

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΜΠΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ – LOGISTICS  
(ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ)

# ΑΝΑΠΤΥΞΗ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

---

Μεταπτυχιακή Εργασία της Γαλανού Ασημίνας

Επιβλέπων Καθηγητής : Χονδροκούκης Γρηγόρης

Πειραιάς 2010

**ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....4**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....5**

1. Οι επιχειρήσεις σήμερα.....5
2. Ο όρος «σύστημα» .....5
3. Το «πληροφοριακό σύστημα».....6
4. Μελέτη σκοπιμότητας του συστήματος.....7
5. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας..... 10

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ..... 11**

1. Η ικανοποίηση του πελάτη..... 11
2. Η σημασία του όρου «Η πίστη του πελάτη» για την επιχείρηση ..... 12
3. Παρεχόμενες υπηρεσίες για την ικανοποίηση του πελάτη ..... 13
4. Ενδυνάμωση της σχέσης της επιχείρησης με τους αγοραστές της με την πληροφοριακή τεχνολογία ..... 14
5. Η αξία που λαμβάνει μια οργάνωση και η διάρκεια ζωής της αξίας..... 15

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ CRM ..... 17**

1. Τι είναι το Customer Relationship Management ..... 17
2. Τα οφέλη του CRM για τις επιχειρήσεις..... 17
3. Οι 4 αρχές του CRM ..... 19
4. Οι τρεις φάσεις του κύκλου ζωής πελατών στο CRM..... 20
5. Τα συστατικά στοιχεία της τεχνολογίας CRM..... 20
6. Λειτουργικό – Αναλυτικό – Συνεργατικό CRM ..... 22

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM..... 25**

1. Στρατηγική CRM..... 25
5. Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής..... 33
6. Διαδικασία δημιουργίας αξίας ..... 34
7. Διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης ..... 37
8. Διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών ..... 40
9. Συμμετέχοντες στην αγορά τεχνολογίας CRM..... 41
10. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης..... 42
8. Στρατηγική CRM και δια-λειτουργικό μοντέλο εφαρμογής ..... 44
9. Βασικά στοιχεία εφαρμογής CRM ..... 46

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

1. Παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης ..... 54
2. Σχολιασμός της μελέτης περίπτωσης ..... 61

**ΠΗΓΕΣ..... 64**

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ανάπτυξη ενός CRM (customer relationship management) προγράμματος σε μια βιομηχανική επιχείρηση και αναλύει ταυτόχρονα το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει τη διαδικασία της ανάπτυξης του CRM.

Η εργασία χωρίζεται σε 6 κεφάλαια σε καθένα από τα οποία παρουσιάζονται τα εξής:

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικά. Οι επιχειρήσεις σήμερα. Τι είναι σύστημα. Τι είναι πληροφοριακό σύστημα. Πώς ένα πληροφοριακό σύστημα και η τεχνολογία βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης σήμερα. Μελέτη σκοπιμότητας ΠΣ

Κεφάλαιο 2: Η επιχείρηση και η διαχείριση των πελατών. Η σχέσεις μιας επιχείρησης με τους πελάτες της και πώς επιτυγχάνεται αξία.

Κεφάλαιο 3: Γενικά για το CRM. Διακρίσεις - τύποι - χαρακτηριστικά. Συστατικά στοιχεία του CRM. Μ

Κεφάλαιο 4: Σημασία στρατηγικής CRM. Πώς σχεδιάζεται. Από τι αποτελείται. Τι θα πρέπει να λάβει υπόψη της μια επιχείρηση.

Κεφάλαιο 5: Μελέτη περίπτωσης εφαρμογής CRM σε βιομηχανική εταιρία.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

CRM: Customer Relationship Management

ERP: Enterprise Resource Planning

ΠΣ: Πληροφοριακό Σύστημα

ΓΑΝΕΠΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1. Οι επιχειρήσεις σήμερα

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις δρουν σε ένα δυναμικό περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό. Νέες τεχνικές και νέες γνώσεις επιστρατεύονται όχι μόνο για τη μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά για την επιβίωση των επιχειρήσεων καθώς ο έντονος ανταγωνισμός δεν αφήνει στις επιχειρήσεις να κινούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα στο λεγόμενο «μεσαίο» χώρο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δραστηριοποιούνται γρήγορα στις νέες απαιτήσεις, να είναι ευέλικτες και πρωτοπόρες στην εύρεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η έντονη τεχνολογική εξέλιξη δημιουργεί ένα χρήσιμο εργαλείο προς τα στελέχη ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται την πληροφορία γρηγορότερα και αποδοτικότερα. Σήμερα, όλες σχεδόν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων κατευθύνονται από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί πλέον ένα νέο εξοπλισμό διοικήσεως με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης όχι μόνο έχει πλήθος πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων αλλά και αντιδρά σε μικρότερο χρόνο στις νέες συνθήκες.

### 2. Ο όρος «σύστημα»

Για τον όρο «σύστημα», λόγω της εξαιρετικής ευρύτητας του όρου στην μηχανογραφική ορολογία, συναντώνται πολλοί διαφορετικοί ορισμοί οι οποίοι από διαφορετική σκοπιά καλύπτουν την πολυπλοκότητα της σημασίας του. Κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί στον όρο είναι:

- Σύστημα είναι μια επιλογή ανθρώπων, μηχανών, εξοπλισμών κλπ. οργανωμένων σύμφωνα προς ένα σχέδιο που αποσκοπεί στην εκπλήρωση ορισμένων επιδιώξεων<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Philip N. Jordain, Condensed Computer Encyclopedia σελ. 505

- Σύστημα είναι μια συλλογή λειτουργιών και διαδικασιών για την εκπλήρωση ενός ορισμένου σκοπού. Μια συλλογή λειτουργιών και διαδικασιών, ανθρώπων και μηχανών, μέσω των οποίων πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες<sup>2</sup>

Ως «σύστημα» λοιπόν θα μπορούσε να ορισθεί μια σειρά από συσχετισμένα μεταξύ τους στοιχεία τα οποία εκτελούν μια δραστηριότητα λειτουργία ή εργασία.

Ως βασικό διαχωρισμό των συστημάτων έχουμε τα «ανοικτά» και τα «κλειστά» συστήματα. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με βάση το αν ένα σύστημα δέχεται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον ή όχι. Έτσι, ένα «ανοικτό» σύστημα είναι το σύστημα που δέχεται εισροές από το περιβάλλον (έχει «είσοδο», input) και ένα κλειστό σύστημα είναι αυτό που δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον. Παράδειγμα κλειστού συστήματος μπορεί να αποτελέσει ένα ρολόι. Στην παρούσα εργασία τα συστήματα που θα ασχοληθούμε είναι ανοικτά και άμεσα επηρεαζόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον

### 3. Το «πληροφοριακό σύστημα»

Η έννοια του όρου πληροφοριακό σύστημα δεν αποκλίνει από τον ορισμό του συστήματος που δόθηκε παραπάνω. Πληροφοριακό σύστημα είναι ένα σύνολο από ανθρώπους, μηχανές και άλλα μέσα το οποίο αποτελείται από

- Την είσοδο (input)
- Την επεξεργασία (output)
- Την έξοδο (output)

Ένα πληροφοριακό σύστημα δημιουργεί, επεξεργάζεται, αποθηκεύει πληροφορίες και παρέχει δυνατότητα εύκολης και συγκεντρωτικής πρόσβασης σ αυτές με τη μορφή αναφορών, καταστάσεων, εικόνας κλπ. Συνεπώς ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας

<sup>2</sup> Computer Usage Co. Inc.: Computer Usage Applications, σελ. 294

επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της για να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις.

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής (ή αλλιώς τεχνολογίες πληροφοριών) είναι εργαλεία και τεχνικές (πχ. Λογισμικό, εξοπλισμός, τηλεπικοινωνίες κλπ.) οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι πλέον απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Η ολοένα αυξανόμενη δυνατότητα των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η διαδεδομένη χρήση τους δίνουν το ερέθισμα για εντατική χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την ανάλυση - σύνθεση όλων των συστημάτων μιας επιχείρησης.

Στη σημερινή εποχή, η επιχείρηση εκείνη που έχει καλύτερη πληροφόρηση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της έχει τη δυνατότητα να παίρνει πιο σωστές αποφάσεις. Με αυτό τον τρόπο, η εν λόγω επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παρόμοια οφέλη μπορούν επίσης να πραγματοποιηθούν με επέκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας αξίας συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές επιχειρήσεις ή ακόμα και διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους.

#### 4. Μελέτη σκοπιμότητας του συστήματος

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί πως η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και της αυτοματοποίησης δεν αποτελεί σε κάθε περίπτωση πανάκεια στην καλύτερη απόδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Πριν την απόφαση για την χρήση και σχεδιασμό ενός πληροφοριακού συστήματος είναι απαραίτητη να διεξαχθεί μια μελέτη σκοπιμότητας που θα επιδείξει στη διοίκηση τους δείκτες απόδοσης της εισαγωγής ενός πληροφοριακού συστήματος.

Τα κυριότερα στοιχεία μιας μελέτης σκοπιμότητας είναι να προσδιορίσει τις βασικές ανάγκες της επιχείρησης οι οποίες θα μπορούν να καλυφθούν από την ανάπτυξη ή εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος και τις γενικές ιδέες που θα διέπουν την εφαρμογή συσχετισμένες με το κόστος και τα

οικονομικά οφέλη (έμμεσα και άμεσα). Στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι το υφιστάμενο σύστημα και πόσο μπορεί ή χρειάζεται να αλλάξει, ο υφιστάμενος και μελλοντικός εξοπλισμός (hardware), οι γενικές απαιτήσεις του συστήματος (ροές πληροφοριών, υποσυστήματα, λειτουργικό περιβάλλον κλπ), η μελέτη των έτοιμων λύσεων που υπάρχουν στην αγορά, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης (για εκπαίδευση προσωπικού, εύρεση πόρων, εξοπλισμού κλπ.).

Στο σημείο αυτό, αφού συλλέγονται οι σχετικές πληροφορίες συγκρίνεται το κόστος της υλοποίησης με τις ωφέλειες που παρέχει το νέο σύστημα. Χονδρικά, το κόστος συνήθως περιλαμβάνει το κόστος απόκτησης λογισμικού και εξοπλισμού, της εκπαίδευσης του προσωπικού, της Εφαρμογής του συστήματος, των δαπανών λειτουργίας και συντήρησης. Από την άλλη τα οφέλη χωρίζονται σε 2 κατηγορίες σε αυτά που είναι εμφανή και μετρήσιμα και τα μη εμφανή τα οποία είναι δύσκολο να εμφανισθούν και να προσδιοριστούν με ακρίβεια. Τα μη εμφανή οφέλη είναι και τα κρίσιμα στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγησή τους.

Παρακάτω δίνεται ένας ενδεικτικός πίνακας ο οποίος συγκεντρώνει τα στοιχεία κόστους τόσο για την ανάπτυξη όσο και για την αγορά ενός πληροφοριακού συστήματος.



ΑΝΑΠΤΥΞΗ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στοιχεία κόστους	Κόστος Ανάπτυξης	Κόστος Αγοράς
1. Κόστος επένδυσης		
A. Λογισμικό (software)		
B. Εκπαίδευση		
- αναλυτές / προγραμματιστές		
- προγραμματιστές συστήματος		
- διαχειριστές βάσεων στοιχείων (DB adm)		
- χειριστές Η/Υ		
- συνεργάτες αναπτ. συστημάτων		
- χρήστες		
Γ. Τεχνική υποστήριξη (από τον Προμηθευτή) στο προσωπικό		
- μηχ. κέντρο: .....Ανθρ/ημερες X .....		
- χρήστες ..... X.....		
- φιλοξενία και εισιτήρια		
Δ. Μηχανογραφικός εξοπλισμός		
- Υπολογιστές		
- Άλλο .....		
- .....		
E. Εργασία		
- αναλυτές/προγραμ .....X.....X.....μήνες		
- Προγραμ. Συστήματος .....X.....X.....μήνες		
- DB Admins .....X.....X.....μήνες		
- Systems Planners .....X.....X.....μήνες		
- Χρήστες .....X.....X.....μήνες		
Σύνολο:		
2. Κόστος λειτουργίας (ετήσιο)		
A. Λειτουργικές δαπάνες		
- χρήστες .....X.....X.....12 μήνες		
B. Συντήρηση		
- εξοπλισμός		
- πληροφοριακά συστήματα		
Σύνολο:		

Πίνακας 1 "Ανάλυση κόστους"

Πηγή: Ανάλυση και Σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων, Γ. Χαραμή, Θεσσαλονίκη 2002

## 5. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Στο περιβάλλον που δρουν οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και αυξημένη οικονομική αβεβαιότητα. Τα στελέχη, για να αντεπεξέλθουν στη δυναμικότητα του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, χρειάζονται όχι μόνο έγκυρες και έγκυρες πληροφορίες αλλά και να απαλλαγούν από οποιαδήποτε περιττή πληροφορία δεν αφορά στη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν.

Όμως παρατηρείται έντονο το φαινόμενο ότι παρά την αύξηση των δαπανών για ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων η βελτίωση των παρεχόμενων πληροφοριών από αυτά δεν είναι ανάλογη. Μπορεί να είναι μεν βέβαιο πως η πληροφορική μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης αλλά για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν σωστά από τα στελέχη οι κύριες δραστηριότητες που θα πρέπει να παρακολουθούνται και να υποστηρίζονται από πληροφοριακά συστήματα.

Η μέθοδος που υποδεικνύει την παραπάνω διαδικασία ονομάζεται «Μέθοδος των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας» και αναπτύχθηκε από τον Dr. John F. Rockart της Sloan School of Management του MIT. Με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζονται οι αναγκαίες πληροφορίες σε περιοχές που είναι κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 1. Η ικανοποίηση του πελάτη

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ορίστηκε από την Wundermann Cato Johnson ως «ολοκληρωμένη προσέγγιση που έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών μέσω διαχείρισης των ιδιαιτεροτήτων των σχέσεων με τους πελάτες». Πολύ συχνά χρησιμοποιούνται βάσεις δεδομένων για την κατηγοριοποίηση του εκάστοτε πελάτη και την αντίστοιχη μεταχείριση του από την εταιρία όσο αφορά σε τομείς όπως η επικοινωνία, η πρόσβαση στον πελάτη, η παροχή πίστωση κλπ. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργούνται ικανοποιημένοι πελάτες με όσο την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των πόρων και με το λιγότερο κόστος.

Η προσέγγιση του CRM αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την εφαρμογή αυτής της πρακτικής καθώς εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η αφοσίωση των πελατών.

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους ο κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται την εξυπηρέτηση που λαμβάνει από την εταιρία. Η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης μπορεί να ορισθεί ως η διαφορά των ευεργετημάτων μείον της τιμής.

**Αξία του πελάτη**

=

**Ευεργετήματα**

-

**Τιμή**

Κατά συνέπεια, η επιχείρηση μπορεί είτε να μειώσει το κόστος της και να μειώσει την τιμή ή να αυξήσει τα ευεργετήματα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ούτως ώστε να αυξάνεται η αξία που αντιλαμβάνεται ότι του παρέχεται ο πελάτης σε κάθε περίπτωση.

Και στις δυο μεθόδους αύξησης της αξίας είναι σημαντικός ο σωστός προσδιορισμός των προσδοκιών του πελάτη. Εάν οι επιχειρήσεις λειτουργούν με βάση την κατώτερη παρεχόμενη τιμή ενδεχομένως να μην επιζητούν τα «ξεχωριστά» ευεργετήματα, όμως μπορεί να υπάρξουν και περιπτώσεις

πελατών που θα πρέπει να εφαρμόσει την τακτική παροχής κάποιων ειδικά επιλεγμένων παροχών που δεν θα αυξήσουν το κόστος αλλά θα κρατήσουν τον πελάτη ικανοποιημένο.

## 2. Η σημασία του όρου «Η πίστη του πελάτη» για την επιχείρηση

Με τον όρο «πίστη του πελάτη» περιγράφεται το αίσθημα του πελάτη για αφοσίωση και συνεργασία με ένα συγκεκριμένο προμηθευτή. Η πίστη του πελάτη αν θα μπορούσε να ποσοτικοποιηθεί θα μπορούσε να είναι το ύψος των επαναλαμβανόμενων αγορών από στον ίδιο προμηθευτή χωρίς την μεταστροφή του σε άλλους. Οι παλαιοί πελάτες μιας επιχείρησης αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για μια εταιρία, καθώς μια αγορά που πραγματοποιείται από ένα παλιό πελάτη φέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την προμηθεύτρια εταιρία και υπερτερεί σε πολλά σημεία συγκρινόμενη με την προσέλευση ενός νέου πελάτη. Παρότι, τις περισσότερες φορές, είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα οφέλη από ένα αφοσιωμένο πελάτη, είναι εντούτοις πολύ σημαντικά.

