

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή αυτής της διπλωματικής εργασίας Κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την αμέριστη συμπαράσταση και την πολύτιμη βοήθεια που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εργασία συγγράφηκε στα πλαίσια ενός Μεταπτυχιακού Προγράμματος, έθεσε ορισμένους περιορισμούς. Το περιεχόμενο της είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από ακρίβεια στην αναφορά και ερμηνεία σημαντικών όρων και οι πληροφορίες οι οποίες αναφέρονται σ' αυτήν την εργασία πρέπει να είναι επιστημονικά αποδεκτές. Προκειμένου λοιπόν να ικανοποιηθούν οι περιορισμοί αυτοί, βασιστήκαμε κυρίως σε ξένη αρθρογραφία και οι πηγές στις οποίες καταφύγαμε είναι σύγχρονες. Αρκετές πτυχές του υπό μελέτη θέματος αναλύθηκαν αν και αρκετά σημεία του χρήζουν ακόμα μεγαλύτερης ανάλυσης.

Στη διπλωματική εργασία που ακολουθεί προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο το θέμα της διαχείρισης των σχέσεων πελατών στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Αρχικά, περιγράφονται οι στόχοι της υλοποίησης ενός CRM συστήματος και η σημασία του για τις επιχειρήσεις. Κατόπιν, γίνεται μια αναδρομή του πώς καταλήξαμε να μιλάμε για διαχείριση σχέσεων πελατών, τι ακριβώς σημαίνει η έννοια CRM, πώς αυτό υλοποιείται αποτελεσματικά και ποια η αρχιτεκτονική του, ποια είναι τα οφέλη και οι κίνδυνοι για μια επιχείρηση από την εφαρμογή μιας CRM στρατηγικής, τι απαιτείται για την επιτυχημένη υλοποίησή του και βάσει ποιών εργαλείων μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα μιας τέτοιας υλοποίησης. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στην ανάγκη εφαρμογής μιας

στρατηγικής πελατών στον τραπεζικό κλάδο και στα οφέλη που αποκομίζουν οι τράπεζες από μια τέτοια στρατηγική. Αναλύεται η έννοια της πελατοκεντρικής τράπεζας και οι ανάγκες που καλύπτει το CRM. Κατόπιν, αναφερόμαστε στη σύγχρονη εξέλιξη του CRM, δηλαδή την προέκτασή του στο χώρο του Διαδικτύου. Εξετάζουμε την έννοια της ηλεκτρονικής διαχείρισης των σχέσεων πελατών (e-CRM), τα γενικά χαρακτηριστικά και τη δομή ενός τέτοιου συστήματος e-CRM, προβαίνουμε σε σύγκριση με τον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης σχέσεων πελατών (CRM) και αναλύουμε τους παράγοντες που οδηγούν το e-CRM στην επιτυχία. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι μελλοντικές τάσεις του CRM και κάποιες πληροφορίες για το μέλλον της διαχείρισης των σχέσεων πελατών στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Καταλήγοντας, γίνεται αναφορά στα κυριότερα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας και μερικά από τα θέματα που χρήζουν μελλοντικής έρευνας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	II
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	IV
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	V
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Διαχείριση σχέσεων πελατών (customer relationship management - CRM).	1
1.2. Στόχοι του συστήματος CRM.....	5
1.3. Αξία επικερδών πελατών (customer lifetime value)	7
1.4. Η σημασία του CRM.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	14
2.1. Εξέλιξη του CRM.....	14
2.2. Παλαιότεροι και σύγχρονοι ορισμοί του CRM	18
2.3. Προϋποθέσεις υιοθέτησης ενός συστήματος CRM	21
2.4. Φάσεις του CRM	25
2.5. Υλοποίηση συστήματος CRM.....	26
2.5.1. Προδιαγραφές υλοποίησης συστήματος.....	26
2.5.2. Εναλλακτικά σενάρια τρόπων υλοποίησης του CRM	27
2.5.3. Βήματα διαδικασίας υλοποίησης του CRM	28
2.5.4. Εμπόδια στην υλοποίηση ενός CRM συστήματος.....	36
2.6. Αρχιτεκτονική του CRM - Συστατικά μέρη του CRM.....	39
2.6.1. Λειτουργικό CRM (Operational CRM)	40
2.6.2. Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)	40
2.6.2.1. OLAP και CRM	42
2.6.2.2. Εξόρυξη δεδομένων (data mining) και CRM	43
2.6.3. Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM).....	45
2.6.4. EAI- Μια υποδομή για ενοποιημένα συστήματα CRM.....	47
2.7. Εφαρμογές του CRM.....	49
2.8. Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM.....	51
2.9. Οφέλη και κίνδυνοι του CRM.....	53
2.9.1. Οφέλη του CRM	53
2.9.2. Για ποιες επιχειρήσεις είναι περισσότερο χρήσιμο το CRM.....	56
2.9.3. Οι κίνδυνοι του CRM.....	58
2.10. Τι χρειάζεται για την επιτυχία ενός CRM συστήματος	61
2.10.1. Τα 4 P's της επιτυχίας του CRM	61
2.10.2. "Customer relationship leadership (CRL)": ένα μοντέλο που οδηγεί το CRM στην επιτυχία.....	65
2.11. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας CRM στρατηγικής	67
2.11.1. CRM Scorecard (Πίνακας Αξιολόγησης CRM)	67
2.11.2. Πλεονεκτήματα από τη χρήση της σκοροκάρτας CRM.....	68
2.11.3. Βήματα ανάπτυξης του πίνακα αξιολόγησης του CRM	69
2.11.4. "Strategic Six Sigma": Μια μεθοδολογία συνεχούς βελτίωσης.....	72
2.11.5. CRM scorecard και Strategic Six Sigma	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	81
ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΠΙΟ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ CRM.....	81
3.1. Ανάγκη εφαρμογής του CRM στο σύγχρονο τραπεζικό χώρο.....	82
3.2. Η έννοια της πελατοκεντρικής τράπεζας.....	83

3.3. Ανάγκες των τραπεζών που καλύπτει το CRM	87
3.4. Οφέλη του CRM για τις τράπεζες.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	93
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (e-CRM)	93
4.1. Πώς περάσαμε στην ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων	93
4.2. Ορισμός του e-CRM.....	95
4.3. Σύγκριση e-CRM και CRM.....	96
4.4. Γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM.....	97
4.5. Δομή του συστήματος e-CRM	99
4.5.1. Μηχανισμοί του e-CRM	99
4.5.2. Υλοποίηση του συστήματος e-CRM.....	100
4.6. Παράγοντες επιτυχίας ενός e-CRM συστήματος.....	102
4.7. Μελλοντικές τάσεις του CRM.....	104
4.7.1. Γενικά	104
4.7.2. Το μέλλον του CRM στην Ελλάδα.....	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	113
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	113
5.1. Γενικά συμπεράσματα	113
5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	126
Παράρτημα 1: CRM και e-CRM στην Ελλάδα- Υπάρχουσες υποδομές και λύσεις.....	126

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Το τρίγωνο του CRM.....	4
Διάγραμμα 1.2: Μελλοντικοί στόχοι του CRM.....	6
Διάγραμμα 1.3: Οι τρεις περιοχές εστίασης του CRM για ικανοποίηση του πελάτη	10
Διάγραμμα 1.4: Σημασία του CRM	11
Διάγραμμα 2.1: Επιχειρηματικοί προσανατολισμοί τα τελευταία 15 χρόνια.....	16
Διάγραμμα 2.2: Η πορεία του CRM στο χρόνο	17
Διάγραμμα 2.3: Προϋποθέσεις υλοποίησης CRM	24
Διάγραμμα 2.4: «Κύκλος ζωής CRM»	28
Διάγραμμα 2.5: Υποβοηθούμενη και αυτόματη αλληλεπίδραση πελάτη- συστήματος.....	31
Διάγραμμα 2.6: Χρήση αναλυτικών εργαλείων CRM στην Ευρώπη.....	41
Διάγραμμα 2.7: Κύκλος ζωής της σχέσης με τον πελάτη (CLCM).....	45
Διάγραμμα 2.8: Το περιβάλλον του CRM.....	47
Διάγραμμα 2.9: Αρχιτεκτονική τεχνολογίας EAI	48
Διάγραμμα 2.10: Διασύνδεση ERP συστημάτων- CRM με τη χρήση τεχνολογίας EAI.....	49
Διάγραμμα 2.11: Ποιος ωφελείται περισσότερο από το CRM.....	57
Διάγραμμα 2.12: Ολοκλήρωση του CRM και του CLM	65
Διάγραμμα 2.13: Παράδειγμα πίνακα αξιολόγησης CRM	68
Διάγραμμα 2.14: Περίγραμμα «χάρτη στρατηγικής CRM»	70
Διάγραμμα 2.15: Δείκτες απόδοσης για κάθε παράγοντα επιτυχίας.....	71
Διάγραμμα 2.16: Το μοντέλο DMAIC.....	73
Διάγραμμα 2.17: Εργαλεία του μοντέλου DMAIC	74
Διάγραμμα 2.18: Ολοκλήρωση CRM Scorecard-Strategic Six Sigma.....	75
Διάγραμμα 3.1: Βάση δεδομένων και συναφείς διαδικασίες	84
Διάγραμμα 3.2: Στάδια δημιουργίας πελατοκεντρικής τράπεζας.....	85
Διάγραμμα 3.3: Υλοποίηση του CRM από τις τράπεζες.....	90

Διάγραμμα 3.4: Εφαρμογές CRM ανά κλάδο το 2000	91
Διάγραμμα 4.1: Μηχανισμοί του e-CRM.....	100
Διάγραμμα 4.2: Εφαρμογές του CRM ανά χώρα το 2000	107
Διάγραμμα 4.3: Διείσδυση του CRM στις επιχειρήσεις	108

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Διαχείριση σχέσεων πελατών (customer relationship management - CRM).

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχουν αλλάξει κατά πολύ το σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές και τις τηλεπικοινωνίες, το Διαδίκτυο, καθώς και η δημιουργία δικτύων και πακέτων λογισμικού με ολοένα και αυξανόμενη δυνατότητα ισχυροποιούν τους δεσμούς των εμπορικών εταιρών. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η πρόοδος της τεχνολογίας επιδρά καταλυτικά στις σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις και διαμορφώνει ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο.

Στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) η διαπραγματευτική δύναμη έχει μεταφερθεί από τους πωλητές-προμηθευτές στους πελάτες¹. Οι πελάτες έχουν ξεφύγει πλέον από τη νοοτροπία της τυφλής προσκόλλησης σε μια μάρκα (brand loyalty) λόγω της πληθώρας των προϊόντων που δύνανται να επιλέξουν, κάτι που σαφέστατα ενισχύθηκε με την εξάπλωση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Αυτό έκανε πολύ πρόσφατα τον Regis McKenna να μιλήσει για το «θάνατο του marketing»² στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο όπου ο καταναλωτής-πελάτης έχει αμέτρητες επιλογές στη διάθεσή του και η αγοραστική του συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα.

Λόγω των παραπάνω, τα προϊόντα αυτά καθ' αυτά δεν προσφέρουν πλέον στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι οι επιχειρήσεις έχουν μετατοπίσει το ενδιαφέρον τους εστιάζοντας τη στρατηγική και τη συνολική τους προσέγγιση στον πελάτη (customer centric approach). Στοιχεία μελετών της εταιρείας Ernst & Young³ αποδεικνύουν ότι ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων επενδύει στο CRM και στη σχετική με αυτό τεχνολογία, προκειμένου να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες που ταιριάζουν στις ανάγκες κάθε πελάτη (customized products).

Αυτός ο πελατοκεντρικός τρόπος προσέγγισης των επιχειρήσεων, δημιούργησε το κλίμα για την άνθιση του συστημάτων διαχείρισης σχέσεων πελατών ή customer relationship management (CRM). Τα συστήματα CRM αξιοποιώντας τη μηχανογραφική υποδομή της επιχείρησης και επιτρέποντας της να χρησιμοποιεί τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μαζικής παραγωγής και διανομής, προσφέρουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα “χτισίματος” ισχυρών, μακροχρόνιων και κυρίως εξατομικευμένων σχέσεων με τους πελάτες.

Θεωρώντας λοιπόν το CRM ως ένα από τα πιο δυναμικά θέματα Πληροφοριακής Τεχνολογίας της νέας χιλιετίας, θα το ορίζαμε ως εξής: Διαχείριση σχέσεων πελατών (CRM) είναι η ολοκλήρωση των τεχνολογιών και των επιχειρηματικών διαδικασιών σε μια επιχείρηση προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών της κατά τη διάρκεια κάθε επαφής-αλληλεπίδρασης πελάτη-επιχείρησης⁴. Πιο συγκεκριμένα, το CRM περιλαμβάνει την απόκτηση, ανάλυση και αξιοποίηση της γνώσης για τον πελάτη με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και της αποδοτικότητας. Είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι όταν αναφερόμαστε στην έννοια “πελάτης” εννοούμε κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων που χρειάζεται πληροφόρηση από την επιχείρηση.

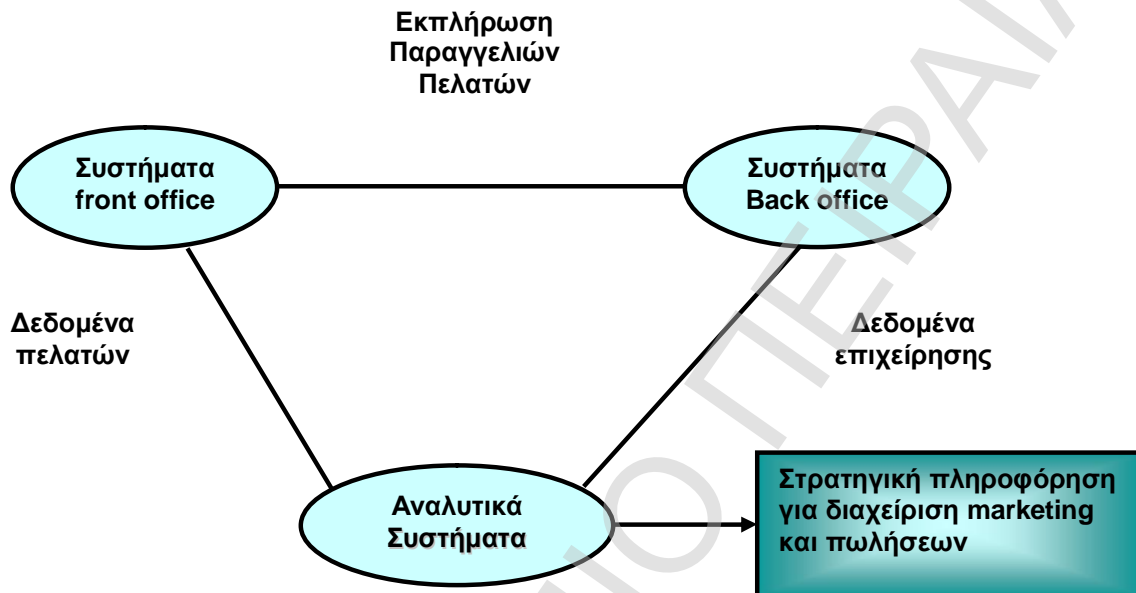
Σε όρους Πληροφοριακής Τεχνολογίας, το CRM είναι η ενοποίηση των τεχνολογιών σε όλη την επιχείρηση. Μια τέτοια ολοκλήρωση περιλαμβάνει την καταγραφή στοιχείων σε ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων (data warehousing), την παρουσία της επιχείρησης στο Διαδίκτυο (web sites), τη λειτουργία κλειστών ενδοεπιχειρησιακών δικτύων καθώς και κλειστών δικτύων διεπιχειρησιακών συναλλαγών (intranets και extranets αντίστοιχα), τις λειτουργίες του λογιστηρίου, των πωλήσεων, του marketing και της παραγωγής.

Το CRM παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με τα συστήματα σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning Systems, ERP), καθώς τα ERP συστήματα θεωρείται ότι αποτελούν ολοκλήρωση όλων των εφαρμογών μιας επιχείρησης τόσο αυτών που δεν άπτονται άμεσα του πελάτη (back office applications) όσο και αυτών που άπτονται άμεσα. Η στρατηγική CRM αποτελεί ολοκλήρωση των άμεσων προς τον πελάτη εφαρμογών (front office applications). Οι κύριες front office εφαρμογές για την επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελατών, οι οποίες υποστηρίχτηκαν τα τελευταία χρόνια από εταιρείες ανάπτυξης CRM συστημάτων, αναφέρονται σε συγκεκριμένες περιοχές, όπως η αυτοματοποίηση⁵:

- § της σχεδίασης δράσεων marketing
- § των πωλήσεων και
- § της εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη (service)

Μια αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ ERP και CRM συστημάτων είναι ότι τα πρώτα μπορούν να υλοποιηθούν και χωρίς την παράλληλη υλοποίηση των δευτέρων. Αντιθέτως, για τη διαχείριση σχέσεων πελατών απαιτείται πρόσβαση

σε back office δεδομένα (για παράδειγμα σε στοιχεία λογιστηρίου) όπως χαρακτηριστικά παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.1, το “τρίγωνο του CRM”:



Διάγραμμα 1.1:Το τρίγωνο του CRM

Το CRM σαν έννοια στρέφεται γύρω από το marketing⁶ και ξεκινά όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο, από μια εκ βάθρων ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή-πελάτη. Χρησιμοποιεί την Πληροφοριακή Τεχνολογία για τη συλλογή δεδομένων, τα οποία μετουσιώνει σε χρήσιμη πληροφορία, ώστε να υπάρχει μια άμεση προσωπική σχέση με τον πελάτη. Το τμήμα marketing καθώς και το τμήμα Πληροφοριακής Τεχνολογίας σε μια επιχείρηση πρέπει να συνεργάζονται και να συντονίζονται προκειμένου να συνεισφέρουν στη διαδικασία σχέσης-αλληλεπίδρασης με τον πελάτη⁷.

1.2. Στόχοι του συστήματος CRM

Απώτερος στόχος ενός CRM συστήματος είναι η ποιοτική και προσωπική αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τον κάθε πελάτη καθώς και η αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των ικανοποιημένων πελατών και επομένως τα έσοδα από πωλήσεις της επιχείρησης⁸. Για την υλοποίηση του στόχου αυτού η χάραξη της στρατηγικής CRM απαιτεί⁹:

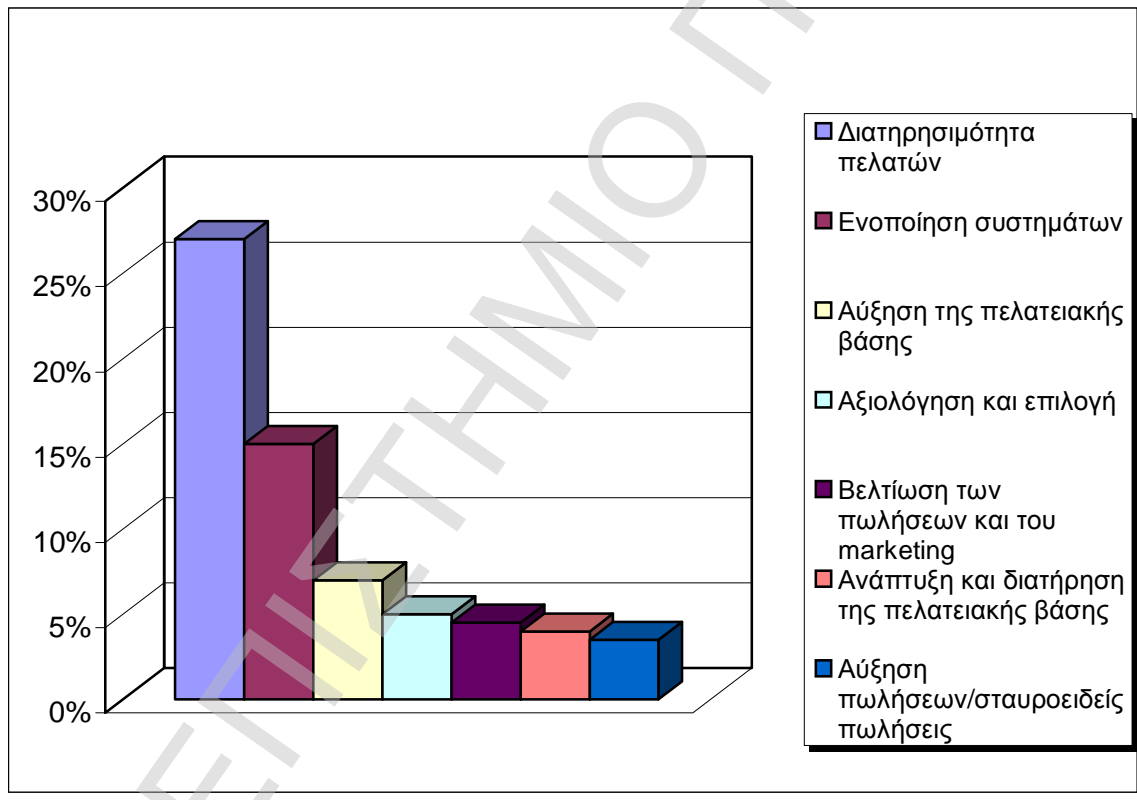
- την απόκτηση του σωστού πελάτη
- την ανάπτυξη της κατάλληλης πρότασης-αξίας(value proposition) του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει στον πελάτη
- την ανάπτυξη των κατάλληλων διαδικασιών προκειμένου το προϊόν ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη
- την παρακίνηση των εργαζομένων στην επιχείρηση να εστιάσουν στο “χτίσιμο” σχέσεων με τους πελάτες
- ανάλυση των ανταγωνιστών και των στρατηγικών που ακολουθούν αυτοί προκειμένου να κερδίσουν υψηλής αξίας πελάτες και αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται από αυτή την ανάλυση.

Συνοπτικά λοιπόν θα λέγαμε ότι η διαχείριση σχέσεων πελατών μιας επιχείρησης ορίζεται από τα εξής τέσσερα στοιχεία¹⁰:

- § γνωρίζω (know)
- § στοχεύω (target)
- § πωλώ (sell)
- § παρέχω εξυπηρέτηση (service).

Το CRM στοχεύει στο να καθιστά την επιχείρηση ικανή να γνωρίζει ποια είναι η αγορά και ποιοι οι πελάτες της, ποιοι από αυτούς είναι περισσότερο επικερδείς για να στοχεύσει, ποια προϊόντα θα πωλήσει στην αγορά-στόχο της και μέσω ποιου καναλιού και τέλος πώς θα διατηρήσει τους πελάτες της μέσα από υπηρεσίες εξυπηρέτησης όπως είναι τα τηλεφωνικά κέντρα (call centers).

Οι κύριοι μελλοντικοί στόχοι του CRM παριστάνονται και γραφικά στο διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2: Μελλοντικοί στόχοι του CRM

Πηγή: IDC's European Software End-User Survey, 2001

1.3. Αξία επικερδών πελατών (customer lifetime value)

Μακροχρόνια το CRM παρέχει μια μέθοδο συνεχούς ανάλυσης, προκειμένου να βελτιωθεί η αξία των επικερδών πελατών για την επιχείρηση. Όταν λέμε αξία επικερδούς πελάτη εννοούμε την παρούσα αξία των μελλοντικών αγορών του πελάτη¹¹. Συνήθως ο υπολογισμός της αξίας των επικερδών πελατών βασίζεται στις προσδοκώμενες μελλοντικές αγορές προσαρμοσμένες στο παρόν με έναν συντελεστή προεξόφλησης της αξίας αυτών των αγορών. Η γνώση της παρούσας αξίας μιας μελλοντικής σχέσης επιχείρησης-πελάτη, είναι χρήσιμη για την κατάστρωση στρατηγικών marketing. Η αξία της σχέσης ενός πελάτη με την επιχείρηση μπορεί να αυξηθεί είτε αυξάνοντας το κέρδος δηλ. αυξάνοντας τα έσοδα από τις πωλήσεις στον πελάτη και/ ή μειώνοντας το κόστος εξυπηρέτησης σε αυτόν ή επεκτείνοντας τη διάρκεια ζωής της σχέσης.

Η συλλογή δεδομένων που αφορούν στον πελάτη και η καταχώρησή τους σε ενιαίες για όλη την επιχείρηση βάσεις δεδομένων (data warehousing) καθώς και η χρήση της τεχνολογίας εξόρυξης δεδομένων (data mining), είναι χρήσιμα εργαλεία για τον υπολογισμό της αξίας διάρκειας ζωής. Η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς κατά το παρελθόν και η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών του πελάτη που προσφέρει, όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο, η τεχνολογία της εξόρυξης δεδομένων, βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν τον κίνδυνο που ενέχει κάθε πελάτης για αυτές καθώς και την απόδοση που αυτός τους προσφέρει.

Από στρατηγική άποψη ο προμηθευτής-πωλητής επιθυμεί να διατηρήσει μια μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη γιατί έχει αποδειχτεί από έρευνα ότι κοστίζει πέντε με επτά φορές περισσότερο η εύρεση νέων πελατών από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων¹². Η διατήρηση ωστόσο μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη θα εξαρτηθεί από το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη αλλά και του πωλητή. Η ικανοποίηση είναι αυτή που επιτρέπει σε μια επιχειρηματική σχέση να προχωρήσει μέχρι εκείνου του σημείου όπου ανάμεσα στα δύο μέρη θα υπάρχει ισχυρή δέσμευση. Και φυσικά όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από προηγούμενες επαφές πελάτη-πωλητή, τόσο περισσότερο πιθανό είναι να δεσμευτούν και σε μια μελλοντική σχέση ζωής¹³.

1.4. Η σημασία του CRM.

Το CRM δεν αποτελεί απλά αυτοματοποίηση του παραδοσιακού τρόπου πωλήσεων, του marketing, της αλυσίδας των προμηθευτών και των λειτουργιών “back office” μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, παρά μια ολόκληρη στρατηγική “μεταμόρφωσης” της επιχείρησης όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο αυτή αντιμετωπίζει κάθε πελάτη.

Το CRM αποτελεί απαραίτητη επιλογή για κάθε επιχείρηση που θέλει να χτίσει μια δυνατή πελατειακή βάση και να πρωταγωνιστεί στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο επιχειρηματικό σκηνικό καθώς το CRM είναι ο σταθερός “σκελετός” πάνω στον οποίο οικοδομούνται σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αμοιβαίου οφέλους μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων. Οι

πελάτες είναι αν όχι το σημαντικότερο, ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης, που οφείλει όχι μόνο να διατηρεί αλλά και να επαυξάνει¹⁴.

Η διαχείριση των σχέσεων πελατών ως στρατηγική εμφανίστηκε λόγω της διαφορετικότητας του κάθε πελάτη όσον αφορά στις προτιμήσεις και τις αγοραστικές του συνήθειες. Εάν όλοι οι πελάτες μιας επιχείρησης ήταν ίδιοι δε θα υπήρχε ανάγκη να κάνει την εμφάνισή της η έννοια του CRM¹⁵.

Σε καθημερινή βάση οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν χιλιάδες επαφές με τους πελάτες τους. Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο του CRM μετατρέπει όλες αυτές τις αλληλεπιδράσεις σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δύο πλευρές. Κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς την παρεχόμενη στους πελάτες της εξυπηρέτηση, αποκτώντας ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το CRM βοηθά μια επιχείρηση να κατανοήσει ποιους πελάτες αξίζει να αποκτήσει, ποιους να διατηρήσει, ποιοι αποτελούν στρατηγικούς πελάτες για αυτήν, ποιοι είναι κερδοφόροι και τέλος ποιοι πρέπει να εγκαταλειφθούν. Για να επιτύχει μια επιχείρηση το στόχο της εστίασης στον κατάλληλο πελάτη, χρειάζεται ένα δημιουργικό μίγμα στρατηγικών, διαδικασιών, τεχνολογιών, πληροφοριακών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

Προκειμένου μια επιχείρηση να καταφέρει να επιβιώσει μακροχρόνια, στη σύγχρονη εποχή όπου κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός, πρέπει να εστιάσει στα ακόλουθα τρία σημεία για να ικανοποιήσει τους πελάτες της¹⁶:

- § στην εξατομίκευση της εξυπηρέτησης για κάθε πελάτη (customization)
- § στο “χτίσιμο” προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες
- § στην υποστήριξη-εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Στο διάγραμμα 1.3, παριστάνονται αυτές οι τρεις περιοχές εστίασης για ικανοποίηση του πελάτη.



Διάγραμμα 1.3: Οι τρεις περιοχές εστίασης του CRM για ικανοποίηση του πελάτη

Εξατομίκευση της εξυπηρέτησης (customization)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη επιχειρηματική κοινωνία, η οποία βασίζεται στην πληροφορία, δεν εξαρτάται πλέον από τη μαζική παραγωγή, το μαζικό marketing, τη μαζική διανομή, τις ομοιόμορφες για όλους τους πελάτες στρατηγικές και τις οικονομίες κλίμακας. Αντιθέτως, το κλειδί για επιχειρηματική επιτυχία είναι η μαζική εξατομίκευση (mass customization), δηλαδή η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που πληρούν τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες κάθε πελάτη ξεχωριστά (tailored products/services)¹⁷.

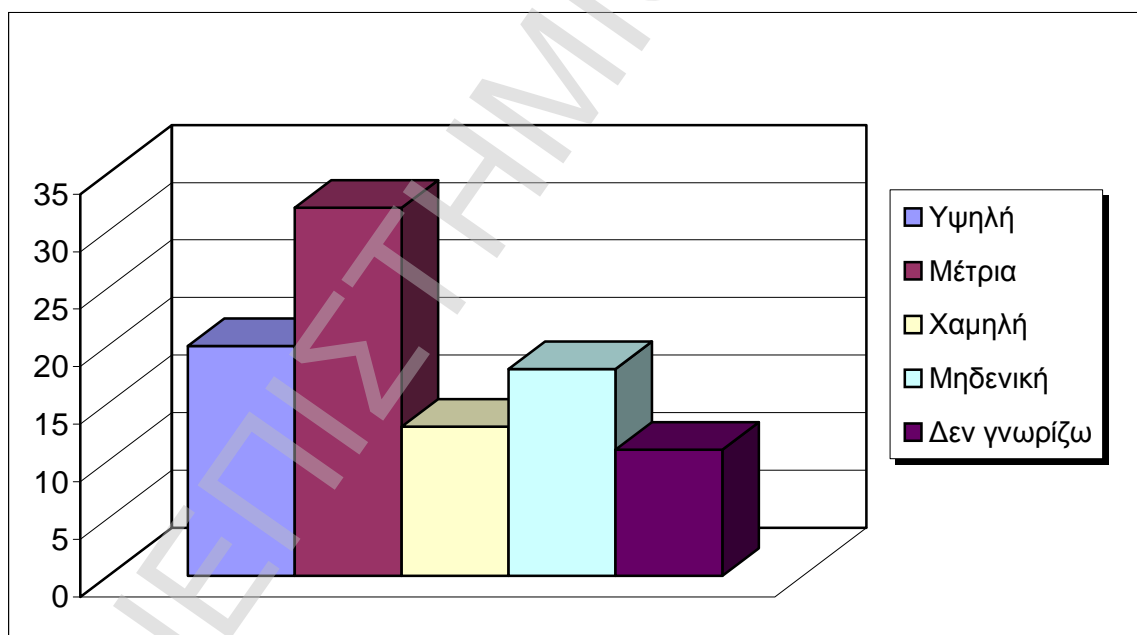
Προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες (personal relationships)

“Χτίσιμο προσωπικών σχέσεων” με τους πελάτες της επιχείρησης σημαίνει ότι η επιχείρηση ακούει τι θέλει ο πελάτης και διαρκώς του προσθέτει αξία. Πελάτης και επιχείρηση αποζητούν αμοιβαία εμπιστοσύνη και αμοιβαία οφέλη μέσα από προσωπικές σχέσεις. Ωστόσο, κάποιοι πελάτες στηρίζουν τις αγορές τους σε μη προσωπικά μέσα, για παράδειγμα το Διαδίκτυο, χωρίς αυτό να μειώνει την ανθρώπινη ανάγκη για προσωπικές σχέσεις.

Υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales service)

Οι πελάτες έχουν την ανάγκη υποστήριξης και μετά την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στη σημερινή εποχή όπου τα υψηλά επίπεδα ποιότητας και μόνο αυτά δεν προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η προσοχή και εξυπηρέτηση του πελάτη και μετά την πώληση θέτει την επιχείρηση σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών. Λέγεται ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι πέντε φορές πιο σημαντική από την τιμή του προϊόντος και ότι ειδικά η υποστήριξη μετά την πώληση είναι πέντε φορές πιο σημαντική από την εξυπηρέτηση¹⁸.

Στο διάγραμμα 1.4 παριστάνεται και γραφικά η σημασία του CRM στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης σε ποσοστά.



