



Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Πληροφορικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Πληροφορική»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Τίτλος Διατριβής	“ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ CRM”
Όνοματεπώνυμο Φοιτητή	Δημήτριος Κοντός
Πατρώνυμο	Σωτήριος
Αριθμός Μητρώου	ΜΠΠΛ/ 06001
Επιβλέπων	Μαρία Βίβου, Καθηγήτρια

Ημερομηνία Παράδοσης **Δεκέμβριος 2010**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

(υπογραφή)

(υπογραφή)

(υπογραφή)

Όνομα Επώνυμο
Βαθμίδα

Όνομα Επώνυμο
Βαθμίδα

Όνομα Επώνυμο
Βαθμίδα

Μαρία Βίρβου, Καθηγήτρια,
Επιβλέπων

Γεώργιος Τσιχριτζής,
Καθηγητής

Ευάγγελος Φούντας,
Καθηγητής

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ CRM	9
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	9
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ CRM ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	10
2.2.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)	14
2.2.2 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)	15
2.2.3 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)	16
2.3 CUSTOMER MANAGEMENT (CM) & RELATIONSHIP MARKETING (RM)	18
2.4 CRM vs. MARKETING	21
2.5 B2C ΚΑΙ B2B CRM	22
2.5.1 B2C και B2B CRM : Οι βασικές διαφορές τους	22
2.6 CRM – ERP: ΠΩΣ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ	23
2.7 Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	24
2.8 ΣΤΟΧΟΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ	25
2.9 ΙΚΑΝΟΠΟΪΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ-Η ΑΦΟΣΪΩΣΗ ΤΟΥ	25
2.10 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	26
2.11 ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ...27	
2.12 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	28
2.12.1 Οφέλη και πλεονεκτήματα από την ένταξη του CRM στην επιχείρηση	29
2.12.2 Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον Τραπεζικό χώρο	30

2.12.3 Αιτίες αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο - ΠΕΛΑΤΗΣ	33
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	33
3.2 CUSTOMER LIFE CYCLE- (CLC)	35
3.3 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΠΕΛΑΤΗ- ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΚΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ	38
3.4 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο - ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	41
4.1 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	41
4.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	42
4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ	45
4.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM ΚΑΙ CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT – CKM	46
4.5 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ CRM	50
4.5.1 Η συμβολή του internet στην ανάπτυξη συστημάτων CRM	50
4.5.2 Μετάβαση από το CRM στο e- CRM	50
4.5.2 Multi-Channel CRM	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	54
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	54
5.2 ΒΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	54
5.3 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΚΟΠΩΝ	54
5.3.1 Σχεδιασμός του συστήματος	55
5.3.2 Επιχειρηματικός σχεδιασμός	55
5.3.3 Δημιουργία βάσεων για το Σχεδίου δράσης	55
5.3.4 Αποτελέσματα χρήσης της Εφαρμογής του CRM	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΧΡΗΣΗΣ CRM ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	57
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	57

6.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΣΤΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	57
6.3 ΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο - ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	62
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	62
7.2 ΣΤΟΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
7.3 MODULES ΤΟΥ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
7.3.1 Αυτοματισμός προώθησης πωλήσεων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
7.3.2 Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελάτη	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
7.3.3 Αυτοματισμός Marketing	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ UML	67
8.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ UML ΕΝΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ CRM	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο – CRM ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ	90
9.1 TOP CRM VENDORS	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ CRM	96
ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΕΛΛΟΝ - CRM ON THE CLOUD	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	105

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη φιλοσοφία Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (Electronic Customer Relationship Management) στην αλληλεπίδραση τους με επιχειρηματικούς πελάτες (B2B) και καταναλωτές (B2C) χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα εμπορικά συστήματα CRM και τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (ICT) γενικότερα. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα συστήματα αυτά έχουν σαν βασικό στόχο τον ανασχεδιασμό και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών που διέπουν τις σχέσεις με τους πελάτες (δηλαδή front-end διαδικασίες), μειώνοντας το κόστος και βελτιώνοντας το επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, προσφέροντας παράλληλα λύσεις σε προβλήματα, καινοτομικές προτάσεις αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών και ελκυστικά μετρήσιμα αποτελέσματα. Τα συστατικά στοιχεία των εφαρμογών CRM αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση των λειτουργιών του Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων και της Εξυπηρέτησης Πελατών προσφέροντας τεράστιες δυνατότητες παραμετροποίησης και ολοκλήρωσης με ενδο-επιχειρησιακά και διεπιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα (π.χ. ERP, SCM).

ABSTRACT

This moment in Greece a lot of companies adopt the philosophy of Electronic Management for the Relations with Customers (Electronic Customer Relationship Management) in for their interactions with companies (B2B) and consumers (B2C) using commercial tools such as CRM and the Technologies of Information technology and Telecommunications (ICT) in general. The services that those types of systems offer, focus on replanning and automating processes that characterize the relations with the customers (front-end processes). As a result they succeed in decreasing costs and improving the level of service and satisfaction of customers, offering at the same time many solutions for a lot of problems, smart proposals for capitalizing business opportunities and attractive, measurable results. The constitutive elements of CRM applications suit the needs of Marketing, Sales and Customers Service offering enormous possibilities in terms of parametrization and completion with business-to-business and [B2B] informative systems (eg. ERP, SCM).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Σε γενικές γραμμές στις επόμενες σελίδες παρουσιάζονται ο εννοιολογικός προσδιορισμός του CRM τόσο σε επίπεδο λειτουργικής οντότητας όσο και σε επίπεδο εφαρμογής. Παρουσιάζονται οι διάφορες κατηγορίες CRM βάση της χρηστικότητας και βάση του είδους των επαγγελματικών σχέσεων στις οποίες πραγματεύονται (B2B – B2C). Η πελατοκεντρική φιλοσοφία καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος της εργασίας και αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο της μελέτης που έχει πραγματοποιηθεί. Τόσο οι αρχικές θεωρίες για τις marketing σχέσεις του πελάτη όσο και οι σύγχρονες απόψεις αναφορικά με τη σημαντικότητα του για της εταιρία, τις marketing σχέσεις που πρέπει να δημιουργηθούν και τις τάσεις υλοποίησης από τα σύγχρονα CRM παρουσιάζονται και αναλύονται διεξοδικά παρακάτω. Εν συνεχεία, η τραπεζική εμπλοκή στη τάση χρήσης CRM και οι τρόποι χρήσης της αναφέρονται διεξοδικά και βοηθούν στη σφαιρικότερη κάλυψη του θέματος από πλευράς αναγκών και τάσεων. Προχωρώντας θα δούμε τα θετικά και τα αρνητικά της χρήσης CRM γενικότερα αλλά και μία προσπάθεια σχεδιασμού σε επίπεδο UML αλλά και της σχεσιακής βάσης ενός μικρού CRM το οποίο θα μπορεί να καλύπτει τις σημαντικότερες ανάγκες μιας εταιρίας ή ενός τραπεζικού οργανισμού. Τα Uml's που έχουν δημιουργηθεί, θεωρούμε ότι καλύπτουν όλες τις βασικές ανάγκες μίας σύγχρονης επιχείρησης που διαχειρίζεται προσωπικά και γενικά ευαίσθητα δεδομένα πελατών, μιας και είναι καταγεγραμμένες λύσεις που περιγράφουν το operational CRM και το Collaborative CRM.

Επίσης παρουσιάζεται μία πρόταση χρήσης multichannel δυνατοτήτων από την οπτική γωνία της κάλυψης των τεχνολογικών αναγκών ενός μέσου χρήστη και όχι του πολύ εξειδικευμένου ή του περιστασιακού. Η εννοιολογική οντότητα Sales αποτελεί σημαντική ανάγκη για την οποία έγινε προσπάθεια να καλυφθεί. Σε γενικές γραμμές, μετά από όλη την έρευνα που έγινε τόσο από πηγές όσο και από την Τράπεζα Πειραιώς η οποία ήταν και μελέτη περίπτωσης της εργασίας, εξήχθη το συμπέρασμα ότι παρόλο που η τεχνολογία έχει επιτρέψει την ευκολότερη προώθηση μίας πώλησης, η ανθρώπινη παρέμβαση και η επικοινωνία του υπαλλήλου με τον πελάτη παίζει τον πρωταρχικό παράγοντα. Μία μικρή παρουσίαση των σημαντικότερων CRM της αγοράς, καθώς και ένας ενδεικτικός πίνακας με τα ποσοστά χρήσης των σημαντικότερων CRM θα βοηθήσει τον αναγνώστη να αντιληφθεί πιο σφαιρικά και ουσιαστικά το επίπεδο της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, το μέγεθος που λαμβάνει στην αγορά αλλά και τη σημαντικότητα του εργαλείου για την ομαλή και αρμονική λειτουργία μίας επιχείρησης.

Κλείνοντας αναγράφεται το συμπέρασμα του φοιτητή το οποίο έχει εξαχθεί τόσο από τα στοιχεία που αναφέρονται στην εργασία αλλά και από γενικότερες πληροφορίες που συλλέχτηκαν κατά τη διάρκεια της μελέτης και αφορούσαν συμπληρωματικές τάσεις και ανάγκες. Δεν είναι τυχαίο ότι όλοι οι τραπεζικοί οργανισμοί παγκοσμίως αλλά και όλες οι επιχειρήσεις που σέβονται τους πελάτες τους χρησιμοποιούν εφαρμογές τύπου CRM και στηρίζουν μεγάλο ποσοστό από τις ανάγκες τόσο τις δικές τους όσο και των πελατών τους στη σωστή χρήση των CRM και των εφαρμογών που τις συμπληρώνουν. Η τεχνολογική εξέλιξη των τελευταίων ιδίως ετών, καθώς και η πρόοδος της ανταγωνιστικότητας των εταιριών που προσφέρουν τέτοιες εφαρμογές έχει αποφέρει τη δημιουργία πολύ ποιότητας συστημάτων CRM που σίγουρα βοηθούν την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ CRM

2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη των πληροφοριακών τεχνολογιών και των τηλεπικοινωνιών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέξουν πλούσια δεδομένα για τους πελάτες τους. Διαθέτοντας τα δεδομένα αυτά, η κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρή σχέση αυτής και του πελάτη που θα είναι σταθερή, επικερδής, και μόνιμη. Με τον τρόπο αυτό θα μπορεί να επωφελείται των πλεονεκτημάτων αυτής της σχέσης ώστε να βελτιώσει το marketing της, καθώς και τρόπους για να προσεγγίσει νέους πελάτες ή να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. (Peppers & Rogers 1993)

Για το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι αλλαγές στα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι ταχύτατες, οι δραστηριοποιήση δεν εμποδίζεται από φυσικά σύνορα, οι συγχωνεύσεις μεγάλων εταιριών και ο επαναπροσδιορισμός των πελατειακών βάσεων των εταιριών και η τεχνολογία, κάνει εφικτή την αμφίδρομη επικοινωνία μέσω πολλαπλών διαθέσιμων καναλιών, η υιοθέτηση μιας πλήρους πελατοκεντρικής στρατηγικής έχει αποδειχτεί ως η μοναδική προσέγγιση που μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της ή το πεδίο δραστηριοποίησης της, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την υπεραξία που αναζητά.

Σήμερα, το CRM δεν είναι ένα απλό λογισμικό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την απλή αποθήκευση πληροφορίας για το πελατολόγιο της. Αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να εξορύξουν σημαντικές πληροφορίες, ώστε να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες και να αποφέρουν κέρδη.

Στο ενδεχόμενο που οι managers βρουν τρόπους να αποτιμήσουν την αξία των σχέσεων τους με τους πελάτες τους, μπορούν να μετρήσουν και να διοικήσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής τους πιο εύκολα και πιο σωστά. Έτσι, μπορούν να αναγνωρίσουν τις καταναλωτικές συνθήκες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφή με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών τους.

Ο όρος Customer relationship management (CRM) δηλώνει την μεθοδολογία που εξυπηρετεί στην επισήμανση-εντοπισμό και την προσέλκυση των καταναλωτών μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.

Η μεγαλύτερη υποχρέωση ενός τέτοιου συστήματος είναι η συγκέντρωση των διαφορετικών αναγκών που έχουν οι πελάτες. Επίσης, μεγάλη προτεραιότητα αποτελεί ο προσδιορισμός της σειράς ενεργειών από τις επιχειρήσεις, με τελικό μέλημα την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Σημαντικό κομμάτι του CRM είναι η αλλαγή που φέρνει στην δομή και την σκέψη της επιχείρησής, μέσα από τις διευκολύνσεις και φυσικά τις προοπτικές κέρδους.

Το CRM αποτελεί μια επιτυχημένη μέθοδο, που εγκαινιάστηκε κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 70, εξελίχθηκε σε αυτή του 80 αλλά γνώρισε την πιο σημαντική της ώθηση στα τέλη του 90 λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους.

Το marketing των σχέσεων με τον πελάτη βασίζεται στην θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα «συνεχές» των σχέσεων της επιχείρησής με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μια οπτική που αρχικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φτάνει έως την υιοθέτηση μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς. (Παπαϊωάννου, 2005)

Πρακτικά, το αποτέλεσμα της εφαρμογής της μεθόδου είναι η βελτίωση των σχέσεων της εταιρίας με τους πελάτες και η σύνδεση μαζί τους για όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο της καταναλωτικής ζωής, πράγμα που μαρτυρά πιστότητα του πελάτη προς την επιχείρηση.

Δικαιολογημένα λοιπόν, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι το CRM αποτελεί τη σημαντικότερη επανάσταση στην διοίκηση των επιχειρήσεων μετά την εφεύρεση του εργοστασίου και την υιοθέτηση της γραμμής παραγωγής (Κουμπαρέλης, 2003).

Πιο συγκεκριμένα στον τραπεζικό τομέα, ένας από τα βασικότερες υποχρεώσεις του τμήματος προώθησης και διαφήμισης μιας τράπεζας είναι να φέρει σε επαφή αγοραστές και πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να δημιουργήσει πελάτες. Σε μέρες όπου η φιλοσοφία όλων των επιχειρήσεων δεν μπορεί παρά να είναι πελατοκεντρική, η ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας και δέσμευσης μιας επιχείρησης με τους πελάτες της είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολο αλλά πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) αποτελεί πλέον απαραίτητη στρατηγική για όλες τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση, την πίστη και τη διατήρηση πελατών και έτσι, τις πωλήσεις και να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές. Παρόλα αυτά, αν και το CRM είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες διοικητικές προσεγγίσεις για την σύγχρονη επιχείρηση, η εφαρμογή του δεν έχει αποδώσει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε έρευνα του ο Kekoe (2002) διαπίστωσε ότι μέχρι και το 20% των επιχειρησιακών ανώτερων υπαλλήλων υποστήριξε ότι οι πρώτες εφαρμογές του CRM είχαν βλάψει τις πελατειακές σχέσεις. Έτσι, οι τραπεζικές επιχειρήσεις χρειάζεται να εξετάζουν προσεκτικά τις επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) έτσι ώστε να έχουν το επιθυμητό για την επιχείρηση αποτέλεσμα.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ CRM ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Το CRM (customer relationship management) ή αλλιώς διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν είναι απλά ένα προϊόν ή ένα πρόγραμμα, είναι φιλοσοφία, είναι ο αντικατοπτρισμός της κάθε επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της.

Σύμφωνα με πολλές βιβλιογραφίες, προκύπτει ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή την ποικιλομορφία των ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρεία η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει στην μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών καθώς και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν την «φιλοσοφία» CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα δεν είναι κάτι καινούριο. Ούτε, φυσικά, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα σύστημα συλλογής πελατειακών δεδομένων θα αποκτήσουν σίγουρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην πραγματικότητα το 1988 ο Harvey Mackay εξέδωσε το βιβλίο «Swim with the sharks without being eaten alive». Ο σκοπός του βιβλίου ήταν να δώσει στους ανταγωνιστές του πρακτικές συμβουλές για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν νέες διαστάσεις στις υπηρεσίες τους προς τους πελάτες, δίνοντας τους την δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σκεπτόμενοι την τεχνολογία του 1988, ο Mackay δεν αναφερόταν σε προϊόντα Goldmine ή Act.

Πιο συγκεκριμένα ο Mackay δήλωσε «Δεν μπορείτε να πιστέψετε πόσο πολλά ξέρουμε για τους πελάτες μας. Θέλουμε να ξέρουμε, βασιζόμενοι στην παρατηρητικότητα και σε συζητήσεις ρουτίνας, τι αρέσει στους πελάτες μας, με τι θα αισθανόταν περήφανοι... όταν γνωρίζουμε στους πελάτες μας κάποια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, πάντα βρίσκουμε μια βάση ώστε να έρθουμε σε επαφή μαζί τους και να τους μιλήσουμε» (Glick, 2007)

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος η γνώση αυτή να παραμείνει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιραστεί μέσα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό ο Mackay επέμενε ότι οι πληροφορίες θα έπρεπε να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκαν τα πρώτα CRM συστήματα. Πολύ σημαντικό για την επιχείρηση είναι να βρεθεί ένας τρόπος να μοιραστεί η γνώση έτσι ώστε ο καθένας μέσα στην επιχείρηση να βρει έναν τρόπο να προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες στον κάθε πελάτη. Κάτι τέτοιο μπορεί χρησιμοποιώντας πιο πολύπλοκα προγράμματα.

Η κάθε επιχείρηση κάνοντας οποιαδήποτε επιλογή λύσης, το πιο σημαντικό είναι να συγκεντρώσει και να καταγράψει δεδομένα για τους σημαντικούς της πελάτες ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις πραγματικές ανάγκες των πελατών της.

Ένα Customer Relationship Manager μπορεί να οριστεί από τα εξής τέσσερα στοιχεία: **Γνώση (know), Στόχος (target), πωλήσεις (sells), Υπηρεσία (service)**. (IDC and CAP Gemini, 1999). Ένα CRM απαιτεί να είναι γνωστό και κατανοητό στην επιχείρηση οι πελάτες της και η αγορά στην οποία απευθύνεται. Σε αυτό εμπλεκούνται οι λεπτομερείς πελατειακές πληροφορίες με σκοπό η επιχείρηση να επιλέξει τους πιο επικερδείς πελάτες της και αναγνωρίσει αυτούς για τους οποίους δεν αξίζει πλέον να επενδύει. Επιπλέον το CRM, συνεπάγεται την αξιοποίηση της προσφοράς: **Ποια προϊόντα θα πρέπει να πουλήσει η επιχείρηση, σε ποιους πελάτες και μέσω ποιων καναλιών**. Στις πωλήσεις οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Campaign marketing για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του marketing τους. Τέλος, το CRM προσπαθεί να διατηρήσει τους πελάτες της επιχείρησης με την βοήθεια διάφορων υπηρεσιών όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά κέντρα (call centers) (Siomkos, et. Al, 2006).

Το CRM αποτελεί μια έννοια *δύο επιπέδων*.

- Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στο να μπορέσει η επιχείρηση να γίνει πελατοκεντρική. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να αλλάξει τον προσανατολισμό της από το προϊόν στον πελάτη και να καθορίσει μια στρατηγική από «έξω προς τα μέσα» και όχι από «μέσα προς τα έξω». Στο επίκεντρο της επιχείρησης θα πρέπει να είναι οι ανάγκες του πελάτη και όχι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

- Οι επιχειρήσεις στο δεύτερο επίπεδο ωθούν την ανάπτυξη τους προσανατολισμένες προς τον πελάτη ενσωματώνοντας CRM σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας του πελάτη μοχλεύοντας τεχνολογίες ώστε να πετύχει μία πελατειακή διοίκηση προς τους πελάτες. (IDC and Cap Gemini, 1999)

Τι είναι λοιπόν ένα σύστημα πελατειακών σχέσεων;

Αν και δεν υπάρχει κάποιος ορισμός συγκεκριμένος για το τι ακριβώς είναι ένα σύστημα CRM, ένας ορισμός θα μπορούσε να είναι ο παρακάτω:

«Η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών και διαδικασιών ώστε η εταιρία να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής της και να αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς». (Πασχόπουλος, Χούμα, 2003)

Ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για το CRM σύμφωνα με τους Zikmund et al. (2003) είναι:

«Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν στο διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της.»

Ένας απλούστερος ορισμός είναι:

«Η σύμπραξη marketing, πωλήσεων, υπηρεσιών και τεχνολογίας για την δημιουργία πιστών πελατών αποσκοπεί στο κέρδος μέσω της βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας και εξυπηρέτησης»

Επιπλέον:

«Το CRM είναι ένας συνδυασμός της επιχειρηματικής διαδικασίας και τεχνολογίας που αναζητά την κατανόηση των πελατών της κάθε επιχείρησης από την προοπτική του ποιοι είναι, τι κάνουν και τι τους αρέσει». (Could Well, 1998)

Οι Kalakota και Robinson (2001) αναφέρουν ότι «το CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών.»

Επιπρόσθετα ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι «Το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση και που επιδιώκει να

αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.»

Επίσης έχει διατυπωθεί ότι:

«Το CRM δεν είναι ένα προϊόν άλλα μια επιχειρηματική φιλοσοφία που προσεγγίζει διάφορα ανεξάρτητα τμήματα του οργανισμού. Οι εφαρμογές CRM είναι σχεδιασμένες για να διευκολύνουν την ενοποίηση, την ανάλυση και την διάδοση των πληροφοριών από τους υπάρχοντες δυνητικούς πελάτες. Για να είναι εφαρμόσιμη μια λύση CRM χρειάζεται να είναι τεχνικά ολοκληρωμένη και ως εκ τούτου απαιτεί συνεπείς διαμοιραζόμενες αποθήκες πληροφοριών των πελατών» (Vlachopoulou et al, 2002)

Συνοπτικά, το CRM είναι μια στρατηγική κατά την οποία οι εταιρίες δημιουργούν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία εστιασμένη πάντα στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη.

Ένα CRM σύστημα αποτελείται από δυο μέρη:

CRM=customer understanding + relationship management.

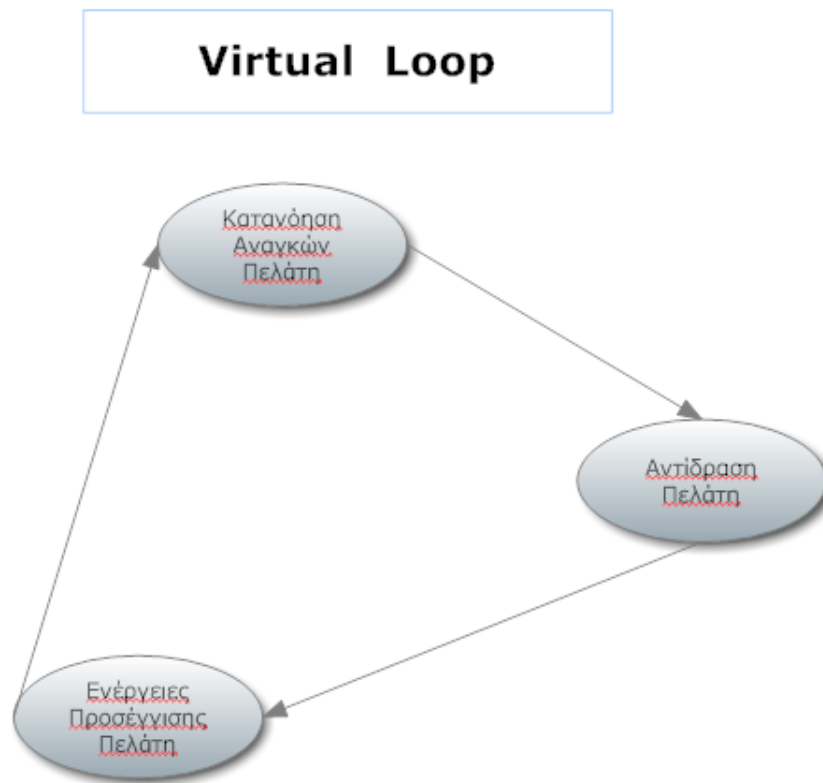
(Jaideep Srivastava et al, 2002)

Μια μικρή επιχείρηση είναι εύκολο να καταλάβει τις ανάγκες των πελατών της, αντίθετα με τις μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν μεγάλο αριθμό πελατών και δυσκολεύονται να καταλάβουν τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την υιοθέτηση ενός συστήματος CRM ήταν η συνειδητοποίηση, από τις επιχειρήσεις, της ύπαρξης αυτού του χάσματος γνώσεως.

Ωστόσο, ο βασικότερος σχεδιασμός των CRM συστημάτων, έγινε για το δεύτερο μέρος της εξίσωσης **CRM=customer understanding + relationship management.**

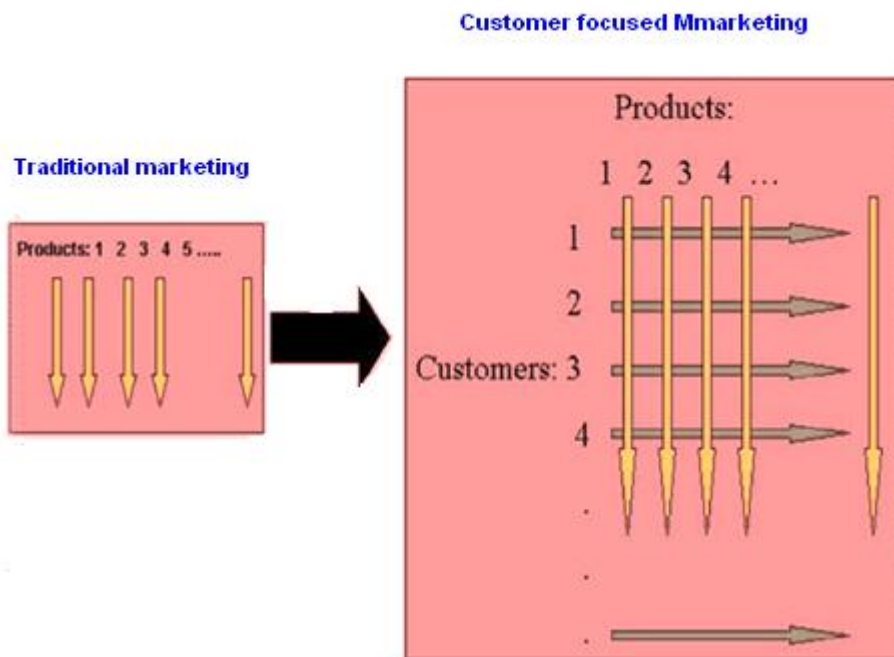
Την διαχείριση σχέσεων (relationship management). Χωρίς την κατανόηση του πελάτη όμως, η διαχείριση σχέσεων, μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα παραγωγική.

Στην καλύτερη και πιο άμεση ανταπόκριση του πελάτη, δηλαδή στην καλύτερη διαχείριση των σχέσεων, μπορεί να οδηγήσει η βελτίωση της κατανόησης του πελάτη (customer understanding). Αυτό με την σειρά του οδηγεί στην συλλογή περισσότερων δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, από τις οποίες οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε πιο ξεκάθαρη κατανόηση του πελάτη. Αυτή η κυκλική διαδρομή η αλλιώς virtuous loop, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα 2.1



Σχήμα 1: Ανάδραση

Το virtual loop για να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις είναι ανάγκη να συμβούν πολλές αλλαγές σε οργανωτικές και τεχνικές υποθέσεις. Αρχικά, τα περισσότερα δεδομένα για τους πελάτες συλλέγονται για λειτουργικούς λόγους και δεν μπορούν εύκολα να οργανωθούν για ανάλυση. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με χρήση τεχνικών ανάλυσης δεδομένων (data analysis techniques), με τις οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν αυτά τα δεδομένα καθώς και να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό αυτή η γνώση να καλύψει όλα τα κανάλια και τα σημεία επαφής των πελατών – ώστε η βάση της πληροφορίας να είναι ολοκληρωμένη και να δείχνει μια ολιστική και ολοκληρωμένη εικόνα για τον κάθε πελάτη. Σε αυτό εμπιρεύονται οι πελατειακές συναλλαγές, αλληλεπιδράσεις, τα χαρακτηριστικά και τα προφίλ τους, ιστορικό των υπηρεσιών, δημογραφικά, ψυχογραφικά και όλα τα υπαρκτά δεδομένα που περιλαμβάνουν τους πελάτες. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι αλλαγή της οργανωτικής φιλοσοφίας από την τωρινή επικέντρωση στα προϊόντα όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 2.2. Η πετυχημένη υιοθέτηση ενός συστήματος CRM απαιτεί αλλαγές στο marketing από το: «*Σε ποιον μπορώ να πουλήσω τα προϊόντα μου;*» Στο «*Τι χρειάζεται ο πελάτης μου;*»



Σχήμα 2: Αλλαγές που απαιτούνται να γίνουν στο marketing για πετυχημένη εφαρμογή συστημάτων CRM

Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών χρησιμοποιούνται από ένα CRM έτσι ώστε να ενσωματώσει πρακτικές marketing, πωλήσεων και υπηρεσιών και να παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη στοχεύοντας την ενδυναμώσει της αφοσίωσης του καταναλωτή και την αύξηση του κέρδους.

Ένα CRM αποτελείται από δύο βασικά τμήματα:

- *Ανάλυση στοιχείων πελατών*
- *Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες*

Πιο συγκεκριμένα το CRM αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων που διαθέτει και της τεχνολογίας, διαμορφώνει μια εμπειρισταωμένη άποψη για τους πελάτες της με στόχο όλες οι ακολουθούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες να βελτιώνουν τις σχέσεις της τράπεζας με τους πελάτες της.

Με άλλα λόγια το CRM, όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλλει στην δημιουργία-διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων.

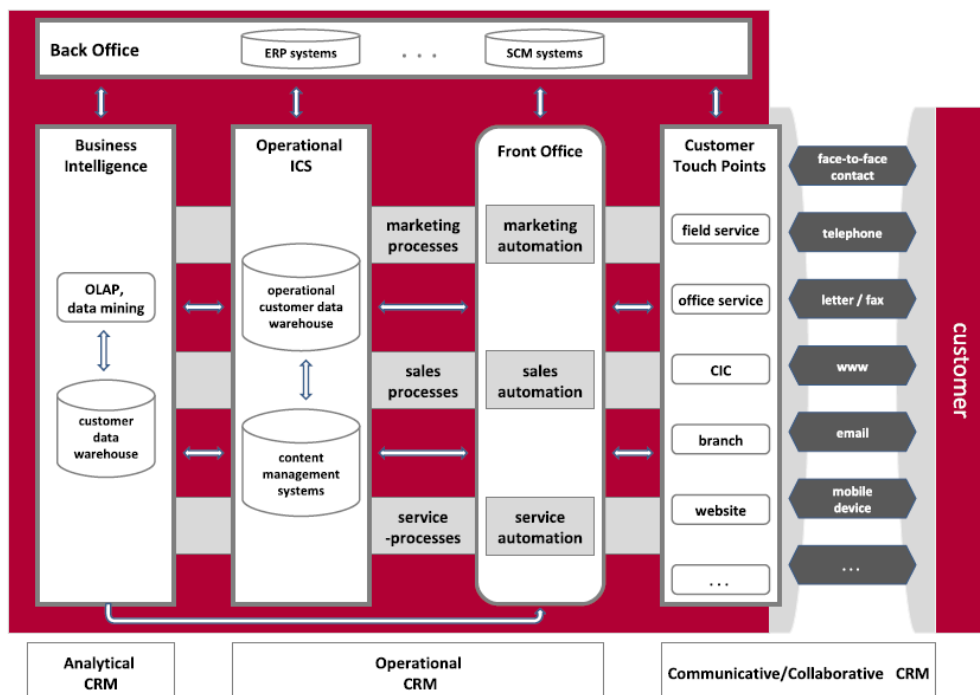
Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως η φιλοσοφία του CRM μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω.

- Εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν.
- Απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας.
- Αγκαλιάζει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing άλλα και τις διαδικασίες υποστήριξης.
- Αγκαλιάζει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής άλλα και το Internet.
- Υποστηρίζει το κύκλωμα προμηθευτών στις εταιρίες.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν τρία είδη CRM:

- Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

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



Σχήμα 3: Αρχιτεκτονική CRM συστημάτων

2.2.1 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Το λειτουργικό CRM παρέχει front-office υποστήριξη στις πωλήσεις, στο marketing και στην εξυπηρέτηση πελατών. Για κάθε πελάτη διατηρείτε το «ιστορικό πελάτη» στο οποίο καταγράφεται κάθε αλληλεπίδραση του συγκεκριμένου πελάτη, έτσι ώστε όλο τα μέλη μιας επιχείρησης να μπορούν να κάνουν κλήση δεδομένων από μια βάση με το ιστορικό του πελάτη, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Το μεγαλύτερο ίσως προτέρημα του είναι πως κάθε πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με πολλά διαφορετικά άτομα ή μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών μέσα σε μια επιχείρηση, χωρίς να είναι απαραίτητη κάθε φορά η αναφορά όλο του ιστορικού των ενεργειών που έχουν γίνει. Ένα λειτουργικό CRM συλλέγει δεδομένα για τους πελάτες μιας επιχείρησης ώστε:

- Να διαχειρίζονται ευκολότερα οι προωθητικές ενέργειες (campaign)
- Να αυτοματοποιούνται πολλές λειτουργίες marketing
- Αυτοματοποίηση των πωλήσεων και της παραγγελιοληψίας (Phillip Lauren)

Γενικά τα συστήματα CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τις σχέσεις τους με τους πελάτες, και είναι υπεύθυνα για την σύλληψη, την αποθήκευση και την ανάλυση πελατειακών δεδομένων. Τα λειτουργικά CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να αλληλεπιδράσουν και να επικοινωνήσουν με τους πελάτες συνήθως με την μορφή τηλεφωνικών κέντρων, ιστοσελίδων, direct mails, direct sales και communities.

Το λειτουργικό CRM διαπραγματεύεται με τον κύκλο επικοινωνίας (contact cycle). Πρωταρχικό στόχο στον κύκλο επικοινωνίας αποτελεί η δημιουργία νέων σχέσεων. Προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν και νέες τεχνικές εφαρμοστούν :

- Αυτοματοποίηση πωλήσεων. (Sales force automation – SFA)

Το SFA, αυτοματοποιεί μερικές από τις πιο σημαντικές πωλήσεις της επιχείρησης και τομέων της διοίκησης πωλήσεων, όπως για παράδειγμα lead/account management,

επικοινωνιακό management, προβλέψεις, διεύθυνση πωλήσεων, δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, καθώς και την απόδοση του management. Τα εργαλεία SFA έχουν σχεδιαστεί ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των πωλήσεων.

- Πελατειακές υπηρεσίες και υποστήριξη (Customer Service and support --CSS)

Το CSS αυτοματοποιεί μερικές υπηρεσίες παραπόνων, επιστροφής προϊόντων και αναζήτησης πληροφοριών. Παραδοσιακά εσωτερικά εργαλεία βοήθειας και παραδοσιακά τηλεφωνικά κέντρα υποστήριξης για τις ερωτήσεις των πελατών συμπεριλαμβάνονται στο "Customer interaction center – CIC) χρησιμοποιώντας πολλά κανάλια (διαδίκτυο, τηλέφωνο. Φαξ, πρόσωπο με πρόσωπο, κλπ.)

- Αυτοματοποίηση επιχειρησιακού marketing (Enterprise marketing automation – EMA)

Η EMA προσφέρει πληροφορίες σχετικές με το επιχειρησιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, την γενική κατεύθυνση της επιχείρησης καθώς και μακρό-περιβαλλοντικές μεταβλητές. Είναι η εκτελεστική πλευρά της καμπάνιας και του Lead management. Ο σκοπός μιας EMA εφαρμογής είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εκστρατείας marketing.

Η λειτουργία του περιλαμβάνει δημογραφική ανάλυση, μεταβλητή κατάτμηση και μοντέλα πρόβλεψης.

2.2.2 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το Συνεργατικό CRM χρησιμοποιείται για να εναρμονίσει τις πολυκάναλες υπηρεσίες και την υποστήριξη που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. Γίνεται χρήση της υποδομής για ανταπόκριση και αποτελεσματική υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες και αφορά ερωτήσεις, παράπονα, πελατειακά θέματα κλπ.

Το Συνεργατικό CRM υποστηρίζει διαδικασίες που διεξάγονται σε επίπεδο back-office, που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των πελατών και την διατήρηση των πελατειακών σχέσεων. Τέτοιες είναι οι Collaborative εσωτερικές λειτουργίες διεύθυνσης IT, η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η συντήρηση, ο σχεδιασμός, το marketing.

Το Συνεργατικό CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε διάφορα τμήματα επιχειρήσεων όπως πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη και marketing, με σκοπό να διαμοιραστούν μέσα στην επιχείρηση οι σημαντικές πληροφορίες που συλλέγονται από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Ο κυριότερος στόχος ενός Collaborative CRM είναι η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από όλα τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των πελατειακών υπηρεσιών. (Phillip Lauren)

Εξαιτίας του ότι το Συνεργατικό CRM καλύπτει άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, αποτελεί μια μέθοδο ιδιαίτερα αποτελεσματική στις επικοινωνίες. Η επίτευξη της αλληλεπίδρασης μπορεί να προκύψει μέσω ιστοσελίδων, e-mail και Automated voice Response. Μιας και είναι ένα δυναμικό εργαλείο, κάνει εφικτό στην επιχείρηση να διαμοιράζει στους διαφόρους τομείς της τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από την αλληλεπίδραση αυτή με τους πελάτες.

Εκτός από τον βασικό στόχο, του συνεργατικού CRM που είναι η βελτίωση της ποιότητας των πελατειακών υπηρεσιών, κάποιοι επιπλέον είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, του εισοδήματος και της ικανοποίησης του πελάτη. Το κυριότερο τμήμα του Συνεργατικού CRM είναι ο συνδυασμός εγκατάστασης λογισμικού και πελατοκεντρικών στρατηγικών. Αφού η τεχνολογία είναι ένα δυναμικό εργαλείο για την υποστήριξη του CRM, χωρίς την «συνεργασία» με τους πελάτες, το εργαλείο αυτό δεν θα προσφέρει ικανοποιητικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης, τα αποτελέσματα ενός στρατηγικού CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα εργαλείο στο βασικό λογισμικό ή στην εγκατάσταση περισσότερο πολύπλοκων λογισμικών.

Παρατηρείτε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να δημιουργήσουν ένα σύστημα που να δουλεύει, παρά το γεγονός, όμως η χρησιμοποίηση ενός Συνεργατικού CRM είναι μια πολύ καλή και αξιοθαύμαστη ιδέα. Το πρόβλημα εντοπίζεται από το γεγονός ότι το κάθε τμήμα της επιχείρησης λειτουργεί αυτόνομα στον «δικό του κόσμο» και υπάρχουν μόνο κάποιες μικρές φυσικές αλληλεπιδράσεις για παράδειγμα μεταξύ των πωλήσεων και των

τεχνικών υπηρεσιών. Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να δημιουργήσει κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, ενθαρρύνοντας των πληροφοριών.

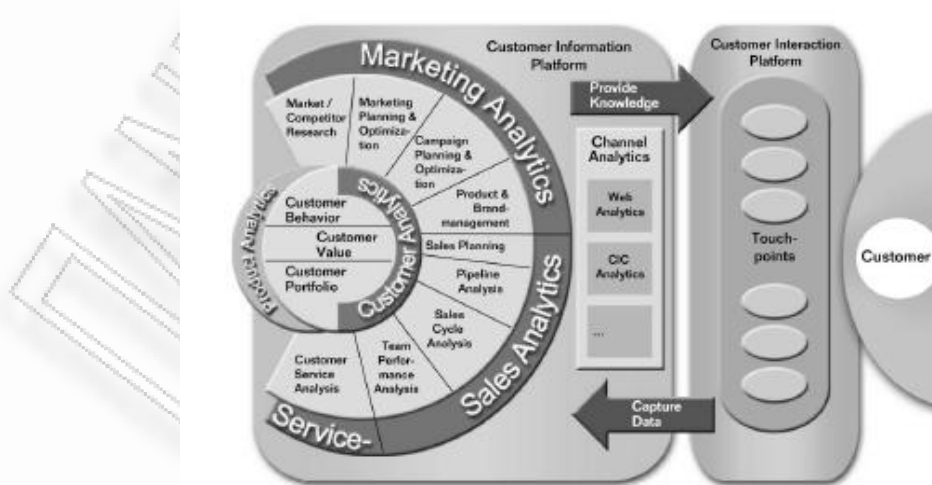
Από την άλλη, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας Συνεργατικό CRM και εργαλείων επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν στην διεξαγωγή και στη διάδοση της γνώσης, έστω και ένα απλό e-mail μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την διάδοση χρήσιμων πληροφοριών. Παρόλο, όμως που η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, δεν μπορεί να αναγκάσει τους υπαλλήλους να μοιραστούν σημαντικές πληροφορίες. Αυτό είναι δουλειά των managers, οι οποίοι πρέπει να δημιουργήσουν την κατάλληλη νοοτροπία που να επιτρέπει την ελεύθερη ροή της πληροφορίας μέσω συστημάτων Συνεργατικού CRM. Παρακάτω παρατίθενται μερικές συμβουλές για την δημιουργία τέτοιου περιβάλλοντος.

- Δημιουργική σκέψη: Οι πληροφορίες CRM που διαμοιράζονται δεν έρχονται φυσικά. Προέρχονται από την αναγνώριση των ευκαιριών και την δράση πάνω σε αυτές.
- Talk it over: Τα τμήματα των πωλήσεων, του marketing, της τεχνικής υποστήριξης καθώς και άλλα βασικά τμήματα της επιχείρησης θα πρέπει όλα μαζί ανά τακτά χρονικά διαστήματα να συνεργάζονται για την βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και της πιστότητας σε αυτούς.
- Δημιουργία Ερεθισμάτων (Creative incentives): Οι υπάλληλοι που δημιουργούν νέες μεθοδολογίες στην συλλογή και στην διανομή της γνώσης CRM, μέσα στον οργανισμό, θα πρέπει να ανταμείβονται.
- Drive home the message: Το CRM γενικά οι περισσότεροι το αντιλαμβάνονται ως κάτι που αφορά στις πωλήσεις, στο marketing και στις πελατειακές υπηρεσίες. Drive home the message – με news letters, ιστοσελίδες, posters και άλλα μέσα – όπου οι πελατειακές υπηρεσίες και η ικανοποίηση είναι η βασική δουλειά όλων, και να τους δείξει πώς να μοιραστούν πληροφορίες.

Γενικά μπορούμε να πούμε πως το Συνεργατικό CRM είναι ένα πολύ δυνατό εργαλείο, όπως και μια καλή ιδέα.

2.2.3 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Το Αναλυτικό CRM αποτελεί την λογική συνέχεια του Λειτουργικού και του Συνεργατικού CRM. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει Λειτουργικό και Συνεργατικό CRM με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει την βάση δεδομένων. Από αυτή την βάση δεδομένων καλείται το τμήμα marketing να αναλύσει με το εργαλείο Αναλυτικό CRM και να εξαγάγει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα.



Σχήμα 4: Αρχιτεκτονική Αναλυτικού CRM συστήματος

Το Αναλυτικό CRM πραγματοποιεί:

- Στοιχευόμενες καμπάνιες marketing.

- Εξειδικευμένες καμπάνιες marketing, με σκοπό το cross-selling και το upselling.
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να υποστηριχτεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Προβλέψεις των μελλοντικών χρηματοροών.
- Ανάλυση κερδοφορίας (γενικότερα και ανά πελάτη)
- Το Αναλυτικό CRM γενικά κάνει συχνή χρήση του εργαλείου εξόρυξης δεδομένων (data mining).

Ενώ, το Λειτουργικό CRM και το Συνεργατικό CRM αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, διαχειρίζονται τις διαδικασίες και μοιράζονται τις τεχνικές με διάφορα κανάλια σε ένα μοναδικό σύστημα, ώστε να τροφοδοτήσει μια πλατφόρμα λήψης αποφάσεων. Τέτοια κανάλια συμπεριλαμβάνουν διάφορες συνιστώσες ενός συστήματος CRM - callcenters, αυτοματοποίηση πελατειακών υπηρεσιών, αυτοματοποίηση marketing και αυτοματοποίηση πωλήσεων. (Hughes, 2001)

Το Αναλυτικό CRM παρέχει μια πλήρης εικόνα των πελατών και έτσι βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι χρειάζονται και κυρίως τι μπορεί να κάνουν στο μέλλον. Σύμφωνα με τον Steve Bonnadio, οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν στρατηγικές Αναλυτικού CRM, συγχρόνως με αυτές των Λειτουργικών και Συνεργατικών, συνήθως αποτυγχάνουν στο CRM.

Η ανάλυση CRM χρησιμοποιώντας τεχνικές εξόρυξης δεδομένων (data mining) βρίσκεται στην καρδιά του Αναλυτικού CRM. Στο σχήμα 2.4 φαίνεται η αρχιτεκτονική ενός Αναλυτικού CRM. Η αρχιτεκτονική βασίζεται σε ένα ευρέως διαδεδομένο σύστημα, το οποίο μπορεί να διαχωριστεί σε δυο υποσυστήματα, backend και front-end. (D.K.N. Chiu et al, 2003)

Το υποσύστημα back-end, το οποίο σχεδιάστηκε για την ανάλυση, αναφορά και πρόβλεψη της συμπεριφοράς του πελάτη με χρήση τεχνικών εξόρυξης δεδομένων, συνιστάται στο data warehouse και στο mining engine. Το data warehouse μπορεί να θεωρηθεί ως μια μεγάλη αποθήκη των συλλογικών δεδομένων. Επιφέρει στις επιχειρήσεις διάφορα δεδομένα που τις επιτρέπει να αποκτούν γνώσεις σχετικά με τους πελάτες. Αντιθέτως το mining engine αναλύει τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα. Το mining engine αναλύει τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στο data warehouse στοχεύοντας να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις να λάβουν καλύτερες αποφάσεις στο σχεδιασμό, στην στόχευση των πελατών, στο marketing και σε άλλες λειτουργικές διαδικασίες.

Το front-end υποσύστημα συμπεριλαμβάνει αλληλεπιδράσεις εφαρμογών για μελλοντικές συμμετοχές στο Αναλυτικό CRM. Η βασική λειτουργία είναι να παρέχει διάφορα μοντέλα στους χρήστες ώστε να διαχειριστούν το data warehouse και το mining engine και με τη σειρά τους να διαχειριστούν τις διαδικασίες ανάλυσης. Βασίζόμενοι στην ανάλυση των αναγκών της κάθε επιχείρησης, οι σκοποί εφαρμογής ενός Αναλυτικού CRM είναι:

- Η σταδιακή δημιουργία ενός πελατοκεντρικού data warehouse. Ενοποιώντας τα πελατειακά δεδομένα, διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση με την βοήθεια διαφόρων μεθόδων εξαγωγής, μεταφοράς, και επιλογής εκείνων των πελατειακών δεδομένων που σχετίζονται με τον υπολογισμό της αξίας του πελάτη, της πιστότητας του πελάτη κλπ.
- Ποσοτική ανάλυση της πιστότητας του πελάτη.

Η δημιουργία πιστών πελατών στην επιχείρηση, φαίνεται σε ένα αλφαβητικό σύστημα περιεχομένων. Ο υπολογισμός της αφοσίωσης του πελάτη γίνεται με χρήση επιλεγμένων αλγορίθμων.

- Αποτελεσματική ταξινόμηση των πελατών.

Η ταξινόμηση γίνεται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά όπως η αξία του πελάτη και τοποθετούνται σε διαφορετικές ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να καταλάβει καλύτερα τις ανάγκες τις κάθε διαφορετικής ομάδας πελατών και να εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές.

- Ανάλυση των αιτιών απώλειας πελάτη.

Με την βοήθεια επιλεγμένων αλγορίθμων, αναλύονται χαρακτηριστικά των χαμένων ομάδων πελατών και βρίσκουν τους λόγους που αυτό συνέβη.

- Σύστημα αξιολόγησης.

Αναλύονται τα αποτελέσματα της ταξινόμησης πελατών, των χαμένων πελατών και του υπολογισμού της αξίας του πελάτη. Συζητούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των

επιλεγμένων αλγορίθμων και με αυτόν τον τρόπο βελτιώνονται οι μετρήσεις. (Zu Qiaohong et al, 2007)

Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες μιας τράπεζας, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα περιέχει λεπτομερή στοιχεία για όλους τους πελάτες μιας τράπεζας προκειμένου όλα τα τμήματα της τράπεζας να μπορούν να έχουν λόγο πρόσβασης σε αυτά, να συνδυάζονται οι ανάγκες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό παραγγελιών των πελατών.