Οι αφοσιωμένοι πελάτες παρέχουν αξία στην επιχείρηση με πέντε διαφορετικούς τρόπους:

- Οι αφοσιωμένοι πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο σε σχέση με κάποιον που αγοράζει πρώτη φορά.
- Το κόστος εξυπηρέτησης ενός υπάρχοντος πελάτη είναι μικρότερο από το κόστος εξυπηρέτησης ενός νέου.
- Ο αφοσιωμένος πελάτης αποτελεί πηγή γνώσεων για την αγορά.
- Οι πελάτες που έχουν μείνει ευχαριστημένοι και επαναλαμβάνουν συνεργασία με τον ίδιο προμηθευτή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή.
- Ένας «πιστός» πελάτης συστήνει έναν αξιόπιστο προμηθευτή σε άλλους πελάτες.

Συνεπώς γίνεται φανερό ότι όλοι οι πελάτες δεν αποδίδουν το ίδιο περιθώριο (άμεσου ή έμμεσου) κέρδους στην επιχείρηση, αλλά αντιθέτως υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις ως προς το κόστος εξυπηρέτησης που

απαιτείται σε κάθε περίπτωση και τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις. Σύμφωνα με στοιχεία από το U.S. Office of Consumer Affairs, ένας ικανοποιημένος πελάτης συστήνει τον προμηθευτή του σε άλλους πέντε ενδεχόμενους πελάτες ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα διαδώσει τα παράπονά του σε άλλους εννιά.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως ο νόμος 80/20 του Pareto βρίσκει εδώ εφαρμογή. Με άλλα λόγια, ένας μικρός πυρήνας πελατών (20% συνήθως από όλο το πελατολόγιο) αποδίδει το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κέρδους (80% κατά προσέγγιση το συνολικού κέρδους).

Στο βιβλίο τους One to One Future, οι συγγραφείς Don Peppers και Martha Rogers αναφέρουν ότι κοστίζει 5 φορές περισσότερο σε μια επιχείρηση η εξεύρεση ενός νέου πελάτη παρά η διατήρηση ενός ήδη υπάρχοντα. Οι εταιρίες τείνουν να χάνουν ένα ποσοστό της τάξης του 25% του πελατολογίου τους κάθε χρόνο. Συνεπώς μείωση του ποσοστού αυτού κατά 5%, αυτόματα σημαίνει αύξηση των κερδών τους ακόμη και κατά 100% σε κάποιες περιπτώσεις.

Με το λογισμικό CRM είναι πολύ εύκολο να προσδιοριστεί ο αριθμός των επικερδέστερων πελατών και να αποκτηθεί γνώση που βοηθά στην κάλυψη των τρεχουσών αναγκών και την πρόβλεψη για τις μελλοντικές. Επίσης, με το λογισμικό CRM, προσδιορίζονται οι πολυτιμότεροι πελάτες για την επιχείρηση με τους οποίους θα πρέπει να οικοδομηθούν πραγματικές σχέσεις με τους πελάτες αυτούς. Έτσι, πλέον ο στόχος των πωλήσεων δεν είναι η επίτευξη πώλησης με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες μια φορά αλλά η μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω της εδραίωσης μιας σχέσης με τους πελάτες που θα αποδώσει καρπούς και σε μεταγενέστερες συναλλαγές. Θα μπορούσε κανείς να πει πως δημιουργούνται σχέσεις με «προοπτική στο μέλλον».

### 3. Παρεχόμενες υπηρεσίες για την ικανοποίηση του πελάτη

Κατά κανόνα, υπάρχουν 8 παράγοντες οι οποίοι αναζητά κάθε πελάτης από τον προμηθευτή του. Οι παράγοντες αυτοί συντελούν στην πίστη του πελάτη όταν παρέχονται σε συνδυασμό με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει ο προμηθευτής.

Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- Αξιοπιστία.
- Εμπιστοσύνη.
- Αναγνώριση.
- Προσβασιμότητα.
- Εξυπηρέτηση και βοήθεια.
- Εκπαίδευση.
- Προτίμηση.
- Ατομικότητα και διασύνδεση σε εμπορικά σήματα.

Συνεπώς, όταν καλύπτονται οι προσδοκίες αυτών των πελατών επιτυγχάνονται καλύτερες εμπορικές σχέσεις οι οποίες αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά των καλών προσωπικών σχέσεων. Για να έχει νόημα η εφαρμογή του CRM σε μια επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει πέρα από τη μοντελοποίηση των βάσεων δεδομένων και να περάσει στην αποτελεσματική διαχείριση των πελατών βασιζόμενο σε συμπεριφορές που σχετίζονται με τις ανθρώπινες σχέσεις. Με απλά λόγια, ο προμηθευτής θα πρέπει να συμπεριφέρεται ως «φίλος» και το CRM να τον υποστηρίζει σε αυτή την προσπάθεια.

#### 4. Ενδυνάμωση της σχέσης της επιχείρησης με τους αγοραστές της με την πληροφοριακή τεχνολογία

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να ενδυναμώσουν τη σχέση μεταξύ αγοραστή και πωλητή δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όφελος του δεύτερου. Τα CRM συστήματα μπορούν να το επιτύχουν αυτό κυρίως με δύο τρόπους.

Ο πρώτος τρόπος είναι δημιουργώντας νέες υπηρεσίες που μπορούν να παρέχονται στους πελάτες. Παράδειγμα μιας τέτοιας νέας παρεχόμενης υπηρεσίας αποτελεί η αυτόματη πληρωμή λογαριασμών. Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η καλύτερη επανατροφοδότηση στο σύστημα διανομής μιας εταιρίας σχετικά με τα αποθέματα των προϊόντων (πχ. στην γαλακτοβιομηχανία) μέχρι

την επόμενη διανομή ούτως ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος από τις επιστροφές ή να καλυφθούν τυχόν ελλείψεις αποθεμάτων.

Ο δεύτερος τρόπος που τα πληροφοριακά συστήματα συμβάλουν στην εδραίωση της σχέσης αγοραστή – πωλητή είναι δημιουργώντας επιπρόσθετο «κόστος μετακίνησης» των αγοραστών σε άλλο προμηθευτή. Έτσι ενισχύεται η «πίστη του πελάτη» στον προμηθευτή του εφόσον καθίσταται δαπανηρή τυχόν μετακίνησή του σε άλλο προμηθευτή, εφόσον θα απαιτείται αλλαγή σε εγκατεστημένο software και επανεκπαίδευση των χρηστών για το νέο περιβάλλον.

#### 5. Η αξία που λαμβάνει μια οργάνωση και η διάρκεια ζωής της αξίας

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ως αξία πελατών μπορεί να θεωρηθεί το αποτέλεσμα της συμπαραγωγής της αξίας, η εκμετάλλευση των στρατηγικών της καλύτερης απόκτησης και διατήρησης πελατών και η χρησιμοποίηση αποτελεσματικών καναλιών διαχείρισης. Θεμελιώδη για την έννοια της αξίας του πελάτη είναι δύο βασικά στοιχεία που απαιτούν περαιτέρω έρευνα κατ' αρχάς, είναι απαραίτητο να καθοριστεί πώς ποικίλλει η υπάρχουσα και η ενδεχόμενη αποδοτικότητα των πελατών ανάμεσα στους διαφορετικούς πελάτες και τα τμήματα πελατών. Δεύτερον, πρέπει να γίνουν κατανοητά τα οικονομικά που αφορούν την απόκτηση και διατήρηση πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο τα στοιχεία αυτά συμβάλλουν στην αξία της αυξανόμενης διάρκειας ζωής των πελατών είναι σημαντικά για τη δημιουργία αξίας. Η διατήρηση πελατών αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος στην έρευνα για τη δημιουργία αξίας. Παραδείγματος χάριν, οι Reichheld και Sasser (1990) προσδιορίζουν την καθαρή παρούσα βελτίωση αξίας από τη διατήρηση των πελατών, και οι Rust και Zahorik (1993) και Rust, Zahorik και Keinigham (1995) περιγράφουν διαδικασίες για την αξιολόγηση του αντίκτυπου της ικανοποίησης και των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας, στη διατήρηση των πελατών και το μερίδιο αγοράς. Πιο πρόσφατα, έρευνες έχουν υπογραμμίσει τη δικαιοσύνη του πελάτη (π.χ., Blattberg και Deighton 1996, Hogan, Lemon, και Rust 2002 Rust, Lemon, και Zeithaml 2004). Ο υπολογισμός της αξίας της διάρκειας ζωής των πελατών

των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς επιτρέπει στις οργανώσεις να εστιάσουν στους πιο κερδοφόρους πελάτες και τμήματα πελατών. Η διαδικασία δημιουργίας αξίας είναι ένα κρίσιμο συστατικό του CRM επειδή μεταφράζει την επιχείρηση και τις στρατηγικές πελατών σε συγκεκριμένη δήλωση αξίας που καταδεικνύει ποια αξία πρόκειται να αποδοθεί στους πελάτες, και έτσι, αυτό εξηγεί ποια αξία πρόκειται να παραληφθεί από την οργάνωση, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας για συμπαραγωγή.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ CRM

### 1. Τι είναι το Customer Relationship Management

Ο όρος CRM αποτελεί συνδυασμό επιχειρηματικών διαδικασιών με την τεχνολογία με σκοπό την κατανόηση των χαρακτηριστικών των πελατών από πολλές διαφορετικές σκοπιές και βοηθά στη διαφοροποίηση της εταιρίας από τους ανταγωνιστές της ως προς τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Το CRM είναι μια συντονισμένη μέθοδος για διευκόλυνση της προσέγγισης, διατήρησης και αξιοποίησης των σημαντικών πελατειακών ομάδων για μια επιχείρηση. Επικεντρώνεται στην βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, στην ενίσχυση της «πίστης» του πελάτη και την αύξηση των εσόδων από υπάρχοντες πελάτες.

Στις μέρες μας, με τη χρήση του CRM και του διαδικτύου, δίνεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να δημιουργήσουν αποδοτικότερα κανάλια διανομής, να διαχειριστούν μεγάλες σε όγκο πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των πελατών. Έτσι, συγκεντρώνεται η απαραίτητη γνώση για τις επιχειρήσεις ώστε να αντεπεξέρχονται στις διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών σε μηδέν χρόνο.

Η φιλοσοφία του CRM βασίζεται στην εδραίωση μια σχέσης «μάθησης» και προσωπικής επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της ως μεμονωμένες περιπτώσεις κάθε φορά. Το CRM αποτελεί μία ολοκληρωμένη στρατηγική πωλήσεων, marketing και υποστήριξης μετά την πώληση η οποία εμπεριέχεται στους μακροχρόνιους σχεδιασμούς της επιχείρησης.

### 2. Τα οφέλη του CRM για τις επιχειρήσεις

Ο τελευταίος στόχος οποιασδήποτε επιχείρησης είναι να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της και η εφαρμογή crm μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη ακριβώς αυτού. Οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να κεφαλαιοποιήσουν στους στόχους τους με την παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών και

της υπεροχής τους αυτόν τον τομέα. Εκτός αυτού, η εξυπηρέτηση πελατών εξασφαλίζει επίσης ικανοποίηση πελατών και απλά εξασφαλίζει ότι οι πελάτες συνεχίζουν τη σχέση με την επιχείρηση. Οι εφαρμογές CRM βοηθούν την επιχείρησή να διαχειριστούν τις επαφές πελατών αποτελεσματικά κατά τρόπο λιγότερο κοστοφόρο. Γενικά, μια εφαρμογή CRM βοηθά την επιχείρηση να:

- συντάσσει και αναλύει τις διαθέσιμες πληροφορίες πελατών κατά τρόπο συστηματικό.
- Παγώνει όλες τις πληροφορίες πελατών κατά τέτοιο τρόπο ώστε όποτε ένας υπάλληλος απαιτεί οποιεσδήποτε ιδιαίτερες λεπτομέρειες, γίνεται εύκολα διαθέσιμο όσον αφορά το σημαντικό στοιχείο που είναι κρίσιμο για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων ή ακόμα και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.
- Η εφαρμογή CRM είναι πολύ εύκαμπτη και διευκολύνει οποιαδήποτε επιχείρηση, είτε μεγάλη είτε μικρή, στο να ενισχυθεί η απόδοση της
- Διευκολύνει συγκριτικά την επιχείρησή σας να ελέγξει την πρόοδο των προηγούμενων ή ακόμα και τρεχουσών συναλλαγών πελατών, ευχαριστεί στη διαδικασία της συχνής ενημέρωσης των στοιχείων.
- Η εφαρμογή CRM είναι πλούσια, χάρη στο «βασισμένο στον Ιστό» σχεδιάγραμμά της και μια λεπτομερή βαθμιαία προσέγγιση.
- Να παρέχεται μια πανοραμική θέα των δραστηριοτήτων του πελάτη που αφορούν την επιχείρησή
- Η εφαρμογή στοχεύει στη βελτίωση της σχέσης πελάτη-επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται από τη συλλογή των στοιχείων του πελάτη. εξασφαλίζεται μια καλύτερη αλληλεπίδραση με τους πελάτες που συμπληρώνονται από την εφαρμογή CRM.

Εννοείται ότι η εφαρμογή CRM λειτουργεί στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης με το να την καθιστά πιο προσανατολισμένη στους πελάτες με αυτόν τον τρόπο παράγοντας περισσότερο εισόδημα για την επιχείρησή.

### 3. Οι 4 αρχές του CRM

Υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις αρχές οι οποίες περιγράφουν την αξία του customer relationship management.

Την πρώτη αρχή αποτελεί η χρήση των υπαρχουσών σχέσεων με τους πελάτες για τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Η φιλοσοφία του CRM επικεντρώνεται στην ενίσχυση των σχέσεων με υπάρχοντες πελάτες, τη διατήρηση των επικερδέστερων πελατών και την αποφυγή των πελατών που φέρουν επιπρόσθετο κόστος στην επιχείρηση.

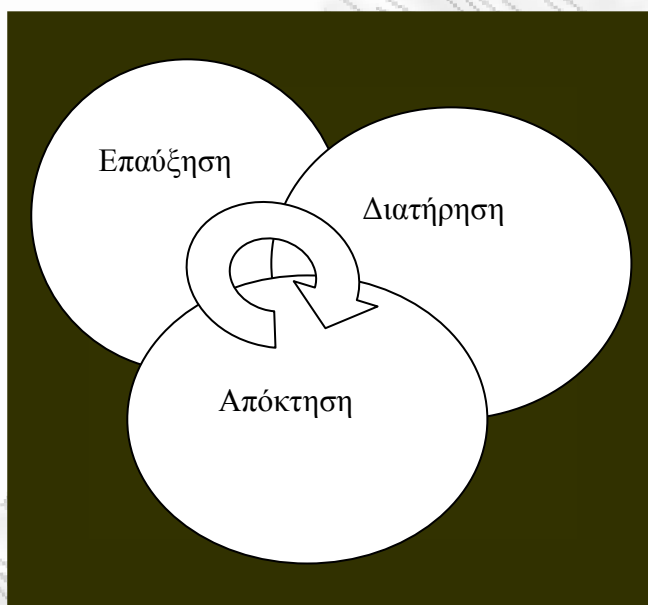
Η δεύτερη αρχή είναι η σωστή εκμετάλλευση των γνώσεων που έχει συλλέξει η επιχείρηση για ένα πελάτη ώστε να παρέχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Με τον εκμετάλλευση της γνώσης των ειδικών χαρακτηριστικών του πελάτη, μεγιστοποιείται το κόστος μετακίνησης για τον πελάτη σε άλλο προμηθευτή, καθώς είναι αναγκασμένος να παρέχει εκ νέου ένα όγκο πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις του σε ένα νέο προμηθευτή.

Τρίτον, το CRM με τη βοήθεια της τεχνολογίας, διευκολύνει την ολοκλήρωση της εκμετάλλευσης της γνώσης που αποκτά μια επιχείρηση για τους πελάτες της, καθώς επιτρέπει τη καλύτερη διαχείριση της συσσωρευμένης γνώσης που αποκτάται σε κάθε συναλλαγή. Η γνώση αυτή μπορεί είτε να χρησιμοποιηθεί σε επόμενη συναλλαγή με ίδιο πελάτη είτε για στην πιο γρήγορη πρόγνωση των απαιτήσεων νεοεισερχόμενων πελατών.

