



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ: LOGISTICS
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**Εργασία Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Οργάνωση και
Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων : Logistics**

ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΡΗΓΟΡΗΣ Π. ΧΟΝΔΡΟΚΟΥΚΗΣ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

**«Χαρακτηριστικά, Χρησιμότητα, Εφαρμογή, Μελλοντικές Τάσεις
CRM Συστημάτων»**



ΜΠΥΡΩΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

**Πτυχιούχος τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του
Πανεπιστημίου Πειραιώς**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, /10/2007

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
Κατάσταση Πινάκων	11
Κατάσταση Διαγραμμάτων	11
Κατάσταση Εικόνων	12
Κατάσταση Σχημάτων	13
Ευχαριστίες	14

Κεφάλαιο 1 : Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

1.1	Βασικές Έννοιες και Χαρακτηριστικά	16
1.2	Πελατειακή ικανοποίηση	16
1.3	Πελατειακή πίστη	17
1.4	Διατήρηση των πελατών	18
1.5	Δυσκολία αλλαγής προμηθευτή	19
1.6	Κανόνες για την Συνολική Ικανοποίηση Πελατών	19
1.7	Σχέση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και πελατειακής πίστης	20
1.8	Σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και κέρδους	22
1.9	Συνολική Ικανοποίηση για εγκλωβισμένους Πελάτες	24
1.10	Η Σημασία της Εστίασης	24
1.11	Το Πρόβλημα των Μέσων	24
1.12	Ικανοποίηση εστιαζόμενου μεριδίου καταναλωτών	25
1.13	Το Βασικό τμήμα εστίασης : Σχετικές Ομάδες	25
1.14	Μέτρηση Πελατειακής Ικανοποίησης και Πίστης	26
1.14.1	Ερωτηματολόγια	26
1.14.2	Πληροφορίες από Πελάτες	26
1.14.3	Έρευνες αγοράς	27
1.14.4	Διαχείριση Παραπόνων Πελατών	27
1.14.5	Πληροφορίες από το προσωπικό της πρώτης γραμμής	28
1.14.6	Συμπληρωματικότητα των Μεθόδων	29
1.15	Κατεύθυνση της πελατειακής ικανοποίησης στα όρια : Απόστολοι και Δυσφημιστές	29
1.15.1	Οικονομική Προσέγγιση	29
1.15.2	Η εξουδετέρωση των Τρομοκρατών	30
1.15.3	Η διατήρηση και η δημιουργία των αποστόλων	30
1.15.4	Επένδυση στην επίτευξη της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη	30
1.15.5	Η ελαχιστοποίηση των επενδύσεων	30

	στους πελάτες με χαμηλό βαθμό ικανοποίησης	31
1.15.6	Η επένδυση σε νέους πελάτες σε αντίθεση με τους παλιούς	31
1.15.7	Η δημιουργία τρωμοκρατών ως παραπροϊόν εργασιών του marketing	31
1.16	Συμπεράσματα	32
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1		33

Κεφάλαιο 2 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) – ΣΤΟΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.1	Γενικά	34
2.2	Τι επιθυμούν οι Πελάτες ;	34
2.3	Διαστάσεις της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	36
2.3.1	Προσαρμογή στις Ανάγκες των Πελατών (CUSTOMISATION)	36
2.3.2	Προσωπικές Σχέσεις με τους Πελάτες (PERSONAL RELATIONSHIPS)	37
2.4	Πελατοκεντρισμός	38
2.5	Η Αφοσίωση του Πελάτη	39
2.5.1	Εισαγωγή	39
2.5.2	Τα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων, προς τον στόχο της Αφοσίωσης του Πελάτη (Customer Loyalty)	40
2.5.2.1	Εμβέλεια: Από τον εγωκεντρισμό στην πρόσθεση αξίας για τον πελάτη	40
2.5.2.2	Επικέντρωση : Από το προϊόν στην εμπιστοσύνη του πελάτη	40
2.5.2.3	Τμηματοποίηση των πελατών: Από την μη διαφοροποίηση στους βασικούς πελάτες	41
2.5.2.4	Διοίκηση: Από διευθυντές σε ηγέτες	41
2.5.2.5	Οργανισμός: Από ανεξάρτητα τμήματα σε διαλειτουργικές ομάδες	41
2.5.2.6	Στόχοι: Από αντιμετώπιση προβλημάτων στην ευχαρίστηση των πελατών	42
2.5.2.7	Απαιτήσεις πελατών: Από την «φωνή της διοίκησης» στην «φωνή του πελάτη»	42
2.5.2.8	Τα μέτρα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών: από το κέρδος στην εμπιστοσύνη του πελάτη	42
2.6	Από τις μηδενικές απώλειες (zero defects) προϊόντων	

	στις μηδενικές απώλειες πελατών (zero defections)	43
2.7	Η μετάβαση από τις συναλλακτικές (transactional-based) στις στρατηγικές που βασίζονται στην σχέση με τον πελάτη (relationship-based)	44
2.8	Τεχνικές για διαφοροποίηση πελατών	44
	2.8.1 Η απόφαση της συγκέντρωσης (conc. decision)	44
2.9	Ορισμός του CLV(Customer Lifetime Value)	44
2.10	Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση	45
2.11	Γιατί οι επιχειρήσεις δεν επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του πελάτη	45
2.12	Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών	47
	2.12.1 Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα	47
	2.12.2 Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμ.	48
	2.12.3 Αμοιβαία εμπιστοσύνη: Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία	48
	2.12.4 Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης	48
	2.12.5 Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικαν/ση στους πελάτες	49
	2.12.6 Στενή σχέση με τον πελάτη	49
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2		50

Κεφάλαιο 3 : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM & ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

3.1	Εισαγωγή	51
3.2	Ορισμός CRM	52
3.3	Τεχνολογικές Υποδομές	53
3.4	Σύνδεση CRM με τεχνολογία	54
	3.4.1 Βελτιστοποίηση μέσω νέων τεχνολογιών	54
	3.4.2 CRM και ERP	55
	3.4.3 Σύγχρονη Λειτουργία της Επιχείρησης	56
3.5	Δυνατότητες που προσφέρει το CRM	58
	3.5.1 Δυνατότητες που παρέχονται στις Πωλήσεις και στο Μάρκετινγκ	58
3.6	Marketing και πωλήσεις	60
3.7	Ορισμός μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη	61
	3.7.1 Η μετάβαση από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με	

	τον πελάτη	61
3.7.2	Διαφορές παραδοσιακού μάρκετινγκ με το μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη	62
3.7.3	«Ένα προς ένα» μάρκετινγκ	62
3.8	Δυνατότητες που παρέχονται στην Εξυπηρέτηση Πελατών (service)	63
3.9	Δημιουργία Marketing Information System	64
3.10	Εξωτερική Ανάλυση	65
3.11	Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)&Μάρκετινγκ	66
3.11.1	Σταυροειδείς Πωλήσεις – Ενισχυτικές Πωλήσεις (CROSSSELLING, UP SELLING)	67
3.11.2	Διατήρηση Πελατών (CUSTOMER RETENTION)	68
3.11.3	Πρόβλεψη Συμπεριφοράς Καταναλωτών (BEHAVIOR PREDICTION)	68
3.11.4	Κερδοφορία Πελατών (CUSTOMER PROFITABILITY AND VALUE MODELING)	69
3.11.5	Βελτιστοποίηση Καναλιών Διανομής (CHANNEL OPTIMIZATION)	70
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3		72
Κεφάλαιο 4 : ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ CRM & DATA MINING		
4.1	Εισαγωγή	74
4.2	Συστατικά του CRM	74
4.2.1	Λειτουργικό CRM	74
4.2.2	Αναλυτικό CRM	75
4.2.3	Συνεργατικό CRM	75
4.3	Σύγκριση – Σχέση Αναλυτικού με Λειτουργικό CRM	75
4.4	Το ολιστικό μοντέλο CRM	78
4.5	Εισαγωγή στο Αναλυτικό CRM	79
4.6	Η αξία που το Αναλυτικό CRM προσθέτει στον επιχειρησιακό σχεδιασμό	80
4.6.1	Η σύλληψη όλων των σχετικών με τον πελάτη πληροφοριών, από τα Αναλυτ. συστήματα CRM	81
4.6.2	Μέτρηση και Βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες	81
4.6.3	Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς των πελατών	82
4.6.4	Υπολογισμός της αξίας του πελάτη	83
4.6.4.1	Κερδοφορία πελάτη	83
4.6.4.2	Η αξία του πελάτη κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του	83

	Σελίδα
4.6.4.3 Η Βαθμολόγηση του πελάτη	84
4.7 Data Mining	84
4.7.1 Ορισμός του Data Mining	84
4.7.2 Δυνατότητες του Data Mining	85
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4	87
Κεφάλαιο 5 : ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ – ΚΟΣΤΟΣ - ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	
5.1 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM	89
5.2 Βήματα υλοποίησης CRM	89
5.3 Διεκπεραίωση πωλήσεων με χρήση CRM	90
5.4 Αναγκαίες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός συστήματος CRM	91
5.5 Στάδια για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM	91
5.6 Τα οφέλη από τη στρατηγική CRM – Τα πλεονεκτήματα	92
5.7 Αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης	95
5.8 Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο	97
5.9 Η συμβολή των εφαρμογών CRM στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας	98
5.10 Εστιάζοντας στους σημαντικούς πελάτες με τη βοήθεια του CRM	99
5.11 CRM και προμηθευτές	99
5.12 Τα πέντε στάδια εξέλιξης του CRM	100
5.12.1 Πρώτο στάδιο εξέλιξης: Μονολειτουργικά συστήματα client/server για υποστήριξη των υπαλλήλων	100
5.12.2 Δεύτερο στάδιο εξέλιξης: Ολοκληρωμένα συστήματα client / server «360 μοιρών»	100
5.12.3 Τρίτο στάδιο εξέλιξης: Οι πελάτες αυτό – εξυπηρετούνται μέσω του Web	100
5.12.4 Τέταρτο στάδιο εξέλιξης: Καλύτερη αρχιτεκτονική στο Internet, σύνδεση μεταξύ όλων των σημείων επαφής του πελάτη και σύνδεση με το ERP	101
5.12.5 Πέμπτο στάδιο εξέλιξης: Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών από την πλευρά του πελάτη και CRM	102
5.13 Κόστος υλοποίησης ενός συστήματος CRM	102
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5	104

Κεφάλαιο 6 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM SCORECARD

6.1	Εισαγωγή	105
6.2	Σπουδαιότητα Συστήματος μέτρησης	105
6.3	Υλοποίηση ενός CRM Scorecard	105
6.4	Βήματα Υλοποίησης ενός CRM Scorecard	106
6.4	Βήμα 1 ^ο	
6.4.1	Ορισμός της στρατηγικής CRM	106
6.4.2	Στρατηγικοί παράγοντες και στρατηγικά θέματα	107
6.4.3	Στρατηγικοί Σύνδεσμοι	108
6.5	Βήμα 2 ^ο	
6.5.1	Επιλογή παραγόντων μέτρησης του CRM	108
6.5.2	Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Άνθρωπος/IT	109
6.5.3	Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Λειτουργίες	109
6.5.4	Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Πελάτης	110
6.5.5	Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα Χρηματοοικονομικά»	110
6.5.6	Στρατηγικό Προφίλ των Μέτρων	110
6.5.6.1	Χαρακτηριστικά των παραγόντων μέτρησης	110
6.5	Βήμα 3	
6.6.1	Ανάλυση των στρατηγικών CRM μέτρων	111
6.6.2	Το μοντέλο του «καταρράκτη»	111
6.6.3	Επιλογή στρατηγικών λειτουργιών και τμημάτων	112
6.6.4	Ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος (department-level)	113
6.6.5	Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας (team-level)	114
6.6.6	Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου ομάδας σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου εργαζομένων (employee-level)	115
6.6	Βήμα 4 ^ο	
6.7.1	Επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας (performance reporting system)	116
6.7.2	Η οργάνωση για την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων Το ερώτημα: δημιουργία, αγορά ή ενοικίαση	119

6.7	Βήμα 5^ο	
6.8.1	Ενοποίηση του συστήματος μέτρησης CRM με την κουλτούρα του οργανισμού	119
6.8.2	Σύνδεση στρατηγικής μέτρησης του CRM με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	120
6.8.3	Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τις πρωτοβουλίες βελτίωσης του CRM	120
6.8.4	Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τον επιχειρησιακό προϋπολογισμό	121
6.8.5	Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή επικοινωνία	121
6.8.6	Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την στρατηγική γνώση	121
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6		123

Κεφάλαιο 7 : ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΘΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM

7.1	Εισαγωγή	124
7.2	Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (Integration)	124
7.2.1	Γιατί το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration) μπορεί να ακυρώσει τα σχέδια CRM ενός οργανισμού	125
7.2.2	Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος	126
7.3	Έξι λάθη που γίνονται στο CRM	127
7.3.1	Λάθος 1 : Υπερβολές των πωλητών και μη ρεαλιστικές προσδοκίες	128
7.3.2	Λάθος 2 : Καμία στρατηγική πελατών	128
7.3.3	Λάθος 3 : Κακή προετοιμασία για την αλλαγή	129
7.3.4	Λάθος 4: Απουσία δέσμευσης ανώτατης ηγεσίας	129
7.3.5	Λάθος 5 : Η παραγνώριση της σημασίας του συστήματος μέτρησης	130
7.3.6	Λάθος 6 : Η αδιαφορία για τον πελάτη	130
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7		132

Κεφάλαιο 8 :ΤΑΣΕΙΣ CRM

8.1	Εισαγωγή	133
8.2	Μέλλον - Λογισμικό, χρήστες και χρήση	134
8.3	Δυνατότητες του CRM στην ελληνική αγορά	134
8.4	Οι σημαντικότερες εξελίξεις του CRM για το μέλλον	135

8.5	Το CRM στην ελίτ των e – Business εφαρμογών	137
8.6	Το Enterprise Information Portal	138
8.7	Πλεονεκτήματα από την ολοκλήρωση CRM-EIP	138
8.8	Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e – customer relationship management)	140
	8.8.1 Σύγχρονες εφαρμογές CRM & ECRM	140
8.9	Από το CRM στο CRS	141
	8.9.1 Στρατηγική, τεχνολογία και οι σχέσεις με τους πελάτες	142
	8.9.2 Customer Relationship Strategy	143
	8.9.3 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης Πελατών	145
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8		147

Κεφάλαιο 9 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΥΔΑΠ

9.1	Εταιρική Ταυτότητα	149
9.2	Στρατηγική	151
	9.2.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός	151
9.3	Νέες Δραστηριότητες	153
9.4	Παρεχόμενα Προϊόντα	153
9.5	Στρατηγική της ΕΥΔΑΠ στον τομέα των πελατών	157
	9.5.1 Αναδιοργάνωση Συστήματος Πελατών	158
9.6	Παρούσα Κατάσταση στην Εταιρία	159
9.7	Διαπιστώσεις – Παρατηρήσεις	161
	9.7.1 Συμπτώματα αναδιοργάνωσης	161

ΕΥΔΑΠ Billing Customer Care (BCC)

9.8	Σύστημα Εξυπηρέτησης Πελατών ΕΥΔΑΠ ΑΕ	167
	9.8.1 Φιλοσοφία Υλοποίησης	167
	9.8.2 Στόχοι του Billing Customer Care	168
	9.8.3 Έκταση του BCC	168
	9.8.4 Βασικά Προβλήματα στην υλοποίηση του BCC	168
	9.8.5 Διαχείριση Αλλαγών	169
	9.8.6 Κύριες Λειτουργίες του BCC	170
	9.8.7 Γενικές Οντότητες του BCC	170
	9.8.8 Καταμετρήσεις	177
	9.8.9 Τιμολόγηση	181
	9.8.10 Εισπράξεις	186
	9.8.11 Εξωτερικά Πληροφοριακά Συστήματα	189
	9.8.12 Τεχνικές Ενέργειες	189

	Σελίδα
9.8.13 Αιτήματα	189
9.8.14 Λογιστικοποίηση	197
9.8.15 Διαχείριση Εγγράφων	199
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 9	201
Κεφάλαιο 10 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	
<u>Ερωτήσεις 1 – 16</u>	202 – 225
Παράρτημα : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	
<u>Έντυπο Ερωτηματολογίου</u>	226 – 231

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Κατηγοριοποίηση πελατών με βάση την πίστη	17
Πίνακας 2 : Σχέση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και πελατειακής πίστης	20
Πίνακας 3 : Απαιτούμενα στοιχεία για την κατανόηση των μέσων αποδόσεων πελατειακής ικανοποίησης	25
Πίνακας 4 : Διαφορές παραδοσιακού με σχεσιακό μάρκετινγκ	62
Πίνακας 5 : Παράγοντες – Επίδραση Κόστους	102-103
Πίνακας 6 : Προφίλ Μέτρων	110-111
Πίνακας 7 : Βασικές Δυνατότητες Συστήματος	117-118
Πίνακας 8 : Βασικές Δυνατότητες Συστήματος	118-119
Πίνακας 9 : Στοιχεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης	154
Πίνακας 10 : Συνολικά αποθέματα (σε m ³)	156
Πίνακας 11 : Σημαντικοί Αριθμοί που αφορούν την ΕΥΔΑΠ	167
Πίνακας 12 : Τι περιλαμβάνει το BCC	167-168
Πίνακας 13 : Ηλικία Δείγματος	202
Πίνακας 14 : Τόπος κατοικίας Δείγματος	203
Πίνακας 15 : Χρήση Σύνδεσης	204
Πίνακας 16 : Χρήση Site ΕΥΔΑΠ	205
Πίνακας 17 : Εύρεση Περιφερειακού Κέντρου	206
Πίνακας 18 : Αιτήσεις – Πληροφορίες Ύδρευσης	207
Πίνακας 19 : Εύρεση Πρακτορείων Εξόφλησης	208
Πίνακας 20 : Εύρεση Αίτησης Επαγ/κού Τιμ/γίου	209
Πίνακας 21 : Θέματα Αποχέτευσης	210
Πίνακας 22 : Εύρεση Στοιχείων Περιφερειακού Τομέα Συντήρησης	211
Πίνακας 23 : Ενημέρωση Τελευταίου Λογαριασμού Παροχής	212
Πίνακας 24 : Ε – Πληρωμή	213
Πίνακας 25 : Ενημέρωση Καταναλώσεων	214
Πίνακας 26 : Εύρεση Ανεξόφλητων Λογαριασμών	215
Πίνακας 27 : Ηλεκτρονική Διόρθωση Στοιχείων	216
Πίνακας 28 : Αλλαγές που γίνονται μέσω ΚΕΠ	217
Πίνακας 29 : Χρήση 1022	218
Πίνακας 30 : Εύρεση Βλαβών ανά Δήμο & ανά Περιοχή	219
Πίνακας 31 : Είδη Βλαβών	220
Πίνακας 32 : Αποστολή Αιτήματος μέσω ΚΕΠ	221-222
Πίνακας 33 : Προβλήματα κατά την Ύδρευση	223
Πίνακας 34 : Ειδοποίηση στα Τηλέφωνα Βλαβών	223
Πίνακας 35 : Περιπτώσεις που έχουν αναφερθεί	224

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 : Επίδραση των στοιχείων ανταγωνισμού στη σχέση ικανοποίησης και πίστης πελάτη	21
Διάγραμμα 2 : Οφέλη από το CRM	94
Διάγραμμα 3 : Εξέλιξη της κατανάλωσης σε m ³	154
Διάγραμμα 4 : Κατανομή κατανάλωσης νερού ανά κατηγορία πελατών	155
Διάγραμμα 5 : Κατανομή εσόδων ανά κατηγορία τιμολογίου	155
Διάγραμμα 6 : Ετήσια χρέωση για 200 m ³ (2004)	156
Διάγραμμα 7 : Ηλικία Δείγματος	203
Διάγραμμα 8 : Τόπος κατοικίας Δείγματος	204
Διάγραμμα 9 : Χρήση Σύνδεσης	205
Διάγραμμα 10 : Χρήση Site ΕΥΔΑΠ	206
Διάγραμμα 11 : Εύρεση Περιφερειακού Κέντρου	207
Διάγραμμα 12 : Αιτήσεις – Πληροφορίες Ύδρευσης	208
Διάγραμμα 13 : Εύρεση Πρακτορείων Εξόφλησης	209
Διάγραμμα 14 : Εύρεση Αίτησης Επαγ/κού Τιμ/γίου	210
Διάγραμμα 15 : Θέματα Αποχέτευσης	211

Διάγραμμα 16 : Εύρεση Στοιχείων Περιφερειακού Τομέα Συντήρησης	212
Διάγραμμα 17 : Ενημέρωση Τελευταίου Λογαριασμού Παροχής	213
Διάγραμμα 18 : Ε – Πληρωμή	214
Διάγραμμα 19 : Ενημέρωση Καταναλώσεων	215
Διάγραμμα 20 : Εύρεση Ανεξόφλητων Λογαριασμών	216
Διάγραμμα 21 : Ηλεκτρονική Διόρθωση Στοιχείων	217
Διάγραμμα 22 : Αλλαγές που γίνονται μέσω ΚΕΠ	218
Διάγραμμα 23 : Χρήση 1022	219
Διάγραμμα 24 : Εύρεση Βλαβών ανά Δήμο & ανά Περιοχή	220
Διάγραμμα 25 : Είδη Βλαβών	221
Διάγραμμα 26 : Αποστολή Αιτήματος μέσω ΚΕΠ	222
Διάγραμμα 27 : Προβλήματα κατά την Ύδρευση	223
Διάγραμμα 28 : Ειδοποίηση στα Τηλέφωνα Βλαβών	224
Διάγραμμα 29 : Περιπτώσεις που έχουν αναφερθεί	225

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 : Menu	171
Εικόνα 2 : Τύποι Τμημάτων	172
Εικόνα 3 : Τμήματα ΕΥΔΑΠ	172
Εικόνα 4 : Ρολόι	173
Εικόνα 5 : Χρήστες	173
Εικόνα 6 : ΤΚ Οδών	174
Εικόνα 7 : Κτίρια	174
Εικόνα 8 : Πελάτες	175
Εικόνα 9 : Δημόσιο	175
Εικόνα 10 : Παροχές	176
Εικόνα 11 : Μετρητές	176
Εικόνα 12 : Γενικά Βιβλία	177
Εικόνα 13 : Menu	178
Εικόνα 14 : Έλεγχος Εύρους Βιβλίων	178
Εικόνα 15 : Καταμετρήσεις	179
Εικόνα 16 : Download Αρχείου	179
Εικόνα 17 : Έλεγχος Ορθότητας	180
Εικόνα 18 : Καταναλώσεις	180
Εικόνα 19 : Στατιστικά	181
Εικόνα 20 : Menu	182
Εικόνα 21 : Τιμοκατάλογος 1/2	182
Εικόνα 22 : Τιμοκατάλογος 2/2	183
Εικόνα 23 : Μονάδες Μέτρησης Τιμοκαταλόγων	183
Εικόνα 24 : Ειδικό Τιμοκατάλογοι	184
Εικόνα 25 : Προσωρινή Τιμολόγηση 1/2	184
Εικόνα 26 : Αναλυτικό Τιμολόγιο Ύδρευσης	185
Εικόνα 27 : Πιστωτικά	185
Εικόνα 28 : Πάγιες Εντολές Τραπεζών	186
Εικόνα 29 : Menu	187
Εικόνα 30 : Διακανονισμοί 1/2	187
Εικόνα 31 : Διακανονισμοί 2/2	188
Εικόνα 32 : Manual Σύνδεση	188
Εικόνα 33 : Menu Αιτημάτων / Τεχνικών Ενεργειών	190
Εικόνα 34 : Τεχνικό Προσωπικό	190
Εικόνα 35 : Τύποι Τεχνικών Ενεργειών	191
Εικόνα 36 : Διαχείριση Τεχνικών Ενεργειών	191
Εικόνα 37 : Ανάθεση Τεχνικών Ενεργειών	192
Εικόνα 38 : Ολοκλήρωση Τεχνικών Ενεργειών	192
Εικόνα 39 : Διακοπές	193
Εικόνα 40 : Αντικαταστάσεις Μαζικές	193
Εικόνα 41 : Στατιστικά 1/2	194
Εικόνα 42 : Set Up Αιτήματα 1/5	194

Εικόνα 43 : Πρόσθετα Πεδία Αιτημάτων	195
Εικόνα 44 : Αιτήματα 1/2	195
Εικόνα 45 : Αιτήματα 2/2	196
Εικόνα 46 : Εγκρίσεις Αιτημάτων	196
Εικόνα 47 : Ομαδοποίηση Υπηρεσιών	197
Εικόνα 48 : Τύποι Παραστατικών	198
Εικόνα 49 : Διαχείριση Λογιστικοποίησης	198
Εικόνα 50 : Έλεγχος Λογιστικοποίησης	199
Εικόνα 51 : Συνημμένα Έγγραφα 1/2	200
Εικόνα 52 : Συνημμένα Έγγραφα 2/2	200

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Διαδοχικά στάδια καταναλωτικής πίστης	18
Σχήμα 2 : Σχέση Πίστης Πελάτη και Κερδοφορίας Επιχείρηση	23
Σχήμα 3 : Το ολιστικό μοντέλο CRM	78
Σχήμα 4 : Ανάλυση των CRM Μέτρων Αποτελεσματικότητας	112
Σχήμα 5 : Στρατηγικές Λειτουργίες CRM	112
Σχήμα 6 : Αναγνώριση Τμημάτων CRM	113
Σχήμα 7 : Επιλογή Στρατηγικών Μέτρων	113
Σχήμα 8 : Ανάλυση από Στρατηγικά σε Μέτρα Τμήματος	114
Σχήμα 9 : Ανάλυση σε Μέτρα Ομάδας	115
Σχήμα 10 : Ανάλυση σε Μέτρα Επιπέδου Εργαζομένων	116
Σχήμα 11 : Μοντέλο CRM Εφαρμογής	124
Σχήμα 12 : Ρόμβος Επιχειρησιακού Συστήματος	158
Σχήμα 13 : Μοντέλο Αναδιοργάνωσης Λειτουργιών	159
Σχήμα 14 : Επίτευξη Στόχων	169
Σχήμα 15 : Δικτυακές Υποδομές	170

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή αυτής της διπλωματικής εργασίας Κ. Γρηγόρη Χονδροκούκη για την αμέριστη συμπαράσταση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνησή της.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω προσωπικά για όλη την συνεισφορά του κατά τα τέσσερα χρόνια των προπτυχιακών μου σπουδών και για τα επόμενα δύο χρόνια του μεταπτυχιακού προγράμματος για το ήθος και τον τρόπο διδασκαλίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Κ. Νικόλαο Μπλέσιο για την πολύτιμη γνώση που αποκομίσαμε όλα αυτά τα σπουδαία χρόνια μαζί του.

Τέλος, αξίζει ένα «ευχαριστώ» σε όλους τους καθηγητές του Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, όπως επίσης και του Μεταπτυχιακού προγράμματος.

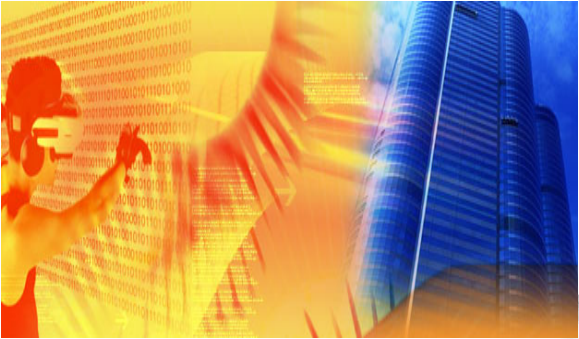
Στην Οικογένεια μου και
σε όσους με στήριξαν,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

1.1 Βασικές Έννοιες και Χαρακτηριστικά



Η διατήρηση των πελατών (Customer retention), η πελατειακή πίστη (customer loyalty) και η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) πρέπει να αποτελούν τους σημαντικούς στόχους κάθε επιχείρησης στην προσπάθειά της να εδραιωθεί οικονομικά στην αγορά.

Επισημαίνεται ότι οι έννοιες αυτές (διατήρηση, πίστη και ικανοποίηση) δεν είναι ταυτόσημες, αλλά συνδέονται. Σύμφωνα με αναλύσεις, η πελατειακή ικανοποίηση είναι παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται άμεσα η πελατειακή πίστη. Επιπλέον, η πελατειακή πίστη είναι παράγοντας, από τον οποίο εξαρτάται άμεσα η διατήρηση των πελατών. Καθεμιά από αυτές τις παραμέτρους επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων που εξαρτώνται τόσο από τον προμηθευτή, όσο και από τον πελάτη. Η σχέση τους δεν είναι μονοσήμαντη.

1.2 Πελατειακή ικανοποίηση

Η πελατειακή ικανοποίηση ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Εναλλακτικά, η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία, με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν. Σε γενικές γραμμές, οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης των πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο του βαθμού στον οποίο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις επιθυμίες του πελάτη. Ανάλογα με το βαθμό που το προσφερόμενο προϊόν ή η υπηρεσία καλύπτει τις προσδοκίες του πελάτη, μιλάμε για υψηλό ή χαμηλό βαθμό ικανοποίησης. Επιπλέον, σύμφωνα με τον ορισμό αυτό διακρίνονται οι εξής κατηγορίες πελατών:

- Ενθουσιασμένοι πελάτες, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία υπερβαίνει τις προσδοκίες τους
- Ικανοποιημένοι πελάτες, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία ταυτίζεται με τις προσδοκίες τους
- Δυσανεστημένοι πελάτες, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους

1.3 Πελατειακή πίστη



Ένας από τους ορισμούς της πελατειακής πίστης είναι ο εξής :

“ Η πίστη είναι μια ισχυρή δέσμευση των πελατών ότι θα επαναλάβουν την αγορά ή ότι θα συνεχίσουν να είναι πελάτες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στο μέλλον, ανεξάρτητα από επιρροές διάφορων καταστάσεων ή προσπάθειες του marketing, που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών”.

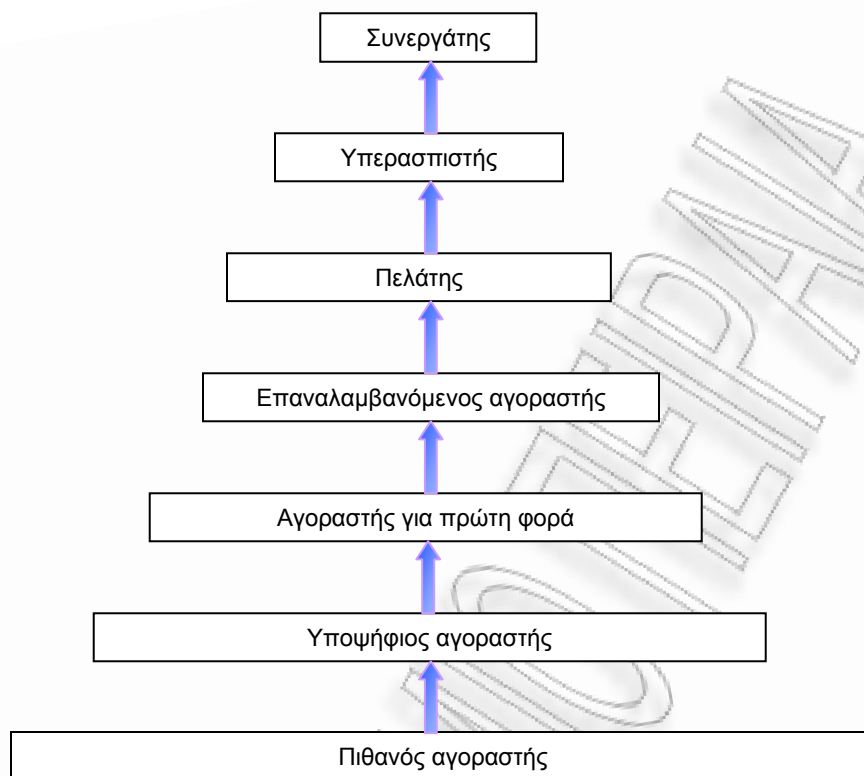
Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την πίστη των καταναλωτών είναι η

αφοσίωση στο προϊόν και ο βαθμός των επαναλαμβανόμενων αγορών. Ειδικά για την αφοσίωση στο προϊόν , θα πρέπει να αναφερθεί ότι βασίζεται στο βαθμό προτίμησης, αλλά και στην αντίληψη των πελατών για τη διαφοροποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος. Η κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση την πίστη φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί

		Επαναλαμβανόμενες αγορές	
		Πολλές	Λίγες
Αφοσίωση στο προϊόν	Μεγάλη	Απόλυτα πιστοί πελάτες	Πιστοί πελάτες λόγω περιστασης
	Μικρή	Πιστοί πελάτες λόγω συνήθειας	Μη πιστοί πελάτες

Πίνακας1 : Κατηγοριοποίηση πελατών με βάση την πίστη

Η καταναλωτική πίστη δεν είναι μια σταθερή κατάσταση, αλλά αποτελεί μια διαδικασία με διάφορα στάδια. Τα βασικά στάδια παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί :



Σχήμα 2 : Διαδοχικά στάδια καταναλωτικής πίστης

Πιθανοί αγοραστές : άτομα που δε γνωρίζουν ακόμα την επιχείρηση ή δεν έχουν την προδιάθεση να πραγματοποιήσουν μια ενέργεια αγοράς

Υποψήφιοι αγοραστές : οι δυνητικοί πελάτες, που ακόμα δεν έχουν πραγματοποιήσει αγορά

Αγοραστές : είναι οι πελάτες που έχουν χρησιμοποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού μία ή περισσότερες φορές, αλλά δεν παρουσιάζουν κανένα αίσθημα καταναλωτικής πίστης

Πελάτες : Σύνολο ατόμων που αγοράζει όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας σε περίπτωση ύπαρξης μιας συγκεκριμένης ανάγκης

Υπερασπιστές: Οι πελάτες οι οποίοι επιπρόσθετα ενθαρρύνουν κι άλλους να προτιμήσουν την επιχείρηση αυτή

Συνεργάτες : Η συνεργασία είναι η ισχυρότερη σχέση που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, δεδομένου ότι κρίνεται ωφέλιμη και από τα δύο μέρη.

1.4 Διατήρηση των πελατών

Η διατήρηση των πελατών αφορά τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Αυτό εκφράζεται με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι με επαναλαμβανόμενες αγορές ή με την χρονική επέκταση της σύμβασης του πελάτη με τον προμηθευτή. Ο δεύτερος είναι με την πρόθεση του πελάτη να πραγματοποιήσει μελλοντικές αγορές από τον προμηθευτή ή να αποφύγει τη λήξη της σύμβασής του με τον προμηθευτή. Δεν είναι

εύκολο να οριστούν συγκεκριμένα και απόλυτα μέτρα - όπως η συχνότητα των αγορών, η διάρκεια των συμβάσεων ή η πρόθεση του πελάτη να εγκαταλείψει τον προμηθευτή για να χαρακτηριστεί ένας πελάτης σταθερός. Η διατήρηση του πελάτη είναι μια συνεχής μεταβλητή, που μπορεί να πάρει -σε συνάρτηση με το χρόνο- διάφορες τιμές.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι υπάρχουν δύο περιπτώσεις που ένας πελάτης προτιμά κατ' εξακολούθηση το προϊόν ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας

1. Η σχέση προμηθευτή πελάτη μπορεί να έχει διάρκεια, αλλά να μην αποτελεί συνειδητή επιλογή του πελάτη, παρά να οφείλεται στο γεγονός ότι η αλλαγή προμηθευτή συνεπάγεται μεγάλα κόστη
2. Οι επαναλαμβανόμενες αγορές να οφείλονται στο ότι ο πελάτης είναι πραγματικά ικανοποιημένος από το προϊόν ή τις υπηρεσίες του προμηθευτή.

Στη δεύτερη περίπτωση προϋποτίθεται ότι έχει επιτευχθεί η πελατειακή πίστη, δηλαδή η εταιρεία έχει εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη για μελλοντικές αγορές.

1.5 Δυσκολία αλλαγής προμηθευτή

Η δυσκολία της αλλαγής αφορά την ψυχολογική, κοινωνική ή/και οικονομική επιβάρυνσή που υφίσταται ο πελάτης σε περίπτωση που επιθυμεί να αλλάξει προμηθευτή. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η δυσκολία της αλλαγής, τόσο περισσότερο αναγκασμένος είναι ο πελάτης να παραμείνει στον υπάρχοντα προμηθευτή του, ακόμα κι αν είναι απογοητευμένος από αυτόν. Η δυσκολία της αλλαγής εξαρτάται από παράγοντες όπως το κόστος της αλλαγής, οι προσφερόμενες εναλλακτικές λύσεις και οι προσωπικές σχέσεις. Το κόστος της αλλαγής αναφέρεται στην χρονική, οικονομική και ψυχολογική επιβάρυνση που υφίσταται ο πελάτης, προκειμένου να αλλάξει τον προμηθευτή του. Αποτελείτε δε, σύμφωνα με έρευνες, από τα εξής επιμέρους κόστη :

- Το κόστος της απώλειας : είναι το κόστος που συνεπάγεται η ακύρωση του συμβολαίου με τον υπάρχοντα προμηθευτή.
- Το κόστος προσαρμογής : είναι το κόστος για την έρευνα άλλων πηγών προμήθειας και τη συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών
- Το κόστος μετακίνησης : είναι το κόστος που συνεπάγεται η αλλαγή του προμηθευτή, όπως η αγορά κάποιας συσκευής ή η συνδρομή . Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η κινητή τηλεφωνία .

1.6 Κανόνες για την Συνολική Ικανοποίηση Πελατών

Υπάρχει μια άποψη που υποστηρίζει ότι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας ανέφικτος στόχος, που απαιτεί μεγάλη επένδυση. Αυτή η άποψη θα μπορούσε να παραλληλιστεί με την αντίληψη ότι κατά την παραγωγή ενός προϊόντος, η επίτευξη μηδενικών ελαττωμάτων, δηλαδή η παραγωγή πολύ υψηλής ποιότητας προϊόντων, δε

μπορεί να προσεγγιστεί. Αυτές οι απόψεις είναι παραδοσιακές και βασίζονται σε παλιότερες παραδοχές, όπως :

- Μια επιχείρηση πρέπει να αρκείται στην ικανοποίηση του πελάτη.
- Είναι αδικαιολόγητη η επένδυση πόρων για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των μερικώς ευχαριστημένων πελατών σε πολύ ικανοποιημένους πελάτες.
- Οι προσπάθειες της επιχείρησης για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης θα πρέπει να εστιάζουν στις κατηγορίες πελατών με χαμηλό βαθμό ικανοποίησης.

Ωστόσο, οι αναλυτές Tom Jones και Earl Sasser, με έρευνες που πραγματοποίησαν σε πέντε βιομηχανίες, αμφισβήτησαν σοβαρά τις απόψεις αυτές.

1.7 Σχέση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και πελατειακής πίστης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η σχέση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και πελατειακής πίστης δεν είναι μονοσήμαντη, αλλά εξαρτάται από ένα πλήθος άλλων παραγόντων. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση αποτελεί αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη για την πελατειακή πίστη. Είναι δυνατόν μια επιχείρηση να έχει επιτύχει οι πελάτες της να είναι ικανοποιημένοι, αλλά όχι πιστοί, ενώ το αντίθετο είναι πιο σπάνιο.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τέσσερις πιθανοί συνδυασμοί μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και πελατειακής πίστης.

		Πελατειακή ικανοποίηση	
		Χαμηλή	Υψηλή
Πελατειακή πίστη	Υψηλή	Αισιόδοξοι πελάτες	Ενθουσιασμένοι πελάτες
	Χαμηλή	Απογοητευμένοι πελάτες	Απαισιόδοξοι πελάτες

Πίνακας 2 : Σχέση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και πελατειακής πίστης

Αισιόδοξοι πελάτες: Παρόλο που δεν είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν ή τις υπηρεσίες του προμηθευτή, παραμένουν πιστοί σε αυτόν, γιατί είτε πιστεύουν ότι η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών θα βελτιωθεί, είτε θεωρούν την επιλογή τους τη λιγότερο κακή.

Ενθουσιασμένοι πελάτες : Υψηλός βαθμός ικανοποίησης και πίστης.

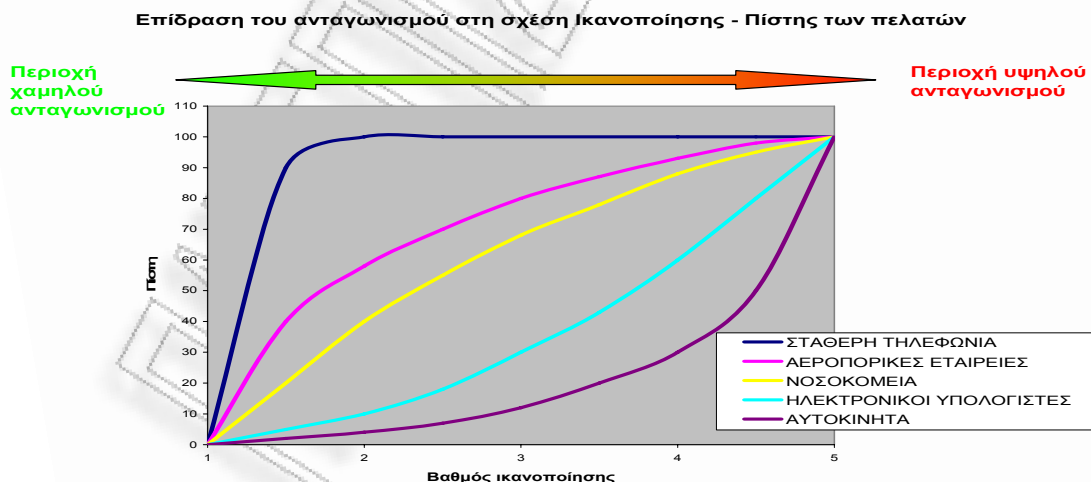
Δυσανεστημένοι πελάτες : Χαμηλός βαθμός ικανοποίησης και πίστης.

Απαισιόδοξοι πελάτες : Παρόλο που είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν ή την υπηρεσία, δεν είναι πιστοί στον προμηθευτή, είτε γιατί θεωρούν ότι στο μέλλον η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων θα μειωθεί στο μέλλον, είτε επειδή πιστεύουν ότι υπάρχουν καλύτεροι προμηθευτές.

Οι λόγοι για τους οποίους η πελατειακή ικανοποίηση δεν εξασφαλίζει και την πελατειακή πίστη είναι ανεξάρτητοι. Για παράδειγμα, σε μια έρευνα, βρέθηκε ότι το 90% των πελατών που αποχωρούν είναι ικανοποιημένοι. Δηλαδή, η πρόθεση των καταναλωτών για επαναλαμβανόμενες αγορές είναι ανεξάρτητη από το αν είναι ευχαριστημένοι ή όχι από τον προμηθευτή τους. Ωστόσο, τα αποτελέσματα των μετρήσεων του βαθμού ικανοποίησης των πελατών είναι γενικότερα χρήσιμα, καθώς μπορούν να αποκαλύψουν προβλήματα των πελατών από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του προμηθευτή.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι τουρίστες, οι οποίοι μπορεί να έχουν μείνει ευχαριστημένοι από μια εταιρεία στην περιοχή που ταξίδεψαν, αλλά δεν τη χρησιμοποιούν συχνά, καθώς σπάνια επιστρέφουν στην περιοχή που επισκέπτονται. Αντίστοιχα, για τα ξενοδοχεία, υπάρχει ένας αριθμός επισκεπτών που, παρόλο που μένουν ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες, δε μένουν πιστοί, εξαιτίας της ανάγκης τους για καινοτομία.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και πελατειακής πίστης είναι ο ανταγωνισμός. Συγκεκριμένα, στα πλαίσια έρευνας, οι Jones και Sasser ανέλυσαν τα στοιχεία της ικανοποίησης πελατών και της πρόθεσής τους για επανάληψη της αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας για πέντε διαφορετικές εταιρείες παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών και προέκυψε το γράφημα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 1 : Επίδραση των στοιχείων ανταγωνισμού στη σχέση ικανοποίησης και πίστης πελάτη.

Όπως φαίνεται στο γράφημα, στην περίπτωση των αυτοκινήτων, όσο μικρότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης, τόσο μεγαλύτερη η τάση του πελάτη να μην προτιμήσει ξανά την

ίδια εταιρεία. Η καμπύλη αυτή ισχύει για προϊόντα ή υπηρεσίες για τα οποία υπάρχει δυνατότητα εναλλακτικής επιλογής, χωρίς να επιβαρύνεται ο σημαντικά ο καταναλωτής από την αλλαγή (κόστος αλλαγής προμηθευτή), ενώ παράλληλα ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται από κρατικούς κανονισμούς και οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν προγράμματα προώθησης της πελατειακής πίστης.

Αντίθετα, όσο μικρότερος είναι ο ανταγωνισμός ή μεγαλύτερο το κόστος της αλλαγής από το ένα προϊόν στο άλλο, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αφοσίωσης του πελάτη. Ο υψηλός βαθμός αφοσίωσης δεν οφείλεται στην ποιότητα του προϊόντος ή των υπηρεσιών, αλλά στην έλλειψη εναλλακτικών λύσεων που έχει ο καταναλωτής και συνεπώς πρόκειται για 'ψευδή αφοσίωση', αφού ο πελάτης είναι υποχρεωμένος να χρησιμοποιεί προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορεί και να μην τον ικανοποιούν, είναι δηλαδή 'εγκλωβισμένος'. Επομένως, σε περίπτωση που εμφανιστεί στην αγορά ανταγωνιστικό προϊόν ή που η αλλαγή δεν είναι δαπανηρή, ο βαθμός αφοσίωσης μπορεί να μειωθεί σημαντικά. Χαρακτηριστική είναι στο γράφημα η καμπύλη της σταθερής τηλεφωνίας.

Σύμφωνα με τη σχέση βαθμού ικανοποίησης και αφοσίωσης, οι πελάτες μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες :

Απόστολοι: Πρόκειται για πελάτες που είναι ικανοποιημένοι και προωθούν το προϊόν ή την υπηρεσία, συστήνοντάς το και σε άλλους.

Ιδιοτελείς: Είναι οι πελάτες που αλλάζουν προμηθευτές με βασικό τους κριτήριο τη χαμηλή τιμή, ακόμα κι αν ο βαθμός ικανοποίησής τους είναι υψηλός.

Εγκλωβισμένοι: Είναι οι πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι, αλλά δεν αλλάζουν προμηθευτή, λόγω έλλειψης εναλλακτικών επιλογών

Δυσφημιστές: Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι από το προϊόν ή την υπηρεσία, καταφεύγουν σε ανταγωνιστές, κι επιπρόσθετα εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους, αποτρέποντας άλλους δυνητικούς καταναλωτές και δυσφημίζοντας το προϊόν

1.8 Σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και κέρδους

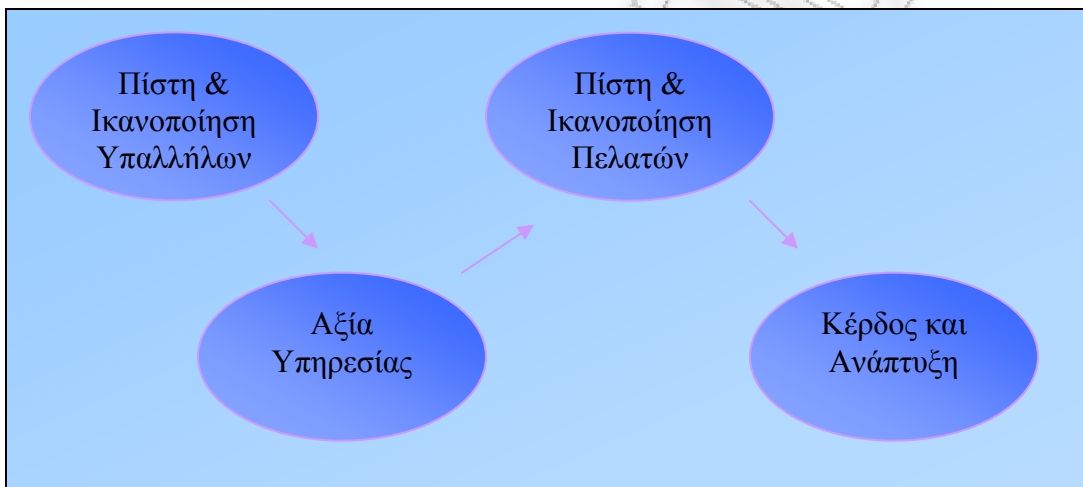
Από μετρήσεις της σχέσης της ικανοποίησης και της πίστης των πελατών μπορούν να προκύψουν συμπεράσματα για τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, ώστε να αυξήσει το επίπεδο της ικανοποίησης με το μέγιστο δυνατό κέρδος. Σύμφωνα με έρευνες, οι τρεις σημαντικότερες κατηγορίες πελατών, όπως ορίστηκαν από τη συσχέτιση της πελατειακής ικανοποίησης και της πελατειακής πίστης είναι :

- οι απόστολοι : με βαθμό ικανοποίησης 5, σε κλίμακα βαθμολόγησης 1-5
- οι σχεδόν απόστολοι : με βαθμό ικανοποίησης 4, σε κλίμακα βαθμολόγησης 1-5
- οι τρομοκράτες, με βαθμό ικανοποίησης 1, σε κλίμακα βαθμολόγησης 1-5

Οι απόστολοι είναι μια κατηγορία που μπορεί να συντελέσει σημαντικά στην καλή φήμη της εταιρείας. Έτσι, αποτελεί μια συνήθη πρακτική των επιχειρήσεων, να επενδύουν πόρους, ώστε να μετατρέψουν τους 'σχεδόν απόστολους' σε απόστολους. Ωστόσο, άλλες επιχειρήσεις μπορεί να θεωρήσουν την επένδυση αύξησης του βαθμού ικανοποίησης από το 4 στο 5, αδικαιολόγητη επένδυση. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τους τρομοκράτες, είναι μια ομάδα στην οποία δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς οι ενέργειές τους μπορεί να αποβούν πολύ αρνητικές για μια επιχείρηση.

Μια μελέτη έδειξε ότι το κόστος για την διατήρηση ενός πιστού πελάτη είναι μόνο το 1/5 του κόστους για να προσελκυστεί ένας νέος.

Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει τη σχέση πίστης πελάτη και κερδοφορίας στην επιχείρηση.



Σχήμα 2 : Σχέση Πίστης Πελάτη και Κερδοφορίας Επιχείρησης

Αναλύοντας το σχήμα :

- Η πίστη του πελάτη είναι το στοιχείο που οδηγεί σε υψηλά επίπεδα κέρδους και ανάπτυξης.
- Υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών οδηγούν σε πελατειακή πίστη.
- Η ικανοποίηση του πελάτη προκύπτει από την αξία υπηρεσιών σε σχέση με το τι προσδοκούσαν οι πελάτες.
- Η αποτελεσματικότητα, η πίστη και η ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι τα κλειδιά για την αξία της εξυπηρέτησης.

Σαν συμπέρασμα λοιπόν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η διατήρηση των πελατών πρέπει να είναι η στρατηγική που εστιάζονται οι περισσότερες μορφές εξυπηρέτησης. Εκείνοι που αναγνωρίζουν την αυξανόμενη αξία του πιστού πελάτη προσπαθούν να καταλάβουν τις ανάγκες του πελάτη.

1.9 Συνολική Ικανοποίηση για εγκλωβισμένους Πελάτες

Μια επιχείρηση στην οποία υπάρχουν πελάτες που κατατάσσονται στην κατηγορία των εγκλωβισμένων, επιβάλλεται να επενδύσει στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησής τους, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συνθήκες της αγοράς μπορεί να μεταβληθούν. Τα σύγχρονα δεδομένα της αγοράς, δηλαδή η τάση της παγκοσμιοποίησης και της αύξησης του ανταγωνισμού, συνεπάγονται την ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων και την απελευθέρωση των υπηρεσιών. Ακόμα και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες και οι ιατρικές υπηρεσίες, αντιμετωπίζουν το ενδεχόμενο ο ανταγωνισμός να αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε η συμπεριφορά των πελατών να μοιάζει με εκείνη των βιομηχανιών ηλεκτρονικών υπολογιστών και αυτοκινήτων, δηλαδή όταν ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών είναι μειωμένος, η πελατειακή πίστη να είναι χαμηλή και οι δυσαρεστημένοι καταναλωτές να οδηγούνται σε επιλογή εναλλακτικών λύσεων. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη να διατηρήσει τους πελάτες σε τέτοιες συνθήκες, αυξάνοντας το βαθμό ικανοποίησης και χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία τηλεπικοινωνιών AT&T, η οποία κατάφερε να διατηρήσει το 90% των εγκλωβισμένων πελατών όταν η αγορά των υπεραστικών τηλεπικοινωνιών απελευθερώθηκε, αυξάνοντας τα επίπεδα της πελατειακής πίστης εκ των προτέρων (δηλαδή πριν την απελευθέρωση της αγοράς).

1.10 Η Σημασία της Εστίασης

Βασική παράμετρος επιτυχίας των προγραμμάτων αύξησης της πελατειακής πίστης είναι η επιχείρηση να έχει προσδιορίσει τους πελάτες τους οποίους στοχεύει να ικανοποιήσει. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να ευχαριστήσουν όλους τους πελάτες τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν πολλούς μερικά ικανοποιημένους καταναλωτές και πολύ λίγους 'απόστολους'. Επιπλέον, οι συνηθισμένες μετρήσεις του βαθμού ικανοποίησης των πελατών αφορούν μέσους όρους στο σύνολο των καταναλωτών και δεν αναλύονται στις κατηγορίες των πελατών, με αποτέλεσμα να μην παρέχονται στην επιχείρηση επαρκή στοιχεία για την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών.

1.11 Το Πρόβλημα των Μέσων

Σε επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν μετρήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των καταναλωτών, δεν έχουν καθορίσει τα τμήματα της αγοράς στα οποία απευθύνονται και δεν έχουν προσδιορίσει το μερίδιο των πωλήσεων που κερδίζουν από αυτούς, όλοι οι πελάτες έχουν τον ίδιο βαθμό βαρύτητας.

Ας υποθέσουμε ότι σε μια εταιρεία, για την οποία έχει μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών με μια κλίμακα από το 1 έως το 5, ισχύουν τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ (ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΩΝ)			ΧΡΟΝΟΣ ΑΞΙΑΣ ΖΩΗΣ ΑΓΟΡΩΝ		
		ΥΨΗΛΟΣ	ΜΕΣΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ	ΜΕΣΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ
5	10%	70%	30%	0%	20%	60%	20%
4	50%	20%	60%	20%	20%	50%	30%
3	25%	0%	80%	20%	20%	50%	30%
2	10%	0%	50%	50%	15%	45%	40%
1	5%	0%	0%	100%	15%	45%	40%

Πίνακας 3 : Απαιτούμενα στοιχεία για την κατανοήση των μέσων αποδόσεων πελατειακής ικανοποίησης

Αν είναι γνωστά μόνο τα στοιχεία που αφορούν τις μετρήσεις του συνόλου των πελατών (δηλαδή τα στοιχεία στο σκιασμένο τμήμα του πίνακα), η επιχείρηση δε μπορεί να αποφασίσει για τις κατάλληλες ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί για την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των καταναλωτών και του κέρδους της εταιρείας. Ωστόσο, αν ληφθούν υπόψη και τα υπόλοιπα στοιχεία του πίνακα, φαίνεται ότι ένα ποσοστό πελατών με βαθμό ικανοποίησης 5 είναι πιο κερδοφόρο από κάποιο άλλο. Για παράδειγμα συμφέρει την εταιρεία να διατηρήσει το ποσοστό των απόλυτα ικανοποιημένων καταναλωτών που εμφανίζουν υψηλό επίπεδο πίστης (70%) .

1.12 Ικανοποίηση εστιαζόμενου μεριδίου καταναλωτών

Πολλές εταιρείες επιλέγουν τα τμήματα των καταναλωτών στα οποία εστιάζουν την προσοχή τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν :

- Η αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines, που απευθύνεται σε ταξιδιώτες που χρησιμοποιούν τις οδικές μεταφορές.
- Η αεροπορική εταιρεία British Airways εστιάζει την προσοχή της, για τα υπερατλαντικά ταξίδια με Concorde, σε ταξιδιώτες Business Class.
- Το κανάλι MTV εκπέμπει σχεδόν παγκόσμια βάση και απευθύνεται σε νέους 18-24 ετών.

1.13 Το Βασικό τμήμα εστίασης : Σχετικές Ομάδες

Συνηθισμένη τακτική κάποιων επιχειρήσεων, όπως είναι οι εταιρείες παροχής ασφαλιστικών υπηρεσιών, ταξιδιωτικών υπηρεσιών και πιστωτικών καρτών, είναι να εστιάζουν σε συγκεκριμένες ομάδες ατόμων με κοινό επάγγελμα, κοινά ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, παρόμοιο τρόπο ζωής ή αξίες. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της ασφαλιστικής εταιρείας USAA, η οποία σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν μόνο στρατιωτικούς. Ωστόσο οι κάτοχοι των ασφαλιστικών συμβάσεων της συγκεκριμένης επιχείρησης, στην πλειοψηφία τους, ανήκουν στην κατηγορία των 'αποστόλων', και είναι ικανοί να διαφημίσουν την εταιρεία προσελκύοντας πελάτες της ίδιας ομάδας.

1.14 Μέτρηση Πελατειακής Ικανοποίησης και Πίστης

1.14.1 Ερωτηματολόγια



Τα ερωτηματολόγια είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Λειτουργικά είναι τα ερωτηματολόγια που έχουν συνταχθεί απλά και συμπληρώνονται συχνά και επαναληπτικά. Τα μεγάλα και σύνθετα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται σπάνια δε συνιστώνται για τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών, γιατί δεν παρέχουν στην επιχείρηση τα απαραίτητα στοιχεία, ώστε να προβεί

στις κατάλληλες ενέργειες για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.

Χρειάζεται να σημειωθεί ότι η ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων χρειάζεται να γίνεται προσεκτικά. Οι πελάτες έχουν την τάση να δίνουν μη ρεαλιστικές απαντήσεις, όσον αφορά την πρόθεσή τους να αγοράσουν ξανά το προϊόν. Το ποσοστό τέτοιων δηλώσεων έχει παρατηρηθεί ότι είναι σταθερό, οπότε οι εταιρείες που διεξάγουν έρευνες και διαθέτουν βάσεις δεδομένων, μπορούν να εκτιμήσουν σωστά τα δεδομένα.

1.14.2 Πληροφορίες από Πελάτες

Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται από παράπονα και παρατηρήσεις που γίνονται από τους πελάτες στα υψηλότερα συνήθως διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης. Εξαιτίας του ότι αυτές οι πληροφορίες λαμβάνονται περιστασιακά και σε μορφή που δεν είναι τυποποιημένη, είναι δύσκολο να εκτιμηθούν. Επιπλέον, τα παράπονα των πελατών στα υψηλότερα διοικητικά επίπεδα, υποδεικνύουν μη αποτελεσματική εξυπηρέτηση σε χαμηλότερα στάδια της αλυσίδας εξυπηρέτησης και αντιμετωπίζονται συνήθως με μεγάλη καθυστέρηση.

Οι πληροφορίες που προέρχονται από παράπονα πελατών, τις περισσότερες φορές χάνονται στην αλυσίδα της εξυπηρέτησης, αφού οι υπάλληλοι στα χαμηλότερα επίπεδα, φοβούνται τυχόν συνέπειες από κοινοποίηση τέτοιων προβλημάτων στη διοίκηση. Ωστόσο, είναι σημαντική για την εταιρεία η συλλογή όσο περισσότερων πληροφοριών για παράπονα πελάτη, ώστε να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες αποκατάστασης των προβλημάτων και βελτίωσης των υπηρεσιών.

Ορισμένες εταιρείες, για τις οποίες η άμεση ανταπόκριση από τους πελάτες διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνουν προσπάθειες αναφοράς προβλημάτων και από τους πελάτες και από τους υπαλλήλους, παρέχοντας κίνητρα και αμοιβές. Αποφεύγουν να αποδίδουν κυρώσεις στους υπαλλήλους σε περίπτωση που παρουσιάζονται τέτοιου είδους προβλήματα, αλλά αξιοποιούν τα στοιχεία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης. Οι υπάλληλοι δεν τιμωρούνται αλλά εκπαιδεύονται κατάλληλα.

1.14.3 Έρευνες αγοράς

Πληροφορίες για την πελατειακή ικανοποίηση και πίστη μπορεί να δοθούν έμμεσα και μέσω των ερευνών αγοράς που είναι σχεδιασμένες για τη συλλογή άλλου είδους στοιχείων. Σπάνια οι έρευνες σχεδιάζονται για συλλογή πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών, αλλά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές να διεξάγονται σε περίπτωση απόκτησης ενός νέου πελάτη ή αποχώρησης ενός παλιού πελάτη.

Οι νέοι πελάτες, στα πλαίσια τέτοιου είδους ερευνών, ερωτώνται για τα κίνητρα που τους ώθησαν να αποχωρήσουν από τον προηγούμενο προμηθευτή και για τους λόγους που επέλεξαν το νέο τους προμηθευτή, καθώς και τις πηγές πληροφόρησής τους για αυτόν.

Όσον αφορά τους πελάτες που αποχωρούν, τους 'αποστάτες', η έρευνα διεξάγεται πιο δύσκολα. Λόγω της αυξημένης πίεσης και της αμηχανίας και του πελάτη και του προμηθευτή, χρειάζονται ψυχραιμία και αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες, προκειμένου από την έρευνα να συλλεχθούν ακριβείς πληροφορίες για τους λόγους αποχώρησης, αλλά και για τον ανταγωνιστή στον οποίο απευθύνονται. Οι 'αποστάτες' συνήθως έχουν την τάση να δίνουν επιπόλαιες απαντήσεις και να μην αποκαλύπτουν τους πραγματικούς λόγους αποχώρησής τους. Για παράδειγμα, μπορεί να απαντήσουν ότι βασικός λόγος της αποχώρησής τους είναι η τιμή, ενώ στην πραγματικότητα να είναι δυσαρεστημένοι από την εξυπηρέτηση. Σε περίπτωση που η έρευνα διεξάγεται σε βάθος, μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές πληροφορίες για τις αδυναμίες στους μηχανισμούς εξυπηρέτησης πελατών και να ενεργοποιήσει μια διαδικασία διόρθωσης και βελτίωσης, αποτελεί δε και μια τελευταία ευκαιρία για να σωθεί ο πελάτης.

1.14.4 Διαχείριση Παραπόνων Πελατών

Γενικά, παράπονο μπορεί να οριστεί ως η έκφραση απογοήτευσης και δυσαρέσκειας του πελάτη για κάποιο γεγονός ή συμβάν ή κατάσταση από κάποια εμπειρία του με τον οργανισμό. Ο πελάτης με την υποβολή του παραπόνου του αναμένει αναγνώριση, διορθωτικές ενέργειες ή εξηγήσεις, συνοδευμένες από συγγνώμη συνήθως και αποζημίωση. Δεν θεωρούνται παράπονα οι περιπτώσεις πολύ σύντομης παροχής εξηγήσεων ή πληροφοριών, οι οποίες δίνονται στους πελάτες προφορικά και τους αφήνουν ικανοποιημένους. Απότομη όμως αύξηση τέτοιων μικρών επεξηγήσεων ή/και μικροπροβλημάτων για το ίδιο θέμα, που πιθανώς να υποδηλοί την ύπαρξη κάποιου γενικότερου προβλήματος ή ανωμαλίας, θα πρέπει να τυγχάνει χειρισμού ως παράπονο για περαιτέρω διερεύνηση. Τα παράπονα πελατών αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών για τον εντοπισμό αδυναμιών στις δραστηριότητες ενός οργανισμού, κενών στις γνώσεις και εκπαίδευση του προσωπικού, ακόμη και αλλαγών στις προτιμήσεις και προσδοκίες των πελατών. Αν αναλογιστεί κανείς ότι το ποσοστό των παραπονεμένων πελατών που προχωρούν στην υποβολή κάποιου παραπόνου τους είναι μικρότερο από το 5%, είναι φανερό με πόση προσοχή και σημασία θα πρέπει να χειριστούμε το κάθε παράπονο που έρχεται κοντά μας για λήψη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών. Δυστυχώς, πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν αφελώς ότι ο τρόπος που εξυπηρετούν τους πελάτες τους είναι καλός, αφού σπάνια δέχονται παράπονα. Μία έρευνα που έγινε πάνω στο θέμα έδειξε ότι η μέση επιχείρηση ποτέ δεν δέχεται παράπονα από το 96% των ανικανοποίητων πελατών της. Για κάθε παράπονο που δέχεται, υπάρχουν 26 τα οποία δεν φτάνουν ποτέ στην επιχείρηση, από τα οποία τα 6

είναι πολύ σοβαρά. Αυτοί που δεν εκφράζουν τα παράπονά τους στην επιχείρηση, μεταφέρουν τα παράπονά τους σε 9 ή 10 άλλους. Τα παραπάνω δείχνουν ότι δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τα θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Στην πραγματικότητα δεν πρέπει απλά να προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τον πελάτη, αλλά πρέπει να προσπαθούμε να τον ευχαριστήσουμε, ξεπερνώντας τις προσδοκίες του.

Ο τρόπος χειρισμού παραπόνων μπορεί να μετατρέψει ένα δυσαρεστημένο πελάτη σε αφοσιωμένο ή και το αντίθετο. Εάν ο χειρισμός είναι ελλιπής και αφήσει ανικανοποίητους ή αποθαρρύνει τους πελάτες να υποβάλουν ξανά παράπονό τους στο μέλλον, η απώλεια τους είναι βέβαιη και πιθανότατα αυτοί θα επηρεάσουν και άλλους. Διεθνείς έρευνες υποστηρίζουν ότι μια αρνητική εμπειρία πελατών με κάποιον οργανισμό διαδίδεται και γίνεται πιστευτή με διπλάσιο ρυθμό από ότι μια θετική εμπειρία, με όλες τις συνεπαγόμενες επιπτώσεις. Εάν γίνει σωστός χειρισμός των παραπόνων για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες και μείνουν ικανοποιημένοι από την εμπειρία αυτή, αυτόματα μετατρέπονται σε πρεσβευτές αφοσίωσης για τον οργανισμό.

Η νέα Δραστηριότητα Διαχείρισης Παραπόνων καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός παραπόνου. Έχει ως στόχο τη βελτίωση της αφοσίωσης των πελατών μας, καθώς και την εσωτερική βελτίωση των δραστηριοτήτων του Οργανισμού και αποτελεί μέρος του Συστήματος Ποιότητας των Υπηρεσιών Πελατών. Κάθε σημείο επαφής του Οργανισμού μετατρέπεται σε πιθανό κανάλι συλλογής και καταγραφής παραπόνων. Η δραστηριότητα παρέχει το μηχανισμό παρακολούθησης για σωστή διαχείριση και ολοκλήρωση των παραπόνων που έχουν καταγραφεί, εντός ελεγχόμενου χρονικού ορίου, μέσω χρήσης εξειδικευμένου λογισμικού. Επίσης, διαθέτει την κατάλληλη υποδομή για συνεχή ενημέρωση του πελάτη για την εξέλιξη του παραπόνου του και εξαγωγή στατιστικών στοιχείων για τους πελάτες που υπέβαλαν παράπονα, τα άτομα που τα καταχώρησαν, την υπηρεσία και προϊόν που αφορά το κάθε παράπονο κ.ά.

Για να επιτευχθεί η διαχείριση των παραπόνων χρειάζεται υπευθυνότητα των εργαζομένων, κλίμα δημιουργικότητας και ομαδικότητας, ταλαντούχοι άνθρωποι με ενεργητικότητα, πάθος και κέφι και παρακίνηση και κάθε ζωτικού τομέα δραστηριότητας ενός οργανισμού.

1.14.5 Πληροφορίες από το προσωπικό της πρώτης γραμμής

Το προσωπικό της πρώτης γραμμής, που εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες, μπορεί να αποτελέσει μια πολύ σημαντική πηγή πληροφόρησης. Παρόλο που πολλές εταιρείες προσπαθούν να συλλέξουν στοιχεία από το προσωπικό, μόνο λίγες μπορούν να τις αξιοποιήσουν. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν παρέχουν στους υπαλλήλους τους κατάλληλα κίνητρα, αλλά και στο ότι δε μεταφράζουν τα στοιχεία που συλλέγουν σε συνιστώσες στρατηγικών αποφάσεων.