Διάγραμμα 1.4: Σημασία του CRM

Πηγή: IDC's European Software End-User Survey, 2001

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Dussart, C., 2001, "Transformative power of e-business over consumer brands". European Management Journal, vol.19, Is. 6, pp. 629-637.
2. Kuchiskas, S., on Regis Mc Kenna, 2000, "The end of Marketing". Business2.com, pp. 134-139.
3. Ernst & Young, March 1999, "Customer relationship management", Business Week, pp. 27-43.
4. Bose, R., 2002, "Customer relationship management: key components for IT success". Industrial Management & Data Systems, vol. 102, n.2, p. 89.
5. Cherry Tree and Co, 2000, "Extended enterprise applications", Spotlight Report, www.cherrytreeco.com
6. Kotler, P., 1997, "Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
7. Wells, J.D., Fuerst, W.L., Choobineh, J., 1999, "Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction", Information & Management, pp. 35-54.
8. Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., 2001, "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν-προγραμματισμός και σχεδίαση", Εκδόσεις Ε. Μπένου, σ. 153.
9. Rigby, D., Reichheld F., Scheffer P., February 2002, "Avoid the four perils of CRM", Harvard Business Review, vol. 80, n. 2.
10. IDC & Cap Gemini, "Four elements of customer relationship management", Cap Gemini, White Paper.
11. Ryals, L., 2002, "Are your customers worth more than money", Journal of retailing and consumer services, www.sciencedirect.com
12. Bhole., K.R., 1996, "Beyond customer satisfaction to customer loyalty", American Management Association, New York.
13. Ganesan., S., 1994, "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", Journal of Marketing, vol. 58, pp.1-19.
14. "Το CRM μονόδρομος για την ενίσχυση των πελατοκεντρικών σχέσεων", Executive Know How, Μάιος 2002.

15. Mc Kim, B., Hughes, A., 2000, "How to measure CRM success", Target Marketing, pp. 138-149.

16. Galbreath, J., Rogers, T., 1999, "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business", The TQM Magazine, vol. 11, n. 3, pp. 161-171.

17. Harari, O., "Leapfrogging the competition", American Century Press, Washington DC, p.96.

18. Bhote, K.R., ό.π.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εξέλιξη του CRM

Η παραδοσιακή προσέγγιση του marketing δίνει έμφαση στη διαχείριση των τεσσάρων στοιχείων του μίγματος marketing¹ (4P'S) δηλαδή στο προϊόν (product), την προβολή (promotion), τη διανομή (place) και τέλος την τιμολόγηση (price). Τα τελευταία χρόνια ωστόσο η παραδοσιακή αυτή προσέγγιση αμφισβητείται και αντικαθίσταται στις επιχειρήσεις από μια μορφή διαλειτουργικού marketing (cross functional marketing), το CRM.

Η νέα προσέγγιση της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες αναγνωρίζει αφενός αυτά τα τέσσερα στοιχεία ως πολύ σημαντικά αλλά ταυτόχρονα εξυπηρετεί την ανάγκη μιας διαλειτουργικής εστίασης στο marketing. Η έμφαση μετατοπίζεται από την απόκτηση του πελάτη στη διατήρηση του πελάτη, εξασφαλίζοντας ότι χρόνος, χρήμα και άλλοι πόροι διατίθενται και στα δυο αυτά έργα.

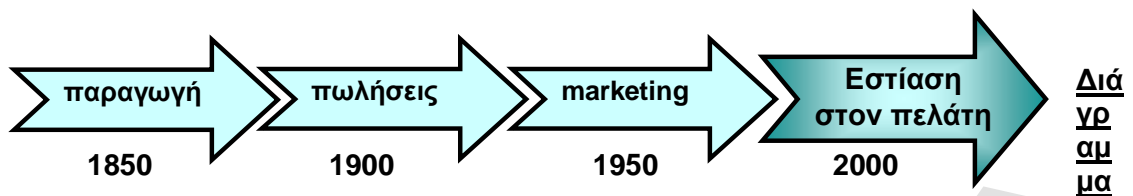
Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη χρειάζεται να έχει συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας της αξιοποίησης των πόρων που διατίθενται στο χτίσιμο σχέσεων με τον πελάτη, όπως τις τελευταίες δυο δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί τέτοια συστήματα για τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης δηλαδή της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών, του ανθρώπινου δυναμικού και της πληροφοριακής τεχνολογίας. Τέτοια συστήματα ωστόσο δεν προσφέρονται από το παραδοσιακό marketing.

Σήμερα μιλάμε για την εμφάνιση μιας νέας επιχειρηματικής κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων πραγματοποιείται με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με το παρελθόν και η οποία επιβάλλει στις επιχειρήσεις την εφαρμογή νέων λύσεων και τη χάραξη νέων στρατηγικών προκειμένου να ανταποκριθούν στην αλλαγή αυτή.

Το CRM έχει τις ρίζες του στο “marketing των σχέσεων” (relationship marketing), όπου μια επιχείρηση χρησιμοποιεί συνδυαστικά προσεγγίσεις marketing, επικοινωνίας και εξυπηρέτησης προκειμένου να προσδιορίσει κάποιον πελάτη, να δημιουργήσει μια σχέση μαζί του και να τη διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποβεί προς όφελος και των δυο μερών²

Το 1850 οι επιχειρήσεις προσανατολιζόνταν στην παραγωγή (market orientation) καθώς μπορούσαν να πωλήσουν σχεδόν ό,τι παρήγαγαν. Στις αρχές του 1900 όμως όταν ο ανταγωνισμός άρχισε να αυξάνει δυναμικά και ο πελάτης να αποκτά μεγαλύτερη δύναμη, οι επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται στις πωλήσεις (sales orientation). Το 1950 οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι πρέπει να καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών, παρά να προσπαθούν να τους πείσουν να αγοράσουν αυτό που έχουν προς πώληση. Έτσι περάσαμε στον προσανατολισμό στο marketing (marketing orientation) όπου στόχος είναι η ανταπόκριση στις επιθυμίες του πελάτη. Σήμερα είμαστε πλέον στα πρώτα στάδια ενός νέου προσανατολισμού στον πελάτη(customer-centric orientation)³ όπου οι επιχειρήσεις δε δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο μίγμα marketing αλλά κατευθύνονται από τις ιδιαίτερες προτιμήσεις κάθε πελάτη.

Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές τάσεις από το 1850 έως σήμερα:

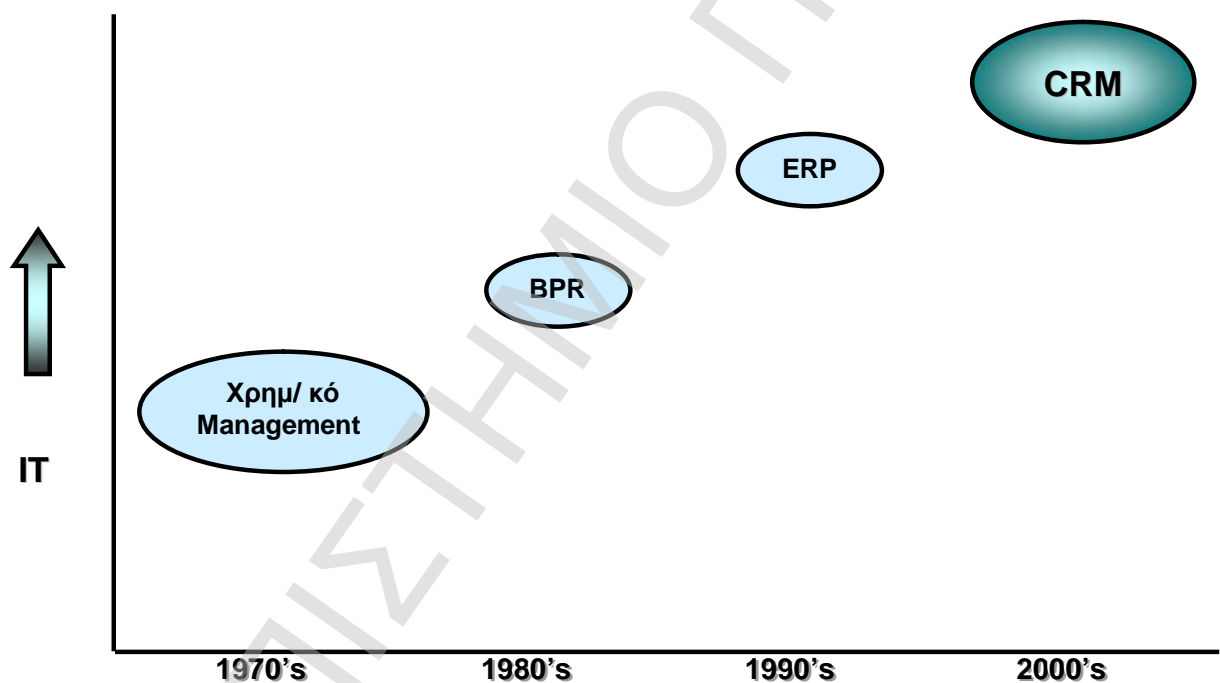


2.1: Επιχειρηματικοί προσανατολισμοί τα τελευταία 150 χρόνια

Η ιδέα της μαζικής παραγωγής (mass production) και του μαζικού marketing (mass marketing), η οποία είχε πρωτοεμφανιστεί στα χρόνια της Βιομηχανικής Επανάστασης, εμπλουτίζεται από νέες ιδέες στις οποίες οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν το βασικότερο επιχειρηματικό θέμα⁴. Οι επιχειρήσεις σήμερα ενδιαφέρονται να αυξήσουν την αξία του πελάτη ολοένα και περισσότερο, χρησιμοποιώντας μια πληθώρα εργαλείων και τεχνικών CRM, όπως είναι οι τεχνικές data warehousing και data mining, βασιζόμενες πάντα στις αρχές του “marketing των σχέσεων”.

Οι παλιές προσεγγίσεις εστίασης στο προϊόν, στις οποίες το μοντέλο ήταν “σχεδιασμός- χτίσιμο- πώληση”, αντικαθίστανται από σύγχρονες προσεγγίσεις εστίασης στον πελάτη με το μοντέλο “πώληση- σχεδιασμός- ανασχεδιασμός”. Το μαζικό marketing δίνει τη θέση του στο εξατομικευμένο marketing (one-to-one marketing)⁵. Δεδομένου του υψηλού κόστους απόκτησης νέων πελατών, η εστίαση του marketing μετατοπίζεται από την απόκτηση νέων πελατών και την έννοια του εύρους της πελατειακής βάσης, στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την έννοια του βάθους των αναγκών αυτών. Σαφώς η γενικευμένη χρήση του Διαδικτύου συνεισέφερε στη μετατόπιση αυτή της εστίασης του marketing, καθώς on-line πληροφόρηση είναι διαθέσιμη στους πελάτες ανά πάσα στιγμή καθιστώντας τους περισσότερο ενημερωμένους μα και απαιτητικούς.

Οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν αλλάξει τρόπο προσέγγισης των επιχειρηματικών θεμάτων. Έτσι ενώ τη δεκαετία του 1970 έμφαση δινόταν στο χρηματοοικονομικό management, τη δεκαετία του 1980 στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) και στα 1990 στα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP), οι σημερινοί managers στρέφονται στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες⁶, κάτι που ενισχύεται και από τον ολοένα αυξανόμενο ρόλο της Πληροφοριακής Τεχνολογίας, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2:



Διάγραμμα 2.2: Η πορεία του CRM στο χρόνο

Η έμφαση στο CRM τα τελευταία χρόνια δε σημαίνει ότι αυτό δεν προϋπήρχε. Η αρχή και τα εύσημα της καινοτομίας ανήκουν στην επιχείρηση Dell, η οποία χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο εισήγαγε μια πρωτόγνωρη μέθοδο προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών της, με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει πάνω από 40.000 ιστοσελίδες ειδικά προσαρμοσμένες στις ανάγκες

κάθε πελάτη της. Τα συστήματα CRM έχουν γνωρίσει μεγαλύτερη άνθηση τα τελευταία πέντε χρόνια, καθώς πρωτίτερα βρίσκονταν κάτω από τη σκιά των συστημάτων σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (ERP). Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την αυτοματοποίηση και ολοκλήρωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και τη συγκέντρωση ενιαίων δεδομένων και πληροφοριών με δυνατότητα άμεσης προσπέλασης σε ολόκληρη την επιχείρηση⁷.

Ειδικά στην Ελλάδα, ο όρος CRM κέντρισε το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών τα τελευταία τρία χρόνια⁸.

2.2. Παλαιότεροι και σύγχρονοι ορισμοί του CRM

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) σύμφωνα με τον Anton⁹ (1996) «είναι μια περιεκτική, λειτουργική στρατηγική marketing η οποία ενοποιεί σε μια επιχείρηση τις έννοιες τεχνολογία, διαδικασίες και όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που στρέφονται γύρω από τον πελάτη». Εδώ το CRM ορίζεται κυρίως σε όρους απόκτησης και διατήρησης του πελάτη και της προκύπτουσας κερδοφορίας.

Σύμφωνα με τον Galbreath (1999) η έννοια του CRM ορίζεται ως εξής: «CRM είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση προκειμένου να αναγνωρίσει, να αποκτήσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει πιστούς και κερδοφόρους πελάτες, παραδίδοντας στο σωστό πελάτη το κατάλληλο προϊόν ή την υπηρεσία, μέσα από το σωστό κανάλι διανομής, το σωστό χρόνο και με το καλύτερο κόστος»¹⁰. Το CRM ενοποιεί τις λειτουργίες

των πωλήσεων, του marketing, του σχεδιασμού των επιχειρησιακών πόρων και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσα από την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, την εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων, και την αξιοποίηση πληροφοριακών πόρων, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας κάθε διεπαφής πελάτη-επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Chablo (1999): «*Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, διατηρώντας και διευρύνοντας τις σχέσεις της με υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες*»¹¹. Η δημιουργία πελατών συνίσταται στην αναγνώριση και στόχευση νέων τμημάτων αγοράς και την προσέλκυση νέων αγορών-στόχων. Η μακροχρόνια διατήρηση της πελατειακής βάσης επιτυγχάνεται με την παρακολούθηση της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη και το συνεχή προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις επιθυμίες του πελάτη. Τέλος, η διεύρυνση της αξίας του πελάτη είναι αποτέλεσμα αξιοποίησης πολιτικών σταυροειδών (cross-selling) και αναβαθμισμένων πωλήσεων (up-selling).

Σύμφωνα με τον Ryals (2000): «*Το CRM είναι η διαχείριση μιας σχέσης ζωής με τον πελάτη μέσα από τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας*»¹². Η τεχνολογία ωστόσο απλά εξυπηρετεί στη μετατροπή της στρατηγικής σε επιχειρηματικά αποτελέσματα. Το σημαντικότερο ρόλο στο CRM παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και όχι η πληροφοριακή τεχνολογία¹³.

Ο ορισμός του Swift (2001) για το CRM είναι ο εξής: «*CRM είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση κατανόησης και επιρροής της καταναλωτικής συμπεριφοράς μέσω πολλών τρόπων επικοινωνίας με τον πελάτη, προκειμένου να βελτιωθεί η απόκτηση του πελάτη, η διατήρησή του, η πίστη του και η*

κερδοφορία του»¹⁴. Στον ορισμό αυτόν του Swift παρατηρούμε ότι μπαίνει το στοιχείο της επιρροής και αλλαγής της συμπεριφοράς του κάθε καταναλωτή-πελάτη μέσω της επικοινωνίας, κάτι που οφείλεται στην ταχύτατη ανάπτυξη του Internet μέσω του οποίου οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους δίχως τοπικούς ή χρονικούς περιορισμούς και οι σκέψεις ή η συμπεριφορά τους μπορούν να αλλάξουν εύκολα από άλλους.

Ο Hamilton (2001) ερμηνεύει την έννοια του CRM ως εξής: «Αποτελεί μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πολλών δεδομένων που αφορούν στον πελάτη, τα οποία έχουν συλλεχθεί από διάφορες πηγές, όπως για παράδειγμα από κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, από τηλεφωνικές πωλήσεις κλπ. και τα οποία μπορούν να προσφέρουν βαθύτερη γνώση της συμπεριφοράς του πελάτη»¹⁵. Η άποψη του Hamilton δίνει έμφαση κυρίως στα δεδομένα των πελατών καθώς η χρήση μιας βάσης δεδομένων (data warehousing) και η ανάλυση των δεδομένων αυτών (data mining) βοηθά τις επιχειρήσεις να έχουν σαφή γνώση του προφίλ κάθε πελάτη και να συμπεριφέρονται διαφορετικά σε κάθε τμήμα πελατών¹⁶.

Σύμφωνα με τους Davenport, Harris και Kohli (2001): «Διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι όλα εκείνα τα εργαλεία, οι τεχνολογίες και οι διαδικασίες που απαιτούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου να διαχειριστούν, να βελτιωθούν ή να διευκολυνθούν οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση των πελατών και των επιχειρηματικών εταίρων»¹⁷.

Σύμφωνα με τον Smith (2001): «CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που συνδυάζεται με τεχνολογία προκειμένου να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά το σύνολο του κύκλου ζωής του πελάτη»¹⁸. Ο Smith ορίζει το CRM από στρατηγικής σκοπιάς, όπως και ο Buttle (2002): «CRM είναι η κύρια

επιχειρηματική στρατηγική η οποία ολοκληρώνει εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες με εξωεπιχειρησιακά δίκτυα προκειμένου να προσφέρει αξία στους πελάτες της επιχείρησης. Σαν στρατηγική βασίζεται στην υψηλή ποιότητα των δεδομένων των πελατών και υλοποιείται με τη βοήθεια της Πληροφοριακής Τεχνολογίας»¹⁹.

Αντίθετα ο Rembrandt (2002) βλέπει το CRM από λειτουργικής σκοπιάς: «Ένα καλό πρόγραμμα CRM διευκολύνει τους πελάτες να έχουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφορία που χρειάζονται ανά πάσα στιγμή, 24 ώρες την ημέρα και 7 ημέρες την εβδομάδα και περιλαμβάνει το χτίσιμο ιστοσελίδας, εργαλεία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και τη δυνατότητα συζήτησης των προβλημάτων κάθε πελάτη παρά ένα απλό ηλεκτρονικό σύστημα απόκρισης σε ερωτήσεις»²⁰.

2.3. Προϋποθέσεις υιοθέτησης ενός συστήματος CRM

Για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε μια επιχείρηση απαιτείται να πληρούνται οι αναγκαίες τεχνολογικές και οργανωτικές προϋποθέσεις.

Έτσι από πλευράς τεχνολογικής υποδομής, η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος CRM απαιτεί την ύπαρξη ενός σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου (call center) και της τεχνολογίας CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Η τεχνολογία αυτή αναφέρεται σε συστήματα που επιτρέπουν σε έναν υπολογιστή να λειτουργεί σαν τηλεφωνικό κέντρο, να δέχεται εισερχόμενες κλήσεις και να

τις κατευθύνει για απάντηση στην κατάλληλη συσκευή ή το κατάλληλο άτομο. Σήμερα τα συστήματα CTI διαχειρίζονται κάθε μορφής επικοινωνία, εισερχόμενη και εξερχόμενη, συμπεριλαμβάνοντας τηλεφωνικές κλήσεις, fax και μηνύματα μέσω Διαδικτύου²¹. Για το χτίσιμο του προφίλ κάθε κερδοφόρου πελάτη απαιτείται ένα σύστημα αποθήκευσης δεδομένων (data warehousing), που θα αποτυπώνει την αγοραστική συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Οι “αποθήκες δεδομένων” περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία δεδομένων που αφορούν στον πελάτη και δίνουν μια περιεκτική, συνολική εικόνα των επιχειρηματικών συνθηκών σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Η ανάπτυξή τους συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη συστημάτων που διευκολύνουν την εξόρυξη δεδομένων από λειτουργικά συστήματα και την εγκατάσταση ενός διοικητικού συστήματος βάσης δεδομένων που παρέχει στους διοικούντες την επιχείρηση εύκολη πρόσβαση στα δεδομένα. Ο όρος “data warehousing” γενικά αναφέρεται στο συνδυασμό πολλών διαφορετικών βάσεων δεδομένων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Τα συστήματα CRM στηρίζονται στα ενοποιημένα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP) διότι για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη ένα σύστημα CRM χρειάζεται οικονομικά στοιχεία καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας κάτι που προσφέρεται από τα ERP συστήματα. Άρα απαιτείται ολοκλήρωση των ERP συστημάτων με το σύστημα του CRM. Τέλος, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη²².

Γενικά, θεωρείται αναγκαίο να υπάρχει η απαραίτητη υποδομή μηχανοργάνωσης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το σύνολο των εφαρμογών

CRM. Η υποδομή αυτή θα πρέπει να προβλέπει και να προλαμβάνει τις ανάγκες του πελάτη και να τις ικανοποιεί, καθώς γίνεται ολοένα και εντονότερο το φαινόμενο των πελατών που δεν ενημερώνουν τις επιχειρήσεις για τις προσωπικές ανάγκες τους και λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού στρέφονται σε άλλη επιχείρηση που θα τους τις ικανοποιεί. Ωστόσο γενικά η τεχνολογική εφαρμογή μιας CRM λύσης είναι μια δύσκολη υπόθεση διότι:

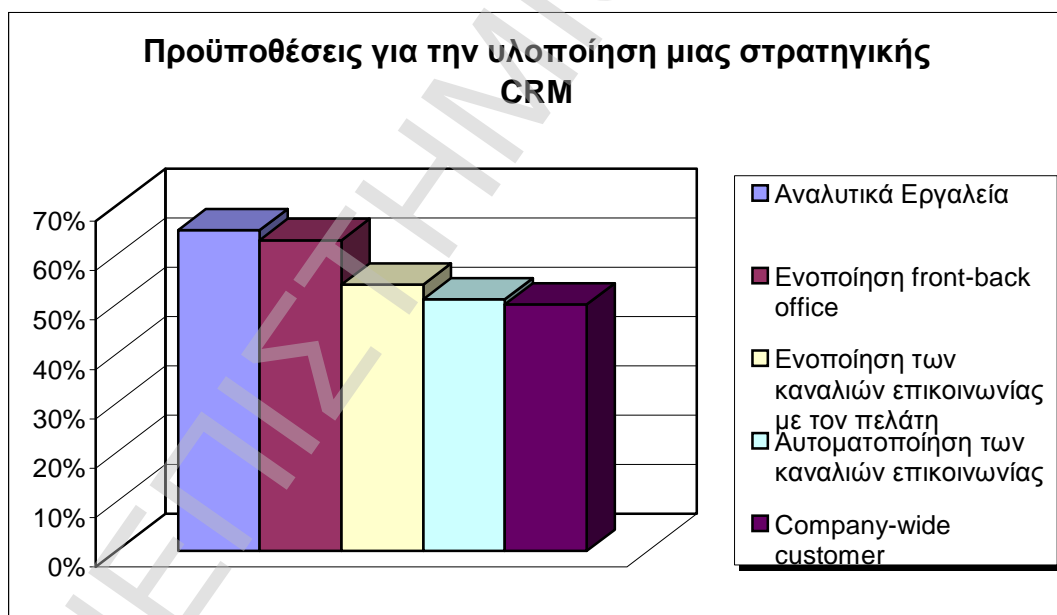
- χρειάζονται μεγάλες βάσεις δεδομένων.
- έχουν εμφανιστεί νέες τεχνολογίες και εκπαιδευτικά προγράμματα.
- το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιείται δεν είναι ακόμα δοκιμασμένο για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού το CRM είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα πρέπει να υποστηρίζει²³:

- τη συγκέντρωση και την ενιαία αποθήκευση δεδομένων που αφορούν κάθε κίνηση του πελάτη αλλά και της επιχείρησης προς τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας.
- την παράλληλη ολοκλήρωση όλων των καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι πελάτες θα πρέπει να λαμβάνουν τις ίδιες πληροφορίες μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας(τηλεφωνικό κέντρο, fax, πωλητές, ηλεκτρονικά καταστήματα)
- την ανάλυση των δεδομένων των πελατών για τη δημιουργία τμημάτων-στόχων, προφίλ πελατών, την ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας και αξίας ζωής του πελάτη καθώς και τη δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς τους.
- τέλος, τη στρατηγική marketing

Από οργανωτικής πλευράς η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος απαιτεί μια πολιτισμική αλλαγή σε όλη την επιχείρηση και υποστήριξη της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας όχι μόνο από τα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη (upper management) αλλά και από άτομα-κλειδιά όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Άλλωστε, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, η αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) είναι ο σημαντικότερος λόγος αποτυχίας μιας στρατηγικής CRM. Τέλος θα πρέπει να επενδυθεί χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση των στελεχών πάνω στη χρήση νέων τεχνολογιών και την πρόσληψη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις.

Στο διάγραμμα 2.3 παριστάνονται και γραφικά οι προϋποθέσεις υλοποίησης μιας στρατηγικής CRM.



Διάγραμμα 2.3: Προϋποθέσεις υλοποίησης CRM

Πηγή: IDC's European Software End-User Survey, 2001

2.4. Φάσεις του CRM

Το CRM στην πραγματικότητα είναι μια επαναληπτική διαδικασία, ένας κύκλος που αποτελείται και ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις²⁴:

1. Ανάλυση γνώσης-αποτίμηση (*knowledge discovery-assessment*)

Στη φάση αυτή μελετώνται και αναλύονται τα δεδομένα του πελάτη δημογραφικά, ψυχογραφικά κλπ. για την απόκτηση γνώσης και τη δημιουργία ενός μοντέλου συμπεριφοράς του. Στόχος είναι η αναγνώριση πιθανών ευκαιριών για επένδυση και προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Στη φάση αυτή γίνεται αποτίμηση των λειτουργιών του marketing, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών και συγκρίνεται η τρέχουσα κατάσταση με τους επιθυμητούς στόχους.

2. Σχεδιασμός (*market planning*)

Σε αυτή τη δεύτερη φάση, το τμήμα marketing της επιχείρησης αποφασίζει το σχεδιασμό προσφορών και των τρόπων προσέγγισης των πελατών, όπως αυτοί αποτιμήθηκαν στην προηγούμενη φάση. Στο σημείο αυτό μελετάται επίσης η αρχιτεκτονική του κέντρου επικοινωνίας, σχεδιάζεται το σύστημα και διαχειρίζεται η αλληλεπίδραση με τον πελάτη μέσα από μηνύματα και προσφορές σε όλα τα πιθανά σημεία επαφής.

3. Εκτέλεση και βελτίωση (*execution-refinement*)

Στη φάση αυτή υλοποιούνται όλα όσα μελετήθηκαν στη φάση του σχεδιασμού. Γίνεται αξιοποίηση της γνώσης που έχει συσσωρευτεί στις προηγούμενες φάσεις ώστε να εκτελεστούν αποτελεσματικά οι προγραμματισμένες εκστρατείες προώθησης των προϊόντων. Επίσης στο

σημείο αυτό εκτιμώνται τα αποτελέσματα της εκτέλεσης με ανάλυση των δεδομένων που έχουν προκύψει από την ανταπόκριση του πελάτη, τα στοιχεία των οποίων θα χρησιμοποιηθούν στη φάση της αποτίμησης του επόμενου κύκλου CRM. Τέλος πραγματοποιείται διόρθωση και βελτίωση της επικοινωνίας με τον πελάτη με βάση τα νέα δεδομένα²⁵.

2.5. Υλοποίηση συστήματος CRM

2.5.1. Προδιαγραφές υλοποίησης συστήματος

Οι βασικότερες προδιαγραφές που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα CRM είναι οι εξής²⁶:

- Η επιχείρηση πρέπει να καταγράψει πρωτίστως όλες τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας των πελατών δηλ. το marketing, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση.
- Να επιλέξει κάποιον στρατηγικό συνεργάτη ο οποίος θα διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία σε θέματα υλοποίησης λύσεων CRM, αλλά και εκτενή γνώση των αναγκών της επιχείρησης, ώστε να λειτουργήσει εκτός από υλοποιητής και ως σύμβουλος στην εφαρμογή του CRM.
- Να επιλέξει την κατάλληλη πλατφόρμα CRM βάσει υπαρχόντων και μελλοντικών αναγκών καθώς και βάσει τεχνολογικών κριτηρίων, επιζητώντας μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών.
- Να εφαρμόσει το CRM σταδιακά και να προβεί σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των χειριστών του συστήματος, μεταφέροντας το μήνυμα

ότι το CRM θα οργανώσει καλύτερα την καθημερινή τους ενασχόληση και δε θα τους δημιουργήσει πρόβλημα.

2.5.2. Εναλλακτικά σενάρια τρόπων υλοποίησης του CRM

Το μεγαλύτερο πρόβλημα των επιχειρήσεων στην απόφασή τους για υλοποίηση ενός CRM συστήματος ανάγεται στους περιορισμούς των υπάρχοντων εσωτερικών συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων²⁷. Τα συστήματα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίξουν συγκεκριμένες ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες χωρίς όμως να παρακολουθούν, να προγραμματίζουν ή να προβλέπουν την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, κάτι που προσφέρουν τα συστήματα CRM. Ως αποτέλεσμα, προκύπτουν σημαντικές δυσχέρειες όπου τελειώνει το ένα σύστημα και αρχίζει το άλλο, δηλαδή στις διασυνδέσεις μεταξύ τους.

Υπάρχει λοιπόν η δυνατότητα υλοποίησης ενός CRM συστήματος από την ίδια την επιχείρηση μέσω διασυνδέσεων πρόσθετων εφαρμογών σε ήδη υπάρχοντα συστήματα. Ωστόσο είναι πολύ ευκολότερο να υλοποιηθεί από την αρχή ένα νέο σύστημα με δυνατότητα υποστήριξης ολοκληρωμένων λύσεων που θα συνδέουν όλες τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης με τη διαχείριση των πελατών και των λοιπών συνεργατών της. Οι λύσεις αυτές προσφέρονται ως πακέτα λογισμικού από τρίτες επιχειρήσεις, μια μέθοδος η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση-πελάτη να αυξήσει το ρυθμό μετατροπής των πωλήσεων της από 18% σε 24%²⁸.

Οι επιχειρηματίες όμως οι οποίοι έχουν επενδύσει σε πληροφοριακή υποδομή δεν είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν μια ολοκληρωτικά νέα λύση για τη

διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Ως εκ τούτου, αναζητούνται λύσεις προς πολλές κατευθύνσεις για την αξιοποίηση των υπάρχοντων συστημάτων και την ενοποίησή τους από τις εταιρείες ανάπτυξης και υποστήριξης τεχνολογικών λύσεων²⁹.

2.5.3. Βήματα διαδικασίας υλοποίησης του CRM

Η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM για μια επιχείρηση είναι γενικά μια περίπλοκη διαδικασία ολοκλήρωσης υλικού (hardware), λογισμικού (software) και εφαρμογών (applications) γενικά δε αποτελεί πρόκληση η ιδέα μιας τέτοιας υλοποίησης. Ωστόσο, αποτελεί δύσκολο έργο διότι απαιτεί συνολική ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών, μεγάλο όγκο γνώσης, διαχείριση έργου (project management) και συνολικό σχεδιασμό.

Η ανάπτυξη γενικά ενός συστήματος CRM βασίζεται στην τυπική προσέγγιση του κύκλου ζωής του³⁰ (CRM development life-cycle) η οποία ολοκληρώνεται στις οχτώ φάσεις του διαγράμματος 2.4



Διάγραμμα 2.4: «Κύκλος ζωής CRM»

Για την ανάπτυξη οποιουδήποτε συστήματος ακολουθούνται αυτές οι οχτώ φάσεις. Ειδικά για την ανάπτυξη ενός CRM συστήματος υπάρχουν επιπλέον τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά για αποτελεσματικό ανασχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων ώστε να καλύπτουν την έννοια του εξατομικευμένου marketing (one-to-one marketing) και είναι τα εξής³¹:

- Αναγνώριση τρόπων συλλογής πληροφοριών σχετικών με τον πελάτη
- Ανασχεδιασμός των δεδομένων
- Αλληλεπίδραση με τον πελάτη μέσω χρήσης πληροφοριακής τεχνολογίας
- Μετάδοση δεδομένων

Αυτά τα χαρακτηριστικά ενσωματώνονται στις οχτώ φάσεις που περιγράφηκαν παραπάνω και τις οποίες θα εξετάσουμε αναλυτικά:

Φάση 1: Προγραμματισμός (planning)

Όπως συμβαίνει με όλα τα επιχειρηματικά σχέδια, έτσι και το σχέδιο υλοποίησης του CRM απαιτεί τη δέσμευση του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό γίνεται ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών και του πώς αυτές μπορούν να ανασχεδιαστούν ώστε να εξυπηρετούν μια σχέση ένα- προς- ένα (one-to-one interaction). Επίσης προσδιορίζονται τα σημεία αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, δηλαδή το πώς, πότε και πού η επιχείρηση θα έρχεται σε επαφή με τον πελάτη και παράλληλα γίνεται καταγραφή αυτών σε ένα πληροφοριακό σύστημα έτσι ώστε κάθε πληροφορία για τον πελάτη να είναι προσβάσιμη από όλους στην επιχείρηση. Ειδικά οι διοικούντες την επιχείρηση χρειάζονται πρόσβαση σε πληροφόρηση προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνουν.