Ειδικά ένα τραπεζικό CRM σύστημα θα πρέπει να μπορεί να δίνει πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της από το τηλεφωνικό κέντρο καθώς και να δίνει αναλυτική αναφορά σε σχέση με τις κινήσεις ενός πελάτη ή μιας εταιρείας ακριβώς μετά την ολοκλήρωση των συναλλαγών.

2.3 CUSTOMER MANAGEMENT (CM) & RELATIONSHIP MARKETING (RM)

Το CRM είναι επίσης γνωστό, με άλλους όρους, ως ο συνδυασμός του relationship marketing και του customer management και έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη και διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες που αποτελούν «μέλη» καλά εστιασμένων ομάδων στόχων (target groups) που οδηγεί στη μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας.

Η θεωρία του Relationship Marketing όπως άρχισε να διατυπώνεται στις αρχές τις δεκαετίας του 1990 αναφέρει ότι αποτελεί ένα συνδυασμό τριών στοιχείων:

1. Marketing, που αφορά τις δραστηριότητες για την απόκτηση νέων πελατών χωρίς όμως να δίνεται σημασία στη διατήρηση των υπαρχόντων.

2. Η εξυπηρέτηση του πελάτη που περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων όπως η παροχή εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, διερεύνηση παραπόνων των πελατών κ.α.

3. Η ποιότητα που πλέον έχει ξεφύγει από την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και έχει αποκτήσει «πελατοκεντρικό» χαρακτήρα.

Τα τρία αυτά στοιχεία έχουν ως κοινό σκοπό τη δημιουργία «πιστών» πελατών. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων προσανατολίζονται πλέον στον τρόπο με τον οποίο θα μεταλλάξουν την προσέγγιση του Marketing από την κλασική θεώρηση του μίγματος Marketing (προϊόν, τιμή, διανομή & προώθηση) προς το Customer Management. Το περιορισμένο παραδοσιακό Marketing, για το οποίο τα τελευταία χρόνια οι προβληματισμοί αυξάνονται, φαίνεται ότι αφήνει σταδιακά τη θέση του σε νέα μορφή του cross functional marketing CRM.

Η υιοθέτηση του CRM ως στρατηγική τροφοδοτείται από τη διαπίστωση ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες είναι ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα στις επιχειρήσεις. Στη σύγχρονη εποχή όπου, με την εξέλιξη της τεχνολογίας οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (χαμηλές τιμές, ισχυρά brand names) δεν αρκούν, η υιοθέτηση του CRM διαφαίνεται ότι θα οδηγήσει στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γεγονός που αποτελεί και το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις.

Είναι γνωστό ότι οι δαπάνες για το Marketing δεν έπονται σε αντίστοιχα αποτελέσματα. Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων με μικρές δαπάνες Marketing να έχουν μια σταθερή πελατειακή βάση αλλά φτωχό positioning και χαμηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του Marketing. Άλλες επιχειρήσεις με χαμηλές δαπάνες επιτυγχάνουν αξιόλογα αποτελέσματα, τέτοια που για να τα επιτύχουν κάποιες άλλες επιχειρήσεις δαπανούν πολύ περισσότερα. Έτσι, διαφαίνεται ότι με το παραδοσιακό Marketing δεν είναι εύκολο να προκύψει αποτελεσματικό Marketing που θα οδηγήσει σε επιτυχία ανάλογη των δαπανών. Εκείνο που χρειάζονται οι επιχειρήσεις είναι τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης τα οποία θα βασίζονται στη μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων και θα είναι εστιασμένη στη συμπεριφορά του πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο θα βεβαιώνεται η αποτελεσματικότητα του Marketing, χαρακτηριστικό που ήταν ένα από τα αδύναμα σημεία του παραδοσιακού Marketing. Ο λόγος που συνέβαινε αυτό ήταν επειδή το παραδοσιακό Marketing ήταν εστιασμένο στην απόκτηση πελατών. Στην φιλοσοφία του Marketing αναγνωρίζεται ότι το CRM αρχίζει ουσιαστικά μετά την πώληση και όχι πριν από

αυτή όπως συμβαίνει με το παραδοσιακό Marketing που σταματάει όταν η πώληση ολοκληρωθεί.

Έτσι είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργηθούν τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης τα οποία θα πρέπει να είναι συνεχώς ενεργά ώστε μελλοντικά να δοθούν οι δυνατότητες να υλοποιούνται επακριβώς οι στρατηγικές του Marketing.

Με την εφαρμογή του CRM πιστεύεται ότι είναι εφικτή η αποτελεσματική διεξαγωγή τέτοιων μετρήσεων.

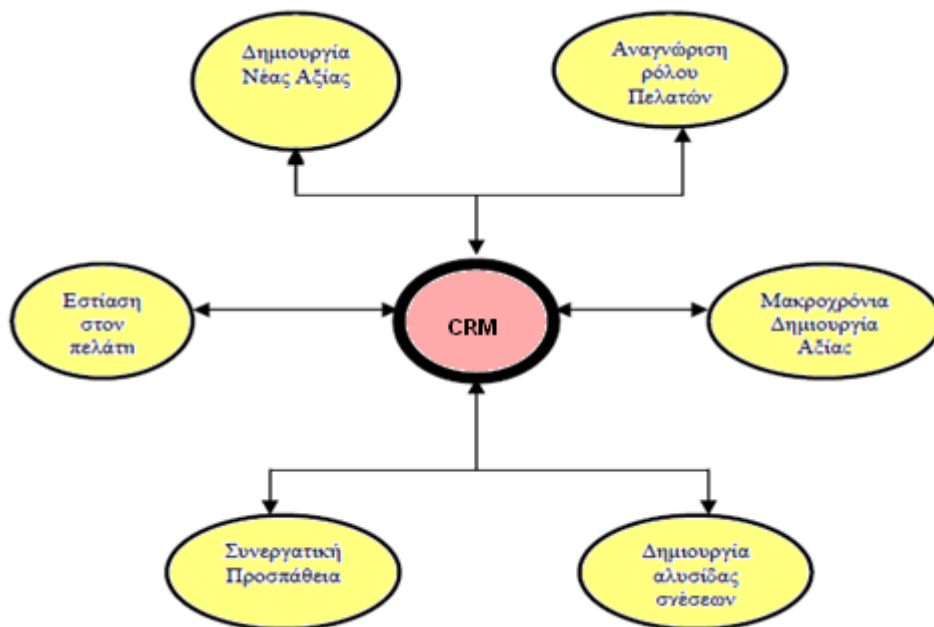
Στα πλαίσια της κριτικής εξέλιξης του παραδοσιακού Marketing προέκυψε η ανάγκη μεταποίησης του στο Relationship Marketing το οποίο σημαίνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου στο οποίο η επιχείρηση θα εξελίσσεται και θα γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική με το χρόνο. Ο όρος Marketing με λίγα λόγια αποτελεί την τέχνη του να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες οι οποίοι θα γίνονται όλο και πιο πιστοί με το πέρασμα του χρόνου αποτελώντας ουσιαστικά τη ζωντανή διαφήμιση της ίδιας της εταιρίας.

Ο λόγος για τον οποίο κάνουμε την αναφορά αυτή, είναι γιατί οι πελάτες οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το γεγονός αυτό αποτελεί και τον βασικό λόγο που το Relationship Marketing στις μέρες κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού Marketing δεν έχει αποσαφηνιστεί ακόμα. Ο στόχος του CRM σαν εννοιολογική οντότητα, σαφώς και είναι ο ίδιος με αυτόν του Marketing στα βασικά του στοιχεία. Το CRM περιγράφεται από 6 διαστάσεις που διαφέρουν ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του Marketing, κάτι το οποίο ορίζει και τις διαχωριστικές γραμμές με το παραδοσιακό Marketing. Οι διαστάσεις αυτές έχουν το δυναμικό να μεταλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το Marketing.

Η μετάλλαξη αυτή ξεκινάει από τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκεται η τεχνολογία των προϊόντων και των υπηρεσιών, έως τη δομή της επιχείρησης μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Αυτές οι έξι διαστάσεις είναι (Gordon, 1998):

- Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και επιμερισμός της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές (επιχείρηση – πελάτες).
- Αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των συγκεκριμένων πελατών, όχι μόνο ως αγοραστές αλλά, ως αυτοί που τελικά θα ορίσουν την επιθυμητή από αυτούς αξία. Με το RM οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι, η αξία δεν δημιουργείται για τους πελάτες, αλλά μαζί με αυτούς.
- Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση, ως συνέπεια της στρατηγικής της και της εστίασης στον πελάτη, σχεδιάζει και προσαρμόζει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, επικοινωνίες, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό που θα προσφέρουν την αξία στον πελάτη.
- Είναι συνεχής συνεργατική προσπάθεια μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή και εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.
- Αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές.
- Αναζητά να κτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών αλλά και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της, όπως είναι οι διάφοροι προμηθευτές, διανομείς αλλά και των κύριων μετόχων της.



Σχήμα 5: Διαστάσεις του CRM

Αυτές οι διαστάσεις έχουν μια σειρά από σημαντικές επιδράσεις. Με βάση το RM η επιχείρηση εστιάζει σε έξι περιοχές: α) στην τεχνολογία και συγκεκριμένους πελάτες, β) στον σκοπό της επιχείρησης, γ) στην επιλογή και απόρριψη πελατών, δ) στην αλυσίδα των σχέσεων, ε) στην αναθεώρηση των 4Ps του marketing και στ) στη χρήση των relationship managers που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη δημιουργία αξίας. (Gordon, 1998)

Αυτό προκύπτει από το ότι το CRM διαφέρει από το συμβατικό Marketing των 4p's (Product, Place, Price, Promotion) όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος (mass production) στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να προωθηθεί σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες (mass marketing).

Το CRM εφαρμόζοντας πλήρως την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά, δημιουργεί νέες δομές, δημιουργεί νέες διαδικασίες με αποτέλεσμα να επιτύχει αλλαγές στη σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών.

Ουσιαστικά, το CRM είναι μία φιλοσοφική εφαρμογή του συμβατικού Marketing που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970 από τις εταιρείες Mail order. το συμβατικό Marketing εξελίχθηκε σε Data Base Marketing, One to One Marketing και στη συνέχεια στο γνωστό σε όλους μας CRM. Είναι λοιπόν μια φιλοσοφία τροποποιημένη που προσεγγίζει τη διαδικασία επηρεασμού της σχέσης με τους πελάτες σε όλο το φάσμα του Κύκλου της σχέσης (Κύκλο Ζωής του Πελάτη).

2.4 CRM vs. MARKETING

Το CRM, σαν εννοιολογική οντότητα, δεν αποτελεί ένα επίπεδο στη δομή του marketing. Είναι μια φιλοσοφία που δίνει στους marketeres νέα προοπτική και ανοίγει νέους ορίζοντες.

Η σημαντικότερη διαφορά του CRM σε σχέση με το παραδοσιακό marketing (mass marketing), που δίνει έμφαση σε διάφορα τμήματα της αγοράς, είναι ότι το CRM επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους πελάτες οι οποίοι πληρούν συγκεκριμένα μετρήσιμα κριτήρια. Η εστίαση του CRM γίνεται με ένα προσωπικό τρόπο και μία συγκεκριμένη λογική, σύμφωνα με την οποία οι διαδικασίες σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τους Sarmanioti και Stefanou (2003): «το CRM προχωράει ένα βήμα πάνω από το marketing σχέσεων, γιατί το αντικείμενό του είναι, πέρα από την ανάπτυξη του μεριδίου των πελατών (customer share development) να αυξήσει με την πάροδο του χρόνου τους επωφελείς για την επιχείρηση πελάτες από τη στιγμή που επικεντρώνεται στους «επικερδείς» (economically valuable) πελάτες

και ταυτόχρονα προσπαθεί να μειώσει τους οικονομικά μη επικερδείς (economically invaluable)».

Το CRM αποτελεί «πελατοκεντρική» αντίληψη, ενώ το marketing «προϊοντοκεντρική» (Rust et al., 2004). Το CRM σκοπό έχει, τη συνεχιζόμενη και συνεχή επικοινωνία/ επαφή με τον πελάτη και δίνει μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ το marketing την περιστασιακή επαφή. Όσον αφορά την παραγωγή, γνωρίζουμε ότι το marketing επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων/ υπηρεσιών, ενώ το CRM επικεντρώνεται στην αξία των πελατών. Και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στο CRM αποτελεί μέλημα όλου του προσωπικού της επιχείρησης ενώ στο marketing το ζητούμενο της ποιότητας αποτελεί μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής.

Το Customer Relationship Marketing είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. Το CRM διαφέρει από το συμβατικό marketing των 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος (mass production) στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να προωθηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Αναφορές από διάφορους επαγγελματίες αναφέρουν ότι η διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αποτελεί τη βασική «πλατφόρμα» για την λειτουργική υλοποίηση του marketing σχέσεων.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί και το βασικό λόγο που το marketing σχέσεων κερδίζει έδαφος (Westcott, 2006).

Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού marketing δεν έχει διασαφηνιστεί ακόμα. Το CRM σαφώς και έχει τον ίδιο στόχο με αυτόν που έχει το marketing αλλά, με τις έξι διαστάσεις που έχουμε αναλύσει παραπάνω, διαφοροποιείται ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του marketing. Οι διαστάσεις αυτές διαθέτουν τη δυναμική για να αλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το marketing. Η αλλαγή αυτή εκτείνεται από τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκεται η τεχνολογία των προϊόντων και των υπηρεσιών, έως τη δομή της επιχείρησης μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Οι διαστάσεις αυτές έχουν μια σειρά από σημαντικές επιδράσεις. Με το marketing σχέσεων η επιχείρηση εστιάζεται σε έξι περιοχές: στην τεχνολογία και σε συγκεκριμένους πελάτες, στο σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή και απόρριψη πελατών, στην αλυσίδα σχέσεων, στην αναθεώρηση των τεσσάρων P του marketing και στη χρήση των διαχειριστών σχέσεων (relationship managers) που θα βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας

Ωστόσο δεν είναι, σε καμία περίπτωση, το CRM αντικαταστάτης του marketing, όπως αυτό εφαρμοζόταν ως τώρα, και σίγουρα δεν είναι κάτι νέο. Αποτελεί περισσότερο μια περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του marketing, με την έμφαση να έχει δοθεί στις στρατηγικές βελτίωσης της «αφοσίωσης» των πελατών στην εταιρεία και στην ικανότητα να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Με την «αφοσίωση» σε μια εταιρεία ή ένα οργανισμό, εννοείται η προτίμηση που δείχνει ένας πελάτης στη συγκεκριμένη εταιρεία ή οργανισμό και τη δυσκολία του να προτιμήσει κάποια άλλη.

2.5 B2C ΚΑΙ B2B CRM

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μίγμα B2B (Business-to-Business) και B2C (Business-to-Customer). Οι κατηγορίες αυτές του CRM αποτελούν αφορμή για σκέψη και περισσότερη ανάλυση για το λόγο ότι παρέχουν ένα «χάρτη γνώσεων» για τις επιχειρήσεις και μια νέα προοπτική (Gummerson, 2004).

Τα Business-to-Business μοντέλα παραδοσιακά εμπλέκουν την πώληση ή ανταλλαγή μεταξύ δύο επιχειρησιακών οντοτήτων. Όσο αφορά το διαδίκτυο, B2B συναλλαγή αποτελεί η ανταλλαγή προϊόντων, υπηρεσιών ή πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και ή μόνο στο Internet. Κύρια παραδείγματα τέτοιων συναλλαγών είναι οι ηλεκτρονικές παραγγελίες και διεκπεραιώσεις αυτών, η ανταλλαγή τιμοκαταλόγων, κλπ. Παράδειγμα B2B συναλλαγής είναι η αποστολή παραγγελίας από το σύστημα ενός σουπερ μάρκετ στον προμηθευτή του. Το B2B επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αλληλεπιδράσει με μια

άλλη επιχείρηση ηλεκτρονικά, και ιδιαίτερα μέσω του Ιστού. Τα οφέλη του B2B είναι πολλά, μερικά από τα οποία περιλαμβάνουν: αύξηση παραγωγικότητας, μείωση των πιθανών γενικών εξόδων προσωπικού και λογιστικό. Αν και διαφοροποιημένα από το B2C, πολλά μοντέλα B2B περιλαμβάνουν στοιχεία μερικών κερδοφόρων B2C προτύπων (π.χ. δημοπρασίες), αλλά και είναι βασισμένα σε ακόμα ελκυστικότερες οικονομικές αρχές. Επιπλέον το B2B απεικονίζει το σημείο που υπερέχει το διαδίκτυο σε σχέση με τον εκτός σύνδεσης κόσμο, στην παροχή σύνθετων πληροφοριών υπηρεσιών (Zeng et al., 2003).

Οι Business-to-Customer (ή Consumer ή Client) δοσοληψίες είναι αυτές στις οποίες ο τελικός χρήστης είναι ο πραγματικός πελάτης. B2C είναι οι συναλλαγές που αφορούν το λιανικό κομμάτι του σύγχρονου ηλεκτρονικού εμπορίου, δηλαδή η πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών στον τελικό πελάτη. Για παράδειγμα, ένα δισκοπωλείο που πουλάει mp3 μουσικά κομμάτια μέσω του Internet χρησιμοποιεί μια B2C εφαρμογή για να διεκπεραιώσει μια B2C συναλλαγή.

2.5.1 B2C και B2B CRM : Οι βασικές διαφορές τους

Μελετώντας τις αρχές της ενδοεπιχειρησιακής διαχείρισης στις σχέσεις των πελατών (B2B CRM) είναι κάπως διαφορετικές από αυτές της παραδοσιακής διαχείρισης σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή (B2C CRM). Η αλήθεια είναι ότι το B2B CRM είναι πιθανώς παλαιότερο και περισσότερο «καθιερωμένο» από το B2C CRM, επειδή ακόμη και προτού το καταστήσουν οι υπολογιστές και η τεχνολογία εύκολο, οι υπεύθυνοι πωλήσεων διατηρούσαν αρχεία από τις επαφές τους με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία μας, (Peppers και Martha Rogers (2007)) υπάρχουν κάποιες βασικές διαφορές μεταξύ B2B και B2C CRM:

- Τα στατιστικά εργαλεία που είναι χρήσιμα στο B2C CRM είναι άσχετα οπότε άχρηστα στο B2B CRM και αυτό γιατί το B2B CRM ασχολείται με πολύ λιγότερους από τη μια αλλά κατά πολύ μεγαλύτερους (πολυτιμότερους) από την άλλη πελάτες οι οποίοι συχνά είναι μεγάλοι οργανισμοί.
- Η δεύτερη διαφορά είναι η πολυπλοκότητα των καναλιών. Στο B2B CRM, η διαδικασία διανομής δικτύων μπορεί να είναι εξαιρετικά σύνθετη.
- Μια άλλη διαφορά είναι αυτό που καλούμε πώληση βασισμένη στη γνώση (knowledge-based selling). Επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που πωλούνται σε ένα B2B πλαίσιο είναι συχνά ιδιαίτερα σύνθετα, συμφέρει να βασιστεί η διαδικασία πωλήσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των πελατών, περισσότερο στο B2B CRM απ' ό,τι στο B2C CRM.
- Ακόμα μια διαφορά είναι οι σπάνιες αγορές. Στο B2B CRM, οι αγορές είναι πιθανό να είναι σπανιότερες και αραιές σε συχνότητα. Αυτό χαρακτηρίζει πολλές B2B διαδικασίες, και σε πολλές B2B επιχειρήσεις, μια προσπάθεια μεγάλη γίνεται στα πλαίσια του CRM ώστε να δημιουργήσει μια συνεχή παροχή υπηρεσιών που περιβάλλει την περιστασιακή πώληση των προϊόντων, έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι ευκαιρίες να διατηρηθούν οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες.
- Τέλος, το B2B CRM ασκεί κατά κάποιο τρόπο management στους πελάτες, μια πολύ μεγάλης αξίας προσφορά, διότι βοηθάει την επιχείρηση να εναρμονιστεί με τους πελάτες της.

Ορισμένες φορές οι γραμμές μεταξύ του B2B και B2C CRM δεν είναι ξεκάθαρες και οι δύο αυτές δραστηριότητες ασκούνται παράλληλα: «Οι λιανοπωλητές κάνουν και αυτοί πωλήσεις σε άλλες επιχειρήσεις.» Και επισημαίνει ορισμένες διαφορές μεταξύ B2B και B2C CRM ως εξής:

Είναι γνωστό ότι ενώ υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ B2B και B2C, υπάρχουν επίσης διαφορές: Το B2C εστιάζει στη λιανική πώληση, όπου υπάρχει η ανάγκη να αντιμετωπιστούν τα εκατομμύρια των πελατών αποτελεσματικά και πού κάθε πελάτης είναι μικρός.

Για όσο μια στρατηγική CRM εφαρμόζεται 100%, τα επιχειρησιακά στελέχη θα εστιαστούν το ίδιο και στο B2B και στο B2C, αλλά αυτό που θα είναι διαφορετικό θα είναι το λογισμικό το οποίο θα ποικίλει πολύ ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς, τον αριθμό πελατών, το μέγεθος των πληροφοριών για τους πελάτες και τη διαθεσιμότητα αυτών των πληροφοριών.

Καθώς 80%, ίσως 90 % όλου του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελούν συναλλαγές B2B, η ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων (e-CRM) αρμόζει περισσότερο στα βιομηχανικά αγαθά και τις υπηρεσίες. Το B2B CRM ασκείται μερικές φορές αυτοματοποιημένα από τις

επιχειρήσεις όταν τα υπολογιστικά συστήματα των πελατών εντοπίζουν τις ελλείψεις και πραγματοποιούν παραγγελίες και on-line αγορές από τις προμηθεύτριες εταιρίες».

2.6 CRM – ERP: ΠΩΣ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ

Αρχικά θα ήταν σκόπιμο να προσδιορίσουμε την έννοια του ERP (Enterprise Resource Planning): Πρόκειται για λύση λογισμικού η οποία ολοκληρώνει διάφορες λειτουργίες σε μία εταιρία. Αν και κατά την εγκατάστασή του παραμετροποιείται για τις ανάγκες της κάθε εταιρίας, εντούτοις πρόκειται για έτοιμο πακέτο λογισμικού και δεν κατασκευάζεται από την αρχή για την εκάστοτε εταιρία. Άλλωστε, πολλές από τις διαδικασίες που καλύπτει ένα πακέτο ERP είναι κοινές σε κάθε εταιρία (λ.χ. επεξεργασία παραγγελιών, τιμολόγηση, ισολογισμοί κ.ά.)

Στόχος του ERP (Σύστημα Ενδο-επιχειρησιακού Σχεδιασμού) δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην επιχείρηση, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κλπ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στην

επιχείρηση, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της (core businesses). Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του ERP τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική εντοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

Το ERP είναι λοιπόν ένα λογισμικό προγραμματισμού των πόρων μιας επιχείρησης. Η φιλοδοξία ενός ERP λογισμικού είναι να ενσωματώσει όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης πάνω σε μια ενιαία πλατφόρμα λογισμικού που να μπορεί να εξυπηρετήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες όλων εκείνων των διαφορετικών τμημάτων (Wallace and Kremzar, 2001).

Το ενιαίο αυτό πρόγραμμα λογισμικού πρέπει να είναι ικανό να εξυπηρετεί τις ανάγκες του χρηματοοικονομικού τμήματος, του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όπως το ίδιο θα κάνει και με τους αποθηκευτικούς χώρους καθώς και με οποιοδήποτε άλλο τμήμα.

Με την επιλογή της τεχνολογίας η επιχείρηση μπορεί να έχει καλύτερη διαχείριση πόρων με βάση ένα ERP, καλύτερη και πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών και τελικά να διαμορφώνει και να υλοποιεί τις πελατειακές της στρατηγικές.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αποκτούν ολοκληρωμένα συστήματα για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, με κύριο αντιπρόσωπο το ERP που έχει πολλές ομοιότητες με το CRM. Σε παγκόσμιο επίπεδο πλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που εξυπηρετούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές που χαρακτηρίζονται ως παρασκηνιακές (backend) είναι οι εξής: α) διαδικασίες και ολοκλήρωση παραγγελιών β) Σχεδιασμός & Προγραμματισμός της παραγωγής γ) Έλεγχος και διαχείριση υλικών δ) Προμήθειες ε) Λογιστική στ) Μεταφορές και ζ) διαχείριση προσωπικού (Chen and Porovich, 2003).

Με το ERP αυτοματοποιούνται και εξυπηρετούνται οι παρασκηνιακές λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, με το ERP η διανομή των προϊόντων μέχρι τον τελικό πελάτη γίνεται σε μικρότερο χρονικό διάστημα λόγω της παρεχόμενης από αυτό αυτοματοποίησης, οπότε τα προϊόντα φτάνουν γρηγορότερα στον πελάτη και επομένως αυξάνουν την ικανοποίησή του.

Αν σε μια επιχείρηση εγκατασταθεί μια εφαρμογή CRM που είναι αυτόνομη και δεν έχει σχέση με το ERP, τότε δεν μπορεί να αποτελέσει το στρατηγικό εργαλείο της επιχείρησης. Το CRM δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το ERP γιατί απαιτεί πρόσβαση σε δεδομένα τα οποία βρίσκονται σε αυτό. Αν η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο CRM, πρέπει να το ολοκληρώσει με το ERP. Έτσι, πρέπει αυτοί που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν το CRM να φροντίσουν να εγκαταστήσουν τους απαραίτητους συνδέσμους μεταξύ των δύο συστημάτων ώστε να δημιουργήσουν μια αμφίδρομη λειτουργικά σχέση και κατ' επέκταση ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Οι λειτουργίες πρώτης γραμμής όπως είναι οι πωλήσεις και η υποστήριξη των πελατών χρησιμοποιούν ως πηγή «τροφοδοσίας» δεδομένων τις παρασκηνιακές εφαρμογές. Αυτή η επικοινωνία μεταξύ της πρώτης και της παρασκηνιακής γραμμής παρέχει άμεση πληροφόρηση στο CRM ώστε οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής,

όπως είναι οι πωλητές ή αυτοί που υποστηρίζουν τους πελάτες μετά την πώληση, να έχουν τα εφόδια για να κρατούν ικανοποιημένους τους πελάτες.

2.7 Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός μετατοπίζει την επιχειρησιακή έμφαση από τις διαδικασίες στις ανάγκες των πελατών.

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός δεν αποτελεί μια νέα πρόταση για τη διεθνή βιβλιογραφία. Πριν από περίπου 50 χρόνια, ο Drucker (1954) έγραφε στο βιβλίο του «The Practice of Management», ότι: «είναι ο πελάτης αυτός που αποφασίζει τι είναι μια επιχείρηση, τι παράγει και αν θα προοδεύσει», αργότερα ο Levitt (1960) σημειώνει ότι «οι επιχειρήσεις δε θα έπρεπε να εστιάζουν στο παραγόμενο προϊόν, αλλά στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών». Στον πυρήνα αυτού του προσανατολισμού υπάρχει η ανάγκη για τις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες που στοχεύουν στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και της ικανοποίησής τους.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη περιγράφεται ως μία φιλοσοφία και συμπεριφορά κατευθυνόμενη προς τον καθορισμό και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη-στόχου και στην προσαρμογή της ανταπόκρισης της εταιρίας πωλήσεων, με σκοπό να ικανοποιήσει εκείνες τις ανάγκες καλύτερα από τον ανταγωνισμό, και με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Webster Jr., 2005).

Το marketing των σχέσεων σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης με σκοπό τη διεκδίκηση και διατήρηση των προτιμήσεων και της επαγγελματικής σύνδεσής τους με την επιχείρηση μακροχρόνια. Από τους αναφερόμενους δε αποδέκτες του ενδιαφέροντος της επιχείρησης οι πελάτες είναι σαφώς οι σπουδαιότεροι

Η μη ευκαιριακή και ευέλικτη φύση της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς της επιχείρησης επιτρέπει εξίσου στους οργανισμούς αγοράς και πώλησης να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους και ικανοποίηση μέσω μιας σχέσης ανταλλαγής. Μια επιχείρηση με πελατοκεντρικό χαρακτήρα έχει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται κάθε πελάτη ξεχωριστά και ανάλογα με τις δικές του ανάγκες και ενδιαφέρεται όχι για τον υπολογισμό του κέρδους από μια σειρά συναλλαγών αλλά για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη (Rust, et al., 2004).

Το marketing των σχέσεων αποτελεί την ουσία του πιο πρόσφατου προσανατολισμού (φιλοσοφίας) των επιχειρήσεων που είναι πλέον γνωστός ως πελατοκεντρικός προσανατολισμός (customer-centric orientation). Η φιλοσοφία αυτή υιοθετείται όλο και από περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις και έπεται της φιλοσοφίας του marketing (marketing concept), που με τη σειρά της έχει διαδεχθεί τις φιλοσοφίες των πωλήσεων και της παραγωγής. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία ή προσανατολισμός υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης και καθιέρωσης – μέσω της εφαρμογής του marketing των σχέσεων – μακροπρόθεσμων σχέσεων με τον κάθε πελάτη ατομικά και προσωπικά με τελικό στόχο τη διατήρησή του ως πελάτη της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαρκή και «αθροιστική» ικανοποίηση του πελάτη. Κατά συνέπεια, μια κορυφαία προτεραιότητα οποιασδήποτε προοδευτικής και δυναμικής οργάνωσης πωλήσεων πρέπει να είναι να αποτρέψει την αποσκίρτηση πελατών και ο καλύτερος τρόπος να πετύχει αυτό είναι να ικανοποιηθούν οι πελάτες της (Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Το τελικό δε ζητούμενο για την επιχείρηση είναι βεβαίως η αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

2.8 ΣΤΟΧΟΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί βασικό στόχο ανάπτυξης και λειτουργίας μιας τράπεζας. Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα είναι ο τρόπος με τον οποίο μια τράπεζα έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί την γνώμη των πελατών της. Το κέντρο της επιχείρησης είναι ο πελάτης και αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα πρέπει να είναι σε θέση να δει και να κατανοήσει τον τρόπο που βλέπει ο πελάτης την τράπεζα και το πως κρίνει τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες παραμένουν ικανοποιημένοι και αυξάνεται η πιστότητα τους στην συγκεκριμένη τράπεζα.

Η επίτευξη των στόχων του CRM δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Ο McKenna (1993) αναφέρει ότι χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που να λαμβάνει υπόψη όλες τις ανάγκες και τις γνώμες των πελατών, τη χρονική διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα και τις συναλλαγές με αυτήν.

Συμπερασματικά ο στόχος του CRM είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή και η αύξηση της πιστότητας. Στην συνέχεια γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των δύο αυτών εννοιών.

2.9 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ-Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ

Οι πελάτες είναι το πιο σημαντικό απόκτημα για οποιαδήποτε επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στην διοίκηση της αξίας του πελάτη και στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των πελατειακών τους σχέσεων. Η αντίληψη από τους οργανισμούς των παραγόντων που δημιουργούν αξία στον πελάτη είναι μια βασική ενασχόληση του τομέα marketing. (Blattberg R.C., 1998).

Η απόδοση της κάθε επιχείρησης, δεν εξαρτάται τόσο πολύ από την δημιουργία νέων πελατών, όσο από το να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες στα προϊόντα που προσφέρει, οι οποίοι δύσκολα να στραφούν προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Μια τέτοια συμπεριφορά πελατών μπορεί να δημιουργηθεί προσφέροντας τέτοιες υπηρεσίες και ποιότητα προϊόντων, ώστε οι πελάτες να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Αυτό με την σειρά του δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα κέρδη και η αποδοτικότητα της.

Έτσι λοιπόν, η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους κάθε οργανισμού. Η ικανοποίηση της κάθε επιθυμίας και των αναγκών των πελατών, είναι ο μονός σταθερός κανόνας των επιχειρήσεων. Ας μην ξεχνάμε επίσης ότι η ικανοποίηση των πελατών παίζει σημαντικό ρόλο στην αφοσίωση και στην αποδοτικότητα.

Οι διάφορες μελέτες ορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη από διαφορετικές προοπτικές: transaction-specific και cumulative aspect. (Johnson et al, 2002)

Οι πελάτες, πριν από οποιαδήποτε εμπειρία τους με προϊόντα και υπηρεσίες, έχουν τις προσδοκίες τους και/ή παλαιότερες εμπειρίες. Αυτά τα συστατικά αποτελούν μέρος της εμπειρίας και επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη κατά την διάρκεια και μετά της διαδικασίας αυτής.

Επιπλέον, το cumulative aspect είναι περισσότερο συμβιβασμένο με την έννοια του experiential marketing. Συμφωνεί με την βιβλιογραφία, η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται ως η αξιολόγηση και η συναισθηματική αναγνώριση μιας ολοκληρωμένης αγοραστικής διαδικασίας. (Yi -Hua "Erin" Yuan et al, 2008).

Η **φιλοσοφία** της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται:

- στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς),
- στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους (τον αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος αγοράς) και τέλος
- στη μέτρηση των αντιλήψεών τους. Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των επιχειρήσεων να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολη η επίσπευση των διαδικασιών για την παροχή των ιδανικών προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές.

Όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών, οδηγεί στην δημιουργία αφοσιωμένων πελατών. Και αυτό με την σειρά του δημιουργεί αυξημένη αποδοτικότητα και κέρδη στην επιχείρηση.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, ικανοποιημένοι πελάτες, είναι αυτοί που προτιμούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης από αυτά των ανταγωνιστών. Η αφοσίωση μπορεί να επεκταθεί από το να έχει ο πελάτης μια μέτρια προτίμηση έως το να είναι ένας δυνατός υποστηρικτής οπαδός της επιχείρησης. Είναι γενικά αποδεκτό πως στο καταναλωτικό marketing ένας πελάτης που νιώθει πολύ κοντά στην επιχείρηση (υψηλή αφοσίωση) είναι σημαντικά πιο επωφελής στην επιχείρηση από ότι αυτός που δεν νιώθει τόσο κοντά σε αυτή (χαμηλή αφοσίωση).

Γενικά μπορούμε να πούμε, πως η αφοσίωση του πελάτη έχει δυο προσεγγίσεις: την προσέγγιση από την πλευρά της συμπεριφοράς και την προσέγγιση από την πλευρά της ψυχολογίας.

Παλαιότερα οι περισσότερες έρευνες έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στην προσέγγιση με βάση την συμπεριφορά. Για παράδειγμα ο Newman και ο Werbel το 1973 όρισαν τον αφοσιωμένο πελάτη ως «Αυτόν που ξαναγοράζει την μάρκα, σκεπτόμενος μόνον αυτή τη μάρκα και χωρίς να αναζητά πληροφορίες σχετικά με την μάρκα». Ο Similarig και ο Telis το 1988 καταμέτρηση την αφοσίωση ως «μια συχνά επαναλαμβανόμενη αγορά»

Πρόσφατα, η αφοσίωση ορίστηκε και από την πλευρά της ψυχολογίας. Η ψυχολογική αφοσίωση συμπεριλαμβάνει προσανατολισμό στη γνώση, στο συναίσθημα και στην θέληση. (Oliver, 1997)

Ο Oliver επίσης το 1999, τοποθέτησε τέσσερις φάσεις που περνά ο πελάτης και που οδηγούν στην αφοσίωση.

1. Η αφοσίωση στην φάση της γνώσης βασίζεται είτε στην προηγούμενη γνώση είτε σε πληροφορίες που προέρχονται από εμπειρία που είχε ο πελάτης με την συγκεκριμένη μάρκα.

2. Η αφοσίωση στην φάση του συναισθήματος. Αφορά το να αρέσει και να προτιμά ο πελάτης μια μάρκα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές. Επιπλέον βασιζόμενοι στην cumulatively ικανοποίηση που χρησιμοποιεί γεγονότα, οι πελάτες απλά προτιμούν μια μάρκα από μια άλλη.

3. Η βουλητική αφοσίωση, ορίζεται ως η πρόθεση του πελάτη να συνεχίσει να αγοράζει ένα προϊόν στο μέλλον. Το τελικό βήμα, στις τρεις φάσεις αφοσίωσης, είναι η δράση της αφοσίωσης, κατά την οποία η πρόθεση για δραστηριοποίηση μεταμορφώνεται σε ικανότητα για δράση.

Η αφοσίωση του πελάτη είναι μια βαθιά ριζωμένη δέσμευση να ξαναγοράσει ένα προϊόν η μια υπηρεσία στο μέλλον, ανεξάρτητα από την επίδραση της τοποθέτησης και τις προσπάθειες του marketing να προκαλέσει μελλοντική αλλαγή της συμπεριφοράς.

2.10 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η βελτίωση της ικανοποίησης και της πίστης πελατών οδηγεί τελικά στη διατήρηση πελατών. Η δραστηριότητα των συσχετιζόμενων στρατηγικών, που δίνει έμφαση στη διατήρηση του πελάτη, επεξηγείται από ερευνητικές μελέτες, οι οποίες προτείνουν ότι η απόκτηση των νέων πελατών κοστίζει πέντε φορές περισσότερο από ότι απαιτείται για να διατηρήσει και να εργαστεί με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

Επειδή λοιπόν η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει λιγότερο σε σχέση με την προσέλκυση ενός νέου, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιό είναι οι λόγοι για τη διατήρηση των πελατών (customer retention). Αν οι λόγοι αυτοί δεν είναι σαφείς στην επιχείρηση, τότε αργά ή γρήγορα οι πελάτες θα φύγουν, θα χαθούν οι όποιες επενδύσεις έγιναν για την προσέλκυσή τους και τελικά η επιχείρηση θα χάσει την σταθερή πελατειακή της βάση.

Ένα σημαντικό εύρημα αρκετών μελετών όπως ήδη αναφέρθηκε είναι ότι η προσέλκυση νέων πελατών στην επιχείρηση είναι πολύ περισσότερο δαπανηρή από τη διατήρηση και παραμονή των υπαρχόντων. Έχει βρεθεί επίσης ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών, όπως εκφράζεται από τις μεταβλητές:

- α) αφοσίωση στην επωνυμία του προϊόντος (brand loyalty),
- β) πρόθεση επαναγοράς (repurchase intention)
- γ) επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (repeat sales)

Επειδή δε, αυτό που τελικά μετράει είναι το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, είναι σημαντικότερη και η διαπίστωση ορισμένων μελετών ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα της επιχείρησης. (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι προκειμένου να αναπτυχθούν όσο επιτυχημένες τόσο και μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες πρέπει να εστιάσουν στους οικονομικά πολύτιμους πελάτες (high value customers), κρατώντας μακριά και αποβάλλοντας τους μη επικερδείς .

Ο στόχος για ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών έχει χαρακτηριστεί ως αμυντική στρατηγική μιας επιχείρησης. Ο στόχος της αμυντικής στρατηγικής είναι η ελαχιστοποίηση του κύκλου εργασιών πελατών (μεγιστοποίηση της διατήρησης πελατών) μέσω της προστασίας των προϊόντων και των αγορών από τα ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα και γενικά από τις ανταγωνιστικές επιδρομές, παρά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και ωρίμανση των αγορών, το αμυντικό marketing γίνεται τα τελευταία χρόνια ελκυστικότερο και δημοφιλές.

Όσον αφορά την επιχειρηματική απόδοση, βρίσκεται στο κέντρο των πληροφοριακών συστημάτων. Κατ' αρχάς η επιχειρηματική απόδοση είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή που περιβάλλει τις εσωτερικές και τις εξωτερικές μετρήσεις, είναι κοινά αποδεκτό ότι οι λόγοι της επιχειρηματικής αποδοτικότητας είναι δύσκολο να οριστούν. Υποκειμενικές μετρήσεις αποτελούν θέματα της ρύθμισης των προκαταλήψεων από την διαθεσιμότητα προσφάτων γεγονότων, ενώ η κατεύθυνση του αιγιατού πολλών μετρήσεων, όπως οι εσωτερικές (ικανοποίηση των υπαλλήλων) ή οι εξωτερικές (ικανοποίηση του πελάτη) είναι συχνά ασαφείς, αυτή η κατάσταση συμβαίνει λόγω του ότι συχνά οι πληροφοριοδότες αντιμετωπίζουν περιορισμούς στην ανάκληση αναδρομικών πληροφοριών, οπότε οι μετρήσεις περιορίζονται από πλαστές σχέσεις και διφορούμενες αιτίες.

Οι μετρήσεις επιχειρηματικής αποδοτικότητας θα πρέπει να είναι πειστικά τοποθετημένες. Παλαιότερες μελέτες απέδειξαν πως οι μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης θα πρέπει να εμφανίζουν τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Θα πρέπει να παρέχουν έναν πολυδιάστατο και ισορροπημένο υπολογισμό της απόδοσης.
- Θα πρέπει να ενσωματώνουν ένα ανταγωνιστικό υπολογιστικό στοιχείο
- Θα πρέπει να απευθύνονται προς την αντίληψη της απόδοσης όσον αφορά την πάροδο του χρόνου (Timothy R Coltman et al, 2006).

Αυτές οι τρεις κατευθύνσεις εφαρμόζονται σε μια ισορροπημένη scorecard στην οποία φαίνεται η απόδοση της επιχείρησης και περιλαμβάνουν:

1. Οικονομικές μετρήσεις, όπως ROI (return on investment)
2. Ικανοποίηση του πελάτη, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης των πωλήσεων.
3. Διαδικασίες βελτίωσης της επιχείρησης όπως μείωση του κόστους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.
4. Καινοτομίες ή εισοδήματα από την παραγωγή νέων προϊόντων.

2.11 ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή αλλιώς customer relationship management είναι μια λύση που εμφανίστηκε πριν από περίπου δέκα χρόνια με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που προέρχονταν από την παγκοσμιοποίηση και άλλες μορφές βιομηχανικού και γεωγραφικού ανταγωνισμού. Από την στιγμή που ο κόσμος περιήλθε στο κατώφλι της μεταβολής από μια οικονομία βασισμένη στο εμπόριο σε μια οικονομία βασισμένη στις σχέσεις και οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αλλάξουν από προϊόντοκεντρικές σε πελατοκεντρικές.

Όπως προαναφέρθηκε, το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση για την συστηματική στόχευση, ανίχνευση, επικοινωνία και μετάφραση σχετικών πελατειακών δεδομένων σε αγωγήμες πληροφορίες στις οποίες βασίζονται στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Και ενώ πολλές είναι οι επιχειρήσεις που συλλέγουν πελατειακά δεδομένα, αυτά τα δεδομένα παραμένουν σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης, χωρίς να διαμοιράζονται σε όλο της το μήκος.

Για τον λόγο αυτό λοιπόν, η χρήση συστημάτων CRM τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο σημαντική γιατί βοηθά τις επιχειρήσεις να μοιραστούν τις σημαντικές πληροφορίες μεταξύ των τμημάτων τους και έτσι να βελτιώσουν την αξία των πελατών τους.

Προμηθεύοντας με τις συλλεγόμενες πληροφορίες, το ιστορικό και το προφίλ του κάθε πελάτη της, η επιχείρηση, υποστηρίζει ένα σημαντικό marketing πωλήσεων και υπηρεσιών.

Στις παρακάτω ενότητες παρουσιάζονται κάποιοι κανόνες για την διασφάλιση μιας επιτυχημένης CRM εφαρμογής, τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από την εφαρμογή συστημάτων CRM καθώς και τα βασικότερα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών.

2.12 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτή η άποψη ότι η επιτυχία ενός συστήματος CRM βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η αποδοχή του από όλη την κλίμακα ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως ο κρισιμότερος παράγοντας επιτυχίας. Όλη η ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης: διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές θα πρέπει να ενστερνιστούν το CRM και να το εντάξουν στις καθημερινές τους διαδικασίες συμβάλλοντας στην επιτυχία του. Παράλληλα, ο εκσυγχρονισμός των μηχανογραφικών συστημάτων της επιχείρησης, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη αναζήτηση και διαχείριση της επιχειρησιακής πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα κρίσιμο παράγοντα αποτελεί η ολοκλήρωση της συνολικής επιχειρησιακής πληροφορίας σε σχέση με την κερδοφορία, τη συμπεριφορά του πελάτη και τις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Δεν υπάρχει κάποια σίγουρη συνταγή για πετυχημένες εφαρμογές CRM συστημάτων από τις επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, μπορούμε να παρουσιάσουμε κάποιες βασικές συμβουλές/κανόνες, που οδηγούν σε πετυχημένες διαδικασίες CRM.

- Καταγραφή όλων των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας πελάτη (εξυπηρέτηση, πωλήσεις, marketing, υποστήριξη).
- Η ύπαρξη μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στην επιχείρηση καθώς και η ύπαρξη επικοινωνίας με όλους τους εργαζομένους.
- Η καθιέρωση ρεαλιστικών στόχων και χρονικών περιθωρίων.
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης για όλα τα μέλη της ομάδας που δουλεύουν πάνω στις CRM εφαρμογές, κατευθυνόμενα από τον project manager και τα οποία δημιουργεί μια διαδραστική συμπεριφορά προς τους πελάτες.
- Η επιλογή των πιο κατάλληλων ατόμων για την θέση του project manager, το οποίο θα πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες.
- Επιλογή στρατηγικού συνεργάτη στην αγορά, που να διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και εκτενή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε να λειτουργήσει εκτός από εφαρμογές και ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.
- Επιλογή πλατφόρμας CRM με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει υπάρχοντων και μελλοντικών αναγκών, καθώς και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται.
- Επιλογή πλατφόρμας CRM με τεχνολογικά κριτήρια, επιζητώντας ευελιξία προσαρμογών και μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών.
- Εφαρμογή του CRM σταδιακά, ξεκινώντας από τις δραστηριότητες που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη/βαρύτητα, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση.
- Ο περιοδικός έλεγχος της ανατροφοδότησης που τροφοδοτείται από τους πελάτες στις διαφορές πρακτικές που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις.
- Η χρήση πληροφοριών υποδομής για την υποστήριξη του CRM project manager και όχι ως αντικαταστάτης του επιτυχημένου σχεδιασμού του.

Στην οργανωτική δομή της επιχείρησης που εφαρμόζονται CRM πρακτικές υπάρχουν προσωρινές αλλαγές, ως υποθέσουμε ένα συγκεκριμένο τύπο δομής, ενώ τα βασικά πλεονεκτήματα αποτελούν μια επανένωση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων από διαφορετικούς τομείς.

Γενικά μπορούμε να πούμε πως ένα επιτυχημένο CRM χρειάζεται:

- Πάθος: οι leaders πρέπει να επιδεικνύουν ένα υψηλό επίπεδο υπεράσπισης και ενθουσιασμού για το CRM. Οι leaders θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό CRM στρατηγικών και οραμάτων.
- Πρακτικές: οι leaders θα πρέπει να συμμετέχουν άμεσα στις διαδικασίες εφαρμογής CRM. Οι υπάλληλοι της εταιρίας θα πρέπει να υιοθετήσουν το CRM. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν το σύστημα: να εισάγουν πληροφορίες και να μοιράζονται γνώση.

- Υπομονή: οι leaders δεν θα πρέπει να περιμένουν το CRM σύστημα να δημιουργηθεί μέσα σε μια μέρα, χρειάζεται χρόνος, πρακτικές και εκμάθηση.
- Επιμονή: οι leaders θα πρέπει να μένουν συγκεντρωμένοι στο CRM κάθε μέρα, να διατηρούν τις διαδικασίες CRM επίκαιρες.

Εφόσον λοιπόν η επιχείρηση αποφασίσει να προβεί στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Το κόστος μπορεί να έχει σημαντικές αποκλίσεις.

2.12.1 Οφέλη και πλεονεκτήματα από την ένταξη του CRM στην επιχείρηση

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες στην εταιρία στην οποία εφαρμόζεται, κυρίως αν το βασικότερο της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εξυπηρέτηση των πελατών της. Ένα από τα βασικότερα οφέλη που προσφέρει μια εφαρμογή CRM στην επιχείρηση είναι η ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών αφού δημιουργεί μακροχρόνιους δεσμούς της επιχείρησης με τους πελάτες.

Επίσης, βοηθά στην διαρκή ροή των σημαντικών πληροφοριών σε όλο το μήκος της επιχείρησης προσφέροντας έτσι εξαιρετικές υπηρεσίες από οποιοδήποτε υπάλληλο στους πελάτες της.