Για παράδειγμα, στο ξενοδοχείο Fairfield Inns, οι πελάτες μπορούν να αξιολογήσουν τυπικά χαρακτηριστικά, όπως τον τρόπο συμπεριφοράς του προσωπικού, την καθαριότητα των δωματίων, και να βαθμολογήσουν την εξυπηρέτηση συνολικά, μέσω μιας τυποποιημένης διαδικασίας και ενός κατάλληλου ηλεκτρονικού συστήματος. Τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τη μέτρηση της απόδοσης των υπηρεσιών, αλλά και για την ανταμοιβή των υπαλλήλων.

Αντίθετα, στο ξενοδοχείο Ritz – Carlton βασίζονται περισσότερο σε φόρμες για τις προτιμήσεις των πελατών, που συντάσσονται ειδικά από το προσωπικό. Το χαρακτηριστικό αυτό αποτελεί ένα από τα βασικά προσόντα των υπαλλήλων. Αυτή η διαδικασία συλλογής πληροφοριών, εξασφαλίζει την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, ειδικά προσαρμοσμένων στις προτιμήσεις των πελατών.

1.14.6 Συμπληρωματικότητα των Μεθόδων

Κάθε μία από τις παραπάνω μεθόδους συλλογής πληροφοριών για την πελατειακή ικανοποίηση και πίστη παρουσιάζει διαφορετικά αξιοπιστία και χαρακτηριστικά. Όταν εφαρμόζονται συνολικά, μπορούν να παρέχουν πλήρη εικόνα στη διοίκηση. Ωστόσο, είναι απαραίτητο όλα τα στοιχεία που συλλέγονται να φτάνουν σε ένα κοινό σημείο μέσα στην εταιρεία (στέλεχος ή τμήμα), το οποίο έχει την ευθύνη της αξιολόγησης και της αξιοποίησης των στοιχείων.

1.15 Κατεύθυνση της πελατειακής ικανοποίησης στα όρια : Απόστολοι και Δυσφημιστές

Οι πελάτες συνήθως διαδίδουν τις καλές ή τις κακές εμπειρίες εξυπηρέτησης από έναν οργανισμό, αλλά μόνο ένα μικρό ποσοστό γίνεται γνωστό στον προμηθευτή. Για παράδειγμα, στις περισσότερες περιπτώσεις, μόνο το ένα τρίτο των δυσαρεστημένων πελατών εκφράζουν τα παράπονά τους στην εταιρεία. Σε κάποιες περιπτώσεις, τα παράπονα χάνονται στα κανάλια της επικοινωνίας. Οι υπόλοιποι πελάτες αλλάζουν αθόρυβα προμηθευτή, εκφράζοντας μόνο στο άμεσο περιβάλλον τους τα προβλήματα και τις κακές εμπειρίες.

Οι ευχαριστημένοι πελάτες καλούνται, όπως αναφέρθηκε, ‘Απόστολοι’, γιατί, διαδίδοντας τις θετικές τους εμπειρίες διαφημίζουν τον προμηθευτή τους. Για παράδειγμα, μπορούν να θεωρηθούν ‘απόστολοι’ οι καταναλωτές που σε μετρήσεις πελατειακής ικανοποίησης, δίνουν – σε σταθερή βάση- μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν αποσιωπούν τις κακές εμπειρίες τους, αλλά ασκούν ανοιχτά κριτική, επηρεάζοντας αρνητικά και άλλους καταναλωτές, καλούνται ‘Δυσφημιστές’ (‘Τρομοκράτες’). Απαρτίζουν το ποσοστό των πελατών που σε μετρήσεις πελατειακής ικανοποίησης, δίνουν – σε σταθερή βάση- μικρό βαθμό στην επιχείρηση. Οι δύο αυτές ομάδες πελατών είναι πολύ σημαντικές, εξαιτίας της επιρροής που μπορεί να ασκήσουν σε άλλους (δυνητικούς ή υπάρχοντες) καταναλωτές, γι’ αυτό και η επιχείρηση πρέπει να τους διαχειρίζεται κατάλληλα.

1.15.1 Οικονομική Προσέγγιση

Η αξιολόγηση των οικονομικών επενδύσεων αποτελεί μια από τις πρώτες προσεγγίσεις στο πρόβλημα της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες που έχουν χρησιμοποιηθεί είναι το ύψος των πωλήσεων, το μερίδιο της αγοράς και η κερδοφορία της εταιρείας.

Όταν οι οικονομικοί δείκτες μετρώνται με βάση τους πελάτες ή τους δυνητικούς πελάτες μιας επιχείρησης προκύπτουν παραπλανητικά συμπεράσματα. Για να

σχηματιστεί μια σαφέστερη εικόνα για τους δείκτες, θα πρέπει να γίνει εκτενέστερη ανάλυση στις κατηγορίες των πελατών. Μεγάλη σημασία έχει ο υπολογισμός των δεικτών για τις δύο ακραίες κατηγορίες των πελατών, τους απόστολους και τους τρομοκράτες, και να γίνουν προσπάθειες για τη διατήρηση και την αύξηση του αριθμού των αποστόλων και για τη μείωση του αριθμού των τρομοκρατών.

1.15.2 Η εξουδετέρωση των Τρομοκρατών

Σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση των οικονομικών δεικτών, εξάγεται το συμπέρασμα ότι είναι πολύ σημαντικό η εταιρεία να εστιάσει στην εξουδετέρωση των τρομοκρατών. Οι συνήθειες τρόποι για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι η επιχείρηση να αναγνωρίσει τη δυσαρέσκεια της ομάδας αυτής, να απολογηθεί και να προσπαθήσει να βρει τρόπους για την αποκατάσταση των σχέσεων.

Οι τρομοκράτες αποτελούν μια σύνθετη πρόκληση για την επιχείρηση, καθώς πολλοί από αυτούς έχουν σταματήσει να χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Η επιχείρηση χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών, ώστε να εντοπίσει τους δυνητικούς τρομοκράτες.

1.15.3 Η διατήρηση και η δημιουργία των αποστόλων

Όπως διαπιστώθηκε οι απόστολοι συνεισφέρουν σημαντικά στους οικονομικούς δείκτες της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι απαραίτητο η εταιρεία να μη τους θεωρεί δεδομένους, αλλά να τους εντοπίζει, να τους αναγνωρίζει και να τους ευχαριστεί για την αφοσίωσή τους. Οι προσπάθειες αυτές όμως είναι ιδιαίτερα δαπανηρές και επίπονες για την επιχείρηση, ειδικά όταν προσπαθεί να δημιουργήσει απόστολους από την ομάδα των πελατών που είναι συνολικά ικανοποιημένοι. Το αν οι πελάτες ενθαρρύνουν ή όχι άλλους να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης, ενδεχομένως να εξαρτάται και από τη γενικότερη ψυχολογία και την κοινωνική συμπεριφορά των ατόμων, κι επομένως να μη μπορεί να επηρεαστεί από την εταιρεία. Αν αυτή η υπόθεση ισχύει, τότε η επένδυση πόρων στη δημιουργία αποστόλων, δε θα αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη.

1.15.4 Επένδυση στην επίτευξη της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη

Στα μέσα της δεκαετίας του 80, η εταιρεία XEROX ξεκίνησε μια διαδικασία μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της μέσω ειδικών ερωτηματολογίων. Επέλεξε να διεξάγει έρευνες σε μεγάλους αριθμούς πελατών της σε συχνά χρονικά διαστήματα. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιούσε περιείχε ερωτήσεις όπως : “ Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εταιρεία?”, “Θα αγοράζατε άλλο προϊόν της εταιρείας?”, “Θα προτείνατε την εταιρεία σε κάποιον συνεργάτη σας?”. Οι απαντήσεις δίνονταν με βαθμούς σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, ως εξής :

- 1 = πολύ δυσαρεστημένοι πελάτες
- 2 = δυσαρεστημένοι πελάτες
- 3 = ουδέτεροι (ούτε απογοητευμένοι, ούτε ευχαριστημένοι)
- 4 = ικανοποιημένοι
- 5 = πολύ ικανοποιημένοι

Ο βασικός στόχος της εταιρείας ήταν να επιτύχει το 90% των πελατών της να ανήκουν στις κατηγορίες των ικανοποιημένων πελατών και των πολύ ικανοποιημένων πελατών (δηλαδή στις κατηγορίες 4 και 5). Ωστόσο, κάποιο από τα στελέχη παρατήρησε ότι οι πελάτες που ανήκαν στην κατηγορία των πολύ ευχαριστημένων παρουσίαζαν έξι φορές μεγαλύτερη τάση να επαναλάβουν εξοπλισμό από τη XEROX σε σχέση με τους απλά ευχαριστημένους πελάτες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο στόχος της εταιρείας να αλλάξει στο να επιτύχει το 100% των πελατών της να ανήκουν στην κατηγορία 5. Για το σκοπό αυτό η εταιρεία ήταν διατεθειμένη να επενδύσει μεγάλα ποσά χρημάτων.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, η επένδυση στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη εγγυόταν υψηλή απόδοση της επένδυσης, παρόλο που απαιτούσε πολλούς πόρους, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των πελατών που ανήκαν στην κατηγορία των ικανοποιημένων (κατηγορία 4). Κάποιοι από αυτούς τους πελάτες, ενδεχομένως να γίνονταν απόστολοι, με την αύξηση του βαθμού ικανοποίησής τους, γεγονός που θα δικαιολογούσε την υψηλή επένδυση.

1.15.5 Η ελαχιστοποίηση των επενδύσεων στους πελάτες με χαμηλό βαθμό ικανοποίησης

Στο παράδειγμα της XEROX φαίνεται να μη γίνεται καμία προσπάθεια για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης στις χαμηλότερες κατηγορίες, δηλαδή στις 1, 2 και 3. Τα κέρδη από μια τέτοια επένδυση είναι πολύ χαμηλά, ενώ οι απαιτούμενες προσπάθειες και πόροι πολύ υψηλά. Η κατηγορία 1 παρουσιάζει ιδιαιτερότητα, καθώς κάποιοι από τους πελάτες που ανήκουν σε αυτήν μπορεί να μετατραπούν σε τρομοκράτες. Αλλά, το γεγονός αυτό μπορεί να εξαρτάται και από δεδομένα ψυχολογίας και κοινωνικής συμπεριφοράς των καταναλωτών, τα οποία η επιχείρηση δε μπορεί να επηρεάσει.

1.15.6 Η επένδυση σε νέους πελάτες σε αντίθεση με τους παλιούς

Σύμφωνα με εκτενείς οικονομικές μελέτες, υπάρχει μια γενικότερη παρατήρηση που εξάγεται από διάφορες αναλύσεις δεδομένων, ότι δηλαδή κοστίζει πέντε φορές περισσότερο σε μια επιχείρηση να ελκύσει ένα νέο πελάτη, από το να διατηρήσει ένα υπάρχοντα.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι μη καταναλωτές παρουσιάζουν το ίδιο εύρος δυνατοτήτων σε σχέση με τους πελάτες. Επομένως, θα πρέπει να εντοπιστούν οι ομάδες των μη καταναλωτών στις οποίες υπάρχουν μεγαλύτερες δυνατότητες κέρδους της επιχείρησης.

1.15.7 Η δημιουργία τρομοκρατών ως παραπροϊόν εργασιών του marketing

Στην περίπτωση που ένα προϊόν σχεδιάζεται για μια κατηγορία πελατών και για κάποιο λόγο καταλήγει να χρησιμοποιείται από κάποια άλλη, τότε μπορεί κάποιοι πελάτες να μετατραπούν σε τρομοκράτες.

Χαρακτηριστική απόδειξη αποτελεί ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός των ιστοσελίδων του διαδικτύου που δημιουργούνται από δυσαρεστημένους πελάτες εταιρειών. Για παράδειγμα, υπάρχει ηλεκτρονική σελίδα για τις υπηρεσίες της αεροπορικής εταιρείας Southwest Airlines, την οποία επισκέπτονται απογοητευμένοι πελάτες. Συχνά όμως, τη

σελίδα επισκέπτονται άπειροι πελάτες που περιμένουν υπηρεσίες που η εταιρεία δεν προσφέρει, όπως γεύμα κατά τη διάρκεια της πτήσης ή πτήσεις μεγάλων αποστάσεων χωρίς στάση και άλλα σχετικά. Αυτοί οι πελάτες δεν είναι το αντιπροσωπευτικό δείγμα των πελατών στους οποίους απευθύνονται οι υπηρεσίες της εταιρείας. Οι αντιδράσεις επομένως προκλήθηκαν από την ανεπιτυχή επικοινωνία των υπηρεσιών της εταιρείας στο κοινό, με αποτέλεσμα οι πελάτες να μην έχουν ξεκαθαρίσει τι να περιμένουν από αυτή.

Πολλές εταιρείες θεωρούν χρήσιμο να εντοπίζουν τους τρομοκράτες παρακολουθώντας τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο. Αυτός ο τρόπος διαχείρισης, σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση, μπορεί να εξασφαλίσει μεγάλο όφελος για την εταιρεία.

1.16 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που προηγήθηκε μπορούν να εξαχθούν τα εξής συμπεράσματα :

- Η πελατειακή ικανοποίηση και η πελατειακή πίστη είναι έννοιες που σχετίζονται στενά, αλλά όχι γραμμικά. Η πελατειακή ικανοποίηση είναι μια βασική παράμετρος της πελατειακής πίστης, αλλά δε μπορεί να την εξασφαλίσει..
- Η σχέση πελατειακής ικανοποίησης και πίστης εξάλλου επηρεάζεται σημαντικά από διάφορες παραμέτρους, όπως είναι ο ανταγωνισμός, τα δεδομένα της αγοράς, οι τύποι πελατών και τα κόστη αλλαγής προμηθευτή.
- Η κάθε εταιρεία πρέπει να εφαρμόζει διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, με κάποια από τις συνήθεις μεθόδους, όπως είναι τα ερωτηματολόγια, η έρευνα αγοράς, η συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες, η συλλογή πληροφοριών από το προσωπικό της πρώτης γραμμής ή ο συνδυασμός όλων αυτών.
- Οι πελάτες στον οποίον την αύξηση της ικανοποίησης θα επιλέξει η εταιρεία να εστιάσει και να επενδύσει πόρους εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων. Ωστόσο, συνήθεις πρακτικές αποτελούν η εξουδετέρωση των τρομοκρατών, η διατήρηση των αποστόλων και η δημιουργία νέων πελατών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

- 📖 The Service Profit Chain, James L. Heskett, W. Earl Sasser, JR. Leonard Schlesinger, The Free Press, 1997
- 📖 Whiting, R., 2000, “CRM data analysis gets visual”, Information Week, p.123.
- 📖 Πολίτης, Μ., Απρίλιος 2001, “Σύστημα CRM: κερδίζοντας τον και... από τον πελάτη”, Digital Business, Τεύχος 1
- 📖 Service Management, J.A. Fitzsimmons- M.J. Fitzsimmons, McGraw Hill, 2004
- 📖 Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Β. Γρηγορούδης - Γ. Σίσκος, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000
- 📖 Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market, Torsten J. Gerpott- Wolfgang Rams- Andreas Schindler, Telecommunications Policy 25 (2001) 249-269
- 📖 Δουκίδης, Γ., Πουλυμενάκου Α., Γεωργόπουλος, Ν., Μότσιος, Θ., Μάρτιος 2001, “Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Θέματα & προοπτικές”
- 📖 The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services, Moon-Koo Kima,* , Myeong-Cheol Parkb, Dong-Heon Jeong, Telecommunications Policy 28 (2004) 145–159
- 📖 Customer loyalty: the future of hospitality marketing- Stowe Shoemaker- Robert C. Lewis, Hospitality Management 18 (1999) 345}370
- 📖 Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication, Alexander E. Ellinger - Patricia J. Daugherty - Quentin J. Plair , Transportation Research Part E 35 (1999) 121-134
- 📖 Ν. Κόχιου, “Η εφαρμογή του CRM στην Ελληνική Αγορά, Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας”, περιοδικό PLANT Οκτώβριος, Νοέμβριος 2001, σελ. 68.
- 📖 Α. Ζαχαρόπουλου, “CRM Η συμβολή του στο κτίσιμο «σχέσεων» με τους πελάτες”, περιοδικό PLANT Οκτώβριος, Νοέμβριος 2001, σελ. 70-71.
- 📖 http://www.crmguru.com/content/features/sims/2001_01_23.html, “CRM in Europe: slowly But Surely”, David Sims, 23/1/2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) – ΣΤΟΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.1 Γενικά



Η απόφαση του πελάτη να επιλέξει ένα αγαθό εμπλέκει ένα ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό πολυπλοκότητας. Το τελικό κριτήριο στην επιλογή ενός προϊόντος – υπηρεσίας, είναι οι προσδοκίες που έχει ο καταναλωτής από τη χρήση του. Η προσδοκώμενη χρησιμότητα, ενός προϊόντος – υπηρεσίας, αποτελεί και το καθοριστικό κριτήριο για την αγορά του. Η κάλυψη, καθώς και η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη σε ορισμένες περιπτώσεις

αποτελεί προϋπόθεση ζωτικής σημασίας για την μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων και την βιώσιμη ανάπτυξή τους στην παγκόσμια ανταγωνιστική αγορά (Galbreath Jeremy, Rogers Tom, 1999). Η επιβίωση μίας επιχείρησης επιτυγχάνεται με την δημιουργία έμπιστης σχέσης με τον πελάτη η οποία ακολούθως βασίζεται στο κριτήριο της προσδοκώμενης χρησιμότητας και της ικανοποίησης του πελάτη.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εντοπίσουν και στη συνέχεια να αφομοιώσουν τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι δύνανται να καταστήσουν την έμπιστη αυτή σχέση παραγωγού – πελάτη, εφικτή. Η διαδικασία εντοπισμού των παραγόντων αυτών στη πράξη, παρουσιάζει αντικειμενικές δυσκολίες καθώς η διαφοροποίηση των μεμονωμένων πελατών και οι ποικίλες αντιλήψεις για τους παράγοντες ικανοποίησής τους, είναι ανασταλτικός παράγοντας για την ομαδοποίηση αυτών. Ωστόσο η ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων προσδιορισμού της ικανοποίησης δείχνουν την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθούν οι επιχειρήσεις για να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά την σχέση τους με τους πελάτες.

2.2 Τι επιθυμούν οι Πελάτες ;

Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός απέχει όσο ένα «κλικ» από τον υπολογιστή μας. Στα πλαίσια της διευρυνόμενης παγκόσμιας αγοράς, οι πελάτες έχουν πληθώρα επιλογών. Γίνεται εύκολα κατανοητό λοιπόν πως όσο περισσότερες επιλογές έχουν οι καταναλωτές για την αγορά ενός προϊόντος, τόσο μεγαλύτερη δύναμη και αξία αποκτούν. Αυτή την πραγματικότητα την έχουν αντιληφθεί οι επιχειρήσεις (τουλάχιστον έτσι ισχυρίζονται τα

ανώτερα και ανώτατα στελέχη αυτών). Άλλωστε, οι καταναλωτές αποτελούν τον σημαντικότερο κρίκο της εμπορικής αλυσίδας, της αγοράς, καθώς χωρίς αυτούς δεν υπάρχουν πωλήσεις και ακολούθως χωρίς τις πωλήσεις δεν υπάρχουν έσοδα (Jill Dyché, 2002).

Ο σύμβουλος επιχειρήσεων και συγγραφέας Fredrick Reichheld και οι συνεργάτες του, σε μία έρευνα που διενήργησαν σχετικά με την συμπεριφορά του πελάτη, και το αντίκρισμα που αυτή έχει στα οικονομικά αποτελέσματα, κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Οι εταιρείες κάθε χρόνο, «χάνουν» το 15 – 40% των πελατών τους, που κατά τη διάρκεια χρήσης των προϊόντων – υπηρεσιών τους, δήλωναν ικανοποιημένοι (satisfied customers) από αυτό.
- Για μία εταιρεία, κοστίζει πέντε (5) έως επτά (7) φορές περισσότερο η προσέλκυση νέων πελατών από την διατήρηση των ήδη υπαρχόντων.
- Το 98 % των δυσαρεστημένων πελατών μίας εταιρείας ποτέ δεν ανατρέχουν στο τμήμα παραπόνων των πελατών (customer complaints) της εταιρείας για να καταθέσουν το παράπονό τους, αλλά καταλήγουν στα ανταγωνιστικά προϊόντα – υπηρεσίες.

Αντίστοιχα:

- Η πιθανότητα να ξαναγοράσει – ξαναχρησιμοποιήσει ένα προϊόν – υπηρεσία μίας εταιρείας, ένας «καθολικά» ικανοποιημένος πελάτης, είναι έξι (6) φορές μεγαλύτερη, στο διάστημα του επόμενου ενός ή δύο ετών, από έναν πελάτη που είναι «μερικώς» ικανοποιημένος από τη προηγούμενη χρήση του.
- Η αύξηση των πιστών πελατών μίας εταιρείας κατά πέντε ποσοστιαίες μονάδες (5 %), μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των κερδών κατά 30 έως 85 ποσοστιαίες μονάδες (30 -85 % αύξηση κερδών).
- Τα οφέλη που αποφέρει μία αύξηση των πιστών πελατών μίας επιχείρησης κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες (2% αύξηση των προσηλωμένων πελατών), ισοδυναμούν με τα αντίστοιχα οφέλη που θα απέφερε μία ενδεχόμενη μείωση του λειτουργικού της κόστους κατά δέκα ποσοστιαίες μονάδες (10%).

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας του Reichheld, μίας έρευνας που καλύπτει σχεδόν όλους τους κλάδους, (και ιδιαίτερα τους κλάδους όπου η αλληλεπίδραση του παραγωγού με τον πελάτη έχει πιο καθοριστική σημασία στην διαμόρφωση και το καθορισμό του στρατηγικού marketing της εταιρείας), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες «κλειδιά» που βοηθούν τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν και κατά συνέπεια να αξιοποιήσουν την όποια σχέση, αλληλεπίδρασή τους, με τον πελάτη (Galbreath Jeremy 1999). Σύμφωνα με την έρευνα λοιπόν οι εταιρείες πρέπει να προσανατολιστούν προς την κατεύθυνση της δημιουργίας εμπιστοσύνης στη σχέση πελάτη – παραγωγού. Τα οφέλη που μπορεί να φέρει μια τέτοια σχέση, (μία έμπιστη σχέση⁴), αποδεικνύονται με τρόπο σαφή και εντυπωσιακό από την έρευνα. Η απεικόνιση της πιστής σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση στα κέρδη της εταιρείας, κάθε άλλο παρά ευκαταφρόνητη είναι (μία αύξηση κατά 5% των πιστών πελατών ισοδυναμεί με αύξηση κατά 30 έως 85% των καθαρών κερδών της εταιρείας).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εντοπίσουν και στη συνέχεια να αφομοιώσουν τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι δύνανται να καταστήσουν την έμπιστη αυτή σχέση παραγωγού – πελάτη, εφικτή. Η διαδικασία εντοπισμού των παραγόντων αυτών στη πράξη, παρουσιάζει αντικειμενικές δυσκολίες καθώς η διαφοροποίηση των μεμονωμένων πελατών και οι ποικίλες αντιλήψεις για τους παράγοντες ικανοποίησής των, είναι ανασταλτικός παράγοντας για την ομαδοποίηση αυτών. Ωστόσο η ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων προσδιορισμού της ικανοποίησης (όπως η ποιότητα του αγαθού, η τιμή, η εμφάνιση, η επωνυμία...), δείχνουν την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθούν οι επιχειρήσεις για να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά την σχέση τους με τους πελάτες. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας του Fredrick Reichheld, δείχνουν την δύναμη που έχουν αποκτήσει οι πελάτες και την αξία που έχει για μία εταιρεία η έννοια του πιστού, προσηλωμένου πελάτη.

Το σύνθημα λοιπόν για τον επιχειρηματικό κόσμο, πρέπει να συμπλεύσει απόλυτα με το λαϊκό και καθ' όλα εύστοχο στην περίπτωσή μας, απόφθεγμα, «καλύτερα πέντε και στο χέρι, παρά δέκα και καρτέρι» (Bhote Keki, 1996).

Συμπερασματικά λοιπόν υπάρχουν τρία ευδιάκριτα πεδία προς τα οποία πρέπει να στρέψουν τη προσοχή τους οι επιχειρήσεις, για την προσέγγιση των προσδοκιών του πελάτη (βλ. Σχήμα 2.1). Και αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών (customization)
2. προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, πελατοκεντρισμός
3. υποστήριξη μετά τη πώληση (after-sale service/support).

2.3 Διαστάσεις της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων

Βασική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, πρέπει να είναι η κατανόηση του τι πραγματικά θέλει ο πελάτης. Εάν ο πελάτης πειστεί ότι μία συγκεκριμένη εταιρεία θα του παρέχει αυτό που ακριβώς χρειάζεται, αυτό που προσδοκά από αυτή, τότε θα μείνει πραγματικά ικανοποιημένος, και έτσι ο «δρόμος» για την δημιουργία πιστής σχέσης με την εταιρεία αυτή θα έχει ανοίξει.

2.3.1 Προσαρμογή στις Ανάγκες των Πελατών (CUSTOMISATION)

Οι πελάτες προτιμούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εκείνες που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τα μεμονωμένα αιτήματά τους και την προσδοκώμενη χρησιμότητα από τη χρήση τους. Σύμφωνα με το βιβλίο Workforce 2000, το ποσοστό των γυναικών, των μεταναστών και των μειονοτήτων, στο εργατικό δυναμικό των επιχειρήσεων, έχει μία σταθερά ανοδική τάση την τελευταία δεκαετία (Johnston, Packer, 1987). Προσθέστε σε αυτήν την τάση, και τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να συναλλάσσεται σε μία παγκόσμια αγορά (μέσω του διαδικτύου), και να διευρύνει τη πελατειακή της βάση με ρυθμούς πολλές φορές ανεξέλεγκτους ως προς τη διασπορά των πελατών της.

Η δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων / υπηρεσιών, και λύσεων που θα προσφέρουν στους πελάτες τη μέγιστη δυνατή προσδοκώμενη χρησιμότητα, αποτελεί πλέον μονόδρομο για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα, είναι η λέξη «κλειδί», για την βιωσιμότητα, σε πρώτη φάση, και την ανοδική πορεία ακολούθως, κάθε σύγχρονης επιχείρησης.

Η βιομηχανική επανάσταση στις αρχές του προηγούμενου αιώνα (του 20ου αιώνα), έφερε την έννοια της μαζικής παραγωγής. Στις αρχές της περιόδου εκείνης, πρωτοεμφανίστηκε η γραμμή παραγωγής στις βιομηχανίες (assembly line), η οποία διευκόλυνε την επιτάχυνση των διαδικασιών παραγωγής. Εισηγητής της νέας αυτής προοπτικής ήταν ο Henry Ford (ιδιοκτήτης της γνωστής αυτοκινητοβιομηχανίας), ο οποίος πρώτος δημιούργησε την λεγόμενη «αλυσίδα συναρμολόγησης» για την παραγωγή του περίφημου αυτοκινήτου τύπου «T». Με την μέθοδο αυτή λοιπόν, κατασκευάστηκαν πάνω από δεκαπέντε εκατομμύρια όμοια αυτοκίνητα, στα οποία δεν υπήρχε η ελάχιστη διαφοροποίηση, ούτε ακόμα στο χρώμα («το μαύρο αυτοκίνητο», όλα τα οχήματα είχαν μαύρο χρώμα). Εκείνη λοιπόν τη περίοδο όπου πρωτοστατούσε η μαζική παραγωγή, τα περιθώρια διαφοροποίησης των προϊόντων, ήταν μηδενικά.

Στις μέρες μας, όπου η χρήση της τεχνολογίας έχει ανατρέψει το σκηνικό στην παραγωγή εν γένει, η διαφοροποίηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για κάθε προϊόν πριν αυτό λανσαριστεί στην αγορά. Σύμφωνα με τον Oren Haragi (1997), στην αναπτυσσόμενη νέα οικονομία, όπου η διάχυση της γνώσης και η εξέλιξη της τεχνολογίας γίνεται με ταχύτατους ρυθμούς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει κάθε επιχείρηση να αποκτήσει, δεν εξαρτάται από τη μαζική παραγωγή, το μαζικό μάρκετινγκ, τη μαζική διανομή, τις ομοιόμορφες πολιτικές και τις οικονομίες κλίμακας. Το κλειδί για την επιχειρησιακή επιτυχία βρίσκεται στην εξέταση της μοναδικής ιδιοσυγκρασίας κάθε μεμονωμένου πελάτη.

Βρισκόμαστε πλέον στην εποχή της μαζικής προσαρμογής. Η μαζική προσαρμογή είναι η τάση αυτή που φιλοδοξεί να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες, που θα προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες κάθε μεμονωμένου δυνητικού πελάτη. Όπως στις αρχές του εικοστού αιώνα κυριαρχούσε στις βιομηχανίες το οργανωτικό μοντέλο της μαζικής παραγωγής,

έτσι και στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, πρέπει να υποδεχτούμε την νέα τάση της μαζικής προσαρμογής (Schonfeld Eric, 1998).

2.3.2 Προσωπικές Σχέσεις με τους Πελάτες (PERSONAL RELATIONSHIPS)

Μία σχέση είναι εξ ορισμού αμφίδρομη. Η σχέση πελάτη – προμηθευτή επιβεβαιώνει αυτό το κανόνα. Σύμφωνα με την έρευνα του Fredrick Reichheld, πολλές επιχειρήσεις μπορούν να χάσουν ακόμα και το σαράντα τοις εκατό (40%), των πελατών τους μέσα σε ένα έτος. Το στατιστικό στοιχείο αυτό είναι «φόβητρο» για τις επιχειρήσεις. Το μοναδικό «αντίδοτο» για αυτό το πραγματικό στατιστικό στοιχείο, είναι η δημιουργία έμπιστων σχέσεων μακράς διάρκειας με τους πελάτες. Η οικοδόμηση τέτοιων σχέσεων με τους πελάτες όμως προϋποθέτει αφοσίωση, σεβασμό και πραγματικό ενδιαφέρον των

προμηθευτών στους πελάτες τους. Η AT&T πραγματοποίησε μια έρευνα για να εξετάσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν σε κερδοφόρες πωλήσεις.

Διαπίστωσε ότι ο παράγοντας επιτυχίας με την μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης είναι ο χρόνος που ξοδεύτηκε με τον πελάτη. Η δημιουργία έμπιστης σχέσης με τους πελάτες πρέπει να στηριχθεί πάνω στη στενή και ειλικρινή σχέση που πρέπει να αναπτυχθεί μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή. Δεν πρόκειται για φιλία ή μεροληψία, αλλά για την πεποίθηση ότι υπάρχει αμοιβαίο συμφέρον (Bhote Keki, 1996).

Αναμφισβήτητα το ηλεκτρονικό εμπόριο, ως ένα απρόσωπο μέσο συναλλαγής με τους πελάτες, κατακτά σημαντικό μερίδιο. Η έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου όμως για προσωπική επαφή με τον προμηθευτή και δημιουργία προσωπικών σχέσεων, δεν πρόκειται να υποκατασταθεί από το ηλεκτρονικό εμπόριο, με αντάλλαγμα την απλοποίηση της διαδικασίας συναλλαγής που αυτό προσφέρει. Ο συνδυασμός βέβαια της αποδοτικότητας του ηλεκτρονικού εμπορίου, με την δύναμη των προσωπικών σχέσεων, είναι ιδανικός και οδηγεί με ασφάλεια στην επιτυχία.

2.4 Πελατοκεντρισμός



Παλαιότερα οι επιχειρήσεις είχαν υιοθετήσει τις αρχές του CRM με τρόπο απλό και αποτελεσματικό. Ένα καλό παράδειγμα είναι το παλιό μοντέλο των παντοπωλείων, τα πατροπαράδοτα «μπακάλικά». Οι πελάτες καλωσορίζονταν στο κατάστημα από τον υπάλληλο με το όνομα τους. Ο υπάλληλος ήξερε σχετικά με τον κάθε πελάτη το όνομα του, τι συνήθιζε να ψωνίζει, σε τι ποσότητες, και με ποιό τρόπο συνήθιζε να πληρώνει (Dyche Jill, 2002).

Αργότερα όσο η τεχνογνωσία για τον ευρύτερο χώρο του marketing προόδευε, οι ανάγκες των πελατών, σαν τάση και σαν στοιχείο της κουλτούρας που υιοθετούσε κάθε επιχείρηση, απέκτησαν μεγαλύτερη αξία και έγιναν αναπόσπαστο κομμάτι στη στρατηγική marketing των επιχειρήσεων. Η τεχνική της κατηγοριοποίησης των πελατών, (customer segmentation) δημιουργήθηκε για να εξυπηρετήσει αυτόν ακριβώς το σκοπό (Wedel, Kamakura, 1999). Η κατηγοριοποίηση των πελατών αφορά στην ομαδοποίηση αυτών βάσει κοινών χαρακτηριστικών, δημογραφικών, συμπεριφοριστικών και γεωγραφικών. Η θέσπιση κριτηρίων ομαδοποίησης των πελατών έχει αυστηρά υποκειμενικό χαρακτήρα, ο οποίος είναι σαφώς εξαρτημένος από την ιδιότητα και την μορφή κάθε επιχείρησης που εστιάζει την πελατειακή της βάση ανάλογα με τον τύπο των προϊόντων – υπηρεσιών που παρέχει. Ωστόσο τα παραπάνω κριτήρια αποτελούν τα

βασικά στοιχεία διαφοροποίησης μίας μεγάλης ομάδας ατόμων (Αυλωνίτης Γεώργιος, 1992).

Θεωρητικά οι πελάτες που ανήκουν σε μία ομάδα – κατηγορία έχουν κοινές ανάγκες και επιθυμίες. Ωστόσο αυτή η απλούστευση δεν αποτελεί πανάκεια. Το αποτέλεσμα μίας τέτοιας πρακτικής είναι οι «αστοχίες» που πολλές φορές έχουν οι επιχειρήσεις στην προώθηση ορισμένων προϊόντων σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών. «Αστοχία» μπορεί να θεωρηθεί και η περιγραφή ενός προϊόντος που πλησιάζει τις ανάγκες-επιθυμίες ενός πελάτη και που ωστόσο δεν είναι εφικτή η αγορά του ή ευρύτερα η χρήση του από το συγκεκριμένο πελάτη. Επί παραδείγματι η περίπτωση της υπερπροσφοράς (υπερπροώθησης) νέων προϊόντων – υπηρεσιών θα μπορούσε να θεωρηθεί αστοχία στη περίπτωση που η πρακτική αυτή δεν φέρνει αποτέλεσμα αγοραστικό από τον δυνητικό πελάτη. Στη περίπτωση αυτή λοιπόν πρέπει ο συγκεκριμένος πελάτης να τοποθετηθεί σε άλλη ομάδα πελατών (π.χ λιγότερο ενθουσιωδών). Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνονται πολύ προσεκτικά οι κατηγοριοποιήσεις αυτές των πελατών έτσι ώστε να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες (Wedel, Kamakura, 1999).

Αυτή η μέθοδος προσέγγισης των πελατών, είναι ή τουλάχιστον συνήθιζε να είναι (και από άποψη κόστους), αποτελεσματική, και οι εταιρείες που την εφάρμοζαν για να προωθούν τα προϊόντα τους είχαν συγκριτικό πλεονέκτημα αναφορικά με την προσέλκυση νέων πελατών. Πλέον η πρακτική αυτή, που χρησιμοποιείται εδώ και αρκετές δεκαετίες, όχι μόνο δε προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά αποτελεί και ελάχιστη προϋπόθεση για το marketing της εταιρείας και ειδικότερα το τμήμα των πωλήσεων. Η νέα τάση για τη προσέγγιση πελατών και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης μίας επιχείρησης, είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός (customer-centric orientation) και η υιοθέτησή του στην κουλτούρα και τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης.

2.5 Η Αφοσίωση του Πελάτη

2.5.1 Εισαγωγή

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

κάποιες γενικές αρχές που θα πρέπει να τηρούνται ώστε να επιτυγχάνεται η αφοσίωση του πελάτη.

2.5.2 Τα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων, προς τον στόχο της Αφοσίωσης του Πελάτη (Customer Loyalty)

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η βιομηχανία έχει προοδεύσει από ένα σχετικά πρωταρχικό στάδιο σε ανώτερο επίπεδο σε πολλούς τομείς, όπως ποιότητα, σχεδιασμός προϊόντος, διαχείριση προμηθειών κτλ. Ανάλογη πρόοδος έχει συντελεστεί στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους. Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα στάδια στην πρόοδο των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό.

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

2.5.2.1 Εμβέλεια: Από τον εγωκεντρισμό στην πρόσθεση αξίας για τον πελάτη

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

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

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

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

2.5.2.2 Επικέντρωση : Από το προϊόν στην εμπιστοσύνη του πελάτη

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

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

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

καταρχήν την εξέταση των απαιτήσεων του πελάτη και στη συνέχεια την εξασφάλιση ότι αυτές οι

απαιτήσεις εκπληρώνονται προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.

Στάδιο 4: οι επιχειρήσεις στοχεύουν μακρύτερα από την ικανοποίηση του πελάτη.

Αγωνίζονται και πετυχαίνουν σχεδόν μηδενική αποχώρηση πελατών. Ικανοποιούν τους πελάτες και κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους, συχνά για όλη τους τη ζωή.

2.5.2.3 Τμηματοποίηση των πελατών: Από την μη διαφοροποίηση στους βασικούς πελάτες

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

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

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

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

2.5.2.4 Διοίκηση: Από διευθυντές σε ηγέτες

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

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

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

Στάδιο 4: ο πελάτης είναι ο «βασιλιάς» και οι βασικοί πελάτες γίνονται αντικείμενο «λατρείας». Οι κανόνες που υπήρχαν για την ευκολία των διευθυντών απορρίπτονται και όλες οι ενέργειες καθορίζονται από το κατά πόσο εξυπηρετούν τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των πελατών. Οι διευθυντές μεταβάλλονται σε ηγέτες.

2.5.2.5 Οργανισμός: Από ανεξάρτητα τμήματα σε διαλειτουργικές ομάδες

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

Στάδιο 2: προστίθενται επιπλέον διευθυντές κυρίως στο τμήμα παραγωγής.

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

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

2.5.2.6 Στόχοι: Από αντιμετώπιση προβλημάτων στην ευχαρίστηση των πελατών

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

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

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

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

2.5.2.7. Απαιτήσεις πελατών: Από την «φωνή της διοίκησης» στην «φωνή του πελάτη»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6 Από τις μηδενικές απώλειες (zero defects) προϊόντων στις μηδενικές απώλειες πελατών (zero defections)



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

κερδοφορία είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή του μεριδίου αγοράς, της μείωσης κόστους και των νέων προϊόντων.

Αν οι πελάτες βρίσκουν απόλυτη ικανοποίηση από τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης δημιουργούν μεγαλύτερο κέρδος κάθε χρόνο που παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.

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

- Σε μία τυπική μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, η κακή εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα απολεσθέντα έσοδα της τάξης των 2 δισεκατομμυρίων ευρώ για μία πενταετία.
- Η μείωση των προβλημάτων της εξυπηρέτησης των πελατών κατά μία ποσοστιαία μονάδα μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά εκατομμύρια για πέντε χρόνια.
- Η αφαίρεση όλων των σχετιζόμενων με την εξυπηρέτηση του πελάτη προβλημάτων θα μπορούσε να διπλασιάσει τον ρυθμό αύξησης των κερδών για μία πενταετία. Υπάρχει αναμφίβολα μία ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην βελτιωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, στην αυξημένη κερδοφορία και στην συνακόλουθη υψηλή αποτίμηση των μετοχών της επιχείρησης.

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

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

2.8 Τεχνικές για διαφοροποίηση πελατών

2.8.1 Η απόφαση της συγκέντρωσης (concentration decision)

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

2.9 Ορισμός του CLV (Customer Lifetime Value)

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

Η αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη είναι η καθαρά παρούσα αξία όλων των εισφορών και εξόδων που αναμένονται από έναν καινούργιο πελάτη. Με πιο απλά λόγια πόσο αξίζει ένας πελάτης στην επιχείρηση σήμερα, δοθέντος του κέρδους που θα δημιουργήσει στο μέλλον.

2.10 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση

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

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

2.11 Γιατί οι επιχειρήσεις δεν επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του πελάτη

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

- Γιατί έχουν λίγη γνώση ή πεποίθηση ότι ο κύριος σκοπός των προμηθευτών είναι να δημιουργήσουν ικανοποιημένους, μόνιμους και αφοσιωμένους πελάτες.
- Γιατί πιστεύουν ότι βρίσκονται σε κάποιον επιχειρηματικό τομέα προκειμένου να φτιάχνουν προϊόντα ή να προσφέρουν υπηρεσίες, αλλά σπάνια προκειμένου να δημιουργούν ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες.
- Αυτός ο περιορισμένος ορίζοντας εκτείνεται επίσης και στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν τον ρόλο τους με όρους επαγγέλματος ή καθηκόντων, αλλά σχεδόν ποτέ με όρους ικανοποίησης του πελάτη. Ανεξάρτητα από τον τίτλο τους οι περισσότεροι εξακολουθούν να βλέπουν τους πελάτες σαν ενόχληση ή σαν να μην υπάρχουν (π.χ. οι πελάτες δεν είναι η δουλειά μου).
- Πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται απομακρυσμένοι από τους πελάτες, χωρίς να αναγνωρίζουν ότι είναι σύνδεσμοι σε μία «αλυσίδα πελατών», με την

επόμενη επιχειρησιακή λειτουργία σαν τον άμεσο πελάτη και τον εξωτερικό πελάτη στο τέλος αυτής της αλυσίδας.

- Πολύ συχνά τα προϊόντα αναπτύσσονται βάσει της «φωνής της Διοίκησης» ή της «φωνής του μηχανικού» και όχι της «φωνής του πελάτη». Πολλές φορές η Διοίκηση και οι μηχανικοί πιστεύουν ότι γνωρίζουν περισσότερα σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες τους από ότι οι ίδιοι οι πελάτες τους.
- Οι επιχειρησιακές πολιτικές και διαδικασίες σχεδιάζονται για τους σκοπούς του ελέγχου και της διοίκησης, ανεξάρτητα με το εάν τέτοιες πολιτικές έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες ή ακόμη χειρότερα εάν θα προκαλούσαν απογοήτευση και δυσφορία στους πελάτες.
- Είναι σχεδόν αξίωμα ότι δεν μπορείς να έχεις ικανοποιημένους πελάτες χωρίς να έχεις ικανοποιημένους παραγωγικούς εργαζομένους. Ωστόσο ο λόγος που οι επιχειρήσεις έχουν αδιάφορους εργαζομένους έχει πολύ λίγο να κάνει με τους εργαζομένους και περισσότερο με την καταπιεστική και κοντόφθαλμη διοίκηση (management) των επιχειρήσεων.
- Τα «στεγανά» μεταξύ των τμημάτων μίας επιχείρησης συχνά παράγουν ανταγωνισμό ανάμεσα σε φατρίες που διεκδικούν δύναμη, αντί για διαλειτουργική συνεργασία με κέντρο τις ανάγκες του πελάτη και την ικανοποίησή του.

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

1. Διαφορές ανάμεσα στις απαιτήσεις των πελατών και στις αντιλήψεις της επιχείρησης. Πολύ συχνά οι πελάτες αναφέρουν ότι πιστεύουν πως οι ανάγκες τους, άλλες φορές λιγότερο και άλλες περισσότερο, δεν κατανοούνται από τους προμηθευτές τους.
2. Το κενό που υπάρχει στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη οδηγεί σε ένα όμοιο κενό στην εκπλήρωση αυτών των αναγκών. Γενικά, οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με το πόσο καλά εκπληρώνουν οι προμηθευτές τις ανάγκες τους είναι πολύ χαμηλότερες από τις αντίστοιχες αντιλήψεις των προμηθευτών.
3. Έλλειψη δέσμευσης της Διοίκησης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Ορισμένες τυπικές πρακτικές της Διοίκησης που αποτελούν συμπτώματα της έλλειψης δέσμευσης για την ικανοποίηση των πελατών είναι:
 - Υπάρχει γενική έντονη φροντίδα για τις βραχυπρόθεσμες χρηματοοικονομικές επιδόσεις παρά για την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση του πελάτη.
 - Υπάρχουν εσωτερικές διαφορές ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στην παραγωγή, στην Διοίκηση και στους εργαζόμενους.

- Οι διευθυντές δεν εμπλέκονται πολλές φορές προσωπικά στο θέμα της ικανοποίησης του πελάτη, ούτε η χρηματοοικονομική τους αποζημίωση συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών.
- Δεν υπάρχει συνήθως επιτροπή που να έχει την ευθύνη της ικανοποίησης των πελατών.

2.12 Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών

Οι «αρχές» καθοδηγούν τις σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, τις κοινωνίες και τα κράτη για περισσότερα από 5000 χρόνια. Αναπαριστούν μία «άγκυρα» εμπιστοσύνης και σταθερότητας σε ένα μεταβαλλόμενο και ασταθή κόσμο. Παρέχουν μία πυξίδα ηθικής προκειμένου να κατευθυνθούν οι άνθρωποι. Είναι σημαντικό, συνεπώς, η αφοσίωση του πελάτη να καθοδηγείται από ένα σύνολο σταθερών αρχών που χτίζουν ένα μακροχρόνιο «συμβόλαιο» ανάμεσα σε μία επιχείρηση και τους ανθρώπους που την περιβάλλουν καθώς επίσης και ανάμεσα στην επιχείρηση και στους βασικούς της πελάτες.

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

2.12.1 Συνεργασία βασισμένη στην Ηθική και την Ακεραιότητα

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

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

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

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

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

παγκοσμίως αποτελεί απόδειξη της μακροπρόθεσμης οικονομικής αξίας της ηθικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

2.12.2 Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή

Σήμερα πολλοί μιλούν για μία σχέση ανάμεσα σε έναν προμηθευτή και έναν πελάτη στην οποία και οι δύο κερδίζουν (win – win). Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις που ευαγγελίζονται τέτοιες σχέσεις δεν έχουν προχωρήσει πέρα από το στάδιο του συνθήματος. Σύμφωνα με αυτή τη δεύτερη αρχή μία επιχείρηση πρέπει να έχει την πεποίθηση ότι υπάρχει (βρίσκεται σε λειτουργία) προκειμένου να προσθέτει αληθινή αξία στους βασικούς της πελάτες. Αυτή η αξία πρέπει να ληφθεί από τον πελάτη στη μορφή της βελτίωσης της δικής του αποτελεσματικότητας. Αυτή η βελτίωση έρχεται μέσω της συνεισφοράς του προμηθευτή στην ποιότητα της επιχείρησης-πελάτη, το κόστος του, την τεχνολογία του κτλ. Αυτά είναι οφέλη που ο πελάτης δεν μπορεί μόνος του να επιτύχει και οδηγούν σε υψηλότερη ανταγωνιστικότητα και κέρδος για αυτόν. Από την μεριά του ο προμηθευτής κερδίζει έναν αφοσιωμένο πελάτη που συνεισφέρει υψηλότερα κέρδη σε αυτόν σε μία μακροπρόθεσμη βάση.

2.12.3 Αμοιβαία εμπιστοσύνη: Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία

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

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

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

2.12.4 Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης

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

2.12.5 Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες

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

2.12.6 Στενή σχέση με τον πελάτη

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

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

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

- 📖 The Service Profit Chain, James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard Schlesinger, The Free Press, 1997
- 📖 Rembrandt, M., February 2002, "Outsourcing CRM function", Serverworld, vol. 16, n.2
- 📖 Keki R. Bhote, Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty, the key to greater profitability, American Management Association
- 📖 The Customer Relationship Revolution—A Methodology for Creating Golden Customers, Eloyalty, www.loyaltyco.com
- 📖 Ryals, L., 2002, "Are your customers worth more than money?", Journal of retailing and consumer services, www.sciencedirect.com
- 📖 Frederick F. Reichheld, Earl Sasser Jr, "Zero defects: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, September-October 1990.
- 📖 Περιοδικό RAM, τεύχος Νοεμβρίου 2006.
- 📖 Haley Marketing Group, www.haleymarketing.com
- 📖 A.T. Kearney, The Customer Satisfaction Audit, Strategic Directions Publishers, Ltd, 1994.
- 📖 John G. Freeland, "The ultimate CRM Handbook", McGraw-Hill, σελ. 3-7, 6771. 10. Jill Dyché, "The CRM Handbook", Addison-Wesley information Technology Series, 2002, σελ. 51-71.
- 📖 Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr., Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November-December 1995.
- 📖 Customer Lifetime Value, by Nykamp Consulting Group, www.nycamp.com
- 📖 Predicting and Using Customer Lifetime Value to Improve Profitability, Qube Consulting Limited, www.qube.co.uk
- 📖 Publishing Integrated Customer Value Information for the Enterprise: The Key to Effective "One-to-One" Customer Analysis, Sand Technology, Inc.
- 📖 D. Peppers and M. Rogers, Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age, Doubleday, 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM & ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

3.1 Εισαγωγή



Η παγκόσμια επιχειρηματική προοπτική για απελευθέρωση της αγοράς, κατάργηση των εμπορικών συνόρων, παγκοσμιοποίηση, τεχνολογική σύγκληση καθώς και η εκρηκτική εξάπλωση του internet, έχει μεταμορφώσει το ρόλο που καλείται κάθε επιχείρηση να διαδραματίσει στις συναλλαγές τις με άλλες επιχειρήσεις. Ανώτερα στελέχη και ακαδημαϊκοί μιλούν όλο και πιο συχνά για διεπιχειρησιακά δίκτυα συνεργασίας, αλλά αγνοούν το βασικό παράγοντα που κατευθύνει όλες αυτές τις πρακτικές, και ο παράγων αυτός είναι ο ίδιος ο πελάτης.

Παλαιότερα, στις δεκαετίες του '60 και του '70 οι πελάτες είχαν δευτερεύοντα ρόλο στις εξελίξεις της αγοράς και αρκούσαν μόνο στην άσκηση του καταναλωτικού τους ρόλου. Οι εξελίξεις και οι αποφάσεις που επηρέαζαν την αγορά, με την ευρύτερη έννοια της, καθορίζονταν από τους πρωταγωνιστές, που δεν ήταν άλλοι από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Δεν είχε γίνει κατανοητή η δύναμη και η αξία των καταναλωτών, για το δημιουργικό κομμάτι των ίδιων των επιχειρήσεων. Οι παραγωγοί έβλεπαν τον πελάτη να έχει ένα παθητικό ρόλο και να αποτελεί για τους ίδιους αποκλειστικά και μόνο, πόρο εσόδων και μοναδικό «απορροφητή» των αγαθών τους.

Οι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί που αγωνίζονται για να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη οικονομία και η επιθυμία αρκετών επιχειρήσεων να πρωτοστατήσουν στις επιταγές των νέων δεδομένων εξαιτίας των συνεχών πιέσεων για ακόμη καλύτερη συμμόρφωση στις προσδοκίες των «παγκόσμιων» πελατών τους, έχει μετατοπίσει το κέντρο βάρους της αγοράς σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Πλέον ο καταναλωτής, ο δυνητικός πελάτης, είναι αυτός που κατέχει δραστικό και αδιαμφισβήτητο, καθοριστικό ρόλο στην σύγχρονη αγορά. Η χρησιμοποίηση τεχνολογικών διευκολύνσεων, δίνει τη δυνατότητα στο πελάτη να λάβει δραστικό και ουσιώδη ρόλο στο «διάλογο» με το παραγωγό. Αυτή η ιδιότητα των πελατών έχει αναγνωριστεί από τις επιχειρήσεις, που πλέον τους αντιμετωπίζουν σαν συνεργάτες στη δημιουργία αξίας (Dyche Jill, 2002).

Γίνεται κατανοητό λοιπόν, ότι ο πελάτης αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις σαν παράγοντα επιτυχίας. Ακολούθως, η διεύρυνση της πελατειακής βάσης κατέχει εξέχουσα θέση στα επιχειρηματικά σχέδια (business plans) κάθε επιχείρησης. Η διεύρυνση της πελατειακής βάσης όμως, κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση είναι στην

σύγχρονη αγορά που διέπεται από τους αυστηρούς κανόνες της παγκόσμιας ελεύθερης αγοράς.

Είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλματώδη αύξηση στον ρυθμό παραγωγής πληροφοριών.

Αποτέλεσμα αυτής της πληροφοριακής έκρηξης είναι το γεγονός ότι η εξαγωγή γνώσης από την πληροφορία είναι εξίσου βαρυσήμαντη όσο και η ίδια η πληροφορία. Ιδιαίτερα στον χώρο των επιχειρήσεων, η εκμετάλλευση της γνώσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και για την ικανοποιητική υποστήριξη διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Ως γνώση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε επιπλέον πληροφορία (μετα-δεδομένα) που περιγράφει την πληροφορία και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των δεδομένων.

Στο σύγχρονο λοιπόν επιχειρηματικό περιβάλλον όπου ο όγκος των απαιτούμενων δεδομένων και διακινούμενων πληροφοριών είναι τεράστιος και επιπλέον το πλήθος των εμπλεκόμενων (εταιρία, προμηθευτές, εξωτερικοί συνεργάτες, κέντρα διανομής, χονδρέμποροι, πελάτες) είναι μεγάλο, η διακίνηση των δεδομένων και των πληροφοριών γίνεται σε ένα εξαιρετικά πολύπλοκο δίκτυο. Το άνοιγμα των αγορών δημιουργεί την απαίτηση για ένα νέο ευέλικτο και αποκεντρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς επιβάλλεται η ταχεία λήψη αποφάσεων από τους managers.

Αν σε αυτές τις εξελίξεις ληφθεί υπόψη και ο ανταγωνισμός ο οποίος δημιουργεί την ανάγκη για δραστική μείωση του κόστους και την απαίτηση για επίτευξη υψηλού επιπέδου Customer Service, καθώς και η πρόθεση υιοθέτησης πρακτικών e-commerce και e-business, το πρόβλημα της διαχείρισης γίνεται ιδιαίτερα σύνθετο. Η σύγχρονη επιχείρηση έχει την ανάγκη από σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της.

3.2 Ορισμός CRM



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

Είναι η προσπάθεια να επικεντρωθεί η επιχείρηση στην παροχή βέλτιστης αξίας για τους πελάτες της, μέσω του τρόπου που επικοινωνεί με αυτούς, του τρόπου που συναλλάσσεται μαζί τους, και του τρόπου που τους εξυπηρετεί, όπως και μέσω των

παραδοσιακών μέσων όπως είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η προβολή (promotion) και η διανομή (place). Η σταθερή, θετική εμπειρία του πελάτη που προσφέρει το CRM διαμέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας με αυτόν και μέσω των λειτουργιών μάρκετινγκ, πωλήσεων, εξυπηρέτησης δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty).

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

3.3 Τεχνολογικές Υποδομές

Οι τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και οι εξελίξεις στην πληροφορική παρέχουν ένα σύνολο εργαλείων τα οποία υποστηρίζουν το έργο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας τόσο σε επίπεδο προγραμματισμού όσο και σε επίπεδο εκτέλεσης.

Σε επίπεδο προγραμματισμού η χρήση εργαλείων πληροφορικής βοηθά στην επεξεργασία των δεδομένων, στο forecasting και γενικότερα στην υποστήριξη των αποφάσεων. Τα εργαλεία αυτά διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. *Εξειδικευμένα εργαλεία προγραμματισμού και υποστήριξης αποφάσεων (Warehouse Management Systems, συστήματα Fleet Management, Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων - DSS κ.λπ.).*
2. *Μεγάλου και μεσαίου εύρους Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resources Planning – ERP's).*
3. *Custom εφαρμογές οι οποίες καλύπτουν πολύ συγκεκριμένες ανάγκες.*

Τα πληροφοριακά συστήματα κάθε επιχείρησης επεξεργάζονται και παράγουν μεγάλους όγκους δεδομένων, που προέρχονται από την καθημερινή λειτουργία της και αποσκοπούν στην ομογενοποίηση, το συνδυασμό, τη διαχείριση και την ανάλυση τους. Τα δεδομένα αυτά εάν ομογενοποιηθούν, συνδυαστούν και αναλυθούν, μετατρέπονται σε πολύτιμη επιχειρησιακή γνώση, που οδηγεί σε επιτυχημένες επιχειρηματικές αποφάσεις. Τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα επικοινωνίας τους με πηγές πληροφόρησης που τις αφορούν και μ' αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται

άμεση ενημέρωση και έγκαιρη λήψη πρωτοβουλιών ώστε να μπορέσουν να εναρμονιστούν με τις νέες τάσεις της αγοράς και να αξιοποιήσουν προς όφελός τους τις εκάστοτε συγκυρίες.

3.4 Σύνδεση CRM με τεχνολογία



Το CRM έχει γίνει μία πρώτη προτεραιότητα για επιχειρήσεις που αναζητούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σημερινή ταραχώδη οικονομία. Ωστόσο, επικρατεί σύγχυση σχετικά με το τι είναι το CRM, πώς γίνεται να υλοποιηθεί καλύτερα, ή ακόμα τι ρόλο θα μπορούσε να διαδραματίσει στην βελτίωση της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Ακόμη χειρότερα, ακόμα και μετά την επένδυση εκατοντάδων χιλιάδων, αν όχι εκατομμυρίων, ευρώ σε συστήματα CRM, οι

περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να καταλάβουν καλύτερα τους πελάτες τους από ότι ήταν πριν το σύστημα εγκατασταθεί. Το CRM από μόνο του δεν είναι τεχνολογία, αλλά μία διεργασία για την συγκέντρωση και διαχείριση της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες και την αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση. Το CRM εφαρμόστηκε από τις επιχειρήσεις πολύ πριν η τεχνολογία CRM εφευρεθεί.

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

3.4.1 Βελτιστοποίηση μέσω νέων τεχνολογιών

Στο νέο επιχειρηματικό τοπίο, οι βασικές λειτουργικές δομές των εταιριών οφείλουν να προσαρμοστούν και να εξοπλιστούν κατάλληλα, ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά και να υποστηρίζουν την επιχείρηση του σήμερα. Οι εσωτερικές διαδικασίες του κάθε οργανισμού μπορούν να βοηθηθούν και να βελτιστοποιηθούν με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και αφού πρώτα προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις κάθε τμήματος, έστω και αν αυτό αποτελείται από ένα άτομο.

Πολλά στελέχη διατείνονται ότι είναι ολοκληρωμένοι, σύγχρονοι μάνατζερ, έχοντας αποκτήσει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, τις κατάλληλες εμπειρίες, την απαραίτητη

επιβλητική προσωπικότητα, τις ανάλογες αμοιβές και τις -επίσης απαραίτητες- ηλεκτρονικές συσκευές, που αποσκοπούν στην εμπράγματη απόδειξη της θέσης που κατέχουν. Αν οι τεχνολογικές γνώσεις ενός διευθυντικού στελέχους εξαντλούνται εκεί, τότε η τεχνολογία χρησιμεύει σαν αξεσουάρ παρά σαν εργαλείο. Τότε ο μάνατζερ μάλλον δίνει βαρύτητα στην επιφανειακή επιβεβαίωση του τίτλου του, παρά στην ουσιαστική του απόδοση στην αντίστοιχη θέση. Γιατί οι Νέες Τεχνολογίες μπορούν κυριολεκτικά να μεταμορφώσουν μια επιχείρηση ως προς τη δομή και τη λειτουργία της και να τη μετατρέψουν σε έναν εύρωστο, αποδοτικό σύγχρονο οργανισμό διαρκούς λειτουργίας, αποδεικνύοντας έτσι ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη που εμπνεύστηκαν και υλοποίησαν αυτές τις αλλαγές διαθέτουν τα προσόντα που απαιτεί η θέση που κατέχουν. Στις κύριες αρμοδιότητες της εταιρικής ηγεσίας ανήκει και η πληροφόρηση για τα γενικά μεγέθη και τις κατευθύνσεις της επιχείρησης. Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP (Enterprise Resource Planning, Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού), με τις ισχυρές δυνατότητες άμεσης και αξιόπιστης πληροφόρησης, λειτουργεί ως παράγοντας υποστήριξης κρίσιμων αποφάσεων. Η γνώση του κύκλου εργασιών, των επιδόσεων ανά τμήμα, της διαθεσιμότητας, της κερδοφορίας και άλλων συγκεντρωτικών οικονομικών/λογιστικών μεγεθών, δίνει στον κάθε διευθυντή τη δυνατότητα να στρέφει τις προτεραιότητες της ομάδας του, συγκεκριμένου τμήματος ή της εταιρίας ολόκληρης στις πλέον αποδοτικές λειτουργίες και να τον φέρνει συνεχώς πιο κοντά στην επίτευξη των αντίστοιχων στόχων.

Το CRM (Customer Relationship Management, Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) προσφέρει συνολική πληροφόρηση για τους πελάτες της εταιρίας, τους διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας και την αξία της συνεργασίας με καθέναν από αυτούς. Κατά συνέπεια, αποτελεί εργαλείο συνεχούς αξιολόγησης του τρόπου αντιμετώπισής τους και της βαρύτητας που η ηγεσία οφείλει να δίνει στον καθένα ξεχωριστά. Οι πολυάσχολοι διευθυντές μπορούν να παραμένουν δραστήριοι ακόμη και εκτός εταιρίας. Το Internet τους προσφέρει τη δυνατότητα να παραμένουν συνδεδεμένοι με την εταιρία, να χρησιμοποιούν το email τους, να βλέπουν τις ανακοινώσεις της επιχείρησης, και -τηρουμένων των απαραίτητων μέτρων ασφαλείας - να έχουν πρόσβαση στα κρίσιμα εταιρικά δεδομένα. Με άλλα λόγια, να συνεχίζουν απρόσκοπτα την εργασία τους, όπου και αν βρίσκονται. Για περισσότερη αμεσότητα και συνεχή διαθεσιμότητα επικοινωνίας αν και με κάπως υψηλότερο κόστος- ο σύγχρονος μάνατζερ έχει στη διάθεσή του συνδέσεις πρωτοκόλλου GSM και εύρους GPRS. Προσωπικά μηνύματα, εταιρικά δεδομένα ενημερωμένα με τις εξελίξεις της τελευταίας στιγμής βρίσκονται στη διάθεσή του πάντα και παντού, παρέχοντας του τη μεγαλύτερη ισχύ που ένα διευθυντικό στέλεχος ελπίζει να έχει: τη γνώση.

3.4.2 CRM και ERP



Τα Συστήματα Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων – ERP, είναι τα πιο πρόσφατα από μία σειρά πληροφοριακών συστημάτων που έχουν επινοηθεί από το τέλος της δεκαετίας του 1940, προκειμένου να χειριστούν τη ροή της πληροφορίας που γίνεται παράλληλα με τη ροή των αγαθών, από πρώτες ύλες έως τελικά προϊόντα. Από το 1950 έως το 1980 μεγάλη προσπάθεια έγινε στην βελτιστοποίηση της

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

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

3.4.3 Σύγχρονη Λειτουργία της Επιχείρησης

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

Ηλεκτρονική προμήθεια (E – procurement) Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών αγοράς με τον καθορισμό της ποσότητας, την

ανταγωνιστική προσφορά και την απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Βοηθά τους υπεύθυνους για τις προμήθειες εργαζόμενους να διαχειριστούν τους προμηθευτές και να αλληλεπιδράσουν μαζί τους χρησιμοποιώντας στοιχεία όπως καταλόγους, δημοπρασίες, αιτήσεις για προτάσεις και τιμές.

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

Επιχειρησιακή νοημοσύνη (Business intelligence) Οργανώνει αρχικά ασυσχέτιστα δεδομένα έτσι ώστε να μπορούν να αναλυθούν με ένα τρόπο που να παρέχει καινούργιες οπτικές στις υπάρχουσες λειτουργίες και να ρίχνει φως σε καινούργιες επιχειρησιακές ευκαιρίες. Ο απώτερος στόχος είναι να βοηθηθούν οι διευθυντές στην λήψη πιο σωστών (βασισμένων σε εγκυρότερη πληροφορία) και δημιουργικών αποφάσεων.

Αυτοματοποίηση της διαδικασίας πωλήσεων (Sales Force Automation) Αυξάνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις, αυτοματοποιώντας την διαδικασία της συλλογής, της εξασφάλισης ποιότητας και της οργάνωσης των προσδοκιών πωλήσεων.

Το λογισμικό που αναλαμβάνει αυτόν τον αυτοματισμό βοηθά στον χειρισμό καθημερινών καθηκόντων πωλήσεων όπως είναι η διαχείριση και σχεδιασμός των συναντήσεων (επαφών). Οι δυνατότητες αυτές είναι διαθέσιμες από τους περισσότερους ERP πωλητές και μερικές φορές ενσωματώνονται ως μέρος της εφαρμογής CRM.

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

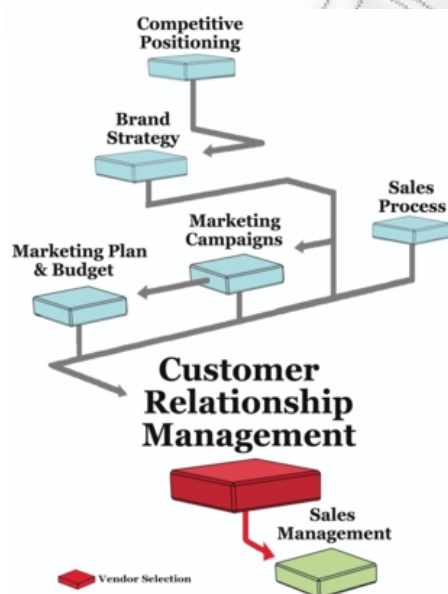
Η τεχνολογία δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να σχεδιάσει νέες διαδικασίες και λειτουργίες. Λειτουργίες που βελτιώνουν την επικοινωνία με τα σημεία παραγωγής πληροφοριών, επηρεάζουν σημαντικά τη ζωή της εταιρίας, ενισχύουν τη συνεργατικότητα με διακεκριμένους προμηθευτές και πελάτες, διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να κινείται άμεσα και να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

Τα Extranets συνδέουν την εταιρία με συγκεκριμένες κρατικές υπηρεσίες ή οργανώσεις στις οποίες συμμετέχει, ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη της είναι πάντοτε ενήμερα για τις σημαντικές αποφάσεις και, σε κάποιες περιπτώσεις, συμμετέχουν στη διαμόρφωσή τους. Η ίδια κατηγορία δικτύων διασυνδέει το τμήμα παραγγελιών της εταιρίας με τα συστήματα παραγωγής των προμηθευτών, παρέχοντας στη μεν εταιρία πρώτες ύλες τη χρονική περίοδο που τις χρειάζεται, στον δε προμηθευτή τη δυνατότητα καλύτερου προγραμματισμού της παραγωγής, ενώ οι διεπιχειρησιακές σχέσεις περνούν συνολικά σε ένα εντελώς διαφορετικό επίπεδο αποδοτικής συνεργασίας. Το Intranet αποτελεί τη μοναδική υποδομή που βελτιώνει την ανάπτυξη της συνεργατικότητας μέσα στην επιχείρηση και την ενημέρωση των στελεχών της και επιτρέπει τη στενότερη παρακολούθηση των καθημερινών διαδικασιών. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η αποστολή γραπτών μηνυμάτων (SMS) αποτελούν μεν τα όπλα του σύγχρονου marketing, αλλά ένα υψηλόβαθμο στέλεχος οφείλει να τα θεωρεί εργαλεία αμεσότερης επικοινωνίας των στελεχών μεταξύ τους αλλά και επικοινωνίας με τους πελάτες της εταιρίας.

3.5 Δυνατότητες που προσφέρει το CRM

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

3.5.1 Δυνατότητες που παρέχονται στις Πωλήσεις και στο Μάρκετινγκ



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

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ εξελίσσονται ταχύτατα και περνούν από το παραδοσιακό

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

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

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

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

- Αναλυτικές πληροφορίες για τις πωλήσεις (Sales Analytics). Χρήση προχωρημένων εργαλείων προκειμένου να μετρηθούν και να χειριστούν οι ενέργειες των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της πραγματικής κερδοφορίας του κάθε πελάτη.
- Διαχείριση επαφών (contact management). Οργάνωση καθημερινών χρονοδιαγραμμάτων, παρακολούθηση των επαφών με τους πελάτες
- Διαχείριση ευκαιριών (opportunity management). Ανίχνευση της προόδου κάθε έργου πωλήσεων, από την αρχή ως το τέλος. Χειρισμός στρατηγικών πωλήσεων, αναγνώριση των βασικών αναγκών του πελάτη, εκτίμηση όγκου πωλήσεων και ημερομηνιών παραγγελίας.
- Απομακρυσμένες πωλήσεις (telesales). Δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού τρόπου απομακρυσμένων πωλήσεων, εισερχόμενων και εξερχόμενων. Παροχή της πληροφορίας για την πώληση από τα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης έτσι ώστε το προσωπικό που κάνει αυτές τις πωλήσεις να έχει την απαραίτητη, ακριβή προσωπική πληροφορία των πελατών.
- Εξωτερικές πωλήσεις (field sales). Παροχή βασικής πληροφορίας στο προσωπικό πωλήσεων οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρησιμοποιώντας κινητές και ασύρματες συσκευές.
- Ηλεκτρονική πώληση (E-selling). Υλοποίηση μίας ενιαίας λύσης για ολόκληρο τον κύκλο των on-line πωλήσεων, την παραγγελία, την πληρωμή,

την υποστήριξη του πελάτη, συμπεριλαμβανομένου του ένα προς ένα (one to one) μάρκετινγκ.