Έτσι λοιπόν στη φάση του προγραμματισμού προσδιορίζονται και οι τρέχουσες διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς επίσης και το ποιες από αυτές θα διατηρηθούν, ποιες θα τροποποιηθούν και ποιες θα εκλείψουν.

Φάση 2: Έρευνα (research)

Στη φάση της έρευνας, η ομάδα της πληροφορικής χρειάζεται να αναγνωρίσει μεθόδους ώστε οι ανάγκες της επιχείρησης να συνάδουν με τη δομή του CRM. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να ληφθούν υπ' όψιν η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα, το υλικό και λογισμικό που διαθέτει η επιχείρηση, οι προμηθευτές κ.α. Κρίσιμη είναι επίσης και μια προσεκτική εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων και των συνθηκών της αγοράς.

Φάση 3: Συστημική ανάλυση και θεωρητική σχεδίαση (system analysis and conceptual design)

Η πρώτη φάση του προγραμματισμού μαζί με τη φάση της συστημικής ανάλυσης και του θεωρητικού σχεδιασμού αποτελούν τα πιο σημαντικά βήματα της διαδικασίας υλοποίησης του CRM. Οι βασικότεροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη φάση αυτή είναι:

- *Αλληλεπίδραση με τον πελάτη*

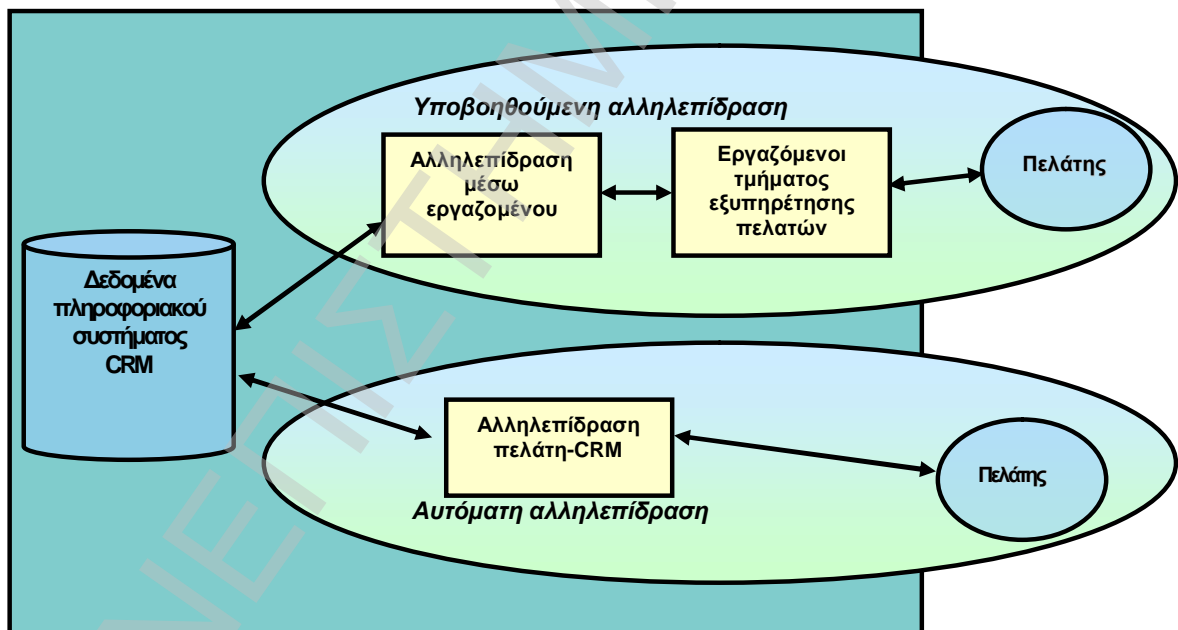
Υπάρχουν κυρίως δύο βασικοί τρόποι με τους οποίους ένα σύστημα CRM αλληλεπιδρά με τον πελάτη. Ο ένας είναι με χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, δηλαδή με χειροκίνητα μέσα (IT assisted interaction) και ο άλλος είναι με χρήση αυτόματων μέσων (automated interaction).

Στην πρώτη περίπτωση, μεταξύ του συστήματος CRM και του πελάτη μεσολαβεί ο εργαζόμενος. Παράδειγμα αλληλεπίδρασης πελάτη και CRM

συστήματος με χρήση πληροφοριακής τεχνολογίας είναι η ύπαρξη κέντρου υποστήριξης τηλεφωνημάτων όπου ο πελάτης μπορεί να τηλεφωνήσει και να κάνει ερωτήσεις, άμεσα να έρθει σε επαφή με κάποιον αντιπρόσωπο της επιχείρησης και να ζητήσει υποστήριξη υποβοηθούμενος από το πακέτο CRM που έχει υλοποιηθεί.

Στη δεύτερη περίπτωση της αυτόματης επικοινωνίας, ο πελάτης αλληλεπιδρά άμεσα με το σύστημα CRM. Για παράδειγμα, μέσω Διαδικτύου ή με τη χρήση αυτόματων τηλεφωνικών συστημάτων, χωρίς να απαιτείται η παρέμβαση τρίτου προσώπου.

Στο διάγραμμα 2.5 παρουσιάζονται και γραφικά οι εναλλακτικοί τρόποι αλληλεπίδρασης πελάτη-επιχείρησης.



Διάγραμμα 2.5: Υποβοηθούμενη και αυτόματη αλληλεπίδραση πελάτη-συστήματος

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wells et al., *Information & Management*, vol. 35, 1999

- *Στροφή σε εξωτερικούς συνεργάτες*

Εάν η επιχείρηση δεν έχει εμπειρία πάνω στο CRM, μπορεί να στραφεί σε εξωτερικούς πωλητές έτοιμων πακέτων-λύσεων CRM και συμβούλους για μια τέτοια υλοποίηση. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και την εκπαίδευση των εργαζομένων για εξοικείωση με το σύστημα CRM.

- *Υλοποίηση του συστήματος CRM σταδιακά*

Ένα από τα πλεονεκτήματα του CRM είναι ότι μπορεί να υλοποιηθεί σταδιακά. Ακόμα και αν η επιχείρηση διαθέτει τους κατάλληλους πόρους για τον ανασχεδιασμό της σε σύντομο χρονικό διάστημα, είναι προτιμότερο να υλοποιήσει το σύστημα CRM κατά στάδια ξεκινώντας από την υλοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών του. Έτσι η υλοποίηση κάποιων τεχνολογιών όπως είναι για παράδειγμα αποθήκευση δεδομένων σε μεγάλες βάσεις δεδομένων (data warehousing), εξόρυξη και ανάλυση των δεδομένων αυτών (data mining), ολοκληρωμένα τηλεφωνικά συστήματα και αναβαθμίσεις του δικτύου, αποτελεί προϋπόθεση για την υλοποίηση του CRM.

- *Ανασχεδιασμός των δεδομένων των πελατών*

Το τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης συνήθως επανεκτιμά τον τρόπο με τον οποίο αποθηκεύονται τα δεδομένα προκειμένου να υλοποιηθεί το CRM. Στο σημείο αυτό υλοποιούνται θέματα:

- ολοκλήρωσης των δεδομένων των πελατών σε όλη την επιχείρηση

Προκειμένου ένα σύστημα CRM να προσφέρει πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, οι χρήστες και οι διοικούντες πρέπει να μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση σε διάχυτη πληροφορία. Τα δεδομένα τα οποία είναι συγκεντρωμένα σε «αποθήκες»(data warehousing) πρέπει να εστιάζουν στον πελάτη και να

κατηγοριοποιούνται βάσει πελατών και όχι βάσει προϊόντων ή κάποιας άλλης μεθόδου.

- *Μελέτη σκοπιμότητας*

Εδώ η επιχείρηση πρέπει να μελετήσει το κατά πόσο διαθέτει τους κατάλληλους πόρους για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM-υλικούς και χρηματικούς- και την ανάλογη υποστήριξη από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και κυρίως από το ανώτατο management.

Φάση 4: Σχεδίαση (design)

Αφού έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη φάση του προγραμματισμού του όλου προγράμματος και έχει προσδιοριστεί η βιωσιμότητά του, η τέταρτη φάση περιλαμβάνει τη λεπτομερή σχεδίαση. Σχεδίαση σημαίνει επιλογή των βασικών τεχνολογιών δηλαδή της αρχιτεκτονικής δικτύου, των βάσεων δεδομένων, των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων (Decision Support Systems, DSS) και των πακέτων λογισμικού που θα εξυπηρετούν το σύστημα CRM.

Λόγω του ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων με τη μορφή του CRM βρίσκεται ακόμα σε πρώιμα στάδια ανάπτυξης στην αγορά, δεν υπάρχουν πακέτα που να προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση CRM. Αυτό που επιτυγχάνεται, συνήθως με τη βοήθεια κάποιου έμπειρου συμβούλου, είναι η ολοκλήρωση πολλών διαφορετικών πακέτων με πιο δύσκολη την ολοκλήρωση μεταξύ CRM και ERP πακέτων.

Φάση 5: Κατασκευή (construction)

Στη φάση αυτή εκτελείται το πρόγραμμα σχεδίασης της τέταρτης φάσης. Αν το όλο πρόγραμμα υλοποίησης του CRM δεν έχει καταταμηθεί σε στάδια, οι

περισσότερες επιχειρήσεις αποτείνονται σε κάποιον εξωτερικό σύμβουλο με εμπειρία σε θέματα κατασκευής συστημάτων CRM.

Φάση 6: Υλοποίηση (implementation)

Στη φάση αυτή πολύ σημαντικό ρόλο έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων όλων των επιπέδων της ιεραρχίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσουν όχι μόνο τους στόχους ενός συστήματος CRM, αλλά και το πώς η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος θα συνεισφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Φάση 7: Συντήρηση (maintenance)

Στη φάση αυτή η επιχείρηση επιδιώκει να εμπλουτίζει συνεχώς τις γνώσεις της γύρω από τους πελάτες της. Λόγω του δυναμικού χαρακτήρα της αγοράς, το CRM απαιτεί συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος. Το τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα του marketing, της παραγωγής κλπ., προκειμένου να αποδειχτεί κατά πόσο το σύστημα του CRM ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις στην επιχείρηση.

Φάση 8: Προσαρμογή (adaptation)

Στη φάση αυτή γίνεται προσαρμογή του συστήματος CRM ώστε να ανταποκρίνεται σε αλλαγές που συμβαίνουν στην επιχείρηση. Για παράδειγμα η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή η εμφάνιση ενός νέου καναλιού πώλησης αλλάζουν τα δεδομένα που πρέπει να συγκεντρωθούν.

Σύμφωνα με τους Rogers και Peppers³², τα βήματα της διαδικασίας υλοποίησης ενός CRM συστήματος είναι περισσότερο συγκεκριμένα σε σχέση με την παραπάνω προσέγγιση του κύκλου ζωής του CRM και είναι τα εξής τέσσερα:

1. Προσδιορισμός των πελατών της επιχείρησης.

Προσδιορίζονται όλα τα πολύτιμα στοιχεία, δημογραφικά και ψυχογραφικά, που αφορούν σε κάθε πελάτη και υποδεικνύουν την αγοραστική του συμπεριφορά και τη σχέση που έχει διαμορφώσει με την επιχείρηση. Τέτοια στοιχεία συλλέγονται από τα σημεία επαφής με τον πελάτη, όπως είναι οι πωλητές, τα τμήματα εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών, τα ηλεκτρονικά καταστήματα κλπ.

2. Κατηγοριοποίηση των πελατών βάσει σπουδαιότητας για την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό εφαρμόζεται ο κανόνας του Pareto, δηλαδή το 80% του κύκλου εργασιών προέρχεται από το 20% των πελατών. Αυτοί οι πελάτες που είναι οι περισσότερο προσοδοφόροι πρέπει να αναγνωριστούν και να διαχωριστούν από τους υπόλοιπους.

3. Ανάπτυξη μηχανισμών αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες.

Η επιχείρηση επανεκτιμά τα ήδη υπάρχοντα σημεία επαφής και δίνει κίνητρα στους πελάτες ώστε αυτοί να αρχίσουν διάλογο με την επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα της, τις διαδικασίες που ακολουθεί, την ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρει κλπ. Όλα αυτά τα δεδομένα που συλλέγονται από τα σημεία επαφής αποτελούν το πολυτιμότερο κεφαλαιουχικό στοιχείο της επιχείρησης, καθώς στην αρένα της νέας οικονομίας ο πελάτης και η σχέση μαζί του προσδίδουν στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4. Αξιοποίηση όλων των παραπάνω για την ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη.

Στο βήμα αυτό γίνεται αξιολόγηση όλων των συλλεγόμενων δεδομένων και αξιοποίηση αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να αυξηθεί η πιστότητα του πελάτη στην επιχείρηση.

2.5.4. Εμπόδια στην υλοποίηση ενός CRM συστήματος

Το CRM αποτελεί στην ουσία του μια νέα πολιτισμική πρωτοβουλία στην επιχείρηση³³. Γι αυτό και η υλοποίηση ενός CRM συστήματος συνεπάγεται σημαντικές αλλαγές σε επιχειρηματικές διαδικασίες, τις οποίες αλλαγές πρέπει να κατανοούν πλήρως όλοι οι χρήστες του συστήματος. Συχνά τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια που έχουν σχέση με τεχνολογία είναι καταδικασμένα να αποτύχουν εξαιτίας της παρεμβολής του ανθρώπινου παράγοντα³⁴. Το γεγονός αυτό οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

- Γνωστικοί περιορισμοί κατά την υιοθέτηση έξυπνων συστημάτων (intelligent systems).
- Δυσκολία διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφορίας και γνώσης.
- Δυσκολία αποδοχής και ένταξης στις καθημερινές διαδικασίες ενός τεχνολογικού συστήματος από όλη την ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης (διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές).
- Ανησυχία και φόβος του ανθρώπινου παράγοντα για το αν οι ανάγκες του θα ικανοποιηθούν από το νέο σύστημα.
- Φόβος για αλλαγή του status quo μέσα στην επιχείρηση.

Ειδικά τα προγράμματα υλοποίησης μιας λύσης CRM αποτυγχάνουν συχνά. Στοιχεία δείχνουν ότι περίπου 70%-90% των εφαρμογών αποτυγχάνουν και ότι μια στις πέντε εφαρμογές έχει βλάψει κυριολεκτικά τις σχέσεις με τους πελάτες³⁵. Οι λόγοι αυτής της αποτυχίας είναι πολλοί.

Ένας από αυτούς είναι ότι οι επιχειρήσεις υποτιμούν το εύρος της έννοιας του CRM και το θεωρούν απλά ως μια τεχνολογική εφαρμογή. Αντιθέτως το CRM είναι μια στρατηγική πρωτοβουλία που άπτεται όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.

Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων της αλυσίδας σχέσεων πελατών οδηγεί στην απόκτηση μιας ελλιπούς εικόνας για τον πελάτη³⁶. Πολύ συχνά τα άτομα που εμπλέκονται στην υλοποίηση του CRM δε γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν μεταξύ τους, πώς να επιλύουν συγκρούσεις και πώς να λαμβάνουν συλλογικές αποφάσεις. Αυτό έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματική εφαρμογή του CRM συστήματος.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός λόγος αποτυχίας υλοποίησης CRM συστημάτων είναι η προσκόλληση των επιχειρήσεων στον παραδοσιακό τρόπο πώλησης των προϊόντων τους³⁷. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι οργανωμένες κατά προϊόν ή κατά γεωγραφική περιοχή. Αυτή η κάθετη μορφή λειτουργικής δομής εμποδίζει την ορθή εκτέλεση των CRM στρατηγικών, διότι η υλοποίηση αυτών των στρατηγικών απαιτεί μια οριζόντια δομή, επικεντρωμένη στον πελάτη και μια ολιστική πελατοκεντρική θεώρηση.

Ένας από τους σπουδαιότερους λόγους αποτυχίας ενός προγράμματος CRM είναι η αντίσταση των διοικούντων και διοικούμενων σε κάθε επιχειρησιακή αλλαγή και γενικότερα η μη αποδοτική διαχείριση αλλαγών (change management). Έχει αποδειχτεί ότι το 87% των προγραμμάτων CRM

αποτυγχάνει για αυτόν το λόγο³⁸. Επίσης η έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση και τους εσωτερικούς παράγοντες-κλειδιά όλων των τμημάτων δυσχεραίνει την αποτελεσματική υλοποίηση του συστήματος. Σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter : *«Είναι λυπηρό το γεγονός ότι σχεδόν σε όλον τον κόσμο οι επιχειρήσεις αλλάζουν τόσο λίγο, όσο πρέπει να αλλάξουν και όχι τόσο όσο θα μπορούσαν να αλλάξουν»*³⁹.

Η αντίσταση στην αλλαγή που επιφέρει η υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, μπορεί να εκδηλωθεί από τα στελέχη κάθε ιεραρχικού επιπέδου, από το κατώτερο ως το ανώτατο. Όσο όμως υψηλότερα στην ιεραρχία της επιχείρησης βρίσκονται τα στελέχη που εκδηλώνουν αντίσταση, τόσο μεγαλύτερο είναι το εμπόδιο. Κι αυτό διότι όταν μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει νέες διαδικασίες προκειμένου να υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα CRM, οι managers είναι αυτοί οι οποίοι καλούνται να σχεδιάσουν μια στρατηγική αλλαγή, να καθοδηγήσουν και να βοηθήσουν τα κατώτερα στελέχη ώστε να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα.

Σύμφωνα με τον Ansoff: *«Τόσο η σχετική βιβλιογραφία, όσο και η εμπειρία δείχνουν ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή όταν τους κάνει να νιώθουν ανασφαλείς αλλά και όταν απειλείται η θέση τους»*⁴⁰. Ο φόβος δηλαδή για το άγνωστο, για την ανάληψη νέων ρόλων, για μείωση των αποδοχών κλπ. είναι λόγοι για τους οποίους τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης προτιμούν να μην προβούν στην αλλαγή που επιτάσσει η υλοποίηση ενός CRM προγράμματος.

2.6. Αρχιτεκτονική του CRM - Συστατικά μέρη του CRM

Προτού ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής ενός CRM συστήματος, οι επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα που αφορούν στους πελάτες. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να προέρχονται εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση ή να έχουν αποκτηθεί από εξωτερικές πηγές. Πηγές εσωτερικής συλλογής δεδομένων αποτελούν για παράδειγμα⁴¹:

- Συνοπτικοί πίνακες περιγραφής των πελατών που καταρτίζει μια επιχείρηση.
- Έρευνες που διεξάγει η επιχείρηση σε ομάδα πελατών που απαντά σε ερωτήσεις.
- Δεδομένα συμπεριφοράς που διαθέτει και τα οποία περιλαμβάνονται σε συστήματα συναλλαγών.

Η συλλογή δεδομένων πελατών από εξωτερικές πηγές μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τη γνώση που κατέχει για τον πελάτη⁴². Πηγές εξωτερικής συλλογής δεδομένων πελατών αποτελούν για παράδειγμα η έρευνα σε τηλεφωνικούς καταλόγους για τηλέφωνα και διευθύνσεις, η εύρεση του προφίλ του πελάτη σε ιστοσελίδες κλπ.

Η δομή ενός CRM πλαισίου μπορεί να συνοψιστεί σε τρία βασικά επίπεδα ανεξάρτητα από τον κατασκευαστή του πακέτου CRM που προωθείται ως λύση σε μια επιχείρηση⁴³ και τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν μαζί ως μια ενιαία συνεκτική οντότητα :

- ◆ Το λειτουργικό ή επιχειρησιακό CRM (operational CRM - oCRM)
- ◆ Το αναλυτικό CRM (analytical CRM – aCRM) και

- ◆ Το συνεργατικό CRM (collaborative CRM – cCRM)

2.6.1. Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Τα παραδοσιακά συστήματα CRM, τα οποία αυτοματοποιούν δραστηριότητες που έχουν σχέση με την επαφή με τον πελάτη, αποτελούν το λειτουργικό CRM και περιλαμβάνουν υποσυστήματα front office όπως:

- Αυτοματοποίηση των πωλήσεων(διαχείριση δυνητικών πελατών)
- Αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών (συστήματα τηλεφωνικών κέντρων-call centers, on- line βοήθεια κλπ)
- Αυτοματοποίηση ενεργειών marketing (αυτόματη επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου- email, αυτόματες προωθητικές ενέργειες κλπ.)

2.6.2. Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

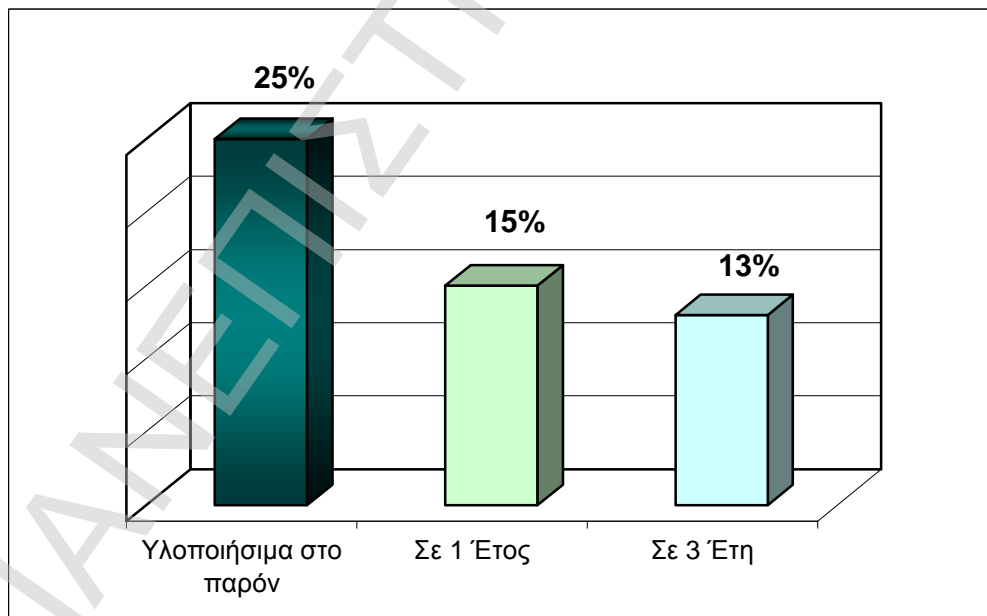
Τα συστήματα που υποστηρίζουν τις εσωτερικές διεργασίες, που περιγράφηκαν παραπάνω, της συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, οργάνωσης και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν στους πελάτες μιας επιχείρησης και παρέχουν την ευφυΐα (customer intelligence) που είναι αναγκαία για την ορθολογική υλοποίηση των στρατηγικών του CRM, αποτελούν το αναλυτικό επίπεδο του CRM.

Η συλλογή των στοιχείων, που έχουν προκύψει από το προηγούμενο λειτουργικό επίπεδο, πραγματοποιείται με τη βοήθεια των βάσεων δεδομένων.

Αυτές μπορεί να είναι μεγάλες και να συνδυάζουν βάσεις δεδομένων από όλη την επιχείρηση (*data warehousing*) ή να είναι μικρότερες και να εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης (*data marts*). Τα *data warehouses* αποθηκεύουν πληροφορίες για τους πελάτες και τα προϊόντα με στόχο την οργάνωση και αξιοποίηση των στοιχείων από το marketing και τις πωλήσεις.

Η δυνατότητα συλλογής τεράστιου όγκου δεδομένων πελατών που διαθέτουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, δυσχεραίνει την επεξεργασία των δεδομένων αυτών για την εξαγωγή πολύτιμων πληροφοριών. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που έχουν καταγραφεί στις αποθήκες δεδομένων (*data warehouses*) υλοποιείται με τη βοήθεια στατιστικών εργαλείων όπως είναι τα συστήματα OLAP (*Online Analytical Processing*) και μια νέα τεχνολογία που ονομάζεται εξόρυξη δεδομένων (*data mining*).

Στο διάγραμμα 2.6 παριστάνονται τα ποσοστά της χρήσης των παραπάνω αναλυτικών εργαλείων του CRM στην Ευρώπη.



Διάγραμμα 2.6: Χρήση αναλυτικών εργαλείων CRM στην Ευρώπη

Πηγή: IDC's European Software End-User Survey, 2001

2.6.2.1. OLAP και CRM

Τα συστήματα OLAP έκαναν την εμφάνισή τους στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ανέλυαν δεδομένα που είχαν συλλεχθεί από διάφορες πηγές εντός της επιχείρησης χωρίς να εστιάζουν ειδικά στην ανάλυση δεδομένων σχετικών με τους πελάτες. Συνήθεις εφαρμογές των συστημάτων OLAP ήταν η χρηματοοικονομική ανάλυση και η ανάλυση πωλήσεων, ο προϋπολογισμός κλπ., εφαρμογές δηλαδή οι οποίες απαιτούσαν συλλογικά δεδομένα και όχι εστιασμένα σε κάθε πελάτη.

Γενικά, αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης, μέσω της καλύτερης διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, μπορεί να επιτευχθεί με συνδυασμό των στοιχείων του λειτουργικού και του αναλυτικού λογισμικού. Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που εκάστοτε αντλούνται από το λειτουργικό CRM θα πρέπει να ενοποιούνται με δεδομένα του αναλυτικού CRM, με τέτοιον τρόπο ώστε οι υπεύθυνοι του marketing να μπορούν να προσδιορίσουν το πλήρες δυναμικό κάθε πελάτη (full profit potential), αντιλαμβανόμενοι την ιδιαίτερη αγοραστική συμπεριφορά του. Το γεγονός αυτό χαρακτηρίζει και την ανάγκη για ολοκληρωμένες προσεγγίσεις της έννοιας του CRM, όπου τόσο στοιχεία λειτουργικού όσο και στοιχεία αναλυτικού CRM θα δρουν παράλληλα για την επίτευξη ενός κοινού πελατοκεντρικού στόχου.

2.6.2.2. Εξόρυξη δεδομένων (data mining) και CRM

Περίπου στα ίδια χρονικά πλαίσια με τα συστήματα OLAP έκανε την εμφάνισή της και η τεχνολογία της εξόρυξης δεδομένων (data mining). Οι μέθοδοι εξόρυξης δεδομένων είτε χρησιμοποιούν στατιστικά μοντέλα για αποτίμηση στατιστικών υποθέσεων και έλεγχο των αποτελεσμάτων, είτε κάνουν χρήση τεχνικών τεχνητής νοημοσύνης (artificial intelligence) με σκοπό τον προσδιορισμό των παραμέτρων ενός μοντέλου. Η χρήση του μοντέλου αυτού μπορεί να ανακαλύψει κρυμμένες σχέσεις που υπάρχουν στα δεδομένα των πελατών και μπορεί να προβλέψει τη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά τους. Η τεχνολογία της εξόρυξης δεδομένων αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας που λέγεται «ανακάλυψη γνώσης» (knowledge discovery).

Η εξόρυξη δεδομένων χρησιμοποιείται σε πολλούς κλάδους όπως για παράδειγμα σε χρηματοπιστωτικές, κατασκευαστικές και επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, στο λιανεμπόριο κλπ. Στον κλάδο του λιανεμπορίου και ειδικά στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, η χρήση εργαλείων εξόρυξης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να παρέχει διαφορετικές υπηρεσίες σε διαφορετικούς πελάτες και να σχεδιάζει τη διαφημιστική της εκστρατεία βάσει των αγοραστικών συνηθειών των επισκεπτών του ηλεκτρονικού καταστήματος⁴⁴.

Η μελέτη του κύκλου ζωής του πελάτη (customer lifecycle) παρέχει ένα καλό θεωρητικό πλαίσιο εφαρμογής της εξόρυξης δεδομένων στη διαχείριση σχέσεων πελατών. Ο κύκλος ζωής του πελάτη περιλαμβάνει τέσσερα στάδια⁴⁵:

1. Δυνητικοί πελάτες (prospects)

Είναι τα άτομα εκείνα τα οποία έχουν ενταχθεί στην αγορά-στόχο της επιχείρησης (target group) αλλά δεν αποτελούν ακόμα πελάτες της.

2. Ανταποκρινόμενοι (responders)

Είναι οι δυνητικοί πελάτες οι οποίοι εκδηλώνουν πρόθεση για αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση.

3. Ενεργοί πελάτες (active customers)

Είναι εκείνοι που ήδη χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης.

4. Πρώην πελάτες (former customers)

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι «κακοί πελάτες», αυτοί δηλαδή που δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις πληρωμής τους και αυτοί οι οποίοι έστρεψαν τις αγορές τους σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

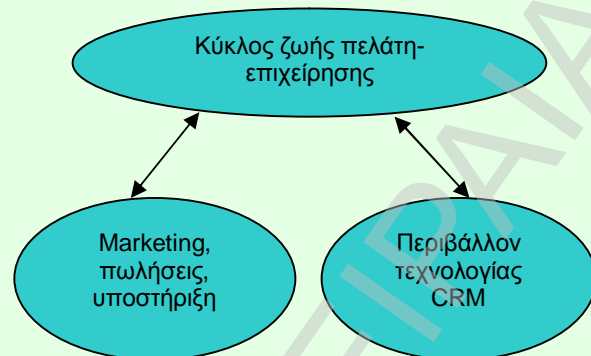
Το τελικό ζητούμενο από την υλοποίηση μιας CRM λύσης είναι η διαχείριση του παραπάνω κύκλου ζωής της σχέσης με τον πελάτη (*Customer Lifecycle Management, CLCM*), όπως αυτός παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.7. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια διαχείρισης των σχέσεων πελατών, ακολουθείται ένας αέναος κύκλος, που αποτελείται από τέσσερις διακριτές διαδικασίες⁴⁶:

- ✓ την επαφή (engage)
- ✓ την παραγγελία (transact)
- ✓ την εκτέλεση της παραγγελίας (fulfill)
- ✓ την υποστήριξη του πελάτη και του προϊόντος (service)

Το CLCM:

- ✓ Συντονίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τις τεχνολογίες και τον κύκλο ζωής του πελάτη.
- ✓ Συντονίζει το CRM με τα συστήματα πωλήσεων, marketing και υποστήριξης
- ✓ Επικεντρώνεται στις ανάγκες του πελάτη και όχι στην τεχνολογία ή τις διαδικασίες

Κύκλος ζωής CLCM



Διάγραμμα 2.7: Κύκλος ζωής της σχέσης με τον πελάτη (CLCM)

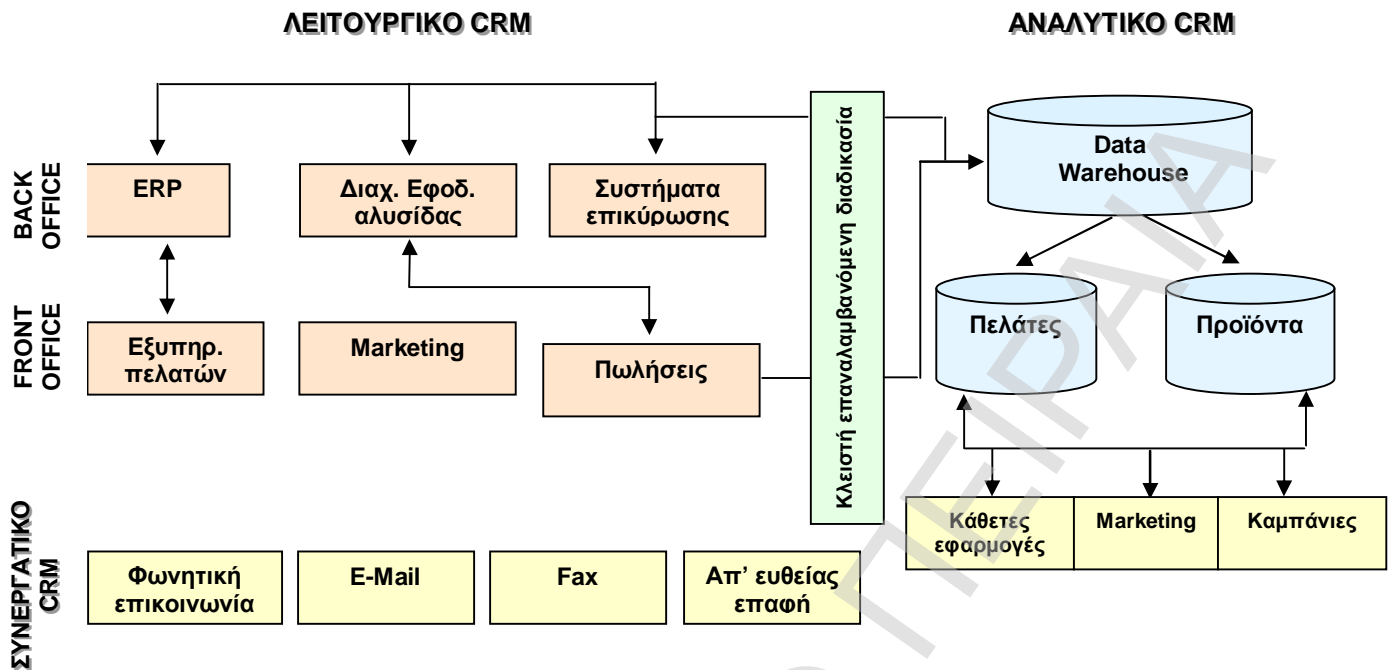
Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται για κάθε πελάτη και για κάθε επαφή με την επιχείρηση ξεχωριστά. Το CRM πρέπει να καταγράφει αυτή τη διαδικασία και να είναι σε θέση να παρέχει στοιχεία από όπου ζητηθούν. Εδώ είναι πολύ χρήσιμη η εφαρμογή της τεχνολογίας εξόρυξης δεδομένων, η οποία δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας ενιαίου προφίλ του πελάτη και παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών σε αυτόν. Επίσης με χρήση της τεχνολογίας εξόρυξης δεδομένων μπορεί να προβλεφθεί η κερδοφορία των δυνητικών πελατών καθώς μεταβαίνουν στην κατηγορία των ενεργών πελατών, το πόσο χρονικό διάστημα θα παραμείνουν στο στάδιο αυτό του κύκλου ζωής τους και πόσο πιθανόν είναι να φύγουν από αυτό.

