτα και στο Λουτράκι αντίστοιχα και 12 αποθήκες διανομής προϊόντων. Απασχολεί 600 υπαλλήλους και 300 περίπου εξωτερικούς συνεργάτες. Διαθέτει στην αγορά ως πάγιο εξοπλισμό πωλήσεων τα εξής τρία είδη: Coolers (Ψυγεία), Post mix, Vending Machines ο οποίος τοποθετείται (με μορφή χρησιδανείου) στα τελικά σημεία Πώλησης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των σημείων αυτών. Η γεωγραφική ακτίνα των τελικών σημείων είναι Πανελλαδική. Επειδή τα πάγια είναι το μέσο για την προώθηση της Πώλησης των προϊόντων της εταιρείας αντιλαμβανόμαστε πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η συνεχής και αδιάκοπη λειτουργία του εξοπλισμού, δημιουργώντας τις λιγότερες δυνατές τριβές στη σχέση με τον πελάτη. Είναι ευνόητο ότι ο χρόνος μη λειτουργίας των μηχανημάτων δημιουργεί «χαμένες πωλήσεις» για την εταιρεία και τον πελάτη. Συνεπώς η εταιρεία με σαφή και συνεχή εστιασμό στο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη έχει οργανώσει ένα Πανελλαδικό δίκτυο τεχνικής κάλυψης παγίων. Στην εργασία αυτή θα αποτυπώσουμε την οργάνωση του δικτύου αυτού καθώς και θα επισημάνουμε σημεία που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αξιοπιστία και λειτουργία

του συστήματος, αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (διαθεσιμότητα και διακίνηση ανταλλακτικών, ροή πληροφορίας και εντύπων, παραγωγικότητα τεχνικών κλπ.).

Οι στόχοι του συστήματος είναι:

- Η σωστή και η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη από την αναγγελία έως την αποκατάσταση της βλάβης
- Η διατήρηση – καλύτερευση της επαγγελματικής σχέσης μας με τον πελάτη
- Ο περιορισμός των επαναλαμβανόμενων βλαβών
- Ο περιορισμός αντικατάστασης παγίων.

8.2 Τμήμα MEM (Marketing Equipment Management)

Το αρμόδιο τμήμα που διαχειρίζεται τα πάγια της εταιρείας και τελεί τις διαδικασίες: τοποθέτηση, απόσυρση, απογραφή και συντήρηση παγίου είναι το MEM. Φιλοσοφία του τμήματος είναι η εξής:

«ανεξάρτητα από το μερίδιο αγοράς που κατέχει η εταιρεία μας, εμείς οφείλουμε και πρέπει να είμαστε πρώτοι σε ποιότητα παροχής service, καθώς είναι υποχρέωσή μας στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, αλλά αποτελεί ταυτόχρονα και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη προώθηση των προϊόντων μας και την απόκτηση νέων πελατών/συνεργατών.»

Ο πάγιος εξοπλισμός της εταιρείας έχει ως κάτωθι:

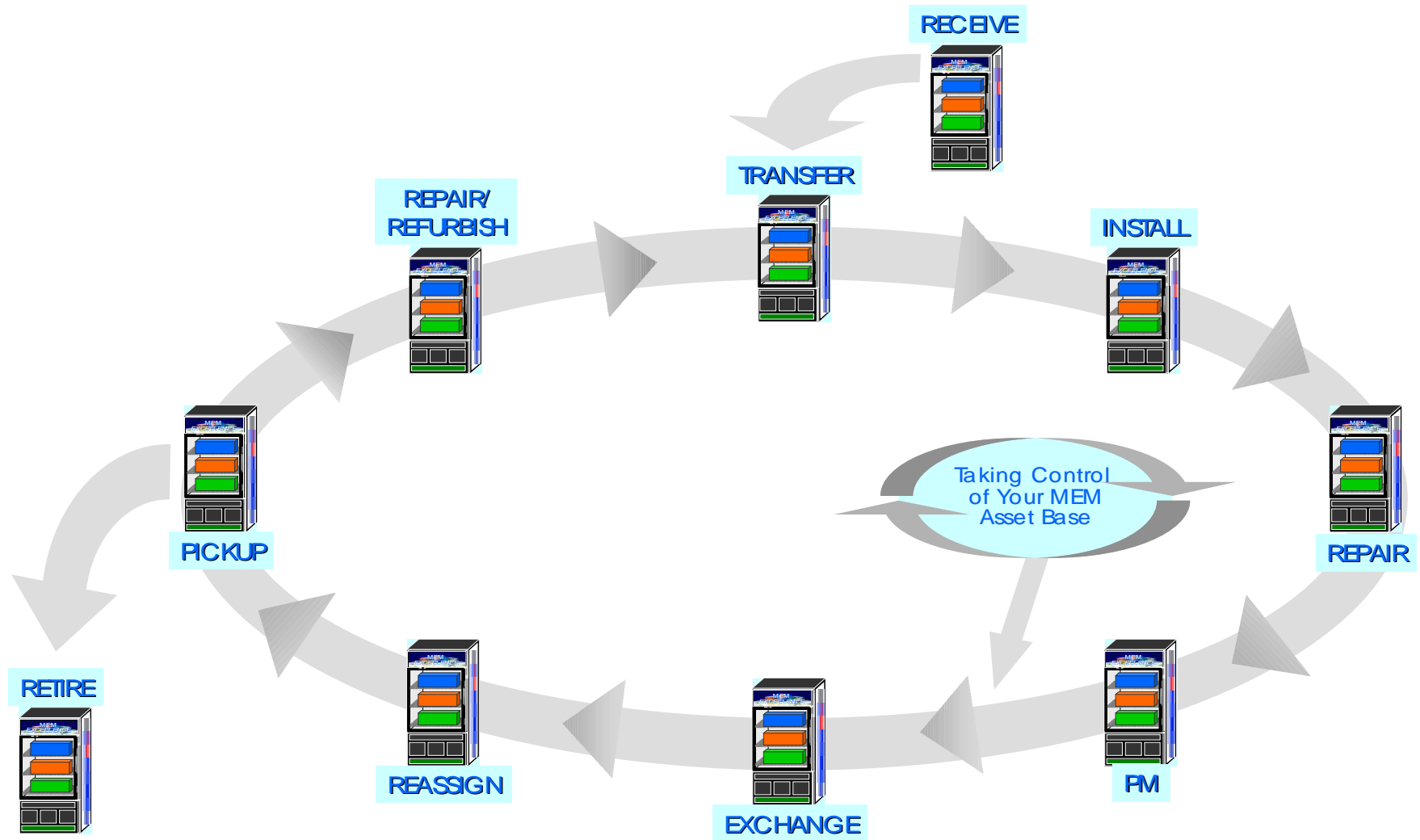


Post Mix

Ψυγεία

Αυτόματοι
Πωλητές

Γράφημα 5: Κύκλος ζωής παγίου



Ο κύκλος ζωής του παγίου όπως φαίνεται παραπάνω περικλείει τον εντοπισμό του από την παραλαβή του (παραμονή στην αποθήκη), την εγκατάσταση (διανομή, πωλήσεις, παραγωγικότητα παγίου), επισκευή, προληπτική συντήρηση, ανταλλαγή (εάν συμφωνηθεί), ανακατασκευή, προώθηση στο δίκτυο ξανά ή απόσυρση. Οι διάφορες θέσεις του παγίου στον κύκλο αφορούν στον εντοπισμό του παγίου, στην παραγωγικότητα/ πωλήσεις, στην συντήρηση/ εξυπηρέτηση πελατών.

Παρακάτω θα περιγράψουμε τις διαδικασίες όπως φάνηκαν στο παραπάνω σχήμα, τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζονταν καθώς και τα σημεία βελτίωσης όπως τα διέκρινε το τμήμα MEM.

Άλλα ειδικά θέματα που εξετάζει και αξιολογεί το τμήμα MEM είναι: η αντικατάσταση του πάγιου εξοπλισμού από το τελικό σημείο (αύξηση διαχειριστικού κόστους και κόστους μεταφοράς, πιθανή έλλειψη αποθέματος παγίου, αύξηση χρόνου αναμονής για αποκατάσταση βλάβης), ο κύκλος ζωής των παγίων και η ιχνηλασιμότητά τους (κρισιμότερος παράγοντας για την σωστή και αξιόπιστη συντήρησή τους).

