

**ΘΩΜΑΪΔΗΣ ΟΡΕΣΤΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΘΕΜΑ : ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ CRM ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΟΥ MARKETING  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Στο Κορινάκι

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 (ΕΙΣΑΓΩΓΗ).....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ).....	11
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	11
2.2. ΑΝΑΓΚΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	17
2.3. ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	23
2.4. ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	25
2.5. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ CRM.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	36
3.1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ CRM.....	36
3.1.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.....	36
3.1.2. ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	37
3.1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	39
3.1.4. ΑΞΙΑ ΕΠΙΚΕΡΔΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	40
3.1.5. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	41
3.2. ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ CRM.....	43
3.2.1. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ.....	43
3.2.2. ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	49
3.2.3. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	52
3.3. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM, ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ). ....	68
4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM.....	68
4.2. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	83
4.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRM.....	89

4.3.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRM ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	90
4.3.2. ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ BREWTON.....	91
4.3.3. ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΚΙΜ, SUH & HWANG.....	92

ΓΑΛΙΕΡΓΕΙΟ ΓΕΡΑΝ

## ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά. Τόσο το περιεχόμενό της όσο και τα στοιχεία που παρατίθενται βασίζονται σε αληθείς και επιστημονικά ακριβείς πηγές οι οποίες ευρέθησαν είτε από ξένη αρθρογραφία είτε από βιβλιογραφική έρευνα. Σκοπός της παρούσης Διπλωματικής Εργασίας είναι, μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα που διεξήχθη και την αρθρογραφία που χρησιμοποιήθηκε, να προσπαθήσει να εξετάσει και να προσεγγίσει όσο το δυνατόν περισσότερο το θέμα της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, την έννοια και τα οφέλη του CRM, δίνοντας έμφαση στην στρατηγική του διάσταση.

Πιο συγκεκριμένα :

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται μία εισαγωγική αναφορά στις παραδοσιακές στρατηγικές του Marketing και στην αναγκαία μετάβαση από αυτές τις παραδοσιακές στρατηγικές στο Marketing Σχέσεων, βασικό εργαλείο του οποίου αποτελεί το Customer Relationship Management ( CRM ).

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** πραγματοποιείται μία προσπάθεια κατανόησης του όρου CRM μέσα από την παράθεση παλαιότερων αλλά και πιο σύγχρονων ορισμών που έδωσαν επιστήμονες σε διάφορα βιβλία τους και άρθρα τους. Επίσης, τονίζεται η ανάγκη υιοθέτησης ενός τέτοιου συστήματος στο σύγχρονο περιβάλλον καθώς και οι τομείς εφαρμογής του. Τέλος, επιχειρείται μία προσπάθεια οριοθέτησης των στόχων ενός CRM συστήματος, στόχοι οι οποίοι αποτελούν και τους βασικούς παράγοντες χάραξης πολιτικής και στρατηγικής μίας επιχείρησης.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται η επιχειρησιακή φιλοσοφία του CRM βασικός άξονας της οποίας αποτελεί η εστίαση στους σημαντικούς για μία επιχείρηση

πελάτες. Επιπλέον, αναλύονται οι δυνατότητες που προσφέρει ένα αυτοματοποιημένο CRM σύστημα στις λειτουργίες του Marketing, των Πωλήσεων και της Εξυπηρέτησης των Πελατών μίας επιχείρησης. Τέλος, τονίζονται και αναλύονται τα οφέλη και τα κόστη που μία επιχείρηση αποκομίζει και επωμίζεται, αντίστοιχα, από την ορθή χρήση ενός CRM συστήματος, αλλά και τα οφέλη και τα κόστη που εισπράττουν οι πελάτες.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναλύεται η ανάγκη υιοθέτησης και υλοποίησης μίας στρατηγικής CRM και τα βήματα που μία επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής. Επίσης, γίνεται εκτενής αναφορά στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μίας στρατηγικής CRM και παρουσιάζονται οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας μίας εφαρμογής CRM, μέθοδοι οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να μειώσουν την πιθανότητα αποτυχίας αυτής της εφαρμογής και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά καιρούς, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων και ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που είχαν θέσει τα στελέχη τους αναπτύσσουν κάποιες στρατηγικές μάρκετινγκ που θα τις βοηθούσαν να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους και τελικά τα κέρδη τους.

Οι κυριότερες στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες υιοθετήθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις είχαν ως πρώτο στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς όχι μέσα από την ανάπτυξη και καλλιέργεια σχέσεων με τους πελάτες αλλά μέσα από την αύξηση της παραγωγής και την πώληση όσο το δυνατό περισσότερων προϊόντων σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες. Σε αυτή την λογική, η θεώρηση της παραγωγής, η θεώρηση του προϊόντος και η θεώρηση των πωλήσεων ήταν τρεις βασικές στρατηγικές που ανέπτυξαν πολλές επιχειρήσεις με την προσδοκία ότι θα εκπληρώσουν τους στόχους τους<sup>1</sup>.

Η θεώρηση της παραγωγής είναι μία από τις πιο παλιές επιχειρηματικές προσεγγίσεις. Υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα που είναι ευρύτερα διαθέσιμα και πιο φθηνά. Τα στελέχη των επιχειρήσεων που έχουν προσανατολισμό στην παραγωγή ενδιαφέρονται να πετύχουν υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος και μαζική διανομή.

Η προσέγγιση του προϊόντος είναι μία προσέγγιση η οποία υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές ευνοούν τα προϊόντα εκείνα που προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα, την υψηλότερη επίδοση, ή τα

περισσότερα καινοτομικά χαρακτηριστικά. Τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων εστιάζουν στην παραγωγή ανώτερων προϊόντων και στη βελτίωσή τους με την πάροδο του χρόνου.

Τέλος, η θεώρηση των πωλήσεων είναι ένας προσανατολισμός σύμφωνα με τον οποίο οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις, αν αφεθούν μόνοι τους, δε θα αγοράζουν συνήθως αρκετά από τα προϊόντα του οργανισμού. Επομένως, ο οργανισμός πρέπει, σύμφωνα με την συγκεκριμένη προσέγγιση, να αναλάβει μία επιθετική προσπάθεια πώλησης και προβολής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή την τακτική όταν έχουν πλεονάζουσα δυναμικότητα. Στόχος τους είναι να πωλήσουν αυτά που παράγουν παρά αυτά που θέλει η αγορά, σε περισσότερο κόσμο, πιο συχνά, για περισσότερα χρήματα ώστε να αποκομίσουν περισσότερα κέρδη<sup>2</sup>.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι οποιαδήποτε φιλοσοφία και αν ακολούθησε ή ακολουθεί μία επιχείρηση, ένα ισχυρό μείγμα προώθησης και προβολής αποτελούσε βασικότατο εργαλείο για την υποστήριξη της συγκεκριμένης προσέγγισης.

Παρόλα αυτά, στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας και της αύξησης της έντασης του ανταγωνισμού, επιχειρήσεις οι οποίες υπήρξαν πιο ανοιχτές στα νέα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς αντιλήφθηκαν ότι οι παραδοσιακές στρατηγικές του μάρκετινγκ οι οποίες στηρίζονταν κυρίως στην αύξηση της παραγωγής και σε ένα ισχυρό μείγμα προβολής δεν ήταν εφικτό να αποφέρουν τα αποτελέσματα που προσδοκούσαν. Οι επιχειρήσεις αυτές αντιλήφθηκαν ότι η μετάβαση από την προιοντοκεντρική φιλοσοφία σε μία φιλοσοφία η οποία θα είχε προσανατολισμό στον πελάτη, στην διατήρησή του, στην αύξηση της αξίας του και στην δημιουργία μακροπρόθεσμων αμοιβαία επωφελών σχέσεων



εμπιστοσύνης μαζί του είναι ο μοναδικός τρόπος αύξησης των κερδών τους και απόκτησης ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτέλεσμα των προηγούμενων είναι η μετάβαση από τις παραδοσιακές στρατηγικές του μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη. Το μάρκετινγκ σχέσεων έχει στόχο την δημιουργία αμοιβαία ικανοποιητικών και μακροπρόθεσμων σχέσεων ανάμεσα στις κύριες πλευρές- πελάτες, προμηθευτές, διανομείς και άλλους συνεργάτες- για την ανάπτυξη και την διατήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Regis McKenna, 1991)<sup>3</sup>. Το μάρκετινγκ σχέσεων σχετίζεται με την διενέργεια διαλόγου με τους πελάτες και με την όσο το δυνατό περισσότερη προσφορά ικανοποίησης σε αυτούς και καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Βασικό εργαλείο για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ σχέσεων αποτελεί η Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες ( CRM ) η ανάλυση του οποίου αποτελεί αντικείμενο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας.

Πάντως θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να αρκείται στη διαχείριση των σχέσεων μόνο με τους πελάτες αλλά και με τους κάθε είδους συνεργάτες της επιχείρησης όπως είναι το προσωπικό, οι προμηθευτές, τα μέλη της οικονομικής κοινότητας, οι αντιπρόσωποι.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. Kotler, Philip (2006), « Marketing Management», Pearson Education, 12<sup>th</sup> edition, NJ, pp. 17-18
2. Newman, Bruce (1999), «Handbook of Political Marketing», (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1999)
3. Reggis McKenna (1991), «Relationship Marketing», Addison Wesley.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

#### 2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Παρά το γεγονός ότι ο όρος του Customer Relationship Management, ο οποίος στα ελληνικά αποδίδεται ως Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, έχει τύχει ευρείας αποδοχής από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά, τόσο τα στελέχη των επιχειρήσεων όσο και οι σχετικοί επιστήμονες αδυνατούν να οριοθετήσουν την έννοια του CRM αλλά και το περιεχόμενό της.

Σύμφωνα με τον Goldenberg, ο ορισμός του CRM δεν θεωρείται εύκολος. Ακόμη και σήμερα η έννοια του CRM σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους<sup>1</sup>.

Το πλήθος των ορισμών του CRM που υπάρχουν στη σχετική βιβλιογραφία κάνει επιτακτική την ανάγκη παράθεσης κάποιων αντιπροσωπευτικών προσπαθειών οριοθέτησης του CRM λαμβάνοντας υπόψη και το πρίσμα μέσα από το οποίο κάθε μελετητής προσπαθεί να προσεγγίσει αυτόν τον όρο.

Σύμφωνα με τον Swift (2001) το CRM είναι μία επιχειρηματική προσέγγιση για την κατανόηση αλλά και την επιρροή της καταναλωτικής συμπεριφοράς μέσω σαφών επικοινωνιών με τον πελάτη ώστε να βελτιωθεί ο ρυθμός απόκτησης των πελατών, η διατήρησή τους, η πίστη τους και, τέλος, η κερδοφορία τους<sup>2</sup>.

Αντιλαμβανόμαστε ότι η επιρροή της συμπεριφοράς του καταναλωτή από μέρους της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο για τον Swift.

Ο Kincaid (2003) αντιλαμβάνεται το CRM ως την στρατηγική χρήση πληροφοριών, διαδικασιών, τεχνολογίας και ανθρώπων ώστε να επιτευχθεί η σωστή διαχείριση της σχέσεως πελάτη-επιχείρησης καθόλη την διάρκεια του κύκλου ζωής του πελάτη<sup>3</sup>. Επιπλέον, οι Parvatiyar και Sheth (2001) ορίζουν το CRM ως μία στρατηγική και διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και συνεργασίας με τους επιλεγμένους πελάτες με στόχο να επιτευχθεί η μέγιστη αξία για την επιχείρηση αλλά και για τον πελάτη<sup>4</sup>. Ο συγκεκριμένος ορισμός αποτελεί σαφές παράδειγμα υλοποίησης μίας win-win στρατηγικής, η εκτέλεση της οποίας δίνει την δυνατότητα τόσο στην επιχείρηση όσο και στον πελάτη να βγουν κερδισμένοι από μία τέτοια διαδικασία. Περιλαμβάνει την ολοκλήρωση των λειτουργιών του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και της εφοδιαστικής αλυσίδας με στόχο η επιχείρηση να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα μέσα από την αξία που παρέχει στον πελάτη. Γίνεται σαφές ότι οι ορισμοί που δίνουν οι Kincaid, Parvatiyar και Sheth για το CRM δίνουν έμφαση στην σημαντικότητα του να αντιληφθεί κάποιος το CRM ως ένα σύνολο στρατηγικών με στόχο την διαχείριση αυτών των σχέσεων με τους πελάτες. Η στρατηγική, λοιπόν, σκοπιά μέσα από την οποία οι επιστήμονες αυτοί αντιλαμβάνονται το CRM είναι εμφανής. Θα πρέπει όμως να συμπληρωθεί ότι ταυτόχρονα με αυτήν την στρατηγική θα πρέπει τόσο η πληροφοριακή τεχνολογία όσο και τα πληροφοριακά συστήματα να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να

υποστηρίξουν και να ολοκληρώσουν την λειτουργία του CRM για την ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών.

Σύμφωνα πάλι με τους Mc leod και Schell (2004) το CRM είναι η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της με στόχο τόσο για την εταιρεία όσο και για τους πελάτες της να αποκομίσουν την μέγιστη αξία από αυτή την σχέση<sup>5</sup>.

Αναδεικνύεται, λοιπόν, η σημαντικότητα της διατήρησης μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες γιατί για μία επιχείρηση κοστίζει σαφώς λιγότερο να κρατήσει έναν ήδη υπάρχοντα πελάτη από το να αποκτήσει έναν νέο. Η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και η διατήρηση αυτής της ικανοποίησης είναι δυνατό να οδηγήσει μια επιχείρηση στην ανάπτυξη βαθύτερων σχέσεων με τους πελάτες της όπου η πιστότητα αυξάνεται και, επιπλέον, υπάρχει σημαντική πιθανότητα προσέλκυσης εν δυνάμει πελατών<sup>6</sup> (Turban 2004).

Σύμφωνα, πάλι, με τον Rigby (2002) το CRM είναι μία διαδικασία-εφαρμογή η οποία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέγουν και να αναλύουν γρήγορα τα δεδομένα των πελατών ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να βελτιώσουν την πιστότητά τους μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες <στόχους> που πωλούν<sup>7</sup>.

Αντιλαμβανόμαστε ότι για τον Rigby μεγάλη σπουδαιότητα έχει η ανάλυση από πλευράς επιχείρησης των δεδομένων των πελατών της με στόχο την παραγωγή προϊόντων που θα αυξήσουν την πιστότητα των ήδη υπάρχοντων πελατών της.

Σύμφωνα, πάλι, με τον Payne (2004) η έννοια του CRM συνδυάζει την χρήση νέων τεχνολογιών με την σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ ώστε η επιχείρηση να αναπτύξει μακροχρόνιες και κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες<sup>8</sup>.

Σύμφωνα με έναν σχετικά πρόσφατο ορισμό των Kotler και Armstrong το 2004, το CRM ορίζεται ως η συνολική διαδικασία χτισίματος και διατήρησης κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες προσφέροντας την μέγιστη αξία και ικανοποίηση σε αυτούς<sup>9</sup>.

Η έννοια της μεγιστοποίησης της αξίας και ικανοποίησης του πελάτη είναι κυρίαρχη όχι μόνο στους βιβλιογραφικούς ορισμούς για το CRM αλλά και στις εμπειρικές τεχνικές και στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες ανά τον κόσμο καθώς έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι ο πελατοκεντρικός τρόπος λειτουργίας μίας επιχείρησης είναι ο μοναδικός ο οποίος μπορεί να αυξήσει τα έσοδα, τα κέρδη και κατά επέκταση την αξία μίας επιχείρησης.

Οι Galbreth και Rogers (1999) ορίζουν το CRM ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μία επιχείρηση με στόχο την αναγνώριση, απόκτηση και διατήρηση αφοσιωμένων και κερδοφόρων πελατών. Το γεγονός αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί με την παροχή του κατάλληλου προϊόντος ή υπηρεσίας στον κατάλληλο πελάτη μέσα από το κατάλληλο κανάλι διανομής, στον σωστό χρόνο και με το χαμηλότερο κόστος<sup>10</sup>.

Το CRM σύμφωνα με τους Galbreth και Rogers ενοποιεί- ολοκληρώνει τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης των πελατών, του σχεδιασμού των επιχειρησιακών πόρων και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της αυτοματοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών, της εφαρμογής τεχνολογικών λύσεων και της αξιοποίησης διαθέσιμων πληροφοριακών πόρων έχοντας ως

στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας της σχέσης της επιχείρησης με τους πελάτες της.

Ο Ryals το 2000 ορίζει το CRM ως την διαχείριση μίας σχέσης ζωής με τον πελάτη μέσα από την χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας<sup>11</sup>.

Ο Jill Dyché (2001) και αυτός από την δική του πελατοκεντρική σκοπιά, ορίζει το CRM ως την βάση-υποδομή η οποία είναι ικανή να περιγράψει, σκιαγραφήσει και αυξήσει την αξία του πελάτη αλλά και τα απαραίτητα και σωστά μέσα, μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η πιστότητα των επικερδών πελατών, δηλαδή, οι πελάτες αυτοί να αγοράσουν ξανά<sup>12</sup>.

Ο Jill Dyché αντιλαμβάνεται το CRM ως μία επιχειρησιακή φιλοσοφία η οποία δίνει την δυνατότητα σε μία επιχείρηση να αλλάξει προς το καλύτερο την σχέση της με τον πελάτη και να αυξήσει τα έσοδά της.