Τέλος, το CRM ενισχύει την «πίστη του πελάτη» και δημιουργεί αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες από την προμηθεύτρια επιχείρηση. Γνωρίζοντας η επιχείρηση τις ιδιαιτερότητες και απαιτήσεις του κάθε πελάτη ξεχωριστά, μπορεί να προβλέπει τις απαιτήσεις του και να τις υλοποιεί πριν ζητηθούν από τον πελάτη.

#### 4. Οι τρεις φάσεις του κύκλου ζωής πελατών στο CRM

Για να επιτευχθεί εδραίωση μιας σχέσης αφοσίωσης μεταξύ πελάτη και προμηθεύτριας εταιρίας, υπάρχουν τρεις φάσεις «κλειδιά» οι οποίες χαρακτηρίζουν διαφορετικά τη σχέση προμηθευτή και πελάτη κάθε φορά. Οι φάσεις αυτές είναι η απόκτηση, η επαύξηση και η διατήρηση. Κατά τη φάση της απόκτησης, γίνεται διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη και παρέχεται άψογη εξυπηρέτηση από τον προμηθευτή ως πρόβλεψη στις ανάγκες του αγοραστή. Κατά το επόμενο στάδιο, την επαύξηση, κερδίζεται η γνώση των πελατών για τη δημιουργία της προσαρμοστικότητας των υπηρεσιών. Επίσης, παραδίδονται καινούρια προϊόντα για να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους για να διατηρούν τους ίδιους πελάτες.



#### 5. Τα συστατικά στοιχεία της τεχνολογίας CRM

Τα συστατικά στοιχεία που απαρτίζουν μια εφαρμογή CRM είναι πολλά και διαφορετικά και δεν είναι όλα από αυτά απαραίτητα ή κατάλληλα σε κάθε περίπτωση. Κάθε ένα από αυτά εκπληρώνει μια διαφορετική λειτουργία και ανάλογα με τη λειτουργία αυτή επιλέγεται κατά το σχεδιασμό μιας εφαρμογής

CRM. Παρακάτω δίνονται τα πιο βασικά συστατικά στοιχεία του CRM και εξηγείται η χρήση του καθενός:

- «Μηχανή» CRM

Η μηχανή CRM αποτελεί τη βάση αποθήκευσης δεδομένων των πελατών. Εκεί, αποθηκεύονται όλα τα δεδομένα των πελατών όπως, για παράδειγμα, όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ημερομηνία γέννησης κλπ. αλλά και πιο επιτηδευμένα στοιχεία όπως πόσες φορές μπαίνει ένας πελάτης σε ένα δικτυακό χώρο, τι κάνει εκεί σε ποια προϊόντα έδωσε ιδιαίτερη προσοχή κλπ. Ιδανικά, επιδιώκεται ένα ενιαίο σημείο συλλογής πληροφοριών για τους μεμονωμένους πελάτες ώστε να δημιουργηθεί μια ενοποιημένη άποψη πελατών ανάμεσα σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης τα οποία θα ενημερώνονται από την ενιαία αυτή μηχανή.

- Λύσεις «front-office»

Υπάρχουν ενοποιημένες εφαρμογές οι οποίες λειτουργούν πάνω από την αποθήκη δεδομένων πελατών οι οποίες αποτελούν αυτοματοποίηση δυναμικών πωλήσεων, αυτοματοποίηση μάρκετινγκ, υποστήριξη πελατών κλπ. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτών των λύσεων είναι οι εξειδικευμένες αναλύσεις, οι αναφορές και η εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία. Στο περιβάλλον χρήστη/διακομιστή, όπως και στο Διαδίκτυο, οι εφαρμογές αυτές παρέχουν στα στελέχη την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις για την επόμενη αντιμετώπιση του πελάτη που μπορεί να είναι από το κλείσιμο μιας συμφωνίας μέχρι και την επίλυση ενός παραπόνου. Ακόμα, κάποιες πιο εξειδικευμένες εφαρμογές μπορούν να παρέχουν κάποιες ευκαιρίες για self-service εξυπηρέτησης.

- Επιχειρησιακές εφαρμογές ολοκλήρωσης

Οι επιχειρησιακές εφαρμογές ολοκλήρωσης αποτελούν μια «γέφυρα» ανάμεσα στις «front-office» και «back-office<sup>3</sup>»εφαρμογές CRM. Επίσης, ενοποιούν νέες εφαρμογές CRM με το υπάρχον νομοθετικό

---

<sup>3</sup> Βλ. παρακάτω

πλαίσιο. Τέλος, επιτρέπουν επικοινωνία CRM προς CRM. Εν ολίγοις, είναι κομμάτια κώδικα που αποτελούν τμήμα του επονομαζόμενου middleware. Οι επιχειρησιακές εφαρμογές ολοκλήρωσης παρέχουν υπηρεσίες επικοινωνίας μέσω μηνυμάτων και χαρτογράφησης δεδομένων και επιτρέπουν σε ένα σύστημα να επικοινωνεί με άλλα διαφορετικά δομημένα συστήματα, ανεξάρτητα από τη μορφή της δομής τους. Με την άνοδο και διάδοση του Διαδικτύου, γίνεται στόχος μιας παγκόσμιας Extensible Markup γλώσσας (XML) η οποία θα επιτρέπει το ένα σύστημα να επικοινωνεί με τα υπόλοιπα. Παρόλη τη μέχρι σήμερα εξέλιξη των XML, δεν έχει επιτευχθεί ακόμα παγκοσμιοποίηση των XML και πλήρης εφαρμογή τους, αν και υπάρχει πορεία προς αυτή την κατεύθυνση.

Μετά το 2001, όμως, οι προγραμματιστές προσπαθούν να εξαλείψουν την ανάγκη τέτοιου είδους εφαρμογών και χρήσης middleware και API.

- Λύσεις «back-office»

Τα εργαλεία ανάλυσης αποτελούν λύσεις «back-office» και αυξάνονται συνεχώς και ενοποιούνται με τα υπόλοιπα εργαλεία του CRM. Πλέον, τα ενσωματωμένα εργαλεία ανάλυσης έουν γίνει αναπόσπαστο τμήμα πολυδιάστατων εφαρμογών CRM όπως είναι το PeopleSoft CRM 8.0. Έτσι, ενώ οι εφαρμογές των αλγορίθμων «τρέχουν» στο παρασκήνιο, η λειτουργία τους γίνεται εμφανής στον χρήστη σε πραγματικό χρόνο. Έτσι, για παράδειγμα μπορεί κάποιος να δει την απόδοση των πωλητών σε πραγματικό χρόνο, ή το αργότερο με το που θα καταχωρηθεί κάποιο νέο σχετικό δεδομένο στο σύστημα. Το ιδιαίτερο αυτό χαρακτηριστικό αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της συνολικής αξίας του CRM.

## 6. Λειτουργικό – Αναλυτικό – Συνεργατικό CRM

Ένας βασικός διαχωρισμός των ειδών του CRM αποτελεί σε Λειτουργικό Αναλυτικό και Συνεργατικό.

- Λειτουργικό CRM

Αυτό είναι το είδος του CRM που μοιάζει κατά πολύ με ένα «ERP» σύστημα. Τυπικές επιχειρησιακές διαδικασίες όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η διαχείριση παραγγελιοληψίας, η τιμολόγηση, η έκδοση παραστατικών, η αυτοματοποίηση των πωλήσεων και του μάρκετινγκ εμπίπτουν στο εύρος εργασιών το λειτουργικού CRM. Ίσως, και να αποτελεί μια πρόωμη χρησιμοποίηση ενός ολοκληρωμένου CRM. Μια άποψη του λειτουργικού CRM είναι η πιθανότητα ολοκλήρωσης των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων του ERP μιας επιχείρησης (πχ. SAP, Peoplesoft κλπ). Με αυτή την ολοκλήρωση, μπορεί να επιτευχθεί ολοκληρωμένη λειτουργικότητα από την άγουσα διαχείριση μέχρι την λειτουργία εντοπισμού των παραγγελιών, αν και συχνά όχι στον απόλυτο βαθμό. Μάλιστα, έρευνες από διάφορους αναλυτές έδειξαν ότι, το CRM, προβλέπεται να έχει ποσοστά αποτυχίας ανάμεσα στα 55-75%. Ένας λόγος για την προβλεπόμενη αυτή αποτυχία, και επίσης η αιτία για δημιουργία προβλημάτων ακόμα και όταν η υλοποίηση είναι επιτυχής, είναι η ανικανότητα ολοκλήρωσής του με το νομικό καθεστώς.

- Αναλυτικό CRM

Το αναλυτικό CRM είναι η σύλληψη, η αποθήκευση, η εξαγωγή, η επεξεργασία, η ερμηνεία και η αναφορά δεδομένων πελατών σε ένα χρήστη. Εταιρίες όπως η MicroStrategy έχουν αναπτύξει εφαρμογές οι οποίες μπορούν να συλλέξουν αυτά τα δεδομένα πελατών από διάφορες πηγές και να τις αποθηκεύσουν σε μια αποθήκη δεδομένων και μετά, με τη χρήση χιλιάδων αλγορίθμων, να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν τα δεδομένα. Η αξία της εφαρμογής δεν είναι η δημιουργία αλγορίθμων και η αποθήκευση όγκου δεδομένων αλλά η δυνατότητα που δίνει η χρήση αυτών των δεδομένων να προσωποποιηθεί και να εξατομικευτεί η συμπεριφορά των επιχειρήσεων στους πελάτες της.

- Συνεργατικό CRM

Το συνεργατικό CRM μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα στρώμα επικάλυψης των διαφόρων λειτουργιών. Το συνεργατικό CRM είναι το κέντρο επικοινωνίας, το δίκτυο συντονισμού που παρέχει τα «μονοπάτια» πρόσβασης των πελατών με τους προμηθευτές. Το συνεργατικό CRM μπορεί να σημαίνει διαχείριση σχέσεων μεταξύ συνεργατών (PRM, partner relationship management), κέντρο συνδιάλεξης πελατών (CIC, customer interaction center), κανάλια επικοινωνίας όπως το Διαδίκτυο ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, εφαρμογές χρήσης φωνής ή το συμβατικό ταχυδρομείο (P.Greenberg 2002). Εν ολίγοις, το συνεργατικό CRM είναι μια στρατηγική διαμόρφωσης καναλιών επικοινωνίας και παροχής αλληλεπίδρασης των πελατών με τα κανάλια αυτά.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM

## 1. Στρατηγική CRM

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, έχει υπάρξει μια έκρηξη στο ενδιαφέρον για τη διαχείριση σχέσης πελατών (CRM) τόσο από τους ακαδημαϊκούς όσο και από τους ανώτερους υπαλλήλους. Εντούτοις, παρά το αυξανόμενο ποσό του δημοσιευμένου υλικού, το περισσότερο του οποίου είναι προσανατολισμένο προς επαγγελματίες, παραμένει μια έλλειψη ως προς την κάλυψη του τι είναι το CRM είναι και πώς πρέπει να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική CRM. Στην παρούσα φάση, σκοπός είναι να παρουσιασθεί ο τρόπος ανάπτυξης ενός λειτουργικο-κεντρικού εννοιολογικού πλαισίου που τοποθετεί το CRM σε στρατηγικό επίπεδο, προσδιορίζοντας τις βασικές διαλειτουργικές διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην ανάπτυξη μιας CRM στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα,

- Προσδιορίζονται οι εναλλακτικές προοπτικές CRM,
- Υπογραμμίζεται η σημασία μιας στρατηγικής προσέγγισης CRM μέσα σε ένα ολιστικό οργανωτικό πλαίσιο,
- Προτείνονται πέντε βασικές γενικές λειτουργικές διαδικασίες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανώσεις για να αναπτύξουν μια αποτελεσματική στρατηγική CRM
- Αναπτύσσεται ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάπτυξη CRM στρατηγικής και αναθεωρούνται οι ρόλοι και τα συστατικά κάθε διαδικασίας.

Κατ' αρχάς, πρέπει να ερευνηθεί ο ρόλος του CRM και να προσδιοριστούν οι εναλλακτικές προοπτικές. Δεύτερον, εξετάζεται η ανάγκη για μια προσέγγιση βασισμένη στη διαδικασία. Ορίζονται τα κριτήρια για την επιλογή διαδικασίας και προσδιορίζονται πέντε διαδικασίες «κλειδιά» στο CRM. Τρίτον, προτείνεται ένα στρατηγικό εννοιολογικό πλαίσιο που εξετάζει τα συστατικά κάθε διαδικασίας. Στο σημείο αυτό, δεν εξερευνούνται ζητήματα σχετικά με την εφαρμογή CRM και τον ανθρώπινο παράγοντα. Η διαχείριση της σχέσης πελατών μπορεί να αποτύχει όταν μόνο ένας περιορισμένος αριθμός υπάλληλων

είναι αφοσιωμένοι στην πρωτοβουλία. Συνεπώς, γίνεται φανερό ότι η δέσμευση των υπαλλήλων και η διαχείριση αλλαγής είναι ουσιαστικά ζητήματα στην εφαρμογή στρατηγικής CRM.

Ο όρος «διαχείριση σχέσης πελατών» προέκυψε μέσα στην κοινότητα προμηθευτών τεχνολογίας πληροφοριών (ΠΣ) και κοινότητα επαγγελματιών στα μέσα της δεκαετίας του '90. Χρησιμοποιούνταν συχνά για να περιγράψει τις «βασισμένες στην τεχνολογία» λύσεις προσέγγισης πελατών, όπως η αυτοματοποίηση των πωλήσεων (SFA, Sales Force Automation). Στην ακαδημαϊκή κοινότητα, οι όροι «μάρκετινγκ σχέσεων» και CRM χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά (Parvatiyar και Sheth 2001). Εντούτοις, το CRM χρησιμοποιείται συχνότερα στα πλαίσια των τεχνολογικών λύσεων και έχει περιγραφεί ως «μάρκετινγκ σχέσεων βοηθούμενο από την τεχνολογία» (RYAL και Payne 2001). Ένα σημαντικό πρόβλημα που απόφαση πολλών οργανώσεων στην υιοθέτηση στρατηγικής CRM πηγάζει μια μεγάλη σύγχυση ως προς το τι αποτελεί το CRM. Στις συνεντεύξεις με τους ανώτερους υπαλλήλους, βρέθηκε ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών απόψεων ως προς το τι σημαίνει CRM. Για μερικά στελέχη, σήμαινε το άμεσο ταχυδρομείο, ένα σχέδιο «πίστης», ή μια βάση δεδομένων, ενώ για άλλους ήταν ένα γραφείο βοήθειας ή κέντρο κλήσης. Μερικοί είπαν ότι αυτό χρησιμεύει για την ενημέρωση μιας αποθήκης δεδομένων ή την ανάληψη των στοιχείων, άλλοι θεώρησαν το CRM μια λύση ηλεκτρονικού εμπορίου ή μια σχεσιακή βάση δεδομένων για SFA. Αυτή η έλλειψη ενός ευρέως αποδεκτού και κατάλληλου καθορισμού του CRM μπορεί να συμβάλει στην αποτυχία ενός προγράμματος CRM όταν μια οργάνωση βλέπει το CRM από μια περιορισμένη προοπτική τεχνολογίας ή η θεώρηση του γίνεται σε μερική βάση.

Οι ορισμοί και οι περιγραφές που χρησιμοποιούνται για το CRM ποικίλλουν αρκετά, δηλώνοντας την ποικιλία των απόψεων για το CRM. Μια σημαντική πτυχή του καθορισμού του CRM είναι η σχέση με την τεχνολογία. Η σχέση αυτή είναι σημαντική επειδή η τεχνολογία του CRM συχνά εξισώνεται εσφαλμένα με το ίδιο το CRM (Reinartz, Krafft, και Hoyer 2004), και μια βασική αιτία για την αποτυχία CRM είναι η θεώρηση του σαν πρωτοβουλία τεχνολογίας. Για αυτόν τον λόγο, προτείνεται η θεώρηση του CRM από τουλάχιστον τρεις προοπτικές: ως στρατηγική λύση τεχνολογίας, ως

εκτεταμένη τεχνολογία, και ως πελατοκεντρικό σύστημα. Σε οργάνωση στην οποία έγινε έρευνα, όπου είχαν επενδυθεί περισσότερα από \$30 εκατομμύρια στην ολοκλήρωση λύσεων και συστημάτων ΠΣ, το CRM περιγραφόταν απλώς ως προς ένα SFA πρόγραμμα. Άλλοι ορισμοί, όπως αυτός των Kutner και Cripps (1997), αν και κάπως ευρύτεροι, επίσης περιορίζονται σε αυτήν την κατηγορία. Σε μια άλλη οργάνωση, ο όρος CRM χρησιμοποιήθηκε για να αναφερθεί σε ένα ευρύ φάσμα λύσεων ΠΣ και Διαδικτύου προσαρμοσμένου στις ανάγκες του πελάτη. Αυτή η προοπτική αντιπροσωπεύει ένα σημείο κοντά στη μέση των ακραίων ορισμών. Η τρίτη προοπτική απεικονίζει μια πιο στρατηγική και ολιστική προσέγγιση σε CRM που υπογραμμίζει την εκλεκτική διαχείριση από τις σχέσεις πελατών για να δημιουργήσει την αξία μετόχων.

