



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA - TQM)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
“Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM Systems)”**

ΙΩΑΝΝΗΣ Π. ΜΠΟΥΛΙΕΡΗΣ
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου

Πειραιάς, 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	6
Εισαγωγή.....	6
1.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη.....	6
1.1.1 Τύποι πελατών.....	7
1.2 Ο προσανατολισμός στον πελάτη.....	8
1.3 Η εξυπηρέτηση του πελάτη.....	10
1.3.1 Η σημασία της καλής εξυπηρέτησης για τον πελάτη.....	11
1.3.2 Συσχέτιση εξυπηρέτησης πελατών και κερδοφορίας της επιχείρησης.....	12
1.3.3 Εμπόδια στην εξυπηρέτηση του πελάτη.....	16
1.4 Ικανοποίηση πελατών και πιστότητα	18
1.4.1 Η έννοια της ικανοποίησης	21
1.4.2 Η ικανοποίηση του πελάτη κεντρικός στόχος για την επιχείρηση.....	23
1.5 Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση	25
1.5.1 Έξι «αρχές» που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών	27
1.5.2 Ικανοποίηση & αφοσίωση του πελάτη.....	29
1.6 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση	30
Συμπεράσματα.....	31
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)	35
Εισαγωγή.....	35
2.2 Ιστορική Αναδρομή & Ορισμός CRM.....	36
2.3 Βασικά στοιχεία της CRM	41
2.3.1. Συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη.....	41
2.3.2 Επεξεργασία πληροφοριών.....	42
2.3.3 Τμηματοποίηση πελατών	43
2.3.4 Επικοινωνία με τους πελάτες.....	44
2.3.5 Εξατομίκευση υπηρεσιών.....	45
2.4.1 Επιχειρησιακό CRM (OPERATIONAL CRM)	47
2.4.2 Συνεργατικό CRM (COLLABORATIVE CRM).....	48

2.4.3 Αναλυτικό CRM (ANALYTICAL CRM).....	50
2.5 CRM και μάρκετινγκ.....	52
2.7 Οφέλη CRM	62
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM.....	70
Εισαγωγή.....	70
3.1 Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων.....	71
3.2 Διαμόρφωση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής.....	75
3.3 Σχεδιασμός Έργου CRM.....	79
3.3.1 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός	80
3.3.2. Προσδιορισμός Απαιτήσεων	83
3.3.3 Σχεδιασμός Αρχιτεκτονικής	85
3.3.4 Τεχνολογία CRM.....	91
3.3.5 Εγκατάσταση & Υλοποίηση CRM.....	100
3.3.7 Μέτρηση Επίδοσης.....	105
3.3.8 Η Αποψη της Διοίκησης.....	106
3.4 Η Απόδοση της Επένδυσης	112
3.5 CRM και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	114
Συμπεράσματα.....	117
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ CRM.....	121
4.1 MICROSOFT	121
4.1.1 Υπηρεσίες.....	121
4.1.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες	122
4.1.3 MICROSOFT DYNAMIC	123
4.2 SAP.....	124
4.2.1 Υπηρεσίες.....	124
4.2.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες	125
4.2.3 SAP HANA Το λογισμικό CRM της SAP	129
4.3 SALESFORCE.....	129
4.3.1 Υπηρεσίες.....	130
4.3.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες	130
4.4 ORACLE	133
4.4.1 Υπηρεσίες.....	133

4.4.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	138
5.1 COSMOTE - ΕΠΙΛΟΓΗ CRM	138
5.1.1 Πληροφοριακό σύστημα CRM της Cosmote	138
5.2 Εκπαίδευση του Προσωπικού	139
5.3 Οφέλη Εταιρείας από τη χρήση του συστήματος.....	140
5.4 Παρουσίαση του CRM “Siebel Call Center 8.1”	141
5.5 Λειτουργία και πρακτική εφαρμογή του Siebel Call Center 8.1	141
5.5.1 ΑΡΧΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ(HOME PAGE).....	141
5.5.2. COMMUNICATION TOOLBAR	142
5.5.3. CALL CENTER MESSAGE BROADCASTING	143
5.5.4. Διαχείριση του ταμπλό πελατών	143
5.5.5 Χρήση του Κέντρου Αναζήτησης (Search Center)	144
5.6 Κύκλος Ζωής Αλληλεπίδρασης Πελατών	157
5.7 Οφέλη και Πλεονεκτήματα	158
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	159
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	163

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη οικονομία, τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι πολύ υψηλά. Έτσι, ειδικά σε περιόδους οικονομικής αστάθειας όπως αυτή που βιώνουμε, περισσότερο από ποτέ οι επιχειρήσεις θέλουν και χρειάζεται να δημιουργήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να εξασφαλίσουν τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης.

Το κλειδί για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες αγορές είναι ο πελάτης. Είναι ουσιαστικής σημασίας, οι εταιρείες να γνωρίζουν ποιοι πελάτες τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει αυτούς τους πελάτες ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό. Αν αναζητούν την κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο την εφήμερη συναλλαγή με τους πελάτες τους, θα πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις μαζί τους. Μόνο μέσω της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, οι εταιρείες θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και τους τρόπους να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί υψηλή προτεραιότητα των εταιρειών στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το Σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ή Σύστημα CRM, είναι το εργαλείο μέσα από το οποίο οι απαιτήσεις των πελατών βρίσκουν άμεση ανταπόκριση. Το κατόρθωμα των Συστημάτων CRM επιτυγχάνεται μέσω των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας και αξιολόγησης της εισερχόμενης πληροφορίας, η οποία οδηγεί στην αύξηση της αξίας κάθε πελατειακής σχέσης και εν τέλει, στην διατήρηση των πελατών.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα ποσά σε συμβούλους, προκειμένου να διεξάγουν για χάρη τους έρευνες για να προσδιορίσουν τα δυνατά & αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων αυτών, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους και πιθανούς τρόπους βελτίωσης για να κρατήσουν σε υψηλά επίπεδα την ικανοποίηση των πελατών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Εισαγωγή

Η γνώση των πελατών και των αναγκών τους, με την μεγαλύτερη δυνατή λεπτομέρεια, είναι σημαντική σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Αυτό αποτελεί το κεντρικό σημείο για τα προγράμματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, γνωστά ως CRM (Customer Relationship Management). Το CRM αποτελεί το τεχνολογικό εργαλείο για την υλοποίηση ενιαίας, πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής από τα τμήματα και τα κανάλια εξυπηρέτησης της επιχείρησης.

1.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία καθώς από τη μια πλευρά υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (τρέχοντες, προγενέστεροι ή δυνητικοί, εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες) και από την άλλη στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν διατηρούν βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους. Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό ο οποίος έχει διατυπωθεί κατά το παρελθόν:

«Πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση αυτή.» (Hughes, M., (2003) Engel et al., 1978, Μαγνήσαλης, 1981).

Στο Word Book Encyclopedia Dictionary δίνονται δύο ορισμοί του όρου πελάτης:

- A) «Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάσταση»
- B) «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Στην πράξη, υπάρχει διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες. Επομένως για παράδειγμα υπάρχουν οι δυνητικοί πελάτες, οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες, οι ζεστοί πελάτες, οι υποψήφιοι πελάτες κ.α.

- ❖ *Δυνητικοί πελάτες (potential customers) είναι τα άτομα που έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας.*

- ❖ *Εσωτερικοί πελάτες (internal customers) είναι το προσωπικό της επιχείρησης. Η έννοια του εσωτερικού πελάτη έρχεται να τονίσει τη σημασία που έχει η ποιοτική εξυπηρέτηση ανάμεσα στους ανθρώπους, όχι μόνο με σκοπό το κέρδος. Η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένας τρόπος εργασίας και συμπεριφοράς, που εξασφαλίζει τη σωστή επικοινωνία και τη δημιουργία αποδοτικών ανθρώπινων σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας (Ρεγκούκος, Π. 2000).*
- ❖ *Εξωτερικοί πελάτες (external customers) είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.*

Ένα πολύ βασικό θέμα το οποίο θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο για μια επιχείρηση αποτελεί το ποιοι ακριβώς είναι οι πελάτες για την κάθε επιχείρηση, ποιες είναι οι προδιαγραφές που πρέπει αυτοί να έχουν και που στοχεύει η επιχείρηση, στο χώρο της αγοράς όσον αφορά στους πελάτες. Είναι αυτονόητο ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης δεν απευθύνονται σε ολόκληρη την αγορά, έστω και εάν πολλές από αυτές προσπαθούν να πείσουν για το αντίθετο. Αντίθετα, η κάθε επιχείρηση στοχεύει σε ένα τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένες ανάγκες, οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν από τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της, καλύτερα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Συνεπώς, οι πελάτες που ανήκουν στο τμήμα της αγοράς αυτής έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που πρέπει να προσδιοριστούν, για να γνωρίζει η εταιρία ποιος είναι ο δυνητικός πελάτης για την ίδια. Επίσης, ο προσδιορισμός αυτός τη βγάζει από την παγίδα να συμπεριλάβει κάποιον πελάτη που ανήκει σε άλλο τμήμα της αγοράς, γεγονός που δημιουργεί σίγουρα προβλήματα, αφού οι ανάγκες του δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό και το υψηλό οικονομικό επίπεδο, είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση αυτή.

Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έναν ορισμό στο δικό της πελάτη και να περιγράψει με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί τις ανάγκες και τις ιδιαίτερες επιθυμίες του, ώστε να μπορεί να τον αναγνωρίζει εύκολα και να τον εξυπηρετεί ποιοτικά.

1.1.1 Τύποι πελατών

Πολλοί σημαντικοί ερευνητές, έπειτα από μελέτη της συμπεριφοράς των πελατών/καταναλωτών, έχουν καταβάλει κατά το παρελθόν προσπάθειες ώστε να τους ταξινομήσουν σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με την καταναλωτική τους συμπεριφορά.

Η ταξινόμηση του R. Stone (“The Measurement of Consumers Expenditure and Behaviour in the United Kingdom, 1920- 1938”, 1954) προτείνει τέσσερις κατηγορίες πελατών:

1. Τον οικονομικό (economic shopper)
2. Τον ατομικευμένο (personalizing)
3. Τον ηθικό (ethical)
4. Τον απαθή (apathetic)

Η σχετική μελέτη του Stone βασίστηκε στην υπόθεση ότι υπάρχει κάποιος τύπος τρόπου ζωής όσον αφορά την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών, ο οποίος ισχύει σε όλες τις αγορές. Μια τέτοια όμως υπόθεση έχει απορριφθεί με βάση συμπεράσματα άλλων, περισσότερο πρόσφατων μελετών. Η μελέτη του Stone ήταν πολύ εξειδικευμένη, εξέταζε τη συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού στο Ην. Βασίλειο και φυσικά υπήρχε μια εξάρτηση των συμπερασμάτων της από τις ατομικές και περιστασιακές διαφορές. Οποιαδήποτε προσπάθεια γενίκευσης των συμπερασμάτων δεν μπορεί να κριθεί ως βάσιμη.

Οι Westbrook and Black (1985) πρότειναν τρεις κατηγορίες Πελατών/ καταναλωτών:

1. Τους προσανατολισμένους στο προϊόν (product oriented shoppers)
2. Τους προσανατολισμένους στις εμπειρίες (experiential shoppers) που τους προσφέρει η όλη διαδικασία αγορών και
3. Τους προσανατολισμένους και στο προϊόν και στις αγοραστικές εμπειρίες (product oriented and experiential) αγοραστές, δηλαδή άτομα με συγκεκριμένες ανάγκες που επιλέγουν εκείνη τη μέθοδο αγοραστικής συμπεριφοράς η οποία θα τους εξασφαλίσει τη μέγιστη ικανοποίηση συνολικά.

1.2 Ο προσανατολισμός στον πελάτη

Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η δημιουργία ενός πελατοκεντρικού συστήματος συγκαταλέγεται στις προτεραιότητες της σύγχρονης επιχείρησης. Στις κορεσμένες αγορές η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη αποτελεί εφελκτήριο για τη βέλτιστη αξιοποίηση της «life-time-value» του. Επιπλέον, στις άκρως απαιτητικές αγορές, ο προσανατολισμός στον πελάτη συνιστά για την επιχείρηση ένα αποφασιστικό χαρακτηριστικό, για την επίτευξη σχετικών πλεονεκτημάτων τοποθέτησης (positioning).

Η ενίσχυση του προσανατολισμού στον πελάτη ως στρατηγικό μέσο, αποτελεί ένα κλειδί για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής πρωτοβουλίας είναι

σημαντικό να ακολουθηθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Η επιφανειακή εκπαίδευση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης σε θέματα συμπεριφοράς, όπως, για παράδειγμα, «τι μπορώ να κάνω εγώ για εσάς;», δε συμβάλλει στην ουσιαστική αλλαγή της στάσης απέναντι στον πελάτη. Είναι απαραίτητο να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού στον πελάτη, με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Αυτό απαιτεί μια αντιπαράθεση με τη στρατηγική τοποθέτησης, τις προσδοκίες και τις ικανότητες απόδοσης της επιχείρησης.

Σημείο αναφοράς για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προσανατολισμού στον πελάτη αποτελεί το να καταστεί αυτός ο προσανατολισμός ως οδηγός για τα στελέχη και τους συνεργάτες της επιχείρησης. Να μετατραπεί δηλαδή σε φιλοσοφία της επιχείρησης και να εφαρμοστεί στην πράξη σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Η δημιουργία του προσανατολισμού στον πελάτη με την έννοια του «να βρίσκομαι κοντά στον πελάτη», δηλαδή να ζώ *customer intimacy*, σημαίνει εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης. Προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει ο προσανατολισμός στον πελάτη να βρίσκει στήριγμα στη στρατηγική που χαράσσει η επιχείρηση. Επιπρόσθετα, το σύστημα διοίκησης και επαναπληροφόρησης (αριθμοδείκτες, συμφωνίες σε ό,τι αφορά στους στόχους, εκτιμήσεις της απόδοσης κ.λπ.) πρέπει να είναι προσανατολισμένο σ' αυτήν την εικόνα-οδηγό. Αυτό σημαίνει φυσικά την ολοκλήρωση του προσανατολισμού στον πελάτη από άποψη περιεχομένου τόσο στην ανάπτυξη των στελεχών και συνεργατών, όσο και στους στόχους της επιχείρησης. Κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση της κατάλληλης πολιτικής, ώστε ο προσανατολισμός στον πελάτη να γίνει στάση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης.

Προκύπτει όμως ένα βασικό πρόβλημα και αυτό είναι το εάν μπορούν τα παραπάνω να εφαρμοστούν στην πράξη. Την ερώτηση «τι μπορώ να κάνω εγώ για εσάς;» μπορεί κανείς να την υποβάλλει στα στελέχη και τους συνεργάτες της επιχείρησης. Έτσι όμως δεν αλλάζει η στάση. Για την αντιμετώπιση του παραπάνω ερωτήματος, πρέπει η εκπαίδευση να εστιάζεται στην αλλαγή της στάσης, από τη μια πλευρά με ενέργειες της διοίκησης και από την άλλη πλευρά με συνεχή επαναπληροφόρηση από τους πελάτες. Συχνά, όταν παρέχονται για πρώτη φορά κατευθυντήριες γραμμές και διεξάγονται προγράμματα εκπαίδευσης, δίνεται η εντύπωση ότι το θέμα του προσανατολισμού δεν είναι συμβατό με τις ενέργειες και τη φιλοσοφία της διοίκησης της επιχείρησης. Το θέμα πρέπει να τυγχάνει συνεχούς προσοχής της διοίκησης της επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίον η προσφορά για τον πελάτη μπορεί συνεχώς να βελτιώνεται, πρέπει να αποτελεί μόνιμη στάση για τα στελέχη και τους συνεργάτες της επιχείρησης.

Αυτό οδηγεί στο επόμενο ερώτημα: Είναι σπουδαιότερο καταρχήν να προάγουμε την εσωτερική σκέψη του προσανατολισμού στον πελάτη και όταν διαπιστώσουμε μια βελτίωση, τότε να προβούμε στο βήμα του προσανατολισμού στους εξωτερικούς πελάτες;

Στην προκειμένη περίπτωση χρειάζεται διοίκηση, μέτρα και απλή διαδικασία μέτρησης για την εκτίμηση της ικανοποίησης και της συνεργασίας. Εξωτερικός προσανατολισμός στον πελάτη σημαίνει συνεπώς ότι αυτό έχει γίνει ήδη βίωμα εσωτερικά στην επιχείρηση. Όποιος δεν προσανατολίζεται στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών, την ίδια στάση θα έχει και για τους εξωτερικούς πελάτες.

Από διεθνείς έρευνες προκύπτει ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη αποτυγχάνει στις διαδικασίες. Παρατηρείται έλλειψη προβληματισμού για το τι σημαίνει η απαίτηση για περισσότερο προσανατολισμό στον πελάτη. Πού βρίσκονται όμως οι αιτίες για την ανεπάρκεια αυτού του προσανατολισμού; Δεν είναι πάντοτε μόνο η στάση των στελεχών και των συνεργατών.

Πολλές φορές υπάρχει επίσης αδιαφορία, γιατί δε μπορεί κανείς να καλύψει τόσο απλά τις επιθυμίες των πελατών. Οι διαδικασίες δεν είναι προσανατολισμένες στις απαιτήσεις του πελάτη και η επιχείρηση σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό δεν είναι προσανατολισμένη με συνέπεια στις ανάγκες του πελάτη.

Όταν οι διαδικασίες δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη, τότε υπάρχουν δυσκολίες στην προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών. Όπως θα αναφερθεί και στην επόμενη ενότητα τέτοιες περιπτώσεις υψώνονται ως εμπόδια στην καλή εξυπηρέτηση του πελάτη.

1.3 Η εξυπηρέτηση του πελάτη

Ακρογωνιαίο λίθο στη διαχείριση σχέσεων πελατών αποτελεί η *εξυπηρέτηση του πελάτη*. Είναι μία από τις βασικότερες επιδιώξεις μιας επιχείρησης, καθώς εάν δεν είναι σε θέση να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα ικανό αριθμό πελατών θα καταλήξει αργά ή γρήγορα σε οικονομικό μαρασμό. Η ανάγκη εξεύρεσης πελατών γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική, καθώς τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο ανταγωνισμός εντείνεται προσεγγίζοντας νέα επίπεδα. Υπό αυτό το πρίσμα και καθώς οι απαιτήσεις του πελάτη μεταβάλλονται, τονίζεται περισσότερο η σπουδαιότητά και αναβαθμίζεται ο ρόλος του συνεχώς.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις συνεργασίας με τον πελάτη με τρόπο που να αποφέρει κέρδη. Ο Peter Drucker

αναφέρει χαρακτηριστικά ότι αποτελέσματα «εντός των τειχών» δεν υφίστανται (βλ. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* -1973, 1st edition). Η ικανοποίηση του πελάτη τίθεται στο επίκεντρο των ενεργειών της κάθε επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται από την προσπάθεια διαρκούς προσέγγισης των αναγκών και των απαιτήσεών του.

1.3.1 Η σημασία της καλής εξυπηρέτησης για τον πελάτη

Ο προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών και ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην κατανόηση αυτών δεν αποτελεί μία απλή διαδικασία. Αρχικά, θα πρέπει να τις προσδιορίσουμε, όπως ενδεικτικά:

- όταν γίνεται αναφορά στη φράση "εξυπηρέτηση με ποιότητα" τι έρχεται στο μυαλό των πελατών και γιατί;
- παρέχει άριστη εξυπηρέτηση η επιχείρηση ή οι υπάλληλοί της;

Αυτά είναι κάποια ερωτήματα που πρέπει να απευθύνονται συχνά στους πελάτες ή και το προσωπικό της εταιρίας. Ο μέσος όρος των συστηματικά συλλεγόμενων απαντήσεων επί μία τουλάχιστον τριετία, οδηγεί σε αξιόπιστες ενδείξεις σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι μελετητές των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν ότι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει μια επιχείρηση είναι το μόνο που τη διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά από μία προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση από όλο το προσωπικό και όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, το οποίο αξιοποιεί συνειδητά κάθε δυνατότητα που του παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες. Οι διαδικασίες του οργανισμού αξιολογούνται και τροποποιούνται με κριτήριο την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες.

Για να πετύχει ένας οργανισμός ολική εξυπηρέτηση του πελάτη, πρέπει πρώτα να απαντήσει με ακρίβεια σε δύο ερωτήσεις:

- ❖ Τι χρειάζεται βελτίωση; Η ανάλυση των προτεραιοτήτων βελτίωσης διασφαλίζει ότι θα επιλεγούν οι σωστές προτεραιότητες.

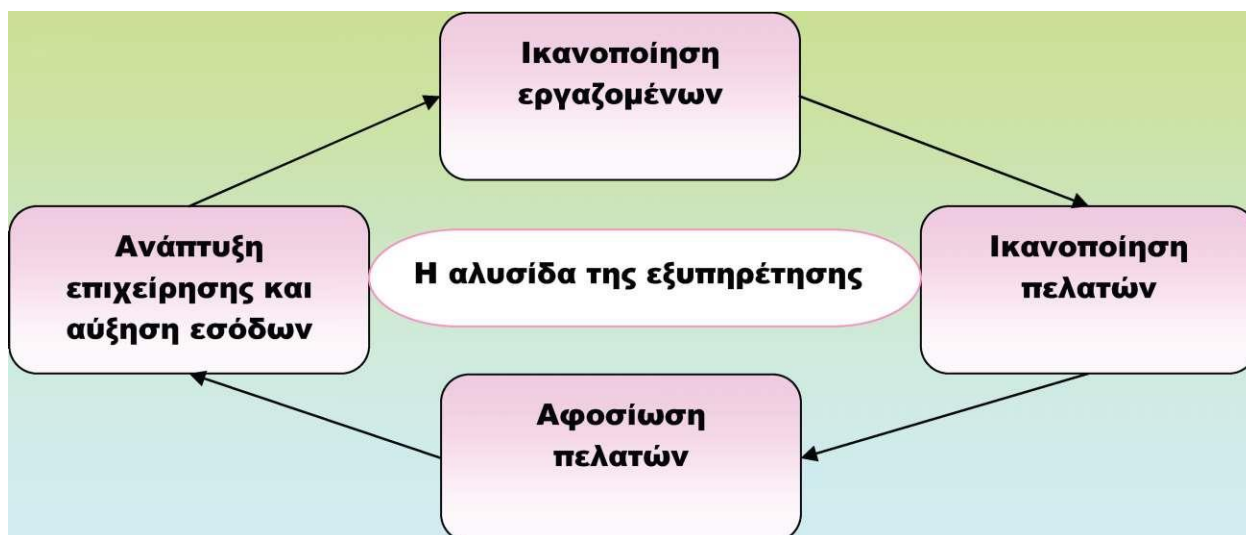
- ❖ Πώς θα το βελτιώσει; Η επιλογή των μεθόδων βελτίωσης διασφαλίζει τη σωστή επιλογή πόρων και τη δέσμευση των κατάλληλων στελεχών.

Σύμφωνα με την άποψη του Deming: *"Το να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς δεν είναι αρκετό. Πρέπει πρώτα να επιλέξεις τι πρέπει να διορθώσεις και μετά να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς"*. Προκειμένου να υλοποιήσει μια επιχείρηση την πεποίθηση του Deming, πρέπει να διαθέτει δυο σύγχρονες σημαντικές προσεγγίσεις που θα παρέχουν το οπλοστάσιο της ολικής ποιότητας. Πρώτον, τη σύγκριση ως προς τις επιδόσεις του ανταγωνισμού, (Benchmarking) και δεύτερον, την ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας (Quality Function Deployment). Αυτά τα στοιχεία θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη καλή εξυπηρέτηση των πελατών της.

Ο Johnson επισημαίνει στο άρθρο του "The realities of servicing the customer", ότι για τη βελτίωση και διατήρηση της καλής εξυπηρέτησης πελατών η επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερο λεπτομερή μελέτη και συνεπή πραγματοποίηση, χωρίς "ιδιαίτερη" προσπάθεια.

1.3.2 Συσχέτιση εξυπηρέτησης πελατών και κερδοφορίας της επιχείρησης

Για πάρα πολλά χρόνια, επιστήμονες προσπαθούν να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της εξυπηρέτησης του πελάτη και της κερδοφορίας. Η σχέση αυτή δεν είναι απλή και μονοσήμαντη, αλλά είναι συνάρτηση των βασικών παραγόντων κάθε οργανισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των υπαλλήλων, η αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών - και της εξυπηρέτησης, η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των πελατών και τέλος η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνθέτουν την **αλυσίδα της εξυπηρέτησης** (βλ. Διάγραμμα 1.1).



Διάγραμμα 1.1: Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης

Πηγή: Site : www.business-meetings.co.uk

Η πορεία αυτή μέχρι την επίτευξη της κερδοφορίας της επιχείρησης μπορεί να περιγραφεί μέσω τεσσάρων σταδίων (Johnson & Gustafsson, 2002).

1ο στάδιο: Εσωτερική ποιότητα

Η εσωτερική ποιότητα περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που γίνονται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας προς τον πελάτη, τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του προϊόντος / υπηρεσίας, τη διανομή τους και την εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση/ παροχή. Το στάδιο αυτό είναι και το πιο καθοριστικό, καθώς επηρεάζει με έμμεσο τρόπο τα κέρδη της επιχείρησης τη στιγμή που η ποιοτική παραγωγή ενός αγαθού ή η ποιοτική παροχή μιας υπηρεσίας οδηγεί σε αυξημένη «κατανάλωση» και επομένως σε αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα, όταν η επιχείρηση βελτιώνει τις διαδικασίες της, αυξάνει την παραγωγικότητά της, μειώνει το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια βελτιώνει την κερδοφορία της.

2ο στάδιο: Εξωτερική ποιότητα και ικανοποίηση

Η εξωτερική ποιότητα και ικανοποίηση περιλαμβάνουν την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για το προϊόν και την υπηρεσία κατά την αγορά και χρήση τους, τα οφέλη που προκύπτουν από την συγκεκριμένη αγορά και την άποψη που διαμορφώνουν σχετικά με την εικόνα της εταιρείας. Παράλληλα, επηρεάζουν έμμεσα τα κέρδη της επιχείρησης, καθώς όταν ο πελάτης μένει

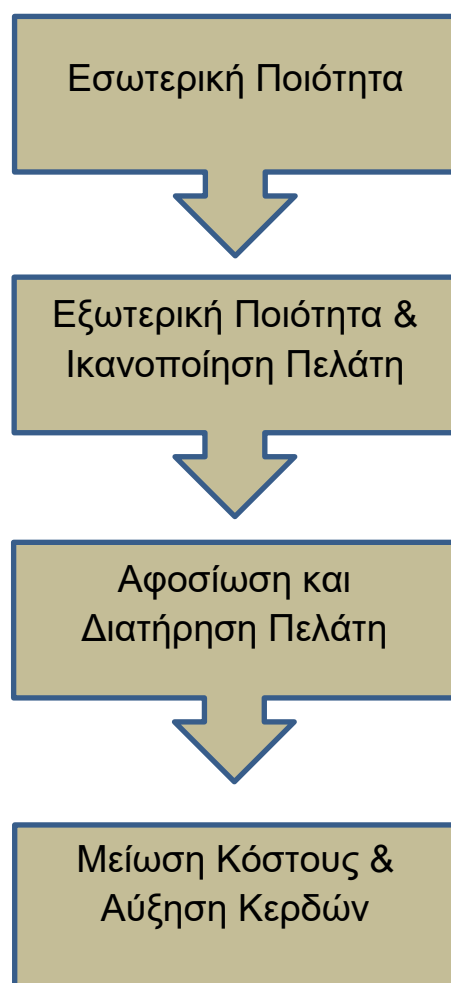
ικανοποιημένος, έχει τη διάθεση να συνεχίσει τη συνεργασία του με την επιχείρηση και με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στην αύξηση των κερδών. Από την άλλη πλευρά, τα οικονομικά αποτελέσματα επηρεάζονται άμεσα από την εξωτερική ποιότητα, τη στιγμή που ένας ικανοποιημένος πελάτης σχηματίζει μια καλή εικόνα για την επιχείρηση, την οποία και μεταδίδει στον κοινωνικό του περίγυρο ενισχύοντας την κερδοφορία της. Τέλος, δε δημιουργείται πρόσθετο κόστος από την ανάγκη διορθωτικών ενεργειών και επομένως γίνεται εξοικονόμηση χρημάτων.

3^ο στάδιο: Αφοσίωση και διατήρηση του πελάτη

Η αφοσίωση και διατήρηση αφορούν την πρόθεση και τη διάθεση του πελάτη να προβεί σε επαναληπτική αγορά του προϊόντος ή παροχή της υπηρεσίας από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. *Το στάδιο αυτό σχετίζεται άμεσα με το επόμενο, το οποίο αφορά στην κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς ο αφοσιωμένος πελάτης είναι πιθανό να αναζητήσει και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες του από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Επιπλέον, η επιχείρηση θα εξοικονομήσει χρήματα από τη διατήρηση της πελατείας της, μειώνοντας έτσι το κόστος τηςεύρεσης και προσέλκυσης νέων πελατών. Σύμφωνα με έρευνες η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει 5 φορές λιγότερο από την απόκτηση ενός νέου. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων, που επιτυγχάνεται από τους πιστούς πελάτες, επιδόθηκαν σε προσπάθειες διατήρησής τους. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, προκειμένου να κάνουν κατανοητά τα σημαντικά οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τους αφοσιωμένους πελάτες, υπολογίζουν την αξία τους με βάση τη συνολική παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς αυτούς κατά τη διάρκεια του βίου τους.*

4ο στάδιο: Οικονομικά αποτελέσματα

Το σύνολο των τριών προηγούμενων σταδίων οδηγεί στο τελικό στάδιο. Η επίτευξη σημαντικών οικονομικών αποτελεσμάτων, με γνώμονα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας και την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, συνιστούν απαραίτητα στοιχεία για την βιωσιμότητά της επιχείρησης. Σχηματικά ακολουθούν παρακάτω τα τέσσερα στάδια που οδηγούν στην επίτευξη κερδοφορίας για την επιχείρηση:



Σχήμα 1.2: Οι παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη κερδών μια επιχείρηση

Πηγή: <http://www.mlsi.gov.cy/mlsi>

Σύμφωνα με έρευνα της ομάδας συγγραφέων της **Lifskills International Ltd, το 2002:**

- ❖ Η αύξηση της διατήρησης των πελατών κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη από 25 έως 35%.
- ❖ Η μείωση της απώλειας πελατών στο 5% μπορεί να αυξήσει την καθαρή αξία για κάθε πελάτη κατά 75%.
- ❖ Σε ορισμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έως και το 35% του προσωπικού ασχολείται με τη διόρθωση λαθών.

- ❖ Η ικανοποίηση του πελάτη διπλασιάζεται όταν οι επιχειρήσεις θέτουν πρότυπα ανταπόκρισης στα παράπονα και στις ερωτήσεις των πελατών και μειώνουν το χρόνο αναμονής τους στην ουρά.
- ❖ Στις επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές διατήρησης πελατών, το 56% των στελεχών στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα αφιερώνουν χρόνο για να ακούσουν τα προβλήματα του πελάτη, ενώ στις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν τέτοιες στρατηγικές το ποσοστό αυτό φτάνει μόλις στο 28%.

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο αφοσιωμένος πελάτης αποτελεί **εγγύηση επιτυχίας** για την επιχείρηση. Ο πελάτης αυτός συνιστά περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται. Σύμφωνα με τον Tom Peters «*Οι επιχειρήσεις που έχουν ως προτεραιότητα το κέρδος δεν είναι ποτέ τόσο κερδοφόρες όσο αυτές που βάζουν ως προτεραιότητα την ποιότητα και την εξυπηρέτηση*». Επομένως, επιχειρήσεις, που παρέχουν σε μια συνεχή βάση ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, κερδίζουν την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των πελατών, αποκτούν μακροχρόνια αφοσιωμένους πελάτες και εμφανίζουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα.

1.3.3 Εμπόδια στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Είναι γεγονός, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα παροχής της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης στους πελάτες τους, όμως είναι λίγες αυτές που καταφέρνουν να παρέχουν το επιθυμητό επίπεδο.

Ορισμένοι από τους λόγους που αποτελούν εμπόδιο στην ικανοποίηση του πελάτη και κατά συνέπεια στην αφοσιωσή του στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι οι εξής:

1. **Ακολουθούμενες πολιτικές επιχείρησης:** Συχνά δημιουργούνται προβλήματα από την μεριά της επιχείρησης εξαιτίας των κανονισμών σχετικά με τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας και των μηχανισμών ελέγχου που εφαρμόζει.
2. **Εξειδίκευση εργασίας:** Τις περισσότερες φορές το προσωπικό της επιχείρησης δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις για τη διεκπεραίωση όλου του φάσματος των ενεργειών που απαιτεί μια παροχή. Οι αλυσιδωτές διαδικασίες και η γραφειοκρατία, που λαμβάνουν χώρα κατά την παροχή της υπηρεσίας, αποτελούν εμπόδιο στην άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη.

3. **Έλλειψη συντονισμού:** Η έλλειψη συντονισμού των εσωτερικών διαδικασιών, που είναι αποτέλεσμα της κακής οργάνωσης, μπορεί να προκαλέσει πλήθος προβλημάτων στο αποτέλεσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
4. **Λήψη αποφάσεων:** Πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα από την αναρμοδιότητα ορισμένων υπαλλήλων να δώσουν άμεσα λύσεις σε προβλήματα μικρής σπουδαιότητας, γεγονός που προκαλεί καθυστερήσεις και έντονη δυσαρέσκεια.
5. **Εστίαση στα έξοδα:** Η εστίαση της επιχείρησης στην προσπάθεια μείωσης του κόστους δημιουργεί κακή εικόνα στους πελάτες σχετικά με τις προτεραιότητες που θέτει.
6. **Αναξιοπιστία επιχείρησης:** Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που υπόσχονται την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, τις οποίες όμως δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν. Έτσι, προκαλείται μια αναντιστοιχία των υποσχόμενων παροχών και αυτών που τελικά λαμβάνει ο πελάτης. Η δημιουργία προβλημάτων στην περίπτωση αυτή είναι αναμενόμενη.
7. **Προσωπικό:** Η ικανοποίηση του πελάτη έχει άμεση σχέση με τις ικανότητες και τη συμπεριφορά του προσωπικού επαφής. Αν το προσωπικό δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και δεν έχει τα απαραίτητα κίνητρα για την παροχή καλής εξυπηρέτησης, τότε τα αποτελέσματα για την επιχείρηση θα είναι απογοητευτικά.
8. **Δημιουργικότητα:** Η δημιουργική σκέψη στην επίλυση των προβλημάτων είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών. Οι πελάτες ενδιαφέρονται να λάβουν ικανοποιητικές εξηγήσεις για τις αιτίες εμφάνισης των προβλημάτων και να τους προταθούν βιώσιμες λύσεις παρά να τους χορηγηθεί απλά μια αποζημίωση, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.
9. **Απουσία «ακρόασης» πελατών:** Το πρόβλημα αυτό προκαλείται κυρίως από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, όπου παρατηρείται το φαινόμενο της αδιαφορίας ενασχόλησης με απλά θέματα που απασχολούν τους πελάτες. Σε αρκετές επιχειρήσεις η όλη προσπάθεια για την εξυπηρέτηση του πελάτη και την κατανόηση των αναγκών του περιορίζεται στη διαχείριση των παραπόνων του και δεν γίνονται ουσιαστικές ενέργειες για την πρόληψη της εμφάνισής τους.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1998 από τη Learning Dynamics, το 40% των ανώτατων στελεχών ξοδεύουν λιγότερο από 10% του χρόνου τους με τους πελάτες. Συνήθως η ανώτατη διοίκηση ασχολείται με γενικότερα καθήκοντα (όπως δηλώσεις της αποστολής της επιχείρησης και

των πολιτικών της), τα οποία αν και είναι σημαντικά, ωστόσο δεν υπάρχει υποκατάστατο της ωφέλειας που αποκομίζουν τα στελέχη της ερχόμενα σε επαφή με τους πελάτες τους.

1.4 Ικανοποίηση πελατών και πιστότητα

Σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον, μεγαλύτερη προσοχή εξακολουθεί να καταβάλλεται στις πελατειακές σχέσεις και στους ικανοποιημένους πελάτες, καθώς πλέον ο πελάτης έχει την κυρίαρχη θέση. Για τις εταιρείες, η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, καθώς αποτελεί και ένα από τα βασικά θέματα στη προσπάθειά τους για τη βελτίωση της ποιότητας. Με την έννοια ικανοποίηση πελατών εννοούμε την εκτίμηση των προσδοκιών για ένα προϊόν πριν την αγορά του, με τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μετά την αγορά του (Lemon, 2002).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία δεν υπάρχει πάντα θετική σχέση μεταξύ της πιστότητας των πελατών και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για πολλά χρόνια η ικανοποίηση του πελάτη ήταν σημαντικός στόχος των επιχειρήσεων, καθώς είχε αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων (Hansemark & Albinsson, 2004). Σύμφωνα με έρευνα του Reichheld και Sasser (1990), όταν μια εταιρεία διατηρεί 5% περισσότερων πελατών, τα κέρδη της αυξάνονται από 25% έως και 125%. Μελέτες έχουν δείξει ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από την προσπάθεια προσέλκυσης νέων. Σύμφωνα με τον Oliver (1999), ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η διατήρηση πελατών είναι να μένουν οι πελάτες ικανοποιημένοι.

Παραδοσιακά ικανοποιημένοι πελάτες σκέφτονται λιγότερο την τιμή, επηρεάζονται λιγότερο από τους ανταγωνιστές και από τα υποκατάστατα προϊόντα. Όμως, η απλή ικανοποίηση των πελατών, οι οποίοι μπορούν να κάνουν τις επιλογές τους, δεν είναι αρκετή για να τους κάνει πιστούς. Σύμφωνα με την ανάλυση της έρευνας της Xerox από τους Jones και Sasser (1995) παρατηρήθηκε ότι οι πραγματικά ικανοποιημένοι πελάτες είναι απόλυτα πιστοί. Οι πιστοί πελάτες συνεισφέρουν στην κερδοφορία της επιχείρησης δαπανώντας περισσότερα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, μέσω της επανάληψης αγορών και τη σύσταση του οργανισμού σε άλλους καταναλωτές (Fecikova, 2004).

Για να μείνουν οι πελάτες πιστοί, οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν κάποιες τακτικές σύμφωνα με τον Karan (2002). Τακτικές όπως να ανταμείβουν τους παλιούς πελάτες όταν φέρνουν στην επιχείρηση νέους πελάτες. Οι ευχαριστήριες κάρτες, τα τηλέφωνα και τα προσωπικά γράμματα είναι εύκολες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιούν οι εταιρείες ώστε να διατηρήσουν

τους πελάτες τους πιστούς. Εκδηλώσεις ειδικά για τους πελάτες είναι ένας άλλος τρόπος που προσθέτει αξία στον πελάτη και τον κρατάει κοντά στην εταιρεία. Τέλος, η αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών δίνοντας γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις είναι ίσως και το σημαντικότερο θέμα που πρέπει να εστιάσει μια επιχείρηση αν θέλει αφοσιωμένους πελάτες.

Από τις έρευνες συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση των πελατών και η πιστότητα τους είναι κύρια δομικά συστατικά για τη διαμόρφωση των σχέσεων με τους πελάτες και αποτελούν την κύρια ωφέλεια για την επιχείρηση. Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών προέρχεται από τη διαφορά μεταξύ της πραγματικότητας και της προσδοκίας που είχε για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Προέρχεται από τη συνολική ποιότητα, τιμή και τις προσδοκίες που είχε από τη συγκεκριμένη αγορά. Βέβαια μια συγκεκριμένη αγορά συχνά επηρεάζει τη συνολική στάση και τη λήψη αποφάσεων των πελατών (Lee, 2010). Σύμφωνα με τους Anderson και Srinivasan (2003) η ικανοποίηση των καταναλωτών κατηγοριοποιείται σε πέντε διαστάσεις της συνολικής ικανοποίησης: αν είναι το αγαπημένο τους προϊόν, την αφοσίωση των πελατών, τη σύσταση των πελατών και αν είναι επιλογή προτεραιότητας.

Το δεύτερο και εξίσου σημαντικό δομικό στοιχείο για την επιτυχία της CRM είναι η πιστότητα των πελατών καθώς αυτό δείχνει τη σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Σαφώς, αυτό είναι κάτι δύσκολο και απαιτεί ενέργεια και αφοσίωση από όλη την εταιρεία, αλλά αποτελεί μεγάλη ωφέλεια για εκείνη καθώς έχει αποδειχθεί ότι το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών είναι σημαντικά υψηλότερο από εκείνο της διατήρησης των υπαρχόντων (Fornell, 1992).

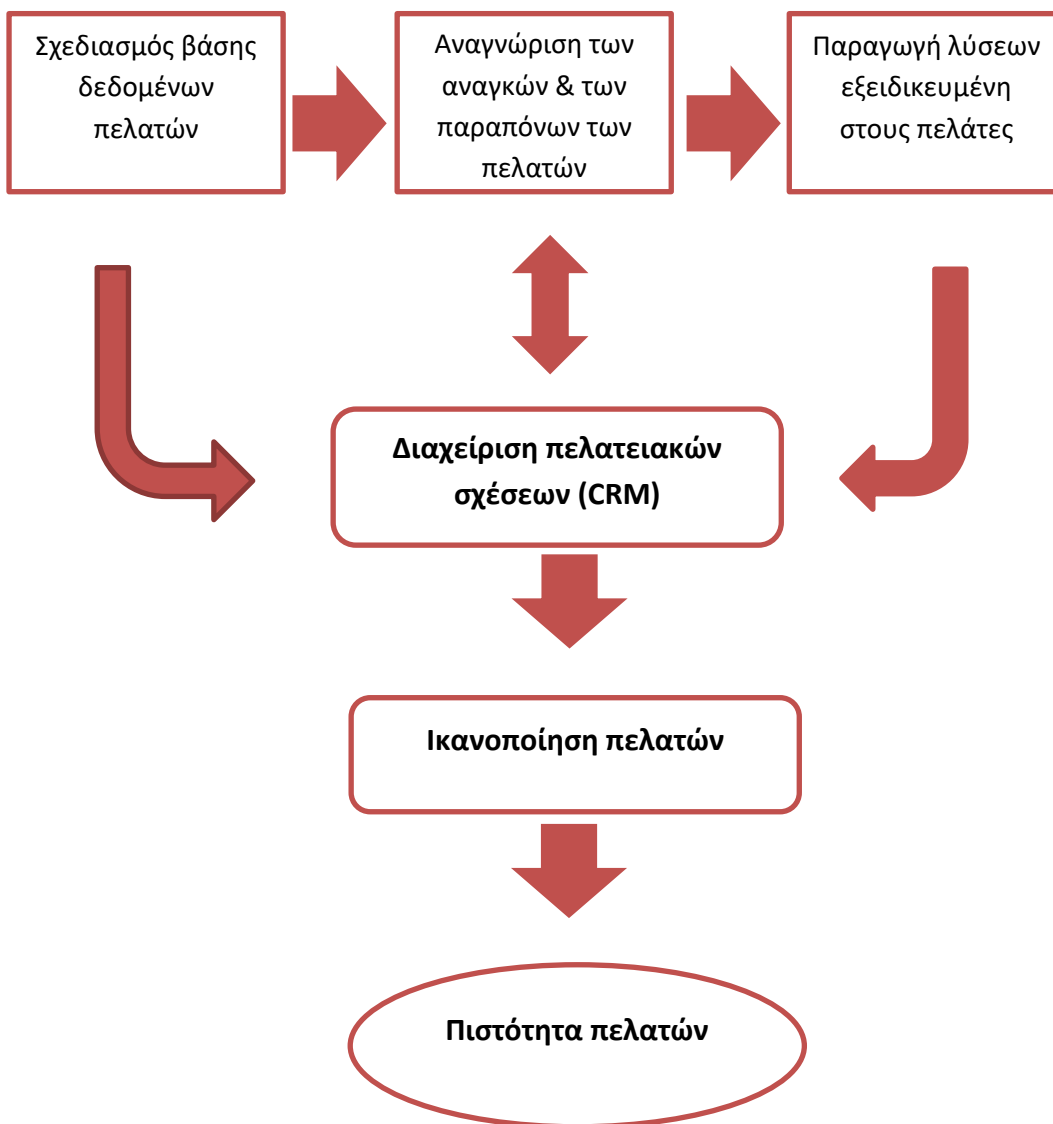
Σύμφωνα με τον Oliver (1997) η πιστότητα ορίζεται ως μια βαθιά δέσμευση για την επαναγορά ενός προτιμώμενου προϊόντος /υπηρεσίας, προκαλώντας στο εξής επαναλαμβανόμενες αγορές του ίδιου εμπορικού σήματος ή της ίδιας μάρκας, παρά τις περιστασιακές επιρροές και τις προσπάθειες του μάρκετινγκ που έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν αλλαγή συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Cater (2009) η πιστότητα των πελατών ορίζεται ως μια κατασκευή που μετράει την πιθανότητα ότι πελάτης θα επιστρέψει και θα είναι έτοιμος να συνάψει μια σχέση συνεργασίας. Σημαντική είναι επίσης η διάκριση μεταξύ της πραγματικής πιστότητας και της ψευδούς πιστότητας που μπορεί να προέλθει για παράδειγμα από την έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων για τον καταναλωτή (Jacoby & Chestnut, 1978).

Τα οφέλη της επιχείρησης από την ικανοποίηση των πελατών και κατ' επέκταση την αφοσίωση αυτών είναι τα εξής:

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για τα οφέλη που λαμβάνουν και είναι πιθανότερο να πραγματοποιήσουν πρόσθετες αγορές (Reichheld & Sasser, 1990).
- Οι πιστοί πελάτες δημιουργούν καλή φήμη για την επιχείρηση καθώς τη συστήνουν σε τρίτους και η διαφήμιση της εταιρείας είναι πιο αποτελεσματική (Anderson, 1994, Reichheld & Sasser 1990).
- Το κόστος εξυπηρέτησης των γνωστών καταναλωτών είναι χαμηλότερο.
- Μειώνεται το κόστος αποτυχίας καθώς η επιχείρηση γνωρίζει τα προϊόντα που ικανοποιούν τους πελάτες, μειώνει τα ελαττωματικά και διαχειρίζεται καλύτερα τα παράπονα των πελατών (Crosby, 1979; Garvin, 1988; Tarp 1979, 1981).
- Όταν βελτιώνεται η πιστότητα των πελατών, αυξάνεται και η πιστότητα του προσωπικού (Odabaşı, 2000)

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η πιστότητα του πελάτη δεν είναι δύο έννοιες ταυτόσημες καθώς ένας πελάτης μπορεί να είναι ικανοποιημένος αλλά τελικά όχι και πιστός. Είναι απλά δύο έννοιες που συνδέονται και σύμφωνα με τις έρευνες συνήθως έχουν θετική σχέση με την κερδοφορία της επιχείρησης. Πολλές φορές όμως οι επιχειρήσεις για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών δαπανούν χρήματα στο design και σε πρόσθετα χαρακτηριστικά κι έτσι αυξάνουν πολύ το κόστος τους (Shugan 1989). Παρά τις διάφορες απόψεις των συγγραφέων για τη σύνδεση της ικανοποίησης των πελατών με την κερδοφορία της εταιρείας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση της εταιρείας σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στο ακόλουθο σχήμα παρατηρούμε τη σχέση της «Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων» με την ικανοποίηση των πελατών και την πιστότητα αυτών.



Σχήμα 1.3: CRM και πιστότητα πελατών

Πηγή: www.startup.gr

1.4.1 Η έννοια της ικανοποίησης

Ορισμός

Όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας ικανοποίηση θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός, Για το λόγο αυτό εάν ανατρέξει κανείς στην υπάρχουσα βιβλιογραφία θα αντιμετωπίσει πολλές διαστάσεις της έννοιας. Ο Oliver αναφέρει χαρακτηριστικά για το πρόβλημα αυτό (1997): "...όλοι γνωρίζουν τι είναι ικανοποίηση, έως ότου ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό... Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν γνωρίζει...". Εξαιτίας της μεγάλης σημασίας που έχει η

ικανοποίηση τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση καθίσταται απαραίτητη η αναφορά όχι της ετυμολογικής έννοιας αλλά της έννοιας ικανοποίηση σε σχέση με τη διαχείριση σχέσεων πελατών και το σύγχρονο management.

Οι Westbrook και Oliver (1991) ορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη ως τη συνολική στάση που αυτός διαμορφώνει για ένα προϊόν το οποίο χρησιμοποίησε, αφού το απέκτησε. Πρόκειται δηλαδή, για μια αξιολογική κρίση μετά την επιλογή που προκύπτει από μια συγκεκριμένη αγοραστική επιλογή και από την εμπειρία της χρήσης- κατανάλωσής της.

Οι Giese και Cote (2000), αφού κάνουν μια πολύ αναλυτική παρουσίαση των περισσότερο γνωστών και συχνότερα χρησιμοποιούμενων ορισμών, προτείνουν ένα πλαίσιο ανάπτυξης εξειδικευμένων ορισμών ικανοποίησης του καταναλωτή ανάλογα με την περίπτωση. Γενικά, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική συγκινησιακή αντίδραση ποικίλης έντασης. Ο ακριβής τύπος συγκινησιακής αντίδρασης και το επίπεδο έντασης που βιώνει ο καταναλωτής πρέπει να ορίζονται επακριβώς από τον ερευνητή ανάλογα με την περίπτωση που τον ενδιαφέρει να αναλύσει (Σιώμκος, 2002).

Ο κ. Γούναρης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, παραθέτει δύο εναλλακτικούς **ορισμούς** της έννοιας ικανοποίηση (Γούναρης, 2003) :

- ❖ «Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή αυτή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι».
- ❖ «Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε».

Ο Philip Kotler αναλύει την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του. Το αν ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος ή όχι μετά από την αγορά, εξαρτάται από την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του αγοραστή.

Η ικανοποίηση λοιπόν αποτελεί μια λειτουργία υποκειμενικής απόδοσης και προσδοκιών. Αν η απόδοση είναι μικρότερη από τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος. Αν η απόδοση συμπίπτει με τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. Αν η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι πολύ ικανοποιημένος ή ενθουσιασμένος.

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να πούμε ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια διαδικασία αξιολόγησης και σύγκρισης των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων. Είναι απόρροια μιας ψυχολογικής διαδικασίας συγκρίσεων, της οποίας τα συμπεράσματα συνάγονται μετά την ολοκλήρωση της κατανάλωσης.

Από τη μια πλευρά, η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών, καθώς της εξασφαλίζει μεγάλο μερίδιο αγοράς, καλή φήμη, πιστούς πελάτες και κατ' επέκταση την επιβίωσή της και την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας.

Από την σκοπιά του πελάτη ικανοποίηση σημαίνει η επίτευξη ενός επιθυμητού επιπέδου εκπλήρωσης μιας ανάγκης από την αγορά ενός αγαθού ή τη λήψη μιας υπηρεσίας, αποφεύγοντας τις συνέπειες που θα είχε μια κακή επιλογή.

Παράλληλα, η έννοια της ικανοποίησης μπορεί να προσδιοριστεί και ως συνάρτηση των αντιλήψεων των πελατών σχετικά με το τι θεωρούν ποιοτική παροχή. Στην προσέγγιση αυτή το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από τον τρόπο που την αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Στόχος των επιχειρήσεων σ' αυτή την περίπτωση είναι η καθοδήγηση των αντιλήψεων των πελατών όσον αφορά στην έννοια των ποιοτικών υπηρεσιών.

Ένα πολύ σημαντικό ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι κατά πόσο η *ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών*. Συχνά, η σχέση των δύο αυτών εννοιών δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη, κυρίως λόγω των κοινών χαρακτηριστικών που εμφανίζουν. Οι απόψεις που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί επικεντρώνονται στο γεγονός ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ουσία αποτελεί συστατικό στοιχείο της ικανοποίησης και πιθανή προϋπόθεση για την επίτευξή της (Lassar ,2000)

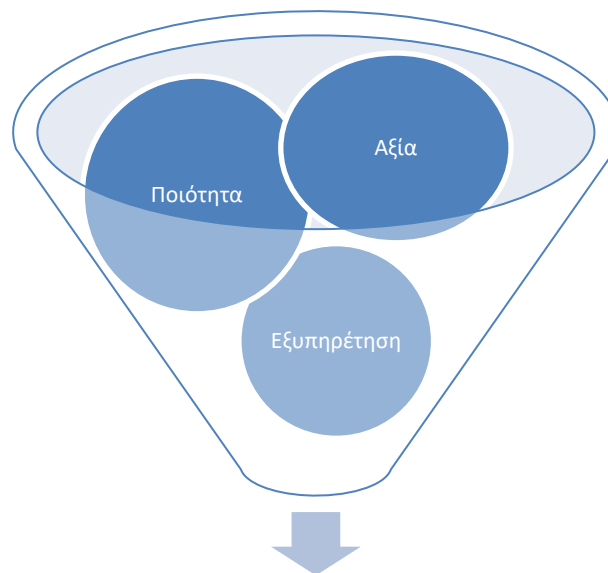
1.4.2 Η ικανοποίηση του πελάτη κεντρικός στόχος για την επιχείρηση

Απώτερο στόχο μιας επιχείρησης συνιστά η ποιοτική και προσωπική αλληλεπίδραση της 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 επιχείρησης. Στη βάση αυτή η επιτυχία μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από το βαθμό κατανόησης των προσδοκιών των πελατών, από την σωστή επιλογή του τρόπου και του χρόνου προσφοράς της άψογης υπηρεσίας και από την δυνατότητά της να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες σε κάθε στάδιο.

Η χάραξη στρατηγικής για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και επομένως το *κλειδί της* απαιτεί:

- ❖ 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 στο να εστιάσουν στη θεμελίωση μιας ουσιαστικής σχέσης με τον πελάτη
- ❖ την ανάλυση των στρατηγικών που ακολουθεί ο ανταγωνισμός προκειμένου να αξιοποιηθεί η γνώση που αποκτάται από αυτή την ανάλυση.

Με τον τρόπο αυτό θα αναπτυχθεί η *επιχειρησιακή κουλτούρα*, η οποία θα διαμορφώνει, θα εξασφαλίζει και θα διατηρεί σημαντικά επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη στο μέλλον καθώς επίσης και υψηλό επίπεδο αφοσίωσης, έννοια η οποία αναλύεται παρακάτω.



Ικανοποιημένος Πελάτης

Σχήμα 1.4: Παράγοντες Ικανοποίησης Πελάτη

Πηγή: www.marketingteacher.com

1.5 Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση

Η σύγχρονη αντίληψη ορίζει την αφοσίωση ως ένα θετικό επίπεδο δέσμευσης των πελατών, το οποίο δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε προγενέστερες ενέργειες αγορών (ή επαναλαμβανόμενων αγορών) ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο Oliver δίνει τον ακόλουθο χαρακτηριστικό ορισμό: «*Η αφοσίωση είναι μια ισχυρή δέσμευση των πελατών ότι θα επαναλάβουν την αγορά ή θα συνεχίσουν να είναι πελάτες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο μέλλον, ανεξάρτητα από επιρροές διαφόρων καταστάσεων ή από προσπάθειες του marketing που έχουν στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών...*».

❖ Τα οφέλη της αφοσίωσης

Για μια οποιαδήποτε επιχείρηση, τα σημαντικότερα οφέλη από την αφοσίωση των πελατών της είναι κυρίως μακροπρόθεσμα και σωρευτικά. Οι αφοσιωμένοι πελάτες αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με τους πελάτες που απλώς επαναλαμβάνουν μια αγορά (αλλά χωρίς να έχουν την αίσθηση της δέσμευσης) ή με τους περιστασιακούς αγοραστές. Επιπροσθέτως, η αύξηση του επιπέδου αφοσίωσης μπορεί:

- > Να μειώσει τα έξοδα marketing, καθώς και το κόστος συναλλαγής
- > Να αυξήσει τις συναλλαγές ανά πελάτη
- > Να βελτιώσει τη φήμη της εταιρείας (word-of-mouth).

Αρκετές, εμπειρικές κυρίως, μελέτες αποδεικνύουν ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες μιας επιχείρησης είναι λιγότερο επιρρεπείς σε προσφορές ανταγωνιστικών προϊόντων / υπηρεσιών, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ελαστικότητα τιμής, ενώ οι πιθανότητες να αγοράσουν και άλλα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρεία, είναι αυξημένες.

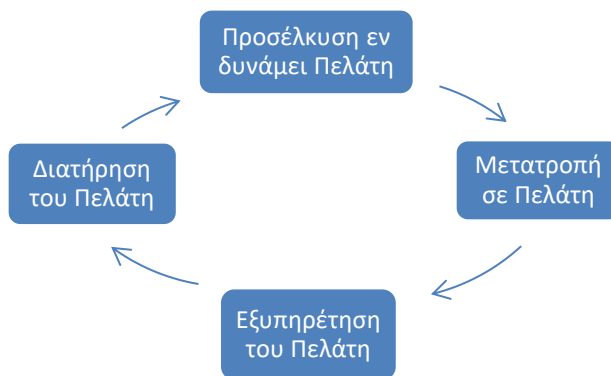
Το βασικότερο αποτέλεσμα της αφοσίωσης, που δικαιολογεί τα προηγούμενα συμπεράσματα, είναι η διατήρηση του πελάτη (*customer retention*). Όμως, ποια μορφή παίρνει και πώς μπορεί να εξηγηθεί η σχέση ανάμεσα στην αφοσίωση του πελάτη και στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης; Η απάντηση εστιάζεται στις αυξημένες δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησης και στο γεγονός ότι ένας πελάτης αποφέρει όλο και μεγαλύτερο κέρδος σε βάθος χρόνου, κυρίως λόγω των επαναλαμβανόμενων αγορών του αλλά και των συστάσεων της εταιρείας σε τρίτους.