8.3 Αντικείμενο μελέτης

Η υποστήριξη του πελάτη μπορεί να οριστεί ως μια σειρά πρωταρχικών μεταπωλητικών δραστηριοτήτων που βοηθούν την συνολική ικανοποίηση του πελάτη και χτίζουν μια συνεχή αφοσίωση από την πλευρά του. Ο εστιασμός αφορά στην αξία που προσδίδεται στον πελάτη, παρέχοντάς του υπηρεσίες που μεγιστοποιούν τη διαθεσιμότητα και παραγωγικότητα του προϊόντος ελαχιστοποιώντας παράλληλα τη δαπάνη σε ενέργεια, χρόνο και κόστος τόσο από την πλευρά του πελάτη όσο και από την πλευρά της εταιρείας.

Μία από τις δραστηριότητες της εταιρείας αφορά την παροχή πάγιου εξοπλισμού αγοράς στους πελάτες – ως μέσο προώθησης – πώλησης των προϊόντων –

καθώς και την οργανωτική διάρθρωση του δικτύου υποστήριξης του πάγιου εξοπλισμού. Στόχος είναι η ποιοτική και αδιάκοπη λειτουργία των παγίων (after sales support). Η άμεση και ποιοτική επισκευή των παγίων έχει σαν αποτέλεσμα τη διασφάλιση της φήμης της εταιρείας, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνει το χρόνο χαμένων πωλήσεων. Η καταγραφή και ανάλυση των παραμέτρων/οντοτήτων που συνιστούν την οργανωτική διάρθρωση ενός δικτύου υποστήριξης πάγιου εξοπλισμού σε πελάτες της εταιρείας. Η σπουδαιότητα της σύνδεσης/επικοινωνίας μεταξύ αυτών των παραμέτρων και της οργάνωσης της ροής των υλικών και των πληροφοριών που διατρέχουν το δίκτυο. Η καθοριστική σημασία ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος που θα αποτελέσει την «καρδιά» του δικτύου υποστήριξης και θα μετατρέψει σε «εργαλείο διοίκησης» με στόχο τη βελτιστοποίηση εξυπηρέτησης του πελάτη.

Μία επίσης σημαντική παράμετρος είναι η ιχνηλασιμότητα των παγίων από την στιγμή της πρώτης εγκατάστασής του και σε όλο τον κύκλο ζωής του παγίου (Γράφημα 5) για όλες τις μετακινήσεις που τυχόν θα υποστεί όπου κανείς δεν διασφαλίζει ότι θα ακολουθηθούν οι διαδικασίες και θα λάβει γνώση η εταιρεία. Ένα άλλο σημείο είναι η παραγωγικότητα του παγίου και τα πρότυπα merchandizing που ακολουθούνται.

Στην παρούσα μελέτη θα αποτυπωθεί η υπάρχουσα κατάσταση λειτουργίας των ανωτέρω τα οποία βασίζονταν στην ροή πληροφορίας με έντυπη μορφή και στην συνέχεια ακολουθεί το project που ανέπτυξε η εταιρεία βασιζόμενος σε ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων δεικνύοντας την προστιθέμενη αξία και τα οφέλη που προέκυψαν για την εταιρεία (added value) και τον πελάτη.

8.4 Υπάρχουσα κατάσταση

Όπως ήδη έχει αναφερθεί ο κύκλος ζωής ενός παγίου συνοψίζεται στα εξής:

Απογραφή παγίων

1. Ο πωλητής συμπληρώνει στην περιοχή του ένα νέο ιδιωτικό συμφωνητικό για κάθε πάγιο με πλήρη στοιχεία τόσο του πελάτη (επωνυμία, διεύθυνση, τύπος καταστήματος, ΑΦΜ κλπ) όσο και του παγίου (είδος, πλήθος, τύπος, Tag No – διακριτός αριθμός που φέρει κάθε πάγιο)
2. Λαμβάνει την υπογραφή του πελάτη στο σχετικό έγγραφο και ενημερώνει τον πελάτη ότι το πάγιο ανήκει στην εταιρεία και είναι απευθείας ή μέσω αντιπροσώπου χρησιδάνειο σε αυτόν
3. τα έντυπα παραδίδονται στο customer service σε τρία διαφορετικά σημεία
4. γίνεται ενημέρωση του αρχείου και δρομολόγηση των σημείων στους πωλητές
5. η παράδοση εντύπων στο τμήμα παγίων ακολουθεί το άνοιγμα του Tag No σε σύνδεση με τον πελάτη.
6. η έλλειψη Tag No πρέπει να αντικαθιστάται με υποθετικό Tag No.
7. κάθε μήνα γίνεται συμφωνία ψυγείων. Ο πωλητής πρέπει να συμφωνήσει την μηχανογραφημένη λίστα με την φυσική κατάσταση της αγοράς του.
8. πάγια που έχουν «εξαφανιστεί» θα πρέπει να καταχωρούνται σε άλλη «αποθήκη- χαμένα πάγια».
9. απογραφή γίνεται και μέσω του τεχνικού αποκατάστασης βλαβών, όταν το συγκεκριμένο πάγιο δεν είναι απογεγραμμένο.
10. γίνεται δειγμ/κός έλεγχος από το οικονομικό τμήμα

Τοποθέτηση παγίου

1. η τοποθέτηση παγίου γίνεται σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας η οποία κοινοποιείται στους πωλητές.
2. ο πωλητής κατά την επίσκεψή του στο σημείο συμπληρώνει: α) εισαγωγή Παροχής παγίου με: πλήρη στοιχεία πελάτη, πλήρη στοιχεία παγίου,

- προτεινόμενη ημερομηνία τοποθέτησης παγίου, β) ιδιωτικό συμφωνητικό με πλήρη στοιχεία όπως παραπάνω το οποίο ισχύει για καθένα πάγιο ξεχωριστά
3. υπογραφή – έγκριση παροχής παγίου από τον προϊστάμενο του πωλητή κατά την συνάντησή τους ή εξασφάλιση αυτής με αποστολή με fax για έγκριση από τον Διευθυντή πωλήσεων.
 4. παράδοση – παραλαβή εντύπων στο customer service σε τρία σημεία.
 5. έλεγχος των εντύπων
 6. ανοίγει το απογραφικό του πελάτη στο αρχείο και δρομολογείται ο πελάτης στον πωλητή.
 7. καταχώρηση της αίτησης στο αρχείο «Διαχείριση παγίων»
 8. τοποθέτηση του παγίου στο τελικό σημείο με αυτοκίνητα της εταιρείας
 9. ο χρόνος παράδοσης του παγίου διαφέρει ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή
 10. το customer service ενημερώνει τους πελάτες σχετικά με την ημερομηνία παραλαβής του παγίου
 11. το τμήμα διαχείρισης παγίων εξασφαλίζει την μεταφορά των παγίων στις συγκεκριμένες ημερομηνίες
 12. παραλαβή μηχανολογικής κατάστασης και έκδοση Δελτίου Αποστολής για κάθε τελικό σημείο από το τμήμα της αποθήκης
 13. εάν το πάγιο δεν παραδοθεί τότε πρέπει να επιστρέψει στην εταιρεία
 14. η επιστροφή δρομολόγησης πρέπει να καταχωρηθεί και στο σύστημα
 15. γίνεται τηλεφωνικός δειγματοληπτικός έλεγχος από το τμήμα διαχείρισης παγίων.

Απόσυρση παγίου

1. παραλαβή εισηγήσεων απόσυρσης από το τμήμα πωλήσεων ή από τηλεφωνική αναγγελία του πελάτη

2. καταχώρηση των αιτήσεων στο μηχανογραφικό σύστημα εφόσον ο πελάτης είναι χρεωμένος με ψυγείο
3. επικοινωνία με πελάτη για ημερομηνία και ώρα απόσυρσης
4. δρομολόγηση των αποσύρσεων σε φορητά της εταιρείας
5. όταν παραληφθεί το ψυγείο τότε ανάλογα με το εάν αυτό είναι απογεγραμμένο ή όχι στον πελάτη ή σε άλλο πελάτη το θέμα ή εάν αυτό δεν είναι καθόλου απογεγραμμένο στο σύστημα αντιμετωπίζεται διαφορετικά. Γίνεται εξακρίβωση του Tag No.

Ειδική περίπτωση – Εσωτερική διακίνηση παγίου

Η πρωτογενής πληροφορία προέρχεται από το τμήμα πωλήσεων και όχι το τμήμα διαχείρισης πανίων ωστόσο πρέπει να ακολουθηθούν νέα συμβόλαια.

ΣΤΙΧΕΙΑ ΠΑΓΙΟΥ

- **TagNo** : Μεταλλικό Ταμπλάκι, εξωτερική πλευρά πλευρά ψυγείου και στο πίσω μέρος ψυγείου (κοινά στο μοτέρ).