Η χρήση CRM συστημάτων, προσφέρει στις επιχειρήσεις πλήρη γνώση των πελατών τους – όποιο κανάλι επικοινωνίας κι αν διαλέξουν – web, τηλέφωνο, fax, email, με όποιο τμήμα της επιχείρησης κι αν έρθουν σε επαφή, με παράλληλη και ταυτόχρονη αξιολόγηση και με την χρήση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων της απόδοσης κάθε πελάτη.

Η βελτίωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών δομών και ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών που προσφέρουν τα συστήματα πελατειακής διαχείρισης, δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για την καλύτερη δυνατή υποστήριξη και διατήρηση των παρόντων πελατών.

Επίσης, προσφέρουν, πολυάριθμες επεκτάσεις και λειτουργικές διεπαφές με τρίτα συστήματα, που μας καλύπτουν τις ανάγκες πολλαπλών κλάδων και προσφέρουν αξία στην επιχείρηση.

Μέσω της αυτοματοποίησης των επιχειρησιακών ροών, οι εφαρμογές CRM, προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη και κατ' επέκταση η πιθανότητα δημιουργίας αφοσιωμένου πελάτη.(Harej, Horrat, 2004)

Επιπλέον οφέλη που παρέχουν οι εφαρμογές CRM είναι:

- Στρατηγικό σχεδιασμό και προώθηση, αποτελεσματικών νέων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, σύμφωνα, τόσο με τις ανάγκες της αγοράς όσο και με τις ιδιαίτερες επιθυμίες των πελατών.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας μέσω της μείωσης των λειτουργικών δαπανών και της παράλληλης αύξησης της αποτελεσματικότητας.
- Απόλυτη ασφάλεια δεδομένων.
- Ένα ολοκληρωμένο, φιλικό και εύχρηστο εργασιακό περιβάλλον.
- Πλήρη υποστήριξη διαδικασιών πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη.
- Γνώση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών για την σχεδίαση καλύτερα στοχευόμενων ενεργειών προώθησης.
- Ολοκληρωμένη διαχείριση των προωθητικών ενεργειών από το σχεδιασμό μέχρι και την ολοκλήρωσή τους, με ταυτόχρονα και online παρακολούθηση αυτών για την ανάληψη διορθωτικών κινήσεων.

Μελέτη του Insight technology αναφέρει ότι το 21% των έργων CRM ικανοποίησαν το 100% των απαιτήσεων του σχεδιασμού τους. Σε αυτό το ποσοστό παρουσιάστηκε αύξηση του τζίρου έως και 42%, μείωση του κόστους πωλήσεων μέχρι και 35%, μείωση του κύκλου πωλήσεων έως και 25%, αύξηση του περιθωρίου κέρδους 2% και αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη 20%.

Γενικά μπορούμε να συνοψίσουμε τα πλεονεκτήματα των CRM εφαρμογών στα εξής:

- Αύξηση των πωλήσεων.
- Μείωση του κόστους.
- Αύξηση ευελιξίας στις αλλαγές της αγοράς.
 - Η αύξηση των πωλήσεων προκύπτει από:
 - Νέους πελάτες.
 - Πελάτες που ξοδεύουν περισσότερα σε υπάρχοντα προϊόντα η αγοράζουν νέα.
 - Επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
 - Αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους.
 - Καλύτερη υποστήριξη.
 - Η μείωση του κόστους: η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις.
 - Στην λειτουργία ενός call center – κέντρου εξυπηρέτησης πελατών, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών.
 - Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των direct mail. Το CRM βελτιστοποιεί τη στόχευση, την προσωποποίηση και γενικότερα την αποτελεσματικότητα των direct mail.
 - Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.
 - Στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων, μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, της καλύτερης πληροφόρησης για τον πελάτη, την δημιουργία προβλέψεων πωλήσεων κλπ.
 - Στην αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρία και μπορεί ευκολότερα να υποστηρίξει τους πελάτες.

Υπάρχουν CRM συστήματα τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις σημαντικές επιχειρηματικές αλλαγές.

Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό, Έχοντας την δυνατότητα να γνωρίσει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμιση της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής, Έτσι δημιουργεί τις τάσεις της στον κλάδο, κρατώντας τους πελάτες της κοντά σε αυτήν.

2.12.2 Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον Τραπεζικό χώρο

Η κοινωνία της πληροφορίας δημιουργεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να υιοθετούν τις νέες εξελίξεις στο χώρο προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές. Η βασική διαφορά στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών σήμερα είναι στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών από αυτή της φυσικής του παρουσίας σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας.

Τα παραδοσιακά μοντέλα εξυπηρέτησης πελατών έχουν πλέον κορεστεί και η ανάπτυξη και κερδοφορία των τραπεζών βασίζεται πλέον σε νέες ευκαιρίες που παρέχονται από τις εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα. Ο ανταγωνισμός και η λειτουργία στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον ανοίγει ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών επιλογών και ευκαιριών για καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι:

1. Δημιουργία ηλεκτρονικών τραπεζών χωρίς παρουσία στο φυσικό κόσμο (Τράπεζα Πειραιώς)
2. Ηλεκτρονική τιμολόγηση (Τράπεζα Πειραιώς)
3. Ανάπτυξη online τραπεζικών ιστοτόπων για αγορά τραπεζικών προϊόντων (Τράπεζα Πειραιώς)
4. Έκδοση δανείων ηλεκτρονικά (Τράπεζα Πειραιώς)
5. Ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια (Τράπεζα Πειραιώς)

Η λειτουργία σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αναφέρει σημαντικές ωφέλειες για τις τράπεζες, όπως:

Μείωση κόστους λειτουργίας Πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί σε επανασχεδίαση των βασικών τους διαδικασιών την τελευταία δεκαετία. Αυτό έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών. Το κόστος συναλλαγής ενός πελάτη σε ένα κατάστημα διαφέρει σημαντικά από το κόστος συναλλαγής μέσω διαδικτύου όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Τρόπος Εξυπηρέτησης	Κόστος Συναλλαγής
Κατάστημα τράπεζας	1,20
ATM	0,40
Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση	0,30
PC Banking	0,20
Internet Banking	0,01

Σχήμα 6: Κανάλια εξυπηρέτησης πελατών και σχετικά κόστη συναλλαγών (Peppard, 2000)

- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης

Η αγορά προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες για τις τράπεζες προκειμένου να επανατοποθετήσουν τα τραπεζικά τους προϊόντα και να επανασχεδιάσουν τις προσφερόμενες προς τον πελάτη υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα την σχεδίαση νέων προσφορών και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας ολοένα και αυξανόμενος αριθμός τραπεζών δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες του να έχουν 24ωρη πρόσβαση στον τραπεζικό τους λογαριασμό και να διαχειρίζονται μέσω διαδικτύου τα χαρτοφυλάκιά τους.

- Χαμηλά Εμπόδια εισόδου στην τραπεζική αγορά

Οι ευκολίες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στην αγορά συμβάλλουν στην αυξημένη δυνατότητα εισόδου στον τραπεζικό κλάδο από επιχειρηματικές οντότητες που δεν υφίστανται στον 'φυσικό κόσμο'. Ειδικά στο εξωτερικό υπάρχουν ηλεκτρονικές και μόνο τράπεζες, οι οποίες μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων του διαδικτύου, προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες αποκλειστικά από το internet.

2.12.3 Αιτίες αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM

Όπως προαναφέρθηκε, οι εφαρμογές CRM, βελτιώνουν και αυτοματοποιούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του marketing και των υπηρεσιών. Ο βασικότερος όμως παράγοντας επιτυχίας μιας εφαρμογής marketing είναι η διατήρηση αφοσιωμένων πελατών στα προϊόντα της εταιρίας αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνει τα έσοδα και την αποδοτικότητα της.

Αφού τα CRM δημιουργούν τόσα οφέλη στις επιχειρήσεις γιατί αποτυγχάνουν; τι λάθος κάνουν που οδηγούν στον κλονισμό των CRM εφαρμογών;

Σύμφωνα με μια μελέτη του Lawrence Crosby και Sheree Johnson (2002), η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στη δημιουργία CRM συστημάτων εξαρτάται από στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, τα προγράμματα και τις διαδικασίες. Είναι αυτό που θα καθορίσει αν η εφαρμογή CRM θα πετύχει ή θα αποτύχει.

Οι πιο συχνές λοιπόν αιτίες που κάνουν οι επιχειρήσεις και οδηγούν τα συστήματα CRM στην αποτυχία είναι οι εξής: (Sudhir Kale, 2004)

- Η θέαση των CRM πρωτοβουλιών ως τεχνολογικές πρωτοβουλίες.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουν τις εφαρμογές CRM ως μαγικές τεχνολογικές "σφαίρες" που θα βελτιώσουν δραματικά τις bottom line τους. Το CRM απαλλαγμένο από την απεικόνιση του ως πανάκεια για όλες τις αδυναμίες των επιχειρήσεων, δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια πρακτική του παραδοσιακού marketing με μια αυξανόμενη εστίαση στην δημιουργία αξίας του πελάτη. Οι εσωτερικοί "πελάτες" της επιχείρησης (υπάλληλοι) είναι αυτοί που οδηγούν στην διατήρηση των πελατών και όχι η τεχνολογία. Γι' αυτόν το λόγο και παρατηρούμε πολλές επιχειρήσεις να δημιουργούν ιδιαίτερα αξιοσημείωτα αποτελέσματα με χρήση μέτριας τεχνολογίας.

- Έλλειψη πελατοκεντρικού οράματος.

Συμφώνα με ένα άρθρο του Mercer marketplace «Η εδραίωση και η συντήρηση πελατειακών σχέσεων, θα είναι ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του 21ου αιώνα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αλλάξουν δραματικά από τον παλιό προσανατολισμό στην αγορά σε έναν νέο προσανατολισμό προς τους πελάτες της, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές». Ενώ, λοιπόν, οι περισσότεροι ειδικοί του marketing τονίζουν ότι «πελάτης είναι βασιλιάς», μια πραγματική πελατοκεντρική προσέγγιση σπάνια παρατηρείται. Οι επιχειρήσεις όταν χρησιμοποιούν CRM εφαρμογές, συχνά ξεχνούν το «C» από το CRM με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται ότι οι εφαρμογές του CRM δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα τα 2/3 των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν CRM λογισμικά είναι «λιγότερο» πελατοκεντρικές από ότι πριν την εφαρμογή CRM.

- Ανεπαρκής εκτίμηση της αξίας κύκλου ζωής των πελατών.

Το marketing των σχέσεων απαιτεί απομάκρυνση των πρακτικών του marketing από τις εμπορικές συναλλαγές και σύγκλιση προς τις πελατειακές σχέσεις. Ο λόγος είναι γιατί, οι μεγάλης διάρκειας σχέσεις με τους πελάτες είναι πιο σημαντικές και επικερδείς από τις σχέσεις μικρής διάρκειας. Ωστόσο, θα πρέπει να αναγνωρίσει μια στρατηγική CRM ότι δεν είναι όλες οι σχέσεις το ίδιο επικερδείς και επιθυμητές. Θα πρέπει να επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση εκείνων των πελατών που έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

- Ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.

Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αναλαμβάνει την κυριότητα της εφαρμογής CRM ώστε σωστή να είναι πτυχωμένη. Χωρίς την υποστήριξη και την δέσμευση από την ανωτάτη διοίκηση, ακόμα και το πιο έφους CRM σύστημα καταδικάζεται στην αποτυχία.

- Υποτίμηση της σημαντικότητας αλλαγής του management.

Η αλλαγή του management είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM. Αν η διοίκηση δεν αλλάξει, το CRM σίγουρα δεν θα μπορέσει ποτέ να λειτουργήσει σωστά. Και η αλλαγή αυτή ίσως είναι το πιο σημαντικό συστατικό στην επιτυχία της εφαρμογής. Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν, το 87% των αποτυχημένων εφαρμογών CRM σε μια επιχείρηση οφείλονταν σε έλλειψη επαρκής αλλαγής της διοίκησης.

- Αποτυχία στον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Ένας, ζωτικής σημασίας προσανατολισμός του CRM, είναι η ενσωμάτωση όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της στην εφοδιαστική αλυσίδα. Κάθε επιχείρηση που υιοθετεί CRM συστήματα θα πρέπει να περιμένει σημαντικές αλλαγές στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της. Σε μια έρευνα του 2001 από την Garther Research, κάθε CRM εφαρμογή ή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης βασίζεται στις ανάγκες του πελάτη θα πρέπει να παρακολουθείται και να διοικείται με βάση τον κύκλο ζωής του πελάτη ενώ οι διαδικασίες θα πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να διοικούν σωστά αυτόν τον κύκλο ζωής. Σε ένα σύστημα CRM οι διαδικασίες θα πρέπει να επανασχεδιάζονται ώστε να γίνονται περισσότερο πελατοκεντρικές και να προσθέτουν αξία στον πελάτη.

- Υποτίμηση των δυσκολιών που προκύπτουν από το data mining και το data integration.

Σε όλους τους οργανισμούς, τα πελατειακά δεδομένα που συλλέγονται, μοιράζονται στα διάφορα τμήματα του οργανισμού, από την back-office βάση δεδομένων ως τις εφαρμογές ERP και CRM. Αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να αποκτήσουν διαγνωστική αξία.

Αυτός είναι ο τομέας του data mining. Το data integration από την άλλη μεριά, σχετίζεται με την διάχυση όλων αυτών των δεδομένων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού καθώς και στο να κάνει αυτά τα δεδομένα χρήσιμα στους χρηστές, όπως για παράδειγμα να δώσει μια πλήρη εικόνα 360° των πελατών.

Άλλα συχνά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι: (Cap et al, 2003)

- Η έλλειψη πειθαρχίας στον εντοπισμό σημαντικών μετρήσεων απόδοσης, 52% των executives δεν γνωρίζουν το ROI από τις εφαρμογές CRM.
- Αδύναμη διοικητική οργάνωση μπορεί να μπερδέψει τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πελάτες.

- Νέες τεχνολογίες και λύσεις χρησιμοποιούνται ως εργαλεία χωρίς το απαραίτητο θεωρητικό επίπεδο για τις CRM στρατηγικές.

Σύμφωνα με την μελέτη του Mendoza, Marius, Perez και Griman (2006), σε έρευνα που έγινε σε 700 επιχειρήσεις, οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι:

- Οργανωτές αλλαγές (29%)
- Μικρή κατανόηση του CRM (20%)
- Φτωχές CRM ικανότητες (6%)
- Επιχειρησιακές τακτικές/αδράνεια (22%)

Το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό πακέτο που θα βοηθήσει απλά μια επιχείρηση να εξασφαλίσει ως δια μαγείας την πιστότητα των πελατών της. Το CRM είναι μια γενική πελατοκεντρική διαδικασία η οποία απαιτεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρησιακής σκέψης και δράσης που θα βοηθά την κάθε εταιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΠΕΛΑΤΗΣ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Μία από τις πιο δύσκολες διαδικασίες για μια επιχείρηση είναι ο εντοπισμός των πελατών μιας και υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών όπως και εξαιτίας της έλλειψης διατήρησης βάσεων δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες της επιχείρησης.

Ένας κλασικός ορισμός είναι ο παρακάτω:

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

Δύο ακόμα ορισμός προέρχεται από το βιβλίο Word Book Encyclopedia Dictionary :

A) «Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάσταση»

B) «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Πελάτης είναι επίσης : «Ένα πρόσωπο η ένας οργανισμός που οι συναλλασσόμενοι πιστεύουν πως θα επωφεληθούν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προαναφέρονται από την επιχείρηση που συναλλάσσονται.»

Ο συνεχής αγοραστής που αποτελεί τον βασικό προμηθευτή των επιχειρήσεων και είναι η βασική ροή χρημάτων-εσόδων προς την επιχείρηση είναι ο πελάτης. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει τα καλύτερα προϊόντα, τους καλύτερους λογιστές, την καλύτερη διοίκηση, αλλά δεν έχει τίποτα χωρίς την βασική ροή εισοδήματος της. Και η ροή αυτή είναι η άμεση συμβολή των πωλήσεων.

Τίποτα δεν συμβαίνει έως ότου πουληθεί κάτι. (Harej, Horvat, 2004)

Οι πελάτες μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Τους πελάτες που υπάρχουν, τους πρότερους πελάτες και τους δυνητικούς πελάτες.

➤ **Οι πελάτες που υπάρχουν.**

Οι πελάτες που έχουν αγοράσει ή έχουν χρησιμοποιήσει αγαθά ή υπηρεσίες της επιχείρησης μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο ανήκουν στην κατηγορία των πελατών που υπάρχουν. Το χρονικό πλαίσιο ποικίλει ανάλογα την επιχείρηση, δηλαδή για κάποιες επιχειρήσεις το χρονικό πλαίσιο είναι μικρό, για παράδειγμα ένα sandwich shop θεωρεί κάποιον πελάτη ως υπάρχον πελάτη αν έχει αγοράσει μέσα στους τελευταίους τρεις μήνες. Αντιθέτως άλλες επιχειρήσεις θεωρούν υπάρχον πελάτη κάποιον που μπορεί να μην έχει αγοράσει προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια. Η κατηγορία αυτή των πελατών αποτελούν τους πιο σημαντικούς πελάτες, αφού υπάρχουν ήδη ανεπτυγμένες σχέσεις μεταξύ αυτών και των επιχειρήσεων και έτσι αυτές συνεχίζουν να επιδιώκουν σχέσεις με αυτούς. Επιπρόσθετα οι πελάτες αυτοί αποτελούν το καλύτερο αγοραστικό κοινό για πωλήσεις του μέλλοντος. Αυτό είναι πολύ πιο έντονο αν οι πελάτες αυτοί είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία που είχαν με την επιχείρηση. Αν η επιχείρηση καταφέρει να πουλήσει περισσότερο σε αυτόν την κατηγορία πελατών είναι σημαντικά λιγότερο δαπανηρό και χρονοβόρο απ' το να

βρει καινούριους πελάτες και αυτό γιατί γνωρίζουν και εμπιστεύονται τα προϊόντα της και, αν γίνει σωστή διοίκηση, είναι πιο εύκολο να επικοινωνήσει μαζί τους. (π.χ. στέλνοντας με e-mail μια πρόσθετη έκπτωση ενός νέου προϊόντος).

➤ **Οι παλαιοί πελάτες.**

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλους όσους είχαν στο παρελθόν σχέσεις με την επιχείρηση, τυπικά μέσω μιας προηγούμενης αγοράς. Ωστόσο, η επιχείρηση δεν θεωρεί ότι ανήκουν στην κατηγορία των υπαρχόντων πελατών, είτε γιατί δεν αγόρασαν από αυτή μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα είτε λόγω άλλων ενδείξεων (π.χ. ένας πρότερος πελάτης αγόρασε ένα παρόμοιο προϊόν από τον ανταγωνιστή). Η αξία που έχει αυτή η κατηγορία πελατών για την επιχείρηση εξαρτάται το αν η προηγούμενη σχέση που είχε αναπτυχθεί μεταξύ πελάτη και επιχείρησης θεωρήθηκε ικανοποιητική είτε για τον έναν είτε για τον άλλο. Για παράδειγμα ένας προηγούμενος πελάτης που αισθάνθηκε ότι δεν αντιμετωπίστηκε σωστά από την επιχείρηση θα είναι πολύ δυσκολότερο να πειστεί να ξαναγοράσει από την συγκεκριμένη επιχείρηση σε σχέση με κάποιον προηγούμενο πελάτη που του άρεσε η επιχείρηση και απλά αποφάσισε να αγοράσει από κάποιου άλλου που είχε παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία αλλά με πιο χαμηλή τιμή.

➤ **Εν Δυνάμει πελάτες.**

Στην Τρίτη κατηγορία πελατών περιλαμβάνονται όλοι όσοι είναι μελλοντικοί πελάτες, όλοι όσοι δεν έχουν αγοράσει κάποιο προϊόν μέχρι αυτή τη στιγμή, όμως η επιχείρηση πιστεύει ότι έχουν όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να γίνουν τελικά εν ενεργεία πελάτες. Οι προϋποθέσεις που χρειάζεται να έχει ένας πελάτης ώστε να θεωρηθεί από την επιχείρηση ως υπάρχον πελάτης, περιλαμβάνουν το να έχουν την ανάγκη να αγοράσουν το προϊόν, να έχουν την οικονομική δυνατότητα για να το αγοράσουν και να έχουν την πνευματική ικανότητα να προβούν σε μια αγοραστική απόφαση.

Ο εντοπισμός των εν δυνάμει πελατών αποτελεί μια τρέχουσα διαδικασία για δύο λόγους: α) Γιατί οι υπάρχοντες πελάτες μπορούν να γίνουν πρότεροι πελάτες (π.χ. να αποφασίσουν να αγοράσουν από τον ανταγωνιστή) και β) Γιατί ενώ οι υπάρχοντες πελάτες αποτελούν την καλύτερη πηγή για μελλοντικές πωλήσεις, οι μελλοντικοί πελάτες είναι αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να επεκταθεί και να αναπτυχθεί στην αγορά. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που πουλά μόνο στην δική της χώρα, θα παρατηρήσει μείωση στην ανάπτυξη των πωλήσεων της, αν μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού της χώρας είναι υπάρχοντες πελάτες της.

Έκτος από τρεις κατηγορίες πελατών που προαναφέρθηκαν, μπορούμε να πούμε πως υπάρχουν, κατά γενική ομολογία, έξι τύποι πελατών:

- **Εξωτερικοί πελάτες:** Αποτελούν ανθρώπους ή οργανισμούς που έχουν ανάγκη το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης, και διαθέτουν την οικονομική δυνατότητα να το αγοράσουν. Έχουν την οικονομική ανεξαρτησία να αποφασίσουν πού και πως θα ξοδέψουν τα χρήματά τους.
- **Σύμμαχοι:** Αυτός ο τύπος πελατών, περιλαμβάνει όλους όσους είναι χρήστες του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης αλλά δεν είναι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις. Αυτοί οι πελάτες, συνήθως, δεν έχουν τα χρήματα για να αγοράσουν το προϊόν, παίζουν όμως σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της εταιρίας. Μπορεί να μην είναι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις αλλά μπορεί να ασκήσουν μεγάλη επίδραση στο αποτέλεσμα. Συνήθως έχουν στενή σύνδεση με τους εξωτερικούς πελάτες και η τοποθέτηση τους ως σύμμαχοι στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική.
- **Εσωτερικοί πελάτες:** Οι εσωτερικοί πελάτες μιας επιχείρησης ουσιαστικά είναι οι υπάλληλοι της. Είναι αυτοί που την υποστηρίζουν και δημιουργούν καλή εικόνα αυτής στους εξωτερικούς πελάτες. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να του τιμά και να του συμπεριφέρεται με σεβασμό. Φτωχές σχέσεις με του εσωτερικούς πελάτες μπορεί να προκαλέσει θανάσιμες συνέπειες για τους εξωτερικούς πελάτες.
- **Επαναλαμβανόμενοι πελάτες:** Αυτή η κατηγορία πελατών αποτελεί το κόσμημα της επιχείρησης. Είναι οι πελάτες οι οποίοι μένουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης και συνεχίζουν να προτιμούν την επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Εξάλλου κοστίζει πέντε φορές παραπάνω να αντικαταστήσει έναν πελάτη από το να διατηρήσει έναν πελάτη.

- «Ξαναγεννημένοι» πελάτες: Αυτός ο τύπος πελατών συμπεριλαμβάνει όλους εκείνους τους πελάτες που για κάποιον λόγο σταμάτησαν να αγοράζουν από την επιχείρηση, είτε γιατί δεν έμειναν ικανοποιημένοι από το προϊόν είτε γιατί αγόρασαν παρόμοιο προϊόν που κόστιζε λιγότερο, και ξαναγύρισαν στην επιχείρηση όταν αυτή ενδιαφέρθηκε για αυτούς και τους έκαναν να νιώσουν μοναδικοί.
- 'Bang of Wind' : Οι πελάτες που ανήκουν στην κατηγορία αυτή έχουν μικρή ή καθόλου επιρροή στις αποφάσεις. Αποτελούν, συχνά, ένα εύκολο σημείο εισόδου μέσα στον απολογισμό αλλά σπάνια συμβάλλουν στην διαδικασία των πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, δημιουργούν πιο πολύ κακό παρά καλό μέσα στην επιχείρηση. Φυσικά, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να του αγνοήσει πλήρως, αλλά αντίθετα, θα πρέπει να εκμεταλλευτεί την τυχόν γνώση που της παρέχεται από αυτούς. Συνήθως, παρέχουν σαφήνεια του ποιος είναι σύμμαχος και ποιος εξωτερικός πελάτης. Η κατανόηση αυτών των ανθρώπων ίσως αποδειχτεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις η κατανόηση των πελατών της είναι το κλειδί της επιτυχίας ενώ, η μη κατανόηση τους, τις οδηγεί στην αποτυχία. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν αποτελεί έγνοια μόνο των τμημάτων marketing, αποτελεί έγνοια όλων των τμημάτων οργανισμού. Είτε έχει κάποιος άμεση επαφή με τους πελάτες είτε έμμεσα, όλα τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να σέβονται τον ρόλο που παίζει ο πελάτης στην επίτευξη των στόχων της επιτυχίας.

3.2 CUSTOMER LIFE CYCLE- (CLC)

Όλοι οι πελάτες της κάθε επιχείρησης αποτελούν τους πιο σημαντικούς της πόρους που πρέπει να προστατέψει. Πρωταρχικός της στόχος είναι η αύξηση της αξίας της πελατειακής σχέσης. Η εταιρία θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει τι θέση καταλαμβάνουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της στη συνείδηση του πελάτη, καθώς και πώς αυτά που προσφέρει είναι ανώτερα απ' ότι η αμέσως επόμενη επιλογή.

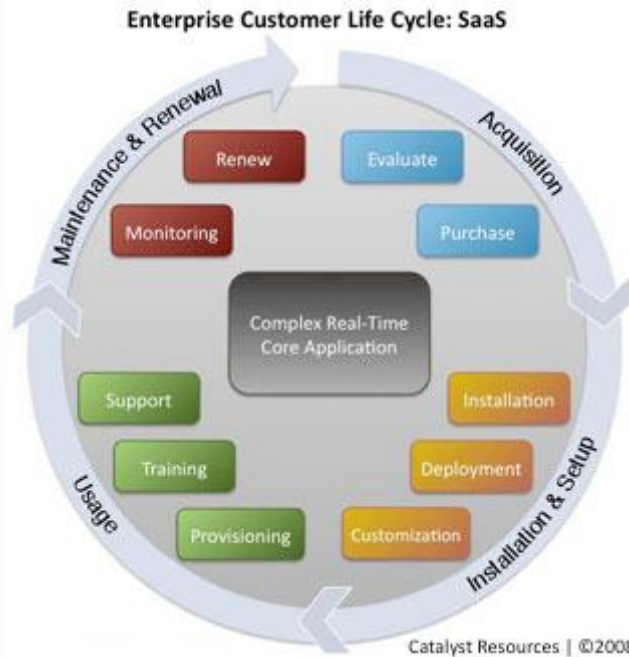
Στην διοίκηση των πελατειακών σχέσεων, ο κύκλος ζωής του πελάτη είναι το μέτρο ορισμού των τρόπων αλληλεπίδρασης της εταιρείας με τους δυνητικούς και υπάρχοντες πελάτες. Αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία προβάλλει την αξία του πελάτη καθ' όλη της διάρκεια των συναλλαγών τους με την εταιρεία., δηλαδή κατά το διάστημα παραμονής τους ως χρήστες των αγαθών της. Ο κύκλος ζωής του πελάτη κατηγοριοποιεί τους πελάτες με βάση τις προτιμήσεις τους, την παρούσα και μελλοντική τους αξία. Επίσης, αναγνωρίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των πελατών και βοηθά στην ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών και προγραμμάτων με βάση τη τμηματοποίηση των πελατών και το στάδιο που βρίσκονται στον κύκλο ζωής τους.

Το να καταφέρει μια επιχείρηση να κερδίσει την προσοχή των πιθανών πελατών της είναι ιδιαίτερα προκλητικό. Λαμβάνοντας υπόψη την διαθεσιμότητα των ανταγωνιστικών επιλογών καθώς και επίσης και την διαφάνεια των προϊόντικών πληροφοριών/ αναθεωρήσεων, οι εταιρείες πρέπει να δώσουν μια επιπρόσθετη προσοχή στην σύλληψη των πιθανών πελατών και στην μετατροπή τους σε αφοσιωμένους πελάτες.

Αν και δεν μπορεί να δημιουργηθεί ένας συγκεκριμένος κύκλος ζωής πελατών λόγω του ότι τα προϊόντα της κάθε επιχείρησης είναι διαφορετικά, ένας κύκλος ζωής του πελάτη (Customer Life Cycle- CLC) που μπορεί να προσαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις παρουσιάζεται στο σχήμα 3.1

Από το παρακάτω σχήμα παρατηρούμε πως ο κύκλος ζωής του πελάτη περιλαμβάνει στάδια ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να τραβήξει την προσοχή του πελάτη (reach), να αποκτήσει τον πελάτη (acquisition), να διατηρήσει τον πελάτη (retention) και να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες (loyalty). Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα την σχέση που έχουν με τους πελάτες.

Στις επόμενες παραγράφους θα αναλυθούν οι παράγοντες που παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο στον κύκλο ζωής του πελάτη. Αυτοί οι παράγοντες έπειτα θα χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις ώστε να δημιουργήσουν βασικούς δείκτες απόδοσης, που σημαίνει επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων.



Σχήμα 7: Κύκλος ζωής του πελάτη

- **Reach:** σημαίνει, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, το να τραβήξει η επιχείρηση την προσοχή του πελάτη. Αυτό μπορεί να συμβεί με διάφορους τρόπους.
 - Με τον αριθμό των άρθρων που γράφτηκαν από κάποιον που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση.
 - Με τον αριθμό των πελατών που παρατήρησαν τις διαφορές απόψεις για τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης στην ιστοσελίδα της.
 - Με τον αριθμό των συνδρομητών εξειδικευμένων περιοδικών των οποίων η επιχείρηση είναι χορηγός ή περιέχουν την υπογραφή της.
 - Με τον αριθμό των αναγνωστών που είναι συνδρομητές σε εφημερίδες ή περιοδικά και θα δουν την υπογραφή της εταιρείας.

Οποιοσδήποτε από τους παραπάνω τρόπους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να τραβήξει την προσοχή κάποιου πελάτη, είναι το ίδιο εύκολο όσο και δύσκολο να πραγματοποιηθεί. Κάθε δίκτυο μπορεί να ενημερώσει την επιχείρηση πόσες εντυπώσεις διατυπώθηκαν ή πόσες φορές αναζητήθηκε η επιχείρηση στο διαδίκτυο.

Αντίστοιχα, όλες οι εφημερίδες και τα περιοδικά μπορούν να την ενημερώσουν για το πόσους αναγνώστες έχουν και ούτω καθεξής. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να γνωρίζει πόσοι είναι οι αναγνώστες που διάβασαν το άρθρο του αντιπροσώπου της για παράδειγμα. Είναι αδύνατο να υπολογιστούν ακριβώς αυτά τα δεδομένα.

Για αυτό το λόγο, το βήμα αυτό του κύκλου ζωής του πελάτη, είναι τόσο δύσκολο να υπολογιστεί. Όσο ισχυρές και είναι οι Web εφαρμογές ανάλυσης της εταιρείας, κανείς δεν μπορεί να υπολογίσει τον αριθμό των ανθρώπων που όντως κέρδισε την προσοχή τους. Έτσι λοιπόν, είναι στενά συνδεδεμένο με τις προσπάθειες της εταιρείας για την απόκτηση του πελάτη (acquisition). Η επιχείρηση μπορεί να μην καταφέρει να μετρήσει τον αριθμό όλων όσων την πρόσεξαν, μπορεί όμως να μετρήσει το ποσοστό των ανθρώπων που μπορεί να αποκτήσει.

- **Acquisition:** σημαίνει να καταφέρει η επιχείρηση να φέρει κάποιον στην σφαίρα επιρροής της. Για αρκετούς, το acquisition είναι ένας μετρήσιμος παράγοντας που μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια, με την έννοια ότι οι πελάτες όχι μόνο θα μάθουν για την επιχείρηση αλλά θα προβούν και σε αγορές. Έτσι, αν κάποιον πελάτη πρόσεξε την επιχείρηση, έχει περισσότερες πιθανότητες να πραγματοποιήσει και κάποια αγορά.

Τακτικές και εργαλεία που οδηγούν στην απόκτηση κάποιου πελάτη είναι:

- Το χαμηλό κόστος
- Ποιότητα

- **Conversion:** σημαίνει η μετατροπή κάποιου σε υπάρχων πελάτη της επιχείρησης.

Μπορεί να μετρηθεί διαφορετικά ανάλογα τη δραστηριότητα. Δεν είναι δηλαδή απαραίτητο, να ισοδυναμεί με τις πωλήσεις.

Οι επιχειρήσεις μελετώντας το βήμα αυτό, θα μπορέσουν να κάνουν αλλαγές στα προϊόντα τους και στις εφαρμογές του marketing επηρεασμού τους, έτσι ώστε οι πελάτες να έχουν να έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις επιθυμητούς τους στόχους. Αυτό αποτελεί μια κατάσταση win to win, αφού οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη και ταυτόχρονα στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

- **Retention:** σημαίνει η διατήρηση κάποιου πελάτη στο πελατειακό δυναμικό της επιχείρησης για όσο καιρό χρειάζεται. Μετά την πραγματοποίηση όλων των προηγούμενων βημάτων του CLC, η επιχείρηση τώρα θα πρέπει να καταφέρει να διατηρήσει πελάτες που να προβαίνουν σε συχνές αγορές. Ένας ήδη υπάρχων πελάτης, είναι πιο σημαντικός από έναν καινούριο πελάτη γιατί ο υπάρχων έχει συνειδητά επιλέξει την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να τους παρακολουθεί στενά και να προσπαθεί να ικανοποιεί τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τους.

Αν η επιχείρηση πουλά ένα προϊόν, σίγουρα κάποια ανταγωνιστική της θα το πουλήσει λίγο φθηνότερα. Αν η επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες σίγουρα κάποια άλλη θα προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες είτε καλύτερα είτε πιο φθηνότερα. Η επιχείρηση πάντα θα είναι ευάλωτη στο να χάσει πελάτες της αν δεν προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της εποχής.

Για τον λόγο αυτό, είναι τόσο σημαντική η καταμέτρηση της διατήρησης του πελάτη. Η διατήρηση μετρά ουσιαστικά, τις δραστηριότητες των πελατών που επαναλαμβάνουν αγορές προϊόντων της επιχείρησης. Παρακολουθώντας τις δραστηριότητες αυτές, η επιχείρηση θα έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες τους και έπειτα να πραγματοποιήσει up sells και cross sells σε αυτούς.

- **Loyalty:** ισοδυναμεί με τη μετατροπή του ατόμου που προσέλκυσε η εταιρεία σε υποστηρικτή της. Αποτελεί το στάδιο όπου ο πελάτης γίνεται οπαδός της μάρκας και δεν έχει σκοπό να στραφεί προς άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η επιχείρηση, έχοντας πελάτες οπαδούς αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων αφού μπορεί να τους χρησιμοποιήσει για να της φέρουν νέους πελάτες, χωρίς η ίδια ουσιαστικά να ξοδέψει χρόνο και χρήμα σε προωθητικές ενέργειες. Σε κάθε ένα από αυτά τα βήματα του κύκλου ζωής του πελάτη, η επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει αποφάσεις καίριες, σχετικά με το πότε να προσπαθήσει να επενδύσει σε μια νέα πελατειακή σχέση ή το πότε να διατηρήσει κάποια υπάρχουσα που έχει με έναν πελάτη.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε, πως ο βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι να τραβήξει την προσοχή πιθανών πελατών, να τους μάθει τι ακριβώς προσφέρει, να τους μετατρέψει σε υπάρχοντες πελάτες και έπειτα να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες, πλήρως ικανοποιημένους από τα προϊόντα και της υπηρεσίες της επιχείρησης και οι οποίοι θα ωθήσουν κι άλλους πελάτες να μπουν στον κύκλο αυτό.

Για να καταφέρει λοιπόν η επιχείρηση να στοχεύσει ποιους πελάτες θα προσπαθήσει να αποκτήσει ή να διατηρήσει, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει κάποια εργαλεία προγνωστικής ανάλυσης ώστε να αποφασίσει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να προσφέρει και μέσω ποιών καναλιών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία data mining για να πραγματοποιήσουν την ανάλυση αυτή. Με την χρήση αυτών των εργαλείων οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν την συμπεριφορά των πελατών που αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο γεγονός του κύκλου. Έτσι οι επιχειρήσεις αποκτούν την δυνατότητα να βρουν και άλλους ανθρώπους σε παρόμοια βήματα του κύκλου ζωής και να προσδιορίσουν ποιοι πελάτες έχουν παρόμοιες συμπεριφορές. (Pishany)

Συνοπτικά, θα λέγαμε ότι οι βασικότεροι στόχοι της ύπαρξης και της διαχείρισης του κύκλου ζωής του πελάτη είναι:

- Δημιουργία αξίας
- Διατήρηση πελατών
- Ενθάρρυνση χρήσης
- Ανταγωνιστική διαφοροποίηση
- Αποδοτικότερη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες

- Αύξηση της ανταπόκρισης των πελατών στις ενέργειες marketing, αποσκοπώντας σε μεγαλύτερο ROI (Return On Investment)

3.3 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΠΕΛΑΤΗ- ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΚΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

Ο μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, αναπόφευκτα, θα οδηγήσει στην απώλεια κάποιων πελατών τους. Ως αποτέλεσμα, η σημασία της διατήρησης των πελατών γίνεται όλο και πιο απαραίτητη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. (Berry et. Al. , 2000)

Φυσικά, το να προβλέψει μια επιχείρηση τις πιθανές απώλειες πελατών της δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Οι ειδικοί τονίζουν πως μόνο ένα μικρό ποσοστό των καταναλωτών θα παραπονεθεί καθώς – σύμφωνα με έρευνες- μόνο ένα 4% των δυσαρεστημένων πελατών διαμαρτύρεται. Το υπόλοιπο 96% απλώς εγκαταλείπει την επιχείρηση και το 91% δεν επιστρέφει ποτέ.

Οι επιχειρήσεις, ούτως ώστε να προβλέψουν την πιθανή απώλεια πελατών, εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης απώλειας πελατών τα οποία, επικεντρώνονται στους πιο πιθανούς πελάτες για αποχώρηση από το αγοραστικό δυναμικό της επιχείρησης, επικοινωνούν μαζί τους έγκαιρα και εφαρμόζουν στρατηγικές διατήρησης πριν αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Οι δύο βασικότεροι στόχοι του μοντέλου πρόβλεψης απώλειας είναι η **Πρόβλεψη** και η **Επεξήγηση**.

Μέσω αυτής της **Πρόβλεψης** οι επιχειρήσεις μπορούν να επικεντρωθούν σε μια μόνο μικρή κλίμακα πελατών (π.χ. στους πιο πιθανούς για αποχώρηση, από τη επιχείρηση, πελάτες) και έπειτα να καταφύγουν σε κοινοπραξίες ώστε να μπορέσουν να καθοδηγήσουν την διατήρηση του πελάτη. Μέσω της **Επεξήγησης**, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίζουν κάποιες συνηθισμένες μορφές πελατειακής συμπεριφοράς, που θα τις βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που έχουν μεγάλη επίδραση στην αφοσίωση και στην απώλεια πελατών.

Οι ειδικοί αναφέρουν, πως η διατήρηση πελάτη ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- **Προσδιορισμός των πιθανών απωλειών**

Ο προσδιορισμός των πιθανών απωλειών, όπως αναφέρθηκε, γίνεται με την χρήση διάφορων μοντέλων πρόβλεψης αλλά και της χρήσης Data Warehouse. Οι ειδικοί με το θέμα υποστηρίζουν ότι ακόμη και μια τυπική και όχι τόσο συχνή επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες που έχουν φύγει από αυτή μπορεί να επιφέρει «επιστροφές» και αυτό γιατί οι πελάτες έχουν ανάγκη να νιώθουν ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται προσωπικά για αυτούς.

- **Επικοινωνία με τους πελάτες.**

Έχει διαπιστωθεί πως η επικοινωνία, τηλεφωνικά, με sms, με FAX, με e-mail ή ακόμη και προσωπικά, μπορεί να συγκρατήσει πελάτες που βρίσκονται στα πρόθυρα της φυγής.

- **Συζητήσεις με τους πελάτες της « πρώτης γραμμής»**

Οι συζητήσεις με τους ανθρώπους που μιλούν απευθείας με του πελάτες, είναι ένας βασικός κανόνας που τονίζουν όλοι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Στα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών εισέρχονται όλες οι δυσλειτουργίες, τα λάθη, οι παραλείψεις και οι ανακολουθίες μια επιχείρησης προς τους πελάτες. Αυτοί οι άνθρωποι είναι οι πρώτοι που επικοινωνούν με τους πελάτες και μαθαίνουν τι τους ενοχλεί.

- **Καλή συμπεριφορά στους πολύτιμους πελάτες**

Η επιχείρηση θα πρέπει να συζητά με τους πελάτες της ώστε να διαπιστώσει το επίπεδο αφοσίωσης τους στην επιχείρηση αλλά και το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει την μακροπρόθεσμη αξία κάθε πελάτη (υψηλή, μέτρια χαμηλή) και τον βαθμό σημαντικότητας για να τον διατηρήσει στους κόλπους της.

- **Χρήση των «εμποδίων εξόδου» με προσοχή**

Ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η επιχείρηση, σχετικά πολύπλοκο στους πελάτες να απομακρυνθούν από αυτή. Δημιουργώντας ένα εμπόδιο στη έξοδο του πελάτη από

αυτή, κερδίζει σημαντικό χρόνο για να προβεί σε τεχνικές επαναπροσέγγισης του πελάτη και επίλυσης των προβλημάτων που τον οδήγησαν να φύγει.

- **Επανάκτηση των σωστών πελατών**

Παρά τις όποιες προσπάθειες, είναι δεδομένο ότι κάποιοι πελάτες θα φύγουν από την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να επανακτήσει αυτούς τους πελάτες θα πρέπει:

- Να εντοπίσουν ποιους πελάτες θέλουν πίσω
- Να καταλάβουν γιατί έφυγαν
- Να επιλύσουν το πρόβλημα
- Να τους προσκαλέσουν να επιστρέψουν

Οι σχέσεις που θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να ανακτήσουν, είναι εκείνες που ήταν ισχυρές και για κάποιον λόγο διακόπηκαν. Αυτοί οι πελάτες είναι ιδιαίτερα πολύτιμοι για τις επιχειρήσεις, όχι μόνο εξαιτίας των αγορών τους αλλά και λόγω των καλών αναφορών που κάνουν σε τρίτους, βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

3.4 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η διάκριση ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής στις μέρες μας. Αυτό διότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, τους προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Έτσι οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον μόνο υλικά αγαθά αλλά και τις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν. Για παράδειγμα για την αγορά αυτοκινήτου ένας πελάτης δεν αγοράζει μόνο το αυτοκίνητο αλλά και τις υπηρεσίες που συνοδεύονται πριν αλλά και μετά την αγορά του, όπως η πληροφόρηση που του παρέχει ο πωλητής, το test drive κτλ. Χωρίς τις υπηρεσίες αυτές ο πελάτης ίσως να μην ικανοποιούνταν και να απευθυνόταν σε άλλη επιχείρηση.

Από την άλλη μεριά οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, προσφέρουν στους πελάτες τους και υλικά αγαθά με την αγορά υπηρεσιών. Για παράδειγμα οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες προσφέρουν δωρεάν κινητό τηλέφωνο στους πελάτες που κάνουν νέα σύνδεση με το δίκτυό τους.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε την ανάγκη διαχωρισμού των εννοιών προϊόν και υπηρεσία.

Η Υπηρεσία ή αλλιώς service αποτελεί το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ ενεργειών στις οποίες προβαίνει η εταιρία πάροχος, των επιδόσεων που η εταιρία πάροχος έχει προβαίνοντας σε αυτές τις πράξεις καθώς και των αποτελεσμάτων που αυτές οι πράξεις έχουν για τον παραλήπτη/ αγοραστή της υπηρεσίας. (Γούναρης, 2003). Στην ουσία πρόκειται για μια σειρά από επιχειρηματικές κινήσεις που έχουν άυλα χαρακτηριστικά, δεν μπορούν να αποθηκευτούν, δεν μπορούν να μεταφερθούν και δεν έχουν υλικά χαρακτηριστικά. Τέτοιου είδους δραστηριότητας είναι οι Τράπεζες, οι εταιρίες Τηλεπικοινωνιών, οι ασφαλιστικές εταιρίες κτλ.

Ο Kotler (1997) ορίζει την υπηρεσία ως εξής:

«Η υπηρεσία είναι οποιαδήποτε πράξη ή απόδοση που ένα συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προσφέρει σε ένα άλλο και που είναι ουσιαστικά άυλο και δεν καταλήγει σε ιδιοκτησία κάποιου πράγματος. Η παραγωγή της υπηρεσίας είτε μπορεί να συνδέεται είτε όχι με ένα φυσικό προϊόν.»

Οι Mathe και Shapiro (1993) ορίζουν την υπηρεσία ως εξής:

«Υπηρεσία είναι όλες οι δραστηριότητες που μια επιχείρηση εφαρμόζει προκειμένου να παράσχει αξία στη χρήση κατά τη διάρκεια του χρόνου, και η οποία αξία μετριέται από την αυξανόμενη ικανοποίηση πελατών με ένα υλικό αγαθό ή μια σειρά προϊόντων.» Τα βιομηχανικά προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Μία από τις βασικές διαφορές τους είναι ότι οι υπηρεσίες παράγονται μπροστά στα μάτια του πελάτη σε αντίθεση με τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγονται σε εργοστάσια. Στον παρακάτω πίνακα, η παραδοσιακή διάκριση μεταξύ της κατασκευής και των υπηρεσιών αποκαλύπτει ορισμένες παραδοσιακές διαφορές (Stonebraker και Leong, 1994).

Χαρακτηριστικά	Προϊόντα	Υπηρεσίες
Φύση Εγκαταστάσεων		
Αριθμός Εγκαταστάσεων	Λίγες	Πολλές
Χωροθέτηση Εγκαταστάσεων	Κοντά σε πόρους κλειδιά	Κοντά στον καταναλωτή
Φύση εργαζομένων		
Τύπος προσόντων	Τεχνικά	Συμπεριφοράς
Φύση συμμετοχής πελατών		
Φυσική επαφή	Μικρή	Μεγάλη
Συμμετοχή πελατών	Χαμηλή	Υψηλή
Φύση παράδοσης		
Φθαρτός	Όχι	Πολύ πιθανό
Υλικός	Ναι	Όχι
Περιορισμός πόρων	Μηχανήματα, Εργαλεία	Εργασία
Φύση των κεφαλαίων		
Σταθερό κόστος	Υψηλό	Χαμηλό
Μεταβλητό κόστος	Χαμηλό	Υψηλό

Σχήμα 8: Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών (Stonebraker & Leong, 1994)

Στη βιβλιογραφία, αναφέρονται πολλά χαρακτηριστικά υπηρεσιών. Οι περισσότερες και πιο αξιόπιστες υπηρεσίες έχουν 4 βασικά χαρακτηριστικά:

1. Οι υπηρεσίες είναι είτε λίγο είτε πολύ άυλες
2. Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή σειρά δραστηριοτήτων και όχι μία πράξη
3. Οι υπηρεσίες, τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα.
4. Ο καταναλωτής συμμετέχει, τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, στην παραγωγική διαδικασία.

Ο Maister (1997) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν σε γενικές γραμμές την ίδια αποστολή. Έτσι κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τρεις στόχους:

1. Αξιοσημείωτη εξυπηρέτηση πελατών
2. Ικανοποίηση εργαζομένων
3. Επίτευξη οικονομικών στόχων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

4.1 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Τα συστήματα CRM αλλάζουν πολλές επιχειρήσεις και επηρεάζουν πολλούς πελάτες. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα πλεονεκτήματα ενός CRM συστήματος είναι ποικίλα. Συνοπτικά, μερικά εξ' αυτών είναι:

- Αύξηση της διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών
- Υψηλότερη πελατειακή κερδοφορία
- Δημιουργία αξίας πελάτη
- Λιγότερες διαδικασίες, υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

Είναι πολύ δύσκολο, κάποιος να αξιολογήσει αντιληπτές αλλαγές στους πότους που υπάρχουν στον σχεδιασμό, ανάπτυξη υλοποίηση και λειτουργία ενός συστήματος CRM. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίσει μη μετρήσιμα πλεονεκτήματα όπως, αφοσίωση πελάτη, ποιότητα υπηρεσιών, αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, καινοτομία της εφαρμογής, βελτίωση των υπηρεσιών ανταγωνιστικότητα, εμπιστοσύνη και αποδοτικότητα.