❖ **Κατηγορίες αφοσιωμένων πελατών**

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν και είναι σε θέση να κατηγοριοποιήσουν την αφοσίωση των πελατών, είναι το ύψος των επαναλαμβανόμενων αγορών και ο βαθμός αφοσίωσης στο προϊόν / υπηρεσία (βαθμός προτίμησης και αντίληψη για τη διαφοροποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος/ υπηρεσίας).

Με βάση τα προηγούμενα, ο Griffin διακρίνει 4 διαφορετικές κατηγορίες αφοσίωσης:

- 1. Μη αφοσίωση:** Αρκετοί καταναλωτές δεν παρουσιάζουν καμία αφοσίωση για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά συνηθίζουν να αλλάζουν μάρκα ή προμηθευτή χωρίς κάποια εμφανή αίτια. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν συγκεκριμένες στρατηγικές, ώστε να αποφεύγουν τέτοιες περιπτώσεις.
- 2. Αδρανής αφοσίωση:** Πρόκειται για ένα είδος αφοσίωσης που οφείλεται κυρίως στη συνήθεια. Στην περίπτωση αυτή, παρά το γεγονός ότι οι πελάτες πραγματοποιούν πολλές, επαναλαμβανόμενες αγορές, η δέσμευσή τους για το προϊόν είναι μικρή. Στρατηγικές που βασίζονται στη διαφοροποίηση είναι σε θέση να μετατρέψουν το συγκεκριμένο είδος αφοσίωσης σε μια μορφή πιο έντονης δέσμευσης.
- 3. Λανθάνουσα αφοσίωση:** Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες πραγματοποιούν μόνο λίγες επαναλαμβανόμενες αγορές, παρά το γεγονός ότι αφοσίωσή τους στο προϊόν/ υπηρεσία είναι αρκετά υψηλή. Αν αυτό δεν συμβαίνει λόγω των συνθηκών της αγοράς (π.χ. φύση και είδος προϊόντος / υπηρεσίας), η εταιρεία θα πρέπει να αναζητήσει τους λόγους που αποτελούν εμπόδιο στην πραγματοποίηση μεγαλύτερου αριθμού συναλλαγών).
- 4. Απόλυτη αφοσίωση:** Η περίπτωση αυτή αποτελεί την πιο επιθυμητή κατάσταση για οποιαδήποτε επιχείρηση. Οι πελάτες παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης με το προϊόν, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιούν πολλές επαναλαμβανόμενες αγορές. Έτσι, μπορεί να αποτελέσουν τους καλύτερους «διαφημιστές» ή / και «υπερασπιστές» των προϊόντων της εταιρείας.



Σχήμα 1.5: Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση

Πηγή: www.themanager.org

1.5.1 Έξι «αρχές» που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών

Οι αρχές καθοδηγούν τις σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, τις κοινωνίες και τα κράτη, ενισχύουν τις έννοιες της εμπιστοσύνης και της σταθερότητας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον. Είναι πολύ σημαντικό, συνεπώς, η αφοσίωση του πελάτη να καθοδηγείται από ένα σύνολο σταθερών αρχών, οι οποίες αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα σε μία επιχείρηση και τους ανθρώπους που την περιβάλλουν και στους βασικούς της πελάτες.

Ακολουθεί μια παρουσίαση των βασικότερων αρχών που «καθοδηγούν» την αφοσίωση του πελάτη.

1^η αρχή: Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα

Σημαντικό ρόλο στην αφοσίωση του πελάτη διαδραματίζουν οι κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθεί μια επιχείρηση κατά τη λειτουργία της και αφορούν την ηθική. Ο πελάτης συχνά, προκειμένου να ξεκινήσει τη συνεργασία του με μια επιχείρηση, ξεκινά να την κρίνει ανάλογα με την κοινωνική της αποτελεσματικότητα, την επίδρασή της στο περιβάλλον και τον ρόλο της στην επίλυση ή δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων. Το ηθικό ολίστημα μίας επιχείρησης στη σημερινή εποχή μπορεί πολύ γρήγορα να γίνει ευρύτερα γνωστό, με ότι συνεπάγεται κάτι τέτοιο για τη φήμη και πελατεία της επιχείρησης.

2^η αρχή: Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή

Στη σύγχρονη εποχή των διαρκώς μεταβαλλόμενων χρηματοοικονομικών εξελίξεων, γίνεται λόγος για την ύπαρξη τεχνικών κ'στρατηγικών αμοιβαίου οφέλους ανάμεσα στην επιχείρηση και στον πελάτη και τη δημιουργία μιας σχέσης στην οποία και οι δύο κερδίζουν (*win-win strategy*). Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις απέχουν μακράν από την εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών. Σύμφωνα με αυτή τη δεύτερη αρχή μία επιχείρηση πρέπει να έχει την πεποίθηση ότι υπάρχει (βρίσκεται σε λειτουργία) προκειμένου να προσθέτει αληθινή αξία στους βασικούς της πελάτες. Αυτή η αξία πρέπει να ληφθεί από τον πελάτη στη μορφή της βελτίωσης της δικής του αποτελεσματικότητας. Αυτή η βελτίωση έρχεται μέσω της συνεισφοράς του προμηθευτή στην ποιότητα της επιχείρησης-πελάτη, το κόστος του, την τεχνολογία του κτλ. Αυτά είναι οφέλη που ο πελάτης δεν μπορεί μόνος του να επιτύχει και οδηγούν σε υψηλότερη ανταγωνιστικότητα και κέρδος για αυτόν. Από την μεριά του ο προμηθευτής κερδίζει έναν αφοσιωμένο πελάτη που συνεισφέρει υψηλότερα κέρδη σε αυτόν σε μία μακροπρόθεσμη βάση.

3^η αρχή: Αμοιβαία εμπιστοσύνη

Βασικό «δομικό υλικό» για τη θεμελίωση μιας ουσιαστικής σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η οποία χτίζεται με το χρόνο. Είναι μία βήμα προς βήμα επαναληπτική διεργασία, αλλά είναι εξαιρετικά ωφέλιμη σε όρους αφοσίωσης που επιφέρει και στις δύο πλευρές.

4^η αρχή: Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης

Αυτή η πολιτική σημαίνει ότι μία επιχείρηση είναι πρόθυμη να εισάγει τον πελάτη «στο εσωτερικό της» της σχετικά με την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τις επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολουθεί, τα στοιχεία του κόστους της, τους βασικούς της πελάτες, ενώ και οι πελάτες με τη σειρά τους είναι πρόθυμοι να κάνουν το ίδιο. Πολύ λίγες εταιρείες έχουν φτάσει σε αυτό το επίπεδο εμπιστοσύνης, που είναι η ουσία της πραγματικής συνεργασίας. Η επιχείρηση είναι μία επέκταση των βασικών της πελατών, εκτός βέβαια της ιδιοκτησίας και των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης.

5^η αρχή: Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στον αγώνα να κερδίσουν πελάτες παρέχουν έναν πυρήνα χαρακτηριστικών τα οποία ο πελάτης αναμένει και λαμβάνει. Σήμερα, οι υψηλές προσδοκίες του

καταναλωτή έχουν περιορίσει τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας σε κάτι δεδομένο. Οι πελάτες αρχικά δεν απομακρύνονται, ωστόσο δεν ενθουσιάζονται πλέον. Η πιο πρόσφατη τάση είναι η δημιουργία κάποιων χαρακτηριστικών τα οποία οι πελάτες δεν γνωρίζουν ή προσδοκούν, αλλά τους ενθουσιάζουν όποτε συμπεριλαμβάνονται. Αυτά τα επιπλέον, μη προσδοκώμενα, χαρακτηριστικά γεννούν την γοητεία στον πελάτη και την μετέπειτα αφοσίωση.

6^η αρχή: Στενή σχέση με τον πελάτη

Ο ποιοτικός χρόνος που ξοδεύει μια επιχείρηση για την εξυπηρέτηση και κατανόηση των αναγκών του πελάτη και η επακόλουθη προσωπική σχέση του αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη των μεγεθών της επιχείρησης, την εδραίωση της στην αγορά και φυσικά το κλειδί της επιτυχίας ενάντια στον ανταγωνισμό.

1.5.2 Ικανοποίηση & αφοσίωση του πελάτη

Από τα προηγούμενα είναι προφανές ότι η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών συνδέονται με κάποιον τρόπο. Ποια είναι, όμως, η σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες;

Αρκετές μελέτες, τόσο εμπειρικές όσο και θεωρητικές, έχουν δείξει ότι σημαντικός αριθμός ικανοποιημένων πελατών αποφασίζει να στραφεί σε άλλη επιχείρηση (Reichheld F.F., 2003).

* Περίπου το 60% - 80% των πελατών δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εταιρεία πριν αποφασίσουν να προτιμήσουν κάποιον ανταγωνιστή.

❖ Κατά μέσον όρο το 84% των πελατών είναι ικανοποιημένοι, αλλά μόνον το 41% είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία.

❖ Η βασικότερη αιτία απώλειας πελατών φαίνεται να είναι η κακή εξυπηρέτηση και όχι η δυσαρέσκεια για το παρεχόμενο προϊόν / υπηρεσία.

Οι αφοσιωμένοι πελάτες, από την άλλη, αναπτύσσουν συνήθως μια δέσμευση και μια σχέση με την εταιρεία που, σε αρκετές περιπτώσεις, διαρκεί «μια ολόκληρη ζωή». Έτσι, σήμερα, είναι κοινά αποδεκτό (Vanra T. G. 1997) ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, ενώ το αντίθετο δεν ισχύει κατ' ανάγκην. «... *Η ικανοποίηση είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την αφοσίωση των πελατών...*»



Σχήμα 1.6: Στάδια αφοσίωσης του πελάτη στην επιχείρηση

Πηγή: Vavra T. G., 1997

1.6 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά σε ορισμένους λόγους οι οποίοι αποτελούν εμπόδιο στην ικανοποίηση του πελάτη και κατά συνέπεια στην αφοσίωση του σε μία επιχείρηση. Παρακάτω αναφέρονται οι κύριοι λόγοι που οδηγούν στην απομάκρυνση του πελάτη από την επιχείρηση:

- ❖ Χαμηλή διαφοροποίηση προσφερόμενου προϊόντος και παρεχόμενης υπηρεσίας. Η διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης που παρέχεται είναι μία περιοχή όπου είναι δυνατό να «αιχμαλωτισθεί» ο πελάτης και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ❖ Οι τεχνολογικές καινοτομίες αντιγράφονται πολύ εύκολα.
- ❖ Οι δεσμοί των πελατών με το προϊόν ή την υπηρεσία είναι ασθενέστεροι γιατί υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα διαθέσιμα.
- ❖ Πολλές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να παγιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Οι αναλυτές της αγοράς έχουν ανακοινώσει ότι το 70% των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων γίνονται από αδιαφορία και όχι από αφοσίωση (loyalty). Αυτό σημαίνει ότι μία μεγάλη μερίδα των

πελατών μπορεί εύκολα να στραφεί στον ανταγωνισμό και υπογραμμίζει την ανάγκη να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των πελατών.

Συμπεράσματα

Η επιδίωξη της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, ωστόσο, ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου κερδοφόροι για την επιχείρηση. Σύμφωνα με το νόμο 80/20 του Pareto, το 80% των κερδών της επιχείρησης προέρχεται κατά προσέγγιση από το 20% των πελατών της. Επομένως, ένα μικρό σχετικά ποσοστό των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, αφού της αποδίδει ένα δυσανάλογα μεγάλο ποσοστό κέρδους. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση αυτής της κατηγορίας πελατών της και να φροντίζει να χτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με αυτήν.

Το μέγεθος της διαφοράς ανάμεσα στους πελάτες υψηλής και χαμηλής αξίας διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Παραδείγματος χάρη, οι αεροπορικές εταιρείες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν διαπιστώσει ότι περίπου το 20% των πελατών τους αποφέρει το 150% των κερδών τους, αλλά τα πρόσθετα αυτά κέρδη χάνονται λόγω του πρόσθετου κόστους που σχετίζεται με τους μη κερδοφόρους πελάτες (Everen,2003). Η πλειοψηφία των πελατών εντοπίζεται σε μια ενδιάμεση κατηγορία όπου η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει ευκαιρίες up-selling και σταυροειδών πωλήσεων. Η εστίαση στους πελάτες ζωτικής σημασίας συχνά ακολουθεί μια υπεραπλουστευμένη φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία όσο πιο κερδοφόρος είναι ο πελάτης, τόσο πιο καλό πρέπει να είναι το επίπεδο εξυπηρέτησής του. Η παραπάνω φιλοσοφία είναι ορθολογική και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχής. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατών και περιορισμένη αξιοποίηση ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις ή up-selling. Η φιλοσοφία της προσαρμογής των παρεχόμενων υπηρεσιών στο προφίλ του πελάτη, επομένως, κρίνεται περισσότερο ενδεδειγμένη. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει κατάλληλη στρατηγική ώστε να συγκρατήσει όλους τους ιδιαίτερα κερδοφόρους πελάτες, όπως και να αναζητήσει άλλους δυνητικούς πελάτες αντίστοιχου προφίλ. Παράλληλα, πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της και να αξιοποιήσει ευκαιρίες που παρουσιάζονται, ώστε να καταστήσει κάποιους λιγότερο ελκυστικούς πελάτες σε περισσότερο κερδοφόρους.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Βιβλία & Αρθρογραφία

1. Agrawal, M.L. (2003), "Customer Relationship Management (CRM) & Corporate
2. Ahn, J. Y. et al. (2003), On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), pp. 324–331.
3. Alleven, M. (2006), Service providers, Competing in Customer Care, *Wireless Week*.
4. Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2002), *Customer Relationship Management*, Mc Graw-Hill, pp. 1-16 & 46-56.
5. Bahia K. and Nantel J., (2000), "A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, No. 2, pp. 84-91.
6. Butler, P. And Peppard, J. (1998), "Consumer Purchasing on the Internet: Process and Prospects", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 600-10
7. Chen, I.J. and K. Popovich (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, pp. 672-688.
8. Coulter _ . (2005), *Strategic Management in Action*, Third Edition, Editor Pearson Education International.
9. Drucker P. , *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.
10. Dyche, J. (2004), *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, 7th Edition, Addison-Wesley.
11. Goldenberg, J., (2002), *CRM Automation*, Prentice Hall Edition
12. Goldenberg, J., (2002), *CRM Automation*, Prentice Hall Edition.
13. Gummerson, Evert (2004), Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in B2B contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-148.
14. Hughes, M., (2003) *The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs*, McGraw-Hill.
15. Hughes, M., (2005) *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing* McGraw- Hill.
16. IBM Institute for Business Value, department of the sector of Business Consulting Services (IBM, 2004), "Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM".
17. Johnson, R. (2007), *The Realities of Servicing the Customer*, Supply House Times.

18. Johnson, R. 2007, The Realities of Servicing the Customer, Supply House Times, σελ. 40-46
19. Kotler, P. (2003), “Marketing Management”, Prentice Hall.
20. Kumar N. (2003), Kill a brand, keep a customer. Harvard Business Review.
21. Lambert D.M. (2010), “Customer Relationship Management as a Business Process”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25, No.1, pp. 4–17
22. LASSAR W. M. (2000), “Service quality perspectives and satisfaction in private banking”, Journal of Service Marketing, vol. 14, No. 3, pp. 183-185.
23. Laudon K., Laudon J., (2006), Management Information Systems, 9th Edition, Pearson Prentice Hall.
24. Marra T. (2002), “The case for Customer Relationship Excellence”, The EFQM Magazine, vol. 1, No. 2, pp.20-23.
25. Pasupathy, Kalyan S. and Triantis, Konstantinos P. (2007), A Framework to Evaluate Service Operations: Dynamic Service-Profit Chain, Quality Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 36-49.
26. Polifka, T. (2007), Add service element back in to get satisfaction, Marketing News. American Marketing Association.
27. Rajola, F., (2003), Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives, Springer’s edition.
28. Reichheld F.F, Loyalty rules! How leaders build lasting relationships, Harvard Business School Press, Boston, 2003
Renaissance”, Journal of Services Research, Vol. 3, No 2 (Oct.2003-March 2004), pp.149-171
29. Rigby, D., Reichheld, E., Schefter, P. (2002), Avoiding the four perils of CRM, Harvard Business Review, 80 (2), 101 – 109.
30. Sarmaniotis, Christos and Stefanou, Constantinos J., (2005), A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors, 2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting CICESA 2005, pp. 477-495
31. Stefanou, C., Sarmaniotis, C., Stafyla, A., (2003), “CRM and customercentric knowledge management: an empirical research”, Business Process Management Journal, Vol.9, No 5, pp 617-634.
32. Stone, R. (1954), “The Measurement of Consumers Expenditure and Behaviour in the United Kingdom, 1920- 1938”, 1954.
33. Tiwana, A. (2001), The Essential Guide to Knowledge Management: EBusiness and CRM Applications (Prentice Hall PTR).

34. Vavra T. G., Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1997.
35. Vlachopoulou, M. and Manthou, V. (2005), “Supply Chain and Relationship Management Systems Supporting the Responsive Enterprise: An Emperical Research”, International Journal of Services Operations Management, Vol. 1, No.4 pp. 358 - 371.
36. Wheelen T., Hunger D., (2006), “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Tenth Edition, Editor Pearson Prentice Hall.
37. Ρεγκούκος, Π. 2000, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Seminars & Consulting, Αθήνα, σελ.17-18
38. Σιώμοκος, Ι. 2002. Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2η έκδοση. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 701

Διαδίκτυο

1. <http://www.hbsp.harvard.edu>
2. <http://www.crm2day.gr>
3. <http://www.crm-daily.com>
4. <http://www.crmforum.gr/Newsletter/AtticaBank/tabid/107/Default.aspx>
5. <http://www.worldbookonline.com>
6. <http://www.db.com>
7. <http://www.sieben.gr>
8. <http://www.sap.com>
9. <http://findarticles.com>
10. <http://www.themanager.org>
11. <http://www.go-online.gr/keta/files/document/guides/odigos-crm.pdf>
12. <http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)

Εισαγωγή

Κύριο μέλημα των σύγχρονων επιχειρήσεων λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού, είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και την ραγδαία εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας (κυρίως η ανάπτυξη του διαδικτύου) τα τελευταία χρόνια, το ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει αλλάξει δραματικά. Οι πελάτες του έχουν αποκτήσει μεγάλη ισχύ, κι έτσι οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι η προσφορά καλύτερων, φθηνότερων ή διαφορετικών προϊόντων δεν είναι αρκετή για να τους εξασφαλίσει τη μακροχρόνια κερδοφορία. Αυτό συμβαίνει λόγω της πληθώρας των διαθέσιμων προϊόντων που μπορούν να επιλέξουν, λόγω της επιλογής του καναλιού διανομής ανάλογα με το διαθέσιμο εισόδημα και χρόνο που διαθέτει ο καθένας και λόγω της καλής πληροφόρησης των πελατών κυρίως μέσω του διαδικτύου.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν για να διατηρήσουν το ήδη υπάρχον πελατολόγιο τους αλλά και για να επιτύχουν την υψηλότερη πιστότητα των πελατών τους, αναζήτησαν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοροποίησης. Καθώς η αγορά είναι συνεχώς μεταβαλλόμενη, οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι δεν είναι αρκετό να προσφέρουν μόνο εξαιρετικά προϊόντα για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό το λόγο άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων με τους πελάτες ώστε να καλύψουν τις εξειδικευμένες ή και προσωποποιημένες ανάγκες των καταναλωτών. Η γνώση των προτιμήσεων, των προσδοκιών και της συμπεριφοράς των καταναλωτών μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Με άλλα λόγια, με την πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις από τη στρατηγική μαζικού μάρκετινγκ (mass customization) που ακολουθούσαν, στράφηκαν προς τη φιλοσοφία σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing) για να επιβιώσουν σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Peppers & Rogers, 1996). Δηλαδή, οι επιχειρήσεις πλέον επικεντρώνονται στον πελάτη, καθώς αυτός αποτελεί το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες της.

Η έννοια και η σημασία της διαχείρισης των σχέσεων πελατών-επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί εδώ και πολλά χρόνια γι' αυτό και οι επιχειρήσεις σπαταλούν περισσότερη ενέργεια για τη διατήρηση των καλών πελατών παρά για την ανεύρεση νέων. Το κλειδί για την επιτυχία είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η δημιουργία αξίας σε αυτούς, παρά η τελική πώληση

των προϊόντων. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε αυτή την αντίληψη διότι προσπαθεί συνεχώς να βρει τρόπους και μέσα που παράγουν αξία στον πελάτη. Τη διαχείριση σχέσεων πελατών, που θα μελετήσουμε σε αυτό το κεφάλαιο, την ονομάζουμε CRM από τη διεθνή ορολογία Customer Relationship Management.

2.2 Ιστορική Αναδρομή & Ορισμός CRM

Το CRM ή «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων» πρωτοεμφανίστηκε τις δεκαετίες του 1990, αν και βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ που υπήρχαν από πολύ νωρίτερα. Από τότε υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και ορισμοί για το τι πραγματικά είναι. Η κατανόηση της έννοιας αν και απαραίτητη για την επιτυχημένη εφαρμογή της, είναι ακόμα ελλιπής και συνεχώς αυξάνεται.

Ο κάθε ορισμός παρουσιάζει τη CRM από διαφορετική οπτική γωνία και γενικά επικρατεί μια σύγχυση γύρω από τον ορισμό της. Οι ορισμοί κυμαίνονται από την αντιμετώπιση της διαχείρισης των σχέσεων πελατών ως εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων έως μια ολιστική προσέγγιση. Αυτό συμβαίνει διότι το ακαδημαϊκό υπόβαθρο των ερευνητών είναι διαφορετικό, διότι η CRM είναι μια αναδυόμενη έννοια και χρειάζεται περαιτέρω έρευνα και τέλος διότι η φύση της CRM είναι πολύπλευρη καθώς είναι ο συνδυασμός των αρχών διοίκησης, τεχνολογίας και μάρκετινγκ.

Η CRM μπορεί να προβληθεί με τέσσερις γενικούς τρόπους. Πρώτον, είναι μια σύγχρονη απάντηση στις απώλειες πελατών άνευ προηγουμένου, όπου μειώνεται η εμπιστοσύνη στο σήμα της επιχείρησης και η κερδοφορία της (Cockburn, 2000, Cross, Richard & Smith, 1996). Δεύτερον, η CRM έχει ιδιαίτερη σημασία για να κάνεις την επιχείρηση πελατοκεντρική (DM Association, 1999, Gamble, Stone & Woodcock, 2000). Τρίτον, η CRM είναι η πιο σίγουρη μέθοδος για τη διαχείριση των πληροφοριών στις επιχειρήσεις (Brown & Price Waterhouse Coopers, 1999, Gordon, 1998). Τέταρτον, η CRM είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για να αυξήσεις την αξία στους πελάτες και στη συνέχεια την κερδοφορία της επιχείρησης (Reichheld, 1996, Shanham 1998-1999).

Οι ορισμοί της CRM συνήθως κατηγοριοποιούνται σε δύο κατηγορίες: στους στρατηγικούς και στους λειτουργικούς. Από τη στρατηγική άποψη η CRM ευθυγραμμίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με τις στρατηγικές των πελατών ώστε να αποκτήσει την πιστότητα των πελατών και την αύξηση των κερδών με την πάροδο του χρόνου (Rigby, 2002). Από τη λειτουργική άποψη η CRM ορίζεται σαν συστηματική διαδικασία για να διαχειριστεί την έναρξη των πελατειακών σχέσεων, τη διατήρηση και τον τερματισμό σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου της σχέσης (Reinartz, 2004).

Σύμφωνα με διάφορους συγγραφείς διατυπώνονται οι ακόλουθοι ορισμοί για την έννοια της CRM:

- «CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που σε συνδυασμό με την τεχνολογία διαχειρίζεται αποτελεσματικά την κύκλο ζωής του πελάτη» (Kathleen, 2000).
- «Είναι ένας όρος για τις τεχνολογίες και τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες» (Cirik, 2001).
- «Η CRM αποσκοπεί στη διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με πελάτες στρατηγικής σημασίας, επιδιώκοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση» (Reinartz,2004).
- «Η CRM αφορά την ανάπτυξη και τη συντήρηση των μακροπρόθεσμων αμοιβαία επωφελών σχέσεων με στρατηγικά σημαντικούς πελάτες».
- «Είναι μια πελατοκεντρική φιλοσοφία που ενισχύει το συνδυασμό και τη συνεργασία όλων των τμημάτων, των πελατών και των λειτουργιών της επιχείρησης front και back office» (Bozgeyik, 2005).
- Το βασικό θέμα είναι η εταιρεία να γίνει πιο πελατοκεντρική και θα το πετύχει κυρίως με ηλεκτρονικά εργαλεία και την παρουσία στο διαδίκτυο».
- «Η CRM μπορεί να θεωρηθεί ως μια εφαρμογή one-to-one marketing και σχεσιακού μάρκετινγκ, αντιμετωπίζει τον κάθε πελάτη μεμονωμένα και τον διαχειρίζεται με βάση τα στοιχεία που μαθαίνει από τον πελάτη και από ότι άλλο ξέρει για αυτόν».
- «Είναι μια προσέγγιση της διοίκησης που επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίσουν, να προσελκύσουν και να αυξήσουν τη διατήρηση των κερδοφόρων πελατών με την διαχείριση των σχέσεων τους» (Odabaşı, 2000).
- «Περιλαμβάνει τη χρήση των υφιστάμενων πληροφοριών των πελατών για τη βελτίωση της κερδοφορίας της εταιρείας και την εξυπηρέτηση των πελατών».
- «Είναι μια διαδικασία επίτευξης και διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες σε όλα τα σημεία επαφής, μέσω διαφορετικής μεταχείρισης του κάθε πελάτη, βασιζόμενοι στις δικές του προτιμήσεις» (Kumar & Ramani,2004).
- «Επιδιώκει να παρέχει μια γέφυρα μεταξύ της τεχνολογίας των πληροφοριών και της στρατηγικής μάρκετινγκ με σκοπό να χτίσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και κερδοφορία» (Richards & Jones 2008).

Επιπλέον, η CRM μπορεί να θεωρηθεί ως μια επιχειρηματική φιλοσοφία (Fairhust, 2001), ως επιχειρηματική στρατηγική (Tan, Yen & Fang, 2002), ως τεχνολογική εφαρμογή (Peppers and

Rogers, 1995), ως επιχειρηματική διαδικασία (Gonroos, 2000), ως δεξιότητα (Peppers, Rogers & Dorf, 1999). Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις όπου οι συγγραφείς υιοθετούσαν ταυτόχρονα συνδυασμούς των παραπάνω αντιλήψεων.

Πιο συγκεκριμένα, η CRM ως επιχειρηματική **φιλοσοφία** είναι μια σχέση προσανατολισμένη στη διατήρηση πελατών, προσδίδοντας τους μεγαλύτερη αξία μέσω των διαδικασιών της διοίκησης. Ως **στρατηγική** η CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική εστιασμένη στον πελάτη που σκοπεύει να αυξήσει την ικανοποίηση και την πιστότητα του, προσφέροντας του εξατομικευμένες υπηρεσίες. Περιλαμβάνει το μάρκετινγκ, τις λειτουργίες, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών, τους ανθρώπινους πόρους, την έρευνα, τα χρηματοοικονομικά, όπως επίσης και την τεχνολογία της πληροφορίας και το Διαδίκτυο για να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία της από τις συναλλαγές με τους πελάτες. Ως **τεχνολογική εφαρμογή** η CRM είναι μια βάση δεδομένων που αποθηκεύει τα στοιχεία των πελατών κι έτσι ενισχύει τις στενότερες σχέσεις με τους πελάτες της. Ως επιχειρηματική **διαδικασία** η CRM ορίζεται σαν μακροοικονομική διαδικασία όπου εντάσσει πολλές επιμέρους διαδικασίες, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που ασκεί ο οργανισμός σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της και τις ομαδοποιεί ανάλογα με το είδος της σχέσης. Υπάρχουν τρία επίπεδα διαδικασιών της CRM:

- i. το επίπεδο προσανατολισμένο στον πελάτη,
- ii. το λειτουργικό επίπεδο και
- iii. το εταιρικό επίπεδο

Στο πρώτο επίπεδο η CRM ορίζεται σαν μια συστηματική διαδικασία που διαχειρίζεται την έναρξη, την συντήρηση και τον τερματισμό των πελατειακών σχέσεων, κατά μήκος όλων των σημείων επαφής με αυτούς, με σκοπό να μεγιστοποιήσει την αξία του χαρτοφυλακίου της σχέσης. Δηλαδή, υπάρχουν τρεις επιμέρους διαδικασίες η αρχή της σχέσης, η διατήρηση της σχέσης και ο τερματισμός της σχέσης.

Στο δεύτερο επίπεδο η CRM βασίζεται σε μια ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει πέντε γενικές διαδικασίες, τη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής, τη διαδικασία δημιουργίας αξίας, τη διαδικασία ένταξης που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απορρέουν από τη στρατηγική και προσδίδουν αξία στον πελάτη, τη διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών και τη διαδικασία αξιολόγησης επιδόσεων.

Στο τρίτο επίπεδο η CRM αναφέρεται στη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης και στη διαδικασία διαχείρισης της αλληλεπίδρασης. Η διαδικασία διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που κάνει η εταιρεία για να φτιάξει και να διατηρήσει ένα χαρτοφυλάκιο

πελατών, όπου μακροχρόνια θα αυξήσει την κερδοφορία της. Η διαδικασία διαχείρισης της αλληλεπίδρασης αναφέρεται στην αξιοποίηση των πληροφοριών, στην ανταλλαγή γνώσεων και οργανωτικής μάθησης για την ενίσχυση των πελατειακών σχέσεων. Με αυτή τη διαδικασία οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους καθώς θα καλύπτουν τις εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών (Davenport, Harris & Kohli 2001; Nambisan 2002). Επιπλέον, μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται με τον ανάλογο τρόπο στον κάθε πελάτη, διότι γνωρίζουν τις προτιμήσεις του και τις ιδιαιτερότητες του.

Με τον όρο διαχείριση πελατειακών σχέσεων εννοούμε τον συνδυασμό των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας που αξιοποιεί μια επιχείρηση για να κατανοήσει τους πελάτες της. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση με έμφαση στη διατήρηση των πελατών και την ανάπτυξη σχέσεων. Οι αποτελεσματικές πρακτικές της CRM μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας μιας επιχείρησης, και κυρίως για τις επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους.

Η CRM σαν εργαλείο λοιπόν στοχεύει να εξυπηρετεί τους πελάτες σε ατομική βάση, επιτρέπει one-to-one marketing σε αντίθεση με το μαζικό marketing (Peppers & Rogers, 1996). Με αυτό τον τρόπο προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες, προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους και τους προσδίδει αξία. Στοχεύει στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και κυρίως με τους κερδοφόρους (Pearson, 1995). Στοχεύει στη μείωση του κόστους marketing σταδιακά (Cockburn, 2000). Τέλος, στοχεύει στη μείωση των εμποδίων και των καθυστερήσεων μέσω των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας. (Direct Marketing Association 1999; Pearson, 1995).

Συνοψίζοντας, CRM είναι η υποδομή μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας από την οποία έχει δημιουργηθεί μια στρατηγική για την ενίσχυση της κερδοφορίας, καθώς και τη διατήρηση των πελατών της, που ενεργοποιείται από ένα πληροφοριακό σύστημα, για να επιτευχθούν αμοιβαία οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους πελάτες του. Με πιο απλά λόγια είναι η κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση τη σπουδαιότητα τους, η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, η διατήρηση πιστών πελατών μακροχρόνια που τους προσφέρονται εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Παρά την έρευνα και την πληθώρα ορισμών που υπάρχουν για το τι είναι η CRM, ακόμα και σήμερα υπάρχουν παρανοήσεις της έννοιας. Η αλήθεια είναι ότι η CRM δεν είναι ούτε ένα ισχυρό λογισμικό, ούτε η λύση σε κάθε πρόβλημα της επιχείρησης. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι μύθοι και η πραγματικότητα γύρω από τη CRM. **(μυθοι +πραγματικότητα)**

<u>Μύθοι</u>	<u>Πραγματικότητα</u>
Η CRM αφορά κυρίως πακέτα λογισμικού της τεχνολογίας των πληροφοριών.	Η CRM αφορά κυρίως τις σχέσεις όπου τα πακέτα λογισμικού της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι εύχρηστα.
Η CRM αναφέρεται κυρίως στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων.	Η CRM αναφέρεται κυρίως στην αυτοματοποίηση της υποστήριξης των πελατών.
Μόλις προσεγγίσουμε τους πωλητές λογισμικού CRM, θα μας προσφέρουν μια λύση CRM που θα ταιριάζει στην επιχείρησή μας.	Η ανάπτυξη της κατάλληλης υποδομής και η ενεργός ανάμιξη είναι απαραίτητα πριν την προσέγγιση πωλητών CRM.
Η CRM μόλις αγοραστεί και τεθεί σε εφαρμογή σε μια εταιρεία, παραμένει ίδια σε όλη τη διάρκεια ζωής της.	Η ζωή μιας εταιρείας έχει μια δυναμική κι έτσι η λύση CRM πρέπει να έχει προσαρμόσιμο τύπο.
Η CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή.	Η CRM είναι ιδιαίτερα αποδοτική.
Η CRM ταιριάζει σε επιχειρήσεις (B2B) και στην αντιμετώπιση μεγάλων πελατών.	Η CRM είναι τόσο χρήσιμη σε σχέσεις επιχείρησης-καταναλωτή όσο και σε οποιονδήποτε πελάτη είναι σημαντικός.
Η CRM αποδίδει καλά μόνο σε προϊόντα υψηλής αξίας.	Η CRM είναι καλή για όλα τα προϊόντα ακόμα και τα εμπορεύματα.

Σχήμα 2.1: Μύθοι & Πραγματικότητα

Πηγή: Agrawal, 2003

Τέλος, στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας η έννοια CRM θα ορίζεται σύμφωνα με τους Parvatiyar και Sheth ως εξής:

«CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση που ασχολείται με τη δημιουργία αξίας στους μετόχους μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες. Η CRM ενώνει τις

δυνατότητες της πληροφορικής και τις στρατηγικές σχεσιακού μάρκετινγκ για να αποφέρει κερδοφορία και μακροχρόνιες σχέσεις. Η CRM παρέχει αυξημένες ευκαιρίες για τη χρήση δεδομένων και πληροφοριών για να κατανοήσουμε τους πελάτες και για να εφαρμόσουμε στρατηγικές σχεσιακού μάρκετινγκ καλύτερα. Αυτό απαιτεί το συνδυασμό των ανθρώπων, των λειτουργιών, των διαδικασιών και των δυνατοτήτων του μάρκετινγκ όπου ενεργοποιούνται μέσω της πληροφόρησης, της τεχνολογίας και των πληροφοριών».

2.3 Βασικά στοιχεία της CRM

2.3.1. Συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη

Οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους δύναμη, έχουν ως στόχο την κάλυψη των αναγκών των πελατών αλλά και την πρόβλεψη των μελλοντικών τους αναγκών. Για να το πετύχουν αυτό, πρωτίστως απαιτείται γνώση για τους πελάτες. Η ικανοποίηση των πελατών αλλά και η εξάλειψη των παραπόνων των πελατών απαιτούν γνώση. Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων, η αναπαραγωγή ιδεών και τα καινοτομικά προϊόντα παράγονται ύστερα από τη συλλογή δεδομένων από τους πελάτες (Thomke & von Hippel, 2002; Chesbrough, 2003). Επιπλέον, τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη αντικατοπτρίζουν τις παρούσες ανάγκες του και τις απαιτήσεις του, τις μελλοντικές επιθυμίες του, την αγοραστική του δραστηριότητα και την οικονομική του δυνατότητα (Davenport, Harris & Kohli, 2001; Day, 2000).

Η συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι επιτυγχάνεται η αναγνώριση των πελατών, η διαφοροποίηση, η αλληλεπίδραση και η εξατομίκευση αυτών. Για να παρέχει αξία στους πελάτες η επιχείρηση πρέπει να ξέρει ή να αναγνωρίζει τον πελάτη μέσω των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας. Από την οπτική γωνία της επιχείρησης ο κάθε πελάτης έχει τη δική του διαχρονική αξία και επιβάλλει μοναδικές απαιτήσεις από αυτήν. Οι απαιτήσεις των πελατών όμως αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Γι' αυτό οι εταιρείες πρέπει να μαθαίνουν συνεχώς για τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του πελάτη. Έτσι μεταχειρίζονται τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και μέσω της διαδικασίας της εξατομίκευσης αυξάνεται η πιστότητα τους στην επιχείρηση (Peppers, 1999).

Τέλος, χωρίς τα δεδομένα των πελατών η επιχείρηση έχει αυξημένα έξοδα στέλνοντας προωθητικά μηνύματα στους ίδιους πελάτες. Οι πελάτες από τη μεριά τους αναγκάζονται να δίνουν συνέχεια τις ίδιες πληροφορίες που τους δημιουργεί μια αίσθηση αδιαφορίας από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην είναι ικανοποιημένοι και να στρέφονται σε άλλους προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν πληροφορίες για τους πελάτες, δεν μπορούν να τους προσφέρουν προϊόντα ή

υπηρεσίες που πραγματικά έχουν ανάγκη. Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

	Αναγνώριση (Identification)	Διαφοροποίηση (Differentiation)	Αλληλεπίδραση (Interaction)	Εξατομίκευση (Customization)
Ποιοτικά οφέλη	Στοιχεία για τον πελάτη Ενιαία εικόνα για τον πελάτη	Κατανόηση του πελάτη	Ικανοποίηση και πιστότητα πελατών	Ικανοποίηση και πιστότητα πελατών
Ποσοτικά οφέλη	Ενισχύει τις πωλήσεις Σταυροειδής πωλήσεις	Αποτελεσματικό κόστος μάρκετινγκ Μειώνει το άμεσο κόστος αποστολής	Αποτελεσματικό κόστος εξυπηρέτησης πελατών	Χαμηλότερο κόστος διατήρησης πελατών Μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς

Σχήμα 2.2: Οφέλη από τη συλλογή πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη

ΠΗΓΗ: University of California, Irvine 2001

2.3.2 Επεξεργασία πληροφοριών

Πέρα από τη συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην επεξεργασία αυτών. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι μέθοδοι και τα μέσα που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για την ανάλυση και την επεξεργασία των πληροφοριών με σκοπό τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Στόχος λοιπόν είναι η σχεδίαση ενός ολοκληρωμένου προφίλ του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Όλες οι πληροφορίες πρέπει να είναι συγκεντρωμένες σε μια ενιαία βάση

δεδομένων, η οποία θα περιέχει όλες τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση (π.χ. άμεση επαφή, τηλεφωνική επικοινωνία, φαξ, διαδίκτυο). Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της CRM, καθώς συχνά οι επιχειρήσεις είχαν διαφορετικές βάσεις δεδομένων για τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας και αντιμετώπιζαν προβλήματα.

Για την αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, η αποθήκευση των δεδομένων σε μεγάλες βάσεις (data warehouse) είναι απαραίτητη. Όπως απαραίτητη είναι και η εύκολη πρόσβαση όλων των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Με την εφαρμογή της CRM κατηγοριοποιούνται οι πληροφορίες των πελατών και αυτό διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για το πώς θα διαχειριστεί ο κάθε πελάτης μεμονωμένα.

Η επεξεργασία των δεδομένων, η μετατροπή τους σε χρήσιμη πληροφορία και η αποθήκευση τους μπορεί να γίνει με διάφορα εργαλεία όπως το Excel, το σύστημα OLAP (Online Analytical Processing), το σύστημα ERP (Enterprise Resources Planning), την τεχνική data mining, την εφαρμογή Business Intelligence. Αυτά τα συστήματα είναι κατάλληλα για την ανάλυση των πληροφοριών και τις συγκρίσεις με σκοπό να βελτιώσουν την απόδοση των επιχειρήσεων και τη λήψη πιο επικερδών αποφάσεων. Βοηθάνε επίσης τις επιχειρήσεις να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των πελατών και να απευθύνονται σε αυτούς με εξατομικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών για να εντοπίσουν τους πελάτες ζωτικής σημασίας και τους αδιάφορους πελάτες, καθώς επίσης μπορούν και να προβλέψουν την αξία της διάρκειας ζωής των πελατών. Έτσι είναι σε θέση να μεταχειρίζονται τους επικερδείς πελάτες με καλύτερο τρόπο και να μη σπαταλούν ενέργεια σε νέους ή αδιάφορους πελάτες.

2.3.3 Τμηματοποίηση πελατών

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η συλλογή πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη και στη συνέχεια η ανάλυση, η επεξεργασία και η αποθήκευση τους είναι ιδιαίτερα σημαντικά και παρέχουν πολλά οφέλη στην επιχείρηση όπως είναι και η κατηγοριοποίηση των πελατών. Έτσι κι αλλιώς η CRM τονίζει τη σπουδαιότητα διαχωρισμού των πελατών ζωτικής σημασίας από τους υπόλοιπους, καθώς σύμφωνα με τον Pareto το 20% των πελατών είναι υπεύθυνο για το 80% των κερδών μιας επιχείρησης.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι το πιο βασικό στοιχείο της CRM, διότι η επιχείρηση επικεντρώνεται στους επικερδείς πελάτες με καλύτερες προσφορές. Μπορούμε να διαχωρίσουμε τους πελάτες σε κατηγορίες σύμφωνα με τα έσοδα που προέρχονται από αυτούς, το κόστος

διατήρησης της σχέσης με αυτόν και τα συνολικά κέρδη που αποφέρει ο κάθε πελάτης στην επιχείρηση. Πιο απλές κατηγοριοποιήσεις μπορεί να είναι σύμφωνα με τα δημογραφικά ή γεωγραφικά χαρακτηριστικά. Μια επιπλέον τμηματοποίηση μετά μπορεί να προέρχεται από την λεπτομερή ανάλυση των πληροφοριών όπως η ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.

Αυτή η τμηματοποίηση βοηθά στην εξυπηρέτηση των πελατών. Υπάρχει μια φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία όσο πιο επικερδής είναι ο πελάτης τόσο πιο καλή εξυπηρέτηση πρέπει να του προσφέρεται. Αν και σωστή αυτή η φιλοσοφία, πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατών. Η καλύτερη φιλοσοφία λοιπόν είναι η κατάλληλη εξυπηρέτηση σύμφωνα με το προφίλ του πελάτη.

Η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα με την κατηγορία πελατών στην οποία απευθύνεται και να κάνει καλύτερη κατανομή των πόρων της. Έτσι, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι πιο στοχευόμενη και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται πιο εξατομικευμένα στις ανάγκες του κάθε πελάτη. Παράλληλα, η επιχείρηση πρέπει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που τις δίνονται και να μετατρέπει τους ελκυστικούς πελάτες σε κερδοφόρους. Μια άλλη σημαντική τμηματοποίηση που μπορεί να γίνει ανάλογα με το κανάλι επαφής που επιλέγει ο καθένας. Για παράδειγμα, πελάτες μικρής αξίας μπορούν να εξυπηρετηθούν μέσω του διαδικτύου ή πελάτες που πιθανόν να αποχωρίσουν μπορούν να χειριστούν με διάφορες τακτικές.

Με την κατηγοριοποίηση των πελατών παρατηρούμε την κερδοφορία τους και μπορούμε να υπολογίσουμε τη διαχρονική αξία του πελάτη (Customer Lifetime Value, CLV). Η διαχρονική αξία ορίζεται ως η παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών που αποφέρει ο πελάτης στην επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της σχέσης του με αυτή. Ορίζει δηλαδή την οικονομική αξία κάθε πελάτη και βρίσκει τις πληροφορίες μέσω στρατηγικών ερωτήσεων όπως: «Είναι όλοι οι πελάτες ισοδύναμοι;» ή «Ποιοι είναι δυνητικοί πελάτες;». Βέβαια, δεν μπορεί να είναι απόλυτα γνωστή διότι είναι βασισμένη στα τωρινά στοιχεία και αφορά προβλέψεις για το μέλλον. Όμως, είναι καλό για τις επιχειρήσεις να μπορούν να διακρίνουν τους πελάτες με μέλλον ή εκείνους με μεγάλη διαχρονική αξία.

2.3.4 Επικοινωνία με τους πελάτες

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της CRM είναι η συνεχής αλληλεπίδραση των πελατών με την επιχείρηση. Η άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να μετατρέψει τους πιθανούς πελάτες σε ενεργούς πελάτες και τους ενεργητικούς πελάτες σε πιο κερδοφόρους. Πολύ σημαντική όμως

είναι η ανατροφοδότηση των πελατών, όπου είναι και αυτός ένας καλός τρόπος διατήρησης της επαφής με τους πελάτες.

Ιδιαίτερα σημαντικό κρίνεται το γεγονός της ανάπτυξης των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες. Με την πάροδο του χρόνου, δημιουργούνται ολοένα και περισσότεροι τρόποι επικοινωνίας με τους πελάτες κι αυτό δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Αν και αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ο χειρισμός των καναλιών επικοινωνίας για να αποφευχθεί η τυχόν σπατάλη πόρων.

Όταν λέμε κανάλια επικοινωνίας εννοούμε απευθείας επαφή, τηλεφωνική επικοινωνία, ηλεκτρονική επικοινωνία (mail, φαξ, διαδίκτυο), επίσκεψη στο κατάστημα, κινητή τηλεφωνία με μηνύματα. Σύμφωνα λοιπόν με την τμηματοποίηση που αναφέραμε και παραπάνω, η επιχείρηση ανάλογα με τον πελάτη επιλέγει και το κατάλληλο κανάλι επικοινωνίας με σκοπό να του δημιουργήσει αξία. Επιπλέον, σύμφωνα με την αγοραστική συμπεριφορά και τις προτιμήσεις του κάθε καταναλωτή, η επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό τρόπο προσέγγισης του πελάτη. Αλλά και από την άλλη πλευρά, ο πελάτης έχει πιο εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση καθώς έχει τη δυνατότητα να επιλέξει με ποιο τρόπο θα επικοινωνήσει.

Η αμφίδρομη και αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες χρησιμοποιώντας το σωστό κάθε φορά κανάλι επικοινωνίας δημιουργεί την ικανοποίηση των πελατών. Με την πάροδο του χρόνου, οι ικανοποιημένοι πελάτες από τη σωστή εξυπηρέτηση είναι πιστοί πελάτες και διαφημίζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έλαβαν (Reichheld & Sasser, 1990). Αυτό σημαίνει τη διατήρηση των πελατών που έχει ουσιώδη οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους πελάτες (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006). Σύμφωνα με τον Peck (2004), εάν οι επιχειρήσεις αυξήσουν το ποσοστό διατήρησης των πελατών κατά 5%, θα αυξηθεί η κερδοφορία τους από 20%-125%. Οπότε συμπεραίνουμε ότι η διατήρηση της επαφής και η σωστή επικοινωνία κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες.

2.3.5 Εξατομίκευση υπηρεσιών

Το τελευταίο στοιχείο και εξίσου σημαντικό είναι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. Μετά τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, την κατηγοριοποίηση αυτών και την επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. Γι' αυτό πλέον και οι επιχειρήσεις στρέφονται σε τεχνικές one-to-one μάρκετινγκ.

Με την έννοια one-to-one μάρκετινγκ δεν υπονοούμε απαραίτητα την προσέγγιση του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Αντίθετα, οι Peppers & Rogers προτείνουν την κατανόηση των πελατών όσον αφορά την οικονομική τους σημασία και έπειτα την προσαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα αντικατοπτρίζει τη σημασία των διαφόρων ομάδων πελατών, σύμφωνα με την υπάρχουσα και τη δυνητική κερδοφορία τους.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες πρέπει να αξιοποιήσουν κατάλληλα την τεχνολογία, τα πληροφοριακά συστήματα και το διαδίκτυο. Μέσα από το διαδίκτυο μπορούν να συλλέξουν δεδομένα για τους πελάτες, να τα μετατρέψουν σε χρήσιμες πληροφορίες μέσω του κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος και στο τέλος να προσφέρουν υπηρεσίες που θα καλύπτουν τις εξατομικευμένες ανάγκες των μεμονωμένων πελατών. Επιπλέον, μέσω της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να μαθαίνουν τις ολοένα και μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών με σκοπό να τις καλύψουν προσφέροντας εξατομικευμένα προϊόντα.

Συμπερασματικά, η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Οι πελάτες νιώθουν μοναδικοί και πλήρως ικανοποιημένοι από την ιδιαίτερη μεταχείριση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Από τη μεριά της επιχείρησης λοιπόν, έχουν χαμηλότερο κόστος διατήρησης μιας σχέσης και στη συνέχεια αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Όλα τα στοιχεία της CRM είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εφαρμογή της και την απόκτηση της μέγιστης ωφέλειας από την επιχείρηση.

2.4 Κατηγορίες λειτουργίας CRM

Μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι το δυσκολότερο κομμάτι του CRM είναι η υλοποίηση της τεχνολογίας που είναι απαραίτητη για την δημιουργία της σφαιρικής εικόνας για τους πελάτες. Άλλοι θεωρούν ότι η ενοποίηση των επιχειρησιακών δεδομένων είναι μια πρόκληση, ενώ παράλληλα πιστεύουν ότι η ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση θα έχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας. Το πραγματικά δύσκολο μέρος του CRM, είναι να καταφέρει η επιχείρηση να λειτουργεί στηριζόμενη στα δεδομένα προσπαθώντας να βελτιώνει συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της.

Τα τελευταία χρόνια, οι αναλυτές του χώρου του επιχειρησιακού γίνεσθαι έχουν αρχίσει να διακρίνουν διάφορους τύπους CRM, με βάσει τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζουν επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων στον τρόπο λειτουργίας τους. Οι εφαρμογές CRM συνήθως αποτελούνται από

διάφορα υποσυστήματα, που περιλαμβάνουν όλα όσα χρειάζονται προκειμένου να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια συνοπτική διάκριση των υποσυστημάτων του CRM συνίσταται σε τρεις κατηγορίες:

- Επιχειρησιακό CRM
- Αναλυτικό CRM
- Συνεργατικό CRM

Το CRM, ως φιλοσοφία, εκφράζει την απόλυτη ολοκλήρωση της τεχνολογίας, της κουλτούρας, και των δεξιοτήτων μιας επιχείρησης, αλλά και του τρόπου λειτουργίας της. Αναπόφευκτο λοιπόν είναι το γεγονός, πως και οι εφαρμογές CRM θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη συνδέσμων μεταξύ των παραπάνω υποσυστημάτων γιατί αυτό θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την απαιτούμενη ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης και των διαθέσιμων δεδομένων. Μιλώντας για δεδομένα, αυτά, μπορεί να προέρχονται από τα σημεία επαφής ή από εξωτερικές πηγές, και φυσικά αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αν η ολοκλήρωση αυτή, μεταξύ των τριών υποσυστημάτων, είναι εφικτή, τότε τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν πλήρως τη φιλοσοφία του CRM. Βέβαια, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι ένα σύστημα CRM θα πρέπει να ενσωματώνεται στην όλη επιχειρησιακή υποδομή, ώστε τελικά να μπορέσει να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει ως στρατηγικό εργαλείο για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι υπάρχουσες εφαρμογές CRM μπορεί να περιλαμβάνουν όλα τα προαναφερθέντα υποσυστήματα και ανάλογα με την επιχείρηση και τις ανάγκες της, να χρησιμοποιηθούν κάποια από αυτά. Αν, για παράδειγμα, ο στόχος της επιχείρησης για το CRM είναι να εφαρμόσει σταδιακά αρχίζοντας από το τμήμα πωλήσεων, τότε μπορεί να υλοποιηθεί μόνο το επιχειρησιακό κομμάτι του CRM και στη συνέχεια να επεκταθεί η χρήση του με την ενεργοποίηση και των υπολοίπων υποσυστημάτων.

2.4.1 Επιχειρησιακό CRM (OPERATIONAL CRM)

Το επιχειρησιακό CRM είναι το τμήμα, που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες και μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Παράλληλα, λαμβάνει χώρα η μεταφορά και διάχυση όλων των πληροφοριών και στις δύο πλευρές.

Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Διαχείριση των πωλήσεων
- Υπηρεσίες προς τον πελάτη

➤ Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής, υποστηρίζονται και από την ύπαρξη ενός κέντρου κλήσεων στην επιχείρηση. Αυτό, αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

2.4.2 Συνεργατικό CRM (COLLABORATIVE CRM)

Το συνεργατικό CRM είναι «υπεύθυνο» για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, και του μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό του έργο αυτό της προσαρμογής και τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών.

Σε κάθε περίπτωση, το CRM βοηθάει την επιχείρηση να δει πως θα μπορούσε να βελτιώσει τις λειτουργίες της πάντα με γνώμονα τον πελάτη. Με την ολοκλήρωση των δεδομένων, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα που προέρχονται από τις διάφορες συναλλαγές και την επικοινωνία με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η αξιοποίηση των δεδομένων αυτών, από όπου και να προέρχονται, δίνει σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση. Η ολοκλήρωση των δεδομένων που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση αυτού του υποσυστήματος αποτελεί τη βάση για την εκτέλεση των διαφόρων συνεργασιών με τρόπο ανάλογο με αυτών που επιθυμεί ο πελάτης. Για παράδειγμα, κάποιες πληροφορίες μπορεί να αφορούν την επιθυμία κάποιων πελατών για συγκεκριμένη συσκευασία ενός προϊόντος ή το τι δεν έγινε σωστά κατά τη διάρκεια παροχής κάποιας υπηρεσίας σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και αδυναμίες στις διάφορες διεργασίες, και η επιχείρηση να προσαρμόσει και να βελτιώσει αντίστοιχα είτε τη συσκευασία είτε τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών που θα προσφέρει στη συγκεκριμένη ομάδα πελατών.

Έτσι η επιχείρησης, διαθέτοντας αυτή την ολοκλήρωση βάση πληροφοριών, μπορεί να στοχεύσει σε κάθε ενδιαφέρον τμήμα της αγοράς, έχοντας τη δυνατότητα να προσαρμόσει και να βελτιώσει ανάλογα τις λειτουργίες της επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα. Την ολοκλήρωση των δεδομένων των πελατών από πολλά σημεία επαφής επιτυγχάνει το συνεργατικό CRM που είναι υπεύθυνο να συγκεντρώνει δεδομένα από πολλές πηγές είτε αυτές είναι εσωτερικές από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, είτε εξωτερικές δηλαδή από το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον. Με τη συλλογή και την ολοκλήρωση των δεδομένων αυτών δημιουργείται η βάση που θα παρέχει

τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο, διαμορφώνοντας τη σφαιρική εικόνα των πελατών αλλά και τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με αυτούς.

Η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες είναι ένα από τα παραδείγματα προσαρμογών και τυποποιήσεων που μπορούν να επιτευχθούν με τη χρήση του CRM. Οι υπηρεσίες αυτές δεν παρέχονται με την ίδια μορφή σε όλους τους πελάτες αλλά, μέσω της γνώσης που έχει, η επιχείρηση προσαρμόζει τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών σε έναν που να είναι επιθυμητός από κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών. Άλλη δυνατότητα είναι η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας με κάθε πελάτη. Η επιχείρηση, αν τα δεδομένα είναι ολοκληρωμένα, έχει την ευκαιρία να γνωρίζει σφαιρικά τον κάθε πελάτη διαμορφώνοντας έτσι μια προσωπική διαδικασία επικοινωνίας που επειδή πλέον είναι τυποποιημένη δεν κοστίζει πολύ αλλά έχει σημαντική επίδραση στο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών σε κάθε πελάτη είναι ένα άλλο παράδειγμα του πώς μπορούν να αξιοποιηθούν τα ολοκληρωμένα δεδομένα που παρέχονται από τα συνεργατικό CRM. Με την πάροδο του χρόνου, η επιχείρηση «μαθαίνει» να δημιουργεί προσαρμοσμένες προσφορές που γίνονται από την επιχείρηση για όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της καταγράφονται στο σύστημα, έχουν διαχωριστεί σε επιτυχείς και αποτελεσματικές, σε ανεπιτυχείς ή ουδέτερες ανάλογα με τον πελάτη, και δίνουν τη δυνατότητα στις πωλήσεις να δημιουργούν προσαρμοσμένες στις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη προσφορές. Αυτές οι προσφορές πλέον είναι περισσότερο αποτελεσματικές.