Η σημασία για το πώς CRM καθορίζεται είναι όχι μόνο σημασιολογικός. Ο καθορισμός του έχει επιπτώσεις σημαντικά στον τρόπο που ολοκληρωθεί η οργάνωση δέχεται και εφαρμόζει το CRM. Από στρατηγική άποψη, το CRM δεν είναι απλά μια λύση ΠΣ που χρησιμοποιείται για να αποκτήσει και να αυξηθεί μια βάση δεδομένων πελατών αλλά περιλαμβάνει τη βαθιά σύνθεση της στρατηγικής διορατικότητας για την εταιρική κατανόηση της αξίας των πελατών σε έναν πολυδιαυλικό περιβάλλον, τη χρησιμοποίηση και διαχείριση των σωστών πληροφοριών με υψηλής ποιότητας διαδικασίες. Κατά συνέπεια, το CRM πρέπει να τοποθετείται στο ευρύ στρατηγικό πλαίσιο της προοπτικής της στρατηγικής.

Οι οργανώσεις θα ωφεληθούν από την υιοθέτηση ενός αντίστοιχου στρατηγικού καθορισμού του CRM για την εταιρία τους και την εξασφάλιση μιας συνεπούς χρήσης του στην οργάνωσή τους. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, μια κρίσιμη πτυχή του CRM περιλαμβάνει τον προσδιορισμό όλων των στρατηγικών διαδικασιών που πραγματοποιούνται μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελάτες της. Για την πορεία προς αυτή την κατεύθυνση, τέσσερα είναι τα κύρια κριτήρια.

Κατ' αρχάς, οι διαδικασίες πρέπει να περιλαμβάνουν τα κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης. Δεύτερον, κάθε διαδικασία πρέπει να συμβάλει στη διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας. Τρίτον,

κάθε διαδικασία πρέπει να σχεδιάζεται σε στρατηγικό ή «μάκρο» επίπεδο. Τέταρτον, οι διαδικασίες πρέπει να φανερώνουν σαφείς αλληλεξαρτήσεις.

### Έρευνα

Σε έρευνα των Adrian Payne & Pennie Frow, συνετάχθη ειδική επιτροπή από 34 ιδιαίτερα έμπειρους επαγγελματίες του CRM, οι οποίοι είχαν εκτενή εμπειρία στους τομείς του CRM και των ΠΣ εν γένει. Υπεύθυνος για την επιλογή των ατόμων αυτών ήταν ο διευθυντής ενός κορυφαίου ιδρύματος έρευνας και διαχείρισης με εξειδίκευση στους τομείς του CRM και των ΠΣ. Οι συμμετέχοντες επιλέχτηκαν βάσει των ακόλουθων χαρακτηριστικών για να εξασφαλιστεί το γεγονός ότι ήταν πεπειραμένοι σε θέματα περί CRM, όπως η εφαρμογή του και η εν γένει λειτουργία του:

- ουσιαστική διαχείριση και βιομηχανική εμπειρία (μέσος όρος 17.2 έτη)
- ωριμότητα (μέση ηλικία 40.2 ετών)
- διεθνής αντιπροσώπευση και διεθνής εμπειρία (συμμετείχαν διευθυντές από εννέα χώρες, οι περισσότεροι από τους οποίους είχαν διεθνή εμπειρία) και
- ακαδημαϊκοί τίτλοι σπουδών

Στο πρώτο μέρος της έρευνας, το οποίο περιελάμβανε συνεδριάσεις σε μικρές ομάδες, η επιτροπή ομόφωνα συμφώνησε ότι τα τέσσερα κριτήρια για την επιλογή των διαδικασιών CRM που αναφέρθηκαν παραπάνω, ήταν πλήρως κατάλληλα. Εντούτοις, πρότειναν επίσης δύο περαιτέρω κριτήρια: Κατ' αρχάς, κάθε διαδικασία πρέπει να είναι δια-λειτουργική, και δεύτερον, κάθε διαδικασία θα πρέπει να είναι λογική και να συνδράμει στην κατανόηση και ανάπτυξη στρατηγικής CRM.

Οι Grabner-Kraeuter και Moedritscher (2002) θεωρούν ότι η απουσία ενός στρατηγικού πλαισίου για CRM το οποίο θα καθορίσει την επιτυχία είναι ένας λόγος για τα απογοητευτικά αποτελέσματα σε πολλές πρωτοβουλίες σχετικά με το CRM. Αυτή η άποψη υποστηρίχθηκε επίσης και από τα ανώτερα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνά. Ο επόμενος στόχος συνεπώς είναι ο προσδιορισμός τη βασικών διαδικασιών CRM χρησιμοποιώντας παραπάνω

κριτήρια επιλογής και η ανάπτυξη ενός εννοιολογικού πλαισίου για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM.

Εν γένει, τα υπάρχοντα εννοιολογικά πλαίσια και η θεωρία βασίζονται στο συνδυασμό της κοινής αίσθησης, και της εμπειρίας (Eisenhardt 1989). Στην έρευνα των Adrian Payne & Pennie Frow, που περιγράφουμε, ενσωματώθηκε η πλειοψηφία της υπάρχουσας λογοτεχνίας περί CRM με την εκμάθηση από πρακτικές αλληλεπιδράσεις με τα ανώτερα στελέχη για την ανάπτυξη και τον καθορισμό ενός πλαισίου στρατηγικής CRM. Σε αυτήν την προσέγγιση, χρησιμοποιήθηκε ο όρος «έρευνα αλληλεπίδρασης» (Gummesson 2002a). Αυτή η μορφή έρευνας προέρχεται από την άποψη του Gummesson που υποστηρίζει ότι «η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο» στα στάδια της έρευνας και ότι η εξέταση εννοιών, ιδεών, και αποτελεσμάτων μέσω της αλληλεπίδρασης με τις διαφορετικές ομάδες-στόχους είναι «ένα μέρος ολόκληρης της ερευνητικής διαδικασίας» (σελ. 345).

Για τον προσδιορισμό της διαδικασίας και του πλαισίου που διέπει τη στρατηγική CRM, η έρευνα των Adrian Payne & Pennie Frow, πρωτίστως άρχισε με τον προσδιορισμό των πιθανών γενικών διαδικασιών CRM και τη σχετική επιχειρησιακή λογοτεχνία. Έπειτα, αυτές οι γενικές διαδικασίες συζητήθηκαν αμφίδρομα από τις ομάδες των ανώτερων υπαλλήλων. Η έκβαση αυτής της εργασίας ήταν ένας κατάλογος επτά διαδικασιών. Έπειτα, η ειδική επιτροπή, που αποτελούνταν από ανώτερα στελέχη πεπειραμένα στο CRM και είχαν βοηθήσει στην ανάπτυξη του σχεδίου για την επιλογή των γενικών διαδικασιών, προσπάθησε να ορίσει τις διαδικασίες του CRM που θεώρησε σημαντικές και να καταλήξει σε εκείνες που είναι πιο σχετικές και σημαντικές. Μετά από αυτή την αρχική συνάντηση της ομάδας, κάθε μέλος της επιτροπής, ανεξάρτητα, συμπλήρωσε έναν κατάλογο που αντιπροσωπεύει την άποψή του/της για το ποιες είναι οι διαδικασίες «κλειδιά». Τα στοιχεία ανατροφοδοτήθηκαν στην ομάδα, και ακολούθησε λεπτομερής συζήτηση για να επιβεβαιωθεί η κατανόηση των κατηγοριών των διαδικασιών.

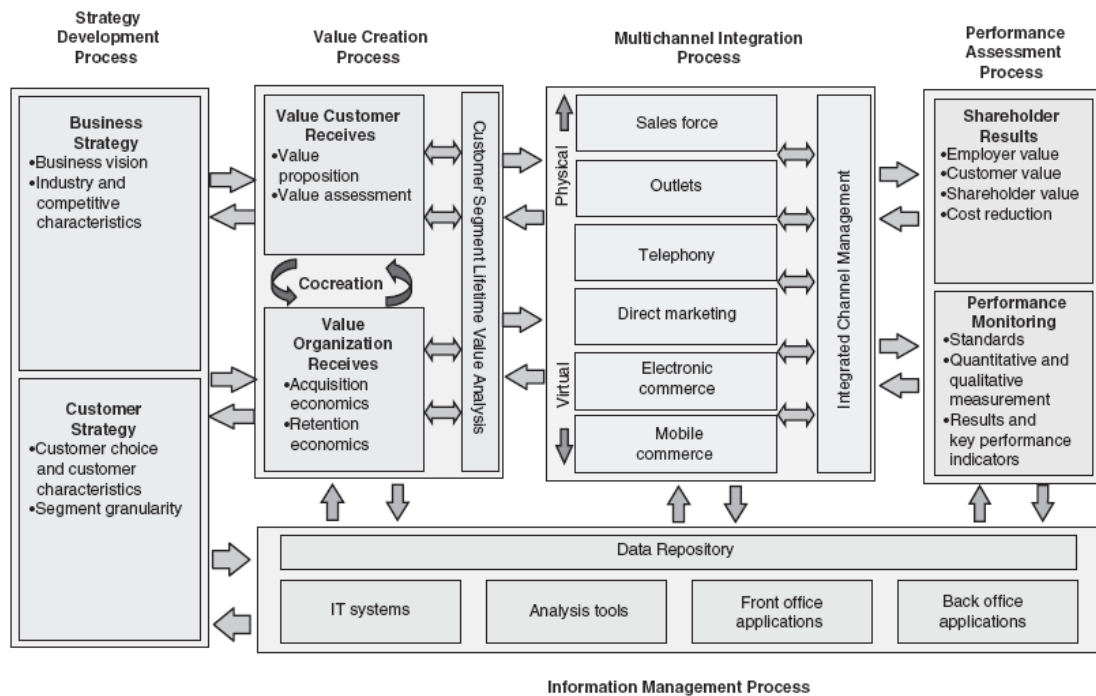
Ως συνέπεια αυτής της διαλογικής μεθόδου, πέντε διαδικασίες CRM ικανοποιούσαν όλα τα κριτήρια επιλογής και συμφωνήθηκαν ως σημαντικές γενικές διαδικασίες από περισσότερα από τα δύο τρίτα της ομάδας στην πρώτη

επανάληψη. Στη συνέχεια, οι Adrian Payne & Pennie Frow , έλαβαν ισχυρή επιβεβαίωση στον προσδιορισμό αυτών των πέντε διαδικασιών ως βασικών γενικών διαδικασιών CRM και από άλλες διευθυντικές ομάδες. Οι πέντε αυτές γενικές διαδικασίες ήταν:

1. Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής,
2. Η διαδικασία δημιουργίας αξίας,
3. Η διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης,
4. Η διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών, και
5. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Έπειτα, αυτές οι πέντε βασικές γενικές διαδικασίες CRM ενσωματώθηκαν σε ένα προκαταρκτικό εννοιολογικό πλαίσιο. Αυτό το αρχικό πλαίσιο καθώς επίσης και η ανάπτυξη των επόμενων εκδόσεων, εν συνεχεία ενημερώθηκαν και βελτιώθηκαν από δυο εκτελεστικές ομάδες: μάνατζερ από μεγάλες επιχειρήσεις από τη μία και από ανώτερα στελέχη από τρεις συμβουλευτικές εταιρίες για CRM. Επίσης, σε αρκετές διασκέψεις συμμετείχαν αρκετοί ακαδημαϊκοί ειδικοί στο CRM και το σχεσιακό μάρκετινγκ οι οποίοι επίσης βοήθησαν με τα σχόλια και τις κριτικές τους στη βελτίωση του αρχικού εννοιολογικού πλαισίου. Το πλαίσιο, ύστερα από πολυάριθμες επαναλήψεις και αναθεωρήσεις, κατέληξε να έχει τη μορφή που εμφανίζεται στο σχήμα 1.

A Conceptual Framework for CRM Strategy



Σχήμα 1

Αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο επεξηγεί το διαλογικό σύνολο στρατηγικών διαδικασιών, αρχίζοντας με μια λεπτομερή αναθεώρηση της στρατηγικής μιας οργάνωσης (διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής) και ολοκληρώνει με μια βελτίωση στα αποτελέσματα της επιχείρησης και αυξημένη αξία μεριδίου (διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης). Η ιδέα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γεννάται από τη δημιουργία της αξίας για τον πελάτη και για την επιχείρηση (διαδικασία δημιουργίας αξίας) αναπτύσσεται καλά στη λογοτεχνία περί μάρκετινγκ. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, η CRM δραστηριότητα θα περιλαμβάνει συλλογή και έξυπνη χρήση στοιχείων του πελάτη (διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών) για να αναπτυχθεί μια ανώτερη «εμπειρία» πελατών και να εδραιωθούν οι σχέσεις με τους πελάτες (διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης). Η επαναληπτική φύση της ανάπτυξης στρατηγικής CRM τονίζεται από τα βέλη «δυο κατευθύνσεων» μεταξύ των διαδικασιών σχήμα 1, τα οποία απεικονίζουν την αλληλεπίδραση και τους βρόχους ανατροφοδότησης μεταξύ των διαφορετικών διαδικασιών. Τα κυκλικά βέλη στη διαδικασία δημιουργίας αξίας απεικονίζουν τη διαδικασία επαναδημιουργίας. Οι Adrian

Payne & Pennie Frow εξέτασαν τα βασικά συστατικά που προσδιορίζουν κάθε διαδικασία, χρησιμοποιώντας μια αλληλεπιδραστική ερευνητική μέθοδο.

Για τους Adrian Payne & Pennie Frow, η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής CRM, απαιτεί μια διπλή εστίαση της οργάνωσης στην επιχειρησιακή στρατηγική της και την στρατηγική των πελατών της. Το πόσο καλά συσχετίζονται οι δυο αυτές στρατηγικές έχει επιπτώσεις στο βαθμό επιτυχίας της Στρατηγικής CRM.

Όσο αφορά στην επιχειρησιακή στρατηγική, αυτή είναι που πρέπει να καθοριστεί πρώτη ώστε στη συνέχεια να καθορίσει πώς πρέπει να αναπτυχθεί η στρατηγική πελατών και πώς αυτή πρέπει να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Η διαδικασία επιχειρησιακής στρατηγικής μπορεί αρχίσει με μια αναθεώρηση του επιχειρησιακού οράματος, ειδικά όσο αφορά στο CRM (π.χ., Davidson 2002). Έπειτα, πρέπει να αναθεωρηθούν ο κλάδος της βιομηχανίας και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η παραδοσιακή ανάλυση βιομηχανίας (π.χ. Porter 1980) είναι απαραίτητο να διευρυνθεί στις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις (π.χ., Christensen 2001 Slater και Olson 2002) για να περιλάβει τα δίκτυα των «συν-αγωνιστών» (Brandenburger και Nalebuff 1997), μια βαθύτερη ανάλυση περιβάλλοντος (Achrol 1997) και τον αντίκτυπο των «αποδιοργανωτικών» τεχνολογιών (Christensen και Overdorf 2000).

Ενώ η επιχειρησιακή στρατηγική είναι συνήθως ευθύνη του γενικού διευθυντή, του διοικητικού συμβουλίου, και του διευθυντή στρατηγικής, η στρατηγική πελατών είναι συνήθως ευθύνη τμήματος μάρκετινγκ. Αν και το CRM απαιτεί ένα δια-λειτουργική προσέγγιση, περιβάλλεται συχνά από ρόλους βασισμένους στις λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένων των ΠΣ και του μάρκετινγκ.

Όταν περιλαμβάνονται διαφορετικά τμήματα στους δύο τομείς της ανάπτυξης στρατηγικής, πρέπει να δοθεί πρόσθετη έμφαση στην σύγκλιση και ολοκλήρωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η στρατηγική πελατών περιλαμβάνει την εξέταση των υπάρχουσών και ενδεχόμενων πελατών και τον προσδιορισμό της πιο κατάλληλου τρόπου τμηματοποίησής τους. Ως τμήμα αυτής της διαδικασίας, η οργάνωση πρέπει να εξετάσει το επίπεδο υποδιαίρεσης των τμημάτων πελατών. Στο σημείο αυτό περιλαμβάνονται



αποφάσεις για το εάν μια μακροεντολή, ένας υπολογιστής, ή μια προσέγγιση ω ένα προς ένα κατάτμησης είναι κατάλληλη (Rubin 1997).

