



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε – ΜΒΑ)**

**«Η ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ»**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: **ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ**

ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ Η. ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ, 2010

Στη σύζυγό μου, Ebra, για την
αγάπη της και τη στήριξή της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1. ΓΕΝΙΚΑ – ΣΚΟΠΟΣ.....	6
1.2. ΔΟΜΗ.....	6
2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	11
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΑ	11
2.2. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	12
2.2.1. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ.....	13
2.2.2. ΣΥΣΤΗΜΑ.....	16
2.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	19
2.3. ΕΙΔΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	23
2.3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ.....	23
2.3.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ.....	23
2.3.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ.....	24
2.4. ΚΥΡΙΟΙ ΤΥΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	26
2.4.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (TPS).....	26
2.4.2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MIS).....	28
2.4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DSS).....	29
2.4.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ESS).....	30
2.4.5. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	31
2.5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	32
2.5.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	32
2.5.2. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	34
2.6. ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	40
2.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	44
3. ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ.....	45
3.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	45
3.2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ.....	48
3.2.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	50
3.3. ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΠΕΛΑΤΗ.....	53
3.3.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	54
3.3.2. ΕΙΔΗ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	54
3.4. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ.....	60
3.4.1. ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	65
3.5. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΗ.....	66
3.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	70
4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)	74
4.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	74
4.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ CRM.....	74
4.3. ΟΙ 3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ CRM.....	77
4.3.1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	78
4.3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	79

4.3.3.	ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	80
4.4.	ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ CRM	81
4.4.1.	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ (OPERATIONAL) CRM.....	83
4.4.2.	ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ (ANALYTICAL) CRM.....	85
4.4.3.	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ (COLLABORATIVE) CRM	90
4.4.4.	ΑΝΤΙΠΑΡΑΒΟΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΥ CRM.....	92
4.5.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	94
5.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	97
5.1.	ΓΕΝΙΚΑ.....	97
5.2.	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM.....	97
5.2.1.	ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	98
5.2.2.	MARKETING.....	103
5.2.3.	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	109
5.3.	ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM	112
5.3.1.	ΑΠΤΑ ΟΦΕΛΗ.....	113
5.3.2.	ΜΗ ΑΠΤΑ ΟΦΕΛΗ.....	119
5.4.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	122
6.	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM.....	124
6.1.	ΓΕΝΙΚΑ.....	124
6.2.	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ CRM	124
6.2.1.	ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ CRM.....	124
6.2.2.	ΥΨΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ CRM	127
6.3.	ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ROI).....	129
6.3.1.	ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ.....	130
6.3.2.	ΧΑΜΗΛΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ.....	132
6.4.	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕΩΝ	133
6.4.1.	ΥΨΗΛΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ.....	133
6.4.2.	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ.....	134
6.5.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	138
7.	ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM.....	140
7.1.	ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΕΛΛΟΝ	140
7.1.1.	ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ CRM.....	143
7.2.	ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM.....	147
7.2.1.	SOFTWARE AS A SERVICE (SaaS).....	147
7.2.2.	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ (SOCIAL) CRM.....	149
7.3.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	153
8.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	155
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	159
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	159
	ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	159

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

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

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1: Διατήρηση Πελατών και Μέγεθος Πελατειακή Βάση.....	64
Πίνακας 3.2: Διατήρηση Πελατών και Χρόνος Παραμονής Πελάτη	65
Πίνακας 7.1: Κατανομή Παγκόσμιας Αγοράς CRM	141
Πίνακας 7.2: Οι 10 Σημαντικότερες Εταιρείες Παραγωγής Λογισμικού CRM	143

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Τύποι Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων	25
Διάγραμμα 2.2: Σχέσεις μεταξύ Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων.....	31
Διάγραμμα 2.3: Επενδύσεις Ευρωπαϊκών Χωρών σε Τεχνολογίες Πληροφορικής	41
Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο “Αλυσίδα Ικανοποίησης – Κερδοφορίας”	47
Διάγραμμα 3.2: Διάγραμμα Kano	52
Διάγραμμα 3.3: Είδη Πιστότητας #1	55
Διάγραμμα 3.4: Είδη Πιστότητας #2.....	59
Διάγραμμα 4.1: Οι συνεχές του CRM και οι διαστάσεις του	78
Διάγραμμα 4.2: Τα θεμελιώδη συστατικά του CRM	82
Διάγραμμα 4.3: Λειτουργικό CRM.....	83
Διάγραμμα 4.4: Γνωσιακή βάση πελατών. Ολιστική προσέγγιση.....	89
Διάγραμμα 4.5: Ολοκλήρωση μέσω του Συνεργατικού CRM	91
Διάγραμμα 4.6: Σύγκριση απόδοσης επένδυσης (ROI) Λειτουργικού και Αναλυτικού CRM.....	93
Διάγραμμα 6.1: Ανάλυση κόστους CRM	125
Διάγραμμα 6.2: Κατανομή τιμών καταλόγου των σημαντικότερων 30 πακέτων CRM για υλοποιήσεις 25 χρηστών.....	128
Διάγραμμα 7.1: Magic Quadrant για προϊόντα CRM πολυκαναλικής διαχείρισης καμπανιών (Multichannel Campaign Management).....	144
Διάγραμμα 7.2: Magic Quadrant για προϊόντα CRM για κέντρα επαφής εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service Contact Centers).....	145
Διάγραμμα 7.3: Magic Quadrant για προϊόντα εξόρυξης δεδομένων πελατών (Customer Data-Mining Applications)	146
Διάγραμμα 7.4: Σύγκριση Παραδοσιακού και Social CRM.....	151

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ – ΣΚΟΠΟΣ

Η αλματώδης αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας της πληροφορίας στον επιχειρηματικό κόσμο με τη διείσδυση της, με διαρκώς αυξανόμενο ποσοστό, σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης και μεγέθους, παράλληλα με την ραγδαία εξέλιξη των επικοινωνιών, η οποία εμπλουτίστηκε με την εισαγωγή και υιοθέτηση του Διαδικτύου, έχουν αλλάξει δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν και υλοποιούν τη στρατηγική τους και αλληλεπιδρούν με τους συνεργάτες, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες τους, υπάρχοντες ή δυνητικούς.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι μία γενική επισκόπηση και παρουσίαση του υποσυνόλου των πληροφοριακών συστημάτων, των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων και πιο συγκεκριμένα των Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM), καθώς και το ρόλο τον οποίο αυτά μπορούν να διαδραματίσουν στη λειτουργία μας επιχείρησης και βοηθώντας τη στο να διαχειριστεί την πελατειακή της βάση, αλλά ταυτόχρονα να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική της.

1.2. ΔΟΜΗ

Το πρώτο κεφάλαιο είναι καθαρά εισαγωγικό και γίνεται αναφορά στο γενικό σκοπό και τους στόχους της παρούσας εργασίας, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζεται και περιληπτικά η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία γενική περιγραφή των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων υποσύνολο των οποίων είναι και τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Γίνεται μία καθαρά θεωρητική ανάλυση των συστατικών στοιχείων ενός Διοικητικού Πληροφοριακού Συστήματος, δηλαδή της Πληροφορίας, του Συστήματος και της Διοίκησης και γίνεται διαχωρισμός των συστημάτων αυτών ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο το οποίο εξυπηρετούν. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικοί τύποι των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων, καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις και εξαρτήσεις. Ακολουθεί η ανάλυση της λειτουργίας των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων και της συνεισφοράς τους σε βασικούς τομείς της επιχείρησης όπως η παραγωγικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η λήψη αποφάσεων και η διαμόρφωση στρατηγικής. Τέλος γίνεται μία παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί στη Ελληνική αγορά σε σχέση με τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μία ανάλυση της αξίας που έχει για την επιχείρηση η πελατειακή της βάση. Αναλύονται βασικές παράμετροι που σχετίζονται με την πελατειακή βάση όπως η ικανοποίηση, η πιστότητα, η διατήρηση και η διαχρονική της αξία, καθώς και οι λόγοι για τους οποίους αυτές είναι σημαντικές για την επιχείρηση. Αναγνωρίζεται ως βασική προτεραιότητα της εταιρείας η διατήρηση της πελατειακής της βάσης, και αποδεικνύεται πως η ικανοποίηση κατ' αρχήν και η πιστότητα κατ' επέκταση αποτελούν πρωταρχικούς παράγοντες για την επίτευξη του σκοπού αυτού. Επιπλέον με την ανάλυση της διαχρονικής αξίας πελάτη δίνεται έμφαση σε μία εναλλακτική προσέγγιση του

τρόπου αποτίμησης της αξίας πελατειακής βάσης, αλλά και γενικότερα ολόκληρης της επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ουσιαστικά η ανάλυση των πληροφοριακών συστημάτων που διαχειρίζονται τις πελατειακές σχέσεις της εταιρείας, των Customer Relationship Management (CRM) Systems. Δίνεται ένα πλήθος ορισμών για τα συστήματα CRM, ώστε αφενός να γίνει μία όσο το δυνατόν πληρέστερη και σφαιρικότερη προσέγγισή τους, αφετέρου δε να τονιστεί η πολυπλοκότητα και η ευρύτητα των εφαρμογών τους. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις τρεις διαστάσεις του CRM (τεχνολογική, επιχειρηματική και πελατειακή). Ακολουθεί ανάλυση των θεμελιωδών συστατικών της αρχιτεκτονικής των CRM συστημάτων, το Λειτουργικό (Operational), Αναλυτικό (Analytical) και Συνεργατικό (Collaborative) καθώς και η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο αυτά αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται καταγραφή και ανάλυση του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα CRM βρίσκουν εφαρμογή στους βασικούς τομείς της επιχείρησης, δηλαδή τις πωλήσεις, το marketing και την εξυπηρέτηση πελατών. Παράλληλα, παρουσιάζονται τα μετρήσιμα (απτά) οφέλη, όπως αύξηση εσόδων, μείωση κόστους, ικανοποίηση – διατήρηση πελατών, παραγωγικότητα & αποδοτικότητα και τα μη μετρήσιμα (μη απτά) οφέλη, όπως και βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, δυναμική (proactive) διαχείριση, ικανοποίηση & υποκίνηση εργαζομένων, που προσφέρει η χρησιμοποίηση συστημάτων CRM στους πελάτες, διοίκηση και εργαζόμενους των επιχειρήσεων.

Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται διάφοροι προβληματισμοί σχετικά με τις υλοποιήσεις των συστημάτων CRM, οι οποίοι έχουν προκύψει από την πρακτική εφαρμογή τους. Γίνεται εστίαση στους ακόλουθους τρεις βασικούς παράγοντες δημιουργίας προβληματισμών:

- Στο υψηλό κόστος που συνοδεύει κατά κανόνα τις υλοποιήσεις συστημάτων CRM. Αρχικά γίνεται αναφορά στον τρόπο προσδιορισμού του κόστους μίας υλοποίησης CRM και των διαφόρων παραγόντων που το διαμορφώνουν και στη συνέχεια δίνονται πραγματικά στοιχεία για το κόστος από πραγματικές υλοποιήσεις.
- Στη δυσκολία προσδιορισμού της πραγματικής απόδοσης της επένδυσης (ROI) και την αμφιβολία αν και πότε αυτή επιτυγχάνεται.
- Στο μεγάλο βαθμό αποτυχίας υλοποιήσεων συστημάτων CRM. Παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με το βαθμό αποτυχίας υλοποιήσεων συστημάτων CRM και γίνεται εκτενής αναφορά και στους λόγους για τους οποίους αποτυγχάνουν συνήθως τέτοιες υλοποιήσεις.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η κατάσταση του CRM τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον, καθώς και οι νέες τάσεις που φαίνεται ότι θα επικρατήσουν σε διάφορα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την κατάσταση του CRM, παρουσιάζονται δεδομένα που έχουν προκύψει από μελέτες γνωστών οίκων, σχετικά μεγέθη της αγοράς CRM, όπως το σύνολο του κύκλου εργασιών, η ανάπτυξη, η αποδοχή κλπ., τόσο για το παρόν, όσο και για το άμεσο μέλλον. Σχετικά με τις νέες τάσεις που φαίνεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του CRM, γίνεται αναφορά στις σημαντικότερες

τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο με το κοινωνικό (Social CRM), όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο με το Software as a Service (SaaS).

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται ουσιαστικά μία ανασκόπηση της διπλωματικής εργασίας με την παρουσίαση των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ – ΓΕΝΙΚΑ

Ως Διοικητικό Πληροφοριακό Σύστημα μπορεί να οριστεί ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν ή ανακτούν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες, οι οποίες υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό (Laudon, Laudon 2005), αποτελείται δε από πέντε αλληλένδετα συστατικά στοιχεία, την υποδομή (hardware), το λογισμικό (software), τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τις δομές δεδομένων (Post, Anderson 2006). Επιπλέον, ένα Διοικητικό Πληροφοριακό Σύστημα μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη και το προσωπικό ενός οργανισμού στην ανάλυση προβλημάτων, την απεικόνιση σύνθετων ζητημάτων και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Βάσει αυτών, τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα μπορούν να προσφέρουν στον κάθε οργανισμό που τα χρησιμοποιεί, ένα πλήθος πολυδιάστατων επιχειρηματικών ωφελειών που εστιάζονται στη βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών, τη μείωση του κόστους λειτουργίας, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη διευκόλυνση άσκησης διοικητικών λειτουργιών και λήψης αποφάσεων, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και τη βοήθεια στο στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάληψη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα αποτελούν πλέον αναπόσπαστο τμήμα κάθε οργανισμού και οι εφαρμογές τους αυξάνονται συνεχώς τους με την

πάροδο του χρόνου, πράγμα το οποίο φαίνεται τόσο από τα ποσοστά των προϋπολογισμών των οργανισμών που επενδύονται στην ανάπτυξη και εγκατάσταση τέτοιων συστημάτων, όσο και από το συνολικό ύψος κονδυλίων που αναλώνονται παγκοσμίως για το σκοπό αυτό. Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα εξυπηρετούν τους κύριους λειτουργικούς τομείς του οργανισμού όπως οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τη χρηματοοικονομική διαχείριση και το λογιστήριο και τους ανθρώπινους πόρους.

Βασικός λόγος της τεράστιας αποδοχής και ανάπτυξης των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων στους σύγχρονους οργανισμούς, είναι η έμπρακτη διαπίστωση των στελεχών ότι τα οφέλη τα οποία τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα είναι σε θέση να προσφέρουν και που αναφέρθηκαν προηγουμένως, είναι απτά και δικαιολογούν το συνήθως υψηλό κόστος ανάπτυξης, εγκατάστασης και συντήρησής τους.

2.2. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα λειτουργούν και δημιουργούν όφελος στους οργανισμούς που τα υιοθετούν, πρέπει πρώτα να τα εξετάσουμε από θεωρητική σκοπιά και να αναλύσουμε τα συστατικά από τα οποία αποτελούνται. Τα συστατικά αυτά, όπως άλλωστε και το όνομα ορίζει, είναι:

- Πληροφορία
- Σύστημα
- Διοίκηση

2.2.1. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ

2.2.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Πριν ορίσουμε την πληροφορία, θα πρέπει να ορίσουμε το βασικό συστατικό της που είναι τα δεδομένα. Ως δεδομένα ορίζονται ροές πρωτογενών στοιχείων με τα οποία περιγράφονται μεγέθη, γεγονότα και οντότητες. Τα στοιχεία αυτά αν εξεταστούν μεμονωμένα έχουν συνήθως μικρή ως μηδαμινή αξία για τον αποδέκτη. Στον επιχειρηματικό κόσμο, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα δεδομένων είναι η ημερομηνία έκδοσης, ο αριθμός σειράς και το συνολικό ποσό ενός τιμολογίου που εκδίδεται από μία επιχείρηση. Είναι προφανές ότι τα στοιχεία αυτά από μόνα τους δεν έχουν καμία αξία σε επίπεδο διοίκησης για τα στελέχη της επιχείρησης.

Η πληροφορία με τη σειρά της είναι ένα σύνολο των δεδομένων, τα οποία έχουν υποστεί μία μορφή επεξεργασίας, ώστε να αποκτήσουν έννοια για τον αποδέκτη και αξία για τις αποφάσεις που παίρνει ή τις δραστηριότητες που εκτελεί. Η σχέση που υπάρχει μεταξύ των δεδομένων και της πληροφορίας είναι ίδια με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της πρώτης ύλης και του ετοίμου προϊόντος (Οικονόμου, Γεωργόπουλος 2004). Στην περίπτωση της πληροφορίας, το προηγούμενο παράδειγμα από τον επιχειρηματικό κόσμο θα μπορούσε να αφορά την ταξινόμηση των στοιχείων των τιμολογίων ώστε να εξαχθούν στατιστικά στοιχεία σχετικά με το ύψος των πωλήσεων στη διάρκεια του χρόνου και βάσει αυτών να οργανωθούν ενέργειες μάρκετινγκ κλπ.

Θα πρέπει να τονιστεί εδώ ότι, ανάλογα με τον αποδέκτη και τη θέση του σε μία αλληλουχία διαδικασιών, αυτό που αποτελεί πληροφορία για κάποιον,

μπορεί να αποτελεί δεδομένο για κάποιον άλλο και αυτό το γεγονός θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της πληροφορίας. Σημαντικές πληροφορίες για το λειτουργικό επίπεδο διοίκησης δεν έχουν καμία αξία για το διοικητικό με τη μορφή που εξάγονται, αποτελούν όμως σημαντικότερα πηγή δεδομένων που με την κατάλληλη επεξεργασία μπορούν να μετατραπούν σε πολύτιμες πληροφορίες για το επίπεδο αυτό.

2.2.1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ

Στον επιχειρηματικό κόσμο όπου και θα εστιάσουμε, ανάλογα με το πλαίσιο αναφοράς στο οποίο εξετάζονται κάθε φορά, οι πληροφορίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

- Επίπεδο. Ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες μπορούν να διαχωριστούν σε (Οικονόμου, Γεωργόπουλος 2004):
 - Διεθνείς, π.χ. συναλλαγματικές ισοτιμίες, τιμές ενεργειακών πόρων, δημογραφικά στοιχεία κρατών κλπ.
 - Εθνικές, π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, το ισοζύγιο πληρωμών, ο πληθωρισμός κλπ. δηλαδή πληροφορίες που έχουν αξία στο επίπεδο της χώρας.
 - Κλάδου, π.χ. στοιχεία για ανταγωνιστικά προϊόντα, στοιχεία για εταιρείες του ίδιου κλάδου κλπ.
 - Επιχείρησης, π.χ. στοιχεία ισολογισμού, προβλέψεις πωλήσεων, στοιχεία κόστους παραγωγής κλπ.

- ο Τμήματος, π.χ. δαπάνες τμήματος, πωλήσεις τμήματος κλπ.
- ο Ατόμου, π.χ. μισθός υπαλλήλου, πωλήσεις πωλητή, προμήθειες αντιπροσώπου κλπ.
- Σκοπός. Ανάλογα με τον σκοπό και το χρονικό ορίζοντα για τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες (Οικονόμου, Γεωργόπουλος 2004):
 - ο Στρατηγικές. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης και γι αυτό το λόγο χρησιμοποιούνται για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τα ανώτατα στελέχη.
 - ο Τακτικές. Οι πληροφορίες αυτές αναφέρονται στο μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης, δηλαδή το σχεδιασμό που αφορά χρονικό διάστημα από μερικούς μήνες έως 2 χρόνια.
 - ο Λειτουργικές. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν τον άμεσο προγραμματισμό της επιχείρησης και χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων ρουτίνας και πολύ βραχυπρόθεσμου ορίζοντα.

2.2.2. ΣΥΣΤΗΜΑ

2.2.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Σαν σύστημα μπορούμε να ορίσουμε ένα σύνολο συστατικών μερών λειτουργικά συνδεδεμένων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού (Οικονόμου, Γεωργόπουλος 2004). Βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων είναι ότι τα επιμέρους στοιχεία που τα αποτελούν, αλληλεπιδρούν με τέτοιο τρόπο, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερη αξία, από το άθροισμα της αξίας των επιμέρους αποτελεσμάτων των στοιχείων. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό και ως συνεργικό αποτέλεσμα (synergy effect).

Τα συστήματα στα οποία τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα ανήκουν είναι Επίσημα Συστήματα (Formal Systems), καθώς και Πληροφοριακά Συστήματα με Υπολογιστές (Computer Based Information Systems, CBIS). Ως Επίσημα Συστήματα ορίζονται τα συστήματα τα οποία βασίζονται σε αποδεκτούς και σταθερούς ορισμούς δεδομένων και διαδικασιών για τη συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία, διανομή και χρήση αυτών των δεδομένων. Από την άλλη μεριά, τα CBIS βασίζονται σε τεχνολογία υλικού και λογισμικού υπολογιστών για την επεξεργασία και διάδοση των πληροφοριών.

2.2.2.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος, τα οποία το προσδιορίζουν και είναι απαραίτητα για την ύπαρξή του, είναι το Περιβάλλον, τα Όρια, οι Εισροές / Εκροές καθώς και τα Συστατικά του Μέρη.

- Περιβάλλον Συστήματος. Οτιδήποτε βρίσκεται εκτός του συστήματος και επηρεάζει (σε μικρό ή μεγάλο βαθμό) το σύστημα, αλλά παράλληλα μπορεί να δέχεται και επιρροές από αυτό, ονομάζεται περιβάλλον του συστήματος.

- Όρια Συστήματος. Τα όρια του συστήματος διαχωρίζουν το σύστημα από το περιβάλλον του. Το σύστημα βρίσκεται εντός των ορίων αυτών και οτιδήποτε βρίσκεται εκτός αυτού αποτελεί το περιβάλλον του (Οικονόμου, Γεωργόπουλος 2004). Επιπλέον, τα όρια ελέγχουν τις εισροές και εκροές του συστήματος από και προς το περιβάλλον, παίζοντας το ρόλο του φίλτρου. Γενικά ο σαφής ορισμός των ορίων του συστήματος, τι ανήκει δηλαδή στο σύστημα και τι στο περιβάλλον του, είναι μία δύσκολη διαδικασία η οποία εμπεριέχει μία σχετική αυθαιρεσία.

- Εισροές / Εκροές. Γενικά οι εισροές και εκροές του συστήματος είναι το σύνολο των στοιχείων που επιτρέπουν στο σύστημα να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Τα στοιχεία τα οποία εξέρχονται από το σύστημα προς το περιβάλλον ονομάζονται Εκροές, ενώ αντίστοιχα τα στοιχεία τα οποία εισέρχονται στο σύστημα από το περιβάλλον του ονομάζονται Εισροές.

- Συστατικά Μέρη. Σαν συστατικό μέρος του συστήματος θεωρούμε οτιδήποτε βρίσκεται εντός των ορίων του και συνεργάζεται με άλλα παρόμοια συστατικά μέρη για την επίτευξη του σκοπού του συστήματος. Ενδεχομένως, ανάλογα με την πολυπλοκότητά του, ένα συστατικό μέρος να είναι από μόνο του ένα σύστημα, οπότε ονομάζεται και Υποσύστημα.

2.2.2.3. ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα συστήματα μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγοριοποιήσεις ανάλογα με το βαθμό συμμόρφωσης σε προκαθορισμένους κανόνες, αλλά και βαθμό αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον.

- Βαθμός συμμόρφωσης σε κανόνες. Τα συστήματα που λειτουργούν βασισμένα σε σαφώς προκαθορισμένο σύνολο κανόνων ονομάζονται Προσδιοριστικά. Γνωρίζοντας τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός Προσδιοριστικού Συστήματος, καθώς και την τρέχουσα κατάσταση του, μπορούμε με ακρίβεια να προβλέψουμε την μελλοντική του συμπεριφορά. Από την άλλη μεριά, τα συστήματα που επηρεάζονται από αβέβαια γεγονότα και κατά συνέπεια η μελλοντική του συμπεριφορά δεν μπορεί να προβλεφθεί επακριβώς, ονομάζονται Πιθανολογικά Συστήματα.

Εν γένει τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα που υπάρχουν σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, μπορούν εκ πρώτης όψεως να θεωρηθούν προσδιοριστικά συστήματα, λόγω των προκαθορισμένων κανόνων βάσει των οποίων λειτουργούν, όμως κάλλιστα μπορούν να θεωρηθούν και πιθανολογικά συστήματα, λόγω του πλήθους των διαφορετικών εισροών που εισέρχονται σε αυτά και της πολυπλοκότητας και κατά συνέπεια αβεβαιότητας που αυτό συνεπάγεται.

- Βαθμός αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Όταν κάποιο σύστημα δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και είναι απομονωμένο από αυτό, ονομάζεται Κλειστό Σύστημα. Εν γένει τέτοιες καταστάσεις συναντώνται σε αμιγώς επιστημονικά συστήματα (φυσικά, μηχανικά κλπ.) και λιγότερο σε κοινωνικά. Μία ελαφρώς διαφορετική περίπτωση αποτελούν συστήματα τα οποία

αλληλεπιδρούν πολύ λίγο με το περιβάλλον τους, έχουν γνωστές και προκαθορισμένες εισροές και εκροές και δεν επηρεάζονται από τυχαία γεγονότα που λαμβάνουν χώρα έξω από τα όριά τους, τα οποία και ονομάζονται Σχετικά Κλειστά Συστήματα. Τέλος, όταν ένα σύστημα αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, ονομάζεται Ανοικτό Σύστημα. Οι εισροές των ανοιχτών συστημάτων επηρεάζονται από το περιβάλλον και οι εκροές τους, αντίστοιχα, επηρεάζουν το περιβάλλον. Έτσι, στα ανοιχτά συστήματα δημιουργείται πάντα η αναγκαιότητα της προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος (Υψηλάντης 2001).

2.2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.2.3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ένας γενικός και ευρύτερα αποδεκτός ορισμός του όρου διοίκηση είναι ο εξής: “Διοίκηση είναι η διαδικασία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών και δεδομένων πόρων.”

Η διοίκηση επιτελείται από στελέχη των οργανισμών που είναι επιφορτισμένα με την αρμοδιότητα αυτή και ονομάζονται διευθυντικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά για να μπορέσουν να επιτελέσουν τις λειτουργίες οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στις αρμοδιότητές τους, έχουν επίσημη δικαιοδοσία να χρησιμοποιούν επιχειρησιακούς πόρους καθώς και να λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν τη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού.

2.2.3.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών έχουν ένα πλήθος αρμοδιοτήτων οι οποίες συνιστούν τη λειτουργία της διοίκησης και αφορούν τον καθορισμό των στόχων, τη χάραξη της στρατηγικής, το σχεδιασμό των λειτουργιών, τον προσδιορισμό και οργάνωση των διαθέσιμων πόρων κλπ.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Fayol, η λειτουργία της διοίκησης αναλύεται σε ένα πλήθος αρμοδιοτήτων των στελεχών διοίκησης, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες: Σχεδιασμός (Planning), Οργάνωση (Organization), Διεύθυνση (Command), Συντονισμός (Coordination) και Έλεγχος (Control) (Fayol 1987). Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των κατηγοριών αυτών:

- *Σχεδιασμός.* Ο σχεδιασμός έχει να κάνει με την οριοθέτηση των στόχων καθώς και την επιλογή των στρατηγικών μέσω των οποίων θα υλοποιηθούν οι στόχοι αυτοί. Εξετάζεται τόσο ο οργανισμός, όπου διαπιστώνονται οι δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weaknesses), όσο και το εξωτερικό του περιβάλλον, όπου αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats).
- *Οργάνωση.* Η οργάνωση έχει να κάνει με το σχεδιασμό της υλοποίησης των στρατηγικών με τις οποίες θα επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι του οργανισμού. Σχεδιάζονται οι απαραίτητες λειτουργίες και διαδικασίες και γίνεται κατανομή των διαθέσιμων πόρων και αρμοδιοτήτων.

- *Διεύθυνση.* Η διεύθυνση έχει να κάνει με την καθοδήγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μέσω συγκεκριμένων οδηγιών και κατευθύνσεων. Είναι ουσιαστικά το σύνολο των αρμοδιοτήτων που έχουν τα στελέχη διοίκησης και αφορούν την αυτή καθ' αυτή λειτουργία του οργανισμού.

- *Συντονισμός.* Ο συντονισμός αναφέρεται στην εναρμόνιση όλων των μέσων (πόρων και διαδικασιών) που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του. Με τον συντονισμό όλες οι προσπάθειες συγκλίνουν προς το κοινό σκοπό και αποφεύγονται οι παρεκκλίσεις από αυτόν.

- *Έλεγχος.* Ο έλεγχος είναι η δραστηριότητα αυτή όπου οι προκαθορισμένοι στόχοι που έχουν τεθεί κατά το σχεδιασμό, συγκρίνονται με τα πραγματικά αποτελέσματα που ο οργανισμός έχει επιτύχει. Ανάλογα με τα συμπεράσματα που προκύπτουν και τις αποκλίσεις που παρατηρούνται, γίνεται ανατροφοδότηση των υπολοίπων κατηγοριών δραστηριοτήτων (σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση και συντονισμός) ώστε τα υπάρξει μέγιστη σύγκλιση μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων.

2.2.3.3. ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα διευθυντικά στελέχη, ανάλογα με το είδος της διοίκησης που ασκούν κατατάσσονται σε διοικητικά επίπεδα. Τα τυπικά διοικητικά επίπεδα για έναν οργανισμό είναι τα: Στρατηγικό, Διοικητικό και Λειτουργικό επίπεδο. Αντίστοιχα τα στελέχη που βρίσκονται σε κάθε από αυτά τα επίπεδα είναι τα Ανώτερα, Μεσαία και Κατώτερα στελέχη. Εν γένει ο αριθμός των ατόμων που στελεχώνουν κάθε

διοικητικό επίπεδο αυξάνεται από το ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα, δίνοντας πυραμιδοειδή μορφή στη διοικητική δομή του οργανισμού.

- *Στρατηγικό επίπεδο.* Στο επίπεδο αυτό λαμβάνονται οι στρατηγικού επιπέδου αποφάσεις, που έχουν να κάνουν με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού καθώς και τους βασικούς άξονες που θα κινηθούν οι στρατηγικές για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Τα στελέχη του επιπέδου αυτού ασχολούνται ως επί το πλείστον με το σχεδιασμό και την οργάνωση και λιγότερο με το συντονισμό και τον έλεγχο.

- *Διοικητικό επίπεδο.* Στο διοικητικό επίπεδο γίνεται ουσιαστικά η υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από το στρατηγικό επίπεδο διοίκησης. Η υλοποίηση αυτή επιτυγχάνεται με την οριοθέτηση πιο μεσοπρόθεσμων στόχων, καθώς και το σχεδιασμό των σχετικών λειτουργιών και διαδικασιών και την κατανομή των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Τα στελέχη του επιπέδου αυτού ασχολούνται ουσιαστικά με όλα τα είδη των λειτουργιών της διοίκησης (σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο).

- *Λειτουργικό επίπεδο.* Το λειτουργικό επίπεδο ουσιαστικά έχει ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από τα δύο άλλα επίπεδα. Στο επίπεδο αυτό θέτονται επίσης κάποιοι στόχοι, που όμως έχουν σαφώς πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και τα στελέχη του ασχολούνται κυρίως με τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

2.3. ΕΙΔΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα, ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο αναφέρονται και κυρίως ως επί το πλείστον εξυπηρετούν, διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: Εκτελεστικού επιπέδου, Διοικητικού επιπέδου και Στρατηγικού επιπέδου.

2.3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν τα στελέχη της πρώτης γραμμής στην παρακολούθηση στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών του οργανισμού, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις κλπ. (Laudon, Laudon 2005). Κύρια λειτουργία των συστημάτων αυτών είναι να δίνουν άμεσα και με ακρίβεια κάθε είδους πληροφορία που σχετίζεται με τη ροή των συναλλαγών του οργανισμού. Βασική προϋπόθεση σωστής λειτουργίας τους είναι η άμεση πρόσβαση σε ακριβείς και ενημερωμένες πληροφορίες.

2.3.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

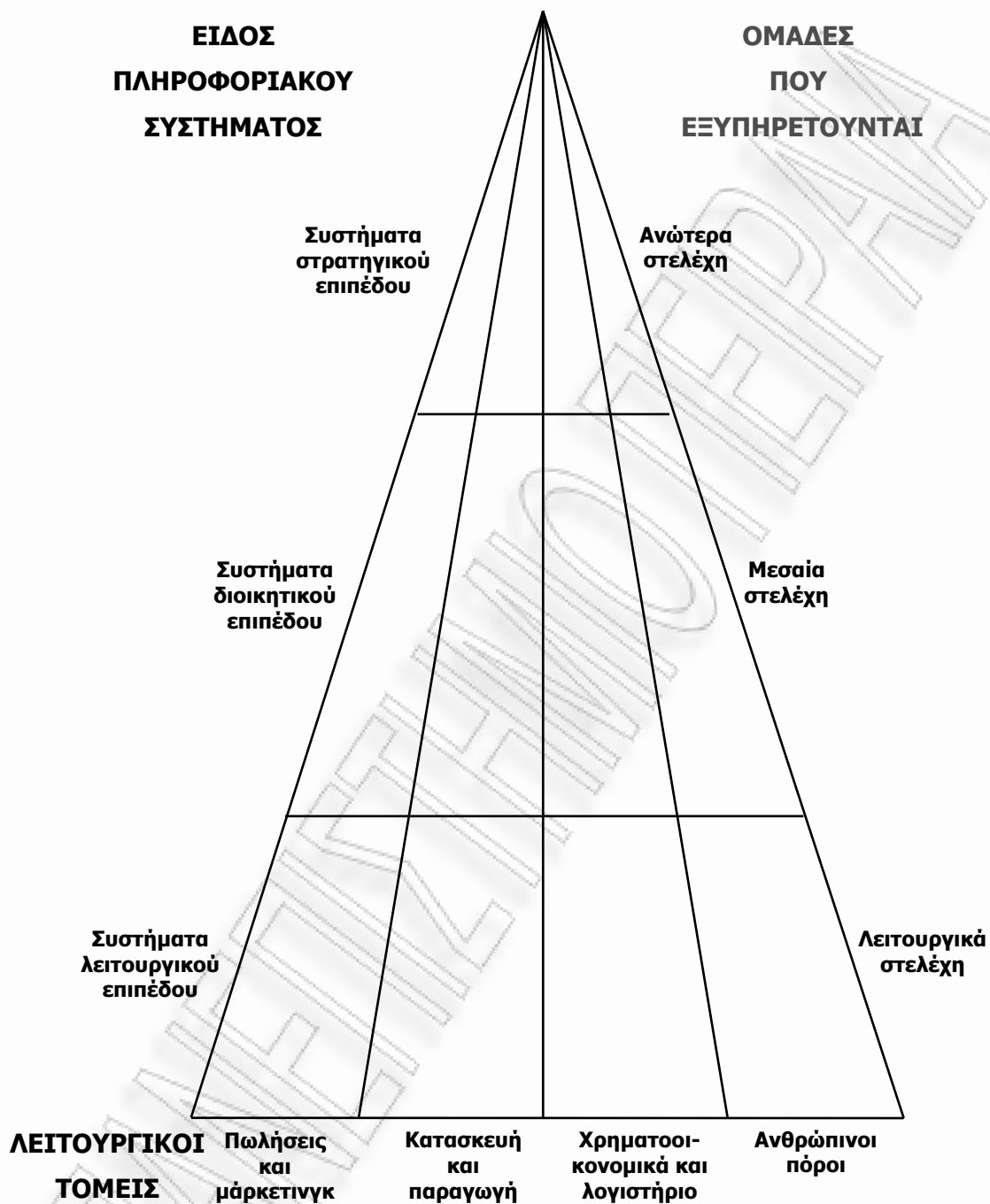
Τα συστήματα αυτά εξυπηρετούν την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών (Laudon, Laudon 2005). Η βασική λειτουργία των συστημάτων αυτών είναι η

πληροφόρηση για το κατά πόσο τα αποτελέσματα είναι συμβατά με τους στόχους που έχουν τεθεί. Κατά κανόνα, τα συστήματα διοικητικού επιπέδου εκδίδουν περιοδικές αναφορές και όχι άμεσα εκτελεστικές πληροφορίες.