- Τιμολόγηση και διάρθρωση πωλήσεων μέσω Internet. Να γίνει εύκολο για τους πελάτες και τους εργαζόμενους on-line και off-line να συγκρίνουν, διαρθρώσουν και να τιμολογήσουν τα προϊόντα.
- Χειρισμός παραγγελιών. Χειρισμός όλων των εγγράφων πωλήσεων, του ελέγχου του προϊόντος και των τάσεων τιμολόγησης, υπολογισμός φόρων και των περιθωρίων κέρδους.

Συνεπώς με το CRM μπορούν οι επαγγελματίες των πωλήσεων :

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

3.6 Marketing και πωλήσεις

Οι περισσότεροι έχουμε την εικόνα του παραδοσιακού μπακάλη της γειτονιάς, ακόμα κι αν τον έχουμε δει μόνο μέσα από ταινίες του παλιού ελληνικού κινηματογράφου. Αυτό

που είχε επιτύχει ο συνήθως συμπαθής καταστηματάρχης είναι η προσωπική επαφή με καθέναν από τους πελάτες του, η γνώση των αναγκών, των συνηθειών και των ιδιομορφιών τους και βέβαια, η ικανότητα να συνδυάζει τα εμπορεύματά του με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών του ώστε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Όσο κι αν φαίνεται περίεργο, αυτό που προσπαθούμε να επιτύχουμε με τις σύγχρονες τεχνικές και τα εργαλεία marketing και πωλήσεων είναι ακριβώς η σχέση που είχε ο παραδοσιακός μακάλης με τους πελάτες στη γειτονιά του. Χρησιμοποιούμε συστήματα για να αποθηκεύσουμε πληροφορίες για τους πελάτες μας, για τις οποίες ο μακάλης χρησιμοποιούσε τη μνήμη του.

Χρησιμοποιούμε συστήματα για να συνδυάζουμε τις πληροφορίες αυτές, προκειμένου να προσφέρουμε στους πελάτες μας αυτό που θέλουν, όπως ακριβώς έκανε ο μακάλης όταν έφερνε ένα καινούριο βαρέλι φέτα, γνωρίζοντας ότι οι πελάτες του θα την αγοράσουν. Και βέβαια, επειδή η πελατεία αλλά και οι στόχοι μας είναι σημαντικά υψηλότεροι, αντικαταστήσαμε τις σημειώσεις στο "μακαλοτέφτερο" με σύγχρονα συστήματα ERP, που είναι σε θέση να μας ενημερώσουν ανά πάσα στιγμή ποιος αγόρασε και ποιος πλήρωσε τι.

3.7 Ορισμός μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη



Το μάρκετινγκ που έχει ως βάση τον πελάτη (relationship marketing) είναι μία διεργασία επικοινωνίας. Σχετίζεται με την διενέργεια διαλόγου με τους πελάτες (πιθανούς και υφιστάμενους), την εξακρίβωση των επιθυμιών τους και την εύρεση του καλύτερου τρόπου εξυπηρέτησής τους. Ο οργανισμός επιχείρηση επικοινωνεί με τους πελάτες συνεχώς, μοιράζεται μαζί τους τις σκέψεις του (προγράμματα, ιδέες, νέα προϊόντα-

υπηρεσίες), αναπτύσσει εμπιστοσύνη και αναζητά ευκαιρίες για αμοιβαία οφέλη. Ο οργανισμός-επιχείρηση αυτοπροσδιορίζεται ως συνεργάτης που επιδιώκει την επίλυση των προβλημάτων του πελάτη.

3.7.1 Η μετάβαση από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη



Στην σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, οι παραδοσιακές έννοιες της προβολής (promotion) δεν είναι αποτελεσματικές. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, παρά τις τεράστιες επενδύσεις που είχαν πραγματοποιήσει στα τμήματα και στις δραστηριότητες

μάρκετινγκ γενικότερα, διαπίστωσαν, ή διαπιστώνουν όλο και πιο συχνά, ότι τελικά δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Από την άλλημεριά το μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη (relationship marketing), το οποίο υλοποιείται μέσα από τα CRM συστήματα ακούγεται ως μια νέα θεραπεία ή ένα νέο φάρμακο που ήλθε να βοηθήσει τις εταιρείες σε όλα αυτά τα οποία το παραδοσιακό μάρκετινγκ δεν τα κατάφερνε. Ωστόσο δεν είναι ο αντικαταστάτης του μάρκετινγκ, παρά μια προσπάθεια διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ.

3.7.2 Διαφορές παραδοσιακού μάρκετινγκ με το μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές του παραδοσιακού με το σχεσιακό μάρκετινγκ.

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

Πίνακας 4 : Διαφορές παραδοσιακού με σχεσιακό μάρκετινγκ

* Ως σχεσιακό μάρκετινγκ ορίζεται το μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη.

3.7.3 «Ένα προς ένα» μάρκετινγκ

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

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

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

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

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

3.8 Δυνατότητες που παρέχονται στην Εξυπηρέτηση Πελατών (service)

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

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

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

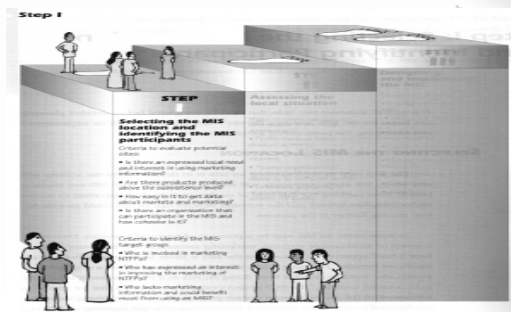
- Χειρισμός της όλης λειτουργίας εξυπηρέτησης πιο αποτελεσματικά, συμπεριλαμβανομένης της πρόβλεψης και του σχεδιασμού, των αποθεμάτων, των επιστροφών κτλ. Χρήση κρίσιμης πληροφορίας για τον πελάτη χρησιμοποιώντας ασύρματες συσκευές.
- Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση (E-service). Δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες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

Συνεπώς επιτυγχάνονται:

Αυξημένα έσοδα. Βελτιώνει την δυνατότητα up-selling και cross-selling μέσω λεπτομερέστερων προφίλ των πελατών και πληροφόρησης εξυπηρέτησης, που υπάρχει ως αποτέλεσμα του κτισίματος μίας βελτιωμένης βάσης δεδομένων η οποία μπορεί να ανιχνευθεί για ανεύρεση ευκαιριών.

Χαμηλότερο κόστος. Επιτρέπει στους υπαλλήλους να λύσουν προβλήματα την πρώτη φορά που παρουσιάζονται αυτά χωρίς να απαιτούνται επιπλέον επισκέψεις ή κλήσεις.

3.9 Δημιουργία Marketing Information System



Οι πωλήσεις έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και λαμβάνουν σε πραγματικό χρόνο τα μηνύματά του, θετικά και αρνητικά. Το marketing, όμως, πρέπει να διαμορφώσει μια στρατηγική για το σύνολο των πελατών της εταιρίας, η οποία θα πρέπει να είναι κατάλληλη για όλους αλλά και για τον καθένα ξεχωριστά. Προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική marketing, απαιτούνται στοιχεία από

διάφορους τομείς, όπως:

- Η αγορά
- Ο ανταγωνισμός
- Οι προμηθευτές
- Οι πελάτες
- Η παραγωγική δυνατότητα της εταιρίας
- Οι δυνατότητες του τμήματος πωλήσεων
- Οι προωθητικές δυνατότητες

Τα στοιχεία αυτά συνήθως δεν βρίσκονται συγκεντρωμένα κάπου, και μάλιστα ορισμένα από αυτά δεν βρίσκονται καν μέσα στην εταιρία. Το τμήμα marketing, λοιπόν, οφείλει να οργανώσει τον τρόπο με τον οποίο θα συλλέξει τα στοιχεία αυτά, είτε βρίσκονται μέσα στην εταιρία είτε πρέπει να τα προμηθευτεί απ' έξω (λ.χ. με τη διενέργεια έρευνας). Η όλη δομή που παρέχει πληροφόρηση στο τμήμα marketing καλείται Marketing

Information System(MIS) και αποτελεί συνδυασμό ενός συνόλου πληροφοριακών συστημάτων μέσα στην εταιρία.

3.10 Εξωτερική Ανάλυση

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σ' αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή είναι αρκετή. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερις υποομάδες.

▪ Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Παράδειγμα :

Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λπ.) είναι, σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα. π.χ. με βάση τις θερμίδες, τη γεύση, τη τιμή, τη δροσιά την ευκολία κλπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

▪ Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν
- το πόσο υγιείς είναι
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους. Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

▪ Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες . Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει :

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

▪ Ανάλυση Περιβάλλοντος

Με τον όρο περιβάλλον εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτό το τομέα υπάρχει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά ή την υποαγορά μας. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία

3.11 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και Μάρκετινγκ



Η αυτοματοποίηση τέτοιων μεθόδων είναι μία λειτουργία του CRM, αλλά δεν είναι και ο μόνος λόγος για τον οποίο μία επιχείρηση προμηθεύεται με το λογισμικό. Το CRM, είναι σε μεγάλο βαθμό, αν όχι αποκλειστικά, συνυφασμένο με τις πολιτικές marketing της κάθε εταιρείας μία εκ των οποίων είναι και οι καμπάνιες προσφορών. Άλλες τακτικές που

υιοθετούν οι επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στο CRM είναι οι ακόλουθες (Dyche Jill, 2002):

- Σταυροειδείς πωλήσεις – Ενισχυτικές πωλήσεις (Cross-Selling, Up-Selling)
- Διατήρηση πελατών (Customer Retention)
- Κερδοφορία πελατών (Customer Profitability and Value Modeling)

- Βελτιστοποίηση καναλιών διανομής (Channel Optimization)
- Πρόβλεψη συμπεριφοράς καταναλωτών (Behavior Prediction)

Αντικειμενικός στόχος όλων αυτών των πολιτικών, είναι η δημιουργία μίας διευρυμένης βάσης πιστών πελατών (μέσω της αύξησης εμπιστοσύνης), και ακολούθως η επέκταση της βάσης αυτής με την ταυτόχρονη αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

3.11.1 Σταυροειδείς Πωλήσεις – Ενισχυτικές Πωλήσεις (CROSSSELLING, UP SELLING)

Σταυροειδής πώληση (cross-selling) είναι η διαδικασία της πώλησης ενός προϊόντος ή μία υπηρεσίας, σαν αποτέλεσμα μίας άλλης πώλησης διαφορετικού προϊόντος. Η περίπτωση της νέας μητέρας που ψωνίζει ρούχα για τον εαυτό της, από κατάσταση βρεφικών ειδών, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα. Οι σταυροειδείς πωλήσεις είναι ένας πολύ απλός και συνηθισμένος τρόπος να αυξήσει την κερδοφορία της μία επιχείρηση, γιατί χρησιμοποιεί έναν υπάρχων πελάτη για να πωλήσει ένα επιπλέον προϊόν – υπηρεσία και κοστίζει και πολύ λιγότερο από το να προσελκύσει ένα νέο πελάτη.

Ενισχυτική (up-selling) είναι η πώληση εκείνη όπου δίνεται κίνητρο στους πελάτες μίας επιχείρησης να αγοράσουν μεγαλύτερες ποσότητες ενός προϊόντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της πρακτικής είναι οι οικονομικές συσκευασίες των απορρυπαντικών. Ο πελάτης δελεάζεται με την έννοια της οικονομικής συσκευασίας και προβαίνει έτσι σε αγορές αυτής της μορφής.

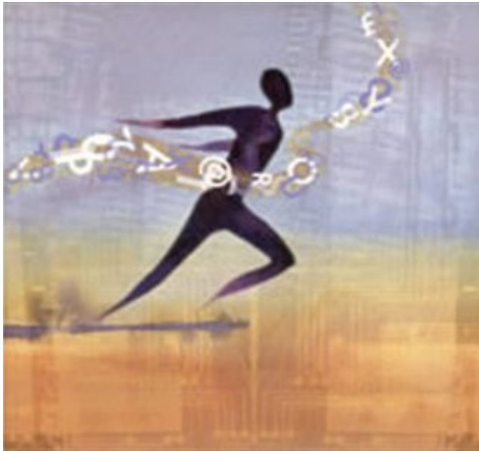
Η μέθοδος του cross-selling και up-selling είναι απλή και αποτελεσματική. Ωστόσο η επιλογή των προϊόντων / υπηρεσιών πάνω στα οποία θα στηριχθεί αυτή η διαδικασία πώλησης δεν είναι εξίσου απλή υπόθεση για τις επιχειρήσεις.

Πρέπει να επιλεχθούν τα προϊόντα εκείνα των οποίων η αύξηση στις πωλήσεις τους, θα επιφέρει παράλληλη αύξηση των εσόδων από τους συγκεκριμένους πελάτες που προβαίνουν στην απορρόφηση των. Η σωστή εφαρμογή των προηγούμενων μεθόδων, συνεπάγεται την πώληση των σωστών προϊόντων – υπηρεσιών, στα σωστά άτομα. Παράλληλα σημαίνει, ότι το cross selling και το up selling δεν είναι η κατάλληλη πολιτική πώλησης για όλους τους πελάτες. Για παράδειγμα οι πελάτες που χρησιμοποιούν πιστωτική κάρτα για τις συναλλαγές τους είναι φειδωλοί στις μεθοδεύσεις αυτές.

Συμπερασματικά, οι σταυροειδείς και ενισχυτικές πωλήσεις, με κατάλληλους χειρισμούς, μπορούν να φέρουν πολλαπλά οφέλη σε μία επιχείρηση, ή αντίθετα μπορούν να προκαλέσουν και αστοχίες. Η αυτοματοποιημένη τεχνολογία του CRM marketing, σε αυτήν ακριβώς την διάσταση, αποτελεί πολύτιμο και σίγουρο οδηγό της σωστής εφαρμογής των εν λόγω πολιτικών.

3.11.2 Διατήρηση Πελατών (CUSTOMER RETENTION)

Ο Frederick Reicheld, αναφερόμενος στους οργανισμούς των Ηνωμένων Πολιτειών, ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις χάνουν το πενήντα τοις εκατό (50%) των πελατών τους ανά πενταετία. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται ακόμα περισσότερο στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα στο τραπεζικό κλάδο και τις τηλεπικοινωνίες.



Ο εντοπισμός των πελατών που κατέληξαν σε ανταγωνιστικές εταιρείες, καθώς και η κατανόηση των λόγων που οδήγησαν τους πελάτες σε μία τέτοια κίνηση δεν είναι απλή υπόθεση. Ακόμα πιο δύσκολο είναι αναμφισβήτητα, να εντοπίσεις τους λόγους που οδηγούν μία εταιρεία στην απώλεια πελατών και να σχεδιάσεις εκ νέου μία πολιτική η οποία θα ενθαρρύνει τους πελάτες της ίδιας εταιρείας να παραμείνουν πιστοί. Η παραπάνω παραδοχή, επιβεβαιώνει το κανόνα που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ότι η διατήρηση της υπάρχουσας πελατειακής βάσης μίας επιχείρησης, είναι πολύ πιο αποτελεσματική

από την διεύρυνσή της. Τα οφέλη είναι κυρίως οικονομικά αλλά και λειτουργικά (Reicheld Frederick, 1996).

Η μείωση των απωλειών στη πελατειακή βάση, μπορεί να γίνει μόνο με την καταγραφή και ανάλυση συμπεριφοράς των πελατών που «εγκατέλειψαν» την επιχείρηση. Την ανάλυση της συμπεριφοράς των συγκεκριμένων πελατών, ακολουθεί η σύγκριση με τους υπάρχοντες πελάτες, έτσι ώστε να καταγραφεί η τάση. Πιο απλά όταν εντοπιστούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά των πελατών που έφυγαν, αυτά ομαδοποιούνται και στη συνέχεια συσχετίζονται με αυτά των υπάρχοντων πελατών. Οι ενδεχόμενες ομοιότητες δείχνουν ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες είναι ασταθείς και έχουν την τάση να φύγουν.

Οι εταιρείες πλέον, με την βοήθεια του CRM, χρησιμοποιούν εξεζητημένες μεθόδους συμπεριφοριστικής πρόβλεψης των καταναλωτών, για να ελαχιστοποιήσουν τους πελάτες που έχουν τάσεις φυγής. Στο σημείο αυτό όμως προκύπτει και ένα νέο πρόβλημα που δεν είναι άλλο από τον τρόπο αξιοποίησης αυτών των προηγμένων μοντέλων. Ακόμα και αν εντοπιστούν οι πελάτες εκείνοι που έχουν τάσεις φυγής, με ποιό τρόπο μπορεί μία εταιρεία να τους κρατήσει; Οι δωρεές και οι υπερπροσφορές δεν είναι πάντα η πιο αποτελεσματική μέθοδος. Οι εταιρείες προσανατολίζονται πλέον, παράλληλα με την άσκηση πίεσης στους «δύσκολους» πελάτες, στην προσπάθεια να ανεβάσουν τα έσοδά τους από τους πιστούς πελάτες χαμηλής αξίας.

3.11.3 Πρόβλεψη Συμπεριφοράς Καταναλωτών (BEHAVIOR PREDICTION)

Η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των καταναλωτών, βοηθά τα τμήματα marketing, να προσδιορίσουν τις προθέσεις των καταναλωτών για το μέλλον. Η εξόρυξη γνώσης από

μεγάλες βάσεις δεδομένων και η χρησιμοποίηση πολύπλοκης μοντελοποίησης, είναι βασικά εργαλεία πρόγνωσης των διαθέσεων του πελάτη (Berry, Linoff, 2000). Μερικές από τις αναλύσεις που γίνονται είναι οι ακόλουθες:

- Προτίμηση προϊόντων, (ποια προϊόντα έχει την τάση να αγοράζει ο καταναλωτής)
- Επόμενη αγορά, (η επόμενη αγορά του καταναλωτή, τι προϊόντα θα περιλαμβάνει)
- «Το καλάθι του καταναλωτή», (αφορά σε συνδυασμούς προϊόντων που κάνει ο καταναλωτής, π.χ στο super market)
- Ελαστικότητα στις τιμές και δυνατότητες τιμολόγησης, (προσδιορισμός της ιδανικής τιμής κάποιου προϊόντος για ένα πελάτη ή μία κατηγορία πελατών).

Κατανοώντας (σύμφωνα με τις αναλύσεις πρόβλεψης που κάνουν), την συμπεριφορά των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν σωρεία αποφάσεων βασισμένες στην γνώση αυτή, που περιλαμβάνουν:

- Προσφορές και απαλλαγές στους πελάτες που έχουν «τάσεις φυγής»
- Αποτελεσματικές καμπάνιες προσφορών σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών και για συγκεκριμένα προϊόντα,
- Πιο αποτελεσματική εφαρμογή σταυροειδών πωλήσεων
- Σωστή τιμολόγηση προϊόντων που αποφέρει αυξημένη κερδοφορία στην επιχείρηση και παράλληλα είναι συμφέρουσα για τον καταναλωτή.

Το κλειδί για την σωστή εφαρμογή των παραπάνω είναι ο εντοπισμός των πελατών που είναι πιο κερδοφόροι για την επιχείρηση (Dyche Jill, 2002).

3.11.4 Κερδοφορία Πελατών (CUSTOMER PROFITABILITY AND VALUE MODELING)

Ο υπολογισμός της κερδοφορίας συγκεκριμένων πελατών είναι μία διαδικασία αρκετά σύνθετη, σε βαθμό τέτοιο ώστε να αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις να τον αποφεύγουν. Ωστόσο η αξία που έχει αυτή η μεταβλητή για το marketing των εταιρειών είναι πολύ σημαντική.

Η λογική που καθιστά πιο κερδοφόρο τον πελάτη που φέρνει σε μια επιχείρηση πιο πολλά έσοδα από κάποιον άλλο, είναι λανθασμένη. Σε πολλές περιπτώσεις ένας πελάτης χαμηλής κατανάλωσης είναι πιο κερδοφόρος. Ας υποθέσουμε ότι ο Α είναι πελάτης υψηλής κατανάλωσης και ο Β πελάτης χαμηλής κατανάλωσης. Ο Α επισκέπτεται το κατάστημα μόνο κατά την περίοδο των εκπτώσεων και αγοράζει μεγάλες ποσότητες προϊόντων. Όταν επισκέπτεται το κατάστημα σε περίοδο εκτός εκπτώσεων, αγοράζει μόνο προϊόντα που βρίσκονται σε προσφορά. Από την άλλη μεριά οι επισκέψεις του Β είναι πιο σπάνιες και οι αγορές που κάνει λιγότερες. Δεν ψωνίζει όμως μόνο σε περίοδο εκπτώσεων. Αυτή η περίπτωση λοιπόν, παρουσιάζει έναν πελάτη που φέρνει πολλά έσοδα στην επιχείρηση αλλά δεν είναι κερδοφόρος (ο Α), και έναν πελάτη που δεν φέρνει πολλά έσοδα, αλλά έχει αυξημένη κερδοφορία (Dyche Jill, 2002).

Ο προσδιορισμός των παραμέτρων εκείνων που συνθέτουν την εικόνα κερδοφορίας του κάθε πελάτη, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ένας δείκτης κερδοφορίας που χρησιμοποιείται ευρέως είναι ο κύκλος ζωής της κερδοφορίας, LTV (Lifetime Value), και υπολογίζεται συσχετίζοντας τα έσοδα, που φέρνει στην επιχείρηση ένας πελάτης, με την σχέση συναλλαγής που έχει με την επιχείρηση. Αυτές οι δύο παράμετροι σταθμίζονται με τα μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των πελατών και έτσι προκύπτει ο δείκτης.

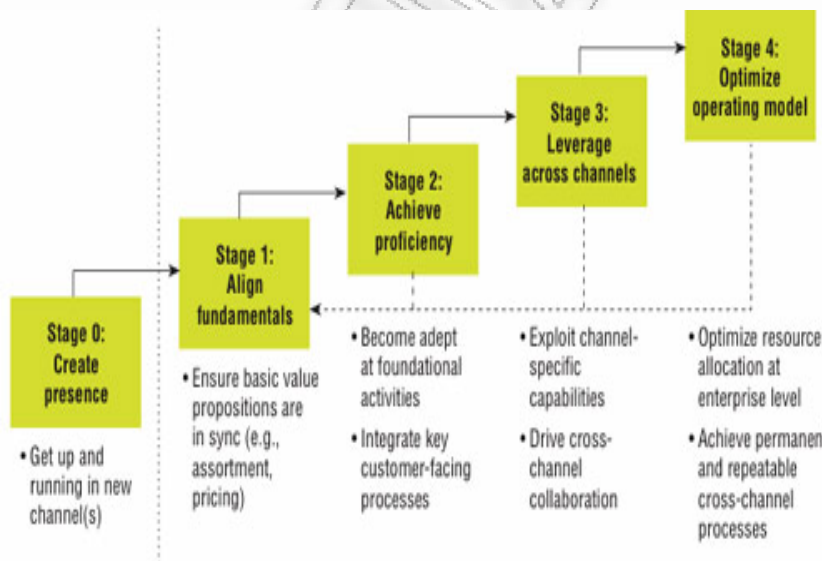
Ένας άλλος δείκτης ευρείας χρήσης είναι η μέση κατανάλωση ανά χρήση, ARPU (Average Revenue Per Usage). Αυτός ο δείκτης είναι πολύ πιο απλός από τον LTV, αφού υπολογίζεται πιο εύκολα, για αυτό είναι και ευρείας χρήσης.

3.11.5 Βελτιστοποίηση Καναλιών Διανομής (CHANNEL OPTIMIZATION)



Στόχος της αυτοματοποίησης του marketing μέσω του CRM, είναι η αποστολή του κατάλληλου μηνύματος στον κατάλληλο πελάτη, την κατάλληλη χρονική στιγμή και μέσω του κατάλληλου καναλιού. Για παράδειγμα ένας πελάτης που κάνει συχνή χρήση των υπηρεσιών του Internet Banking μίας τράπεζας, προτιμάει να ενημερωθεί για κάποια

προσφορά της τράπεζας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Αντίθετα για έναν πελάτη που αρέσκεται να εκτελεί τις συναλλαγές του στο υποκατάστημα της γειτονιάς του, είναι προτιμότερο να ενημερωθεί για την προσφορά που θέλει να του κάνει η τράπεζα, από τον αρμόδιο υπάλληλο.



Στην περίπτωση του τραπεζικού τομέα, τα κανάλια διανομής είναι πολλαπλά (υποκατάστημα, Internet, ATM, τηλεφωνικό κέντρο, ταχυδρομείο), οπότε η χρήση του κατάλληλου καναλιού για κάθε ξεχωριστή περίπτωση πελάτη, είναι μάλλον απλή υπόθεση. Στην πραγματικότητα, η επιλογή του καναλιού

μέσω του οποίου θα επικοινωνήσει ο πελάτης με την επιχείρηση, είναι το ένα κομμάτι

μόνο του προβλήματος. Το άλλο, και ίσως το πιο κρίσιμο, είναι η απόφαση του τρόπου και της χρονικής στιγμής που πρέπει να γίνει αυτή η επικοινωνία. Το γεγονός ότι ένας πελάτης της τράπεζας πηγαίνει συχνά στο υποκατάστημα, δε σημαίνει πως δεν προτιμάει να του αποσταλεί η προσφορά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για να επιλέξει ο ίδιος τη χρονική στιγμή που θα ενημερωθεί. Το CRM, βοηθά στην βελτιστοποίηση της λειτουργίας των καναλιών διανομής των επιχειρήσεων, με τη χρήση των μέσων που αναλύθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο (Dyche Jill, 2002).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

- 📖 The Service Profit Chain, James L. Heskett, W. Earl Sasser, JR. Leonard Schlesinger, The Free Press, 1997
- 📖 Harvard Management Update, 2000, “A crash course in customer relationship management”
- 📖 John G. Freeland, “The ultimate CRM Handbook”, McGraw-Hill, σελ. 181-188, 292-312.
- 📖 <http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html>, “What is CRM?” Steward Deck, 3/11/2003
- 📖 Karen Bolton, Jeffery Steffens, “Analytical CRM”, eLoyalty, 25/2/2004
- 📖 http://www.crmxchange.com/whitepapers/pdf/egain_customercenteredservice.pdf
- 📖 Gubman, E.L., 1998, “The talent solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results”, Mc Graw-Hill, New York
- 📖 Ένθετο Περιοδικού RAM, Νοέμβριος 2006, ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, «CRM, Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών»
- 📖 Meta Group Inc, Stamford, Conn., Computerworld Research
- 📖 Barry Briggs (chief technology officer and vice president of engineering at WheelHouse Corp., chief architect and lead developer of Lotus 1-23™), Why integration will make or break your CRM plans, Establishing interaction policies, May 17, 2002
- 📖 Kotler, P., 1997, “Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 📖 Adrian Mello, Tech Update's e-business columnist, Six mistakes that will sink your CRM, March 18, 2002
- 📖 Office of Management and Budget, USA, E-government Strategy
- 📖 Darrell M. West, Brown University, Assessing E-Government: The Internet, Democracy, and Service Delivery by State and Federal Governments, September 2000
- 📖 Gartner Group (www.gartner.com), January 2, 2002, “What is happening to CRM?”

- 📖 Gartner-SoundView CRM survey, “2002 CRM Survey Points to Solid Demand and Modest Growth”, 24 May 2002
- 📖 Mc Kim, B., Hughes, A., 2000, “How to measure CRM success”, Target Marketing, pp. 138-149.
- 📖 Frederick F. Reichheld, Earl Sasser Jr, “Zero defects: Quality Comes to Services”, Harvard Business Review, September-October 1990
- 📖 A.T. Kearney, The Customer Satisfaction Audit, Strategic Directions Publishers, Ltd, 1994
- 📖 Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr., Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November-December 1995
- 📖 Nykamp Consulting Group, www.nycamp.com, Customer Lifetime Value
- 📖 Qube co., www.qube.co.uk, Predicting and Using Customer Lifetime Value to Improve Profitability, Qube Consulting Limited
- 📖 Γρηγόρης Π. Χονδροκούκης, «Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων», Πειραιάς 2004
- 📖 Cannie,J.K. and D.Chapman: Keep Customers for Life, American Management Association, 1991.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ CRM & DATA MINING

4.1 Εισαγωγή



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

4.2 Συστατικά του CRM

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM διακρίνονται σε τρία μέρη:

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

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

4.2.1 Λειτουργικό CRM

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

- Υποστηρίζει νέα επίπεδα αλληλεπίδρασης με μεγαλύτερη άνεση μέσω μίας ποικιλίας από κανάλια, όπως το τηλέφωνο, fax, e-mail, chat και κινητές συσκευές.
- Συγχρονίζει και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με συνέπεια μέσω όλων των καναλιών.
- Διευκολύνει την εργασία στην επιχείρηση.

4.2.2 Αναλυτικό CRM

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

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

4.2.3 Συνεργατικό CRM

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

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

4.3 Σύγκριση – Σχέση Αναλυτικού με Λειτουργικό CRM

Η εταιρεία του αύριο:

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

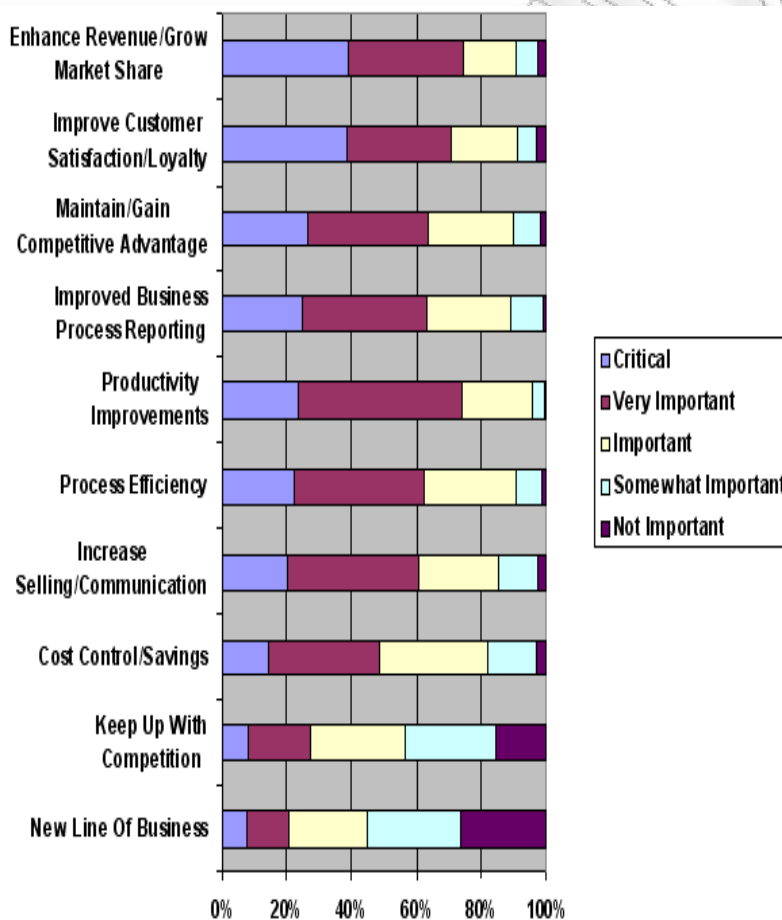
Αυτές είναι οι καινούργιες αλήθειες που ισχύουν για την επιχείρηση του 21ου αιώνα. Μία επιχείρηση μπορεί να απαντήσει σε αυτές τις προκλήσεις με δύο τρόπους:

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

Αυτοί που θα ακολουθήσουν την πρώτη στρατηγική πιθανότατα θα διαπιστώσουν ότι η βάση των πελατών τους θα απομακρυνθεί και όχι το πρόβλημα. Οι οργανισμοί με μία θετική προληπτική προσέγγιση θα απολαμβάνουν μακροβιότερες και πιο επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες.

Αυτό εξηγεί το γεγονός ότι τα επόμενα χρόνια, 45% των επιχειρήσεων αναμένεται να προσανατολιστούν γύρω από τον πελάτη σε σύγκριση με το μόλις 18% των επιχειρήσεων που είναι την τρέχουσα περίοδο πελατοκεντρικές (customer-centric) σύμφωνα με έρευνα της KPMG Consulting.

Η υλοποίηση αυτής της αλλαγής στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται μέσω της υλοποίησης συστημάτων λειτουργικού CRM. Η δυνατότητα που προσφέρουν για την εξαγωγή πληροφοριών όσον αφορά τον πελάτη και για τη διοχέτευση των πληροφοριών αυτών σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη (κέντρο κλήσης, διαδίκτυο, προσωπικές πωλήσεις) έχει ως αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται μία συνεπής μεταχείριση του κάθε πελάτη. Αντί να συσσωρεύεται πληροφορία σχετική με τον κάθε πελάτη στο κέντρο του κάθε οργανισμού, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κερδίζεται με τη διανομή της πληροφορίας σε όλα τα σημεία της επιχείρησης.



Ωστόσο το πραγματικό CRM δεν είναι απλά ένα ζήτημα σύνδεσης των διαφόρων σημείων της επιχείρησης με ένα κοινό σύστημα άσκησης διαφημιστικών εκστρατειών. Το πραγματικό CRM σχετίζεται με το ποιο είναι οι πελάτες που η επιχείρηση επιθυμεί να έχει σχέση μαζί τους, ποιες είναι οι ανάγκες τους, και πως αυτοί οι πελάτες επιθυμούν να έχουν σχέση με την επιχείρηση. Η δημιουργία προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών στη συνέχεια θα καθοδηγηθούν από αυτήν τη γνώση που θα έχει η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν και θα

ευημερούν τις επόμενες δεκαετίες θα είναι εκείνες που θα ανταποκριθούν στην πρόκληση του να είναι πραγματικά πελατοκεντρικές μέσω της συνεχούς γνώσης των

πελατών τους. Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης είναι τα συστήματα αναλυτικού CRM τα οποία τροφοδοτούν τους μηχανισμούς του λειτουργικού CRM που είναι ήδη εγκατεστημένοι.

Τα συστήματα λειτουργικού CRM έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να εξασφαλίσουν μία τυπική ποιότητα εξυπηρέτησης και συνέπεια στην μεταχείριση των πελατών. Ωστόσο χωρίς να υλοποιηθούν συστήματα αναλυτικού CRM δεν θα υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εφαρμογή μίας τυποποιημένης διεργασίας προς όλους τους πελάτες ανεξάρτητα από την αξία και τις προτιμήσεις τους, έχει τον κίνδυνο της δημιουργίας μεγαλύτερης ενόχλησης παρά ικανοποίησης. Μία εταιρεία που εμφανίζεται «τυφλή» στις ανάγκες των πελατών της δεν θα κτίσει ποτέ ισχυρές σχέσεις, ανεξάρτητα της προσοχής με την οποία χειρίζεται την κάθε επαφή. Αυτό γίνεται ορατό σε σημεία με πολλές επαφές, όπως είναι το κέντρο κλήσης (call center). Αν ένας οργανισμός έχει οριστεί ως πελατοκεντρικός, όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί και δεν εξυπηρετείται ανάλογα με τις επιθυμίες του, η εμπειρία του θα είναι αρνητική. Για να το αποφύγουμε αυτό πρέπει όχι μόνο να έχουμε δεδομένα διαθέσιμα στο σημείο επαφής, αλλά και να υπάρχει η δυνατότητα να λαμβάνουμε στρατηγικές αποφάσεις στο σημείο επαφής με τον πελάτη.

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

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

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

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

4.4 Το ολιστικό μοντέλο CRM

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



Σχήμα 3 : Το ολιστικό μοντέλο CRM

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

Τα λειτουργικά συστήματα τότε διαχειρίζονται τις διαφημιστικές εκστρατείες, και τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες ανατροφοδοτούνται τα δεδομένα στην κεντρική βάση δεδομένων η οποία με την σειρά της τροφοδοτεί το αναλυτικό CRM σύστημα. Κατά αυτόν τον τρόπο οι δύο διεργασίες δημιουργούν έναν κύκλο συνεχούς γνώσης. Ο στόχος είναι να παίρνεται η σωστή απόφαση κάθε φορά και σε κάθε κανάλι ακόμη και όταν μεγάλοι όγκοι δεδομένων

εμπλέκονται. Το κλειδί είναι όχι απλά να είμαστε σε θέση να κάνουμε ερωτήσεις σε μεγάλους όγκους δεδομένων αλλά και να εξασφαλίζουμε ότι οι σωστές ερωτήσεις ερωτώνται.

4.5 Εισαγωγή στο Αναλυτικό CRM

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

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

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

Η επιτυχία αυτών των στόχων περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων των πελατών. Αυτός ο τύπος ανάλυσης είναι ένας από τους βασικούς σκοπούς του αναλυτικού CRM. Προκειμένου να διαπλάτνουμε την σχέση με τους πελάτες πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως οι εξής :

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

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

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

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

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

4.6 Η αξία που το Αναλυτικό CRM προσθέτει στον επιχειρησιακό σχεδιασμό.



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

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

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

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

4.6.1 Η σύλληψη όλων των σχετικών με τον πελάτη πληροφοριών, από τα Αναλυτικά συστήματα CRM

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

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

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

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

Δεδομένα που κρατούνται από εταιρείες έρευνας αγοράς και αφορούν τους πελάτες της επιχείρησης.

Δεδομένα που αφορούν τους ανταγωνιστές και την σχέση τους με τους πελάτες της επιχείρησης.

Έρευνες που διεξάγονται μέσα από το Internet και αφορούν πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών.

Δεδομένα από κοινότητες ή λέσχες με ένα κοινό ενδιαφέρον.

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

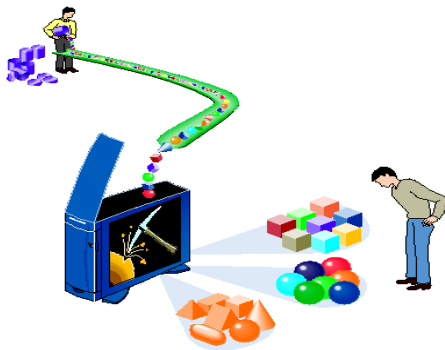
4.6.2 Μέτρηση και Βελτιστοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες

Η εκτέλεση μίας ανάλυσης των υπάρχοντων πελατών είναι συχνά ο καλύτερος τρόπος για την ανάπτυξη μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής για το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση. Ο λόγος για τον οποίο ισχύει αυτό βασίζεται σε ένα αξίωμα του μάρκετινγκ: όσο περισσότερο γνωρίζεις τους πελάτες σου, τόσο πιο εύκολα μπορείς να

τους παρέχει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που ψάχνουν. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών και τις διαμορφώνουν. Δεν μπορεί να γίνει μία αξιόλογη επένδυση στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της χωρίς να υπάρχει γνώση σχετικά με:

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

4.6.3 Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς των πελατών



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

Πιο συγκεκριμένα η μοντελοποίηση βοηθά ώστε :

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

της επιχειρησιακής ανάλυσης και είναι ένας ιδανικός τρόπος προκειμένου να αποκτηθούν βαθύτερες όψεις της συμπεριφοράς των πελατών.

4.6.4 Υπολογισμός της αξίας του πελάτη

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

4.6.4.1 Κερδοφορία πελάτη



Η κερδοφορία του πελάτη είναι ένα από τα πιο σημαντικά και συχνά χρησιμοποιούμενα κλειδιά για την εκτίμηση των πελατών. Στην πιο βασική της εφαρμογή, είναι η διαφορά ανάμεσα στα έσοδα και στο κόστος ανά πελάτη. Η ισχυρή ανάλυση κερδοφορίας απαιτεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό μοντέλο για ανάλυση περιθωρίου συνεισφοράς, το οποίο συνδυάζει τους διάφορους τύπους εσόδων, κόστους παραγωγής και το κόστος των πωλήσεων έτσι ώστε να παραχθεί μία συνεπής εικόνα της κερδοφορίας του πελάτη. Οι σημερινές λύσεις λογισμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν την κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας (activity-based costing) στον

υπολογισμό της κερδοφορίας του πελάτη, με μία ελάχιστη εργασία. Ως αποτέλεσμα, είναι εξαιρετικά απλό να επιμεριστεί το σχετιζόμενο με τον πελάτη κόστος (όπως οι επισκέψεις του πελάτη, η υποστήριξη του πελάτη, ή το κόστος της διαφημιστικής εκστρατείας) στους αντίστοιχους πελάτες. Φυσικά, η κερδοφορία του πελάτη δεν υποκαθιστά την κερδοφορία του προϊόντος, η οποία εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντική στην επιτυχία της επιχείρησης.

4.6.4.2 Η αξία του πελάτη κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του

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

πραγματοποιήσει με τον μέσο νέο πελάτη μέσα σε ένα ορισμένο τμήμα πελατών και κατά την διάρκεια ενός συγκεκριμένου αριθμού ετών.

4.6.4.3 Η Βαθμολόγηση του πελάτη



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

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

4.7 Data Mining

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

4.7.1 Ορισμός του Data Mining

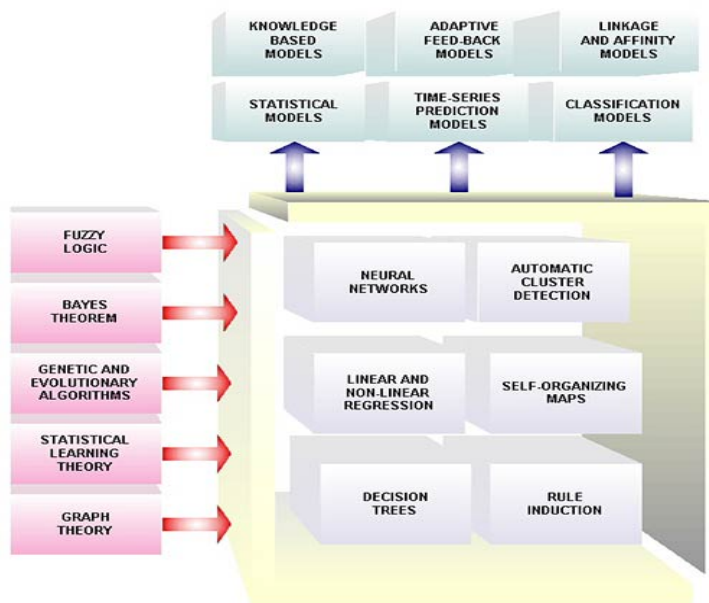
Το data mining (εξόρυξη δεδομένων) είναι μία διεργασία που χρησιμοποιεί μία ποικιλία από τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και μοντελοποίησης προκειμένου να ανακαλύψει στα δεδομένα πρότυπα και σχέσεις, που χρησιμοποιούνται για να κατανοηθούν και να προβλεφθούν οι επιθυμίες των πελατών.



Βοηθά ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι πελάτες στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί, να προσφερθούν τα κατάλληλα επιπρόσθετα προϊόντα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να αναγνωριστούν οι καλοί πελάτες που υπάρχει πιθανότητα να αποχωρήσουν. Όλα αυτά συνεπάγονται αυξημένα έσοδα εξαιτίας της βελτιωμένης ικανότητας να απαντά η επιχείρηση σε κάθε άτομο με τον πλέον κατάλληλο τρόπο και μειωμένα έξοδα λόγω

του κατάλληλου επιμερισμού των πόρων. Οι CRM εφαρμογές που χρησιμοποιούν το data-mining είναι οι αναλυτικές CRM εφαρμογές.

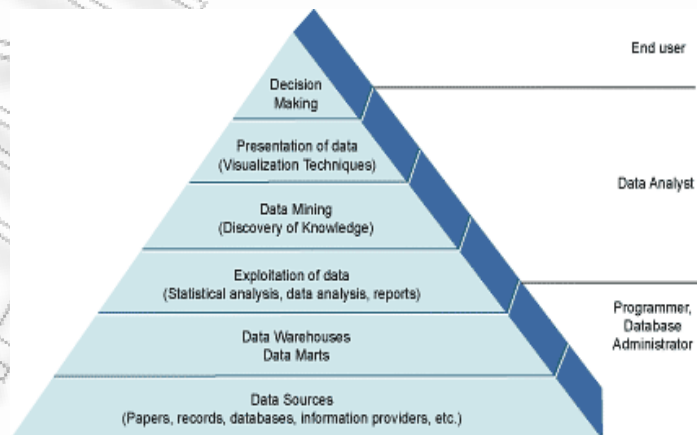
4.7.2 Δυνατότητες του Data Mining



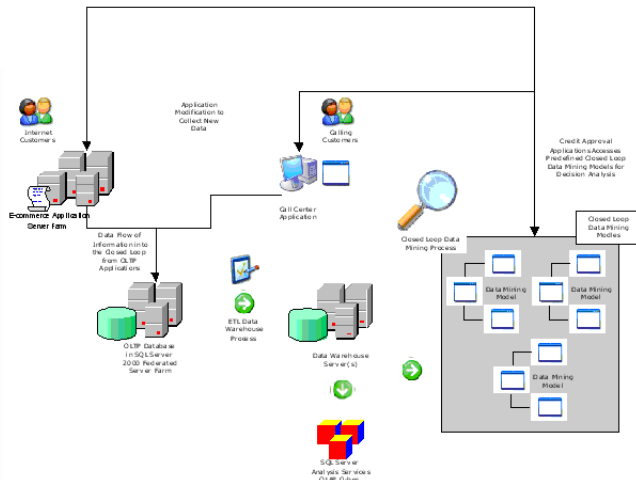
Το πρώτο και απλούστερο βήμα κατά το data mining είναι η περιγραφή των δεδομένων. Για παράδειγμα μπορούμε να περιγράψουμε τα στατιστικά χαρακτηριστικά των δεδομένων (όπως είναι οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις) και να επιθεωρήσουμε οπτικά τα δεδομένα χρησιμοποιώντας διαγράμματα και γραφήματα. Αλλά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

αποτελέσματα και τότε να ελεγχθεί αυτό το μοντέλο σε δεδομένα δείγματος.

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



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



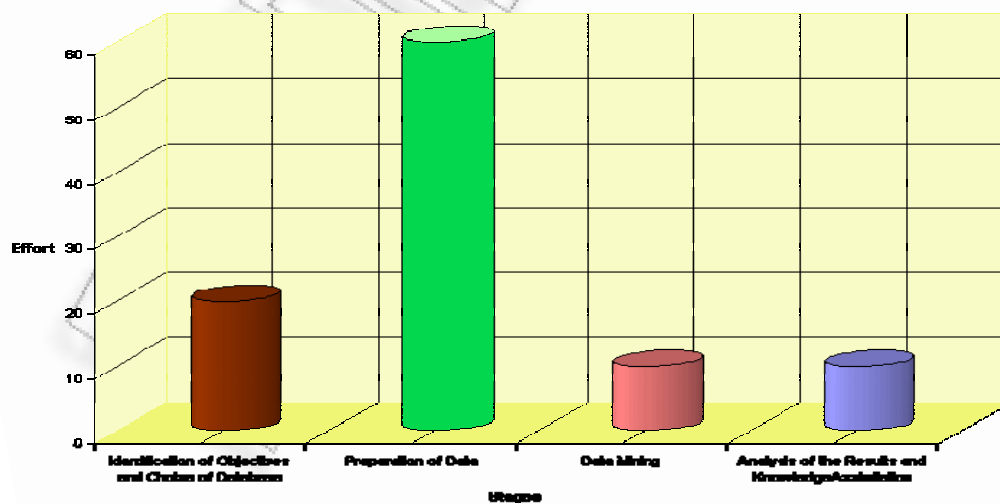
Επίσης χρησιμοποιείται προκειμένου να αναγνωρίσει ένα σύνολο από χαρακτηριστικά (προφίλ) το οποίο τμηματοποιεί (segments) τους πελάτες σε ομάδες με όμοια συμπεριφορά, όπως είναι η αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Αντίστοιχα ένας συγκεκριμένος τύπος ταξινόμησης μπορεί να συστήνει αντικείμενα βάσει κοινών ενδιαφερόντων που χαρακτηρίζουν ομάδες ή πελάτες. Αυτό μερικές φορές ονομάζεται συνεργατικό φιλτράρισμα (collaborative filtering).

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

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

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

Effort Needed at Each Stage of Data Mining



Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4^{ου}

- 📖 Analytical-Operational-Collaborational CRM, www.sap.com.
- 📖 Analytical CRM -Increasing the ROI from Customer Relationships, White Paper by Alterian.
- 📖 Analytical CRM, White Paper by SAP.
- 📖 Building Profitable Customer Relationships With Data Mining, by Herb Edelstein President of Two Crows Corporation.
- 📖 8. Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002
- 📖 Anton, J., 1996,” Customer relationship management”, Prentice-Hall,, New York.
- 📖 Feinberg, R., Kadam, R., 2002, “CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites“, International Journal of Service Industry Management, vol. 13
- 📖 Mitchell M. Tseng, Frank T. Piller, “The customer centric enterprise”, Springer 2003, κεφάλαιο 1.
- 📖 Α. Ζαχαρόπουλου, “CRM Η συμβολή του στο κτίσιμο «σχέσεων» με τους πελάτες”, περιοδικό PLANT Οκτώβριος, Νοέμβριος 2001, σελ. 70-71.
- 📖 Buchanan, R., Gillies, C., 1990, “Value managed relationships: the keys to customer retention and profitability“, European Management Journal, vol. 8,
- 📖 Silvon Software Inc, The Bottom Line of CRM: Know Your Customer
- 📖 Melinda Nykamp, The Customer Differential, e-Book offered by American Management Association
- 📖 Swallow Information Systems, Taking the 'R' Out of CRM
- 📖 Grant Norris, James R. Hurley, Keneth M. Hartley, John R. Dunleavy, John D. Balls, E-Business and ERP, 2000
- 📖 Davenport, T.H., Harris, J.G., Kohli, A.K., 2001, “How do they know their customers so well?” MIT Sloan Management Review, vol.42,
- 📖 Erin Callaway, Enterprise Resource Planning, Integrating Applications and Business Processes Across the Enterprise, 1999

- 📖 Adrian Mello, Tech Update's e-business columnist, Four trends shaping ERP, February 7, 2002
- 📖 DiaLogos Inc., Competitive Advantage (www.dialogos.com)
- 📖 MySAP Customer Relationship Management, Key Capabilities (www.sap.com)
- 📖 <http://www.economic.gr/articleData/Ep/2.../0111Rokou-NE.html>, “Παγδαία η έλευση του CRM στην Ελλάδα”.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ – ΚΟΣΤΟΣ - ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

5.1 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM

Περιγράφοντας τις προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί ένα σύστημα CRM, θα λέγαμε ότι η επεκτασιμότητα και η συνδεσιμότητα είναι λέξεις- κλειδιά. Όπως τονίζεται σε διεθνείς μελέτες για το CRM, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναζητούν ανοιχτής αρχιτεκτονικής λογισμικό, το οποίο να επιτρέπει την εύκολη ολοκλήρωση με τρίτα συστήματα (ERP, data warehousing, κ.λπ.). Ιδεατά, το CRM σύστημα θα πρέπει να διαθέτει έτοιμους (out-of-the-box) μηχανισμούς επικοινωνίας με τέτοια συστήματα. Επιπλέον, ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη του τις μελλοντικές ανάγκες που ενδεχομένως θα προκύψουν από την ανάπτυξη των μεγεθών του. Έτσι το CRM θα πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη επεκτασιμότητα (scalability) που θα του επιτρέπει να υποστηρίζει συνεχώς αυξανόμενους αριθμούς (απομακρυσμένων) χρηστών. Σήμερα, τα εξελιγμένα CRM συστήματα είναι eCRM, λειτουργούν δηλαδή σε περιβάλλον Διαδικτύου, ενοποιώντας πλήθος web-based εφαρμογών (e- Government applications, κλπ.). Τα βασικά πλεονεκτήματα τέτοιων webbased συστημάτων είναι ότι :



- Επιτρέπουν την πρόσβαση από οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο, απλώς και μόνο μέσω ενός web browser, και
- Είναι thin-client (ή zero-client), πράγμα που επιτρέπει την εύκολη συντήρηση και αναβάθμιση σε επόμενες εκδόσεις, περιορίζοντας σημαντικά τα αντίστοιχα κόστη.

5.2 Βήματα υλοποίησης CRM

Τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

- Κατάργηση των functional οργανογραμμάτων, τα οποία περιχαράκωνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης γύρω από τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους κάθε διεύθυνσης, και οριζόντια ολοκλήρωση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes). Το CRM διαπερνά

πολλές διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού (sales, marketing, customer service, λειτουργίες back-office, new product development, supply chain), συνεπώς αποδίδει τα μέγιστα, μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά processes.

- Συλλογή σε βάθος customer data, δημιουργία και συντήρηση ιστορικού όλων των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της.
- Τμηματοποίηση των πελατών, ανάλογα με το προφίλ, τις ανάγκες τους, τις ατομικές τους προτιμήσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τα οποία ενδιαφέρονται και τα κανάλια, μέσω των οποίων επιθυμούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- Δημιουργία υποδομών (in-house ή outsourced) για την αλληλεπίδραση (interaction) με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών [κατ' ιδίαν επίσκεψη πωλητών, μέσω τηλεφώνου, με fax, με direct mail, με αποστολή e-mails, μέσω web sites, wap sites ή voice portals ή μέσω interactive TV (i-tv)]. Η τεχνολογία του Internet επιτρέπει το μετασχηματισμό της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη στη μορφή ενός συνεχούς προσωπικού διαλόγου σε μία one-to-one βάση και άρα συντελεί στη δημιουργία πελατειακών σχέσεων, οι οποίες βασίζονται στη γνώση, στην εμπιστοσύνη και στην κατανόηση [collaborative CRM (cCRM)].
- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες ή το σύνολο από τις παρακάτω εξειδικεύσεις: telemarketing, database marketing, cause-related marketing, direct response advertising, προγράμματα πιστότητας, χορηγίες, δημόσιες σχέσεις.
- Μέτρηση αποτελεσμάτων του εκπονηθέντος προγράμματος CRM.
- Δημιουργία μοντέλων βασισμένων στις προαναφερθείσες μετρήσεις με στόχο την ακόμη αποτελεσματικότερη στόχευση πελατών στο μέλλον.

5.3 Διεκπεραίωση πωλήσεων με χρήση CRM

Η πρώτη και αρκετά σημαντική δραστηριότητα που απαιτεί τη βοήθεια της τεχνολογίας είναι η λειτουργία των πωλήσεων. Το λεγόμενο Operational Customer Relationship Management βοηθά τους πωλητές στην καθημερινή τους επαφή με τους πελάτες και γενικότερα την εταιρία στην παροχή υποστήριξης προς αυτούς που αγοράζουν και χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.



Το κομμάτι του operational CRM είναι σήμερα standard ακόμα και στα απλούστερα πακέτα CRM, καθώς οι εταιρίες ενδιαφέρονται να δώσουν στους πωλητές τους όλες τις δυνατές ευκολίες για την επίτευξη και τη διαχείριση των πωλήσεων. Επίσης, συνδυάζοντας το operational CRM με λειτουργίες υποστήριξης των πελατών, όπως για

παράδειγμα ένα εταιρικό τηλεφωνικό κέντρο, η επιχείρηση αναβαθμίζει την εικόνα της προς τους πελάτες της και, βέβαια, επιτυγχάνει τα δύο βασικά ζητούμενα, δηλαδή την αύξηση και τη διατήρηση της πελατειακής βάσης.

5.4 Αναγκαίες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός συστήματος CRM

Από πλευράς τεχνολογικής υποδομής, το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Call Center και τεχνολογία CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του κερδοφόρου πελάτη, απαιτείται ένα σύστημα Data Warehouse, που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Επίσης, ένα σύστημα CRM χρειάζεται πραγματικού χρόνου (real time) οικονομικά στοιχεία, καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας, με άλλα λόγια ERP, για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Στη συνέχεια, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Internet ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Τέλος, όλα τα παραπάνω δεν έχουν νόημα όταν το δίκτυο και οι Servers δεν είναι συνεχούς τεχνολογίας (robust). Το CRM απαιτεί μια πολιτισμική αλλαγή (culture change), ιδιαίτερα στις παλιές επιχειρήσεις. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, αφού είναι και ο κυριότερος λόγος αποτυχίας μιας στρατηγικής CRM. Επίσης, για να γίνει μια επιχείρηση πελατοκεντρική, απαιτείται όχι μόνο υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη (upper management) αλλά και από τα άτομα-κλειδιά όλων των τμημάτων. Τέλος, θα πρέπει να επενδυθεί χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση των στελεχών στις νέες τεχνολογίες, καθώς και για την πρόσληψη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις.



Η εφαρμογή επομένως μιας στρατηγικής CRM προϋποθέτει σωστούς επαγγελματίες, καλά σχεδιασμένες διαδικασίες και τεχνολογία. Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να απασχολεί άτομα που επιδεικνύουν επαγγελματισμό στις σχέσεις με τους πελάτες έχοντας ταυτόχρονα γνώση τεχνολογιών αιχμής. Το σημαντικότερο σημείο όμως είναι η ύπαρξη πειθαρχημένων

διαδικασιών διότι χωρίς αυτές οποιαδήποτε καλή πρόθεση του προσωπικού είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

5.5 Στάδια για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM

Οι βασικές προδιαγραφές, αλλά και η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την επιλογή ενός συστήματος CRM, συνοψίζονται παρακάτω: Η επιχείρηση πρέπει να :

- Καταγράφει όλες τις υπάρχουσες επιχειρησιακές διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας πελάτη (εξυπηρέτηση, πωλήσεις, marketing, υποστήριξη).
 - Επιλέξει στρατηγικό συνεργάτη στην ελληνική αγορά, που διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και εκτενή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε να λειτουργήσει εκτός από υλοποιητής και ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.
 - Επιλέξει πλατφόρμα CRM με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει υπαρχόντων και μελλοντικών αναγκών, καθώς και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται.
 - Επιλέξει πλατφόρμα CRM με τεχνολογικά κριτήρια, επιζητώντας ευελιξία προσαρμογών και μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών (TCO).
 - Εφαρμόσει το CRM σταδιακά, ξεκινώντας από τις δραστηριότητες που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη/βαρύτητα, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση.
 - Προβεί σε ένα εμπειριστατωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των χειριστών του συστήματος, περνώντας τους ταυτόχρονα το μήνυμα ότι το CRM δε θα επιβαρύνει αλλά θα οργανώσει καλύτερα την καθημερινή τους ενασχόληση.
- Είναι πλέον ευρέως αποδεκτή η άποψη ότι η επιτυχία ενός συστήματος CRM βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα. Η αποδοχή του από όλη την κλίμακα ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως ο κρίσιμότερος παράγοντας επιτυχίας. Όλη η ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές θα πρέπει να ενστερνιστούν το CRM και να το εντάξουν στις καθημερινές τους διαδικασίες συμβάλλοντας στην επιτυχία του. Παράλληλα, ο εκσυγχρονισμός των μηχανογραφικών συστημάτων της επιχείρησης, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη αναζήτηση και διαχείριση της επιχειρησιακής πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα κρίσιμο παράγοντα αποτελεί η ολοκλήρωση της συνολικής επιχειρησιακής πληροφορίας σε σχέση με την κερδοφορία, τη συμπεριφορά του πελάτη και τις επιχειρησιακές λειτουργίες.

5.6 Τα οφέλη από τη στρατηγική CRM – Τα πλεονεκτήματα

Η υιοθέτηση μιας αποδοτικής στρατηγικής CRM έχει εξαιρετικά θετική επίδραση σε μια επιχείρηση. Βραχυπρόθεσμα βελτιώνονται οι σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες, μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας. Σε περίπτωση μάλιστα που η εταιρία έχει επιλέξει το κατάλληλο σύστημα για την υποστήριξη της στρατηγικής CRM, τότε τα οφέλη είναι από μακροχρόνια έως και στατικά.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος. Με τη χρήση του CRM επιτυγχάνεται:

- Εντοπισμός σημαντικότερων πελατών.

- Αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες.
- Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας.
- Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση.
- Δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού.

Ειδικότερα, οι ευεργετικές επιδράσεις της στρατηγικής CRM εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς:

1. Αύξηση εσόδων

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατείας δημιουργεί σπουδαία ευκαιρία για :

- Την προσέλκυση καινούργιων πελατών.
- Την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross-selling).
- Τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών.
- Την αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες (up-selling).
- Την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

2. Μείωση κόστους

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στα κόστη μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα στις παρακάτω περιοχές:

- Περιβάλλον εργασίας.
 - α) Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και άρα αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού και μείωση ποσοστού μετακινήσεων.
- Διαδικασίες λειτουργίας.
 - α) Αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας προσφορών και διαμόρφωσης ειδικών τιμών.
- Δραστηριότητες πώλησης.
 - α) Περισσότερο ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης.
 - β) Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, όπως δαπάνες ταξιδιών και τηλεφώνων.
 - γ) Συντομότεροι κύκλοι πώλησης.

3. Απόκτηση ευελιξίας

- Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο marketing data.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

4. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης

- Οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες, στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής.
- Επιτάχυνση ροής εργασιών (workflow).
- Εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφορήσης.

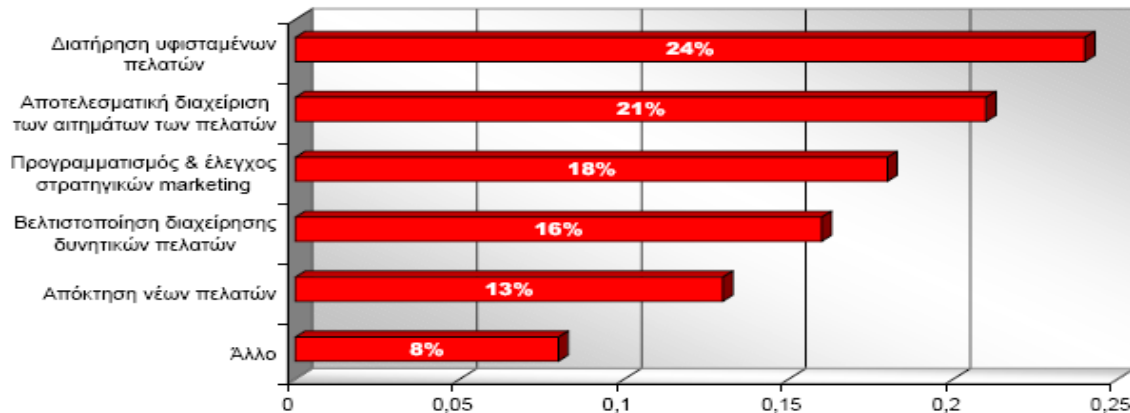
Συνοπτικά, το CRM βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει :

- Δημιουργία αφοσιωμένου πελατολογίου μέσω γρήγορης και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών.
- Ειδική μεταχείριση & αξιοποίηση των πελατών «υψηλής αξίας».
- Διεύρυνση της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και του πελατολογίου.
- Διασφάλιση της ποιότητας των outsourced υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Οικονομικά κίνητρα σε συνεργάτιδες εταιρείες: ενίσχυση της αφοσίωσης των συνεργατών.
- Αύξηση των εσόδων και του μεριδίου αγοράς.
- Αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Ευελιξία και εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία.

Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες για ανταγωνιστικότητα σε διεθνή επίπεδο βρίσκονται στις περιοχές της ποιότητας (Quality) και της εξυπηρέτησης των πελατών (Just In Time). Στην περιοχή της εξυπηρέτησης των πελατών, οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι : η αξιοπιστία στους χρόνους παράδοσης, οι βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες, και η γρήγορη επιβεβαίωση του χρόνου παράδοσης.

Στο παρακάτω Διάγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε με τη μορφή ποσοστών τα οφέλη από την υιοθέτηση της CRM προσέγγισης.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση της CRM προσέγγισης



Διάγραμμα 2 : Οφέλη από το CRM

5.7 Αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης

Με την εφαρμογή του συστήματος CRM επιτυγχάνεται ο εκσυγχρονισμός της βιομηχανίας με βάση τους παραπάνω κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και δίνεται η δυνατότητα με τη χρήση του Η/Υ να παρακολουθούνται και να ελέγχονται όλα τα τμήματα και οι δραστηριότητες της εταιρίας, όπως :

Χρηματοοικονομική διαχείριση

Το CRM δημιουργεί μία βάση δεδομένων πληροφοριών η οποία αξιολογεί τη χρηματοοικονομική απόδοση σε κάθε σημαντικό επιχειρηματικό τομέα, βελτιώνοντας την ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνει ο πελάτης και που αφορούν τον οργανισμό.

Παρακολούθηση παραγγελιών

- Καταγραφή και έλεγχος των παραγγελιών (ποσότητα, κωδικός, πελάτης, ημερομηνία παράδοσης κ.λπ.).
- Εκτύπωση δελτίων παραγωγής και εκτύπωση-χρήση bar code.
- On-line έλεγχος της διαθεσιμότητας των προϊόντων (στρωμάτων) στην αποθήκη.
- Παρακολούθηση του βαθμού ολοκλήρωσης των εργασιών της παραγγελίας στην παραγωγή (δελτίο παραγωγής).
- Επιβεβαίωση της αποστολής τους.
- Δυνατότητα αναφοράς με συγκεντρωτικά στην καρτέλα του πελάτη για τις παραγγελίες, τις αποστολές, και τις εκκρεμότητες προς παράδοση.
- Σύνδεση με το internet για δυνατότητα λειτουργιών e-management και ebusiness και δυνατότητα σύνδεσης με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους και τα υποκαταστήματα.

Προγραμματισμός παραγωγής

- Καταγραφή των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων.
- Εφαρμογή εναλλακτικών συνταγολογίων και φασεολογίων των προϊόντων.
- Ενημέρωση για τις ανεκτέλεστες παραγγελίες ανά προϊόν, το ύψος αποθεμάτων και τις προτεραιότητές τους στην παραγωγή (Just In Time).
- Δημιουργία εντολών παραγωγής και έλεγχος της διαθεσιμότητας των αναγκαίων α' υλών.
- Προγραμματισμός των επιμέρους εργασιών με βάση τη δυναμικότητα των μηχανών και τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων.
- Δημιουργία αναφοράς για την εξέλιξη των εργασιών και αναπροσαρμογή του σχεδιασμού όπου χρειάζεται.

Προμήθειες υλικών

- Ενημέρωση για τις ανάγκες των α' υλών και τις ελλείψεις σύμφωνα με το πλάνο παραγωγής.

- Εκτύπωση των αναγκαίων προμηθειών ανά προμηθευτή.
- Έλεγχος των παραλαβών και του ποιοτικού ελέγχου των α' υλών.
- Αξιολόγηση των προμηθευτών.

Αποθήκη

- Έλεγχος των αποθεμάτων σε τελικά προϊόντα, α' ύλες και την παρακαταθήκη ημιετοιμών (ελατήρια, τελάρα κ.λπ.) στην παραγωγή.
- Ορισμός του ορίου ασφαλείας και αναπαραγγελίας.
- Προγραμματισμός των απαιτήσεων σε Α' ύλες ανάλογα με το σχεδιασμό της παραγωγής και το χρόνο παράδοσης.

Έλεγχος παραγωγής

- Έλεγχος της παραγωγής με βάση το καθορισμένο πλάνο παραγωγής.
- Καταγραφή των ολοκληρωμένων εργασιών (ποσότητες, αναλώσεις, χρόνοι, ποιοτικά στοιχεία).
- Παρακολούθηση της παραγωγής με βιομηχανικά τερματικά.
- Χρησιμοποίηση bar code αναγνωστών στα έντυπα παραγωγής για γρήγορη και ακριβή καταχώριση των εργασιών.
- Καταγραφή της μη-διαθεσιμότητας των μηχανών και των σφαλμάτων της παραγωγής.