Αποτελείται από γράμμα + αριθμό. Συγκεκριμένα:

T-αριθμός (πχ T-000320)

R-αριθμός (πχ R-010154) Ψυγεία Ανακατασκευής ετών 2000 και 2001



Σχηματική παράσταση
απογραφής παγίου

ΣΤΙΧΕΙΑ ΠΑΓΙΟΥ

- **Bar Code** : Αισθητήριος ταμπλάκι Απογραφή 2002

Επικόλληση:

2(Δύο) τεμάχια στο ψυγείο

(Αρσενική εξωτερική πλευρά του ψυγείου και εσωτερική αρσενική ψυγείου σε σιδηρό μέρος)

1 (ένα) τεμάχιο στο έντυπο απογραφής του κλιματιστή στην εταιρεία

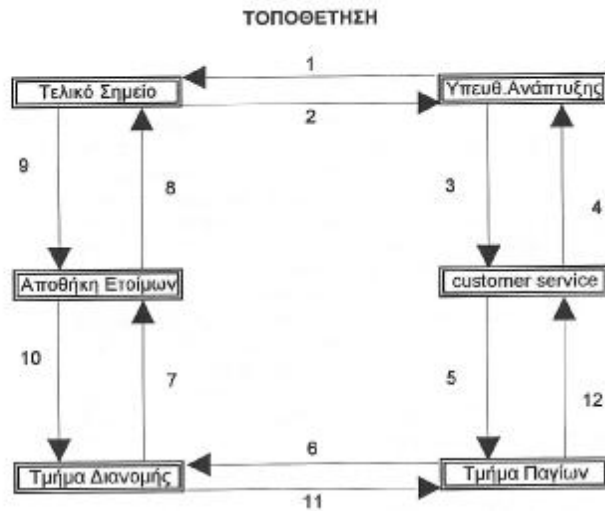
Κατά την παρτίδα χάρη στον ίδιο αριθμό

Αποτελείται από:

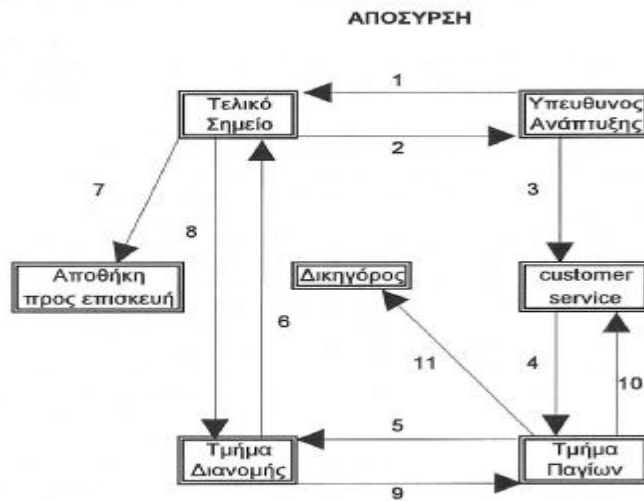
αριθμό (πχ 00230)



Σχηματική παράσταση διαδικασιών Τοποθέτησης και Απόσυρσης Παγίου



1. Εισ. παροχής ψυγείου
2. Ιδ. συμφωνητικό
3. Μηχαν/κη αίτηση τοποθέτησης ψυγείου
4. Δελτίο παραλαβής



ΕΝΤΥΠΑ

1. Εισ. απόσυρσης παγίου
2. Μηχαν/κη αίτηση απόσυρσης παγίου
3. Δελτίο παραλαβής παγίων μεταξύ τρίτων.
4. Δελτίο παραλαβής .
5. Ιδ. συμφωνητικό σε δικηγόρο

Συντήρηση παγίου - Δίκτυο τεχνικής κάλυψης

Γενικά όλες οι αναγγελίες βλαβών γίνονται μόνο στην PepsiCo Ivi και στη συνέχεια δρομολογούνται σε συγκεκριμένα συνεργεία και σε συγκεκριμένους χρόνους για την αποκατάσταση της βλάβης. Η διορθωτική αποκατάσταση βλάβης μπορεί να καταλήξει σε: αποκατάσταση βλάβης, εκκρεμότητα λόγω έλλειψης ανταλλακτικού, αντικατάσταση του παγίου λόγω αδυναμίας επισκευής (πάντα υπό την έγκριση της εταιρείας), αδυναμία επισκευής και αποχώρηση του τεχνικού λόγω άρνησης του πελάτη να πληρώσει. Η σωστή διεκπεραίωση εξαρτάται από την οργάνωση δρομολογίου από τον τεχνικό (καλός διαχωρισμός των περιοχών, διαχωρισμός των πελατών σε βάρδιες), από την επίσκεψη σε διαθέσιμο χρόνο του πελάτη, από την παρουσία του τεχνικού (επιμελημένη, άρτια εμφάνιση τεχνικού, σεβασμός στον πελάτη), από την ενημέρωση του πελάτη σχετικά με την βλάβη, την αποκατάσταση, τον σωστό χειρισμό του παγίου (εκπαίδευση), από την συγκεκριμένη παρουσία κατά την επίσκεψη (χαιρετισμός, περιγραφή βλάβης, επικοινωνία για την χρέωση), από την συμπλήρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων (πελάτη, παγίου, ανταλλακτικά, παρατηρήσεις), και των δελτίων που έχουν δοθεί στον τεχνικό (έντυπο βλάβης, δελτία αποστολής, τιμολόγιο). Σε περίπτωση που το σημείο είναι κλειστό τότε ο τεχνικός συμπληρώνει στο έντυπο «απουσία πελάτη» και το αφήνει να το βρει ο πελάτης. Τα προβλήματα ρουτίνας που έχει να αντιμετωπίσει ο τεχνικός είναι ; κυκλοφοριακό, στάθμευση, καιρικές συνθήκες, δύσκολη πρόσβαση στο πάγιο, απαιτητικοί πελάτες. Για την εξασφάλιση των απαιτούμενων αποδόσεων του τεχνικού, όλα τα ανωτέρω λειτουργικά προβλήματα θεωρούνται από την εταιρεία κομμάτι της ημερήσιας εργασίας του τεχνικού. Η αναγγελία και λήψη βλαβών γίνεται Πανελλαδικά από δύο τηλεφωνικά κέντρα σε εργάσιμες ημέρες και ώρες. Η βλάβη καταχωρείται στο μηχανογραφικό σύστημα της εταιρείας και παρακολουθείται όλος κύκλος της διαδικασίας μέχρι την αποκατάσταση

όπου τυπικά κλείνει με την καταχώρηση στο μηχανογραφικό σύστημα του δελτίου αποκατάστασης βλάβης του τεχνικού. Κάθε πάγιο φέρει κολλημένο αυτοκόλλητο προς ενημέρωση των πελατών με τις απαραίτητες οδηγίες (τηλέφωνα βλαβών). Η δρομολόγηση γίνεται από το backoffice στο τέλος της ημέρας με fax στους τεχνικούς με τους οποίους συνεργάζεται η εταιρεία ανά περιοχή τις βλάβες που έχουν λάβει στην διάρκεια της ημέρας. Οι βλάβες αποστέλλονται σε δύο μορφές είτε μηχανογραφημένα είτε χειρόγραφα (όταν ο πελάτης δεν είναι καταχωρημένος στο σύστημα), την επόμενη ημέρα αποστέλλεται το πρόγραμμα που θα ακολουθήσουν. Η επιβεβαίωση των αποκαταστάσεων γίνεται σε δύο στάδια: κάθε πρωί τηλεφωνικά ή με αποστολή fax για τις εργασίες που εκτελέστηκαν. Κατόπιν αποστέλλονται τα δελτία αποκατάστασης βλαβών τα οποία καταχωρούνται στο σύστημα για την επίσημη επιβεβαίωση.

Οι τεχνικοί είναι εξωτερικοί συνεργάτες της εταιρείας με τρεις διαφορετικές μορφές συνεργασίας: συμβόλαιο συντήρησης, ιδιωτικό συμφωνητικό κατά αποκοπή, «τυφλή συνεργασία». Η αξιολόγηση συνεργατών/ τεχνικών είναι απαραίτητη και γίνεται με ακόλουθα κριτήρια: έγκαιρος χρόνος απόκρισης, αριθμός επαναλαμβανόμενων βλαβών ίδιου τύπου, αριθμός βλαβών στη διάρκεια του έτους/ αριθμός δύναμης ψυγείων, άποψη τμήματος πωλήσεων. Επίσης αναφορικά με την εκπαίδευση των τεχνικών αυτή πραγματοποιείται ετήσια, είναι Πανελλαδική στις εγκαταστάσεις της εταιρείας ή του προμηθευτή για όλα τα νέα μοντέλα, τις νέες διαδικασίες. Τα ανταλλακτικά αποτελούν ένα άλλο μεγάλο κομμάτι της διεκπεραίωσης βλαβών και έχει να κάνει με τα εξής: την προμήθεια ανταλλακτικών, την διαχείριση/ αποθήκευσή τους, την προμήθεια ανταλλακτικών από τους συνεργάτες, την διαχείριση/ εκμετάλλευση μεταχειρισμένων ανταλλακτικών από την εταιρεία.