Τέλος, σύμφωνα με τον Goldenberg, το CRM ενοποιεί ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογία ώστε να μεγιστοποιηθούν οι σχέσεις μίας επιχείρησης με όλους τους πελάτες της. Αποτελεί μία περιεκτική και ευρεία προσέγγιση η οποία εξασφαλίζει τον ορθό συντονισμό μεταξύ των πελατών και των λειτουργιών μίας επιχείρησης<sup>13</sup>.

Από τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής :

- Το CRM είναι μία έννοια η οποία περιλαμβάνει την πληροφοριακή τεχνολογία, μεγαλύτερο, όμως, βάρος δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα τόσο εντός της επιχείρησης ( χρήστες) όσο και εκτός αυτής ( πελάτες).

Η ουσία του έγκειται στην αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών της επιχείρησης και στην βελτίωση της εξυπηρέτησής τους με προφανή στόχο την αύξηση της αξίας της επιχείρησης.

Παρά το γεγονός ότι πολλοί πελάτες απαιτούν την παροχή προσωποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να αισθανθούν μοναδικοί, άλλοι απλά εκτιμούν, απαιτούν και χρειάζονται καλούς τρόπους μεταχείρισης (Dyche 2001).

Εδώ βρίσκεται και το κεντρικό σημείο δυσκολίας ενός CRM συστήματος για μία επιχείρηση : Πώς θα διαφοροποιήσει την συμπεριφορά της απέναντι στους πελάτες ανάλογα με τις ατομικές τους προτιμήσεις<sup>14</sup>.

- Η επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM συστήματος απαιτεί την ορθή ενοποίηση κάθε στοιχείου της επιχείρησης το οποίο επηρεάζει την σχέση της με τον πελάτη, περιλαμβανομένων των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας.

Κάθε στοιχείο (άνθρωποι, διαδικασίες, τεχνολογία) παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον και αρκετές προκλήσεις από μόνο του, αλλά η ικανότητα της ενοποίησης των τριών



αυτών στοιχείων από μέρους της επιχείρησης αποτελεί και τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ενός CRM συστήματος.

## 2.2. ΑΝΑΓΚΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις που προέρχονται από τις νέες δυνάμεις που εμφανίζονται στην αγορά, από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και από τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών.

Η αφοσίωση των πελατών είναι πλέον ο βασικός στόχος επίτευξης των επιχειρήσεων οι οποίες πλέον έχουν αντιληφθεί ότι όχι μόνο για να επιβιώσουν αλλά και για να αναπτυχθούν οικονομικά θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς, δηλαδή, να αναπτύξουν μακροχρόνιες ζωτικές σχέσεις με τους επικερδείς πελάτες τους<sup>15</sup>.

Οι λόγοι ανάπτυξης και υιοθέτησης των CRM συστημάτων μπορούν εύκολα να τμηματοποιηθούν ανάλογα με τα αναδυόμενα χαρακτηριστικά και τάσεις που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά τόσο σε σχέση με τους πελάτες όσο και σε σχέση με τις οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που έχουν συμβεί τις τελευταίες δεκαετίες.

Πιο συγκεκριμένα :

- i. Η αρχή του Pareto σύμφωνα με την οποία το 20% των πελατών μίας επιχείρησης συμβάλλει στο 80% των κερδών της αλλά και έρευνες οι οποίες γνωστοποιούν ότι :
- ii. Για μία επιχείρηση είναι περίπου 6 φορές ακριβότερο να αποκτήσει έναν νέο πελάτη από ότι να διατηρήσει έναν υπάρχοντα και
- iii. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα διαδώσει πολύ εύκολα και σε πολλούς εν δυνάμει πελάτες της επιχείρησης τις κακές εμπειρίες που αποκόμισε από τις συναλλαγές του με την επιχείρηση,

Όλα αυτά αποτελούν βασικούς λόγους για μία επιχείρηση να αλλάξει την προιοντοκεντρική φιλοσοφία της σε πελατοκεντρική και να υιοθετήσει την φιλοσοφία του CRM, φιλοσοφία η οποία της υπόσχεται υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης και η οποία βασίζεται σε σύγχρονα σχήματα που προτείνει το μάρκετινγκ σχέσεων.

Η υιοθέτηση της αρχής του Pareto δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι ένας μικρός πυρήνας πελατών (περίπου το 20%) αποδίδει ένα δυσανάλογο ποσοστό συνολικού κέρδους και είναι, επομένως, πελάτες κρίσιμης σημασίας. Με το λογισμικό CRM, λοιπόν, είναι πολύ εύκολο μια επιχείρηση να προσδιορίσει τον αριθμό των επικερδέστερων πελατών και να αποκτήσει γνώση που θα την βοηθήσει να αναζητήσει και να καλύψει τις τρέχουσες αλλά και τις μελλοντικές τους ανάγκες.

Επίσης, μπορεί εύκολα να διακρίνει τους ζημιογόνους πελάτες της και να διακόψει τις συναλλαγές μαζί τους.

Επιπλέον, οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών, το πλήθος πλέον των επιλογών που οι καταναλωτές έχουν στην αγορά αλλά και ο περιορισμένος χρόνος που διαθέτουν είναι γεγονότα τα οποία δίνουν την ευκαιρία σε μία επιχείρηση, αναπτύσσοντας την κατάλληλη στρατηγική, να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να αποκτήσει μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι δυνάμεις της αγοράς επηρεάζουν τους πελάτες και την συμπεριφορά τους. Ο χρόνος αποτελεί καίρια ανταγωνιστική διάσταση διότι οι πολυτιμότεροι καταναλωτές βρίσκονται υπό μεγάλη πίεση χρόνου. Η πίεση αυτή προκύπτει γιατί αυξάνεται ο χρόνος της δουλειάς τους, χρειάζεται να ταξιδεύουν περισσότερο, υπάρχουν περισσότεροι πειρασμοί για το πώς μπορούν να διαθέσουν τον ελεύθερο χρόνο τους.

Επομένως, οι πελάτες προσδοκούν οι προμηθευτές να καλύπτουν τις ανάγκες τους σε προϊόντα και υπηρεσίες έχοντας κατά νου τον περιορισμένο χρόνο τους, με αποτέλεσμα, η ευκαιρία που προκύπτει για την κάθε επιχείρηση για ανάπτυξη ενός συστήματος CRM για την κάλυψη των αναδυόμενων αναγκών των πελατών να είναι μοναδική για την εξασφάλιση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>16</sup>.

Από την άλλη, οι καταναλωτές έχουν σε κάθε αγορά να αντιμετωπίσουν και ένα αχανές εύρος επιλογών με αποτέλεσμα να αναδύεται η ανάγκη της καθοδηγούμενης επιλογής. Και πάλι η ανάγκη αυτή μπορεί να καλυφθεί μέσω των σχέσεων των προμηθευτών οι οποίοι θα γνωρίζουν όχι μόνο την αγορά αλλά και τους πελάτες<sup>17</sup>.

Οι σύγχρονες τάσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με οικονομικές, κοινωνικές αλλά και πολιτικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο και η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών και κινδύνων που μπορούν να ανακύψουν για τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων αποτελούν επιπλέον λόγους υιοθέτησης των CRM συστημάτων. Για παράδειγμα, η ύφεση της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού και η παγκοσμιοποίηση οδήγησαν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέες μεθόδους εύρεσης, απόκτησης και διατήρησης των κερδοφόρων πελατών τους, η βασικότερη εκ των οποίων είναι το CRM. Το CRM υπόσχεται να προσφέρει την κατάλληλη απάντηση σε αυτές τις μακροοικονομικές δυνάμεις του περιβάλλοντος που επιδρούν στις δομές της αγοράς.

Με τον όρο αύξηση της ανταγωνιστικότητας δεν εννοούμε μόνο αύξηση των ανταγωνιστών σε ποσότητα (περισσότεροι ανταγωνιστές) αλλά και αύξηση σε όγκο. Η τάση που επικρατεί για συγχωνεύσεις μεγάλων εταιρειών, ίδιων ή διαφορετικών κλάδων δραστηριοποίησης, αποτελεί σοβαρή απειλή για κάποιο μικρότερο ανταγωνιστή του ίδιου κλάδου με μικρότερο μερίδιο αγοράς<sup>18</sup>.

Παρά ταύτα, η οικοδόμηση έξυπνων σχέσεων με τους πελάτες, σχέσεων που θα βασίζονται στην από κοινού κατανόηση, μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματική άμυνα για ένα niche ανταγωνιστή ενός κλάδου με μικρότερο μερίδιο αγοράς ενάντια στην ισχύ ανταγωνιστών που στηρίζονται στον όγκο τους.

Επιπλέον, με την χρήση του CRM μία επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τους κινδύνους και να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες των κοινωνικών αλλαγών, όπως για παράδειγμα είναι η αύξηση των ευκαιριών εργασίας και η ανεξαρτησία των γυναικών στις ασιατικές χώρες<sup>19</sup>. Καθώς όλοι οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να προσεγγίσουν τις νέες κατηγορίες πελατών που προκύπτουν λόγω των κοινωνικών αλλαγών, εταιρείες οι οποίες θα καταφέρουν να διαφοροποιηθούν σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές θα είναι αυτές που θα εξασφαλίσουν την αφοσίωση των πελατών τους.

Η απειλή των όλο και περισσότερο ανταγωνιστικών αγορών που προκύπτουν λόγω πολιτικών αλλαγών, όπως είναι η επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ανάπτυξη της Mercosur στη Νότια Αμερική και η δημιουργία της Βορειοαμερικανικής Ζώνης Ελεύθερου Εμπορίου ανάγκασε επιχειρήσεις όλων των κλάδων να αναπτύξουν στρατηγικές αφοσίωσης των πελατών τους και, συνεπώς, υιοθέτησης CRM συστημάτων ώστε να αμυνθούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Πολύ βασικό θεωρείται το γεγονός ότι μία λύση CRM προσφέρει προστασία κατά την διάρκεια των περιόδων ύφεσης του οικονομικού κύκλου. Αυτό το αντιλήφθηκαν αρκετές επιχειρήσεις

και ανάπτυξαν την λύση του CRM η οποία επικεντρώνεται στη σχέση με τους πελάτες και μετριάζει τις απώλειες από κάποια επικείμενη κάμψη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων<sup>20</sup> (Cram 2004).

Ένας τελευταίος και πολύ σημαντικός λόγος ανάπτυξης του CRM αποτελεί και η τεχνολογική πρόοδος που έχει συμβεί τις τελευταίες δεκαετίες. Την τεχνολογική πρόοδο μπορούμε να την αντιληφθούμε σε δύο διαστάσεις.

Καταρχήν, η πρώτη διάσταση αφορά την ευρεία χρήση του διαδικτύου. Οι καταναλωτές έχουν πλέον την δυνατότητα με το πάτημα ενός κουμπιού να αναζητούν ανταγωνιστικές προσφορές σε παγκόσμια κλίμακα.

Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αντιληφθεί ότι η απρόσωπη διαδικτυακή αγορά δεν είναι αυτό που αναζητά ο πελάτης και έχουν καταφέρει να διαφοροποιηθούν υιοθετώντας την λύση του CRM, ενθαρρύνοντας την οικοδόμηση σχέσεων μέσω αναγνώρισης των πελατών, μέσω δημιουργίας κατά παραγγελία δικτυακών τόπων και προσφοράς προσωποποιημένων υπηρεσιών, καταφέρνουν να υπερνικήσουν την έλλειψη αφοσίωσης που το διαδίκτυο ενθαρρύνει.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στην ανάπτυξη του κατάλληλου λογισμικού και εξοπλισμού που η τεχνολογική πρόοδος ευνόησε. Οι νέες τεχνολογίες που αναπτύχθηκαν βοήθησαν στη δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων τα οποία οι επιχειρήσεις στη συνέχεια χρησιμοποίησαν για δικό τους όφελος. Έγινε, έτσι, ευκολότερη η συλλογή, χρήση και ανάλυση των στοιχείων των πελατών και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που θα εκπληρούσαν τις προσδοκίες τους.

Εδώ, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το CRM είναι μία συνεχής επιχειρηματική διαδικασία και όχι μία τεχνολογική προσέγγιση. Η τεχνολογική πρόοδος, όμως, ήταν ένας βασικός λόγος ανάπτυξης του CRM.

### 2.3. ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Είναι σαφές ότι οι σύγχρονες τάσεις της παγκοσμιοποίησης και της μετάβασης από μία <απρόσωπη> επιχείρηση σε μία επιχείρηση η οποία θα έχει πελατοκεντρική μορφή και θα αντιλαμβάνεται την έννοια του πελάτη ως τον κύριο πόρο και παράγοντα αύξησης των κερδών της, έχουν οδηγήσει στην εκτεταμένη χρήση των CRM συστημάτων από διάφορες επιχειρήσεις, όλων, σχεδόν, των κλάδων.

Επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν κατά κύριο λόγο την λύση του CRM είναι οι ακόλουθες<sup>21</sup> :

- Επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών
- Επιχειρήσεις προσφοράς και παροχής χρηματοοικονομικών, τραπεζικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πάσης φύσεως ( κυρίως μεταφορικές εταιρείες )
- Επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο

Τα οφέλη τα οποία θα αποκομίσουν οι επιχειρήσεις οι οποίες θα εφαρμόσουν την λύση του CRM είναι πολλαπλά και θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο. Δεν είναι εφικτό, όμως, όλες οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων που θα εφαρμόσουν την λύση του CRM να αποκομίσουν τα ίδια σε ποσότητα και ποιότητα οφέλη<sup>22</sup>. Επιχειρήσεις οι οποίες θα ωφεληθούν περισσότερο είναι αυτές που μπορούν να συλλέξουν αρκετές πληροφορίες και δεδομένα για την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους. Είναι, δηλαδή, αυτές που η φύση και η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται τους δίνει την δυνατότητα εύκολης συλλογής και περαιτέρω ανάλυσης των αγοραστικών προτιμήσεων των πελατών τους και σε συνδυασμό με την απαραίτητη διάρθρωση και λειτουργία των τμημάτων μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, παρουσιάζονται ικανότερες στην ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών.

Αντίθετα, επιχειρήσεις οι οποίες είναι λιγότερο πιθανό να ωφεληθούν από την χρήση ενός CRM συστήματος είναι αυτές στις οποίες δεν υπάρχουν συχνές επαφές μεταξύ πελατών και στελεχών- εργαζομένων του τμήματος μάρκετινγκ και στις οποίες υπάρχει μεγάλος αριθμός πελατών που μπορούν εύκολα να την εγκαταλείψουν ( η αξία, δηλαδή, των πελατών είναι σχετικά χαμηλή ).



## 2.4. ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Από τους ορισμούς που δόθηκαν παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το CRM είναι μία επιχειρηματική στρατηγική που σαν στόχο έχει την αύξηση της αξίας τόσο των προϊόντων και υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης όσο και της αξίας της επιχείρησης. Ένα CRM σύστημα δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και διευρύνει τις σχέσεις με τους πιο κερδοφόρους πελάτες της.

Απώτερος στόχος ενός CRM συστήματος είναι η ποιοτική και προσωπική αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τον κάθε πελάτη καθώς και η αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των ικανοποιημένων πελατών και, επομένως, τα έσοδα από πωλήσεις της επιχείρησης<sup>23</sup> ( Γεωργόπουλος 2001 ).

Ο Bose στο άρθρο του < A policy for managing data quality to improve CRM> έρχεται να οριοθετήσει τους στόχους ενός CRM συστήματος, στόχοι οι οποίοι αποτελούν και τους βασικούς παράγοντες χάραξης πολιτικής και στρατηγικής μίας επιχείρησης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Bose οι στόχοι που θέτει μία επιχείρηση από την υιοθέτηση ενός CRM είναι οι εξής<sup>24</sup> :

- ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων
- ✓ Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- ✓ Αύξηση των εσόδων
- ✓ Βελτίωση της επικοινωνίας
- ✓ Βελτίωση της διαχειριστικής αποτελεσματικότητας
- ✓ Μείωση του κόστους

#### Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων

Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει δεδομένα πελατών με την χρήση και ανάλυση των οποίων θα είναι σε θέση να εξακριβώσει τις προτιμήσεις τους και τις αγοραστικές τάσεις που επικρατούν. Τα δεδομένα αυτά βοηθούν την επιχείρηση να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που θα αντανακλούν σε μεγαλύτερο βαθμό αποδοχής από τους πελάτες. Έτσι, η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων μπορεί να βελτιωθεί από μέρους της επιχείρησης εάν η ποιότητα των πελατειακών δεδομένων βελτιωθεί και αναβαθμιστεί τόσο ώστε να είναι ικανή η επιχείρηση να προβεί στην ακριβή πρόβλεψη των τάσεων που επικρατούν στην αγορά.

Σε αυτή την λογική, η διαχείριση των δεδομένων των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε ένα αποτελεσματικό management των πωλήσεων.

### Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών

Η ολοκληρωμένη άποψη που διαμορφώνει μία επιχείρηση για κάθε πελάτη της και η οποία επιτυγχάνεται από την ανάλυση της κάθε είδους επαφής που έχει και είχε η επιχείρηση με τον πελάτη αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για να χαρακτηριστεί και να θεωρηθεί ένα CRM σύστημα ως επιτυχές και αποτελεσματικό.