Με τη χρήση του συνεργατικού CRM παρέχεται η πρόσβαση σε μια βάση που περιέχει τις υπάρχουσες λύσεις και προτάσεις που έχουν δημιουργηθεί για τους πελάτες. Μέσα στα ολοκληρωμένα δεδομένα εμπεριέχονται πληροφορίες για τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου, όπως για παράδειγμα προβλήματα προϊόντων- ενδεχομένως λόγω ατελειών της παραγωγής ή της διανομής- ή προβλήματα στην παροχή κάποιας υπηρεσίας. Με το συνεργατικό CRM καταγράφονται όλα αυτά τα προβλήματα καθώς και οι λύσεις που δόθηκαν κατά περίπτωση. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής, ένα θέμα μπορεί να είναι το πρόβλημα της απόδοσης του συστήματος ERP σε έναν πελάτη της. Τα συμπτώματα του προβλήματος είναι ότι οι χρήστες δεν μπορούν να λειτουργήσουν κάποια εφαρμογή σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα μέσα στην ημέρα. Αυτό αποτελεί ένα πρόβλημα που έχει παρουσιαστεί σε έναν πελάτη και «καταχωρίζεται» στη βάση του CRM. Επειδή για το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μια ενδεχόμενες λύσεις- όπως ότι οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται οφείλονται στην ανεπαρκή δικτυακή υποδομή του πελάτη, ή καθαρά στο ERP του οποίου η βάση δεδομένων έχει μεγαλώσει υπερβολικά προκαλώντας πρόβλημα στην απόδοση του συστήματος. Οι λύσεις αυτές έχουν προκύψει από προηγούμενες

περιπτώσεις και, αν έχουν εισαχθεί στη βάση του CRM, εντοπίζονται πιο εύκολα και γρήγορα. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια βάση γνώσεων όλων αυτών των θεμάτων δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιολογεί τα προβλήματα και να μπορεί να τα διορθώνει αμέσως μέσω της γνώσης που παρέχεται από το συνεργατικό CRM, αυξάνοντας έτσι το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

2.4.3 Αναλυτικό CRM (ANALYTICAL CRM)

Ο σκοπός του αναλυτικού CRM είναι να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών, μετρώντας τις σχέσεις με την πελατειακή βάση της επιχείρησης, και τελικά να οδηγήσει στη δημιουργία μεθόδων ανάλυσης των στοιχείων με σκοπό τη βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης όλων των διεργασιών που έχουν σχέση με τους πελάτες.

Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως το παρασκηνιακό CRM που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Η δεξιότητα της ανάλυσης των πληροφοριών των πελατών και του περιβάλλοντος είναι το αναλυτικό CRM που με άλλα λόγια, είναι αυτό που δίνει στο επιχειρησιακό CRM την απαραίτητη «ευφυΐα» μέσω της δυνατότητας σύνδεσης του με τις διάφορες πηγές δεδομένων και πληροφοριών όπως είναι η βάση με τα στοιχεία επαφών των πελατών, η κεντρική αποθήκη δεδομένων, ή και άλλες πηγές εσωτερικές ή εξωτερικές.

Η σχέση των δυο συστημάτων, του αναλυτικού και του επιχειρησιακού θα μπορούσε να αποτυπωθεί και με την παρακάτω εξίσωση:

Τα αποτελέσματα από τα αναλυτικά CRM μπορούν να καταπλήξουν. Η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για βελτίωση με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας.

Το αναλυτικό CRM συνδέει και αναλύει τα δεδομένα των πελατών που προκύπτουν από μια γκάμα διαφορετικών πηγών, με τη χρήση των κατάλληλων τεχνολογιών που είναι γνωστές ως τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων. Με τη σύνδεση και την ανάλυση, το CRM «συγκρίνει» σε πραγματικό χρόνο την υπάρχουσα κατάσταση μιας συναλλαγής με τον πελάτη με προηγούμενα μοντέλα ώστε να βελτιώσει από κάθε άποψη τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η συναλλαγή. Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες που μπορεί να περιλαμβάνουν «μετρήσεις» όπως ο υπολογισμός της αξίας από τη διατήρηση των πελατών, η μέτρηση της πίστης των πελατών, ή ακόμη και ο υπολογισμός της διάρκειας δημιουργίας αξίας στους πελάτες:

- Αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις,
- Αναλύσεις που αφορούν το μάρκετινγκ,
- Αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της,
- Γενικές αναλύσεις,

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση πωλήσεων μπορεί να περιλαμβάνει:

- Δυνατότητα πρόβλεψης των προτιμήσεων των πελατών ώστε να διαφαίνονται οι ευκαιρίες για περαιτέρω πωλήσεις.
- Αναλύσεις της απόδοσης της αγοράς.
- Αναλύσεις προϋπολογισμού για κάθε πελάτη ή τμήμα της αγοράς.
- Αναλύσεις των προσφορών που έχουν περατωθεί ή είναι ακόμα ενεργές ή σε εκκρεμότητα.
- Ανάλυση του ανταγωνισμού.
- Αναλύσεις εξόδων των στελεχών των πωλήσεων ή των τεχνικών στα πλαίσια των διαφόρων λειτουργιών.
- Αναλύσεις απόδοσης των πωλητών ή και των υπολοίπων στελεχών σε σχέση με τους στόχους.
- Δημιουργία κάθε είδους αναφοράς.

Για την εξυπηρέτηση των αναγκών της ανάλυσης μάρκετινγκ ένα CRM μπορεί να περιλαμβάνει:

- Αναλύσεις για την αποδοτικότητα των εκστρατειών προώθησης.
- Ανάλυση απόκρισης σε καμπάνιες μάρκετινγκ.
- Ανάλυση των προωθητικών κινήσεων του μάρκετινγκ.
- Αναλύσεις για τις άμεσες επαφές με τους πελάτες.

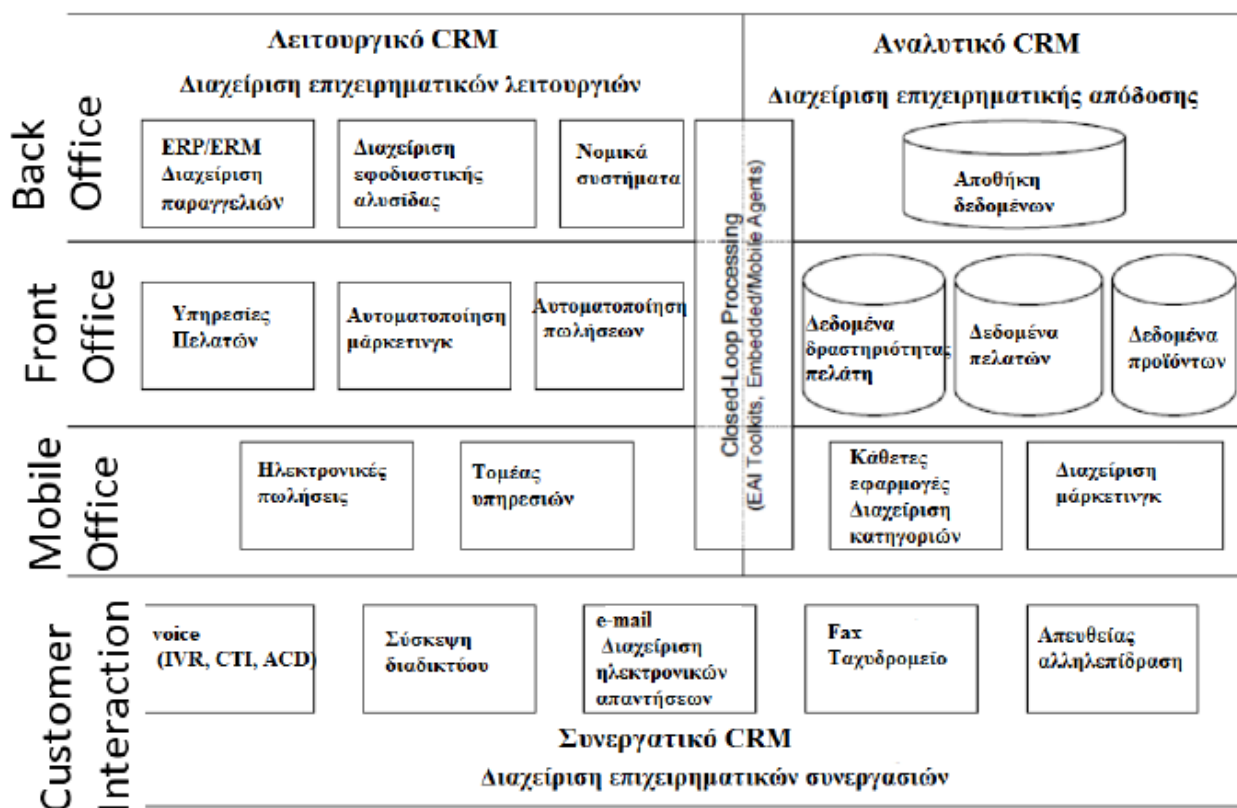
Οι αναλύσεις για τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες συνήθως περιλαμβάνουν:

- Αναλύσεις των αιτημάτων για υπηρεσίες, που υποβλήθηκαν από τους πελάτες.
- Αποτιμήσεις αποδοτικότητας της παροχής των υπηρεσιών.
- Χρονοδιαγράμματα.

Το αναλυτικό CRM σαφώς και δεν είναι εύκολη υπόθεση. Αλλά όταν φτιαχτεί σωστά και «εγκατασταθεί» σε όλη την επιχείρηση, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να δημιουργήσει αξία και στις δύο πλευρές-την επιχείρηση και τον πελάτη.

Συνοψίζοντας, οι τρεις τύποι αλληλοσυμπληρώνονται και ο συνδυασμός τους είναι απαραίτητος καθώς η λειτουργική αυτοματοποιεί τις διαδικασίες και διευκολύνει τον πελάτη, η αναλυτική συλλέγει όλα τα στοιχεία για τον πελάτη με σκοπό την εξατομικευμένη παροχή υπηρεσίας σε αυτόν και τέλος η συνεργατική παρέχει στους πελάτες τα μέσα για να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση.

Για τη σωστή λειτουργία της CRM βλέπουμε στο ακόλουθο σχήμα την αλληλεπίδραση των τύπων της.



Σχήμα 2.3 : CRM και οι τύποι της

Οι επιχειρήσεις που συνδυάζουν τους τύπους της CRM αλλάζουν επιχειρηματικές στρατηγικές και προσπαθούν να ανταμείψουν τους πελάτες με εξατομικευμένες εκπτώσεις και προνόμια για να χρησιμοποιούν κανάλια χαμηλότερου κόστους. Προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες όπου ταιριάζουν στις ανάγκες των πελατών σύμφωνα με τις προηγούμενες αγορές τους. Προσαρμόζουν τις δαπάνες μάρκετινγκ ανά πελάτη βασισμένοι στην αξία της διάρκειας ζωής του. Αναλύουν όλους τους συνδυασμούς των σημείων επαφής με τον πελάτη ώστε να προβλέψουν την επόμενη αγορά του. Τέλος, παρέχουν στους πελάτες αξία μέσω των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους εκπροσώπους.

2.5 CRM και μάρκετινγκ

Η CRM όπως αναφέραμε και προηγουμένως βασίζεται στις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ, οπότε μια σύντομη επισκόπηση της εξέλιξης του μάρκετινγκ είναι χρήσιμη για την κατανόηση της έννοιας. Στη δεκαετία του 1950 το μίγμα μάρκετινγκ ή σε συντομογραφία τα 4P (προϊόν, τιμή,

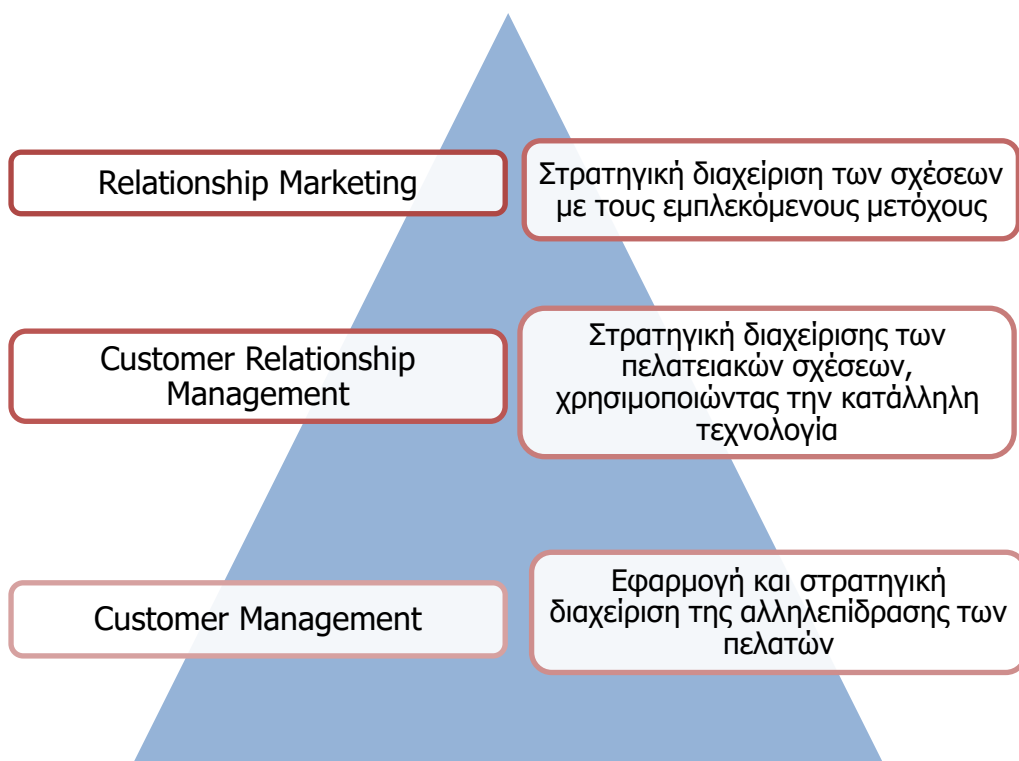
προώθηση, τόπος) αναπτύχθηκαν κατάλληλα για να εκμεταλλευτούν τη ζήτηση της αγοράς. Όμως, τα τελευταία χρόνια του εικοστού αιώνα αυτές οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ ήταν υπό αμφισβήτηση.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο Kotler πρότεινε μια νέα άποψη για την απόδοση και την επιτυχία των επιχειρήσεων που βασίζεται στις σχέσεις, χωρίς όμως να αντικαθιστά την παραδοσιακή προσέγγιση του μάρκετινγκ. Υποστηρίζει ότι η κατανόηση των διαφορετικών σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποτελεί μια διαδικασία. Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί ακόμα θεωρούν το μάρκετινγκ ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων, ξεχωριστό από την υπόλοιπη εταιρεία.

Το σχεσιακό μάρκετινγκ επιδιώκει να αλλάξει την προοπτική αυτή με τη διαχείριση των ανταγωνιστικών συμφερόντων των πελατών, του προσωπικού, των μετόχων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Στην πραγματικότητα το μάρκετινγκ δίνει απλά το προβάδισμα για την ενίσχυση των επιδόσεων της επιχείρησης στην αγορά. Το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι μία μετατόπιση από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ για την απόκτηση ενός νέου πελάτη, στις δραστηριότητες του μάρκετινγκ που τονίζουν τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών.

Το σχεσιακό μάρκετινγκ αποτελείται κυρίως από τρία χαρακτηριστικά. Πρώτον, δίνει έμφαση στη διατήρηση των πελατών και την παράταση στην διάρκεια ζωής του μέσω διαφόρων στρατηγικών. Δεύτερον, οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, εάν αυτοί πρόκειται να έχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία στην τελική αγορά. Τρίτον, το μάρκετινγκ λειτουργεί κατά μήκος όλης της επιχείρησης και δεν θεωρείται μέλημα ενός τμήματος μόνο.

Η CRM βασίζεται σε αυτές τις θεμελιώδεις αρχές και αποτελεί την εξέλιξη του σχεσιακού μάρκετινγκ, αν και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία κάποιοι θεωρούν ότι η μία έννοια καταργεί την άλλη. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θεωρούμε τη CRM σαν απάντηση στις νέες απαιτήσεις της αγοράς, στις νέες τεχνολογίες και στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Τη χαρακτηρίζουμε ως ένα σύστημα σχεσιακού μάρκετινγκ που επιτρέπει τη ροή πληροφοριών. Στο ακόλουθο σχήμα βλέπουμε μια περιγραφή της CRM που φαίνονται οι διαφορές μεταξύ των όρων που σχετίζονται με αυτή.



Σχήμα 2.4: Ιεραρχία CRM

Πηγή: www.webopedia.com

Η βασική διαφορά της CRM και του μάρκετινγκ είναι ότι η μία έννοια εστιάζει στη σχέση που έχει η επιχείρηση με τον πελάτη, ενώ η άλλη επικεντρώνεται στις πωλήσεις και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η πρώτη έννοια επιδιώκει τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και την ικανοποίηση των αναγκών τους, ενώ αντίθετα η δεύτερη επιδιώκει την ανεύρεση νέων πελατών και την αύξηση των πωλήσεων τους. Μια άλλη διαφορά είναι οι πληροφορίες των πελατών, όπου η CRM συλλέγει, αναλύει και αποθηκεύει όλα τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη, ενώ αντίθετα το μάρκετινγκ απευθύνεται είτε σε όλη την αγορά είτε σε ορισμένες κατηγορίες της αγοράς. Επίσης, οι δύο έννοιες έχουν και διαφορά οικονομικής φύσεως καθώς η επιχείρηση πρέπει να δαπανά συνέχεια χρήματα για το μάρκετινγκ, ενώ η CRM έχει μόνο κόστος αγοράς και εγκατάστασης. Τέλος, τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της CRM φαίνονται μακροχρόνια σε μια επιχείρηση ενώ του μάρκετινγκ είναι πιο άμεσα. Στον ακόλουθο πίνακα θα δούμε συνοπτικά τις διαφορές των δύο εννοιών.

Παράγοντες	CRM	Μάρκετινγκ
Εστίαση	Σε πελάτες	Σε προϊόν
Στόχοι	Διατήρηση πιστών πελατών & ικανοποίηση αναγκών	Ανεύρεση νέων πελατών & αύξηση πωλήσεων
Δραστηριότητα	Αφορά όλη την επιχείρηση	Τμηματική
Αντιμετώπιση αγοράς	Ως δίκτυο σταθερών σχέσεων	Ως σύστημα ανταλλαγών προϊόντων
Πληροφορίες πελατών	Διαμορφώνει ολοκληρωμένο προφίλ πελάτη	Μαζικά ή τμηματοποίηση της αγοράς
Κόστος	Χαμηλό	Υψηλό
Αποτελέσματα	Μακροπρόθεσμα	Βραχυπρόθεσμα

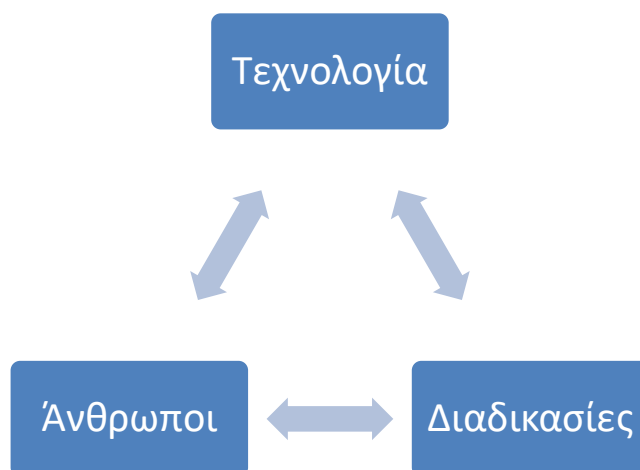
Σχήμα 2.5: Διαφορές CRM – Μάρκετινγκ

2.6 Παράγοντες επιτυχίας της CRM

Όπως είπαμε και προηγουμένως, ο πελάτης έχει την ισχύ γι' αυτό και η σωστή διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι άκρως σημαντική. Η καινούργια μόδα των επιχειρήσεων απαιτεί τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Από τη σωστή εφαρμογή της CRM κρίνεται και η επιβίωση της επιχείρησης σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον στις μέρες μας. Αν και τα οφέλη της CRM είναι αρκετά, σύμφωνα με έρευνα της Gartner Group πάνω από το 50% όλων των έργων για τη CRM απέτυχαν να αποφέρουν αποτελέσματα (Rigby, 2002). Η αποτυχία της CRM συνήθως προκύπτει διότι η προσοχή τους είναι στραμμένη προς ένα πακέτο λογισμικού χωρίς να κατανοούν την πραγματική έννοια της, ότι είναι μια ενσωματωμένη κουλτούρα (Finnegan & Currie, 2009). Η εφαρμογή της CRM δε σημαίνει πιο λογισμικό θα διαλέξει η εταιρεία και πως θα το εφαρμόσει, αλλά σημαίνει ένα εφαρμοσμένο σύστημα πως θα χρησιμοποιηθεί καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που δημιουργούν εμπόδια ή την επιτυχία του συστήματος.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Konrad (1996) η CRM είναι στρατηγική που ασχολείται με τρία βασικά στοιχεία τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία, τα οποία αλληλεπιδρούν. Για

να είναι αποτελεσματική η υιοθέτηση της CRM, απαιτείται να μελετηθεί ως διαδικασία. Ένα τεχνολογικό σύστημα μπορεί να αποτύχει αν δε δοθεί ιδιαίτερη σημασία στους ανθρώπους και στις διαδικασίες (Faed,2010). Την αλληλεπίδραση των τριών στοιχείων παρατηρούμε και στο ακόλουθο σχήμα.



2.6: Παράγοντες επιτυχίας της CRM ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ

Πηγή: Faed, 2010

Στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων η τεχνολογία παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επιτυχία των οργανισμών. Όμως, ένα νέο τεχνολογικό σύστημα είναι πολύ ακριβό και απαιτητικό και απλά η αγορά του δεν εξασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης, εκτός κι αν είναι ηλεκτρονική. Η στρατηγική CRM επωφελείται από την τεχνολογία και τις καινοτομίες της έχοντας τη δυνατότητα να συλλέγει και να αναλύει τα δεδομένα των πελατών, να ερμηνεύει τη συμπεριφορά των πελατών, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες εξατομικευμένα στον κάθε πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες δημιουργούν μια ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη και μπορούν να προβλέψουν τη μελλοντική του συμπεριφορά (Eckerson & Watson, 2000). Πολλές εταιρείες δαπανούν χρήματα σε εργαλεία λογισμικού για την ακεραιότητα και προστασία των δεδομένων των πελατών.

Η πληροφορία της τεχνολογίας έχει αναγνωριστεί ως βοήθημα που ξανασχεδιάζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με σκοπό να επιτύχει θεαματικές βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης (Davenport & Short, 1990; Porter, 1987). Τα CRM συστήματα αποθηκεύουν και διατηρούν τις πληροφορίες των πελατών. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των πληροφοριών έχει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της CRM. Οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας για την

παραγωγή των προϊόντων, τις καινοτομίες στις υπηρεσίες καθώς και για τον υπολογισμό της αξίας της διάρκειας ζωής των πελατών (Peppard, 2000). Οι κεντρικές υποδομές για την εφαρμογή της CRM είναι οι αποθήκες δεδομένων, τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων (ERP) και το διαδίκτυο.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της CRM απαιτεί την αξιολόγηση των υπαρχόντων διαδικασιών. Μέχρι τώρα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τεχνικές μαζικού μάρκετινγκ και εστίαζαν στο προϊόν. Όμως η εφαρμογή της CRM σημαίνει την αλλαγή όλης αυτής της κουλτούρας και τη στροφή των επιχειρήσεων προς τους πελάτες χρησιμοποιώντας τεχνικές one-to-one μάρκετινγκ. Η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών είναι πιο κερδοφόρα από την ανάπτυξη μιας νέας σχέσης. Η ενσωμάτωση των νέων επιχειρηματικών διαδικασιών και συστημάτων στην ήδη υπάρχουσα υποδομή αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι φιλοσοφικές βάσεις του CRM είναι το σχεσιακό μάρκετινγκ, η διατήρηση και η ικανοποίηση των πελατών, η αξία της διάρκειας ζωής των πελατών και η κερδοφορία των πελατών. Σύμφωνα με τον Couldwell (1998) CRM είναι ένας συνδυασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών και της τεχνολογίας που προσπαθεί να κατανοήσει τους πελάτες της εταιρείας. Οι εταιρείες που πιστεύουν ότι η CRM είναι μόνο τεχνολογική λύση έχουν αποτύχει (Goldenberg, 2000).

Η εφαρμογή της CRM απαιτεί τον ανασχεδιασμό των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών ξεκινώντας από την προοπτική του πελάτη και φτάνοντας στην αξιολόγηση από τους πελάτες. Οι στόχοι του πελατοκεντρικού μοντέλου είναι να αυξήσει τα έσοδα και την πιστότητα των πελατών, να μειώσει το κόστος των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης και να βελτιώσει τις λειτουργίες της. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και να βελτιωθούν οι πελατειακές σχέσεις πρέπει να αλλάξουν οι επιχειρηματικές διαδικασίες ώστε να μεταχειρίζονται τον κάθε πελάτη μεμονωμένα ανάλογα με τις ανάγκες και τις αξίες του (Renner, 2000). Τέλος σύμφωνα με τους Al-Mashari & Zairi (1999) ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών προσφέρει μια ολιστική άποψη των παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας. Πιο συγκεκριμένα η αλλαγή και η υποστήριξη της διοίκησης, η τεχνολογία της πληροφορίας και η οργανωτική δομή είναι στο επίκεντρο.

Η εφαρμογή της τεχνολογίας όπως CRM και ERP απαιτεί αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα (Al-Mashari & Zairi, 2000). Αν και η τεχνολογία και οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι σημαντικές, ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας είναι οι άνθρωποι, αφού σύμφωνα με έρευνα το 50% της επιτυχίας της CRM εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι διαδικασίες και η τεχνολογία είναι στο επίκεντρο για μια επιτυχημένη στρατηγική CRM, αλλά ο άνθρωπος είναι

εκείνος που διαχειρίζεται τη σχέση με τον πελάτη. Η επιτυχημένη εφαρμογή της CRM προϋποθέτει την επικέντρωση στον πελάτη και όχι στο προϊόν και αυτό συνεπάγεται τη συνολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας. Είναι γνωστή όμως η τάση των ανθρώπων να αντιστέκονται στις αλλαγές κυρίως από φόβο. Σύμφωνα με έρευνα το 72% των έργων CRM που αποτυγχάνουν οφείλεται στην αντίσταση των ανθρώπων για αλλαγή, διότι είναι δύσκολο να αλλάξουν τις συνήθειες τους και να προσαρμοστούν στη CRM.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αλλάξει η κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων που θα περιλαμβάνει τους στόχους και τα οφέλη της CRM και θα τους προετοιμάζει για τη χρήση της νέας τεχνολογίας. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν είναι μόνο να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του λογισμικού. Αντίθετα, με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν πώς να χειρίζονται αποτελεσματικά τις νέες επιχειρηματικές διαδικασίες που ενεργοποιούνται από την εφαρμογή της CRM. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πλήρως πως οι νέες διαδικασίες και η νέα τεχνολογία θα βοηθήσει την επιχείρηση στην καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Εάν οι εργαζόμενοι καταλάβουν πως το σύστημα θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς μακροπρόθεσμα, θα είναι πρόθυμοι να δεχτούν την αλλαγή και να προσαρμοστούν σε αυτή (Mendoza, 2006). Η έλλειψη ειδικευσης και το προσωπικό που είναι αδιάφορο δημιουργεί χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και τελικά οι πελάτες δεν παραμένουν πιστοί στην επιχείρηση (Faed, 2000).

Σύμφωνα με τον Sauer (1993) ένα σύστημα αποτυγχάνει εξαιτίας των χρηστών του συστήματος και όχι εξαιτίας του συστήματος από μόνο του. Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν το σύστημα σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας. Η διεξοδική εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες καθώς το σύστημα συχνά χρησιμοποιείται από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, διαφορετική εργασιακή εμπειρία και διαφορετικό επίπεδο τεχνολογικής εμπειρίας (Nielsen, 1992).

Για να δημιουργηθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη CRM, ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα καινοτομίας και να ενθαρρύνει την επιχειρηματική σκέψη. Αυτός είναι ένας τρόπος που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αποβάλλουν τα εμπόδια που αναστέλλουν την αποτελεσματική χρήση της CRM (Faed, 2010). Αν η καινοτομία γίνει μέρος της εταιρικής κουλτούρας, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να εκφράσουν νέες ιδέες. Αυτό δεν θα ωφελήσει μόνο τους εργαζόμενους και τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες, αλλά ολόκληρο τον οργανισμό

που θα δουλεύει προς την καινοτομία, αυξάνοντας την αποδοτικότητα και βελτιώνοντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις συνθήκες της CRM (Galbreath & Rogers, 1999).

Επιπλέον, ζωτικής σημασίας είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η αποτελεσματική ηγεσία για την επιτυχία της CRM (Mendoza, 2007; Arab, 2010, Hedlund, 2010). Χρειάζεται να κατευθύνουν τις διαδικασίες και τους στόχους της CRM σε όλο τον οργανισμό και απαιτείται η ενεργή υποστήριξη σε όλη την εφαρμογή της CRM. (Herington & Peterson, 2000). Για την πιο εύκολη εφαρμογή της στρατηγικής και την προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές, τους δίνονται κίνητρα. Όσα περισσότερα κίνητρα και ικανοποίηση δίνεται στους εργαζόμενους τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο δέσμευσης για την επιχείρηση (Faed, 2010). Η διατήρηση των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντική με τη διατήρηση των πελατών.

Η εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί τη συμμετοχή πολλών ανθρώπων, των πωλητών, του προσωπικού μάρκετινγκ, τους υπεύθυνους για την εξυπηρέτηση πελατών, τους επαγγελματίες πληροφορικής, τους αναλυτές και τα διοικητικά στελέχη. Η ενεργή επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων βοηθά τα στελέχη να παρουσιάσουν τα οφέλη και τους τρόπους επίτευξης των στόχων για τη σύναψη μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Τα μέλη της ανώτατης διοίκησης πρέπει να συνεργάζονται και να είναι σε θέση να ηγηθούν την αλλαγή και να επιβεβαιώνουν ότι η στρατηγική CRM είναι καλά ορισμένη, κατανοητή και γνωστή σε όλο τον οργανισμό. (Finnegan & Currie, 2009). Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων είναι απαραίτητη. Από την αρχή της εφαρμογής της CRM πρέπει να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι της νέας στρατηγικής και τα μέτρα αξιολόγησης της CRM (Mendoza, 2007). Επίσης, η διοίκηση πρέπει να γνωστοποιήσει ότι τα συστήματα αμοιβών, αξιολόγησης και αποζημίωσης θα τροποποιηθούν.

Πέρα από τον συνδυασμό των τριών βασικών στοιχείων που αναφέραμε παραπάνω, είναι σημαντικό να οριστούν τα συγκεκριμένα επιχειρησιακά οφέλη που περιμένεις να σου προσφέρει η εφαρμογή της CRM (Elmuti, 2009). Για παράδειγμα η βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των πελατών, η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ανταποκρισιμότητας στους πελάτες μπορούν να αποτελούν στόχους που θέλει να πετύχει η επιχείρηση μέσω της CRM. Γι' αυτό πρέπει να είναι ξεκάθαρο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση, ποιος είναι ο κυρίαρχος λόγος εφαρμογής της CRM και αν απευθύνεται σε πολλούς στόχους να τους βάλει σε προτεραιότητα.

Η επιτυχία της CRM κρίνεται και από κάποιον άλλο παράγοντα, τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης και της επίτευξης των στόχων (Anderson & Huang, 2006). Η συνεχής αξιολόγηση του συστήματος είναι απαραίτητη για να διευκρινίσουμε την αξία του συστήματος και να επισημάνουμε πιθανά θέματα που έχουν πρόβλημα. Η αξιολόγηση θα βοηθήσει στον καλύτερο έλεγχο όλων των

επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, στους τρόπους χειρισμού του συστήματος και για να κατανοήσουν τα διοικητικά στελέχη αν το σύστημα προσδίδει στην επιχείρηση την προσδοκώμενη αξία ή όχι (Faed, 2010).

Συμπερασματικά, οι ανεπτυγμένες τεχνολογίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της CRM, αλλά για την αποτελεσματική λειτουργία της απαιτείται η ενσωμάτωση τους στα ήδη υπάρχοντα συστήματα. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η πραγματική ανάγκη για την εφαρμογή του συστήματος και να υπάρχει κοινό όραμα σε όλη την επιχείρηση. Η εφαρμογή της CRM σημαίνει συνολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, δηλαδή μετατόπιση από την εστίαση στο προϊόν προς την εστίαση στον πελάτη. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες χρειάζονται ανασχεδιασμό και αφορούν όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση. Τέλος, ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς πρέπει να έχει ενεργή επικοινωνία και υποστήριξη σε όλη την εφαρμογή της CRM και όχι μόνο κατά την εγκατάσταση της.

Στον ακόλουθο πίνακα θα δούμε συγκεντρωτικά τους παράγοντες επιτυχίας της CRM σύμφωνα με κάποιους ερευνητές.

King & Burgess (2007)	Chalmeta (2005)	Da Silva & Rahimi (2007)	Pan & Baik (2007)	Alt & Puschmann (2007)	Saloman (2005)	Mendoza (2006)
Υποστήριξη ανώτατης διοίκησης	Επίγνωση μεταξύ της διοίκησης	Φιλοσοφία CRM	Εξέλιξη	Εξέλιξη	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης	Δέσμευση της διοίκησης
Επικοινωνία της CRM στρατηγικής	Ορισμός οράματος και στόχων	Αποστολή σχεδίου	Χρονοδιάγραμμα	Χρονοδιάγραμμα	Αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας	Δημιουργία ομάδας πολλαπλών ειδικοτήτων
Προθυμία να μοιραστούν τα δεδομένα	Δημιουργία επιτροπής	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης	Αναδιοργάνωση	Οργανωτικός επανασχεδιασμός	Σημαντικά στοιχεία	Αντικειμενικός ορισμός

					πελατών	
Προθυμία να αλλάξουν διαδικασίες	Επίσημη συνάντηση υφιστάμενων	Χρονοδιάγραμμα έργου	Διαχείριση προϋπολογισμού	Αρχιτεκτονική συστήματος	Καλός ορισμός διαδικασιών CRM	Επικοινωνία της CRM στρατηγικής στο προσωπικό
Τεχνολογική ετοιμότητα	Ανάπτυξη και έγκριση του σχεδίου	Επιδέξιο προσωπικό	Συμμετοχή του πελάτη	Αλλαγή διοίκησης	Επαρκείς πόροι	Δέσμευση προσωπικού
Αλλαγή κουλτούρας	Έλεγχος των αποκλίσεων του χρόνου	Αποδοχή πελατών	Αλλαγή κουλτούρας	Υποστήριξη ανώτατης διοίκησης	Κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών	Διαχείριση πληροφοριών πελατών
Δυνατότητα αλλαγής διαδικασιών	Αποτροπή της αντίστασης στην αλλαγή	Συνδεσιμότητα	Χρήση των διαχειριστών του συστήματος		Υποστήριξη της τεχνολογίας των πληροφοριών	Εξυπηρέτηση πελατών
Δυνατότητα ενσωμάτωσης του συστήματος	Κίνητρα στο προσωπικό	Παρακολούθηση και ανατροφοδότηση	Μέτρηση			Αυτοματοποίηση πωλήσεων και μάρκετινγκ
Δυνατότητα διαχείρισης γνώσης	Μέτρηση του βαθμού συμμετοχής	Επικοινωνία	Συμμετοχή της διοίκησης			Υποστήριξη για την επιχειρησιακή διαχείριση

		Διαμόρφωση του λογισμικού				Διαχείριση επαφής με τον πελάτη
						Ενσωμάτωση του συστήματος πληροφοριών
Σχήμα 2.7: Παράγοντες επιτυχίας CRM						
Πηγή: European and Mediterranean Conference on Information Systems 2008						

2.7 Οφέλη CRM

Παλιότερα πίστευαν ότι τα οφέλη της CRM διαφέρουν ανά κλάδο διότι η κάθε βιομηχανία χρησιμοποιούσε διαφορετικές τεχνολογίες (Rust, Lemon & Zeithaml, 2001). Όμως τα κεντρικά οφέλη από τη χρήση της είναι κοινά για όλους τους οργανισμούς καθώς η CRM αποτελεί το μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reinartz, 2004). Όπως είπαμε και προηγουμένως είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική που πετυχαίνει το σωστό συντονισμό μεταξύ των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας. Η εφαρμογή CRM λοιπόν έχει οφέλη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, όσον αφορά τη διοίκηση, τη στρατηγική, τις υποδομές, την τεχνολογία, τις επιχειρησιακές λειτουργίες και εξωτερικά οφέλη.

Βασικό όφελος της CRM είναι η συγκέντρωση των δεδομένων των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων που αυτό συμβάλλει στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και στη μείωση του κόστους, δεδομένου ότι επιτρέπει σε όλα τα τμήματα να ανταλλάσουν πληροφορίες και να εργάζονται για την επίτευξη κοινών εταιρικών στόχων χρησιμοποιώντας τα ίδια στατιστικά στοιχεία. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται και η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη και στη συνέχεια μεγιστοποιείται η ικανοποίηση του. Επίσης, με τη CRM διασφαλίζεται η ασφάλεια των δεδομένων καθώς μπορείς να ελέγξεις ποιος έχει πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία.

Επιπλέον, η CRM είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό των σωστών πελατών και την απομάκρυνση των μη επικερδών πελατών (Newell 2000). Σύμφωνα με αυτόν η εγκατάλειψη τέτοιων πελατών είναι αναγκαία γιατί απαιτείται υψηλό κόστος συντήρησης μιας τέτοιας σχέσης και στη συνέχεια επηρεάζεται η κερδοφορία της επιχείρησης. Όπως υποστηρίζει και ο Pareto μόνο το 20%

των πελατών συνήθως είναι υπεύθυνο για το 80% των κερδών μιας επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένους πελάτες και να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους.

Οι Richards & Jones (2008) ανέπτυξαν ένα μοντέλο CRM όπου παρατήρησαν επτά βασικά οφέλη από την εφαρμογή του. Πρώτον, βελτιώνει την ικανότητα των επιχειρήσεων να στοχεύουν σε επικερδείς πελάτες, παρέχει ολοκληρωμένες προσφορές μέσω των καναλιών επικοινωνίας, βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ισχύς των πωλήσεων, παρέχει εξατομικευμένα μηνύματα μάρκετινγκ, παρέχει εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος βελτιώνει την τιμή των προϊόντων.

Σύμφωνα με τους Tanner, Ahearne, Leigh, Mason & Moncrief (2005) η CRM βελτιώνει την κατηγοριοποίηση και την αξιολόγηση των πελατών, αυξάνει την απόκτηση, την ανάπτυξη και την διατήρηση των πελατών, βελτιώνει την κατανομή των πόρων κατά μήκος του χαρτοφυλακίου των πελατών και αυξάνει την επικοινωνία κατά μήκος πολλαπλών καναλιών πώλησης.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 2011 από τα Satmetrix systems διαπιστώθηκε ότι αν η CRM εφαρμοστεί αποτελεσματικά έχει θεαματικά αποτελέσματα. Τα έσοδα των επιχειρήσεων αυξήθηκαν κατά 12%, η ικανοποίηση των πελατών αυξήθηκε κατά 20%, ποσοστό ιδιαίτερα μεγάλο, αλλά και η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξήθηκε επίσης κατά 20%. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την παραγωγικότητα τους και κατ' επέκταση με την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό συμβαίνει μάλλον λόγω της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών.

Στο ακόλουθο σχήμα μπορούμε να δούμε συνοπτικά τα οφέλη της CRM τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη σύμφωνα με τον Agrawal (2003).

Πλεονεκτήματα

Η διαχείριση σχέσεων πελατών **ενισχύει:**

- την ικανοποίηση των πελατών
- την απόδοση των σχέσεων
- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- τον αριθμό των καταναλωτών
- τα μερίδια αγοράς και το περιθώριο κέρδους
- το ρυθμό διατήρησης των πελατών
 - την καλύτερη λήψη αποφάσεων
- την αξιολόγηση από την ανάλυση δεδομένων που βοηθούν τη μέτρηση της αξίας των πελατών
 - τα έσοδα ανά πελάτη
 - την επίδραση από την ολοκλήρωση των παραγγελιών, των εσόδων και της δραστηριότητας του τηλεφωνικού κέντρου στην πραγματική απόδοση των πωλήσεων
 - τις επιχειρηματικές διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

Μειονεκτήματα

Η διαχείριση σχέσεων πελατών **μειώνει:**

- το κόστος απόκτησης πελατών
- το κόστος πωλήσεων
- το κόστος εξυπηρέτησης
- το χρόνο εξυπηρέτησης
 - τα παράπονα

Σχήμα 2.8: Οφέλη CRM (Agrawal, 2003)

Πηγή: Agrawal, 2003

Συμπεράσματα

Ο ισχυρός ανταγωνισμός και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης οδήγησε τις επιχειρήσεις να στραφούν σε μια διαφορετική κουλτούρα, να εστιάσουν στον πελάτη και στη διαχείριση της σχέσης με αυτόν (Bose & Sugumaran, 2003). Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων γνωστή ως CRM, αν και υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια, απαιτείται ακόμα περισσότερη έρευνα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία δεν είναι ξεκάθαρος ο ορισμός της CRM, καθώς υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το τι πραγματικά είναι.

Οι ορισμοί χωρίζονται κυρίως σε δύο βασικές κατηγορίες τους στρατηγικούς και τους λειτουργικούς (Leigh & Tanner, 2004). Σύμφωνα με τους στρατηγικούς, η CRM ορίζεται ως η διαδικασία που αναγνωρίζει πελάτες, δημιουργεί γνώση για τους πελάτες, χτίζει σχέσεις με τους πελάτες και σχηματίζει την αντίληψη των πελατών για την εταιρεία και τα προϊόντα της (The Sales Educators, 2006, p. 93). Είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική που περιλαμβάνει τη διαδικασία απόκτησης και διατήρησης επιλεγμένων πελατών για τη δημιουργία ανώτερης αξίας για την εταιρεία και τον πελάτη (Parvatiyar & Sheth, 2001). Σύμφωνα με τους λειτουργικούς, η CRM επιτρέπει στις εταιρείες να συγκεντρώνουν στοιχεία για τους πελάτες, να αναγνωρίζουν τους πιο κερδοφόρους πελάτες με την πάροδο του χρόνου και να αυξάνουν την πιστότητα των πελατών παρέχοντας τους εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Rigby, 2002).

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η CRM είναι μια καινούργια τεχνική του μάρκετινγκ, αλλά στην πραγματικότητα βασίζεται στις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ, δηλαδή στην αντιμετώπιση του κάθε πελάτη μεμονωμένα με σκοπό να καλύψει τις εξατομικευμένες ανάγκες του. Αυτό το επιτυγχάνει με την συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, την ανάλυση και επεξεργασία αυτών των δεδομένων με σκοπό να μετατραπούν σε χρήσιμη πληροφορία, την επικοινωνία με τους πελάτες και τέλος με την προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε αυτούς. Η φιλοσοφία της CRM λοιπόν βασίζεται στην ικανοποίηση των πελατών και στην πιστότητα τους στην εταιρεία. Σύμφωνα με έρευνα, η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και η μετατροπή τους σε πιο κερδοφόρους μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης πάνω από 25%.

Αν και τα οφέλη της CRM είναι αρκετά, ποιοτικά και ποσοτικά, οι περισσότερες εφαρμογές της θεωρούνται αποτυχημένες. Για την ακρίβεια σύμφωνα με την έρευνα του Gartner Group (2003), πάνω από το 50% των έργων αποτυγχάνει και η πλειοψηφία υποτιμά το κόστος κατά 40%-75%. Αυτό συμβαίνει διότι πολλές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη CRM σαν ένα τεχνολογικό εργαλείο που δαπανούν χρήματα μόνο για την εφαρμογή του και δεν απαιτείται κάποια άλλη ενέργεια. Όμως,

η επιτυχία της CRM εξαρτάται από τον συνδυασμό της τεχνολογίας, των ανθρώπων και των διαδικασιών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Βιβλία & Αρθρογραφία

1. Adrian Payne & Pennie Frow (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), pp. 167–176
2. Adrian Payne (2005), “Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management”
3. Aida Habul, Amila Pilav-Velić & Emir Kremić (2012), “Customer Relationship Management and Business Intelligence”, *Advances in Customer Relationship Management*
4. Alireza Fazlzadeh, Ehsan Ghaderi, Hamid Khodadadi & Heydar Bahram Nezhad (April 2011), “An Exploration of the Relationship between CRM Effectiveness and the Customer Information Orientation of the Firm in Iran Markets”, *International Business Research*, Vol. 4, No. 2
5. Alok Mishra & Deepti Mishra (2009), “Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective”, *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 6, No. 4
6. Arash Shahin, Ali Asghar Abandi & Mohammad Hosein Moshref Javadi (December 2011), “Analyzing the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty in the Software Industry - With a Case Study in Isfahan System Group”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 23
7. Chris Rygielskia, Jyun-Cheng Wangb & David C. Yen (November 2002), “Data mining techniques for customer relationship management”, *Technology in Society*, Vol. 24, Issue 4, pp. 483–502
8. Chris Selland (September 2005), “Customer Relationship Management: 10 Steps to Success”, *Reservoir Partners, L.P.*
9. Christopher Bull (2003), “Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation”, *Business Process Management Journal*, pp. 592-602
10. Duygu KOÇOĞLU (February 2012), “Customer Relationship Management and Customer Loyalty: A Survey in the Sector of Banking”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 3

11. Eugene W. Anderson, Claes Fornell & Donald R. Lehmann (July 1994), “Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 53-66
12. Farnaz Arab, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim & Mazdak Zamani (October 2010), “A Survey of Success Factors for CRM”, *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science Vol II*
13. Frederick Hong-kit Yim, Rolph E. Anderson & Srinivasan Swaminathan (2005), “Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIV, no. 4 (fall 2004), pp. 265–280
14. George J. Avlonitis & Nikolaos G. Panagopoulos (March 2005), “Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force”, *Industrial Marketing Management*, pp. 355–368
15. Gustavo Bermejo & Carlos Rodríguez Monroy (October 2010), “How to measure customer value and its relationship with shareholder value in a business-to-business market”, *Intangible Capital*, pp. 142-161
16. Harald Salomann, Malte Dous, Lutz Kolbe & Walter Brenner (August 2005), “Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work”, *European Management Journal*, Vol. 23, Issue 4, pp. 392–403
17. Injazz J. Chen & Karen Popovich (2003), “Understanding customer Relationship Management (CRM): People, process and technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
18. Jill Dyché & Addison Wesley (2001), “The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management”, Chapter 3
19. Keith A. Richards & Eli Jones (April 2008), “Customer relationship management: Finding value drivers”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 2, pp. 120–130
20. Khalid Rababah, Haslina Mohd & Huda Ibrahim (April 2011), “Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System”, *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 1, No. 1
21. Linea Andersson & Katarina Stekovic (June 2011), “Factors Associated with Success and Failure in CRM System Use”, *Linaeus University*
22. M Viljoen, JA Bennett, AD Berndt & CR van Zyl (2005), “The Use of Technology in Customer Relationship Management (CRM)”, pp 106-113

23. M.L. Agrawal (2003), “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No. 2, (October 2003-March 2004)
24. Mahdi Bahrami, Mazaher Ghorbani & S. Mohammad (2012) “Information Technology (IT) as An Improvement Tool For Customer Relationship Management (CRM)”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 41, pp. 59 – 64
25. Marios Katsioloudes, Jim Grant & Donelda S. McKechnie (2007), “Social marketing: strengthening company-customer bonds”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, Iss: 3, pp.56 - 64
26. Mohammad Almotairi (July 2009), “A Framework for Successful CRM Implementation”, *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Brunel University, UK
27. Mohammad Almotairi (May 2008), “CRM Success Factors Taxonomy”, *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Brunel University, UK
28. Monika Urbanowicz (May 2008), “Concept of Customer Relationship Management as an example of innovation in banking sector”, *Research Centre on Enterprise and Work Innovation*
29. Oracle Corporation (2012), “Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle’s Complete Commerce”
30. Oracle Corporation (August 2006), “Ten Critical Success Factors for CRM: Lessons Learned from Successful Implementations”, U.S.A
31. Paul Gray & Jongbok Byun (March 2001), “Customer Relationship Management”, *University of California, Irvine, Center for Research on Information Technology & Organizations*, Version 3-6
32. Stephen King & Thomas Burgess (June 2008), “Understanding success and failure in customer relationship management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 4, pp. 421–431
33. Sunil Mithas, M.S. Krishnan & Claes Fornell (October 2005), “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 201–209
34. ThuyUyen H. Nguyen, Joseph S. Sherif & Michael Newby (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, Issue 2, pp.102 - 115
35. Tim Coltman, Timothy M. Devinney & David F. Midgley (2011), “Customer relationship management and firm performance”, *Journal of Information Technology*, Vol. 3, pp. 205-219

36. Timothy Bohling, Douglas Bowman, Steve LaValle, Vikas Mittal, Das Narayandas, Girish Ramani & Rajan Varadarajan (November 2006), “CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights”, Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, pp. 184-194
37. Tony Cram (May 2001), “Customers that count”, The Ashridge Journal
38. Wang, Wenjuan and Sedera, Darshana and Tan, Felix T.C. (July 2009), “Measuring CRM and SCM benefits : a preliminary measurement model”, Pacific Asia Conference on Information Systems 2009, Novotel, Hyderabad, India

Διαδίκτυο

1. www.contactcenterworld.com
2. www.epistimonikomarketing.gr
3. www.silverpop.com
4. www.ibm.com
5. www.forbes.com
6. www.talcod.net
7. www.crm2day.gr
8. www.1to1media.com
9. www.crmsearch.com
10. www.crmsearch.com
11. www.dealermarketing.com
12. www.crmsearch.com
13. www.crmsearch.com
14. www.benefitsofcrm.com
15. www.nb2bc.co.uk
16. fivepaths.com
17. www.cornerstonesolutions.com
18. www.socius1.com
19. smallbusiness.chron.com
20. www.webopedia.com
21. www.wikipedia.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε όλα τα απαιτούμενα βήματα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου συστήματος CRM. Όπως φαίνεται και από τη θεωρία αλλά και από την πράξη, η δημιουργία συστημάτων CRM δεν είναι απλή υπόθεση. Η δυσκολία που υπάρχει θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τουλάχιστον εφάμιλλη με αυτή στην περίπτωση υλοποίησης ενός ERP, επειδή το CRM δεν είναι απλώς ένα εργαλείο αλλά, όπως έχουμε ξαναπεί, αποτελεί μία στρατηγική εφαρμογή για την επιχείρηση.

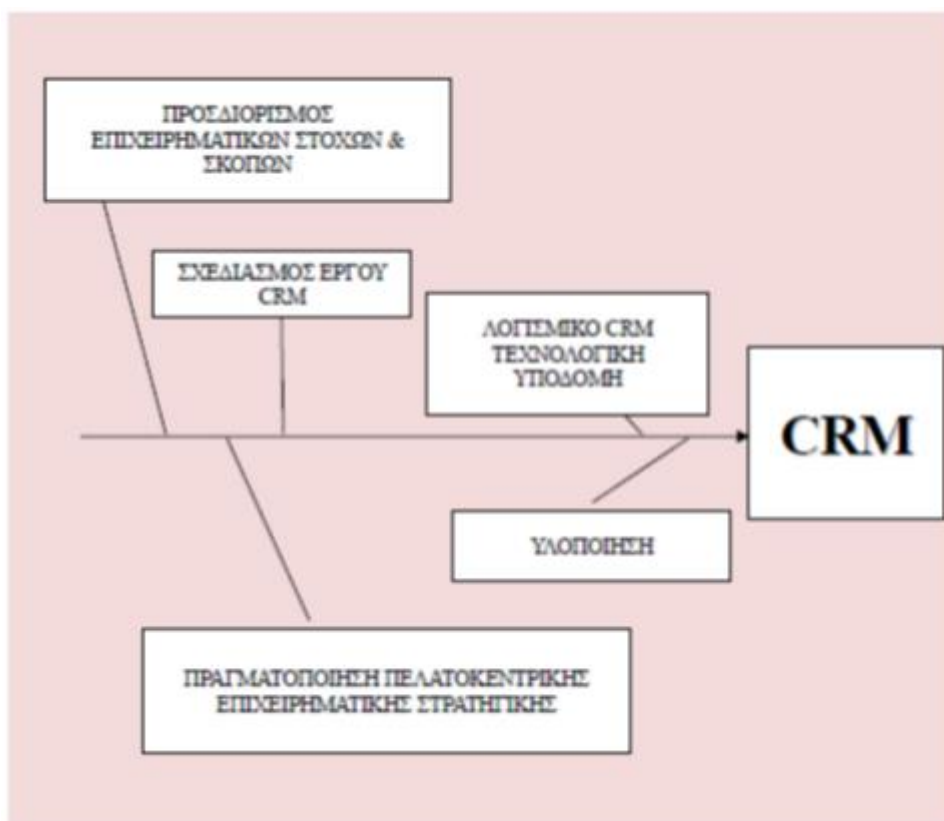
Μία επιχείρηση χρειάζεται αρκετό χρόνο και προσπάθειες για να υλοποιήσει ένα σύστημα ERP προκειμένου αυτό να μπορεί να υποστηρίξει επιτυχώς τις λειτουργίες και διαδικασίες της. Το ERP το οποίο είναι ένα πακέτο αρκετά δομημένων υποσυστημάτων απαιτεί παραμετροποίηση, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Επομένως οι προσπάθειες αναλώνονται στο να επιτευχθεί η πλήρης καταγραφή και αποτύπωση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών, ώστε να προκύψει ο οδηγός για την κατάλληλη παραμετροποίηση του ERP. Για να είναι επιτυχής η παραμετροποίηση του ERP και το σύστημα να αποτελέσει τη βάση για την επιχειρησιακή οργάνωση και λειτουργία, θα πρέπει να απεικονίζει επακριβώς τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης. Η υλοποίηση του ERP απαιτεί σε αρκετές περιπτώσεις και κάποιες αλλαγές στις διαδικασίες της επιχείρησης που, όμως, δεν πρέπει να είναι πολλές.

Το CRM δεν είναι μόνο τεχνολογία. Δεν είναι μόνο ένα σύνολο συστατικών τεχνολογίας, αλλά ένας συνδυασμός εταιρικής κουλτούρας, τεχνολογίας και ανθρωπίνων πόρων. Με το CRM, μια επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα προσπαθεί να διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται και συναλλάσσεται με τον πελάτη, έχοντας ως στόχο τη δημιουργία αξίας και στις δύο συναλλασσόμενες πλευρές. Έτσι, ενώ το ERP εμπλέκεται κυρίως με παρασκηνιακές λειτουργίες, το CRM είναι ένα σύνολο διεργασιών και λειτουργιών που κάθε επιχείρηση θεωρεί μοναδικά.

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM δεν έχει σχέση μόνο με τον προσδιορισμό κάποιων τεχνικών χαρακτηριστικών, όπως η πλατφόρμα που θα επιλεγεί ή τα χαρακτηριστικά των διακομιστών (servers) που θα υποστηρίξουν τεχνολογικά το CRM. Εκείνο που έχει εξέχουσα σημασία είναι ότι ο σχεδιασμός του συστήματος πρέπει να ξεκινάει με τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων, σκοπών και αναγκών και τον τρόπο με τον οποίο θα συμβεί η μετάλλαξη του χαρακτήρα της επιχείρησης σε πελατοκεντρικό.

Αναπόφευκτα, η υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM πρέπει να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών.
2. Πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής.
3. Σχεδιασμός έργου CRM.
4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (λογισμικό CRM, υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών IT).
5. Υλοποίηση.



Σχήμα 3.1 Στάδια υλοποίησης CRM

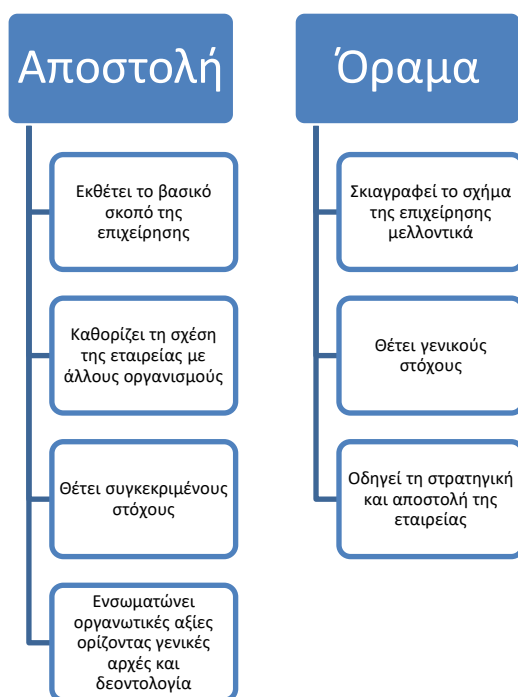
Πηγή: www.eeei.gr

3.1 Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν καταλήξει στη δημιουργία εταιρικών οραμάτων και αποστολών. Αυτό φαίνεται να έχει γίνει και σε αρκετές από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Η δήλωση των εταιρικών στόχων και σκοπών θεωρείται το σημείο από όπου ξεκινάει η δημιουργία της στρατηγικής.

Σε μία επιχείρηση δεν υπάρχουν μόνο στόχοι για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και οι επιμέρους στόχοι που άπτονται των επιχειρησιακών τμημάτων της. Οι πρωταρχικοί και ανεξάρτητοι στο εσωτερικό της επιχείρησης στόχοι, αλλά και οι επιμέρους στόχοι των επιχειρησιακών μονάδων της, πρέπει πάντα να υποστηρίζουν το συνολικό στόχο και το όραμα της επιχείρησης. Το κεντρικό νόημα των στόχων της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητάς της με την ταυτόχρονη αύξηση της ικανοποίησης των μετοχών, την ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών, αλλά και την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας.

Αν θέλουμε να αποσαφηνίσουμε τους όρους «αποστολή» και «όραμα», αυτοί μπορεί να είναι συμπληρωματικοί όροι, αλλά, σε τελική ανάλυση, αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσπάθειες καθορισμού του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος μιας επιχείρησης. Οι δύο αυτοί όροι, παρά τις όποιες θεωρητικές διαφορές τους, αντιπροσωπεύουν στενά συνδεδεμένες έννοιες:



Σχήμα 3.2 Αποστολή & Όραμα

Πηγή: www.diffen.com

Κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει τους δικούς του στόχους και σκοπούς, που σχετίζονται με τη λειτουργία του τμήματος μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένοι, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους ευρύτερους στόχους της. Σε κάθε

Τμήμα εργάζονται τα στελέχη του, τα οποία πρέπει να λειτουργούν έχοντας σκοπό να βοηθήσουν στην εκπλήρωση των οριοθετημένων στόχων της επιχείρησης, πρώτα για το τμήμα τους και ύστερα για την επιχείρηση, στοχεύοντας ταυτόχρονα και στη δική τους προσωπική επιτυχία. Μερικοί από τους λόγους δημιουργίας και χρήσης της εταιρικής αποστολής είναι:

- Δημιουργία προϋποθέσεων για το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Έκφραση του κοινού σκοπού της επιχείρησης.
- Διάχυση της «σκέψης» της ηγεσίας.
- Έκφραση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών.
- Παρακίνηση των εργαζομένων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Στελέχωση.
- Κατανομή πόρων.