Χρήσιμες επισημάνσεις – αναγνώριση αναγκαιότητας για τροποποιήσεις

Τα σημεία που αξίζει να σημειωθούν σε όλες τις παραπάνω διαδικασίες είναι τα εξής:

1. η προσπάθεια της ορθής συντήρησης της βάσης δεδομένων επιτυγχάνεται κυρίως από τη διαδικασία της απόσυρσης. Ωστόσο στις ενδοδιακινήσεις κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό
2. σημαντικές είναι οι πληροφορίες που ανακτώνται από τους τεχνικούς που επισκευάζουν τις βλάβες
3. η κατάσταση είναι καλύτερη όσο αφορά τα πάγια που είναι μικρότερα σε αριθμό και κινούνται σε μικρή γεωγραφική κλίμακα (μικρή γεωγραφική κατανομή)
4. σε εκείνα τα γεωγραφικά τμήματα που ο αριθμός των παγίων είναι μεγαλύτερος οι τεχνικοί είναι υπάλληλοι της εταιρείας όπου μέσα από την προληπτική συντήρηση επιτυγχάνεται ο καλύτερος δυνατός έλεγχος.

Τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης είναι τα εξής:

1. Προληπτική συντήρηση. Μπορεί να αποφέρει μείωση βλαβών και αντικατάστασης ανταλλακτικών (εξοικονόμηση χρημάτων).
2. Η ιχνηλασιμότητα αποτελεί πρόβλημα και για τις σωστές αποστολές εργασίας των τεχνικών
3. κάλυψη βλαβοηψίας σε περιοχές που δεν καλύπτονται άμεσα μέχρι στιγμής
4. αποφυγή κακής ή αργής πληροφόρησης, όταν η βλάβη «περνάει» μέσω αντιπροσώπου ή πωλητή προς την εταιρεία
5. λανθασμένα στοιχεία παγίου ή πελάτη
6. απώλεια ιστορικών στοιχείων
7. μετατόπιση του σημείου ελέγχου των τεχνικών από την εταιρεία στους πωλητές, αντιπροσώπους, πελάτες

8. έλλειψη σωστής ενημέρωσης του πελάτη όσο αφορά το χρησιδάνειο
9. αυτοματοποιημένη ανταλλαγή των πληροφοριών σε ηλεκτρονική μορφή
10. εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού backoffice σε θέματα customer service
11. σύναψη συμβολαίων σε απομακρυσμένες περιοχές
12. μείωση συμφωνημένων χρόνων απόκρισης
13. βελτίωση μηχανικής εφαρμογής για πιο ευέλικτη και αξιόπιστη παροχή δεικτών αξιολόγησης ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης της παραγωγικότητας των τεχνικών.
14. πιο οργανωμένη συνεργασία με την οργάνωση πωλήσεων για την συνεργασία και την απόδοση των τεχνικών
15. πιο οργανωμένη και συχνή τεχνική εκπαίδευση με δομημένα εγχειρίδια όλων των τύπων των παγίων
16. μείωση εισαγωγών – μείωση αποθεματοποίησης ανταλλακτικών και βελτίωση του δικτύου διανομής στους τεχνικούς
17. βελτίωση συστήματος αξιολόγησης προμηθευτών
18. εντατικοποίηση έρευνας αγοράς
19. βελτίωση μηχανικού συστήματος παρακολούθησης
20. στατιστικά χρησιμοποιούμενων ανταλλακτικών

Προβλήματα

Ο τρόπος με τον οποίο τα πάγια κινούνται μέσω αντιπροσώπων δεν είναι ελέγξιμος ούτε ως προς τις διαδικασίες ούτε ως προς το τελικό σημείο.

Οι κύριοι άξονες για την βελτίωση των προβλημάτων είναι οι παρακάτω:

1. Συνεχής εκπαίδευση των πωλητών και ιδιαίτερα των νέων για να αποκτήσουν την σωστή γνώση όσο αφορά τα πάγια, και να κατανοήσουν την σημαντικότητά

τους για την εταιρεία αλλά και την σπουδαιότητα της διαχείρισής τους αναδεικνύοντας και ενδυναμώνοντας την σχέση μας με τον πελάτη

2. συμφωνία φυσικής απογραφής με το μηχαν/κό σύστημα με σκοπό το ξεκαθάρισμα της βάσης δεδομένων και διατήρηση της διαδικασίας με μόνιμη συχνότητα
3. ενημέρωση του συστήματος διαρκής και έγκαιρη
4. εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στους συνεργάτες μας
5. διαδικασία προληπτικού service
6. εισαγωγή των bar codes στα πάγια

8.5 Περιγραφή έργου - Project ASTRA

Το ASTRA είναι ένα σύστημα παρακολούθησης παγίων και προώθησης προϊόντων της PepsiCo Ivi λειτουργεί σε περιβάλλον windows 2000 με βάση δεδομένων Microsoft SQL Server 2000. Δέχεται δεδομένα από τερματικά του τοπικού δικτύου (windows 98, NT workstation, 2000 professional) και εισαγωγή δεδομένων με μακρινά φορητά τερματικά τύπου PT 900 σε windows CE 3.0, σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Μέσα από αυτό το project θα επιτευχθεί και η ιχνηλασιμότητα των παγίων της εταιρείας.

Περιγραφή του περιβάλλοντος έργου

Η PepsiCo Ivi τροφοδοτεί με τα δεδομένα εμπόρων –πελατών της (όπως διεύθυνση, ΑΦΜ κλπ), των παγίων καθώς και τις κατηγορίες προϊόντων της σε ένα κεντρικό σύστημα (AS/400). Με τα δεδομένα του συστήματος αυτού, αποφασίζονται και οι επισκέψεις των πωλητών για την καταγραφή των παγίων και την τροφοδότηση – ανανέωση με νέα προϊόντα των εκάστοτε εμπόρων –πελατών. Για το λόγο, ότι τα στοιχεία που υπάρχουν στο AS/400 πρέπει να παραμένουν ακέραια, ένα νέο σύστημα

θα πρέπει να είναι ικανό να καλύψει ερωτήματα της PepsiCo Ivi σχετικά με: την παρακολούθηση των ψυγείων της ανά σημείο πώλησης, την κατοχή παγίων, την παρακολούθηση εξαιρέσεων, την παραγγελιοληψία των πωλητών, την παρακολούθηση και καταγραφή του χρόνου που απαιτείται από τον πωλητή ανά σημείο πώλησης, την παραγωγικότητα καθώς και άμεση ανταπόκριση στην παροχή υπηρεσιών πωλητών, τις συνήθειες παραγγελίες των εμπόρων κ.ά. Το σύστημα παρακολούθησης παγίων και προώθησης προϊόντων (Asset Tracking and Merchandising System) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο καλύπτει τις ανάγκες αυτές. Το σύστημα μπορεί να υποστηρίξει από μόνο του όλες αυτές τις λειτουργίες με την απομακρυσμένη συλλογή ή/ και αποστολή πληροφοριών. Έχει τη δυνατότητα για αποστολή ερωτήσεων και λήψη απαντήσεων από και προς τους πωλητές χωρίς την υποχρεωτική επιστροφή πίσω στην εταιρεία. Τέλος, με την ικανότητα του να παράγει εκτυπωτικά – αναφορές (report) με στατιστικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την λήψη σημαντικών αποφάσεων. Με τη βοήθεια του συστήματος αυτού μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά η τεχνική κάλυψη της αγοράς.

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή του έργου απαιτήθηκε η σύσταση διατμηματικής ομάδας από τους κάτωθι:

- τμήμα MEM
- τμήμα πωλήσεων
- τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
- τμήμα IT

Σχήμα αρχιτεκτονικό σχέδιο Λύσης

Η αρχιτεκτονική του συστήματος είναι client-server και multi user καθώς τα προϊόντα της Microsoft που χρησιμοποιούνται κατά την ανάπτυξή της αλλά και κατά τη λειτουργία του, επιτρέπουν την επεκτασιμότητα του συστήματος, την ασφάλεια του

συστήματος σε τρία επίπεδα, την ταυτόχρονη εκμετάλλευσή του από πολλούς χρήστες και την διασφάλιση των εσωτερικών λειτουργιών του. Για τους λόγους αυτούς χρησιμοποιήθηκαν ένας server με Win 2000, λειτουργικό σύστημα και ως βάση δεδομένων Microsoft SQL 2000. Επίσης η εφαρμογή χρειάζεται το MAPI compatible mail service και MS Access 2000 ως third-party λογισμικό για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών της PepsiCo Ivi για αναφορές-εκτυπωτικά.