Είναι πολύ βασικό για μία επιχείρηση να συλλέγει όλα τα δεδομένα των πελατών της- από την αλληλεπίδρασή της με αυτούς- ώστε να σχηματισθεί για κάθε πελάτη αναγκαίο για την επιχείρηση το προφίλ του και, έπειτα, να εξασφαλισθεί η κατάλληλη, μεμονωμένη και πρέπουσα για τον κάθε πελάτη εξυπηρέτηση.

Βέβαια, τα δεδομένα των πελατών μίας επιχείρησης θα πρέπει, αφού συλλεχθούν, να είναι εύκολα επεξεργάσιμα ώστε η επιχείρηση να δώσει βάση στην εξυπηρέτηση αυτών των πελατών που αποδεικνύονται ως οι πιο κερδοφόροι για αυτήν.

Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ικανοποίηση των πιο κερδοφόρων για την επιχείρηση πελατών. Κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται ότι αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα για την επιχείρηση και νιώθει μοναδικός.

### Αύξηση των εσόδων

Το CRM αποτελεί μία επιχειρηματική στρατηγική με στόχο την αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας της επιχείρησης και την διασφάλιση της αφοσίωσης των πιο αξιόλογων πελατών της. Η εφαρμογή του CRM δίνει την δυνατότητα σε μία επιχείρηση να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής δαπάνης των καταναλωτών ( share of wallet ). Επιπλέον, η δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να αναγνωρίσει τους πιο κερδοφόρους πελάτες της, της δίνει το δικαίωμα να ακολουθήσει κάποιες στρατηγικές μάρκετινγκ μέσα από τις οποίες μπορεί να προωθήσει προϊόντα τα οποία αυξάνουν τα συνολικά της έσοδα και κέρδη.

### Βελτίωση της επικοινωνίας

Η διαμόρφωση του ολοκληρωμένου και ακριβούς προφίλ των πελατών δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να καταλάβει πλήρως ποια είναι η αγορά στόχος και να επικεντρωθεί σε αυτή. Αφού η επιχείρηση κατανοήσει τις σύνθετες και πολυεπίπεδες ανάγκες των πελατών της, τις ιδιαιτερότητές τους, τις αγοραστικές τους προτιμήσεις, τα χρήματα που είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν αλλά και τον τρόπο που θα τα ξοδέψουν, μπορεί ευκολότερα να τους τμηματοποιήσει και να ακολουθήσει μεθόδους επικοινωνίας μαζί τους ανάλογα με το προφίλ του κάθε ενός. Η αλληλεπίδραση πελάτη- επιχείρησης κάνει την τελευταία ικανή να ακολουθήσει μεθόδους προώθησης των προϊόντων της οι οποίες βασίζονται στην ολοκληρωμένη εικόνα που η επιχείρηση έχει σχηματίσει για τις τάσεις και τις προτιμήσεις των πελατών της.

### Βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας

Τα δεδομένα των πελατών θα πρέπει να κατανέμονται και να οργανώνονται έτσι ώστε να επιτυγχάνονται πιο ακριβείς αναλύσεις από πλευράς της επιχείρησης.

Ολοκληρωμένα προφίλ πελατών οδηγούν σε περισσότερο πελατοκεντρικές τακτικές και επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες έρχονται να υποστηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης.

### Μείωση κόστους

Η μείωση του κόστους είναι ένας επιπλέον στόχος που επιτυγχάνεται μέσω της ορθής εφαρμογής ενός CRM συστήματος για μία επιχείρηση. Όταν τα υψηλά σε ποιότητα πελατειακά δεδομένα χρησιμοποιούνται από ένα σύστημα CRM, αυξάνεται η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης αλλά και η γνώση της επιχείρησης γύρω από τις ανάγκες των πελατών της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μείωση κάποιων περιττών και άσκοπων μορφών κόστους της λειτουργίας του μάρκετινγκ και των πωλήσεων λόγω της μείωσης του ανά μονάδα κόστους.

Πολύ σημαντικότερο είναι, δε, το γεγονός ότι μία ορθή εφαρμογή ενός CRM συστήματος σε μία επιχείρηση αυξάνει την διατηρησιμότητα των πελατών της και, επομένως, η επιχείρηση δεν μπαίνει στην διαδικασία εύρεσης νέων πελατών ώστε να αντικαταστήσει αυτούς που την εγκαταλείπουν.

Σε αυτή την λογική το υψηλό κόστος εύρεσης νέων πελατών και η αβεβαιότητα της επένδυσης σε νέους πελάτες οδηγούν στο

συμπέρασμα ότι η βασική προτεραιότητα για μία επιχείρηση θα πρέπει να είναι το πώς θα κρατήσει ικανοποιημένους και θα διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες της.

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ :** Όταν μία επιχείρηση θέτει τους στόχους μίας στρατηγικής CRM θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της.

Με τις πληροφορίες που λαμβάνονται και αναλύονται από ένα CRM σύστημα, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ, αναγνωρίζοντας τους πιο κερδοφόρους πελάτες για αυτήν, βελτιώνοντας την διατηρησιμότητά τους αλλά και την αξία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ( Douglas Turk 2004 ).

## 2.5. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ CRM

Η ανάλυση της κάθε λέξης του όρου CRM μας βοηθάει να κατανοήσουμε πλήρως την σημασία ενός τέτοιου συστήματος και να αντιληφθούμε την σημαντικότητα που παρουσιάζει για μία επιχείρηση η υιοθέτηση και ορθή εφαρμογή του.

Παρακάτω γίνεται ανάλυση της κάθε λέξης που απαρτίζει τον όρο CRM :

## Customer

Ο όρος <πελάτης> αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο παράγοντα για το κατά πόσο θα καταφέρει η επιχείρηση να αναπτύξει μία μακροχρόνια σχέση μαζί του, να αυξήσει την αξία του, την κερδοφορία του και, συνεπώς, τα συνολικά της κέρδη.

Η επιχείρηση θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τους πελάτες της ως μία δυναμική ομάδα. Επιχειρήσεις οι οποίες ακόμα και σήμερα ακολουθούν τις παραδοσιακές στρατηγικές του μάρκετινγκ, οι οποίες στηρίζονται στην παραγωγή όσο το δυνατό περισσότερων προϊόντων και στην εκτεταμένη παροχή μηνυμάτων μέσα από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, δεν απολαμβάνουν τα οικονομικά οφέλη που θα προσδοκούσαν.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν ένα σύγχρονο οργανόγραμμα το οποίο είναι προσανατολισμένο στον πελάτη και στο οποίο αυτός τοποθετείται στην κορυφή της πυραμίδας, έχουν αντιληφθεί ότι η υιοθέτηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους είναι και ο βασικός λόγος της περαιτέρω ανάπτυξής τους.

Αυτό που αναζητούν οι πελάτες των σύγχρονων αγορών είναι η παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες τους. Για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακούν τους πελάτες τους, να συνεργάζονται μαζί τους και, εν τέλει, να τους παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες που εκπληρώνουν στο μέγιστο βαθμό τις προσδοκίες τους και ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

## Relationship

Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες είναι ένας από τους βασικότερους στόχους των σύγχρονων επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, για να υιοθετήσει και να διατηρήσει μία επιχείρηση τέτοιου είδους σχέσεις με τους πιο κερδοφόρους πελάτες της θα πρέπει να εξασφαλίσει και την ανάπτυξη μακροχρόνιων και σταθερών σχέσεων και με τις υπόλοιπες ομάδες που έχουν συμφέρον από την συνεργασία μαζί της, όπως είναι οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι σύμβουλοι, οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι.

Η δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες έχει ως προαπαιτούμενο την εξασφάλιση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και με τις παραπάνω ομάδες ώστε η επιχείρηση να είναι ικανή να λειτουργεί σε ένα κλίμα θετικό και ευνοϊκό για εκείνη, γεγονός το οποίο θα φέρει ως αποτέλεσμα το κέρδος και για τις δύο πλευρές ( win-win).

## Management

Η εξασφάλιση χρήσιμων πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες κρίσιμης σημασίας και η περαιτέρω διαχείριση και εκμετάλλευσή τους από τα τμήματα της επιχείρησης που συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση ενός CRM προγράμματος (Πωλήσεις, Marketing, Εξυπηρέτηση Πελατών) είναι δύο παράγοντες ικανοί να εξασφαλίσουν στην επιχείρηση την αύξηση της αφοσίωσης των πελατών- λόγω της αύξησης της



ικανοποίησής τους- και την αύξηση της κερδοφορίας της – λόγω της αύξησης των πωλήσεων και της μείωσης του λειτουργικού κόστους.

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων αλλά και της επιχείρησης με τους πελάτες διευκολύνει την παροχή αγαθών που είναι πιο κοντά στις προτιμήσεις των πελατών και συμβάλλει στην αύξηση της αξίας που απολαμβάνουν οι τελευταίοι.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Goldenberg, B (2002), «CRM Automation», Prentice Hall
2. Swift, R.S. (2001), «Accelerating Customer Relationships using CRM and Relationship Technologies», Prentice Hall, NJ, pp. 12
3. Kincaid, J.W. (2003), «Customer Relationship Management : Getting it Right», Prentice Hall, NJ, pp. 41
4. Parvatiyar, A. and Sheth, J.N. (2001), «Customer Relationship Management: emerging practice, process and discipline», Journal of Economic and Social Research, Vol. 3, No 2, pp. 1-34
5. McLeod, R. and Schell, G.P. (2004), «Management Information Systems», Pearson Education, Harlow
6. Turban, E., McLean, E., (2004), «Information Technology for Management», Willey, New York
7. Rigby, D.K., Reichheld, F.F. (2002), «Avoid the four perils of CRM», Harvard Business Review, Vol. 80, No 2, pp. 101-109
8. Payne, A.F.T. (2004), «The role of multi-channel integration in Customer Relationship Management», Industrial Marketing Management
9. Kotler, P., Armstrong, G. (2004), «Principles of Marketing», 10<sup>th</sup> edition, Prentice Hall
10. Galbreath, J., Rogers, T. (1999), «Customer Relationship Leadership: A leadership and motivation model for the 21<sup>st</sup> century», The TQM Magazine, Vol. 11, No 3, pp. 161-171

11. Ryals, L. (2000), «Organizing for Relationship Marketing», McMillan, Basingstoke
12. Dyché, J. (2002), «The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management», Addison-Wesley
13. Goldenberg, B (2002), «CRM Automation», Prentice Hall
14. Dyché, J. (2002), «The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management», Addison-Wesley
- 15-20. Cram, T. (2001), «Customers that count», Prentice Hall, pp. 11-20
21. Bose, R. (2002), « Customer Relationship Management : Key Components for IT Success», Industrial Management and Data Systems
22. Harvard Management Update (2000), «A crash course in Customer Relationship Management»
23. Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι. (2001)  
«Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός και Σχεδίαση», Εκδόσεις Μπένου, σελ. 153
24. Bose, R. «A policy for managing data quality to improve Customer Relationship Management», University of Houston

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ CRM

Σύμφωνα με τον Philip Kotler οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν στην κορυφή της πυραμίδας του οργανογράμματος τους πελάτες ασχολούνται ιδιαίτερα με την προσέλκυση, απόκτηση και διατήρηση των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις αυτές αυξάνουν την αξία της πελατειακής τους βάσης προσφέροντας μία ιδιαίτερη εμπειρία στον πελάτη, μετατρέποντας τους μη κερδοφόρους πελάτες σε κερδοφόρους, αυξάνοντας την διάρκεια της σχέσης τους με τους πελάτες και δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πελατών ζωτικής σημασίας<sup>1</sup>.

Οι πελάτες στη σημερινή εποχή ικανοποιούνται όλο και πιο δύσκολα. Είναι πιο έξυπνοι, δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις τιμές, είναι πιο απαιτητικοί, συγχωρούν λιγότερο. Σύμφωνα με τον Jeffrey Gitomer (1998) το δύσκολο για μία επιχείρηση δεν είναι να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών. Η πρόκληση έγκειται στην απόκτηση γοητευμένων και πιστών πελατών<sup>2</sup>.

#### 3.1.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η εμπειρία που αποκτά ο πελάτης σε κάθε του αλληλεπίδραση με την επιχείρηση είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες διαμόρφωσης και διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με αυτόν. Η προσφορά μίας συνολικής εμπειρίας

ανώτερης ποιότητας ξεφεύγει από τα πλαίσια της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαμόρφωση της εμπειρίας του πελάτη αναφέρεται στην ικανότητα επιρροής της αντίληψης που σχηματίζει ο πελάτης κατά την επαφή του με την επιχείρηση, είτε πρόκειται για παραγγελία προϊόντος, για κλήση προς το κέντρο υποστήριξης και εξυπηρέτησης πελατών, για την διαδικασία εξυπηρέτησής του εντός της επιχείρησης, είτε για κάποιο απλό διαφημιστικό μήνυμα που του απευθύνεται<sup>3</sup> (Dyche 2002).

Σε αυτή την λογική, η προσφορά μίας ξεχωριστής εμπειρίας στον πελάτη ενισχύει την σχέση του με την επιχείρηση και τον δίνει ψυχολογικά και συναισθηματικά με την επιχείρηση.

Να σημειωθεί ότι η εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης πρέπει να επιτυγχάνεται μέσα από όλα τα κανάλια επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη και είναι μία διαδικασία η οποία αναδεικνύει την συνολική πελατοκεντρική της φιλοσοφία.

### 3.1.2. ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ολοένα και περισσότερο αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων ότι μοναδικός τρόπος επιβίωσης και αντιμετώπισης του αυξανόμενου ανταγωνισμού είναι η δημιουργία πιστών πελατών μέσω μακροχρόνιων αμοιβαία επωφελών σχέσεων εμπιστοσύνης.

Έρευνες οι οποίες έχουν γίνει καταδεικνύουν ότι για μία επιχείρηση είναι τουλάχιστον 6 φορές ακριβότερο να προσελκύσει ένα νέο

πελάτη από το να διατηρήσει έναν ήδη υπάρχοντα και κερδοφόρο για αυτήν πελάτη<sup>4</sup>. Η απόκτηση ενός νέου πελάτη απαιτεί αρχικές επενδύσεις σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας και περιλαμβάνει τα κόστη που σχετίζονται με την έρευνα, την ανάπτυξη στρατηγικής, την ανάπτυξη προϊόντος, την εξυπηρέτηση και υποστήριξη, την διανομή, την επικοινωνία αλλά και τον κίνδυνο αποτυχίας που ενυπάρχει στην προσπάθεια απόκτησής του.

Αντίθετα, και σύμφωνα με τον Cram (2001) οι ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες παρέχουν αξία στην επιχείρηση με τους εξής 5 διαφορετικούς τρόπους :

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες μοιράζονται με την επιχείρηση τις γνώσεις τους για την αγορά
- Το κόστος εξυπηρέτησης των υπαρχόντων πιστών πελατών είναι χαμηλότερο για μία επιχείρηση
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν την επιχείρηση σε άλλους εν δυνάμει πελάτες
- Οι πιστοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές όταν μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση που τους προσφέρεται

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αντιληφθεί αυτό το γεγονός επενδύουν στη διαμόρφωση ισχυρών δεσμών με τους πελάτες, με στόχο την αύξηση της διατηρησιμότητας των πελατών τους, κάτι το οποίο αναπόφευκτα οδηγεί και στην αύξηση των εσόδων τους<sup>5</sup>.

### 3.1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Κερδοφόρος πελάτης (ή τμήμα πελατών) είναι αυτός που στη διάρκεια του χρόνου αποδίδει μία ροή εσόδων που υπερβαίνει κατά ένα αποδεκτό ποσό τη ροή κόστους της εταιρείας για την προσέλκυση, την πώληση και την εξυπηρέτηση αυτού του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης για να χαρακτηριστεί ως κερδοφόρος κρίνεται εφ'όρου ζωής και όχι από μία μεμονωμένη συναλλαγή<sup>6</sup> (Reinartz & Kumar 2003).

Η αποτίμηση της κερδοφορίας των πελατών μπορεί να γίνεται ατομικά, κατά τμήμα της αγοράς ή κατά κανάλι διανομής. Το πιο σύννηθες εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ανάλυση της κερδοφορίας του πελάτη είναι η κοστολόγηση με βάση την δραστηριότητα. Η επιχείρηση υπολογίζει όλα τα έσοδα που προέρχονται από έναν ορισμένο πελάτη από τα οποία αφαιρείται κάθε είδος κόστους. Το κόστος πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο το κόστος της παραγωγής και της διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και όλες τις άλλες κατηγορίες κόστους, όπως τα τηλεφωνήματα με τον πελάτη, τα ταξίδια για επίσκεψη σε αυτόν, τα έξοδα ψυχαγωγίας και γενικότερα όλους

τους πόρους της εταιρείας που διατέθηκαν για την εξυπηρέτηση αυτού του πελάτη<sup>7</sup>.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να εξακριβώσει ποιοι πελάτες της είναι αυτοί που παρουσιάζουν αυξημένη κερδοφορία και να τους κατατάξει και τμηματοποιήσει σύμφωνα με το κριτήριο αυτό. Επιπλέον, μέσω της ανάλυσης της κερδοφορίας των πελατών της, έχει την δυνατότητα να λάβει αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται με την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει για συγκεκριμένα τμήματα της πελατειακής της βάσης αλλά και για δώρα ή εκπτώσεις που θα προσφέρει ανάλογα με τους πελάτες που, λόγω της αυξημένης κερδοφορίας που εμφανίζουν, θέλει να διατηρήσει μακροχρόνια.

Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να διακόψει τις εμπορικές σχέσεις της με τους μη κερδοφόρους ή ανεπιθύμητους πελάτες οι οποίοι αποδεικνύονται ζημιογόνοι για αυτή, αφού προηγουμένως εξαντλήσει την πιθανότητα να τους μετατρέψει σε κερδοφόρους και δεν τα καταφέρει.

#### 3.1.4. ΑΞΙΑ ΕΠΙΚΕΡΔΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ( CUSTOMER LIFETIME VALUE )

Ο όρος Customer Lifetime Value περιγράφει την καθαρή παρούσα αξία της ροής των μελλοντικών κερδών που αναμένονται από τις εφ'όρου ζωής αγορές του πελάτη. Συνήθως, ο υπολογισμός της αξίας των επικερδών πελατών βασίζεται στις προσδοκώμενες μελλοντικές αγορές προσαρμοσμένες στο παρόν με ένα



συντελεστή προεξόφλησης. Η εταιρεία, λοιπόν, θα πρέπει να αφαιρέσει από τα προσδοκώμενα έσοδα το αναμενόμενο κόστος προσέλκυσης, πώλησης και εξυπηρέτησης αυτών των πελατών, εφαρμόζοντας και το κατάλληλο προεξοφλητικό επιτόκιο, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από το κόστος του κεφαλαίου και τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Η αξία της σχέσης ενός πελάτη με την επιχείρηση είναι δυνατό να αυξηθεί είτε αυξάνοντας το κέρδος από την εμπορική συναλλαγή μαζί του ( μέσω αύξησης της τιμής ή μείωσης του κόστους ) είτε επεκτείνοντας την διάρκεια της σχέσης με τον πελάτη.

Πρέπει να τονισθεί ότι η εκτίμηση της αξίας των επικερδών πελατών είναι μία δύσκολη διαδικασία καθώς η επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να προβλέψει επακριβώς τις μελλοντικές αγορές των πελατών της αλλά και τα κόστη που θα επωμιστεί ώστε να διατηρήσει μακροχρόνια σχέση μαζί τους.

### 3.1.5. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Έρευνες οι οποίες έχουν γίνει και μέσω αυτών έχει αποδειχθεί ότι είναι πολύ πιο συμφέρουσα για μία επιχείρηση μία στρατηγική διατήρησης των υπαρχόντων πελατών της από χρηματοοικονομικής άποψης, έχουν επηρεάσει τα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων τα οποία έχουν επιτείνει τις προσπάθειές τους για δημιουργία μακροχρόνιων και επωφελών σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι όλοι οι πελάτες της επιχείρησης είναι κερδοφόροι και κρίσιμης σημασίας για αυτή.

Ο νόμος του 80/20 αποτελεί ένα πολύ αναγνωρισμένο και ισχυρό εργαλείο σύμφωνα με το οποίο σε κάθε πληθυσμιακή ομάδα το 20% των πελατών κερδίζουν το 80% του συνολικού εισοδήματος. Παρόμοια ανάλυση υποδεικνύει ότι στο 20% των πελατών αντιστοιχεί το 80% του συνολικού αριθμού των προβλημάτων στην εξυπηρέτηση και των απαιτήσεων σε υποστήριξη.

Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι ένας μικρός πυρήνας πελατών αποδίδει δυσανάλογο ποσοστό του συνολικού κέρδους της επιχείρησης και είναι, επομένως, πελάτες κρίσιμης σημασίας, ενώ, ένας άλλος μικρός αριθμός πελατών ευθύνεται για ένα δυσανάλογο επίπεδο κόστους. Η επιχείρηση, πλέον είναι ικανή συγκεράζοντας το κόστος και τα έσοδα να δημιουργήσει τον κατάλογο των πλέον επικερδών πελατών της.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει να διακρίνει ποιοι είναι οι πελάτες οι οποίοι θα τις προσφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό των κερδών της ( πελάτες κρίσιμης σημασίας ) και να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές με στόχο την δημιουργία μακροχρόνιων εμπορικών σχέσεων μαζί τους. Επιτακτική, λοιπόν, είναι η ανάγκη για την επιχείρηση να μεταχειρίζεται καθένα από τους πελάτες κρίσιμης σημασίας ως ξεχωριστή οντότητα προσφέροντας στον καθένα από αυτούς τα επίπεδα εξυπηρέτησης που επιθυμεί και τον αφήνουν ικανοποιημένο. Στην πραγματικότητα οι καλύτεροι πελάτες θέλουν να απολαμβάνουν ένα συνδυασμό προσωπικών και έξυπνα αυτοματοποιημένων υπηρεσιών που θα συμβάλλουν στην οικοδόμηση αμοιβαίων σχέσεων εμπιστοσύνης με την επιχείρηση<sup>8</sup> ( Cram 2002 ).

## 3.2. ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ CRM

Η αυτοματοποίηση των λειτουργιών του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών δίνει στη σύγχρονη επιχείρηση την δυνατότητα να αναγνωρίσει, διαχειρισθεί και προβλέψει την συμπεριφορά των πιο επικερδών πελατών της, να παρέχει σε αυτούς άμεση και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και, φυσικά, να βελτιώσει τα περιθώρια κέρδους της.

Όπως θα αναλυθεί παρακάτω, η αυτοματοποίηση ενός CRM συστήματος μεγιστοποιεί τις δυνατότητες των λειτουργιών του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών και προσφέρει οφέλη τα οποία είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης και την αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού.

### 3.2.1. MARKETING

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες πλέον είναι ξεπερασμένες. Ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή ή την τάση για πολυδάπανες διαφημίσεις δεν επέφερε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για αυτές τις επιχειρήσεις. Η αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε τους ειδικούς του μάρκετινγκ στην εύρεση λύσεων, λύσεις οι οποίες θα είχαν επίκεντρο πλέον τον πελάτη.

Χαρακτηριστικά, οι Peppers και Rogers (1993) δηλώνουν : < δεν είναι πλέον ορθό για μία επιχείρηση να προσπαθεί να πουλά ένα προϊόν σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες. Αντίθετα, μία επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθεί να πωλήσει σε ένα πελάτη

όσο το δυνατό περισσότερα προϊόντα σε ένα βάθος χρόνου και από πολλές διαφορετικές γραμμές προϊόντων. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να χτίσει μοναδικές σχέσεις με τους πελάτες της<sup>9</sup> >.

Οι Peppers και Rogers τονίζουν την ανάγκη για μία επιχείρηση να επικεντρωθεί λιγότερο στα προϊόντα της και περισσότερο στις σχέσεις της με τους πελάτες.

Σε αυτή την λογική, για να επιτύχει μία επιχείρηση στο μέλλον θα πρέπει να καταλάβει πλήρως τι θέλουν οι πελάτες της<sup>10</sup> (Brown 2000). Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, που έχουν αντιληφθεί τον κίνδυνο, χτίζουν σχέσεις με τους πελάτες τους μέσα από προσωποποιημένες και πολυκαναλικές επαφές και διαμορφώνουν προγράμματα μάρκετινγκ με την βοήθεια της πληροφόρησης που αντλούν από την αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες<sup>11</sup> (Dyche 2002).

## ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΟ CRM ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το CRM παρέχει τις ακόλουθες δυνατότητες στο τμήμα του μάρκετινγκ

### 1. Αναλυτικές πληροφορίες μάρκετινγκ

Το CRM παρέχει την δυνατότητα αναλύσεων πληροφοριών οι οποίες έχουν σχέση με τις προτιμήσεις, την αγοραστική συμπεριφορά, τον βαθμό πιστότητας και την κερδοφορία των πελατών. Επιτρέπει την συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων με την οποία μία επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις πωλήσεις της στα διάφορα τμήματα της

αγοράς που δραστηριοποιείται, να αντιληφθεί ποια είναι τα πλέον κερδοφόρα προϊόντα της, να αναλύσει σε μεγαλύτερο βαθμό τους ανταγωνιστές της και να αξιολογήσει τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής.

## 2. διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών

Οι επιχειρήσεις, πλέον, επιλέγουν την δημιουργία προσωποποιημένων και στοχευόμενων διαφημιστικών εκστρατειών, γεγονός που τους δίνει την δυνατότητα στόχευσης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς μέσω αποστολής προσωποποιημένων μηνυμάτων ανάλογα με το προφίλ του επιλεγμένου πελάτη.

Το CRM παρέχει την δυνατότητα στην επιχείρηση να μην προβαίνει σε άσκοπες επαφές με καταναλωτές οι οποίοι δεν αποτελούν σημαντικό πόρο για αυτήν. Αναγνωρίζονται οι κρίσιμοι πελάτες και με την χρήση πολλαπλών καναλιών επαφής γίνονται δέκτες προσωποποιημένων μηνυμάτων. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα μίας διαφημιστικής καμπάνιας.

Επιπλέον, το CRM δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα μίας τέτοιας διαφημιστικής εκστρατείας και να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα όσο αφορά τα μετρούμενα αποτελέσματα.

## 3. Σταυροειδής πωλήσεις και up-selling

Σταυροειδής πώληση είναι η τέχνη της πώλησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα πελάτη ως αποτέλεσμα μίας

άλλης αγοράς (προϊόντος ή υπηρεσίας). Χαρακτηριστικό παράδειγμα σταυροειδούς πώλησης αποτελεί η αγορά ρούχων των νέων μητέρων για τους εαυτούς τους και η ταυτόχρονη αγορά προϊόντων για τα νεογέννητα μωρά τους. Το up-selling είναι γνωστό ως μία τεχνική μίας επιχείρησης να δίνει κίνητρα στους υπάρχοντες πελάτες της να αγοράσουν προϊόντα ή υπηρεσίες της που παρουσιάζουν υψηλότερη κερδοφορία.

Οι τεχνικές του cross-selling και του up-selling θα πρέπει να επιτυγχάνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται ότι η κερδοφορία ενός πελάτη, με την αγορά ενός τέτοιου προϊόντος, αυξάνεται και δεν μειώνεται. Η σταυροειδής πώληση ενός μη κερδοφόρου προϊόντος σε ένα πελάτη μπορεί να μετατρέψει αυτόν τον πελάτη σε λιγότερο κερδοφόρο από ότι ήταν πριν την πώληση ή ακόμα και ζημιογόνο. Η σταυροειδής πώληση, όταν γίνεται σωστά, σημαίνει ότι η επιχείρηση πουλά το σωστό προϊόν στον κατάλληλο πελάτη.

Είναι γεγονός ότι η αυξανόμενη τάση για σταυροειδείς πωλήσεις και πιο κερδοφόρες πωλήσεις (up-selling) οφείλεται στην αυτοματοποίηση των τεχνολογιών της λειτουργίας του μάρκετινγκ από την χρήση του CRM.

#### 4. Διατήρηση πελατών

Σύμφωνα με μία έρευνα του Reichheld (1996) οι επιχειρήσεις των Η.Π.Α. χάνουν τους μισούς τους πελάτες κάθε 5 χρόνια. Το να καταλάβει μία επιχείρηση ότι έχει χάσει κάποιους σημαντικούς για αυτήν πελάτες δεν είναι δύσκολο.

Δύσκολο είναι να αντιληφθεί γιατί τους έχασε και ακόμα δυσκολότερο να χρησιμοποιήσει κατάλληλες μεθόδους και να υλοποιήσει στρατηγικές για την διατήρησή τους<sup>12</sup>. Το CRM δίνει την δυνατότητα εφαρμογής προγραμμάτων πιστότητας και την παροχή προσφορών στους επικερδείς για την επιχείρηση πελάτες και, έτσι, συμβάλλει στην διατήρησή τους. Επίσης, η ανάλυση του προφίλ των πελατών που σταμάτησαν να αγοράζουν από μία επιχείρηση δίνει την δυνατότητα σε αυτή να διακρίνει ποιοι από τους υπάρχοντες πελάτες είναι πιθανό να αποχωρήσουν και να καταφύγει σε προσωποποιημένες προσεγγίσεις αυτών των πελατών ώστε να αποφύγει την αναμενόμενη εγκατάλειψή τους.

#### 5. Πρόβλεψη αγοραστικής συμπεριφοράς

Η πρόβλεψη της αγοραστικής συμπεριφοράς βοηθά τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ να καταλάβουν και να αντιληφθούν τι πρόκειται να κάνουν οι πελάτες της επιχείρησης στο μέλλον. Με την χρήση αναλυτικών μοντέλων και τεχνικών data mining η πρόβλεψη της αγοραστικής συμπεριφοράς ευνοεί την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει παρελθούσες συμπεριφορές των πελατών της, να τις αναλύσει και να προβλέψει σε σημαντικό βαθμό τις μελλοντικές τους προτιμήσεις.

Αφού η επιχείρηση καταφέρει να προβλέψει πώς πρόκειται να συμπεριφερθεί ένας πελάτης της όσο αφορά τις αγορές του, είναι έπειτα ικανή να λάβει μία σειρά από αποφάσεις και να προβεί σε ενέργειες που βασίζονται σε αυτή την αποκτούμενη γνώση όπως :

- Να προσφέρει προληπτικά εκππτώσεις σε υπάρχοντες πελάτες που είναι πολύ πιθανό να την εγκαταλείψουν.
- Να καταφύγει στην στρατηγική της σταυροειδούς πώλησης προϊόντων.
- Να προσφέρει δύο ή περισσότερα προϊόντα μαζί σε σταθερή τιμή ώστε να πωλήσει περισσότερα προϊόντα και να αυξήσει την κερδοφορία της.

## 6. Προσωποποίηση υπηρεσιών

Με την έννοια προσωποποίησης μίας υπηρεσίας εννοούμε την ικανότητα μίας επιχείρησης να προσαρμόζει την εκάστοτε επικοινωνία της με τον πελάτη ή την μερίδα των πελατών ανάλογα με τις προτιμήσεις του ή το προφίλ του, στοιχεία τα οποία γίνονται γνωστά από την ανάλυση των αποκτούμενων πληροφοριών. Ειδικότερα, οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη διαδικασία βοηθούν την επιχείρηση να προβεί στην ανάλυση του προφίλ του κάθε πελάτη, διαχρονικά και μέσα από όλα τα κανάλια επαφής μαζί του, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση η επιχείρηση να διακρίνει τι προϊόν ο κάθε πελάτης είναι πιθανό να αγοράσει στο μέλλον ή ποιος η ποιοι από αυτούς βρίσκονται κοντά στο να την εγκαταλείψουν. Ένα προσωποποιημένο και εξατομικευμένο μήνυμα, αποτέλεσμα της προηγούμενης ανάλυσης, προσφέρεται κάθε φορά σε πραγματικό χρόνο στον πελάτη που επισκέπτεται την ιστοσελίδα της επιχείρησης. Η παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών αυξάνει την αξία του πελάτη, ενισχύει την σχέση του με την επιχείρηση και μειώνει τις πιθανότητες ο πελάτης να μεταβεί σε κάποιον ανταγωνιστή.



### 3.2.2 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η σημασία του τμήματος Πωλήσεων μίας επιχείρησης είναι σημαντική και, μάλιστα, όσο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται τόσο θα πρέπει να προσπαθούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους μέσα από την αύξηση της αποτελεσματικότητας του συγκεκριμένου τμήματος.

Το σύστημα αυτοματοποίησης των πωλήσεων το οποίο προσφέρεται από το CRM χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τις επιχειρήσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί βελτίωση στην παραγωγικότητα του τμήματος Πωλήσεων. Παρόλα αυτά, με την πάροδο του χρόνου και την αναγνώριση της κρίσιμης σημασίας των σημαντικών πελατών, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το σύστημα αυτοματοποίησης των πωλήσεων ώστε να καλλιεργούν σχέσεις μακροχρόνιες με τους καλύτερους πελάτες τους και να αυξήσουν τα επίπεδα ικανοποίησής τους.

#### ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΟ CRM ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το CRM παρέχει τις ακόλουθες δυνατότητες στο τμήμα των Πωλήσεων :

1. Αναλυτικές πληροφορίες πωλήσεων

Η αυτοματοποίηση του συστήματος των πωλήσεων δίνει την δυνατότητα στους πωλητές της επιχείρησης να λάβουν

χρήσιμες πληροφορίες μέσα από αναφορές πωλήσεων που το CRM παρέχει σε αυτούς. Το σύστημα παρέχει αναφορές μέσα από τις οποίες μπορούν να βγουν συμπεράσματα για τις πωλήσεις που έκανε μία επιχείρηση ανά πελάτη, ανά γεωγραφική περιοχή και ανά πωλητή.

## 2. Εξωτερικές πωλήσεις

Μέσα από το σύστημα δίνεται η δυνατότητα παροχής χρήσιμης πληροφορίας στο προσωπικό των πωλήσεων όταν αυτό βρίσκεται εκτός επιχείρησης. Ταυτόχρονα, οι πωλητές μπορούν να καταχωρήσουν μία νέα παραγγελία με την χρήση κινητών ή ασύρματων συσκευών ( φορητός υπολογιστής, κινητό τηλέφωνο ).

Η διαδικασία αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για την επιχείρηση η οποία έχει ως στόχο την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της και την αύξηση της ικανοποίησής τους.

## 3. Ηλεκτρονικές πωλήσεις

Το CRM παρέχει την δυνατότητα σε μία επιχείρηση να χρησιμοποιήσει και μία μέθοδο πωλήσεων η οποία την βοηθά να εξοικονομήσει σημαντικό χρόνο και να προσφέρει τα προϊόντα της σε ένα εξίσου προσωποποιημένο περιβάλλον όσο και με την πώληση πρόσωπο-με-πρόσωπο. Με την ηλεκτρονική πώληση, η οποία πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου, ο πελάτης μπορεί πολύ γρήγορα να παραγγείλει το προϊόν που προτιμά σε ένα περιβάλλον προσωποποιημένο και φιλικό προς αυτόν. Έπειτα,

επιτυγχάνεται η αυτόματη καταχώρηση αυτής της παραγγελίας και ενεργοποιούνται όλες εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκπλήρωσή της.