Αυτό το βήμα στον οδηγό υλοποίησης αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία και τη διάχυση των στόχων και του οράματος της επιχείρησης. Έτσι, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις, ώστε αφενός να είναι εφικτή η ευθυγράμμιση των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων (business units) και των στελεχών, αφετέρου να γίνει μία «ανάλυση χασμάτων» (gap analysis) που θα προσδιορίσει τα πρόσθετα θέματα, τα οποία τελικά θα «γεμίσουν» τα κενά και θα υποστηρίξουν τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.

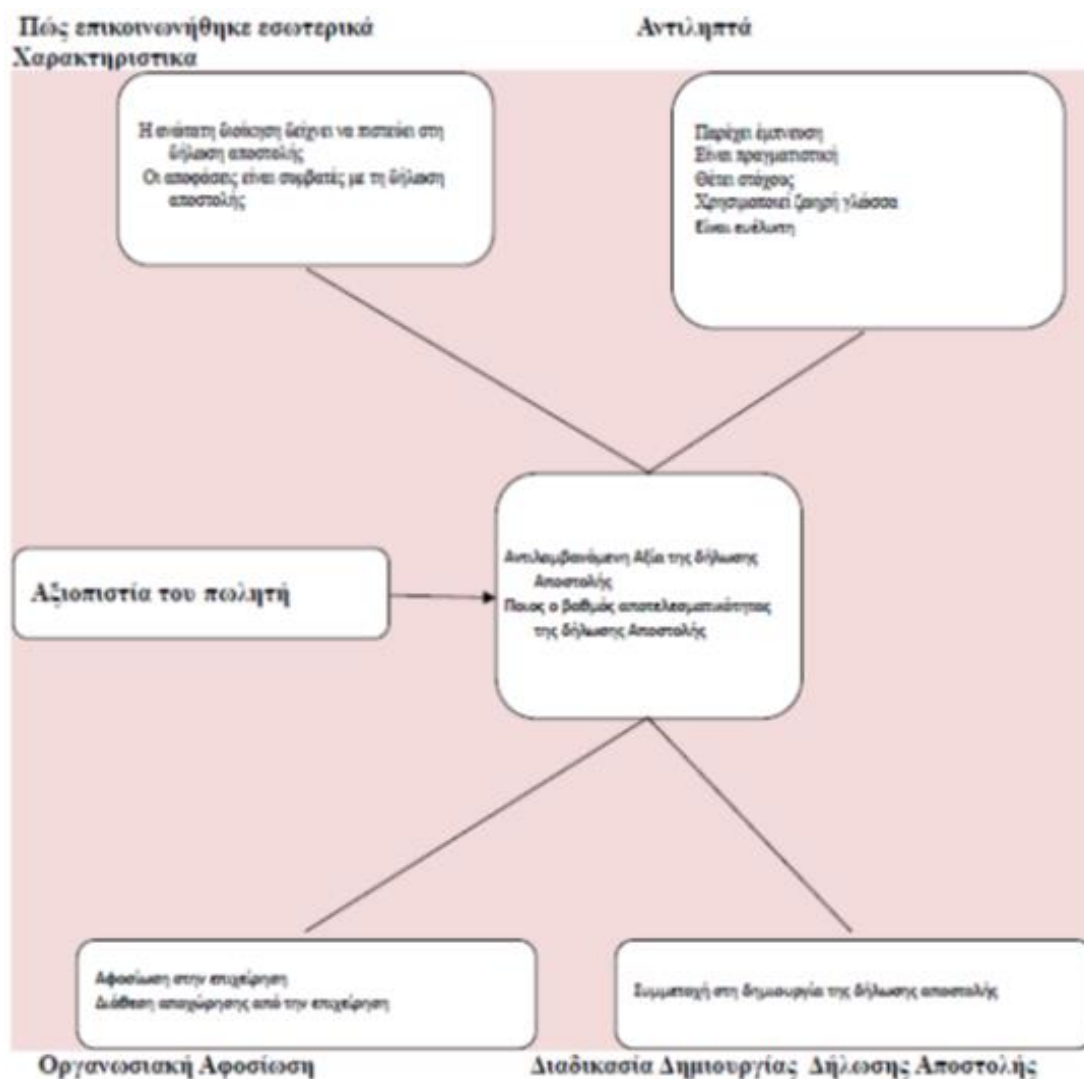
Σε πρώτη φάση, η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τους στόχους, έτσι ώστε αυτοί και να διαχέονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και το σημαντικότερο, να είναι ξεκάθαροι σε όλους, ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για τη σωστή «χρήση» τους. Αν γίνει αυτό, θα αποτελέσει τη βάση για την επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού συστήματος CRM.

Το περιεχόμενο των διαφόρων εταιρικών αποστολών και οραμάτων μπορεί να περιλαμβάνει:

- Χρηματοοικονομικούς στόχους.
- Αξίες και φιλοσοφία.
- Προτεραιότητα για την επιχείρηση
- Περιγραφές προϊόντων και αγοράς.
- Ανταγωνισμός.

Βέβαια, η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στο περιεχόμενο της δήλωσης αποστολής· να τη διαμορφώνει ανάλογα με τους στόχους και τις δραστηριότητές της, χωρίς, εντούτοις, να αγνοεί

τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Ένα παράδειγμα αποτελεί η Ραπαφόν, που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με όραμα να γίνει «η πιο επικερδής επιλογή παροχέα για κινητές επικοινωνίες». Τώρα, το όραμα έχει αλλάξει και πλέον είναι να «γίνει ηγέτης και στις ασύρματες υπηρεσίες πολυμέσων στην Ελλάδα, παρέχοντας αξία στους μετόχους, τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο». Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα μιας δήλωσης αποστολής είναι (Markides & Papadakis, 1988):



Σχήμα 3.3 Παράγοντες Προσδιορισμού Αποτελεσματικότητας Δήλωσης Αποστολής

Πηγή: Markides & Papadakis, 1988

Όταν η δήλωση αποστολής είναι αποτελεσματική, τότε παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή συμπεριφορά και σε πολλές περιπτώσεις σχετίζεται και με οικονομικά μέτρα.

Συνοψίζοντας, η δήλωση αποστολής και οράματος από την επιχείρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, να δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική και φυσικά, να αποτελεί το πρώτο βήμα και την προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής τεχνικής στρατηγικής, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

3.2 Διαμόρφωση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα, βασική προϋπόθεση για μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στο χώρο του CRM, είναι πρώτα απ' όλα να μετασχηματιστεί σε μία επιχείρηση «πελατοκεντρικού χαρακτήρα». Παρόλο που αυτό είναι απαραίτητο να γίνει πριν εφαρμοστεί στην επιχείρηση η στρατηγική CRM, είναι και κάτι που οι περισσότερες επιχειρήσεις «αποφεύγουν». Διστάζουν να αλλάξουν το χαρακτήρα της επιχείρησης, όχι μόνο γιατί ενδεχόμενος μετασχηματισμός απαιτεί σχεδιασμό και χρόνο για την πραγμάτωσή του, αλλά και επειδή είναι δεδομένο ότι θα προκύψουν προβλήματα εξαιτίας της αλλαγής.

Ο αντικειμενικός στόχος του σχεδιασμού πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βρει τις εν δυνάμει επιτυχείς ευκαιρίες με τους πελάτες, ώστε μέσα από αυτές να προκύψουν περισσότερα οφέλη για εκείνους. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα, τότε και η επιχείρηση θα αποκομίσει περισσότερα και θα δημιουργηθούν οι επιθυμητοί ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες, οι οποίοι θα «μείνουν πιστοί» σε αυτή.

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός, με μοναδική προϋπόθεση **τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης να λειτουργούν σαν να βρίσκονται στη θέση του πελάτη**. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα θα αναγνωρίζονται ευκολότερα οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τους πελάτες, εφόσον θα έχουν κατανοηθεί οι πραγματικές τους ανάγκες, σύγχρονες και μελλοντικές.

Η εστίαση μιας επιχείρησης σε ένα πελατοκεντρικό σχήμα καθίσταται εφικτή, αν αναγνωριστούν οι παρακάτω σημαντικοί παράγοντες:

- Τα οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη (“what customer wants”) και όχι τους στόχους της επιχείρησης.
- Προσήλωση της επιχείρησης στα δεδομένα των πελατών και όχι προσπάθεια προσαρμογής των πελατών στα δεδομένα της επιχείρησης.
- Δημιουργία μίας προσωπικής προωθητικής επικοινωνίας (marketing), που ακολουθείται από την επεξεργασία των πληροφοριών, που προκύπτουν απ' αυτή. Από τις πληροφορίες αυτές πρέπει κατ' αρχήν να δημιουργείται η «εικόνα» για το κατά πόσο οι διάφορες λειτουργίες

επιτελούνται σωστά. Μέσω των αποτελεσμάτων θα πρέπει να διευκρινίζονται τα «λάθη» και να καθορίζονται οι απαιτούμενες βελτιωτικές – διορθωτικές κινήσεις στην επιχειρηματική λειτουργία, στοχεύοντας ,πάντα, στη συντήρηση και επαύξηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Προφανώς, αν η οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να ακολουθήσει πελατοκεντρική στρατηγική πρέπει αναπόφευκτα να διαμορφώσει αντίστοιχα και τον τρόπο λειτουργίας της.

Το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση των ρόλων των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων της, που συναλλάσσονται με τους πελάτες, προκειμένου διαπιστωθεί ποια προσθέτουν αξία στους πελάτες και ποια προσθέτουν μόνο κόστος στην επιχείρηση. Κάθε τμήμα, εκτός από φορέας κέρδους αποτελεί και φορέα κόστους και για να λειτουργεί θετικά σε μία πελατοκεντρικού χαρακτήρα επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη. Αυτό, βέβαια, δεν αφορά μόνο εκείνα τα τμήματα που συναλλάσσονται άμεσα με τον πελάτη (π.χ. πωλήσεις, τμήμα marketing, υποστήριξη μετά την πώληση), αλλά και όλα τα υπόλοιπα τμήματα υποστήριξης και παραγωγής.

Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης (*redesign functional activities*) βάσει της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι μεν δύσκολο, αλλά όχι ανέφικτο εγχείρημα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι το ξεκαθάρισμα της σύγχυσης που θα προκύψει όταν, παράλληλα με τις τρέχουσες λειτουργίες, θα πραγματοποιούνται και οι απαιτούμενες αλλαγές. Οι λειτουργίες αυτές χαρακτηρίζονται ως «διασταυρούμενου στόχου» (cross-purpose) επειδή στην πραγμάτωσή τους εμπλέκονται διάφορα και κατά κανόνα ισχυρά τμήματα, όπως το οικονομικό ή το τμήμα τεχνολογίας πληροφοριών (IT). Οι οποιοσδήποτε αλλαγές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια ενός σχεδιασμού συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού που θα καλύψει τις διαφοροποιημένου χαρακτήρα θέσεις. Η δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος είναι υποχρεωτική για την επιχείρηση, για τους παρακάτω λόγους:

- Εξοικείωση με την τεχνολογία: Με το σύστημα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού καθίσταται εφικτή η εξοικείωσή του με την τεχνολογία, δεδομένο πολύ σημαντικό για την υλοποίηση και χρήση του συστήματος CRM.
- Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί, μετά τη μεταστροφή της σε πελατοκεντρικού χαρακτήρα.
- Ταξινόμηση και έλεγχος των συστημάτων, ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν την ικανότητα πλήρους ελέγχου και επίλυσης προβλημάτων, που τυχόν προκύψουν.

Τα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού ακολουθούν το εξής σχήμα:

- Προσδιορισμός των αναγκών.
- Προσδιορισμός και επιλογή των μεθόδων και των ατόμων που θα συμμετάσχουν.
- Δημιουργία του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Επαναληπτική αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός του προγράμματος εκπαίδευσης.

Η διαχείριση της ανάπτυξης και προσαρμογής του προσωπικού στα νέα δεδομένα γίνεται σε τρία (3) επίπεδα:

1. Σε **εταιρικό επίπεδο**, όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και σχηματοποιούνται η πελατοκεντρική κουλτούρα, οι αξίες και οι στόχοι της επιχείρησης.
2. Σε **επίπεδο λειτουργικού τμήματος (business unit)**, με στόχο την αύξηση της απόδοσης και της κερδοφορίας.
3. Σε **λειτουργικό επίπεδο**, όπου δίνεται έμφαση στις δεξιότητες και τη συμπεριφορά που είναι χρήσιμες για την επιχείρηση.

Το σχέδιο που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την εκπαίδευση προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών:
- Ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.
- Ανάλυση λειτουργιών (job analysis) που θα εστιάζεται στην εφαρμογή του CRM.
- Ανάλυση των τρόπων αξιολόγησης της απόδοσης.

Τεχνικές εκπαίδευσης:

- Εκπαίδευση στην εργασία (on the job training), που βασίζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την καθημερινή εργασία.
- Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training), με τη διεξαγωγή σεμιναρίων, είτε μέσω προσομοιώσεων, είτε μέσω τηλεεκπαίδευσης (distance learning), κ.λπ.
- Συνδυασμένη εκπαίδευση (on & off the job training), που περιλαμβάνει εκπαίδευση μέσω ασκήσεων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές (computer based training), κ.λπ.

Αξιολόγηση εκπαίδευσης:

- Διερεύνηση αντιδράσεων.
- Μάθηση.
- Επιπτώσεις στη συμπεριφορά.
- Επιπτώσεις στο σύνολο της οργανωτικής μονάδας.

- Δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Σημειώνεται ότι εξέχουσα θέση στην εκπαίδευση του προσωπικού κατέχει η δημιουργία δεξιοτήτων ολοκλήρωσης (integration capabilities), που είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM.

Πρωταρχικός στόχος για την προσαρμογή του χαρακτήρα της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί το σημείο στο οποίο βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή αυτή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έρευνα στο εσωτερικό της, με τη βοήθεια της οποίας θα προσδιοριστούν οι αξίες, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, αλλά και οι δεσμεύσεις τους, προκειμένου να προσαρμοστούν στη νέα στρατηγική. Επιπροσθέτως, δια μέσου της έρευνας δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν από τη διοίκηση τυχόν δυσλειτουργίες που προκύπτουν από παράπονα των υπαλλήλων όπως: «Δουλεύω σκληρά για να προωθήσω και να πουλήσω τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, αλλά η υποστήριξη πελατών δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες.» Σε πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούνται τέτοιου είδους έρευνες κατ' επανάληψη, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Από την ανάλυση των συμπερασμάτων τους αποδεικνύεται το κατά πόσο έχει επιτευχθεί η αναμενόμενη αλλαγή, σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε αυτό το σημείο η εταιρεία δύναται να προωθήσει την αλλαγή στρατηγικής.

Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ικανότητας των εργαζομένων να αφογκράζονται τις ανάγκες των πελατών, στα πλαίσια του πελατοκεντρικού σχήματος. Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να δημιουργήσουν ατομικό προφίλ κάθε πελάτη τους, ώστε να προσδιορίσουν τον καταλληλότερο τρόπο συμπεριφοράς τους, απέναντί του. Επιπλέον, οφείλουν να έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται αυτά τα προφίλ, ώστε η επικοινωνία και η συνεργασία με αυτούς να είναι αποδοτική και κερδοφόρα επί μακρό χρονικό διάστημα. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι μόνο ικανοποιημένα στελέχη, με σαφή κίνητρα μπορούν να αποδίδουν στις συναλλαγές τους με τους πελάτες, που με το CRM μπορούν να πραγματοποιούνται σε περισσότερα από πριν σημεία επαφής.

Το τελευταίο μέρος είναι αυτό της αξιοποίησης από τα στελέχη και κατ' επέκταση από την υπόλοιπη επιχείρηση, των διαθέσιμων πληροφοριών από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών. Αρχικά, οφείλουν να συλλέγουν συνεχώς πληροφορίες, είτε άμεσα, κατά τη διάρκεια των συναλλαγών, είτε έμμεσα, από εσωτερικές και εξωτερικές για την επιχείρηση πηγές. Στη συνέχεια, πρέπει να μάθουν να τις ερμηνεύουν, να τις συνδυάζουν και να διαμορφώνουν ανάλογα τις λειτουργίες τους, πετυχαίνοντας, έτσι, τη δραστηριοποίηση ανάλογα με τις συμπεριφορές των πελατών.

3.3 Σχεδιασμός Έργου CRM

Μετά τον προσδιορισμό των στόχων και τη δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής ακολουθεί ο σχεδιασμός του έργου για την εφαρμογή και την υλοποίηση του CRM. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει ότι, μετά το δύσκολο δρόμο της υλοποίησης, η επιχείρησή θα φτάσει στον τελικό της στόχο που ουσιαστικά είναι ένα πλήρως λειτουργικό σύστημα CRM. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από αυτόν έως ότου ολοκληρωθεί το έργο, που θα οδηγήσουν είτε σε χρονικές είτε σε χρηματοοικονομικές διαφοροποιήσεις.

Όπως είναι προφανές, το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος CRM είναι ένα σύνθετο και μεγάλης διάρκειας έργο. Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών πρέπει να γίνει μέσα από τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης με συζητήσεις και συνεντεύξεις με διάφορους ανθρώπους που είτε είναι οι μέτοχοι είτε τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, είτε οιοσδήποτε εργάζεται σε αυτή και σε οιοδήποτε επίπεδο, ακόμα και άτομα που μπορεί να μην έχουν σχέση με το CRM.

Ο σχεδιασμός ενός έργου CRM, όπως φαίνεται και από τους στόχους ενός τέτοιου συστήματος, δεν είναι μια απλή υπόθεση. Το πρόβλημα είναι ότι απαιτεί άμεσες αλλαγές που δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές από τους μανάτζερ επειδή έχει να κάνει με σύνθετες διεργασίες όπως οι συνεχόμενες πωλήσεις.

Ένας προσεκτικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων για την υλοποίηση ενός τέτοιου σύνθετου συστήματος. Βέβαια, ο σχεδιασμός δεν είναι απλώς μια λίστα από ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Επειδή ένα έργο CRM απαιτεί μια ξεκάθαρη γνώση για τη δέσμευση που πρέπει να έχει η επιχείρηση στην εστίαση προς τον πελάτη, ο σχεδιασμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από επίμονη προσοχή σε λεπτομερείς στόχους προσεκτικά καθορισμένες διαδικασίες, και ενέργειες που θα αγγίζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και δέσμευση τόσο από τους διοικούντες όσο και από τους εργαζόμενους για την πιστή τήρηση του.

Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει, αφού έχουν τεθεί οι στόχοι, είναι η κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου CRM. Μέσω αυτού θα δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση του CRM το οποίο θα είναι ευκολότερο να παρακολουθείται και να ελέγχεται από τους διαχειριστές του έργου. Ένα τέτοιο σχέδιο περιλαμβάνει αρκετά διακριτά συστατικά που όταν συνδυαστούν είναι ικανά για την ολοκλήρωση του σχεδίου υλοποίησης του CRM.

Η μέθοδος S.T.E.P. (Successful Technology Enablement Process) αναδεικνύει ένα λειτουργικό επιχειρησιακό μοντέλο που αναφέρεται από τον Caretsky και αποτελεί ένα σύνολο φάσεων ή βημάτων που δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM. Η απόδοση της στα ελληνικά θα μπορούσε να είναι «Επιτυχείς Διαδικασία Ενσωμάτωσης Της Τεχνολογίας» και αφορά τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου η τεχνολογία να ενσωματωθεί στην επιχείρηση και να βελτιώνει τις επιχειρησιακές διεργασίες της. Για παράδειγμα η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και το διαδίκτυο δίνει δυνατότητες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση ώστε να αλλάξει τον τρόπο της επικοινωνίας της, τόσο εσωτερικά όσο και με το περιβάλλον της. Το μοντέλο εξασφαλίζει ότι κάθε μία από αυτές θα υλοποιηθεί σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες λεπτομέρειες για κάθε φάση-βήμα του σχεδίου S.T.E.P. αποτελούν ενέργειες που δοκιμάζονται ως προς την ορθότητα τους συνεχώς.

3.3.1 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM και ο προσδιορισμός των αντίστοιχων διεργασιών που θα την υλοποιήσουν είναι το πρώτο βήμα ενός έργου CRM. Από τη στρατηγική αυτή θα πρέπει να προκύψει ένα όραμα CRM που θα είναι κοινό σε όλους στην επιχείρηση.

Όπως έχει φανεί και από προηγούμενα κεφάλαια, για την υλοποίηση του CRM δεν αρκεί απλώς η εγκατάσταση ενός λογισμικού. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι εταιρίες που προμηθεύουν λύσεις CRM αλλά και οι σύμβουλοι που ασχολούνται με θέματα CRM προτείνουν μια λύση συνολικά για την επιχείρηση, αλλά τελικά συνεργάζονται μόνο με το τμήμα IT για την υλοποίηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το CRM που προκύπτει είναι σε μεγάλο βαθμό «ασύμβατο» με την επιχείρηση και τους στόχους της. Ο βασικός λόγος γι' αυτό είναι ότι δημιουργείται με γνώμονα μόνο την τεχνολογία και όχι την αλλαγή, τη βελτίωση, και την προσαρμογή σε επιχειρηματικό επίπεδο. Για το λόγο αυτόν, παρατηρείται ένα αρκετό υψηλό ποσοστό αποτυχημένων υλοποιήσεων CRM σε παγκόσμιο επίπεδο, της τάξης του 70%.

Στην πλειονότητα του CRM που υλοποιήθηκαν και χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένα, το κοινό χαρακτηριστικό ήταν ότι η εφαρμογή τους ξεκίνησε σταδιακά από ένα μόνο τμήμα, κυρίως τις πωλήσεις οπότε έγιναν εύκολα κατανοητά τα οφέλη. Αν το CRM μπορεί να εφαρμόζεται σε ένα μόνο τμήμα, είναι ευκολότερη η δημιουργία του προϋπολογισμού και της απόδοσης της επένδυσης για το σύστημα που θα δημιουργηθεί για όλη την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, θα φανεί ότι το CRM μπορεί να δώσει τις προϋποθέσεις για την εκπλήρωση των στόχων αλλά και τη δημιουργία

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οπότε στη συνέχεια και τα υπόλοιπα τμήματα ενσωματώνονται σταδιακά στο σύστημα και πλέον το CRM εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση.

Για να γίνει εφικτή η δημιουργία συστήματος μέτρησης της επίδοσης του CRM, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει και ένα σύνολο μετρήσιμων παραγόντων επιτυχίας. Αυτό το σύστημα μέτρησης θα υπολογιστεί αρχικά με την εφαρμογή του CRM στο επιλεγμένο επιχειρησιακό τμήμα και αργότερα και την υπόλοιπη επιχείρηση όταν θα εφαρμοστεί και εκεί το CRM.

Οι παράγοντες επιτυχίας όπως προέκυψαν από έρευνα που έγινε το 1999 από τους Yanchy & Oshita είναι:

1. Η δυνατότητα του CRM να ενσωματωθεί στην εταιρική στρατηγική.
2. Δεξιότητα της επιχείρησης για την επίτευξη ολοκλήρωσης με την τεχνολογία.
3. Ύπαρξη πελατοκεντρικής στρατηγικής.
4. Αφομοίωση των σχετικών με το CRM τεχνολογιών.

Από την έρευνα αυτή προέκυψαν και άλλοι παράγοντες επιτυχίας, όπως τα χαρακτηριστικά των σταθμών εργασίας, οι δεξιότητες των εργαζομένων και γενικότερα η δυναμική που παρέχεται από την τεχνολογική υποδομή.

3.3.1.1 Πολυπλοκότητα CRM

Το σύστημα CRM ανάλογα με το επιχειρησιακό όραμα, έχει και την αντίστοιχη πολυπλοκότητα. Ο βαθμός της πολυπλοκότητας του συστήματος είναι αυτός που θα καθορίσει το έργο της υλοποίησης. Το κλειδί του σχεδιασμού του έργου είναι η ικανότητα να χωριστεί σε επιμέρους δραστηριότητες που είναι ευκολότερο για την επιχείρηση να διαχειριστεί. Η πολυπλοκότητα του CRM προσδιορίζεται από δύο κυρίως παράγοντες:

- A. **Ποσότητα των λειτουργιών:** Αν για παράδειγμα ο στόχος του CRM είναι μόνο να δίνει πληροφόρηση για το προφίλ των πελατών, τότε το έργο πιθανότατα θα αποτελεί μια απλή περίπτωση. Αν όμως σε αυτό προστεθεί και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας κάποιων δραστηριοτήτων όπως οι καμπάνιες, τότε το έργο γίνεται περισσότερο πολύπλοκο.
- B. **Πεδίο χρήσης:** Το CRM θα εφαρμοστεί σε ένα τμήμα ή θα εμπλακούν περισσότερα. Η υλοποίηση είναι απλούστερη όταν αφορά ένα τμήμα παρά όταν ο στόχος είναι να εφαρμοστεί σε όλη την επιχείρηση.



Σχήμα 3.4 Πεδίο Χρήσης CRM

Πηγή: Yanchy & Oshita, 1999

Η επεξήγηση της χρήσης του παραπάνω διαγράμματος και της κατάταξης του επικείμενου CRM σε κάποιο από τα τέσσερα πεδία ανάλογα με το βαθμό πολυπλοκότητας του είναι:

- Απλή λειτουργία σε ένα τμήμα: Αφορά την υλοποίηση του CRM σε ένα μόνο τμήμα και συνήθως αφορά μια απλή εφαρμογή που εστιάζεται στον πελάτη με διαχείριση στοιχείων επικοινωνίας και συναλλαγών. Το CRM σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιείται από συγκεκριμένους ανθρώπους του τμήματος εξυπηρετώντας κάποιες συγκεκριμένες διεργασίες.
- Σύνθετη λειτουργία σε ένα τμήμα: Για ένα συγκεκριμένο τμήμα, το CRM μπορεί να εξυπηρετεί περισσότερες από μια διεργασίες που όμως δεν ξεφεύγουν από τα όρια του τμήματος. Το CRM σε αυτή την περίπτωση είναι πιο πολύπλοκο διότι θα πρέπει να υποστηρίζει ένα φάσμα επιχειρησιακών διεργασιών του τμήματος.
- Απλή λειτουργία στην επιχείρηση: Η περίπτωση αυτή αποτελεί το έναυσμα για την εισαγωγή μιας νέας επιχειρησιακής λειτουργίας σε όλη την επιχείρηση. Ένα παράδειγμα αποτελεί η λειτουργία που θα εφοδιάζει τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, και των πελατών. Η πολυπλοκότητα αυξάνει γιατί απαιτούνται περισσότεροι πόροι και ανάλογος σχεδιασμός.
- Σύνθετες λειτουργίες στην επιχείρηση: Πρόκειται για την περισσότερο πολύπλοκη περίπτωση επειδή θα πρέπει να εξυπηρετηθούν πολλές διεργασίες με πολλούς στόχους σε όλη την επιχείρηση. Η υλοποίηση απαιτεί πολύ περισσότερους πόρους και ενδεχομένως χρήση τεχνολογιών επιπλέον του CRM. Το συνολικό σύστημα που θα δημιουργηθεί μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι διαφορές που υπάρχουν σε κάθε μια από τις παραπάνω τέσσερις κατηγορίες αφορούν καταρχήν το σχεδιασμό που απαιτείται κάθε φορά, τους απαιτούμενους πόρους και τεχνολογίες,

καθώς και την εμπλοκή και τις ικανότητες των χρηστών. Ιδιαίτερα αν το σύστημα τοποθετηθεί στο άνω δεξιό τμήμα του διαγράμματος που αφορά την υλοποίηση του CRM σε όλη την επιχείρηση, τότε σίγουρα δεν πρόκειται για ένα απλό έργο αλλά για ένα ισχυρό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης που θα οδηγήσει στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η πολυπλοκότητα του CRM αποτελεί ένα κλειδί για την εκτίμηση του απαιτούμενου κόστους (υλικών και άυλων πόρων) αλλά πρέπει να εκτιμάται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Μια μεγάλη επιχείρηση διαθέτει τις ικανότητες και τους πόρους ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις ενός τέτοιου στρατηγικού έργου μεγάλης κλίμακας, σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις που θα πρέπει να έχουν και μικρότερες απαιτήσεις.

3.3.1.2. Προετοιμασία Σχεδίου Δράσης

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός για οποιαδήποτε επιχείρηση κλείνει με τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, στο οποίο θα περιγράφεται επακριβώς το σχέδιο δράσης για την υλοποίηση του CRM. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαρτίζεται από συγκεκριμένα συστατικά που προσδιορίζουν συνολικά την πρόταση αξίας καθώς και τις λεπτομέρειες της υλοποίησης. Το σχέδιο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Τους επιχειρηματικούς στόχους του CRM.
- Τα αναμενόμενα οφέλη (ποιοτικά και ποσοτικά)
- Τις απαραίτητες και τις προδιαγραφές για τη νέα τεχνολογία του CRM.
- Την επίδραση στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή (επιχειρησιακή και τεχνολογική)
- Εναλλακτικές λύσεις.

Αφού δημιουργηθεί, το σχέδιο δράσης πρέπει να γίνει γνωστό αλλά κυρίως αποδεκτό από όλους στο εσωτερικό της επιχείρησης ώστε να έχει τις πιθανότητες ιθαεκτελεστεί με επιτυχία.

3.3.2. Προσδιορισμός Απαιτήσεων

Στόχος της επιχείρησης είναι να υλοποιήσει ένα επιτυχημένο CRM. Το πρώτο κρίσιμο θέμα που πρέπει να διεκπεραιωθεί είναι ο ακριβώς προσδιορισμός και η ανάλυση των απαιτήσεων για το CRM. Οι δυνατότητες και η έκταση την οποία θα λάβει το σύστημα εξαρτώνται από την επιχειρηματική στρατηγική και τα οφέλη που θα προσδιορίσει η επιχείρηση ότι αναμένει να έχει από την εφαρμογή του συστήματος. Για να λειτουργήσει ένα σύστημα CRM, πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι επιχειρησιακοί

στόχοι εμπεριέχουν το νόημα και τις κατευθύνσεις για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Αντίστοιχα οι απαιτήσεις και οι προδιαγραφές του συστήματος CRM πρέπει να είναι συγκεκριμένες και σαφείς. Τέτοιες απαιτήσεις είναι ο τρόπος και ο χρόνος για τη διεξαγωγή εκστρατειών μάρκετινγκ, η αξιολόγηση των τρεχουσών ρεχουσών/παρελθουσών εκστρατειών, η σύνδεση των προϊόντων και υπηρεσιών με τις καμπάνιες, ο τρόπος με τον οποίο θα διατηρείται και θα μετράται η πίστη των πελατών, η αναζήτηση των απαραίτητων δεδομένων από τους μανάτζερ ή τους πωλητές, οι δυνατότητες του τμήματος υποστήριξης πελατών, κ.α. Η συλλογή και η αποτύπωση των προδιαγραφών είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία, αλλά με την ολοκλήρωση της δίνει στην επιχείρηση τον τρόπο με τον οποίο το λογισμικό CRM θα υποστηρίξει την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα του συστήματος καθώς και τους χρηματοοικονομικούς όρους που το προσδιορίζουν, η αποτύπωση των απαιτήσεων θα πρέπει να γίνεται βάση των ακόλουθων κανόνων:

Δημιουργία αξίας από το CRM: Ο εντοπισμός των λόγων για τους οποίους η εφαρμογή του συστήματος συνολικά, αλλά και των επιμέρους υποσυστημάτων του, θα δώσει στην επιχείρηση μια μακροπρόθεσμα διατηρήσιμη αξία.

Συμβατότητα με τη στρατηγική: Κατά πόσο το προτεινόμενο CRM θα είναι συμβατό με την επιχειρησιακή στρατηγική και θα αποτελέσει το εργαλείο της υλοποίησης της.

Υποστήριξη επιχειρησιακών στόχων: Ο βαθμός στον οποίο το CRM θα εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται συνολικά στην επιχείρηση αλλά και για κάθε επιμέρους τμήμα της που θα εξυπηρετείται από το CRM.

Κόστος του CRM: Ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους για κάθε στοιχείο του συστήματος καθώς και η απόδοση της επένδυσης.

Όρια του CRM: Η αποτύπωση των ορίων των υποσυστημάτων του CRM, δηλαδή ποιες είναι οι συγκεκριμένες λειτουργίες που θα πρέπει να υλοποιηθούν και σε ποιο ή ποια τμήματα στην επιχείρηση.

Απαιτήσεις σε πόρους: Ο προσδιορισμός της λίστας των πόρων- ανθρώπινων, υλικών, και άυλων- για την ανάπτυξη, τη χρήση της τεχνολογίας, και την υλοποίηση του συστήματος.

Αποτίμηση κινδύνων: Η περιγραφή των ενδεχόμενων κινδύνων που μπορεί να εμφανιστούν με την εφαρμογή του συστήματος και τις επικείμενες αλλαγές. Δυο διαφορετικές επιχειρήσεις μπορεί να

έχουν τους ίδιους στόχους για το CRM- όπως η βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πελάτη ή η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων προώθησης της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, το CRM σίγουρα θα εμφανίζει διαφορές, όπως στη μια περίπτωση είναι πιθανό να αφορά ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης- π.χ. το τμήμα μάρκετινγκ, στο οποίο η επιχείρηση έχει προσδιορίσει ότι οι περιοχές όπου το CRM μπορεί να δώσει αξία βρίσκονται μόνο μέσα στο τμήμα αυτό- ενώ στην περίπτωση της δεύτερης επιχείρησης το CRM να επεκτείνεται σε όλη την επιχείρηση. Κατά συνέπεια, το σχέδιο ανάπτυξης του CRM δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο τις απαιτήσεις- προδιαγραφές που εστιάζονται στον πελάτη. Πρέπει να περιγράφει και τον τρόπο που οι προδιαγραφές αυτές απεικονίζονται στα αντίστοιχα υποσυστήματα του CRM. Αυτό σημαίνει ότι κάθε χαρακτηριστικό του CRM πρέπει να αντιστοιχεί με τον κατάλληλο επιχειρησιακό στόχο και λειτουργία. Το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας είναι μια χαρτογράφηση επιχειρησιακών απαιτήσεων για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του CRM.

3.3.3 Σχεδιασμός Αρχιτεκτονικής

Ο σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής περιλαμβάνει δυο κύριες ενότητες:

1. Προσδιορισμός των προτεραιοτήτων σχετικά με τις διεργασίες και λειτουργίες της επιχείρησης συνολικά ή των επιμέρους τμημάτων της που θα πρέπει να επιτελούνται με την υποστήριξη των υποσυστημάτων ποσυστημ
2. Εκτίμηση και προσδιορισμός των απαραίτητων «υλικών» και «πόρων» για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται το απαραίτητο υλικο(Hardware) και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή (δίκτυα, ηλ. Υπολογιστές κ.α) όσο και οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης, μέθοδοι διάχυσης της πληροφορίας κ.λ.π.

Κάθε επιτυχημένο CRM πρέπει να έχει σχεδιαστεί ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τις διαδικασίες και να λύνει προβλήματα σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται με τον πελάτη.

3.3.3.1 Εξέλιξη της Αρχιτεκτονικής CRM

Τα συστήματα CRM όπως προείπαμε, εμφανίστηκαν στην Ελλάδα περίπου πριν από δεκαπέντε χρόνια. Τα συστήματα αυτά που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση και την εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και την εύρεση και διατήρηση των πελατών αυτών που ωφελούν τις ίδιες τις επιχειρήσεις έχουν περάσει τέσσερα στάδια εξέλιξης στην αρχιτεκτονική ρχιτεκτ λειτουργία τους.

Πρώτο στάδιο εξέλιξης:

Δημιουργήθηκαν τα μονολειτουργικά συστήματα client/server για την υποστήριξη των υπαλλήλων. Τα client/server αφορούσαν κυρίως το εσωτερικό της επιχείρησης και ήταν δομημένα έτσι ούτως ώστε να μπορούν να υποστηρίζουν ένα και μόνο τμήμα είτε αυτό ήταν η εξυπηρέτηση πελατών, η τεχνική υποστήριξη, το μάρκετινγκ ή οι πωλήσεις. Τα πιο γνωστά συστήματα αυτού του είδους ήταν των Vantive, Scopus, Clarify και Siebel.

Δεύτερο στάδιο εξέλιξης:

Δημιουργήθηκαν τα ολοκληρωμένα συστήματα client/server των “360 μοιρών”. Η ανάγκη των πελατών για ολοκληρωμένες λύσεις εξώθησε τις εταιρείες να αναζητήσουν ένα καινούργιο σύστημα πληροφοριών που θα τους δείχνει τι προσφέρουν σε κάθε πελάτη από όλες τις πλευρές, εξ ου και η έκφραση “360 μοιρών”. Έτσι λοιπόν οι κατασκευαστές CRM στην προσπάθεια τους να ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτήν προέβησαν σε εξαγορές εταιρειών που είχαν αναπτύξει την λειτουργικότητα πολύπλευρης ανάλυσης (360°). Αμέσως διαχωρίστηκαν οι κατασκευαστές που καταλάβαιναν την αγορά, γνώριζαν τους πελάτες τους και μπορούσαν να ανταποκριθούν. Τέτοιες λοιπόν μεγάλες εξαγορές ήταν η εξαγορά της Scopus από την Siebel και της Clarify από την Nortel Networks. Οπότε πλέον τα προσφερόμενα πακέτα προϊόντων είχαν μια πλήρη ανάλυση πωλήσεων, υποστήριξη, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης και λειτουργίες για call center. Τα CRM αυτά εξακολούθησαν να δίνουν βάρος στο εσωτερικό της επιχείρησης βοηθώντας μόνο τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες.

Τρίτο στάδιο εξέλιξης:

Οι πελάτες αυτο-εξυπηρετούνται μέσω του διαδικτύου (Web). Στο τέλος των 90' γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη το Internet. Οι περισσότερες εταιρείες στην Αμερική και στην Ευρώπη δημιουργούν σοβαρές ιστοσελίδες στις οποίες κάνουν ηλεκτρονικές διαφημίσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα CRM ακολουθώντας αυτή την άνοδο του Internet και αφού πλέον είχε καταφέρει να δημιουργήσει δίκτυα επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων των επιχειρήσεων ήρθαν να καλύψουν το κενό τους στο διαδίκτυο. Η χρήση του Web επέτρεψε στους πελάτες να αυτοεξυπηρετούνται και έτσι να σταματήσουν να παίρνουν τηλέφωνο για να ενημερωθούν και να εξυπηρετηθούν. Θεωρήθηκε λοιπόν ως μια εξέλιξη των CRM σε e-CRM (Electronic Customer Relationship Management). Η εξέλιξη αυτή έδωσε την ευκαιρία να εισχωρήσουν νέοι κατασκευαστές στην αγορά των CRM οι οποίοι έχοντας ως βάση τα e-CRM προσέφεραν το προϊόν τους. Οι νέοι αυτοί κατασκευαστές κατάφεραν να εξελίξουν τα CRM τόσο

πολύ έτσι ώστε να δώσουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο e-CRM. Μερικές απ' αυτές τις νέες κατασκευάστριες εταιρείες των e-CRM είναι η Silknet (συγχωνεύτηκε με την Καπα) και η ATG.

Παρά το γεγονός ότι στο τρίτο στάδιο έγιναν αρκετές και σπουδαίες αλλαγές στην εξέλιξη των CRM σχεδόν ταυτόχρονα δημιουργήθηκαν δυο μεγάλα προβλήματα. Το e-CRM δεν μπορούσε να συνεργαστεί με τα back office των επιχειρήσεων και έτσι ο πελάτης δεν είχε τη δυνατότητα να δει τα προϊόντα που βρίσκονταν στην αποθήκη και να τα παραγγείλει. Τέλος ήταν αδύνατη η συνεργασία του κλασικού CRM με το e-CRM. Όταν για παράδειγμα ένας πελάτης έπαιρνε τηλέφωνο στο τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας, ο υπάλληλος που σήκωνε το τηλέφωνο αδυνατούσε να δει το ιστορικό παραγγελιών του πελάτη μέσω Internet και αδυνατούσε να τον εξυπηρετήσει.

Τέταρτο στάδιο εξέλιξης:

Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης είναι αυτό που διανύουμε τώρα και βρισκόμαστε στο δρόμο για το πέμπτο. Σε αυτό το στάδιο, οι μεγάλοι κατασκευαστές CRM έχουν αναδομήσει την αρχιτεκτονική των συστημάτων τους, κάνοντας τα να ενώνονται στα πάντα: κάθε τμήμα με τα άλλα, μεταξύ εταιριών (θυγατρικών, μητρικών, προμηθευτών, συνεργατών και πελατών), με το ERP και με το Internet. Χρησιμοποιώντας τους web browsers σαν thin clients, οι κατασκευαστές έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν πολύ ευρύτερη πρόσβαση στις λειτουργίες του CRM. Αντί να κάνουν τις πελατοκεντρικές εφαρμογές διαθέσιμες σε εκατοντάδες ή χιλιάδες υπαλλήλους, βάζουν τα πάντα σε ένα server στο Internet και όλοι εξυπηρετούνται από εκεί: υπάλληλοι, πελάτες, συνεργάτες κλπ. Πλέον στο στάδιο αυτό η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να γίνει και από το Internet αλλά και από το τηλέφωνο. Αν λοιπόν οι πελάτες προσπαθήσουν να αυτοεξυπηρετηθούν από το διαδίκτυο αλλά για κάποιο δεν καταφέρνουν να ολοκληρώσουν τη διαδικασία, μπορούν να πάρουν το κέντρο εξυπηρέτησης των εταιριών και ο υπάλληλος που θα το σηκώσει, έχοντας πρόσβαση στη διαδικασία εντοπίζει το πρόβλημα, το επιλύει και εξυπηρετεί άμεσα τον πελάτη. Αποτέλεσμα αυτού είναι και ο πελάτης να μένει ευχαριστημένος αλλά και να προσελκύει νέους πελάτες. Γνωστές εταιρείες που διακρίθηκαν σεχαυτό το στάδιο είναι η SAP, η PeopleSoft και η Oracle.

Μελλοντικό στάδιο εξέλιξης:

Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών από την πλευρά του πελάτη και CRM. Το μελλοντικό στάδιο είναι αυτό κατά το οποίο οι επιχειρήσεις θα αναζητούν αυτό που θέλουν οι πελάτες ως κριτήριο της λειτουργικότητας στο CRM που θα θέλουν. Το νέο ακρωνύμιο, καθώς το

επόμενο στάδιο του CRM ανήκει στο CRM, θα είναι Customer-Managed Relationships, δηλαδή σχέσεις τις οποίες διαχειρίζονται οι πελάτες. Το επόμενο στάδιο θα είναι η εποχή κατά την οποία τα πελατειακά portals θα βρίσκονται εν αφθονία και θα προσφέρουν στους πελάτες λειτουργίες οι οποίες μέχρι προσφάτως είχαν μόνο οι υπάλληλοι.

3.3.3.2. Συναλλαγές με τους Πελάτες

Το πρώτο τμήμα του σχεδιασμού της αρχιτεκτονικής είναι ο σχεδιασμός και η μοντελοποίηση του τρόπου με τον οποίο διενεργούνται οι συναλλαγές με τους πελάτες. Οι συναλλαγές αυτές έχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως οι διαθέσιμοι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Με την εφαρμογή του CRM, κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά ενδέχεται να αλλάξουν. Για παράδειγμα, αν ο πελάτης έχει μόνο μία επιλογή για να μπορέσει να επικοινωνήσει με τον υπεύθυνο υποστήριξης πελατών και να αγοράσει ένα προϊόν ή να ενημερωθεί για κάποιο άλλο. Ο πελάτης απλώς τηλεφωνεί στον υπεύθυνο και ζητά να προμηθευτεί το προϊόν. Ο υπεύθυνος υποστήριξης πελατών ψάχνει αν το προϊόν είναι διαθέσιμο και, αν είναι διαθέσιμο, επιβεβαιώνει τη διαθεσιμότητα και την παραγγελία του πελάτη. Αν δεν είναι διαθέσιμο ενημερώνει τον πελάτη και, αν αυτός το θέλει, προσθέτει την επιθυμία του σε μια λίστα αναμονής. Αν ο πελάτης δε θέλει κάτι τέτοιο, ο υπεύθυνος υποστήριξης τον ευχαριστεί και η συναλλαγή τελειώνει. Με την εφαρμογή του CRM αλλάζει ο βασικός κανόνας σχεδιασμού των δραστηριοτήτων σαν αυτή διότι πλέον πρέπει να επιτελούνται με γνώμονα τη βελτίωση της γνώσης για τον πελάτη αλλά και την αύξηση της ικανοποίησης του. Καταρχήν, το CRM δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με την επιχείρηση όχι με έναν τρόπο όπως γίνονταν έως τώρα, αλλά με πολλούς και εκτός του τηλεφώνου τρόπους(μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, του κέντρου κλήσεων, με φάξ, κ.λ.π). με την ύπαρξη περισσότερων επιλογών επικοινωνίας, ο πελάτης είναι σίγουρα περισσότερο ικανοποιημένος επειδή μπορεί να επικοινωνία και να ενημερώνεται ευκολότερα. Επιπρόσθετα, με το CRM έχουν κατηγοριοποιηθεί οι επιθυμίες του πελάτη, οπότε ο υπεύθυνος υποστήριξης μπορεί στην περίπτωση μη διαθεσιμότητας του προϊόντος να δει τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις αντλώντας δεδομένα από την ενοποιημένη βάση δεδομένων της επιχείρησης. Αυτό βέβαια δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο υποστήριξης πελατών να διαχειρίζεται περισσότερους από έναν πελάτες, με τους οποίους οι συναλλαγές πλέον δε σταματούν όπως γίνονται με τον παραδοσιακό τρόπο. Αυτό το παράδειγμα δείχνει την ολοκλήρωση των λειτουργιών του CRM, γιατί κατά τη διάρκεια της συναλλαγής χρησιμοποιούνται μαζί το συνεργατικό και το αναλυτικό CRM

Ο νέος τρόπος συναλλαγής με τον πελάτη

Ο υπεύθυνος υποστήριξης πελατών έχει τη δυνατότητα αλλά και την ευκαιρία να προτείνει στον πελάτη τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν την επιθυμία του, να τον ενημερώσει για προϊόντα, υπηρεσίες, ή λύσεις που του ταιριάζουν, και έτσι να προκύψει ένας εξατομικευμένος τρόπος διεκπεραίωσης των συναλλαγών που ταιριάζει στον κάθε πελάτη. Έτσι, το CRM δημιουργεί αξία στον πελάτη γιατί μέσω της αυτοματοποίησης και της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών αυξάνεται θετικά η αντίληψη του για προσφερόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες. Από την πλευρά της επιχείρησης, η δημιουργία της αξίας επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης της πίστης του πελάτη και επομένως της αποδοτικότητας του αλλά και από την αύξηση της αντίληψης του εμπορικού σήματος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση μια αλυσίδας ξενοδοχείων, σε κάθε ξενοδοχείο υπάρχει ένας ή περισσότεροι υπεύθυνοι υποστήριξης πελατών, οι λεγόμενοι πράκτορες, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες όταν αυτοί θέλουν να κλείσουν δωμάτιο. Όπως συμβαίνει συνήθως, ο πελάτης καλεί στο τηλέφωνο και επικοινωνεί με τον πράκτορα ώστε να κλείσει ένα δωμάτιο. Ο πράκτορας ελέγχει την κατάσταση με τις κρατήσεις δωματίων και, αν υπάρχει κάποιο διαθέσιμο, τότε γίνεται η κράτηση σε συμφωνία με τον πελάτη. Τα δύσκολα αρχίζουν όταν δεν υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο. Ο πράκτορας έχει ως μόνη δυνατότητα να συνεννοηθεί με τον πελάτη και να τον τοποθετήσει σε μια λίστα αναμονής και να επικοινωνήσει μαζί του αν κάτι αλλάξει. Αν ο πελάτης δεν δεχθεί, τότε η «συναλλαγή» τελειώνει και ο πελάτης πιθανότατα θα επικοινωνήσει με άλλο ξενοδοχείο. Αν όμως η αλυσίδα των ξενοδοχείων λειτουργεί με πελατοκεντρικό χαρακτήρα και έχει υιοθετήσει ένα σύστημα CRM, τότε θα έχει σίγουρα διαφορετικό και βελτιωμένο τρόπο συναλλαγών. Το πρώτο σημείο βελτίωσης είναι η δυνατότητα χρήσης και εκμετάλλευσης πολλών σημείων επαφής και επικοινωνίας με τους πελάτες. Με τη χρήση του CEM μπορεί να διαχειρίζεται πολλές πηγές πληροφοριών επιπλέον του τηλεφώνου όπως η ιστοσελίδα του ξενοδοχείου στο Διαδίκτυο, φάξ, και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οπότε μπορεί να ικανοποιεί τον πελάτη επειδή αυτός επικοινωνεί και παίρνει τις πληροφορίες που χρειάζεται πιο εύκολα. Μπορεί δε να κάνει απευθείας την κράτηση του δωματίου και να έχει την ενημέρωση άμεσα για την διαθεσιμότητα δωματίων.

Σημαντικό επίσης είναι ότι, εκτός της καλύτερης επικοινωνίας, το ξενοδοχείο έχει πλέον άμεση πρόσβαση και σε άλλες πληροφορίες όπως είναι η διαθεσιμότητα δωματίων σε άλλα ξενοδοχεία της αλυσίδας αλλά κυρίως στοιχεία του προφίλ του πελάτη, οπότε ο πράκτορας μπορεί ακόμη και ενώ μιλάει με τον πελάτη στο τηλέφωνο να του προτείνει εναλλακτικές λύσεις. Σε αυτή την περίπτωση, η συναλλαγή δεν τερματίζεται γρήγορα όπως με τον παραδοσιακό τρόπο αλλά

συνεχίζεται και, αφενός υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να κλείσει επιτυχώς, αφετέρου ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι το ξενοδοχείο ξέρει τις συνήθειες του και προσπαθεί πάντα να τον ικανοποιήσει. Έτσι αυξάνεται ο βαθμός της ικανοποίησης του πελάτη και η πίστη του, οπότε δημιουργούνται μεταξύ πελάτη και επιχείρησης οι δεσμοί που οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε όλες τις περιπτώσεις, τα αντίστοιχα τμήματα που γνωρίζουν και επιτελούν αυτές τις διαδικασίες θα πρέπει, σε συνεργασία με τους συμβούλους του CRM, να τις μεταφράσουν και να τις χαρτογραφήσουν ώστε να προκύψει η βελτίωση σχετικά με τις υφιστάμενες και παράλληλα παραδοσιακές διαδικασίες. Η ανάλυση των επιχειρηματικών διεργασιών, και ιδίως αυτών που σχετίζονται άμεσα με τους πελάτες, είναι ευκολότερη αν η επιχείρηση έχει καταγεγραμμένες διαδικασίες. Αν αυτές έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα, τότε η επιχείρηση με έναν απλό συντονισμό έχει υλοποιήσει ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι του CRM. Αν δεν υπάρχουν σαφείς και καταγεγραμμένες διαδικασίες και διεργασίες, τότε για την ανάλυση και την καταγραφή τους πρέπει να τεθούν οι εξής ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα εμπλεκόμενα στις διεργασίες τμήματα και ποια τα μέλη τους;
- Οι απαραίτητες πληροφορίες διαχέονται και είναι διαθέσιμες κατά τη διάρκεια των συναλλαγών;
- Συλλέγονται τα δεδομένα για τον πελάτη από τα σημεία συναλλαγών;
- Το αποτέλεσμα κάθε διεργασίας είναι αντιληπτό;
- Οι συναλλαγές προσθέτουν αξία στον πελάτη;
- Οι διεργασίες έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα ώστε ο πελάτης να αντιλαμβάνεται ότι η συναλλαγή έχει χαρακτηριστικά που είναι διαμορφωμένα γι' αυτόν.
- Οι διεργασίες ενισχύουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να μπορεί να επιτελεί προσωποποιημένες διεργασίες εστιασμένες σε κάθε πελάτη.

Όταν σχεδιάζονται και τεκμηριώνονται οι νέες επιχειρησιακές διεργασίες, θα πρέπει να προσδιορίζεται η πολυπλοκότητα τους. Αν η επιχείρηση διαθέτει δεξιότητες ολοκλήρωσης, τότε είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα σύστημα γνώσης όπου θα υπάρχουν συγκεκριμένες όλες οι διεργασίες και διαδικασίες. Σε αυτό το σύστημα θα υπάρχουν και όλες οι αλλαγές, διορθώσεις και βελτιώσεις που έχουν προκύψει από τη μετάλλαξη σε μια πελατοκεντρική επιχείρηση. Το σύστημα αυτό μπορεί να χρησιμοποιείται για την ικανοποίηση διαφόρων πελατοκεντρικών σκοπών και στόχων. Τελικά, ο κύριος στόχος της μοντελοποίησης των διεργασιών για το CRM είναι να βελτιωθούν οι παραδοσιακές ή ατελείς διαδικασίες ώστε να προαχθούν οι προσωπικές και προσαρμοσμένες συναλλαγές και επαφές με τους πελάτες. Αν η επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει το CRM, πρέπει να εκτιμήσει το βαθμό ετοιμότητας της. Θα πρέπει να έχει έτοιμη μια λίστα

ερωτήσεων που θα αποτελεί τη λίστα ελέγχου ετοιμότητας της για την εφαρμογή του CRM. Η λίστα αυτή περιλαμβάνει τις κατάλληλες ερωτήσεις που θα επιτρέψουν στη διοίκηση της επιχείρησης να βαθμολογήσει την ετοιμότητα ως προς το CRM και, αν απαιτείται, να προβεί στις απαραίτητες διορθώσεις και βελτιώσεις.

3.3.4 Τεχνολογία CRM

Όπως φαίνεται από τα προηγούμενα, το CRM δεν είναι μόνο τεχνολογία. Αναπόφευκτα, εκτός των επιχειρησιακών θεμάτων, και η τεχνολογία θα πρέπει να εξεταστεί με την ανάλογη βαρύτητα. Το λογισμικό που θα χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη του CRM στην επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συστήματος. Προς το παρόν όμως, καμιά από τις εφαρμογές CRM δεν καλύπτει εξολοκλήρου τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού CRM. Κάποιοι διαθέτουν λύσεις που περιλαμβάνουν αρκετά από αυτά που απαιτούνται για τις ανάγκες του συστήματος αλλά όχι όλα, και το πιο πιθανό είναι ότι, για να υποστηρίξουν αυτές οι εφαρμογές απόλυτα την επιχείρηση, πρέπει να γίνει αρκετή προσαρμογή, ολοκλήρωση, και παραμετροποίηση. Αν κάποιος από τους προμηθευτές πει ότι μπορεί να καλύψει όλες τις διεργασίες με τον τρόπο που οριοθετεί το CRM και οι στόχοι της επιχείρησης, τότε μάλλον αυτός πρέπει να αποκλειστεί ως υποψήφιος για την υλοποίηση της εφαρμογής. Η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιήσει την επιθυμητή λύση εξαρτάται μάλλον από το μέγεθος της εταιρίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο εύκολο είναι να βρεθεί ένα λογισμικό, προφανώς μεγάλου κόστους, που με τη σχετική παραμετροποίηση μπορεί να υποστηρίξει το σύστημα του CRM. Η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιήσει την επιθυμητή λύση εξαρτάται μάλλον από το μέγεθος της εταιρίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο εύκολο είναι να βρεθεί ένα λογισμικό, προφανώς μεγάλου κόστους, που με τη σχετική παραμετροποίηση μπορεί να υποστηρίξει το σύστημα του CRM. Η επιλογή του λογισμικού και του προμηθευτή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή του CRM. Τι σημαίνει όμως επιλογή λογισμικού και προμηθευτή; Συνήθως οι αρμόδιοι των επιχειρήσεων έρχονται σε επαφή με τους προμηθευτές, βλέπουν παρουσιάσεις των προϊόντων τους, και δέχονται από αυτούς τις αντίστοιχες προσφορές. Πως όμως η επιχείρηση θα είναι σίγουρη ότι τόσο το προτεινόμενο λογισμικό αλλά και ο προμηθευτής μπορούν να φτιάξουν το πρόγραμμα ώστε να έχει αυτό τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει απόλυτα το CRM που έχει σχεδιάσει η επιχείρηση; Αν η αξιολόγηση του λογισμικού αλλά και του προμηθευτή δε γίνει με σωστό και συστηματικό τρόπο, οι πιθανότητες να προκύψει ένα μέτριο λογισμικό που δε θα καλύπτει στον επιθυμητό βαθμό τις ανάγκες της επιχείρησης είναι σαφώς μεγάλες. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας με το σωστό τρόπο μέσω της ακριβούς υλοποίησης και παραμετροποίησης από έναν έμπειρο προμηθευτή έχει σαφώς

τις πιθανότητες με το μέρος της για την επιτυχή υλοποίηση του συστήματος CRM. Οι επιχειρήσεις έχουν ήδη μπει στο χώρο των συστημάτων ERP και έχουν βιώσει όλα τα προβλήματα μέχρι να προσαρμοστούν σε αυτά (αλλαγές διαδικασιών, εξοικείωση με την τεχνολογία καλλαγές). Παράλληλα, φαίνεται ότι υπάρχει μια δυσκολία στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όπως αυτές που εφαρμόζονται για την υποστήριξη των λειτουργιών του CRM. Η τεχνολογία είναι εύκολο να αποκτηθεί αλλά η δυσκολία που εμφανίζεται έγκειται στην επιλογή των χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων της τεχνολογίας που πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι διάφορες λύσεις CRM αποτελούν αυτό που λέγεται εφαρμογές πρώτης γραμμής και ουσιαστικά, υποστηρίζουν λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη διάδοση του Διαδικτύου, μεγάλης κλίμακας εφαρμογές συλλογής, αποθήκευσης, και ανάλυσης δεδομένων προστίθενται στο μίγμα των εφαρμογών αυτών προσφέροντας τη δυνατότητα συλλογής, επεξεργασίας, και ανάλυσης των διαφόρων στοιχείων των πελατών. Επίσης, το Διαδίκτυο άλλαξε τον τρόπο λειτουργίας των παραδοσιακών διεργασιών, με κλασικότερο παράδειγμα τις πωλήσεις που πλέον γίνονται και με άλλους τρόπους (π.χ online πωλήσεις), διευκόλυνε τους μηχανισμούς της επικοινωνίας (π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), και κατ' επέκταση επέβαλε τη δημιουργία μιας εξελιγμένης βάσης δεδομένων των πελατών. Οι «νέες» λειτουργίες απαιτούν τη συλλογή και την οργανωμένη αποθήκευση των δεδομένων και την πλήρη ανάλυση τους για τον προσδιορισμό των τάσεων και των αλλαγών που συμβαίνουν ή προβλέπεται ότι θα συμβούν σε διάφορα στοιχεία όπως ψυχογραφικά, δημογραφικά, ευκαιρίες πωλήσεων, προβλέψεις, κλπ. Αν η επιχείρηση είναι έτοιμη να υιοθετήσει το CRM, έχει διευκρινίσει τους εταιρικούς στόχους, έχει κατανοήσει την επίδραση που θα έχει αυτή η υιοθέτηση στις επιχειρησιακές διεργασίες και πως θα διαχειριστεί την αλλαγή, τότε πιθανότατα είναι σε θέση να αξιολογήσει ένα λογισμικό που θα χρησιμοποιήσει.