2.3.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Τα συστήματα αυτά βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίζουν και να εξετάζουν στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες αλλαγές, τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον (Laudon, Laudon 2005). Κύριο μέλημα τους είναι να αντιστοιχίζουν τις μεσο-μακροπρόθεσμες αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον στην τρέχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός, ώστε να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις.

Στο Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζονται τα είδη Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο και το λειτουργικό τομέα που κατά κύριο λόγο εξυπηρετούν.



Διάγραμμα 2.1: Τύποι Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων

Πηγή: Laudon, Laudon 2005

2.4. ΚΥΡΙΟΙ ΤΥΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων οι οποίοι σχετίζονται με τα διοικητικά επίπεδα των οργανισμών. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής: Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (ESS), Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS), Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS) και Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS). Τα ESS εξυπηρετούν το στρατηγικό επίπεδο, τα MIS και τα DSS αναφέρονται ως επί το πλείστον στο διοικητικό επίπεδο και τα TPS χρησιμοποιούνται από το εκτελεστικό επίπεδο του οργανισμού.

Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται είναι εξειδικευμένα να εξυπηρετούν κάθε κύριο λειτουργικό τομέα του οργανισμού όπως των πωλήσεων, την παραγωγής, των χρηματοοικονομικών και των ανθρωπίνων πόρων.

2.4.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (TPS)

Τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS) είναι τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα που εξυπηρετούν το εκτελεστικό επίπεδο του οργανισμού. Πρόκειται για μηχανογραφημένα συστήματα, τα οποία εκτελούν και καταγράφουν τις τρέχουσες καθημερινές συναλλαγές που είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Laudon, Laudon 2005).

Τα συστήματα αυτά βρίσκονται στο κέντρο των λειτουργιών της επιχείρησης και αποτελούν το βασικό σημείο επαφής της με τον έξω κόσμο και

κυρίως με τους πελάτες και τους προμηθευτές, για το λόγο αυτό πρέπει να παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας και να διευκολύνουν τις αντίστοιχες συναλλαγές (Υψηλάντης 2001). Επειδή στο λειτουργικό επίπεδο οι πόροι, οι διαδικασίες και οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι και σαφώς ορισμένοι, βασικό χαρακτηριστικό των TPS είναι ότι λειτουργούν με αντίστοιχα σταθερούς και προκαθορισμένους κανόνες και διαδικασίες. Οι πληροφορίες που παρέχουν τα εν λόγω συστήματα αφορούν κυρίως την εκτέλεση εργασιών, τον καθημερινό έλεγχο των διαδικασιών και λειτουργιών, καθώς και την ικανοποίηση απαιτήσεων και κανόνων εξωγενών παραγόντων, όπως υπηρεσίες οικονομικού ελέγχου και ασφαλιστικά ταμεία. Είναι πολλές φορές δε τόσο κεφαλαιώδη για τον οργανισμό, ώστε πιθανή αστοχία τους, έστω και για μικρό χρονικό διάστημα μπορεί να προκαλέσει τεράστια προβλήματα που κάποιες φορές μπορεί να είναι και μη αναστρέψιμα (Laudon, Laudon 2005). Τα TPS, ενώ δεν παράγουν πληροφορίες άμεσα χρησιμοποιήσιμες για τη λήψη αποφάσεων, αποτελούν τη βασική πηγή δεδομένων για άλλα είδη Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων (Υψηλάντης 2001).

Τυπικά παραδείγματα TPS είναι τα συστήματα παραγγελιών, πωλήσεων, μισθοδοσίας, λογιστηρίων, αποθεμάτων κλπ., που χρησιμοποιούν οι περισσότερες εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις. Στην ίδια κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα συστήματα κρατήσεων θέσεων σε αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία κλπ.

2.4.2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MIS)

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS) εξυπηρετούν κυρίως το Διοικητικό επίπεδο του οργανισμού, εφοδιάζοντας τα στελέχη με αναφορές ή δίνοντας τους άμεση πρόσβαση σε τρέχοντα ή ιστορικά στοιχεία του οργανισμού (Laudon, Laudon 2005). Σκοπός τους είναι τόσο η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων, όσο και η διανομή των πληροφοριών που εξάγονται στα ενδιαφερόμενα στελέχη, ώστε αυτά να μπορούν τις αξιολογούν και συνδυάζοντας την κρίση και τη διαίσθησή τους να λαμβάνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις και εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τις λειτουργίες προγραμματισμού, ελέγχου και να λήψης αποφάσεων.

Τα MIS είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τα υποκείμενα σε αυτά TPS καθώς τα πρώτα χρησιμοποιούν βασικά ως δεδομένα, τις πληροφορίες που παρέχονται από τα δεύτερα. Το είδος των πληροφοριών που παράγονται από ένα MIS είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της διοίκησης, όχι για την καθημερινή διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών, αλλά για το μεσο-μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και έλεγχο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τα MIS εξυπηρετούν κυρίως τα στελέχη που ενδιαφέρονται για περιοδικές (εβδομαδιαίες, μηνιαίες και ετήσιες) αναφορές αποτελεσμάτων και συνήθως απαντούν σε δομημένα ερωτήματα τα οποία είναι γνωστά εκ των προτέρων και υπάρχει προδιαγεγραμμένη διαδικασία για το πως θα απαντηθούν.

Θα πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό, ότι τα MIS δεν λαμβάνουν από μόνα τους τις αποφάσεις, ούτε υποδεικνύουν στα στελέχη πως να τις πάρουν,

απλά παρέχουν σε αυτά τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την όσο το δυνατόν ορθότερή λήψη αυτών.

2.4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DSS)

Τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS) εξυπηρετούν και αυτά (όπως και τα MIS), τα στελέχη του διοικητικού επιπέδου των οργανισμών. Τα συστήματα αυτά βοηθούν τα στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις σε ημιδομημένα προβλήματα, δηλαδή μη συνήθη θέματα, τα οποία δεν μπορούν εκ των προτέρων να προσδιοριστούν και συνεπώς η διαδικασία επίλυσής τους μπορεί να μην είναι εντελώς προκαθορισμένη (Οικονόμου, Γεωργόπουλος 2004). Αν και τα DSS χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες από τα TPS και MIS, συχνά δέχονται πληροφορίες και από εξωτερικές πηγές όπως τρέχουσες τιμές ανταγωνιστικών προϊόντων ή ενεργειακών πόρων (Laudon, Laudon 2005).

Τα DSS, σε σύγκριση με τα MIS, έχουν μεγαλύτερες αναλυτικές δυνατότητες καθώς είναι εφοδιασμένα με ποικιλία μοντέλων ανάλυσης δεδομένων και μπορούν να επεξεργάζονται και να αναλύουν μεγάλο όγκους δεδομένων, ώστε να μετατρέπουν τα δεδομένα σε χρήσιμες πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων. Τα DSS παρέχουν τη δυνατότητα εξελιγμένης αλληλεπίδρασης με το χρήστη, ώστε αυτός να μπορεί να αλλάζει υποθέσεις, να διαφοροποιεί τα ερωτήματα και να συμπεριλαμβάνει νέα δεδομένα, ανάλογα με το ζήτημα που κάθε φορά θέλει να εξετάσει.

2.4.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ESS)

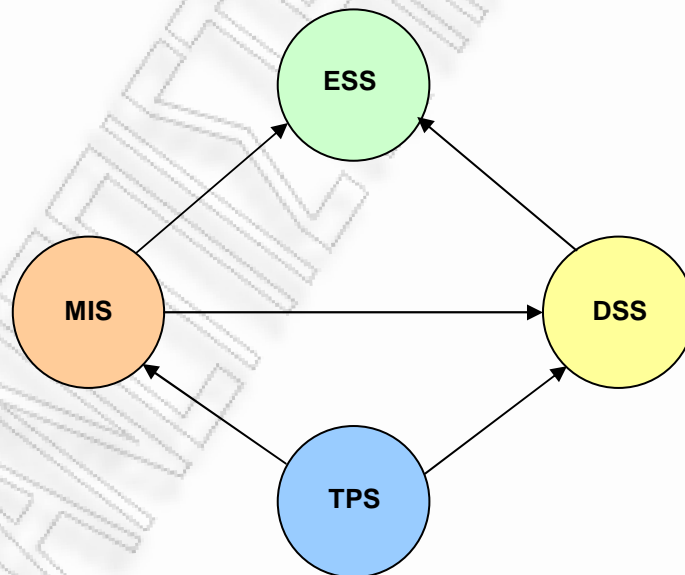
Τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (ESS) χρησιμοποιούνται κυρίως από τα ανώτερα στελέχη για να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους. Τα συστήματα αυτά εξυπηρετούν το στρατηγικό επίπεδο του οργανισμού και αντιμετωπίζουν περιπτώσεις λήψης έκτακτων αποφάσεων που χρειάζονται κρίση, αξιολόγηση και διαίσθηση, επειδή δεν υπάρχει προαποφασισμένη διαδικασία για την εύρεση λύσης. Τα ESS δημιουργούν ένα γενικευμένο υπολογιστικό και επικοινωνιακό περιβάλλον αντί να προσφέρουν κάποια σταθερή εφαρμογή ή συγκεκριμένη δυνατότητα. Είναι σχεδιασμένα ώστε να ενσωματώνουν δεδομένα για εξωτερικά γεγονότα, όπως μία νέα φορολογική νομοθεσία ή δεδομένα για τους ανταγωνιστές, αλλά επίσης αντλούν συνοπτικές πληροφορίες από εσωτερικά MIS και DSS.

Αντίθετα με τους άλλους τύπους Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων, τα ESS δεν έχουν ως κύριο σκοπό την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Αντί γι αυτό παρέχουν μία γενικευμένη υπολογιστική και επικοινωνιακή δυνατότητα, η οποία μπορεί να εφαρμόζεται σε μία μεταβαλλόμενη σειρά προβλημάτων.

2.4.5. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Από τα παραπάνω, η σχέση των διαφόρων τύπων Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων είναι αρκετά προφανής. Τα TPS αποτελούν την βασική πηγή από όπου τα συστήματα διοικητικού επιπέδου (MIS και DSS) αντλούν δεδομένα, ενώ τα ESS είναι οι τελικοί αποδέκτες των πληροφοριών που έρχονται από τα συστήματα αυτά. Μεταξύ των MIS και DSS μπορεί να γίνεται επίσης ανταλλαγή πληροφοριών (κατά κύριο λόγο από τα MIS στα DSS).

Στο Διάγραμμα 2.2 παρουσιάζονται οι προαναφερθείσες σχέσεις μεταξύ των διάφορων τύπων Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων:



Διάγραμμα 2.2: Σχέσεις μεταξύ Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων

Πηγή: *Laudon, Laudon 2005*

2.5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα έχουν μεγάλη συνεισφορά στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών, γι αυτό και άλλωστε χρησιμοποιούνται ευρέως και αποτελούν πλέον αναπόσπαστο τμήμα αυτών.

2.5.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Από τη θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε μπορούμε να προσδιορίσουμε τις βασικές κύριες λειτουργίες που επιτελούν τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα σε μία επιχείρηση:

- Συλλογή, αποθήκευση και ανάκτηση δεδομένων. Με τη χρήση Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αποθηκεύει εξαιρετικά μεγάλους όγκους δεδομένων που αφορούν ζωτικής σημασίας λειτουργίες της τόσο για το παρόν, όσο και για το παρελθόν. Επίσης ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η δυνατότητα για ταχύτητα, ακρίβεια καθώς και ασφάλεια, τόσο κατά τη συλλογή και την αποθήκευση, όσο και κατά την ανάκτηση των δεδομένων από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο.

- Παραγωγή ακριβούς και επίκαιρης πληροφορίας. Χάρη στα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα, η επεξεργασία των αποθηκευμένων

δεδομένων που διαθέτει η επιχείρηση γίνεται με μεγάλη ακρίβεια, καθώς η δυνατότητα χρήσης πολύπλοκων μεθοδολογιών και μοντέλων που προσεγγίζουν κατά πολύ την πραγματικότητα, έχει ως αποτέλεσμα η πληροφορία που παράγεται να είναι ακριβής και να αντικατοπτρίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την πραγματικότητα. Παράλληλα οι ταχύτητες επεξεργασίας που μπορούν να επιτευχθούν είναι εξαιρετικά υψηλές με αποτέλεσμα η προκύπτουσα πληροφορία να είναι διαθέσιμη σε πολύ σύντομα χρονικά διαστήματα και να θεωρείται σε κάθε περίπτωση επίκαιρη.

- Έλεγχος και οργάνωση διανεμόμενης πληροφορίας. Η πληροφορία που παράγεται από την επεξεργασία των δεδομένων διανέμεται είτε ενδοεταιρικά, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές). Όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση, αυτή συμβαίνει είτε ομοεπίπεδα για την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών της εταιρείας, κυρίως στο λειτουργικό επίπεδο, είτε από χαμηλότερα επίπεδα προς τα ανώτερα με τη μορφή αναφορών για λήψη αποφάσεων και έλεγχο, συνήθως από το λειτουργικό προς το Διοικητικό και από το Διοικητικό στο Στρατηγικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση η χρήση των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων διευκολύνει την οργάνωση της παρεχόμενης πληροφορίας και βελτιστοποιεί τον τρόπο παρουσίασής της στους ενδιαφερόμενους, ελαχιστοποιώντας τα λάθη και τις παρανοήσεις. Επιπλέον καθιστά δυνατό τον έλεγχο της ροής της πληροφορίας, ώστε τελικά η

πληροφορία να φτάνει στους επιθυμητούς αποδέκτες μέσα στα επιθυμητά χρονικά περιθώρια.

2.5.2. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Αναλύοντας τις προαναφερθείσες λειτουργίες τις οποίες τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα επιτελούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης, μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα όσον αφορά τη συνεισφορά αυτών στην πρόοδο και θετική εξέλιξή της. Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένοι τομείς που έχουν άμεσα οφέλη και από τη χρήση Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων:

2.5.2.1. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Ως παραγωγικότητα ορίζουμε το λόγο των εκροών (υπηρεσίες ή προϊόντα) προς τις εισροές (εργασία, κεφάλαιο, πρώτες ύλες κλπ.) μίας επιχείρησης. Η βελτίωση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται είτε με αύξηση των εκροών, είτε με μείωση των εισροών, είτε και ταυτόχρονα και με τα δύο. Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα συνεισφέρουν θετικά και στις δύο συνιστώσες (αύξηση εκροών και μείωση εισροών) με τους ακόλουθους τρόπους:

Με τη χρήση Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων μεγάλο μέρος τόσο των καθαρά παραγωγικών όσο και των υποστηρικτικών διαδικασιών εκτελείται αυτόματα, απαιτώντας ελάχιστη ή ακόμα και μηδενική συμμετοχή εργαζομένων, εξοικονομώντας έτσι μεγάλο ποσοστό εργασίας. Επιπροσθέτως, με τη χρήση κατάλληλων συστημάτων γίνεται πολύ ορθολογικότερη και

συστηματική χρήση των πόρων που χρησιμοποιούνται στην καθαρά παραγωγική διαδικασία της εταιρείας, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι σπατάλες και οι καταχρήσεις ώστε τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες να παράγονται με τη βέλτιστη κατανάλωση πόρων.

2.5.2.2. *ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ*

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί για μία εταιρεία δημιουργώντας ή αλλάζοντας τις σχέσεις της με τους εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως πελάτες, προμηθευτές, υπάρχοντες ανταγωνιστές, υποκατάστατα προϊόντα, δυνητικούς νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές και κάποιες φορές την κυβέρνηση (Post, Anderson 2006).

Με τη χρήση Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων, η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει αισθητά τη σχέση με τους υφιστάμενους πελάτες. Η επιχείρηση μπορεί να έχει πληρέστερη εικόνα για τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών και έτσι να προσαρμόζεται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Ταυτόχρονα τα διάφορα θέματα που προκύπτουν με τους πελάτες και έχουν να κάνουν κυρίως με προβλήματα και παράπονα που αυτοί έχουν προς την επιχείρηση, μπορούν να αντιμετωπιστούν ταχύτερα και με όσο το δυνατόν φιλικότερο προς τον πελάτη τρόπο. Επιπλέον η χρήση Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες διεύρυνσης της πελατειακής της βάσης, αφενός με την επεξεργασία στοιχείων και εντοπισμό δυνητικών πελατών, αφετέρου με τη δημιουργία εναλλακτικών ηλεκτρονικών δικτύων πωλήσεων.

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές, αντίστοιχα με τις σχέσεις με τους πελάτες, μπορούν να βελτιωθούν με τη χρήση Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων από τις επιχειρήσεις. Η επικοινωνία με τους προμηθευτές γίνεται γρηγορότερα και με λιγότερα λάθη, άρα αποδοτικότερα, οι συναλλαγές παρακολουθούνται και ελέγχονται αποτελεσματικότερα, ενώ δίνεται η δυνατότητα αλληλεπίδρασης μέσω ηλεκτρονικών δικτύων. Παράλληλα διαφωνίες και προβλήματα που προκύπτουν διευθετούνται γρηγορότερα και ορθότερα, ελαχιστοποιώντας τις ασάφειες που προκαλούν αμφισβητήσεις.

Όσον αφορά τις σχέσεις με τους ανταγωνιστές (υπάρχοντες και δυνητικούς), τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει μία αρκετά ρεαλιστική εικόνα για τη θέση της σε σχέση με αυτούς, στον κλάδο αλλά και στην αγορά γενικότερα. Η επιχείρηση μπορεί να κάνει προβλέψεις για τη δράση των ανταγωνιστών και να προβεί σε ανάλογες κινήσεις. Μπορεί να έχει καλύτερη γνώση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και να ανασχεδιάσει τα δικά της έτσι ώστε είτε να τα διαφοροποιήσει, είτε να τα βελτιώσει. Επίσης μπορεί να κάνει κινήσεις για να προσελκύσει πελάτες ανταγωνιστών ή να ενδυναμώσει και να καταστήσει όσο το δυνατόν αποκλειστικές τις σχέσεις της με τους υπάρχοντες πελάτες της, ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα απώλειάς τους.

2.5.2.3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

2.5.2.3.1. ΕΙΔΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ανάλογα με το είδος του οργανωσιακού επιπέδου μίας επιχείρησης στο οποίο λαμβάνεται μία απόφαση (Στρατηγικό, Διοικητικό ή Λειτουργικό), αντίστοιχα γίνεται και η ταξινόμησή της. Έτσι έχουμε Στρατηγικές Αποφάσεις όπου καθορίζονται οι στόχοι, οι πόροι και οι πολιτικές, Διοικητικές Αποφάσεις όπου ουσιαστικά ελέγχεται η αποδοτικότητα του συνδυασμού πόρων και πολιτικών καθώς και των λειτουργικών μονάδων και Λειτουργικές Αποφάσεις όπου αποφασίζεται πως εφαρμοστούν στην πράξη όλα όσα αποφασίστηκαν στα ανώτερα επίπεδα.

Ανεξάρτητα από το οργανωσιακό επίπεδο από το οποίο λαμβάνονται και ανάλογα με την επαναληψιμότητα και την ύπαρξη διαδικασίας για τη λήψη αυτής, η απόφαση μπορεί να χαρακτηριστεί Αδόμητη, Ημιδομημένη ή Δομημένη. Αδόμητες είναι οι αποφάσεις που δεν βασίζονται σε καμία διαδικασία και απαιτούν από αυτόν που θα λάβει την απόφαση να επιστρατεύσει προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες, Ημιδομημένες είναι οι αποφάσεις όπου ένα μέρος της λήψης τους περιγράφεται από κάποια προκαθορισμένη διαδικασία και τέλος Δομημένες είναι οι αποφάσεις αυτές των οποίων η λήψη βασίζεται σε προκαθορισμένες και σαφώς ορισμένες διαδικασίες.

2.5.2.3.2. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η δυνατότητα βελτίωσης της διαδικασίας λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, μέσω της αποτελεσματικής χρήσης πληροφοριών, είναι ένα από τα αποτελέσματα των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων, που δημιουργούν αξία σε μία επιχείρηση (Υψηλάντης 2001).

Αποφάσεις χρειάζεται να ληφθούν όταν υπάρχουν προβλήματα ή γενικότερα ζητήματα που αποκλίνουν από τις προδιαγεγραμμένες διαδικασίες της επιχείρησης και δημιουργούν καταστάσεις που χρήζουν ειδικού χειρισμού. Η διαδικασία αντιμετώπισης τέτοιων ζητημάτων συνήθως ξεκινάει από την αναγνώριση της ύπαρξης του ζητήματος και της ακριβούς περιγραφής του, συνεχίζει με την παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπισή του, προχωρεί με την επιλογή της βέλτιστης των λύσεων αυτών και ολοκληρώνεται με την εφαρμογή και υλοποίηση της επιλεχθείσας λύσης. Σε όλα τα προαναφερθέντα βήματα η σωστή πληροφόρηση είναι το κλειδί για την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση της επιχείρησης. Όσο ακριβέστερες, ποιοτικότερες και πιο ενημερωμένες είναι οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες, τόσο ορθότερες θα είναι και οι αποφάσεις που θα βασιστούν σε αυτές. Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα διαθέτοντας τη δυνατότητα επεξεργασίας πολύ μεγάλου όγκου δεδομένων σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, κάνοντας ταυτόχρονα χρήση ιδιαίτερα σύνθετων μεθοδολογιών, δίνουν τη δυνατότητα για την παραγωγή τέτοιου είδους πληροφοριών, ικανών να βοηθήσουν στη λήψη ορθών αποφάσεων που βοηθούν αποτελεσματικά την επιχείρηση. Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα, ανάλογα με το είδος της απόφασης που πρέπει να

ληφθεί, μπορούν να αναλάβουν πλήρως τη λήψη της απόφασης, εφόσον πρόκειται για δομημένη απόφαση, είτε να βοηθήσουν στους ενδιαφερόμενους να πάρουν την απόφαση που θέλουν, εφόσον πρόκειται για ημιδομημένες ή αδόμητες αποφάσεις, παρέχοντας τους όσο το δυνατόν πληρέστερη και αντικειμενικότερη πληροφόρηση.

Επιπλέον, ειδικά στο Διοικητικό και Στρατηγικό επίπεδο, υπάρχουν πλήθος αποφάσεων που σχετίζονται με τον έλεγχο και την αξιολόγηση των επιδόσεων των διαδικασιών της επιχείρησης. Η έγκαιρη και εκτεταμένη πληροφόρηση που παρέχουν στα στελέχη, τους δίνει τη δυνατότητα να αποφανθούν κατά πόσο αυτά που έχουν αποφασιστεί και καθοριστεί σε Διοικητικό και Στρατηγικό επίπεδο, επιβεβαιώνονται στην πράξη και τους επιτρέπει να παρέμβουν έγκαιρα για να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα.

2.5.2.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

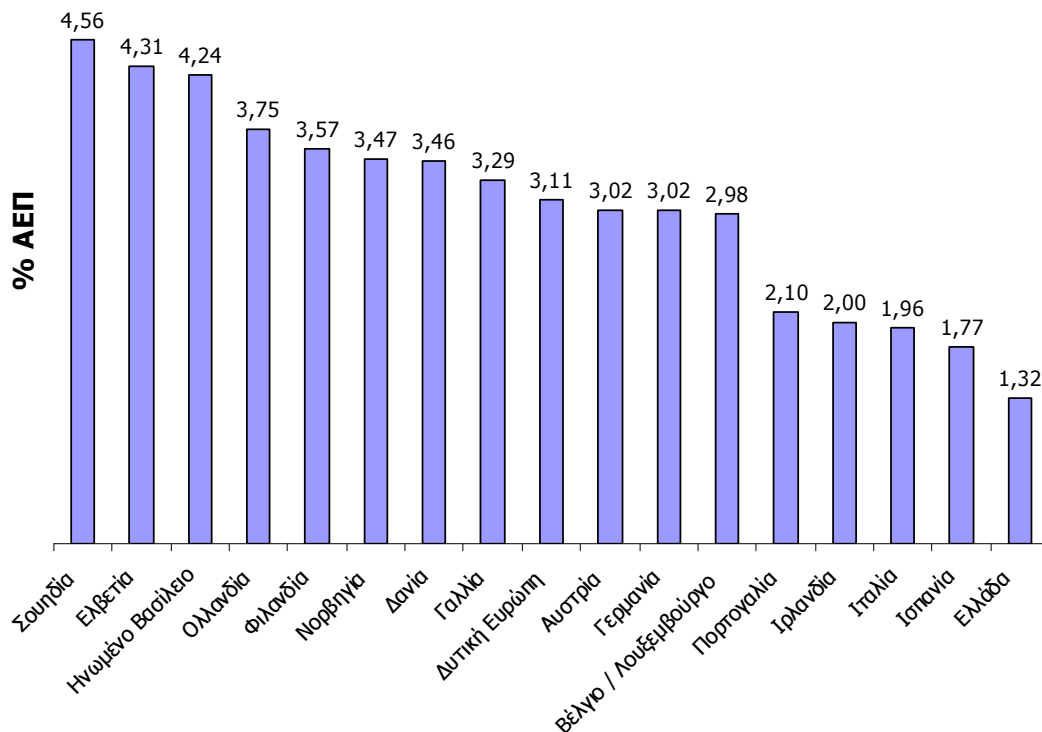
Στο επίπεδο διαμόρφωσης της στρατηγικής μίας επιχείρησης, ο ρόλος των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων είναι εξίσου σημαντικός. Τα στελέχη του στρατηγικού επιπέδου μπορούν να πάρουν πληροφορίες για να αξιολογήσουν αποφάσεις που σχετίζονται με το μεσομακροπρόθεσμο σχεδιασμό της επιχείρησης. Τέτοιες αποφάσεις αφορούν την επιθυμητή θέση της εταιρείας στον κλάδο τα προσεχή χρόνια, τις πιθανές εξαγορές ή συνεργασίες, την προσέγγιση νέων αγορών, τα οικονομικά μεγέθη που θα πρέπει να επιτευχθούν, τον ανασχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που η επιχείρηση παράγει

κλπ. Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα και συγκεκριμένα αυτά του στρατηγικού επιπέδου, είναι σε θέση να δώσουν στα ενδιαφερόμενα στελέχη όλες τις απαραίτητες πληροφορίες μέσω της επεξεργασίας των δεδομένων που λαμβάνουν από τα κατώτερα επίπεδα και που περιγράφουν πλήρως την εικόνα της επιχείρησης. Κάνοντας χρήση πολύπλοκων μεθόδων και μοντέλων υπολογισμού, μετατρέπουν τα εισερχόμενα δεδομένα σε ποιοτική πληροφορία που μπορεί να αξιοποιηθεί από τα στελέχη για την χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

2.6. ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Η κατάσταση στην Ελλάδα σήμερα σε σχέση με τη διείσδυση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στις επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από δυισμό. Λίγες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα οφέλη της καλής διαχείρισης της πληροφορίας για την εσωτερική τους οργάνωση και λειτουργία, ενώ η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων βρίσκεται πίσω από τις εξελίξεις, χρησιμοποιώντας παραδοσιακές μεθόδους οργάνωσης και επικοινωνίας (Κυριάκος 2005).

Η μη ικανοποιητική αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών κατά την δεκαετία 1994 – 2004 αντανακλάται μεταξύ άλλων στο πολύ χαμηλό ποσοστό επενδύσεων σε τεχνολογίες πληροφορικής ως ποσοστό του ΑΕΠ, αλλά και στη μικρή συγκριτικά χρήση του Διαδικτύου από τις ελληνικές επιχειρήσεις (Κοινωνία Της Πληροφορίας 2005). Χαρακτηριστικό είναι το Διάγραμμα 2.3 που ακολουθεί και το οποίο παρουσιάζει το ποσοστό (%) του ΑΕΠ που διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες επένδυσαν σε τεχνολογίες πληροφορικής:



Διάγραμμα 2.3: Επενδύσεις Ευρωπαϊκών Χωρών σε Τεχνολογίες Πληροφορικής

Πηγή: Κοινωνία Της Πληροφορίας 2005

Από το παραπάνω διάγραμμα είναι φανερή η μεγάλη υστέρηση της Ελλάδας σε επενδύσεις τεχνολογιών πληροφορικής, πράγμα που έχει άμεσα αρνητικές συνέπειες και στις επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων σε Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνετέλεσαν στη διαμόρφωση της κατάστασης αυτής είναι ο χαμηλός βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Το φαινόμενο αυτό δεν έδωσε κίνητρα στις επιχειρήσεις να αναζητήσουν καινοτόμες μεθόδους βασισμένες κυρίως στις νέες τεχνολογίες που θα τους προσέδιδαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, συνεπώς οι επενδύσεις σε Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα έμειναν σε χαμηλό επίπεδο

Εξίσου σημαντικός λόγος είναι ο τρόπος λειτουργίας της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες, αφενός μεν λόγω της γενικότερης κουλτούρας των στελεχών που ασκούν διοίκηση, αφετέρου δε του μικρού κατά μέσο όρο μεγέθους τους, δεν διαθέτουν αυστηρά καθορισμένες δομές και λειτουργίες, με αποτέλεσμα να μην μπορούν εύκολα να αφομοιώσουν συστήματα που βασίζονται σε τεχνολογίες πληροφορικής, τα οποία για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποδοτικά, απαιτούν την ύπαρξη σαφώς ορισμένων δομών και διαδικασιών. Επιπλέον, η γενικότερη έλλειψη εξοικείωσης των διοικητικών στελεχών με τις νέες τεχνολογίες καθώς και η αδυναμία τους να υιοθετήσουν μία στάση για συνεχή εκμάθηση και ενημέρωση σχετικά με τις αυτές και τις νέες τάσεις και μεθόδους που παρουσιάζονται στην αγορά, δεν τους έχει επιτρέψει να προσαρμοστούν γρήγορα στα νέα επιχειρηματικά πρότυπα, τα οποία βασίζονται

σε πολύ μεγάλο βαθμό στη χρήση νέων τεχνολογιών, με αποτέλεσμα η διείσδυση των πληροφοριακών συστημάτων, άρα και των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων να παραμένει χαμηλή.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι και η έλλειψη επαρκούς θεσμικού πλαισίου που εξασφαλίζει τον ανταγωνισμό στις ηλεκτρονικές επικοινωνίες, αλλά και τις δυνατότητες χρήσης των νέων ψηφιακών εργαλείων (ηλεκτρονικό εμπόριο, ψηφιακή υπογραφή, προστασία καταναλωτών από ηλεκτρονικές αγορές κλπ.) (Κοινωνία Της Πληροφορίας 2005), συνετέλεσε σε ένα βαθμό στην μη επιλογή επένδυσης σε τεχνολογίες πληροφορικής, άρα και σε Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα.

2.7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Οικονόμου, Γ., Γεωργόπουλου, Ν., (2004), “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Ευγ. Μπένου, 3^η Έκδοση
2. Laudon, K., Laudon, J., (2005), “Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm”, Prentice Hall, 6th Edition
3. Fayol, H., (1987), “General and industrial management: Henri Fayol’s classic revised by Irwin Gray”, David S. Lake Publishers
4. Post, G., Anderson, L., (2006), “Management Information Systems: Solving Business Problems with Information Technology”, McGraw – Hill, 4th Edition
5. Υψηλάντη, Π., (2001), “Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης”, Πατάκη
6. Κοινωνία Της Πληροφορίας (2005), “Ψηφιακή Στρατηγική 2006 - 2013”, <http://www.infosoc.gr/>
7. Κυριάκος Δ., (2005), “Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής Επικοινωνιών και η Ελληνική Πραγματικότητα στην Επαγγελματική Κατοχύρωση & Δικαιώματα στην Πληροφορική”, Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας (ΕΠΕ), <http://www.epe.org.gr/showarticle.jsp?articleid=229>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Στις μέρες μας οι τεχνολογίες πληροφοριών αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς και διεισδύουν σε όλο και μεγαλύτερο τμήμα της πληθυσμιακής βάσης με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι άνθρωποι να έχουν πρόσβαση σε περισσότερη και ποιοτικότερη πληροφορία. Το γεγονός αυτό δίνει στους δυνητικούς πελάτες συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στις επιχειρήσεις, αφού μπορούν πλέον πολύ εύκολα να συγκρίνουν τα προϊόντα και υπηρεσίες που αυτές παρέχουν και να επιλέξουν κάθε φορά ανάλογα με το τι θεωρούν ότι τους συμφέρει. Ο ανταγωνισμός πλέον βρίσκεται ένα “κλικ” μακριά (Dyche 2002).

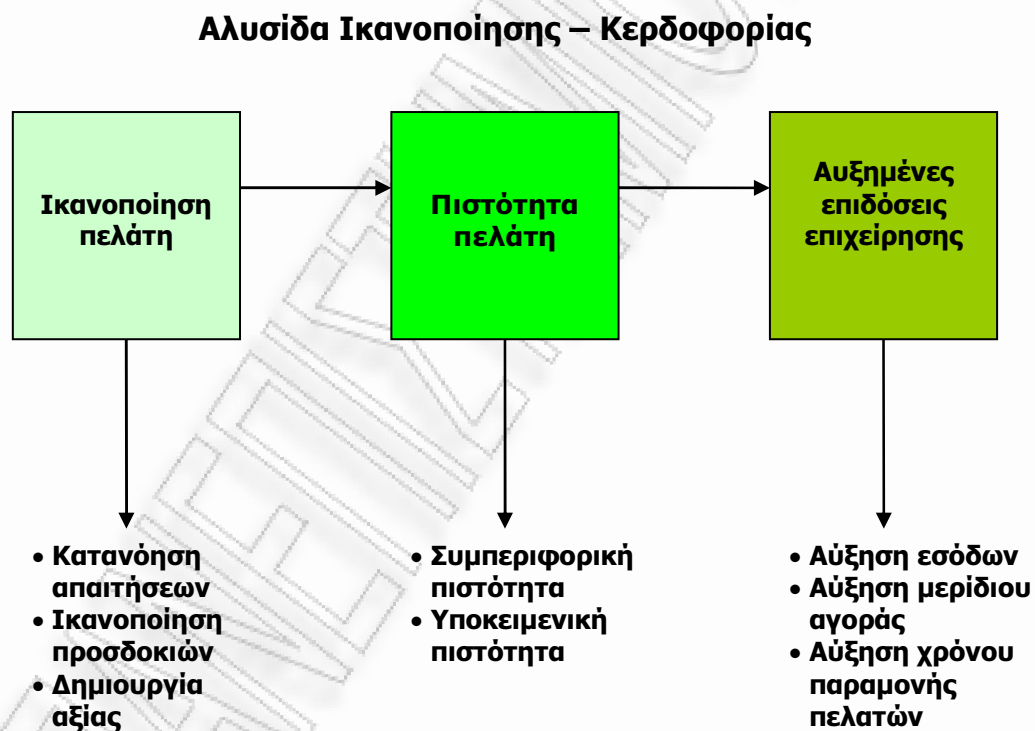
Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει εδώ και αρκετά χρόνια να συνειδητοποιούν ότι η προσήλωση στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους παραγωγής δεν είναι αρκετά πλέον για να τους εξασφαλίσουν ανάπτυξη και βιωσιμότητα. Τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει τον βασικό τρόπο σκέψης τους και πλέον ακολουθούν μία πιο πελατοκεντρική λογική η οποία κινείται στα πλαίσια του ότι χωρίς πελάτες δεν μπορούν να γίνουν πωλήσεις και συνεπώς να πραγματοποιηθούν κέρδη. “Αν και στους περισσότερους ισολογισμούς δεν παρουσιάζεται σαν περιουσιακό στοιχείο, η πελατειακή βάση μιας επιχείρησης είναι το σημαντικότερο περιουσιακό του στοιχείο”, αναφέρει ο Steve Skinner, πρόεδρος της Peppers & Rogers Group (Microsoft Business

Solutions, Peppers & Rogers Group 2004). Οι Laudon & Laudon αναφέρουν πως “αντί να αντιμετωπίζουν τους πελάτες ως εκμεταλλεύσιμες πηγές εισοδήματος, οι επιχειρήσεις αρχίζουν τώρα να τους βλέπουν ως μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία που πρέπει να καλλιεργηθούν με την ανάπτυξη σχέσεων με αυτούς.” (Laudon, Laudon 2005). Η πρόκληση για μία επιχείρηση η οποία θέλει να θεωρείται επιτυχημένη, είναι κατ’ αρχήν να συνειδητοποιήσει ότι “ο πελάτης είναι ο βασιλιάς” και ότι ο κύριος σκοπός της είναι η εξυπηρέτηση πελατών και συμμετόχων (stakeholders) και στη συνέχεια να προσπαθήσει να γίνει κερδοφόρα και όχι το αντίστροφο (Zairi 2000).