Το σύστημα μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα νοητά υποσυστήματα:

1. Υποσύστημα Επικοινωνίας Server-Τερματικών, το οποίο πραγματώνει τρεις βασικές λειτουργίες:
 - ü Την αποστολή δεδομένων στα τερματικά
 - ü Την παραλαβή ανεπεξέργαστων δεδομένων από τα τερματικά
 - ü Την διαχείριση και εκτέλεση προκαθορισμένων από τον administrator ερωτημάτων από τα τερματικά προς την κεντρική βάση δεδομένων
2. Υποσύστημα Διαχείρισης Δεδομένων, το οποίο πραγματώνει τρεις βασικές λειτουργίες:
 - ü Τον συγχρονισμό των στοιχείων που έρχονται από το AS/ 400 με τα στοιχεία της βάσης δεδομένων
 - ü Την επεξεργασία και εισαγωγή στη βάση δεδομένων των στοιχείων που εστάλησαν από τα τερματικά
 - ü Την συντήρηση από χειριστές του τοπικού δικτύου των παραμετρικών πινάκων που δεν προέρχονται από το AS/400
3. Υποσύστημα Remote Data Collection, το οποίο ενσωματώνει κάθε εφαρμογή που υπάρχει στο τερματικό και συλλέγει με οποιοδήποτε τρόπο στοιχεία on-the-field. Επίσης περιλαμβάνει και την λειτουργία εκτύπωσης ετικετών barcode με τους αριθμούς των παγίων.

4. Reporting, το οποίο αφορά το εκτυπωτικό σύστημα του έργου και είναι εκτελέσιμα προγράμματα (exe), σε τελική μορφή excel. Οι ημερήσιες εκτυπώσεις παράγονται αυτόματα από το σύστημα και αποθηκεύονται σε συγκεκριμένο σημείο του δίσκου SQL Server για να μπορούν οι εκάστοτε ενδιαφερόμενοι να παίρνουν τις αναγκαίες πληροφορίες. Τα στατιστικά δεδομένα είναι εκείνα που χρίζουν περαιτέρω αξιολόγηση και χρησιμοποιούνται στην λήψη αποφάσεων για βελτίωση προβλημάτων, αύξησης παραγωγικότητας και πωλήσεων στο τελικό σημείο πώλησης και καλύτερης διαχείρισης παγίου.

Οι κυριότεροι στόχοι του έργου συνοψίζονται στους εξής:

1. διαχείριση και εξαγωγή στοιχείων των παγίων
2. διαχείριση και εξαγωγή στατιστικών στοιχείων των πελατών της PepsiCo Ivi καθώς και των υπηρεσιών που προσφέρονται σε αυτούς
3. διαχείριση και εξαγωγή στατιστικών στοιχείων των CR και της παραγωγικότητάς τους
4. διαχείριση και εξαγωγή στατιστικών στοιχείων εξαιρέσεων των παραπάνω

Οι κυριότεροι τεχνικοί στόχοι του έργου είναι οι εξής:

1. η αποστολή δεδομένων στα τερματικά
2. η παραλαβή ανεπεξέργαστων δεδομένων από τα τερματικά
3. η ενημέρωση της κεντρικής βάσης με δεδομένα (από τα απομακρυσμένα φορητά τερματικά, τους χρήστες και από το AS/ 400)
4. η διαχείριση και εκτέλεση προκαθορισμένων από τον administrator ερωτημάτων από τα τερματικά προς την κεντρική βάση δεδομένων.

Χρονοδιάγραμμα – φάσεις του έργου

Το έργο ολοκληρώθηκε σύμφωνα με το παρακάτω χρονοδιάγραμμα:

Φάση 1 ^η (3 μέρες)	Έναρξη έργου, καθορισμός προδιαγραφών και απαιτήσεων, συμφωνητικό
Φάση 2 ^η (4 μέρες)	Προετοιμασία εφαρμογής ASTRA για πιλοτική φάση σε ελεγχόμενο περιβάλλον
Φάση 3 ^η (2 μέρες)	Εγκατάσταση, “ρύθμιση” και δοκιμές στο server
Φάση 4 ^η (19 μέρες)	Κατασκευή των εκτυπωτικών και η εφαρμογή στόχων των πωλητών, έλεγχοι στα εκτυπωτικά
Φάση 5 ^η (27 μέρες)	Έναρξη πιλοτικής λειτουργίας του έργου αρχικά, χωρίς τον δικτυακό εξοπλισμό, εξοικείωση των χρηστών με την λειτουργικότητα του προγράμματος. Συνέχεια πιλοτικής εφαρμογής με τον πλήρη δικτυακό εξοπλισμό εξοικείωση των χρηστών σε κανονική λειτουργία
Φάση 6 ^η (30 μέρες)	Καταγραφή τυχόν προβλημάτων και βελτιώσεων για τις διάφορες εφαρμογές, τελικές ρυθμίσεις και επέκταση του έργου σε μεγαλύτερο αριθμό χρηστών.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του έργου έπαιξαν η διαδικασία απογραφής των παγίων (δημιουργία σωστής βάσης δεδομένων) και η εφαρμογή του barcode στα πάγια και με εκτυπώσεις μέσω του ίδιου του προγράμματος για την επίτευξη της ιχνηλασιμότητας των παγίων.

Η διαδικασία απογραφής «πέρασε» μέσα από τον πωλητή και σκιαγραφείται ως εξής:

- εργαλεία πωλητή: barcode (με αναγραφόμενες πληροφορίες: PEPSICO PROPERTY, ΓΡΑΜΜ. ΚΩΔΙΚΑΣ, 6ΨΗΦΙΟΣ ΚΩΔ. ΧΩΡΙΣ ΓΡΑΜΜΑ), φόρμες απογραφής προσυμπληρωμένες και κενές, πελατολόγιο ανά περιοχή και επωνυμία
- στόχος: η απογραφή όλων των παγίων στην αγορά με σκοπό να δομηθεί νέο πελατολόγιο/ δρομολόγιο για τις πωλήσεις, να βελτιωθεί η εικόνα της εταιρείας

στην αγορά, να αυξηθεί ο βαθμός εξυπηρέτησης του πελάτη, να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες των καταναλωτών

- μέθοδος: τοποθετούνται 2 barcode σε κάθε πάγιο και συμπληρώνεται σωστά και υπεύθυνα η φόρμα απογραφής.

Νέες Διαδικασίες ASTRA

Ανθρώπινο δυναμικό

Κατά την πρόσληψη πωλητή από την εταιρεία το Διοικητικό τμήμα (HR) ενημερώνει με κατάλληλο έγγραφο (αίτηση πρόσληψης) τα αρμόδια τμήματα C/S, Sales Admin, MIS με τα απαραίτητα στοιχεία του ατόμου που προσλαμβάνεται (Ονοματεπώνυμο, περιοχή ευθύνης κλπ), ώστε ο υπεύθυνος TDM να καθορίσει αναλυτικά το πελατολόγιο και το δρομολόγιο του νέου πωλητή και να το παραδώσει στους κατά τόπους Customer Service χρήστες (CSU) οι οποίοι και ενημερώνουν το κεντρικό σύστημα με τα απαραίτητα στοιχεία. Ο AS.TRA administrator κεντρικού (AAC) εκτελεί τις κατάλληλες ενέργειες προετοιμασίας όπως:

- Δημιουργία User Profile για τον νέο πωλητή
- Φόρτωμα της συγκεκριμένης βάσης στο τερματικό του πωλητή (Hand Held)
- Προετοιμασία / συσκευασία του συνόλου του Hardware (τερματικό, κινητό, φορτιστές κλπ) και αποστολή στους κατά τόπους AS.TRA administrators (AAU) όταν χρειάζεται (πρόσληψη πωλητή σε Units).
- Ενημέρωση της βάσης χρέωσης για τον συγκεκριμένο εξοπλισμό – πωλητή

Πραγματοποιείται η φυσική παράδοση του εξοπλισμού στο νέο πωλητή από τον αντίστοιχο AS.TRA administrator, υπογράφεται το έντυπο χρέωσης από τον νέο πωλητή το οποίο στην συνέχεια αποστέλλεται στον AAC όταν απαιτείται προκειμένου να αρχειοθετηθεί, πραγματοποιείται η εκπαίδευσή τους από τον AAU ή AAC και παραδίδονται στον νέο πωλητή οι οδηγίες χρήσης. Ανάλογη διαδικασία υπάρχει κατά

την αποχώρηση ή μετακίνηση πωλητή όπου δεν προβλέπεται η χρήση τερματικού ώστε να επιστρέψει ο εξοπλισμός, να γίνει επανέλεγχος ορθής λειτουργίας και να ενημερωθεί το κεντρικό σύστημα.