3.3.4.1. Τεχνολογία & Δομικές Μονάδες του Λογισμικού CRM

Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM είναι μία δυναμική δραστηριότητα. Δεδομένου ότι ένα κομμάτι ολοκληρώνεται και το επόμενο αρχίζει, ενισχύοντας κατά προτίμηση το πρώτο, οι κύριες δομικές μονάδες μέσα σε ένα λογισμικό CRM αποτελούνται από:

- Technology-assisted selling
- Technology-driven support
- Product configuration
- Marketing automation

- Database marketing Technology-assisted selling (TAS).

Αφορά στην αυτοματοποίηση πωλήσεων, δηλαδή στη βασική διαχείριση επαφών, στις αλληλεπιδράσεις αντικειμένων σε όλη τη διαδρομή της πώλησης και στην παροχή κάποιου επιπέδου μέτρησης απόδοσης και ανάλυσης πελατών. Το TAS θεωρείτε συχνά πως παρέχει γρήγορο κέρδος για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι επιτρέπει στους manager να συγκεντρώνουν διαφορετικές δυνάμεις πωλήσεων που ειδάλλως θα ενεργούσαν ανεξάρτητα. Η καρδιά οποιουδήποτε συστήματος TAS πρέπει να είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων που συμμετέχουν στη διαδικασία πώλησης. Αυτό παρέχει μία ενιαία άποψη όλων των δραστηριοτήτων.

Technology-driven support:

Οι πελάτες προσεγγίζονται με πολλούς τρόπους από μία εταιρία και καθένας από αυτούς μπορεί να μετατραπεί είτε σε πώληση είτε σε χτίσιμο σχέσης, από μία ευκαιρία πώλησης. Ένα καλό προϊόν υποστήριξης θα ενσωματώσει τις αλληλεπιδράσεις από τις ακόλουθες πηγές :

- Επιστολές, γράμματα, έντυπα
- Τηλέφωνο
- FAX
- E-mail
- Internet
- Palm pilot, WAP phone Contact centers.

Το παραδοσιακό τηλεφωνικό κέντρο έχει εξελιχθεί σε κέντρο επαφών, το οποίο χειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις πελατών μέσω όλων των συσκευών που περιγράψαμε παραπάνω. Αυτό δεν είναι εύκολη διαδικασία. Πως παραδείγματος χάριν, ένα τηλεφωνικό κέντρο επαφών δίνει προτεραιότητα σε ένα τηλεφώνημα (που απαιτεί άμεση απάντηση) αντί σε ένα ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από έναν πρώτης τάξεως πελάτη που αναμένει άμεση απάντηση; Κάθε μία από αυτές τις τεχνολογίες εξελίσσεται γρήγορα, και οι εταιρείες που αναπτύσσουν τις ικανότητες κλήσης πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα καταφέρνουν στην πολυδιαυλική διοικητική λειτουργία πελατών. Στους όρους φωνής, τεχνολογίες όπως η ολοκλήρωση τηλεφωνίας υπολογιστών (CTI) είναι τώρα ώριμες και τα κέντρα κλήσης που χρησιμοποιούν CTI έχουν αναπτύξει περίπλοκες μεθόδους.

Σκεπτόμενοι στρατηγικά, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δει το CTI ως αναπόφευκτο μέρος του CRM, δεδομένου ότι παρέχει το τεχνικό υπόστρωμα στο οποίο η πελατοκεντρική υπηρεσία που βασίζεται στο τηλέφωνο γίνεται μία πραγματικότητα. Άλλες περιοχές, όπως η διαχείριση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προκύπτουν γρήγορα, και οι διάφοροι προμηθευτές έχουν αναπτύξει

τα αυτοματοποιημένα συστήματα απάντησης που προσδιορίζουν τις βασικές λέξεις σε ένα μήνυμα, ψάχνουν μία βάση δεδομένων και προτείνουν ένα κατάλογο λύσεων που ταξινομούνται κατά σειρά. Όλο και περισσότερο με την τεχνολογία voice over IP, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να διευθύνουν τις συνομιλίες με τους πελάτες ενώ θα είναι σε ανοικτή γραμμή με το WEB.

Field service:

Το κλειδί για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων Field service είναι η κατανομή των πόρων σε συνοχή με την ιστορικότητα των πελατών. Το λογισμικό υποστήριξης πρέπει να περιλαμβάνει ένα καθορισμένο περιεκτικό σύστημα για τη διαχείριση προβλημάτων και λύσεων, που επιτρέπει στο κέντρο κλήσης να ενημερώνει τους πελάτες για τη συναφή ενέργεια, όπου απαιτείται. Τέτοια συστήματα είναι απαραίτητο να αλληλεπιδράσουν με το service-level agreement, έτσι ώστε να παρασχεθεί το σωστό επίπεδο υπηρεσίας. Τα συστήματα ελέγχου πρέπει να είναι σε ισχύ, έτσι ώστε οι διευθυντές να μπορούν να δουν την αποτελεσματικότητα τις υπηρεσίας και να υποστηρίζουν κάθε ανάγκη. Φυσικά, η κεντρική ολοκλήρωση κλήσης είναι κρίσιμη. “

Web self-service:

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την αυτοεξυπηρέτηση ως τρόπο για άμεση επαφή με τους πελάτες και για αύξηση της αποτελεσματικότητας. Αυτό έρχεται με διάφορες μορφές, η απλούστερη των οποίων δίνει τις απαντήσεις στις συχνές ερωτήσεις (FAQ). Τα περιπλοκότερα συστήματα αναλύουν τις ερωτήσεις μέσα σε μία βάση γνώσεων και επιδιώκουν τις πιθανές απαντήσεις έξυπνα. Σε κάθε περίπτωση, τα συστήματα πρέπει να ενημερωθούν συνεχώς για τα νέα προβλήματα και τις αποκρίσεις που προκύπτουν.

Product configuration:

Ένα βασικό μέρος για κάλλιστη διαχείριση πελατών είναι οι πληροφορίες προϊόντων. Τα απλά προϊόντα απαιτούν κατάλογο, είτε σε έντυπη μορφή είτε στο Web. Τα σύνθετα προϊόντα, από την άλλη, απαιτούν τη διαμόρφωση. Στις επιχειρήσεις B2C, ένα καλό παράδειγμα της διαμόρφωσης είναι το αυτοκίνητο, για το οποίο οι χρήστες έχουν τις πολυάριθμες επιλογές για το χρώμα και τα εξαρτήματα. Στις B2B, η αγορά ενός PC περιλαμβάνει διάφορες αποφάσεις για την ταχύτητα επεξεργαστών, τη μνήμη κ.α. Η αυτοματοποιημένη διαμόρφωση προϊόντων επιτρέπει στους

πελάτες ή στο προσωπικό να ελέγξουν αν οι διάφορες διαμορφώσεις είναι δυνατές και, κάτι εξίσου σημαντικό, διαθέσιμες στο απόθεμα. Υπό τη μορφή αυτή, δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τις προσφορές στις διαφορετικές κατηγορίες πελάτη και να αποτελούν μέρος της διαδικασίας στην αλυσίδα ανεφοδιασμού- συγκεκριμένα στο ταίριασμα της κατασκευής και στις προβλέψεις απαίτησης πωλήσεων.

Marketing automation:

Γενικά, η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ έχει τις ρίζες της στο μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων. Σήμερα, το μάρκετινγκ έχει γίνει μία ευρύτερη επιστήμη, αλλά όλα τα συστήματα μάρκετινγκ έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, με το ίδιο ιδανικό: κατανόηση των πελατών σε μεμονωμένη βάση. Η επίτευξη του είναι εξαιρετικά δύσκολη, αλλά το λογισμικό μπορεί να προχωρήσει αρκετά προς την ενίσχυση της διαδικασίας. Το βασικό λογισμικό αυτοματοποίησης μάρκετινγκ πρέπει να παρέχει μέσα που να αξιοποιούν τη βάση πελατών, σύμφωνα με τη γεωγραφία και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, και στη συνέχεια να συγκρίνουν εκείνες τις πληροφορίες σε σχέση με τα στοιχεία πωλήσεων. Αυτό παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη να βλέπει ομάδες πελατών σύμφωνα με τις αγοραστικές τους προτιμήσεις. Από εδώ, η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ πρέπει να επιτρέψει στο χρήστη να ελέγξει και να τροποποιήσει τις εκστρατείες μάρκετινγκ στα πολλαπλά κανάλια.

Database Marketing:

Το Database Marketing στηρίζεται στη λειτουργία της αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ με στόχο τη χρήση τεχνικών όπως predictive modelling, visualisation and regression analysis. Αυτές είναι ιδιαίτερα δύσκολες και περίπλοκες στατιστικές τεχνικές, που χρησιμοποιούνται συνήθως από τους εμπορικούς διευθυντές με μια βαθιά κατανόηση για τις διαδικασίες μάρκετινγκ, εφαρμόσιμες στις δραστηριότητες της επιχείρησης τους [Αλεξίου, κ.ά. 2005].

3.3.4.2. Επιλογή Λογισμικού CRM

Στο σημείο αυτό, τίθεται το ερώτημα τι είναι αυτό που θα πρέπει μια επιχείρηση να προσέξει ώστε να κάνει την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού CRM. Το ερώτημα είναι κρίσιμο γιατί οι επιχειρήσεις δεν έχουν τα περιθώρια να δοκιμάσουν όλες τις επιλογές. Η εφαρμογή του CRM αποτελεί το τεχνολογικό εργαλείο που θα υποστηρίξει την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Όπως φαίνεται και από τα προηγούμενα, η εφαρμογή αυτή θα πρέπει να γίνει με τον κατάλληλο σχεδιασμό ο οποίος θα επιτρέπει στην τεχνολογία να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτού

του στρατηγικού εργαλείου. Σήμερα, υπάρχουν αρκετά πακέτα λογισμικού που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων και απαιτήσεων επιχειρήσεων οποιουδήποτε μεγέθους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, βέβαια, δε θα μπορούσαν αν μην αποτελούν στόχο, μόνο που οι προμηθευτές είναι διαφορετικοί σε σχέση με αυτούς που ασχολούνται με μεσαία και μεγάλα μεγέθη επιχειρήσεων. Ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων το λογισμικό έχει και τις ανάλογες δυνατότητες. Σε μεγάλες επιχειρήσεις το λογισμικό εμπεριέχει δυνατότητες σε βάθος που ουσιαστικά αυξάνουν το κόστος απόκτησης του σε επίπεδα απολύτως απαγορευτικό για μια μεσαία ή μικρομεσαία επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση, όπου το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό οι εφαρμογές περιλαμβάνουν ολοκληρωμένα πακέτα όπως είναι και τα μεγαλύτερα αλλά δεν έχουν το «βάθος» τους. Η επιλογή του λογισμικού και η διαμόρφωση από την επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική, αν δεν γίνει με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, η προμήθεια και η εγκατάσταση του εμπεριέχει κάποιους κινδύνους, όπως οι εξής:

- Αν το λογισμικό δεν μπορεί να καλύψει τους στόχους του CRM, υπάρχει να δαπανηθούν χρήματα στην υλοποίηση λειτουργιών χαμηλότερης προτεραιότητας.
- Να επαναληφθούν εργασίες που έχουν ήδη γίνει για να καλυφθούν οι απαιτήσεις με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.
- Αν κάποιες από τις επιχειρησιακές διεργασίες πρέπει αναγκαστικά να προσαρμοστούν στις αντίστοιχες λειτουργίες του λογισμικού, τότε διακινδυνεύεται η υιοθέτηση του CRM από την επιχείρηση οπότε είναι πιθανή η απώλεια της ωφέλειας από την εφαρμογή του CRM. Οι δυνατότητες του λογισμικού που θα επιλέγει εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσδιορίζει τις επιχειρησιακές απαιτήσεις του CRM. Από τις απαιτήσεις της επιχείρησης προσδιορίζονται οι αντίστοιχες λειτουργίες που απαιτούνται για να τις ικανοποιήσουν. Ουσιαστικά, οι απαιτήσεις καθορίζουν το «τι» πρέπει να γίνει και οι λειτουργίες το «πως» αυτό γίνεται. Ο καλύτερος τρόπος είναι να γίνει μια καταγραφή των επιχειρησιακών διεργασιών για την εφαρμογή του CRM. Με την καταγραφή, θα προκύψει ο ακριβής προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών. Κάθε λειτουργία θα πρέπει να δείχνει στην αντίστοιχη διεργασία. Από αυτές τις κύριες λειτουργίες πρέπει να αποφασιστεί ποιες θα εξυπηρετηθούν από την τεχνολογία. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών θα πρέπει να αποφασιστεί ποιες θα εξυπηρετηθούν από την τεχνολογία. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών θα πρέπει να γίνεται καταρχήν από τους συμβούλους του CRM οι οποίοι σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης θα φέρουν σε πέρας αυτό το πολύ δύσκολο αλλά σημαντικό τμήμα της υλοποίησης. Η πείρα του προμηθευτή είναι σημαντική για την επιτυχή διεκπεραίωση της καταγραφής των

επιχειρησιακών διεργασιών. Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός του καταλληλότερου λογισμικού που μπορεί να εκπληρώσει τις επιθυμητές λειτουργίες. Οι διαθέσιμες λύσεις είναι αρκετές και η εύρεση τους μπορεί να γίνει μέσω:

- Συνεδρίων & παρουσιάσεων σχετικά με το CRM.
- Μελετών σχετικών με το CRM από αντίστοιχες εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.
- Συνεργασίας με εταιρίες συμβούλων που ειδικεύονται στο CRM, με την απαραίτητη προσοχή επειδή μπορεί αυτές οι εταιρίες να είναι πολύ κοντά με κάποιους προμηθευτές.
- Επιχειρηματικών περιοδικών και δημοσιεύσεων που περιλαμβάνουν παρουσιάσεις προϊόντων.
- Σεμιναρίων που πραγματοποιούνται από τους προμηθευτές.
- Το Διαδίκτυο, όπου υπάρχουν πολλές τοποθεσίες Ιστού σχετικά με το CRM. Από την έρευνα που θα κάνει η επιχείρηση, θα δει ότι υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες λύσεις εφαρμογών CRM. Πιθανότατα όμως, κάποιες από αυτές δε διαθέτουν όλες τις λειτουργίες ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν τις επιχειρησιακές ανάγκες. Αν από τις διαθέσιμες λύσεις αφαιρεθούν αυτές που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης, θα προκύψει μια περιορισμένη λίστα εφαρμογών CRM. Οι εφαρμογές αυτές είναι στην πλειονότητα τους προσαρμόσιμες. Έτσι, κάποιες από αυτές πιθανόν μπορούν να καλύψουν με επιπλέον προσαρμογή τις ανάγκες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτόν, πρέπει να εξεταστεί η ευελιξία των εφαρμογών στην προσαρμογή. Οι επιχειρήσεις, έχοντας δει παρόμοια θέματα κατά την υλοποίηση εφαρμογών ERP, αντιμετωπίζουν τα ίδια διλήμματα και με τις εφαρμογές CRM.

Τα θέματα είναι:

- Αν προκειμένου να εξυπηρετηθούν κάποιες επιχειρησιακές ανάγκες από την εφαρμογή πρέπει να γίνει και η αντίστοιχη προσαρμογή, το αποτέλεσμα θα είναι το επιθυμητό;
- Η εφαρμογή, μετά την ενσωμάτωση των υπό- τμημάτων που έχουν προκύψει από την προσαρμογή, παραμένει λειτουργική και ποιος ο βαθμός χρηστικότητας της;
- Πόσο θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας των χρηστών για να μπορούν να χρησιμοποιούν την εφαρμογή; Οι εφαρμογές αυτές διαθέτουν τις απαραίτητες δυνατότητες, αλλά είναι σίγουρο ότι σε κάθε εφαρμογή οι λειτουργίες γίνονται με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα μια εφαρμογή διαθέτει συγκεκριμένους αλγόριθμους που όμως δεν είναι επαρκείς, με αποτέλεσμα να μην μπορούν πραγματικά να ανταποκριθούν στις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Για κάθε μια από αυτές τις εφαρμογές, πρέπει να γίνει ανάλυση με σκοπό τη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών τους. Μπορεί οι επιλεγμένες εφαρμογές να έχουν τα απαραίτητα υποσυστήματα για να υποστηρίξουν τις διεργασίες της

επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να διαθέτουν και τις κατάλληλες τεχνικές προδιαγραφές ώστε να μπορούν αν ενσωματωθούν απόλυτα στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή. Συνοπτικά, τα απαραίτητα χαρακτηριστικά μιας εφαρμογής που πρέπει να εξεταστούν είναι:

- Συνδεσιμότητα και ολοκλήρωση: Η εφαρμογή πρέπει να λειτουργεί στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ταχύτητα διεργασιών: Το σύνολο των πράξεων που θα εκτελούνται με την εφαρμογή πρέπει να γίνεται γρήγορα ώστε να προκύπτουν τα αναμενόμενα οφέλη. Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο πρέπει να γίνεται χωρίς καθυστερήσεις.
- Κανόνες ασφαλείας: Η εφαρμογή πρέπει να πληροί τους προκαθορισμένους κανόνες ασφαλείας, όπως είναι η κρυπτογράφηση και η ασφάλεια των δεδομένων και τα δικαιώματα των χρηστών, με κωδικούς πρόσβασης και δυνατότητα περιορισμού της πρόσβασης σε χρήστες εκτός της επιχείρησης, όπως είναι προμηθευτές ή κάποιοι από τους πελάτες.
- Χρηστικότητα: Οι χρήστες να μπορούν απρόσκοπτα και με εύκολο τρόπο να διεκπεραιώνουν τις διάφορες διεργασίες. □ρ
- Διαθεσιμότητα: Η εφαρμογή θα πρέπει να είναι διαθέσιμη απρόσκοπτα ανάλογα με τις ανάγκες. Για παράδειγμα η τοποθεσία Ιστού της επιχείρησης για τους προμηθευτές ή τους πελάτες της πρέπει να είναι 24 ώρες τι εικοσιτετράωρο. Η εφαρμογή στις θέσεις εργασίας πρέπει να είναι διαθέσιμη τουλάχιστον τις ώρες εργασίας ή και συνέχεια αν αυτό απαιτείται. Επίσης, σε περίπτωση προβλήματος ο χρόνος ανάκαμψης να είναι αποδεκτά μικρός.

3.3.4.3 Επιλογή Προμηθευτή

Όλοι ξέρουν ότι η πείρα και αποτελεσματικότητα των διαφόρων προμηθευτών κυμαίνεται σε όλα τα επίπεδα, από χαμηλού έως υψηλού βαθμού. Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αποσαφηνίσει επακριβώς τη λειτουργικότητα του CRM, θα καταλήξει σε μια λίστα προμηθευτών που μπορούν να προσφέρουν και να υλοποιήσουν την κατάλληλη λύση. Πως όμως θα αξιολογηθούν αυτοί οι προμηθευτές ώστε να προκύψει ο κατάλληλος για το έργο; Κάθε προμηθευτής έχει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του που πρέπει να προσδιοριστούν και να εκτιμηθούν από την επιχείρηση. Για την αξιολόγηση των προμηθευτών, η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει μια λίστα παραγόντων αξιολόγησης.

Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

Πείρα και επιδεξιότητα του προμηθευτή

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του λογισμικού CRM που προσφέρει ο προμηθευτής; ο προμηθευτής μπορεί να δώσει μια καλή περιγραφή για κάθε λειτουργική μονάδα που περιλαμβάνει στο πακέτο καθώς και τη λειτουργία του. Έτσι, μπορεί να διαπιστωθεί το κατά πόσο η κάθε εφαρμογή μπορεί να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο προμηθευτής μπορεί να προσφέρει κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητες όπως το κέντρο κλήσεων, χωρίς όμως να παρέχει και όλη τη λειτουργικότητα που απαιτεί ώστε τα δεδομένα του κέντρου κλήσεων να αξιοποιούνται για τις ανάγκες της επιχείρησης σχετικά με το CRM. Σε αυτό το σημείο, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να κρίνει αν ο προμηθευτής είναι ικανός να προσφέρει ένα λογισμικό CRM που θα ανταποκρίνεται στους στόχους και της ανάγκης της. Επιπρόσθετα, σημαντική είναι και η ύπαρξη πείρας του προμηθευτή από υλοποιήσεις CRM σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αν ο προμηθευτής έχει εμπειρία σε συγγενείς εταιρίες τότε έχει τις προϋποθέσεις για μια επιτυχή υλοποίηση του συστήματος.

Εξοικείωση του προμηθευτή με υλοποιήσεις CRM

Η επιχείρηση πρέπει να ξεχωρίσει τους προμηθευτές που δεν έχουν κατανοήσει πλήρως τι σημαίνει υλοποίηση CRM από αυτούς που ξέρουν ότι μια υλοποίηση CRM από αυτούς που ξέρουν ότι μια υλοποίηση CRM δεν αποτελεί απλώς ένα λογισμικό αλλά μια επιχειρησιακή στρατηγική. Είναι σίγουρο ότι, αν ο προμηθευτής δεν έχει εμπεδώσει τη θεωρία και τις αξίες του CRM, δεν θα μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες της επιχείρησης για το CRM και τότε θα υλοποιήσει απλώς ένα πακέτο λογισμικού που έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει.

Τεχνολογική εφεκτικότητα.

Ο προμηθευτής πρέπει να έχει την ικανότητα να «συνδέσει» το λογισμικό CRM που προσφέρει με τα υπάρχοντα συστήματα καθώς και με τη συνολική τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης. Ένα σημαντικό θέμα αυτής της σύνδεσης είναι να διαθέτει το λογισμικό του προμηθευτή τα κατάλληλα «εργαλεία» και διεργασίες ώστε να μπορεί να ενσωματώσει και να διαχειριστεί δεδομένα από υπάρχουσες στην επιχείρηση εφαρμογές. Επίσης, πρέπει να εξεταστούν και οι υπάρχοντες περιορισμοί στη χωρητικότητα των δεδομένων αλλά και οι δυνατότητες ανάλυσης και παραγωγής αναφορών που διαθέτει το εν λόγω σύστημα. Ικανότητα υλοποίησης Εδώ προσδιορίζεται ο βαθμός ικανότητας του προμηθευτή σχετικά με την ανάληψη και την υλοποίηση του δύσκολου έργου της ενσωμάτωσης ενός λογισμικού CRM στη δομή και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις εξετάζεται και η πιθανότητα συνεργασίας του προμηθευτή με άλλες εταιρίες, στις οποίες αναθέτει κάποια «τμήματα» της υλοποίησης.

Υπάρχουσες εγκαταστάσεις

Ο προμηθευτής στις περισσότερες περιπτώσεις είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα έχει και κάποιες άλλες εγκαταστάσεις είτε στην Ελλάδα είτε και στο εξωτερικό, για τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να είναι ενήμερη, ακόμη και με τη μορφή συστατικών επιστολών και στοιχείων επικοινωνίας με άλλες επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει με κάποιες άλλες εταιρίες ώστε να μπορέσει να δει σε χρήση συστήματα CRM που έχει υλοποιήσει ο προμηθευτής. Στις εγκαταστάσεις σε άλλους πελάτες, η επιχείρηση μπορεί ακόμη και να δει τα τυχόν αρνητικά ή θετικά σημεία των υλοποιημένων εφαρμογών. Έτσι θα είναι σε θέση να αξιολογήσει καλύτερα των προμηθευτή.

Κόστος – ωφέλεια

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει κάποια λύση CRM εξαρτάται και από το μέγεθος της όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μπορεί να επενδύσει σε ακριβά και πλήρη προϊόντα λογισμικού. Κατά την αξιολόγηση του προμηθευτή πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των ωφελειών από την εφαρμογή του λογισμικού του, δηλαδή η σχέση μεταξύ του κόστους του λογισμικού και της υλοποίησης, αφενός, και των προσφερόμενων δυνατοτήτων από αυτό στην επιχείρηση, αφετέρου, ώστε να μπορεί να γίνει εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του. Έτσι κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ορίσει μια ομάδα από μανάτζερ με αποστολή να αξιολογήσει σωστά έναν προμηθευτή. Για την αξιολόγηση προτείνεται να χρησιμοποιείται η ακόλουθη μήτρα αξιολόγησης ως εργαλείο που θα βοηθήσει την ομάδα να καταλήξει σε μια σωστή επιλογή προμηθευτή και λογισμικού CRM.

3.3.5 Εγκατάσταση & Υλοποίηση CRM

Η φάση αυτή αφορά την εγκατάσταση και την υλοποίηση της εφαρμογής CRM. Η εγκατάσταση αποτελείται κατ' αρχήν από την τοποθέτηση της βασικής εφαρμογής στον εξυπηρετητή που θα αναλάβει την εκτέλεση όσων θα συμβαίνουν στο σύστημα και τη σύνδεση με τη βάση δεδομένων. Η υλοποίηση αφορά την παραμετροποίηση της εφαρμογής CRM αναλόγως των απαιτήσεων της επιχείρησης. Στην πλειονότητα τους, οι περιπτώσεις λογισμικών CRM δεν απαιτούν προγραμματισμό για την εξ αρχής δημιουργία της εφαρμογής, αλλά ουσιαστικά είναι έτοιμες εφαρμογές που παραμετροποιούνται αναλόγως των αναγκών και του χαρακτήρα της επιχείρησης. Πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις όπου η απλή παραμετροποίηση της εφαρμογής δεν αρκεί για να προσαρμοστεί πλήρως αυτή στις απαιτήσεις της

επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση τέτοιων πτώσεων αναπόφευκτα γράφεται κώδικας, δηλαδή οι σύμβουλοι του έργου προγραμματίζοντας συμπληρώνουν την παραμετροποίηση ώστε να πλησιάσουν στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Αυτό σημαίνει ότι οι σύμβουλοι που πρέπει να είναι και προγραμματιστές θα δημιουργήσουν νέα τμήματα στο εσωτερικό της εφαρμογής CRM για την κάλυψη των ιδιαίτερων αυτών περιπτώσεων. Σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται και η δημιουργία της κατάλληλης βάσης δεδομένων, σύμφωνα με τα κριτήρια που τίθεται από την εφαρμογή, την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης καθώς και την υπάρχουσα βάση δεδομένων της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση επιβάλλεται γιατί αν γίνει σωστά τότε θα δώσει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να ξέρουν ανά πάσα στιγμή ποιοί είναι οι πελάτες και ποιά τα χαρακτηριστικά τους, αλλά και τη δυνατότητα πρόβλεψης διαφόρων παραμέτρων που περιγράφουν την αγορά, τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους, κλπ. Στην αρχή του έργου πρέπει να καθοριστούν οι ομάδες έργου και τα βήματα με τα οποία θα γίνει η υλοποίηση του CRM, δηλαδή οι δραστηριότητες και ο τρόπος με τον οποίο θα διεκπεραιωθούν, καθώς επίσης και η ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διεργασιών στην εφαρμογή CRM.

3.3.5.1 Ομάδες Έργου

Σε ένα τέτοιο που χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα, όπως αυτό του CRM, αναπόφευκτα όσοι απασχοληθούν και θα εργαστούν για την εκτέλεση του δεν είναι άνθρωποι μόνο από την πλευρά του προμηθευτή όπως είναι οι σύμβουλοι, ο διαχειριστής του έργου ή οι προγραμματιστές αλλά, στις διάφορες φάσεις του έργου, θα εμπλακούν και κάποιοι από τα στελέχη της επιχείρησης τόσο από το IT όσο και από τα υπόλοιπα τμήματα της. Ο βαθμός εμπλοκής των στελεχών της επιχείρησης στις διάφορες διεργασίες ποικίλοι ανάλογα με τη φάση του έργου. Μεγάλη συμμετοχή των στελεχών της επιχείρησης απαιτείται σε φάσεις όπως της καταγραφής των επιχειρησιακών λειτουργιών ή των δοκιμών και της εκπαίδευσης, ενώ μικρή συμμετοχή έχουν σε φάσεις όπως της προσαρμογής που κατά κύριο λόγο επιτελείται από τους προγραμματιστές του προμηθευτή. Εκτός των άλλων, επειδή ένα έργο CRM δεν είναι απλή υπόθεση απαιτεί την προσοχή και την ικανότητα των στελεχών της επιχείρησης. Αυτό γιατί τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων, και κυρίως του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, με το CRM επενδύουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους. Τα ανώτερα στελέχη επιθυμούν να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό εργαλείο, οπότε είναι αναμενόμενο να ζητούν από την επιχείρηση να διαμορφώσει τις αντίστοιχες πολιτικές CRM και να δημιουργήσει τους αντίστοιχους ρόλους. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι ρόλοι που απαιτούνται για την ομάδα έργου μπορεί να υπάρχουν ενώ σε κάποιες άλλες πρέπει να

προσδιοριστούν ώστε να δημιουργηθεί η ομάδα έργου CRM. Οι βασικοί ρόλοι σε ένα τέτοιο έργο είναι:

1. Υποστηρικτής του έργου: Αυτός ή αυτοί που θα υποστηρίζουν με κάθε τρόπο το έργο, θα έχουν ως κύριο ρόλο τους να προσδιορίσουν το όραμα, να διασαφηνίσουν και να διασώσουν τους επιμέρους αντικειμενικούς στόχους στο εσωτερικό της επιχείρησης, και σε τελική ανάλυση θα αποτελέσουν τους «ηγέτες» του έργου. Συνήθως οι υποστηρικτές είναι αυτοί που χρηματοδοτούν το έργο.
2. Ανώτερη επιτροπή διαχείρισης του έργου: πρόκειται για την επιτροπή που θέτει τις προδιαγραφές, τις προτεραιότητες για την υλοποίηση, τις βελτιώσεις, και αλλαγές. Όλα αυτά καταγράφονται ώστε να μπορούν να ελέγχονται τόσο κατά τη διάρκεια του έργου όσο και στο τέλος. Βασικός ρόλος της επιτροπής είναι να παρακολουθεί την εξέλιξη του έργου. Την επιτροπή απαρτίζουν άτομα από το ανώτερα διοικητικά κλιμάκια της επιχείρησης αλλά και από τον προμηθευτή.
3. Διαχειριστής έργου: είναι αυτός που διοικεί και διαχειρίζεται το έργο σε όλη του την εξέλιξη. Συμμετέχει στην ανώτερη επιτροπή και υπαγορεύει τις δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν για την υλοποίηση του CRM. Ο διαχειριστής έργου είναι αυτός που παρακολουθεί καθημερινά την υλοποίηση του έργου, προλαβαίνει προβλήματα και καταστάσεις, και ενημερώνει την ανώτερη επιτροπή για τα τεκταινόμενα στο έργο.
4. Τεχνικός υπεύθυνος: Ο άνθρωπος αυτός είναι εκείνος που αναλύει τεχνικά τις επιμέρους δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν κατά τη διάρκεια του έργου. Θα πρέπει να συμμετέχει στον αρχικό προσδιορισμό της τεχνολογίας και να επιλέγει τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν τις επιμέρους ομάδες ανάπτυξης και υλοποίησης.
5. Ομάδα ανάπτυξης βάσης δεδομένων: Η ομάδα αυτή αποτελείται από ένα υπεύθυνο και κάποιον ή κάποιους προγραμματιστές βάσεων δεδομένων. Αυτοί, σε συνεργασία με τον τεχνικό υπεύθυνο, αλλά και με το IT της επιχείρησης, καθορίζουν τα όσα πρέπει να γίνουν αναφορικά με τη βάση από την οποία θα γίνονται διαθέσιμα και προσπελάσιμα τα απαραίτητα δεδομένα για τη λειτουργία του CRM.
6. Ομάδα ανάπτυξης εφαρμογής CRM: Η ομάδα αυτή θα έχει έναν υπεύθυνο και κάποιους προγραμματιστές. Η σύνθεση της ομάδας αυτή στην πλειονότητα των περιπτώσεων αποτελείται από στελέχη του προμηθευτή και η κύρια αρμοδιότητα της σε ένα τέτοιο έργο είναι η υλοποίηση της κεντρικής εφαρμογής του CRM. Στην ομάδα αυτή συνήθως περιλαμβάνονται και κάποιοι εξειδικευμένοι άνθρωποι που γνωρίζουν συγκεκριμένες περιοχές του CRM τις οποίες και θα κληθούν να υλοποιήσουν.

7. Ομάδα δοκιμής: οι άνθρωποι που αποτελούν την ομάδα αυτή προέρχονται και από το προμηθευτή και από την επιχείρηση και ο βασικός τους στόχος είναι ο δοκιμαστικός έλεγχος των παραδοτέων της εφαρμογής CRM, και η ανάδειξη τυχόν προβλημάτων και διαφορών από τις αρχικές προδιαγραφές. Στην περίπτωση που υπάρχουν τέτοιες αποκλίσεις, επανεξετάζονται κάθε μια από αυτές, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, και τα παραδοτέα επανελέγχονται. Αυτό γίνεται έως ότου τα παραδοτέα πάρουν την τελική και αποδεκτή τους μορφή.

Η ύπαρξη αυτών των ομάδων που έχουν σαφείς και προκαθορισμένους ρόλους είναι απαραίτητη γιατί, όπως ανάλογα συμβαίνει και στις υλοποιήσεις εφαρμογών ERP ή Διαχείρισης Εφοδιαστικής Ανάλυσης, το CRM δεν είναι μια απλή, αλλά μια σύνθετη εφαρμογή με σκοπό να εξυπηρετήσει τους επιχειρησιακούς στόχους, και περιλαμβάνει την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διεργασιών με την τεχνολογία. Η ύπαρξη αυτών των ομάδων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχή δημιουργία του CRM.

3.3.5.2 Προϋποθέσεις Υλοποίησης Στρατηγικής CRM

Η σωστή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για τις περισσότερες εταιρίες. Πολλές επιχειρήσεις, όπως αυτές της λιανικής, είναι ανίκανες να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες που μπορούν, σπάνια έχουν μια ακριβή εκτίμηση για το ποιοι είναι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν οι πιο κερδοφόροι. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για πια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε. (Αλεξίου, 2005). Μια επιχείρηση πριν από την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει: Πρώτα απ'όλα, να καταγράψει τις απαιτήσεις της επιχείρησης, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων, τους τομείς που αυτές αφορούν, τους πωλητές και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της επιχείρησης. Ακόμη πρέπει να ληφθούν υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί καθώς και οι οικονομικές απαιτήσεις. Δεύτερον, να ελέγξει ποιες προσαρμογές χρειάζονται στη νοοτροπία της επιχείρησης. Η επιτυχία του CRM εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η επιχείρηση θα προσαρμοστεί στη νοοτροπία που απαιτείται. Ο πελάτης πρέπει να λαμβάνει προσωποποιημένες προς αυτόν υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται απαραίτητως από ένα συγκεκριμένο στέλεχος της επιχείρησης. Με την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM παύει να έχει ουσιαστικό νόημα η έκφραση «ο πελάτης μου», καθώς οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη. Τρίτον, να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του

και να επισημάνει τις συνέπειες της μη αλλαγής. Κάτι τέτοιο μπορεί να το πετύχει με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, με εκπαιδευτικά σεμινάρια, παρέχοντας κίνητρα και επιβραβεύοντας αυτούς που πρωτοστατούν, ακούγοντας τους προβληματισμούς των εργαζομένων και έχοντας ανοχή στα αρχικά παράπονα τους. Τέταρτον, να υπάρχει καλή προετοιμασία. Η επιτυχημένη εγκατάσταση αρχίζει και εξαρτάται από την καταγραφή των επιχειρηματικών απαιτήσεων όσο και από την νοοτροπία των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Κατά την προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την εγκατάσταση του CRM συστήματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ώστε αφενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφετέρου με την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας ή όχι του συνολικού έργου. Κυρίως θα πρέπει να βελτιωθεί η κουλτούρα των στελεχών όσον αφορά τα σύγχρονα προϊόντα. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής είναι η απουσία διευθυντικών στελεχών των τμημάτων όπου θα λειτουργήσει το CRM : των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ κλπ. Τα οποία θεωρούν πως οι υπεύθυνοι τεχνολογίας πρέπει να φροντίσουν για την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος χωρίς τη δική τους εμπλοκή. Επιπλέον οι επιχειρήσεις είτε παραδοσιακές είτε ηλεκτρονικές που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

1. Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας όπως το διαδίκτυο έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
2. Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το CRM είναι αναγκαίο να περαστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
3. Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με τη εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν ο προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
4. Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
5. Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χτημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.

6. Τη χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

3.3.6 Παράδοση Συστήματος

Η παράδοση του συστήματος είναι το τελευταίο πράγμα που πρέπει να γίνει με την ολοκλήρωση της εφαρμογής CRM και αφορά:

- Την παράδοση της εφαρμογής, τα χαρακτηριστικά της οποίας θα πρέπει να ελέγχουν και να γίνουν αποδεκτά από την επιχείρηση.
- Τη δημιουργία της απαραίτητης τεκμηρίωσης, δηλαδή εγχειρίδια χρήσης της εφαρμογής, εγχειρίδια του διαχειριστή της εφαρμογής κλπ.
- Την τελική εκπαίδευση των χρηστών στις λειτουργίες που θα υποστηρίζονται από το σύστημα. Με την ολοκλήρωση της ανάπτυξης της εφαρμογής και της εκπαίδευσης των χρηστών και λίγο πριν το σύστημα μεταβεί στη φάση παραγωγής, πρέπει ότι δημιουργηθεί να εγκριθεί από την ανώτερη επιτροπή διαχείρισης του έργου ως προς την ποιότητα των παραδοτέων. Η ανώτερη επιτροπή θα πρέπει να έχει διαμορφώσει μια λίστα ελέγχου για την εφαρμογή ώστε να σχεδιαστούν οι απαραίτητες δοκιμές και έλεγχοι της τελικής εφαρμογής.

3.3.7 Μέτρηση Επίδοσης

Για κάθε σύστημα που εφαρμόζεται σε επιχειρησιακό επίπεδο, πρέπει να δημιουργηθούν και τα ανάλογα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας του. Τα συστήματα μέτρησης περιλαμβάνουν όλους εκείνους τους επιχειρησιακούς παράγοντες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του συστήματος και που πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Οι παράγοντες αυτοί είναι ουσιαστικά κάποιες μεταβολές όπως το ύψος των πωλήσεων ή το κόστος λειτουργίας, που πρέπει να μετρούνται κάθε φορά που ένα σύστημα εφαρμόζεται ώστε με τα αποτελέσματα των μετρήσεων να φαίνεται η αποδοτικότητα του συστήματος. Επειδή οι αντίστοιχοι παράγοντες μπορεί να έχουν μετρηθεί και πριν από την εφαρμογή του συστήματος, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει μπορεί να αποκτήσει άποψη για τις τιμές των μετρήσεων μετά την εφαρμογή του συστήματος, σε σχέση με τις τιμές που ίσχυαν πριν από αυτό. Η δημιουργία των κατάλληλων μέτρων επίδοσης είναι ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας του CRM. Σε αυτό το τελευταίο βήμα του σχεδιασμού ενός CRM προσδιορίζονται τα μέτρα επίδοσης του συστήματος CRM, δηλαδή όλοι εκείνοι οι μετρήσιμοι παράγοντες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του CRM και θα μετρώνται σε κάθε χρονική

στιγμή και θα δείχνουν την αποτελεσματικότητα του CRM. Ο προσδιορισμός των μέτρων επίδοσης του έργου είναι και το δεύτερο, από την άποψη της δυσκολίας θέμα, που θα απασχολήσει την επιχείρηση μετά την οριοθέτηση των επιχειρησιακών στόχων. Οι κατηγορίες αυτών των παραγόντων μέτρησης της επίδοσης είναι:

- **Επιχειρησιακά μέτρα.** Τα μέτρα αυτά αφορούν την παρακολούθηση διαφόρων μεγεθών που έχουν σχέση με τη διατηρησιμότητα των πελατών, όπως είναι τα μερίδια αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της διαφήμισης ή των οποιονδήποτε ενεργειών προώθησης προϊόντων καθώς το σύστημα CRM είναι σε χρήση.
- **Μέτρα εκπλήρωσης των επιχειρησιακών στόχων.** Οι επιμέρους στόχοι σε τελική ανάλυση σχετίζονται με την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας με τη χρήση του CRM.
- **Ανάλυση και μέτρηση της δυναμικής και των χαρακτηριστικών της πελατειακής βάσης,** όπου μέσα από το CRM θα γίνεται ανάλυση διαφόρων στοιχείων όπως τα δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία των πελατών, η μέτρηση της δημιουργίας αξίας στους πελάτες, η μέτρηση της ικανοποίησής τους, ο προσδιορισμός της δυναμικής που παρουσιάζεται για την επέκταση της πελατειακής βάσης, και η αποδοτικότητα της υποστήριξης των πελατών.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι μεγέθη όπως η ικανοποίηση και η διατήρηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, η βελτίωση της ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών, καθώς και η αύξηση των πωλήσεων και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Πολλοί ακαδημαϊκοί και σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα που βασίζονται σε αυτές τις σχέσεις. Το γνωστότερο από αυτά είναι μια μέθοδος έρευνας που δημιουργήθηκε από το Harvard Business School και ονομάστηκε “Service Profit Chian” το οποίο σε ελεύθερη μετάφραση αποδίδεται ως « αλυσίδα αξίας υπηρεσιών». Η μέθοδος αυτή περιγράφει επακριβώς τις σχέσεις μεταξύ της διάθεσης και νοοτροπίας των εργαζομένων, της διατήρησης της πίστης των πελατών, και της κερδοφορίας.

3.3.8 Η Άποψη της Διοίκησης

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων εξελίσσεται πλέον σε ένα στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, και όπως είπαμε, αφορά τις επιχειρησιακές διεργασίες διαχείρισης των πελατών και των σχέσεων με αυτούς. Η εφαρμογή του CRM εξυπηρετεί των επιχειρησιακό στόχο, που είναι η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της σε μακροχρόνιο

ορίζοντα. Επομένως, το CRM δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα της αντίδρασης της επιχείρησης λόγω της πίεσης για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϋποθέσεων απέναντι στους ανταγωνιστές της αλλά οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να δουν πως θα αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας της κάθε επιχείρησης ώστε οι δραστηριότητες της να επιτελούνται έχοντας ως βασικό προσανατολισμό τον πελάτη. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ έχει πλέον περιορισμένες δυνατότητες και τα τελευταία χρόνια αμφισβητείται αν μπορεί να ικανοποιήσει τις σύγχρονες απαιτήσεις για τη διατήρηση της κερδοφορίας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ που εστιάζεται στη διαχείριση των τεσσάρων P του μίγματος μάρκετινγκ :

- Προϊόν (product)
- Τιμή (price),
- Τοποθεσία (place),),
- Προώθηση (promotion)-

αντικαθίσταται από το CRM που ,ναι μεν, διαχειρίζεται το μίγμα του μάρκετινγκ αλλά λαμβάνει υπόψη του και τη διαχείριση των πελατών. Το CRM είναι ένα σύνολο σύνθετων διεργασιών και λειτουργιών του μάρκετινγκ που προσπαθεί να δημιουργήσει και να διατηρήσει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες προσθέτοντας αξία σε αυτούς και κατ' επέκταση και στην επιχείρηση. Το υπόδειγμα του CRM απεικονίζει την αλλαγή από το παραδοσιακό μάρκετινγκ σε αυτό που περιγράφεται ως διαχείριση πελατών. Στο επίπεδο των πελατειακών σχέσεων, το CRM σημαίνει ότι πρέπει να δημιουργηθούν οι συνθήκες για περισσότερο προσωπικές συναλλαγές με τους πελάτες. Επειδή όλες οι διεργασίες βασίζονται στη συμπεριφορά του πελάτη, εκείνο που θα προκύψει είναι η ολοένα αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη οπότε, φυσικά, θα μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος της μακροχρόνιας δημιουργίας ισχυρών σχέσεων μαζί του. Ακολουθώντας αυτή την πελατοκεντρική στρατηγική, η επιχείρηση θα αποκτήσει μια ισχυρή πελατειακή βάση από την οποία οι κύριοι ανταγωνιστές της πρέπει να προσπαθούν πάρα πολύ για να καταφέρουν να αποσπάσουν κάποιους από τους πιο σταθερούς και πιστούς πελάτες της. Αυτό από μόνο του αρκεί για να αποδείξει ότι το CRM μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναφορικά με τις σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές και συνεργάτες της στα κανάλια διανομής και προμηθειών, με το CRM η πραγματοποίηση των συναλλαγών και των επικοινωνιών γίνεται σαφώς ευκολότερη και ανεξάρτητη από τη γεωγραφική σχέση. Το CRM οδηγεί σε πιο άμεσες και αποδοτικές συνεργασίες που πλέον πραγματοποιούνται με βελτιωμένες διεργασίες και από τις δυο εμπλεκόμενες πλευρές, την επιχείρηση και τους προμηθευτές και συνεργάτες της. Όταν βελτιώνονται οι διεργασίες από τη μια πλευρά, τότε συμβαίνει και αντίστοιχη

βελτίωση στην άλλη πλευρά επειδή, όταν υπάρξει μια αλλαγή στο ένα τμήμα, θα υπάρξει και η αντίστοιχη αλλαγή στο άλλο. Έτσι βελτιώνεται η αποδοτικότητα των εμπλεκόμενων επιχειρηματικών τμημάτων τόσο στην επιχείρηση όσο και στους συνεργάτες της και ισχυροποιούνται οι κρίκοι που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Η τεχνολογία του CRM προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να βελτιώσει τις διαδικασίες της με γνώμονα πάντα τον πελάτη, και να ισχυροποιήσει τις σχέσεις της με την πελατειακή της βάση. Μέσα από τα διάφορα τμήματα του CRM, η επιχείρηση επιλέγει εκείνα που πιστεύει ότι θα βελτιώσουν την προσθήκη αξίας πρώτα στους πελάτες και ύστερα για το τι είναι το CRM. Για κάποιους είναι μόνο μια υπηρεσία βοήθειας ενώ για άλλους αποτελεί μόνο μια μέθοδο διαχείρισης δεδομένων για την υποστήριξη των πωλήσεων. Μελετώντας τα στοιχεία που προκύπτουν από διάφορες έρευνες σχετικά με την εφαρμογή του CRM στις επιχειρήσεις, έχει προκύψει ότι πολλές προσπάθειες εφαρμογής που απέτυχαν. Ο βασικός λόγος για την αποτυχία της εφαρμογής του CRM είναι ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν είχαν αντιληφθεί ότι το CRM δεν είναι απλώς μια ηλεκτρονική εφαρμογή που θα υποστηρίξει κάποιες λειτουργίες. Όπως έχει προκύψει από τις έρευνες, τα κυριότερα σημεία στα οποία οφείλεται η αποτυχία της εφαρμογής του CRM είναι:

1. Οι άνθρωποι

Ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργούν οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αλλά και οι «απαραίτητες» αλλαγές στις δομές και την κουλτούρα τους προκειμένου να μπορεί να υποστηριχθεί και να λειτουργήσει σωστά ένα σύστημα CRM δεν είναι ξεκάθαρος μιλώντας πάντα για επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Εξαιρέσεις σε αυτό υπάρχουν σε κάποιες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. όπου το CRM εφαρμόζεται περισσότερο χρόνια. □

2. Ο σχεδιασμός

Παρατηρείται μια αδυναμία στο σχεδιασμό των συστημάτων CRM. Η αδυναμία αυτή πιθανόν οφείλεται στην έλλειψη στόχων τους οποίους πρέπει να επιτυγχάνει ένα τέτοιο σύστημα. Η ύπαρξη της αδυναμίας αυτή διακρίνεται από την εμφάνιση μεταβολών σε διάφορες παραμέτρους, όπως στον αρχικό προϋπολογισμό ή ακόμα και στις διαφορές στους χρόνους υλοποίησης σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό. Μια ένδειξη για το ότι ο σχεδιασμός δεν ήταν επαρκής είναι και η έλλειψη συστημάτων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων CRM. □π

3. Δεδομένα πελατών

Σε αυτόν τον τομέα τα πράγματα φαίνεται ότι είναι καλύτερα, επειδή οι επιχειρήσεις στην πλειονότητα τους προσπαθούν να δημιουργούν και να συντηρούν όσο γίνεται πληρέστερες βάσεις δεδομένων. Στην πλειονότητα των επιχειρήσεων, υπάρχουν πολλές βάσεις δεδομένων που συχνά είναι ανομοιογενείς. Η ύπαρξη πολλών και ανομοιογενών βάσεων δεδομένων οφείλεται σε τακτικές που ακολουθούνταν παλαιότερα όταν η επιχείρηση προμηθεύονταν αρκετές εφαρμογές για να καλύψει τις ανάγκες της, και κάθε μια από αυτές απαιτούσε και τη δική της βάση δεδομένων. Η ύπαρξη δεδομένων σε πολλές διαφορετικές βάσεις δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του CRM. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι πρέπει να ενοποιήσουν τα υπάρχοντα δεδομένα σε μια κοινή βάση που θα περιέχει έγκυρα και πλήρη δεδομένα, καθώς και τις κατάλληλες πληροφορίες που θα παρέχονται στο CRM για την επωφελή αξιοποίηση τους από αυτό.

4. Διεργασίες

Οι διεργασίες που επιτελούνται στην επιχείρηση δεν έχουν απαραίτητο πελατοκενρικό χαρακτήρα που αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του CRM. Σε πολλές περιπτώσεις οι διεργασίες, ακόμη και αυτές με πελατοκεντρικό χαρακτήρα, δεν είναι σαφώς προδιαγεγραμμένες και προσδιορισμένες, ή δεν έχουν γίνει κατανοητές σε όλους όσους εμπλέκονται σε αυτές στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Οι στρατηγικές του μάρκετινγκ σχέσεων απαιτούν την τμηματοποίηση της αγοράς και των πελατών και την αυτοματοποίηση των εργασιών. Αν όμως, η επιχείρηση δεν έχει σχεδιάσει και δεν έχει αρχίσει να εφαρμόζει τις αντίστοιχες διεργασίες, τότε δε θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει τα περιεχόμενα από το CRM στοιχεία και να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες της.

5. Τεχνολογική πλατφόρμα

Για κάποιους η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας είναι η πανάκεια για ένα επιτυχές CRM. Θεωρείται δηλαδή ότι μόνο με την επιλογή ενός καλού λογισμικού η επιχείρηση θα λύσει το θέμα. Αυτό βέβαια δε συμβαδίζει με την πραγματικότητα γιατί πρέπει να εκτιμηθούν και να αξιολογηθούν και άλλες παράμετροι με το ίδιο ειδικό βάρος. Ακόμα και αν η επιχείρηση λάβει υπόψη της όλες τις απαιτούμενες παραμέτρους, έχει παρατηρηθεί ότι η επιλογή της τεχνολογικής πλατφόρμας και του προμηθευτή της δε γίνεται με το σωστό τρόπο.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το πιο σύνθετο κομμάτι της επιχειρησιακής δραστηριότητας και αποτελείται από μια ομάδα διεργασιών που με τις νέες τεχνολογίες είναι εφικτή η υποστήριξη τους. Ναι μεν η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών παρέχει σημαντικά εργαλεία αλλά δεν πρέπει να διαφεύγει ότι δεν παύει το ανθρώπινο στοιχείο να είναι σημαντικό. Τα νέα εργαλεία που υπάρχουν

για την εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μπορούν να τις βοηθήσουν να εκτελέσουν με το βέλτιστο τρόπο τις λειτουργίες τους.

Αντίστοιχα, οι εφαρμογές του CRM μπορούν να υποστηρίξουν τις διάφορες δραστηριότητες, όπως αυτές που συμβαίνουν στα κέντρα κλήσεων, στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ, και τα τμήματα υποστήριξης των πελατών, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να προσφέρουν τις κατάλληλες υπηρεσίες στους πελάτες. Αν όμως οι άνθρωποι δεν προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν, καμιά εφαρμογή δεν είναι τόσο «έξυπνη» ώστε να μπορεί να ανακαλύψει και να επιβάλει τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι ουσιαστικά καθοδηγούνται από τα συναισθήματα τους και έτσι οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν σε αυτούς υπηρεσίες που έχουν σχέση με τα συναισθήματα τους. Έτσι, μπορούν να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και να διαμορφώσουν ανάλογα τα διάφορα «κομμάτια» που απαρτίζουν τη διενέργεια συναλλαγών με τους πελάτες όπως για παράδειγμα ο τρόπος προσέγγισης και επικοινωνίας, οι τιμές, οι υπηρεσίες, και τα προϊόντα τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών και επομένως να τους κρατήσουν. Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει καθιερώσει τις απαιτούμενες διεργασίες, η τεχνολογία του CRM μπορεί να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό όπλο υποστηρίζοντας αυτές τις διεργασίες. Για παράδειγμα, τα τμήματα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, μέσω της αυτοματοποίησης των πωλήσεων και της βελτίωσης των λειτουργιών, μπορούν να αποδώσουν καλύτερα τόσο στη συνεργασία τους στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και σε αυτή με τους πελάτες, συνεργάτες, και προμηθευτές.

Με την εφαρμογή του αναλυτικού CRM και τη συνεχή συλλογή δεδομένων, οι πωλήσεις μπορούν να έχουν πλήρη και άμεση πληροφόρηση για τους πελάτες μαζί με διάφορα στοιχεία προβλέψεων, με αποτέλεσμα να παρέχεται η δυνατότητα καλύτερης διαχείρισης και βελτίωσης των διεργασιών που επιτελούνται μέσα στους κύκλους πώλησης. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η προσθήκη αξίας στους πελάτες και η αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Οι αναλύσεις του μάρκετινγκ μπορεί να σημαίνουν οτιδήποτε, από την απλή παραγωγή λιστών έως την εντελώς δυναμική δημιουργία προτάσεων προσφοράς προϊόντων σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών.