Με δεδομένη λοιπόν την αξία που έχει η πελατειακή βάση για μία επιχείρηση θα μελετήσουμε ορισμένα βασικά στοιχεία της (ικανοποίηση, πιστότητα, διατήρηση και διαχρονική αξία) και κυρίως τον τρόπο με τον οποίο αυτά είναι ευεργετικά προς την επιχείρηση καθώς και τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, θεωρώντας σα δεδομένο ότι η διατήρηση της πελατειακής βάσης είναι ενδεχομένως ένα από τα ισχυρότερα όπλα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους για απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος και επιβίωσης σε ένα περιβάλλον διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού (Clark 1997), θα μελετήσουμε πως η ικανοποίηση και η πιστότητα της πελατειακής βάσης μπορούν να συντελέσουν στην επίτευξή της. Η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται στη διαπίστωση ότι η ικανοποίηση της πελατειακής βάσης μιας επιχείρησης είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη της πιστότητάς της και η οποία με τη σειρά της είναι καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη της διατήρησής της (Gerpott, Rams, Schindler 2001). Θα πρέπει

όμως να μην παραγνωρίζουμε το γεγονός ότι η ικανοποίηση από μόνη της δεν οδηγεί κατ' ανάγκη σε πιστότητα (Sivadas, Baker-Prewitt 2000).

Με άλλα λόγια θα κινηθούμε στη λογική του μοντέλου που αποκαλείται και ως “Αλυσίδα Ικανοποίησης – Κερδοφορίας” και το οποίο αναφέρει ότι η επίδοση μίας επιχείρησης βελτιώνεται με την ενδυνάμωση της ικανοποίησης των πελατών της και της κατά συνέπεια αύξησης της πιστότητάς τους (Buttle 2009), όπως παραστατικά φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο “Αλυσίδα Ικανοποίησης – Κερδοφορίας”:



Διάγραμμα 3.1: Μοντέλο “Αλυσίδα Ικανοποίησης – Κερδοφορίας”

Πηγή: Buttle 2009

3.2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Η ικανοποίηση πελάτη (customer satisfaction) είναι το συναίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης που νιώθει ο πελάτης και το οποίο προέρχεται από τη σύγκριση της προσλαμβάνουσας απόδοσης ή αποτελέσματος ενός προϊόντος, σε σύγκριση με τις αρχικές προσδοκίες που αυτός είχε (Kotler 2003). Όταν η προσλαμβάνουσα απόδοση ή αποτέλεσμα του προϊόντος είναι υψηλότερη από την αρχικά αναμενόμενη, ο πελάτης νιώθει ικανοποίηση, ενώ αντίθετα ο πελάτης νιώθει δυσαρέσκεια. Αν και ο ορισμός της ικανοποίησης έγινε σε επίπεδο προϊόντος, κάλλιστα μπορεί να επεκταθεί και σε επίπεδο επιχείρησης, όπου στην περίπτωση αυτή γίνεται σύγκριση της αρχικά προσλαμβάνουσας γενικής εικόνας της επιχείρησης με την αρχικά αναμενόμενη.

Η ικανοποίηση της πελατειακής βάσης είναι ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιθανόν να θέλουν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με πέντε ή έξι διαφορετικούς ανθρώπους. Αντίστροφα, οι δυσαρεστημένοι πελάτες είναι πιθανόν να διαδώσουν την κακή εμπειρία τους σε άλλους δέκα ανθρώπους (Zairi 2000b). Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι πελάτες δημιουργούν τη βάση για οποιαδήποτε επιτυχημένη επιχείρηση, αφού η ικανοποίηση οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές, πιστότητα και θετικές συστάσεις προς τρίτους (Hoyer, MacInnis 2006). Παρομοίως, η ικανοποίηση της πελατειακής βάσης είναι θετικά συσχετισμένη με προθέσεις αγοράς, πιθανότητα σύστασης, πιστότητα και κερδοφορία (Anton 1996). Επίσης, σύμφωνα με στατιστική ανάλυση που έκανε η Growth Strategies

International (GSI) σε δεδομένα σχετικά με την ικανοποίηση πελατών τα οποία συγκεντρώθηκαν από έρευνες τις οποίες διεξήγε η InfoQuest σε πάνω από 20.000 επιχειρήσεις σε 40 χώρες προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα (Coldwell 2000):

- Ένας πλήρως ικανοποιημένος πελάτης συνεισφέρει 2,6 φορές περισσότερο στα έσοδα μιας επιχείρησης από ότι ένας μερικώς ικανοποιημένος πελάτης.
- Ένας πλήρως ικανοποιημένος πελάτης συνεισφέρει 17 φορές περισσότερο στα έσοδα μιας επιχείρησης από ότι ένας σχετικά δυσαρεστημένος πελάτης.
- Ένας πλήρως δυσαρεστημένος πελάτης ελαττώνει τα έσοδα μιας επιχείρησης 1,8 φορές περισσότερο από όσο τα αυξάνει ένας πλήρως ικανοποιημένος πελάτης.

Μία πιο μαθηματικοποιημένη σύνοψη των παραπάνω είναι αυτή που αναφέρει ότι η επιχείρηση μπορεί αποκτήσει σταθερό συγκριτικό πλεονέκτημα αν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της μπορούν να δημιουργήσουν μία θετική (ή τουλάχιστον ουδέτερη) διαφορά μεταξύ της προσλαμβάνουσας αξίας χρήσης (PUV) και της αναμενόμενης αξίας (EV) (Rajola 2003), ή αλλιώς:

$$S = PUV - EV > 0$$

όπου S είναι η ικανοποίηση του πελάτη σε απόλυτη μορφή.

3.2.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Η ικανοποίηση του πελάτη από ένα συγκεκριμένο προϊόν εξαρτάται από μία πληθώρα χαρακτηριστικών που το προϊόν διαθέτει ή όχι, καθώς και από την υποκειμενική σημαντικότητα που προσδίνει ο πελάτης στα χαρακτηριστικά αυτά. Μία κατηγοριοποίηση της σημαντικότητας των χαρακτηριστικών αυτών είναι η ακόλουθη (Kano 1984):

- *Απαραίτητα (must be)*. Πρόκειται για χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης θεωρεί απαραίτητα στο προϊόν και η απουσία τους ή η χαμηλή λειτουργικότητά τους προκαλεί αυξανόμενη δυσαρέσκεια, ενώ αντίστροφα η ύπαρξη τους ή η υψηλή λειτουργικότητά τους δεν μπορούν να ανεβάσουν την ικανοποίηση του πελάτη πέρα από ένα αδιάφορο επίπεδο. Η συμπεριφορά των “Απαραίτητων” χαρακτηριστικών είναι εκθετική πράγμα που σημαίνει ότι όσο λιγότερο λειτουργικά είναι αυτά στο προϊόν, τόσο πιο απότομα μειώνεται η ικανοποίηση του πελάτη, ενώ όσο περισσότερο λειτουργικά είναι, τόσο η ικανοποίηση τείνει σε ένα ουδέτερο επίπεδο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σύστημα πέδησης ενός αυτοκινήτου που όσο λιγότερο αποτελεσματικό είναι τόσο περισσότερο θα δυσαρεστήσει τον πελάτη, χωρίς αντίστροφα να τον ικανοποιήσει πάνω από ένα ουδέτερο επίπεδο άσχετα με το πόσο πολύ αποτελεσματικό μπορεί να είναι.

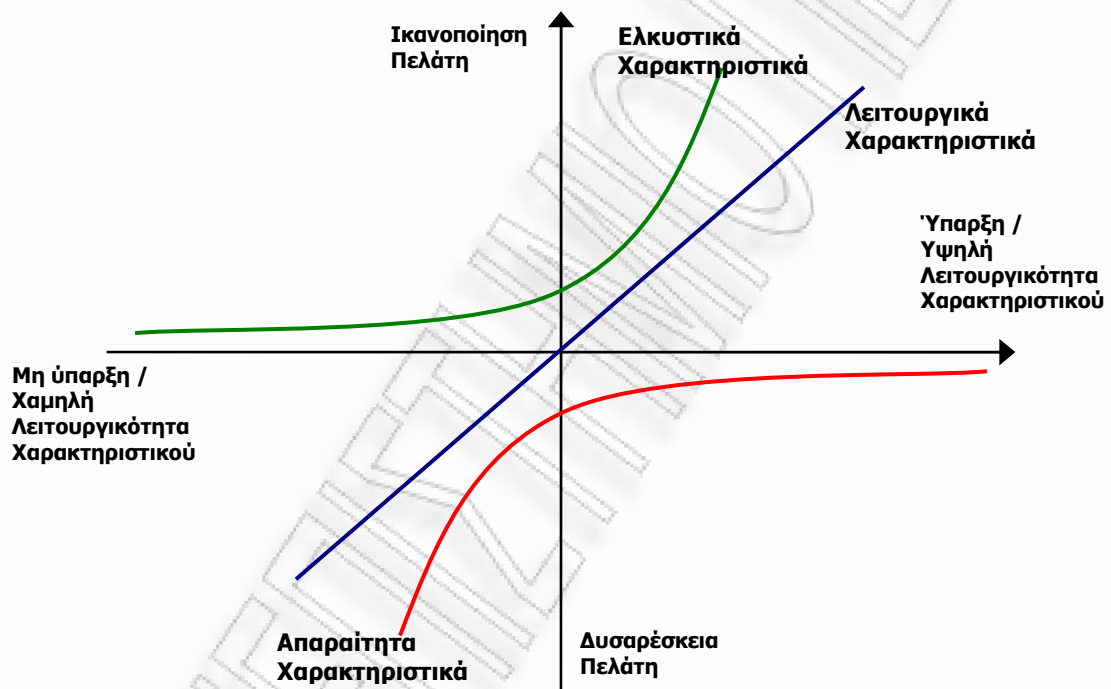
- *Ελκυστικά (attractive)*. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι αναμενόμενα από τον πελάτη και η ύπαρξη τους ή η υψηλή λειτουργικότητά τους αυξάνει ιδιαίτερα την ικανοποίησή του, ενώ παράλληλα η απουσία τους ή η χαμηλή λειτουργικότητά τους δεν μειώνει την ικανοποίηση κάτω από ένα

ουδέτερο επίπεδο. Όπως και στα “Απαραίτητα” χαρακτηριστικά, έτσι και στα “Ελκυστικά” η συμπεριφορά είναι εκθετική, πράγμα που σημαίνει ότι όσο περισσότερο λειτουργικά είναι αυτά στο προϊόν, τόσο πιο απότομα αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη, ενώ όσο λιγότερο λειτουργικά είναι, τόσο η ικανοποίηση τείνει σε ένα ουδέτερο επίπεδο. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την ύπαρξη αισθητήρα βροχόπτωσης που ενεργοποιεί αυτόματα τους υαλοκαθαριστήρες του αυτοκινήτου. Η ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος αυξάνει πολύ την ικανοποίηση του πελάτη, χωρίς από την άλλη η απουσία του να προκαλεί δυσαρέσκεια.

- *Λειτουργικά (Performance)*. Τα χαρακτηριστικά αυτά ικανοποιούν τον πελάτη όταν υπάρχουν, απεναντίας η απουσία τους προκαλεί δυσαρέσκεια σε αυτόν. Αντίστοιχα, όσο πιο λειτουργικά είναι τα χαρακτηριστικά αυτά, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη, ενώ όσο λιγότερο λειτουργικά είναι, τόσο μειώνεται η ικανοποίησή του. Στην περίπτωση των “Λειτουργικών” χαρακτηριστικών η συμπεριφορά είναι γραμμική, δηλαδή η αύξηση της ικανοποίησης είναι ευθέως ανάλογη της αύξησης της λειτουργικότητας του χαρακτηριστικού και αντίστοιχα η μείωση της ικανοποίησης είναι ευθέως ανάλογη της μείωσης της λειτουργικότητας του χαρακτηριστικού. Δανειζόμενοι πάλι ένα παράδειγμα από την αυτοκινητοβιομηχανία, η κατανάλωση καυσίμου ενός αυτοκινήτου αποτελεί ένα τέτοιο χαρακτηριστικό. Συγκεκριμένα, όσο χαμηλότερη είναι η κατανάλωση καυσίμου, δηλαδή όσο υψηλότερη είναι η λειτουργικότητα του εν λόγω χαρακτηριστικού, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης.

Αντίθετα, όσο υψηλότερη είναι η κατανάλωση καυσίμου, τόσο μεγαλύτερη δυσaréσκεια προκαλείται σε αυτόν.

Η παραπάνω ανάλυση της σχέσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων με την ικανοποίηση του πελάτη απεικονίζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 3.2:



Διάγραμμα 3.2: Διάγραμμα Kano

Πηγή: Kano et al 1984

3.3. ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΠΕΛΑΤΗ

Ως πιστότητα πελάτη μπορούμε να ορίσουμε μία ισχυρή δέσμευση για να επανάληψη αγοράς ή εκδήλωσης προτίμησης για ένα προϊόν ή υπηρεσία στο μέλλον, παρά τις όποιες περιστασιακές επιρροές και προσπάθειες ώστε να αλλάξει συμπεριφορά (Oliver 1997). Πρόκειται ουσιαστικά για το επόμενο βήμα μετά την ικανοποίηση του πελάτη.

Η πιστότητα της πελατειακής βάσης είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιχείρηση καθώς υπάρχει σαφής θετική συσχέτιση μεταξύ πιστών πελατών και κερδοφορίας. Οι πιστοί πελάτες εξασφαλίζουν μεγαλύτερη επαναληπτικότητα στις αγορές τους και είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν καλύτερες προσφορές από ανταγωνιστές σε σχέση με τους πελάτες που δεν είναι πιστοί (Bowen, Chen 2001). Όταν η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την πιστότητα των πελατών της παρατηρεί τα ακόλουθα οφέλη (Anton 1996):

- Αυξημένες αγορές των συγκεκριμένων προϊόντων
- Σταυροειδής αγορές (cross – purchases) άλλων προϊόντων
- Αποδοχή αυξημένης τιμής (price premium) λόγω της αναγνώρισης από τον πελάτη των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Μειωμένο λειτουργικό κόστος λόγω εξοικείωσης του πελάτη με το σύστημα εξυπηρέτησης
- Θετικές συστάσεις (word of mouth) της επιχείρησης σε άλλους δυνητικούς πελάτες

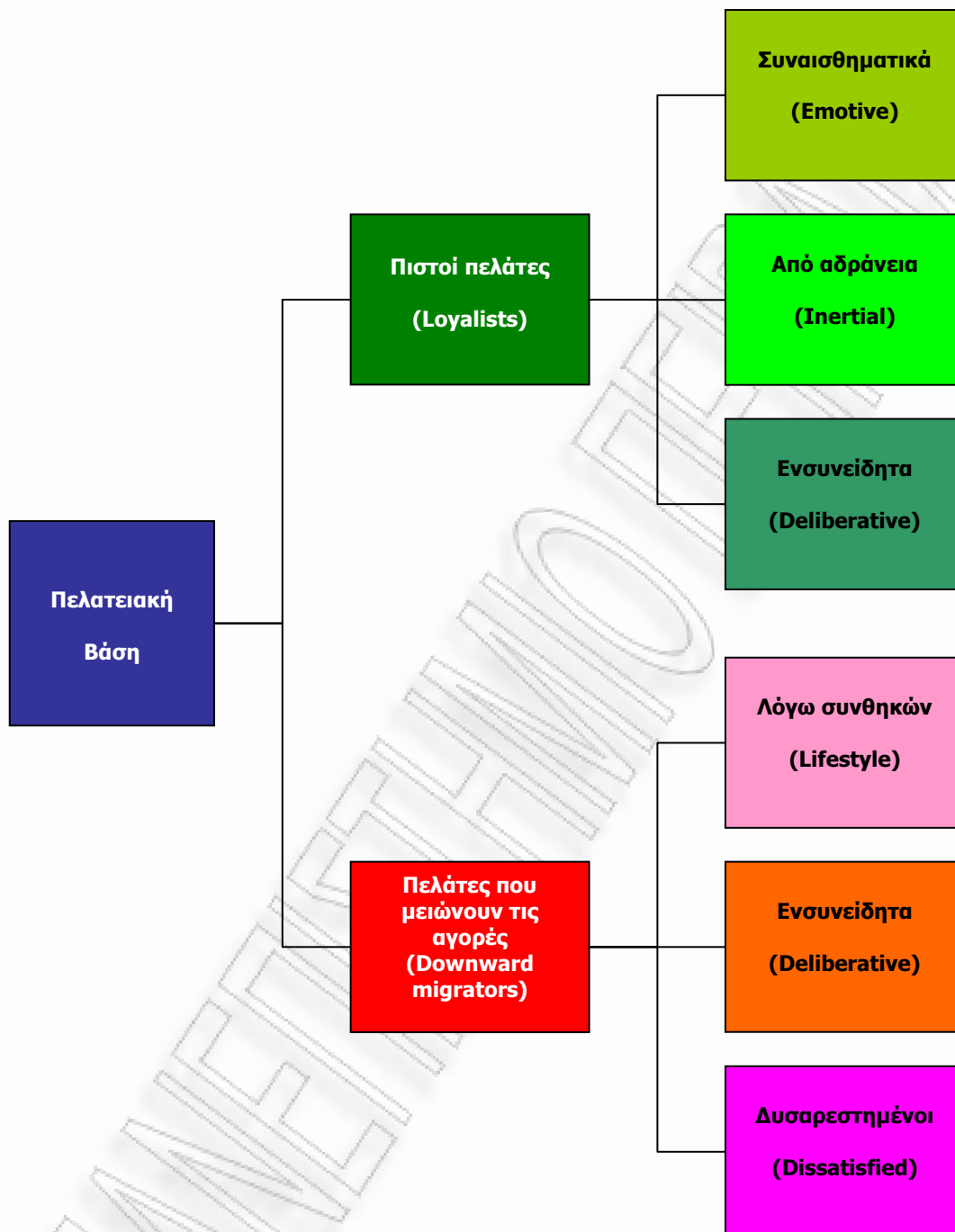
3.3.1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ ΠΕΛΑΤΗ

Η διαδικασία δημιουργίας πιστότητας μπορεί ιδανικά να υποδιαιρεθεί στις ακόλουθες εξελικτικές φάσεις (PriceWalterhouseCoopers 2000):

- *Γνωσιακή φάση.* Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίσει τον πελάτη και τις προσδοκίες του. Ουσιαστικά στη φάση αυτή δεν υπάρχει πιστότητα, αφού η σχέση βασίζεται κατά κύριο λόγο στη γνώση των προϊόντων και υπηρεσιών και στις τιμές τους. Στη γνωσιακή φάση αυτή υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης να προτιμήσει έναν ανταγωνιστή που υποστηρίζει ότι η προσφορά του είναι καλύτερη.
- *Συναισθηματική ή κατανοητική φάση.* Η επιχείρηση παρακολουθεί και αναλύει τη συμπεριφορά του πελάτη σε όλες τις φάσεις που οδηγούν στην και ακολουθούν την πώληση. Η πιστότητα δε στηρίζεται πλέον μόνο στο προϊόν ή υπηρεσία και την τιμή, καθώς η σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή είναι πλέον ο βασικός παράγοντας.
- *Φάση θέλησης ή αφοσίωσης.* Στη φάση αυτή η σχέση με τον πελάτη πρέπει να γίνει προσωπική. Για να διατηρηθεί και να προαχθεί η πιστότητα, το επίπεδο ικανοποίησης πρέπει να είναι υψηλό και ανταποδοτικό.

3.3.2. ΕΙΔΗ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ ΠΕΛΑΤΗ

Η πελατειακή βάση μίας επιχείρησης μπορεί να τμηματοποιηθεί όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.3 ανάλογα την πιστότητα που οι πελάτες επιδεικνύουν ως προς αυτήν (Coyles, Gokey 2002):



Διάγραμμα 3.3: Είδη Πιστότητας #1

Πηγή: Coyles, Gokey 2002

Σύμφωνα με την πρόταση των Coyles και Gokey η πελατειακή βάση μιας επιχείρησης μπορεί να διαιρεθεί σε δύο βασικές κατηγοριοποιήσεις, στους πελάτες που είναι πιστοί (loyalists) και διατηρούν σταθερούς ή αυξάνουν τους ρυθμούς αγοράς προϊόντων και σε αυτούς που είτε διακόπτουν είτε μειώνουν τις δαπάνες στα προϊόντα της επιχείρησης (downward migrators).

Με τη σειρά τους οι πελάτες που θεωρούνται “πιστοί” μπορούν διαιρεθούν σε επιμέρους τμήματα, ανάλογα με το συγκεκριμένο λόγο από τον οποίο προέρχεται η πιστότητά τους:

- *Συναισθηματικά πιστοί (emotive loyalists)*. Οι πελάτες αυτοί πραγματοποιούν αγορές διότι είναι συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση και δύσκολα επανεξετάζουν τις αγοραστικές τους επιλογές. Γενικά, χωρίς κάποιο αντικειμενικό κριτήριο, θεωρούν πως η επιλογή τους είναι η καλύτερη και δεν προτίθενται εύκολα να την αλλάξουν.
- *Πιστοί από αδράνεια (inertial loyalists)*. Οι πελάτες αυτοί γενικά δεν αρέσκονται στις επανεκτιμήσεις των αγοραστικών τους συνηθειών και θεωρούν ότι η αλλαγή και προτίμηση των προϊόντων μιας άλλης επιχείρησης δεν αξίζει τον κόπο.
- *Ενσυνείδητα πιστοί (deliberative loyalists)*. Πρόκειται για τους πελάτες οι οποίοι αν και συχνά επανεκτιμούν τις αγοραστικές τους επιλογές, ύστερα από ορθολογική θεώρηση έχουν καταλήξει ότι αυτή είναι η σωστότερη για αυτούς επιλογή.

Από την άλλη μεριά, οι πελάτες που μειώνουν ή διακόπτουν τις αγορές τους από μία επιχείρηση, μπορούν να τμηματοποιηθούν, ανάλογα με το λόγο για τον οποίο υιοθετούν τη συμπεριφορά αυτή, ως ακολούθως:

- *Λόγω συνθηκών (lifestyle downward migrators)*. Πιθανές αλλαγές που επικρατούν στη ζωή των πελατών μπορεί να μεταβάλουν τις ανάγκες τους σε προϊόντα που δεν μπορεί πλέον η επιχείρηση να τους παράσχει.
- *Ενσυνείδητα (deliberative downward migrators)*. Οι πελάτες αυτοί επανεξετάζουν συχνά τις αγοραστικές τους επιλογές και προβαίνουν σε αγορές με ορθολογική σκέψη και στην προκειμένη περίπτωση διαπιστώνουν ότι πρέπει να στραφούν στα προϊόντα κάποιας άλλης επιχείρησης.
- *Δυσανεστημένοι (dissatisfied downward migrators)*. Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι είτε από τα προϊόντα, είτε από την εν γένει συμπεριφορά της επιχείρησης προς αυτούς και για το λόγω αυτό προβαίνουν σε μείωση ή πλήρη διακοπή των αγορών τους.

Μία εναλλακτική προσέγγιση για τα είδη πιστότητας που μπορεί να χαρακτηρίζουν τους πελάτες μιας επιχείρησης και η οποία βασίζεται στη χρήση δύο διαστάσεων, της σχετικής στάσης (*relative attitude*) και της ευνοιοκρατικής συμπεριφοράς (*patronage behavior*) είναι η ακόλουθη (O'Malley 1998):

- *Απουσία πιστότητας (no loyalty)*. Στην κατάσταση αυτή ο πελάτης δεν έχει ξεκάθαρα και αρκετά διαφοροποιημένα θετική στάση απέναντι στο προϊόν ή την επιχείρηση, πράγμα που συνοδεύεται από άτακτη αγοραστική συμπεριφορά ως προς τη συχνότητα, την ποσότητα και τη δαπάνη. Ταυτόχρονα

δεν παρατηρείται κάποια επιθυμία από πλευράς του πελάτη να συστήσει το προϊόν ή την επιχείρηση σε άλλους δυνητικούς πελάτες.

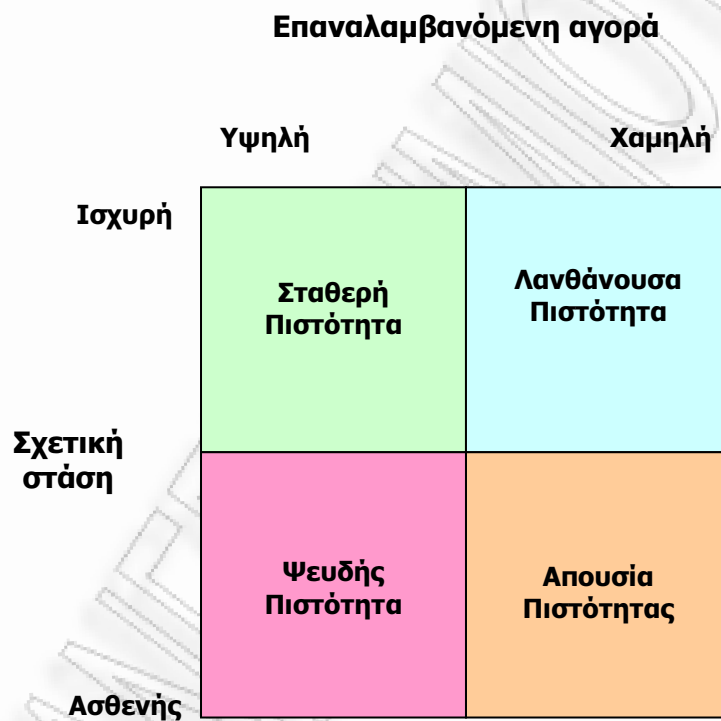
- *Ψευδής Πιστότητα (spurious loyalty)*. Η κατάσταση αυτή προσομοιάζει περισσότερο με αυτή της αδράνειας, όπου ο πελάτης, αν και δεν έχει ξεκάθαρα και αρκετά διαφοροποιημένη θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση, παρουσιάζει σχετική επαναληπτικότητα και συχνότητα στην προτίμηση της. Οι λόγοι για μια τέτοια συμπεριφορά συνήθως είναι προσωρινοί, όπως η διαθεσιμότητα και οι ειδικές προσφορές. Ο πελάτης εδώ έχει την τάση να συστήσει το προϊόν ή την επιχείρηση, όμως εύκολα μπορεί να προτιμήσει κάποιο ανταγωνιστή, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες.

- *Λανθάνουσα Πιστότητα (latent loyalty)*. Ο πελάτης εδώ αν και διατηρεί σαφώς θετική στάση απέναντι σε κάποιο προϊόν ή επιχείρηση, η αγοραστική του συμπεριφορά δεν είναι η αντίστοιχη, δηλαδή δεν παρατηρούνται συχνές και με σημαντικές δαπάνες αγορές και η προτίμηση ανταγωνιστών πραγματοποιείται με σχετική ευκολία. Κύριοι λόγοι για μία τέτοια συμπεριφορά είναι εμπόδια όπως οι ελλείψεις προϊόντων ή η δυσκολία προσέγγισης των σημείων διανομής, πάντως ο πελάτης έχει τη διάθεση για σύσταση της επιχείρησης και σε άλλους καταναλωτές.

- *Σταθερή Πιστότητα (sustainable loyalty)*. Πρόκειται για τη μέγιστη κατάσταση αφοσίωσης του πελάτη απέναντι σε ένα προϊόν ή μια επιχείρηση και συνοδεύεται με ξεκάθαρα και διαφοροποιημένα θετική στάση απέναντι της. Ο πελάτης πραγματοποιεί επαναλαμβανόμενες αγορές με σημαντικές συγκριτικά δαπάνες. Η ικανοποίηση που λαμβάνει από την κατανάλωση του προϊόντος ή

γενικά από την επιχείρηση είναι μεγάλη και τα συστήνει με μεγάλη προθυμία σε άλλους καταναλωτές, καθώς επίσης δύσκολα προβαίνει σε προτίμηση ενός ανταγωνιστικού προϊόντος ή επιχείρησης.

Στο Διάγραμμα 3.4 συνοψίζονται τα τέσσερα είδη πιστότητας σε σχέση με τις επαναλαμβανόμενες αγορές (repeat purchase), που ουσιαστικά είναι η ευνοιοκρατική συμπεριφορά που είδαμε προηγουμένως, και τη σχετική στάση (relative attitude):



Διάγραμμα 3.4: Είδη Πιστότητας #2

Πηγή: Dick, Basu 1994

3.4. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που προκύπτει όσον αφορά την πελατειακή βάση των επιχειρήσεων, είναι η σημαντικότητα της διατήρησης της σε σύγκριση με την ανανέωση και ανάπτυξή της.

Όσο επιμηκύνεται η σχέση του πελάτη με την επιχείρηση, τόσο η κερδοφορία αυξάνεται (Reichheld, Sasser 1990). Έρευνες αναφέρουν ότι η αύξηση της διατήρησης πελατών (customer retention) κατά 5%, μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης κατά 25% ως 95% (Reichheld 1996). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αφενός μεν η απόκτηση νέων πελατών έχει γενικά υψηλό κόστος, αφετέρου δε τα πρώτα χρόνια οι νέοι πελάτες συνήθως δεν είναι κερδοφόροι. Επιπλέον, είναι γενικά παρατηρημένο ότι σε μια επιχείρηση κοστίζει πέντε (5) ως επτά (7) φορές περισσότερο η προσέλκυση νέων πελατών από τη διατήρηση των υπαρχόντων (Bhote 1996). Σε business to business επίπεδο, δεδομένου ότι οι πιθανοί αγοραστές είναι λιγότεροι, το κόστος απόκτησης ενός πελάτη μπορεί να είναι ακόμα μεγαλύτερο. Εκτιμάται, για παράδειγμα, ότι το κόστος αναπλήρωσης ενός χαμένου πελάτη διαφημιστικής εταιρείας είναι 20 φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος. Στη Μεγάλη Βρετανία οι μεγάλες διαφημιστικές εταιρείες ξοδεύουν μέχρι και 2.000.000£ σε έρευνα, στρατηγική ανάλυση και δημιουργική δουλειά για να προσεγγίσουν ένα δυνητικό μεγάλο πελάτη, έχοντας παράλληλα μέχρι και 4 δημιουργικές ομάδες ταυτόχρονα απασχολημένες. Αυτό το κόστος ενδέχεται να δαπανηθεί αρκετές φορές σε διάφορους υποψήφιους πελάτες, ώστε να

αναπληρωθεί αυτός που χάθηκε. Απεναντίας, για τους υπάρχοντες πελάτες, τα κόστη περιορίζονται σε αυτά των δημοσίων σχέσεων και πιθανόν επιπλέον ακριβότερων ανθρώπων που θα χειριστούν τα έργα του πελάτη. Οι υπάρχοντες πελάτες χρεώνονται με όλα τα υπόλοιπα έξοδα έρευνας και υλοποίησης (Buttle, Ang 2002).

Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά μερικά είδη από το κόστος που επωμίζεται η επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει νέους πελάτες (Cram, 2001):

- *Έρευνα αγοράς.* Χρειάζεται να γίνει συστηματική έρευνα αγοράς για την εύρεση νέων πελατών πράγμα που απαιτεί είτε την ανάληψη ανθρωποχρόνου από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας, είτε άμεσο κόστος για αγορά υπηρεσιών από εταιρείες ερευνών, αγορά βάσεων δεδομένων με υποψήφιους πελάτες κλπ.
- *Χρόνος ανάλυσης.* Τα διάφορα δεδομένα που αποκτούν οι επιχειρήσεις από την έρευνα αγοράς σχετικά με τους δυνητικούς πελάτες τους ενδεχομένως να χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία και ανάλυση ώστε να εμπλουτιστούν και να γίνουν ακριβέστερα και πιο χρήσιμα. Είναι πολύ πιθανό να χρειάζεται να ανακτηθεί το ιστορικό αγορών του ή πιστοληπτική του ικανότητα, καθώς επίσης να αναλυθούν διάφορα χαρακτηριστικά ώστε να μπορέσει να ενταχθεί στη σωστή ομάδα στόχο (target group).

- *Ανάπτυξη στρατηγικών.* Τα εκτελεστικά στελέχη (executives) της επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν νέες στρατηγικές σχετικά με το πως θα προσεγγισθούν οι δυνητικοί πελάτες της επιχείρησης. Επιπλέον υπάρχει η πιθανότητα χρησιμοποίησης ειδικών συμβούλων στον τομέα αυτό, πράγμα που σημαίνει επιπλέον κόστος για την επιχείρηση.

- *Σχεδίαση / ανάπτυξη προϊόντων.* Για να προσελκυσθούν οι υποψήφιοι νέοι πελάτες ενδεχομένως να χρειαστεί να εξελιχθούν κάποια υπάρχοντα προϊόντα ή ακόμα να σχεδιασθούν και αναπτυχθούν νέα από την αρχή, καθώς οι πελάτες αυτοί πιθανώς να έχουν διαφορετικές ανάγκες, προσδοκίες, απαιτήσεις ή ακόμα και περιορισμούς από διάφορους παράγοντες.

- *Εξυπηρέτηση και υποστήριξη.* Οι νέοι πελάτες εν γένει χρειάζονται μεγαλύτερο βαθμό εξυπηρέτησης και υποστήριξης, σε όλες τις φάσεις της πώλησης, αλλά και μετά από αυτήν, ώστε να αποκτήσουν την αναγκαία οικειότητα με τα προϊόντα, το οποία είναι κατά κανόνα νέα για αυτούς. Συνεπώς αφενός μεν πρέπει να δαπανηθεί από την επιχείρηση περισσότερος χρόνος για την παροχή υποστήριξης, αφετέρου ενδέχεται να χρειαστεί να σχεδιαστούν επιπλέον διαδικασίες που θα μπορέσουν να καλύψουν τις νέες ανάγκες που θα δημιουργηθούν.

- *Ειδικές προσφορές.* Οι περισσότεροι πελάτες για να εμπιστευθούν μία επιχείρηση για πρώτη φορά και να αγοράσουν ένα προϊόν από αυτή ζητούν τις περισσότερες φορές κάποιο δέλεαρ το οποίο συνήθως μεταφράζεται σε μία έκπτωση στο αρχικό κόστος απόκτησης του προϊόντος ή στο κόστος που αυτό στο μέλλον θα επιφέρει (π.χ. επιτόκιο πιστωτικής κάρτας). Επιπλέον είναι πολύ

πιθανή η απαίτηση κάποιου δοκιμαστικού προϊόντος ή δειγμάτων ώστε να μπορέσουν οι δυνητικοί πελάτες να αξιολογήσουν το νέο προϊόν πριν προβούν στην απόκτησή του.

- *Διαφήμιση.* Αδιαμφισβήτητα η διαφήμιση είναι ένα πολύ μεγάλο κόστος για την προσέλκυση νέων πελατών. Είτε πρόκειται για μαζική διαφήμιση (τηλεόραση, ραδιόφωνο κλπ), είτε για προσωποποιημένη, τα κόστος είναι πολύ υψηλό. Η μαζική διαφήμιση έχει μεγάλο κόστος παραγωγής και προβολής, ενώ η προσωποποιημένη έχει μεγάλο κόστος επεξεργασίας των διαφορετικών χαρακτηριστικών των υποψήφιων αποδεκτών, καθώς και κόστος επικοινωνίας της διαφήμισης σε αυτούς. Στην περίπτωση που ο πελάτης είναι μία άλλη επιχείρηση, το κόστος έχει να κάνει με εκθέσεις και εμπορικές παρουσιάσεις.

- *Πωλήσεις.* Οι απ' ευθείας πωλήσεις είναι απαραίτητο στοιχείο στην προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών και επισύρουν σημαντικό κόστος που μεταφράζεται σε μισθούς, αλλά και σε έξοδα παραστάσεως και δώρων.