Διάφοροι συντάκτες υπογραμμίζουν τη δυνατότητα μετατόπισης από μια μαζική αγορά σε ένα εξατομικευμένο, «ένα προς ένα» περιβάλλον μάρκετινγκ. Η εκμετάλλευση των ευκαιριών του ηλεκτρονικού εμπορίου και τα θεμελιώδη οικονομικά χαρακτηριστικά του διαδικτύου μπορούν να επιτρέψουν ένα πολύ βαθύτερο επίπεδο κατάτμησης από αυτό που είναι συνήθως εφικτό στα περισσότερα άλλα κανάλια (π.χ., Peppers και Rogers 1993, 1997). Εν περιλήψει, η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής περιλαμβάνει λεπτομερή αξιολόγηση της επιχείρησης στρατηγικής και ανάπτυξη μιας κατάλληλης στρατηγικής πελατών. Έτσι, παρέχεται στην επιχείρηση μια σαφέστερη πλατφόρμα στην οποία μπορεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει της δραστηριότητες του CRM.

#### 5. Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής

Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής είναι η πρώτη διαδικασία που εξετάζεται διότι είναι αυτή που καθορίζει τους γενικούς στόχους και τις παραμέτρους για τις CRM δραστηριότητες μιας οργάνωσης. Σε αυτή τη διαδικασία εστιάζεται δυικά η επιχειρησιακή στρατηγική μιας οργάνωσης και η στρατηγική πελατών της. Μια εξέταση της βιομηχανίας και των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών (π.χ. Porter 1980) είναι ανάγκη να ληφθούν υπόψη από άποψη μιας μελλοντικής ενδεχόμενης δομικής αλλαγής συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας νέων προκλήσεων στα παραδοσιακά επιχειρησιακά πρότυπα (π.χ. Anderson, Day και Kasturi 1997). Ο σκοπός της επιχειρησιακής στρατηγικής, ως τμήμα της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής CRM, είναι να καθορίσει πώς πρέπει να αναπτυχθεί η στρατηγική πελατών της οργάνωσης και πώς αυτή θα εξελιχθεί στο μέλλον. Η στρατηγική πελατών περιλαμβάνει τον καθορισμό του κατάλληλου επιπέδου τμηματοποίησης (που περιλαμβάνει είτε μια «μάκρο»-τμηματοποίηση, «μίκρο»-τμηματοποίηση, ή ένα προς ένα τμηματοποίηση. π.χ. Rubin 1997) τον προσδιορισμό των καθοριστικών τμημάτων πελατών και η οικοδόμηση στρατηγικών για να

απευθυνθούν σε αυτά τα τμήματα των πελατών. Εάν μια επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες σε μια πολυδιάστατη αγορά, θα έχει πολλά διάφορα τμήματα πελατών και κάθε ένα από αυτά πρέπει να εξεταστεί πλήρως για την κατάλληλη προσέγγισή τους.

Συχνά, παρατηρούνται επιχειρήσεις να απέχουν κάποια απόσταση από στη βελτιστοποίηση της κατάτμησης και τις αποτελεσματικές προσπάθειες μάρκετινγκ προς αυτές. Για παράδειγμα συχνά παρατηρείται μιας επιχείρηση (π.χ. παροχής καταναλωτικών υπηρεσιών) ενώ να έχει κατατάξει τους πελάτες της σε τέσσερις «μάκρο» ομάδες να μην έχει προχωρήσει σε περαιτέρω κατηγοριοποίηση – διαχωρισμό αυτών σε πιο ουσιαστικά τμήματα σε «μίκρο» επίπεδο. Κατά συνέπεια, παρά τα ισχυρά στοιχεία της ιδιαίτερης παραλλαγής σε διάφορες βασικές διαστάσεις πελατών, τα τέσσερα «μάκρο» τμήματα αντιμετωπίζονταν μαζικά. Επιπλέον, δεν λαμβάνονταν υπόψη οι διαφορές κάθε τμήματος όσο αφορά στην ελκυστικότητα, και οι δαπάνες αποκτήσεως πελατών και η αποδοτικότητα ποικίλλανε σε κάθε ομάδα.

Η ευθυγράμμιση και ολοκλήρωση της επιχειρησιακής στρατηγικής της στρατηγικής πελατών πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα, ειδικά όταν αναπτύσσονται σε διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης. Παράδειγμα του παραπάνω αποτελούν τα λόγια ενός κρατικού γενικού διευθυντή, ο οποίος επισήμανε την έλλειψη ολοκλήρωσης στην οργάνωσή του ως εξής: «Το περιεχόμενο της επιχειρησιακής στρατηγικής μας δεν έχει απολύτως καμία σύνδεση με τον πραγματικό πελάτη σε ζητήματα στρατηγικής στο επίπεδο χωρών».

## 6. Διαδικασία δημιουργίας αξίας

Η διαδικασία δημιουργίας αξίας μετασχηματίζει τα αποτελέσματα της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής σε προγράμματα που παράγουν αξία. Τα τρία βασικά στοιχεία της διαδικασίας δημιουργίας αξίας είναι:

1. Καθορισμός της αξίας που μπορεί η επιχείρηση να παρέχει στον πελάτη της

2. Καθορισμός της αξίας που η επιχείρηση μπορεί να λαμβάνει από τους πελάτες της και
3. Διαχείριση αυτής της συναλλασσόμενης αξίας, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει μια διαδικασία συμπαράγωγής, μεγιστοποιώντας τη συνολική αξία των επιθυμητών τμημάτων πελατών.

Η αξία που αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο πελάτης από την οργάνωση επισύρει την προσοχή στην έννοια των οφελών που ενισχύουν την προσφορά στον πελάτη (Levitt 1969 Lovelock 1995). Εντούτοις, σύμφωνα με μια καινούρια λογική, η οποία έχει εξελιχθεί από μέσα από το μάρκετινγκ υπηρεσιών και το μάρκετινγκ business-to-business, ο πελάτης αντιμετωπίζεται ως «συμπαράγωγός» (Bendarudi και Leone 2003, Prahalad και Ramaswamy 2004, Vargo και Lusch 2004). Αυτά τα οφέλη μπορούν να ενσωματωθούν στη μορφή μιας πρότασης αξίας (π.χ., Lanning και Michaels 1988 Το Lanning και Phillips το 1991) αυτό εξηγεί τη σχέση μεταξύ της απόδοσης του προϊόντος, την εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη, και το συνολικό κόστος στον πελάτη (Lanning και Michaels 1988). Πιο πρόσφατη εργασία του Lanning (1998) για τις προτάσεις αξίας απεικονίζει την προοπτική της συμπαράγωγής. Εντούτοις, απαιτείται περισσότερο λεπτομερής σύνθεση εργασίας σε αυτόν τον τομέα σε περαιτέρω έρευνα.

Για να καθοριστεί εάν η πρόταση αξίας είναι πιθανό να φέρει σαν αποτέλεσμα μια εμπειρία πελατών σε ανώτερο βαθμό, μια επιχείρηση πρέπει αναλάβει μια αξιολόγηση της αξίας για να ποσοτικοποιήσει την ανάλογη σημασία που δίνουν οι πελάτες στις διάφορες ιδιότητες ενός προϊόντος. Τα αναλυτικά εργαλεία μπορούν να είναι χρησιμοποιηθούν για να προσδιοριστούν οι πελάτες που μοιράζονται κοινές προτιμήσεις σε διάφορες ιδιότητες προϊόντων. Τέτοια εργαλεία μπορούν επίσης να αποκαλύψουν σημαντικούς τομείς αγοράς με ανάγκη για υπηρεσίες που δεν ικανοποιούνται πλήρως από τις υπάρχουσες προσφερόμενες ιδιότητες.

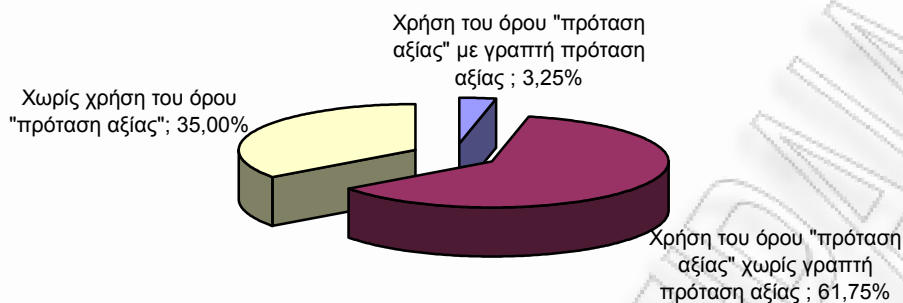
Η διαδικασία δημιουργίας αξίας περιλαμβάνει τη λήψη των αποτελεσμάτων της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής και την οικοδόμηση ενός προγράμματος που αποσπά και παραδίδει την αξία. Εντούτοις, όπως έχει παρατηρήσει ο Grönroos (2000), ο όρος «αξία» παραδοσιακά έχει

χρησιμοποιηθεί στη λογοτεχνία του μάρκετινγκ περισσότερο για να εξετάσει «την αξία από τους πελάτες για μια εταιρία» και λιγότερο ως «αξία `προς τον πελάτη». Τα προγράμματα CRM πρέπει να προσδιορίσουν τόσο την αξία που λαμβάνει ο πελάτης από την επιχείρηση όσο και την αξία που η επιχείρηση λαμβάνει από τον πελάτη της. Συνεπώς, η δημιουργία αξίας είναι μια διαλογική διαδικασία μεταξύ των δύο. Οι Adrian Payne και Pennie Frow εξετάζουν ιδιαίτερα την έμφαση στην εξέταση του πελάτη ως ομο-δημιουργό ή συμπαραγωγό (π.χ. Prahalad και Ramaswamy 2004, Vargo και Lusch 2004) η οποία γίνεται όλο και σημαντικότερη για τις δραστηριότητες CRM στο μέλλον.

Για να παρέχει τα σχετικά οφέλη, η οργάνωση πρέπει να είναι σε θέση να στοχεύσει σε συγκεκριμένους πελάτες και να αναπτύσσουν μια πρόταση αξίας που να εξηγεί τη σχέση μεταξύ της απόδοσης του προϊόντος, της εκπλήρωσης των αναγκών του πελάτη και το συνολικό κόστος στον πελάτη πέρα από τον κύκλο ζωής της σχέσης με τον πελάτη (Lanning και Michaels 1988 Lanning και Philips 1991).

Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν αναπτυγμένες επίσημες προτάσεις αξίας στην αναζήτηση των CRM στόχων τους είναι πολύ σημαντικός. Έρευνα των Adrian Payne και Pennie Frow με ομάδες 120 διευθυντών από διαφορετικές επιχειρήσεις, φανερώνει ότι αν και περίπου 65% (σχήμα 3) των επιχειρήσεων της έρευνας χρησιμοποιούσαν τον όρο «πρόταση αξίας» στο εσωτερικό τους περιβάλλον, μόνο περίπου 5% (σχήμα 3) από αυτές είχε μια επίσημη γραπτή πρόταση αξίας και μια δομημένη προσέγγιση για την ανάπτυξη της. Το γεγονός αυτό φανερώνει την ιδιαίτερη έμφαση που πρέπει να δοθεί σε αυτήν την σημαντική πτυχή CRM.

Χρήση του όρου "πρόταση αξίας" με γραπτή πρόταση αξίας



Σχήμα 2

Η κατανόηση των ιδιαίτερων οικονομικών στοιχείων των πελατών, σε βάση τμήματος αγοράς, είναι ζωτικής σημασίας εάν η οργάνωση επιθυμεί να μεγιστοποιήσει την αξία διάρκειας ζωής των πελατών της. Στην επιδίωξη τους να αυξηθεί η αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν ενσωματωμένα προγράμματα που να εξετάζουν την απόκτηση πελατών, τη διατήρησή τους και άλλες σχετικές δραστηριότητες όπως η διατμηματική ή η καθετοποιημένη πώληση. Οι Peppers και Rogers (1997) έχουν αναπτύξει μια τυπολογία

#### 7. Διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης

Η διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης είναι μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες στο CRM, καθώς παίρνει τα αποτελέσματα από τις επιχειρησιακές στρατηγικές και τις διαδικασίες δημιουργίας αξίας και τα μεταφράζει σε δραστηριότητες «απόδοσης αξίας» με τους πελάτες. Εντούτοις, υπάρχει μόνο μικρή ποσότητα δημοσιευμένου υλικού σχετικά με την πολυδιαυλική ολοκλήρωση στο CRM (π.χ., Friedman και Furey 1999, Funk 2002, Kraft 2000, Sudharshan και Sanchez 1998, Wagner 2000). Η διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης εστιάζει στις αποφάσεις για το ποιοι είναι οι πιο κατάλληλοι συνδυασμοί καναλιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, πώς εξασφαλίζεται

ότι ο πελάτης βιώνει ιδιαίτερα θετικές αλληλεπιδράσεις μέσα σε εκείνα τα κανάλια, τότε ένας πελάτης αλληλεπιδρά με περισσότερα του ενός κανάλια και πώς να δημιουργείται και να παρουσιάζεται μια μεμονωμένη και εξειδικευμένη άποψη του πελάτη.

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις μπαίνουν στην αγορά μέσω ενός υβριδικού πρότυπου καναλιών (Friedman και Furey 1999, Moriarty και Moran 1990) αυτό περιλαμβάνει τα πολλαπλά κανάλια, όπως ο τομέας των δυναμικών πωλήσεων, το διαδίκτυο, το άμεσο ταχυδρομείο, οι επιχειρησιακοί συνεργάτες, και η τηλεφωνία. Υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός καναλιών μέσω των οποίων μια επιχείρηση μπορεί να αλληλεπιδράσει με τους πελάτες της. Αυτοί οι διαφορετικοί τύποι καναλιών μπορούν να ταξινομηθούν σε έξι κατηγορίες βασισμένες ευρέως στην ισορροπία μεταξύ φυσικής και εικονικής επαφής (σχήμα 1). Οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. Προώθηση πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της υπηρεσίας, και της προσωπικής αντιπροσώπευσης
2. Τα υποκαταστήματα, συμπεριλαμβανομένων οποιοδήποτε καταστημάτων, αποθηκών, περιπτέρων κλπ λιανικής πώλησης
3. Η τηλεφωνία, συμπεριλαμβανομένου του παραδοσιακού τηλεφώνου, fax, telex και επαφή σε τηλεφωνικό κέντρο κλήσης
4. Το άμεσο μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένου του άμεσου ταχυδρομείου, το ραδιόφωνο, και την παραδοσιακή τηλεόραση (αλλά αποκλείοντας το ηλεκτρονικό εμπόριο)
5. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, συμπεριλαμβανομένου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του Διαδικτύου, και της διαλογικής ψηφιακής τηλεόρασης
6. Το λεγόμενο m-commerce, συμπεριλαμβανομένης της κινητής τηλεφωνίας, την υπηρεσία σύντομων μηνυμάτων και μηνυμάτων κειμένων, το πρωτόκολλο ασύρματων εφαρμογών, και των 3G κινητών υπηρεσιών.

Μερικά από αυτά τα κανάλια χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για να μεγιστοποιηθεί η εμπορική εξωστρέφεια. Παραδείγματος χάριν, η εταιρία Lands End χρησιμοποιεί συνδυαστικά τη συνομιλία μέσω διαδικτύου με το voice over IP (= Internet Protocol) ενσωματώνοντας την τηλεφωνία και το Διαδίκτυο μαζί.

Η διαχείριση των ολοκληρωμένων καναλιών στηρίζεται στη δυνατότητα της διατήρησης υψηλών πρότυπων στα πολλά, διαφορετικά κανάλια. Με την καθιέρωση ενός συνόλου προτύπων για κάθε κανάλι καθορίζεται μια σημαντική εμπειρία για τους πελάτες του συγκεκριμένου καναλιού, η οργάνωση μπορεί να εργαστεί για να ενσωματώσει τα διάφορα κανάλια. Η έννοια της «τέλειας εμπειρίας πελατών», η οποία πρέπει να είναι επιτεύξιμη για την επιχείρηση στα πλαίσια που προσδιορίζει ο ανταγωνισμός των τμημάτων της αγοράς στα οποία λειτουργεί, είναι σχετικά νέα. Επιχειρήσεις όπως η TNT, η Lexus, η TOYOTA, η Oce, και η ζυθοποιεία Guinness έχουν αρχίσει να υιοθετούν τη νέα αυτή έννοια. Η πολυδιαυλική ολοκλήρωση είναι μια κρίσιμη διαδικασία του CRM επειδή αντιπροσωπεύει το σημείο της συμπαραγωγής της αξίας πελατών. Εντούτοις, η δυνατότητα μιας επιχείρησης να εκτελέσει την πολυδιαυλική ολοκλήρωση επιτυχώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα της οργάνωσης να συγκεντρώσει και να επεκτείνει τις πληροφορίες των πελατών από όλα τα διαφορετικά κανάλια και για να το ενσωματώσει με άλλες σχετικές πληροφορίες.

Στην διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης τίθενται νέα θέματα καθώς όλο και περισσότερο περίπλοκες προσεγγίσεις στην κατάκτηση πελατών, η εξέλιξη στην ανάπτυξη προτάσεων αξίας και του υπολογισμού της αξίας της διάρκειας ζωής των πελατών έρχονται να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου που πρέπει να δημιουργηθεί η αξία για τον πελάτη και την επιχείρηση. Συνεπώς χρειάζεται η εξασφάλιση μιας εμπειρίας πελατών μέσα/και σε όλα τα κανάλια στα οποία η επιχείρηση αλληλεπιδρά με τους πελάτες. Η διαδικασία πολυδιαυλικής ολοκλήρωσης περιλαμβάνει τις αποφάσεις για το καλύτερο συνδυασμό των καναλιών, τον τρόπο εξασφάλισης της εμπειρίας πελατών με ιδιαίτερα θετικές αλληλεπιδράσεις μέσα στα κανάλια και -στις περιπτώσεις όπου οι πελάτες αλληλεπιδρούν με τα πολλαπλά κανάλια- τον τρόπο δημιουργίας και παρουσίασης μια ενιαίας άποψης πελατών. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη διαχείριση κάθε επαφής μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, φυσικής ή εικονικής. Η στρατηγική ολοκληρωμένης διαχείρισης καναλιών περιλαμβάνει τη δημιουργία των καλύτερων δυνατών τρόπων για τους πελάτες να βιώσουν την επιχείρηση και την εξασφάλιση ότι ένας πελάτης λαμβάνει συντονισμένη

επικοινωνία και υπηρεσίες μεταξύ των διαφορετικών καναλιών, οι οποίες θα είναι συνεπείς και προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα τους.

Υπάρχουν πολλές μεμονωμένες επιλογές καναλιών μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να αλληλεπιδράσουν με τους πελάτες τους.

## 8. Διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών

Η διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών ενδιαφέρεται για τη συλλογή και χρήση των διαφόρων στοιχείων και πληροφοριών από όλα τα σημεία επαφής και επικοινωνίας με τους πελάτες για να παραγάγει πελατειακή διορατικότητα και να υποδείξει τις πιο κατάλληλες κινήσεις για το σωστό μάρκετινγκ. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης πληροφοριών είναι η αποθήκευση στοιχείων, η οποία παρέχει μια εταιρική μνήμη των πελατών, τα ΠΣ, τα οποία περιλαμβάνουν λογισμικό, και τον εξοπλισμό των υπολογιστών μιας εταιρίας και τα εργαλεία ανάλυσης.

αποθήκευση στοιχείων παρέχει μια ισχυρή εταιρική μνήμη σχετικά με τους πελάτες, ένα ενσωματωμένο ενδοεπιχειρησιακό κατάστημα στοιχείων που είναι ικανό για ανάλυση των σχετικών στοιχείων. Υπάρχουν δύο μορφές αποθήκευσης δεδομένων: η συμβατική αποθήκευση στοιχείων και λειτουργικό κατάστημα δεδομένων. Το τελευταίο αποθηκεύει μόνο τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες ώστε να μπορεί να παρέχεται μια ενιαία ταυτότητα για όλους τους πελάτες. Το πρότυπο επιχειρηματικών στοιχείων χρησιμοποιείται για να διαχειριστεί η επιχείρηση τη διαδικασία μετατροπής στοιχείων, να ελαχιστοποιήσει τη διπλή αναφορά στοιχείων και να επιλύσει οποιοσδήποτε ασυνέπειες μεταξύ των βάσεων δεδομένων.

Τα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών, ή αλλιώς πληροφοριακά συστήματα, αναφέρονται στο υλικό των υπολογιστών και το σχετικό λογισμικό που χρησιμοποιείται στην οργάνωση. Συχνά, απαιτείται ολοκλήρωση τεχνολογίας προτού να μπορέσουν οι βάσεις δεδομένων να ενσωματωθούν σε ενιαία αποθήκη στοιχείων να μπορεί να παρασχεθεί πρόσβαση χρηστών σε ολόκληρη την επιχείρηση. Εντούτοις, ο ιστορικός χωρισμός μεταξύ του μάρκετινγκ και των ΠΣ μερικές φορές παρουσιάζει διάφορα ζητήματα στο



οργανωτικό επίπεδο ως προς τον εφικτό βαθμό ολοκλήρωσης (Glazer 1997). Η ικανότητα της οργάνωσης να αξιολογήσει τα υπάρχοντα συστήματα ή την πορεία προς τα μεγαλύτερα συστήματα χωρίς να αναστατώσουν οι διαδικασίες την επιχείρηση είναι κρίσιμη στο σημείο αυτό.

Τα αναλυτικά εργαλεία που συνδράμουν στην αποτελεσματική χρήση των αποθηκών στοιχείων συναντώνται σε διάφορα πακέτα λογισμικού. Με τα εργαλεία αυτά επιτρέπεται ανάλυση μεγάλων ποσοτήτων στοιχείων για να προσδιοριστούν οι σημαντικές σχέσεις (π.χ., Groth 2000 Peacock 1998). Πιο εξειδικευμένα λογισμικά πακέτα περιλαμβάνουν τα αναλυτικά εργαλεία που εστιάζουν σε στόχους όπως η διοικητική ανάλυση εκστρατείας, η πιστωτική σημείωση και η σκιαγράφηση πελατών.

#### 9. Συμμετέχοντες στην αγορά τεχνολογίας CRM

Οι προμηθευτές των εφαρμογών CRM και οι φορείς υπηρεσιών CRM κατηγοριοποιούνται σε συγκεκριμένες κατηγορίες (Radcliffe και Kirkby 2002). Τα βασικά τμήματα για τις εφαρμογές CRM είναι το ενσωματωμένο CRM και η ακολουθία προγραμματισμού των επιχειρηματικών πόρων (π.χ., Oracle, PeopleSoft, SAP), η ακολουθία CRM (π.χ., E.riphany, Siebel), το πλαίσιο CRM (π.χ., Chordiant), το «ιδανικό» CRM (π.χ., NCR Teradata Broadvision), και η εφαρμογή «φτιάξτο μόνο σου» (π.χ., IBM, Oracle, Sun). Οι φορείς παροχής υπηρεσιών CRM και οι σύμβουλοι οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες υλοποίησης και υποστήριξης μιας εφαρμογής ειδικεύονται στις ακόλουθες περιοχές:

- εταιρική στρατηγική (π.χ., McKinsey, Bain)
- στρατηγική CRM (π.χ., Peppers & Rogers, Vectia)
- μάνατζμεντ αλλαγής, σχεδίαση οργάνωσης, εκπαίδευση, διαχείριση ανθρώπινων πόρων κλπ (π.χ., Accenture)
- επιχειρησιακός μετασχηματισμός (π.χ., IBM)
- δημιουργία υποδομών κι συστημάτων ολοκλήρωσης (π.χ., Siemens, Unisys)
- outsourcing υποδομών (π.χ., EDS, CSC)

- επιχειρησιακή διορατικότητα, έρευνα κλπ (π.χ., SAS) και
- outsourcing επιχειρησιακών διαδικασιών (π.χ., Acxiom).

Η ανάγκη για περιεκτικές και εξελίξιμες επιλογές έχει δημιουργήσει πεδίο για πολλά νέα προϊόντα από τους προμηθευτές του CRM. Εντούτοις, παρά την αξίωσή τους ότι αποτελούν «προμηθευτές ολοκληρωμένων λύσεων CRM» λίγοι προμηθευτές λογισμικού μπορούν να παρέχουν όλη τη γκάμα λειτουργικότητας που απαιτεί μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή στρατηγική CRM. Η διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών παρέχει ένα μέσο με το οποίο μοιράζονται οι σχετικές με τον πελάτη πληροφορίες μέσα στην επιχείρηση και «αντιγράφεται το μυαλό του πελάτη». Για να εξασφαλιστεί ότι οι λύσεις τεχνολογίας υποστηρίζουν το CRM, είναι σημαντικός ο προγραμματισμός των ΠΣ από μια προοπτική παροχής όσο το δυνατό αψεγάδιαστης εξυπηρέτησης πελατών παρά ο προγραμματισμός για τα λειτουργικά ή προϊόν-κεντροθετημένα τμήματα. Επιπλέον, τα εργαλεία ανάλυσης στοιχείων παρέχουν μια βάση στην οποία μετράται η απόδοση της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

#### 10. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης καλύπτει το γεγονός ότι οι στρατηγικοί στόχοι της οργάνωσης -σε όρους CRM- εξασφαλίζουν ένα κατάλληλο και αποδεκτό πρότυπο και ότι καθιερώνεται μια βάση για μελλοντική βελτίωση. Αυτή η διαδικασία έχει δύο κύρια συστατικά: τα αποτελέσματα των μετοχών, τα οποία παρέχουν από μια «μάκρο» άποψη τις γενικές σχέσεις που οδηγούν την απόδοση, και ο έλεγχος της απόδοσης, ο οποίος παρέχει από μια πιο λεπτομερή άποψη και σε «μίκρο» επίπεδο, τους βασικούς δείκτες απόδοσης.

Για να επιτευχθεί ο απόλυτος στόχος του CRM, η απόδοση των μετοχών, η οργάνωση πρέπει να εξετάσει πώς μπορεί να «χτίσει» την αξία των υπαλλήλων, την αξία των πελατών, και των μετόχων και ταυτόχρονα να εκτιμήσει τρόπους με τους οποίους μπορεί να μειώσει τις δαπάνες. Πρόσφατη έρευνα για τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων, πελατών και μετόχων έχουν υπογραμμίσει την ανάγκη να υιοθετηθεί μια καθολική προσέγγιση στην

εκμετάλλευση των συνδέσμων μεταξύ τους. Το πρότυπο της αλυσίδας υπηρεσιών κέρδους και άλλες σχετικές ερευνητικές προσεγγίσεις εστιάζουν επάνω στην καθιέρωση των σχέσεων μεταξύ της ικανοποίησης υπαλλήλων, στην πίστη των πελατών, την αποδοτικότητα, και την αξία των μετοχών (π.χ., Heskett και λοιποί. 1994 Loveman 1998). Επίσης, οι οργανώσεις είναι απαραίτητο να εστιάσουν σε ευκαιρίες μείωσης δαπανών. Διακρίνονται δύο κυριότερα μέσα μείωσης δαπανών που σχετίζονται με το CRM: η εκμετάλλευση των τεχνολογιών που κυμαίνονται από τις αυτοματοποιημένες υπηρεσίες τηλεφωνίας μέχρι και τις υπηρεσίες Ιστού και η χρήση των νέων ηλεκτρονικών καναλιών όπως είναι οι on-line εγκαταστάσεις αυτοεξυπηρέτησεως. Η ανάπτυξη προτύπων όπως η αλυσίδα υπηρεσιών κέρδους είναι σημαντική στη διευκόλυνση των επιχειρήσεων να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα του CRM σε στρατηγικό επίπεδο και τη βελτίωση των αποδόσεων των μετοχών.

Παρά την αυξανόμενη απαίτηση για να είναι οι επιχειρήσεις περισσότερες προσανατολισμένες στον πελάτη, υπάρχει ανησυχία ότι, γενικά, οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να ελέγξουν την απόδοση του CRM δεν είναι ανεπτυγμένες σωστά. Τα ερευνητικά συμπεράσματα του Ambler (2002) προκαλούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον διαπιστώνει ότι βασικές πτυχές του CRM, όπως η ικανοποίηση και η διατήρηση πελατών, φθάνει μόνο στο 36% και στο 51% αντίστοιχα. Ακόμα και όταν αυτές οι μετρήσεις διαπιστώνουν ότι έχει επιτευχθεί το επιθυμητό ποσοστό, δεν είναι σαφές πόσο βαθιά είναι κατανοητά και πόσος χρόνος αφιερώνεται στην κατανόησή τους. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης, τα οποία τείνουν να είναι λειτουργικά προσανατολισμένα, μπορεί να είναι ακατάλληλος για ένα δια-λειτουργικό CRM.

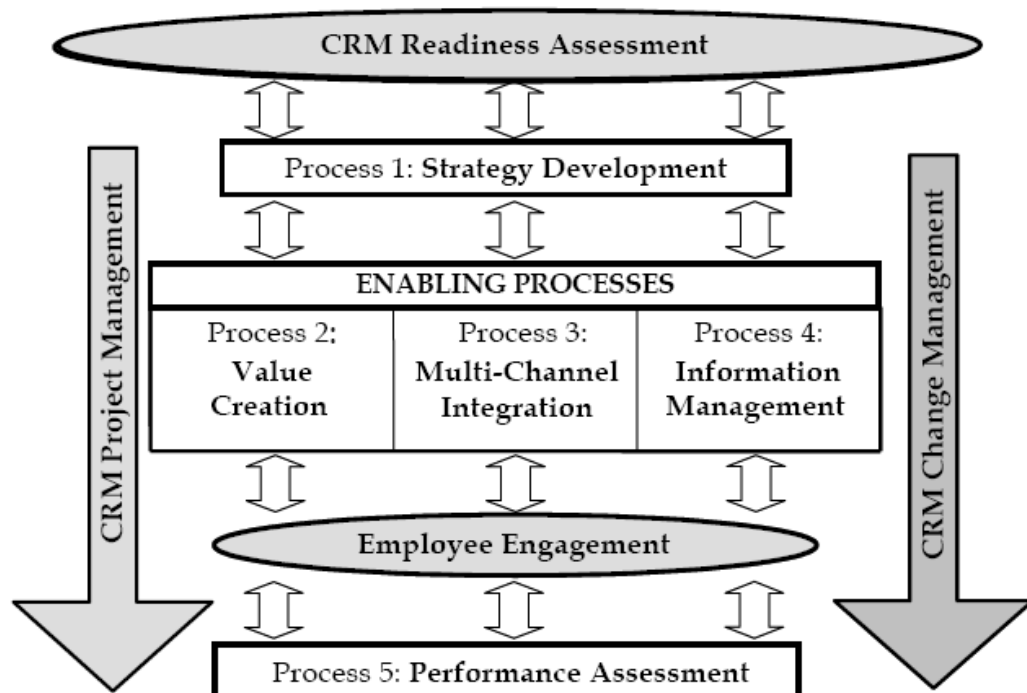
Πρόσφατες προσπάθειες για να παρασχεθούν δια-λειτουργικά στάνταρ, όπως η «balanced scorecard»<sup>4</sup> (Kaplan και Norton 1996), αποτελούν μια χρήσιμη πρόοδο. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να εξεταστούν δείκτες που μπορούν να αποκαλύψουν μελλοντικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, όχι μόνο ιστορικά αποτελέσματα, ως τμήμα αυτής της διαδικασίας. Πρότυπα, μετρήσεις

<sup>4</sup> Μέθοδος μέτρησης, με ταυτόχρονη εσωτερική και εξωτερική εστίαση, οικονομικών και μη μεγεθών, για αξιολόγηση παλιών και τρεχόντων ή πρόβλεψη μελλοντικών στόχων. Κάθε κάρτα αντιπροσωπεύει την καρτέλα καθημιάς από τις εξεταζόμενες παραμέτρους.

και βασικοί δείκτες απόδοσης για CRM πρέπει να απεικονίζουν τα πρότυπα απόδοσης που είναι απαραίτητα στις πέντε σημαντικές διαδικασίες για να εξασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες CRM προγραμματίζονται και εξασκούνται αποτελεσματικά και ότι υπάρχει βρόχος ανατροφοδότησης για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Μια εκτίμηση «της επιστροφής στις σχέσεις» (Gummesson 2004) θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των περαιτέρω μετρικών που είναι σχετικές με την επιχείρηση.

#### 8. Στρατηγική CRM και δια-λειτουργικό μοντέλο εφαρμογής

Η πλειοψηφία της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με το CRM δίνει έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατών και περιλαμβάνει πολλών διαφορετικών και αλληλένδετες πτυχές. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας αυτής δεν δίνει την ιδιαίτερη έμφαση στην δια-λειτουργική φύση του. Αυτό το κρίσιμο στοιχείο, από στρατηγικής άποψης, του CRM είναι όμως που πρέπει να αποτελέσει τη βάση οποιουδήποτε προτύπου εφαρμογής CRM. Η μορφή του προτύπου αυτού του CRM απεικονίζεται στο Σχήμα 2.