Συνηθισμένες οικονομικές μέθοδοι για αξιολόγηση επενδύσεων αποτελούν τις πιο πολυχρησιμοποιημένες μεθόδους και για την αξιολόγηση του marketing. Αυτές οι μέθοδοι, όπως είναι οι NPV (Net Present Value), ROI (Return On Investment) και IRR (Internal Rate of Return), δεν είναι κατάλληλες για την αξιολόγηση επενδύσεων που αναμένεται να αποδώσουν απροσδιόριστα, έμμεσα ή στρατηγικά πλεονεκτήματα.

Αυτό το πρόβλημα, ίσως καταφέρουν να το επιλύσουν, μέθοδοι οι οποίες θα μπορούν να υπολογίσουν τόσο προσδιορισμένες όσο και απροσδιόριστες μεταβλητές. Αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν, οικονομικές πληροφορίες, CBA (Cost Benefits Analysis), ROM (Return On Management), ανάλυση αξίας και επενδυτικά χαρτοφυλάκια. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα τέτοιων μεθόδων είναι ότι βασίζονται στις μετρήσεις που πραγματοποιούνται σε μετρήσιμα πλεονεκτήματα.

Κι άλλες μέθοδοι, καθώς περνούσαν τα χρόνια, προσπάθησαν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των εφαρμογών CRM, όχι όμως αποτελεσματικά.

Από όλες αυτές τις προσπάθειες η μέθοδος BSC (Balanced Scorecard) αποδείχτηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική. Η μέθοδος αυτή, προτίθεται να διασυνδέσει μικρής διάρκειας επιχειρηματικό έλεγχο με μεγάλης διάρκειας στρατηγικές. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση επικεντρώνεται στους κρίσιμους παράγοντες των σημαντικών περιοχών στις οποίες έχει στοχεύσει. Η μέθοδος αυτή υπερνικά τα μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης επενδύσεων αφού εναρμονίζει τις οικονομικές και τις μη οικονομικές μετρήσεις, δίνοντας στους managers μια ισορροπημένη εικόνα των πολλαπλών προοπτικών. Κατά την αξιολόγηση οι μη οικονομικές μεταβλητές, όπως η πελατειακή ικανοποίηση, τα κανάλια διοίκησης και η πελατειακή κατανόηση είναι το ίδιο σημαντικά με τις οικονομικές μεταβλητές, (αύξηση κέρδους, πωλήσεις, μείωση του κόστους). Η BSC, είναι μια μέθοδος καλά συντονισμένη για την αξιολόγηση της CRM αποδοτικότητας.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα μια μεθόδου BSC είναι τα παρακάτω:

- Η BSC δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τις διοικητικές τους δραστηριότητες αμερόληπτα, παρέχοντας προσδιορισμένες και μη προσδιορισμένες οικονομικές μεταβλητές.
- Η BSC αξιολογεί και ενοποιεί όλες τις κύριες τεχνολογίες και δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Η BSC είναι ένα σύστημα προσανατολισμένο στον στόχο. Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των CRM συστημάτων σε ένα σταθερό ύψος, η επιχείρηση μπορεί να μελετήσει τους στόχους και τα αντικείμενα του CRM.
- Η BSC είναι ένα σύστημα προσανατολισμένο στην δράση. Μπορεί να παρακολουθήσει και να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης.

Ένα απ' τα μοντέλα αξιολόγησης CRM συστήματος είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που καθορίζει την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος CRM. Όπως παρατηρούμε στην παρακάτω εικόνα, το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι ο καθορισμός της αποστολής και του στόχου του είναι η εγκατάσταση μιας στρατηγικής CRM. Όταν αυτό αποφασιστεί, το επόμενο βήμα είναι η εγκατάσταση μιας στρατηγικής CRM. Η πρόθεση αυτού του βήματος είναι η ανακάλυψη των αρχικών στρατηγικών παραγόντων. Το επόμενο βήμα, μετά την ανακάλυψη των στρατηγικών παραγόντων, είναι η εύρεση αλληλοσυσχετίσεων ανάμεσα στις δραστηριότητες του είναι η εγκατάσταση μιας στρατηγικής CRM και των στόχων της επιχείρησης. (ο βασικότερος στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση του κέρδους)

Από την ανάλυση της σχέσης αυτής προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν τι πρέπει να κάνουν ώστε να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα καθώς επίσης και ποιες προοπτικές είναι πιο σημαντικές ώστε να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα. Το αποτέλεσμα

αυτής της ανάλυσης αξιολογείται για την αναγνώριση της αποδοτικότητας της εφαρμογής CRM. Αυτή η αποτίμηση δίνει επιπρόσθετη γνώση για την στρατηγική CRM και βοηθά τους marketers να καθορίσουν την στρατηγική του.

Σχετικά με την σχέση δράσης- αποτελέσματος στην διαδικασία αξιολόγησης του CRM, παρατηρούμε ότι αρχικά η επιχείρηση μπορεί να συγκεντρώσει ένα μεγάλο αριθμό πελατειακών δεδομένων και τα σχηματοποιήσει δημιουργώντας πελατειακά προφίλ. Έπειτα, με την βοήθεια εργαλείων data mining καταφέρνει να ανακαλύψει κρυμμένα πελατειακά χαρακτηριστικά. Καθώς τα συστήματα έχουν τεράστιες δυνατότητες για την συλλογή και αποθήκευση δεδομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και να προσαρμόσουν τα ήδη υπάρχοντα με καινοτομικούς τρόπους.

Δεύτερον, η επιχείρηση μπορεί να ενοποιεί όλες τις σχετικές πληροφορίες κάθε πελάτη ώστε να δημιουργήσει αποτελεσματικό σχεδιασμό marketing και παροχή υπηρεσιών.

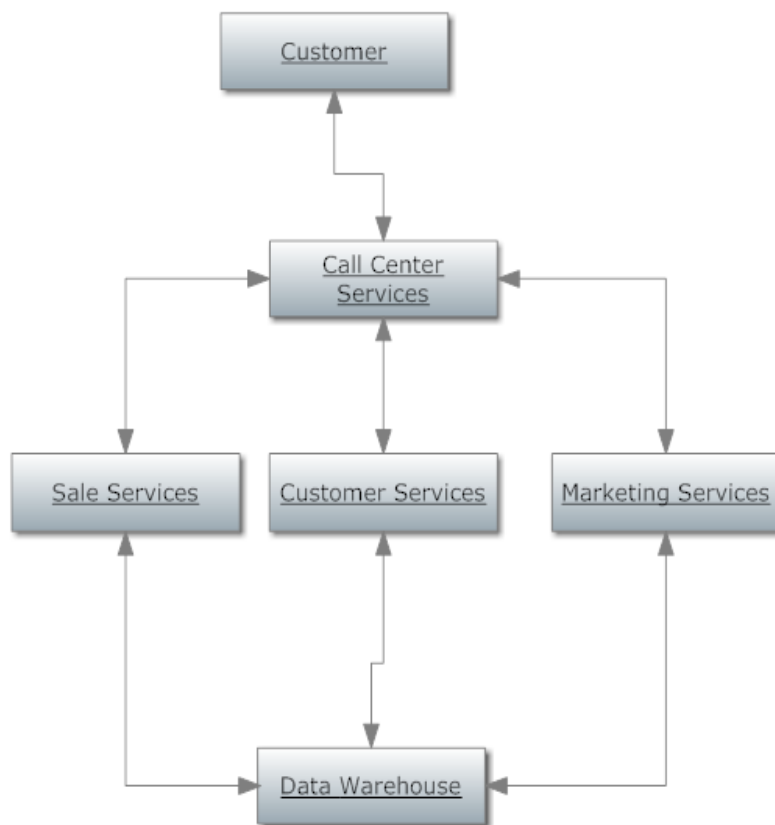
Η αναγνώριση της πελατειακής γνώσης βοηθά στον εντοπισμό των πελατειακών αναγκών, όταν η επιχείρηση αλληλεπιδρά με τους πελάτες. Και όταν όλες οι προσδοκίες των πελατών ικανοποιηθούν, αφοσιωμένοι πελάτες δημιουργούνται. Η αξία του πελάτη, μπορεί να προστεθεί για την προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών και για τον εφοδιασμό της επιχείρησης με επιπλέον πληροφορίες. Η κατανόηση και η συλλογή των πελατειακών αναγκών είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την διαχείριση αυτών των δραστηριοτήτων

Τρίτον, ικανοποιητικές σχέσεις με του πελάτες μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμοι βοηθοί, για τους υπαλλήλους, για την αποτελεσματικότερη και προσοδοφόρα εξυπηρέτηση πελατών.

Τέλος, η επιχείρηση αυξάνει τα εισοδήματα της και τα κέρδη της. Τυπικά η αξία της επιχείρησης μπορεί να προσδιοριστεί από την βελτίωση της εικόνας της φίρμας, με την προσθήκη δημόσιων αναφορών και την προαγωγή των πωλήσεων της.

4.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Το CRM αποτελεί ένα από τα πλέον εντυπωσιακά πληροφοριακά συστήματα από την δεκαετία του '90. Αποτελούν μέρος εξουσιοδοτημένων IT συστημάτων για την υποστήριξη της επιχειρησιακής στρατηγικής ώστε να κτίσει μεγάλης διάρκειας και επικερδής σχέσεις με συγκεκριμένους πελάτες. Το βασικό αντικείμενο ενός CRM συστήματος είναι παροχή κατάλληλων πληροφοριών για τους πελάτες καθώς και η επίδοση εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα τέσσερα λογισμικά πακέτα ενός CRM συστήματος είναι: call centers, αυτοματοποίηση των πωλήσεων, αυτοματοποίηση λύσεων marketing και υπηρεσίες πελατών και εξυπηρέτησης. Η αρχιτεκτονική ενός συστήματος CRM φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 9: Αρχιτεκτονική CRM

Η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών αποτελεί μια σημαντική βάση για τον σχεδιασμό των λειτουργιών ενός συστήματος CRM. Η αγοραστική συμπεριφορά των πελατών είναι η μια όψη του πελατειακού προφίλ, το πρώτο βήμα για την ανάλυση της πελατειακής αποδοτικότητας και η βάση για την παροχή υπηρεσιών. Η αγοραστική πιθανότητα, είναι μια από τις πιο σημαντικές μεταβλητές στην περιγραφή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών και ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στον υπολογισμό της μακροχρόνιας αξίας τους. Αν υπήρχε κάποιος πιο αποδοτικός τρόπος να υπολογίσουν οι επιχειρήσεις την αγοραστική πιθανότητα θα βελτιώνε την αναλυτική λειτουργία των συστημάτων CRM.

Για την ενοποίηση των δραστηριοτήτων του marketing, των πωλήσεων και των υπηρεσιών, το CRM απαιτεί ισχυρή ενοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν τους πελάτες. Η αρχιτεκτονική μια εφαρμογής CRM ενσωματώνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες που αναγνωρίζονται ως σχετικές με το CRM. Μπορούμε να ξεχωρίσουμε τρεις κατηγορίες CRM διαδικασιών:

- CRM διαδικασίες παράδοσης.

Αποτελούν διαδικασίες με άμεση επικοινωνία με τον πελάτη που έχουν σχεδιαστεί ώστε να καλύψουν το μέρος της πελατειακής διαδικασίας (management πωλήσεων, management υπηρεσιών, management παραπόνων)

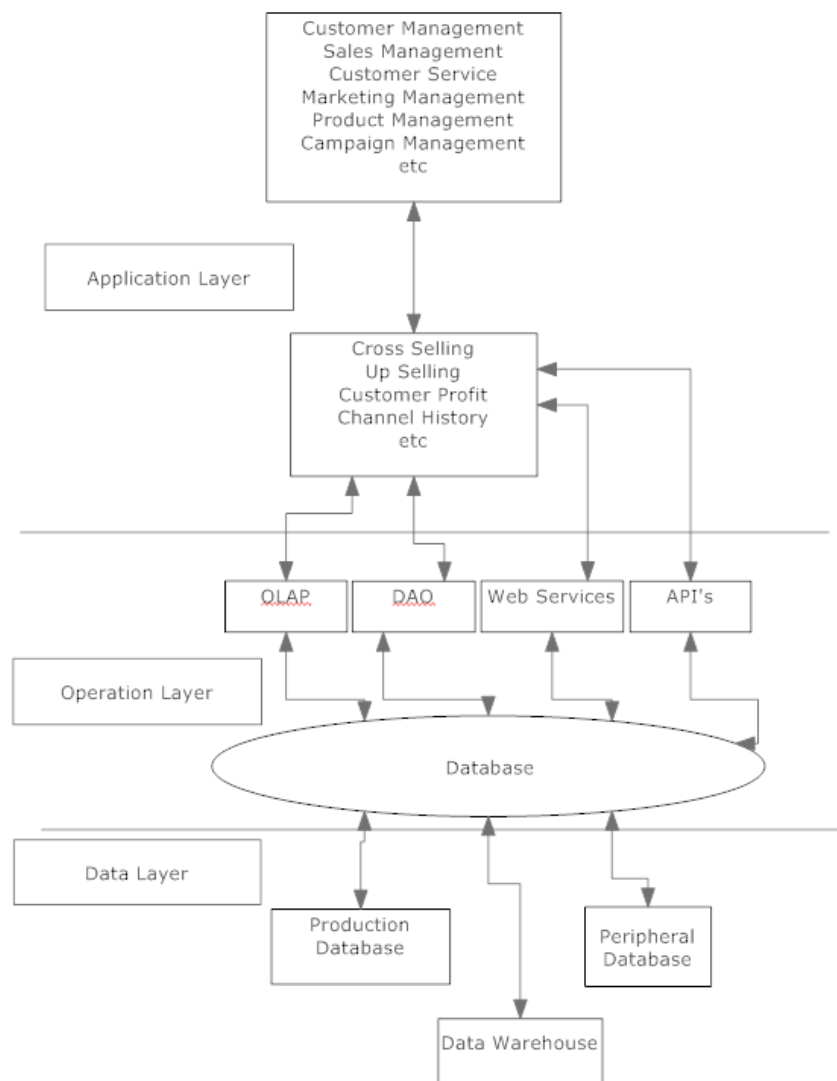
- CRM διαδικασίες υποστήριξης

Αποτελούν διαδικασίες με άμεση επικοινωνία με τον πελάτη που δεν είναι σχεδιασμένες να καλύπτουν μέρος της πελατειακής διαδικασίας, αλλά να εκπληρώνουν συμπληρωματικές λειτουργίες μέσα σε ένα CRM περιβάλλον (έρευνα αγοράς, διοίκηση αφοσίωσης).

- CRM διαδικασίες ανάλυσης.

Αποτελούν διαδικασίες που ενισχύουν και αναλύουν την πελατειακή γνώση, που έχει συλλεχθεί με από άλλες CRM διαδικασίες. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης περνούν στις διαδικασίες παράδοσης και υποστήριξης του CRM καθώς επίσης και στις υπηρεσίες καινοτομίας και στις διαδικασίες παραγωγής υπηρεσιών, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους (πελατειακή τμηματοποίηση).

Η αρχιτεκτονική ενός συστήματος CRM μπορεί να βασίζεται και σε εργαλεία data mining. Αν το data warehouse, το OLAP και άλλα εργαλεία ανάλυσης χρησιμοποιηθούν απευθείας στην βάση δεδομένων της επιχείρησης, για παράδειγμα sale data base, marketing data base δεν είναι απλά χάσιμο χρόνου αλλά και μη εξιδανικευμένο. Επιπρόσθετα, είναι συνετό τα δεδομένα από την βάση δεδομένων της επιχείρησης να οδηγούνται στο data warehouse αφού πρώτα αυτό έχει καθαριστεί, εξαχθεί, μεταμορφωθεί και φορτωθεί. Με τον τρόπο αυτό, τα δεδομένα θα προσφέρουν την καλύτερη δυνατή γνώση για τις εφαρμογές του data mining. Η ανάλυση δεδομένων θα γίνει ιδιαίτερα αποδοτική εξαιτίας της χρήσης εργαλείων data mining. Η αρχιτεκτονική του CRM βασισμένη στο data warehouse παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 10: Αρχιτεκτονική CRM βασισμένη στο data warehouse

Η είσοδος των συστημάτων CRM ήταν τόσο δυναμική όπου το συνολικό σχήμα των IT συστημάτων άλλαξε από τα ERP συστήματα (back – office automation) σε front – office CRM σχεδιασμούς και οδήγησε στην γρήγορη ανάπτυξη των προμηθευτών front- office λύσεων όπως η Siebel. Η κατασκευή των αγοραστικών δεδομένων και του data warehouse κάτω από αυτό το σύστημα θα πρέπει να είναι έτσι ώστε να καθυστερούν την υλοποίηση αυτών των αυτοποιημένων συστημάτων – εξάλλου η επιχείρηση πρέπει να έχει μια πηγή επιχειρησιακών δεδομένων, πριν μπορέσει να τα χρησιμοποιήσει ως πηγή ιστορικών δεδομένων για το data warehouse.

Υπάρχει μια φυσική διάταξη για την κατασκευή CRM συστημάτων. Τα τρία αυτά στάδια είναι τα εξής:

Στάδιο 1: Αυτοματοποίηση όλων των λειτουργιών που έχουν σχέση με τους πελάτες

Στάδιο 2: Δημιουργία ιστορικών αγοραστικών δεδομένων για κάθε λειτουργία καθώς επίσης και χρήση των πληροφοριών αυτών για τη συνεχόμενη βελτίωση των πελατειακών εμπειριών καθώς χρησιμοποιούν τις λειτουργίες αυτές.

Στάδιο 3: Υλοποίηση μιας ενοποιημένης σχέσης ανάμεσα στους πελάτες και το ware house που να διαρκεί καθ' όλη την διάρκεια των λειτουργιών της επιχείρησης που έχουν άμεση σχέση με τους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά μια πλήρη εικόνα για την πελατειακή σχέση από την πρώτη στιγμή.

4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ

Γενικά, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στηρίζεται στην συλλογή σημαντικών πληροφοριών που σχετίζονται με πελάτες και στοχεύουν στη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με στοιχεία για το πελατολόγιο της εταιρείας. Η σημαντικότητα της ύπαρξης αυτής της βάσης δεν είναι απλά στην αποθήκευση δεδομένων για τους πελάτες αλλά αποτελεί το πρώτο βήμα για την μετέπειτα χρήση τους για τους σκοπούς της τράπεζας. Τα ερωτήματα που τίθενται για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος CRM είναι τα εξής:

- Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης δεδομένων;
- Τι είδους δεδομένα θα εισάγονται στη βάση;
- Ποιο μορφή θα πρέπει να έχει το σύστημα CRM, πάνω στο οποίο θα φορτώνονται τα δεδομένα;

Τα παραπάνω ερωτήματα αφορούν σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισαγάγει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, προκειμένου να μπορεί μέσα από το σύστημα αυτό να επεξεργάζεται τα δεδομένα των πελατών, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα για τις ανάγκες των πελατών.

Γενικά, σύμφωνα με τους Ahn et al. (2003) τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση όσον αφορά σε πρακτικά θέματα γύρω από την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση του CRM είναι:

1. Συλλογή Δεδομένων: Για την συλλογή των δεδομένων από τους πελάτες η τράπεζα θα πρέπει αρχικά να προσδιορίσει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που επιθυμεί να εξάγει από τους πελάτες. Αφού προσδιορίσει με ακρίβεια ποια στοιχεία χρειάζεται, έπειτα με εφαρμογές του διαδικτύου, μπορεί να γίνει η συλλογή των δεδομένων στο πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
2. Προ-επεξεργασία Δεδομένων: Αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται πριν η ανάλυση δεδομένων ξεκινήσει. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες, όπως αναγνώριση συναλλαγών και ολοκλήρωση συναλλαγών. Πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία, στην οποία πολλές διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες.
3. Ανάλυση Δεδομένων: Στόχος της ανάλυσης δεδομένων είναι αν εξαχθούν εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πελάτες. Σε πολλές περιπτώσεις όμως ο αριθμός των δεδομένων που συλλέγονται είναι πολύ μεγάλος και για τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν διάφορες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων (Cooley et al., 1997).
4. Αλληλοεπίδραση συστήματος με τον χρήστη και customization: ο σχεδιασμός του συστήματος που συνδέει τον πελάτη με την τράπεζα είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία του συστήματος Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Ο πιο σημαντικός κατά τον

Cooley (2000) παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος είναι το να καταλάβει η τράπεζα ποιοι είναι οι χρήστες του συστήματος και τι ακριβώς προσδοκούν από το σύστημα.

5. Θεμέλιο Γνώσης (Knowledge base): Η βασικότερη λειτουργία του CRM είναι η κατανόηση και πρακτική αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες που στέλνουν οι πελάτες αποθηκεύονται, αυξάνονται και οργανώνονται θα καθορίσει εν τέλει και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων στον πελάτη υπηρεσιών.

6. Προσωποποιημένες Υπηρεσίες: στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η προσφορά αξίας στον πελάτη είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Ο τρόπος με τον οποίο προσφέρεται αξία στον πελάτη είναι μέσω της εις βάθος γνωριμίας του και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησής του.

7. ASP (application service provider): Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό του CRM είναι η επιλογή του ASP. Ο ASP φιλοξενεί και διαχειρίζεται το λογισμικό και παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη μέσω του διαδικτύου ή ιδιωτικών μισθωμένων γραμμών επικοινωνίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς τους ASP's για λύσεις CRM, ειδικά από επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία προκειμένου να υποστηρίξουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση των ASP είναι το χαμηλότερο κόστος, η ταχύτερη εφαρμογή, αυξημένη λειτουργικότητα και η αξιοπιστία του πάροχου.

4.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM ΚΑΙ CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT – CKM

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε μια αναλυτική αναφορά για το τι ακριβώς είναι ένα σύστημα CRM και πως βοηθά τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

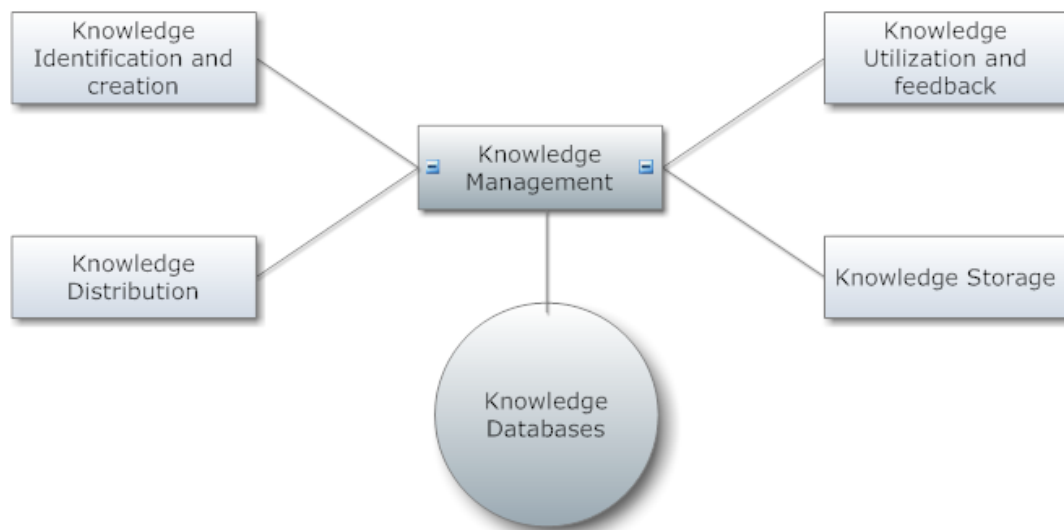
Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στο CKM (Customer Knowledge Management) το οποίο είναι στενά συνδεδεμένο με τις εφαρμογές CRM.

Όπως προαναφέρθηκε, το CRM αναφέρεται στην διαχείριση της πελατειακής γνώσης ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να καταλάβει τους πελάτες της και να τους εξυπηρετήσει καλύτερα. Είναι μια εφαρμογή που τοποθετεί στο κέντρο της επιχείρησης τον Πελάτη. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένα σημαντικό συστατικό για το CRM, ωστόσο το βασικό ενδιαφέρον των CRM εφαρμογών είναι να συντονίσουν τις πελατειακές σχέσεις μέσα από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και τα σημεία αλληλεπίδρασης.

Το CKM, είναι η διαχείριση της εταιρικής γνώσης και των πληροφοριών ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να εφοδιάσει με αυτές τις πληροφορίες όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη της, καθώς επίσης και να εφοδιάσει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, ώστε να ενθαρρύνει καλύτερες και πιο ομόφωνες αποφάσεων.

Με την ενσωμάτωση των CRM operational δεδομένων και με την γνώση που προέρχεται από όλο τον οργανισμό, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πρακτικές του analytical CRM και με αυτές να πάρει απόλυτα πελατοκεντρικές, αποφάσεις. Το πλαίσιο εργασίας του CKM παρουσιάζεται στο σχήμα 4.3.1. και συμφωνεί με τις παρακάτω τέσσερις διαδικασίες:

- Αναγνώριση και δημιουργία της γνώσης
- Κωδικοποίηση και αποθήκευση της γνώσης
- Διανομή της γνώσης
- Εκμετάλλευση και ανάδραση της γνώσης



ESR's Knowledge Management Maturity Model

	Relevance	Accessibility	Depth
Tier 4 <i>Fully-Actualized</i>	<ul style="list-style-type: none"> Leverages peer and expert knowledge Knowledge captured for re-use Knowledge levels can be rated 	<ul style="list-style-type: none"> Single, virtual, integrated repository Users connect to experts Users connect to users Use of "normal" communication mechanisms, e.g. MS Word Zero learning curve Fully indexed Email/PDA/IM/Chat 	<ul style="list-style-type: none"> Comprehensive view Multiple levels of authors: <ul style="list-style-type: none"> -CEO -CFO -Product management -Salesreps, etc.
Tier 3 <i>Formal Sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> Answers more questions more of the time 	<ul style="list-style-type: none"> Keyword searchable Profiles of experts promotes communication People finder Experts contacted through traditional means: email, phone 	<ul style="list-style-type: none"> Product manager's view
Tier 2 <i>Informal Sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> Answers some questions some of the time No connection to experts 	<ul style="list-style-type: none"> Single launching point Focus on knowledge within documents 	<ul style="list-style-type: none"> Typically Powerpoint slides with speaker's notes
Tier 1 <i>Do-it-Yourself</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sales rep generated Generic Powerpoint Slides Customer-Oriented marketing collateral No version control 	<ul style="list-style-type: none"> Resident on corporate server Many sources of data without a framework No connection between sources Need filename to access Must peruse document to determine content 	<ul style="list-style-type: none"> Bolterplate "Standard information"

© 2007 - ESR Research Group
ESRResearch.com

Σχήμα 11: Πλαίσιο εργασίας του CKM

Πιο αναλυτικά,

Η **Αναγνώριση και η δημιουργία της γνώσης** περιλαμβάνει την αναγνώριση και την δημιουργία καινούριας γνώσης που είναι απαραίτητα για την επίτευξη πετυχημένων CRM διαδικασιών, καθώς επίσης και για την απόκτηση ή την δημιουργία γνώσης που προκύπτει από την παρακολούθηση των διαδικασιών του πελάτη και άλλων «παικτών» στην επιχείρηση.

Η **Κωδικοποίηση και αποθήκευση γνώσης** αναφέρεται στον μετασχηματισμό της γνώσης σε φόρμα που να μπορεί να διαβαστεί από την μηχανές και να αποθηκευτεί σε αυτές για μελλοντική χρήση. Οι τεχνολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον σκοπό αυτό είναι οι:

- XML,
- Universal Description,
- Discovery and Integration (UDDI)

Η **διανομή της γνώσης** αποτελεί μια διαδικασία που συνδέει την διασπορά της γνώσης μέσα σε κάθε σημείο του οργανισμού και την διαχείριση αιτημάτων που αφορούν συγκεκριμένα στοιχεία της γνώσης. Η διασπορά της γνώσης μπορεί να απασχολήσει 'Push' ή 'Pull' τεχνολογίες πράγμα το οποίο εξαρτάται από την κουλτούρα του οργανισμού και την υποδομή του.

Η **εκμετάλλευση και η ανάδραση της γνώσης** , αποτελεί ανάπτυξη της γνώσης και δημιουργία ανάδρασης. Αυτή η διαδικασία βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να ανακτήσουν απαραίτητες πληροφορίες που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων.

Ο Liyun et al (2008), αναφέρει πως το CKM δεν είναι απλά ένας σκοπός αλλά και μια οντότητα των CRM εφαρμογών.

Αποτελεί τον βασικό παράγοντα επιτυχίας μια CRM εφαρμογής, αφού μόνο αν η επιχείρηση καταφέρει να ενσωματώσει την διαχείριση της πελατειακής γνώσης μέσα σε ένα σύστημα CRM, θα μπορέσει να προσαρμόσει τις πωλήσεις της και τις υπηρεσίες του marketing, ώστε να πετύχει την επιδίωξη της για πλήρη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Για την υλοποίηση μια διαδικασίας CRM βασισμένης στην γνώση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίξουν διάφορες κατηγορίες δυνατοτήτων της διαχείρισης πελατειακής γνώσης (CKM) μέσω της ανάπτυξης και τις ολοκλήρωσης διαθέσιμων τεχνολογιών.

Η χρήση μια αρχιτεκτονικής με portals της επιχειρησιακής γνώσης επιτρέπει την κοινή διασύνδεση της γνώσης από διαφορετικές πηγές, όπως έγγραφα, αιτήσεις και data warehouse.

Στην πιο υψηλή βαθμίδα το πλαίσιο εργασίας μπορεί να αναλυθεί σε δύο μέρη:

Πρώτον: Έχει σχεδιαστεί για να μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα της γνώσης καθώς επίσης και για να μπορεί να δημιουργήσει νέα γνώση μέσα από τις συνεχόμενες μαθησιακές διαδικασίες.

Δεύτερον: Τα ορθογώνια, με ετικέτες, κουτιά δείχνουν τις δυνατότητες του Knowledge Management καθώς επίσης και μερικές διαθέσιμες τεχνικές ή τεχνολογίες που μπορούν να τις ορίσουν.

Μια σύντομη περιγραφή των δυνατοτήτων αυτών παρουσιάζεται παρακάτω:

- **Presentation:** Η παρουσίαση περιλαμβάνει την είσοδο και την έκθεση των αποτελεσμάτων από την αλληλεπίδραση των πελατών με την επιχείρηση. Έχει τέτοιο σχεδιασμό που επιτρέπει κάθε πελάτη της επιχείρησης να γνωρίζει που μπορεί να αναζητήσει αυτές τις επιχειρησιακές γνώσεις. Δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τους τύπους πληροφοριών που είναι σχετικές με τον πελάτη.
- **Personalization:** Η εξατομίκευση είναι λειτουργία που βοηθά στην προσωποποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης ώστε να παρέχει προσεγγμένες πληροφορίες στους πελάτες, βασιζόμενες στα διάφορα πελατειακά κριτήρια και προτιμήσεις. Η βασικότερη δυνατότητα αυτής της λειτουργίας περιλαμβάνει τη δημιουργία εξατομικευμένων προφίλ πελατών παρέχοντας την δυνατότητα, στις επιχειρήσεις, για καλύτερη κατηγοριοποίηση των πελατειακών αναγκών.
- **Collaboration:** Η λειτουργία της συνεργασίας έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να παρακινεί την συνεργασία μέσω της αλληλεπίδρασης της αποθηκευμένης γνώσης και των εφαρμογών, όπως για παράδειγμα το Workflow.
- **Process:** Η λειτουργία αυτή επιτρέπει στους πελάτες να συμμετέχουν στις επιχειρησιακές δραστηριότητες, παίζοντας ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.
- **Publishing and Distribution:** Οι λειτουργίες αυτές παρέχουν την δυνατότητα στους πελάτες να λάβουν και να διανέμουν είδη γνώσεως ώστε να μπορούν να παρακολουθούν και να προωθούν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες.

- **Integration search:** Η λειτουργία αυτή είναι σχεδιασμένη ώστε να μπορεί η επιχείρηση να τοποθετεί δείκτες στις πληροφορίες, ώστε να μειώσει την υπερφόρτωση των δεδομένων και την περιττή αναζήτηση πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες.
- **Categorization:** Η λειτουργία της κατηγοριοποίησης επιτρέπει την επιχείρηση να διαχειριστεί καλύτερα τις διάφορες κατηγορίες γνώσεως.
- **Integration:** Η λειτουργία αυτή παρέχει εγγυήσεις για την συμφωνία μεταξύ των παραπάνω λειτουργιών και των πηγών γνώσεως.

Οι βασικότερες διαφορές μεταξύ CRM και CKM παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

	KM	CRM	CKM
Knowledge sought in	Employee, team, company, network	Customer Database	Customer experience and creativity
Axioms	'if only we know what we knew'	'retention is cheaper than acquisition'	'if we only knew what our customers know'
Objectives	Sharing knowledge about customers among employees	Mining knowledge about the customer	Gaining, sharing and expanding knowledge of (inside) the customer Individual or group experiences in applications, competitor behavior, possible future solutions, etc
Role of customer	Passive, recipient of product	Captive, tied to product by loyalty schemes	Active, knowledge partner.
Recipient of Incentives	Employee	Customer	Customer
Corporate role	Lobbying knowledge hoarding employees	Captivate customers	Emancipate customers
Business objectives	Efficiency and speed gains, avoidance of re-inventing the wheel	Customer base nurturing, maintaining our customers	Collaboration with customers, joint value creation
Conceptual base	Customer retention	Customer satisfaction	Customer success, innovation, organizational learning
Business metrics	Performance against budget; Customer retention rate	Performance in terms of customer satisfaction and loyalty	Performance against competitors in innovation and growth; Contribution to customer success

Σχήμα 12: Διαφορές μεταξύ CRM και CKM

4.5 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ CRM

4.5.1 Η συμβολή του internet στην ανάπτυξη συστημάτων CRM

Το διαδίκτυο αποτέλεσε μια ευκαιρία για την ανάπτυξη και εδραίωση των σχέσεων πελατών και εταιριών. Οι μηχανές αναζήτησης βοήθησαν πολύ τους πελάτες να βρίσκουν on line τους κατάλληλους προμηθευτές και να επικοινωνούν με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο προσφέρονταν στους πρώτους πιο άμεσοι τρόποι να παραγγείλουν και να παραλάβουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Το Internet απλοποίησε την αμφίδρομη επικοινωνία πελατών-εταιρειών. Οι πελάτες αντί να εισέρχονται σε διαδικασίες αναμονής κάποιος ειδικής φόρμας ή τη διαδικασία ανοίγματος ενός λογαριασμού, απλά πρέπει να στέλνουν μια αίτηση μέσω του κυβερνοχώρου, ώστε εύκολα και γρήγορα να παραλάβουν το επιθυμητό προϊόν. Εξάλλου το Internet είναι ένα περιβάλλον με μηδενική καθυστέρηση το οποίο παρέχει πληροφορία σε πραγματικό χρόνο. Επίσης οι χρήστες εκτιμούν ιδιαίτερα το γεγονός ότι απλοποιήθηκε η διαδικασία της έρευνας αγοράς, χωρίς να είναι απαραίτητο να μετακινηθούν. Το Internet καθιέρωσε νέους μηχανισμούς επικοινωνίας: e-mail, interactive chat, web telephony και πρόσφερε στους πελάτες επιλογές που δεν είχαν παλιότερα με προηγούμενα κανάλια επικοινωνίας. Αυτές είναι η 24ώρη πρόσβαση στο χώρο της επιχείρησης που ενδιαφέρει τον πελάτη, πληροφορία σε πραγματικό χρόνο (για παράδειγμα τιμές μετοχών, ιδιότητες προϊόντων και τιμές), on line πελατειακή υποστήριξη και on line αυτοεξυπηρέτηση.

Πριν από την ανάπτυξη του Internet το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί και να πραγματοποιηθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Σήμερα όμως, η εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του διαδικτύου έδωσε ώθηση στο CRM και έτσι οι δυνατότητες και τα οφέλη του είναι προσιτά σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η επίδραση μάλιστα του Internet ήταν τόσο μεγάλη που επικράτησε ο όρος e-CRM, όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το διαδίκτυο.

4.5.2 Μετάβαση από το CRM στο e- CRM

Πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα μόνο για μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της. Σήμερα όμως, οι δυνατότητες του CRM παρέχονται σε όλες τις εταιρείες και τα οφέλη του είναι πλέον προσιτά σε κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Το διαδίκτυο βοήθησε και τα δύο μέρη, τις εταιρείες και τους πελάτες τους, ώστε το CRM να μπορεί να γίνει πιο εύκολα πραγματικότητα. Το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες, αφενός να συλλέξουν πληροφορίες από τους πελάτες τους μέσω του δικτυακού τους τόπου ή μέσω e-mail ερωτηματολογίων και, αφετέρου να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ακόμη κανάλι εξυπηρέτησης.

Το **e-CRM** είναι το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει τη διαδικτυακή έκδοση κλασικών εφαρμογών CRM όπως: (Πίτας, 2008)

- Συλλογή πληροφοριών, όπως για παράδειγμα ιστορικό αγορών και προτιμήσεων, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ. και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Διατήρηση πελατών μέσω καλύτερης εξυπηρέτησης:

Είναι η πιο γνωστή πλευρά του CRM και ξεκινά από τη διάχυση της πληροφορίας για τον κάθε πελάτη ώστε οποιοσδήποτε υπάλληλος της εταιρείας να μπορεί να τον εξυπηρετεί. Προχωρά στη δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. απαντήσεις που πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και κλείνει με την αναγνώριση ευκαιριών για αύξηση των πωλήσεων από τις πληροφορίες που παίρνει η επιχείρηση από τον πελάτη.

- Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές:

Ένα e-shop έχει τη δυνατότητα να καταγράψει το χρόνο και τις επισκέψεις που κάνει ένας πελάτης στο «τμήμα». Αν ο ίδιος πελάτης έχει αγοράσει άλλα «κομμάτια» το e-shop μπορεί να του στείλει ένα ηλεκτρονικό πάντα εκπτώτικό κουπόνι.

- Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (customer analysis).

Το e-shop έχει τη δυνατότητα να υπολογίσει την μακροπρόθεσμη αξία των επισκεπτών – πελατών του μέσω της καταγραφής των επισκέψεων, των αγορών, των ανταποκρίσεων σε προσφορές από το κατάστημα ή μέσω mail, την εγγραφή σε newsletter, και γενικά των επαφών του με το site. Μέσω αυτής της διαδικασίας το e-shop μπορεί να αποφασίσει:

- Πόσο χρόνο και πόσους πόρους (π.χ. εξατομίκευση) πρέπει να αφιερώσει στον πελάτη πόσο πρόθυμος είναι ο κάθε πελάτης για νέες αγορές, ώστε να του κατευθύνει μηνύματα για προσφορές και εκπτώσεις.
- Συνεργασία με άλλες, μη ανταγωνιστικές εταιρείες. Για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο θα μπορούσε να ανταλλάξει στοιχεία με την επιχείρησή μας. Εκτός από την ανταλλαγή δεδομένων θα μπορεί να γίνει και ανταλλαγή banners στις ιστοσελίδες τους.
- Ανάλυση εκστρατείας.

Ένα e-shop μπορεί να παρακολουθήσει ποιοι πελάτες ανταποκρίνονται, πόσο συχνά, σε ποιες διαφημίσεις (ηλεκτρονικά κουπόνια, banners, προσφορές, παιχνίδια με έπαθλο) και για ποια προϊόντα.

Αξιοποίηση του «ιογεννούς» (viral) marketing η οποία δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες, μέσω ενός e-shop να στέλνουν σε γνωστούς τους e-mails, προτείνοντας συγκεκριμένα προϊόντα. Το e-shop μπορεί έτσι να γνωρίζει τους πελάτες που εκτιμούν τα προϊόντα του και τα διαφημίζουν (δωρεάν) και να τους ανταμείψει.

Το e-mail είναι το μόνο από όλα τα εργαλεία του διαδικτύου, το οποίο μας επιτρέπει να έρθουμε σ' επαφή με τον υποψήφιο πελάτη, αντί να περιμένουμε πότε θα μας επισκεφθεί εκείνος. Γι' αυτό όλο και περισσότερες επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν για αποστολή διαφημιστικών e-mails ώστε να προωθήσουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Οι δημοφιλέστεροι τρόποι επικοινωνίας με τον πελάτη μέσω e-mail είναι οι παρακάτω:

- Newsletters. Είναι εκδόσεις ηλεκτρονικών περιοδικών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο συνδρομητής δίνει το e-mail του, αποδεχόμενος έτσι τη λήψη του newsletter. Το newsletter περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες γενικού περιεχομένου αλλά και προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας.
- Response Management. Αυτόματες εφαρμογές αποστολής απαντητικών e-mail για συγκεκριμένες ερωτήσεις ή περιστάσεις (π.χ. επιβεβαίωση λήψης του μηνύματος του πελάτη και αποστολή σε αυτόν του κωδικού παρακολούθησης της παραγγελίας του). Μπορούν να συνοδεύονται και από διαφημίσεις προϊόντων που ενδιαφέρουν τον παραλήπτη (όπως έχει ο ίδιος δηλώσει μέσω ερωτηματολογίου ή μέσω της καταγραφής των περιηγήσεών του στο e-shop).

4.5.2 Multi-Channel CRM

Παρά τα όποια πλεονεκτήματα, το e-CRM δεν μπορεί να δώσει λύσεις σε όλα τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες της επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες, για τον απλούστατο λόγο του ότι οι περισσότεροι πελάτες διαθέτουν πρόσβαση αλλά και επιθυμούν να κάνουν χρήση πολλών μέσων επικοινωνίας.

Έτσι, ανάλογα με την χρονική στιγμή, τη διαθεσιμότητα τους και τις ανάγκες τους, οι πελάτες μπορεί να χρησιμοποιήσουν διάφορα κανάλια επικοινωνίας, στα οποία περιλαμβάνονται:

- Call
- Web
- IVR
- e-Mail
- Direct Mail
- Direct (field) sales force
- Direct Retail
- Indirect Retail

- Fax
- Field Service

Παρακάτω αναλύονται συνοπτικά τα κανάλια επικοινωνίας ως εξής:

- Web Channel:

Μέσω των Web Channels, οι πελάτες μπορούν να ελέγξουν τις διαθέσιμες υπηρεσίες, να ψάξουν τις περιγραφές των προϊόντων και να αναφέρουν τα διάφορα προβλήματα. Τα Web Channels, υποστηρίζουν έναν αριθμό πελατειακών υπηρεσιών καθώς και την διαχείριση της πελατειακής αξίας.

Οι τελικοί χρήστες θα μπορούν να παρακολουθούν και για παράδειγμα να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους online. Η διαχείριση της αξίας των δραστηριοτήτων (π.χ. η αλλαγή του τρόπου πληρωμών, η αλλαγή πληροφοριών επικοινωνίας, η αλλαγή διεύθυνσης των λογαριασμών) μπορεί επίσης να ολοκληρωθεί μέσω των Web καναλιών

- IVR Channel:

Το IVR Channel, (Integrated Voice Response Channel), αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση. Τα αποτελέσματα που προέρχονται από το IVR, μεταφέρονται στα κέντρα δεδομένων μέσω της δίοδου των δωρεάν δικτύων. Το κανάλι αυτό θα παίζει διαφορετικό ηχητικό μήνυμα ανάλογα με την ποια συγκεκριμένη εφαρμογή βρίσκεται σε λειτουργία, και θα συλλέγει πληροφορίες τις οποίες έπειτα θα προσθέτει στους λογαριασμούς του κάθε πελάτη. Επίσης, το IVR κρατά στην αναμονή τους πελάτες μέχρις ότου το CRM σύστημα να επιλέξει ποιος υπάλληλος είναι καταλληλότερος να δεχτεί την κλήση.

- Call Channel:

Το κανάλι Call, έχει πλήρη είσοδο στις πωλήσεις, στην καταχώρηση των παραγγελιών και στις πελατειακές υπηρεσίες της CRM πλατφόρμας. Τα Call θα παίρνουν τις εισερχόμενες τηλεφωνικές πωλήσεις, και θα μπορούν να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται τις κατευθύνσεις της εταιρείας. Αυτές τις πληροφορίες θα τις μεταφέρουν στις κατάλληλες μηχανής διαχείρισης διαφημιστικών εκστρατειών για στόχευση πελατών και περαιτέρω ανάλυση.

- E-mail Channel:

Οι πελάτες μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτό το κανάλι επικοινωνίας για να υποβάλλουν ερωτήματα, να ελέγξουν στοιχεία και να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες αιτημάτων. Οι e- Mail υπηρεσίες μπορούν να προσφέρουν αυτοματοποιημένες γνώσεις σε όλες τις αναζητήσεις πελατών. Η πλατφόρμα CRM, επίσης, θα μπορεί να χρησιμοποιεί αυτό το κανάλι ως ένα εξερχόμενο κανάλι για να 'προωθήσει' νέα για τα νέα της προϊόντα και να τα διαφημίσει σε όσους πελάτες της έδειξαν ενδιαφέρον να λάβουν αυτές τις πληροφορίες.

- Direct Mail Channel:

Τα κανάλια άμεσου ταχυδρομείου χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, για τις εξωτερικές επικοινωνίες της με τους πελάτες. Το marketing και οι ομάδες πελατειακών υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα CRM για την δημιουργία βοηθημάτων που στέλνονται άμεσα στους τελικούς χρήστες. Τα εισερχόμενα direct mails από τους πελάτες στην επιχείρηση δεν διαχειρίζονται από τις πλατφόρμες CRM.

- Direct (field) Sales Force Channel:

Οι αντιπρόσωποι των άμεσων πωλήσεων, αποκλείουν τους πελάτες από την πλατφόρμα CRM. Οι αντιπρόσωποι αυτοί, χρειάζονται πρόσβαση, μέσω laptop για παράδειγμα, στο back – end σύστημα ώστε να ολοκληρώσουν τις πωλήσεις και να καταχωρίσουν τις παραγγελίες και τις δραστηριότητες των πελατειακών υπηρεσιών. Οι αντιπρόσωποι μπορούν να ψάχνουν πληροφορίες για τα προσφερόμενα προϊόντα, για την ολοκλήρωση των παραγγελιών, και για τις εξ ' αποστάσεως δραστηριότητες εξυπηρέτησης των πελατών υψηλού επιπέδου. Οποιαδήποτε αλληλεπίδραση που απαιτεί πρόσβαση στο back-end σύστημα απαιτεί την χρήση καναλιών Call για αν ολοκληρωθεί.

- Direct Retail Channel:

Τα κανάλια αυτά, περιλαμβάνουν τις βιτρίνες και τα κίосκια όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πωλούνται. Χρησιμοποιούν τις CRM εφαρμογές για να πραγματοποιήσουν περισσότερες πωλήσεις, καταχωρήσεις παραγγελιών και δραστηριότητες εξυπηρέτησης πελατών υψηλού επιπέδου

- Indirect Retail Channel:

Τα Indirect Retail Channels, συμπεριλαμβάνουν όλες τις βιτρίνες που δεν ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση, αλλά πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Χρησιμοποιούν εφαρμογές CRM για να πραγματοποιήσουν τις πωλήσεις, τις καταχωρήσεις παραγγελιών και δραστηριότητες εξυπηρέτησης πελατών υψηλού επιπέδου.