Παραγωγικότητα

- Έλεγχος της παραγωγικότητας των μηχανών και των εργαζομένων.
- Συνοπτικές ή αναλυτικές εκτυπώσεις για τα προϊόντα που έχουν παραχθεί, τις αποδεκτές και σκάρτες ποσότητες, τους παραγωγικούς και νεκρούς χρόνους, τις αναλώσεις των Α' υλών κ.λπ.

Κοστολόγηση

- Προϋπολογιστικός υπολογισμός του κόστους των προϊόντων με βάση την πρότυπη τεχνική προδιαγραφή (πρότυποι χρόνοι, συνταγολόγιο, φασεολόγιο κ.λπ.).
- Απολογιστικός υπολογισμός του κόστους με βάση τις πραγματικές αναλώσεις υλικών και τους χρόνους παραγωγής μηχανών και εργαζομένων.
- Εκτύπωση του βιβλίου παραγωγής και κοστολογίου.

Ποιοτικός έλεγχος

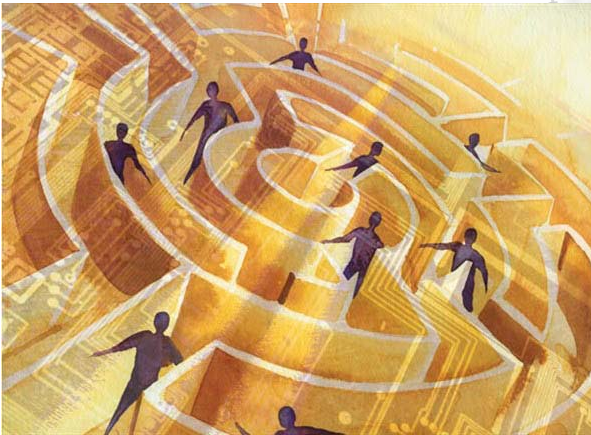
- Καθορισμός των ελέγχων, των μετρήσεων και των επιθεωρήσεων για τα παραγόμενα προϊόντα και την παραλαβή των α' υλών.
- Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση όλων των στοιχείων της παραγωγής με ειδικές αναφορές (δείκτες παραγωγικότητας - ποιότητας) σε τακτά χρονικά διαστήματα (βάρδια - ημέρα - εβδομάδα κ.λπ.) και πρόσβαση στις μετρήσεις για

- παρελθόντα χρονικά διαστήματα. Καταγραφή των προβλημάτων/λαθών της παραγωγικής διαδικασίας και αυτοματοποιημένη δημιουργία ειδικών αναφορών (Εντολές Παραγωγής, Φύλλα Ελέγχου Ποιότητας κ.λπ.).
- Στατιστική ανάλυση των σφαλμάτων στην παραγωγή (Pareto).
 - Διαχείριση των διορθωτικών ενεργειών στην παραγωγή.
 - Παρακολούθηση του ίχνους του προϊόντος (Traceability) και υποστήριξη των διαδικασιών του ISO 9000:2000.

Παρακολούθηση των αποστολών και των δρομολογίων

- Σχεδιασμός των δρομολογίων ανά ημέρα.
- Παρακολούθηση των δρομολογίων και των παραδόσεων ανά πελάτη.
- Παρακολούθηση των επιστροφών.

5.8 Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο



Η κατάδειξη και τελική επιλογή πελατών μέσω αξιολογικών μεθόδων προκειμένου να γίνει σωστή διαχείριση της ανταπόκρισης και του διαλόγου, αποτελούν σημαντικό όπλο στα χέρια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ).

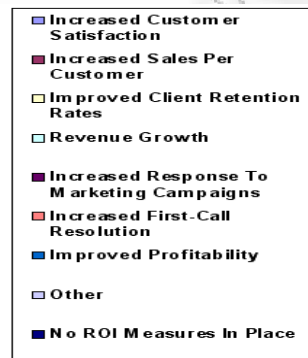
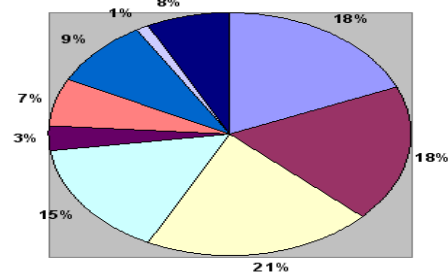
Αν λάβουμε υπόψη το μεγάλο σε όγκο πλήθος των καταναλωτών, οι δυνατότητες που παρέχει το Internet είναι μεγάλες. Σκεφθείτε μόνο πόσες συναλλαγές λαμβάνουν χώρα

καθημερινά και θα κατανοήσετε την εξυπηρέτηση που παρέχει το νέο αυτό μέσο. Βασική επίσης πρόκληση είναι οι μεγάλες αλλαγές που επιφέρει το CRM στον τρόπο με τον οποίο οριοθετούνται και υλοποιούνται τα πλάνα επικοινωνίας των εταιρειών.

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

Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του προεντοπισμού των αγοραστικών διαθέσεων. Μία επιχείρηση επίσης με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε δρόμους ανάπτυξης τα προϊόντα της, καθώς μέσα από ασφαλή και συγκεντρωμένα στοιχεία, θα μπορέσει να αξιολογήσει την προοπτική τους και τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Εκτός των άλλων θα

μειώσει και το κόστος καθώς οι πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγήσει τη γραμμή παραγωγής. Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης. Η λέξη κλειδί είναι ο ΠΕΛΑΤΗΣ. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις. Η αγορά του CRM παραμένει μία από τις πιο ενδιαφέρουσες στον κλάδο της Πληροφορικής. Γιατί; Επειδή οι επιχειρήσεις ξέρουν πως αν δεν γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, δεν μπορούν να τους διατηρήσουν.



Η διατήρηση του πελατολογίου είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς από εκεί προέρχεται – για τις περισσότερες επιχειρήσεις – το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου και των κερδών.

Οι υπάρχοντες πελάτες

δεν έχουν έξοδα για marketing και ήδη υπάρχει μία σχέση μαζί τους, οπότε είναι εξ' ορισμού και πιο κερδοφόροι από τους όποιους νέους πελάτες. Συν τοις άλλοις, οι υπάρχοντες πελάτες μπορούν να συστήσουν και νέους πελάτες, αν πιστεύουν πως αξίζει η εταιρία.

5.9 Η συμβολή των εφαρμογών CRM στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας

Η επιχείρηση που εφαρμόζει το CRM υιοθετεί αναγκαστικά ένα πελατοκεντρικό σύστημα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να γνωρίζει η επιχείρηση κάθε αλληλεπίδραση (interaction) που έχει με τον πελάτη, ξεκινώντας από τη στιγμή της προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, περνώντας στη φάση της πώλησης και τέλος, φτάνοντας στη φάση της εξυπηρέτησης. Έτσι, η επιχείρηση έχει την πιο πρόσφατη και πιο ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη, ώστε να τον εξυπηρετήσει άμεσα, οποτεδήποτε το ζητήσει ο πελάτης. Με το CRM, η επιχείρηση αυξάνει την αίσθηση ικανοποίησης των πελατών της και μειώνει τον αριθμό των πελατών που εγκαταλείπουν (churn). Αυτό το πετυχαίνει με τη συλλογή και την ανάλυση των πληροφοριών από το τμήμα marketing, πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών και άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Αποκτώντας στην πλήρη εικόνα για τους πελάτες της, η επιχείρηση ευθυγραμμίζει τους πόρους της σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της. Επίσης, το CRM επιτρέπει την επιχείρηση να κατακτήσει νέες αγορές και να βελτιώσει τη διατήρηση των πελατών της εφαρμόζοντας τη στρατηγική αλληλεπιδράσεων που ταιριάζει καλύτερα με τον κάθε πελάτη, είτε μέσω του Web, είτε e-mail, είτε μέσω του Call Center, είτε μέσω των direct πωλήσεων, είτε μέσω συνεργατών. Τέλος, το CRM βοηθάει την επιχείρηση να αναπτύξει προσωποποιημένες σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες, χτίζοντας έτσι πραγματικές «one-to-one» σχέσεις, αξιοποιώντας την ολοκληρωμένη πληροφόρηση για

τον πελάτη που προέρχεται από όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη. Η δημιουργία «one-to-one» σχέσης με τον πελάτη βοηθάει την επιχείρηση να εφαρμόσει πετυχημένα αναβαθμισμένες (up-sell) και σταυροειδείς (cross-sell) πολιτικές πωλήσεων. Με άλλα λόγια το CRM μετατρέπει τις «συναλλαγές» (transactions) με τους πελάτες σε «σχέσεις» (relationships) με τους πελάτες, που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

5.10 Εστιάζοντας στους σημαντικούς πελάτες με την βοήθεια του CRM.

Από τη σωστή διερεύνηση και ανάλυση των στοιχείων που μας προσφέρει το CRM, μπορούμε να βγάλουμε πάρα πολλά συμπεράσματα για κάθε προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Αυξάνοντας το χρόνο παραμονής των πελατών για τους οποίους έχουμε ισχυρές ενδείξεις ότι είναι έτοιμοι να φύγουν (πελάτες υψηλού κινδύνου). Ένα παράδειγμα είναι ένας σημαντικός πελάτης ο οποίος πρόκειται να διακόψει την πιστωτική κάρτα και σταματάει τις χρεώσεις για να μειώσει το υπόλοιπό του και σταδιακά να αποδεσμευτεί. Προωθώντας άλλα συμπληρωματικά προϊόντα σε πελάτες οι οποίοι έχουν περιορισμένη γκάμα και γνώσεις για την αγορά. Με αυτό τον τρόπο γνωστοποιούμε περαιτέρω τα παρεχόμενα είδη και δημιουργούμε διεύρυνση των προοπτικών πώλησης της επιχείρησης. Επικεντρώνοντας στη διατήρηση των πιο επικερδών πελατών τους οποίους μπορούμε να ανακαλύψουμε με ανάλυση όπως είναι το Differential Marketing. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουμε να τους δώσουμε επιπλέον κίνητρα να καταναλώσουν ακόμα πιο πολύ, παρέχοντάς τους επιπρόσθετες διευκολύνσεις. Βέβαια η προσπάθεια απόκτησης ακόμα πιο πολλών πελατών, είναι παράλληλη και σε μεγάλο βαθμό έχει να κάνει με την εστίαση στην παροχή υψηλότερης αξίας ειδών.

5.11 CRM και προμηθευτές

Το CRM μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών σας συνεργατών ή προμηθευτών. Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει με πολύ χαμηλό κόστος ενδεχομένως και δύο προγράμματα CRM. Ένα για τους πελάτες κι άλλο ένα για τους συνεργάτες της. Με τον τρόπο αυτό έχουμε τη δυνατότητα για Business to Consumer CRM και Business to Business CRM. Εξειδικευμένα προγράμματα CRM μπορούν επίσης να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιρειών με ομοειδείς πελάτες ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από τη διείσδυση σε ακόμα περισσότερους πελάτες, καθώς και να διευρύνουν την γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσα από ταυτόχρονη διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης.

5.12 Τα πέντε στάδια εξέλιξης του CRM

Η αγορά του CRM εμφανίστηκε για πρώτη φορά πριν 10 περίπου χρόνια. Παρόλα αυτά, τα συστήματα που είναι διαθέσιμα για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και την απόκτηση νέων κερδοφόρων πελατών, έχουν ήδη περάσει από πέντε υπέρθετα στάδια εξέλιξης στην αρχιτεκτονική και τη λειτουργικότητά τους.

5.12.1 Πρώτο στάδιο εξέλιξης: Μονολειτουργικά συστήματα client/server για υποστήριξη των υπαλλήλων.

Το πρώτο στάδιο εξέλιξης, το οποίο ξεκίνησε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας, πολλές εταιρίες αγόρασαν και εφάρμοσαν συστήματα client/server που εστιάζονταν στο εσωτερικό της επιχείρησης και ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα, είτε αυτό ήταν η τεχνική υποστήριξη, οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση πελατών, ή το marketing. Κυρίαρχοι στην αγορά τότε ήταν τα συστήματα των Vantive, Scopus, Clarify και Siebel.

5.12.2 Δεύτερο στάδιο εξέλιξης: Ολοκληρωμένα συστήματα client/server «360 μοιρών».

Κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, οι εταιρικοί πελάτες άρχισαν να ζητάνε πιο ολοκληρωμένες λύσεις. Οι νεοχρισμένοι CRM managers αναζητούσαν την πανάκεια : ένα σύστημα που τους δείχνει τι προσφέρουν σε κάθε πελάτη από όλες τις πλευρές (εξ ου και τα περί «360 μοιρών»). Προσπαθώντας να καλύψουν τη ζήτηση, κάποιοι από τους κατασκευαστές CRM εξαγόρασαν εταιρίες που είχαν την περαιτέρω λειτουργικότητα που χρειαζόνταν για να προσφέρουν την λειτουργικότητα των «360». Εκεί φάνηκε ποιοι από τους κατασκευαστές γνώριζαν οι ίδιοι τους πελάτες τους, ποιοι καταλάβαιναν την αγορά τους αλλά και ποιοι μπορούσαν να ανταποκριθούν. Σύντομα, υπήρχαν λιγότεροι «μεγάλοι» παίκτες στην αγορά, αλλά ήταν μεγαλύτεροι από πριν καθώς η Siebel αγόρασε την Scopus και η Nortel Networks την Clarify. Κάθε κατασκευαστής τώρα προσέφερε μια πλήρη συλλογή προσφερόμενων προϊόντων με ανάλυση marketing, πωλήσεων, υποστήριξη, εξυπηρέτησης και λειτουργίες για call center. Στόχος τους ήταν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους των πελατών τους, να παρέχουν ένα ενιαίο επίπεδο επικοινωνίας και να μοιράζονται τις πληροφορίες για κάθε πελάτη. Αλλά το CRM ακόμα ήταν εστιασμένο στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς βοηθούσε τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες καλύτερα.

5.12.3 Τρίτο στάδιο εξέλιξης: Οι πελάτες αυτο-εξυπηρετούνται μέσω του Web.

Λίγο μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών, προς το τέλος των 90s, τα CRM μπήκαν στο τρίτο στάδιο εξέλιξης. Το Internet είχε πάρει τα πάνω του και οι περισσότερες εταιρίες σε Αμερική και Ευρώπη αποκτούσαν σοβαρά websites κάνοντας e-commerce ή e-business, τα τότε buzzwords.

Αυτό ήταν μια καλή ευκαιρία για τα CRM. Αφού λοιπόν είχαν ήδη ενωθεί μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας και το ένα τμήμα είχε πρόσβαση σε πληροφορίες του άλλου, τα CRM ήρθαν να καλύψουν το κενό του web. Στο web, οι πελάτες δεν είχαν κανένα λόγο να τηλεφωνήσουν στην κάθε εταιρία για να ρωτήσουν τι προσφέρουνε, για να εξυπηρετηθούνε, ή για να δούνε τις σελίδες της τεχνικής υποστήριξης.

Έτσι, η αυτοεξυπηρέτηση των πελατών μέσα από το Internet ήταν αυτό που χαρακτήρισε αυτό το στάδιο εξέλιξης. Πολλοί μίλησαν τότε για το e-CRM, το Electronic Customer Relationship Management. Αυτό ήταν μια ευκαιρία για όσους νέους κατασκευαστές θέλανε να μπουν στην αγορά του CRM. Ξεκινώντας από το e-CRM, μπορούσαν να προσφέρουνε ένα προϊόν, το οποίο θα επεκτείνανε σιγά-σιγά και στις υπόλοιπες λειτουργίες του κλασικού CRM. Ήταν δε συχνό φαινόμενο για κάθε προμηθευτή «λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου» να παρουσιάσει και μια λύση «ολοκληρωμένου» e-CRM. Μερικοί από τους κατασκευαστές που έγιναν γνωστοί εκείνοι την περίοδο είναι η Silknet (τόρα συγχωνεύτηκε με την Kana) και η ATG.

Παρόλο που το τρίτο στάδιο εξέλιξης έφερε αρκετές αλλαγές, βρήκε και δύο μεγάλα εμπόδια πολύ γρήγορα. Το πρώτο ήταν η έλλειψη μιας ενιαίας συνεργασίας του e-CRM με τα back-end συστήματα της κάθε εταιρίας. Έτσι, αν ο πελάτης δε μπορεί να δει τι προϊόντα υπάρχουν διαθέσιμα αυτή τη στιγμή στην αποθήκη, δεν μπορεί να παραγγείλει αυτόματα.

Το δεύτερο εμπόδιο ήταν η έλλειψη συνεργασίας του e-CRM με το κλασικό CRM της εταιρίας. Για παράδειγμα, ένας πελάτης θα περίμενε πως όταν καλεί το call center της εταιρίας, ο agent εκεί θα μπορεί να δει όλες τις συναλλαγές που έκανε ο πελάτης από το Internet, κάτι το οποίο δεν γινότανε (ή τουλάχιστον όχι μέσα από την ίδια εφαρμογή). Αυτά τα δύο εμπόδια ήταν που μας έφεραν στο τέταρτο στάδιο εξέλιξης.

5.12.4 Τέταρτο στάδιο εξέλιξης: Καλύτερη αρχιτεκτονική στο Internet, σύνδεση μεταξύ όλων των σημείων επαφής του πελάτη και σύνδεση με το ERP.

Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης είναι αυτό που διανύουμε τώρα και βρισκόμαστε στο δρόμο για το πέμπτο. Σ' αυτό το στάδιο, οι μεγάλοι κατασκευαστές CRM έχουν αναδομήσει την αρχιτεκτονική των συστημάτων τους, κάνοντάς τα να ενώνονται στα πάντα: κάθε τμήμα με τα άλλα, μεταξύ εταιριών (θυγατρικών, μητρικών, προμηθευτών, συνεργατών και, φυσικά, πελατών), με το ERP και με το Internet. Χρησιμοποιώντας τους web browsers σαν thin clients, οι κατασκευαστές έχουν τη 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 (άλλες φορές intranet, ανάλογα με το είδος και τη λειτουργικότητα) και όλοι εξυπηρετούνται από εκεί: υπάλληλοι, πελάτες, συνεργάτες, κλπ. Το τέταρτο στάδιο μας έφερε όμως και την συνύπαρξη της εξυπηρέτησης πελατών μέσω Internet με αυτήν μέσω τηλεφώνου. Οι πελάτες τώρα μπορούν να ξεκινήσουν κάτι online και αν δεν βρουν τη λύση στο χρόνο που θέλουν, παίρνουν τηλέφωνο το call center. Εκεί, χωρίς να ξαναπούν το πρόβλημά τους, ο agent θα έχει όλα τα στοιχεία στη διάθεσή του για να τους βοηθήσει άμεσα. Έτσι, μειώνεται ο χρόνος κάθε τηλεφωνήματος και αυξάνεται η ποιότητα εξυπηρέτησης για τον πελάτη. Και ευχαριστημένοι πελάτες ίσον περισσότεροι πελάτες.

Οι περισσότεροι αγοραστές CRM σε αυτό το στάδιο ήθελαν το CRM να δένει με το ERP τους και τα άλλα back-end συστήματα. Έτσι, οι νέοι μεγάλοι παίχτες σε αυτό το στάδιο είναι όσοι μέχρι χτες πουλούσαν ERP και τώρα προσέθεσαν λειτουργικότητα CRM: Η SAP, η PeopleSoft (με την εξαγορά της Vantive) και η Oracle.

5.12.5 Πέμπτο στάδιο εξέλιξης: Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών από την πλευρά του πελάτη και CRM.

Το επόμενο στάδιο είναι αυτό κατά το οποίο οι επιχειρήσεις θα αναζητούν αυτό που θέλουν οι πελάτες ως κριτήριο της λειτουργικότητας στο CRM που θα θέλουν. Προετοιμαστείτε για ένα νέο ακρωνύμιο, καθώς το επόμενο στάδιο του CRM ανήκει στο CMR (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 πρόσφατως είχαν μόνο οι υπάλληλοι. Είναι επίσης η εποχή κατά την οποία, για να γίνουν όλα σωστά, οι εταιρίες θα πρέπει να ξανασχεδιάζουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες (BPR – Business Process Re-engineering) και να αναδομήσουν την πληροφορία που έχουν διαθέσιμη. Αλλά αυτό δεν σημαίνει πως θα αφήσουμε πίσω τις πελατοκεντρικές αναλύσεις, τη διαχείριση της καμπάνιας μας, τους στόχους των πωλήσεών μας, το επίπεδο εξυπηρέτησης του call center μας ή οτιδήποτε άλλο κάναμε μέχρι χτες. Αλλά θα φέρουμε όλα κάτω από μία κοινή «ομπρέλα»: τον πελάτη.

5.13 Κόστος υλοποίησης ενός συστήματος CRM

Εφόσον λοιπόν μια επιχείρηση αποφασίσει να προβεί στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για τι κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Επικρατεί ένας μύθος, ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά ότι μια λύση CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή. Η αλήθεια είναι το κόστος μπορεί να έχει σημαντικότερες αποκλείσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

Παράγοντας	Επίδραση μέσα στους επόμενους 12 μήνες εφαρμογής του CRM
1. Αριθμός χρηστών του CRM Software	Το κόστος του Software αποτελεί μέχρι και το 42% υλοποίησης του Project .
2. Γεωγραφικές περιοχές που θα καλυφθούν	Το τηλεπικοινωνιακό κόστος για τη διασύνδεση των σημείων που θα εγκατασταθεί το σύστημα.
3. Λειτουργίες της επιχείρησης που θα καλυφθούν π.χ πωλήσεις, marketing, customer service, προμηθευτές κλπ	Η υποστήριξη περισσότερων διαδικασιών αυξάνει το κόστος.

4. Η έκταση στην οποία θα υλοποιηθούν όλες αυτές οι διαδικασίες.	Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν στο CRM μπορεί να ανεβάσει το κόστος.
5. Ο όγκος των παραμετροποιήσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση του CRM μέσα στην επιχείρηση.	Οι προσαρμογές ενός προϊόντος CRM μπορεί να αυξήσουν το κόστος μέχρι και 28%.
6. Οι απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα.	Αποτελεί από τους σημαντικότερους παράγοντες αύξησης του κόστους (έως και διπλασιασμό) και καθυστερήσεων (έως και 12 μήνες).
7. Η ύπαρξη αξιοποιήσιμης υποδομής βάσεων δεδομένων.	Η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος μηχανογράφησης και η λειτουργία μιας βάσεως δεδομένων θα μειώσει δραστικά το κόστος υλοποίησης.
8. Νέος μηχανογραφικός εξοπλισμός	Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης
9. Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός	Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης
10. Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση	Εδώ θα πρέπει να υπολογισθεί το ανθρώπινο δυναμικό που θα συμβάλει υπέρ των αλλαγών αλλά και οι υπάλληλοι που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά

Πίνακας 5 : Παράγοντες – Επίδραση Κόστους

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

- 📖 Daniel T. Murphy (Principal Consultant at PricewaterhouseCoopers) and Andres Salinas (Associate at Booz-Allen & Hamilton), Customer Relationship Management Technology and the Marina of the Near Future
- 📖 Whiting, R., 2000, “CRM data analysis gets visual”, Information Week, p. 123.
- 📖 Ένθετο Περιοδικού RAM, Δεκέμβριος 2000, ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, «CRM, Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών».
- 📖 Keki R. Bhote, Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty, the key to greater profitability, American Management Association
- 📖 Eloyalty, www.loyaltyco.com, The Customer Relationship Revolution. A Methodology for Creating Golden Customers
- 📖 Frederick F. Reichheld, Earl Sasser Jr, “Zero defects: Quality Comes to Services”, Harvard Business Review, September-October 1990
- 📖 A.T. Kearney, The Customer Satisfaction Audit, Strategic Directions Publishers, Ltd, 1994
- 📖 Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr., Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, November-December 1995
- 📖 Nykamp Consulting Group, www.nycamp.com, Customer Lifetime Value
- 📖 D. Peppers and M. Rogers, Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age, Doubleday, 1999
- 📖 Cannie, J.K. and D. Chapman: Keep Customers for Life, American Management Association, 1991
- 📖 Chung-Hoon Park, Young-Gul Kim, “A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy”, Business Process Management Journal, Vol.9 No. 5, 2003 σελ. 652-671.
- 📖 Jill Dyche, “The CRM Handbook”, Addison-Wesley information Technology Series, 2002, σελ. 233-259
- 📖 Π. Καραχάλιου, «Πότε αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός συστήματος CRM», περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 28-29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM SCORECARD

6.1 Εισαγωγή



Ένα CRM Scorecard είναι ένα δομημένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης του CRM. Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι δεν μπορεί να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση του CRM χωρίς να έχουμε ένα τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων που το CRM

επιφέρει ώστε να υπολογιστεί η απόδοση της επένδυσης σε αυτό. Η δημιουργία του CRM Scorecard, που θα παρουσιαστεί μέσω πέντε βημάτων, έχει ως στόχο να ευθυγραμμίσει την επιχειρησιακή στρατηγική, σχετικά με το CRM, με το σύστημα μέτρησης της απόδοσης του CRM.

6.2 Σπουδαιότητα Συστήματος μέτρησης

Η χρήση ειδικών παραγόντων μέτρησης είναι βασική προκειμένου να εκτιμηθεί το πόσο καλά αποδίδουν οι προσπάθειες υλοποίησης του CRM. Η κατανόηση του κατά πόσο η επιχείρηση στην πραγματικότητα επιτυγχάνει τα ποσοτικά πλεονεκτήματα στα οποία στόχευε όταν σχεδίαζε το CRM πρόγραμμα, επιτρέπει την λήψη πιο ενημερωμένων, προδραστικών (proactive) μεταβολών στο πρόγραμμα αυτό.

Συνεπώς αν μία επιχείρηση πραγματικά επιθυμεί να αποκτήσει μία στρατηγική προσέγγιση στο CRM, θα πρέπει να αναπτύξει ένα ισχυρό σύνολο μέτρων όταν σχεδιάζει το CRM πρόγραμμα. Ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν εκφράσει το παράπονο ότι δεν έχουν ένα μετρήσιμο βαθμό απόδοσης στις επενδύσεις τους στο CRM, πολύ λίγες έχουν εγκατεστημένο σύστημα μέτρησης. Σύμφωνα με έρευνα το 56% των επιχειρήσεων δεν έχουν ένα σύστημα μέτρησης CRM εγκατεστημένο, ένα άλλο 22% έχει μόνο κάποια μεμονωμένα συστήματα μέτρησης, ενώ τέλος μόνο ένα 22% έχει συστήματα μέτρησης στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ και στην εξυπηρέτηση πελατών.

6.3 Υλοποίηση ενός CRM Scorecard

Ένα σύστημα μέτρησης είναι το κύριο συστατικό που λείπει από τις σημερινές στρατηγικές CRM. Το υπερβολικό ποσοστό των αποτυχημένων προσπαθειών υλοποίησης συστημάτων CRM, πολλές φορές αγγίζει το 70 έως 90%, εξαναγκάζει πολλούς οργανισμούς να κοιτάζουν πέρα από το ζήτημα το καθαρά τεχνολογικό και να επιστρέψουν σε ένα βασικό αξίωμα του κόσμου των επιχειρήσεων ότι οτιδήποτε είναι

εφικτό να μετρηθεί είναι και εφικτό να πραγματοποιηθεί. Αλλά προκειμένου να οδηγηθούμε σε αποτελεσματικά συστήματα CRM, δεν αρκεί οποιοδήποτε σύστημα μετρήσεων.

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

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

Παρακάτω θα ακολουθήσει συνοπτική παρουσίαση των βημάτων που πρέπει να εκτελέσει μια επιχείρηση προκειμένου να φτάσει στην επιτυχή υλοποίηση του CRM Scorecard.

6.4 Βήματα Υλοποίησης ενός CRM Scorecard.

6.4 Βήμα 1^ο

6.4.1 Ορισμός της στρατηγικής CRM

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

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

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

1. «Στρατηγικούς παράγοντες».
2. «Στρατηγικά θέματα».
3. «Στρατηγικούς συνδέσμους».

6.4.2 Στρατηγικοί παράγοντες και στρατηγικά θέματα

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

1. Τμήμα (Segment). Ο «παράγοντας» αυτός επικεντρώνεται στα συγκεκριμένα τμήματα πελατών στα οποία στοχεύει το CRM. Το «στρατηγικό θέμα» για το τμήμα επικεντρώνεται στην στόχευση στο κατάλληλο τμήμα πελατών και τις αντίστοιχες προτάσεις ανάλογα με την αξία των πελατών.
2. Χρηματοοικονομικά. Ο «παράγοντας» αυτός αντανακλά τους στρατηγικούς χρηματοοικονομικούς στόχους που αφορούν το CRM για κάθε επιμέρους τμήμα πελατών. Το στρατηγικό θέμα γι' αυτόν τον παράγοντα είναι η μεγιστοποίηση της οικονομικής ωφέλειας των επιμέρους τμημάτων πελατών.
3. Πελάτης. Επικεντρώνεται στους επιμέρους στόχους που η επιχείρηση έχει θέσει όσον αφορά τον πελάτη, προκειμένου να επιτύχει τους επιθυμητούς χρηματοοικονομικούς στόχους που έχουν καθοριστεί από τον προηγούμενο «παράγοντα». Το αντίστοιχο θέμα είναι η μεγιστοποίηση της εμπειρίας και της επιθυμητής συμπεριφοράς των επιμέρους τμημάτων των πελατών.
4. Λειτουργίες. Επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για κάθε επιμέρους λειτουργία (μάρκετινγκ, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών) και κάθε κανάλι επαφής με τους πελάτες (π.χ. εισερχόμενες-εξερχόμενες κλήσεις, e-mail, Web). Το αντίστοιχο θέμα είναι η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμέρους λειτουργιών CRM.
5. Άνθρωποι/IT. Επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους που αφορούν τους ανθρώπους και την τεχνολογία, για την επιτυχία των επιθυμητών λειτουργικών αποτελεσμάτων για κάθε λειτουργία (function) και κάθε κανάλι επαφής με της πελάτες. Το αντίστοιχο θέμα επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση της εμπειρίας και των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

6.4.3 Στρατηγικοί Σύνδεσμοι

Το τελευταίο συστατικό του χάρτη είναι οι «στρατηγικοί σύνδεσμοι» των βασικών παραγόντων επιτυχίας (success factors) του CRM. Οι παράγοντες επιτυχίας αντανακλούν τα κρίσιμα αποτελέσματα που επιθυμούνται για κάθε CRM «παράγοντα» (τμήμα, χρηματοοικονομικά, πελάτης, λειτουργίες, άνθρωπος/IT) και απαντούν στην ερώτηση «Τι πρέπει να κάνουμε έτσι ώστε να επιτύχουμε το στρατηγικό θέμα;».

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

Κάθε παράγοντας επιτυχίας έχει έναν ή περισσότερους CRM σκοπούς (objectives). Οι CRM σκοποί είναι οι τακτικές και οι ενέργειες που ο οργανισμός έχει επιλέξει ώστε να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα σε κάθε παράγοντα επιτυχίας. Οι CRM σκοποί βοηθούν ώστε να ορίσουμε την μοναδική CRM στρατηγική για την επιχείρηση. Χρησιμοποιώντας πάλι το παράδειγμα της διάστασης άνθρωποι / IT, οι σκοποί CRM θα μπορούσαν να είναι : Βελτίωση(Αύξηση) της προσπέλασης/βάθους της γνώσης των επιμέρους πελατών.

6.5 Βήμα 2^ο

6.5.1 Επιλογή παραγόντων μέτρησης του CRM



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

προστεθούν στην αρχική ομάδα στρατηγικής CRM. Ο ρόλος της εκτεταμένης ομάδας είναι να επιλέξει τους παράγοντες μέτρησης του CRM που θα συγκροτήσουν το Scorecard της επιχείρησης. Μετά την δημιουργία της «εκτεταμένης» ομάδας, όλα τα μέλη της ξαναοργανώνονται σε υπό-ομάδες με κάθε υπό-ομάδα να εκπροσωπεί έναν συγκεκριμένο «παράγοντα» (π.χ. χρηματοοικονομικά, πελάτης, λειτουργίες, άνθρωπος/IT). Στην συνέχεια τα αρχικά μέλη της ομάδας μαζί με τα καινούργια μέλη επανεξετάζουν τον χάρτη στρατηγικής.

Ο στόχος αυτής της επανεξέτασης είναι να εξασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας ξεκάθαρα κατανοούν το νόημα, τους συνδέσμους αιτία – αποτέλεσμα και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής CRM του οργανισμού. Αφού έχει πραγματοποιηθεί η αναθεώρηση του χάρτη στρατηγικής κάθε υπο-ομάδα συναντιέται σε

μία σειρά εργασιών προκειμένου να αναγνωρίσει και να επιλέξει τα στρατηγικά μέτρα μέσα στον δικό της «παράγοντα» της στρατηγικής CRM. Κατά την επιλογή των παραγόντων μέτρησης CRM, κάθε υποομάδα θα πρέπει:

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

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

- Τα επιλεγμένα μέτρα (παράγοντες μέτρησης), θα πρέπει με ακρίβεια να μετρούν την αποτελεσματικότητα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για τους οποίους αυτά προορίζονται.
- Τα επιλεγμένα μέτρα θα πρέπει να προβλέπουν την μελλοντική αποτελεσματικότητα των επιθυμητών στρατηγικών στόχων.

6.5.2 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Άνθρωπος/IT

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

- Εργαζόμενοι υψηλά ικανοποιημένοι (%)
- Εργαζόμενοι που έχουν υψηλές πιθανότητες να μείνουν(%)
- Ρυθμός παραμονής εργαζομένων (%)
- Εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να συστήσουν σε άλλους την εταιρεία σαν ένα μέρος να εργαστούν. (%)
- Παραγωγικότητα εργαζομένων(%)

6.5.3 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Λειτουργίες

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

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

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

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

6.5.4 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Πελάτης

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

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

6.5.5 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα Χρηματοοικονομικά»

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

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

6.5.6 Στρατηγικό Προφίλ των Μέτρων

6.5.6.1 Χαρακτηριστικά των παραγόντων μέτρησης

Αφού οι παράγοντες μέτρησης έχουν επιλεγεί, κάθε υποομάδα δημιουργεί ένα προφίλ για κάθε παράγοντα μέτρησης (CRM measure profile) το οποίο δίνει βασικές πληροφορίες σχετικά με κάθε επιλεγμένο παράγοντα μέτρησης. Ένα παράδειγμα δίνεται στον πίνακα 5 παρακάτω.

Παράγοντας μέτρησης CRM Εργαζόμενοι Υψηλά Ικανοποιημένοι (%)
«Παράγοντας» CRM, Λειτουργία CRM/Διεργασία, Κανάλι CRM Λειτουργίες, Εξυπηρέτηση(service), Εισερχόμενες κλήσεις

<p align="center">Ορισμός</p> <p align="center">Το ποσοστό των Εργαζομένων που δίνουν την βαθμολογία «Υψηλή» σε έρευνα για την Ικανοποίηση των Εργαζομένων.</p>
<p align="center">Μέτρηση/ Συχνότητα Αναφοράς</p> <p align="center">Τριμηνιαία</p>
<p align="center">Μέθοδος Μέτρησης</p> <p align="center">Γίνεται αυτόματα από το σύστημα που βασίζεται στο Web και μετράει την ικανοποίηση των εργαζομένων</p>
<p align="center">Εκτιμώμενο Ετήσιο Κόστος Μέτρησης</p> <p align="center">€1,500</p>
<p align="center">Εναλλακτικά Μέτρα</p> <p align="center">(αν η χρήση του βασικού μέτρου δεν είναι εφικτή)</p> <p align="center">Κανένα δεν συνίσταται</p>

Πίνακας 6 : Προφίλ Μέτρων

6.6 Βήμα 3

6.6.1 Ανάλυση των στρατηγικών CRM μέτρων

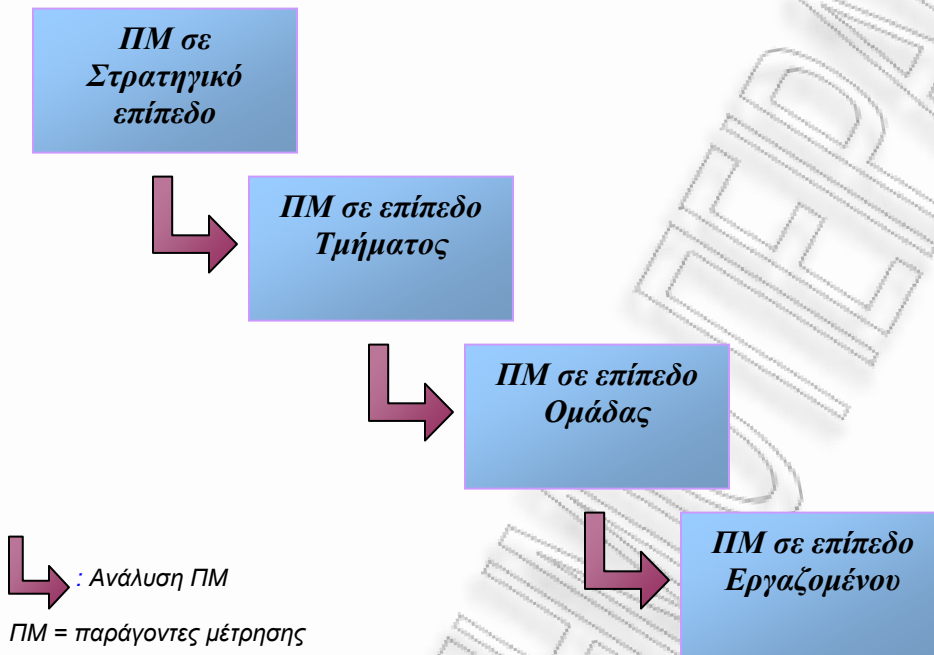
Η επεξήγηση των επιχειρηματικών στόχων του CRM, των παραγόντων μέτρησης και της στρατηγικής μέσω του χάρτη στρατηγικής CRM και του στρατηγικού CRM Scorecard είναι τα πρώτα βήματα προς το κτίσιμο της ετοιμότητας της επιχείρησης και τη δέσμευση να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα του CRM. Ωστόσο,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

6.6.2 Το μοντέλο του «καταρράκτη»

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

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, σύμφωνα με το μοντέλο του «καταρράκτη» οι στρατηγικοί παράγοντες μέτρησης CRM αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης CRM που αφορούν το τμήμα (department). Οι παράγοντες μέτρησης του τμήματος αναλύονται σε

παράγοντες μέτρησης που αφορούν την ομάδα (team). Οι παράγοντες μέτρησης που αφορούν την ομάδα αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν τον εργαζόμενο (employee) στο CRM. Η τεχνική του «καταρράκτη» επιτρέπει κάθε χαμηλότερο επίπεδο του οργανισμού να ευθυγραμμίσει και να επικεντρώσει τις καθημερινές λειτουργίες CRM με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.



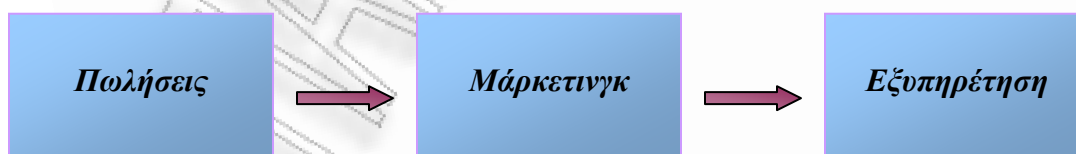
Σχήμα 4 : Ανάλυση των CRM Μέτρων Αποτελεσματικότητας

6.6.3 Επιλογή στρατηγικών λειτουργιών και τμημάτων

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

Η τεχνική του «καταρράκτη» ξεκινά με την επιλογή μίας συγκεκριμένης λειτουργίας CRM της οποίας οι παράγοντες μέτρησης θα αναλυθούν από το στρατηγικό επίπεδο του CRM Scorecard μέχρι το επίπεδο των εργαζομένων.

Στο παρακάτω σχήμα, η στρατηγική λειτουργία του CRM Εξυπηρέτηση (Service) έχει επιλεγεί για ανάλυση.



Σχήμα 5 : Στρατηγικές Λειτουργίες CRM

Αφού έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη στρατηγική λειτουργία, το επόμενο βήμα είναι να αναγνωριστούν τα συγκεκριμένα τμήματα στα οποία οι παράγοντες μέτρησης της

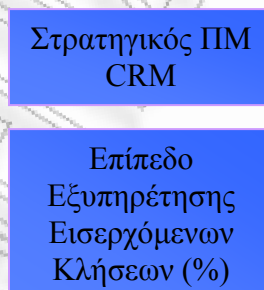
συγκεκριμένης λειτουργίας θα αναλυθούν. Για παράδειγμα, το Κέντρο Επαφής με τον Πελάτη (customer contact center) θα μπορούσε να είναι ένα τυπικό τμήμα στο οποίο η λειτουργία Εξυπηρέτηση θα μπορούσε να αναλύσει πολλούς από τους παράγοντες μέτρησης που την αφορούν.



Σχήμα 6 : Αναγνώριση Τμημάτων CRM

6.6.4 Ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος (department-level)

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



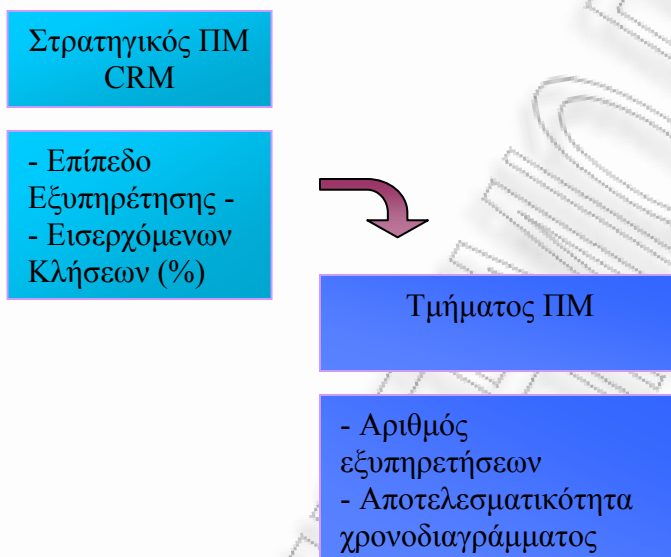
Σχήμα 7 : Επιλογή Στρατηγικών Μέτρων

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

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

Αφού καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, η ομάδα επιλέγει εκείνους τους παράγοντες μέτρησης οι οποίοι εμφανίζουν την αποτελεσματικότητα του τμήματος για κάθε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.

Στο παρακάτω διάγραμμα δίνεται ένα παράδειγμα των πιθανών αποτελεσμάτων από το τμήμα Κέντρο Επαφής Πελάτη μετά την εφαρμογή του μοντέλου του καταρράκτη.



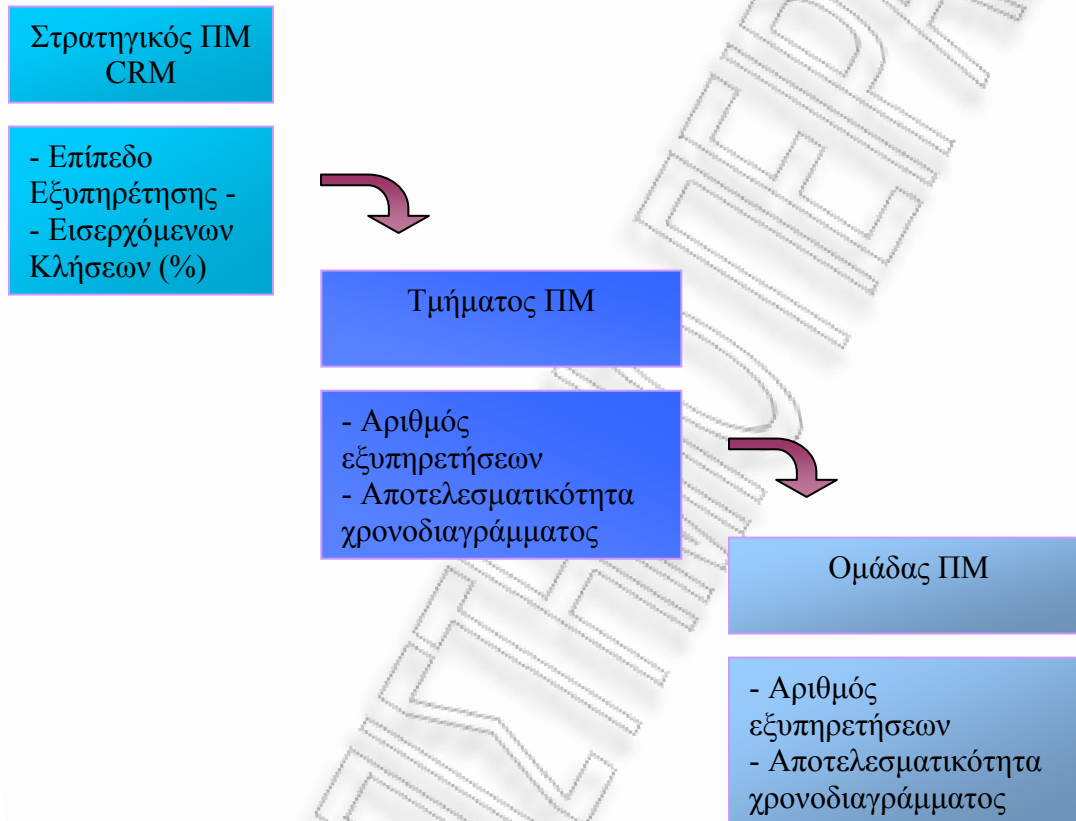
Σχήμα 8 : Ανάλυση από Στρατηγικά σε Μέτρα Τμήματος

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

6.6.5 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας (team-level)

Το επόμενο βήμα είναι να αναλύσουμε τους παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας. Η ανάλυση αυτή ξεκινά με την αναγνώριση ομάδων εργασίας (work groups) στις οποίες οι παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος θα αναλυθούν. Αφού αναγνωρισθούν οι ομάδες αυτές ακολουθείται η ίδια διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε

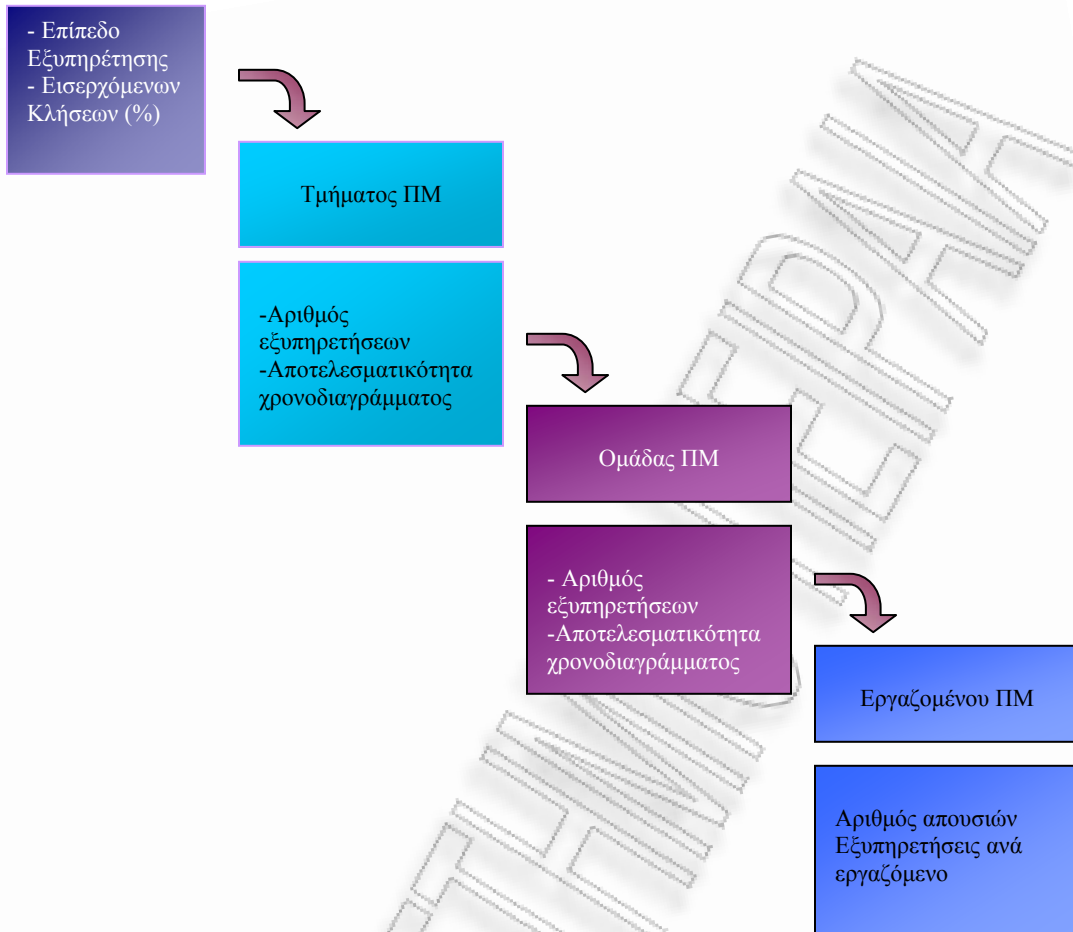
παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος. Οι ομάδες αυτές αναγνωρίζουν τα μέτρα τμήματος των οποίων την αποτελεσματικότητα η κάθε ομάδα μπορεί άμεσα να επηρεάσει. Αφού αυτά αναγνωρισθούν, η κάθε ομάδα επιλέγει τους κρίσιμους παράγοντες και τα μέτρα που είναι αναγκαία για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας κάθε μέτρου τμήματος όπως φαίνεται στο παράδειγμα του παρακάτω διαγράμματος.



Σχήμα 9 : Ανάλυση σε Μέτρα Ομάδας

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

Αφού έχουν οριστεί οι παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας και οι στόχοι αποτελεσματικότητας, ακολουθεί η ανάλυση των παραγόντων μέτρησης σε επίπεδο εργαζομένου (employee level). Η διαδικασία ξεκινά με την οργάνωση ομάδων ανάλυσης παραγόντων μέτρησης επιπέδου εργαζόμενος και ακολουθείται η ίδια διαδικασία με τις αναλύσεις προηγούμενων επιπέδων μόνο που σε αυτήν την περίπτωση ξεκινούμε από το επίπεδο των ομάδων.



Σχήμα 10 : Ανάλυση σε Μέτρα Επιπέδου Εργαζομένων

6.7 Βήμα 4^ο

6.7.1 Επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας (performance reporting system)

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

Βασικές Δυνατότητες Συστήματος	Επιχειρησιακή Περίπτωση
Αυτοματοποιημένη Λήψη Δεδομένων από Διαφορετικές Πηγές Δεδομένων	Τα δεδομένα του CRM μπορεί να υπάρχουν σε πολλές διαφορετικές βάσεις δεδομένων. Το σύστημα που θα επιλέξουμε πρέπει να είναι σε θέση να λάβει τα δεδομένα από οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική πηγή.
Αναφορές Πραγματικού Χρόνου και Ιστορικές Τάσεις	Η γνώση αποτελεσματικότητας γίνεται ισχυρή μόνο όταν μπορεί να προσπελαστεί στον κατάλληλο χρόνο. Ιδιαίτερα η σε πραγματικό χρόνο προσπέλαση σε παράγοντες μέτρησης CRM είναι σημαντική για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας.
Ευανάγνωστοι Δείκτες Αποτελεσματικότητας	Πρέπει οι δείκτες αποτελεσματικότητας να είναι εύκολοι να διαβαστούν και να κατανοηθούν (π.χ. διαγράμματα, γραφήματα).
Υπολογισμός Πολλαπλών Αποτελεσμάτων	Αυτό επιτρέπει σε μία επιχείρηση να συνδυάσει με ακρίβεια τα αποτελέσματα για διάφορους τύπους παραγόντων μέτρησης. Π.χ. μία επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί να συγκεντρώσει τα αποτελέσματα για όλους τους παράγοντες μέτρησης που σχετίζονται με το μάρκετινγκ σε ένα δείκτη με τίτλο «CRM Μάρκετινγκ».
Αναφορά Αποτελεσμάτων βάσει του Διαδικτύου	Εξαιτίας της αποτελεσματικότητάς του το διαδίκτυο έχει γίνει αναπόσπαστο στοιχείο των επιχειρήσεων.
Προειδοποιήσεις Αποτελεσματικότητας	Οι προειδοποιήσεις είναι σήματα που στέλνονται στους χρήστες όταν τα αποτελέσματα ξεπεράσουν τα αποδεκτά όρια.
Πολλαπλές Όψεις των Αποτελεσμάτων	Με όσο περισσότερους τρόπους οι διευθυντές μπορούν να δουν τα αποτελέσματα τόσο πιο σωστές αποφάσεις παίρνουν. Π.χ. επιπρόσθετα με το να έχουν προσπέλαση στην αποτελεσματικότητα του CRM μέσω των κλασικών Λειτουργιών CRM (Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση) θα μπορούν να έχουν προσπέλαση σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν κανάλια επαφής με τον πελάτη
Έλεγχος Πρόσβασης στα Αποτελέσματα	Π.χ. μία επιχείρηση να επιλέξει να δώσει πρόσβαση σε όλους τους παράγοντες μέτρησης σε έναν γενικό διευθυντή, ενώ να περιορίσει τους διευθυντές των επιμέρους λειτουργιών να έχουν προσπέλαση μόνο

	στους παράγοντες μέτρησης της δικής τους λειτουργίας.
Επιλογή Εκτύπωσης	Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα εκτύπωσης αναφορών
Εκπαίδευση και Υποστήριξη	Πρέπει να δίνει δυνατότητα εκπαίδευσης στις δυνατότητές του και συνεχούς τεχνικής υποστήριξης.
Υψηλή Δυνατότητα Ανάπτυξης Εφαρμογών, Αναβάθμισης και Χρησιμοποίησής του.	Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα να τρέχουν γρήγορα οι εφαρμογές, να αποκτά επιπλέον δυνατότητες το σύστημα, και να είναι εύκολα αντιληπτό το σύστημα στους χρήστες.

Πίνακας 7 : Βασικές Δυνατότητες Συστήματος

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

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

ακρίβεια να υπολογίσει και να ανακοινώσει το κέρδος και το κόστος.

Πίνακας 8 : Προχωρημένες Δυνατότητες Συστήματος

6.7.2 Η οργάνωση για την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων.

Το ερώτημα: δημιουργία, αγορά ή ενοικίαση

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

Επίσης για τις περισσότερες ομάδες επιλογής συστημάτων αναφοράς η απόφαση να δημιουργήσουν, να αγοράσουν ή να νοικιάσουν ένα τέτοιο σύστημα, σύντομα περικλύπεται σε απόφαση: να αγοράσουν ή να νοικιάσουν. Η επένδυση σε χρόνο και κεφάλαιο προκειμένου να δημιουργηθεί από το μηδέν ένα τέτοιο σύστημα είναι τις περισσότερες φορές απαγορευτική.

Η επιλογή του σωστού συστήματος είναι εξαιρετικά κρίσιμη. Όπως και με οποιαδήποτε απόφαση επιλογής λογισμικού, μία προσεκτική ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να διεξαχθεί συγκρίνοντας τις δυνατότητες και το κόστος τριών τουλάχιστον πωλητών.

6.8 Βήμα 5^ο

6.8.1 Ενοποίηση του συστήματος μέτρησης CRM με την κουλτούρα του οργανισμού

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

- Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων
- Πρωτοβουλίες βελτίωσης
- Στρατηγικός Προϋπολογισμός
- Επιχειρησιακή Επικοινωνία
- Στρατηγική Γνώση

6.8.2 Σύνδεση στρατηγικής μέτρησης του CRM με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

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

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

Με αποτελεσματικά μοντέλα ικανοτήτων (που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του CRM) να έχουν δημιουργηθεί, βασικά κριτήρια επιλογής και πρόσληψης μπορούν να αναπτυχθούν, όπως επίσης προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να σχεδιαστούν τα οποία άμεσα και αποτελεσματικά υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές ικανότητες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία του CRM.



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

6.8.3 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τις πρωτοβουλίες βελτίωσης του CRM

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

- Προσδοκώμενη επίδραση στους παράγοντες μέτρησης CRM.
- Προσδοκώμενος χρόνος για υλοποίηση της πρωτοβουλίας.

- Εκτιμώμενοι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση.
- Εκτιμώμενο ROI.
- Σχέδιο για την μέτρηση της επίδρασης της πρωτοβουλίας.

6.8.4 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τον επιχειρησιακό προϋπολογισμό

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

6.8.5 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή επικοινωνία

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



6.8.6 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την στρατηγική γνώση

Οι παράγοντες μέτρησης του CRM μπορούν να γίνουν ένα ισχυρό εργαλείο για να καθοδηγηθεί η επιχειρησιακή γνώση και αποτελεσματικότητα. Μέσω της σκόπιμης, συνεχούς παρατήρησης και ανάλυσης της επίδρασης των διαφορετικών στρατηγικών και πρωτοβουλιών στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης CRM, νέα και αποτελεσματική γνώση μπορεί να αποκτηθεί, να διαμοιραστεί και να χρησιμοποιηθεί από κάθε επίπεδο του οργανισμού προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του CRM και το ROI. Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο αναφοράς πρέπει να εγκατασταθεί προκειμένου να διευκολυνθεί η στρατηγική γνώση που σχετίζεται με το σύστημα μέτρησης του CRM. Τα συστατικά αυτού του πλαισίου είναι τα εξής :

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

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

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

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

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

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6

- 📖 Strong Leadership, Strategic Vision and Effective Metrics Key to Successful CRM, a Survey by DMR Consulting
- 📖 Implementing a CRM Scorecard, by James Brewton, CRMetrix
- 📖 "Communication: A Key Factor in Strategy Implementation" Joseph Miniace and Elizabeth Falter, Planning Review (January-February 1996).
- 📖 Analytical-Operational-Collaborational CRM, www.sap.com.
- 📖 King, R., Tang, T., 2000, "CRM in the Post Dot-Com Age: Nine Critical Factors for success", [www. crm magazine.com](http://www.crm-magazine.com)
- 📖 Barton J. Goldenberg, "CRM Automation", PH PTR, 2002, σελ. 141-147, 149-156, 165-169,
- 📖 «CRM in the new economy», QuickStart Technologies, White Paper, Jan. 2000
- 📖 Μ. Σκουλούδης, "eCRM vs. CRM", περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 32-33.
- 📖 Jill Dyche, "The CRM Handbook", Addison-Wesley information Technology Series, 2002, κεφάλαιο 8, 9.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM

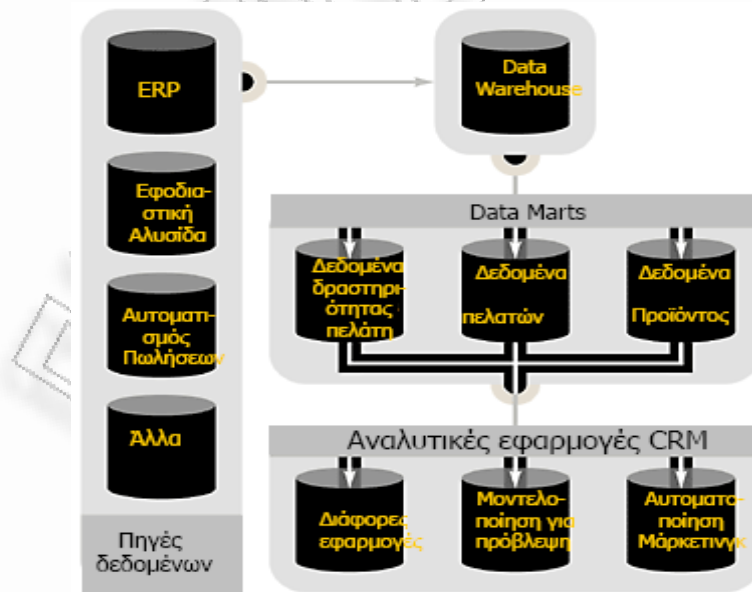
7.1 Εισαγωγή



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

7.2 Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (Integration)

Σε ένα τέλειο κόσμο, τα δεδομένα από κάθε ορατή εσωτερική και εξωτερική πηγή θα έπρεπε να εισέρχονται σε μία βάση δεδομένων μόνο για τις λειτουργίες CRM. Από εκεί, επιμέρους όψεις της βάσης δεδομένων (data marts) θα πρέπει να λαμβάνουν υποσύνολα των αποθηκευμένων δεδομένων και να αλληλεπιδρούν με μία ή περισσότερες αναλυτικές εφαρμογές CRM. Ένα τέτοιο μοντέλο απεικονίζεται στο Σχήμα 11 :



Σχήμα 11 : Μοντέλο CRM Εφαρμογής

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

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

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

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

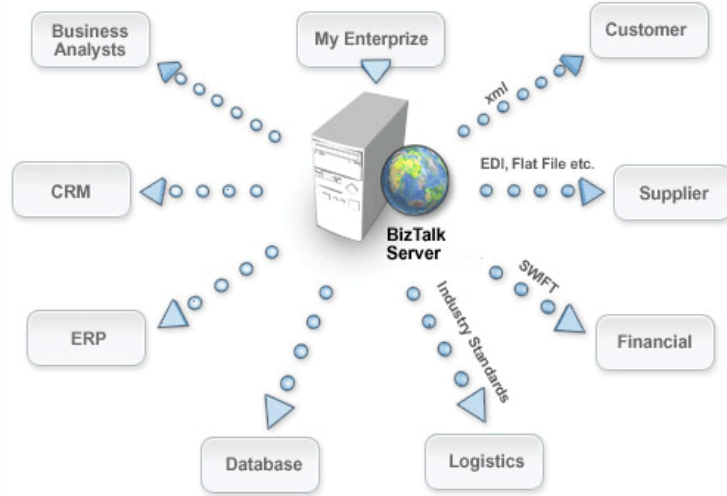
Συμβαίνει συχνά λοιπόν, παρά τη δαπάνη εκατομμυρίων σε συστήματα CRM, το λογισμικό να μην είναι σε θέση να δώσει απάντηση σε μία απλή αίτηση του τμήματος μάρκετινγκ, για παράδειγμα, να συνδέσει την αλληλογραφία ή τα στοιχεία που δίνει το κέντρο κλήσης με τα δεδομένα από το δικτυακό τόπο (web site) για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

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

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

7.2.2 Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος

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



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

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

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

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

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

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

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

7.3 Έξι λάθη που γίνονται στο CRM



Σύμφωνα με μία έρευνα του Gartner Group το 55% του συνόλου των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των επιχειρήσεων που τα υλοποίησαν. Επίσης σε μία έρευνα της Bain & Company που έγινε σε 451 διοικητικούς υπαλλήλους (executives) το 2001 και αφορούσε την εκτίμηση 25 γνωστών εργαλείων όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, το CRM ταξινομήθηκε τρίτο από το τέλος. Επιπλέον η Bain ανακάλυψε ότι ένας στους πέντε χρήστες δήλωνε ότι οι πρωτοβουλίες που ανέλαβε η επιχείρησή του όσον αφορά το CRM όχι μόνο απέτυχαν να επιφέρουν κερδοφορία, αλλά επίσης έβλαψαν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

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

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

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

7.3.1 Λάθος 1 : Υπερβολές των πωλητών και μη ρεαλιστικές προσδοκίες

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

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

7.3.2 Λάθος 2 : Καμία στρατηγική πελατών

Μία από τις μεγαλύτερες αιτίες αποτυχίας προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις εγκαθιστούν τα διάφορα υποσυστήματα του CRM πριν θέσουν μία ξεκάθαρη στρατηγική πελατών. Τα υποσυστήματα του CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς και συνεπώς οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουν τους στόχους τους πριν αγοράσουν λογισμικό.

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

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

Επίσης κάποιες επιχειρήσεις έχουν μία στρατηγική πελατών, αλλά είναι πολύ γενική και ευρεία.

Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι το έργο CRM επιχειρεί να εξυπηρετήσει πάρα πολλά θέματα έτσι ώστε ακόμη και αν μπορούσαν να επιλύσουν ένα επιχειρησιακό πρόβλημα αυτό θα άλλαζε πριν προλάβουν να το τελειώσουν. Ένας τρόπος να αποφύγουν αυτές τις ατυχίες είναι με την τοποθέτηση προσεκτικά ορισμένων βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών σκοπών, ώστε να «προλαβαίνουν τις αλλαγές».

7.3.3 Λάθος 3 : Κακή προετοιμασία για την αλλαγή

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

Μία κοινή παρεξήγηση σχετικά με το CRM είναι η αντίληψη ότι σχετίζεται μόνο με επιφανειακές διεργασίες λόγω της φύσης του να «έρχεται» σε επαφή με τον πελάτη (customer-facing).

Προκειμένου να είναι επιτυχές το CRM απαιτεί βαθύτερη αλλαγή μέσα στον οργανισμό.

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

7.3.4 Λάθος 4 : Απουσία δέσμευσης ανώτατης ηγεσίας

Αν αναλογιστούμε πόσο βαθιά το CRM επηρεάζει μία επιχείρηση, η εξασφάλιση της έγκρισης από την ανώτερη διοίκηση είναι εξαιρετικά κρίσιμη. Δοθέντος ότι το CRM απαιτεί ριζικές αλλαγές στον οργανισμό, είναι αντιληπτό ότι μόνο η ανώτατη ηγεσία έχει την αναγκαία δύναμη και εξουσία να θέσει την στρατηγική κατεύθυνση στο CRM και αποτελεσματικά να την μεταδώσει στους εργαζόμενους.

Επειδή η ανώτερη διοίκηση βρίσκεται σε ένα «υψηλό σημείο» στην επιχείρηση μπορεί να μεταβάλλει την οργανωτική δομή, να ξεπεράσει τα εμπόδια επικοινωνίας ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα και να κρατήσει τα μεσαία στελέχη σε ετοιμότητα.

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

7.3.5 Λάθος 5 : Η παραγνώριση της σημασίας του συστήματος μέτρησης

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

Αλλά ακόμη και αν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιους παράγοντες μέτρησης τους χρησιμοποιούν ακατάλληλα. Για παράδειγμα, αν στα πλαίσια της στρατηγικής πελατών μίας επιχείρησης υπάρχει ο στόχος της διατήρησης των πελατών, αλλά η επιχείρηση μετρά μόνο τον αριθμό των πελατών που επεξεργάζεται μέσα από τα κέντρα κλήσης της, το σύστημα μέτρησης στην περίπτωση αυτή δεν υποστηρίζει την συγκεκριμένη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των πελατών τους πριν την υλοποίηση της τεχνολογίας CRM, έτσι ώστε να έχουν μία βάση προκειμένου να καθορίζουν την σχετική επιτυχία ή αποτυχία του προγράμματος.

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

7.3.6 Λάθος 6 : Η αδιαφορία για τον πελάτη

Μία από τις ειρωνείες του CRM είναι ότι οι επιχειρήσεις ξεχνούν ότι ο βασικός λόγος ύπαρξής του είναι ο πελάτης, όπως φαίνεται και στην ονομασία του. Συνεπώς πολλές επιχειρήσεις δεν συλλέγουν και εκτιμούν δεδομένα πελατών πριν εφεύρουν τις CRM στρατηγικές και προγράμματα. Πολλές φορές, λοιπόν, οι επιχειρήσεις αυτοματοποιούν μία συνολική ομάδα διεργασιών, ωστόσο δεν δημιουργούν συστήματα που ανακουφίζουν τους πελάτες. Χρησιμοποιούν επομένως το CRM προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους, παρά για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των πελατών τους. Αυτά τα δύο δεν είναι το ίδιο. Για παράδειγμα,

το προσωπικό του κέντρου κλήσης συνήθως πιέζεται προκειμένου να χειριστεί όσο το δυνατό περισσότερες κλήσεις και όχι για να επιβεβαιώσει ότι τα προβλήματα των πελατών στην πραγματικότητα διευθετούνται. Πολλές φορές οι πελάτες βλέπουν τα CRM συστήματα σαν μία απογοητευτική κατάσταση όπου κρατούνται σε αναμονή και «ταξιδεύονται» μέσα από ένα λαβύρινθο συστημάτων φωνής (voice-mail).