Για οποιοδήποτε πρόβλημα λειτουργίας (Hardware, επικοινωνίες, χρήση εφαρμογής) αντιμετωπίζει ο πωλητής στην αγορά, επικοινωνεί τηλεφωνικά με τον AAC ο οποίος και του παρέχει υποστήριξη / λύση όταν αυτό είναι εφικτό και αν χρειαστεί αντικατάσταση του εξοπλισμού ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες. Σε περίπτωση που το πρόβλημα αφορά στην ορθότητα της βάσης δεδομένων ενός τερματικού (πελατολόγιο / δρομολόγιο), τότε αυτές αναφέρονται εγγράφως σε συνεργασία με τον υπεύθυνο TDM και αποστέλλονται στον αντίστοιχο CSU, ο οποίος άμεσα ενημερώνει το κεντρικό σύστημα με τις απαιτούμενες αλλαγές.

Όσο αφορά τις καταγραφές για τον κύκλο ζωής των παγίων με το ASTRA ισχύουν τα εξής:

Τοποθέτηση Παγίου

Αφού συμπληρωθεί και εγκριθεί το ιδιωτικό συμφωνητικό με το τελικό σημείο αποστέλλεται στο αντίστοιχο CSU. Το κάθε CSU ελέγχει τις εγκρίσεις και καταχωρεί στο κεντρικό σύστημα τα παρακάτω:

- Απογραφικό τελικού σημείου
- Δρομολόγηση του τελικού σημείου στον πωλητή
- Ιδιωτικό συμφωνητικό
- Παραδίδει το ιδιωτικό συμφωνητικό στο τμήμα Παγίων το οποίο και το αρχειοθετεί.

Το τμήμα διανομής εκτελεί τα παρακάτω:

- Εκτυπώνει την λίστα με τις εκκρεμότητες των παγίων προς τοποθέτηση
- Δρομολογεί τις παραδόσεις στα τελικά σημεία

- Û Εξασφαλίζει την σωστή παράδοση των παγίων στα τελικά σημεία σύμφωνα με το μηχανογραφικό δελτίο αποστολής
- Û Παραδίδει το υπογεγραμμένο από τον πελάτη ΔΑ στο τμήμα αποθήκης

Απόσυρση Παγίου

Συμπληρώνεται η αίτηση απόσυρσης, αποστέλλεται στο αντίστοιχο CSU που την αρχειοθετεί. Το τμήμα διανομής (μεταφορέας) παραδίδει την συγκεντρωτική κατάσταση απόσυρσης παγίων στον υπεύθυνο παραλαβής επισυνάπτοντας τα αντίστοιχα δελτία. Ο υπεύθυνος παραλαβής συμφωνεί την συγκεντρωτική κατάσταση με την φυσική απογραφή των παγίων που παρελήφθησαν για κάθε πάγιο ξεχωριστά (ανά barcode, τύπο και μάρκα) και διορθώνει την κατάσταση σε περίπτωση ασυμφωνίας. Η τελική κατάσταση παραδίδεται στο τμήμα Παγίων για ενημέρωση της βάσης δεδομένων (αποσύνδεση παγίου από το τελικό σημείο) και έκδοση μηχανογραφικού δελτίου από τον υπεύθυνο παραλαβής.

Απογραφή Παγίου

Σε περίπτωση εύρεσης παγίου σε τελικό σημείο που δεν είναι χρεωμένο στη βάση ή που δεν του έχει επικολληθεί barcode, συμπληρώνεται ιδιωτικό συμφωνητικό και του επικολλάται barcode (όταν δεν υπάρχει). Το ιδιωτικό συμφωνητικό αποστέλλεται στο CSU όπου καταχωρούνται τα στοιχεία του τελικού σημείου στο κεντρικό σύστημα (εάν χρειάζεται), δρομολογείται το σημείο στον πωλητή (εάν χρειάζεται) και παραδίδεται το ιδιωτικό συμφωνητικό στο τμήμα Παγίων για ενημέρωση της βάσης (διασύνδεση του παγίου με το τελικό σημείο).

Θετικά αποτελέσματα της σωστής απογραφής:

- Û Δομημένο πελατολόγιο/ δρομολόγιο
- Û Καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη
- Û Βελτίωση τεχνικής εξυπηρέτησης (προληπτική συντήρηση, βλαβοληψία)

Ü Διατήρηση ιστορικών στοιχείων ψυγείου

Οι πωλητές είναι οι ενεργοί και καθοριστικοί τροφοδότες του συστήματος των παγίων. Λάθος στοιχεία οδηγούν σε λάθος πληροφορία και συνεπώς σε αναξιόπιστες διαδικασίες και ενέργειες οι οποίες τελικό αντίκτυπο έχουν στον πελάτη.

Service Παγίου (Απογραφή)

Σε περίπτωση τεχνικής συντήρησης παγίου το τμήμα Παγίων αποστέλλει τα αντίστοιχα έντυπα στον CSU, ο οποίος ανοίγει απογραφικό για τον πελάτη (εάν χρειάζεται), δρομολογεί το τελικό σημείο στον πωλητή (εάν χρειάζεται) και παραδίδει τα έντυπα στο τμήμα Παγίων.

8.6 Αρχικά συμπεράσματα – Αποτελέσματα εφαρμογής

Ενδεικτικά θεωρείται ότι τέσσερις είναι οι λειτουργικοί παράγοντες που διασφαλίζουν την σωστή λειτουργία και ανάπτυξη ενός τέτοιου έργου διαχρονικά:

- Υλικοτεχνική υποδομή (Hardware – Communications)
- Πρόγραμμα εφαρμογής AS.TRA. (Software)
- Εσωτερική οργάνωση / λειτουργία
- Συντήρηση και ανάπτυξη του συστήματος

Συγκεκριμένα:

Υλικοτεχνική υποδομή: Μέσα από συνεχείς προσπάθειες αναβάθμισης και βελτίωσης του εξοπλισμού (χρήση flash memories, χρήση κινητών τηλεφώνων στις επικοινωνίες, σταδιακή ανανέωση συσκευών κλπ) θεωρούμε ότι το τωρινό επίπεδο αξιοπιστίας στην χρήση και επικοινωνία είναι απόλυτα ικανοποιητικό, και μπορεί να αποτελέσει βάση στήριξης για το έργο. Όσο αφορά στην διαθεσιμότητα εξοπλισμού, η λογική αντιμετώπισης είναι να υπάρχει

ο απαραίτητος ποσοστιαία εξοπλισμός σε απόθεμα, που θα αναπληρώνει άμεσα περιπτώσεις βλαβών (στατιστικά αποδεκτό) και θα καλύπτει τις ανάγκες νέων χρηστών στο σύστημα.

Πρόγραμμα εφαρμογής AS.TRA: Με την συνολική αναβάθμιση της εφαρμογής AS.TRA., τόσο σε επίπεδο client όσο και σε επίπεδο back office επιτεύχθηκαν τρεις πολύ σημαντικοί στόχοι:

1. Η πλήρης κάλυψη της λειτουργικότητας και των ενδεχομένων που μπορεί να συναντήσει ο χρήστης στην καθημερινή εργασία του.
2. Η ενεργή συμμετοχή του πωλητή στο έργο μέσα από την λήψη στατιστικών πληροφοριακών στοιχείων για την πορεία της εργασίας του, χωρίς την αναγκαιότητα φυσικής του παρουσίας στην εταιρία.
3. Την δυνατότητα παροχής συνοπτικών αλλά πληρέστερων πληροφοριών στους προϊσταμένους της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα σε απόλυτα παραμετροποιημένη μορφή.

Η κατανόηση και σωστή λειτουργία της εφαρμογής από όλες τις βαθμίδες καθώς και η ενεργή συμμετοχή των άμεσα εμπλεκομένων με την έγκαιρη παραλαβή της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και ο καθημερινός έλεγχος / αξιολόγηση των στοιχείων που περιέχουν, αποτελεί το κλειδί για την σωστή λειτουργία και αξιοποίηση του έργου, έτσι ώστε να είναι ένα πραγματικό εργαλείο δουλειάς.