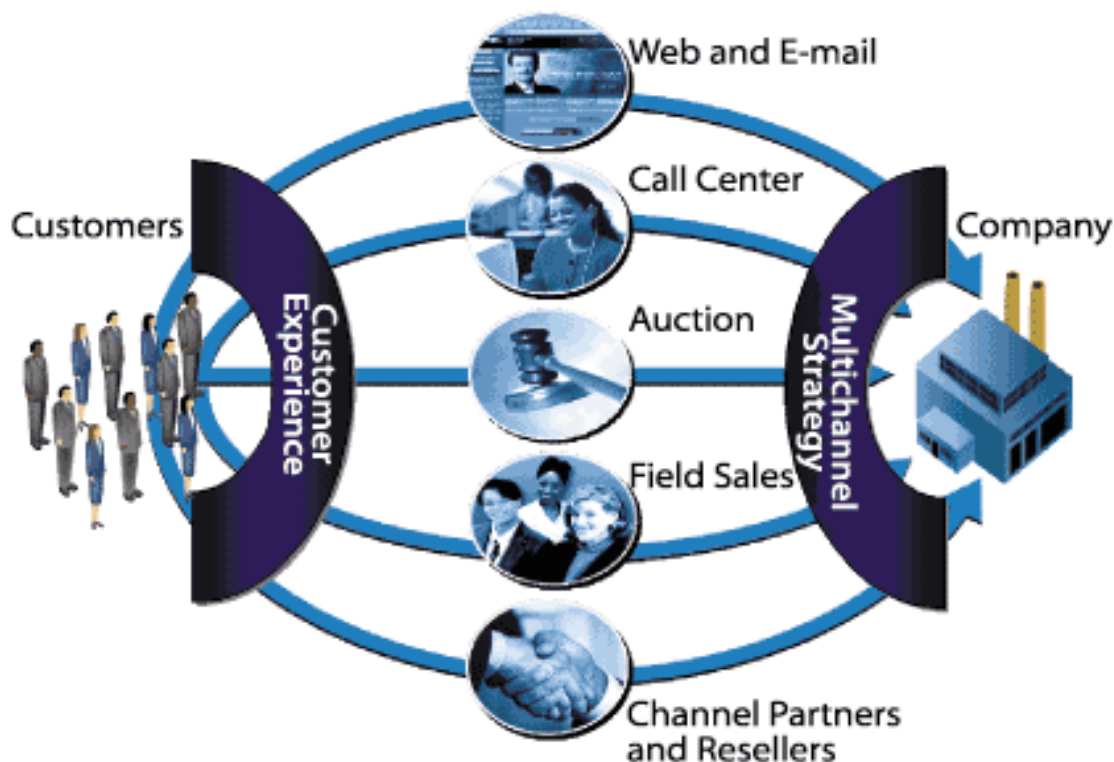
- Field Source Channel:

Οι αντιπρόσωποι των καναλιών αυτών αποκλείουν τους πελάτες από τις εφαρμογές CRM. Και όπως και στην περίπτωση των Indirect Retail Channel, οι αντιπρόσωποι των καναλιών αυτών έχουν περιορισμένη πρόσβαση στα συστήματα του CRM και περιορίζονται στην παρακολούθηση των προϊόντων και των πελατών.

- Fax Channel:

Το marketing της επιχείρησης, και οι ομάδες εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πλατφόρμες CRM για την δημιουργία εγγράφων φαξ που στέλνονται κατευθείαν στους πελάτες. Οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το κανάλι για να υποβάλλουν ερωτήματα στην επιχείρηση, και να επικοινωνήσουν με αυτήν. Οι πλατφόρμες CRM δεν διαχειρίζονται τα εισερχόμενα από τους πελάτες φαξ

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι πολυκαναλικές αλληλεπιδράσεις για συνεχή πελατειακή εμπειρία.



Σχήμα 13: Πολυκάνακες αλληλεπιδράσεις

Με όλα τα διαθέσιμα κανάλια, θα πρέπει να γνωρίζει, η επιχείρηση, ότι το «Internet Silos» μπορεί να δημιουργηθεί με την υλοποίηση μια CRM μετατροπής. Η καλύτερη λύση είναι να εξασφαλίσει ότι όλα τα κανάλια είναι ολοκληρωμένα. Ο σκοπός είναι η εξασφάλιση μια συνεπής πελατειακής εμπειρίας μέσα από όλα τα κανάλια.

Το e-CRM, λοιπόν, δεν είναι μια αυτόνομη δραστηριότητα. Αποτελεί ένα μέρος της συνολικής εταιρικής επικοινωνίας. Όσο περνάει όμως ο καιρός, όλο και πιο σημαντικός γίνεται ο ρόλος του στο συνολικό CRM της επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι νέες τεχνολογίες πληροφοριακών συστημάτων και τηλεπικοινωνιών που χρησιμοποιούνται και εξαπλώνονται, και πιο συγκεκριμένα η χρήση του Internet, κάνει εφικτή την χρήση νέων πρωτοποριακών μοντέλων στις επιχειρήσεις. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να στηρίζουν στην χρήση των Διαδικτυακών τεχνολογιών, την λειτουργία τους, δηλαδή τις συναλλαγές τους με πελάτες, προμηθευτές και άλλες επιχειρήσεις, επένδοντας έτσι σε μεγάλο ποσοστό στην αξιοποίηση της γνώσης που κατέχουν. Η γνώση αυτή που αποκτάτε είναι δυνατόν να μετατραπεί και τελικά να γίνει εκμεταλλεύσιμη σε ψηφιακή μορφή, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, διευκολύνοντας έτσι όλο το φάσμα λειτουργιών της επιχείρησης.

Με δεδομένα όλα τα παραπάνω, ο τραπεζικός χώρος δεν θα μπορούσε να μην αξιοποιήσει όλες αυτές της τεχνολογικές μεθόδους. Έτσι οι τράπεζες οφείλουν να δίνουν έμφαση στη υψηλή παραγωγικότητα, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα, το χαμηλό κόστος παραγωγής και την εξωστρέφεια, τα οποία μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εσωτερικής τους αναπροσαρμογής. Για την αναδιοργάνωση τους αυτή μπορεί να γίνει χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και την εκμετάλλευση νέων επιχειρησιακών εργαλείων, την εγκατάσταση νέων τεχνολογικών συστημάτων και υποδομών, την λειτουργία συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) όπως και χρήση συστημάτων διαχείρισης των πελατειακών της σχέσεων(CRM), επενδύοντας ταυτόχρονα και σε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό..

5.2 ΒΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Ένα CRM σύστημα για να μπορεί να υλοποιηθεί, πρέπει σαν πρωταρχική απαίτηση να υπάρχουν καλά ορισμένοι οι επιχειρηματικοί στόχοι, σκοποί και ανάγκες της επιχείρησης, όπως επίσης και να οριστεί ορθά και κατηγορηματικά ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα μεταλλαχτεί σε πελατοκεντρική.

Τα στάδια υλοποίησης που χρειάζεται να λάβουν χώρο είναι τα παρακάτω:

1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών
2. Πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής
3. Σχεδιασμός συστήματος CRM
4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής
5. Υλοποίηση

5.3 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΚΟΠΩΝ

Για τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών στόχων και σκοπών είναι απαραίτητες οι παρακάτω ενέργειες :

- Η δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων έτσι ώστε να υπάρχει κοινή κατεύθυνση μεταξύ των επιμέρους επιχειρηματικών τμημάτων και των στελεχών.
- Η δημιουργία ενός τμήματος εξέλιξης και εκπαίδευσης του προσωπικού για την εξοικείωση των στελεχών και εργαζομένων στη νέα πραγματικότητα της επιχείρησης.
- Η γαλούχηση των εργαζόμενων έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται και φιλτράρουν τις πληροφορίες που μπορούν να συλλέξουν από του πελάτες.
 - Η αξιοποίηση των πληροφοριών από τους ανθρώπους που στελεχώνουν την επιχείρηση, των πληροφοριών, που εκρέουν από την επαφή με τους πελάτες ύστερα από την εξυπηρέτησή τους.
- Η ασταμάτητη συλλογή πληροφοριών και νέων δεδομένων από τους εργαζόμενους. Σωστή χρήση και «μετάφραση» προς την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

5.3.1 Σχεδιασμός του συστήματος

Για το σχεδιασμό του συστήματος είναι απαραίτητες οι παρακάτω προϋποθέσεις :

- Θα πρέπει να αποφευχθούν αιτίες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την λάθος σχεδίαση του συστήματος και που τελικά θα προκαλούσαν χρονικές είτε σε χρηματοοικονομικές διαφοροποιήσεις
- Οι λεπτομερειακά ορισμένοι στόχοι θα πρέπει να περικλείονται από καθορισμένες διαδικασίες και ενέργειες που θα επηρεάζουν όλα τα μέρη που σχετίζονται.
- Οι διαδικασίες θα πρέπει να είναι σωστά ορισμένες και να εκτελούνται με τρόπο προκαθορισμένο όπως αυτός ορίζεται από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.
 - Η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη. Από αυτό είναι δυνατόν να προκύψει ένα ρεαλιστικό και εύκολα υλοποιήσιμο και ελέγξιμο πρόγραμμα για την υλοποίηση του συστήματος πελατειακής διαχείρισης.

5.3.2 Επιχειρηματικός σχεδιασμός

Για το επιχειρηματικό σχεδιασμό είναι απαραίτητες οι παρακάτω προϋποθέσεις :

- Ο σαφής καθορισμός των μετρήσιμων παραγόντων επιτυχίας
- Η Βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες
- Η αύξηση των εσόδων της επιχείρησης
- Η βελτίωση στην εξωτερική αντίληψη της εταιρείας
- Η ενσωμάτωση των συστημάτων CRM με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή συμπεριλαμβανομένων του ERP συστήματος της επιχείρησης.

5.3.3 Δημιουργία βάσεων για το Σχεδίου δράσης

Αναγκαίο για την σωστή υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Στο σχέδιο αυτό γίνεται αναλυτική περιγραφή του σχεδίου δράσης της επιχείρησης για την τελική κατασκευή του συστήματος CRM. Το σχέδιο δράσης απαιτείται να περιλαμβάνει τα εξής:

- Τους επιχειρηματικούς στόχους του CRM
- Τις απαιτήσεις και προδιαγραφές για την νέα τεχνολογία του CRM
- Την επίδραση στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή (Επιχειρησιακή και Τεχνολογική)
- Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων
- Αποδοχή του Επιχειρηματικού σχεδίου από όλους τους εμπλεκόμενους της επιχείρησης
- Προσδιορισμός απαιτήσεων
- Ακριβής προσδιορισμός και ανάλυση των απαιτήσεων για το CRM
- Σχεδιασμός αρχιτεκτονικής για το προσδοκώμενο έργο: Ο προσδιορισμός και η μερική εκτίμηση των υλικών απαιτήσεων και των πόρων για την υλοποίηση του CRM συστήματος. Αυτά αποτελούν :το απαραίτητο υλικό (hardware) και οι απαραίτητες υποδομές (δίκτυα, Η/Υ, διαδικτυακές υποδομές κ.α.) όσο και οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης, μέθοδοι διάχυσης της πληροφορίας κλπ

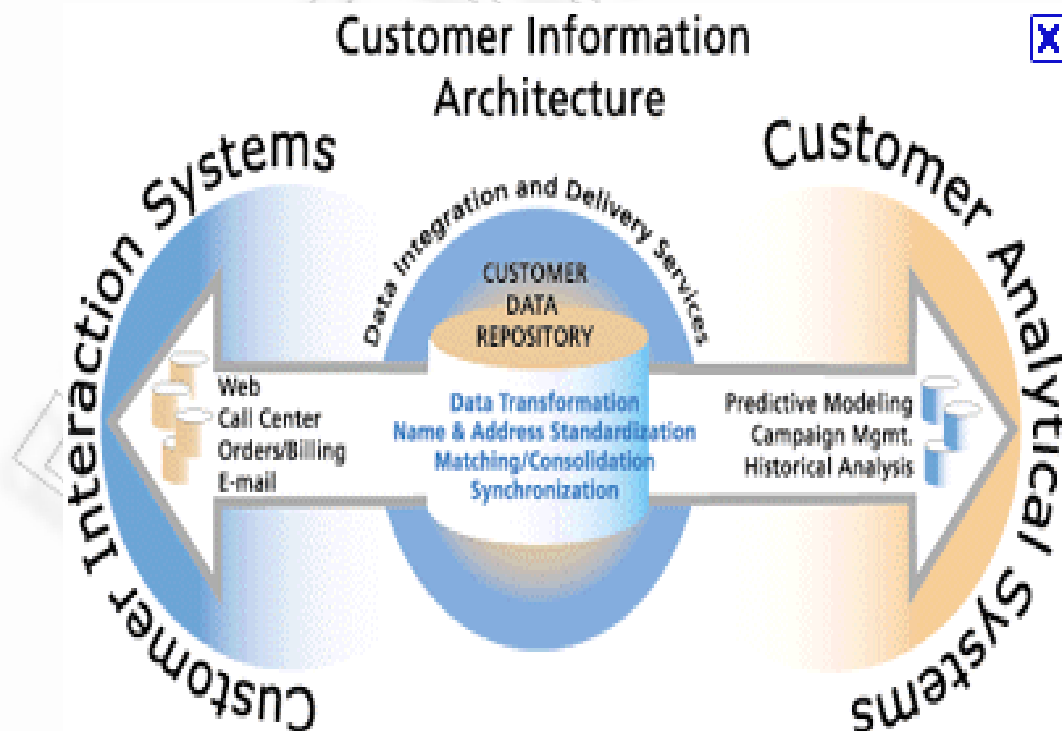
Για να θεωρηθεί ένα σύστημα CRM επιτυχημένο θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί τις επιχειρησιακές διαδικασίες-ρουτίνες και να επιλύει τυχόν προβληματικές καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν μέσα από δράσεις που σχετίζονται με τον εκάστοτε πελάτη.

Προσδιορισμός των προτεραιοτήτων όσων αφορά διεργασίες και λειτουργίες της επιχείρησης ή των τμημάτων αυτής, οι οποίες θα πρέπει να εκτελούνται από τα επιμέρους συστήματα ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM.

5.3.4 Αποτελέσματα χρήσης της Εφαρμογής του CRM

Ένα σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) έχει τελικά τη δυνατότητα να προσφέρει χαρακτηριστικά και λειτουργίες στις ακόλουθες περιοχές της επιχείρησης:

- Τμήμα Πωλήσεων – Ικανοποιεί σε βέλτιστο βαθμό όλα τα κανάλια πωλήσεων με λειτουργίες για σχεδιασμό πωλήσεων και πρόβλεψης πωλήσεων, διαχείριση των πελατών ανά γεωγραφική περιοχή, παρακολούθηση δραστηριοτήτων και ενδεχόμενων ευκαιριών καθώς και έλεγχο των εκτιμήσεων κόστους των συμβολαίων, των κινήτρων και των προμηθειών πωλήσεων.
- Τμήμα Marketing – Η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων marketing βελτιώνεται σε σημαντικό βαθμό προσφέροντας λειτουργικότητα για marketing planning, campaign management, lead management, marketing analytics, customer segmentation (τμηματοποίηση αγοράς), personalization (προσωποποιημένη επικοινωνία) και trade promotion management.
- Service – Δίνει μεγαλύτερη αξία την πιθανότητα κερδοφορίας για την οργάνωση των υπηρεσιών με λειτουργικότητα για πολυκάναλες υπηρεσίες, διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων, διαχείριση των λειτουργιών συντήρησης, οργάνωση και πρόβλεψη υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών και επαγγελματικές υπηρεσίες.
- Analytics – Κρίνει την απόδοση της επιχείρησης καλύπτοντας μεγάλο εύρος περιοχών όπως : πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες, στο marketing, στις πωλήσεις, στις υπηρεσίες και στην απόδοση των καναλιών πωλήσεων και επικοινωνίας.
- E-commerce – Το Internet μεταμφιέζεται σε προσοδοφόρο κανάλι πωλήσεων με λειτουργικότητα για marketing, πωλήσεις, υπηρεσίες και αναλυτικές αναφορές μέσω αυτού.
- Interaction center operations and management – Οι επιδώσεις των τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρέτησης πελατών (interaction center) αυξάνονται σημαντικά με λειτουργίες όπως telemarketing, τηλεφωνικές πωλήσεις καθώς και πρόσθετες δυνατότητες που εστιάζουν στον πελάτη.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΧΡΗΣΗΣ CRM ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

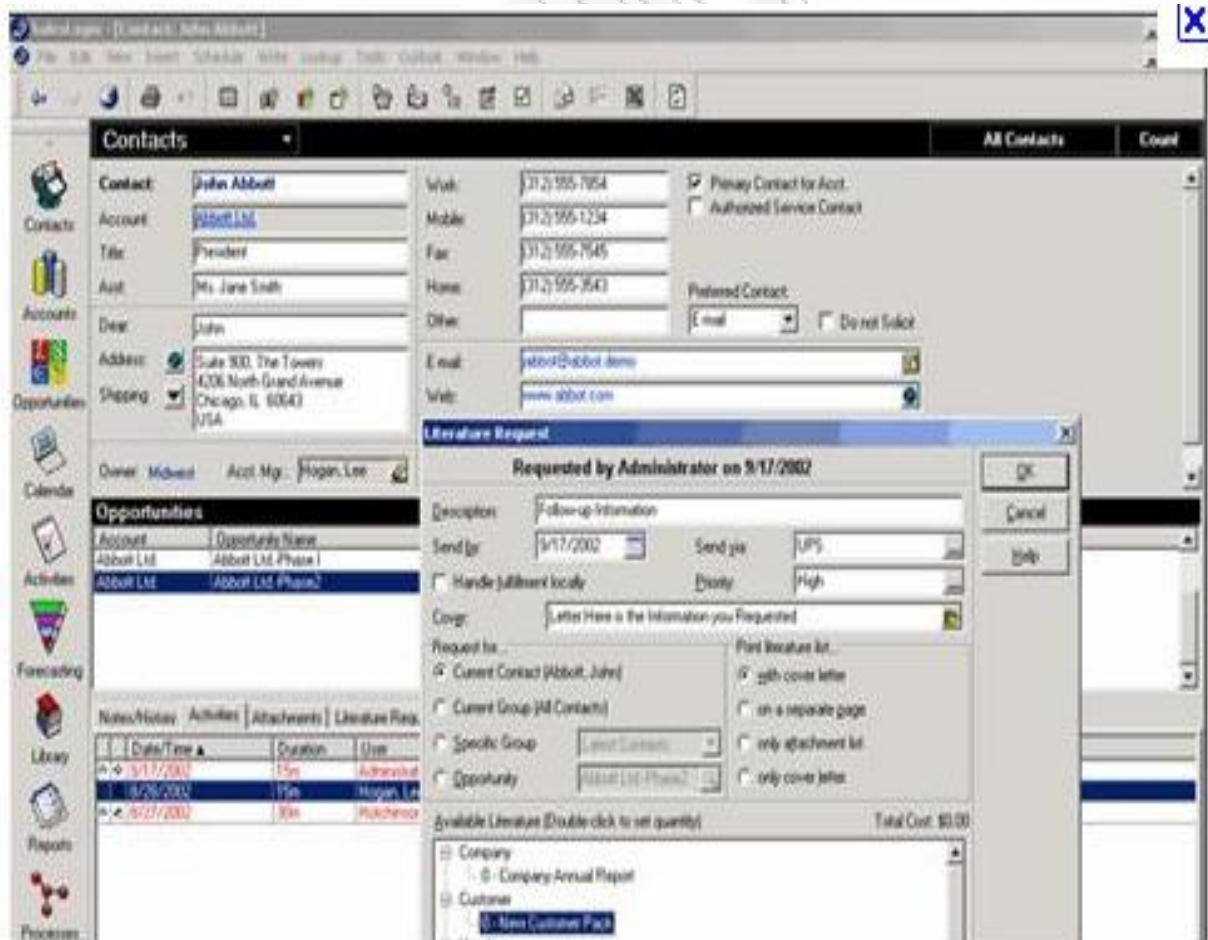
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τράπεζα Πειραιώς τόσο τα τελευταία χρόνια όσο και παλαιότερα, σεβόμενη τις ανάγκες των πελατών για σύγχρονο τρόπο αντιμετώπισης των αναγκών τους και των προβλημάτων τους επένδυε και επενδύει στη τεχνολογία, τις νέες ιδέες και τη καινοτομία. Από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της επένδυσε πάνω στη χρήση CRM το οποίο θα μπορούσε να προσφέρει μεγαλύτερης ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες τις και εξαγωγή ποιοτικότερων συμπερασμάτων.

6.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM ΣΤΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

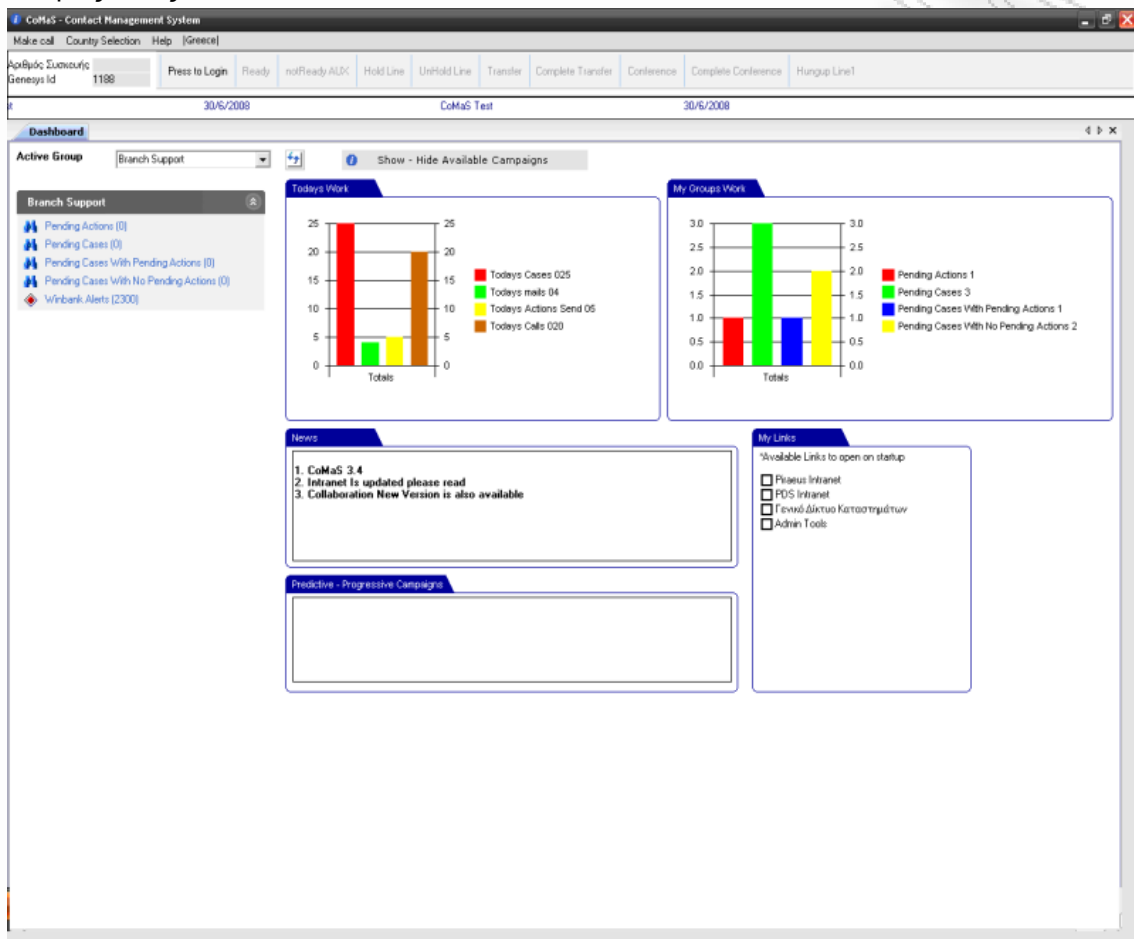
Αρχικά με το Vantive CRM και εν συνεχεία με το CRS και το CoMaS μπόρεσε να βαδίσει στις πρώτες θέσεις ποιότητας και αξιοπιστίας. Η επένδυση σε CRM συστήματα όλα αυτά τα χρόνια έφερε σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη πλήρους ιστορικού των πελατών της, πλήρης καταγραφής των κινήσεων τους και κατά συνέπεια, ύπαρξη ξεκάθαρης εικόνας των αναγκών τους.

Vantive CRM



Η χρήση του CRS και του CoMaS είναι ανεπτυγμένη σε όλα τα βαλκάνια και γενικά όπου έχει παρουσία η τράπεζα με αποτέλεσμα η διατήρηση πελατοκεντρικού προφίλ να διευκολύνεται, να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται συνεχώς.

Το CoMaS αποτελεί το CRM Module για Call Center και εξυπηρετεί Multichannel ανάγκες όπως call, email, Internet etc.



Η χρήση του βοηθάει την ανάπτυξη και εξόρυξη συμπερασμάτων, έχει βελτιώσει την αποδοτικότητα των χρηστών, την ικανοποίηση των πελατών και την λειτουργικότητα των συνεργαζόμενων συστημάτων. Σημαντικό βαθμό στην επιτυχία του έχει παίξει το γεγονός ότι το CoMaS είναι inhouse development software το οποίο επιτρέπει την εύκολη επικοινωνία με εξωτερικές εφαρμογές πάντα με χαμηλό κόστος. Η ύπαρξη ticketing application η οποία επιτρέπει την επικοινωνία όλων των τμημάτων της τράπεζας με το call center με εύκολο, κατευθυνόμενο και άμεσο τρόπο επιτρέπει στους χρήστες να διατηρούν, να μεταφέρουν και να επικοινωνούν οποιοδήποτε πρόβλημα ή γενικότερα υπόθεση κάποιου πελάτη σε οποιοδήποτε τμήμα της τράπεζας ή ακόμα και στον ίδιο τον πελάτη.

Δεν είναι τυχαίο ότι η ευελιξία του συστήματος αυτού επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, την ξεκάθαρη απεικόνιση των ενεργειών των χρηστών και τον χρόνο επεξεργασίας των αιτημάτων στοχεύοντας στα αδύναμα σημεία χρήσης που χρίζουν βελτίωσης. Ξεκινώντας την ιδέα της δημιουργίας CRM η τράπεζα μελέτησε διεξοδικά τις ανάγκες και τις αδυναμίες της, τις δυνατότητες των συστημάτων της αγοράς και των ικανοτήτων τους και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι απαιτείται η χρήση ενός συστήματος απόλυτα εναρμονισμένου με την πολιτική της που ήταν και εξακολουθεί να είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Συγκεντρώθηκαν όλα τα δεδομένα, σχεδιάστηκαν όλα τα modules και η ανάπτυξη ξεκίνησε.

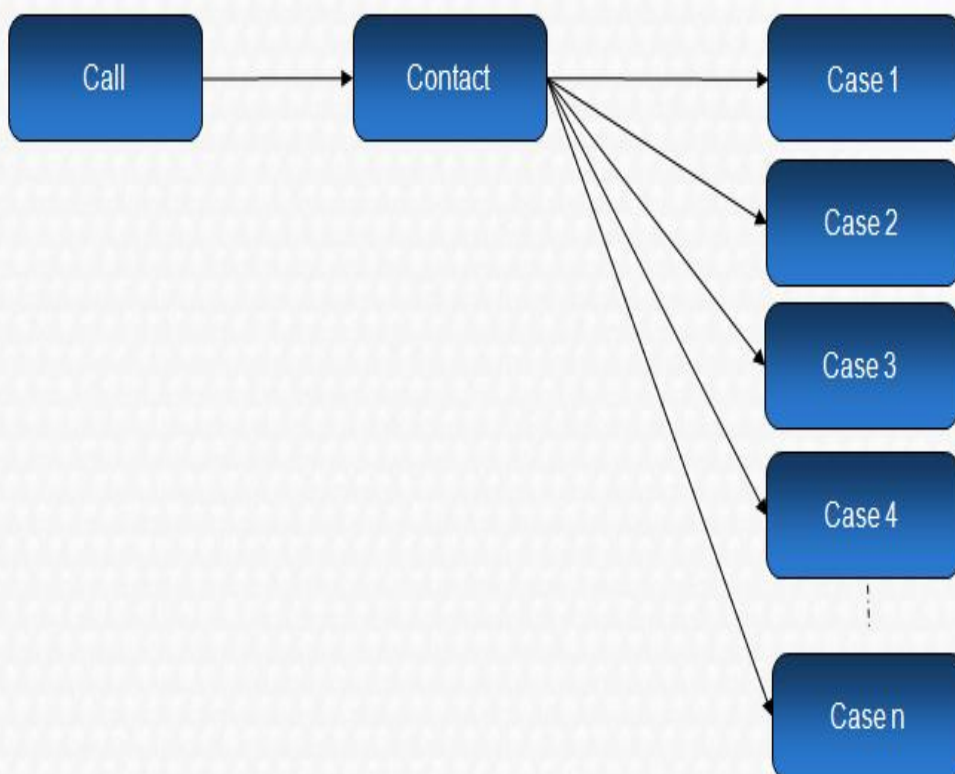
Τα κανάλια που αρχικά υλοποιήθηκαν ήταν το Call και το SmS και εν συνεχεία, διαβλέποντας ανάγκες εξέλιξης, ενσωματώθηκαν δυνατότητες FAX και email. Σήμερα είναι

πλήρως συμβατό το υπάρχον με 2 μεγάλα CTI της αγοράς και με 2 FAX Servers. Η διαχείριση των emails γίνεται με τη συνεργασία του Microsoft Exchange Server. Δεν είναι τυχαίο ότι μετά από μελέτη των στελεχών της τράπεζας, παρατηρήθηκε ότι η ύπαρξη και μόνο εσωτερικά αναπτυσσόμενου software και δη CRM επέτρεπε τη μέγιστη ευελιξία, την όσο το δυνατό μεγαλύτερη εμπιστοσύνη των χρηστών μιας και το θεωρούσαν πιο οικείο – πιο προσωπικό και την προώθηση της συνεργασίας των τμημάτων που το χρησιμοποιούν και το αναπτύσσουν.

Τόσο οι ανάγκες collaborative CRM, analytical CRM & operational CRM είναι ενότητες που καλύπτονται όσο το δυνατό περισσότερο από τα εν λόγω συστήματα. Σίγουρα δε μπορεί να γίνει σύγκριση γενικών δυνατοτήτων με εμπορικές εφαρμογές που αναπτύσσονται πάρα πολλά χρόνια αλλά από την άλλη πλευρά είναι πλήρως προσαρμοσμένο και ευέλικτο στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.

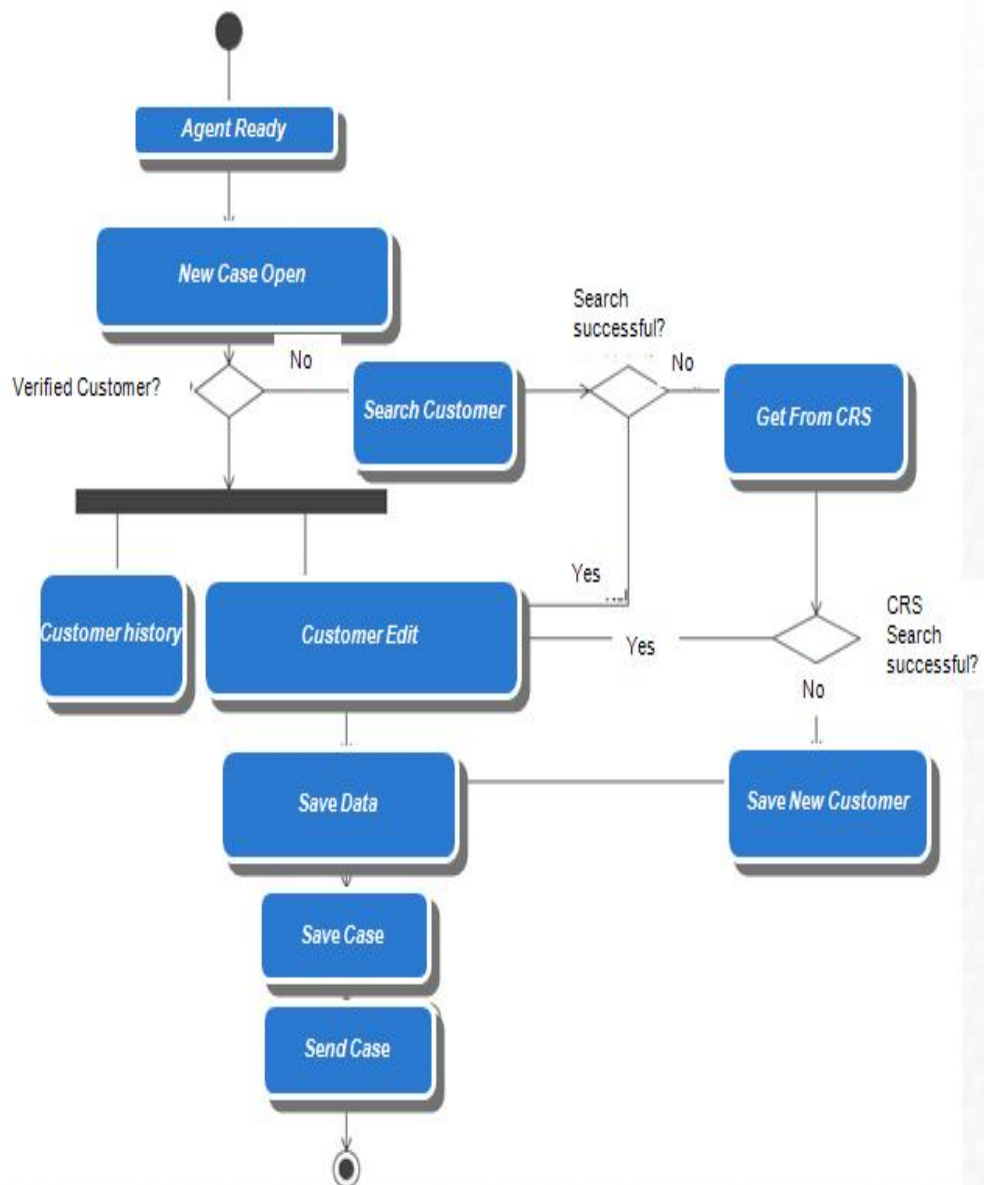
6.3 ΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η ενδοεπικοινωνιακή ανάγκη η οποία υφίστατο πάντα και η οποία όμως έγινε εντονότερη τα τελευταία χρόνια λόγω της πολυπλοκότητας των υποθέσεων των πελατών, όπως αναφέραμε και παραπάνω, γέννησε την δυνατότητα αποστολής της υπόθεσης του πελάτη είτε μέσω comas είτε μέσω διάφορων εφαρμογών, ξεκινώντας από το comas. Ο χρήστης (operational CRM) δεν μπορεί πλέον μόνο να καταγράψει την υπόθεση, απαιτείται να μπορεί να την αποστείλει και σε άλλα τμήματα τα οποία είτε χρησιμοποιούν και αυτά comas είτε όχι. Στη πρώτη περίπτωση τα πράγματα δεν είναι τόσο δύσκολα αφού η ανάθεση κατά την αποθήκευση στο αρμόδιο τμήμα λύνει το πρόβλημα εν τη γενέσει του. Σε περιπτώσεις όμως που τα άλλα τμήματα δεν έχουν τη δυνατότητα χρήσης του comas αλλά χρησιμοποιούν είτε άλλα CRM είτε δεν χρησιμοποιούν CRM το comas έχει τη δυνατότητα μέσω Web Service Suite που διαθέτει να αποστέλλει την υπόθεση με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον πελάτη. Αυτό βοηθά στην επικοινωνία και στην επίλυση των προβλημάτων. Για περιπτώσεις που έπρεπε να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία, το comas και πάλι συμμετέχει αφού επιτρέπει και στο εξωτερικό σύστημα να επικοινωνήσει μαζί του, να εισάγει δεδομένα ή να αλλάξει ήδη υπάρχοντα πάντα βασίζοντας τις κινήσεις του σε συγκεκριμένες τακτικές που έχουν προσυμφωνηθεί.

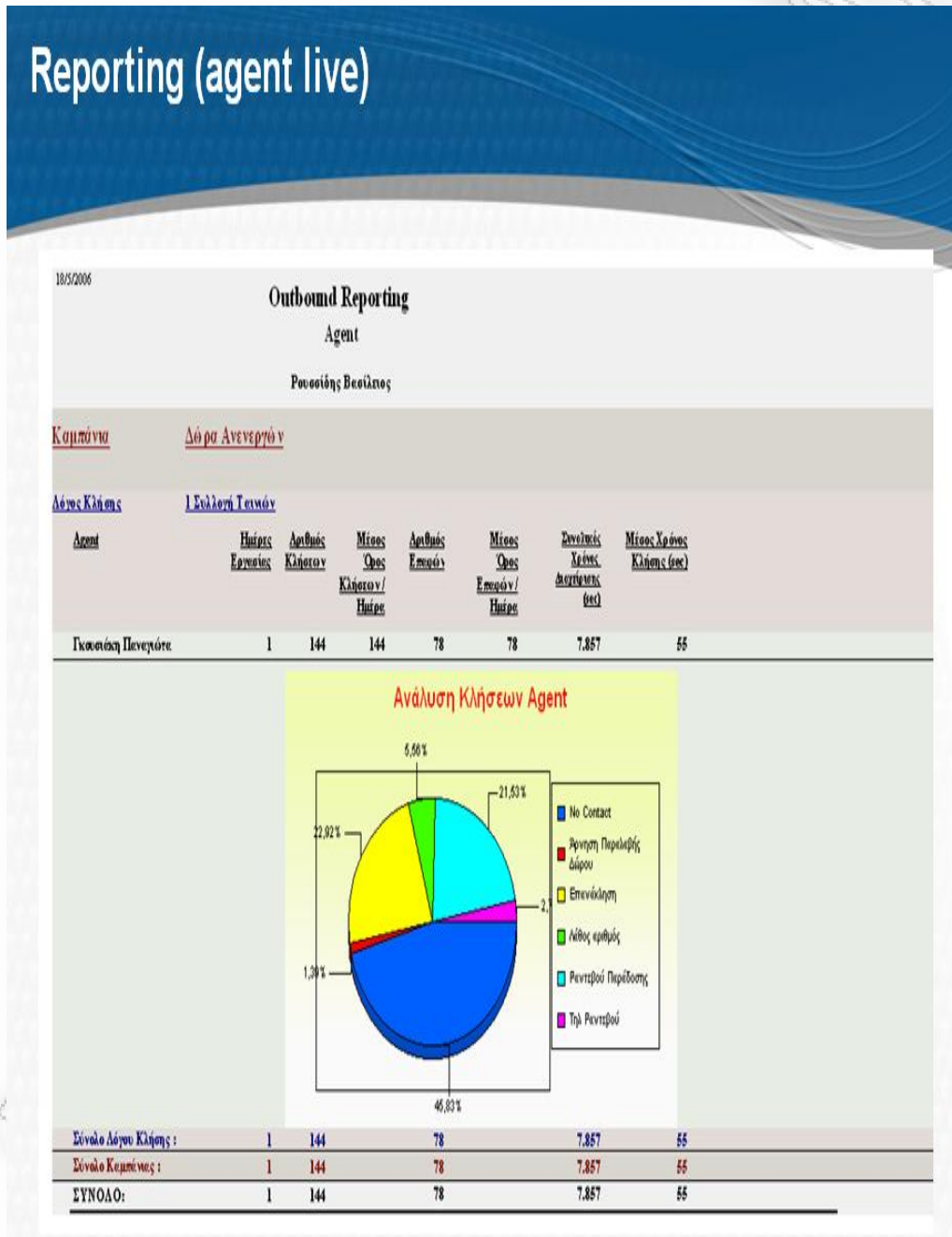


Η πολυπλοκότητα των εργασιών που γίνονται στα τμήματα για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των πελατών της, έχουν εισάγει την ανάγκη χρήσης εφαρμογών με διαφορετικές δυνατότητες από αυτές που προσφέρει ένα CRM. Οι εφαρμογές αυτές, η οποίες υπάρχουν, εξελίσσονται και αυτοματοποιούν διαδικασίες ακολουθούνται από API's τα οποία επιτρέπουν «ξένες» εφαρμογές να επικοινωνούν μαζί τους. Αυτά τα API's εκμεταλλεύεται το comas και σε συνεργασία με τη σουίτα από Web Services που προσφέρει επιτρέπει την αρμονική χρήση όλης της γκάμας των εφαρμογών που διατίθενται.

Inbound Call Management (call flow)



Με το πέρασμα του χρόνου και ορμώμενοι από τις στρατηγικές ανάγκες προσέγγισης των πελατών με βάση τάσεις, προοπτικές και προσωπικές ανάγκες γεννήθηκε το αίτημα εξαγωγής στατιστικών αρχικά από την υπάρχουσα βάση παραγωγής. Εν συνεχεία επειδή οι ανάγκες αυτές αυξήθηκαν γοργά και σε μεγάλα νούμερα, δημιουργήθηκαν οι βάσεις data warehouse. Το comas χρησιμοποιεί τέτοιου είδους βάσεις και στρατηγικές ούτως ώστε να μπορέσει να προσφέρει τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που ζητήθηκαν από τα περιφερειακά τμήματα όπως το Marketing Department και το Operations.



Κλείνοντας, θα πρέπει να αναφερθούμε και στη γενικότερη μείωση κόστους την οποία έχει πετύχει ο οργανισμός με τη κίνηση αυτή και η οποία έχει τροφοδοτήσει, σε κάποιο βαθμό, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των αποδοχών των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο - ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εφαρμογές τύπου CRM αποτελούν ένα σύνθετο εργαλείο που συνδυάζει σύγχρονη τεχνολογία και ιστορικότητα, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει πιο σφαιρική εικόνα για τη σχέση που διατηρεί με κάθε πελάτη. Η ενοποίηση όλων δηλαδή των δεδομένων της πελατειακής βάσης της τράπεζας, κάτω από μια κοινή πλατφόρμα, αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για τη γνώση των αναγκών και την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών από όλα τα επικοινωνιακά κανάλια της τράπεζας Πειραιώς.

Το CRM θα συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της, αποφέροντας σημαντικά οφέλη όπως:

- κατανόηση των πραγματικών αναγκών των πελατών
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- εξατομίκευση των προϊόντων
- μεγενθυμένο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών
- Διευκόλυνση στο σχεδιασμό νέων δικτύων διανομής
- Μείωση κόστους
- Μείωση του κινδύνου

7.2 ΣΤΟΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Κύριος στόχος ενός CRM είναι να προσφέρει τη δυνατότητα ύπαρξης σφαιρικής εικόνας του πελάτη για την επιχείρηση και, αντίστροφα, της διοίκησης όσον αφορά την επικοινωνία του πελάτη με την επιχείρηση. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να οδηγήσει αρχικά σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και κατά συνέπεια της εμπιστοσύνης του πελάτη προς την επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη θα βελτιωθεί αυξάνοντας την ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετεί τις εξειδικευμένες ανάγκες του. Το πότε προσφέρεται και με ποιο τρόπο ένα προϊόν, πετυχαίνει η επιχείρηση αύξηση κύρους και εμπιστοσύνης προς τον πελάτη.

Η έννοια «διαχείριση πελάτη» δεν περιορίζεται μόνο σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, αλλά επεκτείνεται και στο αντικείμενο δράσης (π.χ. εργολάβοι), στην επικοινωνία (π.χ. πραγματική ή εικονική) κ.ά. Στη σύγχρονη εποχή, οι ανάγκες αυτών των πελατών μπορούν να επιτευχθούν επιτυχώς μόνο με τη βοήθεια ενός CRM λόγω του όγκου των πληροφοριών που απαιτείται να επεξεργαστούν. Στα πλαίσια αυτής της διαχείρισης εξετάζονται τάσεις, προτάσεις, συμπεριφορές και σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι πελάτες μεταξύ τους, με την επιχείρηση, με τα προϊόντα και με τους υπαλλήλους.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι η σωστή λειτουργία ενός CRM δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών, αλλά προϋποθέτει και την εφαρμογή μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στη γενικότερη συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Η τεχνολογία CRM, όπως έχει εφαρμοσθεί στην τράπεζα, περιλαμβάνει τρεις λειτουργικές οντότητες οι οποίες είναι:

- **operational CRM:** Το CRM αυτού του τύπου περιλαμβάνει εφαρμογές αντιμετώπισης του πελάτη (customer facing applications), που ενοποιούν και μετασχηματίζουν τα δεδομένα σε ένα όμορφο και λειτουργικό Front End με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επαφών με τους πελάτες. Για το σκοπό αυτό αναμειγνύονται διαδικασίες αυτοματισμού των επιχειρηματικών λειτουργιών του οργανισμού, όπως διαδικασίες προώθησης πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, marketing και γενικών μηχανισμών υποστήριξης και εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα μια διαδικασία που ανήκει στο operational CRM είναι η αυτόματη αποστολή sms σε μια ομάδα πελατών που ανήκουν σε μία συγκεκριμένη λίστα που σκοπό έχει τη προώθηση κάποιου νέου προϊόντος. Βέβαια, προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η χρήση της operational οντότητας οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις και να ακολουθούν τις ανάλογες διαδικασίες.

- **Analytical CRM ή αλλιώς CRM Reporting:** Το CRM αυτού του τύπου περιλαμβάνει εφαρμογές, οι οποίες αναλύουν και επεξεργάζονται τα δεδομένα των πελατών που έχουν

προκύψει κυρίως από τα εργαλεία της Operational φάσης. Τα δεδομένα, συνήθως, αποθηκεύονται σε μεγάλες βάσεις δεδομένων νέου τύπου (data warehouse) το οποίο μπορεί να περιγραφεί ως μια αποθήκη από δεδομένα πελατών. Τα δεδομένα αυτά θα προσφέρουν στην επιχείρηση πληροφορίες που χρειάζεται προκειμένου να αποδώσει σε κάθε πελάτη την αξία που του αναλογεί σύμφωνα με προκαθορισμένα από την διοίκηση κριτήρια. Για αυτό είναι σημαντικό να συλλέγονται τα σωστά δεδομένα μέσω μιας διαδικασίας που πρέπει να πραγματοποιείται με προσοχή και ειδικούς μηχανισμούς ελέγχου. Το data warehouse αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της γενικότερης εφαρμογής CRM, καθώς ενοποιημένα και προυπολογισμένα δεδομένα είναι απαραίτητα προκειμένου να παρθούν οι σωστές αποφάσεις σχετικά με το πώς πρέπει να προσελκυσθούν οι πελάτες. Εάν τα δεδομένα δεν είναι μορφοποιημένα σωστά, η εικόνα των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε ένα υποσύνολο των πραγματικών επαφών με τους πελάτες, πράγμα που οδηγεί στη συντήρηση μιας εικόνας για το πελάτη η οποία σίγουρα παρουσιάζει πολλά κενά.

• **Collaborative CRM:** Το CRM αυτού του τύπου, εστιάζει στη διευκόλυνση της επαφής μεταξύ πελάτη και Επιχείρησης. Η μίας κατεύθυνσης επικοινωνία (πελάτης -> επιχείρηση) πρέπει να αντικατασταθεί με αμφίδρομη επικοινωνία (πελάτης <-> επιχείρηση), κυρίως όταν ο πελάτης έρχεται σε επαφή με θέματα που είναι σημαντικά και χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής. Με άλλα λόγια, το Collaborative CRM περιλαμβάνει δυνατότητες που παρέχουν σημεία επαφής και επικοινωνίας με τον πελάτη μέσω χρήσης πολλών καναλιών, δηλαδή τα κανάλια επικοινωνίας όπως call center, web, e-mail κ.ά.

7.3 MODULES ΤΟΥ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ένα CRM σύστημα αποτελείται από 3 βασικά modules:

1. Αυτοματισμός προώθησης πωλήσεων.
2. Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών.
3. Αυτοματισμός marketing

Τα CRM συστήματα στην αγορά είναι κατά κανόνα μεγάλες και πολύπλοκες εφαρμογές, και η λειτουργικότητα που περιλαμβάνουν είναι πολύπλοκη και λεπτομερής. Είναι επομένως σημαντικό να κατανοηθεί πόσο καλά αυτή η λειτουργικότητα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και πόσο εύκολα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους υπαλλήλους. Οι βασικές λειτουργίες ανά κατηγορία παρουσιάζονται παρακάτω.

7.3.1 Αυτοματισμός προώθησης πωλήσεων

Η ανάγκη αυτοματοποίησης των διαδικασιών προώθησης πωλήσεων προκαλείται από την αύξηση των εισοδημάτων, καθώς επίσης και την ανάγκη μείωσης του κόστους πωλήσεων. Αν η επιχείρηση επιτύχει να ελαττώσει το χρόνο που οι υπάλληλοι ασχολούνται με τις πωλήσεις, δίνεται η δυνατότητα να εκτελούν άλλες λειτουργίες διαχείρισης. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση των πωλήσεων οδηγεί στην ενίσχυση της παραμονής ενός πελάτη κυρίως μέσα από την βελτιστοποίηση της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση και κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Επίσης, προταρχική ανάγκη είναι η δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων μέσω καινούριων καναλιών επικοινωνίας με το πελάτη εκτός από τον παραδοσιακό, όπως sms, chat κ.α.