Ακριβώς εξαιτίας αυτής της εμμονής των επιχειρήσεων στην αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις λαθεμένα υποθέτουν ότι η τεχνολογία είναι πάντα η καλύτερη απάντηση προκειμένου να χειριστούν τους πελάτες τους. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι τοπικοί έμποροι γνωρίζουν αρκετά καλά τους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις ενδεχομένως να είναι απογοητευμένες από τα αποτελέσματα των προγραμμάτων CRM επειδή στην πραγματικότητα δεν χρησιμοποιούν αυτά τα προγράμματα για την ικανοποίηση των πελατών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7

- 📖 Meta Group Inc.; Stamford, Conn., Computerworld Research
- 📖 Six mistakes that will sink your CRM, by Adrian Mello Tech Update's e-business columnist, March 18, 2002
- 📖 Dick Lee, principal of High-Yield Marketing in St. Paul, Minn
- 📖 Rigby, D., Reichheld F., Schefter P., ό.π., p.102-106.
- 📖 Μαλικούρτης, Π., “Η επιχειρηματική στρατηγική της νέας οικονομίας ή η αλχημεία της πληροφορικής στον πελάτη”, www.plant-management.gr
- 📖 Κιόχου, Ν., 2001, “Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του customer relationship management στην ελληνική αγορά”, www.plant-management.gr
- 📖 Williamson, O.E., 1985, “The economic institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting”, Free Press, New York
- 📖 Kevin Scott Senior Analyst of AMR Research
- 📖 Why integration will make or break your CRM plans, Establishing interaction policies, May 17,2002, by Barry Briggs (chief technology officer and vice president of engineering at Wheelhouse Corp.,chief architect and lead developer of Lotus 1-2-3™)
- 📖 Erin Kiniken, vice president of CRM at the Giga Information Group
- 📖 Beth Eisenfeld, research director at the Gartner Group
- 📖 Strong Leadership, Strategic Vision and Effective Metrics Key to Successful CRM, a Survey by DMR Consulting
- 📖 Sterne, J., 1996, “Customer Service on the Internet: building relationships, increasing loyalty and staying competitive”, John Wiley and Sons, New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΤΑΣΕΙΣ CRM

8.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια με την ανάδειξη του Internet ως ένα βασικό επιχειρηματικό εργαλείο, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν μια νέα πραγματικότητα η οποία παρουσιάζεται με τρεις τρόπους:

- Πρώτον, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε μια «αγορά πελατών».
- Δεύτερο, η αγορά απαιτεί δραστικές αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες, τεχνολογίες και οργανωτικές δομές. Κυρίως όμως είναι αναγκαία μια αλλαγή στη νοοτροπία της κλασικής προσέγγισης του management η οποία επικεντρώνει την προσοχή της στα συστήματα back-office, με εκείνη η οποία αναγάγει τον πελάτη σαν το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και που σαν κύριο σκοπό έχει την καλύτερη εξυπηρέτησή του.
- Τέλος, οι περισσότερες εταιρίες έχουν αρχίσει να εγκαταλείπουν τις κλασικές μεθόδους marketing για την προσέλκυση πελατών. Αντίθετα, έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν τις online υπηρεσίες πληροφόρησης που διαθέτουν (internet, email, etc) με σκοπό να εξασφαλίσουν την μέγιστη απόδοση από τις ήδη υπάρχουσες αλλά και νέες πελατειακές τους σχέσεις.



Για να αντιμετωπίσουν καλύτερα αυτή τη νέα πραγματικότητα, οι εταιρίες έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν προσωποποιημένο περιεχόμενο και μήνυμα (customized content) για εσωτερική και εξωτερική χρήση, καθώς και εφαρμογές που ενθαρρύνουν τον πελάτη να αναζητά μόνος του πληροφορίες (e-services). Παράλληλα, οι σημερινές επιχειρήσεις συνεργάζονται όλο και στενότερα με τους προμηθευτές και τους υπόλοιπους εξωτερικούς τους συνεργάτες (δημιουργώντας την διευρυνμένη επιχείρηση – extended enterprise) και δημιουργούν νέες μεθόδους επίτευξης κέρδους οι οποίες εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Δυο αναδυόμενες τάσεις σηματοδεύουν αυτή τη νέα επιχειρηματική πραγματικότητα: Customer Relationship Management (CRM), και Enterprise Information Portals (EIP).

8.2 Μέλλον - Λογισμικό, χρήστες και χρήση



Προτίμηση στο περιβάλλον εργασίας γραφείου (Microsoft Office ή Open Office) και στις εφαρμογές που σχετίζονται με το Διαδίκτυο (Φυλλομετρητές και Προγράμματα Ανάγνωσης Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου) δείχνουν οι περισσότεροι χρήστες που χρησιμοποιούν τον υπολογιστή στο σπίτι. Μια δεύτερη κατηγορία χρηστών, συνήθως μονοπρόσωπων ή μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, χρησιμοποιεί εξειδικευμένες επαγγελματικές εφαρμογές (γιατροί, δικηγόροι, συμβολαιογράφοι,

λογιστές) για να διευκολύνει την επαγγελματική καθημερινότητα με βελτιωμένα προγράμματα τήρησης αρχείου και πελατειακής βάσης. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, κατατάσσονται πρώτα τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning, ή Εφαρμογών Διαχείρισης Εταιρικών Πόρων) και δεύτερα τα συστήματα που χειρίζονται τα επικαλούμενα Help-Desk ή Τμήματα Υποστήριξης Πελατών των εταιρειών. Την τρίτη θέση καταλαμβάνουν τα συστήματα CRM (Customer Relationship Management ή Εφαρμογές Διαχείρισης Πελατών). Ενώ στον χώρο της μικρής επιχείρησης ο δικτυακός τόπος είναι ο χώρος στον οποίο οι πελάτες μπορούν να βρουν απαντήσεις στα ερωτήματά τους και λύσεις στα προβλήματά τους, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν άλλες ανάγκες. Οι σύγχρονες εφαρμογές CRM οι οποίες εφαρμόζονται κατά κόρον στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν είναι μόνον οικονομικές στη χρήση αλλά διατηρούν και την καλή εικόνα της επιχείρησης.

Ο αυτοματισμός γραφείου και οι εμπορικές και λογιστικές εφαρμογές είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο σκοπεύουν να εγκαταστήσουν συστήματα Η/Υ όσες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ακόμη. Με δεδομένο ότι αυτές αντιπροσωπεύουν το 64% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, φαίνεται να υπάρχει μεγάλο δυναμικό ανάπτυξης για όσες εταιρείες προσφέρουν λύσεις στις ελληνικές επιχειρήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν Η/Υ φαίνεται να έχει μεγάλο πρόβλημα εξοικείωσης με τις δυνατότητες της τεχνολογίας και έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού που θα χειριστεί τα εργαλεία της πληροφορικής. Όπως λέγεται συχνά, κάθε πρόβλημα κρύβει και μια ευκαιρία. Και η ευκαιρία στην προκειμένη περίπτωση - για όσους αναλάβουν πρωτοβουλίες για την ταχύτερη εξοικείωση της επιχείρησης τους με τις δυνατότητες που παρέχει το CRM- είναι η διεύρυνση της αγοράς, αλλά και η βελτίωση των πελατειακών σχέσεων.

8.3 Δυνατότητες του CRM στην ελληνική αγορά

Το CRM αποτελεί την κύρια επιχειρησιακή στρατηγική, που η εφαρμογή της θα ωθήσει την επιχείρηση να βγει από την εσωστρέφεια και να προσεγγίσει την αγορά με πολιτική από «έξω προς τα μέσα» και όχι από «μέσα προς τα έξω». Η εφαρμογή στρατηγικής

CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη βάζοντάς τον στο κέντρο της οργάνωσής της, δίνοντας έμφαση στις δικές του ανάγκες και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Με αυτό τον τρόπο η σύγχρονη επιχείρηση θα μπορέσει να αποθηκεύσει και να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά όλη την γνώση που σχετίζεται με τον πελάτη ώστε να είναι σε θέση να τον εξυπηρετήσει αποτελεσματικά και αξιοποιώντας μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί του να στηρίζει αποτελεσματικότερες δραστηριότητες Marketing και Πωλήσεων. Με δύο λόγια CRM σημαίνει «Επένδυση στις Σχέσεις», «Επένδυση στον Πελάτη». Μέσα από ολοκληρωμένες λύσεις CRM οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να παρέχουν οργανωμένη υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών, ενώ ταυτόχρονα να βελτιστοποιήσουν την προσέλκυση νέων πελατών μέσα από διαδικασίες οργανωμένου marketing και πωλήσεων. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ και την Ευρώπη οδηγούνται στο CRM στοχεύοντας στα ακόλουθα οφέλη :

1. Απόκτηση εμπιστοσύνης πελάτη
2. Παροχή προσωποποιημένων/φιλικών υπηρεσιών στους πελάτες
3. Καλύτερη γνώση πελατών
4. Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό
5. Προσδιορισμός των πιο αποδοτικών πελατών

Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM, προσδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση δίνοντάς της τη δυνατότητα να:

- Αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις της οικονομίας του Internet
- Υποστηρίζει πολύπλοκες επιχειρησιακές διαδικασίες και να αντλήσει πληροφορία από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα.
- Αυξήσει την πιστότητα, δημιουργία και νέων πελατών.
- Βελτιώσει τις διαδικασίες εξυπηρέτησης - Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- Προσφέρει ενιαία εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου.
- Μειώσει το κόστος που προκύπτει από ελλιπείς διαδικασίες ή δυσαρεστημένους πελάτες.
- Υλοποιήσει στοχευόμενες εκστρατείες προώθησης με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας και μετρήσιμα αποτελέσματα.
- Υποστηρίζει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Analytics).

Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση είναι η σωστή επιλογή πλατφόρμας, συνεργάτη/προμηθευτή και η δέσμευση της επιχείρησης/διοίκησης στην αξιοποίηση του συστήματος.

8.4 Οι σημαντικότερες εξελίξεις του CRM για το μέλλον

Το CRM όχι μόνο ήρθε στην Ελλάδα με μια καθυστέρηση, όπως συμβαίνει αρκετές φορές με τις νέες λύσεις, αλλά χρειάστηκε να περάσει μια περίοδος ορισμού και εξοικείωσης με τις καινούργιες έννοιες που έφερε μαζί του. Θεωρούμε όμως, ότι το

τελευταίο διάστημα έχει γίνει συνείδηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, ότι η επένδυση στον πελάτη αποτελεί τη μοναδική ουσιαστική επένδυση για το μέλλον και ήδη εκτιμούμε ότι τα προσεχή τρία έτη θα επενδύσουν με ραγδαία αυξανόμενους ρυθμούς στη νέα αυτή στρατηγική. Παράλληλα, η σύγκλιση των αγορών και οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιριών που κυριαρχούν στο σκηνικό, τόσο των παγκόσμιων αγορών όσο και στην ελληνική πραγματικότητα, εντείνουν ακόμη περισσότερο την ανάγκη πελατοκεντρικής οργάνωσης και εξυπηρέτησης συμπαρασύροντας όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες. Τα τελευταία χρόνια, έγιναν αρκετές προσπάθειες από τις εταιρίες λογισμικού να ορίσουν το CRM και να δώσουν το δικό τους στίγμα στην αγορά. Μέχρι σήμερα, τα βήματα που έχουν γίνει στο CRM αφορούν κυρίως την αυτοματοποίηση των τηλεφωνικών κλήσεων.



Η αυτοματοποίηση του Call Center είναι ένα μόνο κομμάτι του puzzle του CRM και δεν μπορεί να σταθεί από μόνο του ως στρατηγική CRM. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι μια γνωστή αλυσίδα εστίασης γνωρίζει ποιος είσαι όταν καλείς να παραγγείλεις, καθώς επίσης και το τι παρήγγειλες την τελευταία φορά, είναι ένα λιθαράκι στο οικοδόμημα του CRM. Στην ελληνική αγορά υπάρχει πρόσφορο έδαφος στον τομέα εξυπηρέτησης του πελάτη. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εταιρίες κινητών στην Ελλάδα ώθησαν το

μεγαλύτερο οργανισμό τηλεπικοινωνιών της χώρας να βελτιώσει την εξυπηρέτηση προς τους πελάτες, βλέποντας τον κίνδυνο του ανταγωνισμού. Η απελευθέρωση της αγοράς και ο άμεσος ανταγωνισμός, προβλημάτισαν πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς για το στοίχημα της διατήρησης του πελάτη. Αυτή τη στιγμή οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί βρίσκονται στη φάση της αναζήτησης οράματος και κατανόησης των ωφελειών του CRM.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τελευταίες στατιστικές μελέτες το 58% των ελληνικών εταιριών σκέφτεται να υιοθετήσει λύσεις CRM στο άμεσο μέλλον. Επίσης, η ευθύνη για μια λύση CRM μεταφέρεται στους business owners (Marketing, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση Πελατών) και τη διοίκηση και δεν είναι αρμοδιότητα του IT, στοιχείο που δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι το CRM δεν είναι μια σειρά από εφαρμογές, αλλά μια στρατηγική επένδυση. Επίσης, στα πλαίσια του e-Government, με χρονικό ορίζοντα τα επόμενα πέντε χρόνια, προβλέπεται να προκύψει μια νέα αγορά, αυτή του Citizen Relationship Management. Το Citizen Relationship Management είναι μία στρατηγική των δημοσίων οργανισμών που έχει σκοπό την ολοκληρωμένη παρακολούθηση της σχέσης πολίτη-δημοσίου, την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη, την προληπτική ενημέρωσή του, την αμφίδρομη επικοινωνία με τον πολίτη και την ανάλυση της απόκρισης του πολίτη, την αυτοματοποίηση και επιτάχυνση των διαδικασιών εξυπηρέτησης, τη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης και τη μεγιστοποίηση της αίσθησης ικανοποίησης του πολίτη, τη διατήρηση και επιμήκυνση της σχέσης πολίτη - οργανισμού, τη βελτιστοποίηση των πληρωμών από τον πολίτη, την αποφυγή του

περιττού διαχειριστικού κόστους, τη στρατηγική αξιοποίηση της πληροφορίας που αφορά τη σχέση με τον πολίτη και την ταχεία λήψη καλύτερων αποφάσεων. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η αγορά του CRM και Citizen Relationship Management είναι αρκετά υποσχόμενη στη χώρα μας για το εγγύς μέλλον. Πιστεύουμε ότι η ελληνική αγορά έχει τη δυναμική και την ωριμότητα να αντεπεξέλθει στις εξελίξεις και να οργανωθεί υπερπηδώντας εμπόδια που σε κάθε περιβάλλον προκύπτουν λόγω ιδιαιτεροτήτων τεχνολογικών υποδομών, αλλά και πολιτισμικής ιδιοσυγκρασίας.

8.5 Το CRM στην ελίτ των e – Business εφαρμογών

Η φιλοσοφία πίσω από το CRM δεν είναι καινούρια: υπήρχε εδώ και πολλά χρόνια όταν «το μαγαζάκι της γειτονιάς» καλλιεργούσε προσωπικές σχέσεις με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, γνώριζε όλες τις προτιμήσεις του, και τον εξυπηρετούσε με πίστη, ταχύτητα και αξιοπιστία. Σήμερα, η φιλοσοφία του CRM και του eCRM παραμένει στα κύρια σημεία η ίδια: ενίσχυση του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, και γενικότερα της τήρησης όλων των επαγγελματικών υποσχέσεων που του έχουν δοθεί. Οι κύριοι στόχοι του CRM θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής: (η λίστα δεν εξαντλεί τους στόχους του CRM, ωστόσο καθιστά σαφή την κύρια έννοια του CRM):

- Πλήρης και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών
- Εύρεση τρόπων να πειστεί ο πελάτης να «εμπλακεί»σε δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδος στην επιχείρηση.
- Προσέλκυση νέων πελατών μέσω της προσωποποίησης και της προσαρμογής των προσφερομένων υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.
- Βελτίωση του ποσοστού διατήρησης πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και της αυξημένης ανάμιξης του πελάτη (customer involvement) με την εταιρία.

Με βάση τους συγκεκριμένους αυτούς στόχους, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν τις κατάλληλες λύσεις με σκοπό την αύξηση του ποσοστού διατήρησης των πελατών τους όπως επίσης και την προσέλκυση νέων. Μια εταιρία δύναται να αποκτήσει μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο εάν είναι σε θέση να γνωρίζει στοιχεία που σχετίζονται με τους πελάτες της τα οποία δε διαθέτει ο ανταγωνισμός, και βρίσκει τρόπους να διαχέεται η πληροφορία σε όλους τους υπαλλήλους και συνεργάτες ώστε να βελτιώνεται σημαντικά η λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους, δε χρειάζεται μόνο να διαθέτουν μεγάλες ποσότητες πληροφόρησης για τις ανάγκες κάθε μεμονωμένου πελάτη αλλά πρέπει πρωτίστως να επεξεργάζονται αυτή την πληροφορία για να διαμορφώνουν κατάλληλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους. Σε αυτό το σημείο πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει ένα Enterprise Information Portal (EIP).

8.6 To Enterprise Information Portal



Το Enterprise Information Portal (EIP) είναι ένα ανοιχτό, κλιμακούμενο, ασφαλές και προσωποποιημένο κομβικό σημείο πρόσβασης μέσω ενός web browser σε κριτικής σημασίας πληροφορίες και εφαρμογές μέσα και έξω από ένα οργανισμό. Τα EIP συγκεντρώνουν πληροφορίες από διάφορες ετερογενείς πηγές πληροφόρησης όπως βάσεις δεδομένων, servers, καθώς και το Internet, και στη συνέχεια φέρνουν στο τελικό χρήστη τη συγκεκριμένη πληροφορία μέσω

μιας ενιαίας επιφάνειας εργασίας. Ως αποτέλεσμα, οι χρήστες έχουν μόνο μια επιφάνεια εργασίας για όλα τα αρχεία, web sites, πληροφορίες, e-mails, κτλ που χρειάζονται για να εκτελούν τις καθημερινές εργασίες τους ευκολότερα και αποδοτικότερα. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι ένα EIP δεν πρέπει να θεωρείται ως ένα εσωτερικής χρήσης εργαλείο της επιχείρησης, αλλά ως εργαλείο που χρησιμοποιείται από την «διευρυμένη επιχείρηση» και συμπεριλαμβάνει πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές, συνεργάτες, επενδυτές και όλους όσους έχουν κάποια άμεση ή έμμεση σχέση με την επιχείρηση. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις που θέλουν να εγκαταστήσουν μια λύση με τεχνολογία EIP και να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τα οφέλη από τη συγκεκριμένη επένδυση πρέπει να λάβουν υπόψη ορισμένους κριτικούς παράγοντες επιτυχίας:

- Πρέπει όλοι οι ενδιαφερόμενοι (υπάλληλοι, προμηθευτές κλπ), να είναι σε θέση να αποκτούν ελεγχόμενη πρόσβαση σε πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν στην ορθολογική λήψη αποφάσεων.
- Πρέπει να παρέχεται ένα end-to-end περιβάλλον e-business σε όλους τους χρήστες.
- Πρέπει να δημιουργηθούν κοινότητες, να καθοριστούν οι ρόλοι και οι απαιτήσεις των χρηστών
- Το πιο σημαντικό είναι να υπάρχει πλήρης κατανόηση των αναγκών των χρηστών σε πληροφόρηση και να διαπιστωθεί εγκαίρως αν θα έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων.

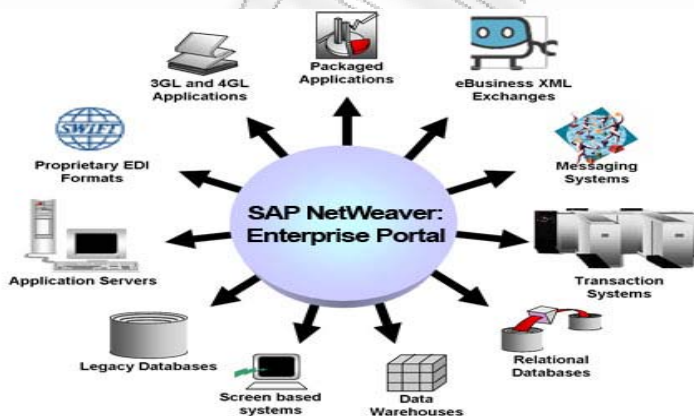
8.7 Πλεονεκτήματα από την ολοκλήρωση CRM-EIP

Γίνεται όλο και πιο κατανοητό πως αυτές οι δύο έννοιες, το CRM και το EIP, εφόσον ολοκληρωθούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της που μεταφράζονται σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Η ολοκλήρωση αυτών των δύο συστημάτων επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν και να παρακολουθούν

πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την εταιρία και τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο, εντοπίζοντας αγοραστικές τάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα, και απαντώντας στιγμιαία σε διάφορες αιτήσεις πληροφόρησης προερχόμενες τόσο μέσα όσο και εκτός του οργανισμού. Με δεδομένο ότι όλη αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω μιας σελίδας web που κάθε χρήστης μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα με τις ανάγκες της θέσης εργασίας που κατέχει, η επιχείρηση γίνεται πιο αποδοτική και αποτελεσματική στην επεξεργασία των αιτημάτων των πελατών της, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης τους. Για να επιτύχει όμως την πλήρη εκμετάλλευση των απεριόριστων δυνατοτήτων που προσφέρει η ολοκλήρωση μεταξύ CRM και EIP, μια επιχείρηση πρέπει να ανοίξει την χρήση του σε όλους τους χρήστες που σχετίζονται με αυτήν.

Ας εξετάσουμε το ακόλουθο σενάριο μιας διευρυμένης επιχείρησης μέσα από τη χρήση ενός CRM Portal :

- Εξουσιοδοτημένοι πελάτες κάνουν login στο εταιρικό portal για να λάβουν κάποια συγκεκριμένη πληροφορία (πχ τα στοιχεία του πωλητή που εξυπηρετεί την περιοχή τους), εταιρικά νέα και γεγονότα, αποδείξεις πληρωμής και ισολογισμούς, πληροφορίες παραγγελίας και αποστολής, όλα βασισμένα στο προφίλ κάθε πελάτη που δημιουργείται και ενημερώνεται συνεχώς με βάση διάφορα εταιρικά στοιχεία, κριτήρια marketing, κλπ.
- Προμηθευτές και συνεργάτες ενημερώνονται έγκαιρα σε θέματα όπως κατάσταση τιμολογίων, κατάσταση αποθήκης, επείγουσες καταστάσεις, κλπ.
- Επενδυτές έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες όπως κατάσταση διαθέσιμων, ROI, και μπορούν εύκολα να δημιουργούν οικονομικές αναφορές.
- Τέλος, όλοι οι συνεργάτες είναι σε θέση να παίρνουν πολύ γρήγορα στοιχεία από διάφορες εφαρμογές, να βλέπουν προφίλ και παραγγελίες πελατών, και να δημιουργούν δυναμικά reports. Πιο σημαντική βέβαια είναι η δυνατότητα που τους προσφέρεται για συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών με ανθρώπους εντός και εκτός της εταιρίας, με αποτέλεσμα την βέλτιστη απόδοση και λειτουργία όλων όσων εμπλέκονται με την επιχείρηση.



Η ολοκλήρωση όλων των πηγών πληροφόρησης μέσω του προσωποποιημένου CRM – Portal είναι που επιτρέπει την διεύρυνση της επιχείρησης χωρίς να είναι απαραίτητη η προσωπική επαφή όλων όσων εμπλέκονται.

Η επιτυχημένη ολοκλήρωση CRM – Portal προσφέρει λύσεις σε πολλά επιχειρηματικά θέματα, ορισμένα από τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- Αυξημένη δυνατότητα καταγραφής των ιδιαίτερων αναγκών και επιθυμιών του πελάτη, το οποίο επιτρέπει στη επιχείρηση να σχεδιάζει και να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες όπως ακριβώς τα ζητάει η αγορά.
- Αυξημένο επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και όλων των συνεργατών της – κατασκευαστές, προμηθευτές, εξωτερικοί συνεργάτες, κλπ. - με αποτέλεσμα την μείωση των προβλημάτων που σχετίζονται με την παραγωγή και μεταφορά προϊόντων.
- Αυξημένη δυνατότητα λήψης αποφάσεων μέσω της δυνατότητας που προσφέρεται για άμεση πρόσβαση σε όλες τις σημαντικές εφαρμογές και πηγές πληροφόρησης.
- Δραματική μείωση του όγκου πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση που οφείλεται στην έλλειψη συνεργασίας και στην μη διάχυση της γνώσης μεταξύ όλων των συνεργατών, εντός και εκτός εταιρίας.
- Βέλτιστη διαχείριση αποθεμάτων πρώτων υλών η οποία εξασφαλίζει την επαρκή κάλυψη της ζήτησης προϊόντων, ενώ παράλληλα βοηθάει στην αποφυγή δημιουργίας πλεονάσματος το οποίο αυξάνει το κόστος αποθήκης και δεσμεύει ένα μεγάλο κομμάτι επιχειρηματικών πόρων.

8.8 Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e – customer relationship management)



Αντίθετα από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, όπου μόνο ένα μικρό μέρος της επικοινωνίας τους με τον πελάτη γίνεται ηλεκτρονικά, όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο του Internet έχουν σχεδόν αποκλειστικά ηλεκτρονική επαφή με το κοινό. Έτσι, τους παρέχεται η δυνατότητα να συλλέξουν μια πληθώρα στοιχείων χάρη στα οποία θα μπορέσουν να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες των πελατών τους και στη συνέχεια να αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί μόνο από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις. Σήμερα όμως, οι ίδιες δυνατότητες παρέχονται σε όλες τις δικτυακές εταιρείες και τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι πλέον προσιτά σε κάθε ecompany ανεξαρτήτως μεγέθους.

8.8.1 Σύγχρονες εφαρμογές CRM & ECRM

Το ECRM ή eRM όπως αλλιώς ονομάζεται αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει την υλοποίηση (σε «ιντερνετική» έκδοση) κλασικών εφαρμογών CRM όπως :

- Customer information building Συλλογή πληροφοριών (π.χ. buying history, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το

- δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (πρόκειται για το κλασικό CRM που αποκαλείται συνήθως και operational CRM).
- Customer retention Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών όπως η δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το customer care).
 - Targeted customer acquisition Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).
 - Visitor conversion Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης X αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.
 - Customer analysis Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το LifeTime Value (των προσδοκώμενων εσόδων από αυτόν τον πελάτη) με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.
 - Cooperative Marketing Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα μια εταιρεία η οποία πωλεί rewritable CD disks θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας εταιρείας η οποία πωλεί rewritable CD drives).
 - Viral Marketing Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.

8.9 Από το CRM στο CRS

Μία από τις πλέον σύγχρονες τάσεις του management αφορά στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, γνωστότερη και ως Customer Relationship Management ή CRM. Η υψηλή δημοτικότητα του CRM, τόσο σε περιβάλλοντα B2C όσο και B2B, οφείλεται αφ' ενός στην αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, οι οποίοι απαιτούν ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών, και αφ' ετέρου στην εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία προσφέρει, πλέον, μια σειρά από καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές.

8.9.1 Στρατηγική, τεχνολογία και οι σχέσεις με τους πελάτες

Τα τελευταία έτη έχει διαφανεί καθαρά η συνεχής συμπίεση των περιθωρίων στα πλαίσια της αυτοματοποίησης και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει αυτή την τάση, η οποία συνδέεται στενά με την εξέλιξη του web shopping, ανεξαρτήτως των ρυθμών που προβλέπει ή προσδοκά η κάθε μεριά. Αυτό, σε συνδυασμό με την παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των καταναλωτών για βελτιωμένη, σε κάθε επίπεδο, εξυπηρέτηση, δημιουργεί την αναγκαιότητα πελατοκεντρικών αντιλήψεων και στρατηγικών.



Ως τρόπος, και κυρίως ως φιλοσοφία, επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, το CRM συνδέεται στενά με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Ο πελάτης δε χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις αλλά επιθυμεί να νιώθει μοναδικός και να δέχεται προσωπική εξυπηρέτηση. Κατ' αυτό τον τρόπο όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση, η οποία αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή για τις

σύγχρονες επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα εμφανίζεται ένα νέο ακρωνύμιο, το «Customer Relationship Strategy».

Στα πλαίσια του οράματος και της στρατηγικής της, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να ορίσει τι σημαίνει γι' αυτήν "εξυπηρέτηση πελατών" και να προσδιορίσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που επιθυμεί να παράσχει μέσω μιας σειράς από σχετικούς δείκτες, καθώς και τους τρόπους και τα συστήματα μέσω των οποίων θα επιτευχθεί το ιδανικό γι' αυτήν customer service. Η τεχνολογία, πλέον, προσφέρει τα αναγκαία συστήματα, με τη βοήθεια των οποίων θα υλοποιηθούν η πολιτική και οι επιχειρηματικοί στόχοι που αφορούν τους πελάτες, μέσω επενδύσεων που αποσβένονται σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Δεδομένων των συνεχών αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών και της τεχνολογικής εξέλιξης, η οποία παρέχει δυνατότητες για αποτελεσματική διαχείριση των πελατών, έχει πλέον δημιουργηθεί το υπόβαθρο για να χαρακτηριστεί το CRM ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές του management της νέας οικονομίας και να πάρει νέες διαστάσεις το γνωστό ρητό "ο πελάτης έχει πάντα δίκιο".

Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM:

1. Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (Customer-Facing Applications) που αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, χειρίζονται προωθητικές ενέργειες, αυτοματοποιούν ενέργειες πωλήσεων και marketing, υποστηρίζουν το front office, την τεχνική βοήθεια κ.λπ.

2. Τα συστήματα data mining (Company-Facing Applications), τα οποία υποστηρίζουν τις διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, οργάνωσης και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν τους πελάτες μιας επιχείρησης και τροφοδοτούν με τα απαραίτητα συμπεράσματα (customer intelligence) τα συστήματα CRM, ώστε να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες marketing, οι οποίες θα αυξήσουν τον κύκλο εργασιών και την πιστότητα (loyalty) των πελατών.

Μία από τις πλέον σύγχρονες τάσεις του management αφορά στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, γνωστότερη και ως Customer Relationship Management ή CRM. Η υψηλή δημοτικότητα του CRM, τόσο σε περιβάλλοντα B2C όσο και B2B, οφείλεται αφ' ενός στην αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, οι οποίοι απαιτούν ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών, και αφ' ετέρου στην εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία προσφέρει, πλέον, μια σειρά από καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές.

8.9.2 Customer Relationship Strategy

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής CRM. Αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη και "συγχωνεύει" τις διεργασίες του front-office και του back-office, συντονίζοντας όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες, και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος.



Κατά τον αρχικό επιχειρηματικό σχεδιασμό (ή ανασχεδιασμό) καθορίζονται το όραμα, η στρατηγική, τα πλάνα, οι στόχοι και οι τακτικές. Σε καθένα από τα παραπάνω στάδια εμπλέκεται άμεσα το CRM.

Όραμα: Κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο προσανατολισμό, όπως κερδοφορία, πανελλήνια ή διεθνή αναγνωρισιμότητα, ικανοποιημένους μετόχους, ευχαριστημένους πελάτες.

Στρατηγική: Για την επίτευξη του προσανατολισμού της, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει συγκεκριμένη στρατηγική, όπως να διαθέτει καινοτόμα προϊόντα, να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένο target group και να δημιουργήσει μακροχρόνιες και μόνιμες σχέσεις με τους πελάτες της.

Πλάνα: Η εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής απαιτεί συγκεκριμένα πλάνα. Για τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων απαιτείται η εύρεση κατάλληλων προμηθευτών ή η ποιοτική στελέχωση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Για την πανελλήνια αναγνωρισιμότητα απαιτείται η διενέργεια εκτεταμένων media plans. Για τη δημιουργία μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες είναι αναγκαία η μέτρηση του επιπέδου

εξυπηρέτησης, η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και η διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα.

Στόχοι: Τα επιχειρηματικά πλάνα χαρακτηρίζονται από μετρήσιμους στόχους-δείκτες επιχειρηματικής απόδοσης (business performance indicators), όπως π.χ. 80% επίπεδο εξυπηρέτησης, 60% πιστότητα πελατών κ.λπ.

Τακτικές: Οι τακτικές καθορίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι επιμέρους στόχοι των επιχειρηματικών πλάνων, όπως η εγκατάσταση ενός 24 (ώρες) x 7 (μέρες) call center ή η δημιουργία ενός data warehouse, το οποίο να διαχειρίζεται τις πληροφορίες των πελατών.

Όπως κάθε άλλη απόπειρα στρατηγικού ανασχεδιασμού, η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM οφείλει να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές, όπως:

- Καθορισμό των επιχειρηματικών διεργασιών που επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.
- Ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη.
- Ανασχεδιασμό συστήματος reporting και παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση προς την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και επενδύσεις σε τεχνολογικά συστήματα. Δυνατότητα για σύνδεση των πωλητών με την επιχείρηση μέσω web, web shopping, call centers, ανοιχτή γραμμή με το καταναλωτικό κοινό κ.λπ.
- Διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος "πωλείται" η ίδια η εταιρία.
- Εκμετάλλευση πληροφοριών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front – office.
- Επενδύσεις σε τεχνολογικά συστήματα.
- Δέσμευση της Διοίκησης.
- Εμπλοκή όλου του προσωπικού.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα γνωστά "μονοπάτια" οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάταξης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρηματικής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει δεικτών απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy. Με το συνδυασμό της χρήσης των νέων τεχνολογιών καθίσταται πραγματικότητα η υλοποίηση μακροχρόνιων και μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες.

8.9.3 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατών

Οι εξελίξεις στο χώρο των τεχνολογιών και της πληροφορικής έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα απαιτητική αγορά, η οποία απαιτεί υψηλό value for money, προηγμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, φιλικότητα και ταυτόχρονα συμπιεσμένες τιμές. Επιπροσθέτως, κατά την επιλογή του συστήματος CRM, η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίσει την κάλυψη στρατηγικών της αναγκών, π.χ. e-commerce, ασύρματο (π.χ. web, mobile) σύστημα παραγγελιοληψίας από το δίκτυο πωλήσεων της κ.λπ. Στο παραπάνω πλαίσιο, μια σειρά από δυνατότητες για τα σύγχρονα συστήματα CRM θεωρούνται, πλέον, αυτονόητες. Ωστόσο, ελάχιστες σουίτες, σε διεθνές επίπεδο, προσφέρουν τα κατωτέρω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με λογικές τιμές:

Διαχείριση Επαφών

Επαφές μπορούν να χαρακτηρισθούν τόσο οι υφιστάμενοι πελάτες όσο και οι υποψήφιοι, οι προμηθευτές, το προσωπικό μιας επιχείρησης κ.λπ. Η ευκολία δημιουργίας και διαχείρισης μιας επαφής θεωρείται αυτονόητη. Επιπλέον, όμως, μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η δόμηση οργανογράμματος για σύνολα επαφών, οι δυνατότητες αναζήτησης, ο προσδιορισμός επαφών σε groups, οι συνδέσεις διαφόρων επαφών μεταξύ τους, οι εκτυπώσεις βάσει φίλτρων ή groups, προσδίδουν σημαντικές ευκολίες. Κατ' αυτό τον τρόπο, μπορούμε αυτόματα να εκτυπώσουμε επιστολές ή και να τις στείλουμε μέσω fax ή email για να ευχηθούμε για την ονομαστική εορτή τόσο των επαφών μας όσο και των συνδεδεμένων με αυτών προσώπων, να στείλουμε διαφορετικές επιστολές σε πελάτες που πραγματοποίησαν αγορές από 200.000 έως 1 εκατ. δρχ. μέσω του web site της εταιρίας, και διαφορετικές επιστολές σε αυτούς που πραγματοποίησαν αγορές της ίδιας τάξεως αλλά μέσω των υποκαταστημάτων της εταιρίας κ.ο.κ.

Οργάνωση & Λειτουργία

Κάθε επικοινωνία (fax, email, τηλέφωνο, επιστολή κ.λπ.) που πραγματοποιείται με οποιαδήποτε επαφή όχι μόνο αρχειοθετείται αυτόματα και παρακολουθείται, αλλά και προγραμματίζεται, καθώς υπάρχει η δυνατότητα να παραμένει σε εκκρεμότητα. Θεωρείται αυτονόητο ότι διατίθενται πρότυπες φόρμες (templates) για fax, επιστολές κ.λπ. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη ημερολογίου, όπου ο κάθε χρήστης του συστήματος μπορεί να προγραμματίσει αυτόματα συναντήσεις με άλλα στελέχη, σε διαθέσιμους χρόνους που έχουν όλοι ορίσει.

Οι προσφορές οφείλουν να διαχειρίζονται πλήρως μέχρι να αλλάξουν στάδιο, είτε αυτό είναι αρνητικό είτε αφορά στη μετατροπή τους σε projects ή πωλήσεις. Κατ' αυτό τον τρόπο, για κάθε πωλητή υπάρχει η δυνατότητα για αναλυτικές και συγκεντρωτικές πληροφορίες, εκτυπώσεις και διαγράμματα αναφορικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις του και τον τρόπο που έχει διαχειρισθεί τόσο τις θετικές προσφορές του όσο και αυτές που έχασε... Πραγματικά, αποτελεί αξιοσημείωτη δυνατότητα οι ακριβείς χρονικές στιγμές και η διάρκεια των τηλεφωνημάτων που έκανε ο κάθε χρήστης, τα fax και τα emails που έστειλε, να μπορούν να αναλύονται και να είναι προσβάσιμα σε συγκεκριμένους χρήστες, ακόμη και αν ο εκάστοτε χρήστης είναι απομακρυσμένος (μέσω λ.χ. web). Κατ' αυτό τον τρόπο αλλάζουν πραγματικά τα δεδομένα για την

παρακολούθηση και τον έλεγχο του τμήματος πωλήσεων αλλά και της τηλεργασίας, με πλήρες monitoring και άπειρα στατιστικά.

Επιπλέον, κάθε έργο πρέπει να διαχειρίζεται ως project, με φάσεις, χρονοδιαγράμματα, Gantt charts, υπεύθυνους, προϋπολογιστικές και απολογιστικές αναφορές περάτωσης κ.λπ.

Προηγμένα χαρακτηριστικά

Τα προηγμένα χαρακτηριστικά αφορούν τη χρήση ενός InfoCenter, το οποίο αντικαθιστά τις βιβλιοθήκες της εταιρίας και αντικατοπτρίζει τη συσσωρευμένη τεχνογνωσία της, η οποία είναι, βέβαια, προσβάσιμη ανάλογα με τον εκάστοτε κωδικό πρόσβασης. Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες, οι οποίες παράγουν συγκεκριμένες ενέργειες (λ.χ. αποστολή fax) ανάλογα με τα φίλτρα και την οργάνωση σε groups που χαρακτηρίζει το σύνολο των επαφών, διαμορφώνουν νέα δεδομένα παραγωγικότητας και, με την κατάλληλη ανάλυση, διεκπεραιώνουν τα συμπεράσματα του data mining.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα αφορά την ικανότητα του εκάστοτε συστήματος CRM να συνεργάζεται με το εταιρικό ERP (ιδανικά μέσω SQL) και την επικοινωνία των τμημάτων που χειρίζονται το CRM (λ.χ. πωλήσεις, marketing, υποστήριξη) με τα άλλα τμήματα της εταιρίας (λ.χ. αποθήκη, λογιστήριο).

The Business Case

- Το Customer Relationship Strategy αφορά σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM και απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής CRM. Εστιάζεται στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη και "συγχωνεύει" τις διεργασίες του front-office και του back-office, συντονίζοντας όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Το CRS αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες, και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος.
- Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρηματικής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει δεικτών απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy.
- Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM: Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (Customer-Facing Applications) και τα συστήματα data mining (Company-Facing Applications).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8

- 📖 Γρηγόρης Π. Χονδροκούκης, «Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων», Πειραιάς 2004.
- 📖 Γρηγόρης Π. Χονδροκούκης, Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Πειραιάς 2005.
- 📖 Qube co., www.qube.co.uk, Predicting and Using Customer Lifetime Value to Improve Profitability, Qube Consulting Limited
- 📖 Sand Technology, Inc. Publishing Integrated Customer Value Information for the Enterprise: The Key to Effective "One-to-One" Customer Analysis
- 📖 D. Peppers and M. Rogers, Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age, Doubleday, 1999
- 📖 Cannie, J.K. and D. Chapman; Keep Customers for Life, American Management Association, 1991
- 📖 SAP, www.sap.com, Analytical-Operational-Collaborational CRM
- 📖 Alterian, Analytical CRM -Increasing the ROI from Customer Relationships, White Paper
- 📖 SAP, Analytical CRM, White Paper
- 📖 Meta Group Inc.; Stamford, Conn., Computerworld Research
- 📖 Μ. Σκουλούδης, "eCRM vs. CRM", περιοδικό HOW?, Οκτώβριος 2003, σελ. 32-33.
- 📖 Γεωργόπουλος Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., 2001, "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν-προγραμματισμός και σχεδίαση", σ. 153.
- 📖 Galbreath, J., 1999, "Demystifying customer relationship management: it's as easy as one-two-three", manuscript in preparation
- 📖 Swift, R.S., 2001, "Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p.12.

- 📖 Law, M., Lau, T., Wong, Y.H., 2003, “From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective”, Marketing Intelligence & Planning, vol. 21
- 📖 <http://www.ecrmguide.com/e-crm-glossary>
- 📖 Κιόχου, Ν.,2001, “Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer relationship management στην ελληνική αγορά”, www.plant-management.gr
- 📖 Ansoff, I., 1987, “Corporate Strategy”, London, Penguin.
- 📖 <http://www.greekretail.gr/articles/1694/3/index.html>
- 📖 <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
- 📖 <http://www.e-onned.gr/contents.php?id=6>
- 📖 http://www.alpaco.gr/plir_systemsC.htm
- 📖 <http://www.fcnet.gr/gr/crm/scontent.asp?id=80>
- 📖 http://www.goonline.gr/training/enot3/kef8/math1/3_8_1_18.htm?PHPSESSID=a0ff3a388e308d15
- 📖 <http://www.primus.com.gr/library/crm.php>
- 📖 <http://www.interimglobal.com>
- 📖 <http://www.web-enable.com>
- 📖 <http://www.statera.com>
- 📖 <http://www.yokogawa.com>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΥΔΑΠ

9.1 Εταιρική Ταυτότητα



Η Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας (ΕΥΔΑΠ Α.Ε.), είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα που δραστηριοποιείται στην αγορά του νερού. Το πελατολόγιο της ΕΥΔΑΠ Α.Ε στον τομέα της ύδρευσης, περιλαμβάνει περίπου 4.000.000 πελάτες (1.831.520 συνδέσεις), ενώ το μήκος των αγωγών ανέρχεται σε 8.078 χλμ. Ο τομέας της αποχέτευσης εξυπηρετεί 3.300.000 κατοίκους ενώ το συνολικό μήκος αγωγών ανέρχεται σε 5.800 χλμ.

Η ΕΥΔΑΠ ιδρύθηκε το 1980 με το Νόμο 1068/1980 "περί συστάσεως ενιαίου φορέα Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας", μετά από τη συγχώνευση της Ανωνύμου Ελληνικής Εταιρείας Υδάτων των Πόλεων Αθηνών - Πειραιώς και περιχώρων (Ε.Ε.Υ.) και του Οργανισμού Αποχετεύσεως Πρωτεύουσας (Ο.Α.Π.).

Το 1999 με το Νόμο 2744/1999 "Ρυθμίσεις θεμάτων της Εταιρείας Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας και άλλες διατάξεις" η ΕΥΔΑΠ Α.Ε. περιήλθε στη σημερινή της νομική μορφή καθώς τα κυριότερα πάγια της εταιρείας απορροφήθηκαν από την Εταιρεία Παγίων ΕΥΔΑΠ ΝΠΔΔ, παραμένοντας στην ιδιοκτησία του δημοσίου. Στην κυριότητα της Εταιρείας Παγίων ανήκουν τα φράγματα, οι ταμιευτήρες, τα εξωτερικά υδραγωγεία και αντλιοστάσια, καθώς και οι άλλες εγκαταστάσεις που εξασφαλίζουν την ασφαλή μεταφορά του νερού μέχρι τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας του. Με σύμβαση όμως που υπογράφηκε μεταξύ της ΕΥΔΑΠ και του Ελληνικού Δημοσίου, το Νοέμβριο του 1999 η ΕΥΔΑΠ συνεχίζει να λειτουργεί τα υπόψη έργα για λογαριασμό της Εταιρείας Παγίων.

Τον Ιανουάριο του 2000 η ΕΥΔΑΠ Α.Ε. εισήχθη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Οι σκοποί της λειτουργίας της ΕΥΔΑΠ έχουν καθορισθεί με τον Νόμο 2744/1999 και είναι οι εξής:

Η παροχή υπηρεσιών Ύδρευσης και Αποχέτευσης, καθώς και η μελέτη, κατασκευή, εγκατάσταση, λειτουργία, εκμετάλλευση, διαχείριση, συντήρηση, επέκταση και ανανέωση συστημάτων Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Στις δραστηριότητες και τα έργα αυτά συμπεριλαμβάνονται και η άντληση, αφαλάτωση, επεξεργασία, αποθήκευση, μεταφορά και διανομή πάσης φύσεως υδάτων με στόχο την υλοποίηση των προαναφερομένων σκοπών της ΕΥΔΑΠ. Επιπλέον συμπεριλαμβάνονται τα έργα και οι διαδικασίες συλλογής, μεταφοράς, αποθήκευσης, επεξεργασίας καθώς και η διαχείριση και διάθεση των προϊόντων της επεξεργασίας των λυμάτων.

Ως περιοχή αρμοδιότητας της ΕΥΔΑΠ ορίστηκε η μείζων περιοχή της Πρωτεύουσας, όπως αυτή καθορίζεται στον Ιδρυτικό της Νόμο 1068/1980. Ο Νόμος 2744/99 και η κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων παρέχει τη δυνατότητα επέκτασης των δραστηριοτήτων της και σε άλλες περιοχές εντός και εκτός του Λεκανοπεδίου της Αττικής. Προϋπόθεση για την επιχειρούμενη κάθε φορά επέκταση είναι η ΕΥΔΑΠ να εξετάζει και να εξασφαλίζει αφενός την εύλογη αποτελεσματικότητα της επένδυσης, αφετέρου τη δυνατότητα χρηματοδότησης της Εταιρείας για το σκοπό αυτό, ώστε να είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της.



Για την εξασφάλιση της υδροδότησης της μείζονος περιοχής της Πρωτεύουσας η ΕΥΔΑΠ προμηθεύεται ακατέργαστο νερό από το Δημόσιο, το οποίο έχει συμφωνήσει να το εξασφαλίζει από κατάλληλες πηγές και να το παραδίδει στην ΕΥΔΑΠ. Σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο Ν. 2477/99 και στην από το Νοέμβριο του 1999 σύμβαση με το Ελληνικό Δημόσιο, το τμήμα του ακατέργαστου νερού μέχρι το 2004 θα συμψηφίζεται με το κόστος των

υπηρεσιών που προσφέρει η ΕΥΔΑΠ για τη συντήρηση και λειτουργία των παγίων στοιχείων που ανήκουν στην Εταιρεία Παγίων ΕΥΔΑΠ ΝΠΔΔ.

Αναλυτικότερα, η περιοχή αρμοδιότητας της ΕΥΔΑΠ καλύπτει τα διοικητικά όρια των εξής Δήμων και Κοινοτήτων τους οποίους υδρεύει είτε απευθείας είτε με μεγάλες παροχές : Αγ. Αναργύρων, Αγ. Βαρβάρας, Αγ. Δημητρίου, Αγ. Ιωάννη Ρέντη, Αγ. Παρασκευής, Αθηνών, Αιαντείου Σαλαμίνας, Αιγάλεω, Αλίμου, Αμαρουσίου, Αργυρούπολης, Αχαρνών, Βάρης, Βούλας, Βουλιαγμένης, Βύρωνος, Γαλατσίου, Γλυκών Νερών, Γλυφάδας, Δάφνης, Δραπετσώνας, Ελληνικού, Ζεφυρίου, Ζωγράφου, Ηλιούπολης, Ηρακλείου, Θρακομακεδόνων, Καισαριανής, Καλλιθέας, Καματερού, Καματερού(Συνοικ/σμός Δήμου Αμπελακίων Ν. Σαλαμίνας), Κάντζας, Κερατσινίου, Κηφισιάς, Κορυδαλλού, Μελισσιών, Μεταμόρφωσης, Μοσχάτου, Νίκαιας, Ν. Ιωνίας, Ν. Λιοσίων(Ιλιον), Ν. Πεντέλης, Ν.Σμύρνης, Ν. Φιλαδέλφειας, Ν. Χαλκηδόνας, Ν. Ψυχικού, Π. Φαλήρου, Παπάγου, Πεντέλης, Πειραιά, Περάματος, Περιστερίου, Πετρούπολης, Πεύκης, Σαλαμίνας, Σεληνίων(Δήμος Αμπελακίων), Ταύρου, Υμηττού, Φιλοθέης, Χαϊδαρίου, Χαλανδρίου, Χολαργού, Ψυχικού, Άνοιξης, Άνω Λιοσίων, Ασπροπύργου, Αρτέμιδος, Βριλησσιών, Γέρακα, Διονύσου, Δροσιάς, Εκάλης, Ελευσίνας, Καλυβίων, Κερατέας, Κορωπίου, Κουβαρά, Λυκόβρυσης, Μάνδρας, Μαραθώνα, Μαρκοπούλου, Μπάλας(Ροδόπολης), Ν. Ερυθραίας, Παιανίας, Σπάτων.

Οι παρακάτω Δήμοι, Κοινότητες, Συνοικισμοί, βρίσκονται εκτός αρμοδιότητας της ΕΥΔΑΠ, υδρεύονται όμως από την ΕΥΔΑΠ διαμέσου μεγάλων παροχών που έχουν δοθεί στον κάθε Ο.Τ.Α., χωρίς συμμετοχή της ΕΥΔΑΠ στην λειτουργία του τοπικού δικτύου. Αγκίστρι, Αγ. Στέφανος, Αγ. Κωνσταντίνος, Αίγινα, Αμπελάκια Νήσου Σαλαμίνας, Ανάβυσσος, Ανθούσα, Αφίδναι (Κιούρκα), Βίλια, Γραμματικό, Ερυθραί, Καβαλιανή, Κάλαμος, Κρυονέρι, Κυκλάδες, Λαυρεωτική, Μαγούλα, Μαρκόπουλο

Ωρωπού, Μέγαρα, Ν.Μάκρη, Ν.Παλάτια, Ν.Πέραμος, Οινόη, Π.Φώκαια, Παλλήνη, Πικέρμι, Πολυδένδρι, Ραφήνα, Σαρωνίδα, Σκάλα Ωρωπού, Σταμάτα, Φυλή.
Επίσης η ΕΥΔΑΠ υδρεύει Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαφόρων Νομών της Στερεάς Ελλάδας κατά μήκος των Υδραγωγείων Μόρνου και Υλίκης.

9.2 Στρατηγική

9.2.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Οι ραγδαίες διεθνείς εξελίξεις στον χώρο των επιχειρήσεων, η ευθύνη της υδροδότησης του 40% περίπου του πληθυσμού της Ελλάδας, η οικιστική επέκταση και φυσικά η



υποχρέωση προς τους μετόχους της Εταιρείας καθιστούν επιβεβλημένη την ανοδική πορεία της ΕΥΔΑΠ, προκειμένου να υλοποιήσει έργα αποφασιστικής σημασίας και αυξημένων αποδόσεων. Για την πετυχημένη πορεία της Εταιρείας, βασικές προϋποθέσεις είναι η επικέντρωση των προσπαθειών στην ικανοποίηση του πελάτη, η ορθολογική διαχείριση και προστασία των υδατικών πόρων και η

διατήρηση μιας αμφίδρομης και εποικοδομητικής σχέσης Εταιρείας - Εργαζομένων με κοινό στόχο την ανάπτυξη της ΕΥΔΑΠ. Οι στρατηγικοί στόχοι της Εταιρείας με προοπτική πενταετίας, αναλύονται ως εξής :

1. Αύξηση της Κερδοφορίας

Για την αύξηση της κερδοφορίας η ΕΥΔΑΠ προσβλέπει στην ικανοποίηση των επιμέρους στόχων που είναι οι εξής:

- α) Η αύξηση των πελατών, κυρίως μέσω της γεωγραφικής επέκτασης εντός και εκτός Αττικής.
- β) Παροχή νέων υπηρεσιών στους υπάρχοντες πελάτες
- γ) Ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων και προϊόντων, όπως η παραγωγή ενέργειας (Θερμοηλεκτρικά και Υδροηλεκτρικά έργα), η προώθηση του Φυσικού Αερίου (ΕΑΠ Αττικής), οι τηλεπικοινωνίες, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η εμφιάλωση νερού, η επέκταση δραστηριοτήτων εκτός Ελλάδας.

- δ) Η μείωση των εξόδων λειτουργίας
- ε) Η αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας

2. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης

Προκειμένου να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, η ΕΥΔΑΠ και προγραμματίζει και επενδύει σε περαιτέρω επενδύσεις στους παρακάτω τομείς:

- α) Ανακαίνιση και αναβάθμιση της λειτουργίας των Μονάδων Επεξεργασίας Νερού.
- β) Ανακαίνιση και αναβάθμιση της λειτουργίας των Κέντρων Επεξεργασίας Λυμάτων
- γ) Επεμβάσεις τεχνικές και τεχνολογικές για την ορθολογικότερη λειτουργία των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης

3. Προστασία του περιβάλλοντος

Η φύση των αντικειμένων που διαχειρίζεται η ΕΥΔΑΠ, την προσανατολίζει στην υιοθέτηση στρατηγικών που αντιμετωπίζουν με ευαισθησία τα θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Για το σκοπό αυτό, η ΕΥΔΑΠ ακολουθεί μια περιβαλλοντική πολιτική που περιλαμβάνει ειδική διάρθρωση τιμολογίου με στόχο την ορθολογική κατανάλωση του νερού από τους πελάτες της, υιοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων απολύμανσης - επεξεργασίας των εκροών των Κέντρων Βιολογικού Καθαρισμού, εφαρμογή μέσω προηγμένης τεχνολογίας για τον περιορισμό των απωλειών στα δίκτυα ύδρευσης, αξιοποίηση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) που παράγονται στις εγκαταστάσεις της υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος για την ευαισθητοποίηση κυρίως των μαθητών σε θέματα προστασίας και ορθής χρήσης του φυσικού πόρου κλπ. Επίσης, η ΕΥΔΑΠ σχεδιάζει την κατασκευή νέων Κέντρων Επεξεργασίας Λυμάτων και δικτύων αποχέτευσης ακαθάρτων σε περιοχές της Αττικής, όπως στο Θριάσιο Πεδίο και στην Ανατολική Αττική.

4. Επιχειρησιακός Εκσυγχρονισμός

Στόχος της ΕΥΔΑΠ είναι η υιοθέτηση ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων διοίκησης, μέσω εσωτερικής διοικητικής αναδιάρθρωσης και χρήσης νέων τεχνολογιών και εφαρμογών πληροφορικής. Η κύρια στρατηγική είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση, όπως και η εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ μέσω επικοινωνίας και παροχής κινήτρων προς τους εργαζόμενους στην ΕΥΔΑΠ.

Έχοντας αντεπεξέλθει στην πρόκληση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας 2004 και των αυξημένων αναγκών που προέκυψαν, η ΕΥΔΑΠ προετοιμάζεται για να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις καινούργιες προκλήσεις, με σκοπό της ενδυνάμωση της Εταιρείας μέσω της εδραίωσής της στο κύριο αντικείμενό της και διεύρυνση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας σε τομείς που ενισχύουν την ανάπτυξή της.

9.3 Νέες Δραστηριότητες

Τα τελευταία χρόνια, η ΕΥΔΑΠ σχεδιάζει την επέκταση των δραστηριοτήτων της και σε άλλους τομείς πέραν αυτών της διανομής νερού και αποχέτευσης που της ορίζει ο Νόμος ως κύρια απασχόληση. Σκοπός της εταιρείας είναι η δραστηριοποίηση σε τομείς που προσφέρουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες με απώτερο στόχο την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της Εταιρείας. Οι κυριότερες άξονες δράσης της εταιρείας είναι:

- Ενέργεια
 - Διανομή Φυσικού Αερίου
 - Θερμοηλεκτρικά Έργα - Παραγωγή Ενέργειας
 - Υδροηλεκτρικά Έργα - Παραγωγή Ενέργειας
- Τηλεπικοινωνίες
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Εμπορικές και άλλες δραστηριότητες
- Συνεργασία με άλλες εταιρείες ύδρευσης.

9.4 Παρεχόμενα Προϊόντα



Η ΕΥΔΑΠ εκτός από την παροχή πόσιμου νερού και την εξασφάλιση υπηρεσιών αποχέτευσης παρέχει στους πελάτες της μια ολοκληρωμένη υποστήριξη σε ότι αφορά τα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης σε σημεία αρμοδιότητας της (π.χ. αποκατάσταση βλαβών, διάθεση εξοπλισμού). Ακόμη, παρέχει αδιύλιστο νερό και νερό για την ενίσχυση δήμων και κοινοτήτων.

Εκτός από τα μεγάλα έργα τα απαραίτητα για την επεξεργασία και διανομή του νερού, η ΕΥΔΑΠ ασχολείται και με μικρότερης έκτασης έργα που έχουν άμεση σχέση με τους πελάτες της και είναι και τα κύρια προϊόντα της προς αυτούς. Έτσι, εκτός από την παροχή νερού, διαθέτει και τοποθετεί τον εξοπλισμό για νέες παροχές ύδρευσης, παροχές ακατέργαστου νερού, παρέχει δικαιώματα σύνδεσης με το δίκτυο αποχέτευσης της ΕΥΔΑΠ και χρήσης υπονόμων εντός ή εκτός δικτύου ΕΥΔΑΠ, αναλαμβάνει δοκιμές υδρομετρητών, αποκαταστάσεις ζημιών στα δίκτυά της, αποκαταστάσεις παροχών, πυροσβεστικά υδροστόμια για ιδιώτες, μετατροπές παροχών, τοποθετήσεις παροχών σε πηγάδια εργοστασίου, καταργήσεις, επανασυνδέσεις, αναβιώσεις παροχών.

Παρακάτω φαίνονται κάποια στοιχεία του δικτύου διανομής της ΕΥΔΑΠ που αφορούν την Ύδρευση και την Αποχέτευση.

Υδρευση

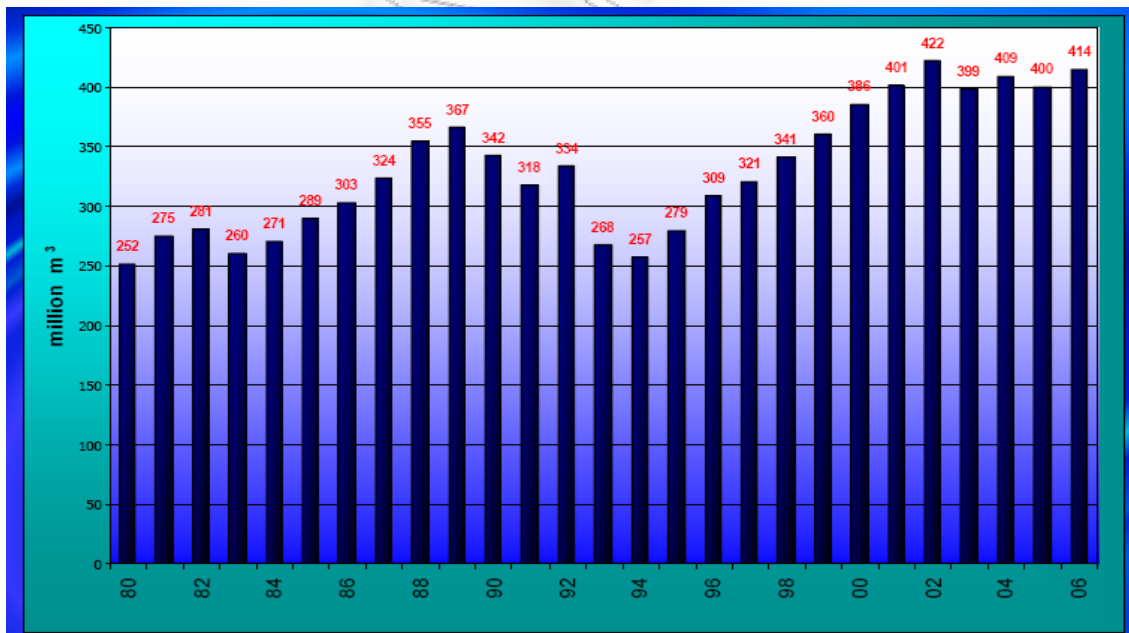
- 1.100.000 μ³/ημέρα Μέση Κατανάλωση Νερού
- 56 Δεξαμενές Χωρητικότητας 868.343 μ³ σε λειτουργία
- 8.210 χλμ. μήκος Δικτύου Διανομής
- 72 Αντλιοστάσια – ισχύος 19.7MW
- 70.000 Δικλείδες Απομόνωσης & 500 Βάνες Ελέγχου Πίεσης
- 24ωρο Σύστημα Παρακολούθησης Τηλεέλεγχου / Τηλεχειρισμού (SCADA)
- Εργαστήριο Ελέγχου Υδρομετρητών Διαπιστευμένο κατά ISO 17025
- 1.899.772 Συνδέσεις Υδρευσης

Αποχέτευση

- 5.850 χλμ. μήκος Δικτύου
- 42 Αντλιοστάσια – ισχύος 8.2 MW
- 24ωρο Σύστημα Τηλεέλεγχου / Τηλεχειρισμού Αντλιοστασίων
- 1.753.449 Συνδέσεις Αποχέτευσης

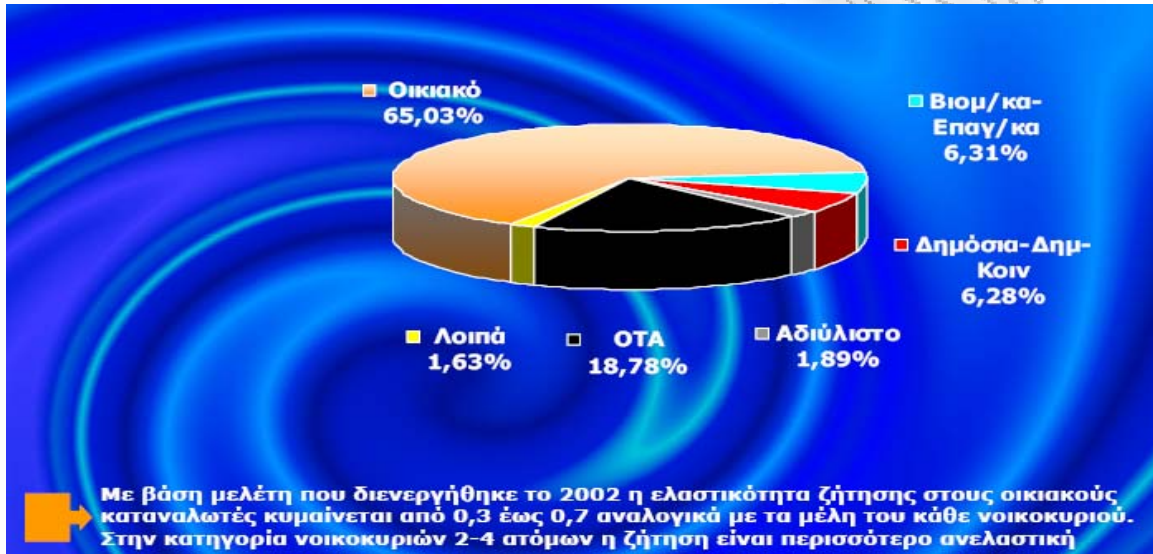
Πίνακας 9 : Στοιχεία Υδρευσης και Αποχέτευσης

Παρακάτω φαίνεται η εξέλιξη της κατανάλωσης σε εκατομμύρια κυβικά μέτρα από το 1980 έως το 2006.



Διάγραμμα 3 : Εξέλιξη της κατανάλωσης σε m³

Οι πελάτες της ΕΥΔΑΠ είναι οικιακοί καταναλωτές, βιομηχανίες, επιχειρήσεις, καταστήματα, βιοτεχνίες, Δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, δήμοι και κοινότητες για την ενίσχυση των δικτύων τους, η Πυροσβεστική Υπηρεσία, πλοία, ο ΟΛΠ κτλ. Όπως φαίνεται χαρακτηριστικά και στο παρακάτω διάγραμμα «Κατανομή κατανάλωσης νερού ανά κατηγορία πελατών», βασικότεροι πελάτες από πλευράς κατανάλωσης αποτελούν οι οικιακοί καταναλωτές.



Διάγραμμα 4 : Κατανομή κατανάλωσης νερού ανά κατηγορία πελατών

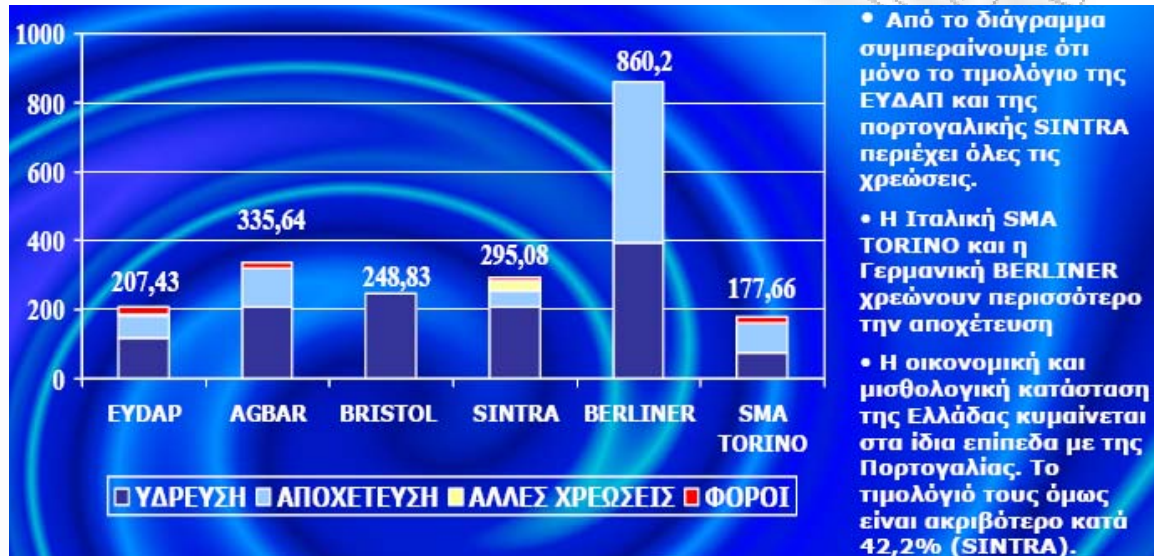
Και στο παρακάτω διάγραμμα η κατανομή εσόδων ανά κατηγορία τιμολογίου.



Διάγραμμα 5 : Κατανομή εσόδων ανά κατηγορία τιμολογίου

Η Τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει η ΕΥΔΑΠ είναι τιμολογιακή πολιτική χαμηλού κόστους.

Παρακάτω φαίνεται η ετήσια χρέωση για 200 m³ (2004) :



Διάγραμμα 6 : Ετήσια χρέωση για 200 m³ (2004)

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται τα συνολικά αποθέματα (σε m³) και η συνολική παραγωγή των διυλιστηρίων (σε m³) ως τις 10.09.2007.

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ (m ³)					
	ΗΜ/ΝΙΑ	ΑΡΧΗ ΥΔΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΤΟΥΣ	ΠΡΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ	ΕΤΟΣ ΕΛΑΧΙΣΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΕΤΟΣ ΜΕΙΣΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
ΗΜ/ΝΙΑ	10/9/2007	1/10/2006	10/9/2006	10/9/1993	10/9/2006
m ³	836.263.467	1.143.232.343	1.173.147.685	129.666.154	1.173.147.685

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΩΝ (m ³)						
	ΗΜ/ΝΙΑ	10/9/2007	10/9/2006	10/9/2005	10/9/2004	10/9/2003
m ³		1.319.844	1.258.921	1.255.005	1.292.155	1.178.073

Πίνακας 10 : Συνολικά αποθέματα (σε m³)

9.5 Στρατηγική της ΕΥΔΑΠ στον τομέα των πελατών



Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή η ΕΥΔΑΠ βρίσκεται στα πλαίσια μιας γενικότερης αναδιοργάνωσης προκειμένου να λειτουργήσει στη βάση των απαιτήσεων ενός σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Στα πλαίσια αυτού θέτει στρατηγικούς στόχους, ένας από τους οποίους είναι η επέκτασή της σε νέες δραστηριότητες. Στόχος της ΕΥΔΑΠ είναι η δυναμική επέκταση των περιοχών αρμοδιότητας της, η ανάπτυξη

δραστηριοτήτων στο τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας, η ανάπτυξη σύγχρονων συστημάτων ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη συστήματος διασφάλισης ποιότητας για την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, καθώς και η αναβάθμιση των παρεχόμενων στον πελάτη υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αυτό η ΕΥΔΑΠ, εκμεταλλευόμενη την απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας έχει υποβάλλει αιτήσεις για την ανάπτυξη μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας με σκοπό τη δραστηριοποίηση στην παραγωγή υδροηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και ηλεκτρικής ενέργειας με τη χρήση βιοαερίου. Παράλληλα, βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις με άλλες επιχειρήσεις εντός και εκτός Ελλάδας για έργα ύδρευσης, αποχέτευσης, διαχείρισης φυσικών πόρων και κατασκευής μονάδων επεξεργασίας λυμάτων. Επομένως στο πλαίσιο των επικείμενων αλλαγών η ΕΥΔΑΠ πρέπει να διαμορφώσει ένα σύστημα που να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των υφιστάμενων και ενδεχόμενων νέων πελατών και στις δραστηριότητες που θα προκύψουν.