- *Κίνδυνος αποτυχίας.* Πιθανή αποτυχημένη πώληση σε ένα πελάτη θα προκαλέσει αρνητική φήμη για το προϊόν και πιθανώς θα αποτρέψει δυνητικούς πελάτες από την αγορά του. Το συγκεκριμένο κόστος δεν είναι άμεσο, παρόλα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ειδικά αν το εν λόγω προϊόν είναι αρκετά εξαρτημένο από τις προσωπικές συστάσεις.

Θα πρέπει να τονιστεί επίσης και η θετική επίπτωση που έχει στην αύξηση του μέγεθος της πελατειακής βάσης η βελτίωση των ρυθμών διατήρησης πελατών (Buttle 2009). Το παραπάνω μπορεί να γίνει πιο εύκολα κατανοητό με

ένα απλό παράδειγμα σύγκρισης 2 εταιρειών (Εταιρεία Α, Εταιρεία Β) που ξεκινούν από το ίδιο σημείο (1.000 αρχικοί πελάτες και 100 νέοι πελάτες κάθε χρόνο). Οι εταιρείες έχουν διαφορετικό ρυθμό διατήρησης πελατών (95% και 90% αντίστοιχα) και αυτό κάνει τις πελατειακές τους βάσεις να διαφέρουν κατά πολύ μετά την πάροδο 5 ετών. Η πελατειακή βάση της Εταιρείας Α αριθμεί 1.267 πελάτες (αύξηση 26,7%) πελάτες, ενώ αυτή της Εταιρείας Β 1.066 πελάτες (αύξηση μόλις 6,6%).

Ο Πίνακας 3.1: παρουσιάζει αναλυτικά πως προκύπτουν τα παραπάνω αποτελέσματα:

Πίνακας 3.1: Διατήρηση Πελατών και Μέγεθος Πελατειακή Βάση

Χρόνος	Εταιρεία Α (95% διατήρηση)			Εταιρεία Β (90% διατήρηση)		
	Υπάρχοντες πελάτες	Νέοι πελάτες	Συνολικοί πελάτες	Υπάρχοντες πελάτες	Νέοι πελάτες	Συνολικοί πελάτες
1ος	1.000	100	1.100	1.000	100	1.100
2ος	1.045	100	1.145	990	100	1.090
3ος	1.088	100	1.188	981	100	1.081
4ος	1.128	100	1.228	973	100	1.073
5ος	1.167	100	1.267	966	100	1.066

Πηγή: *Buttle 2009*

Επιπλέον, όσο αυξάνεται ο ρυθμός διατήρησης πελατών, τόσο και ο μέσος χρόνος παραμονή του πελάτη στην επιχείρηση (tenure) αυξάνεται. Ο χρόνος αυτός είναι εξαιρετικά σημαντικός γιατί υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες χρειάζονται μέχρι και 13 χρόνια από τη στιγμή που ο πελάτης έρχεται στην εταιρεία, μέχρι να αποσβεστούν τα έξοδα απόκτησής του (Buttle 2009). Ο Πίνακας 3.2 είναι ενδεικτικός:

Πίνακας 3.2: Διατήρηση Πελατών και Χρόνος Παραμονής Πελάτη

Διατήρηση πελατών (%)	Μέσος χρόνος παραμονής πελατών (tenure)
50	2 χρόνια
67	3 χρόνια
75	4 χρόνια
80	5 χρόνια
90	10 χρόνια
92	12,5 χρόνια
95	20 χρόνια
96	25 χρόνια
97	33,3 χρόνια
98	50 χρόνια
99	100 χρόνια

Πηγή: Buttle 2009

3.4.1. ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Διαπιστώσαμε παραπάνω τη σημαντικότητα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης τη διατήρηση της πελατειακής βάσης. Πρέπει όμως στο σημείο αυτό να τονίσουμε τη μεγάλη σημασία που έχει για την επιχείρηση η παρακολούθηση της αγοραστικής συμπεριφορά των πελατών και να ανιχνεύονται αυτοί που έχουν περιορίσει τις αγορές τους, καθώς μία τέτοια συμπεριφορά μπορεί σύντομα να εξελιχθεί σε τερματισμό των αγορών. Επιπλέον πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η μετάπτωση των πελατών σε επίπεδα χαμηλότερων δαπανών μπορεί να είναι πιο επιζήμια για την κερδοφορία, από ότι η πλήρης παύση των αγορών. Για παράδειγμα στην περίπτωση μίας τράπεζας, διαπιστώθηκε ότι όταν το 35% των πελατών μείωσε το ισοζύγιο των λογαριασμών τους, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μειωθεί το συνολικό ισοζύγιο της τράπεζας κατά 24%. Απεναντίας, η ετήσια

μείωση κατά 10% της πελατειακής της βάσης, είχε επίπτωση μόνο κατά 3% στο συνολική ισοζύγιο της (Coyles, Gokey 2002).

Το συγκεκριμένο φαινόμενο παρατηρήθηκε στο σύνολο των επιχειρήσεων τις οποίες εξέτασαν οι Coles και Gokey στη μελέτη τους και τους οδήγησε στο συμπέρασμα ότι είναι πολύ σημαντικό να γίνεται προσεκτική διαχείριση της εξέλιξης των πελατών από τη στιγμή που αυτοί έρχονται στην εταιρεία.

3.5. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΗ

Είναι γενικά παρατηρημένο ότι η κερδοφορία που προέρχεται από κάποιον πελάτη γίνεται εμφανής ύστερα από κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα, όταν οι όγκοι των δαπανών του πελάτη αυξάνονται. Αυτό οδηγεί στην αντίληψη ότι ο πελάτης δε θα πρέπει να εξετάζεται από τις αγορές στις οποίες προβαίνει μια δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά από τη συνολική του σχέση με τον οργανισμό. Στην αυτοκινητοβιομηχανία, για παράδειγμα, εκτιμάται ότι ένας πελάτης της General Motors δαπανά περίπου 276.000\$ για να αγοράσει κατά μέσο όρο 11 αυτοκίνητα, καθώς και τις αντίστοιχες υπηρεσίες και προϊόντα (service και ανταλλακτικά) σε όλη τη διάρκεια της ζωής του (Buttle, Ang 2002).

Για το λόγο αυτό έχει εισαχθεί η έννοια “Διαχρονική Αξία Πελάτη” (Customer Lifetime Value – CLV). Με τον όρο αυτό εννοούμε τη διαφορά ανάμεσα στο εισόδημα που αποφέρει ένας συγκεκριμένος πελάτης και τα έξοδα για την απόκτηση και εξυπηρέτησή του, μείον το κόστος των προωθητικών ενεργειών καθ’ όλη τη διάρκεια της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση, εκφρασμένη σε σημερινά χρήματα (Laudon, Laudon 2005). Πιο απλά, CLV είναι

η παρούσα αξία όλων των μελλοντικών κερδών που ο πελάτης αποφέρει στην επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της σχέσης του με αυτή (Gupta et al 2006).

Ο υπολογισμός του CLV για έναν πελάτη είναι μία σχετικά απλή στη σύλληψή της διαδικασία και ουσιαστικά απαιτείται η γνώση των ακόλουθων δεδομένων (Buttle 2009):

- Για υπάρχον πελάτη:
 - Η πιθανότητα ο πελάτης να αγοράσει προϊόντα και/ή υπηρεσίες από την επιχείρηση, ανά χρονική περίοδο.
 - Τα μεικτά περιθώρια κέρδους στις αγορές που θα προβεί ο πελάτης, ανά χρονική περίοδο.
 - Το κόστος εξυπηρέτησης του πελάτη, ανά χρονική περίοδο.
- Για νέο πελάτη επιπλέον χρειάζεται:
 - Το κόστος απόκτησης του πελάτη.
- Και για τις δύο περιπτώσεις (ώστε να αναχθούν τα μελλοντικά περιθώρια κέρδους σε σημερινές αξίες):
 - Τα ποσοστά εκπτώσεων θα χρησιμοποιηθούν στα μελλοντικά καθαρά περιθώρια κέρδους.

Ένας από τους αρκετούς μαθηματικούς τύπους που υπάρχουν και εκφράζουν το CLV είναι και ο ακόλουθος (Gupta et al 2006):

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1-i)^t} - AC$$

όπου

p_t = η τιμή που ο πελάτης πληρώνει τη χρονική στιγμή t ,

c_t = το άμεσο κόστος εξυπηρέτησης του πελάτη τη χρονική στιγμή t ,

i = το κόστος χρήματος για την επιχείρηση,

r_t = η πιθανότητα ο πελάτης να αγοράσει ξανά τη χρονική στιγμή t ,

AC = κόστος απόκτησης του πελάτη και

T = ο χρονικός ορίζοντας υπολογισμού του CLV.

Ενώ ο υπολογισμός του CLV σε επίπεδο ατόμου είναι αρκετά άμεσος, όπως είναι σαφές και από τον παραπάνω μαθηματικό τύπο, σε επίπεδο πελατειακής βάσης τα πράγματα γίνονται αρκετά πιο πολύπλοκα κι αυτό γιατί είναι προφανές ότι ούτε όλοι οι πελάτες έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, ούτε είναι δυνατόν να γίνει υπολογισμός του CLV κάθε πελάτη ξεχωριστά. Η λύση στο πρόβλημα αυτό μπορεί να δοθεί κάνοντας χρήση της διαπίστωσης ότι σε όλα τα βασικά μοντέλα υπολογισμού του CLV οι εμπλεκόμενες μεταβλητές μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: έσοδα, κόστος και ρυθμός διατήρησης (Reinartz, Kumar 2000). Με βάση τη διαπίστωση αυτή οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τμηματοποιούν την πελατειακή τους βάση σε ομογενή τμήματα που αντιπροσωπεύουν τις διαφορετικές τιμές μεταβλητών για αυτές τις κατηγορίες. Έτσι, υπολογίζοντας τις τιμές των μεταβλητών για κάθε τμήμα ξεχωριστά θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν το CLV για κάθε τμήμα και κατ' επέκταση για το σύνολο της πελατειακής βάσης (Blattberg, Deighton 1991).

Κάνοντας χρήση του CLV, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαπιστώσουν ποιοι πελάτες ή τμήματα της πελατειακής βάσης είναι τα περισσότερο κερδοφόρα και να εστιάσουν σε αυτά, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό τη

μεγιστοποίηση της αξίας που λαμβάνεται, ενώ αντίστοιχα μπορούν να εντοπίσουν πελάτες ή τμήματα πελατειακής βάσης που δε δημιουργούν αξία ή ακόμα και καταναλώνουν αξία από την εταιρεία και να προσπαθήσουν σε πρώτη φάση να δημιουργήσουν νέες συνθήκες σχέσεων που θα αναστρέψουν την κατάσταση προς όφελος της εταιρείας και αν τελικά αυτό δεν καταστεί εφικτό να αποφασίσουν ακόμα και τερματισμού της επιζήμιας σχέσης.

Ταυτόχρονα το CLV μπορεί να θεωρηθεί ως ένα καλό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στη συνολική αποτίμηση της αξίας της επιχείρησης (Gurta et al 2006). Πράγματι, έχοντας γνώση η επιχείρηση των δυνητικών εσόδων που μπορεί να έχει στο μέλλον από τα διάφορα τμήματα της πελατειακής της βάσης, μπορεί να αποτιμήσει καλύτερα την αξία της, καθώς οι μελλοντικές εισροές κερδών είναι το εξ ίσου σημαντικές με τις τρέχουσες.

3.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Laudon, K., Laudon, J., (2005), "Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm", Prentice Hall, 6th Edition
2. Reichheld, F., (1996), "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, & Lasting Value", Harvard Business School Press
3. Bhote, K., (1996), "Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty: The Key to Greater Profitability (AMA Management Briefing)", Amacom
4. Dyche, J., (2002), "The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison – Wesley
5. Cram, T., (2001), "Customers that Count", Prentice Hall
6. Gupta, S. et al., (2006), "Modeling Customer Lifetime Value", Journal of Service Research, Volume 9, No. 2, November 2006
7. Coyles, S., Gokey, T., (2002), "Customer Retention is Not Enough", The McKinsey Quarterly, May 2002
8. Reichheld, F., Sasser W., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, September – October 1990
9. Kotler, P., (2003), "Marketing Management", Prentice Hall, 11th Edition
10. O'Malley L., (1998), "Can loyalty schemes really build loyalty?", Marketing Intelligence & Planning, Volume 16, No. 1, 1998
11. Kano N. et al., (1984), "Attractive Quality and Must-be Quality", research summary of a presentation given at Nippon QC Gakka: 12th Annual Meeting (1982)

12. Oliver R. L., (1997), "Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer", McGraw Hill
13. Microsoft Business Solutions, Peppers & Rogers Group, (2004), "CRM ROI Blueprint 2004: How Customer-Focused Strategies and Solutions Drive Productivity, Profitability and Growth", 1to1 Magazine (<http://www.1to1media.com/>)
14. Hoyer W., MacInnis D., (2006), "Consumer Behaviour", Houghton Mifflin Company, 4th Edition
15. Coldwell J., (2000), "Good suppliers don't assume - they ask their customers questions. Four different ways of getting feedback have been analysed for cost, effectiveness and actionability.", International Conference on Customer Relationship Management Emerging Concepts, Tools and Applications, Management Development Institute Gurgaon, India, November 24-25, 2000
16. Zairi M., (2000), "Managing Customer Dissatisfaction Through Effective Complaint Management Systems", The TQM Magazine, Volume 12, No. 5, 2000
17. Zairi M., (2000b), "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", The TQM Magazine, Volume 12, No. 6, 2000
18. Bowen J., Chen S., (2001), "The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 13, No. 5, 2001

19. Clark M., (1997), "Modeling the Impact of Customer-Employee Relationships on Customer Retention Rates in a Major UK Retail Bank", *Management Decision*, Volume 35, No.4, 1997
20. Anton J., (1996), "Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers", Prentice Hall
21. Gerpott T., Rams W., Schindler A., (2001), "Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market", *Telecommunications Policy*, Volume 25, Issue 4, May 2001
22. Sivadas E., Baker-Prewitt J., (2000), "An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 28, No. 2, 2000
23. Buttle, F., Ang, L., (2002) "ROI on CRM: a customer-journey approach", 18th IMP-conference in Perth, Australia, 2002
24. PriceWaterhouseCoopers Consulting, (2000), "Il Manuale per la Gestione della Relazione con il Cliente"
25. Reinartz J., Kumar V., (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, Volume 64, October 2000
26. Blattberg C., Deighton J., (1991), "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability", *Sloan Management Review*, Volume 33, No. 1, 1991

27. Buttle, F., (2009), "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies", Second Edition, Butterworth – Heinemann
28. Dick, A. S., Basu, K., (1994), "Customer Loyalty: Towards an Integrated Framework", Journal of The Academy of Marketing Science, 22 (2), 99-113
29. Rajola F., (2003), "Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives", Springer-Verlag Berlin-Heidelberg

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)

4.1. ΓΕΝΙΚΑ

Από τις διαπιστώσεις που προέκυψαν στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι φανερό το πόσο νευραλγικός παράγοντας είναι για την κατ' αρχήν επιβίωση και στη συνέχεια ανάπτυξη και μακροζωία μιας επιχείρησης, η πελατειακή της βάση και πόσο σημαντική είναι η συνεχής προσπάθεια διατήρησης και διεύρυνσής της, με άλλα λόγια η διαχείριση των πελατειακών της σχέσεων (Customer Relationship Management – CRM), καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα μέσω των οποίων μπορεί αυτή να επιτευχθεί. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στη βιβλιογραφία, η ανάπτυξη στενών συνεργατικών σχέσεων με τους πελάτες είναι τόσο σημαντική στη σύγχρονη εποχή του έντονου ανταγωνισμού και απαιτητικών πελατών, όσο δεν ήταν ποτέ πριν (Parvatiyar, Sheth 2001).

4.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ CRM

Το να οριστεί επακριβώς τι είναι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) δεν είναι απλή υπόθεση. Στη βιβλιογραφία του marketing οι όροι CRM και σχεσιακό marketing χρησιμοποιούνται εναλλακτικά (Parvatiyar, Sheth 2001). Η έννοια CRM είναι αρκετά περίπλοκη και μπορεί να εκληφθεί με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικούς ανθρώπους, ενώ ταυτόχρονα θα εξελίσσεται και θα

αλλάζει με την πάροδο του χρόνου (Goldenberg 2002). Για κάποιους CRM σημαίνει άμεση αποστολή (direct) e-mail, για άλλους σημαίνει μαζική προσαρμογή ή ανάπτυξη προϊόντων, ώστε να εναρμονιστούν με τις απαιτήσεις των πελατών, ενώ για άλλους (κυρίως τεχνικά προσανατολισμένους συμβούλους) μεταφράζεται σε μία τεχνική διάλεκτο συνυφασμένη με όρους όπως OLAP (on-line analytical processing) και CICs (customer interaction centers) (Winer 2001).

Κάποιοι από τους ορισμούς που θα μπορούσαν να δοθούν για να περιγράψουν την έννοια CRM είναι οι ακόλουθοι:

CRM είναι μία στρατηγική που αποσκοπεί στην απόκτηση και διαχείριση των πιο κερδοφόρων πελατών. Το CRM απαιτεί μία πελατοκεντρική επιχειρησιακή φιλοσοφία και κουλτούρα ώστε να υποστηρίξει αποτελεσματικά τις διαδικασίες marketing, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών (Thompson 2002).

CRM είναι η υποδομή που επιτρέπει την απεικόνιση και αύξηση της αξίας του πελάτη και τα σωστά μέσα τα οποία παρακινούν τον πελάτη να παραμείνει πιστός (Dyche 2002).

Το CRM ενοποιεί ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογία ώστε να μεγιστοποιήσει τις σχέσεις με όλους τους πελάτες και είναι μία πολυσήμαντη προσέγγιση που εξασφαλίζει ομαλό συντονισμό μεταξύ όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με αυτούς (Goldenberg 2002).

Το CRM εστιάζει στη διαχείριση όλων των τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς νέους πελάτες (Laudon, Laudon 2005).

CRM είναι η διαχείριση μίας μακροχρόνιας σχέσης (σχέσης ζωής) με τον πελάτη, με τη βοήθεια της χρήσης της τεχνολογίας της πληροφορίας (Ryals 2000).

CRM είναι ουσιαστικά υλοποίηση της εξής απλής ιδέας: Προσέλκυση νέων πελατών, άντληση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών γι αυτούς, παροχή εξέχουσας ποιότητας υπηρεσίας και πρόβλεψη των επιθυμιών και αναγκών τους (Goodhue, Wixom, Watson 2002).

CRM είναι μία διαχειριστική προσέγγιση η οποία προσπαθεί να δημιουργήσει, αναπτύξει και να ενδυναμώσει σχέσεις με σχολαστικά στοχευμένους πελάτες με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας πελάτη (customer value), την κερδοφορία της επιχείρησης και τελικά της αξίας των μετόχων. Το CRM συχνά σχετίζεται με τη χρήση νέων τεχνολογιών για την υλοποίηση στρατηγικές σχεσιακού marketing, έτσι μπορεί να θεωρηθεί ότι συνδυάζει τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών με τις σύγχρονες αντιλήψεις του marketing, με σκοπό την παροχή μακροχρόνιων και επικερδών σχέσεων με τους πελάτες (Payne, Frow 2004).

CRM είναι μια πολυσήμαντη στρατηγική και διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και στενής συνεργασίας με επιλεγμένους πελάτες, ώστε να δημιουργήσουν σημαντική αξία, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους πελάτες (Parvatiyar, Sheth 2001).

Αυτό που γίνεται σαφές από τους παραπάνω ορισμούς είναι ότι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αποτελεί μία γενικότερη στρατηγική που εφαρμόζεται και υποστηρίζεται από το σύνολο της επιχείρησης, επηρεάζοντας

πολλές διαστάσεις της, και όχι μία απλή αυτόνομη και μονοδιάστατη διαδικασία που αρκεί η εμπλοκή ορισμένων μόνο τμημάτων για την επιτυχή υλοποίηση και εφαρμογή της.

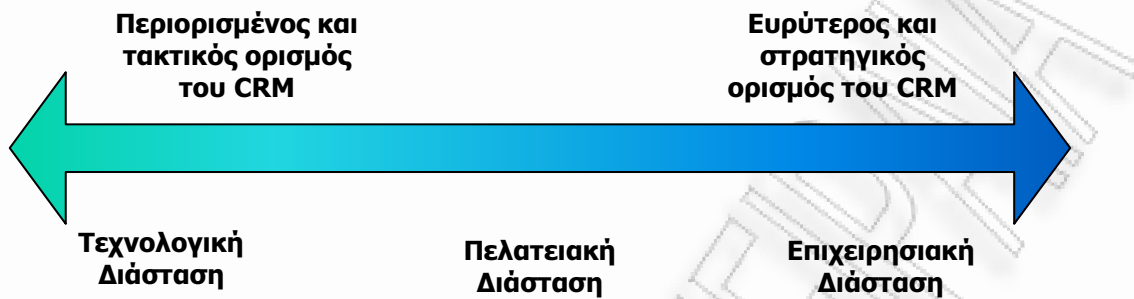
Όσον αφορά τα συστήματα που ουσιαστικά υλοποιούν και υποστηρίζουν το CRM, με τα οποία και θα ασχοληθούμε στη συνέχεια, αυτά παρακολουθούν όλους τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση αλληλεπιδρά με τους πελάτες της και αναλύουν τις αλληλεπιδράσεις αυτές με στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων, της κερδοφορίας, της ικανοποίησης και της διατήρησης των πελατών (Laudon, Laudon 2005). Οι εφαρμογές του CRM μπορούν να κάνουν δυνατή την αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, με την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση έχει την κατάλληλη ηγεσία, στρατηγική και κουλτούρα (Thompson 2002). Αντίστοιχα, τα συστήματα αυτά αφορούν και επηρεάζουν το σύνολο της επιχείρησης και όχι συγκεκριμένα τμήματά της.

4.3. ΟΙ 3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ CRM

Οι ορισμοί που διατυπώθηκαν για το CRM στην προηγούμενη παράγραφο αναφέρονται σε τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις οι οποίες είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους, την τεχνολογική, την επιχειρησιακή και την πελατειακή (Teo, Devadoss, Pan 2006).

Εναλλακτικά μπορεί να οριστεί το «συνεχές» του CRM πάνω στο οποίο απεικονίζονται οι τρεις διαστάσεις του (Διάγραμμα 4.1):

Το συνεχές του CRM



Διάγραμμα 4.1: Οι συνεχές του CRM και οι διαστάσεις του

Πηγή: Payne, Frow 2005

Μία αποτελεσματική υλοποίηση και εφαρμογή CRM απαιτεί επιχειρηματικές διαδικασίες προσανατολισμένες στους πελάτες, συνδυασμένες με την κατάλληλη τεχνολογία που υποστηρίζει αναλυτικά και λειτουργικά τα δεδομένα που συλλέγονται από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τους πελάτες (Teo, Devadoss, Pan 2006).

Ακολουθεί μία ανάλυση των διαστάσεων αυτών ώστε να κατανοηθεί καλύτερα η ευρύτερη έννοια του CRM.

4.3.1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η τεχνολογική διάσταση αναφέρεται στις δυνατότητες που παρέχει το CRM στην επιχείρηση για να καλλιεργήσει στενότερες σχέσεις με την πελατειακή της βάση, να αναλύσει την πληροφορία που προέρχεται από αυτή και τελικά να

δημιουργήσει και να παρέχει μία συνεκτική εικόνα για αυτή (Teo, Devadoss, Pan 2006). Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο παρέχει κατάλληλη, ενημερωμένη και ακριβή πληροφορία στο σύνολο των αρμόδιων στελεχών (Peppers, Rogers, Dorf 1999). Το ολοκληρωμένο αυτό σύστημα συνήθως ενοποιεί διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Οι βάσεις δεδομένων και οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses) που συνήθως το σύστημα αυτό χρησιμοποιεί, αποθηκεύουν όλη τη σχετική με την πελατειακή βάση πληροφορία και μαζί με την εναρμόνιση και οργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που επιτυγχάνουν, βοηθούν την επιχείρηση να ανταποκρίνεται καλύτερα και αποδοτικότερα στις αλλαγές των αναγκών της πελατειακής της βάσης.

4.3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η επιχειρησιακή διάσταση του CRM είναι αυτή που το καθιστά ουσιαστικά μία συνολική στρατηγική της επιχείρησης, η οποία στοχεύει στην επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας μέσα από την αναγνώριση των επικερδέστερων πελατών και την όσο δυνατόν αμεσότερη και πληρέστερη ικανοποίηση αυτών.

Η στρατηγική αυτή έχει σαν αρχικό σκοπό την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης και την αναγνώριση των βασικών χαρακτηριστικών των επιμέρους τμημάτων, μέσω της επεξεργασίας των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί. Στη συνέχεια, αφού έχουν εντοπιστεί οι ομάδες με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, γίνεται προσπάθεια δημιουργίας και συντήρησης μακροχρόνιων και σταθερών σχέσεων.

Η επιτυχία της στρατηγικής, εκτός των άλλων, βασίζεται στην γενικότερη υιοθέτηση πελατοκεντρικής κουλτούρας από το σύνολο του οργανισμού, με κατάλληλες αλλαγές και προσαρμογές στη δομή, καθώς και ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών.

4.3.3. ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η πελατειακή διάσταση του CRM εστιάζει στα σημεία αλληλεπίδρασης της πελατειακής βάσης με την επιχείρηση (Teo, Devadoss, Pan 2006). Αν και οι πελάτες είναι ουσιαστικά αδιάφοροι για τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης, εντούτοις επηρεάζονται σημαντικότερα από τις κάθε είδους αλληλεπιδράσεις με αυτή, αφού είναι ενδεικτικές του επιπέδου πληρότητας υπηρεσιών και φιλικότητας της. Τέτοια σημεία αλληλεπίδρασης είναι τα τηλεφωνικά κέντρα, οι πωλητές πρώτης γραμμής, το Διαδίκτυο, κανάλια ασύρματης επικοινωνίας, email, fax κλπ.

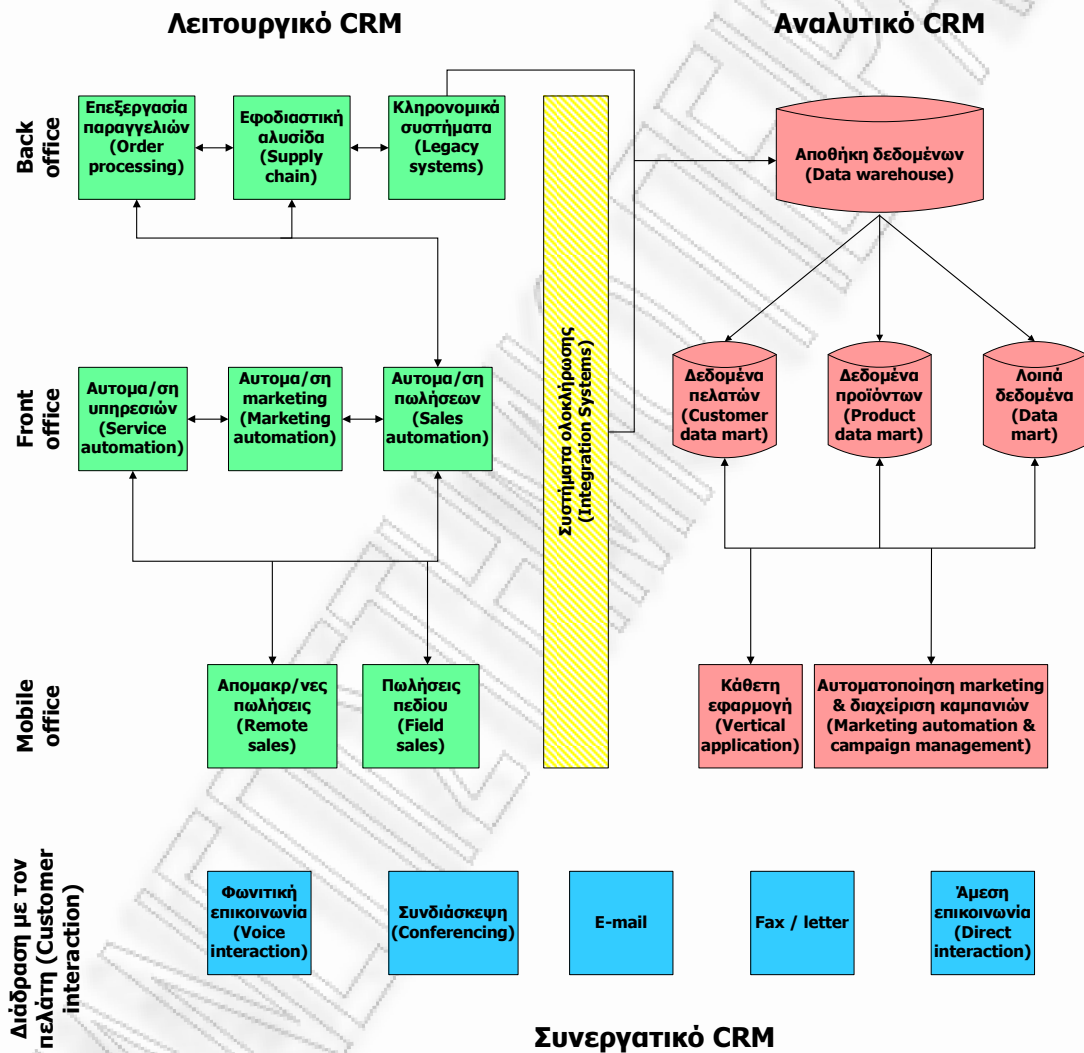
Κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, το CRM δίνει έμφαση στη συλλογή πληροφοριών και στη συνέχεια στην κατάλληλη αξιοποίησή τους (ταξινόμηση, ανάλυση, παρουσίαση κλπ.) με σκοπό τον προσανατολισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στους πελάτες και την αύξηση της ικανοποίησής τους.

4.4. ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ CRM

Η ευρύτητα της έννοιας του CRM καθώς και το πλήθος των αναγκών που καλείται να καλύψει, το καθιστούν ένα πολύπλοκο σύστημα το οποίο μπορεί να διαχωριστεί σε διαφορετικά επιμέρους συστήματα, τα οποία επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες και καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες. Τα συστήματα αυτά είναι (Jansen 2002):

- Λειτουργικό (Operational) CRM, το οποίο δρα σε επικοινωνιακό στρατηγικό επίπεδο και βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, online marketing, αυτοματοποιημένες πωλήσεις κλπ. (Karimi, Somers, Gupta 2001).
- Αναλυτικό (Analytical) CRM, το οποίο δρα σε στρατηγικό επίπεδο marketing και βοηθάει την επιχείρηση να δημιουργήσει αποθήκες δεδομένων, να αναλύσει τα δεδομένα, να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες κλπ. (Karimi, Somers, Gupta 2001).
- Συνεργατικό (Collaborative) CRM, το οποίο δρα σε επιχειρησιακό στρατηγικό επίπεδο και βοηθάει την επιχείρηση να δημιουργήσει online κοινότητες, αναπτυσσόμενες business-to-business συναλλαγές με τους πελάτες, προσωποποιημένες υπηρεσίες κλπ. (Karimi, Somers, Gupta 2001).

Ακολουθεί ανάλυση των παραπάνω τύπων συστημάτων CRM, καθώς και το Διάγραμμα 4.2 που περιγράφει τη βασική δομή τους και τον τρόπο με τον οποίο αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

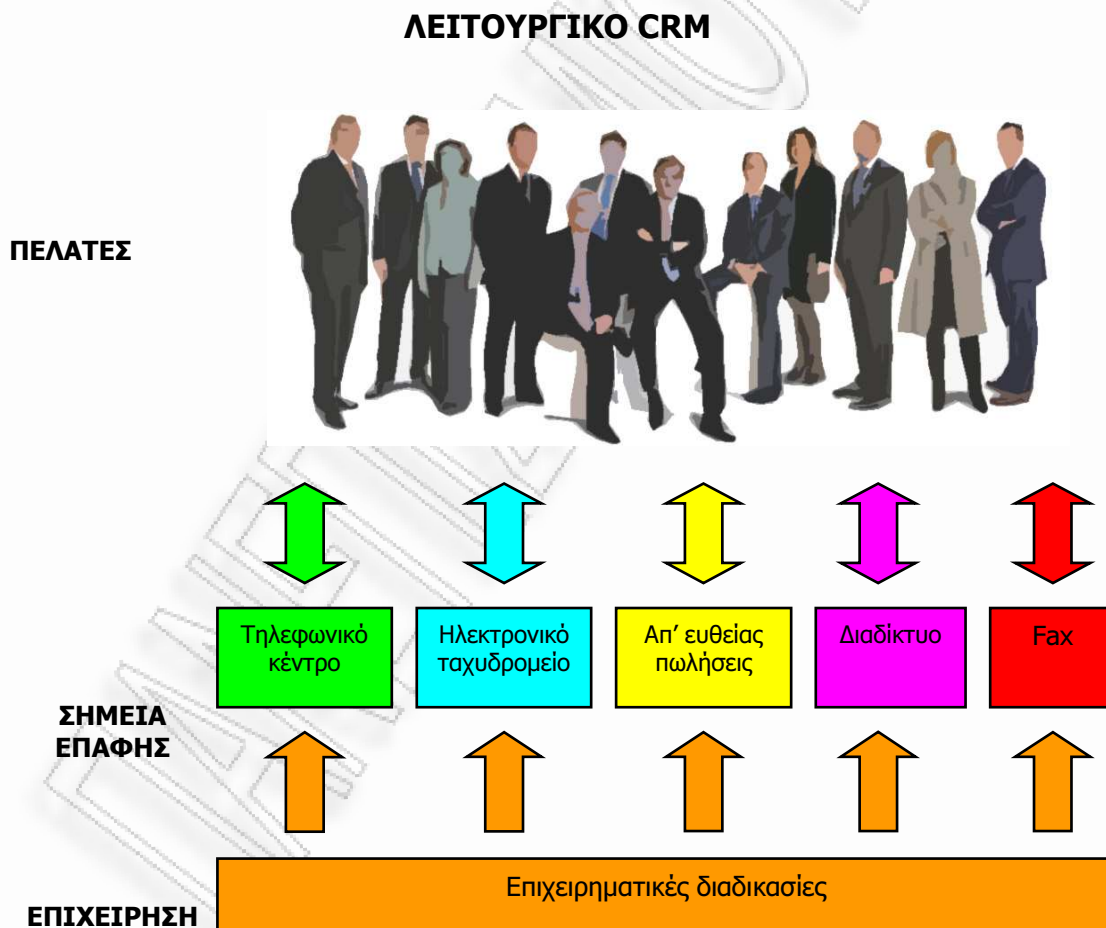


Διάγραμμα 4.2: Τα θεμελιώδη συστατικά του CRM

Πηγή: Rajola 2003

4.4.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ (OPERATIONAL) CRM

Το λειτουργικό CRM, ή αλλιώς γνωστό ως “front – office CRM”, ασχολείται με τα τμήματα τα οποία διενεργείται απ’ ευθείας επαφή της επιχείρησης με τον πελάτη. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις αναφέρονται και ως σημεία επαφής με τον πελάτη. Τέτοιο σημείο επαφής μπορεί να είναι μία εισερχόμενη κλήση σε κάποια γραμμή εξυπηρέτησης πελατών, μία εξερχόμενη κλήση για μία πώληση ή μία διαφημιστική εκστρατεία (Dyche 2002), όπως φαίνεται σχηματικά και στο Διάγραμμα 4.3:



Διάγραμμα 4.3: Λειτουργικό CRM

Πηγή: Dyche 2002

Το λειτουργικό CRM ουσιαστικά αυτοματοποιεί και βελτιώνει επιχειρηματικές διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την επαφή και την υποστήριξη του πελάτη (Buttle 2009).