Εσωτερική οργάνωση/ λειτουργία: Για να μπορέσουν οι δύο προαναφερθείσες παράμετροι να αποτελέσουν γερή βάση λειτουργίας του έργου, δεν αρκεί μόνο η δική τους μεμονωμένη υγιής ύπαρξη, αλλά θα πρέπει να πλαισιώνονται και από μια άρτια εσωτερική οργάνωση της εταιρίας, μέσω κανόνων και διαδικασιών που αφορούν ροές πληροφορίας, εξειδικευμένους ανθρώπινους ρόλους κλπ.

Είναι προφανές ότι πρόκειται για ένα δια-τμηματικό έργο με συμμετοχή έξι τουλάχιστον τμημάτων. Σε μια πρωταρχική προσπάθεια που έγινε από την ομάδα μας στο να καταγραφούν ρόλοι και διαδικασίες που αφορούν βασικές λειτουργίες μεταξύ των τμημάτων (συνημμένα έγγραφα), διαπιστώθηκε περιστασιακή ή ανύπαρκτη εφαρμογή αυτών. Απαιτείται λοιπόν συνεχής εστιασμός στον τελικό σχεδιασμό της ανάθεσης ρόλων και της αλυσίδας ενεργειών που τροφοδοτούν άμεσα και έγκυρα το πληροφοριακό σύστημα ώστε το σύστημα να είναι αξιόπιστο.

Συντήρηση και ανάπτυξη συστήματος: Οι τρεις προηγούμενοι παράμετροι αφορούν την διασφάλιση της τρέχουσας λειτουργίας του έργου. Όσο αφορά όμως την διαχρονική λειτουργία του, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, μία εξίσου σημαντική παράμετρος είναι η συντήρηση των υπάρχοντων συστημάτων και διαδικασιών αλλά και η μελλοντική ανάπτυξη και βελτίωση αυτών. Ενδεικτικά αναφέρεται η συντήρηση του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος μέσω παρατήρησης και συλλογής πληροφοριών / αιτημάτων σε οργανωμένη μορφή, που αφορούν την ορθή λειτουργία του, με σκοπό την άμεση διόρθωση και επίλυση των προβλημάτων / θεμάτων που παρουσιάζονται, καθώς και τον σχεδιασμό / υλοποίηση για την μελλοντική αναβάθμιση αυτού. Ιδιαίτερος εστιασμός θα πρέπει να δοθεί σε πολύ βασικές και πρωταρχικής σημασίας διαδικασίες που ενδέχεται να ατονήσουν, δημιουργώντας μεγάλα προβλήματα στο έργο, όπως είναι αυτή της απογραφής. Αντίστοιχα, πρωταρχικής σημασίας διαδικασία είναι η εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων ανθρώπων (CR's, TDM's, back office, αποθήκες κλπ) με ταυτόχρονη υποστήριξη σε εκπαιδευτικό υλικό, διασφαλίζοντας έτσι την ορθή χρήση και εφαρμογή του AS.TRA. αλλά και των διαδικασιών που το πλαισιώνουν. Λόγω της πολυπλοκότητας του έργου και της συμμετοχής πολλών διαφορετικών τμημάτων αλλά και της δυναμικής που το χαρακτηρίζει, είναι απαραίτητος ο ορισμός ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων με ξεκάθαρους ρόλους, που σκοπό θα έχει να αναπτύσσει, να οργανώνει, να

σχεδιάζει, να υλοποιεί, να παρακολουθεί, να ελέγχει, και να επιβάλλει τους κανόνες λειτουργίας του έργου.

Μελλοντική επέκταση του έργου

Εφαρμόζοντας το έργο αυτό η εταιρεία στοχεύει να το επεκτείνει και στο κύκλωμα συντήρησης του πάγιου εξοπλισμού όπου με την ίδια φιλοσοφία και αρχιτεκτονική θα μεταδίδονται οι αναγγελίες βλάβης προς τον τεχνικό και αντίστοιχα η αποκατάσταση αυτής από τον τεχνικό προς την εταιρεία. όπως γίνεται αντιληπτό θα βοηθήσει στην άμεση ενημέρωση και γνώση για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται μία βλάβη καθώς επίσης και για το κύκλωμα των ανταλλακτικών (spare parts) που αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη και την μείωση χρόνου χαμένων πωλήσεων με την μείωση αστοχιών.

8.7 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας την μεθοδολογία και τα συστατικά του επιτυχούς σχεδιασμού της οργανωτικής διάρθρωσης του δικτύου υποστήριξης έχουμε τα εξής:

1. πολυπαραμετρικός καθορισμός, σχεδιασμός, ανάλυση και επικοινωνία πολλών διαφορετικών φυσικών και μη οντοτήτων. Οι οντότητες αυτές σχεδιάστηκαν, οργανώθηκαν ώστε να επικοινωνούν μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, που να επιτυγχάνεται συνολικά η άρτια λειτουργικότητα του συστήματος υποστήριξης με στόχο την ποιοτικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, βελτιστοποιώντας το κόστος συντήρησης για την εταιρεία.
2. καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε ο σχεδιασμός και η οργάνωση της ροής πληροφοριών (σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή) και των υλικών στο σωστό χρόνο, στον σωστό τόπο και με το σωστό κόστος.

3. ένα πληροφοριακό σύστημα με ολοκληρωμένη, άμεση και μοναδιαία καταχωρημένη πληροφορία, είναι αυτό που «αγκαλιάζει» και συνδέει τις οντότητες, καθοδηγεί στη σωστή κατεύθυνση και στο σωστό χρόνο τις πληροφορίες και τα υλικά, αξιολογεί και αξιοποιεί τις πληροφορίες, έχοντας σαν αποτέλεσμα την ομαλότερη, ακριβέστερη, ταχύτερη και οικονομικότερη υλοποίηση των υποστηρικτικών λειτουργιών, με άμεσο αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και της εταιρείας.

Το ενιαίο πληροφοριακό σύστημα μετατρέπει την σκόρπια πληροφόρηση σε γνώση, έτσι ώστε να αποτελέσει εργαλείο διοίκησης και λήψης αποφάσεων. Η ροή πληροφορίας από έντυπη έγινε ηλεκτρονική με πεδία κάλυψης:

- tracking (εύρεση παγίου και κατάστασής του, το τοποθετεί σωστά μέσα στον κύκλο ζωής του, γνώση των αποθεμάτων)
- καθημερινή ενημέρωση για το πάγιο
- πωλητής, οργάνωση και μεθόδευση του χρόνου, πληροφόρηση στο τελικό σημείο (ενημέρωση υπό μορφή κινητού τηλεφώνου, δηλαδή βελτιστοποίηση της εσωτερικής επικοινωνίας), ενημέρωση για το επίπεδο δράσης του – επίτευξη στόχων
- εργαλείο διοίκησης, μετρώντας την παραγωγικότητα του πωλητή (αμεσότητα παραγγελίας, μέσο απόθεμα στον πελάτη γεγονός που βοηθάει όλη την εφοδιαστική αλυσίδα προς τα πίσω, σωστό forecasting, προγραμματισμός παραγωγής έγκαιρος και πιο ακριβής, συνεπώς και απόλυτη συνεργασία αποθηκών/ εργοστασίων/ προβλέψεων και τελικής ζήτησης- actual πωλήσεις) και του παγίου (αν υπάρχει πάγιο, τι πουλάει το πάγιο) είναι δυνατό να λαμβάνονται αποφάσεις proactive (προληπτικά και έγκαιρα) και όχι reactive

(αντιδράσεις – ουσιαστικά όχι απολογιστικά, «νεκροψία» στη βάση ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης) και να χαράζονται στρατηγικές.