2.6.3. Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το συνεργατικό CRM περιλαμβάνει όλα εκείνα τα συστήματα και τις μεθόδους που επιτρέπουν στους πελάτες, το προσωπικό και τους συνεργάτες

να έχουν πρόσβαση στην επιχείρηση και τα προϊόντα της αλλά και το αντίστροφο, δηλαδή πρόσβαση της επιχείρησης προς τους πελάτες, το προσωπικό και τους συνεργάτες της και τέλος επικοινωνία μεταξύ όλων αυτών. Τέτοια συστήματα πρόσβασης μπορεί να είναι μέσω φωνής όπως τηλέφωνο και IVR (Interactive Voice Response), διαδικτυακής σύσκεψης (web-conferencing), ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), φαξ και απευθείας επαφής. Ειδικά η τεχνολογία του Διαδικτύου επιτρέπει το μετασχηματισμό της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη σε μορφή ενός συνεχούς προσωπικού διαλόγου σε one-to-one βάση και άρα συντελεί στη δημιουργία σχέσεων πελατών που βασίζονται στη γνώση, στην εμπιστοσύνη και στην κατανόηση.

Στο διάγραμμα 2.8 παριστάνονται και γραφικά τα τρία επίπεδα της δομής ενός συστήματος CRM.



Διάγραμμα 2.8: Το περιβάλλον του CRM

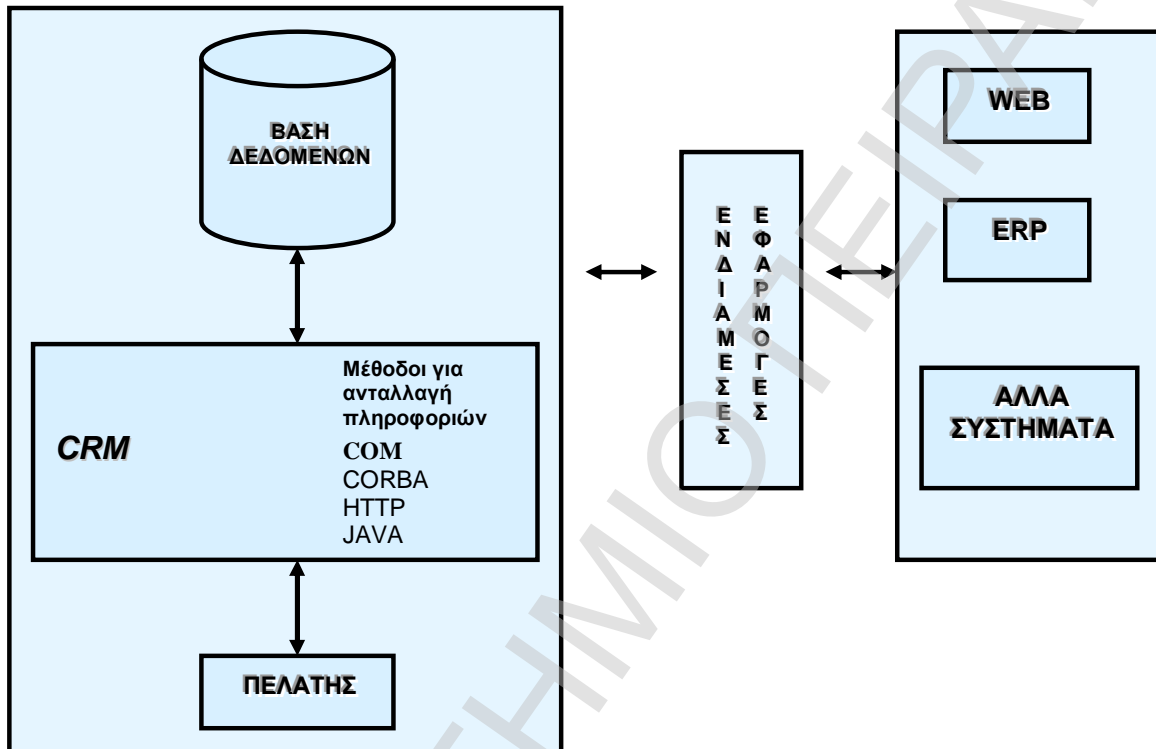
Πηγή: META Group, Νοέμβριος 2000

2.6.4. EAI- Μια υποδομή για ενοποιημένα συστήματα CRM

Η έννοια της ενοποίησης (integration) αποτελεί τη λύση στο πρόβλημα των επιχειρήσεων για διασυνδεσιμότητα ανόμοιων συστημάτων και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση συστημάτων CRM, για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management) και άλλων e-business πρωτοβουλιών⁴⁷.

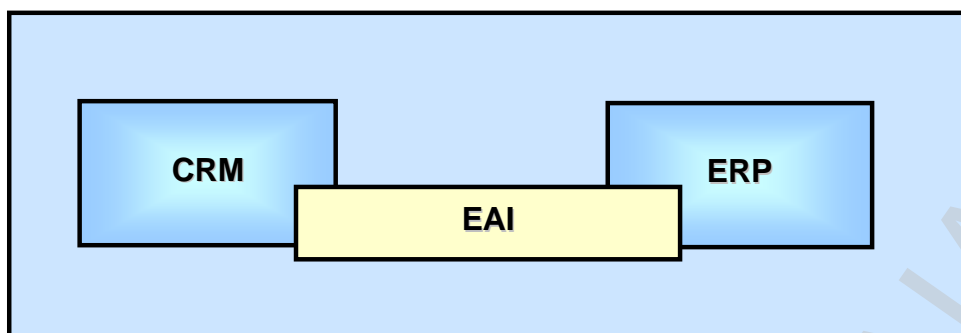
Η επίτευξη της ενοποίησης είναι δύσκολο έργο διότι στόχο έχει τη σύνδεση πολλών ατόμων, διαφορετικών συστημάτων και δεδομένων αλλά και διαφορετικών επιχειρήσεων μεταξύ τους. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με συνδυασμό εργαλείων και με τη χρήση μιας εμπειριστατωμένης μεθοδολογίας και αρχιτεκτονικής.

Μια από τις τεχνολογίες διασύνδεσης διαφόρων συστημάτων είναι και η τεχνολογία-λογισμικό ενοποίησης επιχειρησιακών εφαρμογών (*Enterprise Application Integration*), η αρχιτεκτονική της οποίας παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.9



Διάγραμμα 2.9: Αρχιτεκτονική τεχνολογίας EAI

Οι τάσεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο είναι η προσπάθεια συνεργασίας των λύσεων CRM με αυτές που αφορούν στα συστήματα ERP σε μια επιχείρηση⁴⁸. Η συνεργασία αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας EAI, όπως παριστάνεται στο διάγραμμα 2.10



Διάγραμμα 2.10: Διασύνδεση ERP συστημάτων- CRM με τη χρήση τεχνολογίας EAI

Εφόσον η επιχειρηματική χρήση του Διαδικτύου σήμερα και στο μέλλον θεωρείται δεδομένη, οι εταιρείες που προωθούν συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) και συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών (CRM), δεν μπορούν να αγνοήσουν την ανάγκη ενσωμάτωσης λύσεων διαχείρισης δεδομένων μέσα από το Διαδίκτυο. Η ολοκλήρωση των εφαρμογών διαχείρισης σχέσεων πελατών υποστηριζόμενη από την τεχνολογία EAI μπορεί να αποτελέσει σημαντική επένδυση που θα αποδώσει στην επιχείρηση μέσα από το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Η τεχνολογία EAI υποστηρίζει με νέα εργαλεία την υπάρχουσα επιχειρηματική στρατηγική, αλλά ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα να υλοποιηθούν νέες στρατηγικές που θα αξιοποιούν τις νέες προκλήσεις.

2.7. Εφαρμογές του CRM

Το CRM δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο προϊόντων και λογισμικού. Είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία, επικεντρωμένη στον πελάτη, η οποία φέρνει σε επαφή πολλά ανεξάρτητα τμήματα μιας επιχείρησης.

Οι άξονες στους οποίους στηρίζεται το CRM έχουν άμεση σχέση με την πελατειακή βάση και οι κυριότερες εφαρμογές του είναι οι εξής⁴⁹:

► *Πωλήσεις (sales)*: Πολλοί θεωρούν ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο σε μια επιχείρηση. Εδώ συγκαταλέγονται εφαρμογές που αυξάνουν τις πωλήσεις και την αποδοτικότητα των πωλητών, αυτοματοποιούν τις δραστηριότητες πωλήσεων, βελτιώνουν τη διαδικασία επικοινωνίας με έναν πιθανό πελάτη και μεταβάλλουν έναν δυνητικό πελάτη σε ενεργό. Στο CRM όλα τα στοιχεία που αφορούν στους πελάτες, στα προϊόντα και στους ανταγωνιστές συλλέγονται και καταχωρούνται σε βάσεις δεδομένων ώστε να μπορούν εύκολα να ανακτηθούν από το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων. Οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο σύστημα παρακολουθεί τον κύκλο ζωής και πωλήσεων κάθε πελάτη ξεχωριστά και μέσα από εργαλεία πρόσβασης στο Διαδίκτυο και χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επαυξάνει την παραγωγικότητά του.

► *Marketing*: Το ενδιαφέρον των ανθρώπων του marketing έχει επικεντρωθεί σήμερα στην ανάλυση των συγκεκριμένων αναγκών του καταναλωτικού κοινού. Οι τεχνικές one-to-one marketing στις οποίες στηρίζεται το CRM σκοπό έχουν την καλύτερη προσέγγιση και ανάλυση των χαρακτηριστικών του αγοραστικού κοινού. Εδώ ανήκουν εφαρμογές που διευρύνουν την πρόσβαση της επιχείρησης στην αγορά πριν από τους ανταγωνιστές της και αυτοματοποιούν τις προωθητικές ενέργειες του marketing.

► *Εξυπηρέτηση πελατών (service)*: Εδώ περιλαμβάνονται εφαρμογές που αφορούν στην ανάπτυξη του τμήματος της εξυπηρέτησης πελατών μιας επιχείρησης μέσω αυτοματοποίησης των διαδικασιών εξυπηρέτησης και

υποστήριξης και διαχείρισης αιτημάτων εξυπηρέτησης με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση ικανοποιημένων-πιστών πελατών.

► *Τηλεφωνικά κέντρα (call centers)*: Εδώ ανήκουν εφαρμογές που υποστηρίζουν τη λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων με εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις, χρήση πολυμέσων (multimedia) κλπ., προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη.

► *Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)*: Η τεχνολογική υποδομή του CRM, όπως έχουμε πει, θα πρέπει να υποστηρίζει το Διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Εδώ αναφερόμαστε σε ολοκληρωμένες εφαρμογές που εξυπηρετούν τις πωλήσεις, το marketing και την υποστήριξη του πελάτη μέσω Διαδικτύου, που συγκεντρώνουν στοιχεία πελατών, διαχειρίζονται παραγγελίες αυτών κλπ.

2.8. Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM

Ένα σύστημα CRM θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά⁵⁰:

- Ο σχεδιασμός του συστήματος να επιτρέπει τη γρήγορη και ασφαλή πρόσβαση σε πληροφορία σχετική με τον κάθε πελάτη, ώστε αυτός να εξυπηρετείται άμεσα.
- Να απευθύνεται σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, ακολουθώντας τις αρχές της τεχνικής του one-to-one marketing και να περιλαμβάνει όλες τις υπολειτουργίες κάθε φάσης του κύκλου ζωής των πελατών.

- Το σύστημα CRM να επικοινωνεί με το σύστημα ERP της επιχείρησης και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του, καθώς η πληροφορία συνήθως διαχέεται μέσω του ERP σε μια επιχείρηση.
- Να βασίζεται στην υπάρχουσα μηχανογραφική υποδομή της επιχείρησης και τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων για καταχώρηση και επεξεργασία των σχετικών με τους πελάτες στοιχείων.
- Να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης και να ανταποκρίνεται με κάθε λεπτομέρεια στις εξειδικευμένες ανάγκες της. Ειδικά να ανταποκρίνεται στους στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης είτε αυτοί αφορούν σε διεύρυνση της πελατειακής βάσης και των καναλιών διανομής, την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας κλπ.
- Να ολοκληρώνει τις εφαρμογές του front office με αυτές του back office ώστε η πληροφόρηση για τον κάθε πελάτη να είναι πλήρης και η εξυπηρέτηση αυτού άμεση.
- Η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον η όλη προσπάθεια ενταχθεί στο ευρύτερο περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν (E-CRM).
- Τέλος, η διαθεσιμότητα του συστήματος 24 ώρες το 24/ωρο και η εξυπηρέτηση του πελάτη οπουδήποτε και οποτεδήποτε, πάντα συνδυασμένη με μικρό κόστος διαχείρισης, αποτελεί πλεονέκτημα για την επιχείρηση σε σχέση με παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης σχέσεων πελατών.

2.9. Οφέλη και κίνδυνοι του CRM

2.9.1. Οφέλη του CRM

Το CRM αποτελεί εκείνη την επιχειρησιακή στρατηγική, η εφαρμογή της οποίας θα ωθήσει την επιχείρηση να βγει από την εσωστρέφεια και να προσεγγίσει την αγορά με πολιτική από "έξω προς τα μέσα" και όχι από "μέσα προς τα έξω". Η εφαρμογή μιας CRM στρατηγικής επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη τοποθετώντας τον στο κέντρο της οργανωσιακής δομής της και δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Με αυτόν τον τρόπο η σύγχρονη επιχείρηση αποθηκεύει και εκμεταλλεύεται όλη τη σχετική με τον πελάτη γνώση προκειμένου να αποκτήσει μια σχέση εμπιστοσύνης μαζί του και αξιοποιώντας αυτήν τη σχέση να στηρίξει δραστηριότητες marketing και πωλήσεων περισσότερο αποτελεσματικά. Άρα λοιπόν το CRM αποτελεί στην ουσία "επένδυση στον πελάτη". Μέσα από την εφαρμογή ολοκληρωμένων λύσεων CRM η επιχείρηση αποκτά ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη και τη δυνατότητα να παρέχει οργανωμένη υποστήριξη στον κάθε πελάτη, ενώ ταυτόχρονα να βελτιστοποιεί τη διαδικασία προσέλκυσης νέων πελατών. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ και την Ευρώπη οδηγούνται στην υλοποίηση του CRM με στόχο τα ακόλουθα οφέλη⁵¹:

- ▶ απόκτηση εμπιστοσύνης του πελάτη, αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του και μείωση του αριθμού των πελατών που εγκαταλείπουν (churn).
- ▶ παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών στους πελάτες και παροχή γρήγορης ανταπόκρισης σε προβλήματα που τους αφορούν.

- ▶ βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών στον πελάτη και διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.
- ▶ αναγνώριση του μεριδίου των πελατών που είναι περισσότερο επικερδείς για την επιχείρηση.
- ▶ καταγραφή της ανάδρασης των πελατών (feedback) που θα οδηγήσει στη βελτίωση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.
- ▶ κατάκτηση νέων αγορών λόγω προσέλκυσης μεγαλύτερου όγκου πελατών εφαρμόζοντας τη στρατηγική των αλληλεπιδράσεων που ταιριάζει καλύτερα σε κάθε πελάτη.

Οι ευεργετικές επιδράσεις της εφαρμογής του CRM σε μια επιχείρηση μπορούν να συγκεντρωθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες⁵²:

1. Αύξηση των εσόδων

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δημιουργεί ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων μέσα από:

- την προσέλκυση νέων πελατών
- την εφαρμογή αναβαθμισμένων(up sell) και σταυροειδών(cross sell) πολιτικών πωλήσεων.
- τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών καθώς οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες έχουν μεγάλη αξία για την επιχείρηση και αυξάνουν την κερδοφορία της⁵³.
- την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες με υψηλό περιθώριο κέρδους(βελτίωση του customer mix).

2. Μείωση κόστους

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στη μείωση του κόστους της επιχείρησης, μέσα από:

- τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων και μείωση του ποσοστού μετακινήσεων.
- την αυτοματοποίηση της διαχείρισης παραπόνων των πελατών
- τα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη(π.χ. μείωση δαπανών για τηλέφωνα)

3. Απόκτηση ευελιξίας

Ευελιξία αποκτάται από την υλοποίηση του CRM μέσα από τα εξής:

- την ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

Τα CRM συστήματα μπορούν να προσφέρουν υποστήριξη σε κάθε οργανωτική αλλαγή και γρήγορα αποτελέσματα σε στρατηγικές αλλαγές που εμπλέκουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, την τιμολογιακή της πολιτική καθώς και πληροφορίες για το πελατολόγιο της..

- τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο μετατρέπει τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις επιχείρησης-πελάτη από απλές δραστηριότητες σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δυο πλευρές. Έτσι η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς την παρεχόμενη στους πελάτες εξυπηρέτηση αποκτώντας στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης

Η εσωτερική οργάνωση απλοποιείται μέσα από:

- την ανάπτυξη εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και την προώθηση της συνεργασίας τους.
- την οργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με γνώμονα την πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης.
- την επιτάχυνση της ροής των εργασιών(workflow).
- τη βελτίωση της ποιότητας πληροφόρησης.

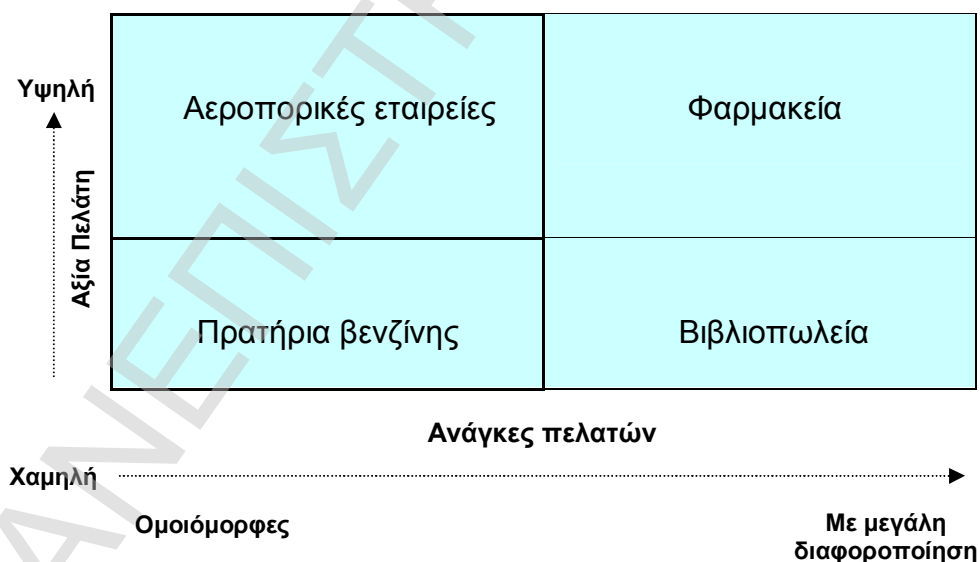
Γενικά, η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις της οικονομίας του Διαδικτύου, να αντλήσει πληροφόρηση από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα και να χαράξει τη μελλοντική της επιχειρησιακή στρατηγική αναλύοντας το σήμερα.

2.9.2. Για ποιες επιχειρήσεις είναι περισσότερο χρήσιμο το CRM

Το CRM μπορεί να υλοποιηθεί σχεδόν σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο όπου οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση του πελάτη και το marketing παίζουν σημαντικό ρόλο. Επιχειρήσεις που υλοποιούν λύσεις CRM είναι κατά κόρον επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, φαρμακευτικές, προσφοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ασφαλιστικές και ταξιδιωτικές. Η διαχείριση των σχέσεων πελατών προσφέρει πλεονεκτήματα σε κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, σύμφωνα με πρόσφατο δημοσίευμα στο Harvard Management Update (2000)⁵⁴, προσδιορίζονται οι επιχειρήσεις που ωφελούνται περισσότερο και αυτές που ωφελούνται λιγότερο από το CRM:

- Οι επιχειρήσεις που ωφελούνται περισσότερο από την υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM είναι εκείνες οι οποίες συλλέγουν πολλαπλά δεδομένα σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους, όπως είναι για παράδειγμα οι χρηματοοικονομικές και οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών.

- Αντίθετα, επιχειρήσεις οι οποίες είναι λιγότερο πιθανό να ωφεληθούν από το CRM είναι εκείνες στις οποίες ο πελάτης δεν έρχεται σε επαφή με τους ανθρώπους του τμήματος του marketing, η αξία του πελάτη είναι χαμηλή και ο πελάτης εγκαταλείπει εύκολα την επιχείρηση (huge churn). Επιχειρήσεις με πελάτες οι οποίοι έχουν ομοιόμορφες ανάγκες και όχι διαφοροποιημένες, είναι λιγότερο πιθανό να ωφεληθούν από το CRM και το αντίστροφο, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.11 με αναφορά σε συγκεκριμένα είδη επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 2.11: Ποιος ωφελείται περισσότερο από το CRM

Πηγή: Προσαρμοσμένο από "Checkpoint tool" στην ιστοσελίδα www.1to1.com των Peppers και Rogers Group.

2.9.3. Οι κίνδυνοι του CRM

Η υλοποίηση ενός CRM συστήματος ενέχει τέσσερις κινδύνους για μια επιχείρηση τους οποίους πρέπει να αποφύγει προκειμένου να επιτύχει σημαντικά πλεονεκτήματα⁵⁵.

Κίνδυνος 1: Υλοποίηση του συστήματος χωρίς την παράλληλη χάραξη κάποιας στρατηγικής για τους πελάτες.

Το CRM ως νέο εργαλείο του management είναι αρκετά δελεαστικό και υπόσχεται την αυτοματοποίηση της διαδικασίας απομάκρυνσης μη κερδοφόρων πελατών και την προσέγγιση αυτών που προσφέρουν στην επιχείρηση υψηλό περιθώριο κέρδους. Αυτό όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν η επιχείρηση έχει χαράξει μια στρατηγική απόκτησης και διατήρησης πελατών. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν-και ας είναι λάθος- το CRM απλά ως τεχνολογία και αναθέτουν τη διαχείριση των σχέσεων πελατών στο τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων (CIOs). Μια τεχνολογία η οποία επιδρά στον πελάτη πάντα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική marketing.

Άρα λοιπόν το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει προκειμένου η υλοποίηση ενός CRM συστήματος να είναι αποτελεσματική, είναι η χάραξη μιας στρατηγικής πελατών. Μια επιχείρηση πρέπει να ξεκινά με την απόφαση με ποιους πελάτες επιθυμεί να δημιουργήσει σχέση και με ποιους όχι και να θέτει στόχους marketing. Επειδή κάθε πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, η πελατειακή βάση μιας επιχείρησης πρέπει να χωρίζεται σε ομάδες των πιο επικερδών και των λιγότερο προσοδοφόρων πελατών και αυτός ο

διαχωρισμός να επιτυγχάνεται μέσα από τη διαδικασία της τμηματοποίησης (segmentation).

Για τη χάραξη μιας στρατηγικής πελατών, η επιχείρηση καλείται να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πώς πρέπει να αλλάξει την πρόταση αξίας που προσφέρει στους πελάτες, προκειμένου να κερδίσει την πιστότητά τους (customer loyalty);
- Ποια θα είναι η προκύπτουσα αξία για την επιχείρηση εάν αυξηθεί η πιστότητα των πελατών;
- Πόσο χρόνο και χρήμα μπορεί να διαθέσει στο CRM;
- Πώς μπορεί να επενδύσει περαιτέρω στο «χτίσιμο σχέσεων» με τους πελάτες, χωρίς να προβεί σε άλλα έξοδα για τεχνολογία;

Κίνδυνος 2: Υλοποίηση του CRM χωρίς την απαιτούμενη οργανωσιακή αλλαγή.

Το να υπάρχει μια στρατηγική απλά δεν επαρκεί. Χρειάζεται ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τους πελάτες, από την τοποθέτηση έως την εκτέλεση της παραγγελίας. Δηλαδή χρειάζεται επαναπροσδιορισμός των μέτρων απόδοσης, των συστημάτων αμοιβών, των προγραμμάτων εκπαίδευσης κλπ. προκειμένου όλα αυτά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Ολόκληρη η επιχείρηση με λίγα λόγια απαιτείται να αποκτήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία και να τροποποιήσει την εταιρική κουλτούρα της αντίστοιχα.

Κίνδυνος 3: Υπερβολική χρήση της τεχνολογίας του CRM

Πολλά στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν ότι το CRM πρέπει να στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον παράγοντα «τεχνολογία». Στην πραγματικότητα όμως οι σκοποί ενός CRM συστήματος μπορούν να επιτευχθούν χωρίς μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία, κάτι που κοστίζει πάρα πολύ, αλλά μέσω της υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να είναι περισσότερο ενήμεροι για τις ανάγκες των πελατών. Το τεχνολογικό μέρος του CRM εξαρτάται από τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.

Κίνδυνος 4: «Χτίσιμο σχέσεων» με δυνητικούς πελάτες οι οποίοι δεν το επιθυμούν

Η επιχείρηση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στην επιλογή των ατόμων με τα οποία «χτίζει» μια σχέση. Η επένδυση σε έναν δυνητικό πελάτη, ο οποίος θα είναι κερδοφόρος αλλά δεν αξιολογεί θετικά τη σχέση με την επιχείρηση, θα είναι μάταιη. Η απόφαση της επιχείρησης για το ποιους θα προσεγγίσει και ποιους όχι εξαρτάται από τη στρατηγική του πελάτη που ακολουθεί και όχι από το CRM πρόγραμμα που υλοποιεί.

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε τους φόβους που εκφράζονται από πολλούς, οι οποίοι περιστρέφονται γύρω από το ζήτημα της προστασίας της ιδιωτικότητας. Η αρχιτεκτονική του CRM με τις τεράστιες βάσεις δεδομένων, με εκατοντάδες πεδία και χιλιάδες εγγραφές, αποτελεί ταυτόχρονα απειλή για ενδεχόμενη παραβίαση του προσωπικού απόρρητου. Ο πελάτης πρέπει να πληροφορείται τον ακριβή λόγο για τον οποίο συλλέγονται δεδομένα σχετικά με αυτόν, να ενημερώνεται με κάθε δυνατή λεπτομέρεια για κάθε μελλοντική χρήση αυτών των δεδομένων και ιδιαίτερα για τα άτομα που θα

έχουν το δικαίωμα να τα προσπελαίνουν καθώς και για τους λόγους για τους οποίους θα το επιχειρούν. Εξάλλου, ο πελάτης που είναι σίγουρος για την υπευθυνότητα της επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται είναι πάντοτε και ο καλύτερος πελάτης⁵⁶.

2.10. Τι χρειάζεται για την επιτυχία ενός CRM συστήματος

2.10.1. Τα 4 P's της επιτυχίας του CRM

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος CRM και ενισχύει την αποτελεσματική λειτουργία του. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια άλλα θέματα που πρέπει να προσέξει η επιχείρηση όταν υιοθετεί ένα τέτοιο σύστημα, πριν καταλήξει στην τεχνολογική πλατφόρμα στην οποία θα βασιστεί το CRM. Οι παράγοντες στους οποίους πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση αποτελούν τα τέσσερα “P’s” της επιτυχίας του συστήματος⁵⁷:

- **Στρατηγικός σχεδιασμός (Planning)**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο σημαντικότερος παράγοντας, μαζί με τον ανθρώπινο παράγοντα, που οδηγεί ένα CRM σύστημα στην επιτυχία. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής λύσης CRM. Αντιθέτως, αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με προσανατολισμό στον πελάτη και στην ολοκλήρωση των front και back office. Απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα εστίασης στο προϊόν ή τις διαδικασίες των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης και μέσα από την προσέλκυση και διατήρηση των

πιο κερδοφόρων πελατών, οριοθετεί νέους όρους για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζονται το όραμα, οι στόχοι, η στρατηγική και οι πολιτικές. Σε κάθε ένα από αυτά εμπλέκεται άμεσα το CRM. Όπως σε κάθε προσπάθεια στρατηγικού ανασχεδιασμού, έτσι και η υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM διέπεται από τις εξής αρχές⁵⁸:

- καθορισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών που επηρεάζουν και εξυπηρετούν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες
- ανασχεδιασμός των παραπάνω διαδικασιών ώστε να προσανατολίζονται στον πελάτη
- ανασχεδιασμός του συστήματος παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο λειτουργικό τμήμα αλλά και στο σύνολο της επιχείρησης και διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, «πωλείται» η ίδια η επιχείρηση
- δέσμευση της διοίκησης
- αξιοποίηση της πληροφορίας για τον πελάτη από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front office.

Για την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από την επιχείρηση οι εξής παράγοντες⁵⁹:

§ Διαχείριση γνώσης (knowledge management)

Στο κέντρο της υλοποίησης μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η απόκτηση και η ανάλυση πληροφορίας σχετικής με τον κάθε πελάτη.

§ Συγχώνευση των βάσεων δεδομένων (database consolidation)

Ο παράγων αυτός αφορά στη συγκέντρωση των πληροφοριών σε μια και μοναδική βάση δεδομένων προκειμένου κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη να είναι καταγεγραμμένη σε ένα μέρος.

§ Ολοκλήρωση των καναλιών και συστημάτων επικοινωνίας με τον πελάτη (integration of channels and systems)

Εδώ μιλάμε για την ανταπόκριση στον πελάτη μέσα από τη χρήση καναλιών επικοινωνίας της δικής του επιλογής και σε συνδυασμό μεταξύ τους. Επίσης ο παράγοντας αυτός αφορά στην ολοκλήρωση του CRM με άλλες εφαρμογές της επιχείρησης και επιχειρηματικά συστήματα που ήδη υπάρχουν(π.χ. ERP, e-commerce εφαρμογές κλπ.)

§ Τεχνολογία και υποδομή (technology and infrastructure)

Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει τα απαιτούμενα, για την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής, τεχνολογικά εργαλεία.

§ Διαχείριση αλλαγών (change management)

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής της φιλοσοφίας της επιχείρησης προς μια πελατοκεντρική θεώρηση, αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την υλοποίηση της στρατηγικής CRM.

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα «μονοπάτια» της οργανωτικής αναδιάταξης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001 του 2000.

Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και της συνεχούς παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας βάσει δεικτών επιχειρηματικής απόδοσης, αποτελούν τα κύρια στοιχεία του διεθνούς προτύπου και ταυτόχρονα βασικά συστατικά ενός CRM συστήματος.

• Ανθρώπινος παράγοντας (People)

Για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός CRM συστήματος, απαιτείται η εμπλοκή, μέσω υποκίνησης, όλου του προσωπικού στην προσπάθεια αυτή. Χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού για απόκτηση δεξιοτήτων σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών και ανταπόκρισης σε τεχνολογικές αλλαγές του μέχρι τώρα τρόπου εργασίας τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας μιας επιχείρησης είναι αυτός που δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες γι' αυτό και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, επηρεάζουν και εξυπηρετούν τον κάθε πελάτη.