#### 4. Αυτόματη τιμολόγηση

Το προφίλ του πελάτη, οι παρελθούσες αγορές του και η κρισιμότητα που παρουσιάζει για την επιχείρηση είναι στοιχεία τα οποία πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη από την επιχείρηση για να επιτύχει την άμεση και κατάλληλη εξυπηρέτησή του. Το CRM παρέχει την δυνατότητα στην επιχείρηση, μέσα από την ανάλυση αυτών των στοιχείων, να προβεί στην αυτόματη τιμολόγηση των προϊόντων που παρέχονται σε κάθε τύπο πελάτη ο οποίος αποτελεί σημαντικό πόρο για αυτήν. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει προσωποποιημένη τιμολογιακή πολιτική με την ταυτόχρονη παροχή εκπτώσεων ή προσφορών και να μεγιστοποιήσει την αξία του κρίσιμου για αυτήν πελάτη.

#### 5. Διαχείριση επαφών

Η διαχείριση επαφών είναι το κομμάτι εκείνο της αυτοματοποίησης του συστήματος των πωλήσεων που ασχολείται με την οργάνωση και διαχείριση δεδομένων επαφών με τους υπάρχοντες πελάτες. Το λογισμικό του συστήματος είναι δυνατό να διατηρεί βάσεις δεδομένων υπάρχοντων πελατών και να εμφανίζει επιχειρησιακά διαγράμματα πωλήσεων που έγιναν στο παρελθόν.

Οι υπεύθυνοι πωλήσεων έχουν στην κατοχή τους στοιχεία επικοινωνίας με τους πελάτες και παρελθούσες ημερομηνίες επαφών. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων, λοιπόν, αφού εμπλουτίζονται με τις απαραίτητες πληροφορίες, αποφεύγουν επαφές με τους πελάτες τους οι οποίες μπορεί να θεωρηθούν ως μη αναγκαίες και πραγματοποιούν επαφές οι οποίες είναι στοχευόμενες χρονικά και επιλεγμένες ανάλογα με το ξεχωριστό προφίλ του κάθε πελάτη.

### 3.2.3. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί άλλη μία δραστηριότητα της επιχείρησης η οποία μέσα από την ορθή χρήση ενός CRM συστήματος δύναται να βελτιώσει τα επίπεδα πιστότητας και διατήρησης των πελατών της. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ κάποιοι πελάτες επιθυμούν να αποκτήσουν ένα μοναδικό προϊόν το οποίο η επιχείρηση θα το προωθήσει στην αγορά μόνο για αυτή την κατηγορία πελατών, άλλοι απλά επιζητούν ξεχωριστούς και καλούς τρόπους αντιμετώπισης-εξυπηρέτησης. Σε αυτή την λογική, ο πελάτης επιζητά από την επιχείρηση ένα επίπεδο εξυπηρέτησης το οποίο, όπως γίνεται αντιληπτό, έχει πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα από τα χαρακτηριστικά και την τιμή του προσφερόμενου προϊόντος (Dyche 2002).

Το CRM δίνει την δυνατότητα σε μία επιχείρηση, σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, να μεταβεί από μία προιοντοκεντρική φιλοσοφία σε πελατοκεντρική, δημιουργώντας μία ξεχωριστή εμπειρία για κάθε πελάτη. Η αυτοματοποίηση των λειτουργιών της εξυπηρέτησης πελατών και η επιλογή του κατάλληλου

προσωπικού εξυπηρέτησης αποτελούν ένα ακόμα βοηθητικό σκαλοπάτι για την επιχείρηση ώστε να φθάσει στον στόχο της, που δεν είναι άλλος από την αύξηση της πιστότητας των πελατών της και, συνεπώς, της κερδοφορίας της.

## ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΟ CRM ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Το CRM παρέχει τις ακόλουθες δυνατότητες στο τμήμα της εξυπηρέτησης των πελατών :

### 1. Αναλυτικές πληροφορίες εξυπηρέτησης

Το CRM παρέχει στα στελέχη της επιχείρησης μία σειρά από πληροφορίες ικανές να δημιουργήσουν μία σαφή εικόνα του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών. Επιτρέπεται με αυτό τον τρόπο η συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης μέσα από στοιχεία που επιτρέπουν την ανάλυση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, τον μέσο χρόνο εξυπηρέτησης και του προφίλ των πελατών με ιδιαίτερες ανάγκες εξυπηρέτησης. Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τα μετρούμενα αποτελέσματα και προσαρμόζει την στρατηγική της έτσι ώστε να αυξήσει τα επίπεδα πιστότητας των πελατών της.

### 2. Αυτοεξυπηρέτηση πελατών μέσω διαδικτύου

Η όξυνση του ανταγωνισμού και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησαν τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε λογικές

και στρατηγικές οι οποίες θα δημιουργούσαν περισσότερα κανάλια επαφής με τους υπάρχοντες και εν δυνάμει πελάτες τους. Η ανάπτυξη του διαδικτύου ανάγκασε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν τις δικές τους ιστοσελίδες. Όσο περισσότερες επιλογές έχουν οι πελάτες στο πώς θα επικοινωνήσουν με την εταιρεία, τόσο πιθανότερο είναι να μείνουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που τους προσφέρεται (Dyche 2002). Το CRM, λοιπόν, προσφέρει την ευκαιρία στις σύγχρονες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ιστοσελίδες μέσα από τις οποίες οι πελάτες θα μπορούν να βρίσκουν τις αναγκαίες πληροφορίες για αυτούς, πληροφορίες εξατομικευμένες ανάλογα με το προφίλ του κάθε πελάτη. Επιπλέον, τους δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης σε απαντήσεις συχνών ερωτήσεων (F.A.Q.) γεγονός που συμβάλλει στην αυτοεξυπηρέτησή τους σε χρόνο αρκετά ικανοποιητικό.

### 3. Διαχείριση προσωπικού εξυπηρέτησης

Είναι γεγονός ότι κάθε πελάτης εμφανίζει διαφορετική σημαντικότητα για την επιχείρηση αλλά και κάθε υπάλληλος, και γενικότερα ανθρώπινος πόρος της επιχείρησης, έχει διαφορετικό επίπεδο ικανοτήτων και γνώσεων.

Η χρήση του CRM συστήματος επιτρέπει την συγκριτική αξιολόγηση προσωπικού και πελατών και προσαρμόζει την εξυπηρέτηση που προσφέρει η επιχείρηση ανάλογα με αυτή την αξιολόγηση. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκμεταλλεύεται την συγκεκριμένη διαδικασία και μπορεί να διακρίνει ποιοι υπάλληλοι στο τμήμα εξυπηρέτησης είναι

ικανότεροι και διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις ώστε να εξυπηρετήσουν και να επικοινωνήσουν με τους κρίσιμους πελάτες.

Η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, σε διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας και ανάλογα με το προφίλ των πελατών εγγυάται την προσφορά επιθυμητών επιπέδων εξυπηρέτησης στους αντίστοιχους κάθε φορά πελάτες (Dyche 2002).

Τέλος, η επιχείρηση, με την χρήση του CRM, μπορεί να αξιολογήσει τις ανάγκες της σε υπαλληλικό προσωπικό και, συνεπώς, να διαθέτει ικανό αριθμό υπαλλήλων ανάλογα με τις απαιτούμενες ανάγκες στη διάρκεια μίας ημέρας ή ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος.

#### 4. Ικανοποιητική εξυπηρέτηση πελατών

Η παροχή χρήσιμων, κατάλληλων και κρίσιμων πληροφοριών στο προσωπικό εξυπηρέτησης από την ανάλυση των δεδομένων του CRM κάνει τους υπαλλήλους ικανούς να χειριστούν τα θέματα της εξυπηρέτησης των πελατών και να τα λύσουν με τρόπο αποτελεσματικό στον γρηγορότερο δυνατό χρόνο. Οι υπάλληλοι του τμήματος προσαρμόζουν την εξυπηρέτησή τους ανάλογα με τα στοιχεία που έχουν στη διάθεσή τους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται περισσότερο ικανοποιητική εξυπηρέτηση πελατών μέσα από το απαιτούμενο κάθε φορά κανάλι επαφής ( τηλέφωνο, fax, e-mail, πρόσωπο με πρόσωπο ).

### 3.3. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η υλοποίηση ενός CRM προγράμματος από μία επιχείρηση επιφέρει οφέλη και κόστη τόσο για την ίδια όσο και για τους πελάτες της, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

#### ΟΦΕΛΗ CRM ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι ο λόγος ύπαρξης μίας επιχείρησης<sup>13</sup> (Mc Leod 2003). Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα δίνει την δυνατότητα σε μία επιχείρηση να υιοθετήσει μία πελατοκεντρική φιλοσοφία η οποία με την σειρά της θα επιτρέψει στην επιχείρηση να διακρίνει τις ανάγκες των πελατών της.

Πελατοκεντρική φιλοσοφία σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι πλέον έτοιμη να αναλύσει την αγοραστική διαδικασία έχοντας στο κέντρο τον πελάτη. Εάν οι επιχειρήσεις καταφέρουν να γνωρίσουν τους πελάτες τους και να τους συμπεριφερθούν ως μεμονωμένους πελάτες αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και της εμπιστοσύνης που δείχνουν αυτοί στην επιχείρηση. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιθανό να μεταφέρουν τις εμπειρίες τους και σε άλλους καταναλωτές, κάτι το οποίο είναι εξαιρετικά ευεργετικό για την επιχείρηση, γιατί όχι μόνο διατηρεί τους υπάρχοντες πελάτες της αλλά, με αυτό τον τρόπο, αποκτά και άλλους με πολύ χαμηλό κόστος απόκτησης.

Εάν συνοψίσουμε όλα τα παραπάνω και σε συνδυασμό με τους στόχους των CRM συστημάτων θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα



ότι 3 είναι τα βασικά οφέλη τα οποία αποκομίζει η επιχείρηση από την ορθή χρήση ενός CRM συστήματος :

*i. Αύξηση της αφοσίωσης, ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών*

η μετάβαση από μία προιοντοκεντρική σε μία πελατοκεντρική φιλοσοφία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπτύξει ένα προσανατολισμό προς τον πελάτη. Κατανοώντας τις ανάγκες των πελατών της προσφέρει εξατομικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους και αυξάνουν τον βαθμό ικανοποίησης και αφοσίωσής τους. Επιπλέον, η εφαρμογή ενός CRM συστήματος δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει μία βάση δεδομένων, η ανάλυση των οποίων ( ιστορικό αγορών καταναλωτών, προτιμήσεις, προφίλ ) μετατρέπει αυτά τα δεδομένα σε πληροφορίες οι οποίες διαχέονται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Τα στελέχη της επιχείρησης είναι πλέον ικανά να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες προς όφελος της επιχείρησης, να ικανοποιήσουν τις αναδυόμενες καταναλωτικές ανάγκες, να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στην εξάλειψη των παραπόνων τους και να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα κάθε φορά κανάλια επαφής με τους ανάλογους και πιο κερδοφόρους πελάτες. Αποτέλεσμα όλων αυτών των ενεργειών είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και, συνεπώς, της διατήρησής τους.

Η αύξηση του βαθμού διατήρησης των υπαρχόντων

πελατών είναι σημαντική για μία επιχείρηση γιατί με αυτό τον τρόπο θα αυξήσει τα έσοδά της λόγω των επαναλαμβανόμενων αγορών και θα μειώσει τα λειτουργικά κόστη απόκτησης νέων πελατών ( Gilbert 2003 ).

ii. Μείωση κόστους

Η μείωση του κόστους για μία επιχείρηση είναι ένας από τους βασικούς στόχους εφαρμογής ενός CRM συστήματος. Η ορθή εφαρμογή ενός προγράμματος CRM συμβάλλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους μίας επιχείρησης καταλυτικά καθώς επιτυγχάνεται :

- Αύξηση της διατηρησιμότητας και πιστότητας των υπαρχόντων κερδοφόρων πελατών και μείωση του κόστους απόκτησης νέων.
- Μείωση του κόστους πωλήσεων λόγω της αυτοματοποίησης των πωλήσεων και της διαχείρισης των παραγγελιών καθώς και της αύξησης της αποδοτικότητας των πωλητών.
- Μείωση του κόστους επαφής με τους πελάτες λόγω της αναγνώρισης των κατάλληλων κάθε φορά καναλιών επαφής και της αποφυγής περιττών επαφών για την επιχείρηση.
- Μείωση του κόστους εξυπηρέτησης των πελατών καθώς μέσα από την ανάλυση των πληροφοριών που παρέχονται από ένα CRM σύστημα, οι υπάλληλοι της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να χειριστούν απευθείας τα αιτήματα των

πελατών. Η μείωση του κόστους εξυπηρέτησης επιτυγχάνεται και λόγω των σύγχρονων μεθόδων αυτοεξυπηρέτησης των πελατών μέσω του διαδικτύου.

- Μείωση του κόστους λειτουργίας του τμήματος μάρκετινγκ λόγω της εύρεσης και ανάπτυξης αποτελεσματικών κάθε φορά εκστρατειών.

### *iii. Αύξηση των εσόδων και κερδών της επιχείρησης*

Η ανάπτυξη των CRM συστημάτων οδήγησε τις επιχειρήσεις σε ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης σε σχέση με την φύση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις πλέον έχουν αντιληφθεί ότι αύξηση των εσόδων τους δεν επιτυγχάνεται μέσα από την πώληση ενός προϊόντος σε όσο το δυνατό περισσότερους καταναλωτές αλλά από την πώληση όσο το δυνατό περισσότερων προϊόντων σε ένα καταναλωτή.

Η εφαρμογή του CRM δίνει την δυνατότητα σε μία επιχείρηση να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής δαπάνης των καταναλωτών (share of wallet). Επιπλέον, οι δυνατότητες που προσφέρει το CRM στο τμήμα του μάρκετινγκ, όπως είναι η αναγνώριση των επικερδών πελατών, των αναγκών τους και των προηγούμενων αγορών τους, επιτρέπουν στα στελέχη της επιχείρησης να χρησιμοποιήσουν τις στρατηγικές των σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling) αλλά και των κερδοφόρων πωλήσεων (up-selling). Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αναγνωρίζει τους κερδοφόρους πελάτες της και προσπαθεί είτε να

τους προσφέρει συμπληρωματικά προϊόντα είτε προϊόντα πιο κερδοφόρα για την ίδια. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η συνεχής αύξηση των πωλήσεων αλλά και των κερδών για την επιχείρηση.

## ΚΟΣΤΗ CRM ΠΟΥ ΕΠΩΜΙΖΕΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Από τα προαναφερθέντα γίνεται αντιληπτό ότι το βασικότερο όφελος που προκύπτει για μία επιχείρηση από την επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM συστήματος είναι ότι μέσα από την συγκεκριμένη διαδικασία οι υπεύθυνοι του τμήματος μάρκετινγκ έχουν την δυνατότητα να στείλουν τα σωστά μηνύματα για τις αντίστοιχες κάθε φορά προσφορές στους αντίστοιχους πελάτες στο σωστό χρόνο. Για να καταφέρει, όμως, μία επιχείρηση να αποκτήσει την απαιτούμενη ποιότητα των πληροφοριών και να την εμπλουτίζει συνεχώς θα πρέπει να επωμισθεί το κόστος της επένδυσης για την υποδομή της πληροφοριακής τεχνολογίας. Η επένδυση αυτή περιλαμβάνει τα κόστη που σχετίζονται με την αγορά και εγκατάσταση του απαραίτητου λογισμικού αλλά και των απαραίτητων μελλοντικών αναβαθμίσεων του συστήματος. Ένα επιπλέον πολύ σημαντικό κόστος που αναλαμβάνει η επιχείρηση για την υλοποίηση ενός CRM συστήματος είναι το τίμημα της αλλαγής των διαδικασιών. Με τον όρο αλλαγή διαδικασιών εννοούμε την πλήρη μεταστροφή στον τρόπο σκέψης και εκτέλεσης των καθηκόντων όλων των υπαλλήλων σε μία επιχείρηση. Η μη αποδοχή αυτής της αλλαγής από πλευράς εργαζομένων είναι πολύ πιθανό να επιφέρει επώδυνα αποτελέσματα που θα έχουν αντίκτυπο στην εικόνα, στα έσοδα

και, κατ' επέκταση στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η υλοποίηση, λοιπόν, μίας λύσης CRM θα πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη από μία επιχείρηση και να τυγχάνει σοβαρού προγραμματισμού γιατί, παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι αυτές που εστιάζουν την προσοχή τους και τις προσπάθειές τους στον κατάλληλο σχεδιασμό των CRM συστημάτων, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα εφαρμόσουν τα συστήματα αυτά και οι πελάτες εκείνοι που θα τα εκτιμήσουν<sup>14</sup>.

## ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΑΠΟΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Οφέλη εκτός από τις επιχειρήσεις απολαμβάνουν και οι πελάτες από την εφαρμογή ενός CRM συστήματος.