Με το αναλυτικό και το επιχειρησιακό CRM, οι απλόχερα παρεχόμενες πληροφορίες και η πλήρως σχηματισμένη εικόνα των πελατών διαχέεται σε όλη την επιχείρηση. Έτσι, τα υποστηρικτικά συστήματα ενώνονται με τα συστήματα πρώτης γραμμής και διαμορφώνουν ένα επιχειρησιακό «οικοσύστημα CRM». Η ολοκλήρωση που επιτυγχάνεται αφορά μεν σε μεγάλο

βαθμό τη επιχειρησιακά συστήματα και τις διαδικασίες, αλλά δεν μπορεί να επιτευχθεί αν οι πληροφορίες και τα δεδομένα δεν είναι διαθέσιμα. Η επικοινωνία με τους πελάτες δεν έχει να κάνει μόνο με την επίτευξη μιας επιτυχημένης συναλλαγής αλλά πρέπει να είναι περισσότερο ουσιαστική παρέχοντας συνεχώς νέες και απαραίτητες πληροφορίες. Αυτές αποτελούν τη βάση για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών της προσωπικής προτίμησης κάθε πελάτη, που τελικά θα προσθέσουν αξία στον πελάτη. Δηλαδή, ο αιώτερος στόχος είναι η δημιουργία μιας «ευφυΐας» για την επιχείρηση που θέτει στην εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για την επιχείρηση τα χαρακτηριστικά που έχουν νόημα γι' αυτόν. Το CRM μπορεί τελικά να οδηγήσει στη δημιουργία των κατάλληλων και προσωποποιημένων μηνυμάτων προς τους πελάτες. Θα ήταν ουτοπία να πει κανείς ότι αυτή η ολοκληρωμένη δομή του CRM μπορεί να δημιουργηθεί σε μια νύχτα. Μια τέτοια επιχειρησιακή δομή απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό επειδή το CRM δεν αλλάζει μόνο τους τρόπους επικοινωνίας και συναλλαγής με τους πελάτες αλλά το σημαντικότερο, αλλάζει και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Παράλληλα διαμορφώνεται και ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες επικοινωνούν με την επιχείρηση. Τέτοιες αλλαγές εξυπακούεται ότι απαιτούν εκτός από προσεγμένο σχεδιασμό και αρκετό χρόνο, όπου η επιχείρηση πρέπει να εμφανίσει δεξιότητες στη διαχείριση των αλλαγών.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι προετοιμασμένες για οργανωτικές αλλαγές προκειμένου να χρησιμοποιήσουν το CRM ως στρατηγικό εργαλείο. Οι αλλαγές αυτές αφορούν καταρχήν την απόκτηση πελατοκεντρικής κουλτούρας, κάτι που κρύβει πίσω του πολλές ενέργειες, όπως προγραμματισμό εκπαιδευτικών σεμιναρίων του προσωπικού, θέσπιση των κατάλληλων κριτηρίων για προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού, αλλαγή των ρόλων εργασίας, και φυσικά ολοκληρωματική «διόρθωση» των επιχειρησιακών διεργασιών. Ο σχεδιασμός και η διαμόρφωση αυτών των αλλαγών μαζί με τον ανάλογο προσδιορισμό της πολυπλοκότητας του CRM και των επιμέρους χαρακτηριστικών του είναι απαραίτητα και για την επιτυχή εφαρμογή του CRM και για τη δημιουργία των αντίστοιχων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης του CRM. Η τεχνολογία είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του CRM και μπορεί να υποστηρίξει τα απαιτούμενα για την εφαρμογή του. Όμως, από τη στιγμή που η τεχνολογική υποδομή είναι μια πολύπλοκη οντότητα που απλώνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, πρέπει τα διάφορα τμήματα της όπως το λογισμικό και οι προμηθευτές να επιλέγουν σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες του συστήματος. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που, ενώ οι επιχειρήσεις είχαν «στήσει» το επιχειρησιακό κομμάτι του προγράμματος CRM, δεν επέλεξαν το σωστό λογισμικό ή τον κατάλληλο προμηθευτή που θα το υλοποιήσει. Ο λόγος για κάτι τέτοιο ήταν κυρίως επειδή ο προϋπολογισμός για την προμήθεια του λογισμικού μειώθηκε. Το αποτέλεσμα σε αυτές τις περιπτώσεις ήταν το επιλεγμένο λογισμικό να

μην έχει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να υποστηρίξει πλήρως το CRM, σε μια από τις κλασσικές περιπτώσεις όπου το πρόγραμμα CRM αποτυγχάνει να εκπληρώσει τους στόχους του.

Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις έχουν φροντίσει να αποκτήσουν ένα σύστημα ERP, οι περισσότερες έχουν δημιουργήσει μια κεντρική βάση δεδομένων ή κάποιο άλλο σύστημα επιχειρηματικής ευφυΐας, ενώ ακόμα περισσότερες έχουν παρουσία στο Διαδίκτυο. Οι αλλαγές αυτές δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να συλλέγει κάθε είδους πληροφορίες, να τις επεξεργάζεται, και να μαθαίνει από αυτές. Αν η επιχείρηση έχει σχεδιάσει σωστά το CRM και έχει λάβει υπόψη της τους επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς για κάθε κομμάτι από αυτά που συνθέτουν το CRM, τότε σίγουρα θα έχει όλες τις προϋποθέσεις για το μετασχηματισμό της σε μια εταιρεία πελατοκεντρικού χαρακτήρα και θα αποκτήσει την ικανότητα να αποδεχθεί και να υιοθετήσει το CRM ως σύστημα. Με την εφαρμογή του, θα αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις για τους πελάτες της, γνώσεις που θα βελτιώνονται και θα ολοκληρώνονται με την πάροδο του χρόνου οδηγώντας σε καλύτερη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Αν γίνει αυτό, το CRM θα αποτελέσει όντως το απαιτούμενο στρατηγικό εργαλείο που σε μακροχρόνιο ορίζοντα θα δημιουργήσει αξία για την επιχείρηση και θα οδηγήσει στην αύξηση των κερδών μέσω ισχυρών μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Οι σχέσεις με τους πελάτες θα είναι πλέον πιο ισχυρές επειδή η επιχείρηση με το CRM προσθέτει αξία σε αυτούς μέσω της μείωσης της πολυπλοκότητας των διεργασιών της, της καλύτερης διαχείρισης των δραστηριοτήτων προώθησης όπως το μάρκετινγκ και τα κανάλια διανομής, της διαχείρισης της εμπιστοσύνης και της πίστης των πελατών προς την επιχείρηση ή της δημιουργίας ενός κλίματος «συνεργασίας» μεταξύ επιχείρησης και πελατών της. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση των εσόδων από τους πελάτες και βέβαια τη δημιουργία της βασικής πηγής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση που είναι οι ισχυρά θεμελιωμένες σχέσεις με τους πελάτες της.

3.4 Η Απόδοση της Επένδυσης

Στον επιχειρησιακό χώρο, ένα σημαντικό θέμα είναι η απόδοση των επενδύσεων που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις. Οι επενδύσεις αυτές δεν αφορούν μόνο τη διαφυγή σε διάφορα χρηματοοικονομικά προϊόντα όπως είναι τα βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα δάνεια από τις τράπεζες ή η άντληση κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά. Επένδυση αποτελεί και η απόκτηση

παγίων περιουσιακών στοιχείων. Σε κάθε περίπτωση όμως, το μόνιμα επενδύμενο της επιχείρησης πρέπει να αξιολογήσει την απόδοση από κάθε επένδυση που πραγματοποιεί.

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να αποκτήσει το CRM ως στρατηγικό εργαλείο, θα πρέπει να κάνει μια επένδυση που, όπως είναι αντιληπτό, είναι πιο σύνθετη από άλλες επενδύσεις, όπως αυτές στην κεφαλαιαγορά ή τη χρηματαγορά. Όπως συμβαίνει με όλες τις επενδύσεις που γίνονται από τις επιχειρήσεις, έτσι και για την εφαρμογή του CRM που περιλαμβάνει διάφορα είδη κόστους, πρέπει να διερευνήσει αν σε ένα εύλογο για την επιχείρηση χρονικό διάστημα μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα.

Με την αξιολόγηση της επένδυσης, θα εκτιμηθεί καλύτερα και η διαθεσιμότητα του προϋπολογισμού για κάθε τμήμα της συνολικής εφαρμογής του συστήματος CRM πρέπει να υπολογίζεται έναντι της αύξησης των πωλήσεων στους υπάρχοντες και στους νέους πελάτες αλλά και της αύξησης των πωλήσεων και της κερδοφορίας της επιχείρησης όταν αυτή αρχίσει να χρησιμοποιεί το CRM. Το κόστος που προκύπτει σε όλη τη διάρκεια της υλοποίησης ενός CRM είναι διαφόρων ειδών, και αυτό είναι άμεση συνέπεια της πολυπλοκότητας του ως στρατηγικού εργαλείου. Έχουμε τις εξής έξι κατηγορίες κόστους:

1. Κόστος προσωπικού, που αφορά τη διοίκηση, το τμήμα IT, και όλους τους εμπλεκόμενους από τα υπόλοιπα τμήματα όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η παραγωγή, κλπ. Εξυπακούεται ότι το κόστος αυτό περιλαμβάνει τόσο το αρχικό όσο και το κόστος που προκύπτει κατά την υλοποίηση και την εφαρμογή του CRM. Οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ακόμα μια πηγή κόστους για την επιχείρηση.
2. Κόστος επένδυσης, όπου εκτός κόστους αυτού που αναλαμβάνει την εκπαίδευση, περιλαμβάνονται και το κόστος απασχόλησης του προσωπικού της επιχείρησης όταν θα γίνεται η απαραίτητη εκπαίδευση για το CRM. Υψηλό κόστος εκπαίδευσης προκύπτει κατά την προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει πελατοκεντρικό χαρακτήρα.
3. Κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών, που είναι αναπόφευκτες και αρκετά σημαντικές σε όλες τις περιπτώσεις τέτοιων μεγάλων και σύνθετων έργων.
4. Κόστος επικοινωνιών της επιχείρησης με τους προμηθευτές σε όλη τη διάρκεια του έργου.
5. Κόστος υλικών, που αφορά την ενδεχόμενη δημιουργία θέσεων εργασίας, την προμήθεια υλικού (hardware) όπως Η/Υ, εξοπλισμός δικτύων, τηλεφωνικά κέντρα, τηλεπικοινωνιακές υποδομές, μαζί με το αντίστοιχο ετήσιο κόστος συντήρησής τους.
6. Κόστος λογισμικού, όπως οι απαιτούμενες άδειες χρήσης της εφαρμογής του λογισμικού CRM, τα λειτουργικά συστήματα, το λογισμικό δικτύου, καθώς και το ετήσιο κόστος

συντήρησης. Στα αντίποδα τοποθετούνται τα προσδοκώμενα οφέλη από την εφαρμογή του CRM τα οποία είναι:

- Η αύξηση της απόδοσης των πωλήσεων.
- Η αύξηση της απόδοσης του μάρκετινγκ.
- Η βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες και η αύξηση της απόδοσης τους.
- Η βελτίωση της διαχείρισης των πληροφοριών και της λήψης των αποφάσεων.
- Η αύξηση των εσόδων και των κερδών.
- Η αύξηση της πίστης και η διατήρηση των πελατών.

Παραθέτοντας κάποια στοιχεία ερευνών για την απόδοση της επένδυσης σε παγκόσμιο επίπεδο, αυτή ποικίλει ανάλογα με το βάθος της εφαρμογής του CRM και της αντίστοιχης δέσμευσης επιχειρησιακών πόρων. Το αναλυτικό CRM, όπου ταξινομούνται και αξιοποιούνται οι πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες μπορεί να αποδώσει σε ένα χρονικό πλαίσιο μεταξύ ενός και δυο ετών από την έναρξη της εφαρμογής του. Αντίστοιχα, το λειτουργικό CRM όπου τοποθετούνται κατάλληλα συστήματα για την υποστήριξη της πελατοκεντρικής προσέγγισης της επιχείρησης αποδίδει την επένδυση μεταξύ δυο και τριών ετών. Το επιχειρησιακό CRM, με την επένδυση σαφώς μεγαλύτερη, αποσβένεται σε λίγο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε σχέση με τα υπόλοιπα, κάπου μεταξύ τριών και πέντε ετών.

3.5 CRM και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι καιροί είναι κάπως δύσκολοι, γεγονός που απεικονίζει από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων που δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα δεν είναι και τόσο καλά. Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν σε αλλαγές που θα τους δώσουν την απαραίτητη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Το CRM, ακόμα και σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, αποτελεί σε παγκόσμιο επίπεδο μια από τις προτεραιότητες στους προϋπολογισμούς τους. Ο λόγος είναι μάλλον προφανής: η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι μια σύνθετη οντότητα και η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε πόρους και χρήματα για να οργανώσει κατάλληλα την υποδομή της. Η διαχείριση των σχέσεων προσφέρει οικονομίες κλίμακος. Μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διεργασίες και τα αποτελέσματα ενώ ταυτόχρονα το κόστος των πωλήσεων και του μάρκετινγκ περικόπτεται. Φαίνεται λοιπόν ότι το CRM αποτελεί μια «φθηνή» επιλογή για την επιχείρηση.

Το CRM μέσω των εργαλείων παραγωγής αναφορών του παρέχει όχι μόνο στη διοίκηση αλλά και σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στην πελατειακή βάση και για τη λήψη των αποφάσεων. Σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, και ανεξάρτητα από βιομηχανία ή προϊόν, είναι πολύ ευπρόσδεκτο για την επιχείρηση να έχει ένα σύστημα που θα της παρέχει απλόχερα τη δυνατότητα να επιτελεί τις συναλλαγές, τις αναλύσεις, τις αλλαγές στις διεργασίες της ή ακόμα και τις συνεργασίες και τις επικοινωνίες της.

Η υλοποίηση του CRM μπορεί να γίνει με μικρά και σταδιακά βήματα. Δεν υπάρχει ανάγκη να υλοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα από την αρχή. Έτσι, με την προσθήκη κάθε τμήματος του συστήματος, εκείνο που επιτυγχάνεται είναι ότι η μείωση του κόστους ενώ οι πωλήσεις αυξάνονται και επομένως, η επένδυση για τη σταδιακή εφαρμογή του CRM έχει συγκεκριμένα και μετρήσιμα οφέλη. Η σταδιακή εφαρμογή του CRM είναι εφικτή κυρίως επειδή οι πελάτες της επιχείρησης είναι διαφορετικοί. Κάθε πελάτης έχει ιδιαίτερες ανάγκες να ικανοποιήσει. Κάποιοι είναι εν δυνάμει αποδοτικοί πελάτες με την έννοια ότι οι συναλλαγές με αυτούς έχουν τη δυναμική να αποφέρουν κέρδη σε μακροχρόνιο επίπεδο, κάποιοι όχι. Με τη σταδιακή εφαρμογή, η επιχείρηση επικεντρώνεται στα διάφορα τμήματα της αγοράς, «γνωρίζει» τους πελάτες της, και δημιουργεί ισχυρές σχέσεις με αυτούς. Με την προσέγγιση αυτή, οι ισχυρές σχέσεις μπορούν να δημιουργηθούν είτε οι εποχές είναι καλές είτε όχι. Οι ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες είναι όπως οι γάμοι. Αντέχουν τόσο σε εύκολες όσο και σε δύσκολες καταστάσεις. Έτσι η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μπορεί να αντέχει και στις καλές αλλά και στις κακές εποχές.

Στους χαλεπούς καιρούς, είναι πλεονέκτημα να μπορεί η επιχείρηση να γνωρίζει ποιοι από τους πελάτες είναι αποδοτικοί και ποιοι όχι καθώς και ποιοι από αυτούς έχουν υψηλό κόστος «συντήρησης» και μπορεί να συντονίσει τις κινήσεις της ανάλογα. Αν δεν έχει CRM, ο διαχωρισμός αυτός δεν είναι αναίμακτα εφικτός. Από τη δεκαετία του 1990, πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να ανακαλύπτουν ότι, αν θέλουν να δημιουργήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορούν να βασίζονται μόνο στις παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, είδαν ότι το κτίσιμο ισχυρών πελατειακών σχέσεων και η δημιουργία της πίστης του πελάτη μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο να διατηρείται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και το οποίο είναι αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι, για να κτίσουν τις πελατειακές τους σχέσεις, χρειάζονται πλήρεις πληροφορίες για τους πελάτες τους, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν για να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους με γνώμονα τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Τα πιο αποτελεσματικά από τα συστήματα που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται συλλέγουν όλα τα δεδομένα που σχετίζονται με τους πελάτες αλλά και με τον ανταγωνισμό, τα χρησιμοποιούν σε άμεση επαφή με τους πελάτες και τα αναλύουν ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί και να βελτιωθεί για να μπορεί να ικανοποιεί τους πελάτες της. Αυτό ουσιαστικά κάνουν οι εφαρμογές CRM και γι' αυτό παρατηρείται, σύμφωνα με έρευνα η αύξηση των επενδύσεων για το CRM της τάξης του 49% σε ετήσια βάση από το 1997. Σύμφωνα με την AMR, το CRM δε ζητείται από τις επιχειρήσεις μόνο επειδή μπορεί να τις υποστηρίξει να εστιάσουν στην εξυπηρέτηση του πελάτη αλλά και επειδή τα έσοδα και τα κέρδη τους θα αυξηθούν αν γνωρίσουν τους πελάτες τους. Αν έχουν καλύτερη εικόνα των πελατών τους μπορούν να δημιουργήσουν καλύτερες λύσεις για τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνουν την ικανοποίησή τους, δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς με αυτούς, και τελικά κερδίζουν από το να εξυπηρετούν όλο και καλύτερα τους υπάρχοντες πελάτες τους παρά να ψάχνουν να βρουν νέους.

Ως γνωστόν, το CRM είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται κυρίως από αυτούς που είναι στην πρώτη γραμμή της επιχείρησης και έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της. Οι καλές εφαρμογές CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσθέτουν αξία σε κάθε επίπεδο των πελατειακών τους σχέσεων. Από τις λειτουργίες που το CRM μπορεί να υποστηρίξει, τρεις χαρακτηρίζονται ως κρίσιμες για τη δημιουργία και τη διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες:

Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ, που βοηθάει στη διαχείριση των ενεργειών προώθησης της επιχείρησης και παρέχει εργαλεία για την ανάλυση της αγοράς.

Αυτοματοποίηση των πωλήσεων, που υποστηρίζει τους ανθρώπους οι οποίοι ασχολούνται με τις πωλήσεις να διαχειρίζονται τις επαφές τους, και περιλαμβάνει ακόμα και εργαλεία παρακολούθησης όλων των ενεργειών τους. Με τις εφαρμογές αυτές, παρέχεται άμεση πρόσβαση σε χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στις τιμολογιακές τους πολιτικές ανάλογα με τον πελάτη.

Υποστήριξη πελατών, για όσους είναι αρμόδιοι για την υποστήριξη στον πελάτη μετά την πώληση. Αν η εφαρμογή CRM είναι συνδεδεμένη με το ERP της επιχείρησης, τότε μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα. Η σύνδεση αφορά την ολοκλήρωση της παραγωγής, της διανομής, και των χρηματοοικονομικών, που βρίσκονται στον κόσμο του ERP, με τις λειτουργίες γραμμής του CRM αυτοματοποίηση των πωλήσεων και του μάρκετινγκ και της υποστήριξης του πελάτη. Με το CRM, η επιχείρηση μπορεί να έχει πλήρη εικόνα για την απόδοση των στελεχών της σε σχέση με τη δυναμική των πελατών της, για την κατανομή του κόστους και των κερδών, αλλά και για το κόστος

που παρουσιάζεται στη διάρκεια επιτέλεσης των δραστηριοτήτων των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, και τις υποστήριξης των πελατών. Έτσι, μπορεί να έχει το πλεονέκτημα ότι γνωρίζει με συγκεκριμένες λεπτομέρειες και σε κάθε στιγμή τη σχέση κόστους / απόδοσης για κάθε πελάτη της. Έχοντας ένα CRM με το οποίο παρακολουθείται ο τρόπος λειτουργίας όσων έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, διαφαίνεται ο τρόπος προσαρμογής και βελτίωσης των διαφόρων διεργασιών για τις οποίες κάθε στιγμή είναι γνωστό το αντίστοιχο κόστος. Έτσι, είναι σίγουρο ότι μειώνεται ο κύκλος που απαιτείται για τη διεξαγωγή των διεργασιών. Μειώνονται οι κύκλοι πώλησης και προκύπτουν οι απαιτούμενοι πόροι, απτοί, για τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων.

Συμπεράσματα

Αναλύοντας και εξετάζοντας τα συστήματα της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) συμπεραίνεται ότι αυτά δεν είναι απλώς ένα λογισμικό που σκοπός του είναι μόνο η αύξηση του κέρδους των επιχειρήσεων αλλά είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία με κέντρο αυτής, τον πελάτη και πως αυτός θα ικανοποιηθεί. Έχοντας κατανοήσει την παραπάνω θεωρία για το τι πραγματικά είναι τα συστήματα CRM μπορούμε να προχωρήσουμε σε μια ανάλυση τους.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να εφαρμόσουν τα συστήματα CRM πρέπει πρώτα απ' όλα να αλλάξουν την κουλτούρα, τη στρατηγική και κατ' επέκταση τη φιλοσοφία τους σε πελατοκεντρική. Είναι αρκετά δύσκολο και συνήθως είναι η κύρια αιτία αποτυχίας των συστημάτων αυτών. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να προχωρήσει σε ριζικές αλλαγές στη λειτουργία της από άκρη σε άκρη και από τμήμα σε τμήμα. Επομένως πρέπει να ξεκινήσει άμεσα την επανεκπαίδευση των υπαλλήλων της έτσι ώστε να καταφέρει να τους διαμηνύσει την πελατοκεντρική φιλοσοφία που είναι άκρως απαραίτητη για την εφαρμογή των συστημάτων CRM. Επίσης πρέπει να αναλύσει κατά τον καλύτερο δυνατό τους παράγοντες κάθε τμήματος της που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα εμπλακούν στην εφαρμογή του συστήματος CRM. Τέλος πρέπει πλέον να γίνει η σωστή επιλογή του λογισμικού του CRM που θα υποστηρίξει την παραπάνω προσπάθεια. Μετά από διεξοδική ανάλυση της εφαρμογής συστημάτων CRM στις επιχειρήσεις είμαστε σε θέση να παραθέσουμε μερικούς σοβαρούς παράγοντες αποτυχίας των συστημάτων αυτών.

Κύριο λόγο στην αποτυχία τους έχει η αδυναμία μετατροπής της φιλοσοφίας ολόκληρης της επιχείρησης σε πελατοκεντρική. Έπειτα υπάρχει μεγάλο πρόβλημα συνεργασίας με την κεντρική διεύθυνση του management που δεν μπορεί να υποστηρίξει σθεναρά αυτή την υποχρεωτική αλλαγή φιλοσοφίας. Επίσης, οι εταιρείες συγκεντρώνουν τεράστιο όγκο πληροφοριών για τους πελάτες

δίνοντας τους την δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα πολύ καλό προφίλ για καθένα απ' αυτούς. Όμως αντί αυτά να τα χρησιμοποιήσουν για να ικανοποιήσουν καλύτερα τους πελάτες τους, τα χρησιμοποιούν για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, αδιαφορώντας αν τους δυσαρεστήσουν. Βέβαια αυτό θα ωφελήσει βραχυπρόθεσμα τις επιχειρήσεις αλλά μακροπρόθεσμα θα τις καταστρέψει. Ο μόνος τρόπος πραγματικού οφέλους των επιχειρήσεων είναι μέσω από τις ικανοποίησης των πελατών της.

Σε αποτυχία των συστημάτων CRM μπορεί ακόμα να οδηγήσει η λειτουργία τους από τις εταιρείες μόνο ως ένα τεχνολογικό λογισμικό. Οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να γνωρίζουν τι θέλουν, τι χρειάζονται και τι προσδοκούν οι πελάτες απ' αυτές. Έτσι έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιούν τους πελάτες τους ούτως ώστε αυτοί να έχουν κίνητρα να προχωρούν σε επαναλαμβανόμενες αγορές απ' αυτές και έτσι να κερδίσουν την αφοσίωση τους. Υπάρχουν εταιρείες που χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι με αυτές τις back office διαδικασίες να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν μέσα από cross-selling διαδικασίες αυξημένες πωλήσεις.

Ταυτόχρονα έφτιαξαν καταπληκτικά help desks (τμήματα υποστήριξης) με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Αυτό όμως δεν ήταν αρκετό γιατί οι παραπάνω διαδικασίες δεν ήταν συνδεδεμένες μεταξύ τους και όλα αυτά τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν δεν μπορούσαν να αξιοποιηθούν σωστά από τις εταιρείες. Παραδείγματος χάριν οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που έχουν συλλέξει οι εταιρείες με τις back office διαδικασίες και το αντίστροφο. Αυτό δυσκολεύει το έργο και των δύο και δημιουργεί ένα κενό το οποίο καταλήγει στον πελάτη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν τέτοιες υποδομές, οι οποίες θα επιτρέπουν την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε ολόκληρο το φάσμα τους, καθώς και την άμεση συλλογή και επεξεργασία στοιχείων τόσο από τα back office τμήματα όσο και από τα front office. Έτσι θα καταφέρουν να μειώσουν αισθητά τους χρόνους που απαιτούνται για πολλές εσωτερικές διαδικασίες.

Αποτέλεσμα αυτού θα είναι τα τμήματα που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να βελτιστοποιούν τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως οι πωλήσεις, η αφοσίωση και διατήρηση των πελατών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Βιβλία & Αρθρογραφία

1. Amit R., and Zott C., (2001), “Value Creation in E-Business.”, *Strategic Management Journal*, No. 22, pp. 493-520
2. Amram M., Kulatilaka N., (1999), “Disciplined Decisions: Aligning Strategy with Financial Markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, Jan-Feb, pp.95-104
3. Bligh Philip, Turk Douglas, *CRM Unplugged – Releasing CRM’s Strategic Value*, John Wiley & Sons, Inc, 2004
4. Customer-Centric Transformation, The Eight Building Blocks Of CRM”, Gartner, April 2002
5. Day S.G., Van den Bulte C., Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance, 2002.
6. Dinlersoz E., Yorukoglu M., (2003), “The Impact of Declining Information Costs in A Competitive Industry”, Working Paper, University of Houston, October 2003
7. Donovan, Tully, Wortman, (1998), *the Value Enterprise*, Mcgraw-Hill Earley R. (2002), “How to Avoid the CRM Graveyard”, *Customer Interaction Solutions*, Vol. 20, No. 12, pp 26-30
8. Evans P., and Wurster T.S., (1999), “Getting Real about Virtual Commerce”, *Harvard Business Review*, November-December, pp.85-94
9. Giaglis G., Klein S., and O’Keefe R. (1999), “Disintermediation, Re-Intermediation, or Cyber-Mediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces”, 143 Paper Presented at the 12th Bled Electronic Commerce Conference, 7-9 June 1999, Bled, Slovenia
10. Grant R., (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd Edition, Blackwell Publishing, Malden
11. Hall W. K., “Survival Strategies in a Hostile Environment”, (1980), *Harvard Business Review*, Vol. 58, pp. 75–85
12. Knox S., Maklan S., Payne A., Peppard J., Ryals L., *Customer Relationship Management. Perspectives from the marketplace*, Butterworth-Heinemann, 2003.
13. Lumpkin G.T., Droege S. B., and Dess G. G., (2002), “E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls”, *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 4, pp. 325-340

14. Markides C., (2000), *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
15. Markides C.C., (1999), “A Dynamic View of Strategy” *Sloan Management Review*, Vol. 40, Spring, pp 55-63
16. Miles R., and Snow C., (1978), *Organization Strategy, Structure, and Process*, Mcgraw Hill, New York, NY
17. Perkins A., and Perkins M., (1999), *the Internet Bubble*, Harper Business
18. Phan D.D., (2003), “E-Business Development for Competitive Advantages: A Case Study”, *Information & Management*, Vol. 40, pp.581-90
19. Pires G., Stanton J., and Rita P., (2006), “The Internet, Consumer Empowerment and Marketing Strategies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9, pp.936-949
20. Pitta .L.F., Berthonb P.R., Watson R.T., Zinkhan G.M., (2002), “The Internet and the Birth of Real Consumer Power”, *Business Horizons*, Volume 45, No. 4, Pp.7-14
21. Raab G, Ajami R. A., Gargeya B. V., Goddard J. G., *Customer Relationship Management. A Global Perspective*, TJ International Ltd, 2008.
22. Thompson E., Moscardini N. (2002), “Gartner's CRM Vision: A Roadmap for
23. Werbach K., (2000), “Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era”, *Harvard Business Review*, May-June
24. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2006.
25. Wymbs C., (2000), “How E-Commerce is Transforming and Internationalizing Service Industries”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 463 - 477
26. Zott C., Amit R., and Donlevy J., (2000), “Strategies for Value Creation in ECommerce: Best Practice in Europe”, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 463-475

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ CRM

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει παρουσίαση τεσσάρων εταιρειών που παρέχουν CRM πληροφοριακά συστήματα στην αγορά Ελληνική και ξένη και τα είδη των συστημάτων που προσφέρουν.

4.1 MICROSOFT

Η Microsoft Corporation (Nasdaq “MSFT”) ιδρύθηκε το 1975 από τον Μπιλ Γκέιτς και τον Πολ Άλεν και αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη εταιρεία ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων λογισμικού στον κόσμο. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Redmond της Washington (USA), ενώ η εταιρεία έχει θυγατρικές σε περισσότερες από 120 χώρες, απασχολώντας συνολικά περισσότερους από 90.000 υπαλλήλους παγκοσμίως εκ των οποίων περισσότεροι από 16.000 εργάζονται στην Ευρώπη. Αποστολή της Microsoft είναι να βοηθήσει κάθε άνθρωπο, επιχείρηση και οργανισμό, να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες του, μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας. Κάτω από αυτό το πρίσμα, η Microsoft® επενδύει κάθε χρόνο πάνω από \$9 δις σε έρευνα και ανάπτυξη και τα προϊόντα της σχεδιάζονται πάντα με γνώμονα τη διεύρυνση των ατομικών και επιχειρηματικών δυνατοτήτων όλων.

Η Microsoft Ελλάς δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1992, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που αξιοποιούνται σε όλες σχεδόν τις επαγγελματικές, εκπαιδευτικές και προσωπικές δραστηριότητες των Ελλήνων, ενώ χιλιάδες επιχειρήσεις, οργανισμοί και δημόσιοι φορείς βασίζονται στην τεχνολογία της και τις λύσεις που προσφέρει.

4.1.1 Υπηρεσίες

Η Microsoft παρέχει ένα ευρύ φάσμα συμβουλευτικών, εκπαιδευτικών και τεχνικών υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας ολοκληρωμένη υποστήριξη για τους συνεργάτες και τους πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα, στον τομέα των υπηρεσιών η Microsoft διαθέτει έναν παγκόσμιο οργανισμό που παρέχει ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες (Microsoft Consulting Services – MCS), καθώς και υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης των προϊόντων της (Product Support Services – PSS). Μέσω αυτού του τμήματος η Microsoft είναι σε θέση να προσφέρει στους μεγάλους πελάτες της υψηλού επιπέδου συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη, μαζί με τους συνεργάτες της.

Η Microsoft έχει αγοράσει και έχει ενσωματώσει στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο του λογισμικού της το CRM, το ERP και τα προϊόντα Great Plains, Axapta και το Navision (σήμερα Dynamics GP, AX και NAV).

Με το Microsoft Dynamics, προσπαθούν να βοηθήσουν να αναζωπυρωθεί το πάθος που έχουν οι άνθρωποι για τις θέσεις εργασίας τους, παρέχοντάς τους αυτό που χρειάζονται για να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και να ευδοκιμήσουν. Σε έναν κόσμο όπου οι άνθρωποι είναι πάντα συνδεδεμένοι και σε μια εποχή που η κοινωνική εποχή έχει δώσει σε κάθε άτομο μια ισχυρή φωνή, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να επικεντρωθεί στην παροχή διαφοροποιημένων και συναρπαστικών εμπειριών των πελατών. Στην Microsoft πιστεύουν ότι τα συστήματα διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο. Περιλαμβάνουν πολλές επιχειρηματικές εφαρμογές που δείχνουν την ηλικία τους, αλλά η Microsoft ξεκινάει κάτι εντελώς νέο.

4.1.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες

Το Microsoft CRM 1.0 κυκλοφόρησε τον Ιανουάριο του 2003, με το επίσημο όνομα "Microsoft Business Solutions Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων 1.0". Το σύστημα αυτό προσφέρει στους χρήστες μια γρήγορη ματιά των ανοιχτών δραστηριοτήτων, παράλληλα με μια γρήγορη δημιουργία μενού και μια λίστα ανακοινώσεων. Η μπάρα πλοήγησης στο κάτω μέρος της οθόνης προσφέρει τα γνωστά modules στο χώρο εργασίας, πωλήσεων και εξυπηρέτησης.

Το Microsoft Dynamics CRM 3.0 κυκλοφόρησε το 2005. Αυτό το πακέτο ανάπτυξης βοηθά να εγκατασταθούν και να ρυθμιστούν οι παράμετροι του προγράμματος-πελάτη με Microsoft Office Outlook® για επιτραπέζιο υπολογιστή, σε περιβάλλον διακομιστή τερματικού Microsoft Windows Server™ 2003. Αυτό το εργαλείο πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με το CD του προγράμματος-πελάτη Microsoft CRM. Αυτή η λύση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως έχει ή ο διαχειριστής του συστήματος μπορεί να επεξεργαστεί το κύριο αρχείο δέσμης ενεργειών, για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εταιρείας ή στους περιορισμούς της τοπολογίας του δικτύου που χρησιμοποιεί.

Το Microsoft Dynamics CRM 4.0 που ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2007, διατίθεται σε πολλαπλές γλώσσες και πολλαπλά νομίσματα. Συλλέγει επίσης στοιχεία που αναλύουν τις επιδόσεις και την ικανότητα προγραμματισμού με την παρακολούθηση της απόδοσης των εφαρμογών και των αιτημάτων από το διαδίκτυο. Με τη διαχείριση των εν λόγω στοιχείων του συστήματος ο διαχειριστής μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα σε κρίσιμης σημασίας γεγονότα και στους βασικούς δείκτες απόδοσης και να αναλάβει δράση για την πρόληψη της διακοπής των υπηρεσιών, τη μείωση

του χρόνου ανάλυσης, την αύξηση της συνολικής διαθεσιμότητας και τις επιδόσεις των Microsoft Dynamics CRM συστημάτων.

Το Microsoft Dynamic CRM 2011 επέτρεψε στους εταίρους να διαχειρίζονται πακέτα και δικτυακούς πόρους σε οποιαδήποτε οργάνωση CRM, θα μπορούν να εγκατασταθούν εφαρμογές ακόμα και στα iPhone. Παρέχει επίσης πολλές νέες λειτουργίες για τους χρήστες διεπαφής. Η πιο ορατή αλλαγή όμως ήταν η προσθήκη των διαγραμμάτων και των πινάκων, εργαλεία που κατέστησαν δυνατό να συνοψίζονται τα δεδομένα στις προβολές CRM σε πραγματικό χρόνο. Αφού το Office 2007 τώρα προστίθεται στο CRM, φέρνοντας μια μέθοδο παρουσίασης των επιλογών και των δράσεων ενός χρήστη ο οποίος θα μπορούσε να επεξεργαστεί ένα αρχείο συνδυάζοντας το με την υποστήριξη νέων μορφών subgrids, κεφαλίδες και υποσέλιδα και μια πληθώρα τύπων και πόρων του ιστού με αποτέλεσμα μια εξαιρετικά επεκτάσιμη UI πάνω στις ήδη ευέλικτες δυνατότητες της πλατφόρμας.

Το UI χρησιμοποιείται ως μονάδα μέτρησης του χρόνου και αντιπροσωπεύει ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα που να μεταδίδει ένα bit (δυαδικό ψηφίο πληροφοριών) Το Νοέμβριο του 2011 Update Service, εισήγαγε δύο λειτουργικές βελτιώσεις, καθώς και εντελώς νέες δυνατότητες στη μορφή δραστηριοτήτων τροφοδοσίας με διάφορα εργαλεία που βρίσκονται στις εσωτερικές επιχειρηματικές εφαρμογές. Στις αρχές του έτους 2013, κυκλοφόρησε το επόμενο Update Service, που δεν περιέχει μόνο την απαιτούμενη παράταση υποστήριξη του προγράμματος περιήγησης, αλλά και μια εντελώς νέα επιλογή διεπαφής χρήστη για CRM Online πελάτες.

Το Microsoft Dynamics CRM 2013 εισέρχεται στο σημερινό κόσμο που επιβάλλεται οι χρήστες να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα του πελάτη από οποιαδήποτε συσκευή τυχαίνει να κατέχουν, όχι μόνο για όλους τους browsers και desktops για τη λειτουργία του Outlook αλλά και για συσκευές tablet που τροφοδοτούνται από τα Windows 8 και iOS, smartphones από Windows Phone 8, Android ή iOS, και άλλες συσκευές που μπορούν να έχουν πρόσβαση στο ενημερωμένο web client Mobile Express. Επίσης το CRM 2013 παρέχει ένα νέο, καθαρό UI που ελαχιστοποιεί τις περιττές επιλογές πλοήγησης και μεγιστοποιεί την ικανότητα του χρήστη να προσφέρει ένα εύκολο τρόπο αφομοίωσης και επισκόπησης της κατάστασης της σχέσης με τους πελάτες.

4.1.3 MICROSOFT DYNAMIC

Είναι ένα σύστημα εύκολο στην εκμάθηση και πιο εύκολο στη χρήση επιχειρηματικών λύσεων προσαρμοσμένων στις αγορές. Έχει σχεδιαστεί για το μέγεθος κάθε επιχείρησης και αφιερώθηκε στην ανάπτυξη της επιχείρησης για όσο το δυνατόν πιο ευχαριστημένους πελάτες. Το

Microsoft Dynamics προσφέρει ένα πλήρες φάσμα λογισμικού που εστιάζει στην παροχή επιχειρηματικών ιδεών που έχουν σημασία τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της. Από την διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), το λογισμικό για τον προγραμματισμό επιχειρηματικών πόρων (ERP), από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για επιχειρηματική ευφυΐα και την υποβολή εκθέσεων, το Microsoft Dynamics δίνει μια επιχειρηματική λύση.

4.2 SAP

Η SAP ιδρύθηκε το 1972 στη Γερμανία και αποτελεί κορυφαίο πάροχο λύσεων και εφαρμογών επιχειρησιακού λογισμικού. Σύμφωνα με τη συνολική κεφαλαιοποίηση στη χρηματιστηριακή αγορά, η SAP είναι ο τρίτος μεγαλύτερος κατασκευαστής software στον κόσμο με πάνω από 230.000 πελάτες σε περισσότερες από 180 χώρες. Ο Όμιλος της SAP περιλαμβάνει θυγατρικές στις μεγαλύτερες χώρες του κόσμου και απασχολεί πάνω από 65.000 ανθρώπους. Η SAP προσφέρει στις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών όσα χρειάζονται για να λειτουργήσουν καλύτερα από ποτέ: εξειδίκευση στις κάθετες αγορές (IndustryExpertise), αξιόπιστα δεδομένα (SAP Applications), πολλαπλές πηγές πληροφόρησης με ευέλικτες υποδομές (SAP Cloud), ακριβή reports (SAP Analytics) σε πραγματικό χρόνο (SAP HANA) διαθέσιμα οποιαδήποτε στιγμή και από οποιαδήποτε συσκευή (SAP Mobility). Από την αποθήκη έως το κατάστημα και το διοικητικό συμβούλιο, αλλά και από τα desktop συστήματα έως και τις mobile συσκευές, η SAP προσφέρει λύσεις που ενισχύουν τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις. Έτσι, τους επιτρέπει να συνεργάζονται αποδοτικότερα και να αξιοποιούν καλύτερα την επιχειρησιακή πληροφόρηση, ώστε να βρίσκονται πάντα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Η SAP Hellas συμπληρώνει 20 χρόνια παρουσίας και καινοτομίας στην Ελλάδα και ενισχύει την άρτια και αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων όλων των μεγεθών.

4.2.1 Υπηρεσίες

Η αποστολή της SAP είναι να βοηθάει επιχειρήσεις όλων των μεγεθών σε οποιοδήποτε κλάδο να λειτουργήσουν καλύτερα. Από την αποθήκη έως το κατάστημα και το διοικητικό συμβούλιο, αλλά και από τα desktop συστήματα έως και τις mobile συσκευές, η SAP προσφέρει λύσεις που ενισχύουν τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, επιτρέποντας τους να συνεργάζονται

αποδοτικότερα και να αξιοποιούν καλύτερα την επιχειρησιακή πληροφόρηση, ώστε να βρίσκονται πάντα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

4.2.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες

Παρακάτω θα γίνει αναφορά στα συστήματα CRM που παρέχει η SAP για να καλύψει τις ανάγκες των επιχειρήσεων προσφέροντας καλύτερη εξυπηρέτηση και υποστήριξη στις ίδιες και κατά συνέπεια στους πελάτες αυτών.

Το SAP CRM 2006 (5.0) κυκλοφόρησε το 2005 και είναι απλό, ευέλικτο και περιεκτικό καλύπτοντας σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις των πελατών.

Το SAP CRM 2007 (6.0) κυκλοφόρησε το 2007 με νέα τεχνολογικά πρότυπα και πιο εξελιγμένο από τον προπομπό του.

SAP CRM (7.0): Η εφαρμογή του βοηθάει στην βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, την αύξηση της παραγωγικότητας και οδηγεί στην καλύτερη προβολή της επιχείρησης αλλά και των πελατών της.

Τον Μάιο του 2010 το SAP CRM 7.0 επικεντρώθηκε στα εξής:

- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Υπηρεσία
- Κέντρο αλληλεπίδρασης και χρέωσης

Το σύστημα περιλαμβάνει βασικούς στόχους των επιχειρήσεων όπως:

- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών
- Αύξημένη διαμόρφωση του τελικού χρήστη
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Βελτίωση της ορατότητας του συνόλου των επιχειρηματικών διαδικασιών

SAP CRM Sales:

Ο στόχος της SAP με το SAP CRM Sales είναι να προετοιμάσουν μια δύναμη πωλήσεων αποτελεσματική με το χρόνο παρέχοντας την απαραίτητη γνώση στην παραγωγική δραστηριότητα ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν κερδοφόρες σχέσεις μεταξύ πελατών και συνεργατών. Επίσης προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία για προβλέψεις πωλήσεων και αναλύσεις, τη διαχείριση λογαριασμών για τη βελτιστοποίηση και την αύξηση της αποδοτικότητας του δικτύου πωλήσεων. Βοηθούν επίσης στη διαχείριση της απόδοσης του αγωγού να παρέχουν πλήρη ορατότητα σε πιθανές πωλήσεις.

SAP CRM Marketing:

Το SAP CRM Marketing ευθυγραμμίζει τις εργασίες μάρκετινγκ για την επιτάχυνση των διαδικασιών αυτού με αυξημένη ορατότητα και πλήρη έλεγχο. Βοηθάει στην επιτυχή συμμετοχή των πελατών αφού δημιουργούν μόνοι τους τις παραγγελίες τους και τις αποστέλουν στην εταιρεία που τους ενδιαφέρει, χτίζοντας οι ίδιοι την εμπιστοσύνη τους.

SAP CRM Service:

Το SAP CRM Service υποστηρίζει όλες τις πτυχές οργάνωσης και εξυπηρέτησης των πελατών αυξάνοντας την αποδοτικότητα της ικανοποίησης τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Δίνει μια θετική εμπειρία στους χρήστες και βοηθάει στην επίλυση ζητημάτων γρήγορα και σε πραγματικό χρόνο όπως και στη διαχείριση παραπόνων. Προσφέρει επαναληπτικές εργασίες που χρειάζονται για τη διατήρηση της πολύτιμης για τους πελάτες εκπλήρωση των απαιτήσεων.

SAP CRM Analytics:

Το SAP CRM Analytics δίνει στους χρήστες τη δυνατότητα να αποκτούν βελτιωμένη εικόνα για τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών στηρίζοντας παράλληλα την ανάπτυξη εμπορικών σχέσεων με στοχευμένες εκκινήσεις. Με ένα ολοκληρωμένο πακέτο λογισμικού και υπηρεσιών, μπορεί να βελτιωθούν διαδικασίες, να επιταχυνθούν οι αγωγοί και να αναλυθούν οι επενδύσεις. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στη διαχείριση διαδικασιών έκδοσης και τάξης, τη βελτίωση υποβολής εκθέσεων, καθώς και τη βελτιστοποίηση της δέσμευσης των πελατών.

SAP CRM Interaction Center:

Το SAP CRM Interaction Center μεγιστοποιεί την αφοσίωση των πελατών και ενισχύει τα έσοδα με ένα κέντρο αλληλεπίδρασης για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM). Δίνει ισχυρά εργαλεία για τον άψογο χειρισμό των εισερχόμενων ή εξερχόμενων επικοινωνιών. Εξοπλίζει τα στελέχη με αναλυτικές αναφορές σε πραγματικό χρόνο βοηθώντας στην πιο έξυπνη και πιο αποτελεσματική διαχείριση επικοινωνίας με τους πελάτες.

SAP CRM Web Channel (which includes E-Commerce, E-Marketing and E-Service):

Το SAP CRM Web channel βοηθά στην επίτευξη αυτού του στόχου, παρέχοντας μια κοινή πλατφόρμα που υποστηρίζει τους πελάτες πολλαπλών καναλιών αλληλεπιδράσεις self-service σε όλη την E-Commerce, E-Marketing and E-Service.

Οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις να έχουν εύκολη πρόσβαση και ισχυρές online αυτο-υπηρεσίες. Η εμπειρία των χρηστών αυξάνεται με B2B και B2C τμήματα επικοινωνίας, τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους πελάτες των επιχειρήσεων αφού έχουν ένα καινοτόμο, έξυπνο και πλούσιο τρόπο διεπαφής που τους επιτρέπει να αγοράσουν και να λάβουν την υποστήριξη σε απευθείας σύνδεση.

SAP CRM Partner Channel Management:

Το SAP CRM Partner Channel Management παρέχει προσωποποιημένες πύλες, ώστε οι ιδιοκτήτες των εμπορικών σημάτων να μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις σχέσεις με τους εταίρους και να συνεργάζονται με τους εταίρους του καναλιού. Βελτιώνει τις διαδικασίες πρόσληψης, τις επικοινωνίες, το μάρκετινγκ και τις προβλέψεις για μελλοντικές πωλήσεις.

SAP CRM WebClient UI:

Στο SAP CRM WebClient UI περιέχει το ενημερωτικό δελτίο πληροφοριών που εμφανίζει ορισμένα είδη πληροφοριών επιλεκτικά. Το ενημερωτικό δελτίο είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο. Μπορεί η επιχείρηση να εμφανίσει το ενημερωτικό δελτίο και να κάνει αλλαγές σε αυτό, επίσης να το εκτυπώσει. Ακόμα μπορεί να καθορίσει ποιες πληροφορίες επιθυμεί η επιχείρηση να εμφανίζονται στο δελτίο και να κάνει επιλογή ανάμεσα σε φόρμες, πίνακες, ή εμφάνιση απόψεων με γραφική απεικόνιση ή με αριθμό γραμμών και στηλών. Το δελτίο λογαριασμός είναι διαθέσιμο για τη διαχείριση λογαριασμών. Στη σελίδα επισκόπησης των ατομικών λογαριασμών, μπορεί το προσωπικό να επιλέξει το δελτίο και να λάβει τις πιο σημαντικές πληροφορίες σχετικά με αυτόν τον online λογαριασμό. Αυτή η πληροφορία μπορεί να προέρχεται από πολλαπλές πηγές, όπως για παράδειγμα τα δεδομένα βασικού αρχείου, στατιστικά στοιχεία και δεδομένα λειτουργίας. Επιτρέπει γρήγορα και εύκολα να δούν οι χρήστες τα πιο βασικά στοιχεία σχετικά με τους βασικούς πελάτες και τους συνεργάτες από τις διάφορες επιχειρηματικές συναλλαγές.

SAP CRM Investigative Case Management:

HASAP AP CRMCRM Investigative Case Management επιτρέπει την ενσωμάτωση των εφαρμογών τρίτων για να διευκολύνει τη διαδικασία διερεύνησης των αστυνομικών τμημάτων, πυροσβεστικών υπηρεσιών, μυστικών υπηρεσιών, παροχής υπηρεσιών, ή άλλες παρόμοιες κρατικές υπηρεσίες που έχουν να αντιμετωπίσουν τη νοημοσύνη ηγεσίας και διαδικασίες κατά τη διάρκεια του καθήκοντος, επιβολής του νόμου ή τη δημόσια ασφάλεια φορέων. Παρόμοια παραδείγματα είναι η χρήση των γεωγραφικών χαρτών και διαγραμμάτων αράχνη για την ανάλυση των σχέσεων, η επαλήθευση της ταυτότητας των προσώπων με τους ελέγχους αληθοφάνειας, την αποτελεσματική διαχείριση εγγράφων και μορφή, και την ανταλλαγή δεδομένων με εφαρμογές όπως το σχεδιασμό βάρδιες και logistics.

SAP CRM Social Service:

Βοηθάει στη διεκπεραίωση διάφορων λειτουργιών που περιλαμβάνοντας την αυτόματη εκτέλεση συγκεκριμένων επιχειρηματικών κανόνων μπορεί να λάβει χώρα σε διάφορες χρονικές στιγμές, την επεξεργασία εγγράφων και μπορεί να παράγει διάφορα αποτελέσματα. Από τα ακόλουθα γεγονότα CRM μπορεί να επιλέξει:

- δημιουργία κύριων συναλλαγών
- δημιουργία στοιχείου συναλλαγής

- κύρια αλλαγή συναλλαγών
- αντικείμενο συναλλαγής αλλαγή
- κύρια αντιγραφή συναλλαγών
- αντικείμενο συναλλαγής αντιγραφή

Μπορεί επίσης να δημιουργήσει το δικό του κανόνα που βασίζεται σε δράσεις και να ρυθμίσει την ώρα και το είδος των δράσεων ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών και να βοηθήσει στην τροποποίηση διαδικασιών της επιχείρησης. Το σύστημα αποθηκεύει όλες τις ενέργειες που εκτελούνται σε ένα αρχείο καταγραφής και χρησιμοποιεί τις ακόλουθες εφαρμογές στο CRM:

- αιτήσεις web
- κοινωνικές υπηρεσίες
- ίδρυμα διαχείρισης
- λογαριασμός προέλευσης
- μίσθωση

SAP CRM Loyalty Management:

Το SAP CRM Loyalty Management βοηθάει στην αληθινή αφοσίωση των πελατών που δημιουργείται όταν οι πελάτες απολαμβάνουν εμπειρίες τους που είναι σχετικές και πολύτιμες. Βελτιώνει την εμπειρία των πελατών με τα προγράμματα επιβράβευσης των επιχειρήσεων που ενεργοποιείται με το λογισμικό της SAP. Οργανώνει προγράμματα πιστότητας, πολυκαναλικά σε ολόκληρη την επιχείρηση μετατρέποντας τα οφέλη στην αληθινή πίστη των πελατών.

SAP CRM Real Time Offer Management:

Το SAP CRM Real Time Offer Management εμπλουτίζει τις σχέσεις με τους πελάτες και βοηθάει να τους διατηρήσουν για μια ζωή, χρησιμοποιώντας όλες τις σχετικές πληροφορίες, ενημέρωσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους. Επίσης, ενισχύει το cross-sell και το up-sell κάνοντας έξυπνες προτάσεις στους πελάτες σε πραγματικό χρόνο.

SAP CRM Mobile Solutions:

Το SAP CRM Mobile Solutions προσφέρει μέγιστη αποδοτικότητα στις εργασίες και αξιόπιστη πρόσβαση σε δεδομένα – από κινητή φορητή συσκευή. Σε ένα χώρο του πελάτη ή στο δρόμο, επαγγελματίες των πωλήσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν κινητές εφαρμογές πωλήσεων για άμεση πρόσβαση σε λογαριασμούς, επαφές, απαγωγές, ευκαιρίες, δραστηριότητες, προσφορές, παραγγελίες και αναλύσεις.

SAP CRM Trade Promotion Management:

Η εφαρμογή του SAP CRM Trade Promotion Management (διαχείριση προώθησης του εμπορίου) βοηθάει τα στελέχη να εκτελέσουν το σχεδιασμό και την κατάρτιση του προϋπολογισμού του εμπορίου, να οργανώσουν και να μεταδώσουν εμπορικές προσφορές στους πελάτες. Επίσης, διευκολύνει την διαχείριση κεφαλαίων και τη διαχείριση των απαιτήσεων που αφορούν την προώθηση των εμπορικών συναλλαγών. Δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης της επιτυχίας των προηγούμενων και τρεχουσών εμπορικών προσφορών.

4.2.3 SAP HANA Το λογισμικό CRM της SAP

Το SAP HANA δημιουργήθηκε τον Οκτώβρη του 2013, είναι μια βάση δεδομένων που έχει πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο στις πληροφορίες (όπως το ονόμασαν predictive analytics “in-memory”) και περιλαμβάνει ακόμα:

- καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- αύξηση των εσόδων του πελάτη
- βοηθάει στην ανακάλυψη νέων πελατών
- παρέχει εργαλεία αιχμής για την πιο αποτελεσματική πώληση προϊόντων και μάρκετινγκ
- κάνει τα τηλεφωνικά κέντρα πιο αποτελεσματικά

Έχει μια νέα βάση δεδομένων μνήμης που βελτιστοποιεί τις εφαρμογές ανάλυσης και προγνωστικής ανάλυσης σε μια πλατφόρμα, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο. Έχει υψηλές ταχύτητες και ακρίβεια στην εύρεση και αξιοποίηση δεδομένων, άμεση βελτίωση και προσαρμογή στις εκστρατείες μάρκετινγκ δημιουργώντας ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες και αυξάνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προσφέρει την πιο συναρπαστική εμπειρία της επόμενης γενιάς με κινητήρα database που μετατρέπει τις επιχειρηματικές λειτουργίες σε πιο λιτές και αποτελεσματικές με μοναδικό επιχειρηματικό στόχο την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.

4.3 SALESFORCE

Η SALESFORCE ιδρύθηκε το 1999, εδρεύει στο Σαν Φρανσίσκο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, διανέμει επιχειρηματικό λογισμικό σε συνδρομητική βάση. Είναι περισσότερο γνωστή για τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων, με Πελάτες (CRM) και έχει επεκταθεί στην κοινωνική αρένα των επιχειρήσεων.

4.3.1 Υπηρεσίες

Η SALESFORCE πέρα από την επικοινωνία και τη συνεργασία, προσφέρει νέες τεχνολογίες που μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν καλύτερα τους υπαλλήλους στη διαχείριση και τη διεκπεραίωση καθημερινών λειτουργιών. Μπορεί να δώσει λύσεις για καλύτερη ποιότητα και ευελιξία όλων των διεργασιών και πληροφοριών σε πολλούς κλάδους όπως είναι ο κλάδος της βιομηχανίας και της τεχνολογίας, των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, των μέσων επικοινωνίας, των επικοινωνιών, των λιανικών πωλήσεων, των κυβερνήσεων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Δημιουργεί ισχυρότερη σχέση σύνδεσης με τους πελάτες και τους συνεργάτες, παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες των πωλήσεων των πελατών όπου και αν βρίσκονται, διαχωρίζοντάς τους, ανάλογα με τη σημασία που έχουν για ολόκληρη την εταιρεία. Καλύπτει κάθε σημείο επαφής του πελάτη και κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του πελάτη, ώστε να μπορούν οι συνεργάτες να κλείσουν συμφωνίες που να συνδέονται με κλήσεις ή όχι. Παρέχοντας παράλληλα καινοτόμες εκστρατείες μάρκετινγκ, ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και της κοινωνικής δικτύωσης, εξαλείφοντας όλες τις χρονοβόρες διαδικασίες. Δίνει πολύτιμα εργαλεία για τη δημιουργία μιας online κοινότητας όπου οι πελάτες μπορούν να συνδεθούν και να υποβάλλουν ερωτήσεις ή παράπονα. Όλες οι διαδικασίες ευθυγραμμίζονται έτσι ώστε να καθιστούν εύκολα μετατρέψιμες ακόμα και τις πιο πολύπλοκες και χρονοβόρες διεργασίες. Για να ξεπεράσει μια εταιρεία τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να ευχαριστήσει τους πελάτες της μέσω της σύνδεσης και της συνεργασίας αλλά και να βρίσκει νέους και ισχυρούς τρόπους για την παραμονή και την πιστότητα τους. Γι' αυτό η SALESFORCE με τα συστήματά της παρέχει στους πελάτες εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και απαντήσεις από τους σωστούς ανθρώπους βοηθώντας στη μείωση του άγχους και στην εξοικονόμηση χρόνου.

4.3.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες

Sales Cloud:

Βασισμένο στην πλατφόρμα Salesforce1, το Sales Cloud συνδέει την επόμενη γενιά εφαρμογών, συσκευών και τους πελάτες. Είναι μια άμεση σύνδεση με τους υποψήφιους πελάτες, τις επαφές, τους λογαριασμούς, καθώς και κρίσιμες επιχειρηματικές πληροφορίες. Είναι όλα όσα χρειάζονται οι συνεργάτες για να κλείσουν συμφωνίες ταχύτερα όπου και να βρίσκονται, όποτε ζητηθεί και με οποιαδήποτε συσκευή. Σε συνδυασμό των ήδη υπάρχοντων εφαρμογών και AppExchange εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας, μετατρέπει το κινητό τηλέφωνο σε ένα φορητό

γραφείο πωλήσεων. Παρέχει σύνδεση με κλήσεις και αποστολή απαντήσεων σε ευκαιρίες εργασίας χωρίς να έχει σημασία ο τόπος και ο χρόνος. Ανά πάσα στιγμή συλλέγονται και διανέμονται δεδομένα σε όλη την ομάδα που αφορούν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τον ανταγωνισμό.

Προσφέρει διαχείριση και επικοινωνία σε δημοφιλείς σελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube.

Service Cloud:

Βασισμένο στην πλατφόρμα Salesforce1, esfService Cloud προσφέρει επαναστατική εξυπηρέτηση των πελατών από οπουδήποτε, ανά πάσα στιγμή, σε οποιαδήποτε συσκευή. Είτε οι συνεργάτες βρίσκονται στον περιβάλλοντα χώρο εργασίας ή στο δρόμο, έχουν όλα όσα χρειάζονται για να είναι πιο παραγωγικοί, να επιλύσουν εσωτερικές και εξωτερικές υποθέσεις και να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Μπορούν να διαχειριστούν όλες αυτές τις περιπτώσεις γρηγορότερα, σε μια ενοποιημένη εμπειρία στην επιφάνεια εργασίας και στις φορητές συσκευές όπως laptop, κινητά τηλέφωνα, iphone, ipad κλπ. Οι κοινότητες επιτρέπουν στους πελάτες να επικοινωνούν με την επιχείρηση αλλά και μεταξύ τους, όπου και αν βρίσκονται και από οποιαδήποτε συσκευή δίνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων self-service. Παρέχουν γρήγορες, ακριβείς γνώσεις και πληροφορίες στους χρήστες, ώστε οι πελάτες να παραλαμβάνουν αυτό που θέλουν στον τόπο που το θέλουν.