Οι σημαντικότερες επιχειρηματικές διαδικασίες τις οποίες καλύπτει ένα τυπικό σύστημα λειτουργικό CRM είναι οι ακόλουθες (Buttle 2009):

- Αυτοματοποίηση marketing (Marketing automation)
 - Τμηματοποίηση αγοράς (Market segmentation)
 - Διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών (Campaign management)
 - Marketing βασισμένο σε συμβάντα (Event-based (trigger) marketing)

- Αυτοματοποίηση πωλήσεων (Sales force automation)
 - Διαχείριση λογαριασμών (Account management)
 - Διαχείριση ενδείξεων (Lead management)
 - Διαχείριση ευκαιριών (Opportunity management)
 - Διαχείριση καναλιού (Pipeline management)
 - Διαχείριση επαφών (Contact management)
 - Διαχείριση προσφορών (Quotation and proposal management)
 - Διαμόρφωση προϊόντων (Product configuration)

- Αυτοματοποίηση υπηρεσιών (Service automation)
 - Διαχείριση υποθέσεων (Case (incident or issue) management)

- ο Διαχείριση εισερχόμενης επικοινωνίας (Inbound communications management)
- ο Δρομολόγηση (Queuing and routing)
- ο Διαχείριση επιπέδου υπηρεσιών (Service level management)

Το λειτουργικό CRM προς το παρόν αποτελεί τον κύριο λόγο για τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα CRM (Greenberg 2002). Ενδεικτικό είναι ότι η πλειονότητα των αυτοαποκαλούμενων ως προϊόντα CRM στην αγορά, ουσιαστικά εμπίπτουν στην κατηγορία του λειτουργικού CRM (Dyche 2002). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα της Gartner, αυτή τη στιγμή το 90% των δαπανών για επενδύσεις σε CRM, αφορούν επενδύσεις σε συστήματα λειτουργικού CRM, το οποίο αναμένεται να ισορροπήσει στο 70% μέχρι το 2020 (Beal 2009).

4.4.2. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ (ANALYTICAL) CRM

Το αναλυτικό CRM είναι ουσιαστικά ένα σύνολο λειτουργιών όπως η σύλληψη, αποθήκευση, εξαγωγή, επεξεργασία, ερμηνεία και δημοσιοποίηση των πελατειακών δεδομένων στην εταιρεία (Greenberg 2002). Τα υποσυστήματα αυτά βοηθούν τις επιχειρήσεις να επεξεργαστούν αποτελεσματικά τα δεδομένα τους, ώστε να παράξουν ουσιαστική πληροφορία σχετική με τον πελάτη και με τη χρήση αυτής να τον μεταχειριστούν διαφοροποιημένα (Bolton, Steffens 2004). Αυτό γίνεται μέσω της ενοποίησης εργαλείων τα οποία μπορούν να επεξεργαστούν το σύνολο των πελατειακών δεδομένων, ώστε να υποστηρίξουν

στρατηγική πρόβλεψη πελατειακής πληροφορίας και απόκτηση πελατειακής γνώσης (Xu, Walton 2005).

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε σχέση της με τις σχέσεις της με τους πελάτες είναι το τρίπτυχο: “Διαπλάτυνση – Επιμήκυνση – Εμβάθυνση” (SAP 2002). Όπως προκύπτει και από την ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου, όσο περισσότερο εξελίξει μία επιχείρηση τις πελατειακές της σχέσεις στους άξονες αυτούς, τόσο περισσότερο προσεγγίζει τα ζητούμενά της που δεν είναι άλλα από την σταθερή ανάπτυξη και την κερδοφορία.

Ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των συνιστωσών που συνθέτουν το προαναφερθέν τρίπτυχο:

- Ως «Διαπλάτυνση» πελατειακών σχέσεων εννοούμε την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης με την προσθήκη νέων και επικερδών πελατών. Για να μπορέσει να επιτευχθεί η διαπλάτυνση αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να δώσει απάντηση σε μία σειρά ερωτημάτων όπως τα ακόλουθα:
 - Τι είδους πελάτες θέλει να προσθέσει στην πελατειακή της βάση;
 - Σε τι είδους πελάτες θα στηριχθεί η μελλοντική ανάπτυξη;
 - Ποιοι νέοι πελάτες έχουν πιθανότητες να ενδιαφέρονται για τα προϊόντα της;

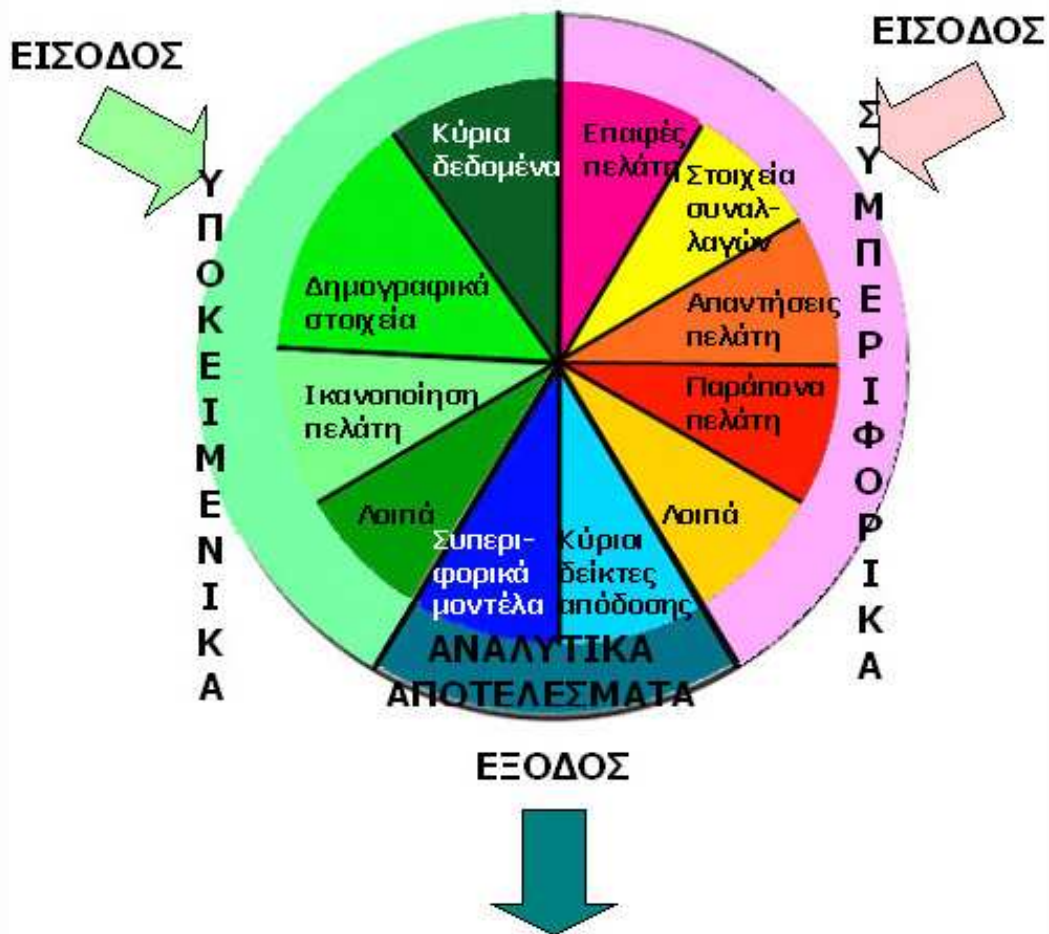
- Η «Επιμήκυνση» των πελατειακών σχέσεων, έχει να κάνει με τη σταθεροποίηση των σχέσεων με τους επικερδείς πελάτες στη διάρκεια του χρόνου. Κάποια από τα ερωτήματα που πρέπει να μπορεί να απαντήσει επιχείρηση ώστε να επιτύχει την επιμήκυνση αυτή είναι τα ακόλουθα:
 - Ποιους πελάτες θέλει η επιχείρηση να διατηρήσει;
 - Ποιοι πελάτες θα στηρίξουν κυρίως την κερδοφορία της;
 - Ποιοι πελάτες είναι πιθανόν να στραφούν στον ανταγωνισμό και γιατί;
 - Ποιοι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της;
- Όσον αφορά την «Εμβάθυνση» των πελατειακών σχέσεων, αυτή έγκειται αφενός μεν στη μετατροπή των πελατών από επουσιώδεις σε υψηλά κερδοφόρους, αφετέρου δε στην αύξηση μεριδίου πορτοφολιού (share of wallet) και στην αναγνώριση ευκαιριών σταυροειδών (cross-selling) και αναβαθμισμένων (up-selling) πωλήσεων. Οι ερωτήσεις που καλούνται οι επιχειρήσεις να απαντήσουν εδώ για να επιτύχουν την επιθυμητή εμβάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες είναι:
 - Σε ποιους πελάτες μπορεί να αυξήσει το share of wallet;
 - Ποια προϊόντα και υπηρεσίες ενδιαφέρουν συγκεκριμένους πελάτες;
 - Ποια προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να πωληθούν μαζί. Ποιες ευκαιρίες cross-selling μπορούν να μελετηθούν;

Τις απαντήσεις σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα και των τριών αξόνων (διαπλάτυνση, επιμήκυνση και εμβάθυνση) έρχεται να δώσει η αναλυτική συνιστώσα του CRM, το αναλυτικό CRM. Με τα ισχυρά αναλυτικά εργαλεία που διαθέτει, το αναλυτικό CRM δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να συλλέξουν όλη την απαραίτητη πληροφορία που σχετίζεται με την πελατειακή της βάση, να την οργανώσουν κατάλληλα και στη συνέχεια να εξάγουν τα συμπεράσματα που θα τα βοηθήσουν να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις, ώστε να χτίσουν αμφίδρομες, αμοιβαία ωφέλιμες και επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες τους.

Στο αναλυτικό CRM, οι αποθήκες δεδομένων (Data warehouses), καθώς και οι επιμέρους συλλογές δεδομένων (Data marts) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Τα δεδομένα μετατρέπονται σε συστηματική πληροφορία, οδηγώντας σε καλύτερη κατανόηση των επιχειρηματιών συμβάντων. Με τη χρήση εργαλείων επιχειρηματικής ευφυΐας (business intelligence) για παράδειγμα, δίνεται η δυνατότητα τμηματοποίησης των πελατών σε ομογενείς ομάδες, η δημιουργία της βασικής εικόνας τους, καθώς και η δημιουργία συμπεριφορικών μοντέλων, μέσω της αξιολόγησης ενός πλήθους παραμέτρων, όπως η πιστότητα, η κερδοφορία, η φερεγγυότητα και η ευαισθησία σε συγκεκριμένες ενέργειες marketing, οι οποίες συνεπώς μπορούν αποτελεσματικά να σχεδιαστούν παρακολουθηθούν (Rajola 2003).

Ένα επιτυχημένο σύστημα αναλυτικού CRM ενοποιεί δεδομένα πελατών και εν τέλει διανέμει ομαλά τα δεδομένα αυτά σε ένα πλήθος ετερογενών

αναλυτικών εφαρμογών. Έτσι, μία τέτοια γνωσιακή βάση, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.4 δημιουργεί νέα γνώση για την επιχείρηση σε κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη, η οποία προφέρει ανεκτίμητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (SAP 2002).



Διάγραμμα 4.4: Γνωσιακή βάση πελατών. Ολιστική προσέγγιση.
 Πηγή: SAP 2002

Επί του παρόντος, η πλειοψηφία των CRM συστημάτων κυριαρχείται από εφαρμογές σχετικές με το λειτουργικό CRM. Η εφαρμογή του αναλυτικού CRM

είναι σχετικά χαμηλή και η παρέχεται μόνο από ορισμένες ηγετικές εταιρείες του χώρου (Χυ, Walton 2005).

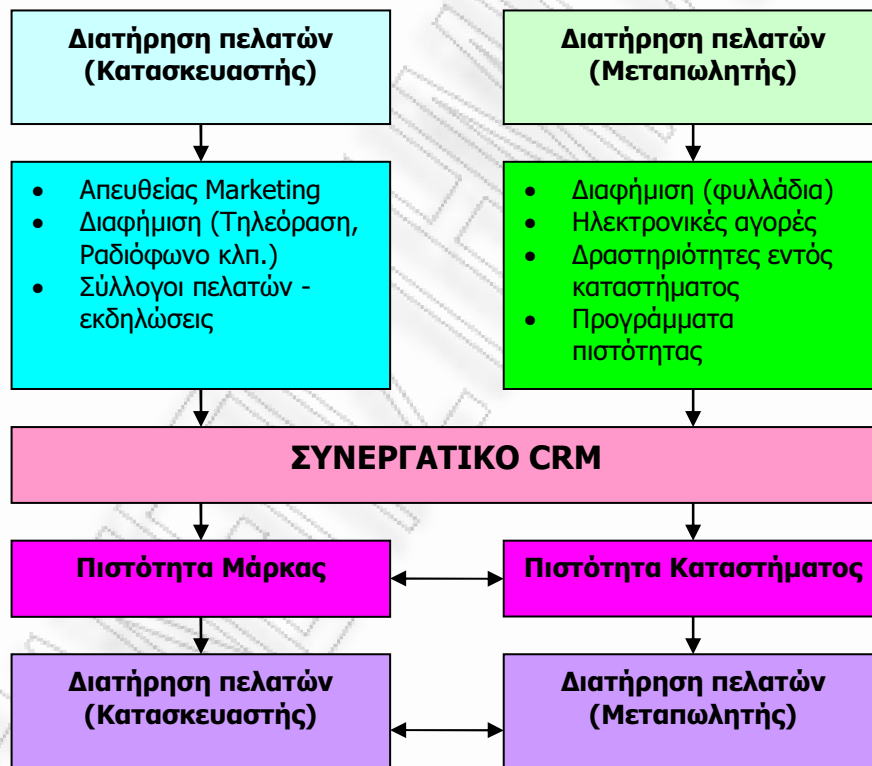
4.4.3. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ (COLLABORATIVE) CRM

Το συνεργατικό CRM είναι μία ειδική λειτουργικότητα η οποία κάνει δυνατή την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, μέσω μίας ποικιλίας καναλιών, ώστε να εξυπηρετήσει και να βελτιώσει την ποιότητα της αλληλεπίδρασης τους (Dyche 2002). Πρόκειται ουσιαστικά για ένα επικάλυμμα. Είναι το κέντρο επικοινωνίας, το συντονιστικό δίκτυο, που παρέχει τα μονοπάτια επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης (Greenberg 2002).

Μια πιο ευρεία προσέγγιση του συνεργατικού CRM αναφέρει ότι τα CRM συστήματα ενοποιούνται με επιχειρησιακού εύρους συστήματα ώστε να επιτρέψουν καλύτερη ανταπόκριση στους πελάτες μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, ένα σύστημα CRM μπορεί να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει υπαλλήλους, προμηθευτές ή συνεργάτες. Ένα σύστημα συνεργατικού CRM μπορεί να προσφέρει γνώση και εργαλεία σε κάθε μέλος αυτής της διευρυμένης επιχείρησης και να βοηθήσει στην προώθηση πωλήσεων μέσω όλων των καναλιών, από το τηλεφωνικό κέντρο ως το διαδίκτυο (Χυ, Walton 2005).

Χρησιμοποιώντας σαν παράδειγμα τον κλάδο των καταναλωτικών αγαθών, παραδοσιακά το CRM χαρακτηρίζεται από την ατομική ανάληψη πρωτοβουλιών, τόσο από την πλευρά των κατασκευαστών, όσο και των

μεταπωλητών. Στο μέλλον ενδεχομένως να μην είναι εφικτό μία εταιρεία να διεξάγει τη διαχείρισή των πελατών της μόνη της (Kracklauer, Mills, Seifert 2004). Λαμβάνοντας υπόψη τη διαρκώς αυξανόμενη μεταβλητότητα της συμπεριφοράς των πελατών, η ικανοποίηση των αναγκών τους και η επίτευξη της ικανοποίησής τους είναι μία εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία. Εδώ ακριβώς έρχεται το συνεργατικό CRM, ώστε να ενώσει πόρους και από τις δύο πλευρές (κατασκευαστή και μεταπωλητή) και να επιτύχει το μέγιστο επιθυμητό αποτέλεσμα, όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 4.5:



Διάγραμμα 4.5: Ολοκλήρωση μέσω του Συνεργατικού CRM
 Πηγή: Kracklauer, Mills, Seifert 2004

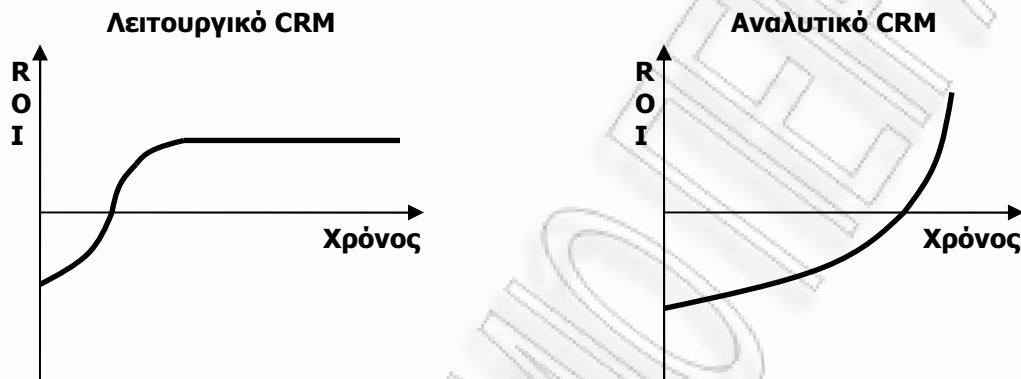
Μια διαφορετική προσέγγιση του συνεργατικού CRM αναφέρει ότι πρόκειται για μία εκτεταμένη μορφή του απλού CRM που προνοεί για το μοίρασμα πληροφορίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Με τη βοήθεια του συνεργατικού CRM, τα τμήματα πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης πελατών και τεχνικής υποστήριξης μπορούν να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία που το κάθε τμήμα έχει στα πληροφοριακά συστήματά του. Ο απώτερος σκοπός του συνεργατικού CRM είναι να χρησιμοποιήσει τη συλλεγόμενη πληροφορία από τα διάφορα συστήματα ώστε να βελτιώσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και, σαν αποτέλεσμα, να αυξήσει την ικανοποίηση και την πιστότητα του πελάτη (Edwards 2007).

4.4.4. ΑΝΤΙΠΑΡΑΒΟΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΥ CRM

Όπως είδαμε αναλυτικά προηγουμένως, το λειτουργικό CRM εστιάζει στη συναλλαγή με τον πελάτη, ώστε να δημιουργήσει αποδοτικότερη αλληλεπίδραση με αυτόν, ενώ το αναλυτικό CRM εστιάζει στη δημιουργία γνώσης γύρω από τον πελάτη, ώστε να υποστηρίξει όσο το δυνατόν περισσότερο διαφοροποιημένη και στοχευμένη αντιμετώπιση προς αυτόν. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι το αναλυτικό CRM συνιστά τη λογική συνέχεια του λειτουργικού CRM.

Όσον αφορά το χρονικό ορίζοντα απόδοσής τους για την επιχείρηση, το αναλυτικό CRM μπορεί να θεωρηθεί ουσιαστικά μία μακροπρόθεσμη στρατηγική που μπορεί να οδηγήσει σε αυξανόμενα οφέλη, καθώς η γνώση γύρω από τον πελάτη, όπως και η ικανότητα δράσης βάσει αυτής της γνώσης βελτιώνονται με

την πάροδο του χρόνου, σε αντίθεση με το λειτουργικό CRM το οποίο αποδίδει μεν πιο γρήγορα, όμως με την πάροδο του χρόνου τα οφέλη που προκύπτουν φτάνουν σε ένα άνω όριο, όπως φαίνεται παραστατικά και στο Διάγραμμα 4.6:



Διάγραμμα 4.6: Σύγκριση απόδοσης επένδυσης (ROI) Λειτουργικού και Αναλυτικού CRM
Πηγή: Bolton, Steffens 2004

Αν και πιο βραχυπρόθεσμα, προφανώς και δεν μπορούν να αγνοηθούν τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του λειτουργικού CRM, απλά αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι η αναγκαιότητα για συμπλήρωσή και πλαισίωση του από ένα σύστημα αναλυτικού CRM, ώστε να μπορέσει να γίνει πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που το CRM στο σύνολο του παρέχει και να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικότερα ο ανταγωνισμός.

4.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Goldenberg, B., (2002), "CRM Automation", Prentice Hall PTR
2. Winer, R.S., (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", California Management Review 43 (4) 89–105
3. Parvatiyar, A., Sheth, J.N., (2001), "Conceptual Framework of Customer Relationship Management", Customer Relationship Management – Emerging Concepts, Tools and Applications, Tata McGraw-Hill
4. Thompson, B., (2002), "What is CRM?", 13 April 2002, <http://www.crmguru.com/>
5. Dyche, J., (2002), "The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison – Wesley
6. Laudon, K., Laudon, J., (2005), "Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm", Prentice Hall, 6th Edition
7. Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J., (2002), "Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way", MIS Quarterly Executive 1 (2) 79–94
8. Ryals, L., (2000), "Organizing for relationship marketing", Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective, Macmillan, Basingstoke
9. Payne A., Frow P., (2004), "The Role of Multi Channel Integration in Customer Relationship Management", Industrial Marketing Management, 33, 527-538

10. Payne A., Frow P., (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing, Vol. 69 (October 2005)
11. Teo T.S.H., Devadoss P., Pan S.L., (2006), "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore", Decision Support Systems, Volume 42, Number 1
12. Karimi, J., Somers, T.M., Gupta, Y.P., (2001), "Impact of information technology management practices on customer services", Journal of Management Information Systems, Vol. 17, No. 4, pp. 125 – 158
13. Peppers D., Rogers M., Dorf B., (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing?", Harvard Business Review 77 (1), 151–160
14. Bolton K., Steffens J., (2004), "Analytical CRM, A Marketing-Driven Organizational Transformation", eLoyalty, <http://www.crm2day.com/>
15. Rajola F., (2003), "Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives", Springer-Verlag Berlin-Heidelberg
16. SAP AG, (2002), "Analytical CRM", <http://www.crm2day.com/>
17. Xu M., Walton J., (2005), "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 7, pp. 955 – 971
18. Edwards, J., (2007), "Get It Together with Collaborative CRM", 29 November 2007, <http://www.insidecrm.com/>

19. Greenberg, P., (2002), "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", McGraw-Hill/Osborne, Second Edition
20. Jansen, K., (2002), "Siebel's eBusiness Application and Controls", Information Systems Control Journal, Volume 2, 2002
21. Buttle, F., (2009), "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies", Second Edition, Butterworth – Heinemann
22. Kracklauer, A. H., Mills, Q., Seifert, D., (2004), "Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level", Springer-Verlag Berlin-Heidelberg
23. Beal, B., (2009), "Gartner outlines five technology trends changing CRM architectures", 15 Sep 2009, <http://www.SearchCRM.com/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

5.1. ΓΕΝΙΚΑ

Έχοντας περιγράψει τη γενικότερη αρχιτεκτονική των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), καθώς και το ρόλο που κάθε συνιστώσα είναι σε θέση να διαδραματίσει, προχωράμε στην αναλυτική παρουσίαση των πρακτικών εφαρμογών που αυτά βρίσκουν, καθώς των οφελών που η επιχείρηση αποκομίζει από τη χρησιμοποίησή τους.

5.2. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Οι κύριοι τομείς στους οποίους η χρησιμοποίηση συστημάτων CRM βρίσκει εφαρμογή είναι οι ακόλουθοι:

- Πωλήσεις
- Marketing
- Εξυπηρέτηση Πελατών

Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται εκτενής αναφορά των εφαρμογών σε κάθε τομέα ξεχωριστά.

5.2.1. ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η βασική εφαρμογή του CRM στον τομέα των πωλήσεων μιας επιχείρησης είναι η δυνατότητα που της παρέχει για αυτοματοποίηση του, μέσω των ομώνυμων εφαρμογών (sales force automation – SFA) που διαθέτει. Η τεχνολογική πλευρά των εφαρμογών αυτών κανονικά συνοδεύεται από μία προσπάθεια βελτίωσης και τυποποίησης της διαδικασίας πώλησης. Αυτό περιλαμβάνει την υλοποίηση μιας μεθοδολογίας πωλήσεων. Οι μεθοδολογίες πωλήσεων επιτρέπουν στα μέλη των ομάδων πωλήσεων να υιοθετήσουν μία τυποποιημένη αντίληψη του κύκλου πώλησης και μία κοινή γλώσσα για να μπορούν να χειριστούν όλα τα σχετικά με πωλήσεις θέματα (Buttle 2009).

Στα συστήματα CRM, η τρέχουσα πληροφορία του πελάτη, της συναλλαγής, του προϊόντος και του ανταγωνιστή αποθηκεύονται σε μία κοινή βάση δεδομένων και είναι προσπελάσιμα από το προσωπικό πωλήσεων. Η διαδικασία της πώλησης είναι διαμορφωμένη μέσα από την εφαρμογή. Η δημιουργία και παρακολούθηση παραγγελιών είναι ενοποιημένες έτσι ώστε ο κύκλος πώλησης κάθε πελάτη να μπορεί να παρακολουθηθεί. Όλα αυτά δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας μιας μοναδικής εικόνας του πελάτη, η οποία περιέχει όλη την προαναφερθείσα πληροφορία και η οποία είναι διαθέσιμη για όσους έχουν εξουσιοδότηση στο σύστημα (Xu et al 2002).

Οι εφαρμογές αυτές, οι οποίες ως επί το πλείστον ανήκουν σε συστήματα λειτουργικού CRM, απαρτίζονται από ένα πλήθος βασικών εργαλείων, τα οποία είναι κοινά στις περισσότερες λύσεις που είναι διαθέσιμες στην αγορά. Τα βασικότερα από αυτά είναι:

- *Διαχείριση επαφών (Contact management)*. Η διαχείριση επαφών είναι το υποσύνολο του SFA το οποίο ασχολείται με την οργάνωση και τη διαχείριση δεδομένων σχετικά με τους υπάρχοντες πελάτες και τους εκπροσώπους των υποψήφιων εταιρικών πελατών της εταιρείας (Dyche 2002) και επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται το πρόγραμμα επικοινωνιών τους με αυτούς (Buttle 2009). Η πληροφορία που καλύπτεται είναι σχετική με ονοματεπώνυμα, στοιχεία διευθύνσεων, τηλεφωνικούς αριθμούς, επάγγελμα, εταιρεία εργασίας, τίτλο ή θέση, σχετικές ενέργειες, σχετικά συνημμένα αρχεία κλπ.
- *Διαχείριση λογαριασμών (Account management)*. Πρόκειται ουσιαστικά για λειτουργικότητα με παρόμοια λογική με αυτή της διαχείρισης επαφών, η οποία αφορά όμως πελάτες με εταιρική υπόσταση (νομικά πρόσωπα). Επιπλέον, ο κάθε λογαριασμός δύναται να έχει πολλαπλές διασυνδέσεις με άλλες πληροφορίες, όπως το σύνολο των επαφών που αντιστοιχούν σε αυτόν.
- *Διαχείριση ευκαιριών (Opportunity management)*. Η διαχείριση ευκαιριών επιτρέπει στους χρήστες να αναγνωρίσουν και να εξελίξουν ευκαιρίες πώλησης από το στάδιο της ένδειξης (lead) μέχρι την ολοκλήρωσή τους (closure), αλλά και περαιτέρω, μέχρι την υποστήριξη μετά την πώληση (after - sales support) (Buttle 2009). Σκοπός της διαχείρισης ευκαιριών είναι να παρέχει μία ασφαλή στρατηγική, ώστε να διασφαλιστεί ότι καμία ενέργεια, έγγραφο, επικοινωνία και γενικά σχετική πληροφορία, δεν πρόκειται να χαθεί ή εκ παραδρομής παραληφθεί. Έτσι ουσιαστικά οι

πωλητές μπορούν να ακολουθήσουν μία προδιαγεγραμμένη διαδικασία που τους επιτρέπει να μετατρέπουν τις ευκαιρίες σε πωλήσεις (Dyche 2002). Οι πληροφορίες που αποθηκεύονται στα υποσυστήματα διαχείρισης ευκαιριών έχουν να κάνουν, εκτός από την ευκαιρία αυτή καθ' αυτή, και με στοιχεία όπως το ποιος διαχειρίζεται την ευκαιρία, την πιθανότητα μετατροπής της σε πώληση, το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η διαδικασία πώλησης, την εκτιμώμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης της ευκαιρίας, καθώς και πληροφορία που αφορά τους ανταγωνιστές, δηλαδή ποιοι είναι οι ανταγωνιστές για τη συγκεκριμένη ευκαιρία και ποιος ο εκτιμώμενος κίνδυνος να καταφέρει ένας εξ αυτών να τη μετουσιώσει σε πώληση.

- *Διαχείριση προσφορών (Quote / proposal management)*. Η διαχείριση προσφορών κατ' αρχήν αυτοματοποιεί τη διαδικασία δημιουργίας προσφορών, ώστε να εξοικονομείται χρόνος και να ελαχιστοποιούνται τα λάθη. Ο χρήστης καταχωρεί δεδομένα όπως κωδικούς προϊόντος, ποσότητες, προσωπικά στοιχεία πελάτη και απαιτήσεις διανομής και το σύστημα αυτόματα δημιουργεί μία τιμολογημένη προσφορά λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική θέση του πελάτη (Buttle 2009). Παράλληλα δίνει τη δυνατότητα για αυτοματοποιημένη μετατροπή των προσφορών σε παραγγελίες, οποτεδήποτε αυτό απαιτείται.
- *Πρόβλεψη πωλήσεων (Sales forecasting)*. Μέσω των εφαρμογών πρόβλεψης πωλήσεων δίνεται η δυνατότητα ανάλυσης και εκτίμησης ευκαιριών πωλήσεων. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να υπολογίσει μελλοντικά

- κέρδη, να πάρει επενδυτικές αποφάσεις και να προχωρήσει στη δημιουργία και την προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρέπει να σημειωθεί ότι για την ορθή και αποτελεσματική χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων απαιτείται αρκετή γνώση και εμπειρία από τους πωλητές.
- *Διαχείριση προμηθειών (Commission management)*. Πρόκειται για το εργαλείο υπολογισμού προμηθειών των πωλητών. Πρόκειται για ένα αρκετά πολύπλοκο στη διαμόρφωση υποσύστημα, καθώς καλείται να ενσωματώσει το σύνολο της περιπτώσιολογίας των κανόνων βάσει των οποίων αποδίδονται οι προμήθειες στους πωλητές. Το γεγονός ότι οι πωλητές πολλές φορές μοιράζονται κοινές ευκαιρίες πώλησης, καθιστά τον υπολογισμό των προμηθειών ακόμα πιο περίπλοκο και την πολυπλοκότητα διαμόρφωσης της εφαρμογής ακόμα μεγαλύτερη. Δεδομένης της σημαντικότητας που έχει απόδοση προμηθειών στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πωλητών, γίνεται αυτόματα κατανοητή η σημασία που έχει η ορθή και άμεση απόδοσή τους.
 - *Διαμόρφωση προϊόντων (Product configuration)*. Μέσω της διαμόρφωσης προϊόντων, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να σχεδιάζουν και να τιμολογούν προσαρμοσμένες προϊόντικές λύσεις που ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ανάγκες των πελατών τους. Οι προσαρμογές είναι ιδιαίτερες χρήσιμες σε αρκετά περίπλοκες περιπτώσεις προϊόντων, όπως αυτές των λύσεων πληροφορικής (Buttle 2009).
 - *Διαχείριση περιοχών (Territory management)*. Η διαχείριση περιοχών αναπτύσσει και εφαρμόζει μία στρατηγική ώστε να κατευθύνει ενέργειες

πωλήσεων προς τους πελάτες σε ξεχωριστές περιοχές, που ορίζονται είτε γεωγραφικά, είτε με άλλο τρόπο, με σκοπό τη διατήρηση γραμμών επικοινωνίας, τη βελτίωση της κάλυψης πωλήσεων και την ελαχιστοποίηση σπατάλης χρόνου. Μέσω της διαχείρισης περιοχών δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να δρομολογήσει αυτόματα ευκαιρίες πωλήσεων, λογαριασμούς, επαφές και ενέργειες στα αρμόδια τμήματα πωλήσεων, σύμφωνα με ευέλικτους και διαμορφώσιμους κανόνες.

- *Διαχείριση καναλιού (Pipeline management)*. Η διαχείριση καναλιού, ουσιαστικά αναφέρεται στη διαχείριση του κύκλου ζωής της διαδικασίας πώλησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αναθεώρηση των δυνητικών πωλήσεων, διαχείριση της ροής ευκαιριών, πρόβλεψη πωλήσεων και εσόδων, διαχείριση σχέσεων με τους δυνητικούς πελάτες, αποτίμηση ζητημάτων που επηρεάζουν την πώληση καθώς και κατάστρωση σχεδίων για επίλυσή τους κλπ. Η έλλειψη επαρκούς εποπτείας του καναλιού τους μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις για την πορεία των επιχειρήσεων αφού όχι μόνο μπορεί να αποτρέψει τις εταιρείες από το να επιτύχουν τα οικονομικά αποτελέσματα που αναμένουν οι χρηματαγορές (όταν πρόκειται για εισηγμένες σε χρηματαγορές επιχειρήσεις), με όλες τις αρνητικές συνέπειες που αυτό μπορεί να επιφέρει, αλλά μπορεί επίσης να τους προκαλέσει σημαντικά προβλήματα σε λειτουργικό επίπεδο (Siebel 2004).

5.2.2. MARKETING

Από την οπτική γωνία του marketing, το CRM δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ταυτοποιήσει και να στοχεύσει τους καλύτερους πελάτες, σύμφωνα με στοιχεία που αφορούν την πρόσφατη κατάστασή τους, τη συχνότητα συναλλαγών τους, αλλά και τα χρήματα τα οποία ξοδεύουν για αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης (Xu et al 2002).

Τα δεδομένα αποθηκεύονται στην κεντρική βάση δεδομένων του CRM και επεξεργάζονται μέσω μιας σειράς αναλυτικών εργαλείων, ώστε να δημιουργήσουν προφίλ πελατών, να ταυτοποιήσουν πρότυπα συμπεριφορών τους, να προσδιορίσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους και να υποστηρίξουν την τμηματοποίηση της συνολικής πελατειακής βάσης (Xu, Walton 2005). Οι εφαρμογές που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν τις διαδικασίες αυτές, ανήκουν ως κατά κύριο λόγο στις εφαρμογές αναλυτικού CRM. Η πληροφορία και γνώση που αποκτάται από τις συγκεκριμένες εφαρμογές βοηθάει τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές προώθησης και marketing (Xu, Walton 2005).

Παράλληλα, η αυτοματοποίηση του marketing, ουσιαστικά εφαρμόζει την τεχνολογία στις επιχειρηματικές διαδικασίες marketing. Με τις εφαρμογές αυτοματοποίησης marketing μπορούν να εξυπηρετηθούν διάφορες λειτουργικότητες, όπως η τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης, η διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών (campaign management) και το βασισμένο σε συμβάντα (event based) marketing. Μέσω του λογισμικού, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν δεδομένα σχετικά με τους πελάτες, ώστε να

αναπτύξουν και να εκτελέσουν στοχευμένες επικοινωνίες και προσφορές (Buttle 2009).

Είναι εμφανής λοιπόν η διττή εφαρμογή του CRM στον τομέα του marketing μίας επιχείρησης, τόσο με τις εφαρμογές αναλυτικού, όσο και με τις εφαρμογές λειτουργικού CRM.

Πιο συγκεκριμένα, οι σημαντικότερες δυνατότητες που παρέχει το CRM στην απόκτηση και ανάλυση γνώσης σχετικά με τον πελάτη, είναι οι παρακάτω (Xu, Walton 2005):

- *Ταυτοποίηση στρατηγικά σημαντικών πελατών.* Με τη χρήση του CRM είναι δυνατόν να ταυτοποιηθούν οι στρατηγικά σημαντικοί πελάτες, οι οποίοι εν γένει μπορούν να χωριστούν στις εξής τέσσερις ομάδες: Στους πελάτες με υψηλή διαχρονική αξία (lifetime value), σε αυτούς που πρώτοι υιοθετούν τα νέα προϊόντα και διαμορφώνουν τη μελλοντική τάση (benchmarks), σε αυτούς εμπνέουν αλλαγές στην επιχείρηση σε οποιοδήποτε τομέα και σε αυτούς που απορροφούν δυσανάλογα υψηλό σταθερό κόστος, επιτρέποντας έτσι σε άλλους μικρότερους πελάτες να μετατραπούν σε επικερδείς.
- *Τμηματοποίηση πελατών για εξατομίκευση υπηρεσιών.* Η τμηματοποίηση πελατών δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να παρέχει πιο εξατομικευμένες και κατά συνέπεια πιο ελκυστικές προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών σε ξεχωριστές ομάδες πελατών, σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα ακόμα και σε ξεχωριστούς πελάτες. Το CRM δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης των κριτηρίων τμηματοποίησης, τόσο για υπάρχοντες, όσο και

για δυνητικούς πελάτες, κάνοντας έτσι εφικτή την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν καλύτερα στις απαιτήσεις και ανάγκες τους.