• Διαδικασία (Process)

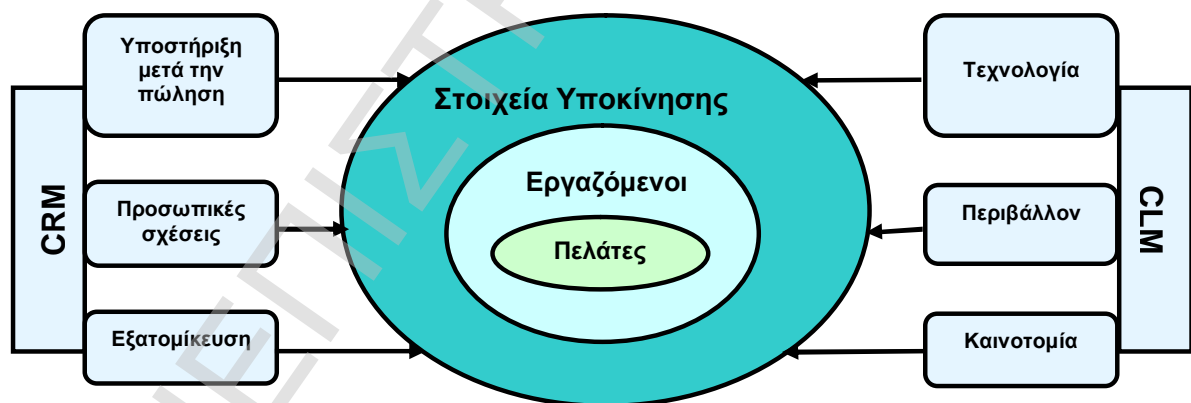
Χρειάζεται προσεκτική μελέτη της διαδικασίας του CRM, δηλαδή του τρόπου προσέγγισης των πελατών. Μέσα από τη χρήση διαγραμμάτων ροής (flow charts), διαγραμμάτων ψαροκόκαλου (fishbone diagrams) και άλλων εργαλείων, πρέπει να γνωστοποιείται σε όλους στην επιχείρηση το πώς συλλέγεται η πληροφορία για τον πελάτη, πώς μπορεί η επιχείρηση να την επεξεργαστεί κλπ.

• Τεχνολογική υποστήριξη (Platform)

Εφόσον έχουν ληφθεί υπ' όψιν όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες επιτυχίας του CRM, η επιχείρηση καταλήγει στον προσδιορισμό της απαιτούμενης τεχνολογικής υποστήριξης. Στο σημείο αυτό επιλέγεται το λογισμικό εκείνο το οποίο ταιριάζει στη λειτουργία και τους πελάτες της επιχείρησης.

2.10.2. “Customer relationship leadership (CRL)” : ένα μοντέλο που οδηγεί το CRM στην επιτυχία

Για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός CRM συστήματος απαιτείται να γίνουν αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες, το ανθρώπινο στοιχείο, την τεχνολογία, το στυλ της διοίκησης κλπ. Προκειμένου λοιπόν οι εργαζόμενοι να δεχθούν ομαλά τις αλλαγές αυτές και το CRM να υλοποιηθεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, έχει προκύψει η ανάγκη ύπαρξης στις επιχειρήσεις του «ηγέτη πελατών» (customer leader) και εφαρμογής του μοντέλου ηγεσίας στις σχέσεις με τους πελάτες (customer relationship leadership)⁶⁰. Υπάρχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του μοντέλου αυτού που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του CRM. Τα στοιχεία αυτά αλλά και όλο το μοντέλο CRL παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.12 παρακάτω.



Διάγραμμα 2.12: Ολοκλήρωση του CRM και του CLM

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου CRL είναι τα εξής:

1. *Τεχνολογία (Technology)*

Ο ηγέτης των σχέσεων πελατών πρέπει να τονίζει το σημαντικό ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας σε μια επιχείρηση. Από την πλευρά του πελάτη, η

χρήση της τεχνολογίας συνεισφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση και συνεπώς τη μεγαλύτερη ικανοποίησή του. Από την πλευρά της επιχείρησης, η τεχνολογία προσφέρει τη δυνατότητα αναγνώρισης των πιο κερδοφόρων πελατών και εστίασης του κατάλληλου εργαζόμενου στην εξυπηρέτηση του κατάλληλου πελάτη.

2. Οργανωσιακό περιβάλλον (*Organizational environment*)

Όσον αφορά στο οργανωσιακό περιβάλλον, έργο του ηγέτη είναι να δημιουργήσει και να διαδώσει ένα κοινό όραμα μέσα στην επιχείρηση και να ενδυναμώσει τους εργαζομένους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Χρειάζεται να δώσει στους εργαζομένους, ανεξαρτήτου ιεραρχικού επιπέδου, την ελευθερία για δράση προκειμένου αυτοί να «χτίζουν» σχέσεις ζωής με τον πελάτη και να είναι υπεύθυνοι για κάθε αποτέλεσμα.

3. Καινοτομία (*Innovation*)

Η ανάπτυξη καινοτομιών δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να βρίσκεται μπροστά από τους ανταγωνιστές της και να δημιουργεί ισχυρά εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο⁶¹. Ο ηγέτης των σχέσεων πελατών μιας επιχείρησης, δημιουργεί ομάδες ατόμων οι οποίες εργάζονται συλλογικά, παρέχοντας τους τη δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης γνώμης. Άλλωστε οι καλύτερες ιδέες είναι αυτές των εργαζομένων που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη μιας καινοτομίας.

Πολύ σημαντικό ρόλο στο μοντέλο CRL παίζει η έννοια της υποκίνησης (*motivation*). Έστω και αν στους εργαζομένους έχει προσφερθεί η καλύτερη τεχνολογία, το καλύτερο δυνατό περιβάλλον για δράση και η ύπαρξη καινοτομίας, δεν μπορούν να προσφέρουν πολλά αν δεν έχουν και την αναγκαία υποκίνηση από πλευράς ηγέτη. “Οι ηγέτες πρέπει να μετατρέπουν τις

προσωπικές τους αξίες σε δράση⁶² και όχι να είναι απλοί παρατηρητές της διαδικασίας υλοποίησης του μοντέλου CRL.

2.11. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας CRM στρατηγικής

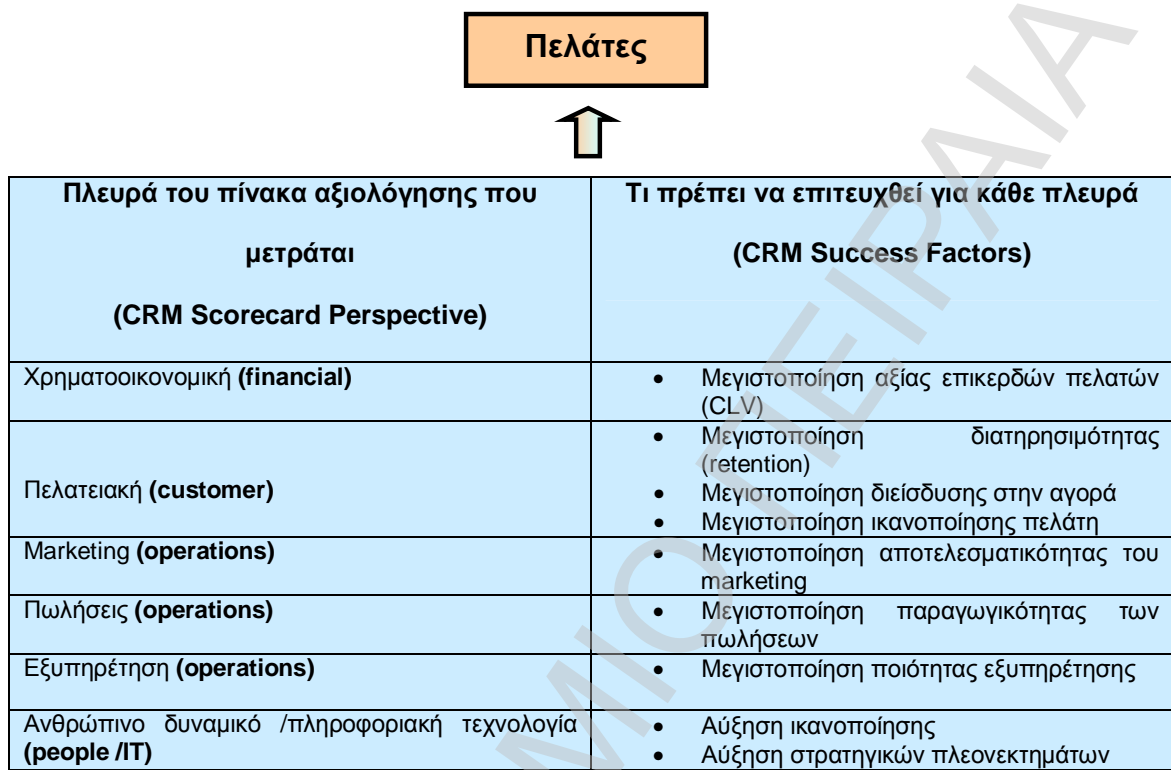
2.11.1. CRM Scorecard (Πίνακας Αξιολόγησης CRM)

Ο πίνακας αξιολόγησης του CRM αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής μιας CRM στρατηγικής. Μεταφράζει τη στρατηγική CRM μιας επιχείρησης σε όρους κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και μετρήσεων της επίδοσης του CRM. Μετρά την επίδοση της στρατηγικής του CRM βάσει τεσσάρων αξόνων εκτέλεσης αυτής της στρατηγικής⁶³:

- Χρηματοοικονομική πλευρά: μετρά κατά πόσο οι χρηματοοικονομικοί στόχοι της στρατηγικής CRM επιτυγχάνονται για κάθε τμήμα πελατών .
- Πλευρά των πελατών: μετρά κατά πόσο με τη στρατηγική CRM που υλοποιείται, επιτυγχάνεται η συμπεριφορά που επιθυμείται για κάθε τμήμα πελατών.
- Πλευρά των λειτουργιών: μετρά κατά πόσο οι βασικές διαδικασίες που μετατρέπουν τις δυνατότητες μιας επιχείρησης σε αξία για κάθε τμήμα πελατών διευκολύνονται με τη στρατηγική CRM.
- Πλευρά ανθρώπινου δυναμικού/ πληροφοριακής τεχνολογίας: μετρά κατά πόσο υπάρχουν οι τεχνικές γνώσεις που υποστηρίζουν την απόδοση των παραπάνω λειτουργιών για κάθε τμήμα πελατών.

Παράδειγμα πίνακα αξιολόγησης CRM παρουσιάζεται στο διάγραμμα

2.13



Διάγραμμα 2.13: Παράδειγμα πίνακα αξιολόγησης CRM

2.11.2. Πλεονεκτήματα από τη χρήση του πίνακα αξιολόγησης του CRM

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η χρήση του πίνακα αξιολόγησης του CRM είναι τα εξής:

- Μεγαλύτερη σύμπνοια μεταξύ των ηγετών που καθορίζουν τη στρατηγική CRM.
- Αποτελεσματική επικοινωνία και κατανόηση της στρατηγικής του CRM σε όλη την επιχείρηση.
- Δημιουργία πολυδιάστατης άποψης της απόδοσης του CRM.

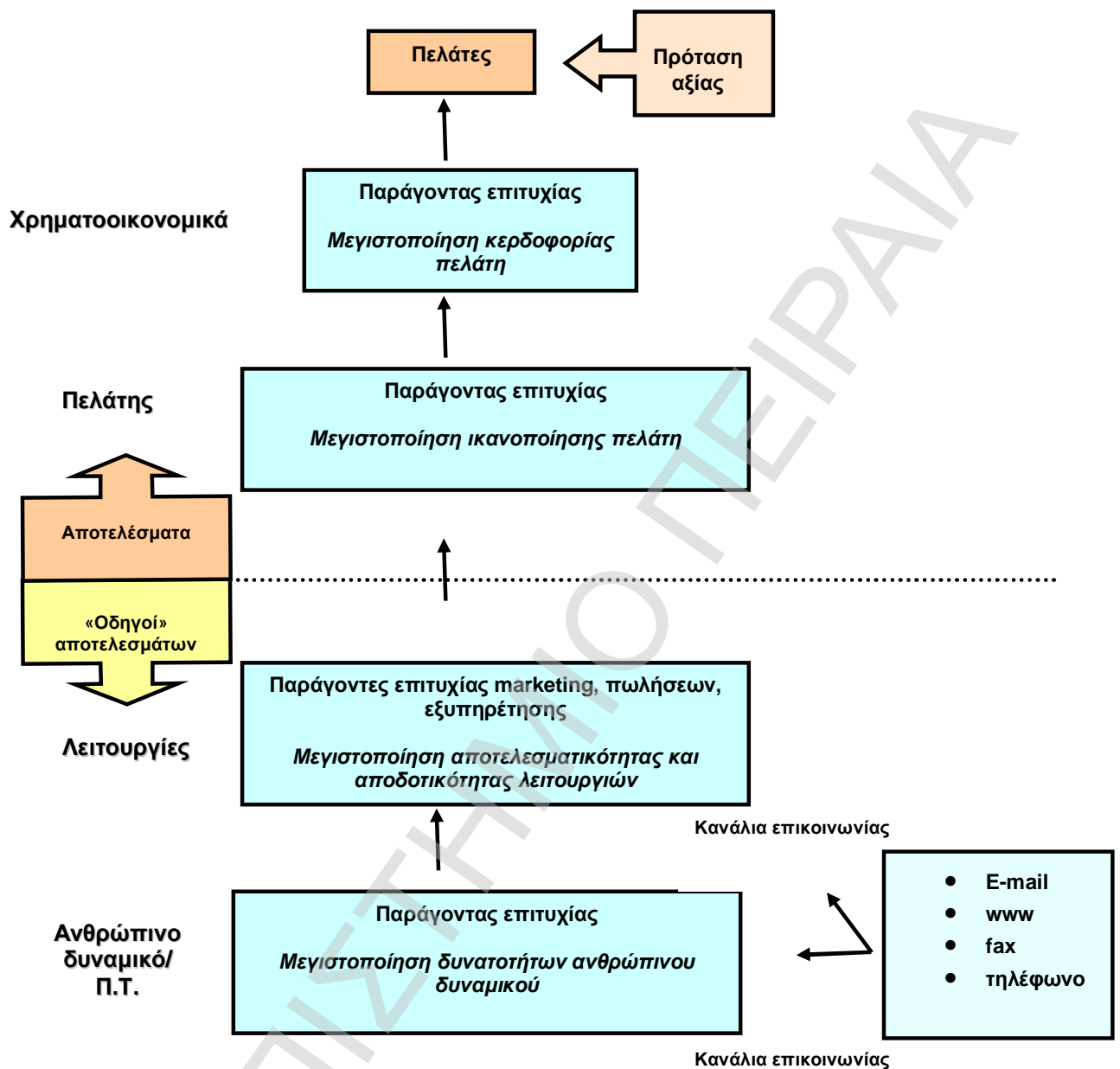
- Ευθυγράμμιση της επιχείρησης με τους βασικούς παράγοντες-“οδηγούς” της επιτυχίας του CRM.
- Αποτελεσματική διαχείριση της επιτυχίας του CRM μέσα από την παροχή ακριβούς επαναπληροφόρησης πάνω σε θέματα στρατηγικής απόδοσης του CRM
- Αύξηση των δυνατοτήτων πρόβλεψης της απόδοσης του CRM.

2.11.3. Βήματα ανάπτυξης του πίνακα αξιολόγησης του CRM

Για την ανάπτυξη του πίνακα αξιολόγησης και την αποτελεσματική εφαρμογή του στη μέτρηση της απόδοσης της στρατηγικής του CRM, απαιτούνται τα ακόλουθα πέντε βήματα:

1. Καθορισμός της στρατηγικής του CRM

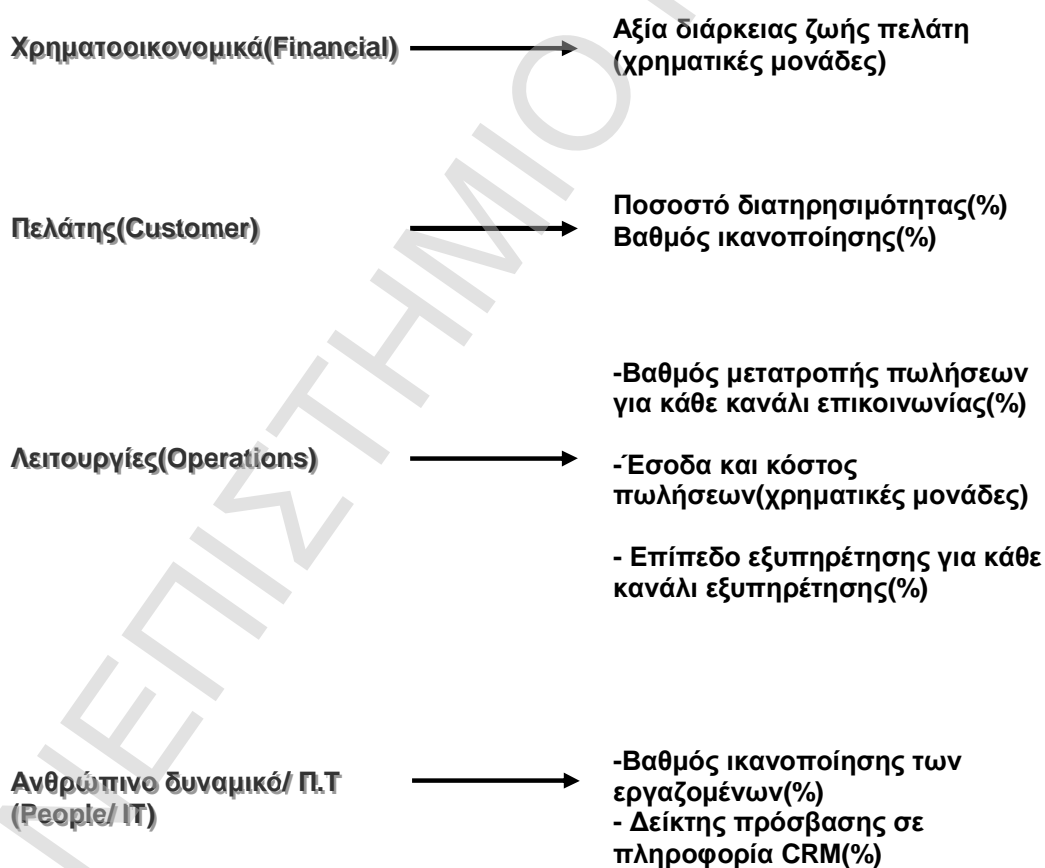
Αρχικά τίθενται οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί του CRM και διευκρινίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Χρήσιμο εργαλείο χάραξης της στρατηγικής CRM αποτελεί ο «χάρτης στρατηγικής CRM (CRM Strategy Map)». Περίγραμμα αυτού του «χάρτη» φαίνεται στο διάγραμμα 2.14 παρακάτω.



Διάγραμμα 2.14: Περίγραμμα «χάρτη στρατηγικής CRM»

2. Επιλογή στρατηγικών μετρήσεων του CRM

Αφού έχει ολοκληρωθεί ο «χάρτης» της στρατηγικής του CRM, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή των μετρήσεων της απόδοσης κάθε παράγοντα επιτυχίας. Ο αριθμός των μετρήσεων που θα εφαρμοστούν δεν είναι συγκεκριμένος και εξαρτάται από τους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Οι μετρήσεις απεικονίζουν την απόδοση των παραγόντων επιτυχίας για κάθε κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη. Το τελικό βήμα στη φάση αυτή είναι η επιλογή των στόχων απόδοσης για κάθε στρατηγική μέτρηση του CRM. Παραδείγματα τέτοιων μετρήσεων παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.15



Διάγραμμα 2.15: Δείκτες απόδοσης για κάθε παράγοντα επιτυχίας

3. Σύνδεση των παραπάνω μετρήσεων με τα μέτρα απόδοσης κάθε τμήματος, ομάδας και μεμονωμένων εργαζόμενων

Όταν ολοκληρωθεί το βήμα 3, δημιουργείται ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής που λαμβάνουν καθημερινές αποφάσεις στην επιχείρηση, των εργαζομένων και της στρατηγικής απόδοσης του CRM.

4. Σύνδεση της μέτρησης της απόδοσης του CRM με την κουλτούρα της επιχείρησης

Για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της χρήσης του πίνακα αξιολόγησης του CRM χρειάζεται αυτός να αποτελέσει μέρος ολόκληρης της κουλτούρας της επιχείρησης. Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι εστιασμένη στη στρατηγική του CRM (CRM Strategy-focused) απαιτείται άμεση σύνδεση των μετρήσεων του πίνακα αξιολόγησης του CRM με τα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης. Αυτά περιλαμβάνουν: την επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση, την αναγνώριση της απόδοσης και την ανταμοιβή, την επικοινωνία και τέλος τη συνεχή βελτίωση.

2.11.4. “Strategic Six Sigma”: Μια μεθοδολογία συνεχούς βελτίωσης

Η μεθοδολογία των “6 σίγμα” αποτελεί μια μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης μιας διαδικασίας με σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Κυριολεκτικά σημαίνει να μην ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών μόνο 3,4 φορές στο ένα εκατομμύριο των προσπαθειών της επιχείρησης. Πρακτικά σημαίνει συνεχή βελτίωση της μέσης απόδοσης και της διακύμανσης της απόδοσης μιας επιχείρησης στην προσπάθεια της να ικανοποιήσει τους πελάτες της.

Η προσέγγιση των "6 σίγμα" αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στην επιχείρηση Motorola στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Τη δεκαετία του 1990, άλλες επιχειρήσεις όπως η General Electric ενσωμάτωσαν στην προσέγγιση των "6 σίγμα" και άλλες μεθοδολογίες συνεχούς βελτίωσης όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management-TQM) και ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering-BPR).

Στα πλαίσια της μεθοδολογίας των 6 σίγμα, υπάρχουν δύο μοντέλα βελτίωσης τα οποία θα εξεταστούν αναλυτικά:

1. DMAIC μοντέλο

Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται για να βελτιώσει την απόδοση των υπάρχουσών διαδικασιών και αποτελείται από πέντε βήματα όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.16

Βήμα μοντέλου DMAIC	Αντικειμενικός σκοπός κάθε βήματος
1. Καθορισμός(Define)	Καθορισμός της πιθανότητας βελτίωσης της διαδικασίας
2. Μέτρηση (Measure)	Μέτρηση της τρέχουσας απόδοσης της διαδικασίας
3. Ανάλυση (Analyze)	Καθορισμός των αιτιών της "φτωχής" απόδοσης της διαδικασίας
4. Βελτίωση (Improvement)	Υιοθέτηση αλλαγών που θα βελτιώσουν την απόδοση της διαδικασίας
5. Έλεγχος (Control)	Έλεγχος για συνεχή βελτίωση της απόδοσης της διαδικασίας

Διάγραμμα 2.16: Το μοντέλο DMAIC

Σε κάθε ένα από τα βήματα του παραπάνω μοντέλου υιοθετούνται εργαλεία στατιστικής και τεχνικές προκειμένου να αναγνωριστούν οι αιτίες των προβλημάτων απόδοσης μιας διαδικασίας και να επιλεγθούν οι λύσεις που θα επιτύχουν τους στόχους βελτίωσης. Τέτοια εργαλεία για κάθε στάδιο του μοντέλου παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.17

Βήματα μοντέλου DMAIC	Εργαλεία DMAIC
1. Καθορισμός(Define)	<ul style="list-style-type: none"> • “Χάρτης έργου” 6 σίγμα (Project charter)
2. Μέτρηση (Measure)	<ul style="list-style-type: none"> • Ιστόγραμμα (Histogram) • Πίνακας Pareto (Pareto Chart)
3. Ανάλυση (Analyze)	<ul style="list-style-type: none"> • Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος(Cause-effect diagram) • Συσχέτιση (Correlation) • Ανάλυση παλινδρόμησης (Regression Analysis)
4. Βελτίωση (Improvement)	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking
5. Έλεγχος (Control)	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση μετρήσεων συστημάτων (MSA)

Διάγραμμα 2.17: Εργαλεία του μοντέλου DMAIC

2. Το μοντέλο DFSS (Design for Six Sigma)

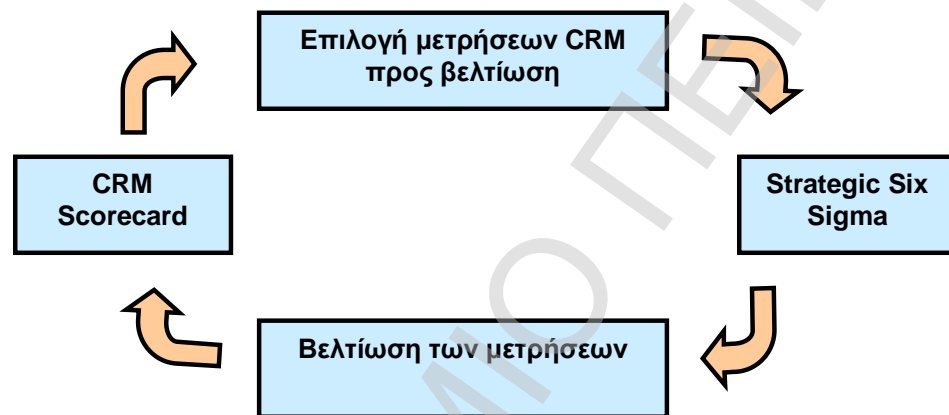
Το μοντέλο DFSS εστιάζει σε δύο περιπτώσεις εφαρμόζοντας τεχνικές σχεδιασμού / ανασχεδιασμού διαδικασίας :

A) στη βελτίωση υπάρχουσών διαδικασιών στις οποίες το μοντέλο DMAIC δεν είναι αρκετό για να πετύχει τα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης.

B) στην ανάπτυξη διαδικασιών όταν αυτές δεν υπάρχουν.

2.11.5. CRM scorecard και Strategic Six Sigma

Συνδυάζοντας τις δύο μεθοδολογίες του πίνακα αξιολόγησης του CRM και των «6 σίγμα», η επίπτωση στην επιτυχία του CRM είναι μεγάλη. Στο διάγραμμα 2.18 παρουσιάζεται ο συνδυαστικός τρόπος των δύο μεθοδολογιών με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του CRM σε μια επιχείρηση.



Διάγραμμα 2.18: Ολοκλήρωση CRM Scorecard-Strategic Six Sigma

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα αρχικά εφαρμόζεται ο πίνακας αξιολόγησης του CRM και πραγματοποιούνται οι ανάλογες μετρήσεις των παραγόντων επιτυχίας. Όταν οι μετρήσεις αυτές απέχουν από τους στόχους απόδοσης και άρα χρειάζονται βελτίωση, εφαρμόζεται η τεχνική των «6 σίγμα» και των μοντέλων βελτίωσης DMAIC και DFSS. Στο πλαίσιο αυτό τίθενται οι στόχοι βελτίωσης και επιλέγεται μια ομάδα ατόμων η οποία σκοπό έχει να ανακαλύψει τις ριζικές αιτίες της «φτωχής» απόδοσης του συστήματος. Με την υιοθέτηση των παραπάνω μοντέλων βελτίωσης εξυπηρετείται η εύρεση των λύσεων εκείνων που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του CRM σε μια επιχείρηση.

Τα κυριότερα οφέλη από μια τέτοια ολοκληρωμένη προσέγγιση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής του CRM είναι τα εξής:

- Εύκολη αναγνώριση των σημείων εκείνων της στρατηγικής του CRM που χρειάζονται βελτίωση.
- Στόχευση των επιχειρησιακών πόρων κατευθείαν στη διαδικασία βελτίωσης του CRM.
- Εύκολη αναγνώριση της επίπτωσης της προσπάθειας βελτίωσης του CRM.
- Επίτευξη της μέγιστης απόδοσης επένδυσης σε CRM (ROI).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Μάλλιαρης, Π., 1990, “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 44.
2. Pride, W.M., Ferrell, O.C., 1999, “Marketing: concepts and strategies”, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
3. Bose, R., 2002, ό.π., pp. 89-97
4. Petrissans, A., 1999, “Customer relationship management: the changing economics of customer relationships”. White Paper prepared by Cap Gemini and International Data Corporation.
5. Peppers, D., Rogers, M., 1993, “The one-to-one future: building relationships one customer at a time”, Currency Doubleday, New York, NY
6. Echambadi, N., Ortiz, M., “Creating a CRM Business Case”, White Paper, Quaero, [www. Crm-magazine.com](http://www.Crm-magazine.com)
7. Βλαχοπούλου, Μ., Μάνθου, Β., 2000, “Σύγχρονη ολοκλήρωση των συστημάτων ERP, CRM και e-επιχειρείν”, www.plant-management.gr
8. Λάμπρου, Φ., Μάιος 2002, “Το CRM μονόδρομος για την ενίσχυση των πελατοκεντρικών σχέσεων”, Executive Know-how.
9. Anton, J., 1996, “Customer relationship management”, Prentice-Hall, New York.
10. Galbreath, J., 1999, “Demystifying customer relationship management: it’s as easy as one-two-three”, manuscript in preparation
11. Chablo, E., 1999, “The importance of marketing data intelligence in delivering successful CRM”, www.crm-forum.com/crm_forum_white_papers/mdi
12. Ryals, L., 2000, “Organizing for relationship marketing”, Marketing Management: a relationship marketing perspective, Mcmillan, Basingstoke
13. Greenberg, P., 2001, “CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in internet real time”, McGraw-Hill, Berkeley.
14. Swift, R.S., 2001, “Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p.12.
15. Hamilton, D.P., 2001, “Making sense of it all”, The Asian Wall Street Journal, T4.

16. Law, M., Lau, T., Wong, Y.H., 2003, “From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective”, Marketing Intelligence & Planning, vol. 21, n.1, pp. 51-60.
17. Davenport, T.H., Harris, J.G., Kohli, A.K., 2001, “How do they know their customers so well?” MIT Sloan Management Review, vol.42, n.2, pp. 63-73.
18. Smith, K., 2002, “Getting payback from CRM”, Webcast on CRMGuru.com
19. Buttle, F., 2002, Teaching notes: MGSM 985C, Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, North Ryde, NSW 2109, Australia
20. Rembrandt, M., February 2002, “Outsourcing CRM function”, Serverworld, vol. 16, n.2.
21. www.ecrmguide.com/ e-crm glossary
22. Ζαχόπουλος, Α., 2001, “Το customer relationship management και η συμβολή του στο «χτίσιμο σχέσεων» με τους πελάτες”, www.plant-management.gr
23. Chablo, E., ό.π.
24. Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., 2001, ό.π., σ. 156
25. www.netbiz.com/ crm/e-crm
26. Κιόχου, Ν., 2001, “Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer relationship management στην ελληνική αγορά”, www.plant-management.gr
27. Βλαχοπούλου, Μ., Μάνθου, Β., ό.π.
28. “Demystifying the CRM conundrum”, 2002, journalistic article, Strategic Direction, vol. 18, n.7, pp.21-24.
29. “The CRM phenomenon”, 2000, PricewaterhouseCoopers, www.magic-sw.com
30. Bose, R., ό.π. pp. 89-93.
31. Wells, J.D., Fuerst, W.L., Choobineh, J., 1999, “Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction”, Information & Management, vol. 35, n. 54.
32. Peppers, D., Rogers, M., ό.π.

33. Xu, Y., Yen, D., Lin, B., Chou, D., 2000, "Adopting customer management technology", Industrial Management & Data systems, vol. 102, n. 8, p. 446.
34. Carlsson, C., Walden, P., 2000, "Intelligent support systems-the next few DSS steps", Human Systems Management, vol. 19, pp. 135-147.
35. Buttle, F., 2002, "ROI on CRM", Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference, Nottingham, UK
36. Deck, S., "What is CRM", May 2001, www.indiainitiative.com
37. Ernst & Young, 1999, ό.π., p. 43
38. www.crm-Forum.com
39. Kanter, R.M., 2000, "The enduring skills of change leaders", Ivey Business Journal, London, vol. 64, Is. 5, p.31.
40. Ansoff, I., 1987, "Corporate Strategy", London, Penguin.
41. Freeman, M., 1999, "The 2 customer lifecycles", Intelligent Enterprise 2, p. 9.
42. Hill, L., 1999, "CRM: easier said than done", Intelligent Enterprise 2, p.53.
43. Σκενδερίδης, Η., Απρίλιος 2001, ό.π.
44. Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., ό.π., σ. 248
45. Rygielski, C., Wang, J., Yen, D., 2002, "Data mining techniques for customer relationship management", Technology in Society, vol. 24, is. 4, pp. 483-502.
46. Πολίτης, Μ., Απρίλιος 2001, "Σύστημα CRM: κερδίζοντας τον και... από τον πελάτη", Digital Business, Τεύχος 1, σ. 24.
47. "EAI Framework", White Paper, www.clarity-integration.com
48. Fluss, D., Amuso, C., Hope-Ross, D., 2000, "Internet-based customer service: miracle or migraine?", The Journal of Customer Loyalty, is. 14, pp. 14-23.
49. Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., ό.π., σ.σ. 158-160.
50. Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., ό.π., σ.σ. 154-155.