Σημαντικό, λοιπόν, τμήμα των προσπαθειών της ΕΥΔΑΠ επικεντρώνεται στον, εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της μέσω της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών της διαδικασιών, στην ανάπτυξη και εγκατάσταση σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής καθώς και στην αντιμετώπιση των καταναλωτών ως πελάτες.

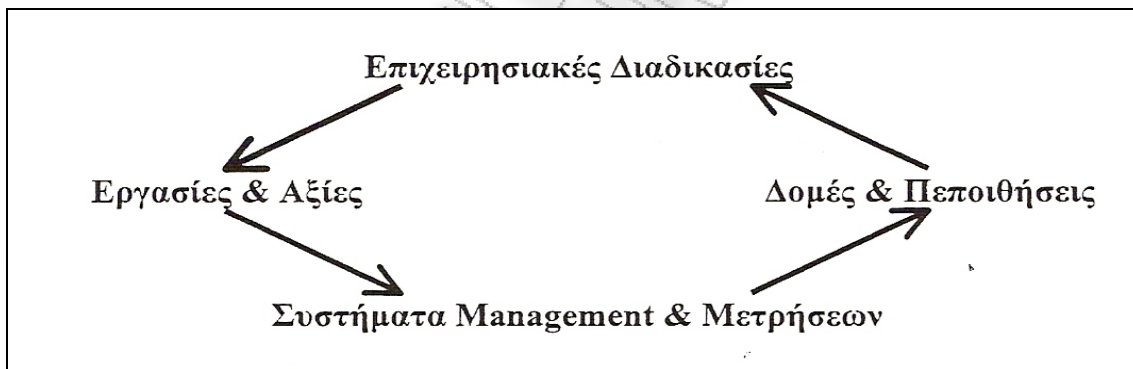
Η ΕΥΔΑΠ ακολουθώντας τις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς, προχώρησε στην υιοθέτηση πολιτικών «Customer Service». Στα πλαίσια της υλοποίησης των πολιτικών αυτών πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των οικιακών πελατών με απώτερο σκοπό την καθιέρωση ενός Βαρόμετρου Ικανοποίησης Πελατών και συντάχθηκε ο «Χάρτης Υποχρεώσεων Καταναλωτή» μέσω του οποίου η ΕΥΔΑΠ δεσμεύεται για το χρονικό διάστημα απόκρισης σε αιτήματα πελατών, καθώς και για τις υποχρεώσεις της σε περίπτωση μη τήρησης του των δεσμεύσεων αυτών. Οι παραπάνω ενέργειες σε συνδυασμό με την αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών του Συστήματος Πελατών αποτελούν το εναρκτήριο λάκτισμα για την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρείας και

τη δυναμική εισαγωγή της σε νέες αγορές, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, με τους πελάτες στο πλευρό της.

9.5.1 Αναδιοργάνωση Συστήματος Πελατών

Η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών έχει ως αντικείμενο το ριζικό και εκ βάθους ανασχεδιασμό της δομής και λειτουργίας του Συστήματος Πελατών της ΕΥΔΑΠ με την προσαρμογή του στις σύγχρονες επιχειρηματικές και τεχνολογικές απαιτήσεις. Σκοπός της αναδιοργάνωσης είναι ο εξορθολογισμός της αλληλουχίας των ενεργειών και η απλοποίηση των σχέσεων και συνδέσεων των οντοτήτων με τελικό στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών του Συστήματος Πελατών και του επιπέδου ικανοποίησης τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών της ΕΥΔΑΠ.

Πρέπει εδώ να επισημανθεί ότι η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών επιφέρει σημαντικές διαφοροποιήσεις στο είδος των εργασιών που εκτελούνται, στους υπεύθυνους για την εκτέλεσή τους, στους ρόλους των στελεχών στον τρόπο σκέψης των εργαζομένων και στη διαμόρφωση των αξιών. Συνοπτικά, η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών αλλάζει σχεδόν τα πάντα, γιατί όλες αυτές οι πλευρές (εργαζόμενοι - εργασίες - στελέχη αξίες) συνδέονται μεταξύ τους, όπως σαφώς φαίνεται από τον ρόμβο του επιχειρησιακού συστήματος :



Σχήμα 12 : Ρόμβος Επιχειρησιακού Συστήματος

Αναγνωρίζοντας τη σημασία όλων αυτών των αλλαγών και την ανάγκη της εταιρείας για προσαρμογή στις νέες συνθήκες το διαμορφούμενο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας του Συστήματος Πελατών της ΕΥΔΑΠ θα συνοδεύεται από αναλυτικό action plan εφαρμογής και θα κινείται σε δύο εξίσου σημαντικούς άξονες :

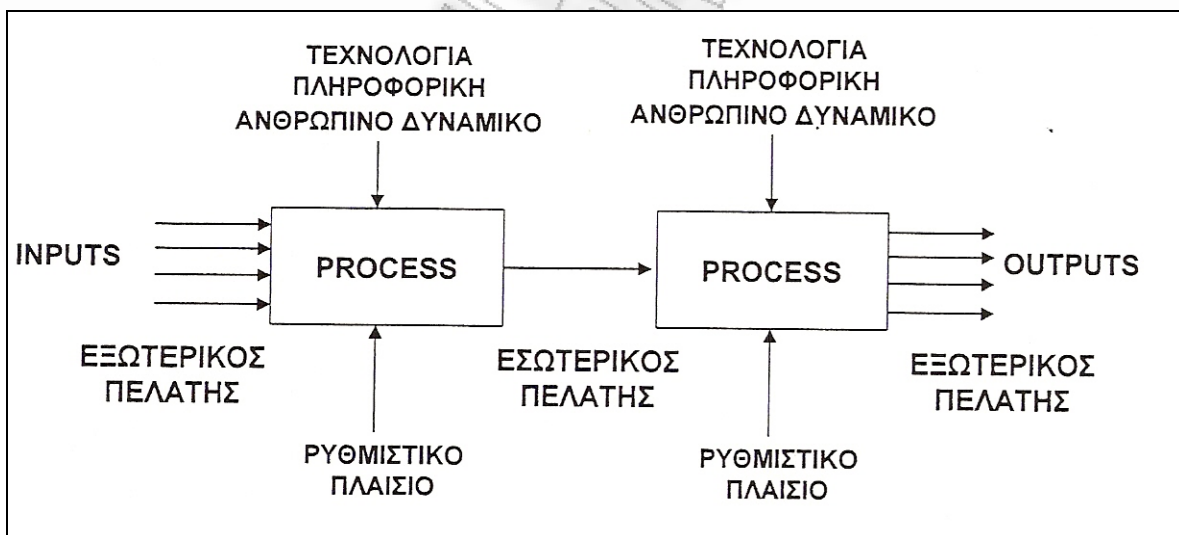
1. **Τεχνικός Άξονας**, στα πλαίσια του οποίου θα διαμορφωθεί το πλέγμα των διαδικασιών του Συστήματος Πελατών και θα προσδιοριστούν οι λειτουργικές απαιτήσεις τους
2. **Κοινωνικός Άξονας**, στα πλαίσια του οποίου θα προσδιορισθούν οι απαιτούμενοι από το νέο σύστημα ρόλοι και θα διαμορφωθεί το profile τους.

Πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι προκειμένου να διασφαλισθεί ο μέγιστος βαθμός εφαρμοσιμότητας, η ομάδα έργου προέβη στη διαμόρφωση των βασικών αρχών και του πλαισίου προτάσεων αναφορικά με το νέο σύστημα. Η εξειδίκευση των προτάσεων αυτών θα βασιστεί τόσο στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική όσο και στις απόψεις - παρατηρήσεις της ΕΥΔΑΠ και θα οδηγήσει στην ολοκλήρωση της μελέτης αναδιοργάνωσης.

9.6 Παρούσα Κατάσταση στην Εταιρία

Όπως έχει ήδη αναφερθεί πρωταρχικό εργαλείο στην ανάπτυξη ενός μοντέλου αναδιοργάνωσης των λειτουργιών μιας επιχείρησης αποτελεί ο εντοπισμός, η αποσαφήνιση, και η επανεξέταση των διαδικασιών που εμπλέκονται στις λειτουργίες αυτές. Πρέπει εδώ να επισημανθεί ότι με τον όρο «Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών» (Business Process Re – engineering) εννοείται η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών, με σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων σε απόλυτο συνδυασμό με κρίσιμα κριτήρια απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, ταχύτητα.

Το ερώτημα που πρέπει εδώ να αποσαφηνιστεί είναι το «τι είναι διαδικασία». Μια επιχειρησιακή διαδικασία (business process) ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών που μετατρέπουν ένα σύνολο εισερχόμενων αγαθών / υπηρεσιών (inputs) σε συγκεκριμένες εκροές προϊόντα / υπηρεσίες (outputs) που έχουν αξία για τον πελάτη, χρησιμοποιώντας



Σχήμα 13 : Μοντέλο Αναδιοργάνωσης Λειτουργιών

Ως *εισροές (inputs)* θεωρούνται τα εισερχόμενα στοιχεία στην διαδικασία με στόχο τη δημιουργία προϊόντων μετά την κατάλληλη επεξεργασία τους. Ως εκροές (outputs) θεωρούνται τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται και παρέχονται ως τελικό προϊόν μιας διαδικασίας.

Αποδέκτες των εκροών προϊόντων / υπηρεσιών αποτελούν οι *Πελάτες (customers)*, οι οποίοι διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Εσωτερικοί πελάτες (internal customers) θεωρούνται τα άτομα ή οι οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης, οι οποίοι χρησιμοποιούν το output μιας διαδικασίας ως input για να εκτελέσουν μια νέα διαδικασία, με στόχο την ικανοποίηση των δικών τους εσωτερικών πελατών κοκ.

Εξωτερικοί πελάτες (external customers) είναι ο τελικός αποδέκτης του αποτελέσματος μιας διαδικασίας, δηλαδή του προϊόντος / υπηρεσίας της επιχείρησης.

Οντότητα (entity) θεωρείται οτιδήποτε έχει σχέση με την υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως ομάδες, πρόσωπα, συναλλαγές, έντυπα.

Οι διαδικασίες που συνθέτουν το πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι δυνατό να διακριθούν σε Κύριες (Core), Στρατηγικές (Strategic) και Υποστηρικτικές (Supporting).

Οι **Κύριες Διαδικασίες** αποτελούν διαδικασίες υψηλού βαθμού σημαντικότητας για την επιχείρηση και σημαντικής προστιθέμενης αξίας είτε για τον εξωτερικό πελάτη (Real Value Added) είτε για την επιχείρηση (Business Value Added).

Οι **Στρατηγικές Διαδικασίες** είναι οι διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Είναι και αυτές διαδικασίες με σημαντική προστιθέμενη αξία τόσο για τον πελάτη όσο και για την επιχείρηση.

Οι διαδικασίες που σχετίζονται έμμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών καλούνται **Υποστηρικτικές Διαδικασίες** και δεν διαθέτουν προστιθέμενη αξία (non value added) για τον πελάτη ή την επιχείρηση.

Σε περιπτώσεις πολύπλοκων διαδικασιών που παρουσιάζουν σημαντικό βαθμό δυσκολίας ως προς την αποσαφήνιση της δομής τους και τη διαγραμματοποίησή τους, οι διαδικασίες αυτές αναλύονται σε **Υποδιαδικασίες (Sub processes)**. Κάθε υποδιαδικασία αποτελεί τμήμα μίας διαδικασίας που διεκπεραιώνει ένα συγκεκριμένο και σαφή στόχο.

Όλα τα στοιχεία που αναφέρονται παραπάνω περιλαμβάνονται στη μεθοδολογία Rapid Re για τη μοντελοποίηση του Συστήματος Πελατών της ΕΥΔΑΠ. Η επιλογή της μεθοδολογίας αυτής δεν υπήρξε φυσικά τυχαία. Το Rapid Re (Ταχεία Αναδιοργάνωση) αποτελεί μεθοδολογία που εξειδικεύεται σε υψηλής προστιθέμενης αξίας διαδικασίες, όπως αυτές του συστήματος πελατών, επιτυγχάνει στόχους σε μικρό χρονικό διάστημα, βασίζεται στην άμεση εμπλοκή των εργαζομένων και μεριμνά για την προσαρμογή τους στο νέο σύστημα (κοινωνική διάσταση μοντέλου).

Στα πλαίσια της μεθοδολογίας αυτής, η αναδιοργάνωση περνά από τέσσερα βασικά στάδια:

- Αναγνώριση Διαδικασιών (Identification Stage)
- Ανάλυση - Αξιολόγηση - Προτάσεις (Vision)
- Ανάπτυξη Μοντέλου (Technical & Social Solution)
- Υλοποίηση (Transfornation)

9.7 Διαπιστώσεις – Παρατηρήσεις

9.7.1 Συμπτώματα αναδιοργάνωσης

Οι μετρήσεις απόδοσης και αποδοτικότητας των διαδικασιών, όπως αυτές περιγράφηκαν παραπάνω, αποτέλεσαν ποιοτική και ποσοτική έκφραση των δυσλειτουργιών και προβλημάτων των διαδικασιών, των λαθών, των πηγών καθυστέρησης, των σημείων κατακερματισμού τους, των ελλείψεων τους σε τεχνολογία πληροφορικής. Ποσοτικοποίησαν με άλλα λόγια όλα εκείνα τα συμπτώματα που οδηγούν μια διαδικασία σε αναδιοργάνωση.

Ο εντοπισμός των συμπτωμάτων δυσλειτουργίας και η αποσαφήνιση των εστιών δημιουργίας τους αποτέλεσε στην ουσία την απαρχή για την επίλυση του προβλήματος. Μέσα από μία σειρά διαπιστώσεων και συμπερασμάτων για το μέγεθος και την αιτία των προβλημάτων των εμπλεκόμενων στο Σύστημα Πελατών της ΕΥΔΑΠ διαδικασιών, η εταιρία προετοίμασε ουσιαστικά τη λύση. Έχοντας διασφαλίσει μέσα από τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων αναδιοργάνωσης ότι οι προς αναδιοργάνωση διαδικασίες διαθέτουν τις δύο βασικές προϋποθέσεις του Re –engineering , τη σπουδαιότητα και την καταλληλότητα, επεξεργάστηκε τα αποτελέσματα των καταγραφών και μετρήσεων και αναγνώρισε τα ακόλουθα συμπτώματα δυσλειτουργίας :

Σύμπτωμα 1 : Κατακερματισμός

Στο μεγαλύτερο μέρος τους οι διαδικασίες του Συστήματος Πελατών αντιμετωπίζονται με περιπτώσιολογικά κριτήρια, ακολουθούν διαφορετικούς χειρισμούς και διασπώνται σε διαφορετικές Οργανωτικές Μονάδες που ξεπερνούν το επίπεδο Τμήματος.

Ενδεικτικά Παραδείγματα :

- Διάσπαση της διαδικασίας έκδοσης λογαριασμού ανάλογα με το είδος πελατών (π.χ. υδρευόμενοι και αποχετευόμενοι ή μόνο αποχετευόμενοι), αλλά και ανάλογα με το είδος του λογαριασμού (Λογαριασμός Κατασκευών - Επισκευών: Υπηρεσία Μηχανογράφησης, Λογαριασμός Δικαιωμάτων Χρήσης Υπονόμων: Υπηρεσία Εσόδων Αποχέτευσης και ΥΠΕΧΩΔΕ κλπ).
- Η υπευθυνότητα παρακολούθησης των παραπόνων των πελατών διασπάται ανάλογα με την υπηρεσία που λαμβάνει το μήνυμα (Γραπτό παράπονο: Υπηρεσία Γενικής Γραμματείας, Τηλεφωνικό Παράπονο: 1202).
- Η συμφωνία και η προετοιμασία λογιστικοποίησης των ημερησίων εισπράξεων ανάλογα με την παρεχόμενη υπηρεσία (ύδρευση - αποχέτευση, δικαιώματα χρήσης υπονόμων εκτός δικτύου ύδρευσης και δικαιώματα σύνδεσης αποχέτευσης) διασπάται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες (Υπηρεσία Εσόδων Αποχέτευση I Διεύθυνση Οικονομικής Εκμετάλλευσης Δικτύων - Υπηρεσία Εισπράξεων I Διεύθυνση Οικονομικού).
- Διασπάται η διαδικασία χορήγησης έκπτωσης ή διακανονισμού δόσεων ανάλογα με την περίπτωση ύδρευσης ή αποχέτευσης, Π.χ. έκπτωση που αφορά

ύδρευσης, έκπτωση που αφορά αποχέτευση, έκπτωση που αφορά έργα τρίτων.

- Η διαδικασία της τιμολόγησης διασπάται σε πλήθος υποπεριπτώσεων, με διαφορετικούς υπευθύνους, Π.χ. Κατακερματισμός της διαδικασίας τιμολόγησης απολογιστικών και κατ' αποκοπή έργων τρίτων (Κατ' αποκοπή: Υπηρεσίες Τομέων, Απολογιστικά: Υπηρεσία Μηχανογράφησης).
- Πολυδιάσπαση της διαδικασίας αναγκαστικών εισπράξεων σε πολλές λειτουργικές μονάδες χωρίς προφανή αιτία Π.χ. τα τμήματα Αναγκαστικής Είσπραξης Υδροληψίας και Δικαιωμάτων Χρήσης Υπονόμων και Δικαιωμάτων Σύνδεσης Αποχέτευσης κατά τη διάρκεια του έτους 2000 ασχολήθηκαν με 2.220 περιπτώσεις πελατών, δηλαδή με οκτώ (8) περίπου περιπτώσεις πελατών ημερησίως, από τις οποίες οι δύο (2) περίπου ημερησίως προχώρησαν στο σημαντικότερο κομμάτι της διαδικασίας της αναγκαστικής εισπράξης οφειλών, που αφορά σε κατάσχεση και έκδοση προγραμμάτων πλειστηριασμού
- Πολυδιάσπαση των εργασιών έρευνας (όπου απαιτείται) και τιμολόγησης των υπηρεσιών της ΕΥΔΑΠ σε πολλές οργανωτικές μονάδες, ανάλογα με τη φύση της τιμολογούμενης υπηρεσίας Π.χ. η έρευνα και η τιμολόγηση των περιπτώσεων που σχετίζονται με λαθραία υδροληψία πραγματοποιούνται από τα τμήματα Λαθραίων Υδροληψιών και Παροχών Κοινοχρήστων Χώρων, και Τιμολόγησης και Επεξεργασίας Λαθραίων Υδροληψιών αντίστοιχα της Υπηρεσίας Ελέγχου Καταναλώσεων. Με βάση τα στατιστικά στοιχεία διαπιστώθηκε ότι οι έρευνες του τμήματος λαθραίων υδροληψιών και παροχών κοινοχρήστων χώρων εντόπισαν 947 περιπτώσεις λαθραίας υδροληψίας, γεγονός που μεταφράζεται σε 3 περιπτώσεις λαθραίων υδροληψιών ημερησίως. Πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι περισσότερες περιπτώσεις λαθραίας υδροληψίας δεν αποτελούν καρπό έρευνας αλλά αποτέλεσμα μαρτυρίας πολιτών. Από τις 947 περιπτώσεις τιμολογήθηκαν μόνο οι 289, δηλαδή το τμήμα Τιμολόγησης και Επεξεργασίας Λαθραίων Υδροληψιών τιμολόγησε 1 περίπτωση λαθραίου υδρολήπτη ημερησίως.
- Κατακερματισμός της διαδικασίας γνωμοδότησης και τιμολόγησης των νέων ειδικών παροχών ύδρευσης (προϋπολογιστικά) σε πολλές λειτουργικές μονάδες, π.χ. Τμήμα Κάτασκευών, Τμήμα Νέων Παροχών, Υπηρεσία Μελετών, Υπηρεσία Υδροληψίας και Μεταφοράς Νερού.

Σύμπτωμα 2 : Πλεονασμός ή και εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών

Σε αρκετές περιπτώσεις στα πλαίσια των διαδικασιών παράγονται ή ανταλλάσσονται μεταξύ οργανωτικών μονάδων πληροφορίες χωρίς προφανή σκοπιμότητα.

Ενδεικτικά Παραδείγματα :

- Αναίτια ροή πληροφοριών στο Τμήμα Λογαριασμών Τρίτων με τη λήψη των Δελτίων Ωρών και Υλικών και Δελτίων Ωρών Απασχόλησης & Έκτακτων Αμοιβών, για συμπλήρωση ενός και μόνο κωδικού (που θα μπορούν να συμπληρωθεί από την Κοστολόγηση) και του Δελτίου Εκτελέσεως Εργασίας (που θα μπορούσε να συμπληρωθεί από την Υπηρεσία Τομέα) πριν την αποστολή τους στην Κοστολόγηση.
- Τα Ταμεία Είσπραξης εκδίδουν καταστάσεις (π.χ. Συγκεντρωτική Αναφορά Εισπράξεων Ταμείων) που αποστέλλονται στην Υπηρεσία Εισπράξεων, χωρίς προφανή λόγο.
- Κατά την καταμέτρηση κατανάλωσης συμπληρώνονται Βιβλία Καταμέτρησης, παρότι δεν απαιτείται λόγω πρωτογενούς καταγραφής των μετρήσεων στα Hand Held Units.
- Στις περιπτώσεις χρήσης υπονόμων εκτός δικτύου Ύδρευσης, μεταφέρονται / αντιγράφονται πληροφορίες μέσω καταστάσεων χωρίς καμία επεξεργασία τους (π.χ. Συγκεντρωτικός Κατάλογος Καταναλωθέντων Κυβικών Δήμου - Κατανάλωση Νερού σε Κυβικά από Δημότες).

Σύμπτωμα 3 : Υπερβολικοί Έλεγχοι

Αρκετές διαδικασίες εμφανίζουν επαναλαμβανόμενους ελέγχους, άσκοπους σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οποίοι μειώνουν την αποδοτικότητά τους.

Ενδεικτικά Παραδείγματα :

- Αναποτελεσματικοί έλεγχοι τιμολόγησης κατανάλωσης σε δύο στάδια (α' προέλεγχος, β' προέλεγχος γ) που δεν διασφαλίζουν την ορθότητα των εκδοθέντων λογαριασμών (διορθώσεις σε λογαριασμούς πραγματοποιούνται και μετά την έκδοσή τους).
- Καθυστέρηση στη διαχείριση παραπόνων που παραπέμπονται σε χορήγηση έκπτωσης λόγω επαναλαμβανόμενων ελέγχων από οργανωτικές μονάδες ή την Επιτροπή Έκπτώσεων. Ροή πληροφοριών και διενέργεια τυπικών ελέγχων από τους αρμόδιους ή από την Επιτροπή Εκπτώσεων χωρίς ουσιαστική διαφοροποίηση της διαδικασίας.
- Επανάληψη ίδιων ελέγχων από διαφορετικές οργανωτικές μονάδες χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα ή διαφοροποίηση της διαδικασίας συμφωνίας εισπράξεων. Για παράδειγμα, η συμφωνία των ημερησίων εισπράξεων πραγματοποιείται τρεις φορές από την Υπηρεσία Εισπράξεων, το Τμήμα Ελέγχου Πιστώσεων Λογαριασμών Υδροληψίας και Τμήμα Λογιστηρίου Πελατών της Υπηρεσίας Λογαριασμών Υδροληψίας.

Σύμπτωμα 4 : Επανεπεξεργασία / Επανάληψη

Η μη διασφάλιση έγκυρων και έγκαιρων ελέγχων οδηγεί πολλές φορές σε επανεπεξεργασία στοιχείων και επανάληψη ενεργειών.

Ενδεικτικά Παραδείγματα :

- Ακύρωση - επανέκδοση λογαριασμών (πολλές τεκμαρτές, λάθος καταμέτρηση κτλ) λόγω έλλειψης επαρκών και αποτελεσματικών ελέγχων των μετρήσεων και έγκρισής τους πριν την εισαγωγή τους στη διαδικασία της έκδοσης λογαριασμού.
- Δημιουργία προβλημάτων στη λογιστική παρακολούθηση και χρεοπίστωση των πελατών λόγω της ακύρωσης - επανέκδοσης λογαριασμών.

Σύμπτωμα 5 : Οργανωτική Διάσταση

Οι διαδικασίες διασπώνται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες που υπερβαίνουν ακόμη και το επίπεδο της Γενικής Διεύθυνσης, έστω κι αν οι ενέργειες αφορούν εξ' ολοκλήρου το Σύστημα Πελατών.

Ενδεικτικά Παραδείγματα:

- Λήψη μηνυμάτων πελατών και παρακολούθησή τους από λειτουργικές μονάδες, οι οποίες δεν ανήκουν στη Διεύθυνση Οικονομικής Εκμετάλλευσης Δικτύων (π.χ. 1202, Υπηρεσία Γενικής Γραμματείας).
- Αδικαιολόγητη εμπλοκή εξωτερικής μονάδας (ΥΠΕΧΩΔΕ) σε κρίσιμο σημείο της διαδικασίας των εισπράξεων με αποτέλεσμα την καθυστέρηση της διαχείρισης της πληροφορίας (έκδοση των απαραίτητων για την ημερήσια συμφωνία των εισπράξεων της αποχέτευσης, μηχανογραφικών καταστάσεων).
- Αδυναμία έκδοσης λογαριασμών που αφορούν την αποχέτευση από την ΕΥΔΑΠ, με αποτέλεσμα την έκδοσή τους από τη Μηχανογράφηση του ΥΠΕΧΩΔΕ.
- Αδυναμία ελέγχου και παρακολούθησης των συμβάσεων με νέους πελάτες ύδρευσης από τη Διεύθυνση Οικονομικής Εκμετάλλευσης Δικτύου λόγω σύνταξης των συμβάσεων από διαφορετική λειτουργική μονάδα (π.χ. Κοινοί Καταναλωτές: Διεύθυνση Δικτύου Ύδρευσης, Δήμοι: Διεύθυνση Συντονισμού, Δημοπρατήσεων και Ελέγχων).
- Λήψη αίτησης και τιμολόγηση νέων παροχών πελατών από λειτουργικές μονάδες, οι οποίες δεν ανήκουν και δεν παρακολουθούνται από τη Διεύθυνση Οικονομικής Εκμετάλλευσης Δικτύων.
- Αδικαιολόγητος κατακερματισμός της διαδικασίας νέας παροχής αποχέτευσης μεταξύ δύο Διευθύνσεων (Υπηρεσία Τεχνικής Εκμετάλλευσης: Διεύθυνση Δικτύου Αποχέτευσης και Υπηρεσία Εσόδων Αποχέτευσης: Διεύθυνση

- Οικονομικής Εκμετάλλευσης Δικτύων) και κατ' επέκταση δύο Γενικών Διευθύνσεων. Συγκέντρωση των αρμοδιοτήτων σε δύο μόνο λειτουργικές μονάδες και εξυπηρέτηση όλων των πελατών χωροταξικά από δύο μόνο σημεία.
- Πολυδιάσπαση της διαδικασίας λήψης του μηνύματος πελάτη στις περιπτώσεις των έργων τρίτων σε λειτουργικές μονάδες, οι οποίες δεν ανήκουν στη Διεύθυνση Οικονομικής Εκμετάλλευσης Π.χ. Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Πελατών (1202): Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων, Τμήμα Νέων Παροχών: Διεύθυνση Δικτύου Ύδρευσης, Τμήμα Καταμέτρησης: Διεύθυνση Οικονομικής Εκμετάλλευσης Δικτύων
 - Έλλειψη λειτουργικής μονάδας υπεύθυνης για την τιμολόγηση των έργων τρίτων. Η τιμολόγηση πραγματοποιείται κατά περίπτωση από διάφορα τμήματα, με αποτέλεσμα τον κατακερματισμό των αρμοδιοτήτων π.χ. Τμήμα Λογαριασμών Τρίτων, Τμήμα Κατασκευών και Υπηρεσία Μηχανογράφησης, τα οποία ανήκουν οργανωτικά στη Διεύθυνση Λειτουργίας και Συντήρησης Δικτύων (με εξαίρεση την Υπηρεσία Μηχανογράφησης).
 - Λήψη του μηνύματος και παρακολούθηση εργασιών εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση (έρευνες αποχέτευσης) από λειτουργική μονάδα που δεν ανήκει στη Διεύθυνση Οικονομικής Εκμετάλλευσης Δικτύων.
 -

Σύμπτωμα 6 : Χωροταξική Διάσταση

Οι διαδικασίες διασπώνται χωροταξικά με αποτέλεσμα την ταλαιπωρία του πελάτη.

Ενδεικτικά Παραδείγματα :

- Πολυδιάσπαση της διαδικασίας της αναγκαστικής είσπραξης οφειλών υδροληψίας σε πολλές λειτουργικές μονάδες, οι οποίες δεν βρίσκονται στο ίδιο σημείο χωροταξικά, με αποτέλεσμα την ταλαιπωρία του πελάτη Π.χ. στην περίπτωση ληξιπρόθεσμων οφειλών με προσαυξήσεις ο πελάτης μπορεί να εξοφλήσει τις οφειλές του στα Περιφερειακά Κέντρα, αλλά οι προσαυξήσεις εξοφλούνται μόνο στο Τμήμα Αναγκαστικής Είσπραξης Οφειλών Υδροληψίας και Δικαιωμάτων Χρήσης Υπονόμων (Κτίριο Αθηνάς).
- Αδυναμία εξυπηρέτησης του πελάτη σε ζητήματα νέων παροχών ύδρευσης και αποχέτευσης από όλα τα Περιφερειακά (Αιτήσεις Ύδρευσης Υπηρεσίες Τομέων Ύδρευσης στα Κτίρια Περιστερίου, Λαοδικείας, Πειραιά, Αιτήσεις Αποχέτευσης: Υπηρεσία Τεχνικής Εκμετάλλευσης στο Κτίρια Φωκίδος).
- Αδυναμία εξυπηρέτησης του πελάτη από το Περιφερειακό Κέντρο για πληρωμή όλων των ειδών λογαριασμών έργων τρίτων. Για παράδειγμα, Λογαριασμός Κατασκευών Επισκευών: πληρωμή στην Υπηρεσία Εσόδων Αποχέτευσης (Κτίριο Αθηνάς), Λογαριασμός Ύδρευσης - Αποχέτευσης (κατ' αποκοπή): πληρωμή στα Περιφερειακά Κέντρα, Έρευνα & Οικονομικά Στοιχεία Παροχής (κατ' αποκοπή ή προϋπολογιστικά): πληρωμή στα Τμήματα Νέων Παροχών (κτίρια Περιστερίου, Πειραιά Λαοδικείας),

Λογαριασμοί Δημοσίου (όλων των ειδών): πληρωμή στην Υπηρεσία Λογαριασμών Δημοσίου & Ειδικών Εισπράξεων (Κτίριο Φωκίδος).

- Αδυναμία εξυπηρέτησης των πελατών για όλες τις περιπτώσεις έκπτωσης από τα Περιφερειακά Κέντρα Π.χ. εκπτώσεις λογαριασμών υδροληψίας: Περιφερειακά Κέντρα ενώ εκπτώσεις δικαιωμάτων χρήσης υπονόμων και εκπτώσεις έργων τρίτων: Υπηρεσία Εσόδων Αποχέτευσης (κτίριο Αθηνάς).

ΓΑΝΕΠΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΙ

EYΔΑΠ Billing Customer Care

9.8 Σύστημα Εξυπηρέτησης Πελατών ΕΥΔΑΠ ΑΕ

Η σύμβαση υπογράφηκε στα μέσα του 2003 με την εταιρία Byte. Το έργο θα περιλάμβανε τα εξής :

- Βασική Λύση BCC
- Συμπληρωματική Ανάπτυξη και Υπηρεσίες
- Δοκιμές – Έλεγχοι Ορθότητας (ΕΥΔΑΠ)
- Παράλληλη λειτουργία
- Παραγωγική λειτουργία
- Τεκμηρίωση
- Εκπαίδευση

Κάποιοι σημαντικοί αριθμοί που αφορούν την ΕΥΔΑΠ :



■ 1,8 Εκατομμύρια Παροχές
■ 13,000 Παροχές Δημοσίου
■ 170,000 Ακίνητα Αποχέτευσης (σύνδεση)
■ 80 Εκατομμύρια Εισπράξεις (ιστορικά)
■ 2,2 Εκατομμύρια Ανεξόφλητες Οφειλές
■ 30.000 Λογαριασμοί Κεντρικής Τιμολόγησης ημερησίως

Πίνακας 11 : Σημαντικοί Αριθμοί που αφορούν την ΕΥΔΑΠ

9.8.1 Φιλοσοφία Υλοποίησης

Η φιλοσοφία της υλοποίησης ήταν :

- Web-based
- Εξυπηρέτηση με βάση τον ΧΥΚ
- Συνεργασία και ομαδικότητα
- Υπόβαθρο για επεκτασιμότητα στο μέλλον
- Άμεση ολοκλήρωση με άλλα συστήματα
- Δυνατότητα για παραμετροποίηση από εξειδικευμένους χρήστες
- Εκτυπώσεις στην οθόνη και στο χαρτί

Το BCC περιλαμβάνει :

■ 120 πίνακες δεδομένων στην ενεργή βάση
■ 20 πίνακες δεδομένων στην ιστορική βάση

- 6 βασικά menu
- 160 οθόνες συναλλαγών και αναζητήσεων
- 40 εκτυπώσεις και στατιστικά (μέχρι τώρα)
- Άμεση ολοκλήρωση με άλλα συστήματα

Πίνακας 12 : Τι περιλαμβάνει το BCC

9.8.2 Στόχοι του Billing Customer Care

Οι στόχοι του Billing Customer Care είναι :

- Κατάργηση Χειρογράφων, μπλόκς κλπ
- Συνεργατικότητα Χρηστών από διαφορετικές διευθύνσεις
- Ομαδικό Πνεύμα και Συνεργασία
- On Line Πληροφόρηση
- Συνολική Εξυπηρέτηση του πελάτη
- Βελτίωση Οικονομικών Δεικτών ΕΥΔΑΠ
- Ευέλικτος Τρόπος Λειτουργίας
- Συμβατότητα με ΚΒΣ
- Σύγχρονη Λειτουργία πχ Ταμεία

9.8.3 Έκταση του BCC

Είναι εγκατεστημένο στα κεντρικά, στον Περισσό και είναι συνδεδεμένο με την Λαοδικεία. Επίσης υπάρχουν :

- 10 ΠΓ ΔΟΕΔ (σε πλήρη ανάλυση)
- 5 ΤΤ Αποχέτευσης
- 3 ΤΤ Ύδρευσης
- Οικονομική Διεύθυνση
- Εξυπηρέτηση Πελατών (1022)
- Νομική υπηρεσία (μελλοντικά)

9.8.4 Βασικά Προβλήματα κατά την υλοποίηση του BCC

Τα Βασικά Προβλήματα κατά την υλοποίηση του BCC ήταν :

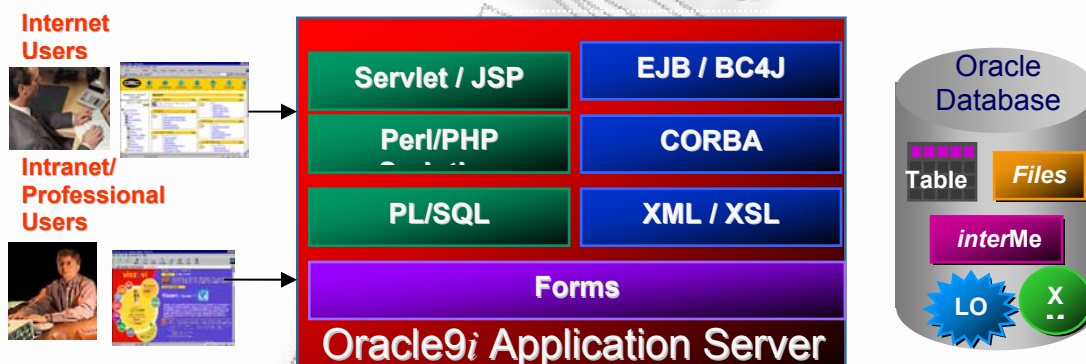
- Ενοποίηση Διαδικασιών (προσαυξήσεις, διακανονισμοί δημοσίου, αιτήματα, τεχνικές ενέργειες, ανάκτηση οφειλών)
- Παροχο-κεντρική Προσέγγιση
- Συμβατότητα με ΚΒΣ
- Υπάρχουσα δομή σε ΕΓΛΣ
- Επικαλύψεις σε διατάξεις και αποφάσεις
- Ανακριβή στοιχεία από άλλα συστήματα (πχ ΕΛΤΑ)
- Έλλειψη στοιχείων από άλλα συστήματα

- Μετάπτωση Δεδομένων
- Η μοντελοποίηση της διακήρυξης κάλυπτε στο ελάχιστο τις απαιτήσεις της ΕΥΔΑΠ
- Δημιουργία νέων Διαδικασιών και αποφάσεων όπου υπάρχουν ελλείψεις
- Διαφορετική αντίληψη από διαφορετικές Διευθύνσεις
- Πρόταξη του “εγώ”

9.8.5 Διαχείριση Αλλαγών

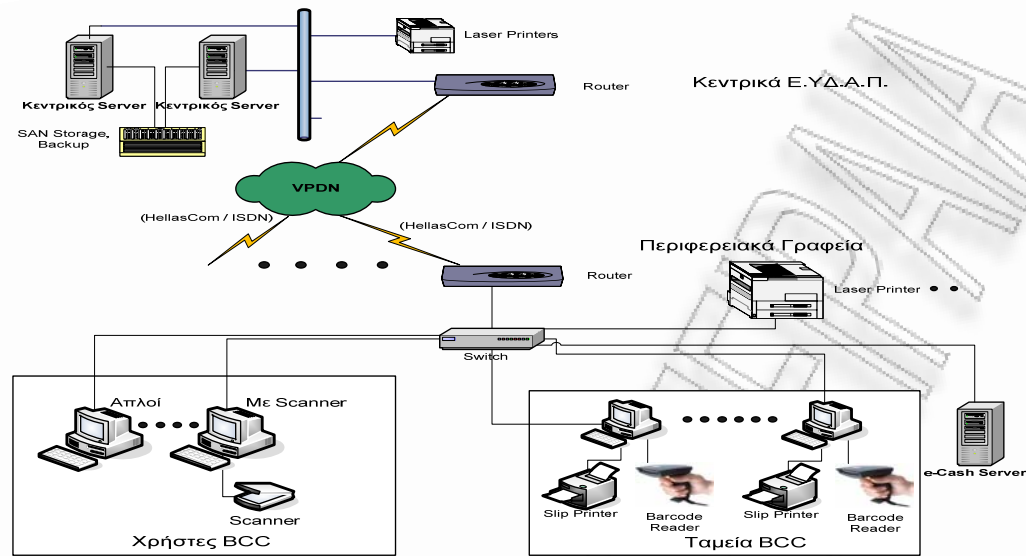
- Σημερινός τρόπος Λειτουργίας (απαιτούνται αλλαγές)
- Σημερινός τρόπος Σκέψης
- Ο Πελάτης στο κέντρο της εξυπηρέτησης
- Πρόταξη του “εμείς”
- Συμβατότητα με ΧΥΚ
- Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
- Άμεσες ενέργειες για το πώς αντιμετωπίζουμε απαιτήσεις

Με τις χρήση τεχνολογιών πληροφορικής θα φτάσουμε στην επίτευξη των στόχων μας.



Σχήμα 14 : Επίτευξη Στόχων

Οι δικτυακές υποδομές μας είναι :



Ενδεικτικό Σχήμα Χρηστών & Ταμείων σε κάθε Π.Γ.

Σχήμα 15 : Δικτυακές Υποδομές

9.8.6 Κύριες Λειτουργίες του BCC

Οι Κύριες Λειτουργίες του BCC είναι :

- Γενικά
- Καταμέτρηση
- Τιμολόγηση
- Εισπράξεις - Εκκαθάριση
- Διασύνδεση με ERP
- Αιτήματα - Τεχνικές Ενέργειες
- Διασύνδεση με Νέο Σύστημα Ταμείων
- Διασύνδεση με Σύστημα Εγγράφων

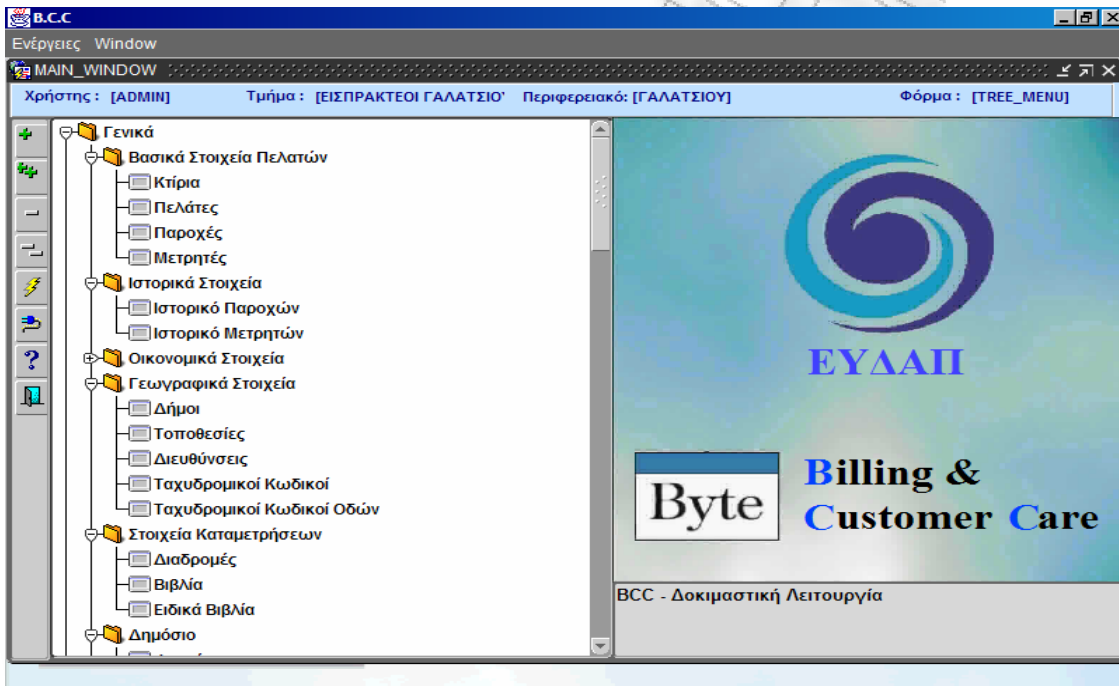
9.8.7 Γενικές Οντότητες του BCC

Οι Γενικές Οντότητες του είναι :

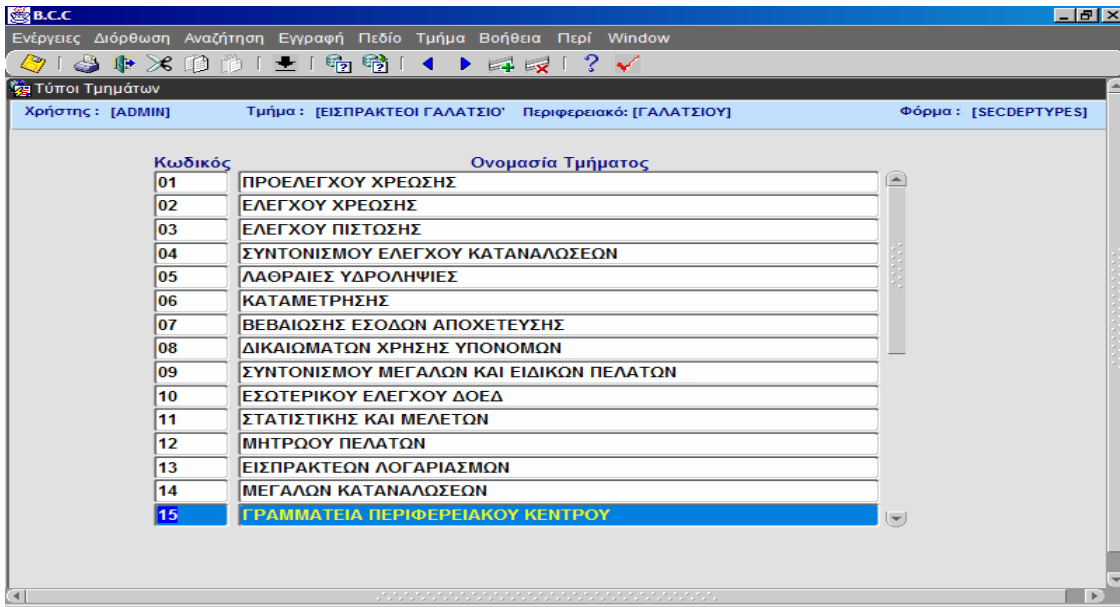
- Ρόλοι, Χρήστες
- Δημιουργία Πελάτη
- Ταυτοποίηση Πελάτη μέσω ΑΦΜ
- Πελάτης = Ιδιοκτήτης
- Πελάτης = Ένοικος
- Κοινό Ευρετήριο Οδών για όλες τις οντότητες
- ΤΚ, Τοποθεσίες
- Δήμοι (μελλοντικά)
- Κτίρια (κυρίως για αποχέτευση)

- Παροχές
- Μετρητές (πολλαπλοί ανά Παροχή)
- Συνδυασμός Τιμοκαταλόγων
- Διαδρομές
- Βιβλία (Ειδικά, Γενικά)
- Δημιουργία βιβλίων με πολλούς δρόμους
- Σύνδεση ιδιοκτητών με παροχή και κτίριο σε πλήρη ιστορικότητα και ποσοστιαία

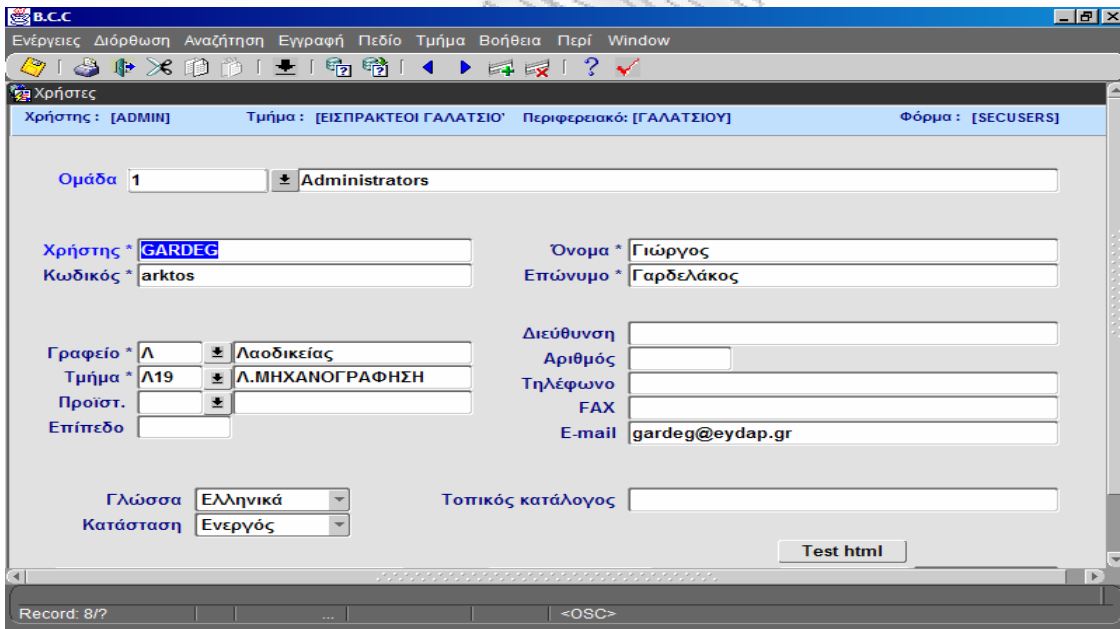
Παρακάτω φαίνονται κάποιες οθόνες :



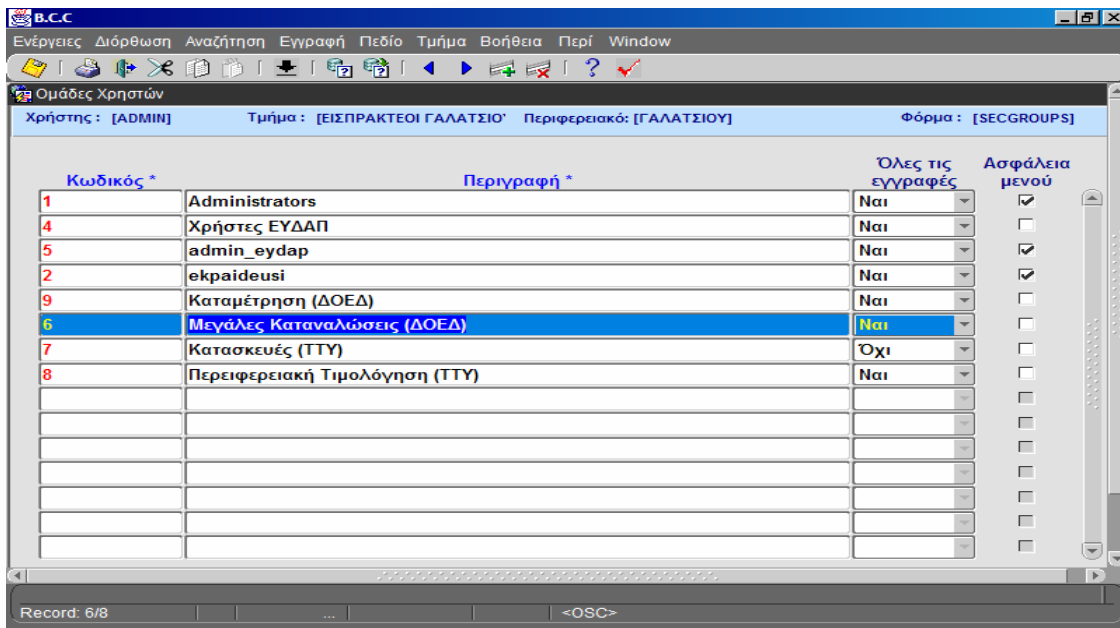
Εικόνα 1 : Menu



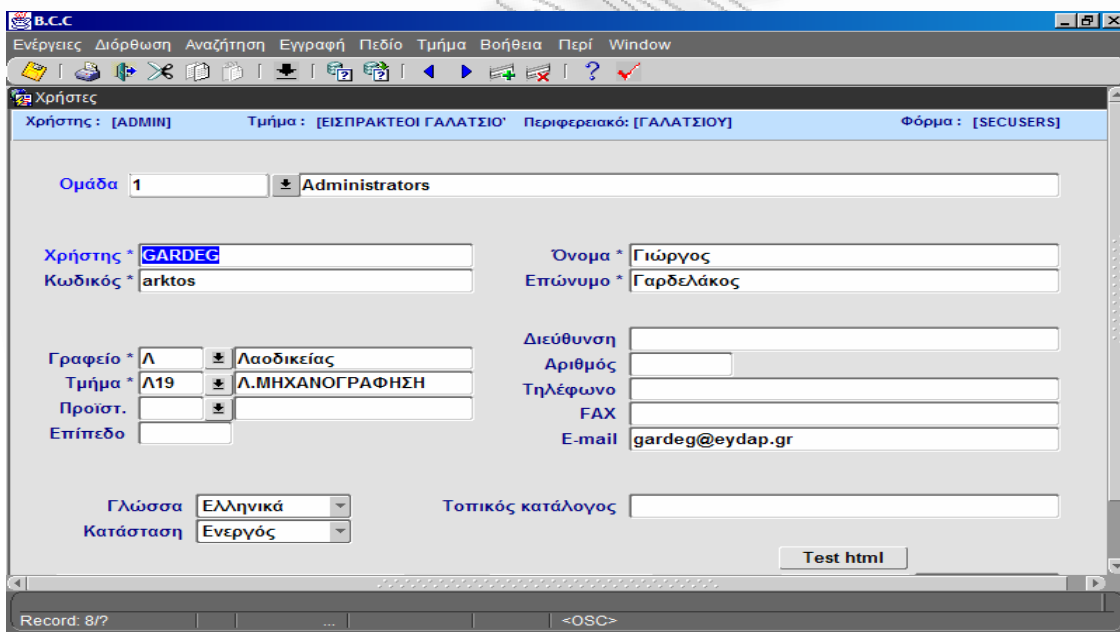
Εικόνα 2 : Τύποι Τμημάτων



Εικόνα 3 : Τμήματα ΕΥΔΑΠ



Εικόνα 4 : Ρολόι



Εικόνα 5 : Χρήστες

B.C.C. Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Ταχυδρομικοί Κωδικοί Οδών

Χρήστης: [ADMIN] Τμήμα: [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα: [ZIP_ADDRESS]

Κωδ. Διεύθυνσης: 0251050 ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΚΩΝ/ΠΟΛΕΩΣ

Περιοχή: ΤΑΥΡΟΣ Δήμος: ΤΑΥΡΟΥ

Απο	Επ	Εως	Επ	Τύπος	Τ.Κ.	Σχόλια
1		93		Μονά	11855	ΟΚ= 133 - BAD= 3
99		151		Μονά	10447	ΟΚ= 97 - BAD= 3
155		177		Μονά	10441	ΟΚ= 34 - BAD= 1
179		181		Μονά	10444	ΟΚ= 7 - BAD= 1

Εικόνα 6 : ΤΚ Οδών

B.C.C. Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Χρήστης: [ADMIN] Τμήμα: [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα: [GEN_BUILDINGS]

Κωδικός* 4 Τύπος* 00001 ΕΙΚΟΝΙΚΟ ΚΤΙΡΙΟ

Διεύθυνση* 0251010 ΑΝΔΡΟΜΑΧΗΣ 4, ΠΛΑΤ.ΚΑΡΑΙΣΚΑΚΗ, 10437

Αριθμός* 4 Επέκταση Τύπος Δρόμου* 1 ΔΡΟΜΟΣ ΕΦΑΠΤΟΜΕΝΟΣ

Κωδ. Περιφερειακού* Β ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ

Κωδ. Τεχνικού Γραφείου για Ύδρευση* Α ΑΘΗΝΑΣ

Κωδ. Τεχνικού Τομέα για Αποχέτευση* Β ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ

ΟΑΠ ΝΑΙ Ημ/νία Σύνδ. ΟΑΠ

Ημ/νία Αίτησης Σύνδεσης

Αριθμός Αδείας

Οικοδομ. Τετράγωνο Έτος Κατασκευής

Αρ. Ορόφων Τιμολογούμενοι Όροφοι

Τ.μ Τ.μ Boiler Ποσοστά Συνιδιοκτησίας

Αρ. Ανεξ. χώρων Αρ. Διαμερισμάτων

Παρατηρήσεις

Εφαπτόμενοι Δρόμοι

Δ/Α	Κ.Δ.	Διεύθυνση	Μήκος

Εικόνα 7 : Κτίρια

B.C.C. Ενεργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Πελάτες

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [GEN_CUSTOMER]

Κωδικός.Πελ.* 14 + Επώνυμο* ΓΑΒΡΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ 00 Παλιός Κ.Πελ.

Όνομα

A.Φ.Μ. 000000560 ΔΟΥ

A.Δ.Τ. A138191

Ποσοστά Συνιδιοκτησίας

Διεύθυνση* 3016600 ΠΑΙΔΙΩΝ ΕΝΑΝ 27 ΠΑΡΑΣΚΕΥΑ, ΝΕΑ ΚΥΨΕΛΗ ΑΝΤΛΙΟΣΤΑΣΙ, ΕΙΚΟΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣ, 113

Αριθμός* Επέκταση

Τηλέφωνο Fax e-mail

Τύπος Πελάτη 00000 ΙΔΙΩΤΗΣ Εικονικός πελάτης ΟΧΙ

Δημόσιο ΟΧΙ

Υπηρεσία

Τμήμα

Παρατηρήσεις

Εικόνα 8 : Πελάτες

B.C.C. Ενεργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Υπηρεσίες

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [GEN_OPER_DEPT]

Δημόσιος Φορέας 1002 ΥΠΟΥΡ. ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Κωδικός *	Υπηρεσία - Τμήμα *
10001	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠ. ΓΕΩΡΓΙΑΣ
10002	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠ. ΓΕΩΡΓΙΑΣ (ΧΑΛΚΟΚΟΝΔΥΛΗ)
10003	ΥΠ. ΤΟΠΟΓΡΑΦΗΣΕΩΣ ΥΠ. ΓΕΩΡΓΙΑΣ
10004	ΣΤΑΘΜΟΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
10006	ΑΠΟΘΗΚΗ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ
10007	ΕΝΤΟΜΟΤΡΟΦΕΙΟΝ
10008	ΕΛΕΓΧΟΣ ΖΩΟΤΡΟΦΩΝ
10009	ΔΑΣΙΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ
10011	ΣΤΑΘΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΠΟΡΩΝ
10013	ΛΟΙΜΟΚΑΘΑΡΤΗΡΙΟ ΖΩΩΝ

Εικόνα 9 : Δημόσιο

B.C.C. Ενεργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [GEN_PROVISIONS]

Γενικά **Στοιχεία Τιμολόγησης**

Κωδ.Παροχής* 32109 + Ανά Διεύθυνση Ανά Κωδικό

Μετρητές

Αρ.Έρευνας 109378

Διάμετρος 00035 5/8

Τύπος* Κανονική Αρ. μετρητών 1

Ημ/νία λήξης

Διαδρομή* 01 ΔΙΑΔΡΟΜΗ 01

Περ. Ύδρ.* Β ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ

Τεχν. Ύδρ.* Π Π' ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τεχν. Αποχ.* Β ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ

Κατάσταση παροχής OK

Κωδ. υπαλλήλου

Αρ. μελών πολύτεκνης

Αρ. υδροδοτούμενων 1

Εικονική παροχή

Κωδ. συμφηφιστικής παροχής

Διεύθυνση παροχής* 0251050 ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΚΩΝ/ΠΟΛΕΩΣ

Αριθμός* 7 Επέκταση Τ.Κ. 11855

Σειρά 8 Κτίριο 6

Διεύθυνση παραδοτέου

Αριθμός Επέκταση Τ.Κ.

Κείμενο παραδοτέου

Ιδιοκτήτης* 67893 ΣΠΑΝΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ

Ένοικος* 158 ΔΕΒΑΡΗΣ ΔΙΟΝ

Εικον. Ίδιοκτ. ΣΠΑΝΟΥ ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ

Εικον. Ένοικ.