Το έργο βρήκε εφαρμογή όχι μόνο στην οργάνωση και την διακίνηση της σωστής, έγκυρης και έγκαιρης πληροφορίας σχετικά με τα πάγια, δημιουργώντας πεδίο για την βελτίωση των διαδικασιών, του κόστους, της αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη, αλλά και στις πωλήσεις. Συγκεκριμένα το έργο επεκτάθηκε για να καλύψει τις ανάγκες της πρώτης γραμμής οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής στον στρατηγικό στόχο της εταιρείας «πουλάμε αναψυκτικά». Τα μηχανάκια χειρός για τους πωλητές είναι εργαλεία δουλειάς και πληροφορίας για να πουλήσουν αποτελεσματικά. Η εφαρμογή αυτή αναπτύχθηκε με το χρονοδιάγραμμα όπως δόθηκε προηγουμένα και ο στόχος της ήταν να αυξηθούν τα έσοδα από τους πελάτες και ταυτόχρονα να μειωθούν τα κόστη σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι πωλητές έχουν πολύ λίγο χρόνο στην διάθεσή τους στην επαφή τους με τον πελάτη για να κάνουν μία πώληση. Η οργάνωση των πωλήσεων έχει να «παλέψει» με ένα πολύπλοκο σχήμα τιμολόγησης, μία πληθώρα προϊόντων (SKUs), συμφωνίες πελατών, περιοδικά προωθητικές ενέργειες και λίστες εγκεκριμένων προϊόντων που ποικίλουν από σημείο (πώλησης) σε σημείο ακόμα και μέσα σε μια αλυσίδα μαγαζιών. Υπάρχουν πολλές ετήσιες συμφωνίες με πελάτες που καλύπτουν δραστηριότητες marketing, εξοπλισμό και χώρο στο ράφι. Έτσι η ανάγκη μέτρησης ικανοποίησης αυτών των συμφωνιών είναι εμφανής με απώτερο στόχο το κλείσιμο των κενών όταν υπάρχουν ελλείψεις. Η πληθώρα των τύπων προϊόντων (SKUs) με τις δικές τους τιμές και ποικίλα προωθητικά υλικά/ ενέργειες γύρω από αυτά είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό θέμα. Αυτές οι πληροφορίες είναι εξαιρετικά σπουδαίες για την πρώτη γραμμή των πωλήσεων. Οι πωλητές χρειάζονται ένα αποτελεσματικό σύστημα που θα

τους δίνει γρήγορα τις πληροφορίες σε κάθε SKU και στις προωθητικές ενέργειες ώστε να μεγιστοποιήσουν την ικανότητα πώλησης.

Η λύση βρέθηκε μέσα από την εφαρμογή του ASTRA (με τα μηχανάκια χειρός) το οποίο συνδυάζει επικοινωνία, δρομολόγηση, πρόβλεψη ζήτησης πραγματικού χρόνου, βελτιστοποίηση πωλήσεων, και βελτιστοποίηση προσωπικής απόδοσης. Η εφαρμογή προσπαθεί να «πιάσει» κάθε ανάπτυξη πωλήσεων δίνοντας στους πωλητές προτεραιότητες, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση συμφωνιών πελατών, κλείνοντας πετυχημένες ευκαιρίες διανομής προϊόντων και δημιουργώντας προσαυξημένη απαίτηση σε κάθε κλήση πωλήσεων. Επιπροσθέτως, προσπαθεί να ταιριάζει την ποσότητα παραγγελίας με την ζήτηση μοντελοποιώντας την απαίτηση ανεφοδιασμού με ιστορικά στοιχεία. Τα ιστορικά αυτά στοιχεία δίνουν την δυνατότητα για περαιτέρω ανάλυση πιθανοτήτων για την εκτίμηση της ζήτησης και τις κατάλληλες προβλέψεις και συνεπώς την εύκολη λήψη αποφάσεων.

Η εφαρμογή σχεδιάστηκε για να βοηθά την πρώτη γραμμή με δύο διαφορετικούς τρόπους. Πρώτον, παρέχει πληροφορίες στους πωλητές σχετικά με τον πελάτη και αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που μπορούν να πουλήσουν σε αυτό τον λογαριασμό. Το δεύτερο είναι ότι παρέχει πληροφορίες στους πωλητές για τις μηνιαίες προτεραιότητές τους. Συνδυασμένα αυτά τα δύο στοιχεία μπορούν να καθοδηγήσουν τον πωλητή και να δώσουν συγκεκριμένες πληροφορίες για το λογαριασμό ώστε να αυξηθούν τα κέρδη σε κάθε ευκαιρία.

Επίσης το γεγονός ότι το δυναμικό των πωλήσεων είναι πολύ μεγάλο και αλλάζει αρκετά γρήγορα είτε από ενδοδιακινήσεις είτε από αντικαταστάσεις, απαιτεί μία εφαρμογή εύκολη και συνεχή ώστε τα νέα άτομα να γίνουν παραγωγικά άμεσα. Το ίδιο το interface τους δείχνει που να πάνε, τι να κοιτάξουν και τι να κάνουν στην συνέχεια.

Συνοψίζοντας τα στοιχεία που παρέχονται από την εφαρμογή αυτά έχουν ως εξής:

1. Καταγραφή-έλεγχος ψυγείων: απογραφή –σύνδεση ψυγείων, καθημερινός έλεγχος ψυγείων
2. Έλεγχος δρομολογίου πωλητή: απογραφή-σύνδεση πελάτη, καθημερινός έλεγχος δρομολογίου πωλητή
3. Παραγγελίες: αυτόματα, καταχώρηση εκπτώσεων, αποθέματα, ειδικές ενέργειες εταιρείας κλπ
4. Δρομολόγιο πωλητή; Τακτικό δρομολόγιο – ημερήσιο/ απογραφή, έκτακτο δρομολόγιο πωλητή – ειδικές επισκέψεις, εισαγωγή νέου πελάτη
5. Ιστορικά-Στατιστικά στοιχεία πελατών
 - Κιβώτια Y.T.D.- Μηνός τρέχοντος έτους-μηνός την ώρα που περνάει την παραγγελία ο πωλητής.
 - Κιβώτια Y.T.D.- Μηνός περσινού έτους-μηνός την ώρα που περνάει την παραγγελία ο πωλητής.
 - Κιβώτια δωρεάν σύνολο ή κατά κατηγορία
6. Στοιχεία Merchandising: απόθεμα αποθήκης σημείου, καταγραφή αποθέματος σημείου ανά προϊόν, ψυγεία/ σκαλιέρες – ποσοστό πληρότητας,
7. Αποστολή-Λήψη μηνυμάτων: ημερήσια ενημέρωση πωλητή για τις ειδικές ενέργειες της εταιρείας μέσω του υπολογιστή.
8. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ PepsiCo-Ivi s.a.: τεχνικές προδιαγραφές Η/Υ, αξιολόγηση εταιρειών, περιφερειακά εργαλεία Η/Υ πωλητή, bar code, κινητό τηλέφωνο, back office (απογραφή και σύνδεση bar code με ψυγείο, δρομολόγιο πωλητή, παραγγελίες, απαιτήσεις – μορφή εκτυπώσεων, μεταφορά αρχείων προς server από AS/400

Τα οφέλη του έργου είναι:

- Û Γρήγορη ανάπτυξη εφαρμογής
- Û Η εταιρεία έχει ήδη πλούσιες πληροφορίες τόσο στο front office όσο και στο back office. Η ικανότητα να αντλήσουμε τις πληροφορίες αυτές γρήγορα ώστε να γίνουν λειτουργικές επιτυγχάνεται μέσω του νέου συστήματος. Ιδιαίτερα τα στατιστικά της ημέρας, της εβδομάδας, του μήνα και του χρόνου δίνουν σημαντικές πληροφορίες. Μέσω της εφαρμογής δίνονται απαντήσεις σε 4 κρίσιμες απαντήσεις: τι πρέπει να κάνω, πώς θα το κάνω, τι υπάρχει σε αυτό για μένα, και τι μπορώ να κάνω για να τα καταφέρω καλύτερα;
- Û Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να εκτελεστεί και να παραδοθεί μία παραγγελία σε 24 ώρες, ή να μειωθεί ο χρόνος απόκρισης για ένα θέμα που αφορά σε πάγιο
- Û Επίδραση στα κέρδη: αύξηση σε πωλήσεις up-selling, και cross-selling, αύξηση των πωλήσεων με ταυτόχρονη σε μη ύπαρξη αποθεμάτων (καλύτερη πρόβλεψη ζήτησης), ενσωμάτωση bar code, καλύτερες προβλέψεις οδηγούν σε μείωση του χρόνου που απαιτείται για σημειώσεις/ υπολογισμούς από τους πωλητές, καλύτερη προσέγγιση και ενσωμάτωση για τα νέα προϊόντα και τις νέες προωθητικές ενέργειες, ικανοποίηση συμφωνιών και αύξηση ζήτησης, μείωση κόστους σε διαδικασίες διανομής και εκτυπώσεων.
- Û Καλύτερη απόδοση και στρατηγική αξία.

Ταχύτητα, αμεσότητα, αξιοπιστία, επεξεργασία των στοιχείων γίνονται πληροφορία που οδηγεί σε γνώση και με τη σειρά τους σε λήψη αποφάσεων και ενεργειών. Όμως με τη σειρά τους οδηγούν και σε οφέλη την επιχείρηση αλλά σαφώς αποκοπούν στην αξιοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη, στην βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη που θα προσδώσει στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.