Ο διαθέσιμος χρόνος των καταναλωτών εκτός εργασίας συνεχώς μειώνεται. Αυτό, λοιπόν, που ο καταναλωτής αναζητά είναι προμηθευτές οι οποίοι θα κάνουν πιο απλή την αγοραστική διαδικασία. Σε αυτή την λογική, η συνέχεια σε μία σχέση με έναν συγκεκριμένο προμηθευτή απλοποιεί την αγοραστική διαδικασία. Με τον όρο <συνέχεια> εννοείται μία σταθερή σχέση. Πολλοί καταναλωτές δεν θέλουν να εκτιμούν πολλές μεταβλητές και να κάνουν συνεχείς αναλύσεις γύρω από τις επιλογές τις οποίες έχουν. Εάν μία επιχείρηση μπορεί να ικανοποιεί συνεχώς τις ανάγκες των πελατών της, τότε, η συνέχεια αυτής της σχέσης προσφέρει στον πελάτη την απλοποίηση της αγοραστικής διαδικασίας και την μείωση του κινδύνου συναλλαγής με κάποιον άλλο προμηθευτή.

Ένα επιπλέον όφελος το οποίο απολαμβάνουν οι πελάτες από την εφαρμογή των CRM συστημάτων είναι η λεγόμενη

<προσωποποίηση>. Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι η επιχείρηση γνωρίζει ονομαστικά τους κερδοφόρους πελάτες της, τις αγοραστικές τους προτιμήσεις και μπορεί να προβλέψει με σχετική ακρίβεια τις μελλοντικές τους ανάγκες. Σε μία εποχή που η τάση για χρήση του μάρκετινγκ ένα-προς-ένα (one-to-one marketing) από τις επιχειρήσεις συνεχώς αυξάνεται, η χρήση των CRM συστημάτων ωφελεί σε σημαντικό βαθμό τους πελάτες στη λογική ότι τους προσφέρονται εξατομικευμένα προϊόντα και προσωποποιημένες υπηρεσίες<sup>15</sup>.

Ένα CRM σύστημα αυξάνει την αξία της σχέσης με τον πελάτη, αυξάνει την ικανοποίησή του, μειώνει τον κίνδυνο συναλλαγών με άλλους προμηθευτές και αυξάνει την ασφάλεια και την άνεση των συναλλαγών του με μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι πελάτες νιώθουν ότι αποτελούν μία ξεχωριστή οντότητα για την επιχείρηση και αυτό τους γεμίζει ικανοποίηση.

## ΚΟΣΤΗ ΠΟΥ ΕΠΩΜΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ CRM ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ένα πολύ βασικό κόστος το οποίο επωμίζονται οι πελάτες από την υιοθέτηση και χρήση των CRM συστημάτων από την πλευρά των επιχειρήσεων είναι η αναπόφευκτη απώλεια των προσωπικών τους δεδομένων. Οι επιχειρήσεις θέλουν να γνωρίζουν ποιοι άνθρωποι αγοράζουν, τι προϊόντα αγοράζουν, σε ποιο χρώμα, ποιες ημέρες της εβδομάδας, ποιο τρόπο συναλλαγής προτιμούν. Οι πελάτες από την πλευρά τους θέλουν να αισθάνονται ότι κανένας δεν γνωρίζει τόσα πολλά για τις προσωπικές τους επιλογές. Η χρήση, λοιπόν, του CRM έχει ως αποτέλεσμα την

απώλεια των προσωπικών δεδομένων των πελατών και την μείωση του ιδιωτικού στοιχείου που ο κάθε καταναλωτής έχει δικαίωμα να διατηρεί.

Ένα επιπλέον κόστος για τον πελάτη ο οποίος συνδέεται με μία επιχείρηση μέσα από μία μακροχρόνια σχέση είναι το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost).

Ο πελάτης ο οποίος είναι δεμένος με την επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται να κάνει κάποια έρευνα αγοράς η οποία ίσως τον οδηγήσει στην αγορά ενός προϊόντος υψηλότερης αξίας. Η στάση αυτή, λοιπόν, του πελάτη ο οποίος μένει πιστός σε μία επιχείρηση του στερεί την δυνατότητα εύρεσης ενός εναλλακτικού προϊόντος το οποίο είτε θα ήταν φθηνότερο, έχοντας τα ίδια χαρακτηριστικά, είτε θα ικανοποιούσε σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη του.

## ΜΗ ΑΠΤΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Goldenberg, στο σύγγραμμά του <CRM Automation> η επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM συστήματος εξασφαλίζει στην επιχείρηση όχι μόνο οφέλη τα οποία μπορούν να μετρηθούν σε πραγματικούς αριθμούς αλλά και μία σειρά από μη απτά οφέλη. Αυτά τα μη απτά οφέλη δεν εκφράζονται σε όρους κερδοφορίας, αποτελεσματικότητας ή μείωσης κόστους αλλά είναι εξίσου σημαντικά για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιβίωση της επιχείρησης<sup>16</sup>. Η ανάλυση που ακολουθεί συμβάλλει στην αναγνώριση της σημαντικότητάς τους

✓ Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων

Η χρήση ενός CRM συστήματος συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και η παροχή έτοιμων και χρήσιμων πληροφοριών διευκολύνει την καθημερινή εργασία. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πλήρως τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοποίηση στον χώρο εργασίας τους λόγω των εργαλείων που τους παρέχονται. Η συνεχής αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι σημαντική για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους και για την αύξηση της συνολικής αποδοτικότητας της επιχείρησης.

✓ Επαρκής ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες

Η ανάλυση του προφίλ των κερδοφόρων πελατών και οι χρήσιμες πληροφορίες που πηγάζουν από την ανάλυση αυτή εξασφαλίζουν στην επιχείρηση την δυνατότητα να αναπτύξει τις κατάλληλες στρατηγικές για την ικανοποίηση αυτών των πελατών. Η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες τους, όπως είναι για παράδειγμα η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, η παροχή μοναδικού προϊόντος, η άμεση ικανοποίηση των παραπόνων και η χρήση των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας επιτυγχάνεται μέσα από την ορθή εφαρμογή μίας λύσης CRM. Αποτέλεσμα αυτών είναι η συνεχής αύξηση της ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών κρίσιμης σημασίας.



✓ Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης

Η αυτοματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης μέσα από την οποία επιτυγχάνονται καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ανταπόκρισης των αναγκών των καταναλωτών έχει ως αποτέλεσμα και την συνεχή βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης. Οι καταναλωτές θεωρούν την επιχείρηση ως μία μοναδική πηγή παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτει πλήρως τις ανάγκες τους. Επομένως, η επιχείρηση αποκτά ένα επιπλέον, και πολλές φορές σημαντικότερο από τα υπόλοιπα, περιουσιακό στοιχείο : ισχυρή φήμη.

✓ Δυνατότητα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό

Η απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο βασικός παράγοντας επιβίωσης μίας επιχείρησης. Η ορθή υλοποίηση μίας στρατηγικής CRM οδηγεί σε ένα διαρκές, μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση το οποίο η επιχείρηση διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και αποκτά μοναδικές ικανότητες οι οποίες τυγχάνουν της πλήρους εκτίμησης και αναγνώρισης από την πλευρά των καταναλωτών.

Η αύξηση της πελατειακής βάσης και, συνεπώς, των εσόδων είναι αποτέλεσμα αυτών των μοναδικών ικανοτήτων που η επιχείρηση διαθέτει λόγω της ορθής εφαρμογής του CRM.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. Kotler, Philip (2006), « Marketing Management», Pearson Education, 12<sup>th</sup> edition, NJ, pp. 160-161
2. Jeffrey Gitomer, (1998), «Customer Satisfaction is Worthless : Customer Loyalty is Priceless», (Austin, TX : Bard Press)
3. Dyche, J. (2002), «The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management», Addison-Wesley, pp. 8-9
4. Dyche, J. (2002), «The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management», Addison-Wesley, pp. 4
5. Cram, T. (2001), «Customers that count», Prentice Hall, pp 39-49
6. Reinartz, J., Kumar, V. (2003), «The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration», Journal of Marketing, pp. 77-99
7. Kotler, Philip (2006), « Marketing Management», Pearson Education, 12<sup>th</sup> edition, NJ, pp. 171
8. Cram, T. (2001), «Customers that count», Prentice Hall, pp. 51-52
9. Peppers, Don and Rogers Martha (1993), «The one to one future : Building Relationships one Customer at a time», NY
10. Brown Stanley, A (2000), «Customer Relationship Management : A Strategic Imperative in the World of e-Business», Willey
11. Dyche, J. (2002), «The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management», Addison-Wesley

12. Reichheld, Frederick, F. «Learning from Customer Defections», Harvard Business Review, March-April 1996
13. McLeod, R., Zikmund, W. (2003), «Customer Relationship Management : Integrating Strategy and Information Technology», Willey Ltd
14. Senge, P. (1999),«The dance of change : a fifth discipline resource», NY
15. Peppers, Don and Rogers Martha (1993), «The one to one future : Building Relationships one Customer at a time», NY
16. Goldenberg, B (2002), «CRM Automation», Prentice Hall

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM, ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί ένα πολύπλοκο επιχειρηματικό εγχείρημα, η υλοποίηση του οποίου απαιτεί τον προσεκτικό επαναπροσδιορισμό και ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και λειτουργιών. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υιοθέτηση και υλοποίηση ενός CRM συστήματος αποτελεί η αλλαγή κουλτούρας και η απόκτηση πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από μέρους της επιχειρηματικής μονάδας αλλά και η συνεχής συνεργασία ανθρώπων διαφορετικών τμημάτων και βαθμίδων εντός της επιχείρησης.

Η χάραξη μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM αποτελεί ίσως τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την μετάβαση της επιχείρησης σε αυτό το νέο επιχειρησιακό μοντέλο. Επιπλέον, είναι σαφές ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίξει πρώτα αυτή το εγχείρημα μετάβασης ολόκληρης της επιχείρησης σε μία διαφορετική κουλτούρα ώστε οι εργαζόμενοι να πεισθούν για τα σημαντικά οφέλη που και οι ίδιοι και η επιχείρηση θα αποκομίσουν από την επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM συστήματος.

Η υλοποίηση μίας στρατηγικής CRM, η οποία είναι αναγκαίο για να θεωρηθεί επιτυχημένη να ευθυγραμμίζεται πλήρως με την επιχειρησιακή στρατηγική, απαιτεί εκτός των άλλων, και τον καθορισμό των στόχων αλλά και των βασικών παραγόντων

επιτυχίας αυτής. Επιπλέον, θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση να είναι ικανή ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογεί τα αποτελέσματα που επιφέρει η υλοποίηση ενός CRM συστήματος στην επιχείρηση και να ευθυγραμμίζει την στρατηγική CRM με την επιχειρησιακή στρατηγική έχοντας ως μακροπρόθεσμο στόχο την απόκτηση διαρκούς και μη αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα που σύμφωνα με τον Bergeron μία επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος CRM. Ωστόσο, πρέπει να τονισθεί ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι δεσμευτική και μπορεί να αλλάζει ανάλογα με το είδος και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης<sup>1</sup>.

## ΒΗΜΑ 1 : ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η σύσταση μίας ομάδας υλοποίησης ενός προγράμματος CRM αποτελεί βασικότατο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν πλήρως τις ανάγκες της επιχείρησης και είναι αυτά που θα εμψυχήσουν στους υπόλοιπους εργαζομένους την ανάγκη της επιχείρησης να μεταβεί από μία προιοντοκεντρική φιλοσοφία σε μία πελατοκεντρική η οποία και θα της εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της. Τα μέλη της ομάδας είναι αυτά που θα λάβουν σημαντικές αποφάσεις όσο αφορά την διαδικασία υλοποίησης ενός προγράμματος CRM και θα δώσουν κίνητρο στους εργαζομένους να γίνουν και αυτοί μέρος

της διαδικασίας, γνωστοποιώντας τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας υλοποίησης έγκειται στο γεγονός ότι αυτή αποτελείται από εκπροσώπους από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα της επιχείρησης. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι τα μέλη της ομάδας υλοποίησης θα προέρχονται από τα εξής τμήματα :

**Διοίκηση :** Ο εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης ηγείται και επιβλέπει κάθε στάδιο της υλοποίησης ενός προγράμματος CRM.

**Τεχνικό Τμήμα :** Το τμήμα αυτό διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις που σχετίζονται με τις ανάγκες της επιχείρησης σε όρους τεχνολογίας. Είναι προφανές ότι κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες οι οποίες επηρεάζουν την τεχνολογία που χρησιμοποιεί. Σε αυτή την λογική, οι εκπρόσωποι του συγκεκριμένου τμήματος προσδιορίζουν τις προδιαγραφές που ένα CRM σύστημα θα πρέπει να έχει ώστε να ταιριάζει με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

**Τμήμα Πωλήσεων, Εξυπηρέτησης Πελατών και Μάρκετινγκ :** Τα τμήματα, αυτά όπως αναλύσαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελούν τους ουσιαστικούς χρήστες ενός συστήματος CRM. Η συμμετοχή τους λοιπόν στην διαδικασία υλοποίησης του προγράμματος είναι καταλυτικής σημασίας για την επιτυχία του.

**Οικονομικό Τμήμα:** Ο εκπρόσωπος του συγκεκριμένου τμήματος παρέχει σημαντική πληροφόρηση στην επιχείρηση σε αριθμούς. Πιο συγκεκριμένα κάνει μία ανάλυση κόστους-οφέλους της

υλοποίησης ενός προγράμματος CRM ώστε οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να μπορούν να κατανοήσουν ποια θα είναι τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση σε επίπεδο αύξησης πωλήσεων και μείωσης λειτουργικού κόστους και ποιο θα είναι το κόστος της επένδυσης ενός CRM συστήματος. Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτό στα στελέχη της επιχείρησης εάν μία επένδυση σε ένα CRM σύστημα συμφέρει οικονομικά και μακροπρόθεσμα την επιχείρηση ή όχι.

## ΒΗΜΑ 2: ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας υλοποίησης της στρατηγικής CRM περιλαμβάνεται η συλλογή δεδομένων. Η ομάδα υλοποίησης αναλαμβάνει να συλλέξει δεδομένα σχετικά με τις εφαρμογές του CRM και να κάνει ουσιαστικά μία έρευνα σχετικά με το τι μπορεί να προσφέρει μία εφαρμογή CRM στην επιχείρηση.

Η συλλογή δεδομένων περιλαμβάνει την διεξαγωγή έρευνας, την παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων, την επικοινωνία και συζήτηση με ειδικούς συμβούλους του χώρου και την μελέτη θεμάτων σχετικών με το CRM. Από την συγκεκριμένη έρευνα, η επιχείρηση αποκτά γνώση σχετικά με τις διαθέσιμες τεχνολογίες του CRM αλλά και τα κόστη που θα πρέπει να επωμιστεί. Επιπλέον, θα μπορέσει να διαμορφώσει ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της εφαρμογής του CRM και να μελετήσει περιπτώσεις εταιρειών οι οποίες αποκόμισαν οφέλη από την συγκεκριμένη εφαρμογή.

### ΒΗΜΑ 3 : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRM

Η φάση του σχεδιασμού αποτελεί το πρώτο πραγματικό βήμα που γίνεται μέσα στον οργανισμό για να μεταφερθεί η πρωτοβουλία του CRM από την θεωρία στην πράξη. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε αυτό το στάδιο καταλήγουν στο τι πρέπει να γίνει και το ποιος θα το κάνει. Για αυτό τον λόγο σε αυτό το στάδιο ετοιμάζονται όλες οι αναφορές σχετικά με τις απαιτήσεις σε πόρους και σε λειτουργικές προδιαγραφές. Επίσης, καθορίζεται ένα αρχικό ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα, η απόδοση της επένδυσης και γίνεται μία εκτίμηση του συνολικού κόστους του έργου. Τέλος, εξετάζονται και αναλύονται βασικά χαρακτηριστικά του CRM όπως είναι η τεχνολογία, το λογισμικό και ο προμηθευτής του συστήματος.

#### ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που αφορούν τον σχεδιασμό του προγράμματος CRM είναι και ο καθορισμός ενός ρεαλιστικού και εφικτού χρονοδιαγράμματος. Αν και οι απόλυτοι χρόνοι που κατανέμονται σε κάθε εργασία ποικίλλουν ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους, την πολυπλοκότητα της εγκατάστασης και τις ικανότητες των ανθρώπων που μετέχουν στον σχεδιασμό, τα βασικά ορόσημα υλοποίησης του προγράμματος είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις.



## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες οι οποίες και ευθυγραμμίζονται με την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Για αυτό τον λόγο η τεχνολογία που θα επιλέξει η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει θα πρέπει να ταιριάζει απόλυτα με την υποδομή που η ίδια διαθέτει στο συγκεκριμένο κομμάτι.

Η επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να αξιολογήσει και να επιλέξει τεχνολογικές παραμέτρους οι οποίες σχετίζονται με την υποστήριξη των πολλαπλών βάσεων δεδομένων, την πολυεπίπεδη ασφάλεια για τους χρήστες και τα δεδομένα, τα εργαλεία ανάπτυξης ταχείας εφαρμογής, την κατάλληλη πληροφοριακή πλατφόρμα και την τεχνολογία του διαδικτύου. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι οι εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης είναι αυτές που θα καθορίσουν και τους χρησιμοποιούμενους τεχνολογικούς πόρους που θα περικλείονται σε ένα CRM σύστημα και θα είναι συμβατοί με τα υπόλοιπα συστήματα που χρησιμοποιεί (Adebanjo, 2003 ).