Σχήμα 3

Το πρότυπο έχει δύο κύρια συστατικά:

- Τα βασικά στοιχεία εφαρμογής του CRM και
- Πέντε βασικές δια-λειτουργικές διαδικασίες CRM

Για μια επιτυχή εφαρμογή CRM προσδιορίζονται κυρίως τέσσερα κρίσιμα στοιχεία.

- Η CRM αξιολόγηση ετοιμότητας του
- Η CRM διαχείριση αλλαγής
- Η CRM διαχείριση του προγράμματος και
- Η δέσμευση των υπαλλήλων.

Έπειτα, αυτά τα τέσσερα κρίσιμα στοιχεία για Εφαρμογή CRM ενσωματώνονται με πέντε βασικές διαδικασίες CRM (Payne και Frow 2005)

Το σχήμα 2 επεξηγεί ένα πρότυπο οργάνωσης για CRM που είναι επαναλαμβανόμενο, παρά γραμμικό, δεδομένου ότι πολλές από τις δραστηριότητες πρέπει να ρυθμιστούν ταυτόχρονα και μερικά στοιχεία ενδέχεται να πρέπει να αναθεωρηθούν από επόμενες δραστηριότητες. Έμφαση δίνεται στη σημασία της εφαρμογής των τέσσερα στοιχείων του CRM δεδομένου ότι είναι αυτό το σημείο στην έρευνα περί CRM που χρειάζεται την περαιτέρω ανάλυση. Ειδικά πρέπει να δοθεί σημαντική προσοχή στο ρόλο των ανθρώπων μέσα εφαρμογή των δραστηριοτήτων CRM (Boulding et al. 2005).

Οι πέντε δια-λειτουργικές διαδικασίες πρέπει να εξεταστούν ταυτόχρονα και σε άμεση σύνδεση με τα τέσσερα στοιχεία εφαρμογής. Κάθε μια είναι στενά συνδεδεμένη με την άλλη και ενωμένες διαμορφώνουν μια λογική εφαρμογής CRM. Παρακάτω, περιγράφεται κάθε ένα συστατικό του προτύπου, αναθεωρείται κάθε μια από τις πέντε διαδικασίες CRM και εξηγείται πώς η CRM αξιολόγηση ετοιμότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει την πρόοδο κάθε μιας από τις πέντε διαδικασίες CRM και να προσδιορίσει τις μελλοντικές προτεραιότητες. Τέλος εξετάζονται η διαχείριση αλλαγής, η διαχείριση του προγράμματος και η δέσμευση των υπάλληλων.

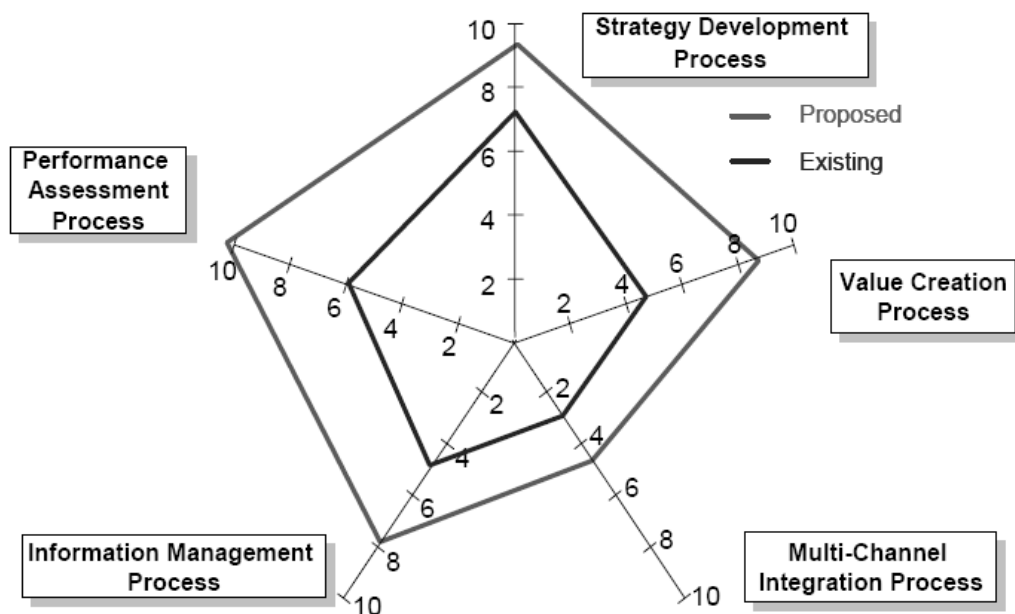
## 9. Βασικά στοιχεία εφαρμογής CRM

Οι Boulding et al. (2005) έχουν επισημάνει ότι υπάρχουν ουσιαστικές άγνωστες πτυχές στην εφαρμογή CRM και τα οργανωτικά ζητήματα σχετικά με το CRM είναι ένα κρίσιμο θέμα που χρίζει προσοχής: «Οι διαδικασίες δεδομένων και τεχνολογίας και τα συστήματα είναι κρίσιμα για τις δραστηριότητες CRM, αλλά χωρίς κατάλληλη αλληλεπίδραση των ανθρώπων με αυτές τις διαδικασίες και τα συστήματα, οι αποδόσεις των επενδύσεων αυτών τίθενται σε κίνδυνο.» (σελ. 23.)

Μια αξιολόγηση της ετοιμότητας CRM μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να αξιολογήσουν τη γενική θέση της επιχείρησης από άποψη ετοιμότητας πριν προχωρήσει με την εφαρμογή CRM και να προσδιορίσει πόσο καλά αναπτυγμένη η οργάνωσή της είναι σχετικά με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η έρευνα των Ryals και Payne (2001) έδειξε πως υπάρχουν ευπροσδιόριστα στάδια ωριμότητας ως προς την ανάπτυξη του CR στην οικοδόμηση του προ-CRM προγραμματισμού και τη δημιουργία βάσεως δεδομένων: το μερικώς αναπτυγμένο, το καλά αναπτυγμένο και το ιδιαίτερα εξ. Κάθε ένα από αυτά τα στάδια αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο ωριμότητας CRM και χαρακτηρίζεται από το βαθμό στον οποίο οι πληροφορίες πελατών χρησιμοποιούνται για να ενισχύσουν την εμπειρία πελατών και τις επερχόμενες από αυτή τη διαδικασία χρηματοροές. Σε συνεντεύξεις των Ryals και Payne, βρέθηκε ότι οι πιο πεπειραμένοι διευθυντές CRM έτειναν να γνωρίζουν το στάδιο ανάπτυξης CRM που βρίσκονταν η επιχείρησή τους. Εντούτοις, βρέθηκαν επίσης επιχειρήσεις με μια εκπληκτική έλλειψη γνώσης ως προς το ποια είναι η πρόοδος τους στο CRM, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους.

Εάν μια οργάνωση είναι στα αρχικά στάδια ανάπτυξης του CRM, είναι απαραίτητη η έναρξη με έναν επισκοπικό λογιστικό έλεγχο των πέντε βασικών διαδικασιών του CRM για να βοηθήσει να κατανοήσει η ανώτερη διοικητική του τι εστί CRM σε ένα αρχικό στάδιο. Αυτός ο επισκοπικός λογιστικός έλεγχος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαμορφωθεί γρήγορα μια αρχική άποψη σχετικά με τις καίριες προτεραιότητες για το CRM, να καθοριστεί η ανάλογη σημασία αυτών των προτεραιοτήτων και να προσδιοριστεί πού πρέπει να

εφαρμοστεί αυτή η προσπάθεια. Το σχήμα XXXXXXXX παρουσιάζει το αποτέλεσμα μιας τ'ατοιας διαδικασίας από μια Ευρωπαϊκή τράπεζα.



Σχήμα 4

Στην περίπτωση αυτής της τράπεζας, θεωρήθηκαν απαραίτητες αλλαγές σε όλες τις διαδικασίες, περισσότερο απαραίτητη τη βελτίωση στις διαδικασίες δημιουργίας και αξιολόγησης της απόδοσης, όπως φαίνεται στο σχήμα 2. Εν συνεχεία, προσδιορίστηκαν οι σημαντικές νέες πρωτοβουλίες CRM και οι διαμορφώθηκαν ομάδες για να τις εφαρμόσουν. Αυτός ο επισκοπικός λογιστικός έλεγχος χρησιμοποιήθηκε επίσης με μερικές από άλλες οργανώσεις και επισημάνθηκαν οι σημαντικές διαφορές και το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας θέσης και η επιθυμητής θέσης.

Αν και απλή στην έννοια, η ολοκλήρωση ενός επισκοπικού λογιστικού έλεγχου είναι εξαιρετικά πολύτιμη να δώσει έμφαση στις περιοχές στις οποίες η οργάνωση πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειές της προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του CRM της.

Για την υλοποίηση μιας μεγάλης σε κλίμακα και σύνθετης πρωτοβουλίας CRM, οι επιχειρήσεις πρέπει να υποβληθούν σε ουσιαστική οργανωτική και ιδεολογική αλλαγή. Μια κρίσιμη διάσταση οποιουδήποτε μεγάλου προγράμματος CRM, επομένως, είναι ένα αποτελεσματικό διοικητικό πρόγραμμα αλλαγής. Για το σκοπό αυτό γίνεται μια διάκριση μεταξύ της

διαχείρισης αλλαγής για τη στρατηγική οργανωτική αλλαγή και τη δέσμευση των υπαλλήλων η οποία είναι προσανατολισμένη σε σύνολο δραστηριοτήτων λειτουργικού επιπέδου. Αυτές οι δραστηριότητες, εντούτοις, περιπλέκονται πολύ η μία μέσα στην άλλη.

Επίσης, ο βαθμός της διαχείρισης αλλαγής που απαιτείται δεν είναι συχνά αναγνωρισμένος από τις επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάριν, σε προϋπολογισμό της τάξης των £12 εκ. σε βρετανική εταιρία παροχής υπηρεσιών, βρέθηκε ότι η πρόβλεψη για έξοδα στη δραστηριότητα διαχείρισης αλλαγής ήταν ελάχιστες και η θεώρηση αυτής της κρίσιμης πτυχής του CRM ήταν ανεπαρκής. Αυτό το γεγονός, είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς νέα συστήματα έπρεπε να εισαχθούν σε υποκαταστήματα της εταιρίας σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικά συστήματα, κουλτούρα και νομικούς περιορισμούς. Γενικά, έρευνες και συνεντεύξεις σε διάφορες έρευνες και στην Ελλάδα, δείχνουν ότι δίνεται ελάχιστη έως καμία σημασία σε αυτή την τόσο σημαντική διαδικασία του CRM και ότι για πολλές επιχειρήσεις ο όρος αυτός παραμένει άγνωστος.

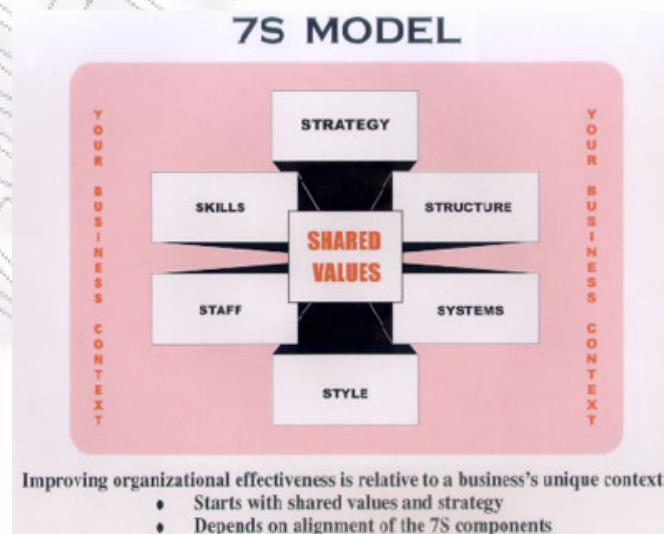
Επειδή το CRM εκτείνεται, από οργανωτικής άποψης, σε πολλούς διαφορετικούς τομείς, ένα καλά δομημένο αναλυτικό πλαίσιο είναι απαραίτητο για να βοηθά τα ανώτερα στελέχη του CRM να προσδιορίσουν ποια είναι τα οργανωτικά διοικητικά ζητήματα πάνω στην διαδικασία διαχείρισης αλλαγής. Ένα θεωρητικό πλαίσιο ανάπτυξης της διαδικασίας αλλαγής είναι το λεγόμενο «επτά S<sup>5</sup>» (Peters 1984), ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά την οργάνωση να

---

<sup>5</sup> Το πρότυπο «επτά S» περιγράφηκε εν συντομία από τους Peters και Waterman. Περιγράφει έναν τρόπο ανάλυσης μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης και ενθαρρύνει τη σκέψη συστημάτων. Αποτελεί ένα έγκυρο αναλυτικό πλαίσιο. Εντούτοις, για να γίνει πιο χρήσιμο ως εργαλείο, πρέπει να προστεθούν μερικές συγκεκριμένες ερωτήσεις. Τα «επτά S» προέρχονται (όπως φαίνεται και στο σχήμα) από τα αρχικά των εξής επτά αγγλικών λέξεων: strategy (στρατηγική), structure (δομή), systems (συστήματα), style (στυλ), staff (προσωπικό), skills (ικανότητες)



προσδιορίζει τα σημαντικά ζητήματα για την επιχείρηση. Αυτό το πλαίσιο παρέχει στις οργανώσεις ένα μέσο θεώρησης των βασικών δεξιοτήτων, ή των χασμάτων στις ικανότητές τους. Ως εκ τούτου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των οργανωτικών ανεπαρκειών, την ενίσχυση των θετικών δεξιοτήτων και τον προσδιορισμό των νέων δεξιοτήτων που απαιτούνται. Οι Child et al. (1995) θεωρούν τη χρήση του πλαισίου των «επτά S» ιδιαίτερα συσχετισμένη με τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγής CRM. Τα τρία κυριότερα διοικητικά ζητήματα που προκύπτουν είναι: η ανάγκη να καθιερωθεί ένας ανώτερος χορηγός, η δημιουργία ενός οράματος CRM και η διευκόλυνση της διεξαγωγής των δια-λειτουργικών διαδικασιών του CRM μέσα στην οργάνωση. Η ανώτερη κατανόηση, η εγγυοδοσία και η ηγεσία επιπέδων είναι σαφώς κρίσιμες σε μια σύνθετη εφαρμογή CRM. Εντούτοις, οι Rigby, Reichheld, και Schefter (2002) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο το CRM αποτυγχάνει είναι ότι οι περισσότεροι πρεσβύτεροι, ανώτεροι υπάλληλοι «δεν καταλαβαίνουν τι εφαρμόζουν, πόσο μάλλον πόσο αυτό κοστίζει ή πόσο χρόνο θα πάρει». Η δέσμευση υπαλλήλων για την πρωτοβουλία CRM εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντιλαμβανόμενη αντιμετώπιση του συμπεριφορά του χορηγού-προμηθευτή του CRM. Χρειάζεται αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία για την αξιολόγηση των στόχων CRM και των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν από τις πρωτοβουλίες CRM.



Ένα όραμα CRM είναι ένας αποδοτικό μέσο να επιτευχθεί εστίαση πελατών. Σε έρευνα των Adrian Payne και Pennie Frow, σε επιχειρήσεις της Μεγάλης Βρετανίας, προσδιορίσαμε λίγες επιχειρήσεις με μια σαφή αποστολή CRM. Η Orange, μια βρετανική εταιρία παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, αποτελεί μια σπάνια περίπτωση επιχείρησης με σαφές όραμα CRM: «Η αποστολή μας είναι να χτίσουμε ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες μας, και με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η συνολική αξία πελατών η συνολική κερδοφορία και οικοδομείται ισχυρό ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Αυτή η αποστολή επιτυγχάνεται μέσα από τις εφαρμογές CRM. Το CRM μετατρέπει τους πελάτες σε συνηγόρους, έτσι ώστε η απόφασή τους να μείνουν με σας γίνεται περισσότερο «αυτόματη» και, έτσι, αγοράζουν όλο και περισσότερο και αποτελούν διαφήμιση στους φίλους και τους συναδέλφους τους για τα προϊόντα σας και τις υπηρεσίες σας» Ένα όραμα CRM όπως αυτό, μπορεί να δημιουργήσει μια σαφή αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης του μέσα στην οργάνωση.