51. Κιόχου, Ν., 2001, “Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του customer relationship management στην ελληνική αγορά”, www.plant-management.gr
52. Ψωμακάκης, Γ., “CRM:Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις”, 2001, www.plant-management.gr
53. Buchanan, R., Gillies, C., 1990, “Value managed relationships: the keys to customer retention and profitability“, European Management Journal, vol. 8, is. 4, p. 523.
54. Harvard Management Update, 2000, “A crash course in customer relationship management”, is. 5.
55. Rigby, D., Reichheld F., Scheffer P., ό.π., p.102-106.
56. “CRM: ο καταλύτης του ηλεκτρονικού επιχειρείν”, www.crmguru.com
57. Gerson, R., “Secrets of CRM Success”, www.intelligentcrm.com
58. Μαλικούρτης, Π., “Η επιχειρηματική στρατηγική της νέας οικονομίας ή η αλημεία της πληροφορικής στον πελάτη”, www.plant-management.gr
59. Fathy, N., “E-commerce: all about customer relationship management”, 1999, www.ecrmguide.com
60. Galbreath, J., Rogers, T., 1999, ό.π., , pp. 164-166.
61. Gubman, E.L., 1998, “The talent solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results”, Mc Graw-Hill, New York, p.169.
62. Badaracco, J.L., 1998, “The discipline of building character”, Harvard Business Review, p. 116.
63. Brewton, J., 2000, “The CRM Scorecard+ Strategic Sigma:a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success”, www.ecrmguide.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΠΙΟ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ CRM

Με την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος και την είσοδο της χώρας μας στην Ευρωζώνη, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του και η δημιουργία μιας μακράς σχέσης μαζί του, αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση επιτυχίας για τις τράπεζες, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού συστήματος. Ειδικά ο έντονος ανταγωνισμός που εκδηλώνεται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής (retail banking) φέρνει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με μια σειρά στρατηγικών προκλήσεων στις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο¹.

Μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή κατάλληλων πελατοκεντρικών συστημάτων οι τράπεζες δημιουργούν στενότερες σχέσεις με τους πελάτες και θέτουν τις προϋποθέσεις για μονιμότερες συνεργασίες και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας σε αυτούς. Ταυτόχρονα εξασφαλίζουν την όσο το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση των υφιστάμενων και δυνητικών πελατών. Μέσα από την εφαρμογή μιας πιο αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, την ενσωμάτωση σε αυτήν νέων πληροφοριακών συστημάτων και την προώθηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking), οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε μείωση των λειτουργικών τους δαπανών. Εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες που τους προσφέρει η χρήση του Διαδικτύου χαράσσουν την

κατάλληλη στρατηγική για προσφορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στο χώρο αυτό.

3.1. Ανάγκη εφαρμογής του CRM στο σύγχρονο τραπεζικό χώρο

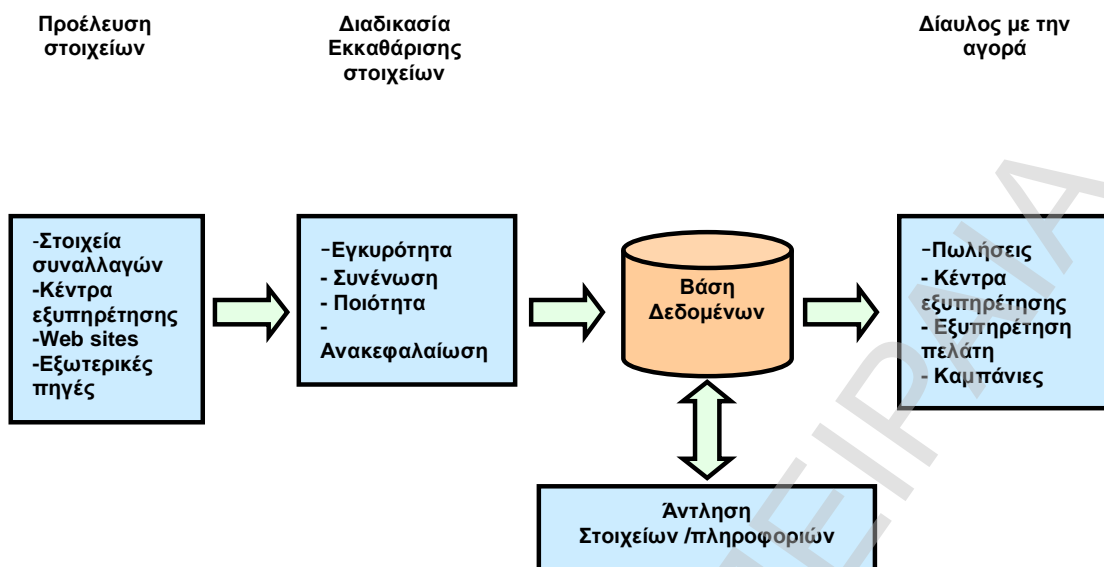
Πρωταρχικό ρόλο στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα διαδραματίζει ο πελάτης, καθώς οι ίδιες οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως η πρόοδος τους συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και τη δυνατότητα εύκολης προσαρμογής τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Οι τράπεζες έχουν αντιληφτεί τη σπουδαιότητα της δημιουργίας στενών σχέσεων με τον εκάστοτε πελάτη, μέσα από την υιοθέτηση και υλοποίηση της πελατοκεντρικής προσέγγισης (CRM), καθώς και την επιτακτική ανάγκη της μεγιστοποίησης της αξίας των περισσότερο επικερδών πελατών (Customer Lifetime Value) οι οποίοι παρέχουν τα εχέγγυα για την επιτυχημένη πορεία των τραπεζών σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά. Η μεγιστοποίηση της αξίας των επικερδών πελατών αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω της ισχύος του “κανόνα του Pareto” που θέλει το 20% των πελατών να συνεισφέρει στο 80% των συνολικών εσόδων των τραπεζών.

Εφαρμοζόμενες πρακτικές οι οποίες επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη συναλλαγή ή στη διάθεση προκαθορισμένων προϊόντων, αντικαθίστανται και στον τραπεζικό χώρο από μια πολιτική προσανατολισμένη στην πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη και στην εκ βαθέων μελέτη και ανάλυση των αναγκών του.

3.2. Η έννοια της πελατοκεντρικής τράπεζας

Απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματική λειτουργία ενός CRM συστήματος είναι η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων (data warehouse) στην οποία είναι καταγεγραμμένα τα στοιχεία των πελατών. Είναι προφανές ότι για τις τράπεζες δεν είναι εύκολο να γνωρίζουν τα μοναδικά, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν κάθε πελάτη τους στην περίπτωση που τα στοιχεία αυτά τηρούνται σε πολλαπλά, διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα. Αντιθέτως, η συγκέντρωσή τους σε μια ενιαία βάση δεδομένων δίνει τη δυνατότητα καλύτερης κατανόησης των δυνητικών αναγκών και προτιμήσεων των πελατών, καθώς και της αξίας διάρκειας ζωής αυτών. Παράλληλα η χρήση εργαλείων data mining επιτρέπει την πρόβλεψη κάθε παράγοντα που μπορεί να παρακινήσει τον πελάτη να προβαίνει σε συγκεκριμένη συναλλαγή.

Η ευρύτερη έννοια της βάσης δεδομένων συνοψίζεται στο διάγραμμα 3.1 και μπορεί να περιγραφεί σε όρους διαδικασιών που είναι αναγκαίες για την αυτοματοποίηση της επικοινωνίας με τον πελάτη και τη διευκόλυνση της μαζικής εξατομίκευσης (mass customization).



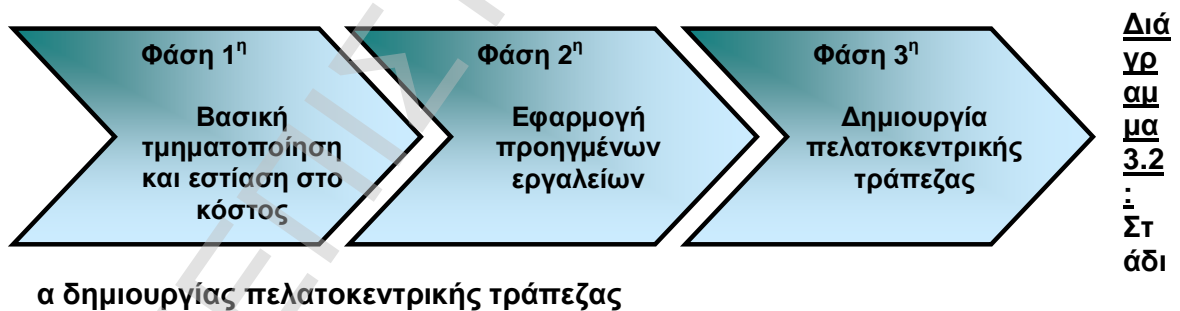
Διάγραμμα 3.1: Βάση δεδομένων και συναφείς διαδικασίες

Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω διάγραμμα, τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες προέρχονται από πολλές διαφορετικές πηγές (call centers, web sites κλπ.). Κατά τη διαδικασία της εκκαθάρισης τα συγκεκριμένα στοιχεία-αρχεία ελέγχονται και ενοποιοούνται έτσι ώστε να αποφεύγονται οι διπλές καταχωρίσεις και να διασφαλίζεται η εγκυρότητά τους, όπως και η μοναδικότητα του πελάτη στο σύστημα. Έτσι τα στοιχεία είναι συγκεντρωμένα σε μια ενιαία βάση πλέον και οργανωμένα γύρω από την οντότητα "πελάτης".

Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση αυτών των στοιχείων μέσα από μια διαδικασία που θα μετουσιώνει τα δεδομένα σε πληροφορία χρήσιμη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (data mining) και άμεσα διαθέσιμη σε όλα τα "σημεία επαφής" της τράπεζας με τους πελάτες. Στον τραπεζικό χώρο η εφαρμογή τέτοιων εργαλείων διερεύνησης και ανάλυσης δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε ορθολογικότερη τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης, καλύτερο

profiling του πελάτη, πρόβλεψη της ενδεχόμενης διαρροής του πελάτη (churn management) καθώς και της αξίας διάρκειας ζωής του (predictive life-cycle management) και τέλος εντοπισμό της απάτης (fraud detection).

Η επιβίωση των τραπεζών μακροχρόνια, λόγω των στρατηγικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν σήμερα σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ταχύτητα υιοθέτησης ενός νέου πελατοκεντρικού συστήματος, που θα προσφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο (e-crm). Εστιάζοντας την προσοχή στο "χτίσιμο" και τη διατήρηση των σχέσεων με τους καλύτερους πελάτες και με απώτερο στόχο τη βελτίωση των σχέσεων αυτών, πρέπει στην ουσία να επιδιώκονται λύσεις που θα αναμορφώνουν τις τράπεζες από μέσα προς τα έξω με απαραίτητη προϋπόθεση πάντα τη δέσμευση των διοικήσεων των τραπεζών για μια τέτοια αλλαγή. Στα πλαίσια της δημιουργίας ενός τέτοιου πελατοκεντρικού μοντέλου οι τράπεζες ακολουθούν τρεις διαδοχικές φάσεις, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.2.



Η πρώτη φάση, στην οποία η παραδοσιακή τμηματοποίηση και η εστίαση στο κόστος αποτελούν τις βασικές παραμέτρους που κατευθύνουν τις ενέργειες των τραπεζών, χαρακτηρίζεται από:

- επιφανειακή γνώση για τον πελάτη.

- μη διαφοροποιημένη αντιμετώπιση των πελατών.
- έλλειψη συντονισμού στη διαχείριση των καναλιών επαφής με τους πελάτες.
- εστίαση στο κόστος.

Στη δεύτερη φάση οι τράπεζες αρχίζουν να εφαρμόζουν προηγμένα εργαλεία διερεύνησης και ανάλυσης των δεδομένων. Κύρια χαρακτηριστικά της φάσης αυτής είναι:

- Δημιουργία βάσης δεδομένων και ανάλυση αυτών.
- Μελέτη της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς και των καναλιών προτίμησης των πελατών.
- Προσπάθεια ανάπτυξης βασικών τραπεζικών εργασιών στο Διαδίκτυο.

Τέλος, στην τρίτη φάση εφαρμόζεται η προσέγγιση του CRM στις τράπεζες και η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από:

- εφαρμογή της τεχνικής του marketing ένα- προς- ένα(one-to-one marketing) και της αμφίδρομης επικοινωνίας
- πληρέστερη κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη
- υιοθέτηση στρατηγικών προσανατολισμένων στον πελάτη
- προσανατολισμός στην ενίσχυση της θέσης του πελάτη μέσα από επιλογή προϊόντων, προσωπική εξυπηρέτηση και υποστήριξη των αποφάσεων του

Πολλές μεγάλες τράπεζες βρίσκονται στο αρχικό στάδιο της δημιουργίας πολύπλοκων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών, επενδύοντας κυρίως σε βάσεις δεδομένων (data warehouses) ενώ παράλληλα έχουν δημιουργήσει μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των πελατών που τις βοηθούν να προωθούν τα προϊόντα τους στη σωστή ομάδα πελατών.

3.3. Ανάγκες των τραπεζών που καλύπτει το CRM

Στο πλαίσιο της εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM, οι εφαρμοζόμενες τεχνικές στον τραπεζικό χώρο εξυπηρετούν τους ακόλουθους σκοπούς²:

- Τμηματοποίηση της αγοράς και ανάλυση των πελατών (market segmentation-profiling).

Με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα δημογραφικά, οικονομικά, ψυχογραφικά κλπ, αναγνωρίζονται από τις τράπεζες ομάδες πελατών στις οποίες στοχεύουν (target groups) και προς τις οποίες επικεντρώνουν πιο παραγωγικά τους πόρους τους.

- Ανάλυση αποδοτικότητας πελατείας (customer profitability)

Συνδυάζοντας στοιχεία από διαφορετικούς λογαριασμούς των πελατών που τηρούνται στην τράπεζα διαχρονικά, είναι εφικτός ο υπολογισμός της αξίας κάθε πελάτη. Η αξία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη ενός δείκτη που θα προσφέρει τη δυνατότητα κατηγοριοποίησης της υφιστάμενης πελατείας σύμφωνα με την τρέχουσα αποδοτικότητά της.

- Προσέλκυση και απόκτηση νέων πελατών (Customer acquisition)

Βάσει του “προφίλ” του υπάρχοντος πελατολογίου, οι τράπεζες μπορούν να προσδιορίσουν νέους, με μεγάλη πιθανότητα αγοράς, δυνητικούς πελάτες και να τους εντάξουν στην πελατειακή τους βάση.

- Εκτίμηση του κινδύνου (risk assessment)

Βάσει ιστορικών στοιχείων μπορεί να εκτιμηθεί ο κίνδυνος που αναλαμβάνει η τράπεζα από τη δανειοδότηση ενός πελάτη καθώς οι

πελάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με την πιστοληπτική τους ικανότητα.

- Εντοπισμός απάτης (fraud detection)

Η ικανότητα αναγνώρισης διαφοροποιήσεων στη συμπεριφορά των πελατών παρέχει τη δυνατότητα εντοπισμού ύποπτων συναλλαγών, για παράδειγμα απάτη από χρήση πιστωτικών καρτών και λήψης των απαιτούμενων μέτρων

- Μείωση κόστους πωλήσεων και λειτουργικού κόστους (cost reduction)

Η μείωση του λειτουργικού κόστους και του κόστους πωλήσεων είναι αποτέλεσμα της διαχείρισης του πελατολογίου με ομοιογενή και συγκεντρωτικό τρόπο.

- Καλύτερη υποστήριξη των υπηρεσιών εξυπηρέτησης της πελατείας καθώς όλες οι αναγκαίες πληροφορίες θα είναι άμεσα διαθέσιμες στο προσωπικό πρώτης γραμμής (front-line employees) που συναλλάσσεται με τους πελάτες.

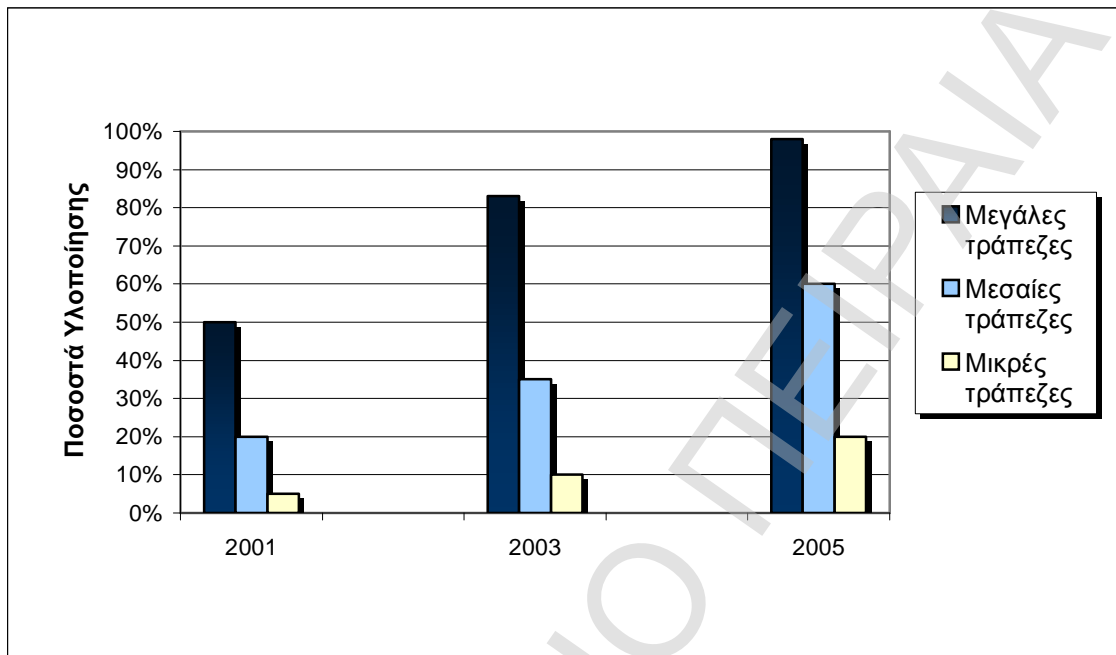
3.4. Οφέλη του CRM για τις τράπεζες

Η κατανόηση των αναγκών των πελατών, η άμεση ανταπόκριση για την ικανοποίηση αυτών και η δημιουργία σχέσεων μαζί τους θεωρούνται σήμερα για τις τράπεζες ως το καλύτερο αντίμετρο στις έντονες ανταγωνιστικές συνθήκες στις οποίες «επιβιώνουν». Η δημιουργία πελατοκεντρικής αντίληψης μέσα από την υλοποίηση εφαρμογών CRM προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στις τράπεζες:

- Αναγνώριση της στρατηγικής θέσης του πελάτη σε κάθε δραστηριότητά τους.
- Βελτίωση της ικανότητας προσδιορισμού του είδους των πελατών που επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν.
- Ευκολότερος καθορισμός και προώθηση εκείνων των προϊόντων και υπηρεσιών που θεωρούνται ελκυστικά στους πιο επικερδείς πελάτες.
- Δυνατότητα προσέλκυσης, απόκτησης και συγκράτησης των πιο αποδοτικών πελατών, με την εφαρμογή διαφοροποιημένων τεχνικών πώλησης και υποστήριξης των πωλήσεων.
- Παροχή του είδους της εξυπηρέτησης που θα ικανοποιεί τους περισσότερο επικερδείς πελάτες και θα εξασφαλίζει την πιστότητά τους (loyalty).
- Η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης λύσης αναλυτικού CRM, σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό της αξίας διάρκειας ζωής των πελατών, παρέχει τη δυνατότητα καθορισμού και πρόβλεψης των διαδοχικών σταδίων από τα οποία διέρχεται ένας πελάτης στη διάρκεια του κύκλου ζωής του, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας μιας τράπεζας και κατ' επέκταση στη μεγιστοποίηση της πραγματικής απόδοσης της επένδυσης σε τεχνικές CRM.

Ειδικά με την εμφάνιση του Διαδικτύου και την έλευση γενικότερα της πληροφοριακής τεχνολογίας, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στις σχέσεις με τους πελάτες διότι το κόστος συναλλαγών των τραπεζών με τους πελάτες, δηλαδή το κόστος προσέγγισης, επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης, επίτευξης συμφωνίας, παροχή εξυπηρέτησης μετά την πώληση μειώνεται³.

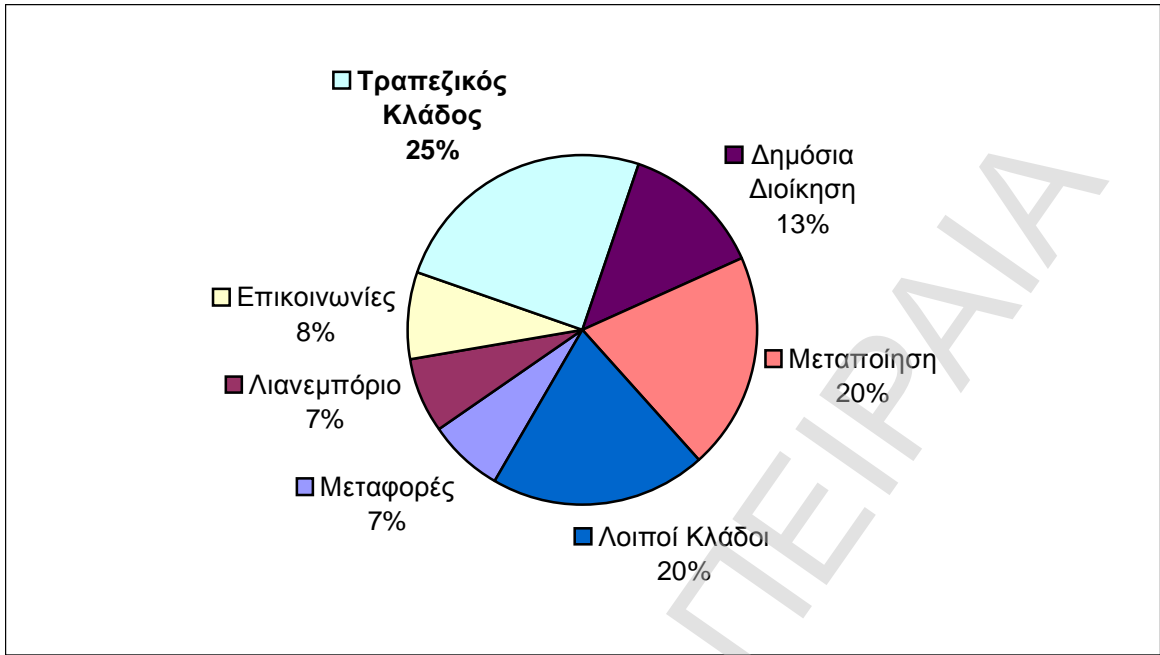
Τα ποσοστά υλοποίησης του CRM από τις τράπεζες παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.3.



Διάγραμμα 3.3: Υλοποίηση του CRM από τις τράπεζες

Πηγή: *Celent Communications*

Στο διάγραμμα 3.4, σύμφωνα με έρευνα της επιχείρησης IDC (2001) παρουσιάζονται οι εφαρμογές του CRM ανά κλάδο δραστηριότητας για το έτος 2000, όπου βλέπουμε ότι στον τραπεζικό κλάδο το CRM αποτελεί το 25% των συνολικών εφαρμογών.



Διάγραμμα 3.4: Εφαρμογές CRM ανά κλάδο το 2000

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Κέντρος, Δ., 2002, “Το τραπεζικό τοπίο και η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης”, Μηχανισμοί Χρήματος.
2. Business Intelligence, 2001, “Developing and implementing a CRM strategy”, UK.
3. Williamson, O.E., 1985, “The economic institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting”, Free Press, New York.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (e-CRM)

4.1. Πώς περάσαμε στην ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας όταν για πρώτη φορά άρχισε να αναλύεται το θέμα της εμπορικής εκμετάλλευσης του Διαδικτύου (Internet), το ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business) έχει περάσει από αρκετά στάδια. Έτσι λοιπόν αρχικά γινόταν λόγος για ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic data interchange-EDI) η οποία στη συνέχεια μετονομάστηκε σε ηλεκτρονικό εμπόριο (electronic commerce). Μέσα από την ανάπτυξη δικτυακών τόπων, των λεγόμενων εταιρικών web sites οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη διάχυση της πληροφορίας γύρω από αυτές, δίχως τη δυνατότητα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών. Ύστερα από τη φάση αυτή της απλής παρουσίας της επιχείρησης στο Διαδίκτυο, περάσαμε στη φάση της αξιοποίησης του Διαδικτύου ως ευέλικτου και εύχρηστου μέσου πωλήσεων. Έτσι έκαναν την εμφάνισή τους οι λεγόμενες dot com επιχειρήσεις, οι χωρίς φυσική υπόσταση δηλαδή, προκειμένου να καταλήξουμε στο σήμερα όπου το Διαδίκτυο αρχίζει να χρησιμοποιείται στο «χτίσιμο» μακροχρόνιων σχέσεων πελατών-επιχείρησης (electronic CRM, e-CRM), με πρωτοποριακές εφαρμογές, αξιόπιστη υποδομή και νέα επιχειρηματικά μοντέλα προσαρμοσμένα στον ψηφιακό κόσμο¹.

Οι νέες τεχνολογίες δρομολογούν εξελίξεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με καλπάζοντα ρυθμό. Η εμφάνιση του Διαδικτύου και της

γενικότερης έννοιας της δικτύωσης έχει αλλάξει τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων κάνοντας την παρουσία στο Διαδίκτυο επιτακτική. Ωστόσο μια απλή παρουσία στο Internet δεν προεξοφλεί παραπάνω οφέλη από αυτά που μπορεί να δώσει ένα μέσο διαφήμισης. Οι επιχειρήσεις κάνουν περισσότερα βήματα και αξιοποιούν την υπάρχουσα αυτή τεχνολογία στη διαχείριση των πελατειακών τους σχέσεων, προκειμένου να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Το Διαδίκτυο έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους, τόσο από την πλευρά των πωλήσεων (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο) όσο και από την πλευρά της επικοινωνίας. Το Διαδίκτυο έχει αποδειχτεί ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού που χαρακτηρίζεται από νέα δεοντολογικά και τεχνολογικά πλαίσια και όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να ανήκουν στην νέα οικονομία θα πρέπει να ακολουθήσουν τους κανόνες που ορίζουν τα πλαίσια αυτά².

Ο χώρος του CRM όρισε το Διαδίκτυο και τις σχετικές με αυτό τεχνολογίες ως τη φυσική συνέχειά του, χαράζοντας νέα πορεία βασισμένη στην ιδέα της δικτύωσης. Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα η ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων πελατών (*e-CRM*) μετατοπίζει το ενδιαφέρον από το μαζικό marketing τυποποιημένων προϊόντων σε ένα εξατομικευμένο marketing προσωποποιημένων προσφορών μέσα από τη χρήση των νέων τεχνολογιών και κυρίως του Διαδικτύου.

Ο Παγκόσμιος Ιστός (Web), οι ασύρματες τεχνολογίες και οι τεχνολογίες φωνής (IVR), καθιστούν εφικτό το συνδυασμό της προσωπικής επαφής και την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών με τη μαζική αποδοτικότητα της πώλησης με σχεδόν μηδενικό κόστος. Ωστόσο, η

μετατόπιση των πελατών στη χρήση του Διαδικτύου ως μέσου επικοινωνίας με την επιχείρηση δε στηρίζεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει χαμηλό κόστος. Αυτό τους είναι αδιάφορο, εκτός κι αν έχει άμεσο αντίκτυπο σε αυτούς. Η μετατόπιση οφείλεται στην ολοένα και μεγαλύτερη διάδοση της χρήσης του Internet και της πρόσβασης σε αυτό³.

4.2. Ορισμός του e-CRM

Το e-CRM είναι η επέκταση του CRM στην ηλεκτρονική επιχείρηση. Το Διαδίκτυο αποτελεί ένα ιδανικό περιβάλλον διαχείρισης πελατειακών σχέσεων λόγω της μεγάλης ακρίβειας των δεδομένων που δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση πελάτη-επιχείρησης. Κατά αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον κάθε πελάτη να συμμετέχει στην απόκτηση εμπειρίας, προσωπικής επικοινωνίας και σε πολλές περιπτώσεις στην ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών που αγοράζει.

Πιο συγκεκριμένα, το e-CRM ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών⁴. Το Internet είναι αυτό που έλειπε για να ολοκληρωθεί ο κύκλος του CRM, διευρύνοντας τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι άνθρωποι που ανήκουν στο χώρο των νέων τεχνολογιών γνωρίζουν ότι οι αλλαγές είναι ταχύτατες και άρα θα πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιδράσουν σε όποια τέτοια αλλαγή. Είναι η ενσωμάτωση των καναλιών του Διαδικτύου σε μια CRM στρατηγική. Στην πραγματικότητα το e-CRM αποτελεί απλά μέρος της στρατηγικής του CRM σε μια επιχείρηση⁵.

Καθώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο το Διαδίκτυο, θα υλοποιούν και εφαρμογές CRM μέσω αυτού. Το Internet προσφέρει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών 24 ώρες το 24/ωρο και 365 ημέρες το χρόνο. Το e-CRM δημιουργεί τις σχέσεις με τον πελάτη του 21^{ου} αιώνα μέσα από τη διεύρυνση των καναλιών επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι τώρα εφικτή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), fax, τηλεφώνου, WAP (Wireless Application Protocol), πρόσωπο με πρόσωπο.

Το e-CRM περιλαμβάνει ουσιαστικά τα εξής τρία σημεία⁶:

- § Πληροφόρηση (για την επιχείρηση και τα προϊόντα) πριν από την πώληση
- § Υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου
- § Υποστήριξη μετά την πώληση

4.3. Σύγκριση e-CRM και CRM

Η χρήση της τεχνολογίας, η συλλογή δεδομένων για τον πελάτη και ο διάλογος πελάτη-επιχείρησης είναι κοινά και στους δυο τρόπους διαχείρισης των σχέσεων πελατών. Η βασική αρχή του CRM, η ικανοποίηση του πελάτη, είναι κοινή και στο e-CRM απλά πέρασε στη Νέα Οικονομία⁷.

Η διαφορά του e-CRM με το CRM έγκειται στη φύση του e-CRM και αφορά στο μέσο με το οποίο δημιουργείται μια σχέση. Έτσι στο e-CRM η συλλογή δεδομένων για τον εκάστοτε πελάτη πραγματοποιείται με τη διατήρηση από πλευράς επιχείρησης χώρου στο Διαδίκτυο (web site), οποιαδήποτε στιγμή και όχι μέσα στο κατάστημα ή μέσω τηλεφωνικού κέντρου, όπως στο CRM.

Ωστόσο η διαφορά e-CRM και CRM δεν περιορίζεται μόνο στο πότε και πού δημιουργείται μια σχέση με τον πελάτη. Ενώ για το CRM το ιστορικό του πελάτη παίζει το βασικότερο ρόλο, στο e-CRM αυτό αποτελεί απλά ένα μέρος της υπόθεσης. Η σημαντικότερη πρόκληση για το χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, στον οποίο ανήκει και το e-CRM, είναι η αναγνώριση του επισκέπτη μιας ιστοσελίδας. Και εδώ κρίνεται πολύ χρήσιμη η διατήρηση του ιστορικού κάθε πελάτη αλλά δεν επαρκεί. Και αυτό γιατί το ιστορικό του πελάτη παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση για τις προτιμήσεις του στο παρελθόν αλλά δε δίνει καμία ιδέα για την τωρινή συμπεριφορά του. Νέες τάσεις και τεχνικές αναπτύσσονται στο χώρο του e-CRM (π.χ. e-CRM-enabled marketing) προκειμένου οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται να μη χάνονται και η επιχείρηση να μπορεί να εκμεταλλευτεί την αποκάλυψη των σημερινών διαθέσεων του πελάτη για να καταλήξει σε χρήσιμα για το μέλλον συμπεράσματα.

4.4. Γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM

Η ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αφορά σε τρία σημεία:

1. στην πληροφόρηση πριν από την πώληση (για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της)
2. στις υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου
3. στην υποστήριξη μετά την πώληση

Για κάθε ένα από τα παραπάνω σημεία έχουμε τα εξής χαρακτηριστικά που όλα μαζί συνθέτουν τα γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM⁸:

- ◆ Προσαρμογή- εξατομίκευση της ιστοσελίδας της επιχείρησης στις ανάγκες κάθε πελάτη (site customization).

Η εξατομίκευση της ιστοσελίδας στις προσωπικές επιθυμίες κάθε πελάτη (one- to- one web sites), αποτελεί ουσιαστικά το μέλλον του e-CRM (π.χ. www.yahoo.com, www.my.yahoo.com)

- ◆ Εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας (alternative channels).

Στο e-CRM διατίθενται και άλλα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη όπως για παράδειγμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), το fax, οι ηλεκτρονικές φόρμες, η τεχνολογία ηλεκτρονικής συζήτησης (chat), η τεχνολογία φωνής (voice technology) κλπ.

- ◆ Μηχανή αναζήτησης (search engine)

Η ύπαρξη μηχανής αναζήτησης επιτρέπει στον επισκέπτη της ιστοσελίδας να ανιχνεύει απαντήσεις σε θέματα που τον ενδιαφέρουν όσον αφορά στην επιχείρηση.