ExactTarget Marketing Cloud:

Το ExactTarget Marketing Cloud, βασισμένο στην πλατφόρμα Salesforce1, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν καμπάνιες όπως ποτέ πριν. Βοηθάει να συνδέονται τα παραδοσιακά ψηφιακά κανάλια όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (B2B, B2C), τα κινητά τηλέφωνα, οι κοινωνικές δικτύσεις και το διαδίκτυο με προσφερόμενα προϊόντα ώστε να μετατρέψουν τους καταναλωτές σε πελάτες. Προσφέρει απευθείας σύνδεση στις πιο δημοφιλείς περιοχές λιανικού εμπορίου - καθώς και σε δεκάδες άλλες βιομηχανίες που βασίζονται σε ExactTarget+iGoDigital εργαλεία μάρκετινγκ, ηλεκτρονικού εμπορίου και τα προϊόντα web για να συνδεθούν με τους πελάτες τους. Επίσης βοηθάει τους χρήστες στη διαχείριση των κινητών τηλεφώνων και των email με ένα εύκολο στη χρήση interface που προσφέρει ένα ολοκληρωμένο ημερολόγιο μάρκετινγκ και παρακολούθησης της καμπάνιας. Χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως τα πρότυπα SMS για την αποστολή εισιτηρίων κινητής τηλεφωνίας, ειδοποιήσεις και κουπόνια για τους ανταλλασσόμενους σε μηνύματα εξοικονομώντας έτσι χρόνο και πόρους με τον αυτοματισμό της εκστρατείας. Επιπροσθέτως βοηθάει στην κατασκευή και τη βελτιστοποίηση των διαφημίσεων στις κοινότητες όπως στο Facebook και το Twitter προβάλλοντας εμπορικό σήμα της επιχείρησης για διαφήμιση.

Salesforce Chatter:

Το Salesforce Chatter της επιχείρησης συνδέεται με το κοινωνικό δίκτυο και επιτρέπει σε ομάδες να αναλάβουν δράση και να συγχρονίζονται όπως ποτέ πριν. Και επειδή είναι ενσωματωμένο στην πλατφόρμα Salesforce1, προσφέρει προσαρμοσμένες ενέργειες και επεκτείνεται άμεσα σε κάθε επιφάνεια εργασίας και κάθε συσκευή, καθώς έχει πρόσβαση σε οποιαδήποτε εφαρμογή. Απλοποιεί τις ροές εργασίας των χρηστών αποτελεσματικά και οργανωτικά για τις πωλήσεις-ευκαιρίες, τις υπηρεσίες, και τις ενημερωτικές εκστρατείες. Προσφέρει ταχύτερη πρόσβαση σε αρχεία, πληροφορίες, αναφορές εξόδων, παραγγελιών και άμεση ενημέρωση και αξιοποίηση λογαριασμών κάθε στιγμή. Επιτρέπει με ασφάλεια την κοινή χρήση αρχείων από τα κινητά τηλέφωνα στο πλαίσιο των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Work.com:

Το Work παρακινεί τους χρήστες να ενημερώνονται και να επικεντρώνονται στην πώληση σε πραγματικό χρόνο και όχι στη γραφειοκρατία. Η διοίκηση μπορεί εύκολα να αξιολογήσει τις επιδόσεις “των ανθρώπων τους” που επιλέγουν για διάφορες διεργασίες, μετά την ολοκλήρωση ενός μήνα ή τριμήνου. Παρέχει γρήγορα και νέα μέσα που ευθυγραμμίζονται γύρω από τους στόχους και βέλτιστες πρακτικές, προσφέροντας καλύτερα την ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο. Δίνει κίνητρα για δημιουργία και μέτρηση της προόδου των στόχων που επιθυμεί η επιχείρηση να πετύχει πολύ πιο εύκολα εμφανίζοντας όλες τις πληροφορίες άμεσα σε εκθέσεις και αναφορές. Παρέχει κορυφαίες επιδόσεις στους εργαζόμενους βοηθώντας τους να κερδίζουν περισσότερες και καλύτερες προσφορές και συμφωνίες με τους πελάτες.

Salesforce1 Platform:

Εγκαθίστανται και αναπτύσσονται το Salesforce1 Platform σε κοινές υποδομές, προσφέροντας αυτόματες αναβαθμίσεις, ευελιξία, ασφάλεια και αξιοπιστία. Περιλαμβάνει εργαλεία drag and drop που επιτρέπουν τη δημιουργία εξατομικευμένων εκθέσεων, πίνακες, επιχειρησιακούς δείκτες με ενημερωμένες πληροφορίες πραγματικού χρόνου εύκολα και με κάθε λεπτομέρεια.

Η Salesforce1 πλατφόρμα με APIs2 και Mobile Services καταστεί ευκολότερη και ταχύτερη τη συμμετοχή επώνυμων εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας για την επιχείρηση και επιτρέπει τη δημιουργία καινοτόμων εφαρμογών. Το σύστημα κατασκευάστηκε με APIs για πρότυπα UI3, όπου αποθηκεύονται τα στοιχεία των πελατών με τα δεδομένα του συστήματος για να παραδώσει συνδεδεμένες εφαρμογές.

Με τα drag and drop πολύ απλά μπορούν να δημιουργούν προσχεδιασμένα πρότυπα σχέδια τα οποία σύρονται πάνω σε σελίδες με ενημερωμένες πληροφορίες και αλληλεπιδρούν στα δεδομένα αυτών αυτοματοποιώντας πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες, 2APIs είναι ένα επίπεδο δεδομένων που επιτρέπουν την ενοποίηση συστημάτων, 3UI χρησιμοποιείται ως μονάδα μέτρησης του χρόνου και αντιπροσωπεύει ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα Με ισχυρό APIs, τώρα μπορούν να

χτίσουν τις εφαρμογές που αρμόζουν στην κάθε επιχείρηση που να ενσωματώνονται εύκολα με τα δεδομένα των συστημάτων γραφείου ή με άλλες συσκευές ώστε να κρατήσει την επιχείρηση ευέλικτη.

Αυτοματοποιεί οπτικά σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες όπως εγκρίσεις για εκτυπώσεις, δρομολογήσεις για κλήσεις κ.α. Μεγιστοποιεί την απόδοση της επένδυσης φτιάχνοντας στο κινητό κοινωνικά δίκτυα intranets που συνδέουν τους υπαλλήλους με την κοινωνική τροφοδοσία, τα αρχεία, τις εφαρμογές και σημαντικές δημοσιευμένες πληροφορίες. Στη συνέχεια γίνεται σύνδεση ύνδεσητοποιεών και των πελατών έτσι ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις και η ικανοποίηση αυτών. Παρέχει ασφάλεια κατά τη διάθεση και τη διατήρηση της πληροφορίας και προσφέρει ενσωματωμένη υποστήριξη για γλώσσες και αντίστοιχα νομίσματα παγκοσμίως.

4.4 ORACLE

Για περισσότερο από τρεισήμισι δεκαετίες, η Oracle είναι ο ηγέτης στον τομέα του λογισμικού βάσης δεδομένων. Οι ιδρυτές της είναι ο Larry Ellison, ο Bob Miner και ο Ed Oates. Η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια έδωσε τη δυνατότητα να επεκταθούν στις αγορές, και το εμπόριο να ανθήσει. Η τεχνολογία των πληροφοριών αποτελεί τον πυρήνα αυτού του μετασχηματισμού, και την ικανότητα να αποθηκεύουν, να επεξεργάζονται και να αποκτούν γνώσεις οι επιχειρήσεις όπου υπήρξε- και εξακολουθεί να είναι στο κέντρο αυτής της ριζικής αλλαγής στον τρόπο που δουλεύει η εταιρεία.

Ξεκινώντας με καινοτόμες σχεσιακές βάσεις δεδομένων, η Oracle έχει αυξήσει την επιρροή της κάθε χρόνο με την οικοδόμηση της τεχνολογίας των βάσεων δεδομένων και εφαρμογών, αυτό τον μετασχηματισμό των βάσεων απαιτεί. Σήμερα η Oracle προσφέρει μια πλήρη στοίβα πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού αποθήκευσης, servers, λειτουργικών συστημάτων, το λογισμικό virtualization, middleware, μια σειρά από εφαρμογές, και φυσικά το Oracle Database.

Οι Oracle μηχανισμοί υλικού και λογισμικού συνεργάζονται στο κέντρο δεδομένων, με λύσεις που αγγίζουν κάθε πτυχή της σύγχρονης επιχείρησης, από την προηγμένη business analytics, και οικονομικών μοντέλων για την αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού και την εφοδιαστική διαχείριση.

4.4.1 Υπηρεσίες

Η Oracle, παρέχει στους πελάτες της, πλήρη υποστήριξη και καθοδήγηση που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών. Με μοναδική προσέγγιση, προωθεί υψηλή ποιότητα υποστήριξης σε όλα τα hardware και περιουσιακά στοιχεία λογισμικού, με απaráμιλλη επένδυση για το προϊόν και ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε να διατηρηθεί η δύναμη και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου.

Δίνει επιχειρηματικές λύσεις με ολοκληρωμένα πληροφοριακά και λειτουργικά συστήματα, βάσεις δεδομένων, middleware, εφαρμογές υποστήριξη πόρων, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης πλατφόρμα παροχής υπηρεσιών, βελτιώσεις και ενημερώσεις, πολιτικές στήριξης, υποστήριξη πελατών. Ακόμα, προσφέρει μαθήματα κατάρτισης που δημιουργούνται από ειδικούς της Oracle για να βοηθήσουν το προσωπικό να αποκτήσει τις δεξιότητες αιχμής και γνώσεων που απαιτούνται για να πετύχει. Δίνει συμβουλές για την δημιουργία και διατήρηση της αξίας της επιχείρησης και κάνει προβλέψεις για το επιχειρηματικό αποτελέσματα. Η Oracle συνεργάζεται με τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις ανάγκες τους, παρέχει υψηλή μηχανική προσέγγιση για να επιτευχθεί αυξημένη διαθεσιμότητα του συστήματος, ώστε να μειώσει τον κίνδυνο και την πολυπλοκότητα, και επιταχύνει την απόδοση της επένδυσης για όλα τα βασικά συστήματα της. Εξειδικευμένοι συνεργάτες παρέχουν επιχειρηματικές λύσεις στα προγράμματα των πελατών στηρίζοντας τους στόχους της επιχείρησης .

4.4.2 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με πελάτες

Oracle Sales Cloud:

Με το Oracle Sales Cloud γίνονται πιο έξυπνα οι πωλήσεις και η επιχείρηση αναπτύσσεται περισσότερο. Συνδυάζει τις κινητές στρατηγικές για εμπόρους και επαγγελματίες με ισχυρά εργαλεία ανάλυσης, πρόβλεψης, ιδέες πελατών καθώς και την απρόσκοπτη ενσωμάτωση με το μάρκετινγκ και τους εταίρους για την αύξηση των εσόδων.

Oracle Eloqua Marketing Cloud service: rviOracle Eloqua Marketing Cloud service επιτρέπει στις εταιρείες να ξεκινήσουν εκστρατείες που να ευθυγραμμίζουν το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, να καθοδηγούν τις επιδόσεις των εσόδων, να δημιουργούν προοπτικές, να βελτιώνουν τα ποσοστά μετατροπής και εκμεταλλευτούν τις προηγμένες αναλύσεις.

Oracle E-Business Suite CRM:

Το Oracle E-Business Suite CRM περιλαμβάνει κανάλια εφαρμογών διαχείρισης εσόδων, δημοσιεύει πληροφορίες με γνώμονα το κανάλι διαχείρισης των εσόδων περιλαμβάνοντας συνεπή και ακριβείς πληροφορίες των επιχειρήσεων και προηγμένα εργαλεία για τη διαχείριση όλων των πτυχών της επιχείρησης.

Oracle RightNow service Cloud:

Το Oracle RightNow service Cloud δημιουργήθηκε για να προσφέρει ένα πλήρες φάσμα λύσεων για την εξυπηρέτηση των πελατών συμπεριλαμβανομένων την αυτοματοποίηση των πωλήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνική δικτύωση, τις βάσεις δεδομένων, και το Java1. Η λύση αυτή υποστηρίζει μια ανώτερη εμπειρία του πελάτη σε κάθε σημείο επαφής και σε κάθε κανάλι.

Η java είναι μια αντικειμενοστραφής γλώσσα προγραμματισμού που σχεδιάστηκε από την εταιρεία πληροφορικής Sun Microsystem

PeopleSoft Enterprise CRM:

Με το PeopleSoft Enterprise CRM γίνεται η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, οικογενειακών εφαρμογών και παρέχει λύσεις που έχουν προσαρμοστεί για να ταιριάζουν σε βιομηχανίες, επιχειρηματικές διαδικασίες και στρατηγικές των πελατών.

- Siebel CRM: Το Siebel CRM προσφέρει ένα συνδυασμό των συναλλαγών ανάλυσης και εμπλοκής στα χαρακτηριστικά για να το διαχειρισμό όλων των εργασιών του πελάτη. Η εφαρμογή αυτή προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις CRM για τη ζήτηση και προσαρμόζεται στις βιομηχανίες.
- Siebel Sales Applications: μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων σε πραγματικό χρόνο με την επιτάχυνση των συναλλαγών και μετρητών, ευθυγραμμίζοντας τα κανάλια πωλήσεων, την αύξηση του αγωγού, κερδίζοντας τις τιμές και αυξάνοντας τις μέσες τιμές συναλλαγής.
- Quote & Order Capture: η λύση αυτή βοηθάει στη διαχείριση της παραγγελίας του πελάτη της, απλοποιεί την περίπλοκη διαδικασία εντοπισμού χιλιάδων προϊόντων σε πολλαπλούς καταλόγους και συστήματα. Παραδίδει βαθιά γνώση του πελάτη που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρουσιάσουν δυναμικά στοχευμένες δέσμες προϊόντων, προσφέρουν ευφείς cross-sell και up-sell ευκαιρίες ώστε να επιτυγχάνουν βελτιωμένες τιμές για προϊόντα και κατηγορίες πελατών. Την ίδια στιγμή οι εργαζόμενοι δίνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να αναλάβουν αποφασιστική δράση και συμπεριφορά για ευφείς αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Ως αποτέλεσμα, είναι, οι επιχειρήσεις να παρατηρούν αύξηση των εσόδων, μείωση του κόστους λειτουργίας και υψηλότερη αφοσίωση των πελατών.
- Siebel Enterprise Marketing: είναι μια ολοκληρωμένη λύση κλειστού βρόχου που εξουσιοδοτεί οργανισμούς με κανάλια B2B και B2C για την επίτευξη αριστείας στο

μάρκετινγκ, προσαρμοσμένες στις ανάγκες των επιχειρήσεων, των εμπόρων, των καταναλωτών.

- Siebel Contact Center and Service: εξυπηρετεί οικογενειακά προϊόντα, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να παρέχουν ταχύτερη, καλύτερη και πιο αποδοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες. Παρέχουν ακόμα εφαρμογές που δίνουν λύσεις για τη βέλτιστη ανάπτυξη των πόρων, την ταχεία επίλυση ζητημάτων και πανίσχυρες δυνατότητες παρακολούθησης και ανάλυσης, με αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών, ενώ παράλληλα να μειώνεται το κόστος σε όλα τα σημεία επαφής σε όλο τον κόσμο.
- Oracle Self-Service και E-Billing: είναι η πλήρης λύση που επιτρέπει στους πελάτες και τους χρήστες της επιχείρησης να συνεργάζονται οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε. Προσεγγίζει καλύτερα τον πελάτη βοηθώντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας, καθώς και την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών.
- Siebel Partner Relationship Management: είναι η κορυφαία στην παγκόσμια αγορά ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης καναλιών, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις την επίτευξη του καναλιού και των επιχειρηματικών στόχων τους. Αποδεδειγμένες επιτυχίες των πελατών και απaráμιλλες επιλογές ανάπτυξης συμπεριλαμβανομένων τόσο στην παραδοχή όσο και στις λύσεις της ζήτησης.
- Siebel CRM Technology: Παρέχει λύσεις για ανάπτυξη, για διάγνωση, για ολοκλήρωση και παραγωγικότητα, καθώς και για κινητές υπηρεσίες. Το Oracle CRM On Demand προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις, ευρύτερες και βαθύτερες δυνατότητες που βοηθούν τους οργανισμούς να αυξήσουν τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, την πίστη, και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.
- Oracle CRM On Demand Solutions For Industry: οι εφαρμογές που περιλαμβάνει μπορούν να δώσουν λύσεις σε πολλούς κλάδους, όπως στον ιατρικό κλάδο, τον φαρμακευτικό, τον ασφαλιστικό, το χρηματοπιστωτικό και αυτόν των αυτοκινητοβιομηχανιών. Επιπλέον μπορεί να διαχειριστεί άριστα τα κανάλια, τη διαχείριση των σχέσεων και τη διαχείριση της παρουσίας. Δίνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις, ενισχύει το μάρκετινγκ, παρέχει άμεση και σε πραγματικό χρόνο επιχειρηματική διορατικότητα και βοηθάει στη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των συνεργατών, τη διαχείριση κεφαλαίων και το κανάλι μάρκετινγκ και με γνώμονα τη διαδικασία πώλησης διασταυρώνονται δεδομένα και δημιουργούνται

προβλέψεις. Όλα αυτά οδηγούν στην μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της κερδοφορίας

- **Get More Out of Your Oracle CRM On Demand Solutions:** Η Oracle παρέχει στις εταιρείες μια σειρά από άλλες υπηρεσίες και λύσεις που μπορούν να μειώσουν το κόστος, να μειώσουν τον κίνδυνο, να επιταχύνουν την αξία των επιχειρήσεων, και να αυξήσουν την επεκτασιμότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Οι μελέτες περιπτώσεων, συνιστούν μια αποδοτική μέθοδο διδασκαλίας, παρουσίασης, αλλά και συσχέτισης πραγματικών δεδομένων με τη θεωρητική θεμελίωση ενός προβλήματος. Η χρήση τους στην οικονομική επιστήμη αλλά και ειδικότερα στις επιστημονικές περιοχές του management αλλά και του marketing είναι εκτενής. Με βάση τις γενικά παραδεκτές αρχές ανάπτυξης αλλά και τεκμηρίωσης μιας μελέτης περίπτωσης αναπτύσσονται δύο βασικά είδη τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία: το τυπικό (κλασσικό) και αυτό της προσομοίωσης.

Στη μελέτη περίπτωσης που αναπτύσσεται στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε το πρώτο είδος. Μέσα από την κλασσική προσέγγιση της πραγματικής περίπτωσης του CRM της Cosmote, θα εξυπηρετηθεί η ανάγκη της αναγνώρισης και αποδοχής των αρχών και τεχνικών που αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό τμήμα, παραπάνω, από τον αναγνώστη και επιπλέον θα παραχθούν συμπεράσματα που αφορούν τόσο λεπτομέρειες -ή παραλείψεις που θα είναι χρήσιμο να βελτιωθούν στο μέλλον από τον τηλεπικοινωνιακό οργανισμό- αλλά και επαρκή δεδομένα για την αποτελεσματικότητα ενός τέτοιου συστήματος.

5.1 COSMOTE - ΕΠΙΛΟΓΗ CRM

Η προμήθεια του συστήματος CRM έχει γίνει από εξωτερικό συνεργάτη (εταιρία) και αποτελεί σημαντική επένδυση για την Cosmote προσδίδοντας στην εταιρία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιλογή του συστήματος έγινε από μια προσεκτικά επιλεγμένη ομάδα στελεχών που αντιλαμβάνονται τις επιχειρησιακές ανάγκες και τις διαδικασίες που πρέπει να αυτοματοποιήσουν καθώς και τα θέματα λογισμικού. Βασίζεται κυρίως στην ευθυγράμμιση του συστήματος με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης, την αξιολόγηση της τεχνολογίας, τον ορθολογικό σχεδιασμό του, την ικανότητα της επαρκούς ευκολίας της υιοθέτησης και χρήσης καθώς και τα οφέλη που παρέχει συνολικά.

Η αναβάθμιση του συστήματος πραγματοποιείται σε χρονικά διαστήματα που κρίνεται απαραίτητο, κυρίως λόγω των έντονων μεταβαλλόμενων συνθηκών στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, των τάσεων της αγοράς και του κλίματος του ανταγωνισμού.

5.1.1 Πληροφοριακό σύστημα CRM της Cosmote

Βασικότερη υποδομή τεχνολογίας για το κέντρο εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί η εφαρμογή CRM “Siebel Call Center 8.1” η οποία αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης των συνδρομητών

Το CRM επιτρέπει στην εταιρεία να διατηρεί ολοκληρωμένη εικόνα/ιστορικό επαφών για κάθε πελάτη και να τον διαχειρίζεται με ομοιογένεια, συνέπεια και αποτελεσματικότητα από όλα τα σημεία επαφής. Παράλληλα προσφέρει προηγμένες δυνατότητες ευκαιριών πώλησης μέσω στοχευόμενων ή προωθητικών ενεργειών {CRM Proposals/ Campaigns}. Η εφαρμογή CRM αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο με τα υπόλοιπα τεχνολογικά μέσα χρήσης (Billingsystem/ Epos/ Logica CustomerCare Management System/ Knowledge Management System “E-Gain”) για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Το τηλεφωνικό κέντρο χρησιμοποιεί το προηγμένο τεχνολογικό σύστημα Solidus e care 4.1 DesktopManager ενώ τις εισερχόμενες κλήσεις υποδέχεται ένα αυτόματο σύστημα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης “Speech IVR”, το οποίο βασίζεται σε ελεύθερο διάλογο όπου ο πελάτης είναι ελεύθερος να εκφράσει αυτό που θέλει, με όποιον τρόπο επιθυμεί. Ορισμένες από τις σημαντικότερες δυνατότητες του Speech IVR είναι η έξυπνη δρομολόγηση κλήσεων CTI, η πλήρης επικοινωνία του με το εταιρικό σύστημα CRM και απεικόνιση όλου του ιστορικού των ενεργειών ανά κλήση, για κάθε πελάτη καθώς και η δυνατότητα tracking της τελευταίας ενέργειας που έκανε ο πελάτης στο IVR, ώστε κατά τη σύνδεση με τον εκπρόσωπο, να μην απαιτείται γενική διερεύνηση, αλλά συγκεκριμένη διαχείριση του αιτήματος του πελάτη.

5.2 Εκπαίδευση του Προσωπικού

Κύρια μέριμνα της Cosmote, αποτελεί η άρτια επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού προσαρμοσμένη στις συνεχώς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες και η ενίσχυση των ικανοτήτων και της πελατοκεντρικής κουλτούρας των στελεχών εξυπηρέτησης. Σε συνεργασία με εξειδικευμένη ομάδα εκπαιδευτών, αποκτώνται νέες γνώσεις, αναπτύσσονται οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους, παρέχοντας όλα τα απαιτούμενα εφόδια μιας άρτιας κατάρτισης και χτίζοντας γερά θεμέλια αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις υψηλές απαιτήσεις του ρόλου των εργαζομένων. Στην πράξη, η αυτόματη συλλογή και η ανάλυση δεδομένων μέσω του αναλυτικού χαρακτηρισμού από το προσωπικό των επαφών του πελάτη στο σύστημα, το λόγο για τον οποίο κάλεσε ο πελάτης, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, τη συχνότητα που καλεί, το είδος των αιτημάτων του, πιθανά παράπονα κτλ. αποτελούν μια τεράστια βάση πληροφοριών και στοιχείων, η οποία αξιολογείται από εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, χαράσσοντας στρατηγικές, τροποποιώντας δομές/

διαδικασίες, ενσωματώνοντας την άποψη, τον παλμό και τη φωνή του πελάτη, δημιουργώντας έτσι την κατάλληλη αλληλεπίδραση στο σύνολο των επιπέδων συναλλαγής. Εκτός του προσωπικού της Διεύθυνσης εξυπηρέτησης Πελατών, το σύστημα CRM χρησιμοποιείται επισταμένως και από άλλες οργανωτικές μονάδες όπως τη Διεύθυνση CRM, Διεύθυνση Πωλήσεων, Διεύθυνση Πληροφορικής, Marketing κτλ. Οι κύριες αρμοδιότητες τους σχετικά με τη χρήση του συστήματος αφορούν τόσο σε τομείς εξυπηρέτησης για τη Διεύθυνση Πωλήσεων όσο και για την τεχνική υποστήριξη/οργάνωση/δομή, τον σχεδιασμό, την ομαδοποίηση προϊόντων και παραγγελιών, την υλοποίηση προωθητικών ενεργειών, την ανάπτυξη ευκαιριών πώλησης κ.α.

5.3 Οφέλη Εταιρείας από τη χρήση του συστήματος

Το σύστημα CRM που χρησιμοποιεί η COSMOTE, προσφέρει πλήθος πλεονεκτημάτων στον τομέα της εξυπηρέτησης όπως:

- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα
- Αυτοματοποίηση & βελτιστοποίηση διαδικασιών
- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Αύξηση κερδών
- Ενίσχυση πελατειακής πιστότητας/ Διατήρηση Πελατών
- Υποστήριξη απόφασης
- Επιχειρηματική ευκινησία
- Ανάπτυξη ευκαιριών

Στον ετήσιο διαγωνισμό «CRM Grand Prix 2012» που διεξήχθη τον Μάρτιο του 2013, η Cosmote κατέκτησε την πρώτη θέση, ως το καλύτερο κέντρο εξυπηρέτησης πελατών στην κατηγορία Large Contact Centers, επιβεβαιώνοντας την πελατοκεντρική φιλοσοφία του Ομίλου, αλλά και τη συνεχή προσπάθεια για αναβάθμιση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών. Στο διαγωνισμό, που είχε διάρκεια άνω των τριών μηνών, συμμετείχαν εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους. Στο διάστημα αυτό κάθε διαγωνιζόμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών δέχθηκε ένα συγκεκριμένο αριθμό «μυστικών» κλήσεων (Mystery Calls) και «μυστικών» e-mails (Mystery emails), των οποίων τα αποτελέσματα αξιολογήθηκαν για το κάθε ένα χωριστά, βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων μέτρησης.

“Η κατάκτηση της πρώτης θέσης από την Cosmote, αποδεικνύει την αφοσίωση και το πάθος των εργαζομένων στην Εξυπηρέτηση Πελατών της εταιρείας για την κάλυψη των αναγκών κάθε πελάτη

ξεχωριστά. Η διάκριση αυτή, πιστοποιεί όχι μόνο το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει η Cosmote στους πελάτες της, αλλά αποτελεί κίνητρο και δέσμευση για τη συνέχιση των προσπαθειών της για δημιουργία μοναδικών εμπειριών και τήρηση της υπόσχεσης.»

" Ο Κόσμος μας, Εσύ" δήλωσε ο διευθυντής εξυπηρέτησης Πελατών Σταθερής & Κινητής Τηλεφωνίας (OTE-Cosmote), κ. Αθανάσιος Στράτος.

Ο ετήσιος διαγωνισμός «CRM Grand Prix 2012» έχει καθιερωθεί, από το 1998, ως ένας από τους βασικότερους θεσμούς στην εξυπηρέτηση πελατών και διεξάγεται ταυτόχρονα σε 40 χώρες, με στόχο την ανάδειξη, αναγνώριση και επιβράβευση των καλύτερων Contact Centers κάθε χώρας.

5.4 Παρουσίαση του CRM “Siebel Call Center 8.1”

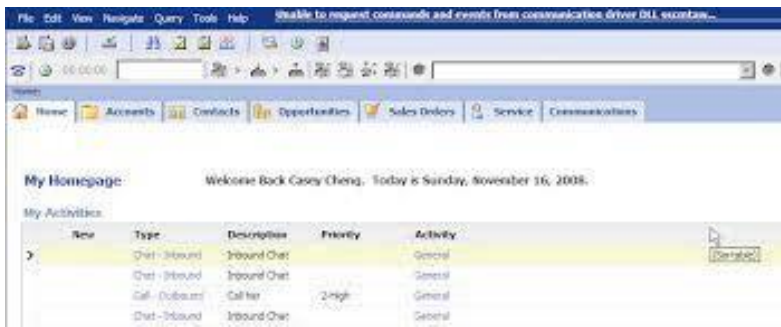
Εδώ γίνεται μια εκτενής αναφορά στο Siebel Call Center 8.1, στις λειτουργίες-τα χαρακτηριστικά του, στα χρήσιμα εργαλεία του αλλά και στα οφέλη που λαμβάνει η εταιρεία που χρησιμοποιεί ένα τέτοιο σύστημα.

Το Siebel Call Center είναι ένα λογισμικό της Oracle που επιτρέπει στους αντιπροσώπους εταιριών (πράκτορες)¹² να χειριστούν αλληλεπιδράσεις σχετικές με υπηρεσίες, υποστήριξη και πωλήσεις προς ένα ευρύ σύνολο καναλιών επικοινωνίας όπως το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το τηλέτυπο, τα ασύρματα μηνύματα, η φωνή μέσω IP, Web η διαδικτυακή συνεργασία και η συνομιλία. Αυτά τα κανάλια είναι ενσωματωμένα, δίνοντας τη δυνατότητα σε κάθε αντιπρόσωπο να διαχειρίζεται τα στοιχεία επικοινωνίας ενός πελάτη, υποστηρίζοντας έτσι ένα σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών και παρουσιάζοντας προσφορές σχεδιασμένες για να προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών. Το Siebel Call Center επίσης διαχειρίζεται στοιχεία πελατών και λογαριασμών, γνώση προϊόντων, ιστορικό αγορών, ευκαιρίες, αιτήματα υπηρεσιών και συμφωνίες σε επίπεδο υπηρεσιών.

5.5 Λειτουργία και πρακτική εφαρμογή του Siebel Call Center 8.1

5.5.1 ΑΡΧΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ(HOME PAGE)

http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview3.html#wp115224)



Όταν ένας πράκτορας συνδέεται στην Siebel Call Center εφαρμογή, η πρώτη οθόνη που βλέπει προσδιορίζεται από την τιμή που έχει δώσει ο χρήστης στη Startup Screen. Αν ο χρήστης δεν έχει δώσει τιμή, ο πράκτορας βλέπει την αρχική σελίδα. Η αρχική σελίδα είναι ένας συνδυασμός λιστών και φορμών που παρέχουν ένα στιγμιότυπο των πιο σημαντικών πληροφοριών που οι πράκτορες χρειάζονται για να διαχειριστούν τη μέρα και το φόρτο εργασίας τους. Αυτές οι πληροφορίες προσαρμόζονται ανάλογα με τις πληροφορίες κάθε πράκτορα και μπορεί να έχουν περιεχόμενο όπως το Ημερολόγιό μου (My Calendar), οι Δραστηριότητές μου (My Activities), τα αιτήματα Υπηρεσιών μου (My Service Requests), My Campaigns, και οι Επαφές μου (My Contacts). Οι πράκτορες μπορούν να αλλάξουν την εμφάνιση της αρχικής σελίδας χρησιμοποιώντας τους ελέγχους που εμφανίζονται στην πάνω δεξιά γωνία κάθε λίστας ή φόρμας. Χρησιμοποιώντας τους ελέγχους, οι πράκτορες μπορούν να δείξουν ή να κρύψουν τις λεπτομερείς εγγραφές για κάθε περιοχή περιεχομένου. Μπορούν ακόμα να χρησιμοποιήσουν τη συνάρτηση επεξεργασίας πλάνου για να ελέγξουν τι περιεχόμενο εμφανίζεται στην αρχική σελίδα και τη σειρά με την οποία εμφανίζεται το περιεχόμενο. Αλλαγές παραμένουν σε ισχύ μέχρι ο πράκτορας να κάνει νέες αλλαγές. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αρχική σελίδα εμφανίζει μόνο τις απόψεις για τις οποίες ένας χρήστης έχει πρόσβαση βάσει του προφίλ του.

5.5.2. COMMUNICATION TOOLBAR

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview4.html#wp130065)

Το communications toolbar βοηθά τους πράκτορες να διαχειρίζονται εισερχόμενες και εξερχόμενες αλληλεπιδράσεις σε πολλαπλά κανάλια, συμπεριλαμβανομένων της φωνής, ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, Web text chat και ασύρματης σύνδεσης στο Διαδίκτυο. Χρησιμοποιώντας το communications toolbar, οι πράκτορες μπορούν να εισάγουν εξωτερικές εργασίες (outbound work items) και να αποδεχτούν εσωτερικές εργασίες (inbound work items). Επιπλέον, οι πράκτορες μπορούν να τοποθετήσουν εργασίες (work items) σε αναμονή ή και να μεταφέρουν εργασίες σε άλλους πράκτορες. Το toolbar επιτρέπει επίσης στους πράκτορες να

διαχειρίζονται ταυτόχ εργασίες(work items) συμπεριλαμβανομένων συνδυασμών emails, τηλεφωνικών κλήσ και κλήσεων Διαδικτύου.

5.5.3. CALL CENTER MESSAGE BROADCASTING

http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview5.html#wp130111

Η μπάρα μηνυμάτων παρέχει το message broadcasting, μια μέθοδο ηλεκτρονικής ανταλλαγής πληροφοριών προς πράκτορες και άλλους χρήστες. Μπορεί να εμφανίζει πληροφορίες της εταιρίας ή κρίσιμα στατιστικά στοιχεία από την πρίζα του τηλεφώνου όπως τον αριθμό των κλήσεων που είναι σε αναμονή. Τα broadcast messages εμφανίζονται ως «τρέιλερ» στην broadcast bar στο κάτω μέρος της εφαρμογής. Τα μηνύματα μπορούν να εμφανίζονται σε διαφορετικά χρώματα προκειμένου να φανεί η σπουδαιότητα μηνύματος. Οι πληροφορίες στη μπάρα μηνυμάτων μπορούν να αποστέλλονται συγκεκριμένα άτομα, ομάδες ή ακόμα και σε όλους τους χρήστες. Αυτή είναι η προεπιλεγμένη λειτουργία της εφαρμογής. Ωστόσο, μπορεί να υποστεί τροποποίηση ένα διαχειριστή. Τέλος, υπάρχει ένας μετρητής δεξιά της μπάρας μηνυμάτων που δε πόσα broadcast μηνύματα υπάρχουν και ποιο μήνυμα εμφανίζεται ως «τρέιλερ» οθόνη.

5.5.4. Διαχείριση του ταμπλό πελατών

http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview6.html#wp121149

Το ταμπλό πελατών παρέχει στους πράκτορες γρήγορη πρόσβαση στα βασικά δεδομένα των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής μιας κλήσης καθώς επίσης περιοχή της σελίδας η οποία περιέχει τα βασικά δεδομένα καθώς αυτοί πραγματοποιούν πλοήγηση μέσω της εφαρμογής. Το ταμπλό εμφανίζει διαφορετικές πληροφορίες ανά με το πώς το Siebel Call Center συντονίζεται και ποιο πλαίσιο εφαρμογής εμφανίζεται ο πράκτορας συμπληρώνει ή ενημερώνει το ταμπλό. Το ταμπλό παρέχει επίσης πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν περιουσιακά στοιχεία, δραστηριότητες, εξουσιοδοτήσεις, παραγγελίες, αιτήματα υπηρεσιών καθώς επίσης πληροφορίες σχετικές με πελάτες και άλλες επαφές.

Όταν το ανοίγουμε , το ταμπλό εμφανίζεται στο πάνω μέρος της περιοχής εφαρμογής. Η πληροφορία που εμφανίζεται στο ταμπλό μπορεί να συμπληρωθεί με τη χρήση του Siebel CTI, με τη χρήση του Smart Script, κάνοντας κλικ στο κουμπί Update στο ταμπλό ή κάνοντας κλικ στο κουμπί Set Customer Dashboard στο Search Center ενώ εμφανίζεται μια καταχώρηση επαφής. Το ταμπλό χρησιμοποιείται μόνο για ανάγνωση και εμφανίζει πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες μόνο όταν είναι ανοιχτό. Το Siebel CTI 6 συμπληρώνει το ταμπλό μόνο όταν είναι ανοιχτό. Το κουμπί dashboard toolbar ανοίγει το ταμπλό. Μια καλή πρακτική είναι οι πράκτορες να έχουν πάντα ανοιχτό το ταμπλό πελατών προτού απαντήσουν στις κλήσεις έτσι ώστε οι πληροφορίες του πελάτη να είναι

ορατές σε περίπτωση που ο πράκτορας θέλει να αναφερθεί σε αυτές υπό την προϋπόθεση ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί το Siebel CTI και ότι αυτό συντονίζεται για να συμπληρώσει το ταμπλό.

Το ταμπλό επιτρέπει στον πράκτορα πλοήγηση σε πληροφορίες σχετικές με δεδομένα που εμφανίζονται στα πεδία. Για παράδειγμα, όταν το ταμπλό περιέχει στοιχεία επικοινωνίας, ο πράκτορας μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για πλοήγηση σε περιοχές της εφαρμογής που χειρίζονται δραστηριότητες, συμφωνίες, εξουσιοδοτήσεις, περιουσιακά στοιχεία, παραγγελίες και άλλα. Όταν το ταμπλό περιέχει άλλα είδη πληροφορίας, ο πράκτορας μπορεί να πραγματοποιήσει πλοήγηση σε περιοχές σχετικές με τα είδη πληροφορίας που βλέπει στην οθόνη.

Κάτω από ορισμένες συνθήκες, ένας πράκτορας που διαχειρίζεται μια κλήση μπορεί να χρησιμοποιήσει το communications toolbar για να μεταφέρει και τις πληροφορίες της κλήσης και τις πληροφορίες του ταμπλό σε έναν άλλο πράκτορα. Για την επιτυχή μεταφορά της πληροφορίας του ταμπλό ο παραλήπτης της κλήσης πρέπει να έχει το ταμπλό ανοιχτό.

5.5.5 Χρήση του Κέντρου Αναζήτησης (Search Center)

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview7.html#wp118784)

Το Siebel Search Center είναι ένα εργαλείο ανάκτησης κειμένου που επιτρέπει στους πράκτορες να αναζητούν πληροφορίες και να βλέπουν τα αποτελέσματα χωρίς να χάνονται τα δεδομένα που εμφανίζονται εκείνη τη στιγμή στο παράθυρο της εφαρμογής. Το Search Center είναι ο κεντρικός κόμβος για τους πράκτορες τηλεφωνικών κέντρων. Αυτοί μπορούν να πραγματοποιήσουν ευρείς ή ακριβείς αναζητήσεις από οπουδήποτε μέσω της εφαρμογής Siebel.

Χρησιμοποιώντας τη Results list στο Search Center, οι πράκτορες τηλεφωνικών κέντρων μπορούν να επισυνάψουν καταχωρήσεις στην κεντρική καταχώρηση η οποία είναι ενεργή στο παράθυρο της εφαρμογής. Για παράδειγμα, μια καταχώρηση λύσης μπορεί να 7 επισυναφθεί σε μια αίτηση για την παροχή υπηρεσίας. Οι πράκτορες μπορούν επίσης να κάνουν προεπισκόπηση μιας καταχώρησης αποτελέσματος ή να θέσουν μια καταχώρηση αποτελέσματος ως την ενεργή καταχώρηση στο παράθυρο εφαρμογής. Η επιλογή της αναζήτησης για προχωρημένους επιτρέπει έρευνα για πολλαπλά είδη πληροφορίας με μία μόνο αναζήτηση.

5.5.6 Διαχείριση Επιχειρησιακών Δεδομένων με την Οθόνη Λογαριασμών (Accounts Screen)

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserAccounts2.html#wp114210)

Ένας λογαριασμός μπορεί να είναι:

- μια εταιρία που εκπροσωπεί έναν πελάτη,
- ένας πιθανός πελάτης
- ένας συνétairos
- ένας προμηθευτής
- ένας ανταγωνιστής

Οι πράκτορες τηλεφωνικών κέντρων χρησιμοποιούν την Accounts screen για την οργάνωση και παρακολούθηση δεδομένων όταν εκτελούν εργασίες όπως η δημιουργία 8 λογαριασμών, η δημιουργία και συσχέτιση δραστηριοτήτων με ένα λογαριασμό, η συσχέτιση επαφών με ένα λογαριασμό και η αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με αιτήματα για παροχή υπηρεσιών, συμβόλαια, θέματα που σχετίζονται με προϊόντα, κατάσταση λογαριασμού και ιστορικό δραστηριοτήτων. Τέλος, η Accounts screen θεωρείται ως η ιδανική οθόνη για την απάντηση εσωτερικών κλήσεων.

5.5.7 Επιχειρηματικό σενάριο για Λογαριασμούς (http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserAccounts3.html#wp108978)

Η Accounts screen και τα views της παρέχουν το κεντρικό σημείο πλοήγησης που βοηθά τους πράκτορες να αναζητούν πελάτες και να απαντούν σε εισερχόμενες κλήσεις. Το είδος της κλήσης προσδιορίζει ποιο view is χρησιμοποιείται από τον πράκτορα στην εφαρμογή. Στη συνέχεια παρατίθεται ένα παράδειγμα χρήσης της Accounts screen:

- Ένα άτομο επικοινωνεί με το τηλεφωνικό κέντρο ως απάντηση μιας καμπάνιας πωλήσεων. Αν αυτό το άτομο είναι άγνωστο τότε ο πράκτορας του τηλεφωνικού κέντρου θα δημιουργήσει έναν καινούριο λογαριασμό και πιο συγκεκριμένα θα καταγράψει όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο και άλλες σημαντικές πληροφορίες. Έπειτα ο πράκτορας δημιουργεί μια επαφή ή εισάγει άλλες πληροφορίες σχετικά με τον καινούριο λογαριασμό. Τέλος, ο πράκτορας συσχετίζει την επαφή με την καμπάνια που προέκυψε από την κλήση.

5.5.8 Διεργασίες τελικών χρηστών για την ενότητα Accounts (Λογαριασμοί) (http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserAccounts4.html#wp108979)

Δημιουργία Λογαριασμού

Μια καταχώρηση λογαριασμού πρέπει να δημιουργηθεί για κάθε πιθανό πελάτη ή για κάθε πελάτη πριν άλλες πληροφορίες εισαχθούν στο λογαριασμό. Μόλις δημιουργηθεί ο λογαριασμός, ο

πράκτορας μπορεί να εκκινήσει να προσθέτει και να παρακολουθεί σημαντικές πληροφορίες όπως ευκαιρίες, ατομικές επαφές και αιτήματα για παροχή υπηρεσιών.

Προσθήκη Επαφών στο λογαριασμό

Αφού οι πράκτορες δουλεύουν με λογαριασμούς πελατών ή πιθανών πελατών, απαιτείται η ακριβής διατήρηση των επαφών που σχετίζονται με το λογαριασμό.

Αποστολή πληροφοριών λογαριασμού σε ένα εξωτερικό σύστημα

Αν ο διαχειριστής έχει ξεκινήσει μια ενσωμάτωση λογαριασμού πραγματικού χρόνου ανάμεσα στο Siebel Call Center και ένα άλλο σύστημα στην εταιρία, καθίσταται δυνατή η χρήση της External System εντολής για την αποστολή και τροποποίηση πληροφοριών του λογαριασμού από την εφαρμογή Siebel σε ένα άλλο σύστημα. Από προεπιλογή, στην Accounts οθόνη, η Update External System εντολή πυροδοτεί επιχειρηματική διαδικασία Synchronize Contact ASI. Η διαδικασία αυτή αποστέλλει πληροφορίες που σχετίζονται με το λογαριασμό στο εξωτερικό σύστημα, περιμένει απάντηση από το εξωτερικό σύστημα και ενημερώνει τη Siebel βάση δεδομένων με απάντηση.

5.5.9 Επαφές (Contacts)

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserContacts.html#wp137118)

Οι πληροφορίες επαφής(Contact information) συνδέονται στενά με πληροφορίες σχετικές με λογαριασμούς και νοικοκυριά.

Κλήσεις Πελατών και η Contacts Οθόνη

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserContacts2.html#wp114395)

Οι επαφές(Contacts) είναι άτομα με τα οποία η εταιρία συνεργάζεται η αναμένει ενδεχόμενη συνεργασία στο μέλλον. Η Contacts οθόνη είναι ένα από τα βασικά σημεία όπου οι πράκτορες δουλεύουν όταν λαμβάνουν εσωτερικές κλήσεις πελατών και οι εταιρίες που εξυπηρετούν πελάτες που είναι άτομα. Οι εταιρίες που εξυπηρετούν άλλες εταιρίες συνήθως χρησιμοποιούν την Accounts οθόνη όταν λαμβάνουν εισερχόμενες κλήσεις πελατών.

Μερικές εργασίες που γίνονται στην Contacts οθόνη είναι:

- Επιβεβαίωση ότι μια επαφή είναι υπαρκτός
- Δημιουργία και διατήρηση προφίλ πελατών

- Καταγραφή ή παρακολούθηση πληροφοριών για τυχόν σχέσεις ανάμεσα στις ατομικές επαφές
- Καταγραφή ή παρακολούθηση πληροφοριών για τυχόν σχέσεις ανάμεσα στις επαφές και τους λογαριασμούς
- Καταγραφή ή παρακολούθηση πληροφοριών για τη σχέση της ατομικής επαφής και της εταιρίας
- Δημιουργία δραστηριοτήτων σχετικών με την επαφή
- Αναζήτηση προηγούμενης δραστηριότητας ή ιστορικού υπηρεσιών για την επαφή

Επιχειρηματικό Σενάριο για Επαφές

Η Contacts οθόνη και τα views της βοηθούν τους πράκτορες τηλεφωνικών κέντρων να βοηθήσουν τους πελάτες έγκαιρα. Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορεί να τηλεφωνήσουν σε ένα τηλεφωνικό κέντρο για να ζητήσουν μια υπηρεσία σχετικά με ένα προϊόν. Οι πράκτορες ακολουθούν τα παρακάτω βήματα όταν ο πελάτης καλεί το τηλεφωνικό κέντρο για την παροχή μιας υπηρεσίας:

- Επιβεβαιώνουν ότι η βάση δεδομένων περιέχει στοιχεία επικοινωνίας του ατόμου που κάλεσε
- Συλλέγουν πληροφορίες για το άτομο που κάλεσε και την υπηρεσία που ζητά
- Παρέχουν την υπηρεσία που ζητήθηκε
- Διατηρούν λίστα δραστηριοτήτων στο λογαριασμό του ατόμου που κάλεσε
- Εκτελούν αναγκαίες follow-up tasks

Διεργασίες Τελικών Χρηστών για επαφές

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserContacts4.html#wp108986)

Μερικές από τις διεργασίες τελικών χρηστών που γίνονται στην οθόνη επαφής (Contacts screen) περιλαμβάνουν:

- Επαλήθευση μιας υπάρχουσας επαφής
- Δημιουργία μιας καινούριας επαφής
- Δημιουργία προφίλ επαφής
- Δημιουργία αιτήματος για παροχή υπηρεσίας για την επαφή
- Προσθήκη δραστηριότητας για την επαφή

- Αποστολή στοιχείων επικοινωνίας σε ένα εξωτερικό σύστημα

Επαλήθευση Υπάρχουσας Επαφής

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserContacts5.html#wp114194)

Κατά τη λήψη μιας εισερχόμενης κλήσης χρειάζεται η επιβεβαίωση και ο εντοπισμός αυτού που καλεί με τη χρήση της Contacts οθόνης ή του Search Center, αν η οθόνη δε συμπληρωθεί αυτόματα με πληροφορίες. Για την επιβεβαίωση αυτού που καλεί εκτελείται ένα query στα πεδία όνομα και επώνυμο. Αν ο πελάτης υπάρχει στο σύστημα μπορεί να γίνει επαλήθευση και των άλλων στοιχείων όπως για παράδειγμα η διεύθυνση και το όνομα λογαριασμού. Αν ο πελάτης δεν υπάρχει στο σύστημα τότε προστίθενται πληροφορίες στην Contacts οθόνη.

Δημιουργία προφίλ επαφής

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserContacts7.html#wp108995)

Μετά την επαλήθευση της πληροφορίας οι πράκτορες συμπληρώσουν το προφίλ του πελάτη. Ουσιαστικά έτσι συγκεντρώνονται περισσότερες πληροφορίες για την επαφή και τις απαιτήσεις που έχει για παροχή υπηρεσιών.

Δημιουργία ενός αιτήματος για παροχή υπηρεσιών σε μια επαφή

Το Service Requests view σχετίζεται με την Contacts οθόνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρατήρηση ήδη υπαρχόντων αιτημάτων για παροχή υπηρεσιών ή για την προσθήκη νέων. Ένας πράκτορας μπορεί να προσδιορίσει αν ένας πελάτης έχει ένα υπάρχον αίτημα για παροχή υπηρεσιών σχετικά με το θέμα με τη βοήθεια Search Center ή του Service

Request view στην Contacts οθόνη και στη συνέχεια να εκτελέσει ένα query στην πληροφορία.

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserContacts8.html#wp110471)

Μετά την ολοκλήρωση μιας κλήσης, ένας πράκτορας δημιουργεί μια καταχώρηση δραστηριοτήτων σαν μια υπενθύμιση για την εκτέλεση μιας follow-up εργασίας για τον πελάτη.

Αποστολή πληροφοριών επαφής σε ένα εξωτερικό σύστημα

(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserContacts10.html#wp126511)

Αν ο διαχειριστής έχει ξεκινήσει μια ενσωμάτωση επαφής πραγματικού χρόνου ανάμεσα στο Siebel Call Center και ένα άλλο σύστημα του οργανισμού, καθίσταται δυνατή η χρήση της External

System εντολής για την αποστολή και τροποποίηση πληροφοριών από την εφαρμογή Siebel σε ένα άλλο σύστημα.

Από προεπιλογή, στην Contacts οθόνη, η Update External System εντολή πυροδοτεί επιχειρηματική διαδικασία Synchronize Contact ASI. Η διαδικασία αυτή αποστέλλει πληροφορίες που σχετίζονται με την επαφή στο εξωτερικό σύστημα, περιμένει απάντηση από το εξωτερικό σύστημα και ενημερώνει τη Siebel βάση δεδομένων με απάντηση.

Νοικοκυριά

Ένα νοικοκυριό είναι μια συλλογή καταναλωτών που σχετίζονται οικονομικά και που μοιράζονται προϊόντα και υπηρεσίες. Οι καταναλωτές μπορεί να έχουν συγγένεια, μπορεί και όχι και να ανήκουν σε διαφορετικά νοικοκυριά. Όμως, τις περισσότερες φορές τα άτομα του νοικοκυριού έχουν την ίδια διεύθυνση κατοικίας. Το Siebel Call Center επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα των νοικοκυριών παρακολουθώντας όλες τις πληροφορίες του. Αν επαφές που ανήκουν σε ένα νοικοκυριό το εγκαταλείψουν και ενταχθούν σε ένα άλλο τότε μαζί με αυτές «μετακομίζουν» και τα προσωπικά τους δεδομένα (http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds2.html#wp117806)

Η Households οθόνη εμφανίζει πληροφορίες για τις οικογένειες των πελατών. Η Households οθόνη και τα views της χρησιμοποιούνται για εργασίες σε πληροφορίες που σχετίζονται με τα μέλη του νοικοκυριού, δραστηριότητες, επισυνάψεις, αιτήματα για παροχή υπηρεσιών, σημειώσεις, περιουσιακά στοιχεία, ευκαιρίες και συμφωνίες. Τα Household views συνοψίζουν πληροφορίες σχετικά με τα άτομα που είναι μέλη του νοικοκυριού.

Επιχειρηματικό Σενάριο για νοικοκυριά

Οι πράκτορες τηλεφωνικών κέντρων χρησιμοποιούν συχνά την Households οθόνη σε μια ρύθμιση επιχείρησης προς καταναλωτή (B2C). Η Households οθόνη εμφανίζει πληροφορίες σχετικές με τις αγορές του νοικοκυριού καθώς επίσης και στοιχεία των ατόμων που είναι μέλη του νοικοκυριού. Οι πράκτορες τηλεφωνικών κέντρων χρησιμοποιούν την Households οθόνη για την αναγνώριση και συλλογή δημογραφικών πληροφοριών για ένα νοικοκυριό και για την αξιολόγηση περιουσιακών στοιχείων, προϊόντων, δραστηριοτήτων και στοιχείων επικοινωνίας σχετικών με το νοικοκυριό. Αυτές οι πληροφορίες βοηθούν τον πράκτορα να αξιολογήσει τα δεδομένα και το ιστορικό του πελάτη προκειμένου να ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο στις ανάγκες του πελάτη.

Διεργασίες Τελικών Χρηστών για νοικοκυριά
(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds3.html#wp108976)

Προσθήκη επαφών σε ένα νοικοκυριό
(http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds6.html#wp109102)

Οι επαφές δεν είναι τίποτε άλλο από άτομα που σχετίζονται με ένα νοικοκυριό. Οι πράκτορες μπορούν να ορίσουν πιο μέλος του νοικοκυριού είναι η κεφαλή του σπιτιού και μετά να βρουν ποια από τα άλλα μέλη είναι ο σύζυγος, τα παιδιά. κλπ

Αποθήκευση και παρατήρηση πληροφοριών σχετικών με τα νοικοκυριά²²

Οι παρακάτω τύποι πληροφορίας μπορούν έμμεσα να συσχετιστούν με ένα νοικοκυριό συνδέοντας την πληροφορία με την καταχώρηση που περιέχει την επαφή για κάθε μέλος του νοικοκυριού:

- Επισυνάψεις
- Σημειώσεις
- Ευκαιρίες
- Αιτήματα για παροχή Υπηρεσιών
- Συμφωνίες
- Περιουσιακά στοιχεία

Τε views της Household οθόνης που αντιστοιχούν σε αυτούς τους τύπους πληροφοριών είναι μόνο για ανάγνωση. Η πληροφορία πρέπει να αποθηκευτεί και να τροποποιηθεί με τη χρήση των views της οθόνης Επαφής.

Αποστολή οικογενειακών πληροφοριών σε ένα εξωτερικό σύστημα
http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds9.html#wp119623

Αν ο Siebel administrator έχει ξεκινήσει ενσωμάτωση οικογενειακών πληροφοριών πραγματικού χρόνου ανάμεσα στο Siebel Call Center και ένα άλλο σύστημα στον οργανισμό σου, οι πράκτορες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την Update External System εντολή για να στείλουν καινούριες και τροποποιημένες οικογενειακές πληροφορίες από την Siebel εφαρμογή σου ε ένα άλλο σύστημα.

Από προεπιλογή, στην Households οθόνη, η Update External System εντολή πυροδοτεί την επιχειρηματική διαδικασία Synchronize Household ASI. Αυτή η επιχειρηματική διαδικασία στέλνει

οικογενειακές πληροφορίες στο εξωτερικό σύστημα, περιμένει μια απάντηση από το εξωτερικό σύστημα και ενημερώνει τη Siebel βάση δεδομένων με την απάντηση.

Προοπτικές

Περιορισμοί Προοπτικών και Προώθηση

Οι Προοπτικές μπορεί να είναι άτομα, επαφές ή ομάδες που μπορούν να αποτελέσουν μελλοντικούς πελάτες ή να εμπλακούν σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι Προοπτικές ενδέχεται να γίνουν επαφές, με σχετικούς λογαριασμούς και ευκαιρίες, μόλις το άτομο δείξει ενδιαφέρον για συνεργασία με την εταιρία.

Οι εταιρίες συνήθως αγοράζουν ή νοικιάζουν λίστες Προοπτικών από τρίτους με σκοπό να κάνουν προσφορές κατά τη διάρκεια καμπανιών αγοράς. Τα στοιχεία των Προοπτικών διατηρούνται ξεχωριστά από εκείνα των επαφών και πρέπει να διαγράφονται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Κι αυτό διότι η νομοθεσία θέτει περιορισμούς τη χρήση αγορασμένων ή νοικιασμένων λιστών.

Συνήθως, ένας πράκτορας τηλεφωνικού κέντρου καλεί μια προοπτική κατά τη διάρκεια καμπάνιας αγοράς, αξιολογεί σε τι βαθμό αυτή ενδιαφέρεται για αγαθά και υπηρεσίες και καταγράφει την απάντησή της. Ανάλογα με την απάντηση και την καμπάνια, ο πράκτορας μπορεί να τροποποιήσει τα στοιχεία προφίλ της προοπτικής, να καταγράψει την απάντηση ,να δημιουργήσει μια follow-up δραστηριότητα, ή να δημιουργήσει μια καταχώρηση ευκαιρίας για την προοπτική αυτή. Με το τελευταίο, αυτόματα, μια Προοπτική μετατρέπεται σε Επαφή. Βέβαια αυτό μπορεί να γίνει και χωρίς καταχώρηση ευκαιρίας.

Επιχειρηματικό Σενάριο για Προοπτικές

Έστω ότι η εταιρία έχει μια καμπάνια για πακέτα διακοπών. Τότε ο διαχειριστής της εταιρίας εισάγει μια λίστα πιθανών πελατών που θα κληθούν. Ο διαχειριστής δίνει τμήμα της λίστας των προοπτικών σε 20 πράκτορες. Οι κλήσεις πρέπει να γίνουν πριν το τέλος του μήνα. Ένας πράκτορας μόλις λάβει τη λίστα αρχίζει να τηλεφωνεί. Για κάθε επιτυχημένη κλήση προοπτικής, ο πράκτορας συλλέγει πληροφορίες για το πόσο ενδιαφέρεται το άτομο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας και κυρίως για το πακέτο διακοπών. Ανάλογα με το ποσοστό ενδιαφέροντος ο πράκτορας εκτελεί κάποιες από τις παρακάτω διαδικασίες:

- Προχωράει στην επόμενη κλήση αν η προοπτική που κάλεσε δώσει αρνητική απάντηση
- Προωθεί την καταχώρηση από την Prospect οθόνη στην Contact οθόνη.

- Προγραμματίζει follow-up δραστηριότητες βάσει του βαθμού ενδιαφέροντος της προοπτικής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας στέλνοντας αλληλογραφίες ή καλώντας εκ νέου για να δώσει περαιτέρω πληροφορίες.

- Δημιουργεί μια καταχώρηση ευκαιρίας για να αντιμετωπίσει μια κατάσταση η οποία μπορεί να επιφέρει έσοδα στην εταιρία.