- *Παρακολούθηση και μοντελοποίηση (εμφανών και αφανών) προτύπων συμπεριφοράς πελατών.* Είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει την τμηματοποίηση πελατών σε στοχευμένες ομάδες, τον ορισμό των κριτηρίων για μέτρηση συμπεριφοράς, τον έλεγχο και παρακολούθηση των αλλαγών στη συμπεριφορά και τη δημιουργία προτύπων συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά των πελατών πρέπει να παρακολουθείται και να ελέγχεται διαρκώς ώστε να αναγνωρίζονται ασυνήθιστες τάσεις και αφανή πρότυπα και το CRM δίνει τη δυνατότητα αυτή μέσω εξειδικευμένων εργαλείων.
- *Πρόβλεψη πιθανών ενεργειών.* Μέσω της χρήσης του CRM είναι δυνατή η πρόβλεψη πιθανών ενεργειών που είναι δυνατόν να γίνουν από τους πελάτες, βάσει της ανάλυσης των προτύπων συμπεριφοράς που έχουν ήδη δημιουργηθεί. Έτσι, η εταιρεία είναι σε θέση να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να προλάβει πιθανή αρνητική συμπεριφορά ή να ενισχύσει θετική συμπεριφορά από την πλευρά του πελάτη.

Όσον αφορά τις δυνατότητες που το CRM δίνει στην αυτοματοποίηση του marketing, αυτές μπορούν να αναλυθούν στις ακόλουθες:

- *Διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών.* Μέσω της χρήσης CRM, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αυτοματοποιήσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις διαφημιστικές της εκστρατείες. Οι χρήστες μπορούν να επεξεργαστούν και να αναλύσουν τα δεδομένα που έχουν στην κατοχή τους, ώστε να συλλάβουν την ιδέα της διαφημιστικής εκστρατείας, να καθορίσουν σε ποιους θα απευθυνθεί και στη συνέχεια να αναθέσουν στο σύστημα να την εκτελέσει αυτόματα. Η στόχευση των πελατών, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να φτάσει στο επίπεδο του ενός πελάτη, καθιστώντας δυνατό να σχεδιαστούν μοναδικές και πλήρως εξατομικευμένες επικοινωνίες (Buttle 2009). Ακολουθεί μία λίστα με τις σημαντικότερες δυνατότητες που η διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών δίνει στην επιχείρηση (Imhoff, Loftis 2002):
 - Σχεδιασμός προώθητικών ενεργειών
 - Γενική περιγραφή ζητούμενων έκβασης
 - Ορισμός μετρήσιμων κριτηρίων επιτυχίας
 - Συντονισμός πολλαπλών καναλιών και γεγονότων για αυτοματοποίηση απαντητικών ενεργειών
 - Χτίσιμο και δοκιμή δοκιμαστικών εκστρατειών σε υποσύνολο πελατών στόχων
 - Αποθήκευση και επαναχρησιμοποίηση προηγούμενων εκστρατειών
 - Εισαγωγή λιστών πελατών στόχων από άλλες πηγές
 - Παρακολούθηση ερωτήματων πελατών σχετιζόμενα άμεσα με τη διαφημιστική εκστρατεία

- ο Παρακολούθηση ολοκληρώσεων πωλήσεων σχετιζόμενων άμεσα με τη διαφημιστική εκστρατεία

Σε πολυκαναλικά περιβάλλοντα, η διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Μερικοί λιανέμποροι μόδας, για παράδειγμα, έχουν πολλαπλά κανάλια συναλλαγών συμπεριλαμβανομένων ανεξάρτητων καταστημάτων, ειδικών τμημάτων σε πολυκαταστήματα, ιστοσελίδες ηλεκτρονικών αγορών, καταλόγους για αγορές από το σπίτι, ίσως ακόμα και τηλεοπτικό σταθμό πωλήσεων. Ορισμένοι πελάτες ενδεχομένως να είναι μοναδικοί σε ένα κανάλι, αλλά οι περισσότεροι θα είναι πολυκαναλικοί δυνητικοί αγοραστές, αν δεν είναι ήδη πελάτες σε περισσότερα του ενός κανάλιου. Η ολοκλήρωση των στρατηγικών επικοινωνίας και προσφορών και η αποτίμηση της απόδοσής τους, απαιτεί έναν σημαντικό τεχνολογικά κατευθυνόμενο συντονισμό ανάμεσα σε αυτά τα κανάλια (Buttle 2009).

- *Event based marketing*. Ως event based marketing, ορίζεται η αναγνώριση, καθορισμός και εκτέλεση διαφημιστικών εκστρατειών οι οποίες είναι βασισμένες σε γεγονότα που επηρεάζουν τη σχέση με τον πελάτη (Collins 2007). Πρόκειται για ενέργειες που ξεκινούν από την επιχείρηση, ως απάντηση σε ενέργειες των πελατών. Ιδανικός σκοπός του event based marketing είναι η δυνατότητα αντίδρασης στα σχετικά με τον πελάτη γεγονότα σχεδόν σε πραγματικό χρόνο (Dyche 2002). Οι επιχειρήσεις μπορούν να επεξεργαστούν τα αρχεία συναλλαγών, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών και να εξάγουν εκμεταλλεύσιμη

πληροφορία σχετικά με τη συσχέτιση γεγονότων και αποτελεσμάτων (Buttle 2009). Είναι πιθανό, για παράδειγμα, οι πελάτες που αγοράζουν αεροπορικά εισιτήρια για εξωτικούς προορισμούς να αγοράζουν επίσης υψηλής αξίας υπηρεσίες ασφάλειας ζωής και υγείας. Αν η επιχείρηση έχει ανακαλύψει αυτή τη συσχέτιση, μπορεί να προωθήσει τέτοια προϊόντα στους πελάτες που αγοράζουν τα συγκεκριμένα εισιτήρια. Το event based marketing δίνει τη δυνατότητα για σχετικότερες προσφορές στους πελάτες, βασισμένες σε σημαντικά γεγονότα, σε σχέση με τις απλές μαζικές διαφημιστικές εκστρατείες, οι οποίες μπορούν να τους προκαλέσουν κόπωση. Μάλιστα, από έρευνες έχει προκύψει ότι η εφαρμογή του έχει επιφέρει πενταπλάσιους ρυθμούς ανταπόκρισης, σε σχέση με τις μαζικές διαφημιστικές εκστρατείες (Collins 2007).

- *Σταυροειδής / Αναβαθμισμένες πωλήσεις*. Η επιτυχία του cross selling και του up selling έγκειται στο να μπορέσει η επιχείρηση να αναγνωρίσει και να επιλέξει τα προϊόντα που πραγματικά θα αυξήσουν την ολική κερδοφορία του πελάτη. Το να πραγματοποιηθεί μία σταυροειδής ή μία αναβαθμισμένη πώληση σε έναν πελάτη, χωρίς ο αυτός να λαμβάνει αξία από την πώληση αυτή, μπορεί τελικά να τον καταστήσει λιγότερο κερδοφόρο από ότι ήταν πριν την πραγματοποίησή της (Dyche 2002). Τα συστήματα CRM έρχονται για να δώσουν λύση ακριβώς σε αυτό το ζήτημα. Με τη δυνατότητα παροχής επεξεργασμένης πληροφορίας σε επίπεδο τμημάτων πελατών (σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και σε επίπεδο ξεχωριστού πελάτη), η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέπει και

να αναγνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες των τμημάτων αυτών και να προτείνει τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε να πραγματοποιήσει επιτυχημένες και κερδοφόρες, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και σε βάθος χρόνου, σταυροειδείς και αναβαθμισμένες πωλήσεις με αυτά.

5.2.3. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, η χρησιμοποίηση του CRM δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες της και να προσδώσει στους πελάτες βελτιωμένη εμπειρία αλληλεπίδρασης.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών, οι εφαρμογές του CRM είναι:

- *Οργάνωση και αυτοματοποίηση τηλεφωνικού κέντρου.* Μία από τις σημαντικότερες συνεισφορές του CRM στην εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης είναι η οργάνωση και αυτοματοποίηση του τηλεφωνικού κέντρου που παρέχει, μέσω της ολοκλήρωσης του με το CRM, κάνοντας χρήση της τεχνολογίας CTI (Computer Telephony Integration), η οποία παρέχει πληθώρα πλεονεκτημάτων:
 - Κατ' αρχήν, δίνεται η δυνατότητα αυτόματης αναγνώρισης της ταυτότητας του καλούντος (στην περίπτωση φυσικά που είναι υπάρχων καταχωρημένος πελάτης) και άμεσης ανάκτησης όλων των σχετικών με αυτόν δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό οι

εκπρόσωποι της επιχείρησης έχουν άμεσα στη διάθεσή τους όλα τα στοιχεία εκείνα (από τα προσωπικά στοιχεία και τα προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν αγοραστεί ή παραγγελθεί, μέχρι το ιστορικό προηγούμενων επικοινωνιών), τα οποία χρειάζονται για να μπορέσουν να εξυπηρετήσουν γρήγορα και αποτελεσματικά τους πελάτες που έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση μέσω τηλεφώνου.

- Ταυτόχρονα, με την αυτοματοποίηση της δρομολόγησης των κλήσεων, σε συνδυασμό με τη χρήση τεχνικών εξισορρόπησης φορτίου (load balancing), επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής των πελατών κατά την προσπάθειά τους να έρθουν σε επαφή τηλεφωνικά με την επιχείρηση.
- Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα για δρομολόγηση των τηλεφωνημάτων, ανάλογα με το είδος του λόγου επικοινωνίας, στους αντίστοιχα εξειδικευμένους εκπροσώπους, έτσι ώστε ο πελάτης να απολαμβάνει όσο το δυνατόν υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτηση, τόσο από πλευράς ποιότητας, όσο από πλευράς ταχύτητας.
- *Διαχείριση αιτημάτων, προβλημάτων και παραπόνων.* Η χρήση του CRM δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να χειρίζεται αποτελεσματικά τα αιτήματα, τα παράπονα και τα προβλήματα των πελατών της, αφού όλα τα σχετικά δεδομένα είναι άμεσα διαθέσιμα στους εκάστοτε επιφορτισμένους εκπροσώπους, ενώ παράλληλα αυτόματες

ειδοποιήσεις τους ενημερώνουν για πιθανές εκκρεμότητες και προθεσμίες. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα για παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο των υποθέσεων, καθιστώντας έτσι τους υπαλλήλους ικανούς να εξυπηρετήσουν και να ενημερώσουν άμεσα και αποτελεσματικά τους πελάτες που το έχουν ζητήσει. Παράλληλα, η επιχείρηση μπορεί να ορίζει και να θέτει ειδικούς δείκτες αποδοτικότητας (KPIs) για πλήθος διαφορετικών συνιστωσών (χρόνος επίλυσης προβλημάτων, αποδοτικότητα υπαλλήλων, συχνότητα παραπόνων κλπ.), ενώ ταυτόχρονα να είναι σε θέση να ελέγξει αν πάσα στιγμή κατά πόσο αυτοί επιτυγχάνονται ή όχι.

- *Αυτοεξυπηρέτηση πελατών.* Η χρήση συστημάτων CRM, σε συνδυασμό με την εύκολη και σε πραγματικό χρόνο δυνατότητα αλληλεπίδρασης που παρέχει το διαδίκτυο, δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες τους την επιλογή αυτοεξυπηρέτησης τους μέσω ειδικά διαμορφωμένων ιστοσελίδων (web self-service). Πρόκειται ουσιαστικά για ένα είδος ηλεκτρονικής υποστήριξης (e-support), που επιτρέπει στους πελάτες, να έχουν πρόσβαση σε πληροφορία και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση απομακρυσμένα, χωρίς τη διαμεσολάβηση ανθρώπινου παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ιστοσελίδων αυτών, οι πελάτες μπορούν ανά πάσα στιγμή να καταχωρούν αιτήματα προς εξυπηρέτηση (service requests) και να ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο για το στάδιο έκβασής τους, να ορίζουν συναντήσεις ή επικοινωνίες με εκπροσώπους της επιχείρησης,

να πληροφορούνται για την πορεία και την τρέχουσα κατάσταση παραγγελιών που πιθανώς έχουν καταχωρήσει, να ανατρέχουν σε αρχεία συχνών ερωτήσεων, να καταχωρούν δικά τους ερωτήματα και να πληροφορούνται για το αν αυτά απαντήθηκαν και πως, να ενημερώνουν την επιχείρηση για προβλήματα ή παράπονα που έχουν και γενικά να ζητούν και να λαμβάνουν εξυπηρέτηση αυτόματα, χωρίς την μεσολάβηση κάποιου εκπροσώπου.

5.3. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Η ευρύτητα των εφαρμογών που βρίσκουν τα συστήματα CRM στις επιχειρήσεις, όπως έχει περιγραφεί στις προηγούμενες ενότητες, κάνουν προφανές το πλήθος των οφελών που αυτές αποκομίζουν από τη χρησιμοποίησή τους. Όταν λειτουργεί σωστά, το CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέξουν άμεσα δεδομένα για τους πελάτες τους, να αναγνωρίσουν τους πολυτιμότερους από αυτούς και να αυξήσουν την πιστότητά τους παρέχοντάς τους προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Παράλληλα μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών αυτών και διευκολύνει την απόκτηση αντίστοιχων πελατών στην πορεία (Rigby, Reichheld, Schefter 2002). Αν και δεν αποτελεί απόδειξη αιτίας – αποτελέσματος, βρέθηκε ότι υπάρχει συντελεστής συσχέτισης 0,8 (80%) μεταξύ του πόσο καλά διαχειρίζονται τους πελάτες τους οι επιχειρήσεις και της απόδοσής τους (Woodcock 2000). Μία

μελέτη της Insight Technology Group, διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις που ολοκλήρωσαν υλοποιήσεις CRM, αποκόμισαν οφέλη σε αρκετούς τομείς. Πιο συγκεκριμένα παρατηρήθηκε αύξηση εσόδων 42%, μείωση κόστους πωλήσεων 35%, βελτίωση περιθώριου κέρδους 2% και ικανοποίηση πελατών 20% (Woodcock, Starkey, Stone, Weston, Ozimek 2001). Επιπλέον μία μελέτη της Aberdeen Group, διαπίστωσε ότι επιχειρήσεις με κύκλους εργασιών από λιγότερο των 10.000.000\$ μέχρι περισσότερο του 1.000.000.000\$, έχουν αποκομίσει πλήθος οφελών, συμπεριλαμβανομένων της βελτιωμένης παραγωγικότητας, της βελτιωμένης ανάλυσης και αναφορών (reporting), καλύτερο έλεγχο κόστους και αναβαθμισμένη κερδοφορία (Microsoft Business Solutions, Peppers & Rogers Group 2004).

Τα οφέλη που τα συστήματα CRM προσφέρουν στις επιχειρήσεις που τα χρησιμοποιούν, ανάλογα με την ευκολία που μπορούν να αναγνωρισθούν και να ποσοτικοποιηθούν, διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τα απτά και τα μη απτά, όπως φαίνεται και στις ενότητες που ακολουθούν:

5.3.1. ΑΠΤΑ ΟΦΕΛΗ

5.3.1.1. ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ

Με τη χρησιμοποίηση συστημάτων CRM και συγκεκριμένα των υποσυστημάτων SFA, οι πωλητές της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα καλύτερης διαχείρισης των ευκαιριών πώλησης τους, αφού αφενός τους παρέχεται πληρέστερη πληροφόρηση για τους δυνητικούς πελάτες τους,

αφετέρου έχουν περισσότερο χρόνο ώστε να μπορέσουν να επικεντρωθούν στους στόχους τους και να τους επιτύχουν, με αποτέλεσμα μεγαλύτερο ποσοστό των ευκαιριών πώλησης να έχει επιτυχή κατάληξη και με άμεση συνέπεια την αύξηση των εσόδων. Παράλληλα, η εξοικονόμηση χρόνου, δίνει τη δυνατότητα για την ενασχόληση με μεγαλύτερο αριθμό ευκαιριών πώλησης, γεγονός το οποίο εκ των προοιμίου οδηγεί σε περισσότερες επιτυχημένες πωλήσεις και ταυτόχρονη αύξηση των εσόδων (σε απόλυτα πάντα μεγέθη).

Τα δεδομένα για τις αγοραστικές ανάγκες, αλλά και αγοραστικές συνήθειες των πελατών, τα οποία μπορούν να προκύψουν με τη βοήθεια των αναλυτικών εφαρμογών των συστημάτων CRM, δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκτιμήσει σωστά και να προβεί σε καίριες και επιτυχημένες σταυροειδείς (cross-selling) και αναβαθμισμένες (up-selling) πωλήσεις, με προφανή θετικό αντίκτυπο στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων, άρα και των εσόδων. Ένας επιπλέον παράγοντας που καθιστά τη συμβολή των συστημάτων CRM καθοριστική για την επιτυχία τόσο των αναβαθμισμένων, όσο και των σταυροειδών πωλήσεων, είναι ότι στις περιπτώσεις αυτές το σημαντικό στοιχείο είναι η επιλογή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών που θα αυξήσουν τελικά την συνολική κερδοφορία του πελάτη (Dyche 2002). Παρέχοντας ένα προϊόν στον πελάτη χωρίς προηγούμενη μελέτη και με αποκλειστικό γνώμονα την επίτευξη της πώλησης, εμπεριέχει σημαντικό κίνδυνο ο πελάτης να καταλήξει με ένα προϊόν το οποίο δε θα του προσδώσει αξία, με συνέπεια τη μείωση της ικανοποίησής του και τελικά τη μείωση ή ακόμα και τερματισμό των μελλοντικών αγορών του, με σημαντικά αρνητική επίπτωση στα έσοδα της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, με τη δυνατότητα που δίνει η διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών για στόχευση σε όλο και μικρότερα τμήματα της πελατειακής βάσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν των αριθμών των διαφημιστικών εκστρατειών, ώστε να εξασφαλίσουν ότι συνεχίζουν να αλληλεπιδρούν με όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Παράλληλα, με τη δυνατότητα παρακολούθησης και ποσοτικοποίησης της επιτυχίας των διαφημιστικών εκστρατειών σε βάθος χρόνου, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν στις κατάλληλες βελτιωτικές κινήσεις, ώστε να αποσπάσουν όσο το δυνατόν υψηλότερους ρυθμούς θετικής ανταπόκρισης και συνεπαγόμενα κέρδη (Dyche 2002).

5.3.1.2. ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Γενικότερα οι υπο-εφαρμογές SFA των συστημάτων CRM εξοικονομούν χρόνο και χρήμα δίνοντας στους χρήστες μία συγκεντρωμένη εικόνα της συνολικής διαδικασίας πωλήσεων (Brunelli 2004). Σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου ουσιαστικά οι επιχειρήσεις στηρίζονταν αποκλειστικά στους πωλητές τους προκειμένου να έχουν πληροφόρηση για τους πελάτες τους, πλέον με τη χρήση του CRM αποκτούν ένα μία μεγάλη γκάμα μέσων ώστε να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες και μπορούν να οδηγηθούν σε νέες ευκαιρίες πώλησης, οι οποίες δεν είναι μόνο αποτελεσματικές, αλλά και αποδοτικές σε μία βάση το κόστους ανά επαφή. Για την ακρίβεια, αυτό το ύψος του κόστους ανά επαφή καθορίζει και την επιλογή του τρόπου αλληλεπίδρασης (Rajola 2003).

Αξίζει να σημειωθεί ότι σχετικές έρευνες που κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί, έχουν δείξει ότι ο μέσος χρόνος που καταναλώνεται για τη διεκπεραίωση των διαχειριστικών ή γενικότερα μη σχετικών με πωλήσεις λειτουργιών, αποτελεί περίπου το μισό του συνολικού χρόνου απασχόλησης των πωλητών. Με τη μείωση του χρόνου αυτού που επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του SFA, μέσω της χρήσης συστημάτων CRM, γίνεται εφικτή σημαντική μείωση στο κόστος διαχείρισης και διεκπεραίωσης των πωλήσεων (Greenberg 2002).

Επιπλέον, η δυνατότητα αναγνώρισης των πραγματικών αναγκών για προσωπικό στελέχωσης των τηλεφωνικών κέντρων, που δίνεται στην επιχείρηση μέσω της ολοκλήρωσης του τηλεφωνικού της κέντρου με κάποιο σύστημα CRM, την καθιστά ικανή να προσδιορίσει τη βέλτιστη κατανομή των εκπροσώπων, σύμφωνα με στοιχεία που έχουν εξαχθεί για το φόρτο εργασίας που παρατηρείται τις διαφορετικές ώρες της ημέρας, βοηθώντας τη με αυτόν τον τρόπο να ελαχιστοποιήσει τα σχετικά έξοδα. Αντίστοιχα οφέλη, λόγω μείωσης του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού, είναι σε θέση να αποκομίσει η επιχείρηση και από την υλοποίηση υπηρεσιών web self-service για τους πελάτες της.

5.3.1.3. *ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ – ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ*

Όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η ικανοποίηση και η διατήρηση των πελατών είναι αλληλένδετες έννοιες και συνήθως το πρώτο οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στο δεύτερο. Για το λόγο αυτό, εδώ, δεν

αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά οφέλη, αλλά ως ένα, του οποίου η ανάλυση ακολουθεί. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση και η διατήρηση των πελατών ενισχύονται από τους ακόλουθους παράγοντες:

Ο χρόνος που εξοικονομείται από τη διαδικασία των πωλήσεων με τη χρήση των CRM συστημάτων, μπορεί να διατεθεί πλέον για τη βελτίωση και σύσφιξη των σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες. Παράλληλα, οι εκπρόσωποι της επιχείρησης μπορούν να εστιάσουν περισσότερο στα θέματα που απασχολούν τους πελάτες τους και να εγγυηθούν γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη διευθέτησή τους, οδηγώντας σε αύξηση της γενικότερης ικανοποίησης.

Η δυνατότητα που προσδίδει η χρήση συστημάτων CRM από την επιχείρηση για δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς καθορισμού του κατάλληλου τρόπου και χρόνου προώθησής τους στους κατάλληλους πελάτες, είναι καθοριστικός παράγοντας για μεγιστοποίηση της αξίας που λαμβάνουν οι πελάτες από αυτήν. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν πληρέστερα τις ανάγκες και απαιτήσεις τους, ενώ ταυτόχρονα δε βομβαρδίζονται από ανούσιες προσφορές, που μόνο κούραση και αποστροφή προς την εταιρεία μπορούν να τους προκαλέσουν, αλλά λαμβάνουν επιλεκτικά και σε καίριες χρονικές στιγμές, προτάσεις που έχουν πραγματικό ενδιαφέρον γι αυτούς. Ο συνδυασμός των παραπάνω οδηγεί σε σημαντική αύξηση της ικανοποίησης της πελατειακής βάσης, με όλα τα θετικά επακόλουθα που αυτό έχει.

Ο βαθμός ικανοποίησης αυξάνεται ακόμα περισσότερο από παράγοντες που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση των πελατών μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Οι πελάτες έχουν μικρότερους χρόνους αναμονής και ευρύτερο ωράριο εξυπηρέτησης, ενώ παράλληλα βιώνουν μια πιο προσωποποιημένη, ανθρώπινη αλλά και εξειδικευμένη αντιμετώπιση από τους εκπροσώπους της επιχείρησης.

Επιπλέον, με την δυνατότητα που δίνεται μέσω των αναλυτικών εργαλείων που τα συστήματα CRM διαθέτουν, για πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς των πελατών, η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει αυτούς για τους οποίους υπάρχει σημαντική πιθανότητα να σταματήσουν ή να μειώσουν τις αγορές. Έτσι έχει την ευκαιρία να προβεί άμεσα και αποτελεσματικά στις κατάλληλες διορθωτικές (προωθητικές ενέργειες, ειδικές προσφορές, παροχή προνομίων κλπ.), ώστε να αναστρέψει το κλίμα και να αποτρέψει την αρνητική συμπεριφορά, βελτιώνοντας τελικά το ποσοστό διατήρησης της πελατειακής βάσης.

5.3.1.4. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η υιοθέτηση CRM συστημάτων έχει πολύ σημαντική επίδραση στην παραγωγικότητα της επιχείρησης. Οι λειτουργικότητες marketing, υπηρεσιών και ανάλυσης, μαζί με την ολοκλήρωση και το οργανωτικό κεφάλαιο (επιχειρηματικές διαδικασίες, στρατηγικές, υποστήριξη ανώτατης διοίκησης, εκπαίδευση προσωπικού κτλ.), δρουν ως οι κύριες πηγές αύξησης της παραγωγικότητας λόγω του CRM (Dong, Zhu 2006).

Οι υπάλληλοι της επιχείρησης, σε οποιοδήποτε τμήμα και αν ανήκουν, βιώνουν καθημερινά τις ευεργετικές συνέπειες που έχει η χρήση συστημάτων CRM στην τρόπο με τον οποίο αυτοί εργάζονται. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και η δυνατότητα ανάκτησης δεδομένων εύκολα και γρήγορα, μειώνει κατά πολύ το χρόνο που χρειάζονται για να εκτελέσουν τις καθημερινές τους εργασίες. Παράλληλα, το πλήθος αναλυτικών εφαρμογών που τους παρέχεται, τους δίνει τη δυνατότητα να επεξεργαστούν μεγάλους όγκους δεδομένων και να εξαγάγουν χρήσιμα συμπεράσματα για ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, σε πολύ μικρό σχετικά χρονικό διάστημα.

Επιπλέον, έχοντας στη διάθεσή τους, όλη τη σημαντική πληροφορία σχετικά με τους υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες, οι εργαζόμενοι μπορούν πολύ εύκολα να επικοινωνήσουν και να μοιραστούν πληροφορία σχετικά με πωλήσεις και παραγγελίες, με συναδέλφους τους που ειδικεύονται σε συγκεκριμένους τύπους πελατών (Edwards 2007). Με τον τρόπο αυτό υπάρχει αποδοτικότερος καταμερισμός εργασιών και αποτελεσματικότερη συνεργασία με άμεση συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

5.3.2. ΜΗ ΑΠΤΑ ΟΦΕΛΗ

5.3.2.1. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η χρήση συστημάτων CRM επιτρέπει την καταγραφή και ανάκτηση πολύτιμης πληροφορίας την οποία μπορούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν για να προβλέψουν πωλήσεις, να μετρήσουν τα αποτελέσματα

των ενεργειών και να παρακολουθήσουν λεπτομερώς τις επιδόσεις της εταιρείας. Με τη βοήθεια των αναλυτικών εργαλείων που τα συστήματα CRM διαθέτουν, μπορούν επίσης να εντοπιστούν βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες τάσεις και να ειδοποιούνται οι ενδιαφερόμενοι για πιθανές επιχειρηματικές ευκαιρίες (Edwards 2007). Έτσι οι αποφάσεις που τελικώς λαμβάνονται από τα στελέχη, για το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων, βασίζονται σε πιο αξιόπιστη και ολοκληρωμένη πληροφορία, με συνέπεια να είναι ορθότερες και αποτελεσματικότερες.

5.3.2.2. ΔΥΝΑΜΙΚΗ (PROACTIVE) ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Μέσω της πληροφορίας που αντλείται από τα συστήματα CRM, οι υπάλληλοι της επιχείρησης μπορούν να προβλέψουν τα αγοραστικά μοντέλα των πελατών. Η παρακολούθηση των μοντέλων αυτών είναι βασικό εργαλείο στην δυναμική (proactive) διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και στον έγκαιρο εντοπισμό πιθανών προβλημάτων με τις σχέσεις αυτές που μπορεί να είναι ζωτικός παράγοντας για την ευημερία της επιχείρησης (Cole 2003).

5.3.2.3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η χρήση συστημάτων CRM από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, διευκολύνει σε πολλά σημεία την εργασία τους. Παρέχοντας τους πλήθος εργαλείων, τους βοηθάει να ανταποκριθούν ευκολότερα στα καθήκοντά τους, μειώνοντάς τους το άγχος και τη σύγχυση και δημιουργώντας τους αίσθημα ικανοποίησης και ώθηση για περαιτέρω βελτίωση.

Από την άλλη μεριά, η πλήρης διαφάνεια, μέσω της λεπτομερούς καταγραφής όλων των ενεργειών που προσφέρει η χρήση των συστημάτων CRM, αυξάνει τις δυνατότητες ελέγχου των πραγματικών αποδόσεων και επιδόσεων των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους, με αντικειμενικά, ποσοτικοποιημένα και αδιαμφισβήτητα κριτήρια, με άμεσο αποτέλεσμα την παρακίνηση τους για μεγαλύτερη αφοσίωση και συγκέντρωση στα καθήκοντά τους, και με ταυτόχρονη διατήρηση όσο το δυνατόν υψηλότερου επιπέδου ποιότητας και ποσότητας εργασίας.

5.4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Buttle, F., (2009), “Customer Relationship Management: Concepts and Technologies”, Second Edition, Butterworth – Heinemann
2. Xu, Y. et al., (2002), “Adopting customer relationship management technology”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, No. 8, pp. 442 – 452
3. Dyche, J., (2002), “The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management”, Addison – Wesley
4. Siebel Systems Inc., (2004), “Best Practices for Pipeline Management”, <http://whitepaper.techworld.com>
5. Xu M., Walton J., (2005), “Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 7, pp. 955 – 971
6. Imhoff C., Loftis L., (2002), “CRM Marketing Automation: Instant Analytics – Or Is It?”, August 2002, <http://www.dmreview.com>
7. Collins, K., (2007), “Hype Cycle for CRM Marketing Applications”, Gartner, 27 June 2007
8. Woodcock, N., (2000), “Does how customers are managed impact on business performance?”, Interactive Management, Vol. 1, No. 4, pp. 375 – 389, April / June 2000

9. Woodcock, N., Starkey, M., Stone, M., Weston, P., Ozimek, J., (2001), "State of the Nation II: 2002. An ongoing global study of how companies manage their customers.", QCi Assessment Ltd 2002
10. Rigby, D., Reichheld, F., Scheffer, P., (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review, February 2002
11. Brunelli, M., (2004), "SFA alone won't increase sales, survey finds", 24 Jun 2004, <http://www.SearchCRM.com>
12. Rajola F., (2003), "Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives", Springer-Verlag Berlin-Heidelberg
13. Dong, S., Zhu, K., (2006), "The Business Value of CRM Systems: Productivity, Profitability, and Time Lag", <http://digital.mit.edu/>
14. Cole, R., (2003), "Hidden Benefits Are Key to CRM", 06 October 2003, <http://www.crm2day.com/>
15. Edwards, J., (2007), "Get It Together with Collaborative CRM", 29 November 2007, <http://www.insidecrm.com/>
16. Greenberg, P., (2002), "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", McGraw-Hill/Osborne, Second Edition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM

6.1. ΓΕΝΙΚΑ

Από την ανάλυση των κεφαλαίων που προηγήθηκαν, προκύπτει η αδιαμφισβήτητα μεγάλη συνεισφορά που έχουν τα πληροφοριακά συστήματα και συγκεκριμένα τα συστήματα CRM στη διαχείριση των σχέσεων μιας επιχείρησης με την πελατειακή της βάση. Παρόλα αυτά, η υλοποίηση και λειτουργία CRM συστημάτων δεν είναι απλή υπόθεση καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να προβληματίσουν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Οι σημαντικότεροι των παραγόντων αυτών οι οποίοι μπορεί να είναι οικονομικής, τεχνικής ή επιχειρησιακής φύσεως, αναφέρονται στις ενότητες που ακολουθούν.

6.2. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ CRM

6.2.1. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ CRM

Συνήθως η απόφαση για την αγορά ενός CRM συστήματος στηρίζεται κατά κύριο λόγο στο αρχικό κόστος απόκτησης, παρά στο λειτουργικό κόστος κατά τη διάρκεια ζωής του συστήματος (Shon, Lee 2006). Όμως, για τον υπολογισμό του κόστους ενός συστήματος CRM, αυτό που κανονικά θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι το συνολικό κόστος υλοποίησης (Total Cost of Ownership), το οποίο περιλαμβάνει τα φυσικά μηχανήματα και τον εξοπλισμό εν γένει (hardware) που θα χρησιμοποιηθεί για τη φιλοξενία του CRM και των σχετιζόμενων συστημάτων, το λογισμικό και τις άδειες χρήσης (software) τόσο

του ίδιου του CRM, όσο και των σχετιζόμενων συστημάτων και τις εξειδικευμένες υπηρεσίες (professional services) που αγοράζονται και σχετίζονται με την παραμετροποίηση, τις αναβαθμίσεις, την ολοκλήρωση με τρίτα συστήματα, την εκπαίδευση των χρηστών και τη συντήρηση του συστήματος, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και στο διηνεκές και για το σύνολο της διάρκειας ζωής του συστήματος.

Αυτό γίνεται ακόμα πιο προφανές εξετάζοντας το Διάγραμμα 6.1 που έχει προκύψει από έρευνα της Gartner, όπου το κόστος ενός CRM συστήματος μπορεί να αναλυθεί ποσοστιαία σε συγκεκριμένες κατηγορίες:



Διάγραμμα 6.1: Ανάλυση κόστους CRM
Πηγή: Gartner 2004

Από το Διάγραμμα 6.1 προκύπτει ότι το αρχικό κόστος του λογισμικού ανέρχεται σε μόλις 16% της συνολικής επένδυσης ενός συστήματος CRM σε βάθος χρόνου, πράγμα που πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη κατά τον υπολογισμό του τελικού κόστους. Γενικά, ο εμπειρικός κανόνας της αγοράς του CRM αναφέρει ότι οι υπηρεσίες υλοποίησης ενός συστήματος CRM, θα κοστίζουν τουλάχιστον διπλά ή τριπλά από όσο οι άδειες χρήσης του λογισμικού (Greenberg 2002).

Μία μαθηματική προσέγγιση υπολογισμού του συνολικού κόστους ενός συστήματος CRM είναι ο ακόλουθος (Shon, Lee 2006):

$$COO = \frac{AC + SC + OCCM}{\sum_{k=1}^K (NC_k \times (1 - \pi_k + \lambda_k)) \times U}$$

όπου

AC = κόστος απόκτησης (Acquisition Cost) ανά έτος

SC = κόστος υποστήριξης (Support Cost) ανά έτος

OCCM = κόστος ευκαιρίας λόγω κακής διαχείρισης πελατών (Opportunity Cost due to Customer Mismanagement) ανά έτος

NC_k = αριθμός πελατών (Number of Customers) της ομάδας k της πελατειακής βάσης

π_k = ο ρυθμός μετακίνησης (churn rate) των πελατών της ομάδας k

λ_k = ο ρυθμός απόκτησης (acquisition rate) των πελατών της ομάδας k

K = ο συνολικός αριθμός ομάδων της πελατειακής βάσης

U = ο ρυθμός χρησιμοποίησης του CRM

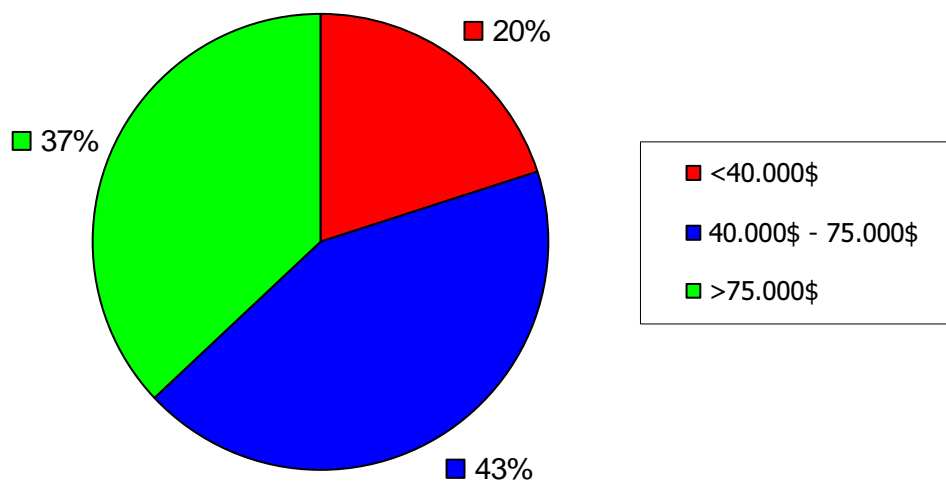
6.2.2. ΥΨΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ CRM

Όπως προκύπτει και από την προηγούμενη ανάλυση, η υλοποίηση και λειτουργία ενός συστήματος CRM είναι εν γένει μία κοστοβόρα επένδυση. Το κόστος του CRM σε χρήμα, προσωπικό και χρόνο μπορεί να είναι πολύ μεγάλο. Η εταιρεία συμβούλων CAP Gemini σε έρευνα που δημοσίευσε, αναφέρει ότι η μέση συνολική επένδυση σε μία υλοποίηση ενός συστήματος CRM φτάνει τα 3,1 εκατομμύρια δολάρια (Greenberg 2002).