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

Το λογισμικό το οποίο θα επιλέξει να έχει στην διάθεση της η επιχείρηση θα έχει αντίκτυπο και θα υποστηρίζει περισσότερο κάποια από τις τρεις λειτουργίες που ωφελούνται από την υλοποίηση ενός προγράμματος CRM όπως είναι η λειτουργία του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών. Η υποστήριξη των συγκεκριμένων εφαρμογών σχετίζεται άμεσα με την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού πακέτου CRM και επηρεάζεται σημαντικά από αυτή την επιλογή.

Πρέπει να τονισθεί ότι η επιλογή του λογισμικού πακέτου πρέπει να γίνεται με βάση την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης και τις λειτουργικές ανάγκες που η ίδια θέλει να εξυπηρετήσει και ικανοποιήσει<sup>2</sup>.

Οι λειτουργίες που ένα λογισμικό πακέτο μπορεί να προσφέρει ενδεικτικά αφορούν την διοίκηση των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της εξυπηρέτησης των πελατών, της επικοινωνίας, της οικονομικής διαχείρισης και της ροής των πληροφοριών εντός της επιχείρησης. Η επιλογή, συνεπώς, του λογισμικού CRM θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η υποστήριξη των εφαρμογών και λειτουργιών που για την επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την υλοποίηση των στόχων της.

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Η επιλογή ενός προμηθευτή μίας λύσης CRM είναι εξαιρετικής σημασίας για την επιχείρηση. Το έργο του προμηθευτή περιλαμβάνει καθήκοντα όπως την εκπαίδευση των μελών της ομάδας υλοποίησης, τον προσδιορισμό των απαιτήσεων της συγκεκριμένης επιχείρησης, την παροχή τεχνικής υποστήριξης και τον σχεδιασμό και εφαρμογή του προγράμματος CRM<sup>3</sup> ( Staffware Ecrm, [http:// www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com) ).

Παρακάτω παραθέτουμε τους πιο σημαντικούς παράγοντες αξιολόγησης ενός προμηθευτή μίας λύσης CRM<sup>4</sup> ( Johnson, R, Rufo, J (2001) :

Τεχνολογία και Αρχιτεκτονική : Ο προμηθευτής που θα επιλέξει η επιχείρηση για να εγκαταστήσει το λογισμικό πακέτο CRM θα

πρέπει να έχει την απαραίτητη γνώση και εμπειρία για την εφαρμογή μίας αρχιτεκτονικής που θα είναι ικανή να υποστηρίξει το σύστημα και θα ταιριάζει με την τεχνολογική υποδομή της.

Λειτουργικότητα : Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει πλήρως τις ανάγκες της και στη συνέχεια να αξιολογήσει τους προμηθευτές και να επιλέξει αυτόν που η λειτουργικότητα του συστήματος που προσφέρει ταιριάζει και ικανοποιεί πλήρως αυτές τις ανάγκες.

Συστάσεις πελατών : Ο όγκος της πελατειακής βάσης ενός προμηθευτή αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών είναι δύο στοιχεία τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την παγιοποίηση της φήμης που μπορεί να έχει ένας προμηθευτής στην αγορά. Η επιχείρηση, αφού προσδιορίσει τις ανάγκες της, θα πρέπει να αναζητήσει επιχειρήσεις οι οποίες είχαν ανάλογες με αυτή ανάγκες και να λάβει από αυτές συστάσεις οι οποίες αφορούν τον προμηθευτή τους. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει η επιχείρηση να μάθει ποιος προμηθευτής εξυπηρετεί την αγορά καλύτερα και αφήνει ικανοποιημένες επιχειρήσεις που είχαν ανάλογες με αυτήν ανάγκες.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι οι συστάσεις των πελατών είναι πολύ σημαντικές για την επιλογή ενός προμηθευτή ενός προγράμματος CRM.

Βιωσιμότητα προμηθευτή : Ένας ακόμη παράγοντας αξιολόγησης για κάποιο προμηθευτή είναι και η αναμενόμενη βιωσιμότητα που φαίνεται να έχει στο χρόνο. Αν και ο παράγοντας αυτός είναι δύσκολος να προσδιορισθεί, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της κάποια δεδομένα που σχετίζονται με το μερίδιο αγοράς

του προμηθευτή, τον ρυθμό ανάπτυξής του στην αγορά και την φήμη του, ώστε να αξιολογήσει τον αναμενόμενο χρόνο ζωής του και τελικά να τον επιλέξει ή όχι.

#### ΒΗΜΑ 4 : ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRM

Σε απλούς όρους, η φάση της υλοποίησης ενός προγράμματος CRM περιλαμβάνει την εφαρμογή του σχεδιασμού που περιγράφηκε σαν το προηγούμενο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (Bergeron 2002, σελ. 1998). Αφού ληφθεί υπόψη το χρονοδιάγραμμα το οποίο θα πρέπει να ακολουθηθεί και το οποίο ορίστηκε στην φάση του σχεδιασμού, η ομάδα υλοποίησης καταλήγει στις λύσεις οι οποίες είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν με βάση τα κόστη που έχουν υπολογιστεί. Αφού εκτιμηθούν όλες οι τεχνικές και οικονομικές λεπτομέρειες με τους προμηθευτές, επιλέγεται εκείνος ο προμηθευτής ο οποίος ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες της επιχείρησης και είναι υπεύθυνος, πλέον, για την εγκατάσταση του συστήματος.

Μετά την διαμόρφωση του συστήματος CRM απαιτείται η ολοκλήρωσή του και με τα τυχόν υπόλοιπα συστήματα που διαθέτει η επιχείρηση. Ο προμηθευτής είναι υπεύθυνος για να παρέχει πλέον την απαιτούμενη τεχνική εκπαίδευση στα μέλη της ομάδας υλοποίησης, ενώ ταυτόχρονα με την εγκατάσταση του συστήματος πραγματοποιείται προσπάθεια ώστε να εξοικειωθούν οι χρήστες με το νέο σύστημα.

Το σύστημα τίθεται σε πλήρη εφαρμογή, όπως είχε ορισθεί στην

φάση του σχεδιασμού. Εξαιτίας της νέας φιλοσοφίας που θα ακολουθηθεί αλλά και της πολύπλοκης τεχνολογίας του συστήματος, ακολουθεί η τελική εκπαίδευση των χρηστών. Προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι όποιες αντιστάσεις, οι χρήστες του συστήματος θα πρέπει να αντιληφθούν, κατανοήσουν και ενστερνιστούν τα πολλαπλά οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την υλοποίηση του προγράμματος. Με την κατάλληλη υποστήριξη, εκπαίδευση και συντήρηση το σύστημα θα χρησιμοποιείται όπως ακριβώς σχεδιάστηκε<sup>5</sup> (Bergeron 2002, σελ 199 ).

## ΒΗΜΑ 5 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΥΧΟΝ ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

Το σύστημα CRM θα πρέπει να αξιολογείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για την συνολική επίδραση που φαίνεται να έχει στην επιχείρηση. Αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τα κριτήρια που ορίστηκαν στην φάση της συλλογής δεδομένων. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει τα αποτελέσματα τα οποία επέφερε η υλοποίηση του προγράμματος και να τα συγκρίνει με τους στόχους που είχε θέσει στην αρχή της διαδικασίας. Σε περίπτωση που υπάρχει διάσταση μεταξύ αποτελεσμάτων και στόχων, τότε, σκόπιμο είναι η επιχείρηση να συλλέξει τις απαιτούμενες πληροφορίες ώστε να αντιληφθεί τι έφταιξε και δεν εκπλήρωσε τους στόχους της, να προβεί στις απαιτούμενες διορθώσεις και να τις παρουσιάσει εκ νέου στην ομάδα υλοποίησης. Σημαντική, σε αυτή την διαδικασία της επανατροφοδότησης, είναι και η συνεισφορά κάποιων εργαζομένων οι οποίοι καλούνται από την επιχείρηση να δώσουν

τις συμβουλές τους και να προσφέρουν τις γνώσεις τους και τις εμπειρίες τους στην επιχείρηση τις οποίες έχουν αποκτήσει από την μακροχρόνια προσφορά εργασίας στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

## ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΜΙΑΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM ΚΑΙ ΜΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΛΥΣΗΣ CRM

Ένα πολύ σημαντικό ορόσημο κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος CRM αποτελεί η απόφαση που θα λάβει η επιχείρηση σχετικά με την εμβέλεια του συστήματος.

Η μια επιλογή που έχει η επιχείρηση είναι να σχεδιάσει μία περιορισμένη εφαρμογή για κάποιο τμήμα της ( limited crm implementation ). Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει μία ολοκληρωμένη λύση CRM όπου, στην περίπτωση αυτή, θα χρησιμοποιείται από όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους των τμημάτων των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης των πελατών.

Η τελική απόφαση της επιχείρησης για το εάν τελικά θα επιλέξει μία ολοκληρωμένη ή μία περιορισμένη εφαρμογή CRM εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων όπως : ο διαθέσιμος προϋπολογισμός, τα χρονικά περιθώρια, οι πολιτικές της επιχείρησης, τα νομικά θέματα που αντιμετωπίζει, η εμπειρία των στελεχών της και οι συμβουλές των εξωτερικών συμβούλων της.

Τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την υλοποίηση μίας ολοκληρωμένης εφαρμογής CRM παρουσιάζονται παρακάτω

στον πίνακα 1.

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</li><li>• Σημαντική απόδοση της επένδυσης</li><li>• Εξοικονόμηση κόστους</li><li>• Ιδιαίτερο ενδιαφέρον από πλευράς προμηθευτή</li></ul>
<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αυξημένη έκθεση στον κίνδυνο</li><li>• Μειωμένη τεχνολογική ευελιξία</li><li>• Χρονοβόρος διαδικασία</li><li>• Δέσμευση μεγάλου κεφαλαίου</li></ul>

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM  
ΠΗΓΗ : Bergeron, B. (2002), Essentials of CRM, Willey, NY, pp. 194

Ο πιο σημαντικός παράγοντας ο οποίος λαμβάνεται υπόψη από την επιχείρηση για την επιλογή του σχεδιασμού είναι οι χρηματοοικονομικοί πόροι της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να δεσμεύσουν μεγάλο κεφάλαιο, αν και οι περισσότεροι προμηθευτές ισχυρίζονται ότι η συνολική απόδοση της επένδυσης μίας λύσης CRM γίνεται πιο εύκολα αντιληπτή και μπορεί να υπολογιστεί ακριβέστερα στην περίπτωση που η επιχείρηση εφαρμόσει μία ολοκληρωμένη λύση (Bergeron 2002, σελ. 194 ).

Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της εφαρμογής μίας ολοκληρωμένης λύσης είναι ότι η επιχείρηση μπορεί πολύ πιο εύκολα να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού μέσα από μία επιτυχή υλοποίηση. Σε αυτή την λογική, και επειδή ο κίνδυνος αποτυχίας είναι μεγαλύτερος, η επιχείρηση τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής από την μεριά του προμηθευτή της. Ο προμηθευτής δίνει περισσότερη προσοχή στο έργο που αναλαμβάνει, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο τις πιθανότητες μίας επιτυχούς υλοποίησης.

Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί ότι με την εφαρμογή μίας ολοκληρωμένης λύσης CRM η επιχείρηση εξοικονομεί κόστη τα οποία θα ήταν μεγαλύτερα εάν επέλεγε να αγοράσει και να εγκαταστήσει τα συστατικά μέρη μεμονωμένα, όπως συμβαίνει στην περίπτωση μίας περιορισμένης εφαρμογής CRM.

Παρά την παράθεση των πλεονεκτημάτων, η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει και μία σειρά από αναμενόμενα μειονεκτήματα από την εφαρμογή μίας ολοκληρωμένης λύσης.

Η υλοποίηση, λοιπόν, ολοκληρωμένων έργων CRM χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλές αναγκαίες επενδύσεις σε κεφάλαια και μακροπρόθεσμα χρονοδιαγράμματα. Ο χρόνος ο οποίος δαπανά η επιχείρηση για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου έργου είναι αρκετά μεγάλος (μπορεί να χρειαστούν μήνες ή και χρόνια ) και κατά την διάρκεια του οποίου είναι δυνατό να συμβούν γεγονότα τα οποία είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν αρνητικά την εξέλιξη του έργου και να την μετατρέψουν αρκετά επιρρεπή σε αυτά ( π.χ. οικονομική κρίση, ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό ).

Επιπλέον, η εγκατάσταση ενός ενιαίου λογισμικού έχει σαν



αποτέλεσμα την μείωση της τεχνολογικής ευελιξίας που θα μπορούσε να έχει η επιχείρηση από εγκατάσταση μεμονωμένων κομματιών και την πιθανή απαρχαίωση της τεχνολογικής της υποδομής μέσα στον χρόνο.

Όπως διατυπώθηκε προηγουμένως, η επιχείρηση, και ανάλογα με τους παράγοντες που επηρεάζουν την τελική της απόφαση, έχει την δυνατότητα, αντί μίας ολοκληρωμένης λύσης, να σχεδιάσει μία περιορισμένη εφαρμογή του συστήματος CRM.

Σε αυτή την περίπτωση, το σύστημα θα χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από τους υπαλλήλους ενός τμήματος ή, ακόμα και, από υπαλλήλους που αποτελούν μέρος του συγκεκριμένου τμήματος και εξειδικεύονται σε κάποια διεργασία.

Τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για μία επιχείρηση η οποία καταφεύγει στην λύση μίας περιορισμένης εφαρμογής CRM παραθέτονται στον πίνακα 2.

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Λιγότερες απαιτήσεις σε πόρους</li><li>• Λιγότερη έκθεση στον κίνδυνο</li><li>• Γρήγορα αποτελέσματα</li></ul>
<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Περιορισμένη απόδοση επένδυσης</li><li>• Μη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</li><li>• Κόστη υποδομής</li></ul>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM  
ΠΗΓΗ : Bergeron, B. (2002), Essentials of CRM, Willey, NY, pp. 196

Όπως βλέπουμε και από τον παραπάνω πίνακα, η επιχείρηση η οποία αποφασίζει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει μία περιορισμένη εφαρμογή του CRM έχει λιγότερες απαιτήσεις σε πόρους και εκτίθεται λιγότερο στον κίνδυνο αποτυχίας σε αντίθεση με την υλοποίηση μίας ολοκληρωμένης λύσης CRM. Επιπλέον, τα αποτελέσματα τα οποία μπορεί να επιτύχει γίνονται εμφανή και μετρήσιμα ταχύτερα.

Παρά ταύτα, η απόδοση της επένδυσης την οποία απολαμβάνει η επιχείρηση από την υλοποίηση μίας περιορισμένης εφαρμογής είναι μικρότερη σε σχέση με αυτήν που θα απολάμβανε εάν εφαρμόζε μία ολοκληρωμένη λύση, παρά το γεγονός ότι τα κόστη υποδομής μπορεί να είναι τα ίδια και στις δύο περιπτώσεις. Επιπλέον, και ίσως βασικότερο όλων, είναι το γεγονός ότι μία περιορισμένη λύση CRM δεν είναι δυνατό να εξασφαλίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πολύ περισσότερο δε όταν οι υπόλοιποι ανταγωνιστές εφαρμόζουν επιτυχώς μία ολοκληρωμένη λύση.

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ** : Η ανάλυση των επιλογών που έχει μία επιχείρηση για να σχεδιάσει το σύστημα CRM το οποίο και στη συνέχεια θα υλοποιήσει μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι παρά το γεγονός της υψηλής έκθεσης στον κίνδυνο και της υψηλής δέσμευσης κεφαλαίου, μία επιτυχημένη ολοκληρωμένη λύση CRM είναι προτιμότερη για μία επιχείρηση η οποία διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια, καθώς είναι αυτή που θα την οδηγήσει στην απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναγκαίου για την επιβίωσή και την περαιτέρω ανάπτυξή της.

#### 4.2 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υλοποιήσει μία στρατηγική CRM έχουν επιτύχει τους στόχους τους και έχουν καταφέρει να λειτουργούν σε μία πελατοκεντρική λογική η οποία τους διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Παρόλα αυτά, άλλες επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει να αποκομίσουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και να πραγματοποιήσουν σημαντική απόδοση της επένδυσης.

Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η μοναδική λύση στο πρόβλημά τους είναι η χρήση νέας ή καλύτερης τεχνολογίας<sup>6</sup> (Brown 2000, σελ. 267).

Για να καταφέρει, όμως, μία επιχείρηση να υλοποιήσει επιτυχώς μία στρατηγική CRM και να αποκομίσει τα αναμενόμενα οφέλη δεν θα πρέπει να δώσει βάση μόνο στον παράγοντα τεχνολογία, δηλαδή, στα λογισμικά προϊόντα τα οποία της επιτρέπουν να μεταφέρει πληροφορίες από και προς τον πελάτη, αυτοματοποιούν την διαδικασία των πωλήσεων και επιτρέπουν στους αντιπροσώπους της εξυπηρέτησης των πελατών να πληροφορούνται για αυτούς μέσω τηλεφώνου ή διαδικτύου.

Η επιτυχής υλοποίηση του συστήματος απαιτεί αλλαγές στις διαδικασίες, στη δομή της επιχείρησης, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην κουλτούρα της επιχείρησης<sup>7</sup> (Brown 2000, σελ. 269).

Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν την κατάλληλη τεχνολογία και διαμορφώνουν το αντίστοιχο επιχειρηματικό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό να υιοθετηθεί πλήρως η νέα φιλοσοφία που θέλουν να ακολουθήσουν, μπορούν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από την επένδυση σε ένα σύστημα CRM.