- ◆ Δυνατότητα πλοήγησης στην ιστοσελίδα (site tour)

Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας έχει τη δυνατότητα να πλοηγηθεί σε αυτήν μέσα από τη βοήθεια ενός «χάρτη» (site map) που επιτρέπει την ιεραρχική δόμηση των σελίδων του site.

- ◆ Εισαγωγή για χρήστες που μπαίνουν στην ιστοσελίδα πρώτη φορά.

Για τους επισκέπτες του site για πρώτη φορά υπάρχει η δυνατότητα πλοήγησης σε μια εισαγωγική σελίδα η οποία περιέχει χρήσιμη πληροφορία για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ιστοσελίδα πιο αποτελεσματικά.

- ◆ Ηλεκτρονικές αγορές

- Πληροφόρηση για τα διατιθέμενα προϊόντα ή υπηρεσίες ηλεκτρονικά.
- Δυνατότητα έκφρασης παραπόνων ηλεκτρονικά

4.5. Δομή του συστήματος e-CRM

4.5.1. Μηχανισμοί του e-CRM

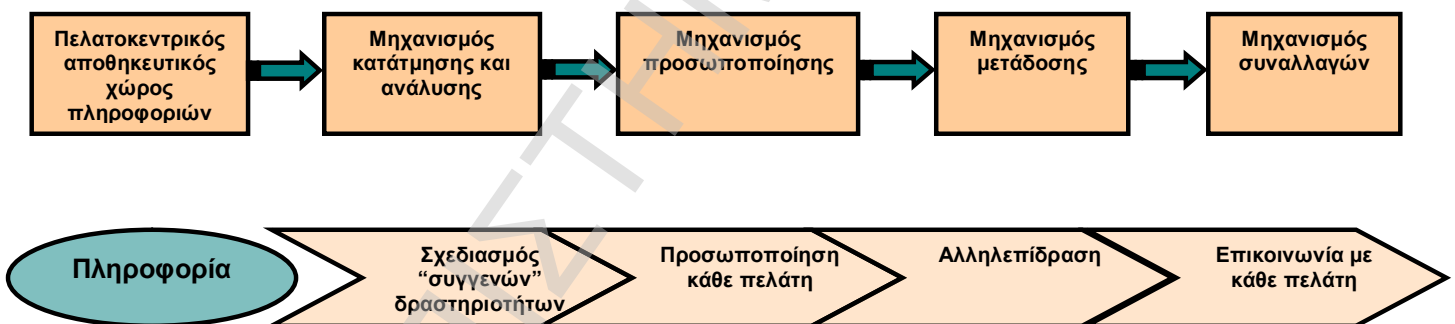
Οι επιχειρήσεις κατανοούν τη σημασία και τα οφέλη που τους προσφέρει ο ηλεκτρονικός τρόπος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων τους. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν την πρόκληση του να σχηματίσουν την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή. Ένας απλός, μα ταυτόχρονα σπασμωδικός τρόπος σχηματισμού αυτής της δομής και ανάληψης πρωτοβουλίας για e-CRM, είναι μια πρόχειρα κατασκευασμένη βάση δεδομένων με την κίνηση της επιχείρησης στο Διαδίκτυο και πληροφορίες από τις online αγορές. Τέτοιες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί από αρκετές επιχειρήσεις και οι περισσότερες έχουν αποβεί άκαρπες.

Η καταλληλότερη προσέγγιση για την υλοποίηση ενός e-CRM συστήματος είναι η εγκατάσταση μιας περιεκτικής πλατφόρμας λογισμικού που περιλαμβάνει πέντε μηχανισμούς, οι οποίοι καθιστούν εφικτή την επιχειρηματική διαδικασία του e-CRM. Αυτοί οι πέντε μηχανισμοί είναι οι εξής:

- Πελατοκεντρικός αποθηκευτικός χώρος πληροφοριών: Στις βάσεις δεδομένων συγκεντρώνονται πληροφορίες για εκατομμύρια πελάτες καθώς επίσης και όλες οι πληροφορίες που θα τους είναι χρήσιμες.

- Μηχανισμός κατάτμησης και ανάλυσης: Ο μηχανισμός αυτός αξιοποιεί τις παραπάνω πληροφορίες για τους πελάτες.
- Μηχανισμός προσωποποίησης: Τα μηνύματα και οι προσφορές προσωποποιούνται για τον πελάτη και είναι μοναδικά για καθέναν.
- Μηχανισμός μετάδοσης: Με αυτόν το μηχανισμό αποστέλλονται οι πληροφορίες και οι προσφορές μέσω του τρόπου που επιλέγει ο ίδιος ο πελάτης.
- Μηχανισμός συναλλαγών: Ο μηχανισμός αυτός διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, είτε με την ανταλλαγή πληροφοριών είτε με τη διεξαγωγή συναλλαγών.

Οι παραπάνω πέντε μηχανισμοί του e-CRM παριστάνονται στο διάγραμμα 4.1.



Διάγραμμα 4.1: Μηχανισμοί του e-CRM

4.5.2. Υλοποίηση του συστήματος e-CRM

Όπως και στο CRM το πιο σημαντικό μέρος της δομής της ηλεκτρονικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι η βάση δεδομένων⁹.

Η βάση αυτή είναι συνδεδεμένη με εξωτερικές πληροφορίες που αφορούν

στους πελάτες προκειμένου να μπορούν να αναγνωριστούν όλες οι αλλαγές οι σχετικές με κάθε πελάτη π.χ. με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του και οι οποίες μπορεί να έχουν μελλοντική αξία. Αφού συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες δημιουργείται ένα προφίλ για κάθε πελάτη το οποίο περιγράφει την αγοραστική συμπεριφορά του και ενημερώνει τον υπεύθυνο της επιχείρησης για το ιστορικό του.

Το λογισμικό του συστήματος e-CRM στηρίζεται στην αρχιτεκτονική του Διαδικτύου που προσφέρει ταχύτητα και ευκολία υλοποίησης. Αυτές οι e-CRM υποδομές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται όλες τις λειτουργίες του marketing, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης μέσα από μια και μόνο εφαρμογή (application). Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στην ίδια πληροφορία και μια συνολική εικόνα για κάθε πελάτη. Για πρόσβαση στην εφαρμογή χρειάζεται μόνο η διεπαφή με το Internet (web browser). Οι εφαρμογές του e-CRM που προσφέρουν επιχειρηματική ευφυΐα και βαθιά γνώση για τους πελάτες, ενδυναμώνουν τις επιχειρήσεις και τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα καλύτερα e-CRM συστήματα πρέπει να έχουν “ανοιχτή” αρχιτεκτονική, ώστε να μπορούν να ολοκληρωθούν με τα υπόλοιπα συστήματα μιας επιχείρησης.

Όπως και στην υλοποίηση ενός CRM συστήματος, οι τρόποι υλοποίησης ενός συστήματος e-CRM είναι δύο¹⁰:

- Υλοποίηση του συστήματος από την ίδια την επιχείρηση μέσω συνδέσεων πρόσθετων εφαρμογών σε ήδη υπάρχοντα συστήματα.

Η περίπτωση αυτή ταιριάζει σε επιχειρήσεις που δε διαθέτουν μεγάλη οικονομική άνεση για να υποστούν το κόστος υλοποίησης ενός νέου

συστήματος και που επιλέγουν ένα μοναδικό κανάλι επικοινωνίας με τους πελάτες.

- Υλοποίηση από την αρχή ενός νέου συστήματος.

Ο τρόπος αυτός υλοποίησης είναι κατάλληλος για επιχειρήσεις με αρκετούς χρηματικούς πόρους και περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- αξιολόγηση κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας που σχετίζεται με τον πελάτη
- αξιολόγηση της υποδομής της επιχείρησης των δεδομένων των πελατών
- αξιολόγηση της τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης

4.6. Παράγοντες επιτυχίας ενός e-CRM συστήματος

Οι κρίσιμοι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ενός e-CRM συστήματος είναι οι εξής εννέα¹¹:

- Σαφής αξιολόγηση των αναγκών σε e-CRM συστήματα.

Η επιχείρηση χρειάζεται να αξιολογήσει τις παρούσες επιχειρηματικές της διαδικασίες και την τεχνολογική της υποδομή και να ιεραρχήσει τις πρωτοβουλίες της σε e-CRM συστήματα βασιζόμενη σε μια ανάλυση υπαρχουσών και μελλουσών αναγκών.

- Κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών.

Προτού ιεραρχηθούν οι πρωτοβουλίες της επιχείρησης σε e-CRM προγράμματα, χρειάζεται να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των πελατών καθώς επίσης να γίνει μια εκτίμηση του ποιες αλλαγές θα γίνουν

αποδεκτές από αυτούς και ποιες προσπάθειες δεν θα αποβούν ωφέλιμες για την επιχείρηση.

- Θεώρηση του e-CRM όχι ως μιας τεχνολογικής πρωτοβουλίας.

Κάθε e-CRM πρωτοβουλία περιλαμβάνει οπωσδήποτε στοιχεία τεχνολογίας αλλά δεν αποτελεί τεχνολογική πρωτοβουλία. Αντιθέτως, είναι μια επιχειρηματική πρωτοβουλία η οποία απαιτεί την πειθαρχία και την προσήλωση των εμπλεκόμενων ατόμων κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της.

- Ποσοτικοποίηση των αναμενόμενων αποδόσεων από την υλοποίηση ενός e-CRM συστήματος.

Σε κάθε υλοποίηση e-CRM συστημάτων χρειάζεται η ποσοτικοποίηση της αναμενόμενης απόδοσης από την υλοποίηση αυτή καθώς και η προσοχή στα αποτελέσματα.

- Το e-CRM πρέπει να αποτελεί μια πρωτοβουλία διάχυτη σε όλη την επιχείρηση.

Οποιαδήποτε επιτυχία μικρή ή μεγάλη που προκύπτει από τη χρήση ενός συγκεκριμένου καναλιού επικοινωνίας με τον πελάτη, πρέπει να επικοινωνηθεί σε όλη την επιχείρηση.

- Ενοποίηση όλων των καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη.

Όποιος κι αν είναι ο τρόπος υλοποίησης του e-CRM συστήματος σε μια επιχείρηση, η ενοποίηση όλων των καναλιών επικοινωνίας είναι κρίσιμη.

- Ανθρώπινο δυναμικό-υπάλληλοι της επιχείρησης.

Κάθε προσπάθεια υλοποίησης CRM και e-CRM συστημάτων περιλαμβάνει αλλαγές στην τεχνολογία, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους. Ειδικά η τελευταία συνιστώσα είναι και η σημαντικότερη. Η επιτυχία του e-CRM

συστήματος θα κριθεί από το κατά πόσο τα άτομα της επιχείρησης είναι πρόθυμα να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους γύρω από το θέμα, να αποκτήσουν νέες δεξιότητες ή να αρνηθούν το οτιδήποτε.

- Προθυμία για αλλαγή των διαδικασιών.

Η υλοποίηση μιας e-CRM λύσης όπως αναφέρθηκε και παραπάνω προϋποθέτει αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών συνεισφέρει συνήθως στην περικοπή των εξόδων για την επιχείρηση.

- Αναγνώριση γενικά ότι κάθε προσπάθεια εφαρμογής e-CRM συστημάτων είναι μια προσπάθεια αλλαγής.

Η αναγνώριση του γεγονότος ότι κάθε υλοποίηση e-CRM λύσεων είναι συνυφασμένη με τη διαχείριση αλλαγών (change management) αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτής της υλοποίησης.

4.7. Μελλοντικές τάσεις του CRM

4.7.1. Γενικά

Η επιτυχία μιας επιχείρησης προκύπτει από το κατά πόσο ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων σ' αυτήν (stakeholders) δηλαδή των πελατών, των μετόχων και των προμηθευτών της. Από αυτούς τη μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση ασκούν οι πελάτες. Το μέλλον του CRM προσδιορίζεται κυρίως από τους εξής τρεις παράγοντες¹⁴:

- ✓ Αγορά: Καθώς οι αγορές και τα κανάλια επικοινωνίας γίνονται ολοένα και περισσότερο κορεσμένα, οι πελάτες απαιτούν μια διαφορετική σχέση με τους προμηθευτές τους. Αυτό προσδίδει στο CRM ιδιαίτερη σημασία

λόγω της αλλαγής του μοντέλου MKT από τον προσανατολισμό στο προϊόν στην πελατοκεντρική προσέγγιση.

- ✓ **Τεχνολογία:** Στο μέλλον επιτυχημένες θα είναι εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες θα εστιάζουν την προσπάθειά τους στην εύρεση του τι θέλει ο πελάτης, του πώς οι ανάγκες του μπορούν να ικανοποιηθούν καλύτερα καθώς και του πώς μπορεί να διατηρηθεί ο πελάτης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM είναι αυτό που περιλαμβάνει την κατάλληλη, προηγμένη τεχνολογία προκειμένου να διατηρήσει τους πελάτες της επιχείρησης που το υιοθετεί.
- ✓ **Εξοικονόμηση κόστους:** Το κόστος απώλειας ενός επικερδούς πελάτη είναι μεγάλο και αβέβαιο το αν θα επιστρέψει ο πελάτης στην επιχείρηση. Άρα το σύστημα CRM που υλοποιεί μια επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στη διατηρησιμότητα του πελάτη. Επίσης, ένα CRM σύστημα παρέχει πληροφόρηση για το προφίλ και τις αγοραστικές συνήθειες κάθε πελάτη. Από την άποψη αυτή το CRM μπορεί να θεωρηθεί σαν μια τυπική δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας και βοηθά την επιχείρηση να αυξήσει τα έσοδα και να μειώσει το κόστος πωλήσεων της. Η σωστή μελέτη, εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση ενός CRM συστήματος μόνο όφελος προσδίδει σε μια επιχείρηση αφού οδηγεί σε μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας.

Το μέλλον του CRM χαρακτηρίζεται από τις εξής τρεις τάσεις¹⁵:

- ✓ **Επέκταση του CRM της επιχείρησης σε όλο το σύστημα αξίας (channel partners)**

Σε αντίθεση με προηγούμενες δεκαετίες όπου οι επιχειρήσεις ήταν ανεξάρτητες, η επόμενη δεκαετία θα χαρακτηρίζεται από επιχειρηματικές

συμμαχίες (business alliances). Η ενοποίηση των λειτουργιών σε μια επιχείρηση είναι αρκετά περίπλοκη διαδικασία. Η επέκταση της ενοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών με άλλες επιχειρήσεις-προμηθευτές είναι ακόμα πιο δύσκολο έργο. Ο αριθμός των προμηθευτών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενοποίηση αυτή των επιχειρηματικών διαδικασιών¹⁶. Στη σύγχρονη αγορά του Διαδικτύου η ολοκλήρωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί τη βάση του ανταγωνισμού.

Οι σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών είναι υψίστης σημασίας διότι οι πελάτες είναι αυτοί που πλέον επιλέγουν τα κανάλια επικοινωνίας με την επιχείρηση και απαιτούν να έχουν κάθε κανάλι που θα τους προσέφερε και μια ανταγωνίστρια επιχείρηση. Για την ανάλυση της αξίας της σχέσης επιχείρησης-προμηθευτών έχουν προταθεί ποσοτικά μοντέλα και έχει αποδειχτεί ότι κάθε μέρος διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην αλυσίδα αξίας προκειμένου να επιτευχθεί μια επιτυχημένη σχέση¹⁷.

✓ Περισσότερα εργαλεία αξιοποίησης των δεδομένων

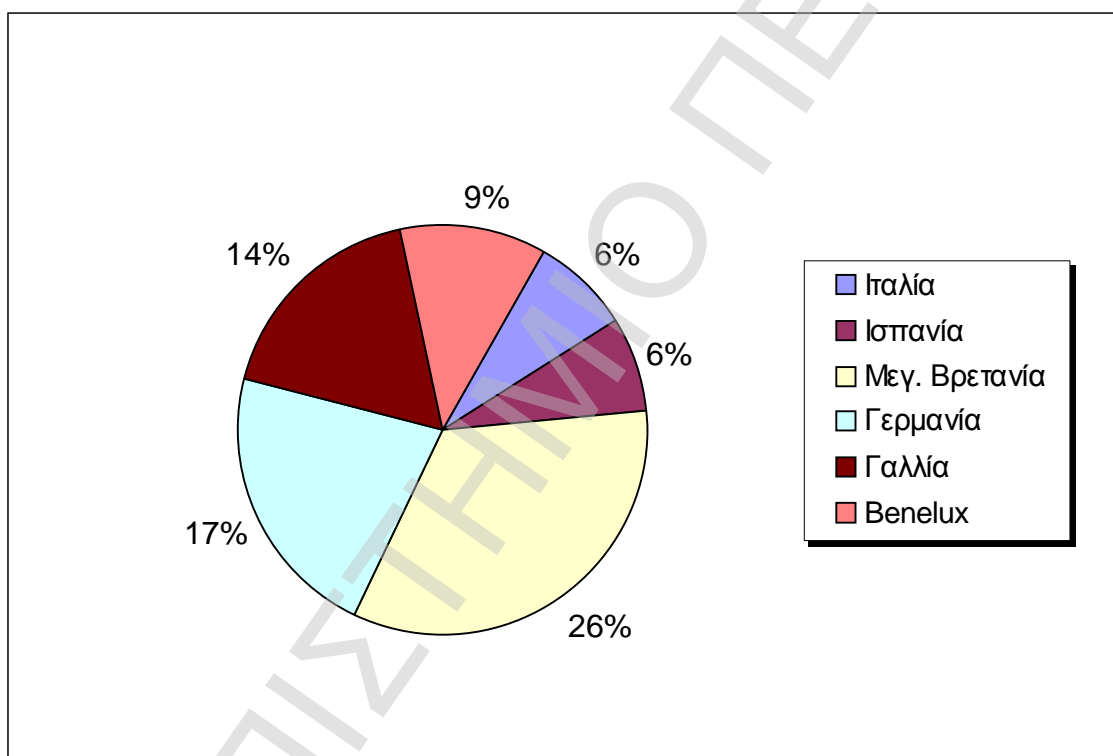
Η ερμηνεία των δεδομένων που αφορούν στις προτιμήσεις των καταναλωτών και την αποτελεσματικότητα του marketing είναι δύσκολη υπόθεση. Γι' αυτό το λόγο πέρα από τη χρήση της τεχνολογίας OLAP ήδη εφαρμόζονται και άλλα οπτικά εργαλεία για την ανάλυση των δεδομένων στις «αποθήκες» συγκέντρωσής τους¹⁸ (data warehouses).

✓ Τάση για συγκεντροποίηση των προσφερόμενων λύσεων CRM

Δεδομένων των πολλαπλών πακέτων λογισμικού και της πληθώρας των προσφερόμενων λύσεων CRM, είναι δύσκολο έργο η ολοκλήρωση μιας λύσης CRM. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει μια τάση για ενοποίηση των

προσφερόμενων λύσεων συστημάτων CRM. Μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Oracle και η Cisco που προσφέρουν «βασικές τεχνολογίες»(core technologies) εξαγοράζουν ή συνεργάζονται με συγκεκριμένους πωλητές που προσφέρουν λύσεις CRM προκειμένου να επιτευχθεί ολοκλήρωση υλικού και λογισμικού με ομαλό τρόπο.

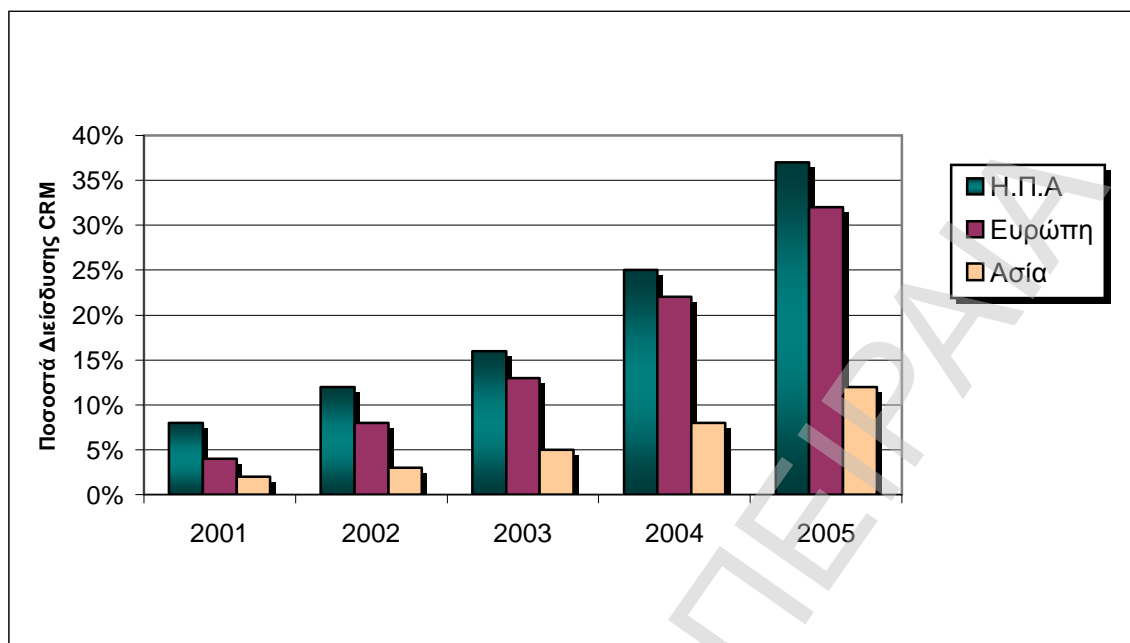
Στο διάγραμμα 4.2 παριστάνονται οι εφαρμογές του CRM ανά χώρα το χρόνο 2000.



Διάγραμμα 4.2: Εφαρμογές του CRM ανά χώρα το 2000

Πηγή: IDC, 2001

Συγκριτικά, στο διάγραμμα 4.3 παριστάνεται η διείσδυση του CRM στις επιχειρήσεις των ΗΠΑ, της Ευρώπης και της Ασίας στο παρόν και το μέλλον.



Διάγραμμα 4.3: Διείσδυση του CRM στις επιχειρήσεις

Πηγή: *Celent Communications*

Το CRM αποτελεί μια αγορά που παρά τις τρέχουσες αντίξοες οικονομικές συγκυρίες, ανθίσταται και πετυχαίνει ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Σύμφωνα με έρευνα της επιχείρησης IDC προβλέπεται ότι η παγκόσμια αγορά CRM σε άδειες χρήσης λογισμικού αλλά και υπηρεσίες θα αυξάνεται κάθε χρόνο 29% κατά μέσο όρο, φτάνοντας τα \$125.2 δις το 2004. Γίνεται άρα αντιληπτό ότι η αγορά αυτή αναμένεται να εξελιχθεί σε κύριο μοχλό ανάπτυξης του χώρου της πληροφορικής¹⁹.

4.7.2. Το μέλλον του CRM στην Ελλάδα

Οι ελληνικές επιχειρήσεις μόλις τα τελευταία δύο χρόνια άρχισαν να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για υιοθέτηση λύσεων CRM²⁰. Σε σχέση με την

ευρωπαϊκή και αμερικάνικη αγορά, η ελληνική αγορά υπολείπεται σε ανάπτυξη. Ωστόσο τον τελευταίο καιρό έχει γίνει συνείδηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε όσες δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών ότι η επένδυση στο «χτίσιμο» πελατειακών σχέσεων αποτελεί τη μοναδική ουσιαστική επένδυση μιας επιχείρησης στο μέλλον. Εκτιμάται ότι από το 2002 έως το 2004 οι επενδύσεις σε λύσεις CRM έχουν αυξηθεί ραγδαία και ειδικά τον τελευταίο χρόνο έγιναν αρκετές προσπάθειες από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν πακέτα λογισμικού να ορίσουν το CRM και να δώσουν το στίγμα τους στην αγορά. Ωστόσο, μέχρι σήμερα τα βήματα που έχουν πραγματοποιηθεί στο CRM αφορούν κυρίως στην αυτοματοποίηση των τηλεφωνικών κλήσεων. Η αυτοματοποίηση του τηλεφωνικού κέντρου (call management) με περιορισμένη ενοποίηση με τα back office συστήματα είναι ένα μόνο κομμάτι της όλης διαδικασίας υλοποίησης CRM και φυσικά δεν μπορεί να αποτελέσει από μόνη της στρατηγική CRM.

Στην ελληνική αγορά υπάρχει πρόσφορο έδαφος στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών (customer service), ένας τομέας που μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η ολοένα και περισσότερο βελτίωση της φήμης των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας ώθησε τον οργανισμό τηλεπικοινωνιών της χώρας μας να αναζητήσει τρόπους βελτίωσης της εξυπηρέτησης προς τον πελάτη, προκειμένου να δώσει απάντηση στον ανταγωνισμό. Η απελευθέρωση της αγοράς και ο άμεσος ανταγωνισμός προβλημάτισαν πολλές επιχειρήσεις γύρω από το θέμα της διατήρησης του πελάτη. Αυτή τη στιγμή οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στη φάση αναζήτησης οράματος και κατανόησης των οφελών της υλοποίησης του CRM.

Το επιχειρηματικό τοπίο στην Ελλάδα δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων των πελατών. Καθώς οι επιχειρήσεις στρέφονται στον πελάτη η ζήτηση για συστήματα CRM και e-CRM θα ακολουθήσει ανοδική πορεία. Η ελληνική αγορά διαθέτει όλα τα εφόδια που χρειάζεται προκειμένου να υιοθετήσει πελατοκεντρική στρατηγική. Σύμφωνα με μια πρόσφατη στατιστική μελέτη το 58% των ελληνικών επιχειρήσεων σκέφτεται να υιοθετήσει λύσεις CRM μέσα στους επόμενους 12 μήνες. Επίσης, η ευθύνη της υλοποίησης μιας στρατηγικής CRM μεταφέρεται από το τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας (IT) της επιχείρησης στο marketing, στις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών καθώς και στην ανώτατη διοίκηση, στοιχείο που αποδεικνύει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι το CRM δεν είναι μόνο μια σειρά από τεχνολογικές εφαρμογές, αλλά μια στρατηγική επένδυση.

Στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) και με χρονικό ορίζοντα τα επόμενα πέντε χρόνια προβλέπεται να προκύψει μια νέα αγορά αυτή της διαχείρισης των σχέσεων με τους πολίτες (citizen relationship management). Πρόκειται για μια νέα στρατηγική των δημόσιων οργανισμών που σαν σκοπό έχει την ολοκληρωμένη παρακολούθηση της σχέσης πολίτη-δημοσίου τομέα, την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, την αμφίδρομη επικοινωνία μαζί τους, τη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης, τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής τους, τη διατήρηση της σχέσης πολιτών-οργανισμών και τη στρατηγική αξιοποίηση της πληροφορίας που αφορά στη σχέση με κάθε πολίτη και στην ταχεία λήψη καλύτερων αποφάσεων. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η αγορά του CRM και του citizen relationship management είναι αρκετά υποσχόμενη στη χώρα μας για το εγγύς μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. «Ο καταλύτης του ηλεκτρονικού επιχειρείν», ό.π
2. Σκενδερίδης, Η., Απρίλιος 2001, ό.π
3. Feinberg, R., Kadam, R., Hokama, L., Kim, I., 2002, "The state of electronic customer relationship management in retailing", International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 30, number 10, p. 471.
4. Kotorov, R., "Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM", 2002, Business Process Management Journal, Vol. 8, number 3, p.219.
5. Fleischer, J., 2001, "Changing the fabric of customer service", Call Center Magazine, pp.24-38.
6. Sterne, J., 1996, "Customer Service on the Internet: building relationships, increasing loyalty and staying competitive", John Wiley and Sons, New York.
7. Σκενδερίδης, Η., ό.π. , σ.27.
8. Feinberg, R., Kadam, R., 2002, "CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites", International Journal of Service Industry Management, vol. 13, number 5, pp.433-434.
9. Σκενδερίδης, Η., ό.π., σ.27.
10. King, R., Tang, T., 2000, "E-CRM in the Post Dot-Com Age: Nine Critical Factors for success", www.crm magazine.com
11. King, R., Tang, T., ό.π.
12. Σκενδερίδης, Η., ό.π., σ.28.
13. Ζαχόπουλος, Α., 2001, ό.π
14. Zeng, Y., Wen, H., Yen, D., 2003, "Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce", Information Management & Computer Security, vol. 11, number 1, p.42.
15. Bose, R., ό.π p.94.

16. Angeles, R., Nath, R., "An empirical study of EDT trading partner selection criteria in customer-supplier relationships", Information & Management, volume 37, p.241
17. Kim, B., 2000, "Coordinating an innovation in supply chain management", European Journal of Operations Research, volume 25, pp. 568-584.
18. Whiting, R., 2000, "CRM data analysis gets visual", Information Week, p. 123.
19. Λούτσος, Θ., 2001, "Ευκαιρίες και δυνατότητες για τις ελληνικές επιχειρήσεις από την εφαρμογή του CRM", www.plant-management.gr
20. Λάμπρου, Φ., ό.π., σ.σ. 24-26.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στο σημείο αυτό θα ανακεφαλαιώσουμε τα κυριότερα συμπεράσματα της εργασίας αυτής και θα προταθούν θέματα για περαιτέρω μελέτη και ανάπτυξη.

5.1. Γενικά συμπεράσματα

Η παγκοσμιοποίηση και η εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλάζει σήμερα ριζικά τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται τις άλλες. Το μέγεθος μιας επιχειρηματικής μονάδας και η γεωγραφική θέση της, δεν αποτελούν πλέον κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας γι' αυτήν, σε αντίθεση με το παρελθόν. Στο σύγχρονο ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον η σωστή διαχείριση των σχέσεων πελατών και το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης είναι, κατά γενική ομολογία, ο σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης¹.

Το CRM δεν αποτελεί απλά μια πρώτη επαφή με τους πελάτες, ούτε σχετίζεται με το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησής τους. Είναι μια ευρύτερη έννοια που αφορά στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες και το αποτελεσματικό CRM προσδίδει από τη μία πλευρά αξία στον πελάτη και από την άλλη εξασφαλίζει ανάπτυξη και κερδοφορία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα για όλους τους εμπλεκόμενους, από τους πελάτες μέχρι τους μετόχους της επιχείρησης.

Το CRM είναι μια λειτουργική στρατηγική marketing, η οποία απαιτεί την αναθεώρηση όλων των στοιχείων μιας επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή της τεχνολογικής υποδομής που αυτή διαθέτει, των διαδικασιών που ακολουθεί και τέλος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Σαν έννοια το CRM περικλείει τον ανασχεδιασμό ολόκληρης της επιχείρησης και απαιτεί τη χάραξη και υλοποίηση μιας ξεκάθαρης στρατηγικής για τους πελάτες (customer strategy), η οποία θα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσελκύει συνεχώς νέους πελάτες, τον τρόπο με τον οποίο θα αυξάνει τη δαπάνη των πελατών στα πιο κερδοφόρα γι' αυτήν προϊόντα ή υπηρεσίες, το πώς θα διατηρεί τους κερδοφόρους πελάτες, το πώς θα αυξάνει το ποσοστό των μακροχρόνιων πελατών της και τέλος το πώς θα αποφεύγει σχέσεις με μη κερδοφόρους πελάτες².

Το CRM στοχεύει στην υποστήριξη όλων των σχέσεων μιας επιχείρησης με κάθε μεμονωμένο πελάτη. Η διαφοροποιημένη μεταχείριση των πελατών δε σημαίνει ότι κάποιοι πελάτες δέχονται εξυπηρέτηση κατώτερης ποιότητας, αλλά ότι κάθε πελάτης θα δέχεται την εξυπηρέτηση που συνάδει με τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Όταν οι επιχειρήσεις προσφέρουν εξατομικευμένη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους αυξάνουν από τη μία το μερίδιο του κάθε πελάτη δηλαδή το ποσοστό των αγοραζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και από την άλλη αυξάνουν την πιθανότητα διατήρησης του πελάτη.

Τα αναλυτικά εργαλεία αποθήκευσης δεδομένων (data warehousing) και εξόρυξης δεδομένων (data mining) επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες δεδομένων που αφορούν στους πελάτες και να κατανοούν τις ανάγκες τους πληρέστερα, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας. Αυτό κατέγραψε μια έρευνα της Deloitte &

Touche³ σε 200 ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπου αποδείχτηκε ότι αυτές που λειτουργούν πελατοκεντρικά είναι 60% πιο κερδοφόρες από τις υπόλοιπες, ενώ μεγαλώνουν με ίδιους ρυθμούς. Η αποτελεσματική χρήση των τεχνικών του CRM παρέχει επίσης προβλεψιμότητα της μελλοντικής αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών, με συνέπεια την απλοποίηση τόσο του σχεδιασμού όσο και των διαδικασιών κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένας συγκεκριμένος πελάτης μπορεί με την πάροδο του χρόνου να χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα κανάλια επικοινωνίας με την επιχείρηση και κάθε κανάλι επικοινωνίας πρέπει να υποστηρίζεται από τις κατάλληλες τεχνολογίες, διαδικασίες και οργανωτικές δομές έτσι ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να παραδοθεί στο χρόνο, στον τόπο και με τις προδιαγραφές που όρισε ο πελάτης. Η ολοκλήρωση όλων των σημείων επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές της συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας της.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η δύναμη έχει μετατοπιστεί στον πελάτη και γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις αναζητούν νέους τρόπους προσέγγισης των πελατών τους. Κεντρικό σημείο αυτής της τάσης είναι το e-CRM δηλαδή η ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών, που αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση αναγνώρισης, προσέλκυσης, απόκτησης και διατήρησης των πελατών με ηλεκτρονικό τρόπο, μέσω του Διαδικτύου.

Στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει ο πελάτης, καθώς οι ίδιες οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως η πρόοδος τους συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και τη δυνατότητα εύκολης προσαρμογής τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Οι τράπεζες έχουν αντιληφτεί τη σπουδαιότητα της δημιουργίας

στενών σχέσεων με τον εκάστοτε πελάτη, μέσα από την υιοθέτηση και υλοποίηση της πελατοκεντρικής προσέγγισης (CRM), καθώς και την επιτακτική ανάγκη της μεγιστοποίησης της αξίας των περισσότερο επικερδών πελατών (Customer Lifetime Value) οι οποίοι παρέχουν τα εχέγγυα για την επιτυχημένη πορεία των τραπεζών σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά. Η μεγιστοποίηση της αξίας των επικερδών πελατών αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω της ισχύος του “κανόνα του Pareto” που θέλει το 20% των πελατών να συνεισφέρει στο 80% των συνολικών εσόδων των τραπεζών.

Γενικά το CRM αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία αλλαγής του επιχειρηματικού τοπίου σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές για εκείνες τις επιχειρήσεις που θα εντάξουν το CRM στη στρατηγική τους και θα το υιοθετήσουν με επιτυχία, αξιοποιώντας ταυτόχρονα τα εργαλεία που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία. Τα επιχειρηματικά πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση μιας CRM στρατηγικής είναι πολλαπλά:

- ü Εμπλουτισμός της γνώσης για τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών
- ü Αύξηση των κερδών μέσω εφαρμογής μεθόδων σταυροειδών (cross-selling) και αναβαθμισμένων πωλήσεων (up-selling)
- ü Διατήρηση ενιαίας πολιτικής για προσέγγιση των πελατών
- ü Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
- ü Μείωση του λειτουργικού κόστους

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να τονιστεί ότι σημαντική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη στρατηγική πελατών αποτελεί ο ρόλος της ανώτατης Διοίκησης κάθε επιχείρησης. Η πελατοκεντρική κουλτούρα αναπτύσσεται όταν η Διοίκηση επικοινωνεί με συνέπεια την πελατοκεντρική φιλοσοφία έτσι ώστε να

αναπτυχθούν συμπεριφορές και διαδικασίες που θα έχουν στο κέντρο τον πελάτη. Οι προσπάθειες για υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής αποτυγχάνουν όταν υπάρχει χάσμα ανάμεσα στη Διοίκηση της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό που διαχειρίζεται καθημερινά τις σχέσεις με τους πελάτες.

5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα εργασία δε θα μπορούσε να καλύψει όλες τις πτυχές του θέματος της διαχείρισης των σχέσεων πελατών. Σ' αυτό το σημείο θα αναφέρουμε κάποιες προτάσεις που μπορούν να αποτελέσουν θέματα για μελλοντική έρευνα.

- ü Πρέπει να μελετηθεί αναλυτικότερα το κατά πόσο οι σύγχρονες επιχειρήσεις και αυτές που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, υλοποιούν μια λύση CRM, τι προσδοκούν από μια τέτοια υλοποίηση και να γίνει μια σύγκριση των αποτελεσμάτων.
- ü Πρέπει να διερευνηθεί το ποιες ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ήδη μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM και σε ποιόν κλάδο ανήκει καθεμία και να γίνει σύγκριση των ποσοστών υιοθέτησης του CRM ανάλογα με τον κλάδο δραστηριότητας.
- ü Πρέπει να μελετηθεί σε ποια από τις υπάρχουσες προσφερόμενες λύσεις CRM δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη οι επιχειρήσεις και ποια αγοράζουν, βάσει πάντα των λειτουργικών αναγκών τους.
- ü Πρέπει να διερευνηθούν οι συνθήκες και τα υπάρχοντα δεδομένα καθώς και να προταθούν τρόποι ανασχεδιασμού της λειτουργίας των

ελληνικών επιχειρήσεων προκειμένου να «ανθίσει» ακόμα περισσότερο η ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων πελατών.

- Να αναλυθεί διεξοδικότερα η νέα τάση του Customer Managed Relationship (**CMR**), όπου ο πελάτης κατευθύνει τη σχέση με την επιχείρηση-προμηθευτή και κερδίζει μεγαλύτερη αξία (ακρίβεια στην πληροφόρηση, ταχύτητα ανταπόκρισης σε παράπονα), μέσα από τη χρήση εργαλείων management υποβοηθούμενων από το Διαδίκτυο και ποια η διαφορά του με το CRM.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ψωμακάκης, Γ., ό.π. σ. 4
2. Δουκίδης, Γ., Πουλυμενάκου Α., Γεωργόπουλος, Ν., Μότσιος, Θ., Μάρτιος 2001, “ Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Θέματα & προοπτικές”.
3. Χασάπης, Ξ., 2001, “CRM: Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στο πλευρό των επιχειρήσεων για βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες τους”, www.plant-management.gr

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένα βιβλιογραφία

- 1) “Demystifying the CRM conundrum”, 2002, journalistic article, Strategic Direction, vol. 18, n.7, pp.21-24.
- 2) Angeles, R., Nath, R., “An empirical study of EDT trading partner selection criteria in customer-supplier relationships”, Information & Management, volume 37, p.241
- 3) Ansoff, I., 1987, “Corporate Strategy”, London, Penguin.
- 4) Anton, J., 1996, “Customer relationship management”, Prentice-Hall, New York.
- 5) Badaracco, J.L., 1998, “The discipline of building character”, Harvard Business Review, p. 116.
- 6) Bhote., K.R., 1996, “Beyond customer satisfaction to customer loyalty”, American Management Association, New York.
- 7) Bose, R., 2002, “Customer relationship management: key components for IT success”. Industrial Management & Data Systems, vol. 102, n.2, p. 89.
- 8) Brewton, J., 2000, “The CRM Scorecard+ Strategic Sigma:a powerful approach for maximizing CRM Strategy Execution Success”, www. e-crmguide.com
- 9) Buchanan, R., Gillies, C., 1990, “Value managed relationships: the keys to customer retention and profitability”, European Management Journal, vol. 8, is. 4, p. 523.
- 10) Business Intelligence, 2001, “Developing and implementing a CRM strategy”, UK.
- 11) Buttle, F., 2002, “ROI on CRM”, Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference, Nottingham, UK
- 12) Buttle, F., 2002, Teaching notes: MGSM 985C, Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, North Ryde, NSW 2109, Australia

- 13) Carlson, C., Walden, P., 2000, "Intelligent support systems-the next few DSS steps", Human Systems Management, vol. 19, pp. 135-147.
- 14) Davenport, T.H., Harris, J.G., Kohli, A.K., 2001, "How do they know their customers so well?" MIT Sloan Management Review, vol.42, n.2, pp. 63-73.
- 15) Dussart, C., 2001, "Transformative power of e-business over consumer brands". European.Management Journal, vol.19, Is. 6, pp. 629-637.
- 16) Eechambadi, N., Ortiz, M., "Creating a CRM Business Case", White Paper, Quaero, www.Crm-magazine.com
- 17) Ernst & Young, March 1999, "Customer relationship management", Business Week, pp. 27-43.
- 18) Fathy, N., "E-commerce: all about customer relationship management", 1999, www.ecrmguide.com
- 19) Feinberg, R., Kadam, R., 2002, "CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites", International Journal of Service Industry Management, vol. 13, number 5, pp.433-434.
- 20) Feinberg, R., Kadam, R., Hokama, L., Kim, I., 2002, "The state of electronic customer relationship management in retailing", International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 30, number 10, p. 471.
- 21) Fleischer, J., 2001, "Changing the fabric of customer service", Call Center Magazine, pp.24-38.
- 22) Fluss, D., Amuso, C., Hope-Ross, D., 2000, "Internet-based customer service: miracle or migraine?" , The Journal of Customer Loyalty, is. 14, pp. 14-23.
- 23) Freeman, M., 1999, "The 2 customer lifecycles", Intelligent Enterprise 2,
- 24) Galbreath, J., 1999, "Demystifying customer relationship management: it's as easy as one-two-three", manuscript in preparation
- 25) Galbreath, J., Rogers, T., 1999, "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business", The TQM Magazine, vol. 11, n. 3, pp. 161-171.

- 26) Ganesan., S., 1994, "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", Journal of Marketing, vol. 58, pp.1-19.
- 27) Greenberg, P., 2001, "CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in internet real time", McGraw-Hill, Berkeley.
- 28) Gubman, E.L., 1998, "The talent solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results", Mc Graw-Hill, New York, p.169.
- 29) Hamilton, D.P., 2001, "Making sense of it all", The Asian Wall Street Journal, T4.
- 30) Harari, O., "Leapfrogging the competition", American Century Press, Washington DC, p.96.
- 31) Harvard Management Update, 2000, "A crash course in customer relationship management", is. 5.
- 32) Hill, L., 1999, "CRM: easier said than done", Intelligent Enterprise 2, p.53.
- 33) IDC & Cap Gemini, "Four elements of customer relationship management", Cap Gemini, White Paper.
- 34) Kanter, R.M., 2000, "The enduring skills of change leaders", Ivey Business Journal, London, vol. 64, Is. 5, p.31.
- 35) Kim, B., 2000, "Coordinating an innovation in supply chain management", European Journal of Operations Research, volume 25, pp. 568-584.
- 36) King, R., Tang, T., 2000, "E-CRM in the Post Dot-Com Age: Nine Critical Factors for success", www.crmmagazine.com
- 37) Kotler, P., 1997, "Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 38) Kotorov, R., "Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM", 2002, Business Process Management Journal, Vol. 8, number 3, p.219.
- 39) Kuchiskas, S., on Regis Mc Kenna, 2000, "The end of Marketing". Business2.com, pp. 134-139.
- 40) Law, M., Lau, T., Wong, Y.H., 2003, "From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective", Marketing Intelligence & Planning, vol. 21, n.1, pp. 51-60.

- 41) Mc Kim, B., Hughes, A., 2000, "How to measure CRM success", Target Marketing, pp. 138-149.
- 42) Peppers, D., Rogers, M., 1993, "The one-to-one future: building relationships one customer at a time", Currency Doubleday, New York, NY
- 43) Petrissans, A., 1999, "Customer relationship management: the changing economics of customer relationships". White Paper prepared by Cap Gemini and International Data Corporation.
- 44) Pride, W.M., Ferrell, O.C., 1999, "Marketing: concepts and strategies", Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- 45) Rembrandt, M., February 2002, "Outsourcing CRM function", Serverworld, vol. 16, n.2.
- 46) Rigby, D., Reichheld F., Scheffer P., February 2002, "Avoid the four perils of CRM", Harvard Business Review, vol. 80, n. 2.
- 47) Ryals, L., 2000, "Organizing for relationship marketing", Marketing Management: a relationship marketing perspective, Mcmillan, Basingstoke
- 48) Ryals, L., 2002, "Are your customers worth more than money", Journal of retailing and consumer services, www.sciencedirect.com
- 49) Rygielski, C., Wang, J., Yen, D., 2002, "Data mining techniques for customer relationship management", Technology in Society, vol. 24, is. 4, pp. 483-502.
- 50) Smith, K., 2002, "Getting payback from CRM", Webcast on CRMGuru.com
- 51) Sterne, J., 1996, "Customer Service on the Internet: building relationships, increasing loyalty and staying competitive", John Wiley and Sons, New York.
- 52) Swift, R.S., 2001, "Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p.12.
- 53) Wells, J.D., Fuerst, W.L., Choobineh, J., 1999, "Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction", Information & Management, pp. 35-54.

- 54) Whiting, R., 2000, "CRM data analysis gets visual", Information Week, p. 123.
- 55) Williamson, O.E., 1985, "The economic institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting", Free Press, New York.
- 56) Xu, Y., Yen, D., Lin, B., Chou, D., 2000, "Adopting customer management technology", Industrial Management & Data systems, vol. 102, n. 8, p. 446.
- 57) Zeng, Y., Wen, H., Yen, D., 2003, "Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce", Information Management & Computer Security, vol. 11, number 1, p.42.

Ελληνική βιβλιογραφία

- 1) "Το CRM μονόδρομος για την ενίσχυση των πελατοκεντρικών σχέσεων", Executive Know How, Μάιος 2002.
- 2) Βλαχοπούλου, Μ., Μάνθου, Β., 2000, "Σύγχρονη ολοκλήρωση των συστημάτων ERP, CRM και e-επιχειρείν", www.plant-management.gr
- 3) Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., 2001, "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν-προγραμματισμός και σχεδίαση", Εκδόσεις Ε. Μπένου, σ. 153.
- 4) Δουκίδης, Γ., Πουλυμενάκου Α., Γεωργόπουλος, Ν., Μότσιοι, Θ., Μάρτιος 2001, "Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Θέματα & προοπτικές", σ. σ. 77-79.
- 5) Ζαχόπουλος, Α., 2001, "Το customer relationship management και η συμβολή του στο «χτίσιμο σχέσεων» με τους πελάτες", www.plant-management.gr
- 6) Κέντρος, Δ., 2002, "Το τραπεζικό τοπίο και η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης", Μηχανισμοί Χρήματος.
- 7) Κιόχου, Ν., 2001, "Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer relationship management στην ελληνική αγορά", www.plant-management.gr
- 8) Λάμπρου, Φ., Μάιος 2002, "Το CRM μονόδρομος για την ενίσχυση των πελατοκεντρικών σχέσεων", Executive Know-how.

- 9) Λούτσος, Θ., 2001, “ Ευκαιρίες και δυνατότητες για τις ελληνικές επιχειρήσεις από την εφαρμογή του CRM”, www.plant-management.gr
- 10) Μαλικούρτης, Π., “Η επιχειρηματική στρατηγική της νέας οικονομίας ή η αλχημεία της πληροφορικής στον πελάτη”, www.plant-management.gr
- 11) Μάλλιαρης, Π., 1990, “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Β’ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 44.
- 12) Πολίτης, Μ., Απρίλιος 2001, “Σύστημα CRM: κερδίζοντας τον και... από τον πελάτη”, Digital Business, Τεύχος 1, σ. 24.
- 13) Σκενδερίδης, Η., “CRM & E-CRM”, Tech Business, Τεύχος 24, Απρίλιος 2001.
- 14) Χασάπης, Ξ., 2001, “CRM: Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής στο πλεuro των επιχειρήσεων για βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες τους”, www.plant-management.gr
- 15) Ψωμακάκης, Γ., “CRM: Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις”, 2001, www.plant-management.gr

Διαδικτυακοί τόποι (sites)

- 1) “CRM: ο καταλύτης του ηλεκτρονικού επιχειρείν”, www.crmguru.com
- 2) “EAI Framework”, White Paper, www.clarity-integration.com
- 3) “The CRM phenomenon”, 2000, PricewaterhouseCoopers, www.magic-sw.com
- 4) Chablo, E., 1999, “The importance of marketing data intelligence in delivering successful CRM”, www.crm-forum.com/crm_forum_white_papers/mdi
- 5) Cherry Tree and Co, 2000, “Extended enterprise applications”, Spotlight Report, www.cherrytreeco.com
- 6) Deck, S., “What is CRM”, May 2001, www.indiainitiative.com
- 7) Gerson, R., “Secrets of CRM Success”, www.intelligentcrm.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: CRM και e-CRM στην Ελλάδα- Υπάρχουσες υποδομές και λύσεις

Μέχρι το σημείο αυτό έχει εξετάσει το θεωρητικό κομμάτι του CRM και η μετεξέλιξή του στο χώρο του Διαδικτύου (e-CRM). Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν οι λύσεις που υπάρχουν στην ελληνική αγορά και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις που ασχολούνται με το CRM καθώς και το πώς κάθε μία αντιλαμβάνεται τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

ALPHANOVA

Σύμφωνα με την marketing manager της επιχείρησης ALPHANOVA: «Ο όρος CRM χρησιμοποιείται για να ορίσει την αυτοματοποίηση κάθε λειτουργίας που προϋποθέτει επαφή με τον πελάτη, από την αυτοματοποίηση της διαχείρισης των πωλήσεων μέχρι τη συγκέντρωση στοιχείων για τη δημιουργία προφίλ των πελατών. Η υλοποίηση του CRM προϋποθέτει την ύπαρξη συστημάτων που να υποστηρίζουν το συντονισμό των σχέσεων σε όλα τα κανάλια επαφής με τον πελάτη και γενικά την ύπαρξη πελατοκεντρικής φιλοσοφίας¹²». Παραδοσιακά αυτά τα κανάλια επαφής ήταν η προσωπική επαφή μέσα από τις πωλήσεις, το marketing και την εξυπηρέτηση των πελατών, το τηλέφωνο και την επίσκεψη στο κατάστημα. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας τα σημεία επαφής με τον πελάτη αυξάνονται με τη χρήση των ATM's και κυρίως του Διαδικτύου. Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης είναι η αυξημένη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των συναλλαγών με τους πελάτες.

Η λύση CRM που προσφέρει η ALPHANOVA ονομάζεται «*alpha partner*». Το *alpha partner* στηρίζεται σε πρωτοπόρο τεχνολογική αρχιτεκτονική, ειδικά σχεδιασμένη για να υποστηρίζει συνεργασίες και πρόσβαση μεταξύ των επιχειρήσεων. Πρόκειται για ένα λογισμικό πλήρως βασισμένο στο Διαδίκτυο (web – based software) που συνδυάζει τεχνολογίες ηλεκτρονικού επιχειρείν με τεχνολογίες διαχείρισης πελατών. Η τεχνολογική υποστήριξη (platform) της λύσης αυτής προσφέρει:

- ▶ προσωποποιημένη προσέγγιση του πελάτη
- ▶ πολλαπλά κανάλια διανομής (delivery channels)
- ▶ ανοιχτή διασυνδεσιμότητα (open connectivity)

■ **DECISION SYSTEMS INTEGRATION**

Το CRM αποτελεί την κύρια επιχειρησιακή στρατηγική, η υλοποίηση της οποίας βοηθά κάθε επιχείρηση να προσεγγίζει την αγορά από «έξω προς τα μέσα» και όχι από «μέσα προς τα έξω». Η εφαρμογή μιας CRM στρατηγικής επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη δίνοντας έμφαση στα δικά του ανάγκες και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Τα πολλαπλά μέσα επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη και ιδιαίτερα το Διαδίκτυο ενέτειναν την ανάγκη ενοποιημένης εξυπηρέτησης.

Η τεχνολογική πλατφόρμα CRM που προσφέρει η DECISION από το 1996, ονομάζεται «*Vantine CRM*». Η σουίτα αυτή περιλαμβάνει τις εφαρμογές e-support, e-sales, e-marketing, e-helpdesk και εφαρμογές αναλυτικού CRM. Πελάτες της DECISION είναι η Alpha Χρηματιστηριακή, η Π&Κ Χρηματιστηριακή, το Κεντρικό Αποθετήριο Αξιών, η Unifon, η Winbank του Ομίλου Πειραιώς και ο Όμιλος Εταιρειών Toyota Ελλάς. Η τεχνολογική λύση της

DECISION παρέχει ένα φιλικό και ευέλικτο περιβάλλον στον προγραμματιστή και ένα εύχρηστο σύστημα στον τελικό χρήστη.

■ **INFOSERVE**

Σύμφωνα με το διευθύνοντα σύμβουλο της INFOSERVE: «Το CRM είναι μια από τις ραγδαία αναπτυσσόμενες επιχειρηματικές στρατηγικές, η οποία αποσκοπεί στη διευκόλυνση ανεύρεσης νέων πελατών, στην αύξηση του οφέλους για τις επιχειρήσεις προσφέροντας τους τα κατάλληλα προϊόντα και αύξηση του βαθμού πιστότητας των πελατών προς την επιχείρηση (loyalty)». Όσες επιχειρήσεις υιοθετούν μια πελατοκεντρική πολιτική πρέπει να την εφαρμόζουν από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης μέχρι τον κατώτερο στην ιεραρχία υπάλληλο.

Το Infoserve είναι μια εφαρμογή CRM της επιχείρησης INFOSERVE σε περιβάλλον Διαδικτύου και στη σημερινή της μορφή υποστηρίζει την ακόλουθη λειτουργικότητα:

- Relationship management: πλήρης καταγραφή των στοιχείων των επιχειρήσεων που είναι υπάρχοντες ή πιθανοί πελάτες, οργάνωση συναντήσεων, τηλεφωνημάτων, αλληλογραφίας και καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπροσώπων των πελατών με την επιχείρηση.
- Opportunity management: Οργάνωση των επιχειρηματικών ευκαιριών που δημιουργούνται από τις επαφές με εκπροσώπους των πελατών, παρακολούθηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας μέχρι αυτή να γίνει πώληση ή να αποτύχει και δυνατότητα για πρόβλεψη της επίτευξης στόχων με βάση τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που είναι σε εξέλιξη.

- Knowledge management: Δημιουργία μιας κεντρικής βάσης δεδομένων όπου με τη χρήση μιας λέξης-κλειδί είναι δυνατή η ανεύρεση πληροφορίας από ανθρώπους των πωλήσεων, του marketing και της υποστήριξης πελατών.
- Customer service: Καταγραφή παραπόνων πελατών, δυνατότητα αναλυτικής καταγραφής των βημάτων που ακολουθήθηκαν από τον αρμόδιο επίλυσης του προβλήματος και δυνατότητα παρακολούθησης της επίλυσης ενός προβλήματος.
- Document management: Εξασφαλίζει συγκεντρωτική αρχειοθέτηση όλων των εγγράφων που αφορούν σε υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες.

SAP HELLAS

Η επιχείρηση SAP, μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παροχής πακέτων λογισμικού και λύσεων CRM, τονίζει το πόσο πολύ οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται λύσεις οι οποίες να ενοποιούν το front-office με το back-office, όλα τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη και να είναι «ανοιχτές» στον κόσμο του Διαδικτύου. Ειδικά το Διαδίκτυο αποτελεί ένα κανάλι πωλήσεων, το οποίο μπορεί να αποδώσει αυτόνομα και με μικρό κόστος συντήρησης. Τα στοιχεία που μαζεύονται κατά τη διάρκεια της επίσκεψης του πελάτη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο μεταχείρισης των πελατών.

Η λύση της επιχείρησης SAP ονομάζεται «*mySAP CRM*» και καλύπτει όλες τις ανάγκες διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Τα σενάρια που προσφέρει η λύση αυτή είναι:

- Διαδικτυακές πωλήσεις (Internet Sales) : Η εφαρμογή αυτή προσθέτει ένα ακόμα κανάλι στο τμήμα πωλήσεων για τον πελάτη. Ο ενσωματωμένος

ηλεκτρονικός κατάλογος προϊόντων καλύπτει όλες τις ανάγκες των πελατών και προσφέρει δυνατότητες σταυροειδών και αναβαθμισμένων πωλήσεων (cross-selling και up-selling αντίστοιχα).

- **Internet Customer Self Service:** Προσφέρει στους πελάτες πρόσβαση μέσω του Διαδικτύου. Η υποστήριξη αυτού του σεναρίου γίνεται με τη βοήθεια έξυπνων συστημάτων (case-logic systems) για την αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων.

- **Τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών (Service Interaction Center):** Αποτελεί μέρος της ευρύτερης λύσης του τηλεφωνικού κέντρου του mySAP CRM, υποστηρίζει επικοινωνία με τηλέφωνο, fax, e-mail και γραπτή αλληλογραφία.

- **Mobile Sales:** Ενδυναμώνει το τμήμα πωλήσεων που ασχολείται άμεσα με τον πελάτη.

- **Mobile Service:** Είναι σχεδιασμένο για να αυτοματοποιήσει όλες τις δραστηριότητες υπηρεσιών.

- **Marketing Management:** Προσφέρει διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών σε ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον που καλύπτει όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη.

- **Marketing Analysis:** Το mySAP CRM προσφέρει εργαλεία για την ανάλυση των διαφημιστικών εκστρατειών χρησιμοποιώντας εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Για τον υπολογισμό της αξίας των επικερδών πελατών χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης κερδοφορίας (profitability analysis) και τεχνικές κοστολόγησης (overhead costing techniques).

SAS INSTITUTE S.A.-HELLAS

Για τη SAS Hellas η διαδικασία του CRM εμπλέκει ανθρώπους και τεχνολογία μαζί. Εφαρμόζοντας μια στρατηγική CRM, απαιτείται ριζική μετατροπή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε ο πελάτης να τοποθετηθεί στο κέντρο της εστίασης και εάν η επιχείρηση δε στραφεί προς αυτό το θέμα, η στρατηγική CRM είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Η λύση CRM της SAS προσφέρει τα εργαλεία εκείνα στις επιχειρήσεις προκειμένου να στοχοθετήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους. Επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να έχουν πρόσβαση και να οργανώνουν τα δεδομένα των πελατών τους από όλα τα σημεία πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων και των συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου. Το σύνολο των λύσεων CRM της SAS στοχεύει στην ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης, με επίκεντρο τα ακόλουθα:

- πιο γρήγορη και πιο οικονομική απόκτηση πελατών (customer acquisition)
- αύξηση του όγκου συναλλαγών με τους πελάτες (customer growth)
- επέκταση της σχέσης με τους πελάτες χρονικά (customer retention)

STAT COMMUNICATIONS

Σύμφωνα με τη STAT COMMUNICATIONS, κάθε υποψήφια επιχείρηση που επιθυμεί μια λύση CRM, θα πρέπει πρώτα να έχει αποσαφηνίσει ποιος τομέας της χρήζει βελτίωσης και κατόπιν να διαλέξει το κατάλληλο προϊόν. Η ανάπτυξη του CRM οφείλεται στη διαπίστωση ότι όσο οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν σε μέγεθος, τόσο πιο δύσκολο είναι γι' αυτές να συγκεντρώσουν και να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες που έχουν για τους πελάτες. Η διάδοση του Διαδικτύου ώθησε μια πλειάδα τεχνολογικών λύσεων και έκανε τους πελάτες

πιο απαιτητικούς, αυξάνοντας ταυτόχρονα δραματικά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι, η σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και η εγκατάσταση ενός CRM συστήματος είναι πλέον ανάγκη επιτακτική.

Η ολοκληρωμένη λύση CRM που προσφέρει η STAT COMMUNICATIONS ονομάζεται «Anaya». Η λύση αυτή καλύπτει τόσο τον εξοπλισμό όσο και το απαραίτητο λογισμικό και προσφέρει 24ωρη υποστήριξη σε όλα τα προϊόντα της επιχείρησης.

■ **HEWLETT – PACKARD HELLAS**

Η λύση στον τομέα του CRM που προσφέρει η επιχείρηση HEWLETT – PACKARD (HP) ονομάζεται « HP front office». Η λύση αυτή χρησιμοποιεί προεγκαταστημένες εφαρμογές (modules) οι οποίες επιτρέπουν το «χτίσιμο» CRM λύσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα και τη δυνατότητα συντονισμού των λειτουργιών του marketing, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Η λύση HP front office αποτελείται από τρία ανεξάρτητα modules τα οποία λειτουργούν αυτόνομα και συνδυάζονται μεταξύ τους χάρη στο «HP smart contact». Το HP smart contact είναι μια λύση διαχείρισης επαφών με τον πελάτη (customer contact management), με δυνατότητες CTI (Computer Telephony Integration) και χρήση διαφόρων μεθόδων επικοινωνίας όπως fax, e-mail, video. Τα τρία αυτά modules είναι τα εξής:

- ▶ E – marketing: επιτρέπει την αυτοματοποίηση του Internet marketing.
- ▶ E – sales: αποτελεί «έξυπνη» εφαρμογή για ηλεκτρονικό εμπόριο.
- ▶ E – support: προσφέρει ενοποίηση της ιστοσελίδας υποστήριξης (support web site) με το τηλεφωνικό κέντρο.

IBM HELLAS

Η IBM είναι η μεγαλύτερη εταιρία στο χώρο της πληροφορικής και μεταξύ των άλλων προσφέρει και λύσεις CRM συστημάτων. Η IBM προτείνει την ολοκληρωμένη λύση CRM για τους χώρους της λιανικής τραπεζικής (banking), των οικονομικών διαδικασιών (finance) και των ασφαλειών (securities). Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της λύσης είναι:

- **Sales transformation:** Επιδιώκει να βοηθήσει τις τράπεζες να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Προσφέρει τη δημιουργία του προφίλ των πελατών της επιχείρησης, στρατηγικής πωλήσεων και προγραμματισμό δράσης.
- **Proactive customer care:** Η λύση αυτή είναι σε θέση να προσφέρει στους τραπεζικούς οργανισμούς τη δυνατότητα να επιλέγουν πελάτες υψηλής αξίας και να τους προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες.
- **Multi-channel delivery:** Το χαρακτηριστικό αυτό παρέχει στους οικονομικούς οργανισμούς την εγγύηση ότι η παράδοση των υπηρεσιών τους γίνεται σε όλα τα επίπεδα.

Γενικά οι υπηρεσίες που παρέχονται από τη χρήση αυτής της ολοκληρωμένης λύσης μπορούν να συνδυασθούν με άλλες λύσεις που αφορούν στις ηλεκτρονικές συναλλαγές και τη διαχείριση πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο να μπορεί να διαμορφωθεί με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε οργανισμού.

ORACLE HELLAS

Η ORACLE είναι αναμφισβήτητα μια από τις πρωταγωνίστριες επιχειρήσεις στον τομέα της παροχής ολοκληρωμένων λύσεων CRM. Οι εφαρμογές CRM της ORACLE μπορούν να συνεργαστούν με συστήματα ERP. Η επικοινωνία

μεταξύ των δύο επιτυγχάνεται με την αναγνώριση και την ολοκλήρωση των «business-level objects» που συμμετέχουν στις αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των εφαρμογών. Ως «business-level objects» θεωρούνται ο πελάτης, η τιμή, το προϊόν και η παραγγελία. Το CRM της ORACLE περιλαμβάνει τις σουίτες των marketing, πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, συμβάσεων για αγορές και πωλήσεις και του κέντρου αλληλεπίδρασης (interaction center)¹³.

- Η σουίτα ORACLE marketing επιτρέπει στα στελέχη του marketing να δημιουργήσουν ποιοτικές ευκαιρίες πώλησης, να διευρύνουν την πρόσβαση της επιχείρησης στην αγορά και να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα του marketing.
- Η σουίτα ORACLE sales περιλαμβάνει εφαρμογές που βελτιστοποιούν τις πωλήσεις της επιχείρησης και συγχρονίζουν τις δραστηριότητες πωλήσεων σε επίπεδο οργανισμού, διαμέσου όλων των καναλιών πωλήσεων.
- Οι εφαρμογές της σουίτας ORACLE service προσφέρουν το εύρος της λειτουργικότητας που απαιτείται για την επιτυχία της επιχείρησης στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών. Με τις εφαρμογές της σουίτας αυτής παρέχεται πλήρης πρόσβαση σε όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη σε πληροφορίες γι' αυτόν.
- Η σουίτα ORACLE contracts είναι η μοναδική λύση στην αγορά που δομεί και αυτοματοποιεί τη διαχείριση συμβάσεων για αγορές και πωλήσεις, εγγυήσεις (warranties) και πρόσθετες εγγυήσεις (extended warranties). Επίσης η σουίτα αυτή διαχειρίζεται συμβάσεις πνευματικών δικαιωμάτων.
- Η σουίτα ORACLE Interaction Centre υποστηρίζει τη λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου με εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις, με μίξη

κλήσεων (call blending) και με πολυμεσική επικοινωνία (multimedia) παρέχοντας στο χρήστη μια συνολική εικόνα του κέντρου αλληλεπίδρασης, βελτίωση της επικοινωνίας με τον πελάτη, μείωση του κόστους πωλήσεων και εξυπηρέτησης. Τέλος, στο Interaction Centre ανήκει και η κάθετη εφαρμογή Collection Center που βοηθά την επιχείρηση να ανακτήσει επισφαλείς απαιτήσεις από τους πελάτες της (bad debts).

Κάθε σουίτα της ORACLE CRM περιέχει και την αντίστοιχη «επιχειρηματική ευφυΐα» (Business Intelligence) που μεταξύ άλλων δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αναλύσει σε βάθος την απόδοση των προωθητικών ενεργειών του marketing της, την επίδοση των πωλήσεων ανά προϊόν, πωλητή και γεωγραφική περιοχή, τις ανάγκες των πελατών, την ικανοποίηση κάθε πελάτη και την πιθανότητα απώλειας ενός πελάτη (churn).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