Η Insight Technology Group, εταιρεία συμβούλων εξειδικευμένη στην έρευνα του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν τις διαδικασίες τους σχετικά με τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών τους, πραγματοποίησε έρευνα η οποία μελέτησε περισσότερες από 200 επιχειρήσεις και πως αυτές κοστολόγησαν τα έξοδα (εξοπλισμός, λογισμικό, προσαρμογή, ολοκλήρωση, εκπαίδευση και υποστήριξη) του πρώτου έτους για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM και πιο συγκεκριμένα αυτοματοποίησης πωλήσεων (sales force automation). Το αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι το μέσο κόστος ανά χρήστη ανήλθε στα 10.385\$, εντούτοις, το 37,5% από τις επιχειρήσεις ανέφερε ότι τελικά ξεπέρασαν τον προϋπολογισμό και δεν μπόρεσαν να υλοποιήσουν το σύνολο των προδιαγεγραμμένων λειτουργιών. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τα έργα εκείνα τα οποία εκπλήρωσαν τις προσδοκίες, η επένδυση τους πρώτου έτους για την επιτυχή αυτοματοποίηση ενός πωλητή (ουσιαστικά το κόστος ανά χρήστη) ανήλθε στα 17.000\$ (Lombardo 2003).

Όσον αφορά τον τομέα της αυτοματοποίησης marketing, μία απλή, σχεδόν χωρίς καμία τροποποίηση, εγκατάσταση CRM, μπορεί να κοστίσει σε μία μεγάλη επιχείρηση από 600.000\$ έως 1.000.000\$ (Greenberg 2002).

Το κόστος των διαφόρων πακέτων λογισμικού CRM που κυκλοφορούν στην αγορά, παρουσιάζει μεγάλες αποκλίσεις στις τιμές από εταιρεία σε εταιρεία ακόμα και για το ίδιο μέγεθος υλοποίησης. Στο Διάγραμμα 6.2 γίνεται μία παρουσίαση της κατανομής του κόστους λογισμικού (σε τιμές καταλόγου) των 30 σημαντικότερων πακέτων CRM της αγοράς για μία σχετικά μικρή εγκατάσταση μεγέθους 25 χρηστών:



Διάγραμμα 6.2: Κατανομή τιμών καταλόγου των σημαντικότερων 30 πακέτων CRM για υλοποιήσεις 25 χρηστών
Πηγή: Goldenberg 2002

Από το Διάγραμμα 6.2 προκύπτει ότι το κόστος ενός μεγάλου ποσοστού (37%) πακέτων λογισμικού, ακόμα και για υλοποιήσεις αρκετά μικρού μεγέθους (25 χρήστες), ξεπερνάει τα 75.000\$ (ή τα 3.000\$ ανά χρήστη), ποσό που ομολογουμένως αρκετά υψηλό, αν λάβουμε υπόψη ότι εκτός από το λογισμικό, υπάρχει και ένα πλήθος επιπλέον παραγόντων που αυξάνουν το συνολικό κόστος υλοποίησης, όπως έχουμε αναλύσει και προηγουμένως. Επιπλέον, ένα επίσης σημαντικό ποσοστό (43%) πακέτων λογισμικού κυμαίνεται μεταξύ 40.000\$ - 75.000\$ για υλοποιήσεις 25 χρηστών (ή μεταξύ 1.600\$ - 3.000\$ ανά χρήστη), ποσό που επίσης είναι αρκετά υψηλό, λαμβάνοντας υπόψη τους επιπλέον παράγοντες που αυξάνουν το συνολικό κόστος υλοποίησης.

6.3. ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ROI)

Τα οικονομικά δεδομένα των συστημάτων CRM δεν είναι πάντα προφανή και η εκτίμηση της απόδοσης επένδυσης (ROI) είναι απαραίτητη για την απεικόνιση της πραγματικής αξίας που αυτά δίνουν στην επιχείρηση (Hines 2002). Όμως ο υπολογισμός του ROI της υλοποίησης και λειτουργίας ενός συστήματος CRM αποτελεί ένα από τα θέματα προβληματισμού των επιχειρήσεων, τόσο γιατί είναι δύσκολο να υπολογιστεί, όσο και γιατί σε αρκετές περιπτώσεις φαίνεται να είναι σχετικά χαμηλό, αλλά και να αργεί σχετικά να εμφανιστεί.

6.3.1. ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ

Η απόδοση επένδυσης (ROI) σε καθαρά οικονομικούς όρους έχει πολύ συγκεκριμένο ορισμό. Είναι απλά η σύγκριση του τι έχει επενδυθεί από την επιχείρηση, σε σχέση με το τι έχει κερδηθεί μέσω της επένδυσης αυτής. Για να εφαρμοστεί όμως αυτό σε μία υλοποίηση συστήματος CRM, χρειάζονται μερικές νέες παράμετροι οι οποίες προκαλούν μία σχετική αβεβαιότητα στον απλό παρατηρητή (Salesboom.com 2005). Η ποσοτικοποίηση του επιπλέον κέρδους ή της μείωσης κόστους που επιτυγχάνεται με τη χρήση συστημάτων CRM είναι δύσκολο να αποτυπωθεί με ακρίβεια. Αντίθετα με τα περισσότερα απλά πληροφοριακά συστήματα τα οποία προσφέρουν τόσο καθορισμένα αποτελέσματα όσο και μετρήσιμες βελτιώσεις, τα συστήματα CRM συχνά εισάγουν πρωτοποριακές επιχειρηματικές πρακτικές οι οποίες εξ ορισμού δεν είναι εύκολο να μετρηθούν (Dyche 2002). Μία επιπλέον δυσκολία υπολογισμού του ROI ενός συστήματος CRM είναι το γεγονός ότι υπάρχει μία πληθώρα τρόπων για να γίνει αυτό (Greenberg 2002), συνεπώς δεν υπάρχει μία κοινή αντιμετώπιση. Τα παραπάνω έρχεται να τα επιβεβαιώσει το αποτέλεσμα μελέτης της Accenture, σύμφωνα με την οποία το 75% των Αμερικάνικων επιχειρήσεων δεν έχουν τη δυνατότητα μέτρησης του ROI των συστημάτων CRM που έχουν υλοποιήσει (Hochhauser 2003).

Γενικότερα η μέτρηση του ROI της υλοποίησης και λειτουργίας ένας συστήματος CRM μπορεί να είναι δύσκολη κυρίως λόγω των ακόλουθων κομβικών προκλήσεων (Cargemini 2009):

- Δυσκολία συσχέτισης αιτίας και αποτελέσματος.
- Απρόβλεπτη συμπεριφορά πελατών.
- Έλλειψη ισχυρής επιχειρησιακής υποστήριξης.

Μία άλλη προσέγγιση αναφέρει ότι η απλότητα της μέτρησης του ROI περιπλέκεται από τα ακόλουθα ζητήματα (Buttle, Ang 2002):

- Ορισμός του τι ακριβώς περιλαμβάνει το CRM.
- Ορισμός του τι ακριβώς θεωρείται ως επένδυση CRM.
- Απόφαση τι θεωρείται «απόδοση» της επένδυσης.
- Επιλογή του χρονικού ορίζοντα στον οποίο θα γίνει ο υπολογισμός.

Επιπλέον, δυσκολίες στην αιτιολόγηση και μέτρηση του ROI απορρέουν από τους ακόλουθους παράγοντες (Kennaugh, HP 2002):

- Δημιουργία βασικού μεγέθους μέτρησης σε υπάρχοντα – συνήθως ανεπαρκή – δεδομένα.
- Δυσκολία μέτρησης απτών (hard) οφελών και κόστους που συνδέονται με μη απτά (soft) οφέλη, όπως η ικανοποίηση της πελατειακής βάσης.
- Ανυπομονησία για μέτρηση αποτελεσμάτων, πριν δοθεί απαραίτητος χρόνος στο εγχείρημα του CRM να ενσωματωθεί στην επιχείρηση.

6.3.2. ΧΑΜΗΛΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ

Έχουν παρουσιαστεί πολλές περιπτώσεις όπου η απόδοση επένδυσης (ROI) μίας υλοποίησης συστήματος CRM είναι χαμηλή, ακόμα και αρνητική. Η εταιρεία συμβούλων CAP Gemini σε έρευνα που δημοσίευσε, αναφέρει ότι ο εκτιμώμενος χρόνος αποπληρωμής της επένδυσης μιας υλοποίησης ενός συστήματος CRM προσεγγίζει τα 2,5 χρόνια (28 μήνες) (Greenberg 2002). Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα που έγινε από την Nucleus Research, περισσότερο από 61% των επιχειρήσεων που υλοποίησαν Siebel CRM συστήματα ανέφεραν ότι δεν είχαν επιτύχει θετικό ROI μετά από περισσότερα από 2 χρόνια χρήσης (Nucleus 2002).

Υπάρχει μία πληθώρα λόγων για τους οποίους αυτό μπορεί να συμβαίνει. Η πολύπλοκη λειτουργικότητα και ο τρόπος τιμολόγησης πολλών CRM συστημάτων, μπορεί να κάνουν την απόσβεση της επένδυσης να επέλθει σε αρκετά χρόνια (Dyche 2002). Επιπλέον, οι υλοποιήσεις συστημάτων CRM είναι μεγάλες και χρειάζονται χρόνο και χρήμα για να έχουν επίδραση στο σύνολο της επιχείρησης (Regas 2003). Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει μία σημαντική υστέρηση όσον αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας λόγω της υιοθέτησης CRM. Φαίνεται πως γενικά απαιτείται αρκετός χρόνος για τις επιχειρήσεις μέχρι να ρυθμίσουν τις διάφορες οργανωσιακές διαστάσεις τους, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν πλήρως τις δυνατότητες που τους δίνει το CRM (Dong, Zhu 2006).

6.4. ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

6.4.1. ΥΨΗΛΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ

Αν και τα οφέλη από την υιοθέτηση συστημάτων CRM από τις επιχειρήσεις είναι πολλαπλά και αναμφισβήτητα, εντούτοις πολλές υλοποιήσεις φαίνεται ότι αποτυγχάνουν (Bolton 2004) και μάλιστα το ποσοστό αποτυχίας είναι αρκετά υψηλό. Η αποτυχία υλοποίησης ενός συστήματος CRM μπορεί να λάβει διάφορες διαστάσεις, ανάλογα με το πως ακριβώς ερμηνεύεται ο συγκεκριμένος όρος.

Η βασική διάσταση της αποτυχίας ενός συστήματος CRM, έχει να κάνει με το κατά πόσο η επιχείρηση ωφελείται ή όχι από την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος. Δυστυχώς τα στοιχεία που προκύπτουν από τις έρευνες που κατά καιρούς διεξάγονται δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικά. Συγκεκριμένα, το μέσο ποσοστό αποτυχίας των υλοποιήσεων που αναφέρεται σε έρευνες ειδικών αναλυτών, όπως Gartner ή Forrester Research, βρίσκεται μεταξύ 55% και 75%, ποσοστό εξαιρετικά υψηλό (Greenberg 2002). Παράλληλα, σύμφωνα με έρευνα του Βρετανικού National Computing Centre (NCC), το 45% των επιχειρήσεων έχει επωφεληθεί περιορισμένα από τα συστήματα CRM που έχουν υλοποιήσει, ενώ το 5% δεν έχει διαπιστώσει κανένα ουσιαστικό όφελος (Bailey 2009). Ένα επιπρόσθετο στοιχείο είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τις δυνατότητες του CRM στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αποκτούν κάποιο CRM σύστημα, απλά για να αυτοματοποιήσουν κάποια συγκεκριμένη διαδικασία, όπως τη

λειτουργία του τηλεφωνικού τους κέντρου ή τη διαχείριση πωλήσεων και παραμένουν εκεί, χωρίς να κάνουν το επόμενο βήμα (Edwards 2007). Από σχετική έρευνα της Gartner προκύπτει ότι το 40% των επιχειρήσεων δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν το σύνολο των αναμενόμενων οφελών, σύμφωνα με το σχέδιο της επένδυσής τους (Cargemini 2009)

Μία άλλη διάσταση της αποτυχίας υλοποίησης ενός συστήματος CRM, έχει να κάνει με τη μη επίτευξη της υλοποίησης μέσα στα καθορισμένα περιθώρια χρόνου και κόστους. Η κατάσταση εδώ είναι σαφώς καλύτερη, υπάρχον όμως ακόμα προβλήματα. Συγκεκριμένα, παρόλο που ήδη υπάρχει εμπειρία μίας δεκαετίας όσον αφορά τα συστήματα CRM και παρόλο που αυτά έχουν καταστεί λιγότερο επισφαλής και περισσότερο προβλέψιμα, οι σχετικές υλοποιήσεις που ολοκληρώνονται έγκαιρα (on time) και εντός προϋπολογισμού (on budget), παραμένουν στο 70% του συνόλου (Gartner 2009).

6.4.2. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Οι λόγοι για τους οποίους οι υλοποιήσεις συστημάτων CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα και να φανούν χρήσιμες για τις επιχειρήσεις είναι αρκετές.

Το μεγαλύτερο ποσοστό αποτυχίας των υλοποιήσεων CRM οφείλεται στο γεγονός ότι όταν τελικά αυτή ολοκληρωθεί, άσχετα αν αυτή έχει επιτευχθεί έγκαιρα και εντός προϋπολογισμού, οι χρήστες τελικά δεν κάνουν χρήση του συστήματος (Greenberg 2002). Πιθανοί λόγοι μπορεί να είναι η δυσπιστία για την αναγκαιότητα του νέου συστήματος, ο φόβος για την απώλεια κερκτημένων,

ελέγχου και επιρροής, η έλλειψη σχετικών τεχνικών ή μη γνώσεων κλπ. Τα συστήματα CRM μπορεί να αποτύχουν όταν μόνο ένας περιορισμένος αριθμός υπαλλήλων είναι αφοσιωμένοι σε αυτά. Η εμπλοκή των υπαλλήλων και η διοίκηση αλλαγών είναι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιτυχία τέτοιων υλοποιήσεων (Payne, Frow 2005).

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος CRM είναι να έχει από πριν σχεδιασθεί και υλοποιηθεί από την επιχείρηση μία πελατοκεντρική (με έμφαση τόσο στην απόκτηση, όσο και τη διατήρηση του πελάτη) στρατηγική (Rigby, Reichheld, Schefter 2002). Μία τέτοια στρατηγική έχει να κάνει με την κλασική τεχνική της τμηματοποίησης της πελατειακής βάσης και με τον ορισμό συγκεκριμένων marketing στόχων. Παρατηρείται όμως ότι πολλές επιχειρήσεις σπεύδουν, απλά και μόνο επειδή η τάση της εποχής είναι αυτή, να επενδύσουν σε υλοποιήσεις συστημάτων CRM χωρίς να σχεδιάσουν καμία στρατηγική επικεντρωμένη στον πελάτη την οποία θα υποστηρίξει η τεχνολογία που εισάγει το CRM. Το επακόλουθο μίας τέτοιας τακτικής είναι η υλοποίηση του συστήματος να μην μπορεί να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, να μην καταγράφεται σημαντικό ή ακόμα και καθόλου όφελος για την επιχείρηση, το κόστος σε χρόνο, χρήμα και λοιπούς πόρους να μην ισοσκελίζεται και το όλο εγχείρημα να θεωρείται εν τέλει αποτυχημένο.

Παρόμοια αποτελέσματα προκύπτουν όταν δε λαμβάνεται υπόψη ότι μία υλοποίηση συστήματος CRM θα μπορέσει να επιτύχει μόνο όταν η επιχείρηση και οι διαδικασίες της (περιγραφές αρμοδιοτήτων, μετρήσεις αποτελεσμάτων,

συστήματα αποζημιώσεων, προγράμματα εκπαίδευσης κλπ) αναδιοργανωθούν έτσι ώστε να καλύπτουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της (Rigby, Reichheld, Schefter 2002). Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν έχει συμβεί, είναι δύσκολο να υπάρξουν απτά οφέλη και μοιραία το εγχείρημα χαρακτηρίζεται ως αποτυχημένο. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε σχετική έρευνα που έγινε, το 87% των στελεχών που έλαβαν μέρος, δήλωσε ότι η αποτυχία των CRM συστημάτων τους οφειλόταν στην έλλειψη επαρκούς διαχείρισης αλλαγών (change management) (Rigby, Reichheld, Schefter 2002), πράγμα που σε μεγάλο βαθμό αντικατοπτρίζει και την έλλειψη των αναγκαίων αλλαγών στις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Η εξεζητημένη χρήση τεχνολογίας, είναι ακόμα ένας λόγος που μπορεί να οδηγήσει την υλοποίηση ενός συστήματος CRM στην αποτυχία. Είναι γεγονός ότι οι πελατειακές σχέσεις μπορούν να διαχειριστούν σε πολλούς τρόπους και οι στόχοι του CRM μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς να είναι απαραίτητες τεράστιες επενδύσεις σε τεχνολογία (Rigby, Reichheld, Schefter 2002). Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να εξυπηρετούν τις ανάγκες τους και όχι να φτάνουν σε σημείο να εστιάζουν όλες τις δυνάμεις τους ώστε να εξυπηρετήσουν την τεχνολογία. Όταν αυτές γίνονται δέσμιες των πολύπλοκων συστημάτων που υιοθετούν και τα οποία είναι ενδεχομένως σχεδιασμένα για να εξυπηρετήσουν επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και με άλλες ανάγκες, αναπόφευκτα οι υλοποιήσεις των συστημάτων αυτών θα αποτύχουν.

Η χρήση των συστημάτων CRM ουσιαστικά για ενόχληση, αντί για προσέλκυση των πελατών, είναι επίσης ένας σημαντικός λόγος αποτυχίας τους.

Οι σχέσεις που θέλουν να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις με τους πελάτες τους διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, από επιχείρηση σε επιχείρηση του ίδιου κλάδου, ακόμα και από πελάτη σε πελάτη της ίδιας επιχείρησης. Δυστυχώς οι επιτελείς των επιχειρήσεων αγνοούν αυτή την πραγματικότητα, χρησιμοποιώντας τα συστήματα CRM που έχουν στη διάθεσή τους με καταστροφικά αποτελέσματα (Rigby, Reichheld, Scheffer 2002). Παρατηρείται πολλές φορές η επιδίωξη δημιουργίας σχέσεων με πελάτες που είτε δεν ενδιαφέρονται, είτε δεν είναι επωφελείς για την επιχείρηση και μάλιστα με τρόπους που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια κυρίως λόγω του είδους, της έντασης και της συχνότητάς τους. Έτσι, αντί να γίνεται προσέλκυση νέων πελατών και διατήρηση των υπάρχοντων, δημιουργούνται καταστάσεις όπου οι πελάτες δυσανασχετώντας φτάνουν στο σημείο ακόμα και να διακόψουν τελείως τη σχέση τους με την επιχείρηση.

Τέλος, ένας εξίσου σημαντικός λόγος αποτυχίας της υλοποίησης ενός συστήματος CRM είναι το γεγονός ότι αν και η αυτή ολοκληρώνεται επιτυχώς, υπάρχει δυσκολία στην ολοκλήρωση με τα άλλα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας (Goldenberg 2002). Οι δυσκολίες μπορεί να οφείλονται είτε σε τεχνικά ζητήματα, όπως ασυμβατότητες συστημάτων, είτε σε διαφορετικές προσεγγίσεις σε επίπεδο υλοποίησης επιχειρηματικών εννοιών, ακόμα και σε απροθυμία των ομάδων που σχετίζονται με τα συστήματα αυτά να συνεργαστούν, αφιερώνοντας τους απαραίτητους πόρους.

6.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Shon, Y. S., Lee, S. J., (2006) “Cost of ownership model for a CRM system”, Science of Computer Programming 60 (2006) 68–81
2. Gartner Inc., (2004), “Reaping Business Rewards from CRM”, <http://www.gartner.com/>
3. Greenberg, P., (2002), "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", McGraw-Hill/Osborne, Second Edition
4. Lombardo, R., (2003), “IMPLEMENTING SALES FORCE AUTOMATION SOLUTIONS - Part 1: The Cost of SFA Solutions”, <http://www.vsautomation.com/>
5. Goldenberg, B., (2002), “CRM Automation”, Prentice Hall PTR
6. Edwards, J., (2007), “10 Things CRM Can Do for Your Business”, 20 September 2007, <http://www.insidecrm.com/>
7. Rigby, D., Reichheld, F., Scheffer, P., (2002), “Avoid the Four Perils of CRM”, Harvard Business Review, February 2002
8. Bailey, D., (2009), “Firms still not getting full benefits from CRM”, 21 July 2009, <http://www.computing.co.uk/>
9. Gartner Inc., (2009), “Gartner predicts future of CRM”, 26 February 2009, <http://www.itnewsafrika.com/>
10. Bolton, M., (2004), “Customer centric business processing”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 1, pp. 44 – 51

11. Regas, T., (2003), "CRM costs can derail your efforts to stay competitive", 01 July 2003, <http://www.zdnetasia.com/>
12. Hochhauser, R., (2003), "The ROI of CRM: Marketing as an Investment", Handbook of Business Strategy, Vol. 4, No. 1, pp. 371 – 377
13. Capgemini (2009), "Realizing Return on Investment from CRM", <http://www.us.capgemini.com/>
14. Dyche, J., (2002), "The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison – Wesley
15. Buttle, F., Ang, L., (2002) "ROI on CRM: a customer-journey approach", 18th IMP-conference in Perth, Australia, 2002
16. Hines, M., (2002), "Gartner: ROI calculation isn't simple, but it's important for CRM", 24 Sep 2002, <http://www.SearchCRM.com/>
17. Kennaugh, C., The HP CRM Team, (2002), "Measuring the Return on Investment of CRM"
18. Nucleus Research, (2002), "61 Percent of Siebel Reference Customers Report Negative ROI On Software Deployments", Business Wire, 23 September 2002
19. Salesboom.com, (2005), "Calculating Return on Investment (ROI) with CRM Software", 15 Jun 2005, <http://whitepapers.zdnet.co.uk/>
20. Payne A., Frow P., (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing, Vol. 69 (October 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

7.1. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΕΛΛΟΝ

Η συμβολή των συστημάτων CRM στην ανάπτυξη και ευημερία των επιχειρήσεων έχει αναγνωρισθεί από την αγορά και τα έχει καταστήσει μεταξύ των δημοφιλέστερων πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται και με πολύ καλές προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης.

Η εδραίωση του CRM στη συνείδηση των στελεχών των επιχειρήσεων φαίνεται από το γεγονός ότι αν και η αγορά του CRM αυξήθηκε μόνο κατά ένα αναμενόμενο 3,3% μέσα στο 2009, εντούτοις η αύξηση αυτή ήταν υψηλότερη από τους περισσότερους τεχνολογικούς τομείς (Beal 2009). Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα του Βρετανικού National Computing Centre (NCC), η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει εντονότερες ανάγκες για βελτιωμένες πελατειακές σχέσεις και γι αυτό οι επενδύσεις σε CRM δε θα παρουσιάσουν κάμψη στο άμεσο μέλλον, όπως θα συμβεί σε άλλου είδους επενδύσεις. Πιο συγκεκριμένα, το 18% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δήλωσαν ότι πρόκειται να αυξήσουν τον προϋπολογισμό που σχετίζεται με τις ενέργειες CRM το επερχόμενο έτος (2010), 50% θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα με το 2009, ενώ μόλις το 12% θα μειώσει τις δαπάνες αυτές (Bailey 2009).

Εκτός από τις μεγάλες επιχειρήσεις, στις οποίες τα συστήματα CRM είναι ιδιαίτερα δημοφιλή, σταδιακά και οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν

αρχίσει να υιοθετούν τέτοια συστήματα σε μεγάλη κλίμακα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την εταιρεία Access Markets International (AMI) Partners Inc., σχεδόν το 40% των μεσαίων επιχειρήσεων παγκοσμίως χρησιμοποιεί εφαρμογές CRM και σχεδόν το 25% σχεδιάζει να υιοθετήσει μία άμεσα (Beal 2007). Επιπλέον, η Forrester Research Inc. προβλέπει ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (επιχειρήσεις με λιγότερους από 1.000 εργαζόμενους) θα αποτελούν το 38% της συνολικής δαπάνης για επενδύσεις σε υλοποιήσεις CRM ως το 2010 (Beal 2007).

Όσον αφορά το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς του CRM, σύμφωνα με έρευνα της Gartner Inc., αυτό έφτασε τα 9,15 δισ. \$ το 2008, παρουσιάζοντας μία αύξηση της τάξης του 12,5%, από τα 8,13 δισ. \$ το 2007 (Musico 2009). Το συνολικό μέγεθος της αγοράς, πάλι σύμφωνα με έρευνα της Gartner Inc., αναμένεται να ακολουθήσει σταθερά ανοδική πορεία και να φτάσει τα 13,13 δισ. \$ το 2012 (Kanaracus 2008).

Αν και το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς του CRM αφορά τις δυτικές οικονομίες, εντούτοις και στις αναδυόμενες αγορές παρατηρείται αξιόλογη κινητικότητα και καταγράφονται υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα της Gartner Inc., στο τέλος του 2008, η παγκόσμια αγορά του CRM ήταν μοιρασμένη ως ακολούθως (Πίνακας 7.1):

Πίνακας 7.1: Κατανομή Παγκόσμιας Αγοράς CRM

Περιοχή	Ποσοστό
Βόρειος Αμερική	52,5%
Ευρώπη	31,5%
Αναδυόμενες Οικονομίες	16,0%
Σύνολο	100,0%

Πηγή: Gutierrez 2009

Όπως για το σύνολο των πληροφοριακών συστημάτων, έτσι και για τα CRM υπάρχει η επιλογή για την ενδιαφερόμενη επιχείρηση να επιλέξει μεταξύ του να παραγγείλει ένα σύστημα που θα υλοποιηθεί αποκλειστικά σύμφωνα με τις προδιαγραφές της ή του να αγοράσει κάποιο έτοιμο προϊόν και να το παραμετροποιήσει στη συνέχεια, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες της. Επί του παρόντος, περίπου 60-65% των εφαρμογών CRM, είναι εξ αρχής υλοποιημένες κατά παραγγελία, παρά αγορασμένες και στη συνέχεια τροποποιημένες σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Στα επόμενα χρόνια αυτό αναμένεται να πέσει κάτω από το 50% (Beal 2009). Με την πάροδο του χρόνου, οι εταιρείες παραγωγής λογισμικού CRM, εξειδικεύονται όλο και περισσότερο στη συγκεκριμένη αγορά και είναι σε θέση να σχεδιάσουν λύσεις που ανταποκρίνονται όλο και πληρέστερα στις ανάγκες των επιχειρήσεων, απαιτώντας όλο και λιγότερη παραμετροποίηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις σταδιακά να προτιμούν όλο και περισσότερο την αγορά ενός έτοιμου πακέτου CRM και να δαπανήσουν κάποιους συγκεκριμένους πόρους για την τελική διαμόρφωση, από το να παραγγείλουν κάποιο που θα είναι αποκλειστικά υλοποιημένο από αυτές και θα απαιτήσει τη δαπάνη πολύ περισσότερων πόρων σε όλα τα στάδια της παραγωγής του (ανάλυση, σχεδίαση, υλοποίηση, συντήρηση κλπ.).

7.1.1. ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ CRM

Η αγορά του CRM έχει αναπτυχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα πλήθος εταιρειών που παράγουν σχετικό λογισμικό και το οποίο καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα επιχειρησιακών αναγκών, ανεξαρτήτως κλάδου, μεγέθους και λειτουργίας.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγε η AMR Researcher, οι 10 σημαντικότερες εταιρείες παραγωγής λογισμικού CRM, όσον αφορά τον κύκλο εργασιών τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.2:

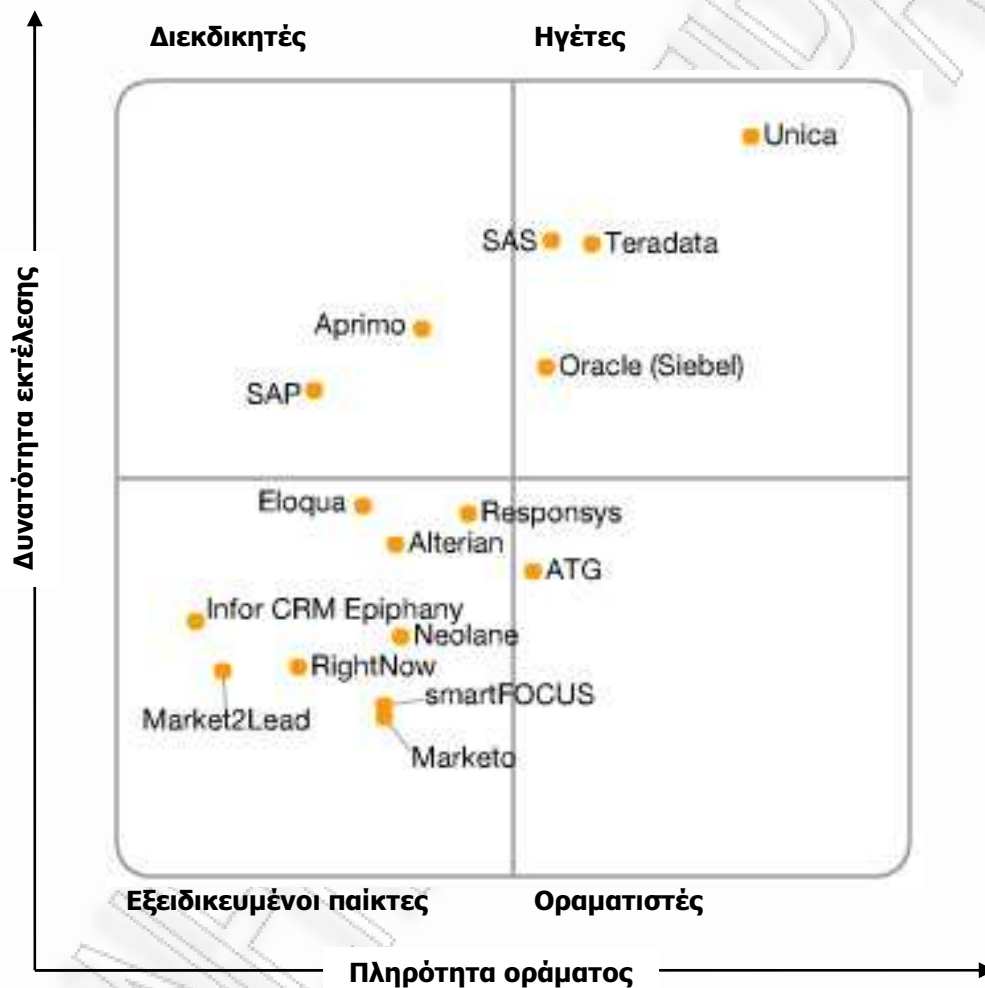
Πίνακας 7.2: Οι 10 Σημαντικότερες Εταιρείες Παραγωγής Λογισμικού CRM

A/A	Εταιρεία	Κύκλος εργασιών 2007	Ανάπτυξη 2006 - 2007
1	SAP	2,7 δισ. \$	20%
2	Oracle	1,9 δισ. \$	39%
3	Salesforce.com	749 εκατ. \$	51%
4	Cegidim Dendrite	602 εκατ. \$	82%
5	Amdocs	522 εκατ. \$	14%
6	Aspect	480 εκατ. \$	-2%
7	Verint Witness Actionable Solutions	395 εκατ. \$	78%
8	Microsoft	360 εκατ. \$	39%
9	SAS	323 εκατ. \$	34%
10	Avaya	267 εκατ. \$	2%

Πηγή: Wailgum 2008

Ένας εναλλακτικός τρόπος ποιοτικής ανάλυσης της αγοράς CRM, αλλά και της σχετικής θέσης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτή, είναι το Magic Quadrant που έχει εισάγει η Gartner Inc. Πρόκειται για ένα διάγραμμα που κατατάσσει τις επιχειρήσεις που εξετάζονται σε Ηγέτες, Διεκδικητές, Εξειδικευμένους Παίκτες και Οραματιστές, σύμφωνα με πληρότητα του οράματός τους και τη δυνατότητα εκτέλεσης του.