Προκειμένου, λοιπόν, μία επιχείρηση να εφαρμόσει επιτυχώς μία στρατηγική CRM θα πρέπει να :

#### 1. Θέσει ακριβείς στόχους

Είναι σημαντικό για μία επιχείρηση η λύση του CRM που εφαρμόζει να είναι business oriented. Αυτό σημαίνει ότι η λύση αυτή θα πρέπει να απεικονίζει την εικόνα που θέλει να έχει η επιχείρηση στο μέλλον.

Η στρατηγική CRM θα πρέπει να συμπληρώνεται και από τους αντίστοιχους στόχους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σημεία αναφοράς κατά την διαδικασία της υλοποίησης και να λειτουργούν ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας όταν εφαρμοσθεί η λύση.

Αυτοί οι στόχοι μπορεί να ποικίλλουν και να αφορούν την βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των πελατών, την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εκστρατειών μάρκετινγκ, την αύξηση των μέσων εσόδων ανά πώληση, κ.λπ.

## 2. Αποκτήσει ένα νέο τρόπο επιχειρηματικής σκέψης κάνοντας πράξη την αλλαγή

Τα συστήματα λογισμικού του CRM απαιτούν νέους τρόπους επιχειρηματικής σκέψης, πολλοί, όμως, από τους οργανισμούς δεν τους εφαρμόζουν. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζουν το CRM ως μία προσπάθεια αλλαγής. Θα πρέπει να επενδύουν στην αλλαγή των διαδικασιών και της νοοτροπίας των εργαζομένων ώστε να εξασφαλίσουν την συνεχή βελτίωση του προγράμματος CRM. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αλλαγής αποτελεί ο νέος τρόπος πωλήσεων που εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που υλοποιούν επιτυχώς ένα σύστημα CRM και ο οποίος βασίζεται στο ομαδικό πνεύμα ( team-based selling ). Σε αυτή την περίπτωση οι αντιπρόσωποι των πωλήσεων δεν λειτουργούν ως μεμονωμένα άτομα αλλά ως μία ολοκληρωμένη ομάδα η οποία υποστηρίζεται πλήρως από την υπόλοιπη επιχείρηση. Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν δώσει βάση στην ανάγκη για αλλαγή τότε η υλοποίηση του συστήματος θα συναντήσει αντίσταση από τους εργαζομένους και η επιχειρηματική αξία της εφαρμογής θα μειωθεί σημαντικά<sup>8</sup> (Brown 2000, σελ. 271).

## 3. Ακολουθήσει ένα ρεαλιστικό προϋπολογισμό

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν τα ακριβή κόστη που κρύβονται πίσω από την διαδικασία υλοποίησης ενός προγράμματος CRM. Συνεπώς, οι προϋπολογισμοί οι

οποίοι γίνονται για την εκτίμηση των χρηματικών κεφαλαίων που απαιτούνται δεν περιλαμβάνουν κόστη σημαντικά όπως είναι τα κόστη εκπαίδευσης, τα κόστη της ποιότητας των δεδομένων, τα κόστη συντήρησης και τα κόστη των μελλοντικών προσαρμογών που πρέπει να γίνουν στο σύστημα ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο για την επιχείρηση να γνωρίζει επακριβώς τις απαιτήσεις της σε χρηματικούς πόρους ώστε να τους έχει στην διάθεσή της όταν αυτό απαιτηθεί από τις ανάγκες της αγοράς.

#### 4. Αποφύγει τις εξαιρετικά προσαρμοσμένες λύσεις

Η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη εφαρμογή CRM η οποία θα καλύπτει τις απαιτήσεις και ανάγκες της. Πολύ λίγα συστήματα στην αγορά είναι τόσο ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας, ελευθερίας και προσαρμοστικότητας. Επιπλέον, τα CRM συστήματα που μπορούν να προσαρμοστούν τόσο πολύ είναι αρκετά ακριβά και απαρχαιώνονται εύκολα ( το κόστος της συντήρησης και της υποστήριξης είναι συχνά απαγορευτικό και οι όποιες αναβαθμίσεις είναι δύσκολο να ενσωματωθούν στο σύστημα )<sup>9</sup> (Brown 2000, σελ 280 ). Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να ελέγξει εξονυχιστικά τις προτάσεις των ειδικών για την υιοθέτηση του κατάλληλου συστήματος και να δει εάν μπορεί να εμφανίσει την ίδια αποτελεσματικότητα χρησιμοποιώντας άλλες μεθόδους ή διαδικασίες οι οποίες δεν εμφανίζουν εξαιρετική

προσαρμοστικότητα.

#### 5. Συνεργαστεί με έμπειρους συμβούλους

Η επιχείρηση για να υλοποιήσει με επιτυχία ένα πρόγραμμα CRM θα πρέπει να συνεργαστεί με έμπειρους και εκπαιδευμένους συμβούλους οι οποίοι θα είναι ικανοί να παραδώσουν ένα πρόγραμμα CRM εντός χρόνου και εντός προϋπολογισμού. Σε αντίθετη περίπτωση, η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους οι οποίοι δεν διαθέτουν την απαραίτητη πείρα και εκπαίδευση μπορεί να επιφέρει οδυνηρά αποτελέσματα όσο αφορά την απόδοση της επένδυσης.

#### 6. Εξασφαλίσει την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης να υποστηρίξει την εφαρμογή του CRM είναι εξαιρετικής σημασίας για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει αρχικά να πεισθούν τα ίδια για τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από την συγκεκριμένη εφαρμογή και έπειτα να συσπειρώσουν τους εργαζομένους γύρω από την όλη διαδικασία και να τους πείσουν να υποστηρίξουν και αυτά με την σειρά τους το πρόγραμμα CRM. Τα στελέχη είναι οι άνθρωποι εκείνοι της επιχείρησης που μπορούν να εξασφαλίσουν τους απαιτούμενους πόρους και να λάβουν σημαντικές αποφάσεις για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Χωρίς την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης η

επιτυχία εφαρμογής του συστήματος είναι ανέφικτη.

#### 7. Ακολουθήσει προσεκτικά ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υλοποίησης

Η επιτυχία ενός συστήματος CRM εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ικανότητα της επιχείρησης να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο υλοποίησης του συστήματος. Κάθε στάδιο του προγράμματος υλοποίησης θα πρέπει να εστιάζει σε συγκεκριμένους στόχους και να χρησιμοποιεί την εργασία που ολοκληρώθηκε σε προηγούμενα στάδια.

Συχνά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν απροσδόκητα γεγονότα. Για αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο η επιχείρηση να παρακολουθεί συνεχώς το πρόγραμμα σε σχέση με τους στόχους που αρχικά είχαν τεθεί. Οι λόγοι για τους οποίους ένα πρόγραμμα μπορεί να καθυστερήσει είναι πολλοί. Κάποιοι από αυτούς είναι δικαιολογημένοι ενώ κάποιοι άλλοι είναι αποτέλεσμα ελλιπούς ακριβούς σχεδιασμού (Brown 2000, σελ 273). Επομένως, η επιχείρηση είναι σημαντικό να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα υλοποίησης και ταυτόχρονα να συγκρίνει τα αναμενόμενα με τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα.



#### 4.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRM

Η επιχείρηση είναι αυτή η οποία χαράζει την στρατηγική CRM και θέτει τους επιμέρους στόχους η επίτευξη των οποίων θα οδηγήσει στην επιτυχία. Η επιτυχία, όμως, έγκειται στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Επομένως, η διαμόρφωση μίας επιτυχούς μεθόδου αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής παρουσιάζει ιδιαίτερη βαρύτητα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μίας λύσης CRM αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο. Προσανατολίζει την επιχείρηση προς την υλοποίηση εκείνων των ενεργειών που οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης της επένδυσης και παρέχει ένα μοναδικό τρόπο επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων για την αμοιβαία κατανόηση των στόχων και τους τρόπους επίτευξής τους. Επιπλέον, η μέτρηση των αποτελεσμάτων αυξάνει τις ικανότητες πρόβλεψης της επιχείρησης και βελτιώνει την πιθανότητα να πραγματοποιηθούν όλοι οι επιχειρηματικοί στόχοι<sup>10</sup> ( Kim, Suh & Hwang, 2003 ).

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μίας εφαρμογής CRM είναι η λύση στην οποία καταλήγουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μειώσουν την πιθανότητα αποτυχίας αυτής της εφαρμογής και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή της.

Σύμφωνα με τους Kim, Suh & Hwang (2003) η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος CRM ορίζεται ως το επίπεδο που έχει επιτευχθεί χάρη στις δραστηριότητες του CRM.

Επιπλέον, ο Brewton ορίζει ότι ένα σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος CRM συνδέει τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους του CRM με τις συγκεκριμένες βραχυπρόθεσμες τακτικές, δράσεις και μέτρα που επηρεάζουν την απόδοσή του<sup>11</sup>.

#### 4.3.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ CRM ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το 1992 οι Kaplan και Norton εισάγουν την έννοια της ισορροπημένης κάρτας αξιολόγησης. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton κριτήριο για την αξιολόγηση ενός προγράμματος CRM δεν αποτελούν μόνο οι οικονομικές μετρήσεις οι οποίες βασίζονται μόνο στον υπολογισμό των ταμειακών ροών για να υπολογισθεί η απόδοση της επένδυσης. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλες μεταβλητές ώστε να αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα CRM από μία σφαιρική σκοπιά. Αυτές οι μεταβλητές αφορούν την ικανοποίηση των πελατών και τις εσωτερικές διαδικασίες. Βασικά πλεονεκτήματα της ισορροπημένης κάρτας αξιολόγησης είναι ότι κάνει δυνατή την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων διοίκησης, είναι προσανατολισμένη ως προς τους στόχους, αξιολογεί την ικανοποίηση των πελατών και μέσα από τα αμερόληπτα αποτελέσματα που παρέχει δίνει την δυνατότητα στα στελέχη να πάρουν σημαντικές αποφάσεις και να λάβουν μέτρα ώστε να βελτιώσουν την επιχειρηματική απόδοση. Η διάκριση των ανωτέρω πλεονεκτημάτων έχει πείσει τους ερευνητές ότι μία ισορροπημένη κάρτας αξιολόγησης αποτελεί το

κατάλληλο εργαλείο ώστε οι επιχειρήσεις να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος CRM.

#### 4.3.2. ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ BREWTON

Σύμφωνα με τον Brewton, η κάρτα αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο για την μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης του CRM. Η κάρτα αξιολόγησης επιτρέπει στα στελέχη της επιχείρησης να επικοινωνούν αποτελεσματικά την στρατηγική CRM προς τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Επιπλέον, με την συγκεκριμένη κάρτα η επιχείρηση μεταφράζει την στρατηγική CRM σε συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης, γεγονός το οποίο συμβάλλει στην επιτυχία του προγράμματος.

Η κάρτα αξιολόγησης κατά Brewton μετρά την απόδοση της στρατηγικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων μέσα από τέσσερις διαστάσεις<sup>12</sup> (Brewton 2000) :

1. Χρηματοοικονομική διάσταση : αναφέρεται στους οικονομικούς στόχους της στρατηγικής CRM για συγκεκριμένα τμήματα πελατών.
2. Πελατειακή διάσταση : αναφέρεται στις διαφορετικές επιθυμίες των πελατών όσο αφορά την εξυπηρέτηση και την εκλαμβανόμενη αξία του προϊόντος.
3. Λειτουργική διάσταση : περιλαμβάνει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης που μετατρέπουν τις γνώσεις και τις ικανότητες της επιχείρησης σε αξία για τους

πελάτες.

4. Τεχνική διάσταση : αναφέρεται στις διοικητικές και τεχνικές γνώσεις και ικανότητες της επιχείρησης που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη των παραπάνω λειτουργιών.

Στόχος της συγκεκριμένης κάρτας αξιολόγησης είναι η επιχείρηση να αποκτήσει την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε στην συνέχεια να μεγιστοποιήσει την απόδοση της στρατηγικής CRM.

#### 4.3.3. ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ KIM, SUH & HWANG

Με βάση τα παραπάνω πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν από την χρήση μίας ισορροπημένης κάρτας αξιολόγησης, οι Kim, Suh & Hwang (2003) θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα μίας στρατηγικής CRM χρειάζονται ένα εργαλείο το οποίο να αξιολογεί όχι μόνο τα οικονομικά αποτελέσματα της επένδυσης αλλά και τα άυλα αποτελέσματα.

Σε αυτή την λογική οι συγγραφείς προτείνουν ένα εργαλείο αξιολόγησης το οποίο βασίζεται στη μέτρηση τεσσάρων διαστάσεων : της γνώσης για τους πελάτες, της αξίας των πελατών, της ικανοποίησης των πελατών και της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες<sup>13</sup>.

Πρώτη Διάσταση : Γνώση για τους πελάτες

Κάθε πελάτης έχει τις δικές του προτιμήσεις και προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του μέσα από μία αμφίδρομη σχέση με την επιχείρηση. Οι ποικίλες προτιμήσεις των πελατών καθιστούν δύσκολο για την επιχείρηση να αναπτύξει μία ενιαία στρατηγική μάρκετινγκ. Για την ανάλυση των απαιτήσεων των πελατών, λοιπόν, το CRM χρησιμοποιεί τις κατάλληλες τεχνικές αποθήκευσης δεδομένων και τα κατάλληλα εργαλεία εξόρυξης αυτών.

Η συγκεκριμένη διάσταση εστιάζει στη μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της και να αναλύσει τις πληροφορίες που τους αφορούν.

Κάποια ενδεικτικά μέτρα αξιολόγησης της γνώσης που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους είναι οι πωλήσεις ανά υπάλληλο, η επισκεψιμότητα της ηλεκτρονικής σελίδας της επιχείρησης ημερησίως, ο αριθμός των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών, η έρευνα του προφίλ των πελατών.

Δεύτερη Διάσταση : Αξία των πελατών

Η συγκεκριμένη διάσταση εστιάζει στην μέτρηση της κερδοφορίας και της αφοσίωσης των πελατών. Η κερδοφορία πρέπει να μετράται ώστε να δημιουργείται μία βάση αξιολόγησης και να συγκρίνεται η αξία του κάθε πελάτη.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις πρέπει να μετρούν και την

αφοσίωση των πελατών. Ο συνδυασμός αυτών των δύο μεταβλητών δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να υπολογίσει την αξία του κάθε πελάτη.

Κάποια ενδεικτικά μέτρα αξιολόγησης της αξίας των πελατών είναι η καθαρή παρούσα αξία των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών, το ποσοστό διατηρησιμότητας των πελατών, οι μέσες πωλήσεις και το μέσο κέρδος ανά πελάτη, οι πωλήσεις και τα κέρδη ανά εργαζόμενο.

Τρίτη Διάσταση : Ικανοποίηση των πελατών

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί και τον βασικό στόχο της χρήσης ενός CRM από μία επιχείρηση. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι μία από τις πιο σημαντικές και ταυτόχρονα δύσκολα να μετρηθεί διαδικασίες καθώς το επίπεδο της ικανοποίησης είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η περισσότερο σημαντική διάσταση του προτεινόμενου εργαλείου που κατά τους Kim, Suh & Hwang θα πρέπει να χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής CRM καθώς συνδέεται άμεσα με την αύξηση της διατηρησιμότητας των πελατών της και, συνεπώς, με την αύξηση των κερδών της.

Τέταρτη Διάσταση : Αλληλεπίδραση με τους πελάτες

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους και την αναγνώριση και κάλυψη των αναγκών τους έχουν προβεί στην ανάπτυξη πολλών

καναλιών επαφής τα οποία υποστηρίζουν αποτελεσματικά την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία μαζί τους.

Για την ανάλυση αυτών των αλληλεπιδράσεων αξιολογούνται διάφορα μεγέθη όπως ο αριθμός και η εμβέλεια των εκστρατειών μάρκετινγκ, τα ποσοστά και η αξία των επιτυχημένων πωλήσεων, οι χρόνοι ανταπόκρισης και επίλυσης των προβλημάτων, το επίπεδο εξυπηρέτησης.

Η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνεί και να αλληλεπιδρά με τους πελάτες της μέσω τηλεφώνου, fax, της ιστοσελίδας της ή και μέσω αλληλογραφίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. Bergeron, B. (2002), «Essentials of CRM : A Guide to Customer Relationship Management», Willey, NY
2. CRMUK and SECOR Consulting, «Customer Relationship Management : Selecting a Software Solution».
3. Staffware Ecrm Inc, «Critical Steps to Successful Customer Relationship Management», [www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com)
4. Johnson, R., Rufo, J. (2001), «Customer Relationship Management : Picking the Right CRM Vendor»
5. Bergeron, B. (2002), «Essentials of CRM : A Guide to Customer Relationship Management», Willey, NY
- 6-9. Brown Stanley, A (2000), «Customer Relationship Management : A Strategic Imperative in the World of e-Business», Willey, pp.267-280
10. Kim, J., Suh, E., Hwang, H. (2003), «A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard» Journal of Interactive Marketing
11. Brewton, J. (2002), «Want to maximize your CRM Performance? Measure It» [www.opentec.com](http://www.opentec.com)
12. Brewton, J. (2000), «The CRM Scorecard + Strategic Six Sigma : A Powerful Approach for Maximizing CRM Strategy Execution Success»
13. Kim, J., Suh, E., Hwang, H. (2003), «A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard», Journal of Interactive Marketing, Vol 17, No 2, pp.5-19