Διαδικασίες πωλήσεων / διαχείριση δραστηριοτήτων

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν τη δικιά τους άποψη για τα βήματα των διαδικασιών αναφορικά με τις πωλήσεις, για αυτό και κάθε μια έχει τις δικές της διαδικασίες πωλήσεων. Τα εργαλεία «Διαδικασίες πωλήσεων / διαχείριση δραστηριοτήτων» περιλαμβάνουν ένα σύνολο από λειτουργίες που θα καθοδηγήσουν τους αντιπροσώπους (πωλητές), βήμα προς βήμα στη διαδικασία πώλησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτά τα εργαλεία προσφέρουν χρήσιμη λειτουργικότητα, όπως σχεδιασμός ενεργειών για πελάτες κλειδιά, μηνύματα υπενθύμισης όταν κάτι σημαντικό πρέπει να γίνει, δημιουργία εγγράφων ή λήψη αποφάσεων βάση των πληροφοριών που του δίνονται από τον χρήστη. Για παράδειγμα, όταν κάποιος πελάτης είναι αδρανής για αρκετό καιρό, το CRM μπορεί να εξαγάγει συμπέρασμα ούτως ώστε να μπορεί το marketing να πάρει την απόφαση ότι πρέπει να σταλεί κάποιο e-mail με κείμενο ανάλογο της ανάγκης το οποίο θα επιτύχει την επανενεργοποίηση του πελάτη και κατά συνέπεια την εισροή κέρδους για την επιχείρηση.

Διαχείριση πωλήσεων

Τα εργαλεία διαχείρισης πωλήσεων δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη των πωλήσεων να επιβλέπουν πολλές ομάδες πωλήσεων, τις δραστηριότητες τους και να ελέγχουν τα χαρακτηριστικά των εν δυνάμει και εν ενεργεία πελατών τους. Τα εργαλεία επιτρέπουν τη δημιουργία ομάδων πωλήσεων, τη σύνδεση τους με συγκεκριμένες ομάδες χρηστών, τη δημιουργία και συντήρηση του προφίλ για κάθε ομάδα αλλά και κάθε μέλος της ομάδας, αποθηκεύοντας προσωπικά δεδομένα.

Αξιολόγηση της απόδοσης προώθησης πωλήσεων

Η αξιολόγηση της απόδοσης για τη προώθηση πωλήσεων είναι στην πραγματικότητα η σύγκριση των αποτελεσμάτων των προωθητικών ενεργειών σε σχέση με τους αρχικούς αντικειμενικούς στόχους που είχαν οριστεί. Η σωστή αξιολόγηση επιτρέπει στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει μια πιο σωστή κατανομή πόρων, να χρησιμοποιήσει με κατανομημένο τρόπο το προσωπικό που διαθέτει, να επιλέξει το πιο προσοδοφόρο κανάλι επικοινωνίας και να στοχεύσει στους κατάλληλους πελάτες που θα αποφέρουν κέρδος.

Ανάλυση πωλήσεων

Η διαδικασία ανάλυσης πωλήσεων περιλαμβάνει 3 βήματα:

- Επιλογή των οικονομικών μεγεθών και των στόχων για να χαρακτηριστεί η κίνηση επιτυχημένη.
- Επιλογή παραγόντων ελέγχου, για να ελέγχεται η πρόοδος της ενέργειας.
- Ανάλυση δεδομένων και προετοιμασία αναφοράς κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας της ενέργειας.

Αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών

Η αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων και καθορισμό στόχων όπως:

- Επανεκπαίδευση πόσο σημαντική είναι για την επιχείρηση;
- Ποια θέματα αποτελούν στόχο προς βελτίωση;
- Με ποιο τρόπο πρέπει οι στόχοι των πωλήσεων να κατανομηθούν;

Contact management

Το Contact management system είναι βασικό εργαλείο προωθητικών ενεργειών, το οποίο συνδυάζει την οργάνωση και διαχείριση των δεδομένων που αφορούν κάποιο πελάτη. Τα δεδομένα αυτά καλύπτουν στοιχεία επικοινωνίας και πληροφορίες για τα άτομα με τα οποία θα έρθει η επιχείρηση σε επαφή.

Εξίσου σημαντικά δεδομένα για τους πελάτες είναι η μείωση του κόστους και η ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με εκτιμήσεις τα πιο σημαντικά δεδομένα που χρειάζεται να είναι διαθέσιμα για την ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη είναι τα δεδομένα που αναφέρονται στο πότε ο πελάτης αγόρασε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, ο αριθμός των αγορών που έκανε σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και η απόδοση κέρδους για τη περίοδο αυτή.

Διαχείριση ενδείξεων αγοράς (Lead Management)

Το Lead Management θεωρείται ως ένα από τα σημαντικότερα module προώθησης πωλήσεων. Στόχος αυτού του module, το οποίο είναι γνωστό και ως «Εξόρυξη ευκαιριών», είναι να παρέχει στη στρατηγική πωλήσεων κατευθύνσεις που θα εξασφαλίσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη επιτυχία με μικρότερο ρίσκο.

Το lead management παρέχει δυνατότητες παρακολούθησης της ιστορικότητας του πελάτη, καταχώρηση πληροφορίας για ένα συγκεκριμένο προϊόν, παραγωγή ευκαιριών πώλησης, ανάθεση των ευκαιριών σε συγκεκριμένες ομάδες, εκτίμηση πιθανότητας ολοκλήρωσης μιας ευκαιρίας και τέλος μετατροπή ενός πελάτη από εν δυνάμει σε εν ενεργεία για ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Διαχείριση πληροφοριών

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα πωλήσεων χρησιμοποιούν πολλές πληροφορίες καθημερινά. Η πρόσβαση στη αναγκαία πληροφορία διευκολύνει τις διαδικασίες πώλησης και βελτιστοποιεί τη συνεργασία και οργάνωση του τμήματος και της επιχείρησης ολόκληρης.

Τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών συνήθως έχουν τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Διατήρηση ιστορικού για το ποιος άλλαξε μια πληροφορία τότε (auditing).

- Μηχανή αναζήτησης , η οποία επιτρέπει την εύρεση εγγράφων με λέξεις κλειδιά ή ακόμα και κείμενο (search)
- Μηχανισμό καταγραφής εξαγωγής στατιστικών από τους χρήστες.

7.3.2 Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελάτη

Η εξυπηρέτηση και υποστήριξη του πελάτη θεωρείται ως βασική λειτουργία όταν εφαρμόζεται από ένα CRM σύστημα. Εφαρμόζοντας σωστή εξυπηρέτηση και υποστήριξη πολλά πλεονεκτήματα μπορούν να επιτευχθούν και οι οργανισμοί καταλαβαίνουν ότι η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υποστήριξη, εξασφαλίζει στη πραγματικότητα υψηλή θετική επίδραση στις σχέσεις με τους πελάτες. Για αυτό παρακολουθώντας και ελέγχοντας το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, ο ρυθμός ανάπτυξης των πελατών μπορεί να αυξηθεί αν όχι να διατηρηθεί στα ίδια επίπεδα χωρίς απώλειες.

7.3.3 Αυτοματισμός Marketing

Ο στόχος της αυτοματοποίησης του marketing είναι να προσφέρει το σωστό μήνυμα στο σωστό πελάτη τη σωστή στιγμή και μέσω του σωστού καναλιού επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια του αυτοματισμού αυτού πραγματοποιείται :

Direct marketing

Το Direct marketing περιλαμβάνει απευθείας επικοινωνία με ένα μεγάλο αριθμό πελατών και γίνεται χρησιμοποιώντας τα διάφορα κανάλια όπως είναι τα: sms, τηλέφωνο, FAX, Chat κτλ. Η λειτουργία του Direct marketing πρέπει να επιτρέπει την παραγωγή καταλόγων διευθύνσεων πελατών σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια και τη δημιουργία εκστρατειών direct marketing .

Target marketing

Το target marketing μπορεί να περιγραφεί σαν πρακτική προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα συγκεκριμένο αριθμό στοχευμένων πελατών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες. Για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικό το target marketing απαιτείται η προεργασία και μελέτη των αναγκών και των τάσεων των πελατών, η ορθολογική συγκρότηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που προσφέρει η επιχείρηση γενικότερα και ο καθορισμός των προτάσεων που θα προωθηθούν. Το μέγεθος του target market μπορεί να διαφέρει πολύ, ξεκινώντας από ολόκληρη τη βάση πελατών μέχρι και ένα μοναδικό πελάτη (one-to-one marketing). ωστόσο η τμηματοποίηση της αγοράς είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα του target marketing.

Marketing segmentation

Το marketing segmentation μπορεί να οριστεί ως διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς σε διαφορετικά σύνολα πελατών που παρουσιάζουν παρόμοιες τάσεις και προτιμήσεις. Μετά τη τμηματοποίηση της αγοράς η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει σωστά τα τμήματα και στη συνέχεια να αποφασίσει σε πόσα και ποια πρέπει να δώσει έμφαση. Ο κάθε πελάτης μπορεί να ανήκει σε πολλές κατηγορίες διαφορετικές μεταξύ τους. Ο διαχωρισμός των κατηγοριών πρέπει να είναι προσεκτικός και μελετημένος ούτως ώστε να κατανεμηθούν οι σωστοί πελάτες στις σωστές κατηγορίες. Κατά την αξιολόγηση των τμημάτων πρέπει να λάβει υπόψη τους τρεις παράγοντες: μέγεθος τμήματος, ευκολία διαχείρισης της δομής του τμήματος και στόχοι του οργανισμού.

One-to-one marketing

Το One-to-one marketing σημαίνει να συμπεριφέρεται η επιχείρηση σε κάθε πελάτη με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η δυνατότητα ανάλυσης των στοιχείων του πελάτη με τη βοήθεια των σχεσιακών βάσεων που περικλύονται σε ένα CRM επιτρέπει στον οργανισμό να καταλάβει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη και οργανώσει κατάλληλα τη προωθητική ενέργειες προς τον ή τους πελάτες.

Campaign management

Όλες οι αποτελεσματικές εκστρατείες marketing σε υπάρχοντες και καινούριους πελάτες βασίζονται στη χρήση πληροφοριών για τους πελάτες. Η διαχείριση μιας καμπάνιας περιλαμβάνει 6 βήματα:

1. Σύλληψη ιδέας.

2. Σχεδιασμός και καθορισμός προϋπολογισμού.
3. Καθορισμός του target group.
4. Επιλογή του καναλιού επικοινωνίας.
5. Εκτέλεση.
6. Ανάλυση αποτελεσμάτων.

Ο αυτοματοποιημένος μηχανισμός που υλοποιεί το παραπάνω σχέδιο λειτουργεί περίπου ως εξής: (1) Παραγωγή λίστας με τα ονόματα και τις πληροφορίες επικοινωνίας των πελατών, (2) Καθορισμός των διαδικασιών και του χρονοδιαγράμματος για την καμπάνια, (3) Προσδιορισμός του ενδεχόμενου κόστους και εκτίμηση των ενδεχόμενων κερδών λαμβάνοντας υπόψη πάντα το ρίσκο επαφής, (4) έλεγχος των αποτελεσμάτων κατά τακτά χρονικά διαστήματα διαφορετικών σεναρίων. (5) Ανάλυση της απόδοσης προηγούμενων εκστρατειών, παρόμοιας χρήσης, και χρησιμοποίησή τους στο σχεδιασμό καινούριων με μικρότερο ρίσκο.

CROSS-SELLING and UP-SELLING

Το cross-selling είναι η πώληση ενός προϊόντος/υπηρεσία σε πελάτη ως επακόλουθο μιας άλλης αγοράς. Αυτό προϋποθέτει ότι η επιχείρηση γνωρίζει τη σχέση μεταξύ των προϊόντων και ποίο προϊόν. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να κινητοποιήσουν τους εν ενεργεία πελάτες ώστε να αγοράσουν και κάποιο άλλο προϊόν με αποτέλεσμα τη συσσώρευση περισσότερου κέρδους. Η ενέργεια αυτή ονομάζεται up-selling. Το marketing automation συμβάλει στην πραγματοποίηση του cross-selling και up-selling περισσότερο αποτελεσματικά, αφού έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τους πελάτες εκείνους που είναι πιθανό να ανταποκριθούν σωστά σε μια τέτοια κίνηση.

Ανάλυση δεδομένων πελατών

Η καταναλωτική αφοσίωση, όπως προείπαμε, είναι εξαιρετικής σημασίας. Για αυτό και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το analytical CRM προκειμένου να έχουν πλήρη εικόνα της κατάστασης του πελατολογίου που διαθέτουν. Για παράδειγμα να μπορούν να δουν ποιοι πελάτες είναι πιστοί, ποιοι αμφιταλαντεύονται μεταξύ της παρούσας επιχείρησης και κάποιος άλλης ανταγωνιστικής και ποιοι βρίσκονται ένα βήμα πριν την απομάκρυνση.

Συμπερασματικά, είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να αναλύει ιστορικά δεδομένα προκειμένου να προβλέπει συμπεριφορές και τάσεις. Για παράδειγμα μπορεί να προβλέψει και αν αναλύσει:

- κερδοφορία.
- τάση για αγορά. Εκτιμάται ποιο προϊόν η υπηρεσία έχει περισσότερη ζήτηση.
- Επόμενη πιθανή αγορά. Εκτιμάται ποιο είναι το επόμενο προϊόν που ένας πελάτης θα αγοράσει.
- Ανάλυση σχέσης προϊόντων. Κατανόηση συμπληρωματικών προϊόντων και τρόποι προώθησής τους.
- Μοντελοποίηση ελαστικότητας και δυναμικής διαμόρφωσης τιμής για προϊόντα. Εκτίμηση της βάσης ελαστικότητας της τιμής

Η αναγνώριση των περισσότερων αποδοτικών πελατών δεν είναι εύκολη και απαιτεί τη χρήση ειδικών εργαλείων. Η διαδικασία αναγνώρισης μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο στάδια:

- Πρώτα αναγνωρίζονται οι πελάτες που εστιάζουν μόνο στην τιμή και το προσωπικό κέρδος και οι οποίοι δεν πρόκειται ποτέ να δείξουν πιστότητα. Αυτό μπορεί να γίνει με τη παρακολούθηση των αγορών που γίνονται σε περίοδο ειδικών προσφορών.
- Στη συνέχεια αναγνωρίζονται οι πελάτες με τους οποίους είναι πιθανό να δημιουργηθούν σταθερές σχέσεις, είναι δεκτικοί στα μηνύματα της τράπεζας και μπορεί να κερδίσει η επιχείρηση την εμπιστοσύνη τους. Αυτοί οι πελάτες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες:
 - Πελάτες που είναι πολύ αποδοτικοί βάση των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση.
 - Πελάτες που είναι αρκετά κερδοφόροι αλλά έχουν τη δυνατότητα να γίνουν οι κορυφαίοι στη κερδοφορία τους προς τη επιχείρηση.
 - Πελάτες που είναι κερδοφόροι αλλά με περιορισμένες δυνατότητες βελτίωσης, λόγω διάφορων αδυναμιών

Θέματα Εμπιστευτικότητας

Η συνεχώς αυξανόμενη συγκέντρωση προσωπικών δεδομένων που αφορούν στους χρήστες έχει οδηγήσει στη δημιουργία θέματος και ανάπτυξη νομοθεσίας σχετικά με τη προστασία των στοιχείων των πελατών.

Για το λόγο αυτό το CRM σύστημα θα πρέπει να προσφέρει όλους εκείνους τους μηχανισμούς που αφορούν στη προστασία προσωπικών δεδομένων. Η πολιτική ασφάλειας έγκειται τόσο σε προσβάσεις όσο και σε κωδικοποιήσεις χρησιμοποιώντας κατάλληλα κλειδιά τόσο πάνω στο software όσο και πάνω στις βάσεις δεδομένων.

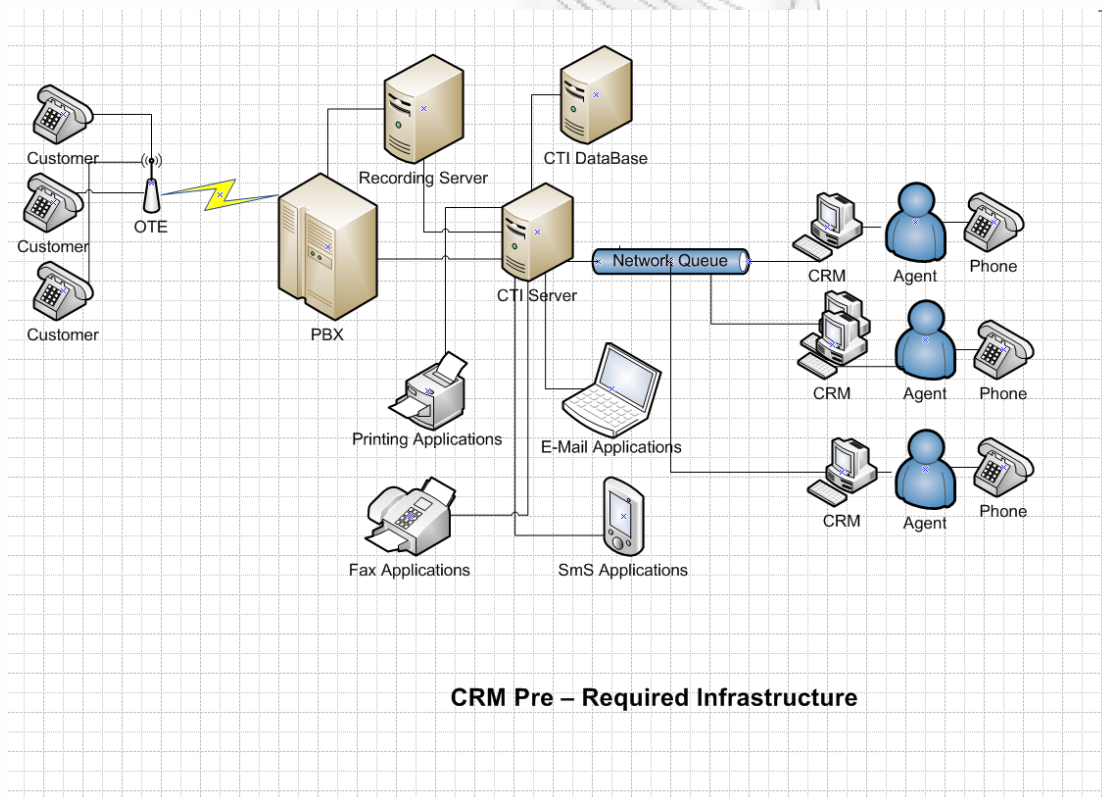
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ UML

8.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ UML ΕΝΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ CRM

Ξεκινώντας θα πρέπει να λάβουμε υπόψη την δομή πάνω στην οποία θα εγκατασταθεί το CRM και τις πολυπλοκότητες εγκαταστάσεων που πρέπει να υποστηρίξει.

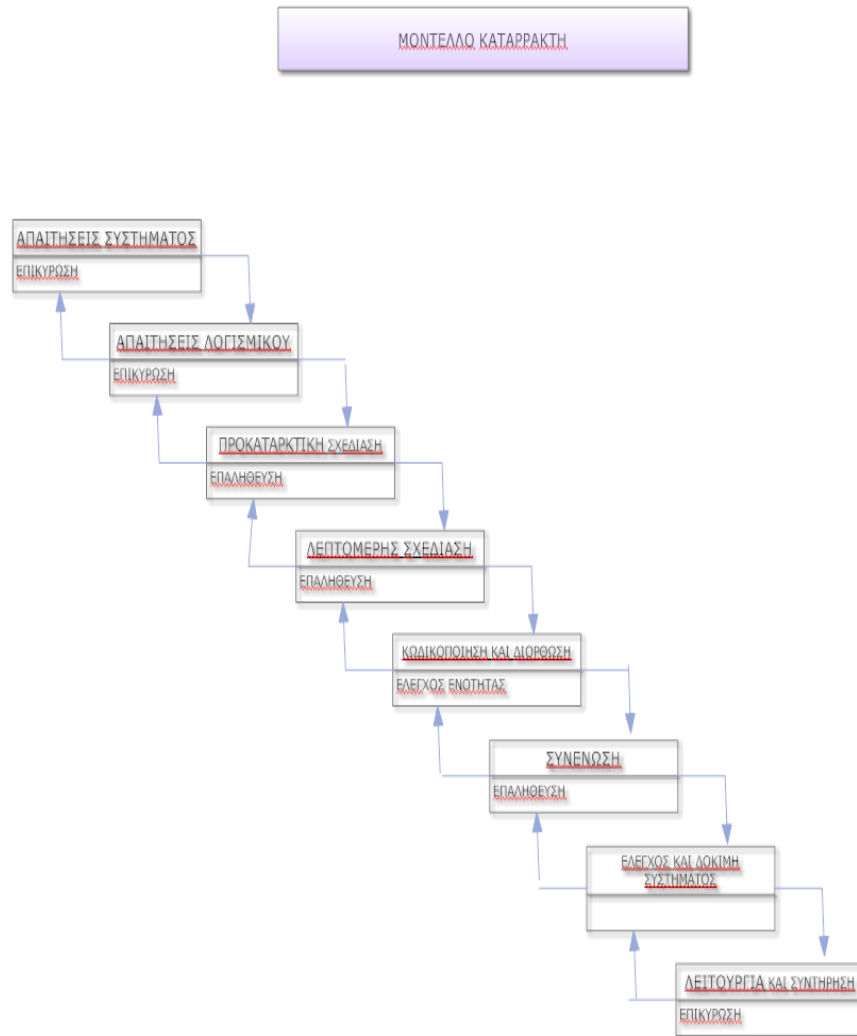
Στη συνέχεια παρατίθεται η πλέον ευαίσθητη δομή εγκατάστασης που αφορά το module του call center το οποίο και πρέπει να υποστηρίζεται από οποιοδήποτε CRM διεκδικεί μερίδιο στην Ελληνική αγορά.

CRM Pre - Required Infrastructure



Ξεκινώντας τη μελέτη πρέπει να δώσουμε έμφαση στο μοντέλο καταρράκτη το οποίο παρουσιάζει επιγραμματικά τα στάδια εξέλιξης που πρέπει να χαρακτηρίζουν την πρόοδο και πορεία του CRM στο πέρασμα του χρόνου.

Μοντέλο Καταράκτη



Το CRM σαν εφαρμογή αλληλεπιδρά μέσω των χρηστών και μέσω των περιφερειακών εφαρμογών τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον . παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά αναφορά επί αυτού.

Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

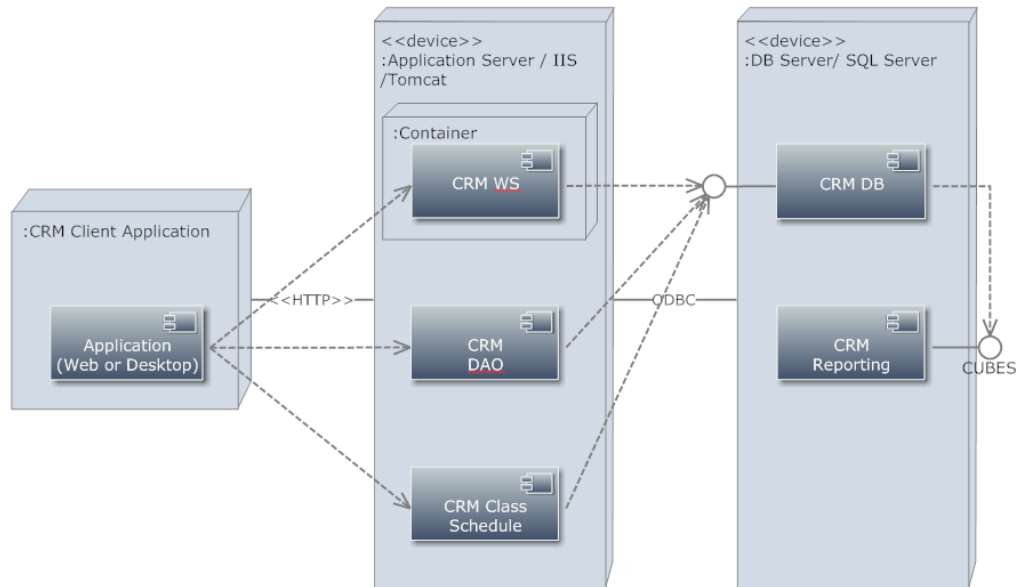
Application VS Environment



Σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις, ένα ευέλικτο και σύγχρονο CRM θα πρέπει να διαχωρίζει το application layer, το database layer και το UI layer ούτως ώστε να διατηρεί τη δυνατότητα τμηματοποίησης, επαναχρησιμοποίησης των επι μέρους κομματιών και τέλος την εν δυνάμει ικανότητα εγκατάστασης και λειτουργίας στο «Σύννεφο»

Deployment Diagram

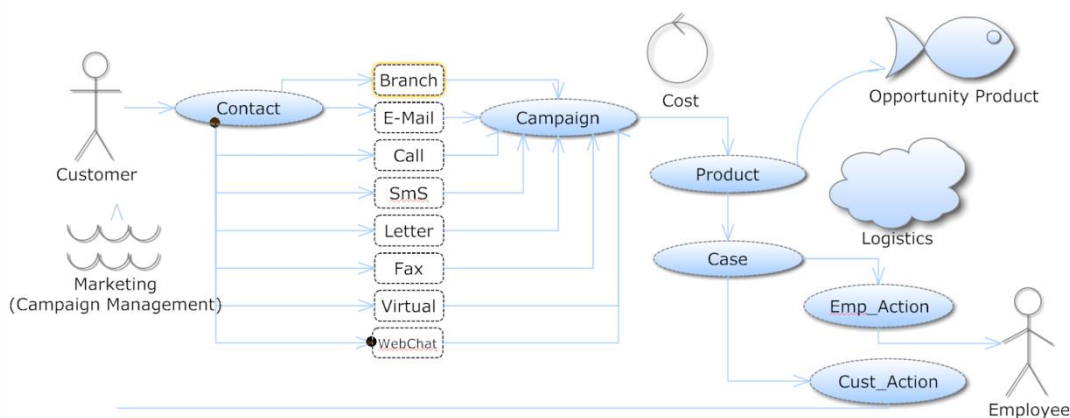
**UML Deployment Diagram:
CoMaS Application**

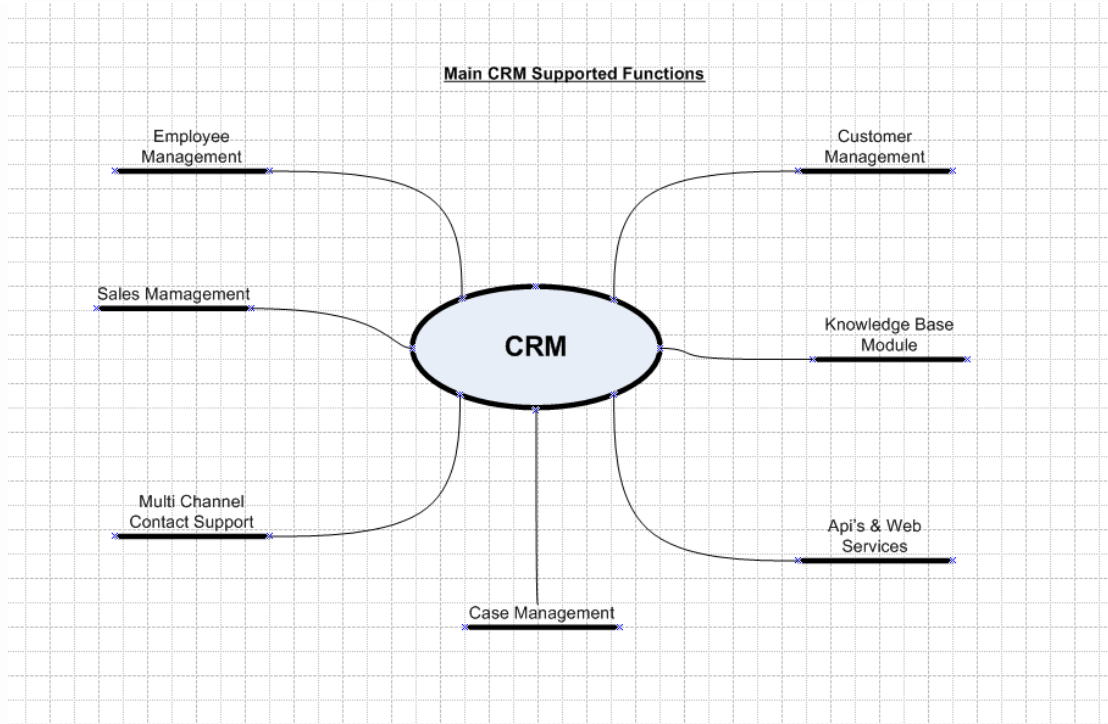


Ένα σύγχρονο CRM θα πρέπει να υποστηρίζει πολυκαναλικές δυνατότητες. Εν συνεχεία, θα πρέπει να έχει διαχειριστικά modules επί των βασικών οντοτήτων του που είναι τα Customer, Product, Services.

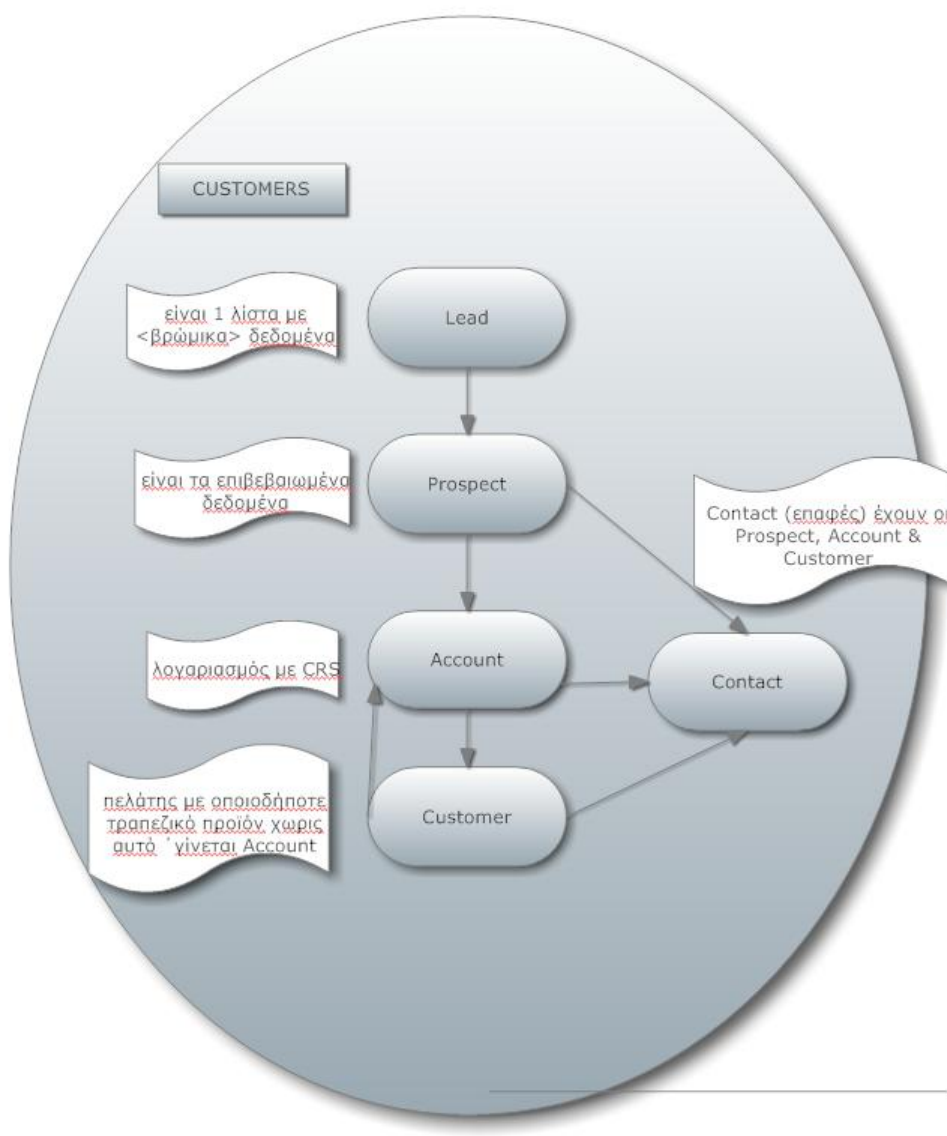
Παρακάτω παρουσιάζεται η πλούσια εικόνα με την οποία προσπαθούμε να κάνουμε εμφανές

Πλούσια Εικόνα



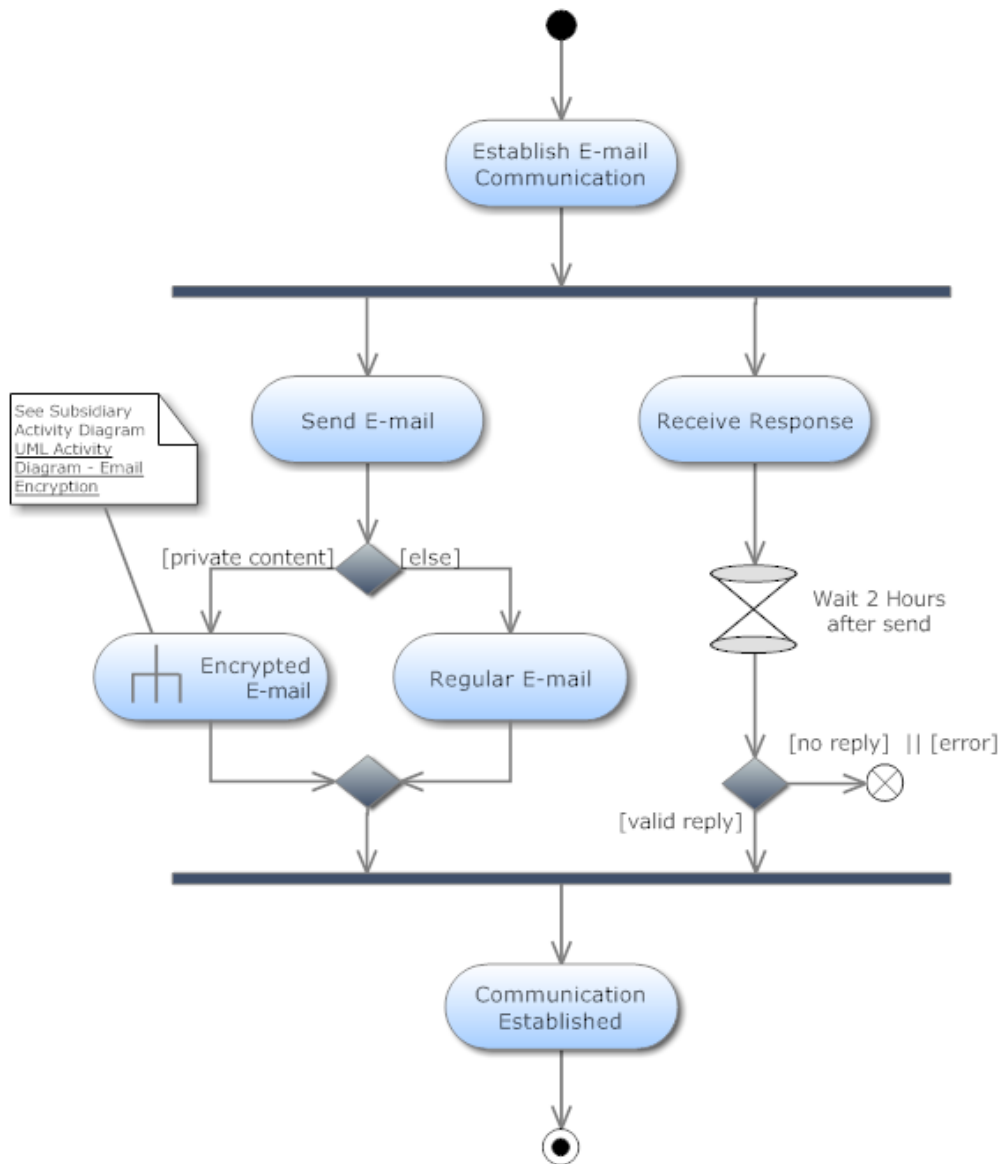


Η βασική οντότητα «Πελάτης» η οποία έχει κύκλο ζωής και χαρακτηρίζει τους πελάτες μιας επιχείρησης στο σύστημα παρατήθεται παρακάτω:

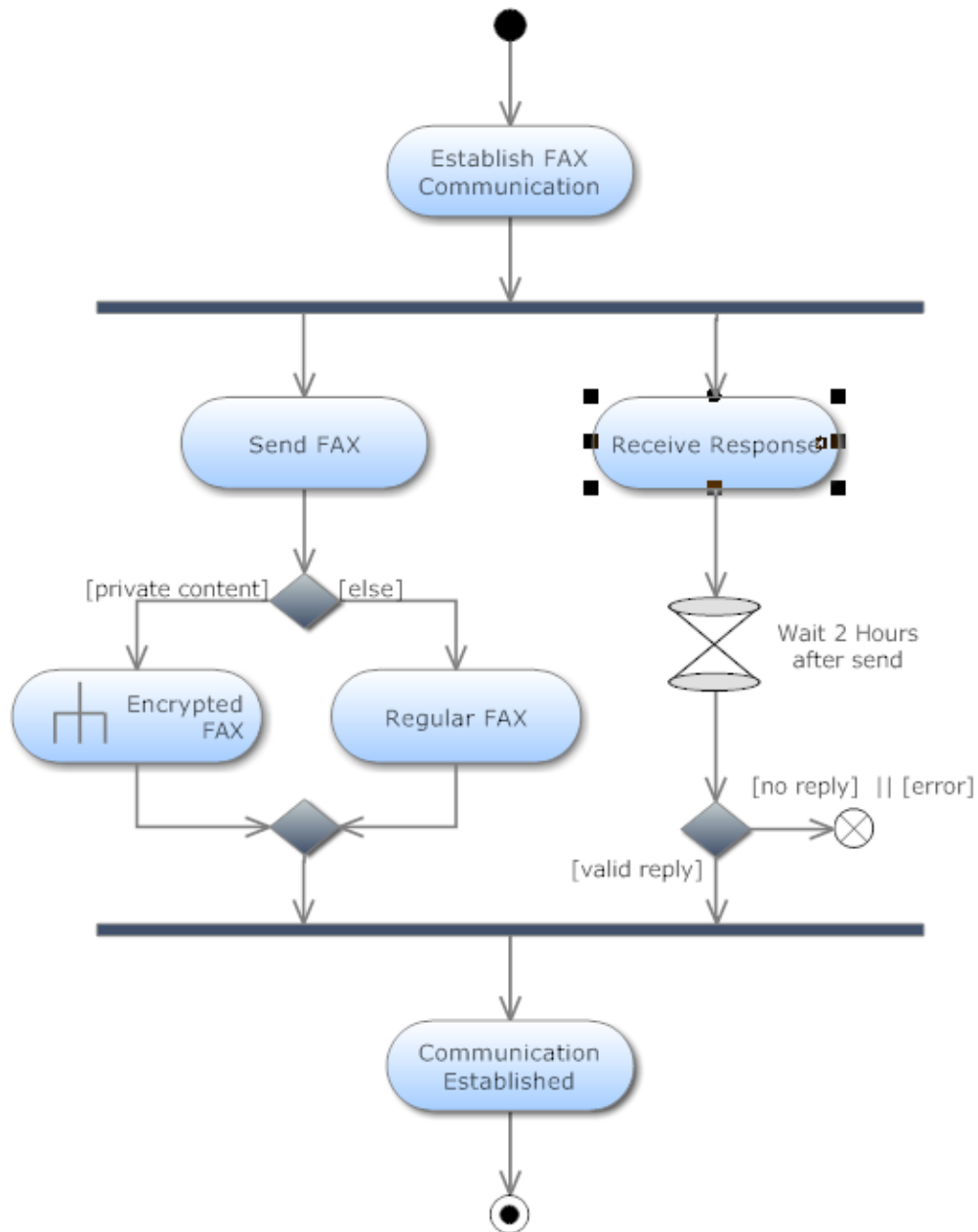


Η χρήση των καναλιών επικοινωνίας από το σύστημα, όπως είναι και το email χαρακτηρίζουν τη βασική αρχή δομής χρήσης του συστήματος που θα επηρεάσει τη γενικότερη λειτουργία το CRM. Το activity diagram του email παρατίθεται.