Μετατροπή Προοπτικών σε Επαφές

Αν η προοπτική συμφωνεί με τα κριτήρια που εξετάστηκαν, τότε μπορεί να μετατραπεί σε επαφή. Όταν δημιουργηθεί η επαφή, η προοπτική αφαιρείται από τη λίστα των προοπτικών. Η νέα επαφή εμπεριέχει όλα τα στοιχεία της προοπτικής από την οποία προέκυψε. Αν μια προοπτική που ταιριάζει σε μια υπάρχουσα επαφή προωθείται, τότε εμφανίζεται ένα μήνυμα που ρωτά αν θα χρησιμοποιηθεί η υπάρχουσα καταχώρηση επαφής ή αν θα δημιουργηθεί καινούρια. Στην πρώτη περίπτωση η προώθηση δε θα αλλάξει πληροφορίες λογαριασμού σχετικά με την καταχώρηση. Στη δεύτερη περίπτωση τα δεδομένα του λογαριασμού θα επηρεαστούν ανάλογα με τις τιμές των δεδομένων στα οποία εμπλέκονται.

Αιτήματα Υπηρεσιών

Παρακολούθηση Βοήθειας Πελατών με Αιτήματα Υπηρεσιών

Ένα αίτημα υπηρεσίας (service request (SR)) είναι ένα αίτημα πελάτη για πληροφορίες ή βοήθεια σχετικά με αγορασμένα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρίας. Οι SR καταχωρήσεις παρακολουθούν τα αιτήματα των πελατών και τις απαντήσεις που τα συνοδεύουν και αποτελούν τα βασικά δεδομένα για διαχείριση και επίλυση πολύπλοκων θεμάτων που σχετίζονται με υπηρεσίες. Τα SR επιτρέπουν στους πράκτορες να δημιουργούν, να αναλαμβάνουν και να διαχειρίζονται θέματα υπηρεσιών που σχετίζονται με πελάτες. Τα SR παρέχουν πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη, στο προφίλ του, σε θέματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες σχετικών με τον πελάτη και μπορεί να περιέχουν μικρές ή εκτεταμένες περιγραφές του προβλήματος, κατηγορίες προβλημάτων, επίπεδα ιδιοκτησίας και άλλα. Κάθε SR μπορεί να παρέχει ακόμα σημαντικές λεπτομέρειες όπως σχετικές δραστηριότητες, επισυνάψεις και σχετικές λύσεις.

Με την Service Requests οθόνη μπορούν να εκτελεστούν διαδικασίες όπως :

- Παρακολούθηση, δημιουργία και ενημέρωση των SR

- Εισαγωγή πληροφοριών για δραστηριότητες σχετικές με SR
- Παρακολούθηση πληροφοριών σχετικά με ένα SR, όπως επισυνάψεις, λύσεις και θέματα αποφάσεων
- Διεξαγωγή ερευνών για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη σχετικά με ένα SR
- Δημιουργία και παρακολούθηση κατάστασης παραγγελιών υπηρεσιών

Διαδικασία αιτήματος υπηρεσίας τηλεφωνικού κέντρου

Σύνηθες παράδειγμα

- 1 Λήψη Εισερχόμενης Κλήσης: Ένας πελάτης τηλεφωνεί για να αναφέρει ένα πρόβλημα σχετικό με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
2. Ο πράκτορας ανοίγει ένα SR, εισάγει ή επιβεβαιώνει τα στοιχεία του πελάτη και του προϊόντος και καταχωρεί μια περιγραφή του προβλήματος.
- 3 .Ο πράκτορας ελέγχει αν ο πελάτης έχει κάνει συμφωνία υπηρεσίας για το απαιτούμενο για την επίλυση του προβλήματος επίπεδο υπηρεσίας. Ο πράκτορας επιβεβαιώνει ότι η συμφωνία δεν έχει λήξει και ότι το άτομο που κάλεσε είναι έγκυρη επαφή. Αν ο πελάτης δεν έχει το κατάλληλο επίπεδο υπηρεσίας , ο πράκτορας ακυρώνει το SR και παραθέτει την κλήση στο αρμόδιο τμήμα.
- 4 Ανάθεση του αιτήματος: Όταν ένας πράκτορας δεν μπορεί να λύσει το πρόβλημα μέσω τηλεφώνου ο πράκτορας παραπέμπει το SR σε άλλους πιο εξειδικευμένους πράκτορες.

Επιχειρηματικό Σενάριο SR

Έστω ότι ένας πελάτης καλεί για να αναφέρει ένα πρόβλημα σχετικά με την εγκατάσταση ενός λογισμικού που έχει αγοράσει από μια εταιρία λογισμικού. Ο εκπρόσωπος υπηρεσιών πελατών (CSR) ανοίγει ένα καινούριο SR , εισάγει τα στοιχεία του πελάτη και του προϊόντος και δίνει μια περιγραφή του προβλήματος του πελάτη. Η εφαρμογή συνδέει τις βασικές πληροφορίες με το SR και αυτό δίνει στον CSR πρόσβαση στο προφίλ του πελάτη. Μετά , ο CSR ελέγχει αν ο πελάτης έχει συμφωνία υπηρεσίας εξουσιοδοτώντας τον στο επίπεδο των υπηρεσιών που απαιτούνται για την επίλυση του προβλήματος , επιβεβαιώνει ότι η συμφωνία δεν έχει λήξει και ότι το άτομο που κάλεσε είναι έγκυρη επαφή.. Μετά υπολογίζεται ο χρόνος απόκρισης και καταγράφεται στο SR.

Ο CSR μπορεί να λύσει το πρόβλημα και παρέχει λεπτομέρειες της λύσης κατά τη συνομιλία με τον πελάτη. Ο πελάτης επιβεβαιώνει ότι η συζήτηση είναι επιτυχής και ο CSR στέλνει στον πελάτη μια περίληψη της λύσης.

Λύσεις και Αναζήτηση Λύσης

Αφού ανατεθεί ένα SR σε έναν CSR, ο αρμόδιος CSR ξεκινά να αναζητά λύση για το πρόβλημα.

Η Solutions οθόνη επιτρέπει στους πράκτορες να αποθηκεύουν, να οργανώνουν, να συσχετίζουν και να ψάχνουν στοιχεία στην κατάλληλη βάση δεδομένων. Αυτή ταξινομεί και αποθηκεύει επιτυχείς λύσεις σε παρόμοια προβλήματα .

Μετά την επίλυση του προβλήματος , ο CSR συσχετίζει τη λύση με το SR. Σχετική λύση

μπορεί να διατίθεται στους πελάτες που χρησιμοποιούν το τηλεφωνικό κέντρο. Συσχετίζοντας τη λύση με το SR καθιστά εφικτή την επίλυση παρόμοιων SR χωρίς εκ νέου έρευνα.

Επιχειρηματικό Σενάριο για λύσεις

Ένας CSR ερευνά ένα SR ερευνώντας σχετικά SRs, θέματα αποφάσεων και χρησιμοποιώντας το Search Center για εύρεση εγγράφων που περιέχουν λύσεις, όπως άρθρα.

Μετά ο CSR βρίσκει ένα έγγραφο με την κατάλληλη λύση, κάνει προεπισκόπηση των πληροφοριών και συσχετίζει το έγγραφο με το SR σαν επισύναψη. Την επόμενη φορά που ο CSR αντιμετωπίσει ένα παρόμοιο πρόβλημα το έγγραφο λύσης θα τον βοηθήσει στη διαδικασία της επίλυσης.

Δραστηριότητες

Οι δραστηριότητες είναι εργασίες που απαιτούνται ή έχουν εκτελεστεί για τον πελάτη. Σε ένα περιβάλλον παροχής υπηρεσιών για πελάτες, οι δραστηριότητες συχνά συνδέονται με ένα SR και αναπαριστούν τη διαδικασία που χρειάζεται για την επίλυση ενός θέματος σχετικά με τον πελάτη. Μοντέλα δραστηριοτήτων είναι διαθέσιμα αναπαριστώντας προκαθορισμένες ομάδες διαδοχικών δραστηριοτήτων

Αυτά τα μοντέλα παρέχουν μια γρήγορη μέθοδο δημιουργίας μόνιμων σειρών δραστηριοτήτων που αντιστοιχούν στις καλύτερες πρακτικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων πελατών

Siebel eMail Response και επικοινωνία πελατών

Το Email έχει γίνει ένα διάσημο κανάλι επικοινωνίας ανάμεσα στους πελάτες και τους οργανισμούς. Η Siebel eMail Response βοηθά έναν πράκτορα να απαντήσει σε ένα μεγάλου όγκου email.

Οι πράκτορες μπορούν να δουν τις λίστες με τα εισερχόμενα email με μια ματιά και για κάθε μήνυμα μπορούν να δουν σχετικούς πελάτες, λογαριασμούς αιτήματα υπηρεσιών και επισυνάψεις. Μοντέλα είναι διαθέσιμα για χρήση στη βάση δεδομένων για τη σύνθεση

Templates are available for use in the solutions database to compose προσαρμοσμένων απαντήσεων στα εισερχόμενα μηνύματα.

Επιχειρηματικό σενάριο για απόκριση e-mail

Ένας πράκτορας δουλεύει σε μια ιστοσελίδα όπου οι υπηρεσίες στους πελάτες είναι σε διαφορετικές. Ο πράκτορας πρέπει να απαντήσει σε εισερχόμενες κλήσεις, να λύσει υπαρκτά αιτήματα υπηρεσιών και να απαντήσει σε εισερχόμενα eMail Response μηνύματα. Ο πράκτορας χρησιμοποιεί το βιβλίο διευθύνσεων για την επιλογή του παραλήπτη και μετά επιλέγει ένα μοντέλο μηνυμάτων. Ο παραλήπτης δουλεύει σε έναν οργανισμό που βρίσκεται σε διαφορετική χώρα, όπου διαφορετική γλώσσα χρησιμοποιείται σε καθημερινές εργασίες. Ο πράκτορας που στέλνει το email γνωρίζει τη γλώσσα που χρησιμοποιείται στο τοπικό τηλεφωνικό κέντρο και τη γλώσσα που χρησιμοποιείται στο τηλεφωνικό κέντρο του παραλήπτη. Έτσι μπορεί να έχει πρόσβαση στα μοντέλα email και στις δύο γλώσσες. Ο πράκτορας επιλέγει ένα κατάλληλο μοντέλο στη γλώσσα του παραλήπτη και έπειτα συνθέτει και στέλνει το μήνυμα.

Καμπάνιες

Οι καμπάνιες βασίζονται σε προσπάθειες δημιουργίας ευκαιριών που προφανώς οδηγούν σε πωλήσεις.

Το Siebel Call Center βοηθά τις εταιρίες για την πραγματοποίηση προγραμματισμένων καμπανιών παρέχοντας την παρακάτω λειτουργικότητα:

- Αποθηκεύει πληροφορίες για τις προοπτικές και τις επαφές που στοχεύονται από την καμπάνια
- Κατά τη διάρκεια των κλήσεων των καμπανιών, δείχνει πληροφορίες για ειδικές προσφορές ή άλλες πωλήσεις στους πράκτορες ή στους εκπροσώπους τηλεπωλήσεων έτσι ώστε να παρέχουν πληροφορίες στους πελάτες συνεχώς
- Αποθηκεύει πληροφορίες για τα αποτελέσματα των κλήσεων των καπονιών

- Μεταφέρει πληροφορίες παραγόμενες από καμπάνιες για ευκαιρίες πωλήσεων σε εκπροσώπους πωλήσεων

Οι καμπάνιες μπορούν να διεξαχθούν με την πραγματοποίηση εξερχόμενων κλήσεων ή τη λήψη εισερχόμενων κλήσεων. Οι εσωτερικές κλήσεις μπορούν να έρθουν ως απάντηση σε διαφημίσεις, άμεσα μηνύματα ή άλλες μεθόδους επικοινωνίας. Κατά τη διάρκεια μιας κλήσης καμπάνιας, ένας πράκτορας τυπικά εκτελεί τις ακόλουθες διαδικασίες:

- Επαλήθευση υπάρχουσας πληροφορίας για την τρέχουσα επαφή ή προοπτική
- Συλλογή περαιτέρω πληροφοριών για την τρέχουσα επαφή ή προοπτική
- Πραγματοποίηση προσφορών στην επαφή ή προοπτική
- Έρευνα για το αν η επαφή ή η προοπτική αναπαριστά μια ευκαιρία πωλήσεων

Επιχειρηματικό σενάριο για καμπάνιες

Έστω ότι μια εταιρία λογισμικού διεξάγει μια καμπάνια για συλλογή πληροφοριών από πιθανούς πελάτες που έχουν πρόσβαση στην ιστοσελίδα της εταιρίας. Σκοπός της εταιρίας είναι να βεβαιωθεί ότι οι πελάτες της βρίσκουν τις πληροφορίες που θέλουν στην ιστοσελίδα της. Η καμπάνια ξεκινά με μια λίστα ατόμων που έκαναν κλικ στο κουμπί «Περισσότερες Πληροφορίες» της ιστοσελίδας. Οι πράκτορες καλούν αυτούς τους πιθανούς πελάτες, ενημερώνουν τις πληροφορίες των πελατών και σημειώνουν το αποτέλεσμα της κλήσης. Οι πληροφορίες προέρχονται από τις απαντήσεις που δίνονται από πιθανούς πελάτες σε μια σειρά ερωτήσεων. Βάσει των δοθέντων απαντήσεων, ο πράκτορας σημειώνει την πιθανή καταχώρηση του πελάτη μόνο ως πληροφορία ούτε ως ενδιαφέρον ούτε ως μετατροπή σε ευκαιρία. Αν υπάρχει μια ευκαιρία, ο πράκτορας δημιουργεί μια καταχώρηση ευκαιρίας και φτιάχνει το προφίλ της ευκαιρίας διατυπώνοντας σειρές ερωτήσεων σχετικών με τις ανάγκες των πελατών.

Δουλεύοντας με Campaign Activities

Διαφορετικοί οργανισμοί έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά πόσες πληροφορίες αποθηκεύονται σχετικά με campaign activities. Μερικοί οργανισμοί παρακολουθούν δραστηριότητες όπως προγραμματισμένα meetings. Μια καταχώρηση δραστηριότητας μπορεί να συσχετιστεί με μια καμπάνια με την εισαγωγή ονόματος καμπάνιας στο πεδίο Source τη δραστηριότητας. Το Campaign Activities view έχει αυτόματα συμπληρωμένο το πεδίο Source με το όνομα της καμπάνιας ακόμα και αν το πεδίο αυτό δεν είναι ορατό στο Campaign Activities view. Αν γίνεται χρήση του Siebel Call Center με το Communications toolbar, το λογισμικό μπορεί να

δημιουργήσει αυτόματα μια εγγραφή δραστηριότητας για κάθε εισερχόμενη ή εξερχόμενη τηλεφωνική κλήση.

5.6 Κύκλος Ζωής Αλληλεπίδρασης Πελατών

Αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε εταιρίες και πιθανούς ή υπάρχοντες πελάτες τυπικά ακολουθούν ένα μοντέλο που ονομάζεται κύκλος ζωής και ο οποίος περιλαμβάνει 6 φάσεις:

- **Φάση Προοπτικής.** Η εταιρία έχει στοιχεία επικοινωνίας για έναν πιθανό πελάτη αλλά δεν έχει προσδιορίσει το πόσο μεγάλο είναι το ενδιαφέρον του πελάτη για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Λίστες προοπτικών «νοικιάζονται» συχνά στις εταιρίες για περιορισμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα δεδομένα προοπτικής πρέπει να διατηρούνται ξεχωριστά από δεδομένα άλλων πιθανών πελατών που έχουν αλληλεπιδράσει οικειοθελώς με την εταιρία. Αυτές οι πληροφορίες αποθηκεύονται με τη χρήση της Prospect screen.
- **Φάση Υποψηφίου.** Η εταιρία έχει αλληλεπιδράσει με τον πιθανό πελάτη και έχει προσδιορίσει το βαθμό ενδιαφέροντος του πελάτη να συνεργαστεί με την εταιρία. Στο σημείο αυτό, οι πληροφορίες που σχετίζονται με τις προοπτικές μεταφέρονται στην περιοχή αποθήκευσης για στοιχεία επικοινωνίας και έτσι η προοπτική μετατρέπεται σε επαφή.
- **Επεξηγηματική φάση.** Η εταιρία έχει προσδιορίσει ότι η επαφή αντιπροσωπεύει μια σημαντική ευκαιρία για πωλήσεις. Στο σημείο αυτό δημιουργείται μια καταχώρηση ευκαιρίας.
- **Φάση πελάτη.** Η επαφή έχει πραγματοποιήσει μία ή και περισσότερες αγορές από τη δοθείσα εταιρία. Η κατάσταση της επαφής είναι ενεργή
- **Αδρανής φάση.** Η επαφή έχει πραγματοποιήσει αγορές από την εταιρία στο παρελθόν, αλλά αυτή τη στιγμή δεν έχει πραγματοποιήσει συναλλαγές και συνεπώς δεν αντιπροσωπεύει ευκαιρίες πωλήσεων.
- **Φάση μαρκαρίσματος ή διαγραφής.** Οι πληροφορίες της επαφής έχουν πάψει να είναι χρήσιμες, επειδή ο λογαριασμός έπαψε να υπάρχει ή επειδή η εταιρία δεν επιθυμεί περαιτέρω αλληλεπίδραση με την επαφή.

Με τη χρήση του Siebel Call Center, μπορεί να γίνει καταγραφή της φάσης του κύκλου ζωής για μια επαφή, ένα λογαριασμό, ή ένα νοικοκυριό, χρησιμοποιώντας το πεδίο ωατάστασης (Status field) στην κατάλληλη οθόνη. Παρατηρώντας τη φάση του κύκλου ζωής της καταχώρησης, μπορούν να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με την κατανομή των πόρων σε μια επαφή, λογαριασμό ή

νοικοκυριό. Η προεπιλεγμένη κατάσταση που ανατίθεται σε μια νέα καταχώρηση είτε αυτή είναι επαφή είτε λογαριασμός είτε νοικοκυριό είναι η ενεργή (Status = Active).

5.7 Οφέλη και Πλεονεκτήματα

Το Siebel Call Center 8.1 παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα μερικά από τα οποία είναι:

- Συμβάλλει στη διατήρηση και την αύξηση των πελατειακών σχέσεων παρέχοντας τη δυνατότητα για μια πιο εξατομικευμένη και συνεπή εμπειρία στο χώρο των υπηρεσιών η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της εταιρίας (<http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/siebel-crm-8-1-1-066196.html>).
- Είναι εύκολο στην εγκατάσταση (https://www.youtube.com/watch?v=Pr--XfqIQ_0)
- Είναι εύκολο στη χρήση
- Οι πράκτορες μαθαίνουν να μεταφράζουν τις απαιτήσεις χρηστών και τις απαιτήσεις διαδικασίας σε λεπτομερείς τεχνικές προδιαγραφές που σχετίζονται με τις ανάγκες της εταιρίας (http://education.oracle.com/pls/web_prod-plqdad/db_pages.g_etpage?page_id=609&p_org_id=14&lang=EL&get_params=dc:D63801GC10,p_preview:N)
- Βοηθά τις πωλήσεις, τις τηλεπωλήσεις και τους αντιπροσώπους υπηρεσιών πελατών να κατανοήσουν καλύτερα και να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των πελατών τους. (http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview2.html#wp121118)
- Παρέχει λειτουργικότητα σε υπηρεσίες και τηλεπωλήσεις σε μία μόνο εφαρμογή. Το προσωπικό υποστήριξης μπορεί να παρέχει και βοήθεια σχετική με τις πωλήσεις και βοήθεια σχετική με τις υπηρεσίες στους πελάτες προς πολλαπλά κανάλια στο πλαίσιο των κέντρων επαφής τους (contact centers) (http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview2.html#wp121118).
- Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα των νοικοκυριών παρακολουθώντας όλες τις πληροφορίες του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι το πιο σύνθετο μέρος της επιχειρησιακής διαδικασίας και συγκροτείται από μία σειρά διενεργειών που με τις τεχνολογικές καινοτομίες είναι πλέον εφικτή η

υποστήριξή τους. Τα νέα εργαλεία που υπάρχουν για την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων βοηθούν να υλοποιηθούν με τον πλέον καλύτερο τρόπο οι λειτουργίες τους.

Η επιχείρηση πρέπει να προετοιμαστεί για τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές προκειμένου να χρησιμοποιήσει το CRM ως στρατηγικό εργαλείο. Οι αλλαγές αυτές, έχουν να κάνουν κυρίως με το να αποκτήσει η επιχείρηση πελατοκεντρικό χαρακτήρα, κάτι που προϋποθέτει αρκετές ενέργειες για να επιτευχθεί, όπως το να προγραμματίσει εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό, να θεσπίσει κατάλληλα κριτήρια για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, να κάνει αλλαγές στο ρόλο των εργασιών και φυσικά να αναδιαρθρώσει ολοκληρωτικά τις επιχειρησιακές εργασίες. Η δημιουργία και η δόμηση αυτών των διαδικασιών είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχή εφαρμογή του CRM.

Με την ολοκληρωμένη εφαρμογή του CRM, η εταιρεία θα αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις που -με την πάροδο του χρόνου- θα βελτιώνονται, οδηγώντας στην καλύτερη διατήρηση των πελατειακών σχέσεων. Οι σχέσεις με τους πελάτες θα είναι πλέον ισχυρές, λόγω του ότι η επιχείρηση θα τους δίνει αξία, μέσω της ελάττωσης της πολυπλοκότητας των διεργασιών, της καλύτερης διατήρησης των δραστηριοτήτων προώθησης και της διαφύλαξης της εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, να επιφέρει βελτίωση των εσόδων από τους πελάτες και βέβαια να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα είναι οι ισχυρά θεμελιωμένες σχέσεις με τους πελάτες.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Βιβλία & Αρθρογραφία

1. David Boddy/Albert Boonstra/Graham Kennedy, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, Τρίτη αγγλική έκδοση, εκδόσεις: κλειδάριθμος
2. Martin Christopher, (2007), LOGISTICS LOGISTICS rΑ.Παπαθανασίου, (ΑΛΥΣΙΔΑΣ, εκδόσεις: κριτική, Αθήνα
3. Γεώργιος Δουκίδης, (2011), ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, εκδόσεις: Ι.Σιδέρης, Αθήνα
4. Γιάννης Α.Πολλάλης / Αθανάσιος Π.Βοζίκης, (2012), ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ, εκδόσεις: Utopia Αθήνα
5. Ελευθέριος Α.Παπαθανασίου, (2008), ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΡΟΣ Α', έκδοση οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών

6. Ελευθέριος Α. Παπαθανασίου, (2008), ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ: Θεωρία και εφαρμογές, εκδόσεις: Γκιούρδας, Αθήνα
7. Kenneth C. Laudon/Jane P. Laudon, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, όγδοη Αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις: κλειδάριθμος

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. http://acc.teipir.gr/sites/default/files/shmeiwseis_sye_10-111.pdf
2. <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/default.aspx>
3. <http://www.microsoft.com/>
4. <http://www.microsoft.com/el-gr/download/details.aspx?id=14637>
5. <http://www.microsoft.com/en-us/download/details.aspx?id=3618>
6. <http://www.microsoft.com/en-us/download/details.aspx?id=27822>
7. http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM
8. <http://www.salesforce.com/in/marketingcloud/overview/?d=70130000000N2b3&internal=true>
9. <http://icteval.ktpae.gr/stats/delivery/files/ktp189.pdf>
10. <http://www.salesforce.com/company/#2014>
11. <http://www.salesforce.com/products/>
12. <http://www.acsmi.gr/Portals/0/anaptiksi-logismikou.pdf>
13. <http://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>
14. <http://www.oracle.com/us/corporate/history/index.html>
15. http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_CRM
16. http://contact-management-software-review.toptenreviews.com/top-10_benefits-of_contactmanagement-software.html
17. <http://www.salesforce.com/products/>
18. <http://www.sap.com/greece>
19. <http://www.oracle.com/us/corporate/history/index.html>
20. <http://www.excitingip.com/1887/why-do-you-need-a-crm-customer-relationship-managementapplication/>
21. <http://www.itinfo.am/eng/customer-relationship-management/>
22. http://salesforceprogrammers.com/article467-History_of_Salesforce_.html
23. <http://www.crmexposed.com/compare-oracle-crm-on-demand-background-history.php>
24. <http://www.crmswitch.com/crm-industry/crm-industry-history/>
25. <http://www.crm-software-guide.com/what-is-crm.htm>

26. <http://www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/crm/index.html>
27. <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/overview/index.html>
28. <http://www.crmexposed.com/compare-oracle-crm-on-demand-background-history.php>
29. <http://www.oracle.com/us/corporate/welcome/welcome-guide-brochure-072180.pdf>
30. <http://www.oracle.com/us/solutions/crm/overview/index.html>
31. http://salesforceprogrammers.com/article467-History_of_Salesforce_.html
32. <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Is-Microsoft-Winningthe-CRM-Race-49819.aspx>
33. <https://community.dynamics.com/crm/b/survivingcrm/archive/2013/09/25/history-ofmicrosoft-s-crm-software.aspx>
34. <http://www.itinfo.am/eng/customer-relationship-management/>
35. <http://niiranen.eu/crm/2013/09/history-of-microsoft-crm/>
36. <http://ezinearticles.com/?History-of-CRM---Customer-RelationshipManagement&id=1779355>
37. [http://en.wikipedia.org/wiki/Unit_interval_\(data_transmission\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Unit_interval_(data_transmission))
38. http://help.sap.com/saphelp_crm70/helpdata/en/e3/a4a042b443c56ae10000000a155106/fameset.htm
39. <http://wiki.scn.sap.com/wiki/display/ESpackages/Investigative+Case+Management>
40. <http://el.wikipedia.org/wiki/Java>
41. <http://sapcrmnightmare.com/>
42. <http://jragdale.wordpress.com/2007/02/14/sap-crm-50-simple-flexible-comprehensive/>
43. <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/siebel-crm-8-1-1-066196.html>
44. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview8.html#wp12
45. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds9.html#w119623
46. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds3.html#w108976
47. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds6.html#w109102
48. <http://iate.europa.eu/SearchByQueryLoad.do?method=load>
49. http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/OTE-COSMOTE-apologismosetairikis-ypaythinitas-2012.pdf
50. http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedXronologio/section/Group_COSMOTE

51. <http://portal.singularlogic.eu/solution/76/systimata-diaheirisis-sheseon-pelaton/customerrelationship-management-crm>
52. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserTOC.html
53. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview2.html#wp11118
54. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview2.html#wp11118
55. http://education.oracle.com/pls/web_prod-plqdad/db_pages.getpage?page_id=609&p_org_id=14&lang=EL&get_params=dc:D63801GC10,p_preview:N
56. https://www.youtube.com/watch?v=Pr--XfqIQ_0
57. <http://www.iefimerida.gr/news/>

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βιβλία & Αρθρογραφία

1. Adrian Payne & Pennie Frow (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), pp. 167–176
2. Adrian Payne (2005), “Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management”
3. Agrawal, M.L. (2003), “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate
4. Ahn, J. Y. et al. (2003), On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), pp. 324–331.
5. Aida Habul, Amila Pilav-Velić & Emir Kremlić (2012), “Customer Relationship Management and Business Intelligence”, *Advances in Customer Relationship Management*
6. Alireza Fazlzadeh, Ehsan Ghaderi, Hamid Khodadadi & Heydar Bahram Nezhad (April 2011), “An Exploration of the Relationship between CRM Effectiveness and the Customer Information Orientation of the Firm in Iran Markets”, *International Business Research*, Vol. 4, No. 2
7. Allevan, M. (2006), Service providers, Competing in Customer Care, *Wireless Week*.
8. Alok Mishra & Deepti Mishra (2009), “Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective”, *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 6, No. 4
9. Amit R., and Zott C., (2001), “Value Creation in E-Business.”, *Strategic Management Journal*, No. 22, pp. 493-520
10. Amit R., and Zott C., (2001), “Value Creation in E-Business.”, *Strategic Management Journal*, No. 22, pp. 493-520
11. Amram M., Kulatilaka N., (1999), “Disciplined Decisions: Aligning Strategy with Financial Markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, Jan-Feb, pp.95-104
12. Anderson Eugene W., Fornell C., and Mazvancheryl S. (2004), “Customer Satisfaction and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 172–185
13. Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2002), *Customer Relationship Management*, Mc Graw-Hill, pp. 1-16 & 46-56.
14. Anestis K. Fotiadis I-Shou University Kaohsiung Taiwan Chris Vassiliadis University of Macedonia Thessaloniki Greece, 2017. Being customer-centric through CRM metrics in the B2B market: the case of maritime shipping. *Journal of Business & Industrial Marketing*

15. Arambula, J. (2008), “Small business issue”, Small Business California Memorandum, available at: www.smallbusinesscalifornia.org/small%20business%20memo.htm
16. Arash Shahin, Ali Asghar Abandi & Mohammad Hosein Moshref Javadi (December 2011), “Analyzing the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty in the Software Industry - With a Case Study in Isfahan System Group”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 23
17. Athanassopoulos A. D. and Labroukos N. S., (1999) “Corporate Customer Behaviour towards Financial Services: Empirical Results from the Emerging Market of Greece”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 6, pp.274 – 285
18. Bahia K. and Nantel J., (2000), “A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks”, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, No. 2, pp. 84-91.
19. Bartoli A. and Hermel P. (2004), “Managing Change and Innovation in IT Implementation Process”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, pp. 416-25
20. Battor, M. and Battor, M. (2010), “The impact on innovation and performance advantages: testing a mediated model”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 Nos 9-10, pp. 842-857
21. Bauer H.H., Grether M. and Leach M. (2002), “Building Customer Relations over the Internet”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 155-63
22. Bellou V. (2007), “Achieving Long-term Customer Satisfaction through Organizational Culture Evidence from the Health Care Sector”, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 510-522
23. Blattberg R., Getz G., and Thomas J.S. (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business School Press, Boston, MA
24. Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006) “Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 116–124
25. Bligh Philip, Turk Douglas, CRM Unplugged – Releasing CRM’s Strategic Value, John Wiley & Sons, Inc, 2004
26. Bohling T., Bowman D., LaValle S., Mittal V., Narayanda D., Ramani G. and Varadarajan R. (2006), “CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No.2, pp. 184-94
27. Bolton R.N. (1998), “A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction”, *Marketing Science*, Vol. 17, Winter, pp. 45-65

28. Brewton J., and Schiemann W. (2003), “Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy”, *Cost Management*, Vol. 17, No.1, pp. 5–14
29. Bridge S., O’Neill K. and Cromie S. (2003), *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, 2nd Ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke
30. Butler, P. And Peppard, J. (1998), “Consumer Purchasing on the Internet: Process and Prospects”, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 600-10
31. Chalmeta R., (2006), “Methodology for Customer Relationship Management”, *The Journal of Systems And Software*, Vol. 79, pp.1015–1024
32. Chan J.O. (2005), “Toward a Unified View of Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, No. 1, pp. 32-38
33. Chang H.H. (2007), “Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management”, *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 483-508
34. Chaston I. and Mangles T. (2003), “Relationship Marketing in Online Business-to-Business Markets: A Pilot Investigation of Small UK Manufacturing firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5, P. 753
35. Chattopadhyay S.P. (2001), “Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-9
36. Chen, I.J. and K. Popovich (2003), “Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, pp. 672-688.
37. Chris Rygielskia, Jyun-Cheng Wangb & David C. Yen (November 2002), “Data mining techniques for customer relationship management”, *Technology in Society*, Vol. 24, Issue 4, pp. 483–502
38. Chris Selland (September 2005), “Customer Relationship Management: 10 Steps to Success”, Reservoir Partners, L.P.
39. Christopher Bull (2003), “Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation”, *Business Process Management Journal*, pp. 592-602
40. Coulter _ . (2005), *Strategic Management in Action*, Third Edition, Editor Pearson Education International.
41. Crockett B. and Reed K. (2003), *The Foundation Of Insight: Three Approaches To Customer-Centric Understanding- The Ultimate CRM Handbook*, Mcgraw-Hill, New York, NY
42. Customer-Centric Transformation, The Eight Building Blocks Of CRM”, Gartner, April 2002

43. David Boddy/Albert Boonstra/Graham Kennedy, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, Τρίτη αγγλική έκδοση, εκδόσεις: κλειδάριθμος
44. Davids M. (1999), “How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 20, No. 6, pp. 22-7
45. Day G. S. (2000), “Managing Market Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 24-30
46. Day S.G., Van den Bulte C., Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance, 2002.
47. Dimitriadis Z. S. (2006), “Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations-Some Evidence from Greece”, *Management Research News*, Vol. 29 No. 12, pp. 782-800
48. Dinlersoz E., Yorukoglu M., (2003), “The Impact of Declining Information Costs in A Competitive Industry”, Working Paper, University of Houston, October 2003
49. Dixon J.R., Nanni A.J. and Vollmann T.E. (1990), *the New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*, Business One Irwin, Homewood, IL
50. Donovan, Tully, Wortman, (1998), *the Value Enterprise*, McGraw-Hill Earley R. (2002), “How to Avoid the CRM Graveyard”, *Customer Interaction Solutions*, Vol. 20, No. 12, pp 26-30
51. Drucker P. , *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.
52. Durkan P., Durkin M. and Gillen J. (2003), “Exploring Efforts to Engender On-Line Trust”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 93-110
53. Duygu KOÇOĞLU (February 2012), “Customer Relationship Management and Customer Loyalty: A Survey in the Sector of Banking”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 3
54. Dyche, J. (2004), *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, 7th Edition, Addison-Wesley.
55. Edvinsson L. and Malone M. S. (1997), *Intellectual Capital*, Newyork: Harper Collins
56. Eid R. (2007), “Towards A Successful CRM Implementation In Banks: An Integrated Model”, *The Service Industries Journal*, Vol. 27, pp. 51-90
57. Eugene W. Anderson, Claes Fornell & Donald R. Lehmann (July 1994), “Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 53-66

58. Evans P., and Wurster T.S., (1999), “Getting Real about Virtual Commerce”, *Harvard Business Review*, November-December, pp.85-94
59. Farnaz Arab, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim & Mazdak Zamani (October 2010), “A Survey of Success Factors for CRM”, *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science Vol II*
60. Frederick Hong-kit Yim, Rolph E. Anderson & Srinivasan Swaminathan (2005), “Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIV, no. 4 (fall 2004), pp. 265–280
61. Gable M., Fiorito S. S., and Topol M. T., (2008), “An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-49
62. Gamble P., Chalder M. and Stone M. (2001), “Customer Knowledge Management in the Travel Industry”, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 83-91
63. Gefen D. and Detmar S. (2003), “Managing User Trust In B2C E-Services”, *E-Service Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 7-25
64. George J. Avlonitis & Nikolaos G. Panagopoulos (March 2005), “Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force”, *Industrial Marketing Management*, pp. 355–368
65. Giaglis G., Klein S., and O'Keefe R. (1999), “Disintermediation, Re-Intermediation, or Cyber-Mediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces”, 143 Paper Presented at the 12th Bled Electronic Commerce Conference, 7-9 June 1999, Bled, Slovenia
66. Gianni` G. and Franceschini F., (2003), “A New Model to Support the Personalised Management of a Quality E-Commerce Service”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 331-346
67. Gillen J., Durkin M. and MCGowan P. (2000), “Exploring the Role of Branding in the Development of Trust Online”, *Proceedings of The Irish Academy of Management Conference*, Dublin Institute of Technology, 7-8 September, pp. 119-21
68. Goldenberg, J., (2002), *CRM Automation*, Prentice Hall Edition
69. Grant R., (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd Edition, Blackwell Publishing, Malden
70. Greenberg, P. (2010), “The impact of CRM 2.0 on customer insight”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 No. 6, pp. 410-419.

71. Gummerson, Evert (2004), Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in B2B contexts, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-148.
72. Gustavo Bermejo & Carlos Rodríguez Monroy (October 2010), “How to measure customer value and its relationship with shareholder value in a business-to-business market”, *Intangible Capital*, pp. 142-161
73. Hall W. K., “Survival Strategies in a Hostile Environment”, (1980), *Harvard Business Review*, Vol. 58, pp. 75–85
74. Hamilton R.H, (2001), “E-Commerce New Venture Performance: How Funding Impacts Culture”, *Internet Research*, Vol. 11, No. 4, pp.277-285
75. Hammer M. and Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, Ny
76. Hanson W. (2000), *Principles Of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
77. Harald Salomann, Malte Dous, Lutz Kolbe & Walter Brenner (August 2005), “Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work”, *European Management Journal*, Vol. 23, Issue 4, pp. 392–403
78. Harrigan P., Ramsey E. and Ibbotson P., (2008), “E-CRM in Smes: An Exploratory Study in Northern Ireland”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 385-404
79. Hasan M. (2003), “Ensure Success of CRM With a Change in Mindset”, *Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, pp. 16-19
80. Havener C. And Thorpe M., (1994), “Customers Can Tell You What They Want”, *American Management Association*, Vol. 83, No. 12, Pp. 42-45
81. Huang Y., and Huddleston P. (2009), “Retailer Premium Own-Brands: Creating Customer Loyalty Through Own-Branbs Products Advantage”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No.11, pp. 975-992
82. Hughes T. (2006), “New Channels/Old Channels: Customer Management and Multi Channels”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No.1/2, pp.113 - 129
83. Hughes, M., (2003) *The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs*, McGraw-Hill.
84. Hughes, M., (2005) *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing* McGraw- Hill.

85. Hult G.T. and Ferrell O.C. (1997), “A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing”, *Journal of Business Research*, Vol. 40, pp. 155-66
86. IBM Institute for Business Value, department of the sector of Business Consulting Services (IBM, 2004), "Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM".
87. Injazz J. Chen & Karen Popovich (2003), “Understanding customer Relationship Management (CRM): People, process and technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
88. Jackson T.W. (2007), “Personalisation and CRM”, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No.1, pp. 24–36
89. Jacoby J., and Chestnut R. W. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York: John Wiley And Sons, Inc.
90. Jill Dyché & Addison Wesley (2001), “The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management”, Chapter 3
91. Johnson M. D. and Selnes F. (2004), “Customer Portfolio Management: Toward A Dynamic Theory Of Exchange Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, (April), pp.1–17
92. Johnson, R. 2007, The Realities of Servicing the Customer, *Supply House Times*, σελ. 40-46
93. Keith A. Richards & Eli Jones (April 2008), “Customer relationship management: Finding value drivers”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 2, pp. 120–130
94. Kelley L.L., Gilbert, D. and Mannicom R. (2003), “How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21, No. 4, pp. 239-248
95. Kennedy A. (2006), “Electronic Customer Relationship Management (E-CRM): Opportunities and Challenges in a Digital World”, *Irish Marketing Review*, Vol. 18, pp. 58-68
96. Khalid Rababah, Haslina Mohd & Huda Ibrahim (April 2011), “Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System”, *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 1, No. 1
97. Kim J., Suh E and Hwang H., (2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 5-19
98. Kim H.S. and Kim Y.G. (2009), “A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 477–489
99. Kımılog˘lu H. and Zaralı H., (2009), “What Signifies Success in E-CRM?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, , pp. 246-267

100. King S. F., Burgess T. F., (2008) “Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 421–431
101. Knox S., Maklan S., Payne A., Peppard J., Ryals L., *Customer Relationship Management. Perspectives from the marketplace*, Butterworth-Heinemann, 2003.
102. Kotler, P. (2003), “Marketing Management”, Prentice Hall.
103. Kumar N. (2003), Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*.
104. Lambert D.M. (2010), “Customer Relationship Management as a Business Process”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No.1, pp. 4–17
105. LASSAR W. M. (2000), “Service quality perspectives and satisfaction in private banking”, *Journal of Service Marketing*, vol. 14, No. 3, pp. 183-185.
106. Laudon K., Laudon J., (2006), *Management Information Systems*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall.
107. Lewis J.G, Graham G., Hardaker G., (2005), “Evaluating the Impact of the Internet on Barriers to Entry in the Music Industry”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No.5
108. Light B. (2003), “CRM Packaged Software: A Study of Organisational Experiences”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 603-616
109. Linea Andersson & Katarina Stekovic (June 2011), “Factors Associated with Success and Failure in CRM System Use”, *Linnaeus University*
110. Lo A. S., Stalcup L. D. and Lee A., (2010) “Customer Relationship Management For Hotels In Hong Kong”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No.2, pp.139 – 159
111. Loveman G.W. (1998), “Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and financial Performance: An Empirical Examination of The Service Profit Chain In Retail Banking”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, August, pp. 18-31
112. Lowenstein M.W. (1995), *Customer Retention: An Integrated Process For Keeping Your Best Customers*, Irwin Professional, Burr Ridge, IL
113. Lumpkin G.T., Droege S. B., and Dess G. G., (2002), “E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls”, *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 4, pp. 325-340
114. M Viljoen, JA Bennett, AD Berndt & CR van Zyl (2005), “The Use of Technology in Customer Relationship Management (CRM)”, pp 106-113
115. M.L. Agrawal (2003), “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No. 2, (October 2003-March 2004)

116. Mahdi Bahrami, Mazaher Ghorbani & S. Mohammad (2012) “Information Technology (IT) as An Improvement Tool For Customer Relationship Management (CRM)”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 41, pp. 59 – 64
117. Marios Katsioloudes, Jim Grant & Donelda S. McKechnie (2007), “Social marketing: strengthening company-customer bonds”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, Iss: 3, pp.56 - 64
118. Markides C., (2000), *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
119. Markides C.C., (1999), “A Dynamic View of Strategy” *Sloan Management Review*, Vol. 40, Spring, pp 55-63
120. Marra T. (2002), “The case for Customer Relationship Excellence”, *The EFQM Magazine*, vol. 1, No. 2, pp.20-23.
121. Martin Christopher, (2007), *LOGISTICS* ρΑ.Παπαθανασίου, (ΑΛΥΣΙΔΑΣ, εκδόσεις: κριτική, Αθήνα
122. Massey A.P., Montoya-Weiss M. and Holcom K. (2001), “Re-Engineering The Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM”, *Decision Support Systems*, Vol. 32, No. 2, pp. 155-70
123. MCGovern T. and Panaro J. (2004), “The Human Side of Customer Relationship Management”, *Benefits Quarterly*, Third Quarter
124. MCGowan P. and Durkin M.G. (2002), “Toward an Understanding of Internet Adoption at the Marketing/Entrepreneurship Interface”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 361-77
125. Miles R., and Snow C., (1978), *Organization Strategy, Structure, and Process*, McGraw Hill, New York, NY
126. Mohammad Almotairi (July 2009), “A Framework for Successful CRM Implementation”, *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Brunel University, UK
127. Mohammad Almotairi (May 2008), “CRM Success Factors Taxonomy”, *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, Brunel University, UK
128. Monika Urbanowicz (May 2008), “Concept of Customer Relationship Management as an example of innovation in banking sector”, *Research Centre on Enterprise and Work Innovation*
129. Neely A. (2005), “The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1264-77

130. Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. and Bourne M. (1997), “Designing Performance Measures: A Structured Approach”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 11, pp. 1131-52
131. Newell F., (2002), *Loyalty.Com: Customer Relationship Management In The New Era Of Internet Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY
132. Newell F., (2003), *Why CRM Does Not Work: How To Win By Letting Customers Manage The Relationship*, Bloomberg Press, Princeton
133. Ng, Pan Y.J., and Wilson T.D. (1998), “Business Use of World Wide Web: A Report on Further Investigations”, *International Journal of Information Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 291-314
134. Ngai E.W.T., Xiu L., and Chau D.C.K., (2009), “Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification”, *Expert Systems With Applications*, Vol. 36, pp. 2592–2602
135. Nguyen T. H., Sherif J. S. and Newby M., (2007), “Strategies for Successful CRM Implementation”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115
136. Oracle Corporation (2012), “Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle’s Complete Commerce”
137. Oracle Corporation (August 2006), “Ten Critical Success Factors for CRM: Lessons Learned from Successful Implementations”, U.S.A
138. Osarenkhoe A. (2006), “Customer-Centric Strategy: A Longitudinal Study of Implementation of a Customer Relationship Management Solution”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 1, pp. 115-44
139. Osarenkhoe A., and Benani Az-E. (2007), “An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy”, *Business Process Management Journal*, Vol.13, No.1, pp. 139-164
140. Öztaysi B., Sezgin ., and Özok A. F., (2011) “A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 6, pp.943 - 960
141. Park C.-H. and Kim Y.-G, (2003), “A Framework of Dynamic CRM Linking Marketing with Information Strategy”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 652-671
142. Pasupathy, Kalyan S. and Triantis, Konstantinos P. (2007), *A Framework to Evaluate Service Operations: Dynamic Service-Profit Chain*, *Quality Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 36-49.

143. Paul Gray & Jongbok Byun (March 2001), "Customer Relationship Management", University of California, Irvine, Center for Research on Information Technology & Organizations, Version 3-6
144. Pavic S., Koh S.C.L., Simpson M., and Padmore J (2007), "Could E-Business Create a Competitive Advantage in UK Sme's?", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No.3, pp. 320-351
145. Peppers D. and Rogers M. (2008), "Three Strategies for Accelerating the Customer-Centric Journey", Peppers & Rogers Group White Paper
146. Perkins A., and Perkins M., (1999), *the Internet Bubble*, Harper Business
147. Phan D.D., (2003), "E-Business Development for Competitive Advantages: A Case Study", *Information & Management*, Vol. 40, pp.581-90
148. Pine J. B. (1993), *Mass Customization. The New Frontier Of Business Competition*, Boston: Harvard University Press
149. Pires G., Stanton J., and Rita P., (2006), "The Internet, Consumer Empowerment and Marketing Strategies", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9, pp.936-949
150. Pitta .L.F., Berthonb P.R., Watson R.T., Zinkhan G.M., (2002), "The Internet and the Birth of Real Consumer Power", *Business Horizons*, Volume 45, No. 4, Pp.7-14
151. Polifka, T. (2007), Add service element back in to get satisfaction, *Marketing News*. American Marketing Association.
152. Raab G, Ajami R. A., Gargeya B. V., Goddard J. G., *Customer Relationship Management. A Global Perspective*, TJ International Ltd, 2008.
153. Rajola, F., (2003), *Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives*, Springer's edition.
154. Ray G., Muhanna W. A., and Barney J. B. (2005), "Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis", *MIS Quarterly*, Vo. 29, No. 4, pp. 625-652
155. Reichheld F.F, *Loyalty rules! How leaders build lasting relationships*, Harvard Business School Press, Boston, 2003
156. Reichheld F.F. and Schefter P. (2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, pp. 105-13
157. Reinartz W. and Kumar V. (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a non Contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4, pp. 17-35
158. *Renaissance, Journal of Services Research*, Vol. 3, No 2 (Oct.2003-March 2004), pp.149-171

159. Rigby, D., Reichheld, E., Schefter, P. (2002), Avoiding the four perils of CRM, Harvard Business Review, 80 (2), 101 – 109.
160. Sabri H. (2003), “CRM: The Power of Prediction”, Intelligent Enterprise, Vol. 6, No. 12, pp. 32–35
161. Sanchez R. and Sanchez R. (2005), “Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management Models: Bridging Managerial Dimensions”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 20, No. 6, pp. 307-16
162. Sanjay R., (2001), ‘Eleven Steps to Success in Data Warehousing’, Bank Accounting & Finance, Vol. 14, No. 3, pp. 57-59
163. Santouridis I., Trivellas P. (2010), “Investigating the Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Mobile Telephony in Greece”, The TQM Journal, Vol. 22, No. 3, pp.330 – 343
164. Sarmaniotis, Christos and Stefanou, Constantinos J., (2005), A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors, 2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting CICESA 2005, pp. 477-495
165. Scullin J. S.S., Fjermestad N.C., and Romano Jr., (2004), “E-Relationship Marketing: Changes in Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Management, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 17, No. 6, pp. 410–417
166. Shah D., Rust R., Parasuraman A., Staelin R. and Day G. (2006), “The Path to Customer Centricity”, Journal of Service Research, Vol. 9, pp. 113-24
167. Shahin A. and Nikneshan P. (2008), “Integration of CRM and QFD A Novel Model for Enhancing Customer Participation in Design and Delivery”, The TQM Journal, Vol. 20, No. 1, pp. 68-86
168. Sisko H., Lipiäinen M., (2014) “CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms”, School of Business and Economics, University of Jyväskylä, Finland
169. Sophonthummapharn K. (2009), “The Adoption of Techno-Relationship Innovations-A Framework for Electronic Customer Relationship Management”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412
170. Souitaris V. and Balabanis G. (2007), “Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty”, Long Range Planning, Vol. 40, pp. 244-261
171. Stefanou, C., Sarmaniotis, C., Stafyla, A., (2003), “CRM and customercentric knowledge management: an empirical research”, Business Process Management Journal, Vol.9, No 5, pp 617-634.

172. Stephen King & Thomas Burgess (June 2008), “Understanding success and failure in customer relationship management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 4, pp. 421–431
173. Sterne J., (1996), *Customer Service on the Internet: Customer Support, Direct Marketing, and Up-Selling*, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA
174. Stone, R. (1954), “The Measurement of Consumers Expenditure and Behaviour in the United Kingdom, 1920- 1938”, 1954.
175. Sunil Mithas, M.S. Krishnan & Claes Fornell (October 2005), “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 201–209
176. Tamošiūniene R. and Jasilioniene R., (2007), “Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance: Theoretical and Practical Dimensions”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 69-78
177. Tan X., Yen D.C. and Fang X. (2002), “Internet Integrated Customer Relationship Management: A Key Success Factor for Companies in the E-Commerce Arena”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, No. 3, pp. 77-86
178. Taylor S.A. and Baker T.L. (1994), “An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers’ Purchase Intentions”, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No.2, pp. 163 78
179. Teece D., Pisano G. and Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-33
180. Thomas J. Reinartz W. and Kumar V. (2004), “Getting the Most Out of all our Customers”, *Harvard Business Review*, July/August, pp. 116-23
181. Thomas J.S. (2001), “A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No.2, pp. 262–268
182. Thompson E., Moscardini N. (2002), “Gartner's CRM Vision: A Roadmap for
183. ThuyUyen H. Nguyen, Joseph S. Sherif & Michael Newby (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, Issue 2, pp.102 - 115
184. Tim Coltman, Timothy M. Devinney & David F. Midgley (2011), “Customer relationship management and firm performance”, *Journal of Information Technology*, Vol. 3, pp. 205-219
185. Timothy Bohling, Douglas Bowman, Steve LaValle, Vikas Mittal, Das Narayandas, Girish Ramani & Rajan Varadarajan (November 2006), “CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 184-194

186. Tiwana, A. (2001), *The Essential Guide to Knowledge Management: EBusiness and CRM Applications* (Prentice Hall PTR).
187. Tony Cram (May 2001), “Customers that count”, *The Ashridge Journal*
188. Vavra T. G., *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1997.
189. Vlachopoulou, M. and Manthou, V. (2005), “Supply Chain and Relationship Management Systems Supporting the Responsive Enterprise: An Empirical Research”, *International Journal of Services Operations Management*, Vol. 1, No.4 pp. 358 - 371.
190. Wang, Wenjuan and Sedera, Darshana and Tan, Felix T.C. (July 2009), “Measuring CRM and SCM benefits : a preliminary measurement model”, *Pacific Asia Conference on Information Systems 2009*, Novotel, Hyderabad, India
191. Werbach K., (2000), “Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era”, *Harvard Business Review*, May-June
192. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2006.
193. Wheelen T., Hunger D., (2006), “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Tenth Edition, Editor Pearson Prentice Hall.
194. Wymbs C., (2000), “How E-Commerce is Transforming and Internationalizing Service Industries”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 463 - 477
195. Zott C., Amit R., and Donlevy J., (2000), “Strategies for Value Creation in ECommerce: Best Practice in Europe”, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 463-475
196. Αγαπητού, (2012), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, διδακτορική διατριβή, Πειραιάς
197. Γιανούλη Δ., Χατζηπέτρου Γ. (2014), Ανάλυση Πληροφοριακών Συστημάτων CRM, περίπτωση Cosmote customer care, διπλωματική εργασία, Αιγάλεω
198. Γεώργιος Δουκίδης, (2011), ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, εκδόσεις: Ι.Σιδέρης, Αθήνα
199. Γιάννης Α.Πολλάλης / Αθανάσιος Π.Βοζίκης, (2012), ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ, εκδόσεις: Utopia Αθήνα
200. Ελευθέριος Α.Παπαθανασίου, (2008), ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΡΟΣ Α', έκδοση οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών

201. Ελευθέριος Α. Παπαθανασίου, (2008), ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ: Θεωρία και εφαρμογές, εκδόσεις: Γκιούρδας, Αθήνα
202. Kenneth C. Laudon/Jane P. Laudon, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, όγδοη Αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις: κλειδάριθμος
203. Ρεγκούκος, Π. 2000, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Seminars & Consulting, Αθήνα, σελ. 17-18
204. Σιώμοκος, Ι. 2002. Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2η έκδοση. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 701

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. fivepaths.com
2. http://acc.teipir.gr/sites/default/files/shmeiwseis_sye_10-111.pdf
3. http://contact-management-software-review.toptenreviews.com/top-10_benefits-of_contactmanagement-software.html
4. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview8.html#wp12
5. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds9.html#w119623
6. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds3.html#w108976
7. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserHouseholds6.html#w109102
8. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserTOC.html
9. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview2.html#wp11118
10. http://docs.oracle.com/cd/E05554_01/books/CallCtrUser/CallCtrUserOverview2.html#wp11118
11. http://education.oracle.com/pls/web_prod-plqdad/db_pages.getpage?page_id=609&p_org_id=14&lang=EL&get_params=dc:D63801GC10,p_preview:N
12. <http://el.wikipedia.org/wiki/Java>
13. <http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>
14. http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM
15. http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_CRM

16. [http://en.wikipedia.org/wiki/Unit_interval_\(data_transmission\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Unit_interval_(data_transmission))
17. <http://epixeirein.gr/2008/04/04/crm-epixeirisi/>
18. <http://ezinearticles.com/?History-of-CRM---Customer-RelationshipManagement&id=1779355>
19. <http://findarticles.com>
20. http://help.sap.com/saphelp_crm70/helpdata/en/e3/a4a042b443c56ae10000000a155106/fameset.htm
21. <http://iate.europa.eu/SearchByQueryLoad.do?method=load>
22. <http://icteval.ktpae.gr/stats/delivery/files/ktp189.pdf>
23. <http://jragdale.wordpress.com/2007/02/14/sap-crm-50-simple-flexible-comprehensive/>
24. <http://niiranen.eu/crm/2013/09/history-of-microsoft-crm/>
25. <http://portal.singularlogic.eu/solution/76/systimata-diaheirisis-sheseon-pelaton-customerrelationship-management-crm>
26. http://salesforceprogrammers.com/article467-History_of_Salesforce_.html
27. http://salesforceprogrammers.com/article467-History_of_Salesforce_.html
28. <http://sapcrmnightmare.com/>
29. <http://wiki.scn.sap.com/wiki/display/ESpackages/Investigative+Case+Management>
30. <http://www.acsmi.gr/Portals/0/anaptiksi-logismikou.pdf>
31. http://www.cosmote.gr/content/el/attached_files/Company/OTE-COSMOTE-apologismosetairikis-ypeythinotitas-2012.pdf
32. http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedXronologio/section/Group_COSMOTE
33. <http://www.crm2day.gr>
34. <http://www.crm-daily.com>
35. <http://www.crmexposed.com/compare-oracle-crm-on-demand-background-history.php>
36. <http://www.crmexposed.com/compare-oracle-crm-on-demand-background-history.php>
37. <http://www.crmforum.gr/Newsletter/AtticaBank/tabid/107/Default.aspx>
38. <http://www.crm-software-guide.com/what-is-crm.htm>
39. <http://www.crmswitch.com/crm-industry/crm-industry-history/>
40. <http://www.db.com>
41. <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Is-Microsoft-Winningthe-CRM-Race-49819.aspx>
42. <http://www.excitingip.com/1887/why-do-you-need-a-crm-customer-relationship-managementapplication/>

43. <http://www.go-online.gr/keta/files/document/guides/odigos-crm.pdf>
44. <http://www.hbsp.harvard.edu>
45. <http://www.iefimerida.gr/news/>
46. <http://www.itinfo.am/eng/customer-relationship-management/>
47. <http://www.itinfo.am/eng/customer-relationship-management/>
48. <http://www.microsoft.com/>
49. <http://www.microsoft.com/el-gr/download/details.aspx?id=14637>
50. <http://www.microsoft.com/en-us/download/details.aspx?id=27822>
51. <http://www.microsoft.com/en-us/download/details.aspx?id=3618>
52. <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/default.aspx>
53. <http://www.oracle.com/us/corporate/history/index.html>
54. <http://www.oracle.com/us/corporate/history/index.html>
55. <http://www.oracle.com/us/corporate/welcome/welcome-guide-brochure-072180.pdf>
56. <http://www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/crm/index.html>
57. <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/overview/index.html>
58. <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/siebel-crm-8-1-1-066196.html>
59. <http://www.oracle.com/us/solutions/crm/overview/index.html>
60. <http://www.salesforce.com/company/#2014>
61. <http://www.salesforce.com/in/marketingcloud/overview/?d=7013000000N2b3&internal=true>
62. <http://www.salesforce.com/products/>
63. <http://www.salesforce.com/products/>
64. <http://www.sap.com>
65. <http://www.sap.com/greece>
66. <http://www.sieben.gr>
67. <http://www.themanager.org>
68. <http://www.worldbookonline.com>
69. <https://community.dynamics.com/crm/b/survivingcrm/archive/2013/09/25/history-ofmicrosoft-s-crm-software.aspx>
70. https://www.youtube.com/watch?v=Pr--XfqIQ_0
71. smallbusiness.chron.com
72. www.1to1media.com
73. www.benefitsofcrm.com
74. www.contactcenterworld.com

75. www.cornerstonesolutions.com
76. www.crm2day.gr
77. www.crmsearch.com
78. www.crmsearch.com
79. www.crmsearch.com
80. www.crmsearch.com
81. www.dealermarketing.com
82. www.epistimonikomarketing.gr
83. www.forbes.com
84. www.ibm.com
85. www.nb2bc.co.uk
86. www.silverpop.com
87. www.socius1.com
88. www.talcod.net
89. www.webopedia.com
90. www.wikipedia.org