Τοποθέτηση* 01/01/1950 Ποσοστά Συνδιοκτησίας

Δημοσίου Οχι

Διακοπή Γίνεται

Εικόνα 10 : Παροχές

B.C.C. Ενεργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [GEN_GAUGES]

Μετρητές

Κωδικός* A93Z35323

Τύπος μετρητή* 00001 Ψηφιακός

Κατάσταση Σε λειτουργία

Παροχή 495617

Ημ/νία τελ. ελέγχου

Ημ/νία τοποθέτησης* 02/09/1993

Ημ/νία τελ. αντικατάστασης

Σειρά* 1

Διάμετρος 00035

Σήμανση Κοινός

Σημειώσεις Β ΣΕΙΡΑ 10N

Πληροφορίες τοποθεσίας

Εικόνα 11 : Μετρητές

B.C.C

Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΙΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [GEN_BOOKS]

Διαδρομή * 01 ΔΙΑΔΡΟΜΗ 01

Βιβλίο * B0004 Περιγραφή * Βιβλίο B0004 Δ.01

Γραφείο * Β ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ

Κατάσταση Ενεργό

Σημειώσεις

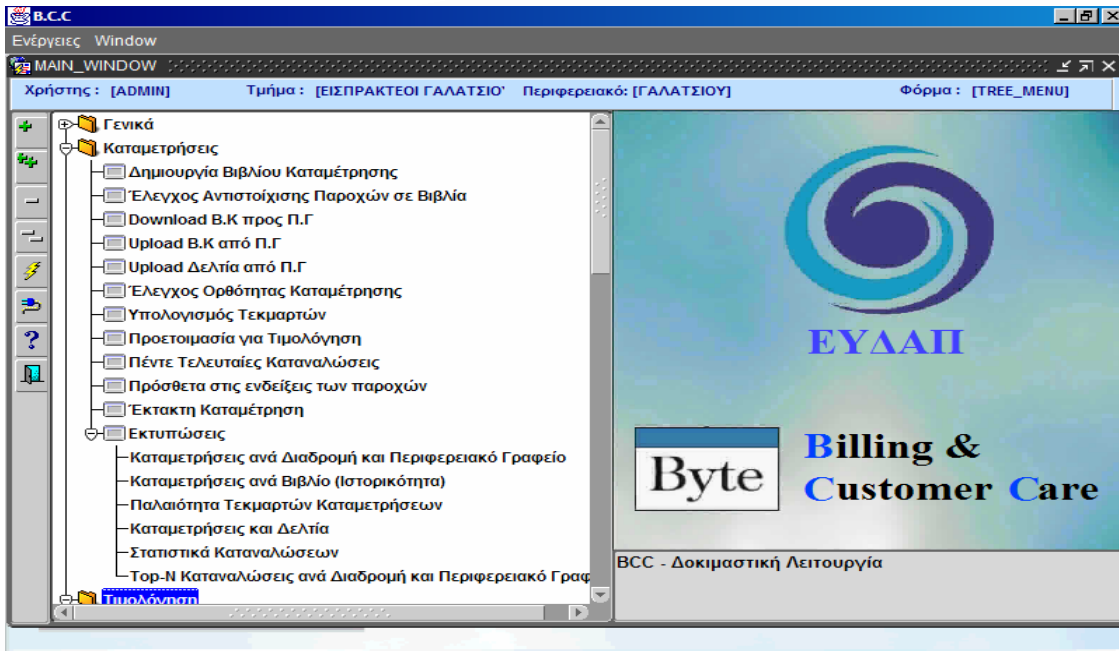
ΑΠΟ					ΕΩΣ				
A/A	Διεύθυνση		Αριθ.	Επέκτ.	Διεύθυνση		Αριθ.	Επέκτ.	
4	0251200	ΠΑΛΑΜΙΔΙΟΥ 50	19	0	0251200	ΠΑΛΑΜΙΔΙΟΥ 50	65	0	

Εικόνα 12 : Γενικά Βιβλία

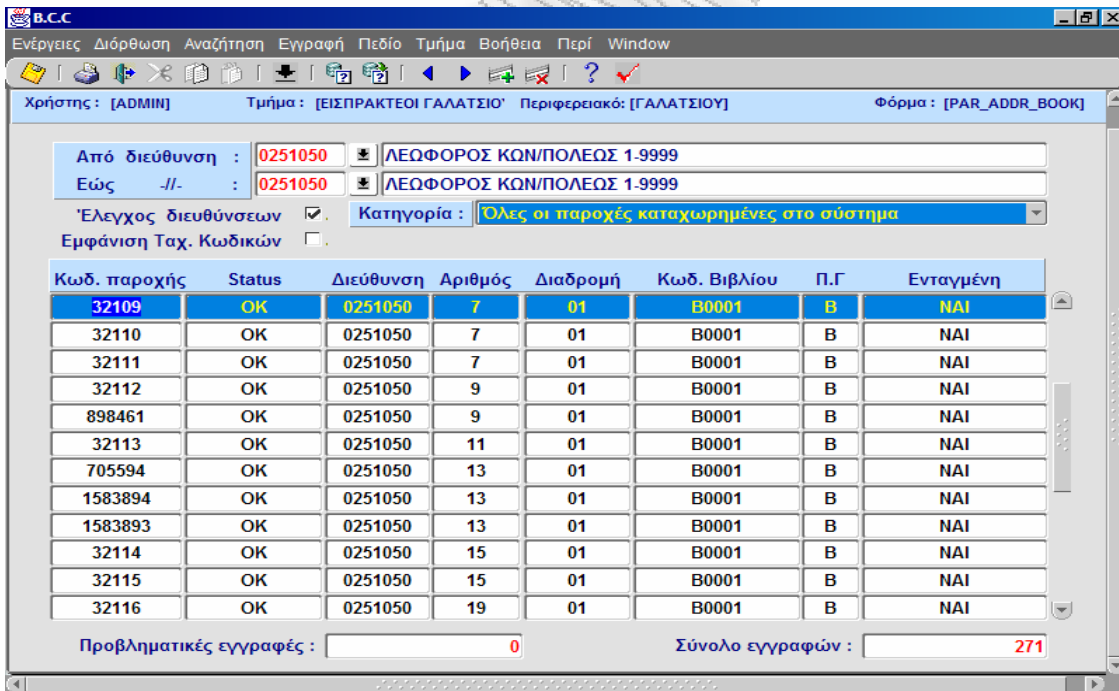
9.8.8 Καταμετρήσεις

Σχετικά με τις καταμετρήσεις :

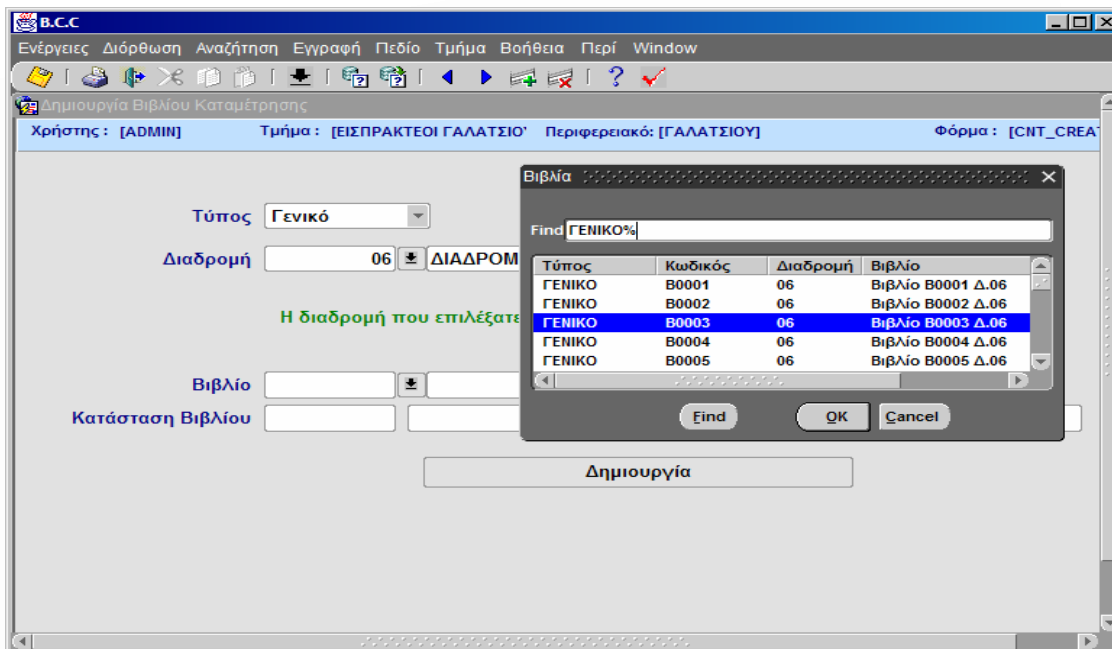
- Βασικός ρόλος ο υπεύθυνος καταμέτρησης
- Επικύρωση Ορθότητας Καταμετρήσεων
- Νέοι Τρόποι Υπολογισμού Τεκμαρτών
- Κατάργηση χειρόγραφων δελτίων καταμέτρησης
- Πλήρης ιστορικότητα καταναλώσεων και όχι ενδείξεων
- Κατάργηση χειροκίνητου file transfer
- Συνύπαρξη Διαδρομών



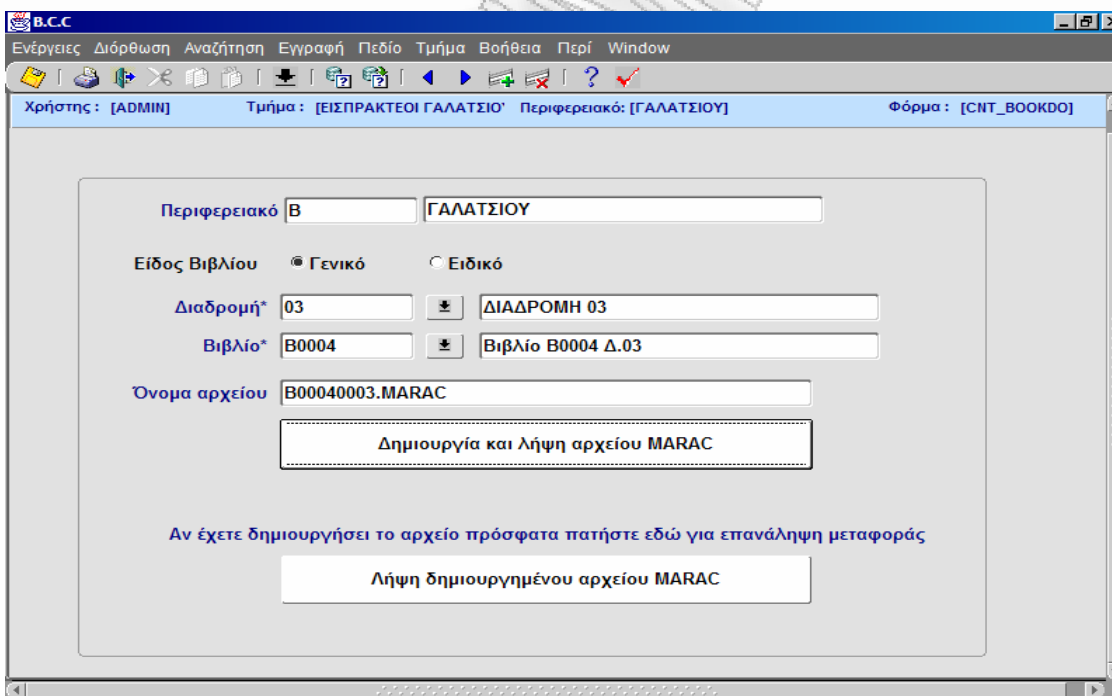
Εικόνα 13 : Menu



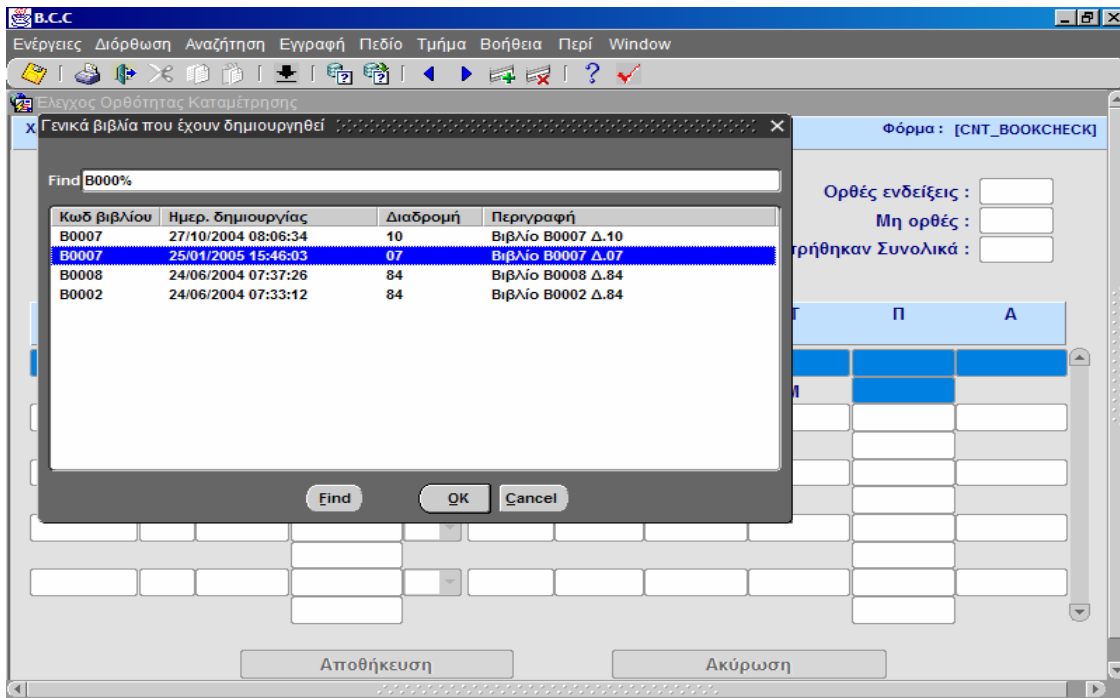
Εικόνα 14 : Έλεγχος Εύρους Βιβλίων



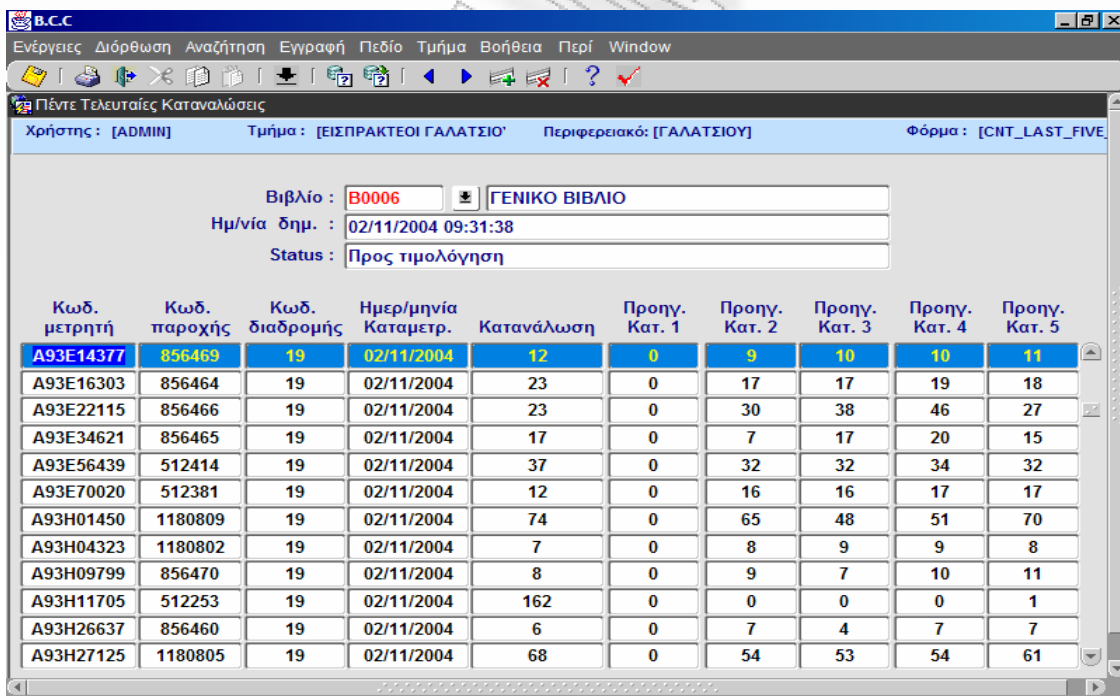
Εικόνα 15 : Καταμετρήσεις



Εικόνα 16 : Download Αρχείου



Εικόνα 17 : Έλεγχος Ορθότητας



Εικόνα 18 : Καταναλώσεις

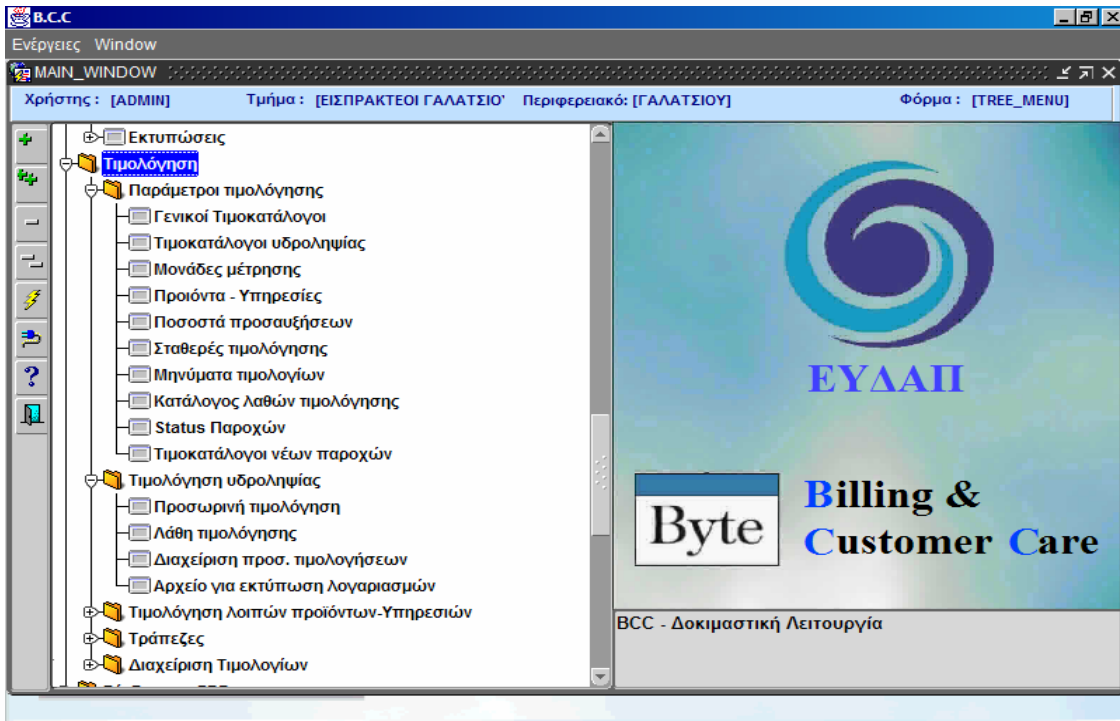
Κωδ. Βιβλίου	Ημερομηνία δημ.	Κατάσταση	Ημερομηνία Upload	Ενεργ.	Τεκμ. Αποτυχ.	Σύνολο
Κωδ. Διαδρομής: 07						
B 0007	25/01/2005	Σε επεξεργασία	25/01/2005	198	0	85
B 0013	18/01/2005	Κλειστό	18/01/2005	212	6	74
B 0003	18/01/2005	Κλειστό	18/01/2005	195	3	78
B 0008	18/01/2005	Κλειστό	18/01/2005	181	4	80
B 0004	18/01/2005	Ανοιχτό		0	0	0
B 0009	18/01/2005	Κλειστό	18/01/2005	200	3	86
B 0010	18/01/2005	Κλειστό	18/01/2005	182	3	79
B 0011	18/01/2005	Κλειστό	18/01/2005	184	4	72
B 0002	08/07/2004	Κατέβηκε		0	0	0
B 0002	08/07/2004	OBSOLETE		0	0	0
B 0001	08/07/2004	Κατέβηκε		0	0	0
B 0024	08/07/2004	OBSOLETE		0	0	0
Σύνολο βιβλίων: 12						
Μέσος όρος: 112.66667 1.9166667 46.166667 310.75						

Εικόνα 19 : Στατιστικά

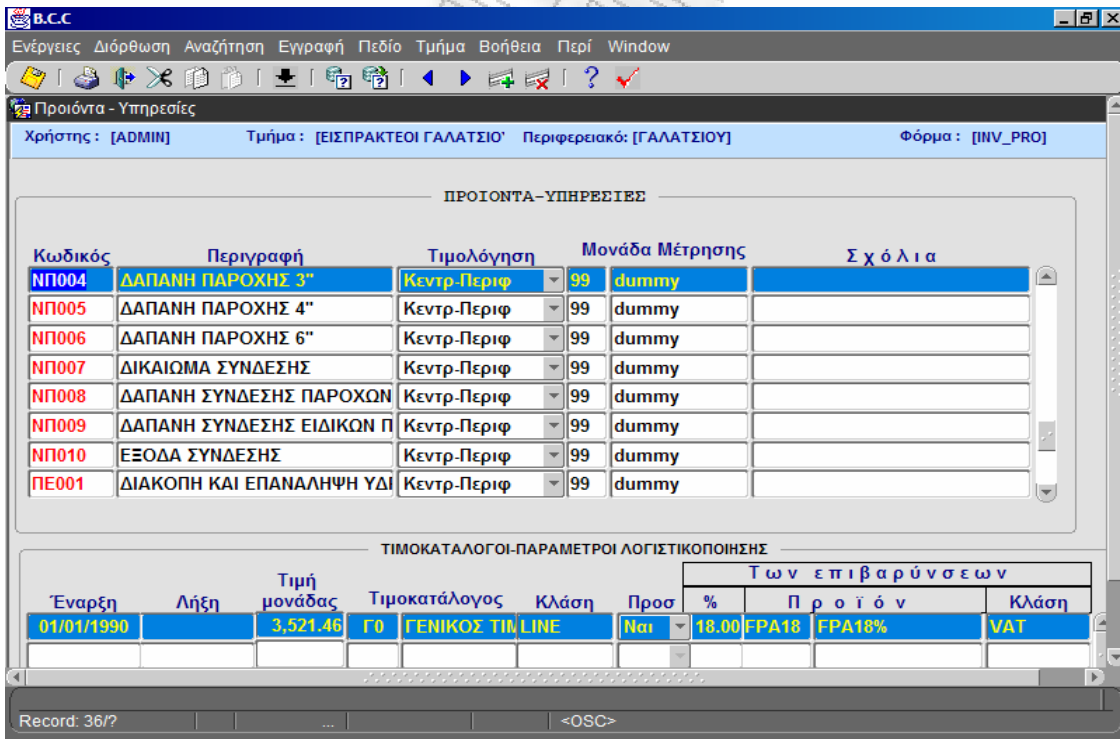
9.8.9 Τιμολόγηση

Σχετικά με την τιμολόγηση έχουμε τις παρακάτω κατηγοριοποιήσεις :

- Κεντρική - Περιφερειακή (on line)
- Πολλαπλά Προϊόντα – Τιμοκατάλογοι
- Πλήρη Ιστορικότητα
- Λοιπές Χρεώσεις
 - Απολογιστικές
 - Προϋπολογιστικές
 - Επαναλαμβανόμενες
- Βεβαιωμένες Προσαυξήσεις
- Εκκρεμείς Χρεώσεις στο νέο Ταμειακό Σύστημα (on line)
- Πιστωτικά
 - Ολικά
 - Μερικά
 - Ανατιμολόγηση
- Καταστάσεις Αποστολής
- Άλλο Έντυπο Περιφερειακής Τιμολόγησης
- Ζημιές
- Πρόστιμα (μελλοντικά)



Εικόνα 20 : Menu



Εικόνα 21 : Τιμοκατάλογος 1/2

B.C.C. Ενεργείες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

MAIN_WINDOW Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟ΄ Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [INV_NP12]

ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΝΕΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ

Κωδικός	Έναρξη	Λήξη	Status	Σχόλια
200001	01/01/2000		<input checked="" type="checkbox"/>	ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΣ 2000-
199001	12/01/1990	31/12/1999	<input checked="" type="checkbox"/>	ΑΡΧΙΚΟΣ ΤΙΜΟΚΑΤΑΛΟΓΟΣ

ΔΙΑΜΕΤΡΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ

Κωδ.Διαμέτρου	Διάμετρος
00030	2
00031	3
00032	3/4

ΤΙΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Προϊόν	Τιμή	Τύπος Υπολογισμού τιμής	Προϋποθέσεις
ΝΠ01 ΛΑΘΟΣ	387.38		Σύνθ.μετρ.=0 and Ειδική παρ=0
ΝΠ01 ΛΑΘΟΣ	387.38		Ειδική παρ=0 and Σύνθ.μετρ.=0
ΝΠ02 ΛΑΘΟΣ	13.21		
ΝΠ03 ΛΑΘΟΣ	5.87		
ΝΠ04 ΛΑΘΟΣ	0.12		
ΝΠ05 ΛΑΘΟΣ		Αρ.Ορόφων*Μήκος Προσ*1.47	Αρ.Προσώψ.=1
ΝΠ06 ΛΑΘΟΣ		Αρ.Προσώψ.*Μήκος Προσ*1.17	Αρ.Προσώψ.=2

Record: 9/16 <OSC>

Εικόνα 24 : Ειδικοί Τιμοκατάλογοι

Διαχείριση προσ. τιμολογήσεων

Χρήστης : [TEST] Τμήμα : [ΤΜΗΜΑ 1] Περιφερειακό: [Πειραιάς] Φόρμα : [INV_FIN]

ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΕΙΣ

Α/Α	Ημερ/νία υπολογισμού	Λογαριασμοί
1	27/02/2004 19:11:10	3

Σύνολο : 3

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗ

Α/Α	Διαδρ.	Λογαριασμοί
1	84	2
2	85	1

Σύνολο : 3

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑ ΠΕΡ.ΓΡΑΦΕΙΟ

Α/Α	Π.Γ.	Λογαριασμοί
1	Θ	1
2	Γ	1

Σύνολο : 2

ΑΚΥΡΩΣΗ : Ημερομηνίας Διαδρομής Περιφ.Γραφείου

ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ : Ημερομηνίας Διαδρομής Περιφ.Γραφείου

Εικόνα 25 : Προσωρινή Τιμολόγηση 1/2

Διαχείριση προσ. τιμολογήσεων

Χρήστης : [TEST] Τμήμα : [ΤΜΗΜΑ 1] Περιφερειακό: [Πειραιάς] Φόρμα : [INV_FIN]

Παράμετροι τιμολόγησης

Μητρώο Παροχής : 1001 Διαδρομή : 84 Κυβικά : 110.0
 Περίοδος από : 26/04/2003 Έως : 25/07/2003 Απαλ.ΦΠΑ : ΟΧΙ
 Τιμολόγιο1 : Β1 % : 100 Διάμετρος : 3/4 Κατηγ. αποχ. : 1
 Τιμολόγιο2 : % : Υδρευση : 1 Τύπος παροχής : 1
 Υδροδοτούμενοι : 3 Αποχέτευση : 1 Τ.μ. Οικοδομής :
 Μέλη οικог.: 6

Είδη τιμολογίου

Α/Α	Προϊόν	Τιμολ.	Μονάδες	Τιμή μονάδας	Αξία	Επιβαρύνσεις	
1	01 Νερό	Β1	45.00	0.38	17.10	1.37	
2	01 Νερό	Β1	65.00	0.59	38.35	3.07	
3	02 ΟΑΠ	Β1	.00	56.00	31.05	5.59	
4	03 ΝΔ 1068/42	Β1	.00	0.01	0.55	0.10	
5	04 Πάγιο	Β1	9.00	0.80	7.20	1.30	
ΣΥΝΟΛΑ			Νερό :	110.00	55.45	4.44	59.89
			ΟΑΠ :	.00	31.05	5.59	36.64
			1% :	.00	.55	.10	.65
			Πάγιο :	9.00	7.20	1.30	8.50
			Γενικό σύνολο :		94.25	11.43	105.68

Εικόνα 26 : Αναλυτικό Τιμολόγιο Υδρευσης

B.C.C

Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Περίοδος Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Ανατιμολόγηση (πιστωτικά-εκπτώσεις)

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [INV_DISC]

Παροχή : 0688972

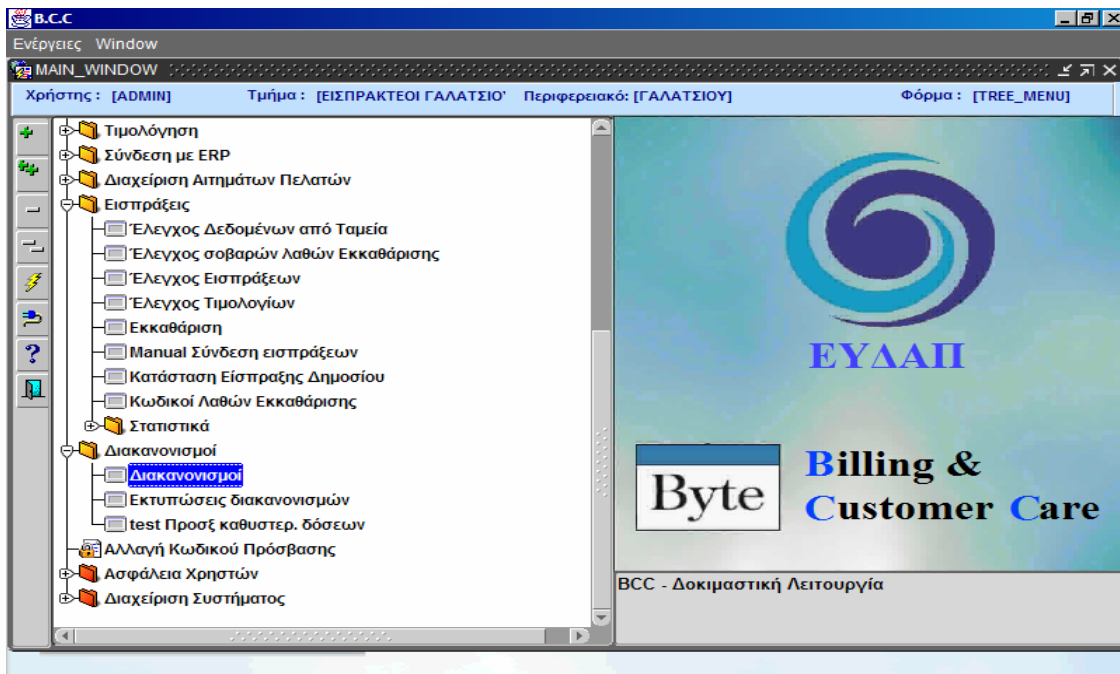
ΕΚΔΟΘΕΝΤΑ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΑ

Επιλ.	Αριθμός Τιμολ.	Ημερ/νία	Τύπος	Διακαν	Αρχικό	Εκπτώσεις	Τελικό	Status	Παράταση
<input checked="" type="checkbox"/>	20040000138119	30/11/2004	101		328.00	.00	328.00	01	02/02/2005
<input type="checkbox"/>	20040000138118	30/10/2004	101		249.00	.00	249.00	01	03/01/2005
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									

Ολική Ακύρωση Έκπτωση Επανατιμολόγηση Πιστωτικό με επιλογή

Start Tot... Kon... Π_ο... Mic... BC... W 4 M... Con... 2 I... EN 100% 03:50 PM

Εικόνα 27 : Πιστωτικά



Εικόνα 29 : Menu

Παροχή **32310** εμφάνιση τιμολογίων ανεξόφλητα (όχι σε διακανονισμό) εύρεση

Τιμολόγιο	Στοιχεία κατά την Έκδοση			Τρέχοντα Υπόλοιπα			Μη Βεβ Προσξ Μη βεβ προσξ
	Νέα οφειλή	Συγχρέωση	Σύνολο	Νέα οφειλή	Συγχρέωση	Σύνολο	
20040000935266	5.69	0.00	5.69	5.69	0.00	5.69	0.18
20040000935265	43.00	0.00	43.00	43.00	0.00	43.00	3.35
20030000608938	17.31	0.00	17.31	17.31	0.00	17.31	1.89
20030000608935	6.70	0.00	6.70	6.70	0.00	6.70	1.46
20030000608934	0.30	0.00	0.30	0.30	0.00	0.30	0.00
Πλήθος	5		73.00			73.00	6.88

Διακανονισμός	Status	Καθ οφειλή τιμολ.	Προσξ+χρετ	Αρχ. Σύνολο	Προσξ+χρετ εκπρ. καταβ.	Ανεξόφλητο
00000042	ready for pa...	1,262.00	173.63	1,435.63	0.00	1,435.63
						1,435.63

ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΠΑΡΟΧΗΣ

Τιμολόγια+δόσεις+μη βεβ. προσξ - Προκαταβολές =Ανεξόφλητο

Εικόνα 30 : Διακανονισμοί 1/2

B.C.C. Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Διακανονισμοί

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [TAR_ARRANGES]

Βασικά Στοιχεία Τιμολόγια Δόσεις Πληρωμές

Κωδικός: 00000026 Δημόσιο: Ναι ΠΓ: Β

Ημ/νία Πρότασης: 17/02/2005 Πελάτης/ΑΦΜ: 9000106 090107358

Ημ/νία Σύμβασης: Υπηρεσία: 3032 ΔΗΜΟΣ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΕΩΝ

Επιτρέπονται Προσαυξήσεις: Τμήμα: Παλιός Σε διακοπή:

Παροχή: Status: Έγκυρος

Αίτημα: 156

Κύρια οφειλή: 209.00 Ανεξόφλητο Κύριας οφειλής: 209.00

Προσξ+χαρτ Τιμολογίων: 0.00

Προσξ+χαρτ Δόσεων: 0.00

Σύνολο: 209.00 Τρέχον Ανεξόφλητο: 209.00

Προσξ+χαρτ Εκπρόθ καταβ: 0.00

Σχόλια: Ενημέρωση ποσών διακανονισμού

Ακύρωση διακανονισμού

Εικόνες 31 : Διακανονισμοί 2/2

B.C.C. Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Έλεγχος Εισπράξεων

Χρήστης : [A] Τμήμα : [ΜΗΤΡΩΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [ERP_CHECK_PAY]

Κωδ.Είσπραξης: 00000000000027 Ημ/νία Είσπραξης: 04/10/2004 Τύπος: 506

Ποσό: 5.83 Υπόλοιπο: 0.00 Status: 21

Τύπος: Διαφορά: 0.00 Παροχή: 39835

Πληρωμής Επιταγή: Περιφ.Γραφείο: Β Κατάσταση Πληρωμής: LINKED

Comb_Id: Κωδ.Πράκτορα: Λογιστικοποίηση: Απαιτείται: Όχι

Σημειώσεις: Διαφορά Πράκτορα: Ημ/νία: Απαιτείται: Όχι

ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΠΟΣΑ ΑΣΥΝΔΕΤΑ ΠΟΣΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΕΣ

Κωδικός	Ημ/νία Σύνδεσης	Ποσό	Κωδ. Διακανον.	Αρ. Δόσης	Κωδ.Τιμολογίου	Παροχή
107241	04/10/2004	5.83		0	2004000003061	39835
		5.83				

Start Tot... Φιλί... Π_ο... Mic... BC... W 5 M... Fonts 3 I... EN 100% 04:54 PM

Εικόνα 32 : Manual Σύνδεση

9.8.11 Εξωτερικά Πληροφοριακά Συστήματα

Τα Εξωτερικά Πληροφοριακά Συστήματα που συνδέονται με το BCC είναι :

- ΕΛΤΑ, Τράπεζες
- Ταμεία Περιφερειακών Γραφείων (on line, off line)
- ΥΠΕΧΩΔΕ (ΟΑΠ)
- Διασύνδεση με 1202
- Σύστημα Καταμέτρησης MARAC (μη κεντρικό)
- Εσωτερική Εφαρμογή Νέων Παροχών

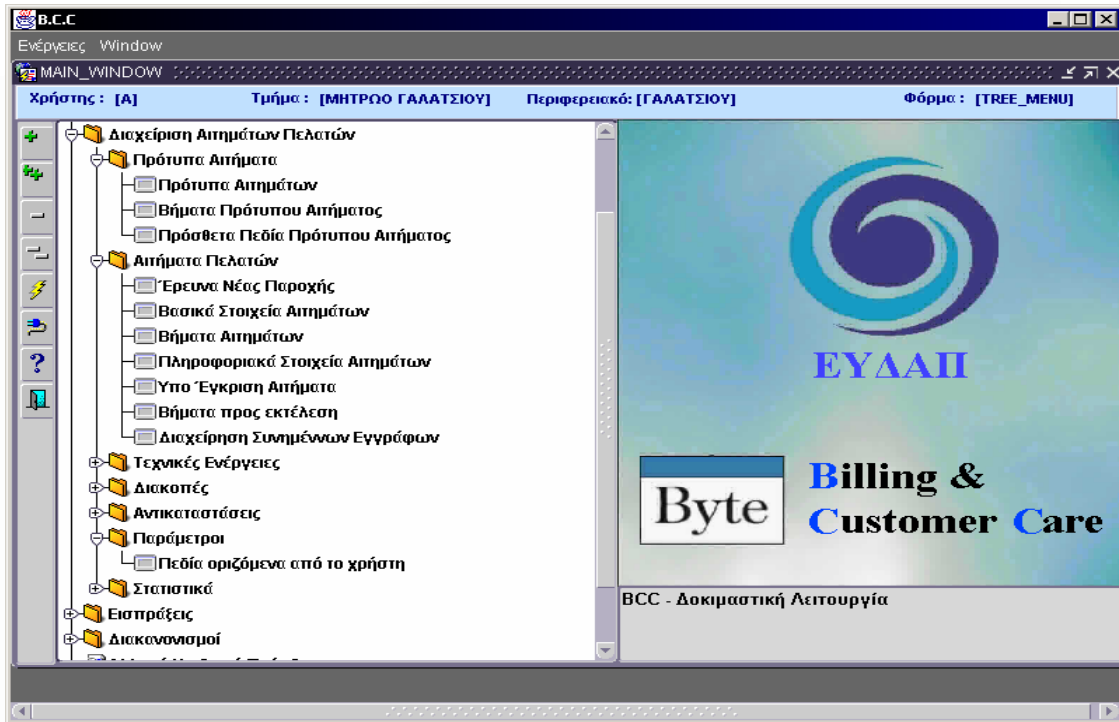
9.8.12 Τεχνικές Ενέργειες

- Σύνδεση με Δελτία Καταμέτρησης
- Αποκαταστάσεις Βλαβών
- Επεκτάσεις, Μεταφορές, ανυψώσεις κλπ
- Status
 - Σε ανάθεση
 - Ολοκλήρωση
 - Χρεώθηκε
 - Ακυρώθηκε
- Χρεώσιμες η μη (με την ανάθεση ή ολοκλήρωση)
- Λήψη Ένδειξης
- Τεχνικό Προσωπικό
- Σύνδεση και με αιτήματα
- Ιστορικό Τεχνικών Ενεργειών

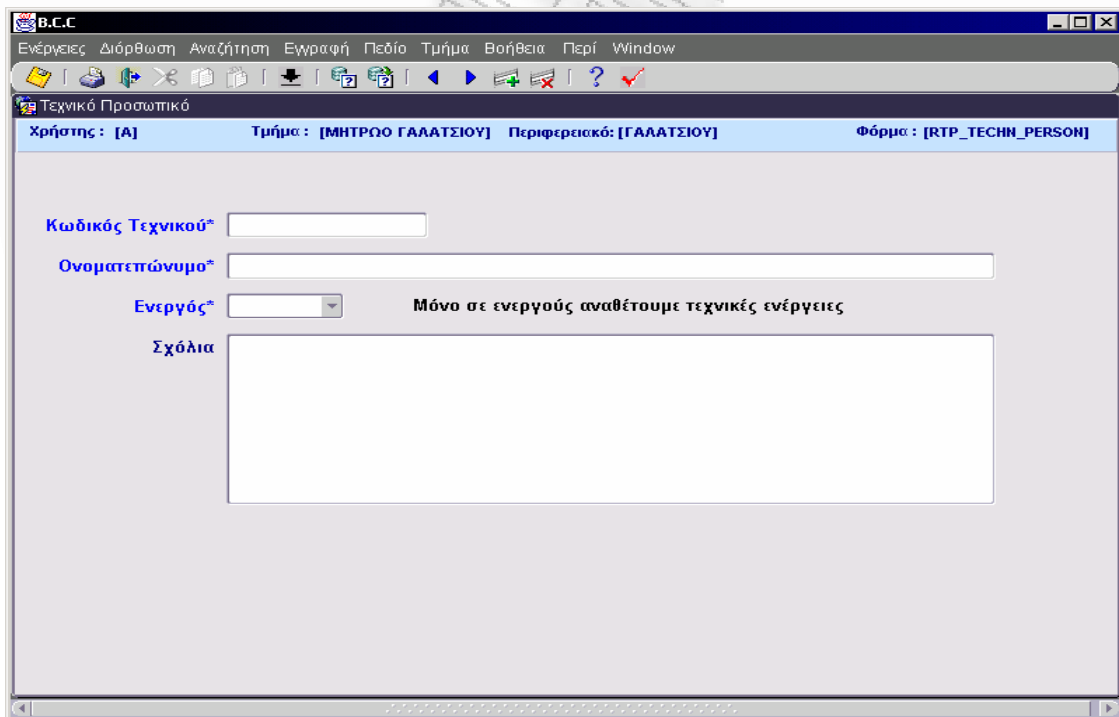
9.8.13 Αιτήματα

Σχετικά με τα αιτήματα :

- Template Αιτημάτων
- Βήματα (steps) σε διαφορετικά τμήματα
- On line έγκριση σε πολλαπλά επίπεδα
- Σύνδεση Αιτημάτων με τεχνικές ενέργειες
- Χρεώσιμες Υπηρεσίες στην περιφερειακή τιμολόγηση
- Συνολική Εικόνα Παροχής



Εικόνα 33 : Menu Αιτημάτων / Τεχνικών Ενέργειών



Εικόνα 34 : Τεχνικό Προσωπικό

B.C.C. Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Τύποι Τεχνικών Ενεργειών

Χρήστης : [A] Τμήμα : [ΜΗΤΡΩΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [RSA_SUPPORT_ACTION]

Κωδικός* P1

Περιγραφή ενέργειας* ενεργεια περιφερειακού1 έλεγχος καταναλώσεων

Η ενέργεια χρεώνεται σε Περιφερειακό Γραφείο

Ο τύπος τμήματος πρέπει να είναι υπαρκτός σε Περιφερειακό/Τ.Υδρευσης/Τ.Αποχέτευσης

Τύπος Τμήματος 02 ΕΛΕΓΧΟΥ ΧΡΕΩΣΗΣ

Ένδειξη μετρητή

Κωδ. προϊόντος

Κωδ. τιμοκαταλόγου

Σημ: Η ενέργεια είναι χρεώσιμη μόνο αν είναι συμπληρωμένα και ο κωδ.προϊόντος και ο κωδ.τιμοκαταλόγου. Σε κάθε άλλη περίπτωση θα αναστεθεί και εκτελεστεί χωρίς χρέωση

Παρατηρήσεις πχ. να ελεγχθεί η κατανάλωση της παροχής

Πρόσθετα Πληροφοριακά Στοιχεία

Ένδειξη αντικατάστασης μετρητή ολοκλήρωση ενέργειας μονο με τη συμπλήρωση κωδικού νέου μετρητή

Κατάσταση Παροχής με την ολοκλήρωση της ενέργειας *Δεν Μεταβάλλεται

Status τύπου ενέργειας* 1.Κανονική Τύποι με status "Μη ενεργό" δεν χρησιμοποιούνται σε πρότυπα αιτημάτων

Εικόνα 35 : Τύποι Τεχνικών Ενεργειών

B.C.C. Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

MAIN_WINDOW

Χρήστης : [A] Τμήμα : [ΜΗΤΡΩΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [RAC_ACTIONS]

Κωδ. Εντολής* Νέα 5920 Τεχνική Ενέργεια Υδρευσης Ημερ/νία Έναρξης 29/06/2004

Τύπος Εντολής 0 ΔΙΑΚΟΠΗ ΠΑΡΟΧΗΣ με πρόγραμμα διακο Ημερ/νία Έγκρισης

Κωδ. Αίτησης

Κωδ. Βήματος

Status Ενέργειας 4 Κλειστό Ημερ/νία Ολοκληρ. 02/07/2004

Τμήμα ΕΥΔΑΠ YA35

Τεχνικός ΕΥΔΑΠ ΝΙΚΡΑ

Η εργασία εκτελ. από εργολάβο Κωδ. Εργολάβου

Κωδ. Αντικατάστασης Κωδ. Παροχής 494975

Ένδειξη Αλλαγής Τύπου Παροχής Οέση

Νέος Τύπος Παροχής Κωδ. Μετρητή

Ένδειξη Λήψης Καταμέτρησης Ημερ/νία Καταμ. 23/05/2004

Πληροφοριακά Στοιχεία

Κωδ. Έρευνας Εγκρίθηκαν Παροχές

Κωδ. Τιμολογίου ALL ALL TARRIFS

Κωδ. Προϊόντος 01 Νερό

Αρ. Τιμολογίου

Ένδειξη Καταμ. 134.00

Κωδ. Διακοπής 84

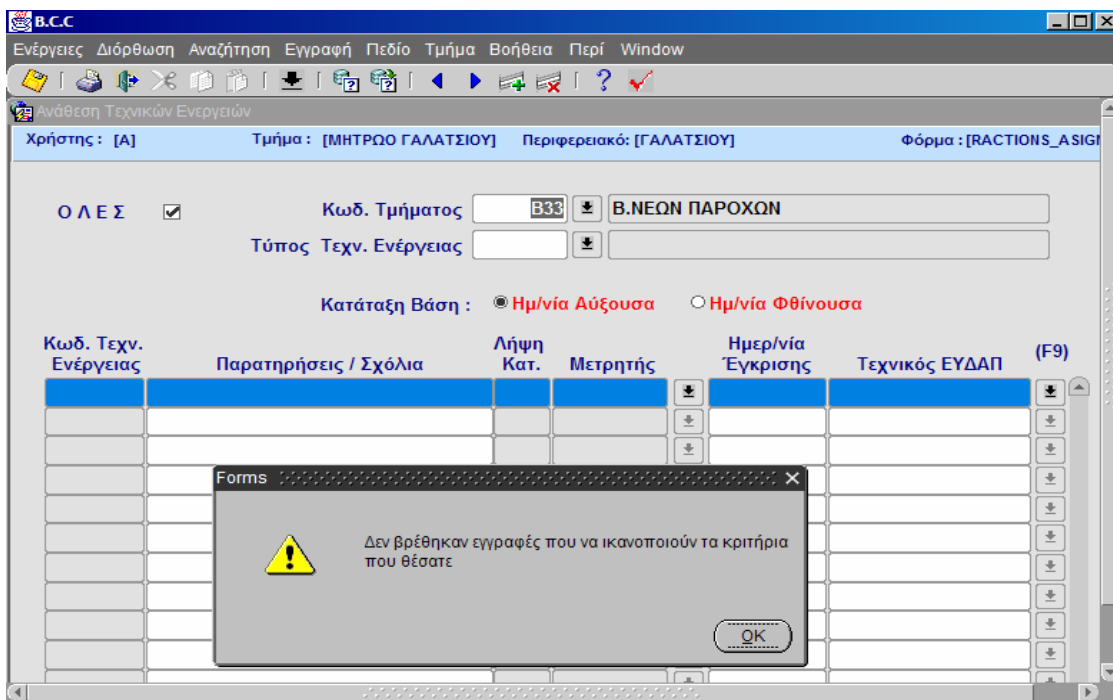
Κωδ. Κτιρίου

Τιμή 100

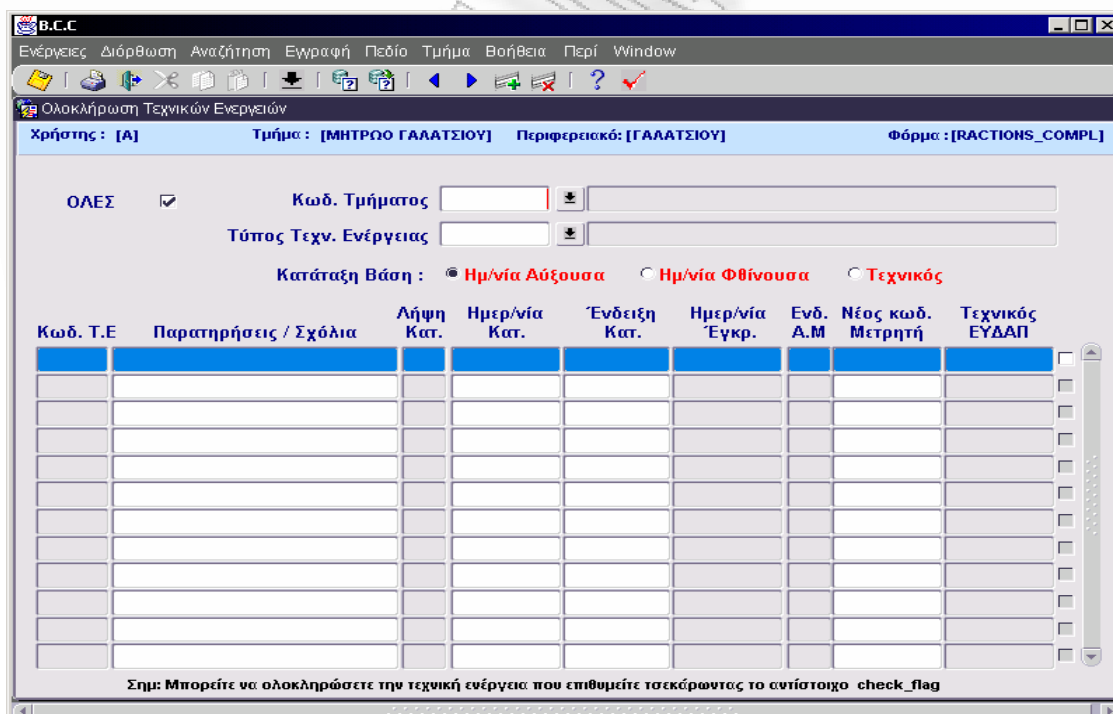
Ποσότητα 1

Παρατηρήσεις/Σχόλια Τεχνική ενέργεια από διακοπή παροχής

Εικόνα 36 : Διαχείριση Τεχνικών Ενεργειών



Εικόνα 37 : Ανάθεση Τεχνικών Ενεργειών



Εικόνα 38 : Ολοκλήρωση Τεχνικών Ενεργειών

Β.C.C.

Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Δημιουργία Διακοπών

Χρήστης : [A] Τμήμα : [ΜΗΤΡΩΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [RBR_BREAKS_0]

Διαδρομή

Αριθμός Απλήρωτων Λογαριασμών

Ποσό που Ξεπερνά το Όριο Διακοπής σε Euro

Επιθυμείται να δημιουργήσετε νέες διακοπές αν υπάρχουν ήδη

Δημιουργία Διακοπών

Εικόνα 39 : Διακοπές

Β.C.C.

Ενέργειες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Αποτελέσματα Αντικαταστάσεων

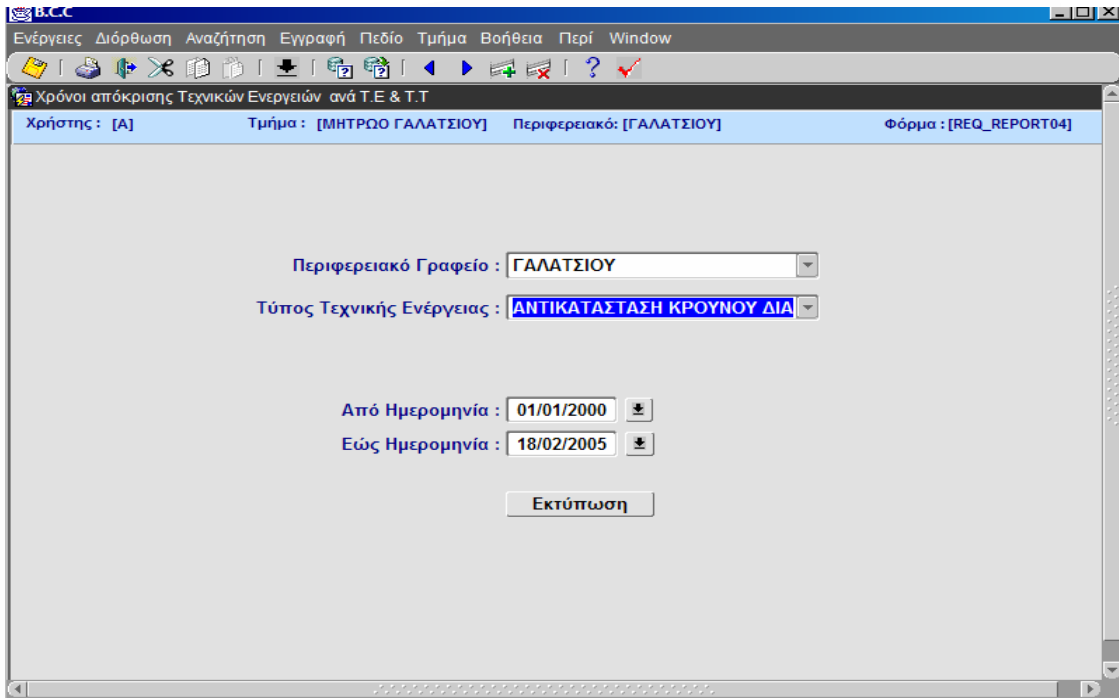
Χρήστης : [A] Τμήμα : [ΜΗΤΡΩΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [REPLACEMENTS_MI]

Κωδικός Υπεργολάβος Διεύθυνση Τηλέφωνο Fax

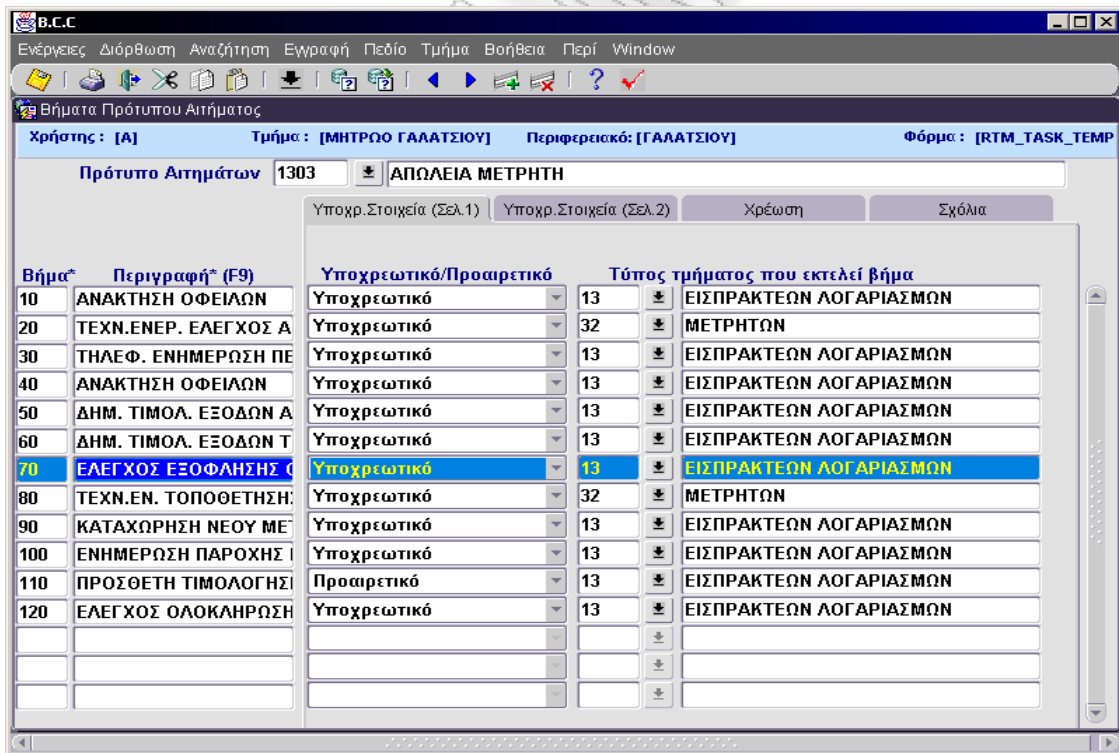
Όλες (εμφάνιση μη επεξεργασμένων)

Κωδικός αντικ.	Κατάσταση	Παροχή	Θέση	Μετρητής	Παλαιά Ένδειξη	Ημερ/νία Παλ.μέτρησης	Ένδειξη Αντικατ.	Ημερ/νία ενέργειας	Αιτία (F9) μη αντικατάστασης
31548	OK	39058	1	K 436681	1,588	02/07/2004	1,640	15/12/2004	
31549	OK	823367	1	K 464121	544	05/10/2004	640	15/12/2004	
31546	OK	1049276	1	K 429341	13,220	05/10/2004	13,240	15/12/2004	
31547	OK	1184511	1	K 429573	1,138	07/01/2004	1,140	15/12/2004	
31550	Δεν αντικατασ	37958	1	K 494255	2,720	05/10/2004		16/12/2004	κατεστραμέ
31551	Δεν αντικατασ	38466	1	K 515861	260	05/10/2004		16/12/2004	πρόβλημα
31554	Δεν αντικατασ	616673	1	Λ 602204	3,973	01/10/2003		16/12/2004	πρόβλημα

Εικόνα 40 : Αντικαταστάσεις Μαζικές



Εικόνα 41 : Στατιστικά 1/2



Εικόνα 42 : Set Up Αιτήματα 1/5

B.C.C. Ενεργείες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Πρόσθετα Πεδία Πρότυπου Αιτήματος

Χρήστης : [A] Τμήμα : [ΜΗΤΡΩΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [RTU_TEMPL_USERDEF]

Πρότυπο 1312 ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣΗ

Βήμα	Κωδικός	Κωδ.Πρόσθ. Πεδίου	Τύπος	Σειρά Εμφάνισης	Σχόλια (F9)	Υπο χρεωτικό
40	παράμετροι προ	401 agrID	κωδικός διακανονισμο	ΚΕΙΜ	1 8 χαρακτήρες	<input checked="" type="checkbox"/>
40	παράμετροι προ	402 agrNOF	πλήθος δόσεων	ΑΡΙΘ	1 2 η 3 ή περισσότερα	<input checked="" type="checkbox"/>
40	παράμετροι προ	403 agrDAY	απόσταση δόσεων χρ	ΑΡΙΘ	1 σε ημέρες	<input checked="" type="checkbox"/>
40	παράμετροι προ	404 agrAMT	ποσο 1ης δόσης	ΑΡΙΘ	1 min 0	<input type="checkbox"/>

Εικόνα 43 : Πρόσθετα Πεδία Αιτημάτων

B.C.C. Ενεργείες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Βήματα προς εκτέλεση

Χρήστης : [A] Τμήμα : [ΜΗΤΡΩΟ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [RRD_REQUESTS]

Αριθμός Αιτήματος Κριτήρια αναζήτησης Χρήστη Τμήματος Γραφείου Αρχικοποίηση Κριτηρίων

Αιτήματα - Βήματα

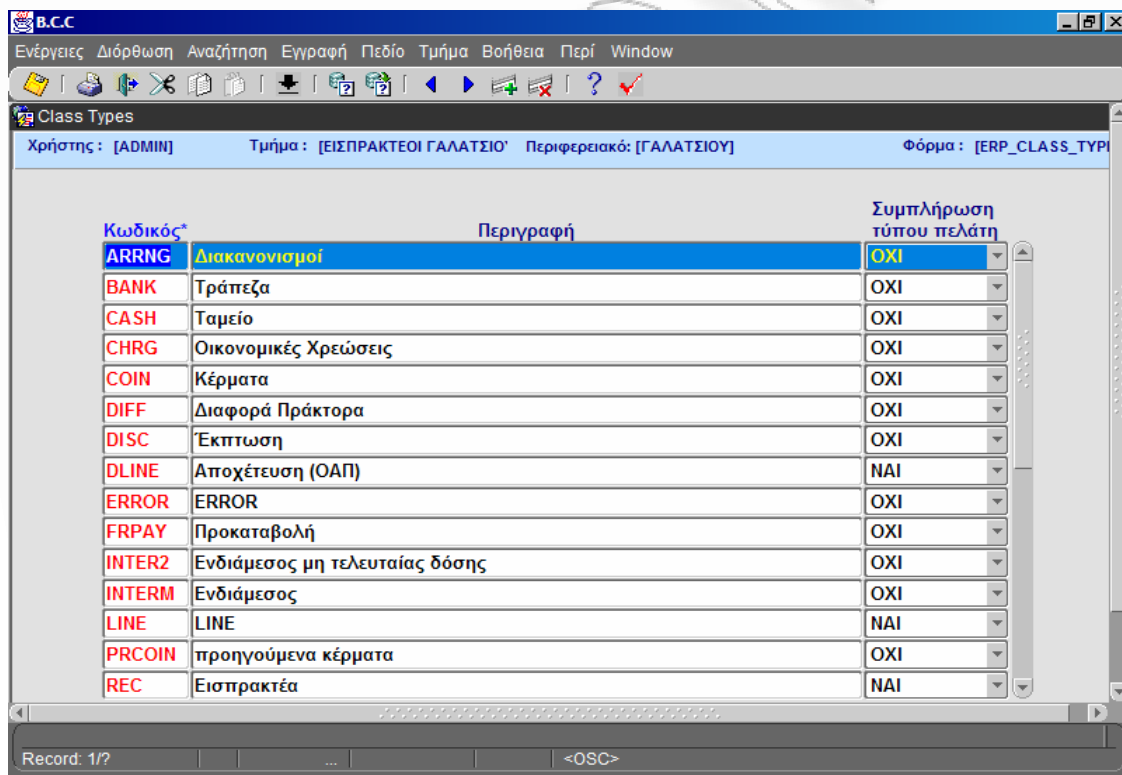
Αίτημα	Βήμα	Ημ/νία	Πρότυπο	Θέμα Αιτήματος	Περιγραφή Βήματος	Πελάτη
89	20	01/07/04	ΑΦΑΙΡΕΣΗ ΜΕΤΡ	ΑΦΑΙΡΕΣΗ ΜΕΤΡΗΤΗ ΓΙΑ	ΕΝΤΟΛΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕ	14
90	20	06/07/04	ΑΦΑΙΡΕΣΗ ΜΕΤΡ	ΑΦΑΙΡΕΣΗ ΜΕΤΡΗΤΗ ΓΙΑ	ΕΝΤΟΛΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕ	14
92	10	18/08/04	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ανάκτηση οφειλών	14
120	20	03/12/04	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	158622
127	20	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	11526
128	20	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	45368
129	40	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΔΙΑΙ	45368
131	40	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΔΙΑΙ	45368
132	20	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	45368
133	20	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	45368
134	20	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	45368
135	20	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	45368
138	20	20/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟ	45368
142	40	21/01/05	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΦ	ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΕΚΚΛΙΣ	ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΔΙΑΙ	32020
146	40	21/01/05	ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΠΑΡ	ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ, γι	ΑΦΑΙΡΕΣΗ ΜΕΤΡΗΤΗ (ΤΕΧΝ.	32020

Εικόνα 44 : Αιτήματα 1/2

9.8.14 Λογιστικοποίηση

Στο κομμάτι αυτό έχουμε :

- Τιμολόγια Πελατών Πάσης Φύσεως
- Λογαριασμοί Υδροληψίας
- Πιστωτικά
- Διακανονισμοί
- Εισπράξεις Ταμείων
- Εισπράξεις (Τράπεζες, ΕΛΤΑ)
- Σε ημερήσια βάση
- Αντιλογισμοί On-line (οπότε απαιτείται)
- Αδυναμία Λογιστικοποίησης = BCC - ERP



Κωδικός*	Περιγραφή	Συμπλήρωση τύπου πελάτη
ARRNG	Διακανονισμοί	OXI
BANK	Τράπεζα	OXI
CASH	Ταμείο	OXI
CHRG	Οικονομικές Χρεώσεις	OXI
COIN	Κέρματα	OXI
DIFF	Διαφορά Πράκτορα	OXI
DISC	Έκπτωση	OXI
DLINE	Αποχέτευση (ΟΑΠ)	ΝΑΙ
ERROR	ERROR	OXI
FRPAY	Προκαταβολή	OXI
INTER2	Ενδιάμεσος μη τελευταίας δόσης	OXI
INTERM	Ενδιάμεσος	OXI
LINE	LINE	ΝΑΙ
PROCOIN	προηγούμενα κέρματα	OXI
REC	Εισπρακτέα	ΝΑΙ

Εικόνα 47 : Ομαδοποίηση Υπηρεσιών

B.C.C. Ενεργείες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Τύποι Παραστατικών

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [ERP_TYPE_TRAN]

Κωδ.*	Περιγραφή	Σημειώσεις Εκτύπωσης	Ενεργό	Print Site	Επίπεδο πρόσβασης
102	ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΝΕΑΣ ΠΑΡΟΧΗ	ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΝΕΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION
103	ΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION
104	ΛΟΙΠΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΛΟΙΠΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION
105	ΒΕΒΑΙΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣ	ΒΕΒΑΙΩΜΕΝΕΣ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΙΣ	ACTIVE	CENTRAL	PROVISION
106	ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΑΛΛΑ	ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΑΛΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑ	ACTIVE	CENTRAL	PROVISION
107	ΠΑΛΑΙΑ ΤΙΜ. ΥΠΕΧΩΔΕ	ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ (ΥΠΕΧΩΔΕ	ACTIVE	CENTRAL	PROVISION
108	ΥΔΡΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΛΑ	ΥΔΡΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΛΑ	ACTIVE	CENTRAL	PROVISION
198	ΥΔΡΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟ (οχι δι	ΥΔΡΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟ (οχι δήμοι και Ν	NO ACTI...	CENTRAL	PROVISION
199	ΥΔΡΕΥΣΗ ΔΗΜΟΙ /ΝΠΔΔ (φ	ΥΔΡΕΥΣΗ ΔΗΜΟΙ /ΝΠΔΔ	NO ACTI...	CENTRAL	PROVISION
201	ΟΛΙΚΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΙΩΤΩ	ΟΛΙΚΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΙΩΤΩΝ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION
202	ΟΛΙΚΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΛΟΙΠΩ	ΟΛΙΚΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ - ΛΟΙΠΩΝ ΥΠΗΡΕ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION
203	ΑΝΑΤΙΜΟΛΟΓΙΣΗ	ΑΝΑΤΙΜΟΛΟΓΙΣΗ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION
204	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΣ	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΩΝ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION
205	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΩΝ	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΩΝ	ACTIVE	PERIPHE...	PROVISION

Record: 12/23 <OSC>

Εικόνα 48 : Τύποι Παραστατικών

B.C.C. Ενεργείες Διόρθωση Αναζήτηση Εγγραφή Πεδίο Τμήμα Βοήθεια Περί Window

Διαχείριση Λογιστικοποίησης

Χρήστης : [ADMIN] Τμήμα : [ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Περιφερειακό: [ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ] Φόρμα : [ERP_MANAGE]

Κωδικός: 110

Τύπος Παραστατικού: 101 ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ

Status: 01 Γενικό Τιμολόγιο

Ημ/νια Ισχύος: 14/02/2005

Τύπος Δοσοληψίας: INVOICES

Major Class Type: REC

Τύπος άρθρου ERP: 4

Αντίθετος Υπολ.: OPPOSITE

Λογική Διαγραφή: No

Ένοικος/Ιδιοκτήτης: Ένοικος

Σημειώσεις: * byte TEST

Αντιγραφή

A/A	Τύπος	Class Type	Τιμοκατάλογος	Προϊόν	Κδ.Εξ.	Τράπεζα	Χρέωση/ Πίστωση	+/-	Τύπος Πελάτη	Λογαρ. Λογιστ.
1	CLASS TYPE	REC					Χρέ...	+	00000	300000000000
2	CLASS TYPE	REC					Χρέ...	+	00001	300200000000
3	CLASS TYPE	REC					Χρέ...	+	00002	300301000000
4	CLASS TYPE	REC					Χρέ...	+	00003	300300000000
5	CLASS TYPE	COIN					Πίσ...	+	00000	539011000000
6	CLASS TYPE	PRCOIN					Πίσ...	+	00000	539011000000
7	PRODUCT	WLINE	B1	01			Πίσ...	+	00000	710001010008
8	PRODUCT	WLINE	B1	01			Πίσ...	+	00002	712501000008

Record: 2/? <OSC>

Εικόνα 49 : Διαχείριση Λογιστικοποίησης

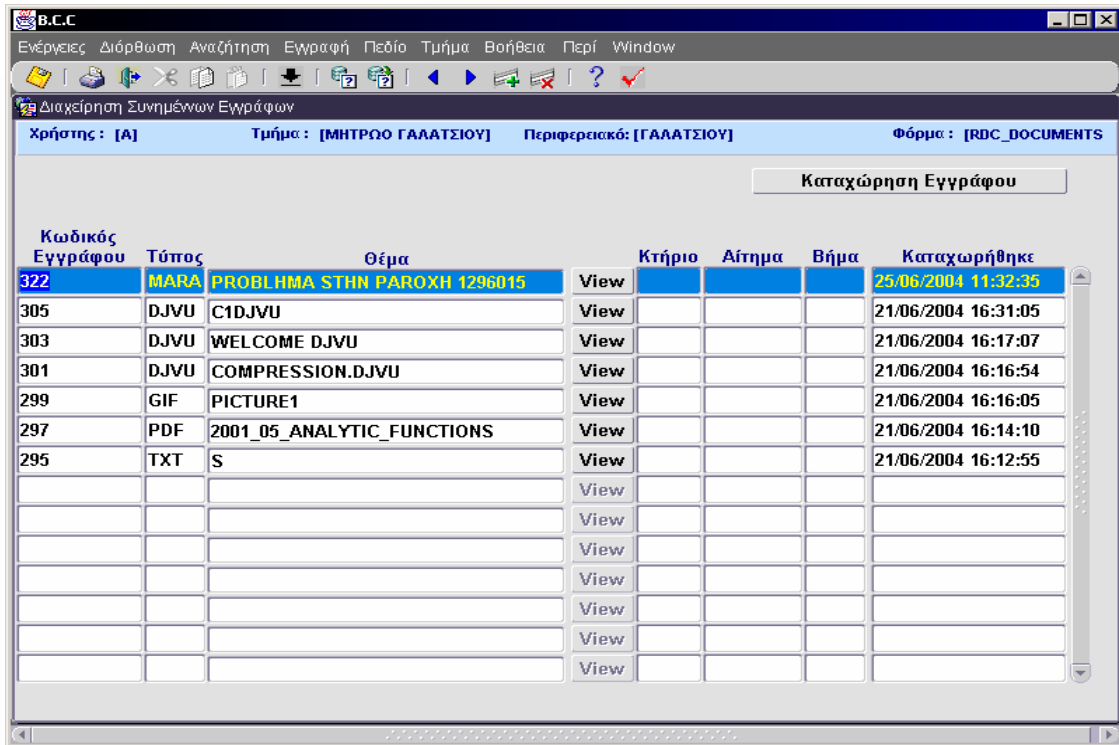
ΧΡΕΩΣΗ				ΠΙΣΤΩΣΗ			
Line Id	Αριθμός Λογαριασμού	Class Type	Ποσό	Line Id	Αρ.Λογαριασμού	Class Type	Ποσό
0	300000000000	REC	292.29	0	539011000000	COIN	-.14
				1	710001010008	WLINE	266.24
				2	540071000008	VAT	21.3
				3	539032000018	LINE	2.66
				4	540071000018	VAT	.48
				5	710000010018	LINE	1.48
				6	540071000018	VAT	.27
			292.29				292.29

Εικόνα 50 : Έλεγχος Λογιστικοποίησης

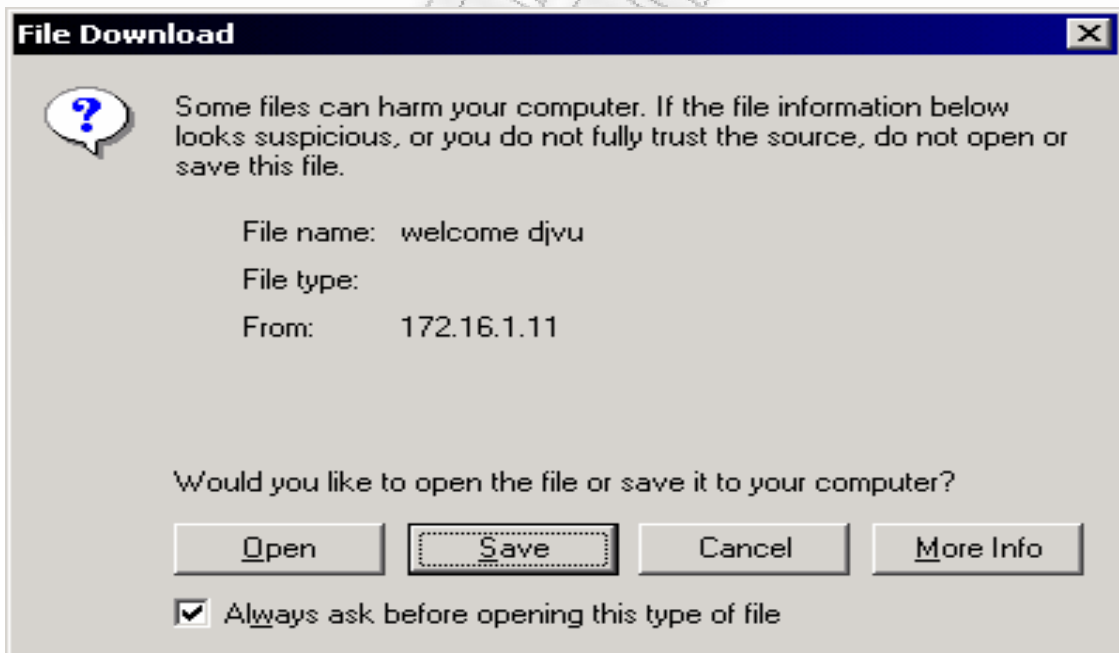
9.8.15 Διαχείριση Εγγράφων

Η διαχείριση εγγράφων περιλαμβάνει :

- Βήματα Αιτημάτων
- Άπειρο Πλήθος ανά βήμα
- Μία Θέση Εργασίας ανά ΠΓ
- Εξειδικευμένο SW και HW (μέχρι Α4)
- Συμπιεσμένο αρχείο μικρού όγκου σαν εικόνα
- Δεν γίνεται αναζήτηση κειμένου
- Αποθήκευση στην κεντρική βάση



Εικόνα 51 : Συνημμένα Έγγραφα 1/2



Εικόνα 52 : Συνημμένα Έγγραφα 2/2

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 9

- 📖 <http://www.eydap.gr>
- 📖 Πληροφορίες από τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ΕΥΔΑΠ Περισσού.
- 📖 Πηγή ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ & Προβληματισμού, τριμηνιαία έκδοση των δημοσίων σχέσεων της ΕΥΔΑΠ, τεύχος 44, Ιούλιος – Αύγουστος, Σεπτέμβριος 2006
- 📖 Πηγή ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ & Προβληματισμού, τριμηνιαία έκδοση των δημοσίων σχέσεων της ΕΥΔΑΠ, τεύχος 45, Οκτώβριος – Νοέμβριος, Δεκέμβριος 2006
- 📖 Πηγή ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ & Προβληματισμού, τριμηνιαία έκδοση των δημοσίων σχέσεων της ΕΥΔΑΠ, τεύχος 46, Ιανουάριος – Φεβρουάριος, Μάρτιος 2007
- 📖 Πηγή ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ & Προβληματισμού, τριμηνιαία έκδοση των δημοσίων σχέσεων της ΕΥΔΑΠ, τεύχος 47, Απρίλιος – Μάιος – Ιούνιος 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Επιλέχθηκε ένα δείγμα τυχαίο από οικογένειες οι οποίες κατοικούν εντός της Αττικής με αποτέλεσμα να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών της ΕΥΔΑΠ μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας που διαθέτει στο internet (www.eydap.gr) και μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Το δείγμα που επιλέχθηκε περιλαμβάνει 120 άτομα και έγινε προσπάθεια να μοιραστούν σε περίπου ίσους αριθμούς όσον αφορά τον τόπο κατοικίας τους (Βόρεια – Νότια, Ανατολική – Δυτική Αττική). Δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με 16 ερωτήσεις, οι πρώτες πέντε είναι γενικού τύπου και αφορούν περισσότερο το δείγμα μας. Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις έγινε μια προσπάθεια κατηγοριοποίησης τους με σκοπό να γίνει όσον το δυνατόν καλύτερη περιγραφή των τυχόν προβλημάτων που θα ανακύψουν.

Γενικές Ερωτήσεις

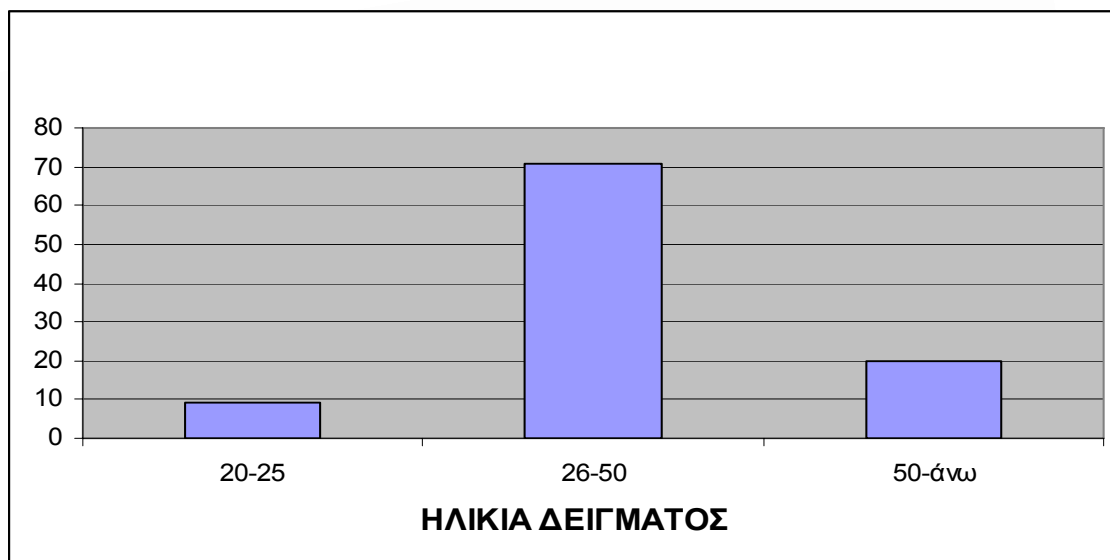
Ερώτηση Β)

Στον πρώτο πίνακα φαίνονται τα εύρη ηλικιών του δείματός μας.

ΗΛΙΚΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
20-25	11	9,1666
26-50	85	70,8333
50-άνω	24	20
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 13 : Ηλικία Δείγματος

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 7 : Ηλικία Δείγματος

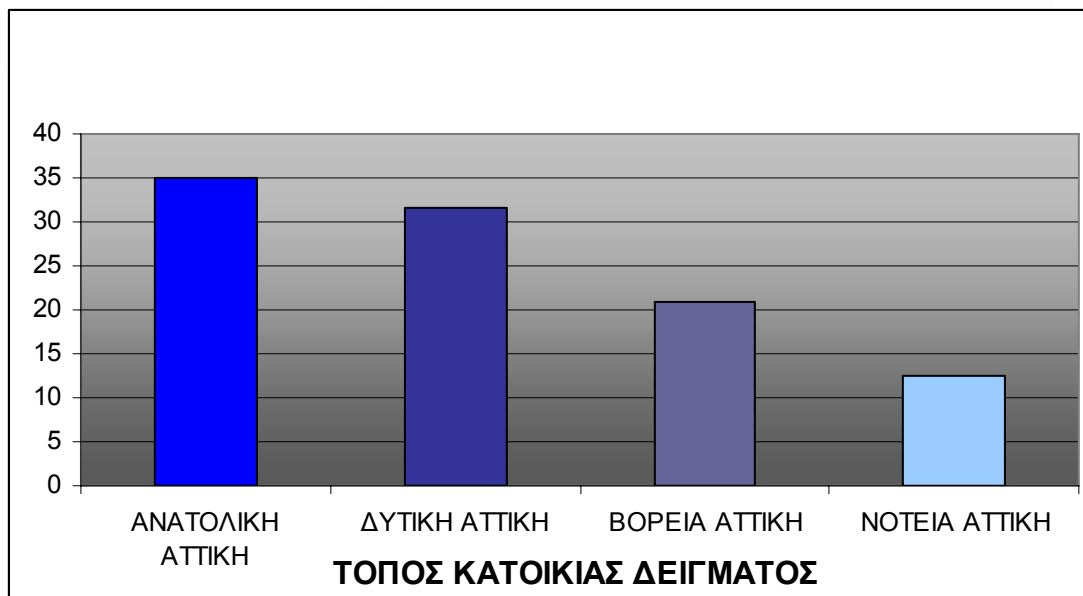
Ερώτηση Γ)

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται ο τόπος ηλικίας του δείγματος.

ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	42	35
ΔΥΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ	38	31,66666
ΒΟΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗ	25	20,8333
ΝΟΤΙΑ ΑΤΤΙΚΗ	15	12,5
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 14 : Τόπος κατοικίας Δείγματος

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 8 : Τόπος κατοικίας Δείγματος

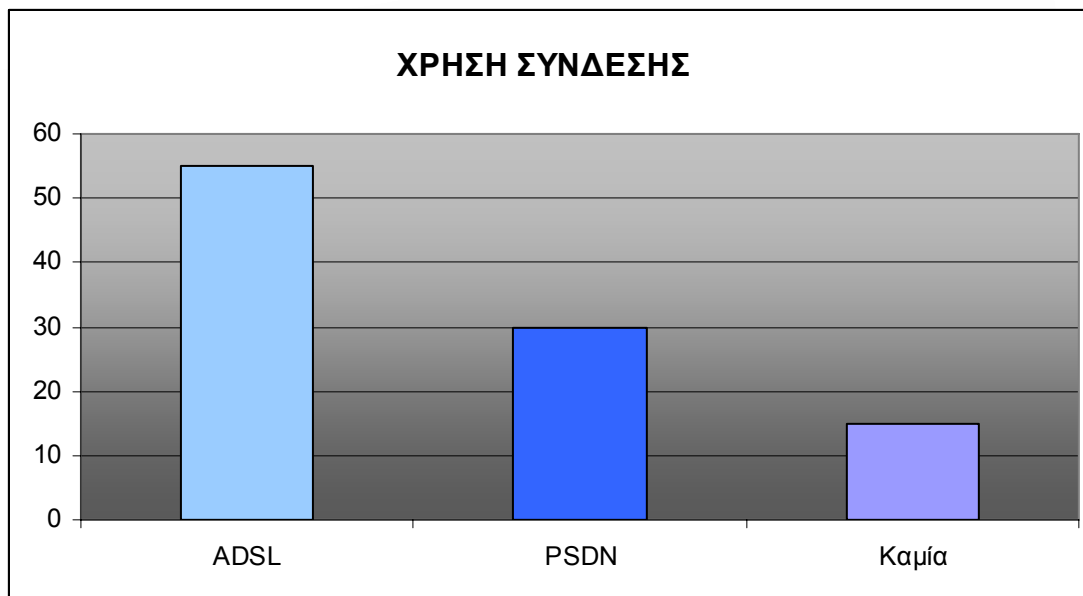
Ερώτηση Δ)

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η σύνδεση που χρησιμοποιούν όσοι είναι χρήστες internet.

ΧΡΗΣΗ ΣΥΝΔΕΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ADSL	66	55
PSDN	36	30
Καμία	18	15
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 15 : Χρήση Σύνδεσης

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 9 : Χρήση Σύνδεσης

Παρατηρούμε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των επισκεπτών είναι κάτοχοι ADSL, γεγονός άλλωστε που παρατηρείτε τα τελευταία 2 χρόνια με συνεχώς ανοδική πορεία. Είναι γεγονός πως το ταχύτατο internet που μπορεί να έχει οποιοσδήποτε και οπουδήποτε σήμερα στην Ελλάδα βοηθάει σημαντικά στην επίλυση των προβλημάτων τους.

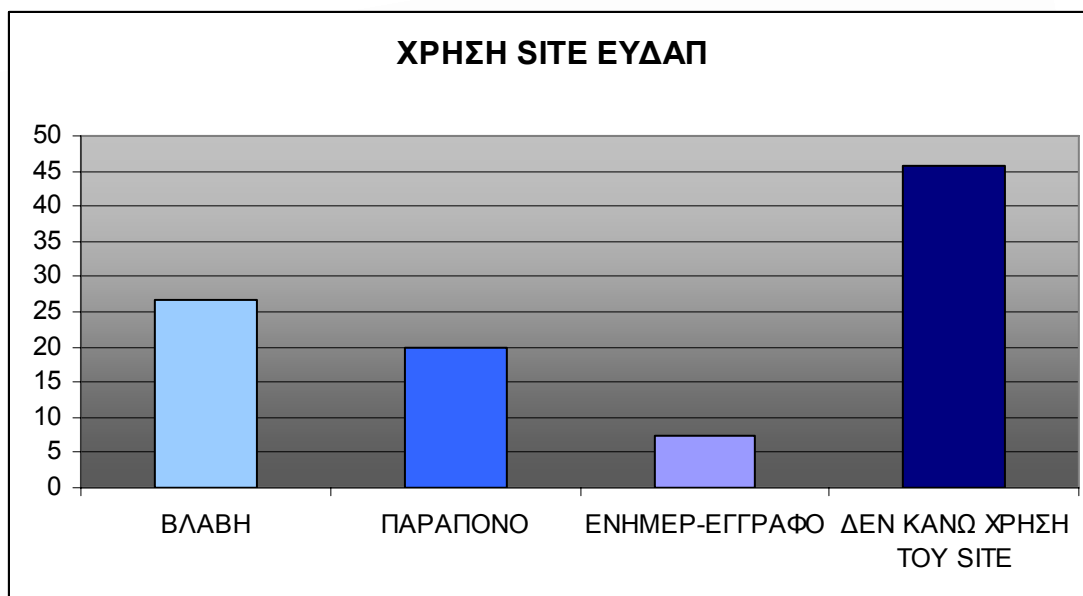
Ερώτηση Ε)

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται ο αριθμός των χρηστών site της ΕΥΔΑΠ (www.eydap.gr) προκειμένου να αποστείλουν κάποια βλάβη ή παράπονο ή ενημέρωση σχετικά με κάποιο πρόβλημα.

ΧΡΗΣΗ SITE ΕΥΔΑΠ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΒΛΑΒΗ	32	26,6666
ΠΑΡΑΠΟΝΟ	24	20
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ – ΕΥΡΕΣΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ	9	7,5
ΔΕΝ ΚΑΝΩ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ SITE	55	45,8333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 16 : Χρήση Site ΕΥΔΑΠ

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά στο οποίο μπορούμε να δούμε ότι το συνολικό ποσοστό των χρηστών του διαδικτυακού τόπου της ΕΥΔΑΠ ανέρχεται στο 54% που είναι ένα πολύ σημαντικό νούμερο.



Διάγραμμα 10 : Χρήση Site ΕΥΔΑΠ

- ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟΝ ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΤΟΠΟ ΤΗΣ ΕΥΔΑΠ -

Κατηγορία : Εξυπηρέτηση Πελατών

Σημεία Εξυπηρέτησης

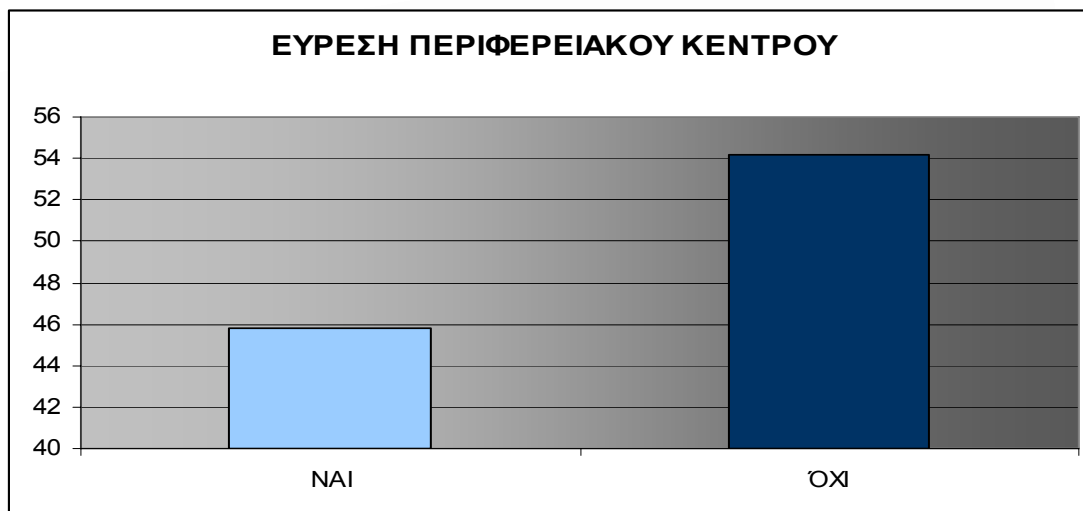
Ερώτηση 1^η

Χρησιμοποιείτε τον δικτυακό τόπο προκειμένου να βρείτε το αρμόδιο Περιφερειακό Κέντρο στο οποίο ανήκετε ;

ΕΥΡΕΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	55	45,8333
ΟΧΙ	65	54,1666
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 17 : Εύρεση Περιφερειακού Κέντρου

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 11 : Εύρεση Περιφερειακού Κέντρου

Κατηγορία : Ύδρευση

Νέες Παροχές Ύδρευσης

Ερώτηση 2^η

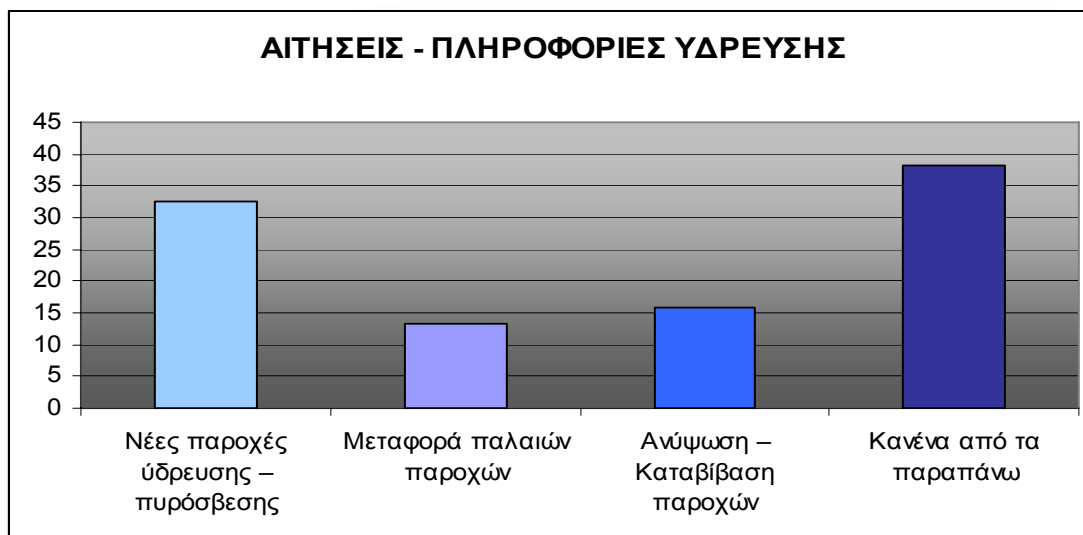
Χρησιμοποιείτε το site προκειμένου να βρείτε αιτήσεις – πληροφορίες για :

Παραθέτουμε τον πίνακα στον οποίο φαίνονται οι επιλογές των χρηστών και μη.

ΑΙΤΗΣΕΙΣ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Νέες παροχές ύδρευσης – πυρόσβεσης	39	32,5
Μεταφορά παλαιών παροχών	16	13,3333
Ανύψωση – Καταβίβαση παροχών	19	15,8333
Κανένα από τα παραπάνω	46	38,3333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 18 : Αιτήσεις – Πληροφορίες Ύδρευσης

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 12 : Αιτήσεις – Πληροφορίες Ύδρευσης

Πρακτορεία Εξόφλησης

Ερώτηση 3^η

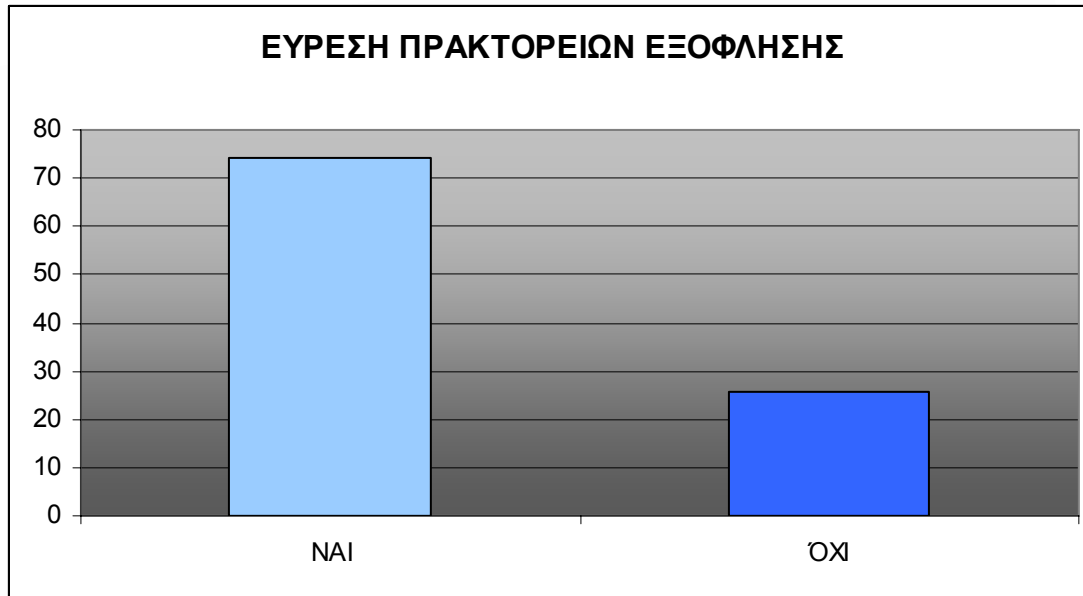
Χρησιμοποιείτε το site για να βρείτε σε ποιο πρακτορείο εξόφλησης θα απευθυνθείτε;

Στον πίνακα που ακολουθεί έχουμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

ΕΥΡΕΣΗ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	89	74,16666
ΟΧΙ	31	25,83333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 19 : Εύρεση Πρακτορείων Εξόφλησης

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 13 : Εύρεση Πρακτορείων Εξόφλησης

Τιμολόγιο

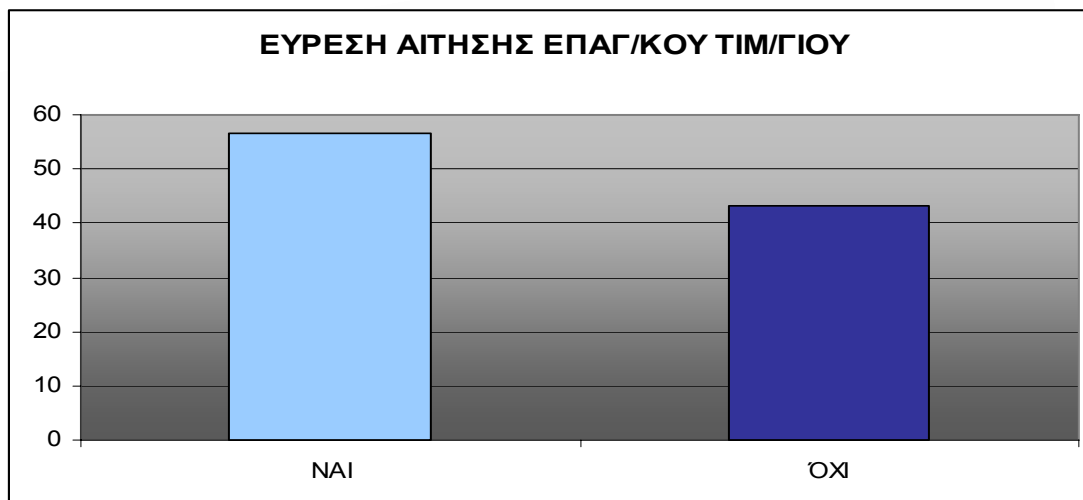
Ερώτηση 4^η

Γνωρίζετε ότι μπορείτε να βρείτε την αίτηση – δήλωση για χορήγηση επαγγελματικού τιμολογίου ;

ΕΥΡΕΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΠΑΓ/ΚΟΥ ΤΙΜ/ΓΙΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	68	56,6666
ΌΧΙ	52	43,3333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 20 : Εύρεση Αίτησης Επαγ/κού Τιμ/γίου

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά. Μεγάλο ποσοστό έχει επίγνωση ότι μπορεί να λάβει την συγκεκριμένη αίτηση μέσα από το site.



Διάγραμμα 14 : Εύρεση Αίτησης Επαγ/κού Τιμ/γίου

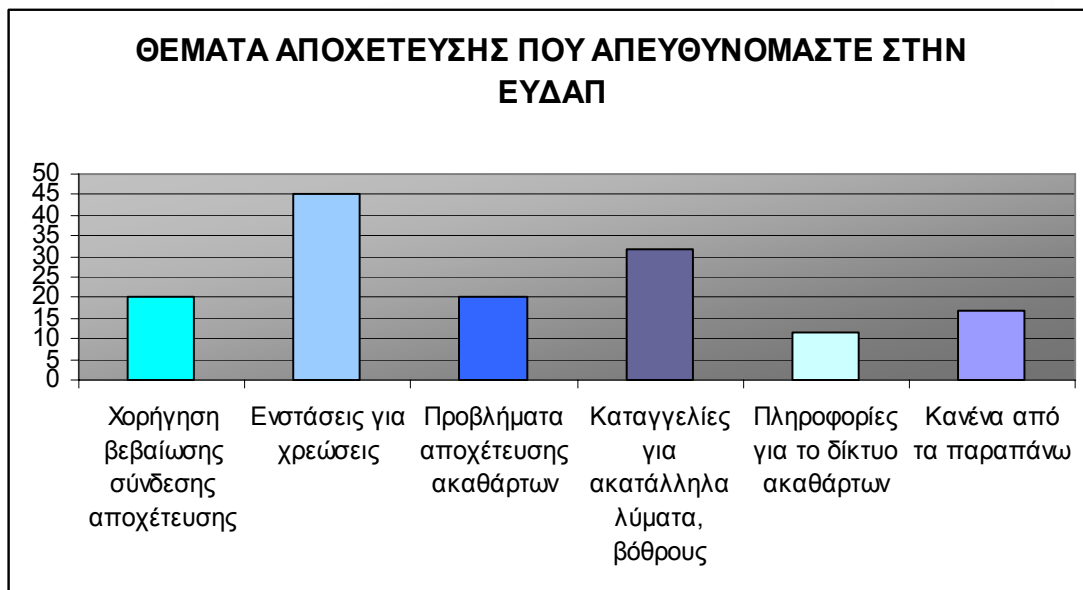
Κατηγορία : Αποχέτευση
Ερώτηση 5^η

Για ποια θέματα που αφορούν την Αποχέτευση απευθύνεστε στην ΕΥΔΑΠ και πιο συγκεκριμένα για : *(μπορείτε να σημειώσετε και παραπάνω από μία επιλογή)

ΘΕΜΑΤΑ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΜΑΣΤΕ ΣΤΗΝ ΕΥΔΑΠ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Χορήγηση βεβαίωσης σύνδεσης αποχέτευσης	24	20
Ενστάσεις για χρεώσεις	54	45
Προβλήματα αποχέτευσης ακαθάρτων	24	20
Καταγγελίες για ακατάλληλα λύματα, βόθρους	38	31,6666
Πληροφορίες για το δίκτυο ακαθάρτων	14	11,6666
Κανένα από τα παραπάνω	20	16,6666
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 21 : Θέματα Αποχέτευσης

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 15 : Θέματα Αποχέτευσης

Συνδέσεις Αποχέτευσης

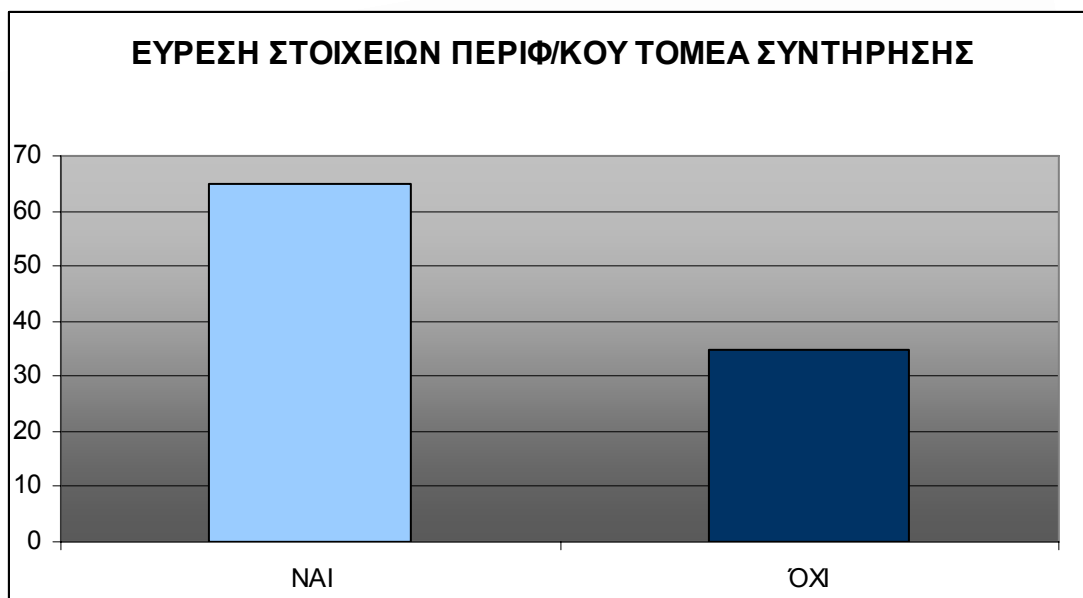
Ερώτηση 6^η

Χρησιμοποιείτε το site προκειμένου να βρείτε τα στοιχεία του αρμόδιου Περιφερειακού Τομέα Συντήρησης που σας ενδιαφέρει ;

ΕΥΡΕΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	78	65
ΟΧΙ	42	35
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 22 : Εύρεση Στοιχείων Περιφερειακού Τομέα Συντήρησης

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 16 : Εύρεση Στοιχείων Περιφερειακού Τομέα Συντήρησης

Κατηγορία : Τρέχων Λογαριασμός

Λογαριασμός

Ερώτηση 7^η

Γνωρίζετε ότι μπορείτε να δείτε τον τελευταίο λογαριασμό της παροχής σας ;

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι χρήστες οι οποίοι επισκέπτονται τη σελίδα για να δουν το λογαριασμό παροχής τους.

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΥ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΠΑΡΟΧΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	87	72,5
ΌΧΙ	33	27,5
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 23 : Ενημέρωση Τελευταίου Λογαριασμού Παροχής

Ακολουθεί παρακάτω το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 17 : Ενημέρωση Τελευταίου Λογαριασμού Παροχής

Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό, το 72,5% διατρέχει στην ιστοσελίδα για να δει τον τελευταίο ή οποιοδήποτε άλλο λογαριασμό του ακόμη.

Ηλεκτρονική Πληρωμή

Ερώτηση 8^η

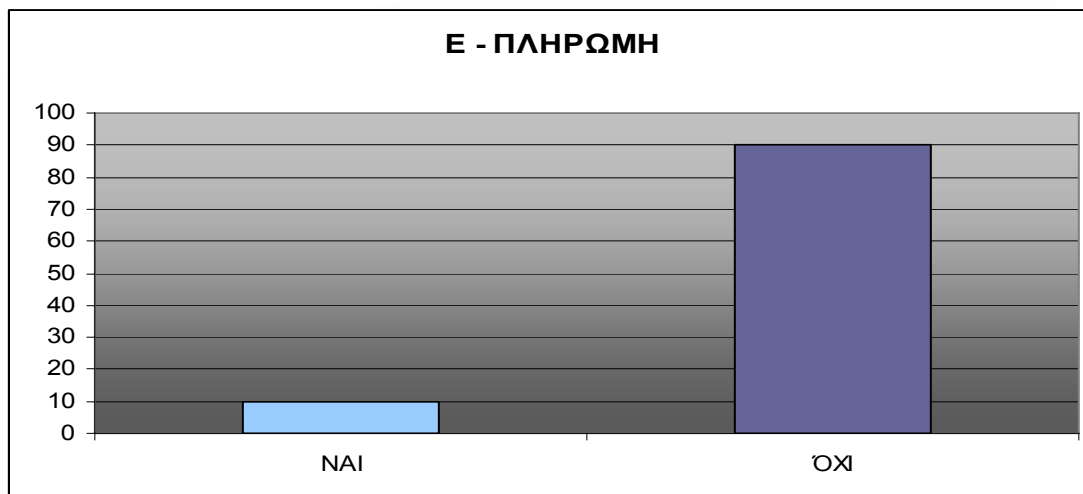
Χρησιμοποιείτε την ηλεκτρονική πληρωμή [e-Πληρωμή] προκειμένου να εξοφλήσετε τον λογαριασμό σας ;

Παρακάτω φαίνονται όσοι κάνουν χρήση της e – Πληρωμής που παρέχεται από το site της ΕΥΔΑΠ.

Ε - ΠΛΗΡΩΜΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	12	10
ΌΧΙ	108	90
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 24 : Ε – Πληρωμή

Ακολουθεί παρακάτω το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 18 : Ε – Πληρωμή

Παρατηρούμε ότι το ποσοστό που χρησιμοποιούν την υπηρεσία αυτή φαίνεται να είναι μικρό (10%). Όμως σύμφωνα με την ΕΥΔΑΠ υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί ο αριθμός των καταναλωτών που θα εξοφλούν με αυτόν τον τρόπο. Ήδη βρισκόμαστε σε ανοδική πορεία.

Καταναλώσεις

Ερώτηση 9^η

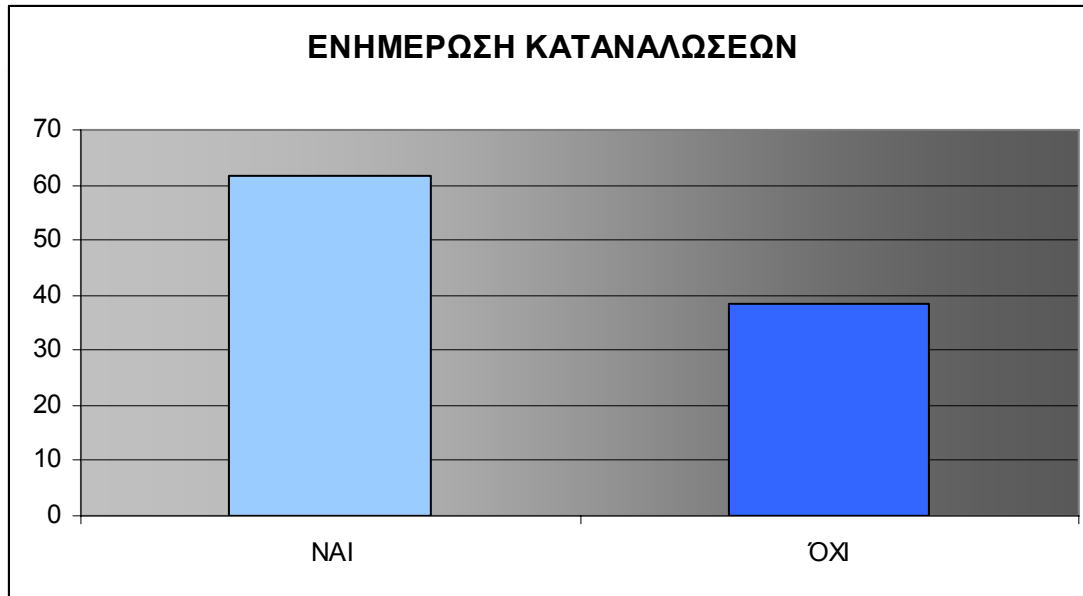
Επισκεπτεσθε το site της ΕΥΔΑΠ για να δείτε τις καταναλώσεις σας (ακόμη και των 4 τελευταίων ετών) της παροχής σας ;

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι χρήστες οι οποίοι επισκέπτονται τη σελίδα για να δουν τις καταναλώσεις τους.

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΕΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	74	61,6666
ΟΧΙ	46	38,3333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 25 : Ενημέρωση Καταναλώσεων

Ακολουθεί παρακάτω το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 19 : Ενημέρωση Καταναλώσεων

Ανεξόφλητοι

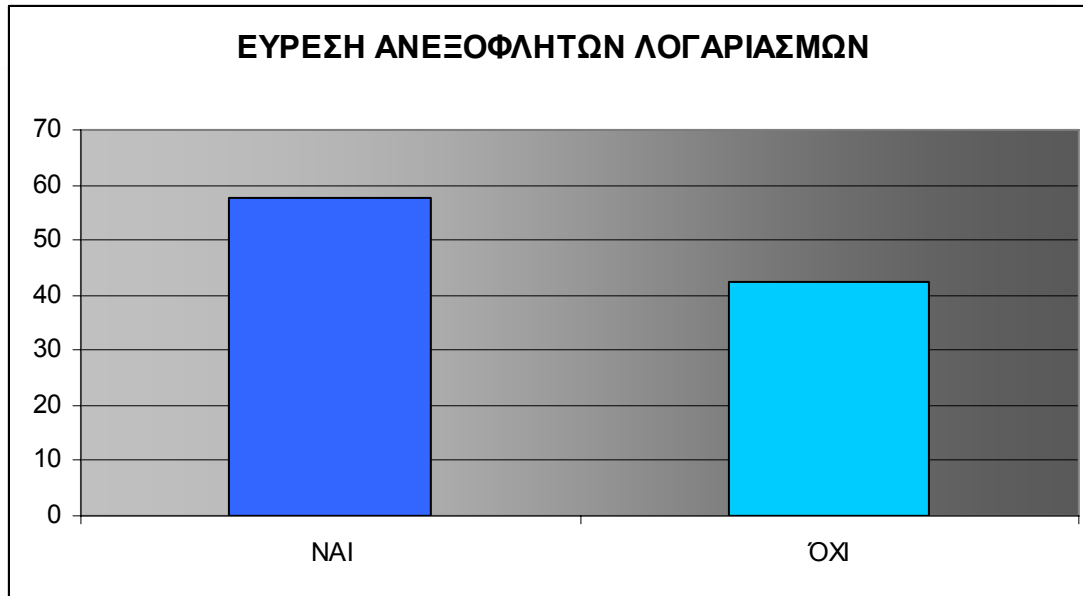
Ερώτηση 10^η

Επισκέπτεσθε το site της ΕΥΔΑΠ για να δείτε τους ανεξόφλητους λογαριασμούς της παροχής σας ;

ΕΥΡΕΣΗ ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	69	57,5
ΌΧΙ	51	42,5
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 26 : Εύρεση Ανεξόφλητων Λογαριασμών

Ακολουθεί παρακάτω το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 20 : Εύρεση Ανεξόφλητων Λογαριασμών

Διόρθωση Στοιχείων

Ερώτηση 11^η

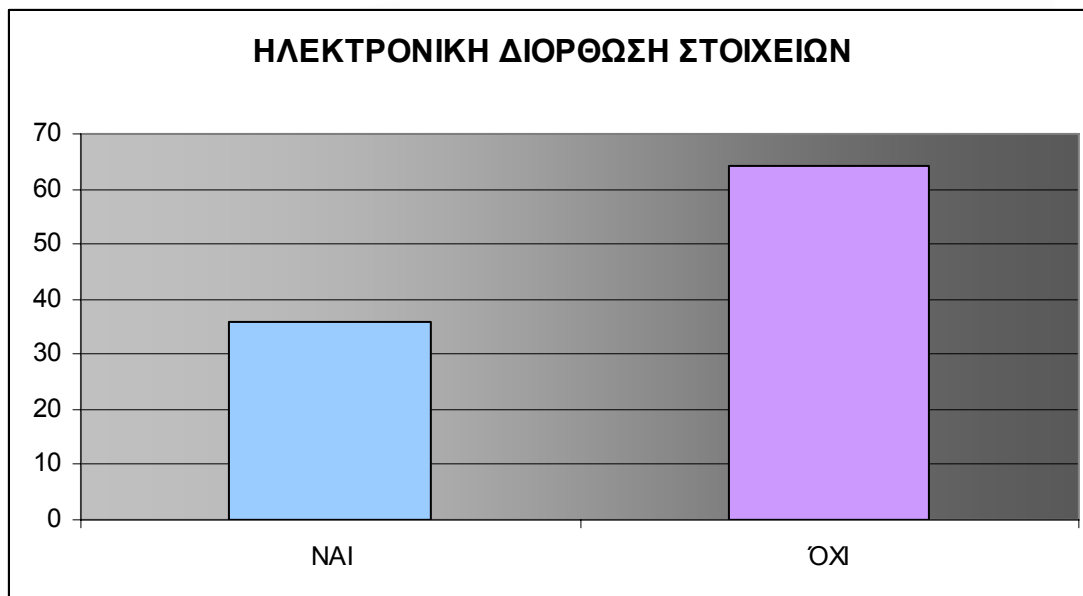
α) Έχετε χρησιμοποιήσει την ηλεκτρονική διόρθωση στοιχείων που προσφέρεται μόνο σε φυσικά πρόσωπα ;

Παρακάτω φαίνεται ο αριθμός των χρηστών οι οποίοι κάνουν ηλεκτρονική διόρθωση στοιχείων αλλά και εκείνων που δεν την προτιμούν.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	43	35,8333333
ΌΧΙ	77	64,1666667
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 27 : Ηλεκτρονική Διόρθωση Στοιχείων

Ακολουθεί παρακάτω το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 21 : Ηλεκτρονική Διόρθωση Στοιχείων

Διόρθωση Στοιχείων

Ερώτηση 11^η

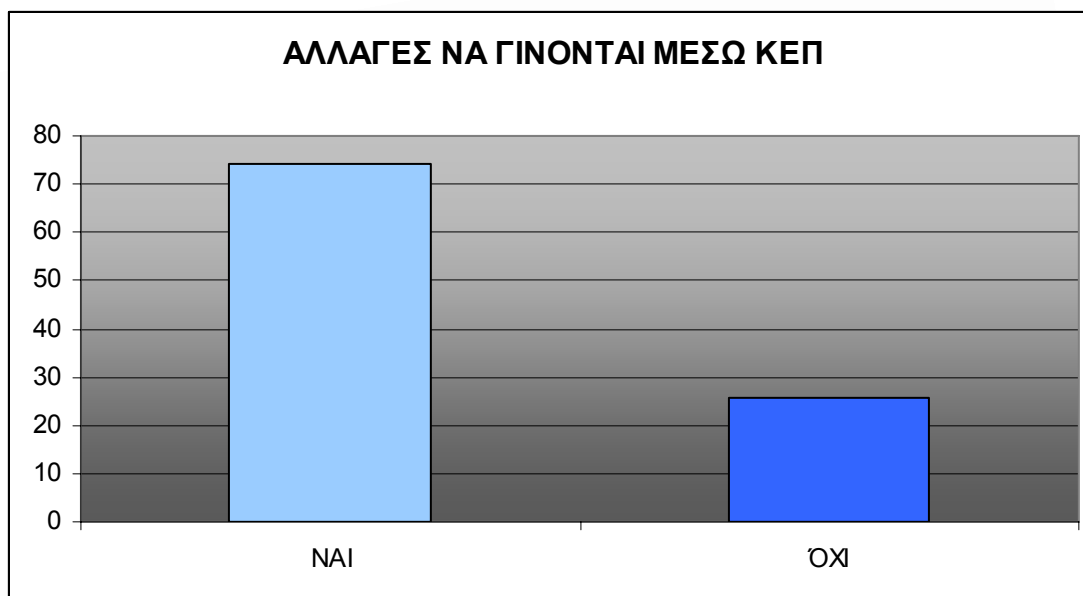
β) Ή προτιμάτε οι όποιες αλλαγές να γίνουν μέσω ΚΕΠ (αλλαγή ονόματος, Διόρθωση της Διεύθυνσης) ;

Παρακάτω φαίνονται οι καταναλωτές οι οποίοι προτιμούν τα ΚΕΠ (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελάτη) προκειμένου να κάνουν την όποια αλλαγή στον λογαριασμό τους.

ΑΛΛΑΓΕΣ ΝΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΜΕΣΩ ΚΕΠ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	89	74,166
ΟΧΙ	31	25,833
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 28 : Αλλαγές που γίνονται μέσω ΚΕΠ

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 22 : Αλλαγές που γίνονται μέσω ΚΕΠ

Κατηγορία : Βλάβες – Διακοπές

Δήλωση Βλαβών (1022)

Ερώτηση 12^η

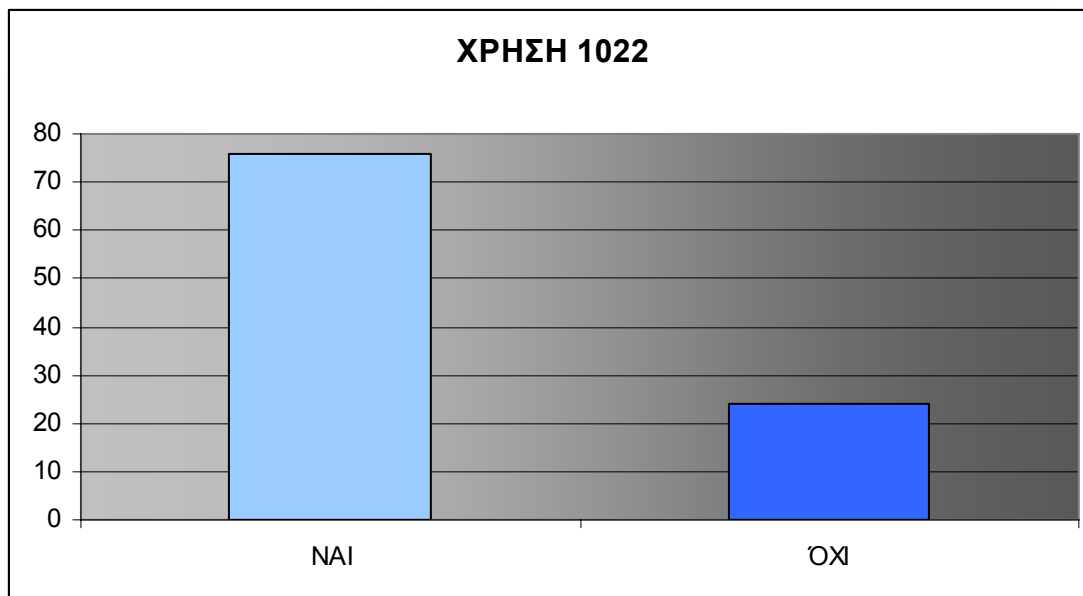
Έχετε τηλεφωνήσει στη νέα σύγχρονη υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών 1022 (λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο) της ΕΥΔΑΠ για να δηλώσετε βλάβες ύδρευσης και αποχέτευσης ;

Παρακάτω φαίνονται οι καταναλωτές οι οποίοι έχουν τηλεφωνήσει στη νέα σύγχρονη υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών 1022 (που λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο) της ΕΥΔΑΠ για να δηλώσουν βλάβες ύδρευσης και αποχέτευσης.

ΧΡΗΣΗ 1022	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	91	75,8333
ΌΧΙ	29	24,1666
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 29 : Χρήση 1022

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 23 : Χρήση 1022

Ενημέρωση για τις Βλάβες

Ερώτηση 13^η

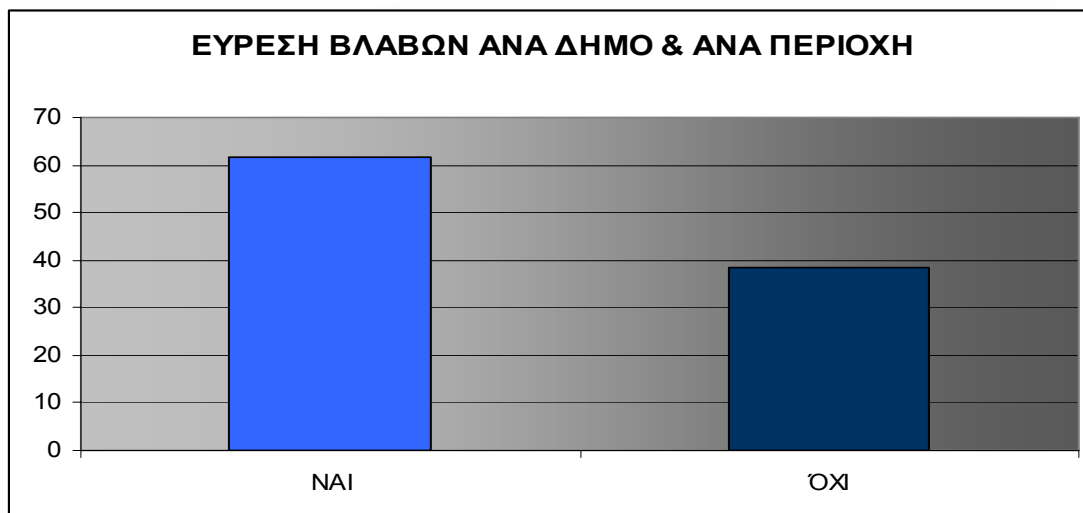
α) Γνωρίζετε ότι μπορείτε να δείτε τις βλάβες ανά δήμο και ανά περιοχή μέσα από τον δικτυακό τόπο ; Αν ναι τι είδους έχετε αναζητήσει ;

Παρατηρούμε στον παρακάτω πίνακα τον αριθμό των καταναλωτών που αναζητούν βλάβες στην περιοχή τους.

ΕΥΡΕΣΗ ΒΛΑΒΩΝ ΑΝΑ ΔΗΜΟ & ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	74	61,666
ΟΧΙ	46	38,333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 30 : Εύρεση Βλαβών ανά Δήμο & ανά Περιοχή

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 24 : Εύρεση Βλαβών ανά Δήμο & ανά Περιοχή

Ενημέρωση για τις Βλάβες

Ερώτηση 13^η

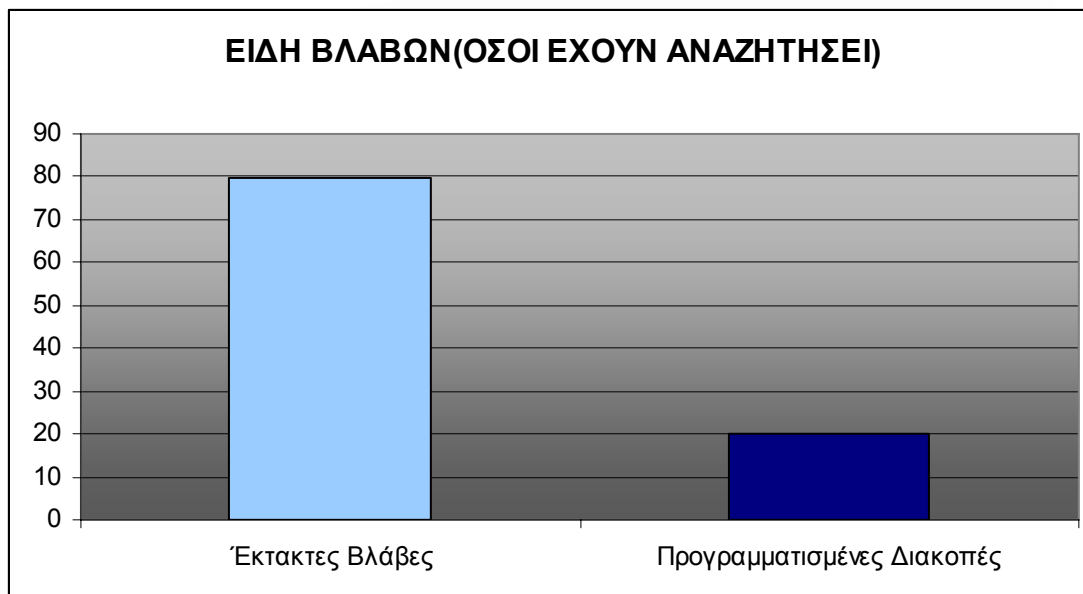
β) Ποια Είδη Βλαβών έχετε αναζητήσει ; *(μόνο όσοι έχουν απαντήσει θετικά στο 13α)

Παρακάτω παρατηρούμε τον αριθμό των βλαβών που έχουν αναζητηθεί από τους χρήστες.

ΕΙΔΗ ΒΛΑΒΩΝ(ΟΣΟΙ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Έκτακτες Βλάβες	59	79,729
Προγραμματισμένες Διακοπές	15	20,270
ΣΥΝΟΛΟ	74	100

Πίνακας 31 : Είδη Βλαβών

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 25 : Είδη Βλαβών

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν οι έκτακτες βλάβες με ποσοστό 79,729 %. Ακολουθούν οι προγραμματισμένες διακοπές με 20,270 %.

Κατηγορία : Διαδικασίες μέσω ΚΕΠ

Ερώτηση 14^η

Έχετε αποστείλει αίτημα μέσα από τα ΚΕΠ για ;

*(μπορείτε να σημειώσετε και παραπάνω από μία επιλογή αν έχετε αποστείλει περισσότερα)

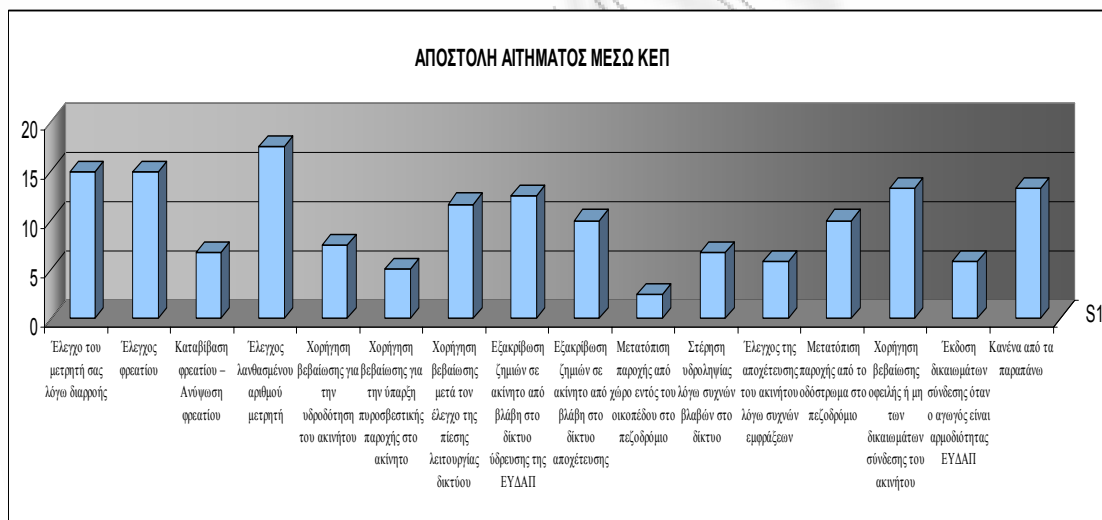
Παρακάτω φαίνεται ο αριθμός των αιτημάτων που έχουν αποστείλει οι καταναλωτές της ΕΥΔΑΠ.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΚΕΠ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Έλεγχο του μετρητή σας λόγω διαρροής	18	15
Έλεγχος φρεατίου	18	15
Καταβίβαση φρεατίου – Ανύψωση φρεατίου	8	6,666
Έλεγχος λανθασμένου αριθμού μετρητή	21	17,5
Χορήγηση βεβαίωσης για την υδροδότηση του ακινήτου	9	7,5
Χορήγηση βεβαίωσης για την ύπαρξη πυροσβεστικής παροχής στο ακίνητο	6	5
Χορήγηση βεβαίωσης μετά τον έλεγχο της πίεσης λειτουργίας δικτύου	14	11,666
Εξακρίβωση ζημιών σε ακίνητο από βλάβη στο δίκτυο ύδρευσης της ΕΥΔΑΠ	15	12,5
Εξακρίβωση ζημιών σε ακίνητο από βλάβη στο δίκτυο αποχέτευσης	12	10

Μετατόπιση παροχής από χώρο εντός του οικοπέδου στο πεζοδρόμιο	3	2,5
Στέρξη υδροληψίας λόγω συχνών βλαβών στο δίκτυο	8	6,666
Έλεγχος της αποχέτευσης του ακινήτου λόγω συχνών εμφράξεων	7	5,833
Μετατόπιση παροχής από το οδόστρωμα στο πεζοδρόμιο	12	10
Χορήγηση βεβαίωσης οφειλής ή μη των δικαιωμάτων σύνδεσης του ακινήτου	16	13,333
Έκδοση δικαιωμάτων σύνδεσης όταν ο αγωγός είναι αρμοδιότητας ΕΥΔΑΠ	7	5,833
Κανένα από τα παραπάνω	16	13,333
ΣΥΝΟΛΟ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ	190	
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 32 : Αποστολή Αιτήματος μέσω ΚΕΠ

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 26 : Αποστολή Αιτήματος μέσω ΚΕΠ

Παρατηρούμε ότι τα περισσότερα αιτήματα που έχουν αποσταλεί μέσω ΚΕΠ είναι για έλεγχο λανθασμένου αριθμού μετρητή με ποσοστό 17.5%. Γενικά πάντως παρατηρούμε ότι τα ΚΕΠ βοηθούν σημαντικά τους πελάτες της ΕΥΔΑΠ να επιλύσουν τα προβλήματα τους ασχέτως του είδους τους.

Προβλήματα κατά την Ύδρευση

Περιπτώσεις Προβλημάτων

Ερώτηση 15¹

α) Σημειώστε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις προβλημάτων συναντήσατε κατά την υδροδότησή σας μέσα σε ένα μήνα ;

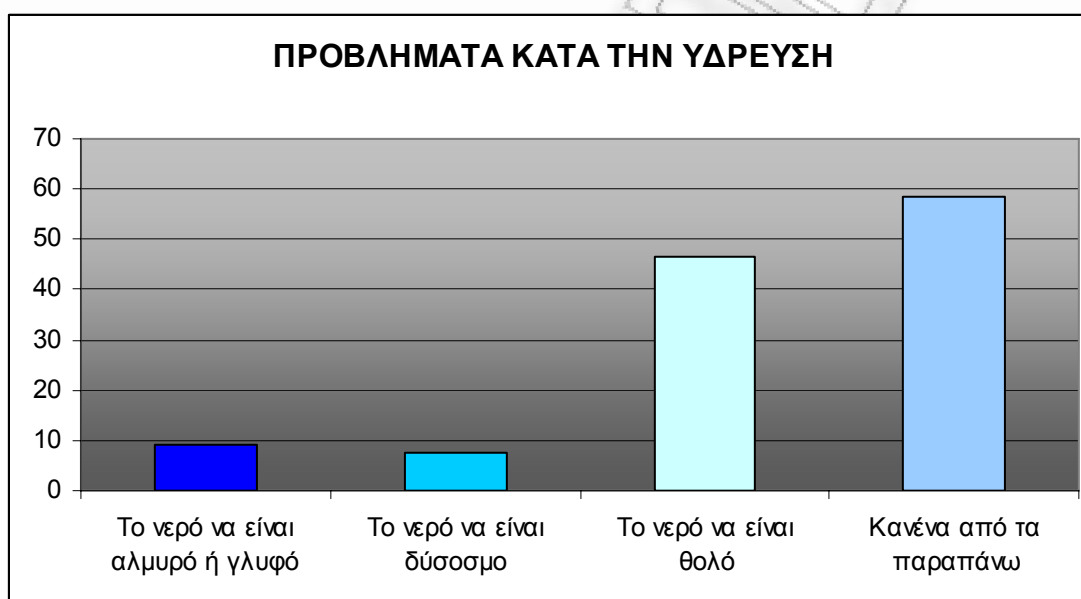
*(Μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω του ενός προβλήματα).

Βλέπουμε παρακάτω τις περιπτώσεις που έχουν αναφερθεί με πρόβλημα στο νερό.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΔΡΕΥΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Το νερό να είναι αλμυρό ή γλυφό	11	9,166
Το νερό να είναι δύσοσμο	9	7,5
Το νερό να είναι θολό	56	46,666
Κανένα από τα παραπάνω	70	58,333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 33 : Προβλήματα κατά την Ύδρευση

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 27 : Προβλήματα κατά την Ύδρευση

Περιπτώσεις Προβλημάτων

Ερώτηση 15¹

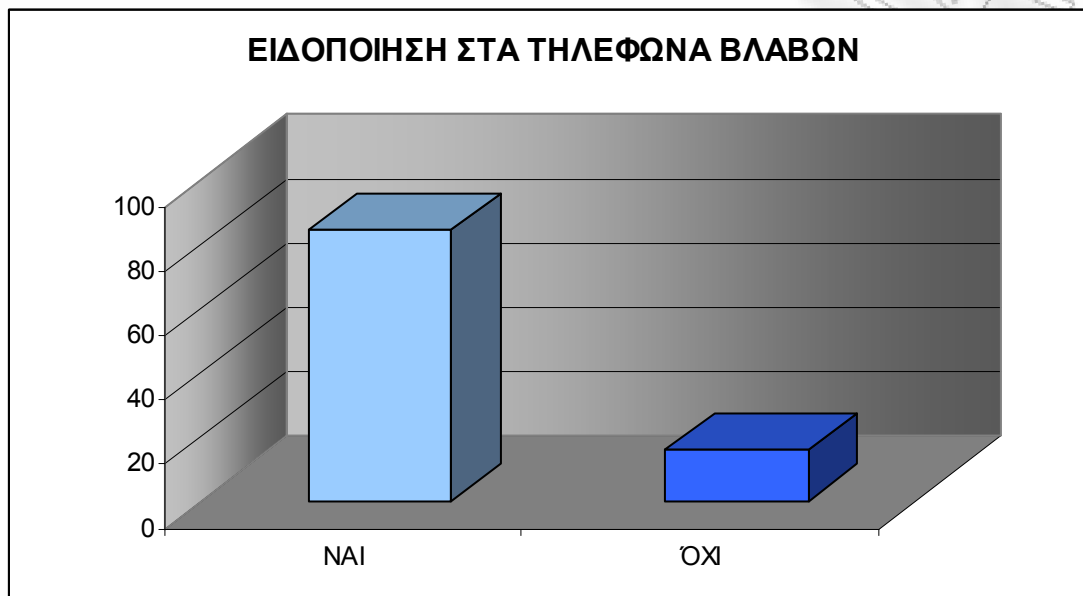
β) Έχετε ειδοποιήσει την ΕΥΔΑΠ στα τηλέφωνα των βλαβών και παραδώσει στον υπάλληλο της που θα σας επισκεφθεί το αντίστοιχο μπουκάλι με το «προβληματικό» νερό ;

Παρακάτω βλέπουμε πόσοι κάλεσαν στα τηλέφωνα βλαβών για να δηλώσουν μια βλάβη.

ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ ΒΛΑΒΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	101	84,166
ΟΧΙ	19	15,833
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 34 : Ειδοποίηση στα Τηλέφωνα Βλαβών

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 28 : Ειδοποίηση στα Τηλέφωνα Βλαβών

Περιπτώσεις Προβλημάτων

Ερώτηση 16^η

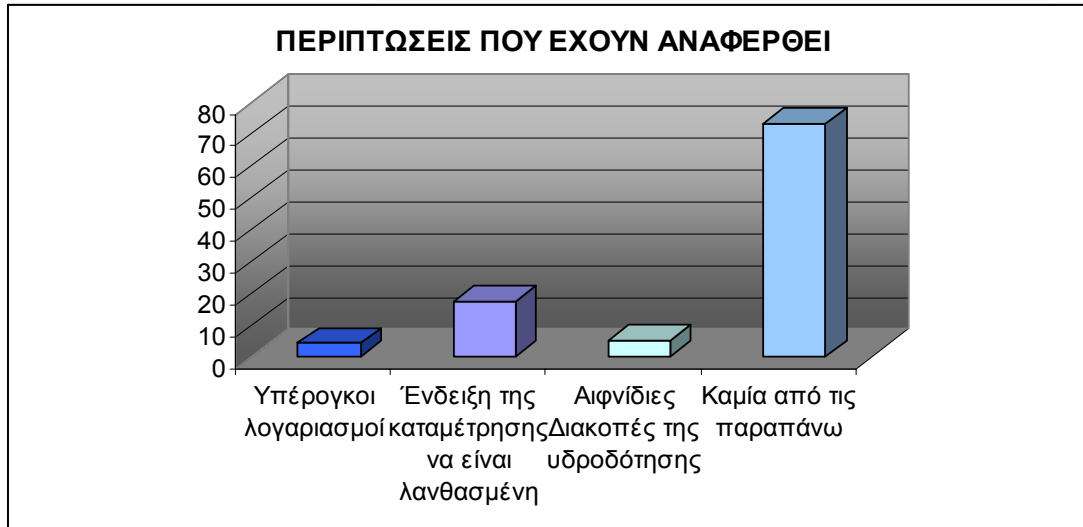
Ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις έχετε παρατηρήσει ;

Παρακάτω παρατηρούμε κάποιες από τις περιπτώσεις που έχουν αναφερθεί σαν «προβληματικές».

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Υπέρογκοι λογαριασμοί	5	4,166
Ένδειξη της καταμέτρησης να είναι λανθασμένη	21	17,5
Αιφνίδιες Διακοπές της υδροδότησης	6	5
Καμία από τις παραπάνω	88	73,333
ΣΥΝΟΛΟ	120	100

Πίνακας 35 : Περιπτώσεις που έχουν αναφερθεί

Παρακάτω φαίνεται το αντίστοιχο διάγραμμα με τα ποσοστά.



Διάγραμμα 29 : Περιπτώσεις που έχουν αναφερθεί

Το μεγαλύτερο ποσοστό βλέπουμε πως δεν αντιμετώπισε κάποια από τις παραπάνω καταστάσεις σε ποσοστό 73.333 %. Ακολουθούν με ποσοστό 17.5 % εκείνοι που αντιμετώπισαν «Ένδειξη καταμέτρησης να είναι λανθασμένη».



Σε γενικές γραμμές συμπεραίνουμε ότι με την βελτίωση της διαδικτυακής σελίδας της ΕΥΔΑΠ έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση των καταναλωτών που κάνουν χρήση της σελίδας προκειμένου να αποστείλουν – επιλύσουν το πρόβλημα, να ενημερωθούν για κάποια βλάβη ή ζημιά, να αναζητήσουν κάποια αίτηση ή κάποιο χρήσιμο έγγραφο.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΕΥΔΑΠ
(ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΤΟΠΟΥ & ΚΕΠ)

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α) Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

Β) Ανήκετε ηλικιακά στην κατηγορία :

20 – 25

26 – 50

50 – άνω

Γ) Κατοικείτε στην :

Ανατολική Αττική

Δυτική Αττική

Βόρεια Αττική

Νότια Αττική

Δ) Διαθέτετε Σύνδεση Internet ; Αν ναι, τι είδους ;

A-DSL

PSDN

Καμία

Ε) Κάνετε χρήση του site της ΕΥΔΑΠ (www.eydap.gr) προκειμένου να αποστείλετε κάποια βλάβη ή παράπονο ή ενημέρωση σχετικά με κάποιο πρόβλημα ;

Βλάβη

Παράπονο

Ενημέρωση – Εύρεση Εγγράφου

Δεν κάνω χρήση του Site

- ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟΝ ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΤΟΠΟ ΤΗΣ ΕΥΔΑΠ & ΤΑ ΚΕΠ -

Εξυπηρέτηση Πελατών

Σημεία Εξυπηρέτησης

1. Χρησιμοποιείτε τον δικτυακό τόπο προκειμένου να βρείτε το αρμόδιο Περιφερειακό Κέντρο στο οποίο ανήκετε ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ύδρευση

Νέες Παροχές Ύδρευσης

2. Χρησιμοποιείτε το site προκειμένου να βρείτε αιτήσεις – πληροφορίες για :

Νέες παροχές ύδρευσης – πυρόσβεσης

Μεταφορά παλαιών παροχών

Ανύψωση – Καταβίβαση παροχών

Κανένα από τα παραπάνω

Πρακτορεία Εξόφλησης

3. Χρησιμοποιείτε το site για να βρείτε σε ποιο πρακτορείο εξόφλησης θα απευθυνθείτε ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Τιμολόγιο

4. Γνωρίζετε ότι μπορείτε να βρείτε την αίτηση - δήλωση για χορήγηση επαγγελματικού τιμολογίου ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Αποχέτευση

5. Για ποια θέματα που αφορούν την Αποχέτευση απευθύνεστε στην ΕΥΔΑΠ και πιο συγκεκριμένα για : *(μπορείτε να σημειώσετε και παραπάνω από μία επιλογή)

- Χορήγηση βεβαίωσης καταβολής δικαιωμάτων σύνδεσης αποχέτευσης
- Ενστάσεις για χρεώσεις
- Προβλήματα αποχέτευσης ακαθάρτων
- Καταγγελίες για ακατάλληλα λύματα, βόθρους, αποχέτευση ομβρίων στο δίκτυο ακαθάρτων κλπ.
- Πληροφορίες για το δίκτυο ακαθάρτων
- Κανένα από τα παραπάνω

Συνδέσεις Αποχέτευσης

6. Χρησιμοποιείτε το site προκειμένου να βρείτε τα στοιχεία του αρμόδιου Περιφερειακού Τομέα Συντήρησης που σας ενδιαφέρει ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Τρέχων Λογαριασμός

7. Γνωρίζετε ότι μπορείτε να δείτε τον τελευταίο λογαριασμό της παροχής σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ηλεκτρονική Πληρωμή

8. Χρησιμοποιείτε την ηλεκτρονική πληρωμή [e-Πληρωμή] προκειμένου να εξοφλήσετε τον λογαριασμό σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Καταναλώσεις

9. Επισκέπτεσθε το site της ΕΥΔΑΠ για να δείτε τις καταναλώσεις σας (ακόμη και των 4 τελευταίων ετών) της παροχής σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ανεξόφλητοι Λογαριασμοί

10. Επισκέπτεσθε το site της ΕΥΔΑΠ για να δείτε τους ανεξόφλητους λογαριασμούς της παροχής σας ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Διόρθωση Στοιχείων

11. α) Έχετε χρησιμοποιήσει την ηλεκτρονική διόρθωση στοιχείων που προσφέρεται μόνο σε φυσικά πρόσωπα ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

- β) Ή προτιμάτε οι όποιες αλλαγές να γίνουν μέσω ΚΕΠ (αλλαγή ονόματος, Διόρθωση της Διεύθυνσης) ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Βλάβες – Διακοπές

Δήλωση Βλαβών (1022)

12. Έχετε τηλεφωνήσει στη νέα σύγχρονη υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών 1022 (λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο) της ΕΥΔΑΠ για να δηλώσετε βλάβες ύδρευσης και αποχέτευσης ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Ενημέρωση για τις Βλάβες

13. α) Γνωρίζετε ότι μπορείτε να δείτε τις βλάβες ανά δήμο και ανά περιοχή μέσα από τον δικτυακό τόπο ; Αν ναι τι είδους έχετε αναζητήσει ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

β) Ποια Είδη Βλαβών έχετε αναζητήσει ; *(μόνο όσοι έχουν απαντήσει θετικά στο 13α)

Έκτακτες Βλάβες

Προγραμματισμένες Διακοπές

Διαδικασίες μέσω ΚΕΠ

14. Έχετε αποστείλει αίτημα μέσα από τα ΚΕΠ για ;

*(μπορείτε να σημειώσετε και παραπάνω από μία επιλογή αν έχετε αποστείλει περισσότερα)

Έλεγχος του μετρητή σας λόγω διαρροής

Έλεγχος φρεατίου

Καταβίβαση φρεατίου – Ανύψωση φρεατίου

Έλεγχος λανθασμένου αριθμού μετρητή

Χορήγηση βεβαίωσης για την υδροδότηση του ακινήτου

Χορήγηση βεβαίωσης για την ύπαρξη πυροσβεστικής παροχής στο ακίνητο

Χορήγηση βεβαίωσης μετά τον έλεγχο της πίεσης λειτουργίας δικτύου

Εξακρίβωση ζημιών σε ακίνητο από βλάβη στο δίκτυο ύδρευσης της ΕΥΔΑΠ

Εξακρίβωση ζημιών σε ακίνητο από βλάβη στο δίκτυο αποχέτευσης

Μετατόπιση παροχής από χώρο εντός του οικοπέδου στο πεζοδρόμιο

Στέρωση υδροληψίας λόγω συχνών βλαβών στο δίκτυο

Έλεγχος της αποχέτευσης του ακινήτου λόγω συχνών εμφράξεων

Μετατόπιση παροχής από το οδόστρωμα στο πεζοδρόμιο

Χορήγηση βεβαίωσης οφειλής ή μη των δικαιωμάτων σύνδεσης του ακινήτου

Έκδοση δικαιωμάτων σύνδεσης όταν ο αγωγός είναι αρμοδιότητας ΕΥΔΑΠ

Κανένα από τα παραπάνω

Προβλήματα κατά την Ύδρευση

Περιπτώσεις Προβλημάτων

15. α) Σημειώστε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις προβλημάτων συναντήσατε κατά την υδροδότησή σας μέσα σε ένα μήνα ;

**(Μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω του ενός προβλήματα).*

Το νερό να είναι αλμυρό ή γλυφό

Το νερό να είναι δύσοσμο

Το νερό να είναι θολό

Κανένα από τα παραπάνω

β) Έχετε ειδοποιήσει την ΕΥΔΑΠ στα τηλέφωνα των βλαβών και παραδώσει στον υπάλληλο της που θα σας επισκεφθεί το αντίστοιχο μπουκάλι με το «προβληματικό» νερό ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Περιπτώσεις Προβλημάτων

16. Ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις έχετε παρατηρήσει ;

Υπέρογκους λογαριασμούς

Ένδειξη της καταμέτρησης να είναι λανθασμένη

Αιφνίδιες Διακοπές της υδροδότησης

Καμία από τις παραπάνω

- ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ -