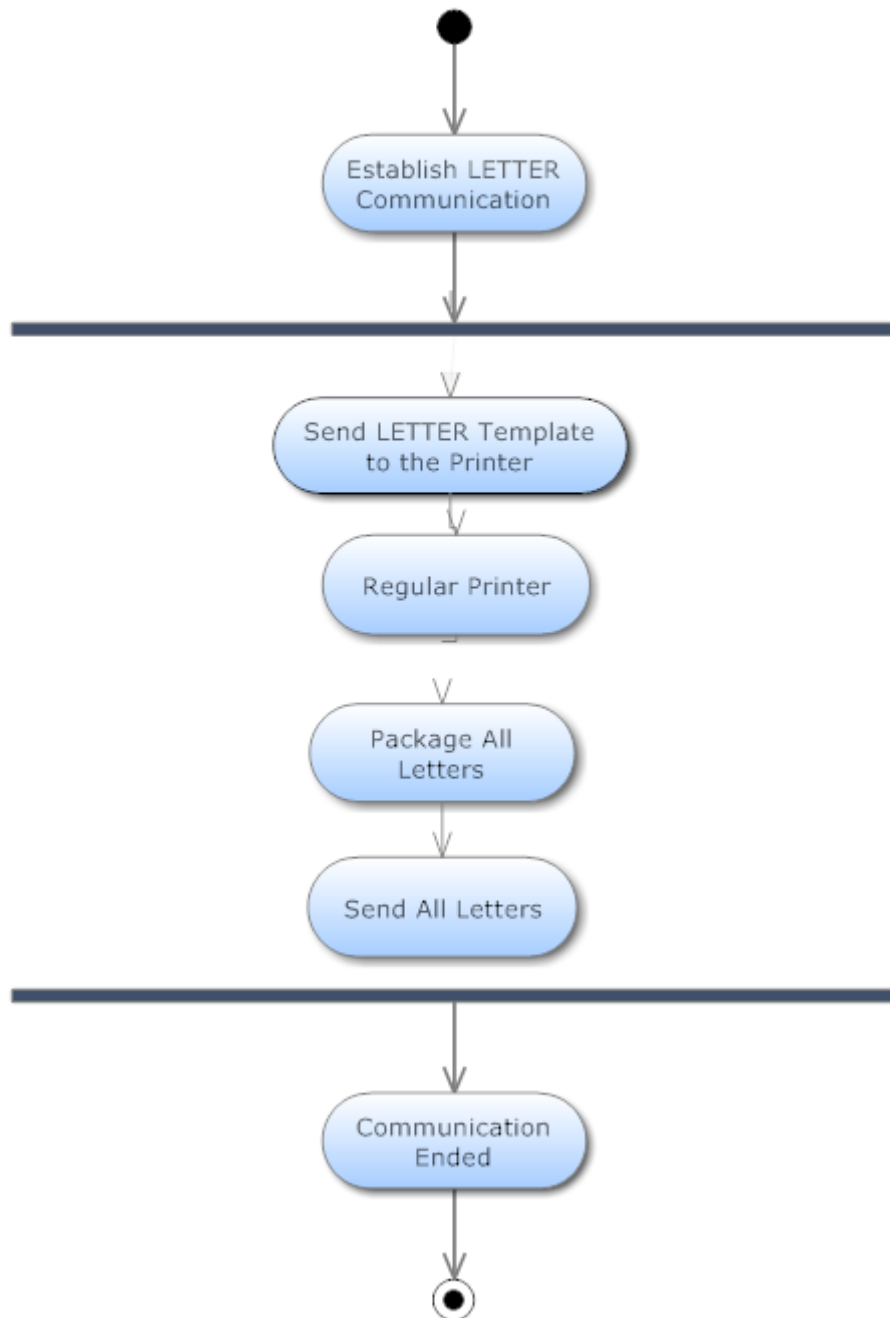
UML Activity Diagram: Email Connection



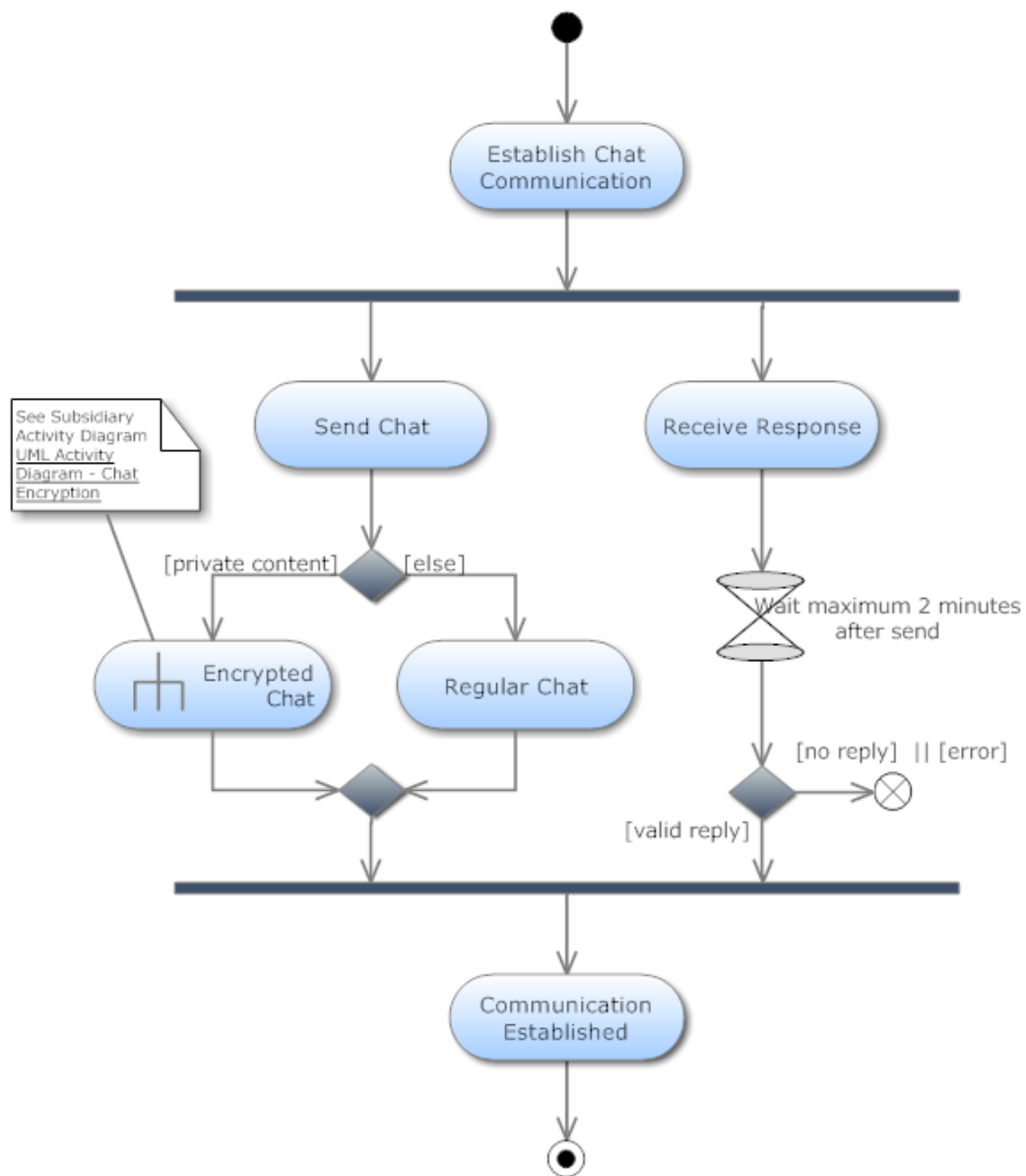
UML Activity Diagram: FAX Connection



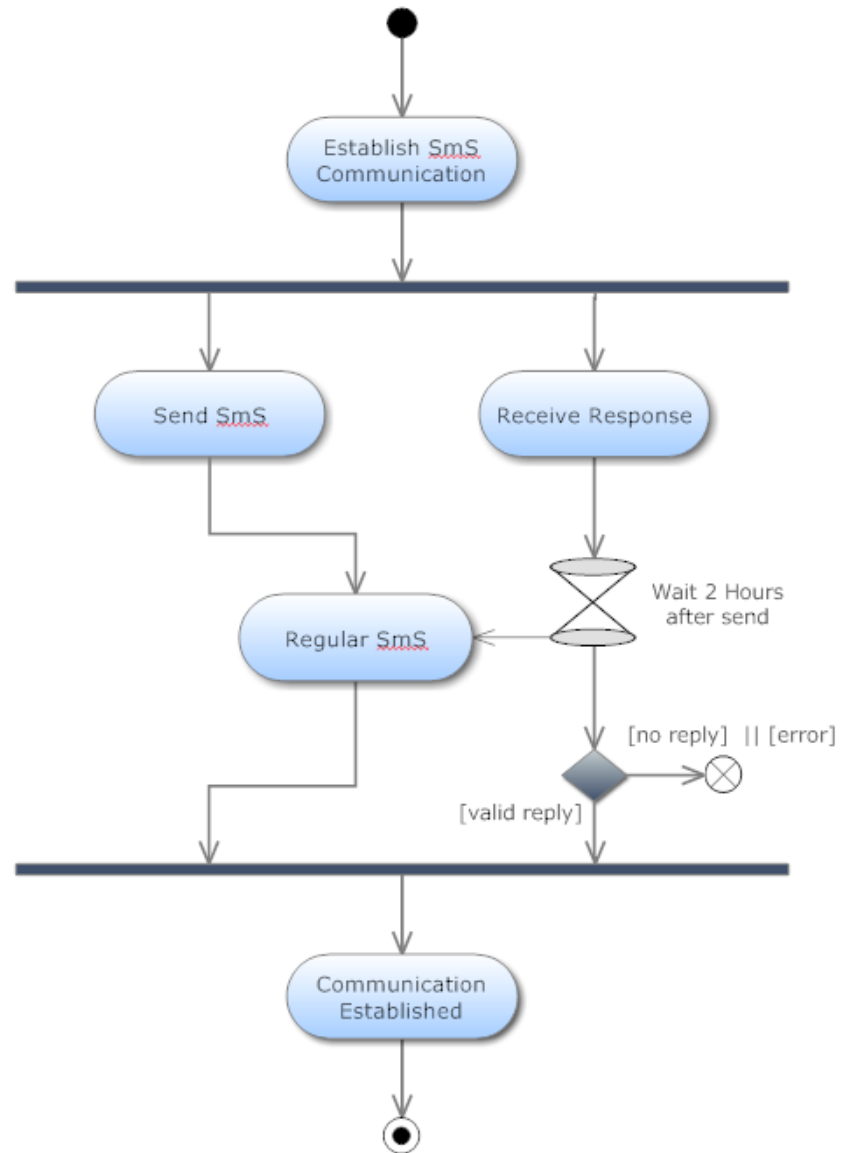
UML Activity Diagram: LETTER Connection



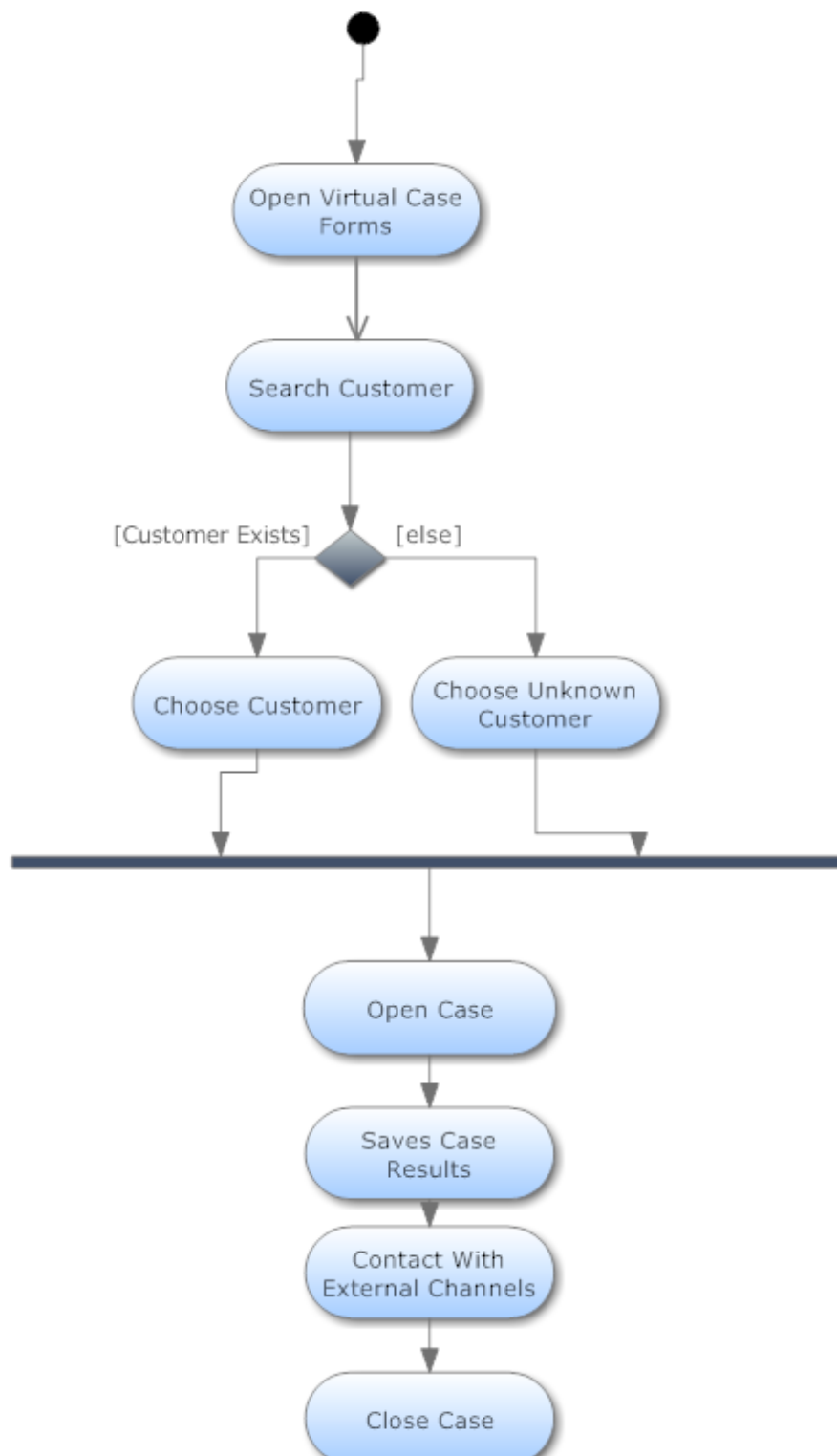
UML Activity Diagram: Chat Connection



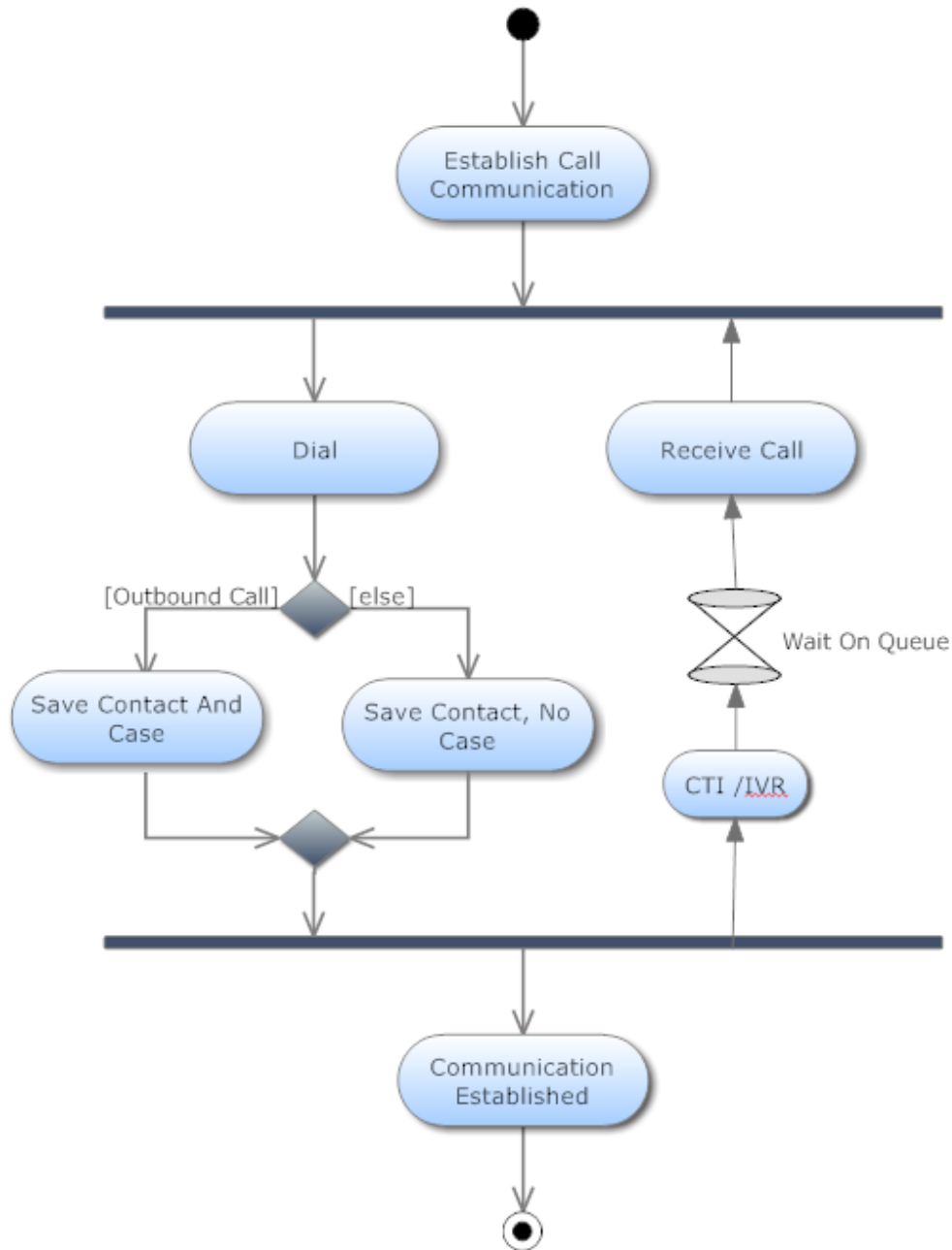
UML Activity Diagram: SmS Connection



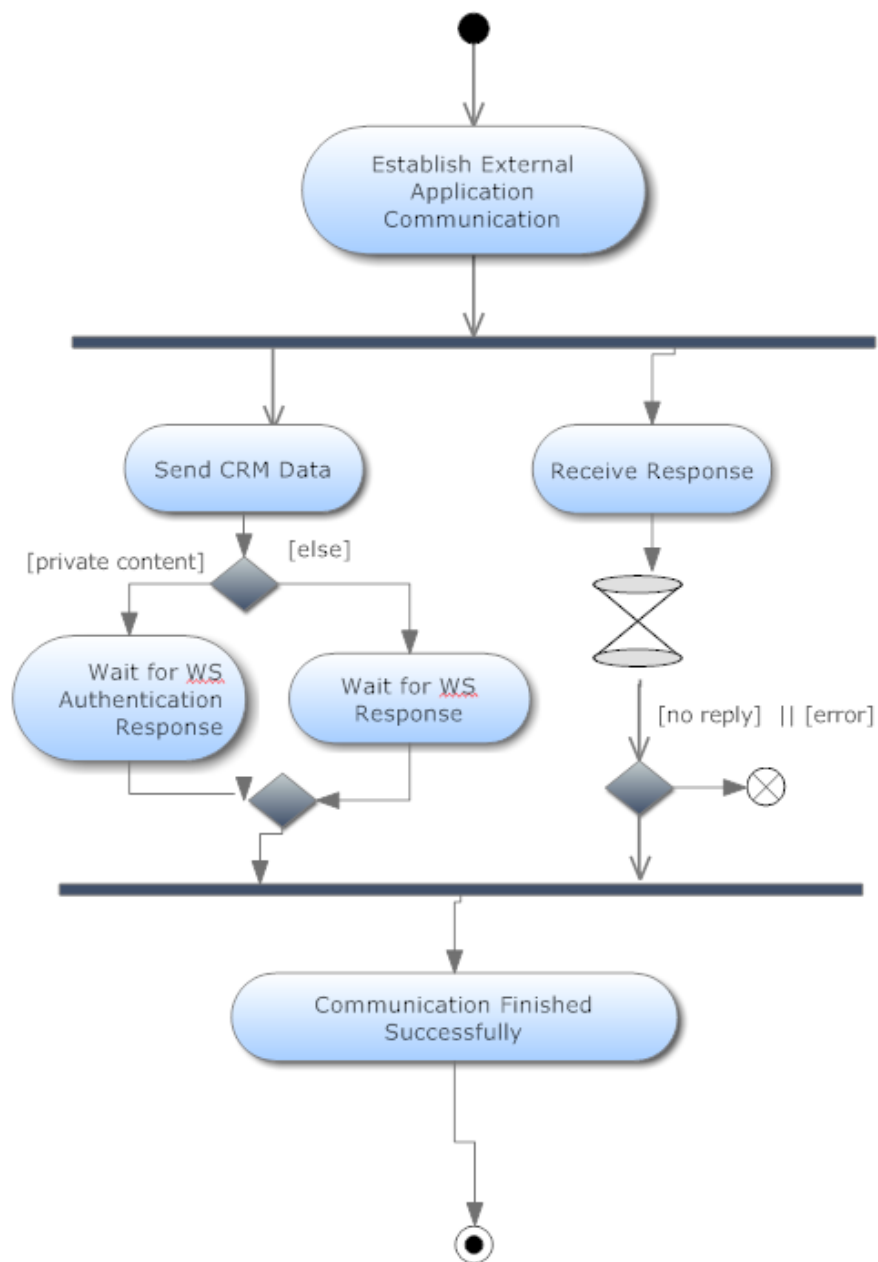
UML Activity Diagram: Virtual Connection



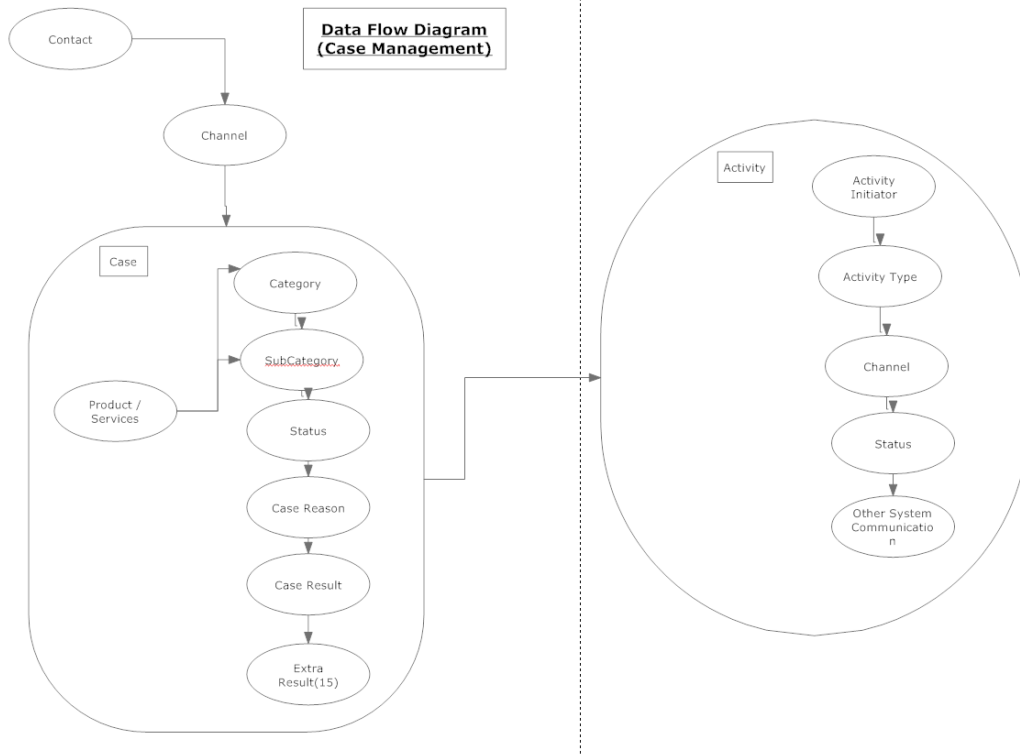
UML Activity Diagram: Call Connection



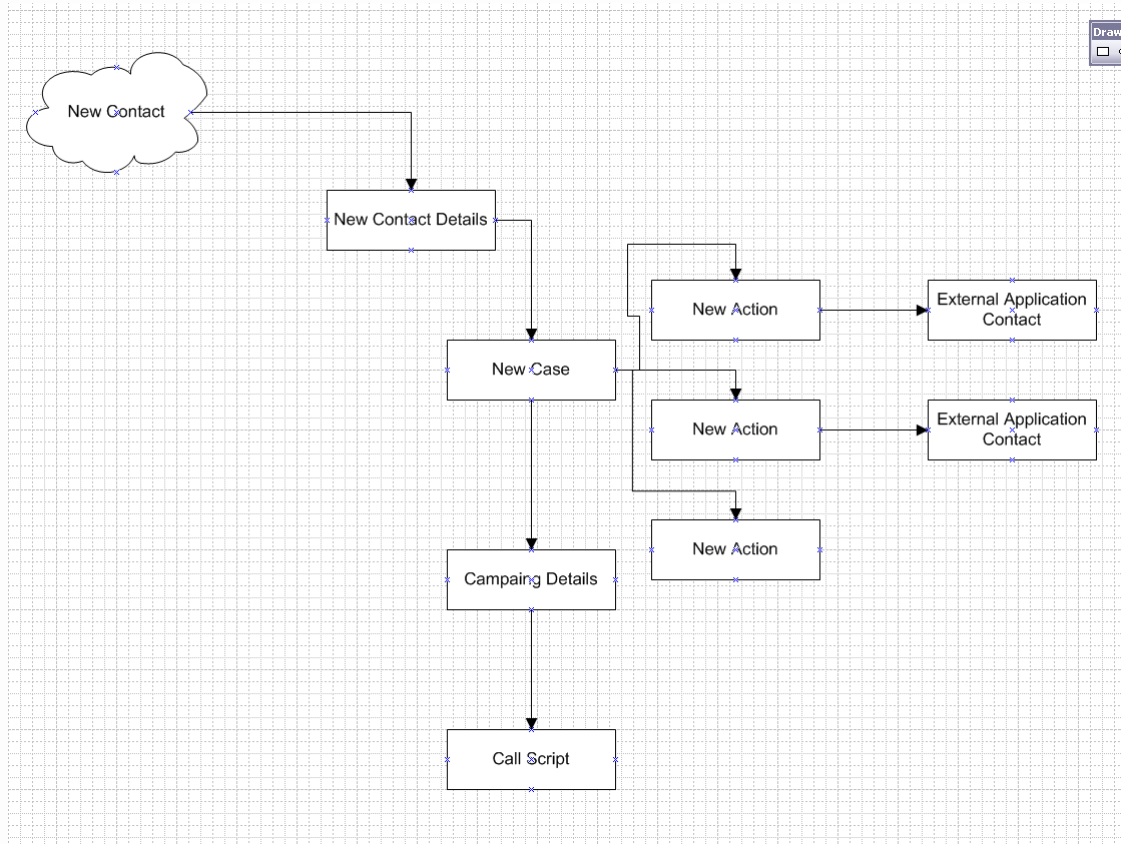
UML Activity Diagram: External Application Connection



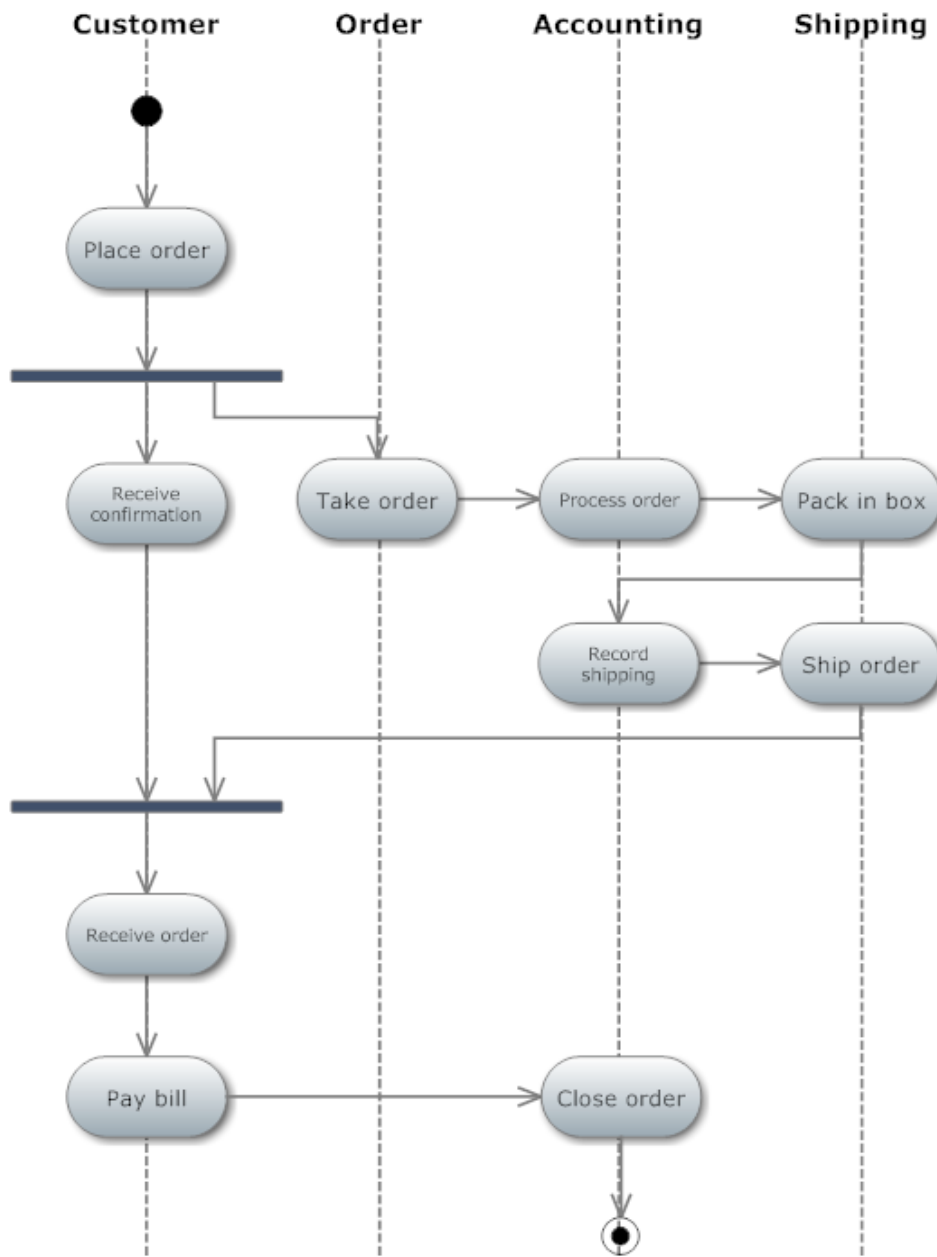
Η διαδικασία καταγραφής μιας υπόθεσης πελάτη αφορά σταθερή κατάσταση που θα βασιστεί και θα επηρεάσει τη καταγραφή των καταστάσεων του πελάτη.



UML ACTIVITY DIAGRAM SAVE CASE Processing

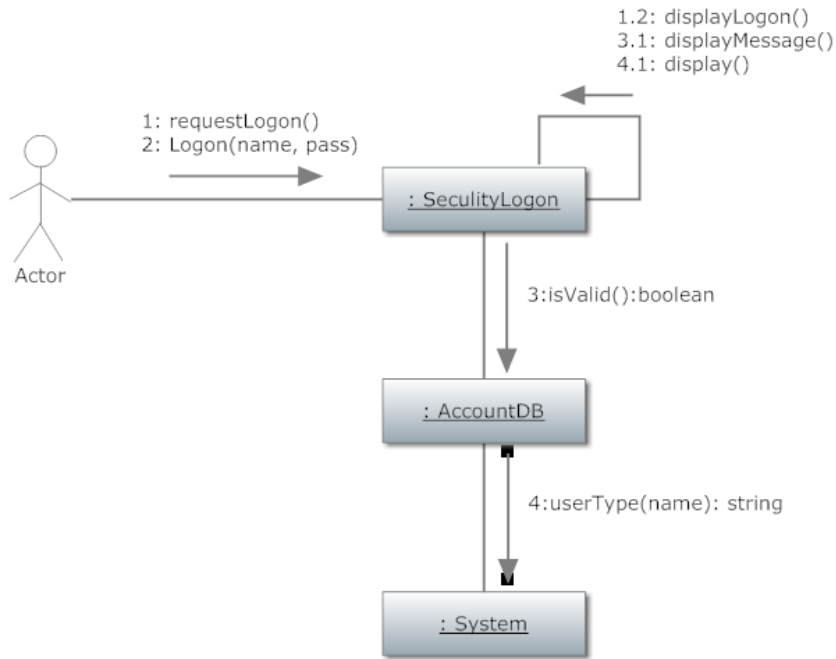


UML Activity Diagram: Order Processing



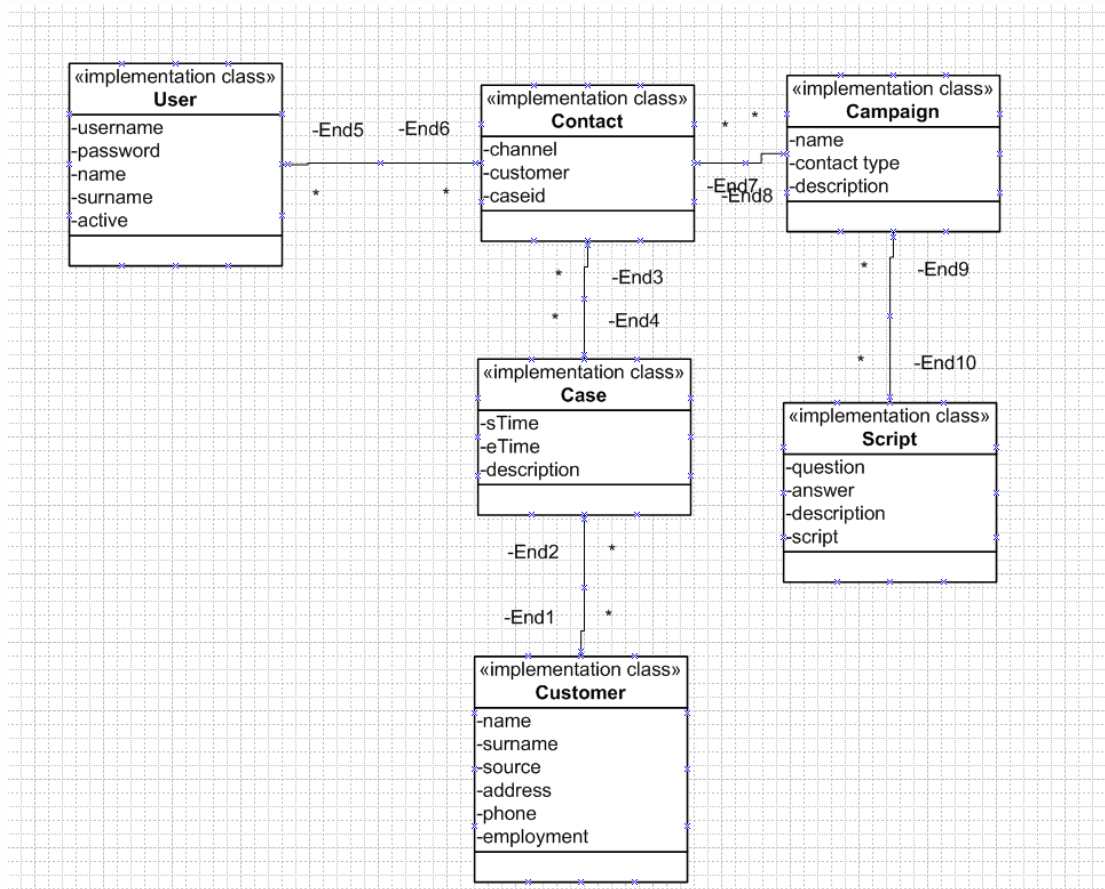
Αναφορά επί του communication diagram το οποίο αφορά την είσοδο του χρήστη στο σύστημα και των δικαιωμάτων που απολαμβάνει παρατίθεται παρακάτω

UML Communication Diagram: Log-On Scenario

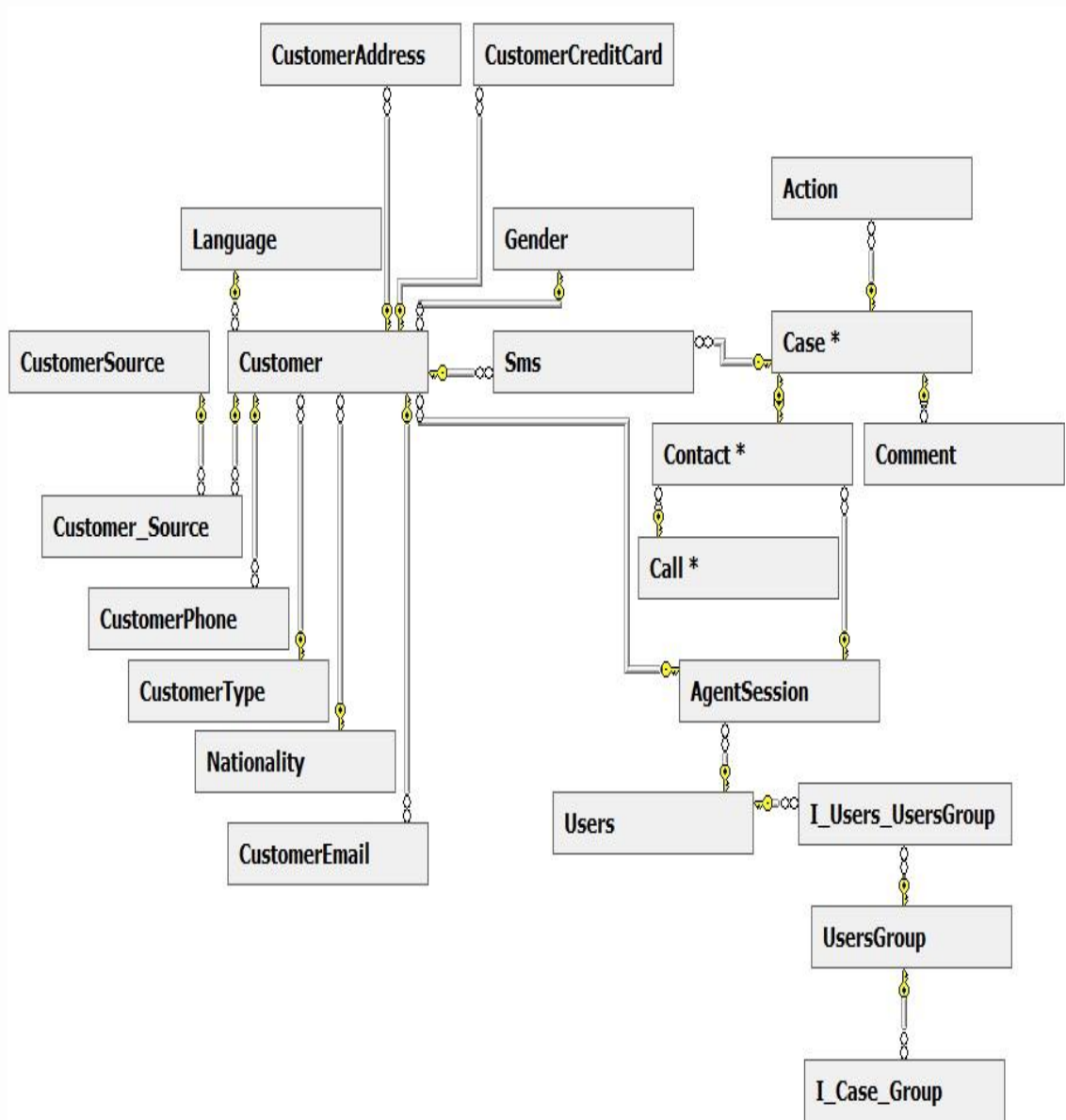


Τέλος Class Diagram επί των οντοτήτων αναφορικά με το case το contact, το campaign και το script, συμπληρωμένο με τον χρήστη και τον πελάτη παρατίθεται.

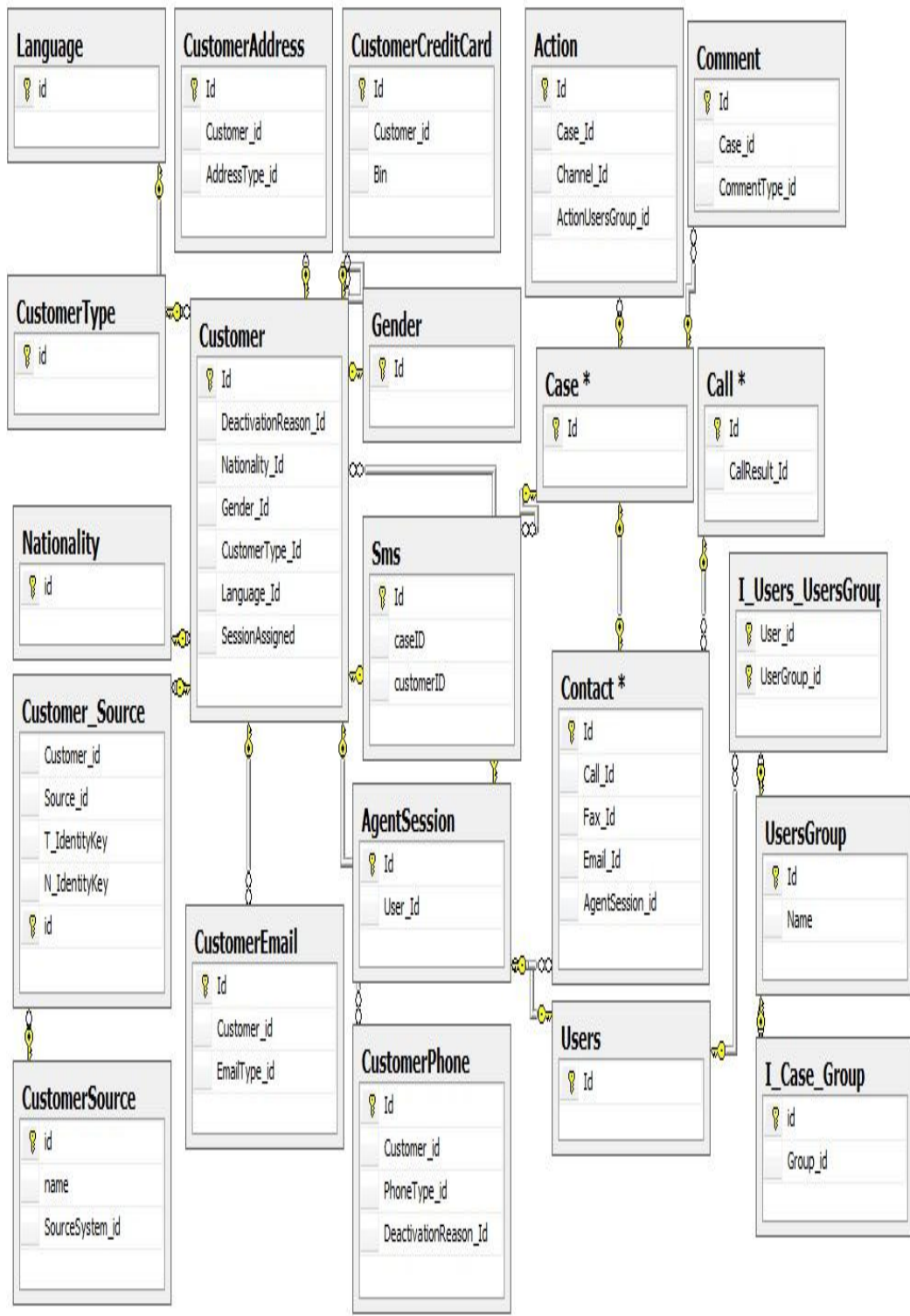
Application Class Diagram



Database Diagram (Minimal)



Database Diagram (Detailed)



ΛΕΞΙΚΟ ΟΡΩΝ

• CAMPAIGN	Βασική αρχική οντότητα εννοιολογικής ομαδοποίησης όλων των λόγων ανάγκης επικοινωνίας πελατών με εμάς ή το αντίθετο. Ένα Campaign πρέπει να ορίζεται σε ένα ή περισσότερα κανάλια και να απευθύνεται σε συγκεκριμένο πελατολόγιο (real ή prospect). Επίσης ένα Campaign μπορεί να αφορά εξερχόμενη ή εισερχόμενη επικοινωνία. Στη πρώτη περίπτωση που μιλάμε για προωθητική ενέργεια πρέπει να συνδέεται με συγκεκριμένη λίστα υποψηφίων πελατών ή LEADS (ΠΡΟΣΟΧΗ !!! η έννοια του πελάτη είναι ως προς το προϊόν/υπηρεσία)
• CASE	Υπόθεση Πελάτη μπορεί να αποτελείται από πολλά ACTIVITY / INTERACTION, ACTIONS, TASKS etc Σε αυτό καταχωρείται το βασικό αίτημα του πελάτη ανεξάρτητο των ενεργειών ή οτιδήποτε άλλο απαιτείται για τη διευθέτησή του.
• CASE STATUS	Submitted, in progress, rejected, completed, etc σε ποιο στάδιο βρίσκεται η υπόθεση του πελάτη, μπορεί και να συνδέεται με τα ανοιχτά ή κλειστά ACTIVITY / INTERACTIONS etc.
• CASE REASON	Λόγος δημιουργίας υπόθεσης πελάτη πχ. Απώλεια Πιστωτικής κάρτας κτλ
• INTERACTION	Εργασίες επίλυσης υπόθεσης πελάτη. 1 case έχει πάντα 1 ή πολλά INTERACTIONS. 1
• INTERACTION STATUS	Submitted, in progress, rejected, completed, etc σε ποιο στάδιο βρίσκεται το συγκεκριμένο INTERACTION
• INTERACTION RESULT	Αιτιολογία INTERACTION που δικαιολογεί και τον λόγο αρχικής δημιουργίας του.
• CHANNEL	Κανάλι επικοινωνίας (email, fax, phone, sms etc) συνδέεται με το INTERACTION και υποδηλώνει το μέσω επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκε.
• CHANNEL RESULT	Αποτέλεσμα επικοινωνίας που υποδηλώνει την έγκυρη ή όχι ολοκλήρωση της ενέργειας σε τεχνικό επίπεδο και σίγουρα ανεξάρτητο από την υπόθεση του πελάτη και το υπάρχον INTERACTION (πχ No Answer)
• TASKS / ACTIONS	Προσωπικές εκκρεμότητες που αναθέτει ο υπάλληλος στον εαυτό του ή που του έχουν αναθέσει άλλοι. (πχ activity calendar, daily job schedule etc)
• CUSTOMER	Οποιοσδήποτε (εταιρεία ή ιδιώτης) κάνει χρήση προϊόντων ή υπηρεσιών από την εταιρεία μας.

<ul style="list-style-type: none"> ACCOUNT 	<p>Εταιρεία ή Ιδιώτης (μπορεί δηλαδή να περιέχει και contacts) που μπορεί να έχει οποιαδήποτε σχέση με την εταιρεία μας (Customer, Vendor, Prospect, Partner)</p>
<ul style="list-style-type: none"> CONTACT 	<p>Οποιοδήποτε φυσικό πρόσωπο έχει στοιχεία επικοινωνίας και είτε αποτελεί ιδιώτη είτε μέλος (υπάλληλο) μίας εταιρείας)</p>
<ul style="list-style-type: none"> LEAD 	<p>Λίστα προσώπων οι οποίοι συμμετέχουν σε προωθητική ενέργεια και θα πρέπει να κληθούν. Η εταιρεία έρχεται σε επικοινωνία με τους πελάτες με διάφορους τρόπους και από διαφορετικά κανάλια. Αν οι πελάτες δηλώσουν ενδιαφέρον αλλάζουν σε Opportunity. Αν δεχτούν αλλάζουν σε Sale και αυτόματα γίνονται πελάτες αν δεν είναι ήδη.</p>
<ul style="list-style-type: none"> PROSPECT 	<p>Όλοι οι εν δυνάμει πελάτες μίας εταιρείας/οργανισμού. Υποψήφιοι πελάτες δηλαδή που δεν έχουν κωδικό πελάτη αλλά μπορεί να αποκτήσουν στο μέλλον. Λίστα προσώπων υπαρκτών (όπου το αρχικό τηλέφωνο του lead αντιστοιχεί στον σωστό lead) με τους οποίους έχουμε ήδη συμφωνήσει στον να γίνουν πελάτες του οργανισμού και για τους οποίους περιμένουμε έγκριση από τη τράπεζα και CRS ID (προσωρινά οι πελάτες αυτοί έχουν general customer ID)</p>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο – CRM ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ

9.1 TOP CRM VENDORS

Μεταβαίνοντας από τη λογική του custom crm στη λογική μελέτης κάποιων CRM της αγοράς, μετά από εμπειρισταμένη έρευνα καταλήξαμε ότι σχεδόν το 50% της αγοράς το καλύπτουν 2 CRM τα οποία είναι έγκυρα, υποστηρίζονται από μεγάλες εταιρίες και χαρακτηρίζονται από την πολύπλευρη χρήση τους και την ευελιξία επιλογών Τα CRM αυτά είναι το Siebel & το Sap. όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί στην Ελλάδα χρησιμοποιούν σε κάποιους τομείς της δραστηριότητας τους κάποιο CRM της αγοράς. Μεγάλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί έχουν στραφεί περισσότερο στη χρήση του Siebel το οποίο υποστηρίζεται από την Oracle η οποία αποτελεί τη βάση όλων των core banking systems του Ελλαδικού χώρου. Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας ο οποίος δείχνει πανευρωπαϊκά τα ποσοστά χρήσης των CRM της αγοράς επί των εταιριών που τα έχουν ανάγκη.

Vendor	Percentage of implementations
Siebel (Oracle)	41%
SAP	8%
Epiphany (Infor)	3%
Oracle	3%
PeopleSoft (Oracle)	2%
salesforce.com	2%
Amdocs	1%
Chordiant	1%
Microsoft	1%
SAS	1%
Others	15%
None	22%

Ερευνώντας λίγο βαθύτερα, παρατηρούμε ότι τα ποσοστά αυτά χρήσης θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν και επί των χρηματικών μεριδίων αγοράς που καταλαμβάνουν. Σίγουρα το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς επιφέρει τα περισσότερα έσοδα, απαιτεί τις μεγαλύτερες καινοτομίες και συνάμα επιτρέπει την μεγαλύτερη ανάπτυξη πράγμα που μπορεί να εδραιώσει ένα Software ακόμα περισσότερο στην αγορά. Παρακάτω παραθέτουμε σχετικό πίνακα του 2007 ο οποίος μας αποκαλύπτει τα προαναφερθέντα μεγέθη.

Vendor	2007 Revenue	2007 Share (%)	2006 Revenue	2006 Share (%)	'06-'07 Growth (%)
SAP	2,050.8	25.3	1,681.7	26.6	22.0
Oracle	1,319.8	15.3	1,016.8	15.5	29.8
Salesforce.com	676.5	8.3	451.7	6.9	49.8
Amdocs	421.0	5.2	365.9	5.6	15.1
Microsoft	332.1	4.1	176.1	2.7	88.6
Others	3,289.1	40.6	2,881.6	43.7	14.1
Total	8,089.3	100	6,573.8	100	23.1

Κλείνοντας το κεφάλαιο των CRM της αγοράς παρατίθενται εικόνες κάποιων βασικών CRM.

CRM Compiere

The screenshot displays the 'Physical Inventory' module in Compiere Professional. The interface is organized into several sections:

- Header:** 'Compiere Applications - Mozilla Firefox' browser window, 'Compiere Professional' logo, and user information 'User: GardenAdmin | Select Role | Log Off'.
- Navigation:** 'Home | Main Menu' and 'View | Preference | Help' options.
- Form Fields:**
 - Organization: HQ
 - Document No: 10000000
 - Description: (empty)
 - Warehouse: HQ Warehouse
 - Perpetual Inventory: (empty)
 - Movement Date: 11/14/2007
 - Inventory Type: Material Physical Inventory
- Buttons:** 'Create Inventory Count List', 'Zoom', 'ReQuery', 'Update Quantity', and 'Help'.
- Reference:** Project and Campaign dropdown menus.
- Status:** 'Approved' checkbox and 'Approval Amount: 0.00'.
- Document Status:** 'Drafted' and 'Complete' buttons.
- Inventory Count Line Table:**

Line No	Phys.Inventory	Locator	Product	Attribute Set Instance	Quantity count	Quantity book	Description
20	10000000	Default HQ ...	Elm Tree			15	15
30	10000000	Default HQ ...	Fertilizer #50			40	40
40	10000000	Default HQ ...	Grass Seed Container			12	12
50	10000000	Default HQ ...	Hoe 4 ft			20	20
60	10000000	Default HQ ...	Holly Bush			10	10
70	10000000	Default HQ ...	Mulch 10#			50	50
80	10000000	Default HQ ...	Oak Tree			15	15
90	10000000	Default HQ ...	Patio Chair			30	30
100	10000000	Default HQ ...	Patio Sun Screen			15	15

CRM NetSuite

Real-time Dashboards
BusinessWeek says "the Dashboard is the CEO's killer app"

Change Role | Sign Out | Help | Global Search

Home > McGeever Software - SR - Brian Sullivan (CEO (Exec))

Create New: Event Phone Call Task Lead Customer Contact Opportunity Order Invoice Expense Report

Top 5 Customers By Forecast Outs...

#	Customer	Weighted Amount
1.	Choice Production	\$109,875
2.	Casey Software	\$78,488
3.	B&B Design ^{NEW}	\$12,000
4.	Dog Obedience Training	\$1,275
5.	Fabre Technology	\$500

Date Range: this month

[View Report](#)

Refresh Set Up

Key Performance Indicators

Indicator	Period	Current	Previous	Change
Sales (Billings)	This Month vs Last Month	\$1,134,229	\$744,041	↑ 52.4%
Forecast (Billings)	This Month	\$1,559,347		
Forecast (Ann. GAAP)	This Month	\$1,206,359		
Sales (Orders Ann. GAAP)	This Month vs Last Month	\$617,770	\$186,746	↑ 230.8%
Quota (Billings)	This Month vs Last Month	\$900,000	\$700,000	↑ 28.6%
Pipeline (Projected)	This Month	\$11,447,114		
Expenses	This Quarter vs Last Quarter	\$294,166	\$385,217	↓ 23.6%
Profit	This Quarter vs Last Quarter	\$1,079,695	\$90,517	↑ 1092.8%
Total Bank Balance	This Quarter vs Last Quarter	\$1,905,608	(\$202,952)	↑ N/A
Receivables	Today vs One Month Ago	\$1,385,633	\$988,529	↑ 40.2%
Operating Cash Flow	This Period vs Last Period	\$1,001,745	\$1,009,374	↓ 0.8%
Payables	Today vs One Month Ago	\$117,944	\$35,710	↑ 230.3%
Net Cash Flow	This Period vs Last Period	\$1,027,220	\$1,009,374	↑ 1.8%
License Renewal	Current	8		
Employees	Today vs One Month Ago	27	25	↑ 8.0%
Total Subscribers	Current	22000.0		
Active Subscribers	Current	20500.0		

Refresh All Set Up

Top 5 Items By Qty Sold

Date Range: this month to date

Shortcuts

- Budget v. Actual
- Monthly Sales By LOB
- Lead Source Analysis Summary
- Opportunities Lost By Competitor

Set Up New Shortcut

CRM – Siebel

Object Explorer

Project: ** All Projects **

Types: Detail Flat

- Siebel Objects
 - Applet
 - Application
 - Business Component
 - Business Object
 - Business Service
 - Business Service Method
 - EIM Interface Table
 - Entity Relationship Diagram
 - Link

Applets

W	Name	Changed	Project	Business Component	Class
>	ACD Transfer Call Applet		Acid	Employee	CSHTMLSelectListPop
	AEP Pick Applet		Picklist (SSV)	Account External Product	CSSFrameList
	AMS Branch List Applet		FINS AMS Integrator	AMS Branch	CSSFrameList
	AMS Organization List Applet		FINS AMS Integrator	AMS Organization	CSSFrameList
	AMS Service Center List Applet		FINS AMS Integrator	AMS Service Center	CSSFrameList
	ATP Result Header (eSales)		ATP	Quote	CSSFrameHC
	ATP Result List Applet (eSales)		ATP	Quote Item	CSSFrameListQuoteIt
	ATP Result Schedule Line List Applet (eSales)		ATP	Quote - Promised Schedule Lines	CSSFrameList
	About Record Applet		Command		CSSSWFrameAbout
	About SRF Applet		Command		CSSSWFrameAbout
	About Siebel Applet		Command		CSSSWFrameAbout
	About View Applet		Command		CSSSWFrameAbout
	Abs Result Pick Applet		Appointment	Abs Result	CSSSWFrameListAbs
	Accept Reject Popup Applet		Acid	Accept/Reject	CSHTMLARPopup
	Access Controlled Business Process Assoc App		Access Control	Access Controlled Business Process	CSSSWFrameListAss
	Access Controlled Business Process List Applet		Access Control	Access Controlled Business Process	CSSFrameList
	Access Controlled Business Service Assoc App		Access Control	Access Controlled Business Service	CSSSWFrameListAss
	Access Controlled Business Service List Applet		Access Control	Access Controlled Business Service	CSSFrameList
	Access Controlled Business Service Method As		Access Control	Access Controlled Business Service Me	CSSSWFrameListAss
	Access Controlled Business Service Method Lis		Access Control	Access Controlled Business Service Me	CSSFrameList
	Access Exception Entry Applet		FINS Access Exceptio	Access Exception	CSSFrame
	Access Exception List Applet		FINS Access Exceptio	Access Exception	CSSFrameList
	Access Group Assoc Applet		Access Group	Access Group	CSSFrameList

Properties

Applet [ACD Transfer Call Applet]

Alphabetic Categorized

Associate Applet	
Auto Query Mode	
Business Component	Employee
Class	CSHTMLSelectListPop
Comments	7.5.2.200 UI ENHANCEME
HTML Number Of Rows	
Help Identifier	ID_APPLET_ACD_TRANSF
Inactive	FALSE
Insert Applet	
Insert Position	
Mail Address Field	

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z *

CRM Sugar

Atajos

- Nuevo Contacto
- Introducir tarjeta
- Nueva Cuenta
- Nuevo Candidato
- Nueva Oportunidad
- Nuevo Presupuesto
- Nuevo Caso
- Informar de Incidencia
- Programar Reunión
- Programar Llamada
- Nueva Tarea
- Redactar Email

Nuevo Contacto

Nombre:

Apellidos: *

Teléfono:

Email:

Mis Próximas Citas hasta hoy (2006-05-22)

Cerrar	Asunto	Fecha	¿Aceptar?
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	[Redacted]	2006-05-22	<input checked="" type="checkbox"/>

Bandeja de Entrada: Emails no leídos

Asunto: Contactos: Relativo a: Responder

Mis Principales Oportunidades

Oportunidad: Cuenta: Cantidad: Fecha:

Mayo 2006

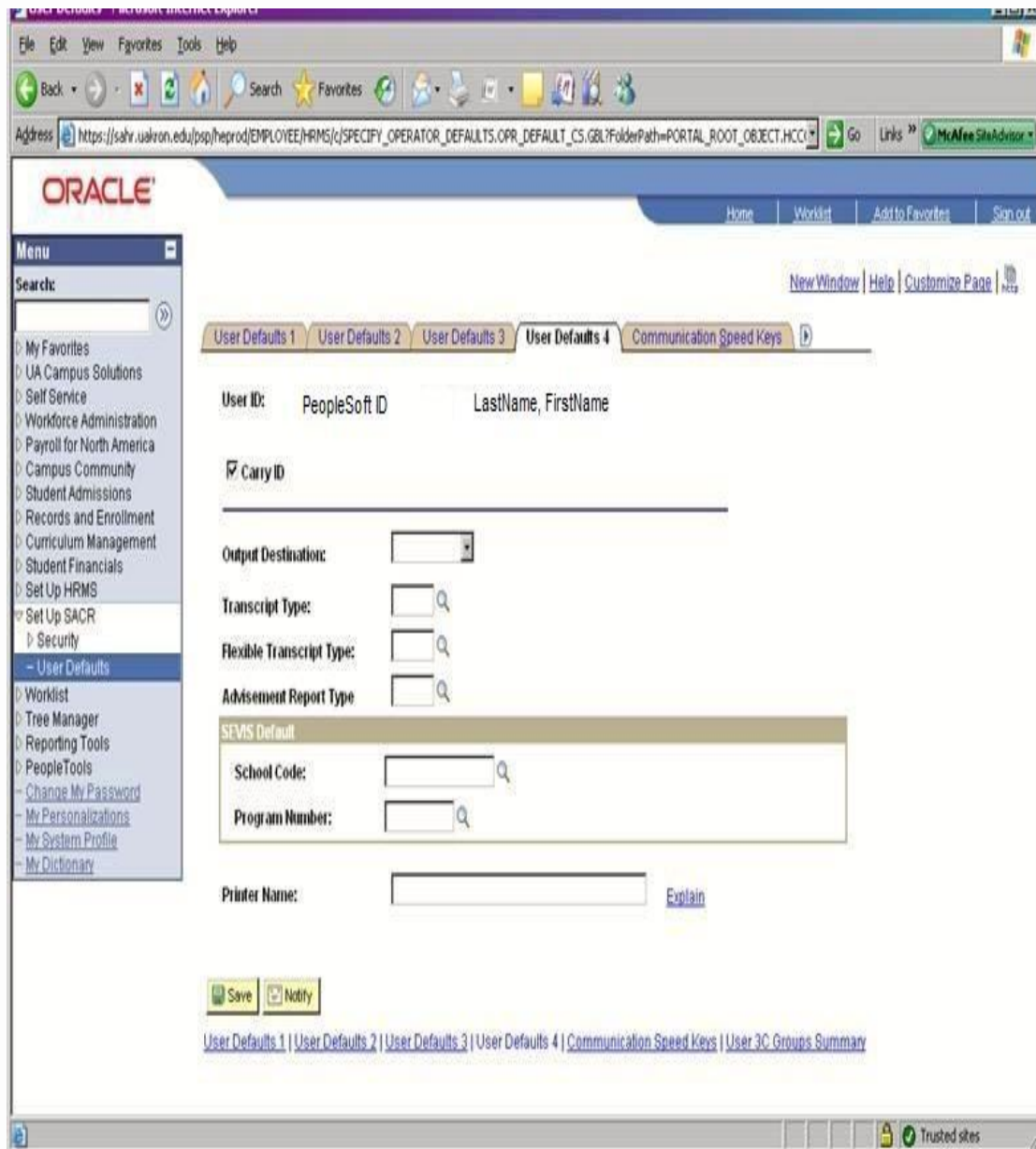
Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Mi Pipeline

Total en pipeline: 1000

Prospecto	Calificación	Necesita Análisis	Propuesta de Valor
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

CRM PeopleSoft



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10° – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ CRM

ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΕΛΛΟΝ - CRM ON THE CLOUD

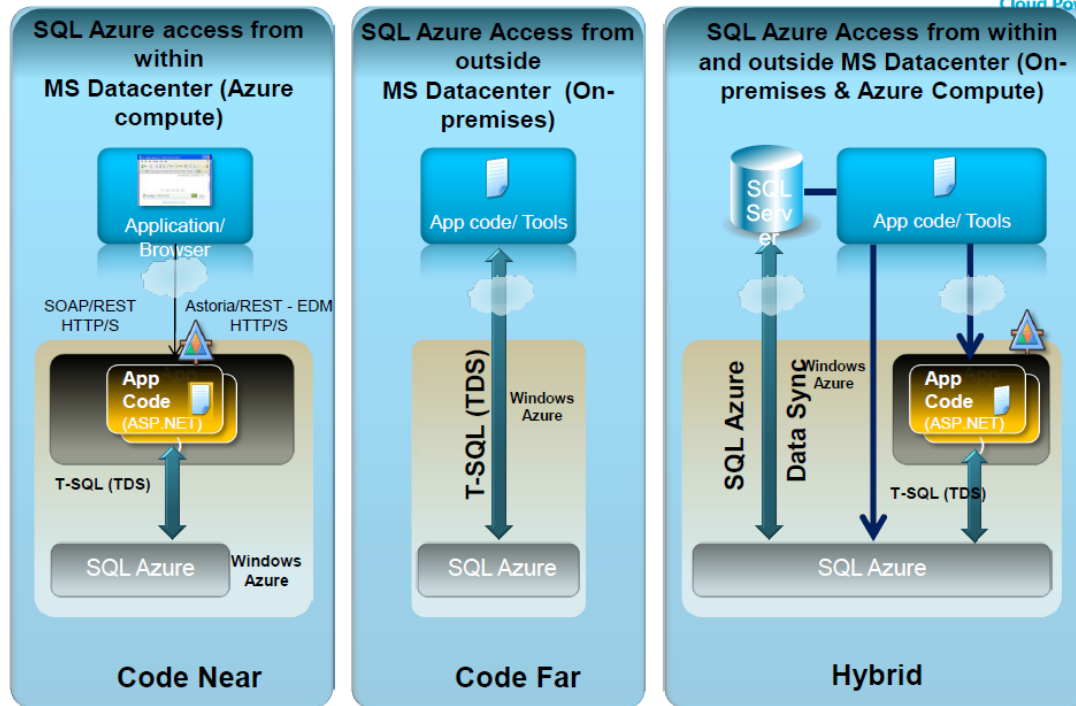
Μελετώντας, τέλος, στο κεφάλαιο αυτό τις τάσεις που αυτή τη στιγμή δεν έχουν υιοθετηθεί πλήρως από τις επιχειρήσεις αλλά σίγουρα θα υιοθετηθούν μέσα στον επόμενο χρόνο και κυρίως στην επόμενη τριετία, βλέπουμε μία στροφή στο cloud computing και ειδικότερα στο cloud CRM. Χρόνια τώρα, οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν μεγάλη ανασφάλεια σε θέματα διαχείρισης υλικών, αναβάθμισης λογισμικού και εξασφάλισης όσο το δυνατό μεγαλύτερης ασφάλειας των δεδομένων που αποθηκεύουν στις βάσεις δεδομένων τους.

Για να αντιμετωπίσουν τις νέες αυτές προκλήσεις απευθύνονται σε διάφορες συμβουλευτικές εταιρίες οι οποίες μελετώντας τις εγκαταστάσεις υλικού και λογισμικού των επιχειρήσεων συμβουλεύουν για πολυδάπανες συνήθως αναβαθμίσεις οι οποίες απαιτούσαν αρκετό χρόνο να υλοποιηθούν, επιφέρουν δυσλειτουργίες στη παραγωγική διαδικασία και απαιτούν την ύπαρξη ειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού για την διαχείριση τους. Το σύννηθες κόστος για μια επιχείρηση η οποία απαιτεί να βρίσκεται στην αιχμή της τεχνολογίας στις εφαρμογές και τα συστήματα που χρησιμοποιεί και ταυτόχρονα, εξασφαλίζοντας μέγιστη ασφάλεια, είναι δυσβάσταχτο και καταλαμβάνει συνολικά, κατά μέσο όρο, το 30%-40% του προϋπολογισμού της. Τα τελευταία 2 χρόνια έχουν κάνει την εμφάνιση τους, δειλά- δειλά, στην αγορά εταιρίες οι οποίες όντας πιστοποιημένες από διεθνής οργανισμούς ασφάλειας και διαδικασιών εγγυώνται την παροχή υπηρεσιών με σκοπό την επίτευξη του παραπάνω στόχου, εξασφαλίζοντας, όπως υποστηρίζουν, όλα τα απαραίτητα λειτουργικά στοιχεία που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία των εφαρμογών μιας επιχείρησης.

Για να το πετύχουν αυτό, διαθέτουν σύγχρονα μηχανήματα, εξειδικευμένο προσωπικό και κατάλληλα εργαλεία που μπορούν να εξυπηρετήσουν την εν λόγω ανάγκη. Η βασική ιδέα αναφέρει ότι «γιατί να υποχρεούται μια εταιρία να συντηρεί μεγάλο αριθμό υλικού και λογισμικού για εργασίες που γίνονται σπάνια?» και η απάντηση είναι «μπορεί να υπάρχει μία εταιρία που θα κάνει αυτή τη δουλειά για πολλές άλλες εκμεταλλεούμενη στο μέγιστο τις επεξεργαστικές και υπολογιστικές δυνατότητες των υλικών με τα λογισμικά για πολλούς.» αποτέλεσμα αυτής της ιδέας είναι η δημιουργία υλικού (multithread processors) και λογισμικού (web based software) το οποίο θα χρησιμοποιείται για τη δουλειά αυτή.

Η Microsoft επενδύοντας τα 5 τελευταία χρόνια περίπου 6 δις δολάρια στο Research & Development αυτών των λύσεων κάνει είσοδο στην αγορά με το Microsoft Azure. Το Microsoft Azure είναι ένα software το οποίο εμπεριέχει λειτουργικό σύστημα, sql server και .net modules τα οποία αν χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά μπορούν να προσφέρουν τέτοιες υπηρεσίες πάνω σε Hyper-V συστήματα Hardware. Πολλές φορές δεν είναι τόσο εύκολο για μία μεγάλη επιχείρηση να μεταφέρει τη παραγωγή της στο σύννεφο. Ενδεχομένως λόγοι διαφορετικοί του «δύσκολο λόγω μεγάλου όγκου δεδομένων κτλ» μπορεί να υπάρξουν. Τέτοιοι λόγοι μπορεί να είναι για ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό, όπως οι τράπεζες, η μη εξασφάλιση της απόλυτης εμπιστευτικότητας μιας και τα δεδομένα μεταφέρονται από την τράπεζα σε ξένη εταιρία.

Για το σκοπό αυτό και προσπαθώντας να εξυπηρετήσουν όλες τις μεταβαλλόμενες και διαφορετικές ανάγκες τις αγορές παρουσιάζουν οι εν λόγω εταιρίες διάφορες λύσεις. Εμείς στο σημείο αυτό θα μελετήσουμε τις προτάσεις της Microsoft η οποία σε συνδυασμό του Azure και του Dynamic CRM επιχειρεί να καλύψει όλα τα κενά της χρησιμοποίησης του CRM στο σύννεφο.



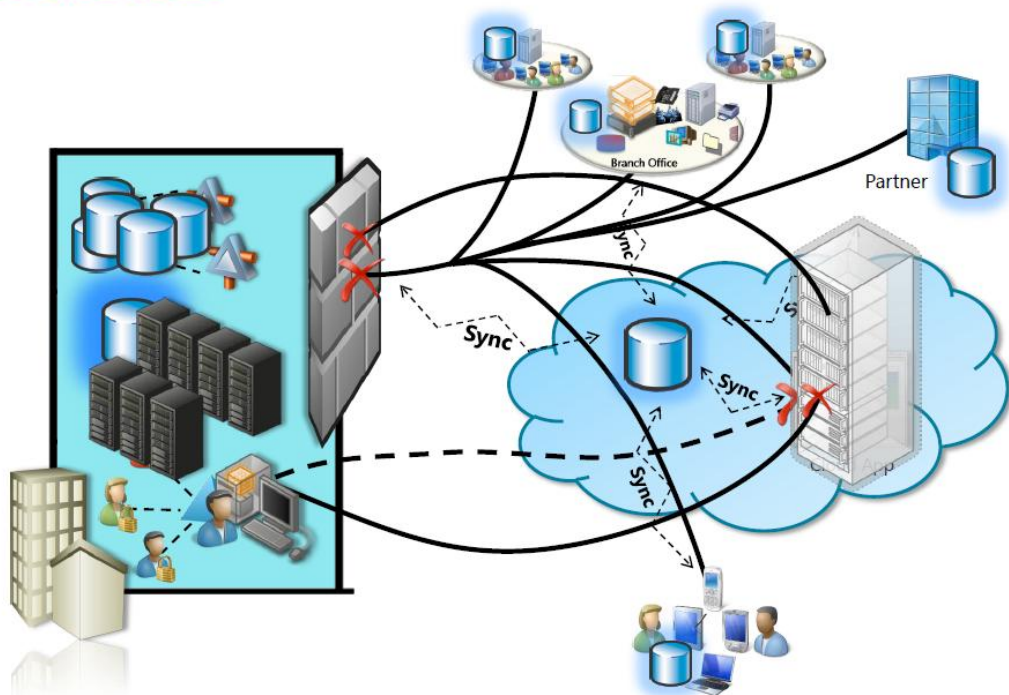
Microsoft

Βλέπουμε από τη παραπάνω εικόνα ότι υπάρχουν 3 προτάσεις τις οποίες μπορεί να επιλέξει ο πελάτης ανάλογα με τις ανάγκες του.

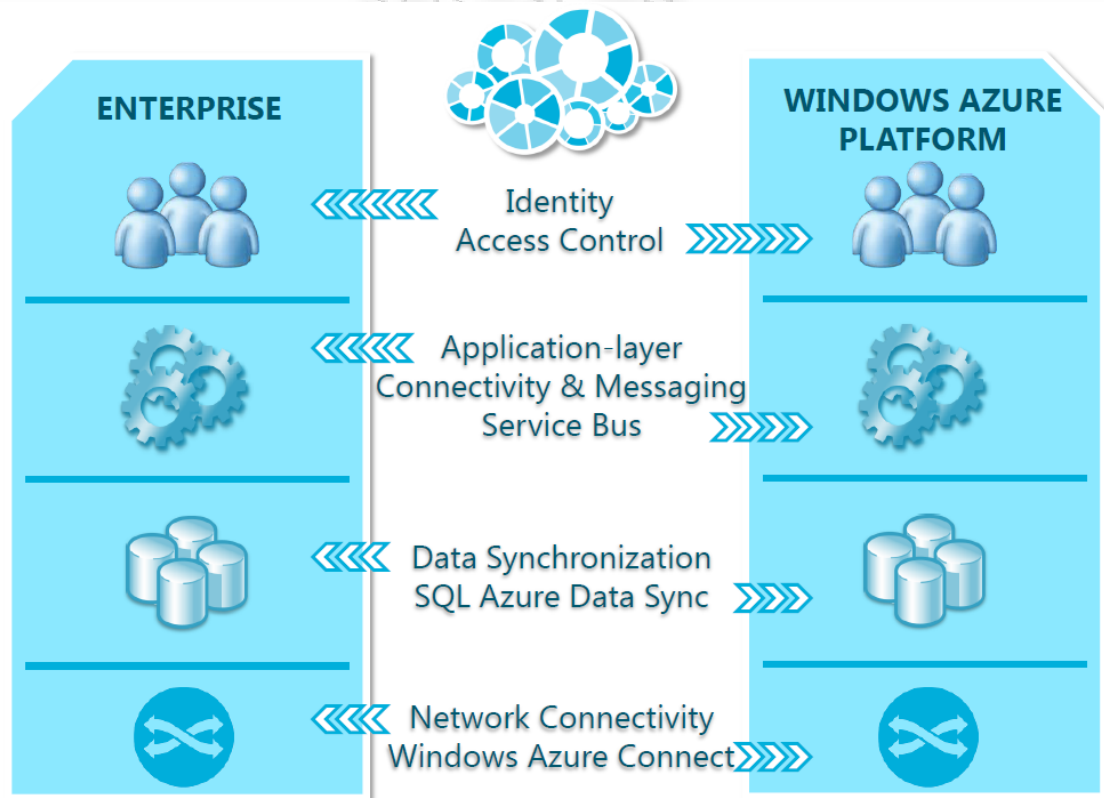
- Αρχικά προσφέρεται η δυνατότητα ο πελάτης να σηκώσει στο σύννεφο τη βάση δεδομένων εξασφαλίζοντας έτσι το backup το fault tolerance και το maintenance της βάσης ότι θα απασχολεί άλλους.
- Εν συνεχεία μπορεί ο πελάτης να επιλέξει να διατηρήσει στις εγκαταστάσεις του όλη την υποδομή της βάσης και να σηκώσει στο σύννεφο τον application server της εφαρμογής ο οποίος θα σερβίρει στους χρήστες τα απαιτητά μόνο στοιχεία που απαιτούνται εξασφαλίζοντας έτσι μέγιστη ασφάλεια.
- Τέλος, υπάρχει και το υβριδικό μοντέλο το οποίο αναφέρει ότι τόσο ο application server όσο και η βάση θα βρίσκονται στις εγκαταστάσεις της εταιρίας και πάνω στο σύννεφο θα «τρέχουν» μόνο τα services τα οποία θα συνδέουν τα 2 αυτά layers και θα συναρμολογούν της λειτουργικότητα.

Από αυτές τις 3 προτάσεις ο πελάτης μπορεί να επιλέξει αυτό που θεωρεί ότι τον εξυπηρετεί περισσότερο. Μικρές επιχειρήσεις, με μικρό αριθμό χρηστών και δεδομένα που δεν χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας, μεγάλης χρησιμότητας και σημαντικότητας για τη λειτουργία της επιχείρησης, μπορούν να συγκεντρωθούν σε μία εφαρμογή και όλο το software να σηκωθεί στο σύννεφο επιτρέποντας τη χρήση του με το ελάχιστο κόστος. Επιχειρήσεις που διαχειρίζονται ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα σίγουρα ΔΕΝ μπορούν να επιλέξουν τη πρώτη λύση αλλά θα μπορούσαν υπό προϋποθέσεις να ενταχθούν στη δεύτερη αλλά και Τρίτη πρόταση. Σίγουρα όλες οι ευαίσθητες πληροφορίες δεν μπορούν να είναι αλλού πλην των εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων αλλά τα web services και γενικότερα τα layers ψηλότερα του DAO σίγουρα θα μπορούσαν να σηκωθούν στο σύννεφο και να διαχειρίζονται από εκεί.

CHALLENGES CROSSING ORGANIZATIONAL BOUNDARIES



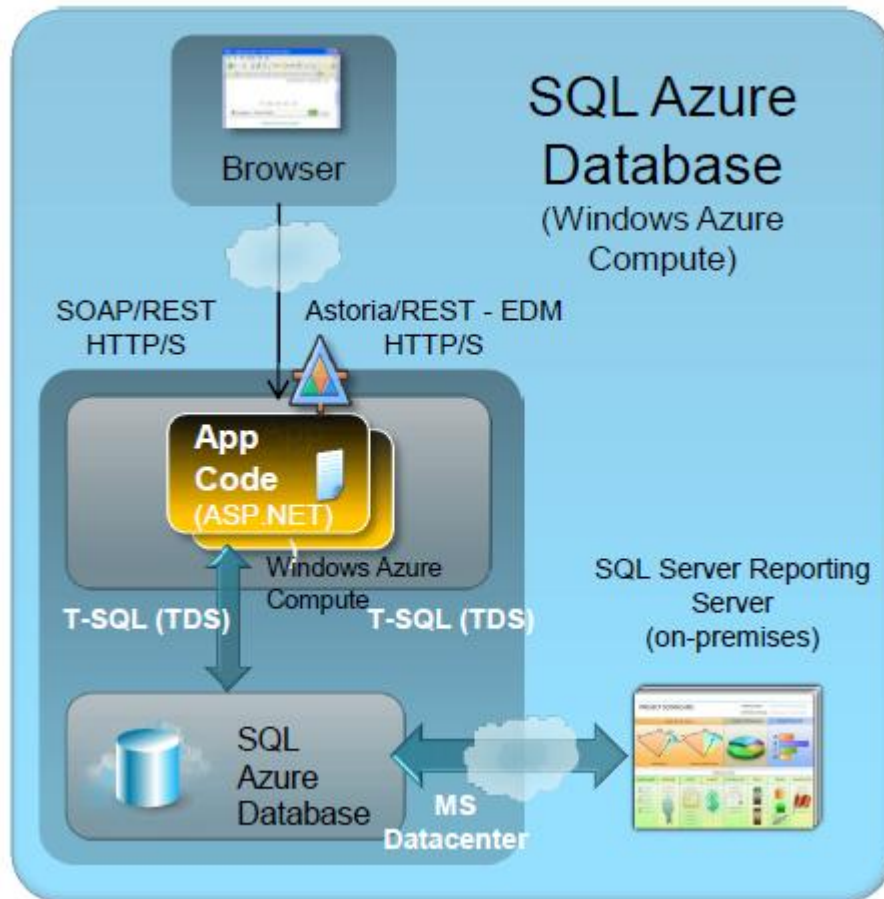
Το μόνο σίγουρο είναι ότι όσα στοιχεία απαιτούνται και γίνονται από τα τεχνικά τμήματα των εταιριών για να εξασφαλιστεί η διασφάλιση των δεδομένων, παρέχονται και από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύννεφο όπως φαίνεται και από τη παρακάτω εικόνα.



Το Microsoft Dynamic CRM στο σύννεφο, έχει μελετηθεί, έχει αναπτυχθεί και έχει οριστικοποιηθεί ότι αποτελεί σίγουρη και αξιόπιστη λύση. Οι μορφές εγκατάστασης της είναι 2.

- 1) Database on the cloud & application under it
- 2) All software on the cloud.

Τόσο η πρώτη όσο και η δεύτερη λύση, λόγω της χρήσης της αποκλειστικά μέσω web μπορούν να υλοποιηθούν με το μέγιστο performance και να εξυπηρετήσουν κάθε ανάγκη.

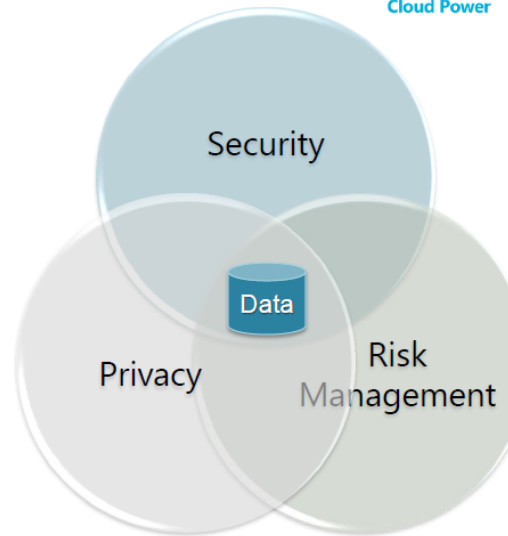


Τόσο η χρήση secure web services , SOAP τεχνολογίας και sql server reporting services επιτρέπει την χρήση του με σιγουριά και ασφάλεια. Η κίνηση αυτή έχει αποδειχθεί ότι εξοικονομεί στις επιχειρήσεις περισσότερο του 20% του current cost που υποχρεούνται να «χρεωθούν» για να διατηρήσουν τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις τους. Σιγά - σιγά τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και ιδίως χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί επιλέγουν τη χρήση εφαρμογών στο σύννεφο και τα αποτελέσματα μέχρι στιγμής δεν είναι αρνητικά. Όλες οι εταιρίες που θα μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες στο σύννεφο είναι πιστοποιημένες με SAS70 & ISO27001 τόσο για Datacenters όσο και για τα services πράγμα που αποδεικνύει την εγκυρότητα και αξιοπιστία του εγχειρήματος.

SERVICE SECURITY

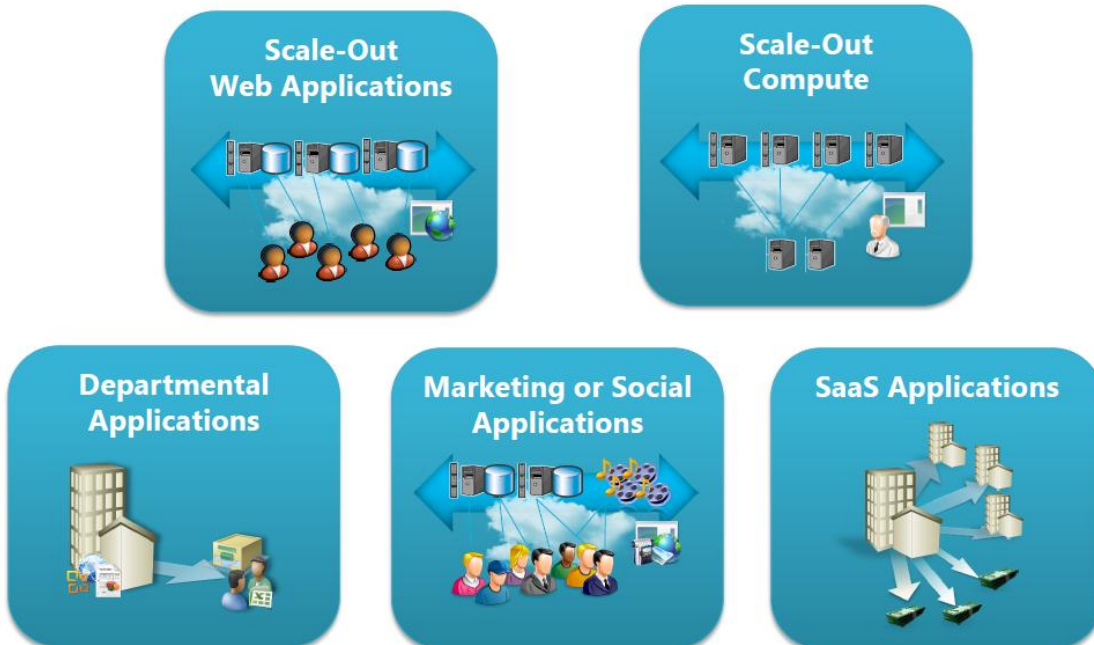


- Data Centers are SAS70 and ISO27001 certified
- Service is SAS70 certified
- Service is ISO27001 certified
- FISMA targeted for 2010
- Customer's own their data...our job is to protect it



Συμπερασματικό των παραπάνω είναι ότι τα πλεονεκτήματα είναι πολλά από το σύννεφο αλλά πάντα πρέπει να υπάρχει σωστή μελέτη και ουσιαστικός σχεδιασμός πριν προχωρήσει κανείς σε τέτοια κίνηση. Αν όλα τα παραπάνω υπάρχουν η επιτυχία είναι σίγουρη και η καταξίωση βεβαία.

APPS THAT BENEFIT FROM WINDOWS AZURE



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ

Καταλήγοντας της μελέτης που διεξήχθη το προηγούμενο διάστημα, μπορώ να πω ότι η ανάγκη χρήσης CRM από τις μικρές επιχειρήσεις μέχρι και τους μεγάλους οργανισμούς, στη σύγχρονη εποχή, είναι επιτακτική ανάγκη και απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. οι δυνατότητες που παρέχονται και η ανάλυση που έχει γίνει στα σύγχρονα CRM συστήματα προσφέρει ένα εύρος επιλογών, διευκολύνσεων και εξαγωγής στατιστικών που επιτρέπουν την ασφαλέστερη διεξαγωγή συμπερασμάτων για τις ανάγκες διαφόρων ομάδων πελατών αλλά και της αγοράς γενικότερα, επιτρέποντας στην επιχείρηση που το χρησιμοποιεί διεξοδικά και σωστά να ελιχθεί στην εγχώρια και διεθνή αγορά αποτελεσματικότερα. Στον τραπεζικό τομέα, καταγράφοντας τις ανάγκες των πελατών, τις αιτίες επικοινωνίας και συγκεντρώνοντας τα αποτελέσματα των ενεργειών, μπορεί να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα για το είδος και ύψος των πελατών που επιλέγουν τους οργανισμούς, είτε μελετώντας ατομικά είτε σε σύνολο και σε συνέχεια να προωθηθούν κατάλληλες ενέργειες αύξησης του μεριδίου αγοράς στον χρηματοπιστωτικό τομέα που λαμβάνει ένας τέτοιος οργανισμός.

Δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε τα πολύ χρήσιμα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν από τέτοιου είδους συστήματα και τα οποία αφορούν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με τη ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρει η επιχείρηση. Πολλά surveys που μπορούν να διεξαχθούν μέσω των συστημάτων αυτών τα οποία θα καταδείξουν τυχόν κενά σε προϊόντα και υπηρεσίες ή αδυναμίες σε επίπεδο εξυπηρέτησης. Είναι γενικά παραδεκτό ότι τα συστήματα αυτά, ιδίως από τη στιγμή που κατάφεραν να συνδεθούν με τηλεφωνικά κέντρα και να συμπεριλάβουν functionality που αφορά τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας, αύξησαν κατακόρυφα τη λειτουργικότητα και χρησιμότητα των συστημάτων με ευεργετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση που τα χρησιμοποιώ. Επιπλέον, η ύπαρξη IVR συστημάτων και συστημάτων αναγνώρισης φωνής, μπόρεσαν να μεταφέρουν σε ηλεκτρονική μορφή ενέργειες που απαιτούσαν ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού μειώνοντας σημαντικά το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και αυξάνοντας έτσι τις δυνατότητες κέρδους αυτής. Η εξέλιξη των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι βάσεις δεδομένων και η δυνατότητα καταχώρησης σημαντικά μεγαλύτερου όγκου δεδομένων σε σχέση με παλαιότερους χρόνους βοήθησε σημαντικά διάφορα τμήματα που ασχολούνται με το σχηματισμό της στρατηγικής και τον ορισμό των στόχων της επιχείρησης σε υλοποιήσιμα μεγέθη, αυξάνοντας έτσι τη παραγωγικότητα και μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες κέρδους της. Τόσο η εξέλιξη των δικτύων και η δυναμική εισαγωγή των συστημάτων αυτών σε αυτά εκμηδένισε καθυστερήσεις στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης, βελτίωσε την ποιότητα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, μιας και όλοι υποχρεούνται να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες τακτικές και πλαίσια επικοινωνίας.

Η αυτοματοποίηση της εργασίας διαφόρων τμημάτων σημαντικών για τους οργανισμούς, όπως outbound campaign departments, collections etc, βοήθησε ώστε να μπορούν τα τμήματα αυτά να διαχειρίζονται αποτελεσματικά σημαντικά μεγαλύτερο όγκο δεδομένων, η χρήση Data Warehouse επιτρέπει ουσιαστικά την ομαλή διεκπεραίωση, χωρίς καθυστερήσεις, σημαντικών υποθέσεων για την επιχείρηση ή τη τράπεζα μεγιστοποιώντας τα ποσοστά επιτυχίας των προωθητικών ενεργειών. Τόσο η δυνατότητα Cross Sale όσο και η δυνατότητα Up sale αποτελεί μεγάλο προσόν για μια επιχείρηση προσέγγισης πελατών και αύξησης πωλήσεων για την επιχείρηση. Δεν είναι τυχαίο ότι το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών για επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν CRM έχει αυξηθεί και ουσιαστικά κυμαίνεται σε επίπεδα υψηλά αποτέλεσμα που αυξάνει την εμπιστοσύνη και συνεπώς και το κύρος της επιχείρησης στην αγορά. Τέλος, η χρήση Knowledge Base module με τα συστήματα αυτά, βοηθά τους χρήστες να νιώθουν σιγουριά κατά τη διάρκεια επικοινωνίας τους με τους πελάτες, τους αυξάνει την αυτοπεποίθηση και την ικανότητα εξυπηρέτησης, μιας και δεν απαιτείται πλέον η χρήση πολλών διαφορετικών συστημάτων για την εύρεση μιας άγνωστης σε αυτούς διαδικασίας, οι νέοι χρήστες, έχουν σημαντικά περισσότερα εφόδια τα οποία θα τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν γρηγορότερα στις ανάγκες της επιχείρησης, θα μπορέσουν να γίνουν πιο παραγωγικοί και σίγουρα, αφού ο πελάτης θα είναι ικανοποιημένος, θα είναι και αυτοί από τη δουλειά τους. Κλείνοντας θα ήθελα να αναφέρω ότι η τελευταία τάση αποτελεί το CRM on the Cloud. Στο σύννεφο τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά. Οι χρήστες απολαμβάνουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών μιας και η λειτουργικότητα και η ταχύτητα εγγυάται από εταιρίες που ασχολούνται μόνο με αυτό το κομμάτι της τεχνολογίας. Εν συνεχεία, απαλλάσσεται η επιχείρηση από κόστος αγοράς και συντήρησης τεχνολογικού εξοπλισμού (servers, switches, etc) και κατά συνέπεια από κόστος που

προέρχεται από αγορά περιφερειακού software το οποίο απαιτεί αγορά license και συμπαρασύρει maintenance cost. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω να αναφέρω ότι τόσο η τεχνολογία του cloud όσο και άλλες τεχνικές (fault tolerance, load balancing) που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών στο σύννεφο εξυπηρετούν και την σύγχρονη ανάγκη ύπαρξης Disaster Recovery Site που απαιτείται να έχει μία επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται οικονομικά μεγέθη και προσωπικά στοιχεία των πελατών της. Οι τράπεζες σήμερα δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τις τεχνολογίες αυτές, την εναρμόνισή τους με μεγάλες βάσεις δεδομένων και πολυχρηστικών εφαρμογών, όπως είναι ένα CRM.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Creating a CRM Business Case q-papers Naras Eechambadi, PhD & Melissa Ortiz, Quaero
- Value-Based CRM The Interaction of the Triad of Marketing, Financial Management, and IT
 - CRM: THE ESSENTIAL GUIDE The Five Principles for CRM Success A Pivotal Corporation Business Paper •
 - The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance (January 2004) by Werner Reinartz, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer
- Ahn, J. Y. et al. (2003) On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*
- ANALYTICAL CRM(BEST-RUN E-BUSINESSES RUN SAP)
- Anderson, Eugene W. and Mittal, Vikas. (2000), "Strengthening the Satisfaction- Profit Chain", *Journal of Service Research*, Nov, 2000, Vol. 3, No. 2, 107-120.
- Anderson E., Fornell C., Lehmann D.: "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden" *Journal of Marketing*
- Anton, J., and Hoeck, M. (2002). *ebusiness Customer Service*, The Anton Press: Santa Monica, CA
- Chase, Richard B. and Garvin, David A. (1989), "The Service Factory", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1989
- Currie, W.L. and Willcocks, L. (1996) The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: the implementation of large-scale business process re-engineering. *Journal of Strategic Information Systems*
- Ernst & Young (1999) *E-commerce: Customer Relationship Management*. Special Report Technology in Financial Services, Ernst & Young, New York.
- Feinberg, R., and Kadam, R. (2002). e-CRM web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites, *International Journal of Service Industry Management*,
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, W. Earl Jr. and Schlesinger, Leonard A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*
- Kekoe, L. (2002). Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively", *Financial Times*, March
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001) *e-Business 2.0: Roadmap for Success* (Pearson Education Corporate Sales Division).
- Kotorov, R. (2002). Ubiquitous organisational design for e-CRM, *Business Process Management Journal*
- McKenna R. (1993), 'Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer.', Addison- Wesley, Boston
- Oliver and DeSarbo, (1988) Response determinants in satisfaction judgments, *Journal of Consumer research*
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for further research", *Journal of Marketing*
- Rigby, D., Reichheld, E., Schefter, P. (2002). Avoiding the four perils of CRM, *Harvard Business Review*

- IDS SCHEER, (March 2007), 10 Steps to Business-Driven SOA, ARIS Expert Paper, www.ids-scheer.com/soa
- Sparx Systems UML Tutorials, (2004), “The Business Process Model”, www.sparxsystems.com.au
- Sparx Systems, (2007), “EA Version 7.0 User Guide”, www.sparxsystems.com/EAUserGuide
- IBM Corporation, Stephen A. White, “Introduction to BPMN”
- William H. DeLone; Ephraim R. McLean, (2004), “Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone & McLean Information Systems Success Model”, International Journal of Electronic Commerce / Fall 2004, Vol. 9, No. 1, pp. 31–47
- Parasuraman A.; Berry L. Leonard; Zeithaml A. Valarie, (1991), “Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale”, Journal of Retailing, vol. 67, no. 4, Winter 2001, pp. 420-450
- Van Iwaarden, J.; van der Wiele, T.; Ball, L.; Millen, R. (2003), "Applying SERVQUAL to web sites: An exploratory study", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.20, No.8, pp. 919-935
- Jonghyeok K., Euiho S., Hyunseok H.,(2003), “A model for evaluating the effectiveness of CRM using balanced score cards”, Journal of interactive Marketing, vol. 17, number 2, pp 5-19.
- A literature survey on objectives and success factors of mobile CRM projects, Matthias Hartel, Rebecca Bulander, Michael Decker, www.aifb.uni-karlsruhe.de
- Sparx Systems UML Tutorials, (2004), “The Use case model”, www.sparxsystems.com.au
- Boris Wyssusek; Martin Schwartz; Bettina Kremberg; Fabian Baier’ Hermann Krallmann, “Business Process Modeling as an Element of Knowledge Management – A Model Theory Approach”
- .Ling R, Yen D.C., 2001 « Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies» Journal of computer Information systems,
- Rainer Alt, Thomas Purchmann, 2004 « Successful practices in Customer relationship management» Hawaii International Conference on system science
- R. Karakota, M. Robinson, 1999 « E- Business: Roadmap for success» Harlow Addison-Wesley
- Olaru Adriana, Capatina Alexandru, « The planning of a customer relationship management project: Requirements and opportunities» Dunareadelaos Univesity of Galati, Romania.
- . Harej Kotja, Harvat Vajde, 2004 « Customer relationship management momentum for business improvement» 26th int.conf. Information Technology Interfaces ITI, 2004
- Walfried Lassar, Sharon Lassar, Nancy Rauseo, 2008 « Developing a CRM Strategy in your firm» Journal of accountancy pp 68
- Chris Partidge, 2002 « What is a customer? The beggining of a refence ontology for customer»
- Mircea Andrei Scridon « Unterstanding customer - profiling and segmentation» Babes Bolyai University of Cluj- Napoca
- Hand, David, Mannila, Heikki, Smyth, Padhraic, 2001 « Principles od data mining» The MIT press, Cambrige MA
- Kleinberg, Papadimitriou, Reghavan, 2004 « Segmentation problems» Journal of the ACM 51(2) pp 263- 280
- Yunchen, chuan Fu, Hanhong Zhu, 2008 « A data mining approach to customer segment based on customer value» fifth international conference on fuzzy systems and knowledge discovery
- Yun Chen, Guozheng Zhang, Dengfeng Hu, Chuan Fu, 2007 « Customer segmentation based on survival characters» Springer Science and business Media
- Guozheng Zhang, 2007 « Customer segmentation based on survival character» college of business Houzhou Dianzi Univesity, Hangzhou,P.R.
- Hosmer D.W, Lemeshow S, 1999 « Applied survival analysis: Regresion Modelling of time to event data» New York: John Wiley & sons

- Wedel M, W.A. Kamakura, Bockenholt U., 2000 «Marketing data, models and decisions» International Journal of Research in marketing
- Lian Yan, Miller D.J., Mozer M.C., Wolniewicz r. , 2001 « Improving prediction of customer behavior in nonstationary environments» Neural Network
- Yoar Freund, Robert E. Schapire , 1997 « A decision- theoretic generalization of on- line learning and an application to boosting» journal of computer and system science, Vol55 pp. 119-139
- Jiayin Qi, Yangming Zhang, Ying Ying Zhang, Shuang Shi ,2006 « TreeLogic Model for customer churn prediction» Conference on services and computing
- Chen Mingliang, Yuan Zepei, Li Huaizu « The dynamic model research on customer retention»
- Morgan M, Hunt D.S. , 1994 « The commitment - trust theory of relationship marketing» Journal of marketing» pp 20 - 38
- Julta D., Graig J, Bodorik P., 2001 « Enabling and measuring electronic customer relationship management» Hawaii international conference on system science
- Grembergen, Amelinckx, 2002 « Measuring and managing E- business project through the balanced scorecard» Hawaii international conference on system science
- Lycett, Giaglis, 2000 «Component- based information systems: toward a framework for evaluation» Hawaii international conference on system science
- Feng Qian, 2007 « A study on CRM and its customer segmentation outsourcing approach for small and medium business» International federation for information processing
- Dezhen Feng, Zaimei Zhang, Fang Zhou, Jianheng Ji, 2008 « Application study of data mining on customer relationship management in ecommercess» IEEE
- Bose Ranjit, Sugumaran vi jayan, 2003 « Application of knowledge management technology in customer relationship management» Knowledge and process management
- Liyun, Keyi, Xiaoshu, Fangfang, 2008 « Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance» Management science and engineering
- Cleveling, Slutsky, Antis, 2003 « Design for six sigma in technology and product development» Prentice Hall PTR ISBN -10
- Qi Liyun, Wang Keyi, Wang Xiaoshu, Zang Fangfang, 2008 « Research on The relationship among market orientation, customer relation management customer knowledge management and business performance» management science and engineering
- Hee-Woong Kim, 2004 « A process model for successful CRM system development» IEEE computer society Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2002), *Customer Relationship Management*, Mc Graw-Hill,
- Anderson, Erin and Onyemah, Vincent (2006), "How Right Should the Customer Be?" *Harvard Business Review*. Bull, Christopher (2003), "Strategic Issues in CRM
- Burnett, Joshua (2006), "Relationship Management Dispute Resolution", *Business Credit*
- Customer Relationship Management (CRM)-People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*
- Davydov, Mark m. (2005), "The Missing Link to Customers", *Intelligent Enterprise*,
- Diana, Tom (2006), "Relationships-The Core of Collections", *Business Credit*,
- Dyché, Jill (2001), *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley
- Goodman, John (2006), "Manage Complaints to Enhance Loyalty", *Quality Progress*, Vol. 39, Issue 2, pp. 28-34.
- McGovern, Gail and Moon, Youngme (2007), "Companies and the Customers Who Hate Them", *Harvard Business Review*,
- Pasupathy, Kalyan S. and Triantis, Konstantinos P. (2007), "A Framework to Evaluate Service Operations: Dynamic Service-Profit Chain", *Quality Management Journal*,

- Payne, Adrian and Frow, Pennie (2005), "A Strategic Framework for *Customer Relationship Management*", *Journal of Marketing*
- Sarmaniōtis, Christos and Stefanou, Constantinos J. (2005), "A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors",
- Scianella, Matthew (2006), "Dr. Alan Zimmerman and the 20- Question Technique for Building Stronger Relationships", *Business Credit*
- Stinnett, Bill (2005), *Think Like Your Customer: A Winning Strategy to Maximize Sales by Understanding How and Why Your Customers Buy*, Mc Graw-Hill.
- Westcott, Russ (2006), "Your Customers Are Talking, but Are You Listening?" *Quality Progress*
- Zeng, Yun E., Wen, Joseph H. and Yen, David C. (2003), "Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) Ecommerce *Information Management & Computer Security*, Vol.
- Bendell, Tony (2006), «Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών», *Περιοδικό Customer Care*
- Christensen, Clayton M. και Tedlow, Richard S. (2003), «Πρότυπα Επανάστασης στη Λιανική Πώληση», *Ευρωπαϊκά Οικονομικά*
- Κοσμάτος (2004), *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων*
- *Η Στρατηγική Επιλογή*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Μάντικας, Αλέξανδρος (2006), «Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και Τάσεις», *Περιοδικό Customer Care*
- Νικόπουλος, Χαράλαμπος (2006), «Πελατειακή Εξυπηρέτηση σε Τελική Ανάλυση», *Περιοδικό Customer Care*
- Nolan, Richard και McFarlan, Warren F. (2005), «Τεχνολογία Πληροφοριών (IT) και ,οικητικά Συμβούλια»
- Παξιμάδης(2002), *Από την Προώθηση και το Direct στο CRM*
- Πλακογιαννάκη, Εμανουέλλα (2003), «Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων: Μια Ολιστική Προσέγγιση»
- Σαρμανιώτης, Χ. και Καργίδης, Θ. (2004), «Το Μάρκετινγκ των Σχέσεων και η Ικανοποίηση Πελατών στις Αγορές του Εξωτερικού»

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.wikipaidia.com
<http://crmtutorial.com/CRM/crm.aspx>
www.microsoft.com
[http:// philipl Lauren.blogspot.com](http://philipl Lauren.blogspot.com)
www.businessanddecision.com
www.12manage.com
www.othelocousultans.co.eu
www.straightmarketing.com
www.insideCRM.com
www.CRMguru.com
www.marketingreacher.com
www.blogs.kitetail.com
www.davidcrow.ca
www.bruceclay.com
www.rhinointernet.com
www.prquest.umi.com
www.msmpart.aueb.gr
www.knowthis.com
www.e-articles.info

www.go-online.gr
www.epixeirein.blogspot.com
www.marketonwheels.gr
www.dvdnet.gr
www.plant-management.gr
www.team.gr
www.epr.gr
<http://searchcrm.techtarget.com>
www.microsoft.com/
<http://www.destinationcrm.com/Articles>
<http://www.terrasoft-crm-software.com/project/>
<http://en.wikipedia.org/>
www.managementhelp.org
unibears.berkeley.edu
www.elearners.com/
www.wolfram.com
moneyterms.co.uk
www.inc.com
www.customerservicetrainingcenter.com
www.designcouncil.org.uk
<http://store.teambuildinginc.com>