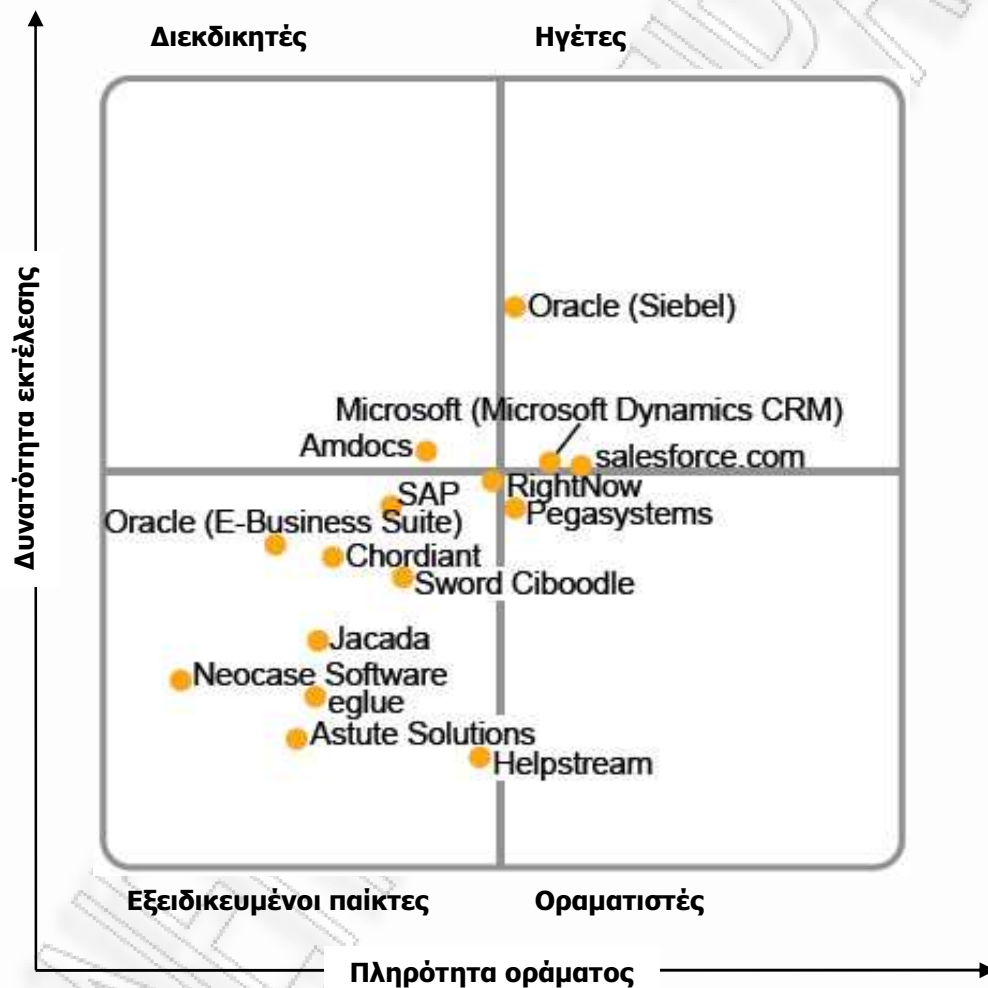
Για τις εταιρείες που διαθέτουν προϊόντα CRM πολυκαναλικής διαχείρισης καμπανιών (Multichannel Campaign Management) η κατάταξη σύμφωνα με το Magic Quadrant φαίνεται στο Διάγραμμα 7.1:



Διάγραμμα 7.1: Magic Quadrant για προϊόντα CRM πολυκαναλικής διαχείρισης καμπανιών (Multichannel Campaign Management)

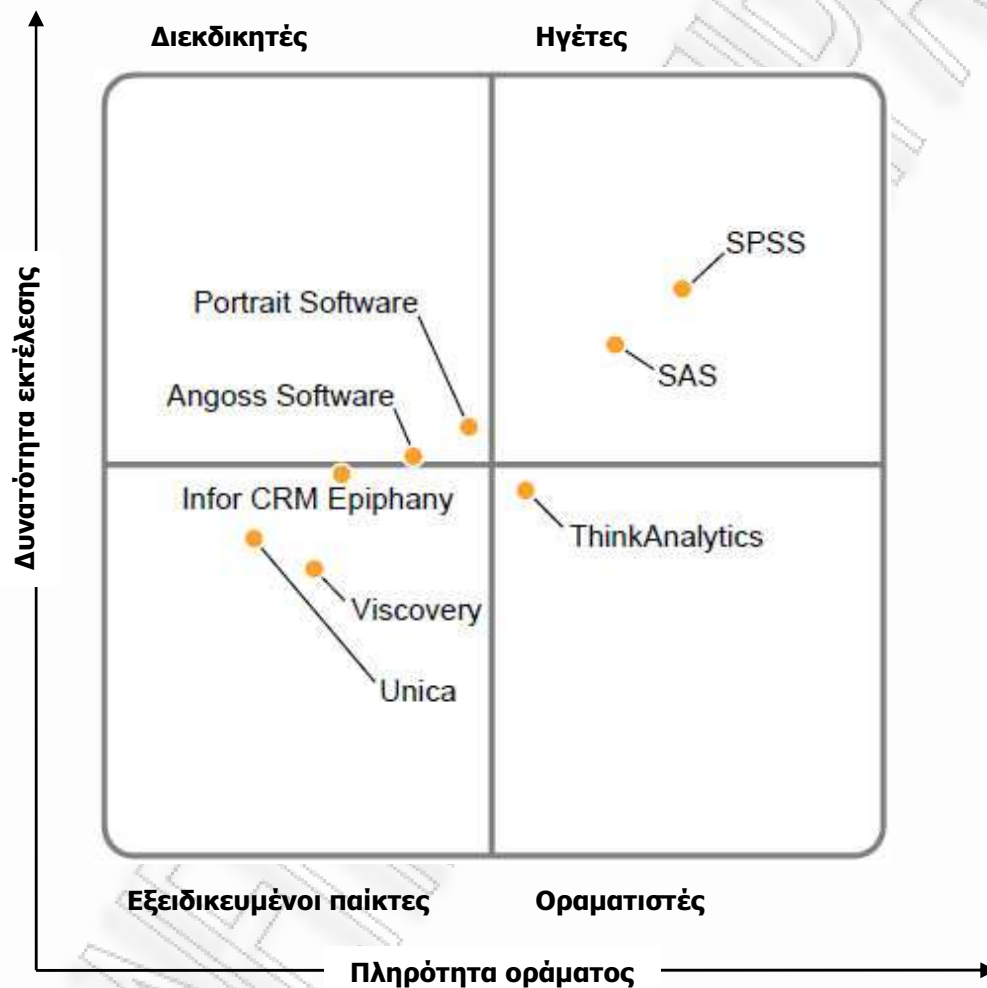
Πηγή: Gartner 2009b

Επίσης, πάλι σύμφωνα με το Magic Quadrant, οι εταιρείες που διαθέτουν προϊόντα για κέντρα επαφής εξυπηρέτησης πελατών (Customer Contact Service Centers) κατατάσσονται όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 7.2:



Διάγραμμα 7.2: Magic Quadrant για προϊόντα CRM για κέντρα επαφής εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service Contact Centers)
Πηγή: Gartner 2009c

Τέλος, οι εταιρείες που διαθέτουν προϊόντα εξόρυξης δεδομένων πελατών (Customer Data-Mining Applications) σύμφωνα με το Magic Quadrant, κατατάσσονται όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 7.3:



Διάγραμμα 7.3: Magic Quadrant για προϊόντα εξόρυξης δεδομένων πελατών (Customer Data-Mining Applications)
Πηγή: Gartner 2009d

7.2. ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM

Τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι πελάτες τους είναι δυναμικές οντότητες με διαρκή εξέλιξη στο χρόνο, με αναπόφευκτο αποτέλεσμα την ανάγκη για συνεχή εξέλιξη και του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζονται και οι μεταξύ τους σχέσεις, δηλαδή των συστημάτων CRM. Η εξέλιξη αυτή πραγματοποιείται τόσο σε τεχνολογικό, όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με κυριότερους εκφραστές της, το Software as a Service και το Social CRM αντίστοιχα.

7.2.1. SOFTWARE AS A SERVICE (SaaS)

Ακολουθώντας την τάση που επικρατεί γενικότερα στο χώρο της πληροφορικής, για κατανεμημένες (distributed) και κατά απαίτηση (on demand) υπηρεσίες, οι επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο σε λύσεις Software as a Service (SaaS) όσον αφορά τα συστήματα CRM τους. Το SaaS είναι ένα μοντέλο κατανομής λογισμικού, με το οποίο διάφορες εφαρμογές φιλοξενούνται από κάποιον πάροχο και γίνονται διαθέσιμες στους ενδιαφερόμενους πελάτες μέσω του Διαδικτύου, συνήθως στα πλαίσια μίας συνδρομής.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η τεχνολογία SaaS γενικότερα στα πληροφοριακά συστήματα και κατ' επέκταση και στα συστήματα CRM, είναι ταυτόχρονα απλά και σημαντικά. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά τα κυριότερα από αυτά:

- Χαμηλό κόστος εισόδου και χαμηλότερο συνολικό κόστος ιδιοκτησίας (Total Cost of Ownership – TCO), αφού η επιχείρηση δε χρειάζεται να επενδύσει μεγάλα ποσά σε εξοπλισμό πληροφορικής, καθώς και σε αντίστοιχο εξειδικευμένο προσωπικό.
- Ενσωματωμένο συμφέρον του παρόχου της υπηρεσίας με την έννοια ότι η σχέση πλέον με τον πελάτη – χρήστη της υπηρεσίας είναι συνεχής, συνεπώς ο πάροχος έχει συμφέρον να διατηρεί την υπηρεσία σε υψηλά επίπεδα, ώστε να αποκομίζει το μέγιστο κέρδος.
- Πολύ μικρότερο κίνδυνο, λόγω γρηγορότερων υλοποιήσεων και μικρότερου βαθμού δέσμευσης από συγκεκριμένο πάροχο.

Σύμφωνα με την Gartner Inc., η αγορά του SaaS στις επιχειρησιακές εφαρμογές θα κυμανθεί στα 8 δισ. \$ το 2009, ενώ μέχρι το 2013 προβλέπεται ότι θα φτάσει τα 16 δισ. \$ καταγράφοντας σταθερή άνοδο (Gartner 2009e). Παράλληλά, σύμφωνα με έρευνα της IDC Research, στο τέλος του 2009, το 76% των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ θα χρησιμοποιούν τουλάχιστον μία SaaS επιχειρηματική εφαρμογή λογισμικού. Επιπλέον, το ποσοστό των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ που ξοδεύουν τουλάχιστον το 25% του προϋπολογισμού τους για τεχνολογίες πληροφορικής σε SaaS εφαρμογές, θα αυξηθεί από 23% το 2008 σε περίπου 45% μέσα στο 2010. Όσον αφορά συγκεκριμένα τα συστήματα CRM, η Gartner Inc προβλέπει ότι μέχρι το 2012, το 25% των εφαρμογών CRM θα παρέχονται μέσω SaaS, ενώ το ποσοστό αυτό θα φτάσει το 40% μέχρι το 2020 (Gartner 2009f).

7.2.2. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ (SOCIAL) CRM

Οι πολλαπλές τεχνολογικές αλλαγές που άρχισαν να συμβαίνουν με την είσοδο της νέας χιλιετίας, επηρέασαν δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους, κυρίως μέσω του Διαδικτύου και των κοινωνικών μέσων επικοινωνίας (social media) που έχουν αναπτυχθεί και βασιστεί σε αυτό. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγε η Cone Inc. το 2008, προέκυψε ότι το 60% των Αμερικάνων χρησιμοποιούν social media, με το 59% αυτών να αλληλεπιδρά με επιχειρήσεις μέσω των social media (Leary 2008).

Η μεγάλη επίδραση των social media στην επικοινωνία μετέφερε τον έλεγχο της σχέσης επιχείρησης / πελάτη στη μεριά των πελατών, πράγμα που άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει πλέον να αλληλεπιδρούν με αυτούς. Οι συζητήσεις σχετικά με την επιχείρηση, μεταφέρθηκαν έξω από τα στενά όρια αυτής και πλέον οι πελάτες μπορούν να συζητούν δημόσια γι αυτή, χωρίς τη συμμετοχή της. Έτσι, αφενός μεν οι συζητήσεις δεν είναι υπό τον έλεγχο της επιχείρησης, αλλά ούτε και οι πελάτες απλά πιστεύουν αυτά που το marketing θέλει να πιστέψουν (Greenberg 2009), αφού μπορούν να επιβεβαιώσουν τα λεγόμενα με πραγματικές εμπειρίες άλλων πελατών. Έχουμε ουσιαστικά τη δημιουργία του κοινωνικού πελάτη (social customer), οποίος αρχίζει σταδιακά να είναι το βαρόμετρο στο επιχειρηματικό οικοσύστημα. Ενδεικτικό είναι, ότι, σύμφωνα με σχετική έρευνα, ο «κάποιος σαν εμένα» πελάτης, ο πελάτης δηλαδή με κοινά ενδιαφέροντα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, το 2003 αποτελούσε το 22% της πιο αξιόπιστης πηγής πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση, ενώ το 2005 το ποσοστό αυτό εκτινάχθηκε στο 56%

(Greenberg 2009). Επιπλέον, οι χρήστες social media πιστεύουν κατά 93% ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν παρουσία στα social media, ενώ το 56% δηλώνει ότι αισθάνεται ισχυρότερο δέσιμο με επιχειρήσεις που το πράττουν (Leary 2008).

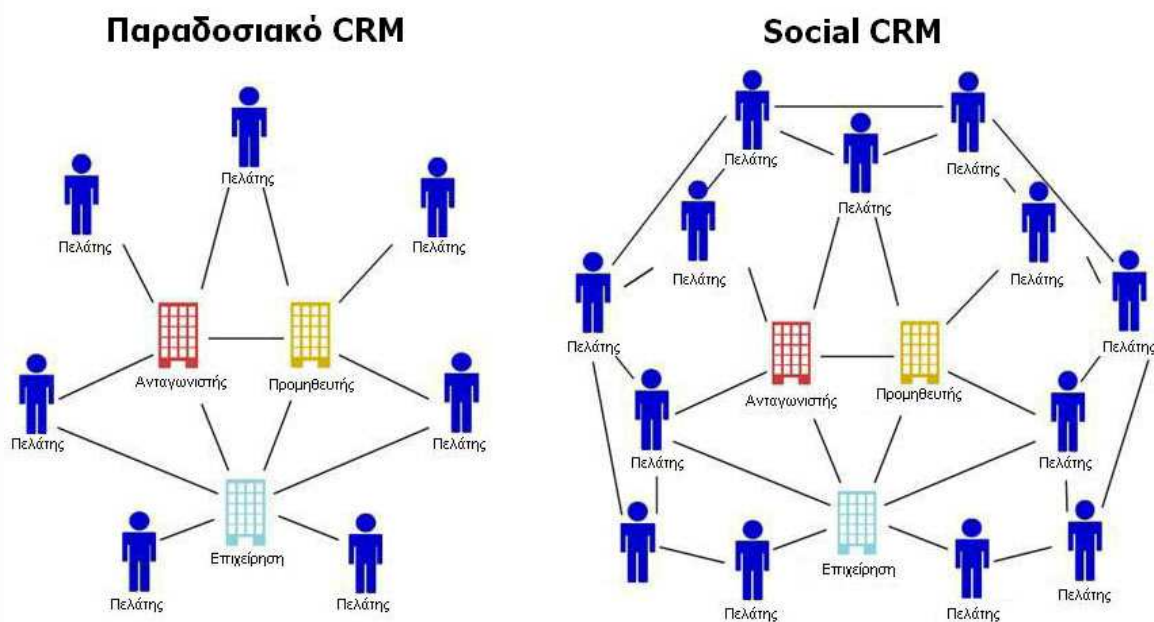
Όλα τα παραπάνω, οδηγούν στην ανάγκη της αλλαγής του CRM και της εμφάνισης του κοινωνικού (social) CRM, μίας εξέλιξης του παραδοσιακού CRM που λαμβάνει υπόψη το σύνολο της επικοινωνίας και της συνεισφοράς εμπειρίας που γίνεται μέσω των social media.

Ένας αρχικός ορισμός του Social CRM είναι ότι πρόκειται για μία φιλοσοφία και επιχειρησιακή στρατηγική, υποστηριζόμενη από μία τεχνολογική πλατφόρμα, επιχειρησιακούς κανόνες, διαδικασίες και κοινωνικά χαρακτηριστικά, σχεδιασμένη να εμπλέκει τον πελάτη σε μία συνεργατική συζήτηση, με σκοπό να δημιουργήσει αμοιβαία αξία σε ένα ασφαλές και διάφανο επιχειρηματικό περιβάλλον (Greenberg 2009).

Πιο αναλυτικά, το Social CRM είναι το σύνολο των εργαλείων και διαδικασιών που ενθαρρύνουν την καλύτερη και πιο αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους πελάτες και μοχλεύουν την συλλογική πληροφορία της ευρύτερης πελατειακής κοινότητας με επιθυμητό αποτέλεσμα την αύξηση της οικειότητας μεταξύ της επιχείρησης και των δυνητικών πελατών της. Ο σκοπός είναι να γίνει η σχέση με τον πελάτη πιο οικεία και αποκλειστική στην επιχείρηση, με τη δημιουργία ενός ανοικτού οικοσυστήματος το οποίο θα βοηθήσει την καλύτερη κατανόηση του τι ακριβώς θέλει ο πελάτης και πως αλληλεπιδρά με τα διάφορα σημεία επαφής της επιχείρησης, όπως πωλήσεις, εξυπηρέτηση

πελατών κλπ. (Fauscette 2009). Το Social CRM παρακολουθεί, εμπλέκει και διαχειρίζεται συζητήσεις και σχέσεις που συμβαίνουν στα social media, με σκοπό να μπορέσει να αναγνωρίσει τους υποψήφιους πελάτες και να μπορέσει να αλληλεπιδράσει μαζί τους.

Στο Διάγραμμα 7.4 που γίνεται μία σχηματική σύγκριση του παραδοσιακού με το Social CRM, είναι εμφανείς οι διαφορές στη δομή και την πολυπλοκότητά τους, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο το τελευταίο εμπλέκει και διαχειρίζεται τα τεκταινόμενα στα social media:



Διάγραμμα 7.4: Σύγκριση Παραδοσιακού και Social CRM
Πηγή: Slaats 2010

Την επόμενη δεκαετία, οι επιχειρήσεις αναμένεται να βιώσουν μία μεταβολή στα συστήματα CRM τους, λόγω της ανάπτυξης του Social CRM. Η αναλογία Λειτουργικού, Αναλυτικού και Social CRM στα πακέτα εφαρμογών που διατίθενται στην αγορά, θα μεταβληθεί από 90:9:1 το 2009, σε 70:20:10 μέχρι το 2020 (Gartner 2009f).

Ήδη πολλές εταιρείες παραγωγής λογισμικού CRM έχουν ενσωματώσει λειτουργικότητες Social CRM στα πακέτα τους. Ακολουθεί μία λίστα με τα σημαντικότερα από αυτά τα πακέτα (Owyang 2009):

- ACT!
- BatchBook
- Buzzient Enterprise
- Microsoft Dynamics
- NerSuite CRM+
- Oracle Siebel Social CRM
- RightNow CRM
- Salesforce CRM
- SAP CRM
- Sugar CRM

7.3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Beal, B., (2009), "Gartner outlines five technology trends changing CRM architectures", 15 Sep 2009, <http://www.SearchCRM.com>
2. Musico, C., (2009), "CRM Market Grows for Fifth Straight Year", CRM Magazine, September 2009, <http://www.destinationcrm.com/>
3. Kanaracus, C., (2008), "Gartner: CRM Market to Grow 14 Percent in 2008", 23 April 2008, <http://www.pcworld.com/>
4. Gutierrez, D., (2009), "Gartner: Worldwide CRM market sees growth", 17 July 2009, <http://crm.enterpriseinnovation.net/>
5. Gartner Inc., (2009b), "Magic Quadrant for CRM Multichannel Campaign Management", 24 April 2009, <http://www.gartner.com/>
6. Gartner Inc., (2009c), "Magic Quadrant for CRM Customer Service Contact Centers", 3 April 2009, <http://www.gartner.com/>
7. Gartner Inc., (2009d), "Magic Quadrant for Customer Data-Mining Applications", 1 July 2008, <http://www.gartner.com/>
8. Beal, B., (2007), "Midmarket CRM makes Wave", 08 Mar 2007, <http://www.SearchCRM.com>
9. Wailgum, T., (2008), "Report Ranks Top 10 CRM Vendors", 01 Jul 2008, <http://www.cio.com/>
10. IDC Research, (2009), "Software as a Service Market Will Expand Rather than Contract Despite the Economic Crisis, IDC Finds", 26 January 2009, <http://www.idc.com/>

11. Gartner Inc., (2009e), "Market Trends: Software as a Service, Worldwide, 2008-2013", 5 May 2009, <http://www.gartner.com/>
12. Leary, B., (2008), "CRM Essentials – Social CRM: Customer Relationship Management in the Age of the Socially-Empowered Customer", October 2008, <http://www.sagenorthamerica.com/>
13. Greenberg, P., (2009), "Social CRM Comes of Age", White Paper, <http://www.oracle.com/>
14. Gartner Inc., (2009f), "Gartner predicts future of CRM", 26 February 2009, <http://www.itnewsafrika.com/>
15. Slaats, T., (2010), "Social CRM", IMME 2010, Deloitte Consulting, <http://www.deloitte.com/>
16. Fauscette, M., (2009), "What is "social" CRM anyway?", 26 January 2009, <http://www.mfauscette.com/>
17. Owyang, J., (2009) "List of Companies Providing Social CRM Offerings", 8 December 2009, <http://www.web-strategist.com/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, είμαστε σε θέση να εξάγουμε μία σειρά χρήσιμων συμπερασμάτων. Τα σημαντικότερα από αυτά παρατίθενται επιγραμματικά ακολούθως:

- Τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα αποτελούν νευραλγικό τομέα της σύγχρονης επιχείρησης, καθώς βοηθούν στην ομαλή λειτουργία και αρμονική συνεργασία όλων των τμημάτων και όλων των επιπέδων διοίκησης. Παράλληλα βελτιώνουν την παραγωγικότητα, ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υποστηρίζουν την ορθή λήψη αποφάσεων και βοηθούν στη χάραξη και υλοποίησης της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Ο πελάτης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώσουν τις δυνάμεις τους στην ικανοποίησή του, η οποία θα οδηγήσει στην πιστότητα του. Όσο περισσότερους πιστούς πελάτες έχει μία επιχείρηση, τόσο περισσότερο διατηρεί την πελατειακή της βάση, με άμεσα αποτελέσματα στην αύξηση των πραγματοποιούμενων αγορών και της κερδοφορίας.

- Η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες (διαχείριση πελατειακών σχέσεων – CRM) είναι μία γενικότερη στρατηγική που διατρέχει το σύνολο της επιχείρησης και δεν αφορά μεμονωμένα τμήματα ή ανθρώπους. Σκοπός της είναι η μεγιστοποίηση της αξίας που λαμβάνουν οι πελάτες από την επιχείρηση, ώστε και αυτή με τη σειρά της να μεγιστοποιήσει την αξία που λαμβάνει από αυτούς.

- Τα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν το CRM, τα συστήματα CRM, χωρίζονται ουσιαστικά σε δύο διαφορετικά είδη, το Λειτουργικό (Operational) και το Αναλυτικό (Analytical) CRM, τα οποία αφενός μεν έχουν διαφορετικές λειτουργικότητες και καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες, όμως συνεργάζονται στενά, συμπληρώνοντας το ένα το άλλο.

- Τα συστήματα Λειτουργικού CRM, είναι ουσιαστικά αυτά που είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνα για την αλληλεπίδραση με τον πελάτη, ενώ τα συστήματα Αναλυτικού CRM, είναι αυτά που επί της ουσίας επεξεργάζονται τα στοιχεία που συλλέγονται από τα συστήματα Λειτουργικού CRM και βοηθούν την επιχείρηση να εξάγει τα συμπεράσματα που χρειάζεται.

- Η αξία που προσδίδουν στην επιχείρηση τα συστήματα Λειτουργικού CRM είναι πιο άμεση, αλλά σταθεροποιείται σύντομα, σε αντίθεση με τα συστήματα Αναλυτικού CRM, όπου το όφελός τους γίνεται αντιληπτό σε βάθος χρόνου, όμως έχει σταθερά αυξητική τάση.

- Τα συστήματα CRM βρίσκουν εφαρμογή σε όλους σχεδόν τους επιχειρησιακούς τομείς του επιχείρησης, με σημαντικότερους τις πωλήσεις, το marketing και την εξυπηρέτηση πελατών, προσφέροντας στον καθένα διαφορετικά οφέλη.

- Τα οφέλη των επιχειρήσεων από το CRM σαν γενικότερη στρατηγική, αλλά και από τα συστήματα CRM εν προκειμένω, είναι αδιαμφισβήτητα και πολυδιάστατα. Ορισμένα από τα σημαντικότερα απτά οφέλη που η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει είναι η αύξηση εσόδων, η μείωση του κόστους, η διατήρηση της πελατειακής βάσης και η βελτίωση της παραγωγικότητας και παραγωγικότητας. Υπάρχει και ένα πλήθος μη απτών οφελών, με κυριότερα τη βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, τη proactive διαχείριση, και την ικανοποίηση και υποκίνηση των εργαζομένων.

- Υπάρχουν ορισμένα θέματα σχετικά με την υλοποίηση και χρησιμοποίηση συστημάτων CRM που προκαλούν προβληματισμό. Αυτά είναι, το υψηλό κόστος υλοποίησης και χρήσης των συστημάτων CRM, η αμφιλεγόμενη απόδοση επένδυσης (ROI) και το μεγάλο ποσοστό αποτυχημένων υλοποιήσεων που παρατηρείται στην πράξη.

- Οι βασικότερες αιτίες αποτυχίας των υλοποιήσεων συστημάτων CRM είναι η μη υποστήριξη τους από τους εργαζομένους και τα στελέχη της επιχείρησης, η

έλλειψη στρατηγικής CRM από την επιχείρηση, η μη ανάλογη εναρμόνιση των διαδικασιών της επιχείρησης, η υπερβολική χρήση της τεχνολογίας, ο εσφαλμένος τρόπος χρησιμοποίησης τους καθώς και η δυσκολία ολοκλήρωσης με τα άλλα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης.

- Τα συστήματα CRM είναι από τα δημοφιλέστερα πληροφοριακά συστήματα στις ημέρες μας και παρουσιάζουν σημαντικότερη αντοχή στην πρόσφατη οικονομική κρίση που μαστίζει την παγκόσμια οικονομική και επιχειρηματική κοινότητα. Η αγορά του CRM αναμένεται να παρουσιάσει σταθερή αύξηση τα επόμενα χρόνια.

- Η σημαντικότερη τεχνολογική εξέλιξη των συστημάτων CRM είναι η στροφή στην τεχνολογία Software as a Service (SaaS), δηλαδή στη φιλοξενία της εφαρμογής σε κάποιον πάροχο και την αγορά της από αυτόν, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης.

- Η σημαντικότερη επιχειρησιακή εξέλιξη των συστημάτων CRM είναι αυτή του Κοινωνικού (Social) CRM, δηλαδή της χρησιμοποίησης του περιεχομένου που διακινείται μέσα στα κοινωνικά μέσα επικοινωνίας (social media) με σκοπό τη δημιουργία νέων, αλλά και τη βελτίωση των υπάρχοντων πελατειακών σχέσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Οικονόμου, Γ., Γεωργόπουλου, Ν., (2004), “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Ευγ. Μπένου, 3η Έκδοση
2. Υψηλάντη, Π., (2001), “Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης”, Πατάκη
3. Κοινωνία Της Πληροφορίας (2005), “Ψηφιακή Στρατηγική 2006 - 2013”, <http://www.infosoc.gr/>
4. Κυριάκος Δ., (2005), “Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής Επικοινωνιών και η Ελληνική Πραγματικότητα στην Επαγγελματική Κατοχύρωση & Δικαιώματα στην Πληροφορική”, Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας (ΕΠΕ), <http://www.epe.org.gr/showarticle.jsp?articleid=229>

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Anton J., (1996), “Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers”, Prentice Hall
2. Bailey, D., (2009), “Firms still not getting full benefits from CRM”, 21 July 2009, <http://www.computing.co.uk/>

3. Beal, B., (2007), "Midmarket CRM makes Wave", 08 Mar 2007, <http://www.SearchCRM.com>
4. Beal, B., (2009), "Gartner outlines five technology trends changing CRM architectures", 15 Sep 2009, <http://www.SearchCRM.com/>
5. Blattberg C., Deighton J., (1991), "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability", Sloan Management Review, Volume 33, No. 1, 1991
6. Bolton, M., (2004), "Customer centric business processing", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 1, pp. 44 – 51
7. Bolton K., Steffens J., (2004), "Analytical CRM, A Marketing-Driven Organizational Transformation", eLoyalty, <http://www.crm2day.com/>
8. Bowen J., Chen S., (2001), "The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 13, No. 5, 2001
9. Brunelli, M., (2004), "SFA alone won't increase sales, survey finds", 24 Jun 2004, <http://www.SearchCRM.com>
10. Buttle, F., (2009), "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies", Second Edition, Butterworth – Heinemann
11. Buttle, F., Ang, L., (2002) "ROI on CRM: a customer-journey approach", 18th IMP-conference in Perth, Australia, 2002
12. Capgemini (2009), "Realizing Return on Investment from CRM", <http://www.us.capgemini.com/>

13. Clark M., (1997), "Modeling the Impact of Customer-Employee Relationships on Customer Retention Rates in a Major UK Retail Bank", Management Decision, Volume 35, No.4, 1997
14. Coldwell J., (2000), "Good suppliers don't assume - they ask their customers questions. Four different ways of getting feedback have been analysed for cost, effectiveness and actionability.", International Conference on Customer Relationship Management Emerging Concepts, Tools and Applications, Management Development Institute Gurgaon, India, November 24-25, 2000
15. Cole, R., (2003), "Hidden Benefits Are Key to CRM", 06 October 2003, <http://www.crm2day.com/>
16. Collins, K., (2007), "Hype Cycle for CRM Marketing Applications", Gartner, 27 June 2007
17. Coyles, S., Gokey, T., (2002), "Customer Retention is Not Enough", The McKinsey Quarterly, May 2002
18. Cram, T., (2001), "Customers that Count", Prentice Hall
19. Dick, A. S., Basu, K., (1994), "Customer Loyalty: Towards an Integrated Framework", Journal of The Academy of Marketing Science, 22 (2), 99-113
20. Dong, S., Zhu, K., (2006), "The Business Value of CRM Systems: Productivity, Profitability, and Time Lag", <http://digital.mit.edu/>
21. Dyche, J., (2002), "The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison – Wesley

22. Edwards, J., (2007), "Get It Together with Collaborative CRM", 29 November 2007, <http://www.insidecrm.com/>
23. Edwards, J., (2007), "Get It Together with Collaborative CRM", 29 November 2007, <http://www.insidecrm.com/>
24. Edwards, J., (2007), "10 Things CRM Can Do for Your Business", 20 September 2007, <http://www.insidecrm.com/>
25. Fauscette, M., (2009), "What is "social" CRM anyway?", 26 January 2009, <http://www.mfauscette.com/>
26. Fayol, H., (1987), "General and industrial management: Henri Fayol's classic revised by Irwin Gray", David S. Lake Publishers
27. Gartner Inc., (2004), "Reaping Business Rewards from CRM", <http://www.gartner.com/>
28. Gartner Inc., (2009), "Gartner predicts future of CRM", 26 February 2009, <http://www.itnewsafrika.com/>
29. Gartner Inc., (2009b), "Magic Quadrant for CRM Multichannel Campaign Management", 24 April 2009, <http://www.gartner.com/>
30. Gartner Inc., (2009c), "Magic Quadrant for CRM Customer Service Contact Centers", 3 April 2009, <http://www.gartner.com/>
31. Gartner Inc., (2009d), "Magic Quadrant for Customer Data-Mining Applications", 1 July 2008, <http://www.gartner.com/>
32. Gartner Inc., (2009e), "Market Trends: Software as a Service, Worldwide, 2008-2013", 5 May 2009, <http://www.gartner.com/>

33. Gartner Inc., (2009f), "Gartner predicts future of CRM", 26 February 2009, <http://www.itnewsafrika.com/>
34. Gerpott T., Rams W., Schindler A., (2001), "Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market", Telecommunications Policy, Volume 25, Issue 4, May 2001
35. Goldenberg, B., (2002), "CRM Automation", Prentice Hall PTR
36. Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J., (2002), "Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way", MIS Quarterly Executive 1 (2) 79–94
37. Greenberg, P., (2002), "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", McGraw-Hill/Osborne, Second Edition
38. Greenberg, P., (2009), "Social CRM Comes of Age", White Paper, <http://www.oracle.com/>
39. Gupta, S. et al., (2006), "Modeling Customer Lifetime Value", Journal of Service Research, Volume 9, No. 2, November 2006
40. Gutierrez, D., (2009), "Gartner: Worldwide CRM market sees growth", 17 July 2009, <http://crm.enterpriseinnovation.net/>
41. Hines, M., (2002), "Gartner: ROI calculation isn't simple, but it's important for CRM", 24 Sep 2002, <http://www.SearchCRM.com/>
42. Hochhauser, R., (2003), "The ROI of CRM: Marketing as an Investment", Handbook of Business Strategy, Vol. 4, No. 1, pp. 371 – 377

43. Hoyer W., MacInnis D., (2006), "Consumer Behaviour", Houghton Mifflin Company, 4th Edition
44. IDC Research, (2009), "Software as a Service Market Will Expand Rather than Contract Despite the Economic Crisis, IDC Finds", 26 January 2009, <http://www.idc.com/>
45. Imhoff C., Loftis L., (2002), "CRM Marketing Automation: Instant Analytics – Or Is It?", August 2002, <http://www.dmreview.com>
46. Jansen, K., (2002), "Siebel's eBusiness Application and Controls", Information Systems Control Journal, Volume 2, 2002
47. Kanaracus, C., (2008), "Gartner: CRM Market to Grow 14 Percent in 2008", 23 April 2008, <http://www.pcworld.com/>
48. Kano N. et al., (1984), "Attractive Quality and Must-be Quality", research summary of a presentation given at Nippon QC Gakka: 12th Annual Meeting (1982)
49. Kennaugh, C., The HP CRM Team, (2002), "Measuring the Return on Investment of CRM"
50. Kotler, P., (2003), "Marketing Management", Prentice Hall, 11th Edition
51. Kracklauer, A. H., Mills, Q., Seifert, D., (2004), "Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level", Springer-Verlag Berlin-Heidelberg
52. Laudon, K., Laudon, J., (2005), "Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm", Prentice Hall, 6th Edition

53. Leary, B., (2008), "CRM Essentials – Social CRM: Customer Relationship Management in the Age of the Socially-Empowered Customer", October 2008, <http://www.sagenorthamerica.com/>
54. Lombardo, R., (2003), "IMPLEMENTING SALES FORCE AUTOMATION SOLUTIONS - Part 1: The Cost of SFA Solutions", <http://www.vsautomation.com/>
55. Microsoft Business Solutions, Peppers & Rogers Group, (2004), "CRM ROI Blueprint 2004: How Customer-Focused Strategies and Solutions Drive Productivity, Profitability and Growth", 1to1 Magazine (<http://www.1to1media.com/>)
56. Musico, C., (2009), "CRM Market Grows for Fifth Straight Year", CRM Magazine, September 2009, <http://www.destinationcrm.com/>
57. Nucleus Research, (2002), "61 Percent of Siebel Reference Customers Report Negative ROI On Software Deployments", Business Wire, 23 September 2002
58. O'Malley L., (1998), "Can loyalty schemes really build loyalty?", Marketing Intelligence & Planning, Volume 16, No. 1, 1998
59. Oliver R. L., (1997), "Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer", McGraw Hill
60. Owyang, J., (2009) "List of Companies Providing Social CRM Offerings", 8 December 2009, <http://www.web-strategist.com/>

61. Payne A., Frow P., (2004), "The Role of Multi Channel Integration in Customer Relationship Management", *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538
62. Payne A., Frow P., (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005)
63. Peppers D., Rogers M., Dorf B., (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing?", *Harvard Business Review* 77 (1), 151–160
64. Post, G., Anderson, L., (2006), "Management Information Systems: Solving Business Problems with Information Technology", McGraw – Hill, 4th Edition
65. PriceWaterhouseCoopers Consulting, (2000), "Il Manuale per la Gestione della Relazione con il Cliente"
66. Rajola F., (2003), "Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives", Springer-Verlag Berlin-Heidelberg
67. Regas, T., (2003), "CRM costs can derail your efforts to stay competitive", 01 July 2003, <http://www.zdnetasia.com/>
68. Reichheld, F., (1996), "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, & Lasting Value", Harvard Business School Press
69. Reichheld, F., Sasser W., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September – October 1990
70. Reinartz J., Kumar V., (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, Volume 64, October 2000

71. Rigby, D., Reichheld, F., Scheffer, P., (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", Harvard Business Review, February 2002
72. Ryals, L., (2000), "Organizing for relationship marketing", Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective, Macmillan, Basingstoke
73. Salesboom.com, (2005), "Calculating Return on Investment (ROI) with CRM Software", 15 Jun 2005, <http://whitepapers.zdnet.co.uk/>
74. SAP AG, (2002), "Analytical CRM", <http://www.crm2day.com/>
75. Shon, Y. S., Lee, S. J., (2006) "Cost of ownership model for a CRM system", Science of Computer Programming 60 (2006) 68–81
76. Siebel Systems Inc., (2004), "Best Practices for Pipeline Management", <http://whitepaper.techworld.com>
77. Sivadas E., Baker-Prewitt J., (2000), "An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty", International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 28, No. 2, 2000
78. Slaats, T., (2010), "Social CRM", IMME 2010, Deloitte Consulting, <http://www.deloitte.com/>
79. Teo T.S.H., Devadoss P., Pan S.L., (2006), "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore", Decision Support Systems, Volume 42, Number 1

80. Wailgum, T., (2008), "Report Ranks Top 10 CRM Vendors", 01 Jul 2008, <http://www.cio.com/>
81. Winer, R.S., (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", California Management Review 43 (4) 89–105
82. Woodcock, N., (2000), "Does how customers are managed impact on business performance?", Interactive Management, Vol. 1, No. 4, pp. 375 – 389, April / June 2000
83. Woodcock, N., Starkey, M., Stone, M., Weston, P., Ozimek, J., (2001), "State of the Nation II: 2002. An ongoing global study of how companies manage their customers.", QCi Assessment Ltd 2002
84. Xu, Y. et al., (2002), "Adopting customer relationship management technology", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, No. 8, pp. 442 – 452
85. Xu M., Walton J., (2005), "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 7, pp. 955 – 971
86. Zairi M., (2000), "Managing Customer Dissatisfaction Through Effective Complaint Management Systems", The TQM Magazine, Volume 12, No. 5, 2000
87. Zairi M., (2000b), "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", The TQM Magazine, Volume 12, No. 6, 2000