Το επιτυχές CRM απαιτεί εκείνα τα μέλη των διαφορετικών λειτουργιών όπως το μάρκετινγκ, την τεχνολογία πληροφοριών και το ανθρώπινο δυναμικό να εργάζονται συντονισμένα και από κοινού. Σε πολλές οργανώσεις υπάρχουν διά-λειτουργικές εντάσεις που εμποδίζουν μια θετική και προσανατολισμένη στους πελάτες επιχειρησιακή φιλοσοφία και κλίμα. Αυτό το γεγονός αποτρέπει την αποτελεσματική δια-λειτουργική συνεργασία. Μια καλή αφετηρία στην επίτευξη της καλύτερης δια-λειτουργικής ολοκλήρωσης είναι να προσδιοριστούν οι διαφορετικές απόψεις των λειτουργικών τμημάτων μέσα στην οργάνωση και έπειτα να προσδιορίσουν ποιες ενέργειες είναι αναγκαίες για να γίνει σύγκλιση οποιοδήποτε αρνητικών πτυχών έτσι ώστε οι λειτουργίες να μπορούν να λειτουργήσουν μαζί με έναν συντονισμένο τρόπο. Η καθιέρωση δια-λειτουργικών ομάδων όποιες προέρχονται από αντιδιαμετρικά τμήματα βρέθηκε για να βοηθά ουσιαστικά στις πρωτοβουλίες CRM. Η οργάνωση πρέπει να εργαστεί για να αναπτύξει τις βασικές ικανότητες των μελών των ομάδων για να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες ικανότητες για συνεργασία, συμπεριλαμβανομένης των δεξιοτήτων χειρισμού ΠΣ, μάρκετινγκ, οικονομικών και διαχείρισης δεδομένων.

Η διαχείριση του προγράμματος CRM έχει αυξανόμενη σημασία λόγω της συνεχούς αύξησης του μεγέθους και της πολυπλοκότητας των πρωτοβουλιών CRM. Προσδιορίζονται δύο κύριοι τύποι προγραμμάτων CRM:

- Αυτά στα οποία μια ομάδα ειδικών συγκεντρώνεται σε προσωρινή βάση για να εξετάσει ένα ιδιαίτερο πρόγραμμα με μια πεπερασμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης και
- Αυτά στα οποία μια δια-λειτουργική ομάδα συγκεντρώνεται με μια αποστολή διαχείρισης μέρους της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας CRM.

Τα επιτυχή CRM προγράμματα είναι ενάντια στους στόχους CRM που προέρχονται από μεμονωμένες πρωτοβουλίες και υποστηρίζουν τη γενική επιχειρησιακή στρατηγική. Τα προγράμματα CRM στα οποία υπερβαίνονται οι προϋπολογισμοί και τα χρονοδιαγράμματα δημιουργούν ιδιαίτερη ζημία στην αξιοπιστία CRM, ως εκ τούτου για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα CRM η διαχείριση είναι πολύ σημαντική.

Ο Henneberg (2003) έχει προσδιορίσει δύο προσεγγίσεις εφαρμογής CRM υιοθετημένες από τις οργανώσεις: την «σκληρή» εφαρμογή του CRM (που είναι και πιο κυρίαρχη και εστιάζει στη διαχείριση ΠΣ, αναλυτικών μεθόδων, και διαχείρισης συγκέντρωσης και εκστρατειών) και τη «μαλακή» εφαρμογή του CRM (που εστιάζει στην αποκέντρωση διαχείρισης σχέσης πελατών. Από τις είκοσι τρεις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν σε έρευνα του, δέκα έξι υιοθέτησαν τη «σκληρή» προσέγγιση, τέσσερις τη «μαλακή» και τρεις από αυτές χρησιμοποίησαν έναν συνδυασμό των δύο προσεγγίσεων. Η βασισμένη στα ΠΣ διαχείριση του προγράμματος CRM είναι μέγιστης σημασίας στην εφαρμογή του «σκληρού» CRM. Το «σκληρό» CRM δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά όπως η ενσωματωμένη βάση δεδομένων πελατών με στοιχεία μάρκετινγκ, το κοινό πρότυπο στοιχείων, η ανάλυση μάρκετινγκ, οι συγκεντρωμένες διοικητικές CRM λειτουργίες, η ολοκλήρωση σημείων επαφής/καναλιών με τους βρόχους ανατροφοδότησης στην κεντρική βάση δεδομένων, και μια τυποποίηση των διαδικασιών αλληλεπίδρασης και εξυπηρέτησης πελατών. Οι κύριες δραστηριότητες εφαρμογής εδώ είναι η προσαρμογή και ολοκλήρωση λογισμικού, ο επαναπροσδιορισμός της διαδικασίας, η οργανωτική

ολοκλήρωση, οι αυτοματοποιημένες δυναμικές πωλήσεις την αυτοματοποίηση και διαχείριση εκστρατείας.

Ο Henneberg διαπίστωσε ότι το «μαλακό» CRM καλύπτει τις πτυχές της άμεσης διαχείρισης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Είναι περισσότερο αποκεντρωμένο και εστιάζει στις δεξιότητες αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και στις στρατηγικές, για να καταλάβει εν τω βάθει τις σχέσεις με τους πελάτες ή με τα τμήματα των πελατών, στην ανάπτυξη νέων πελατών και τη δυνατότητας οικοδόμησης σταθερών σχέσεων μαζί τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα συμπεράσματα για να αποφασίσουν εάν μια «σκληρή», μια «μαλακή», ή μια «υβριδική» προσέγγιση στην εφαρμογή CRM είναι κατάλληλη για την οργάνωσή τους.

Οι επαγγελματίες ΠΣ έχουν μάθει ότι όσο μεγαλύτερο ένα πρόγραμμα, τόσο σκληρότερα πρόκειται να ενσωματωθεί στην οργάνωση και τόσο ο πιθανότερος να χάσει τις προθεσμίες ή να απορριφθεί συνολικά. Οι επιχειρησιακοί στόχοι για τους οποίους προορίζονταν το σύστημα CRM πρέπει να διερευνούνται συνεχώς και οποιεσδήποτε προσπάθειες αύξησης των στόχων του προγράμματος πρέπει να αξιολογηθούν πολύ προσεκτικά. Περαιτέρω, κατά το σχεδιασμό του προγράμματος, είναι κρίσιμο να είναι κατανοητές οι επιπτώσεις της αύξησης κλίμακας. Οι προβλέψεις μελλοντικής ζήτησης πρέπει να εκτιμηθούν με βάση τρία επίπεδα αξιολόγησης: αισιόδοξο, περισσότερο πιθανό και απαισιόδοξο. Δεδομένου ότι οι αριθμοί χρηστών και πελατών αυξάνονται, το σύστημα πρέπει να είναι αρκετά ισχυρό να δεχτεί τις υψηλότερες πιθανές αυξήσεις στον όγκο δεδομένων.

Το τελευταίο από τα τέσσερα στοιχεία εφαρμογής είναι η δέσμευση των υπάλληλων για να υποστηρίξουν τις διάφορες πρωτοβουλίες που περιλαμβάνουν το γενικό CRM πρόγραμμα. Οι υπάλληλοι παίζουν κρίσιμο ρόλο στις διαδικασίες CRM. Μια οργάνωση δεν μπορεί να αναπτύξει και να λειτουργήσει τα σωστά πελατοκεντρικά συστήματα και διαδικασίες χωρίς παρακινημένους και εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Οι διαδικασίες διαχείρισης αλλαγής και η διαχείρισης του προγράμματος είναι ιδιαίτερα εξαρτώμενες από τη δέσμευση των υπαλλήλων για την επιτυχία τους. Η εξασφάλιση της απόλυτης εμπειρίας πελατών κατά τη διάρκεια μιας απροσδόκητα υψηλής

ζήτησης απαιτεί την ενεργή δέσμευση και την υποχρέωση του προσωπικού που συναναστρέφεται άμεσα με του πελάτες, γεγονός που αποτελεί χαρακτηριστικό σημείο ενός καλά δομημένου CRM. Η δέσμευση υπαλλήλων λαμβάνει τώρα μεγαλύτερη προσοχή και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη δημιουργία σημαντικής εμπειρίας πελατών. Όλο και περισσότερο, οι οργανώσεις αναγνωρίζουν τη σημαντική αξία των υπάλληλων και τη συμβολή τους συμβάλλουν στην επιχειρησιακό όραμα, υπερβαίνοντας τη βασική εκπλήρωση των βασικών καθηκόντων τους.

Οι υπάλληλοι που συμβάλλουν στην εφαρμογή διαδικασιών συμπεριλαμβανομένης της εξυπηρέτησης πελατών, βελτιώνουν την αποδοτικότητα και παγιοποιούν την καταναλωτική εμπιστοσύνη και την επαναλαμβανόμενη αγορά. Οι Srivastava et al. (1999) σημειώνουν: «οι διαδικασίες είναι χωρίς νόημα όταν αντιμετωπίζονται απομονωμένες από τους ανθρώπους που τις εφαρμόζουν. Ο Gummesson (2002c) εξετάζει πώς η ανθρώπινη γνώση και η συμπεριφορά συνδυάζονται με τα ΠΣ, και πώς τα συστήματα CRM πρέπει να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τόσο για τους πελάτες όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις

Οι αληθινά πιστοί υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι που αισθάνονται πιο επιθυμητοί, είναι βαθιά συνδεδεμένοι στις οργανώσεις τους, είναι προετοιμασμένος να φέρει κάθε διαδικασία εις πέρας.

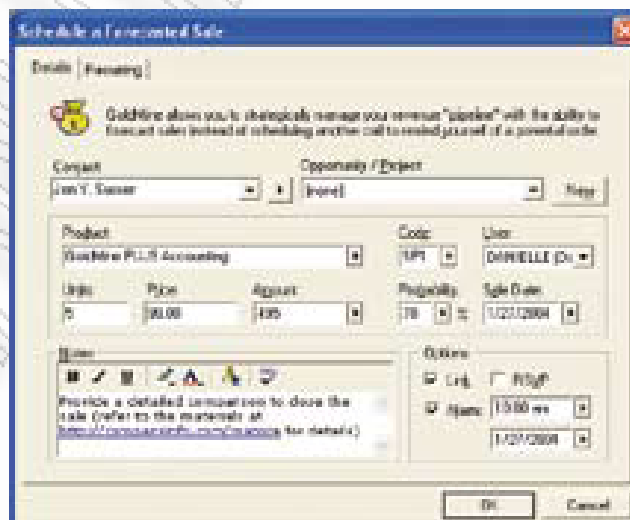
Από την άλλη, υπάρχουν πολλά προβλήματα, περιορισμοί και σύγχυση σε πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να εφαρμόσουν το CRM διαφόρων ειδών και φύσεως. Σε πολλές επιχειρήσεις, η πολυπλοκότητα του CRM, ασκεί μέγιστη επίδραση στην έκβαση του αποτελέσματος

## 1. Παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης



Η Citroen είναι ένας από τους παλαιότερους και πιο αξιολύβαστους κατασκευαστές αυτοκινήτων παγκοσμίως, με μια σημαντική φήμη για την τεχνική τελειότητα και το καινοτόμο σχέδιο της. Η Citroen έχει καθιερώσει μια ιδιαίτερα επιτυχή επιχείρηση πωλήσεων στη Μεγάλη Βρετανία, βασισμένη σε μια ισχυρή σειρά προϊόντων σε αυτοκίνητα και φορτηγά, που χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστική τιμολόγηση και την αποτελεσματική υποστήριξη μετά την πώληση.

Υπόβαθρο: Προς το τέλος της δεκαετίας του '90, η Citroen αναγνώρισε ότι, προκειμένου να ρυθμιστεί αποτελεσματικά η συνεχής αύξηση της λειτουργίας των πωλήσεων στη Μεγάλη Βρετανία, θα έπρεπε να «ξεφύγει» από τη χειρωνακτική μέθοδό της διαχείρισης αρχείων πελατών. «Ήταν σαφές ότι χρειαστήκαμε ένα περιπλοκότερο, αυτοματοποιημένο σύστημα που θα μας έλεγε ποιοι είναι οι πελάτες ποιες οι προοπτικές μας και θα μας διευκόλυne να καταγράψουμε τις απαραίτητες», τονίζει ο εμπορικός διευθυντής, Brian Roskell. «Με τη δημιουργία μιας κατάλληλης βάσης δεδομένων και με τακτικά ενημερωμένα αρχεία, θα είμαστε, παραδείγματος χάριν, σε θέση να αναλάβουμε αποτελεσματικότερα προγράμματα υλοποίησης της επικοινωνίας με τους πελάτες, για την οικοδόμηση μιας πιστότερης βάσης πελατών.»



Σχήμα 5 – Φόρμα υπενθύμισης συναντήσεων και αξιολόγησης της πορείας της επαφής

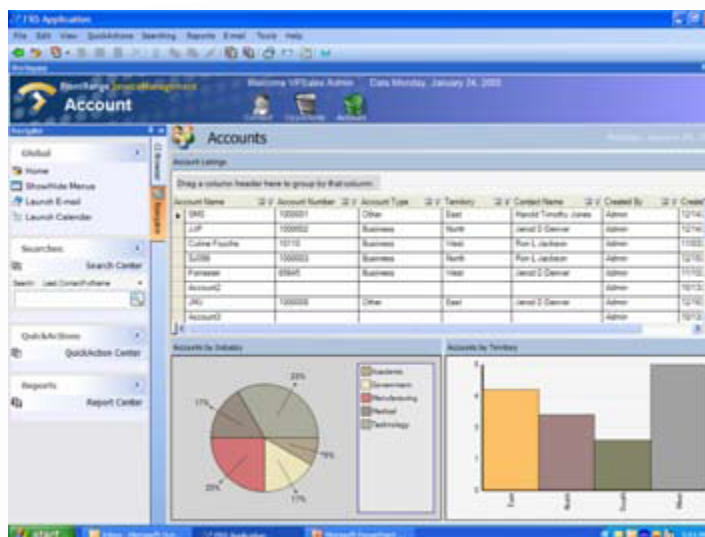
Η Citroen είχε ήδη μια καθιερωμένη σχέση με ένα παροχέα υπηρεσιών πωλήσεων και σύμβουλο σε θέματα μάρκετινγκ, και ζήτησε τη συμβουλή του. Η εταιρία-σύμβουλος της υπόδειξε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ως το πιο κατάλληλο εργαλείο CRM για τις επιχειρησιακές ανάγκες στόλου. «Η συμβουλευτική εταιρία είχε ένα ισχυρό αρχείο για την κατανόηση της επιχείρησής μας σε διάφορα επίπεδα και είδαμε ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα ήταν σωστό για μας,» επιβεβαιώνει ο Roskell.

#### **Λειτουργικά Στοιχεία του επιλεγμένου προγράμματος**

✓ Διαχείριση επαφών
✓ Αυτοματοποίηση πωλήσεων
✓ Διαχείριση Ευκαιριών
✓ Συγχρονισμός σημείων πωλήσεων
✓ Ολοκλήρωση με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
✓ Ολοκλήρωση με το πρόγραμμα υποστήριξης λογιστηρίου
✓ Υψηλή ασφάλεια στις βάσεις δεδομένων
✓ Επεκτασιμότητα και άμεση διαθεσιμότητα των βάσεων δεδομένων
✓ Δυνατότητα σύνδεσης στο web
✓ Δυνατότητα πρόσβασης από κινητό τηλέφωνο

Η χρήση του συγκεκριμένου προγράμματος από τη Citroen της επεκτάθηκε σημαντικά κατά τη διάρκεια των πρώτων επτά ετών, αλλά στον πυρήνα του παραμένει ένα ολοκληρωμένο εργαλείο υποβολής αναφορών και καταχώρησης επαφών πελατών που έχει γίνει όλο και περισσότερο βασικό στην ανάπτυξη της επιχείρησης της βρετανικής λειτουργίας

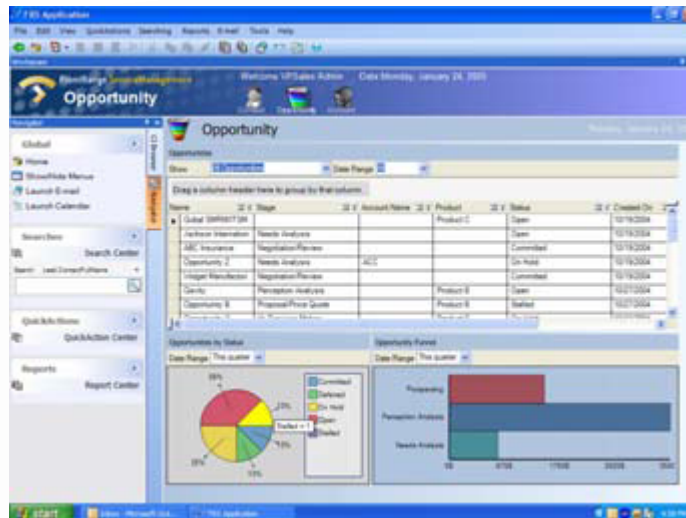




Σχήμα 6 - Υπόδειγμα οθόνης αναφορών

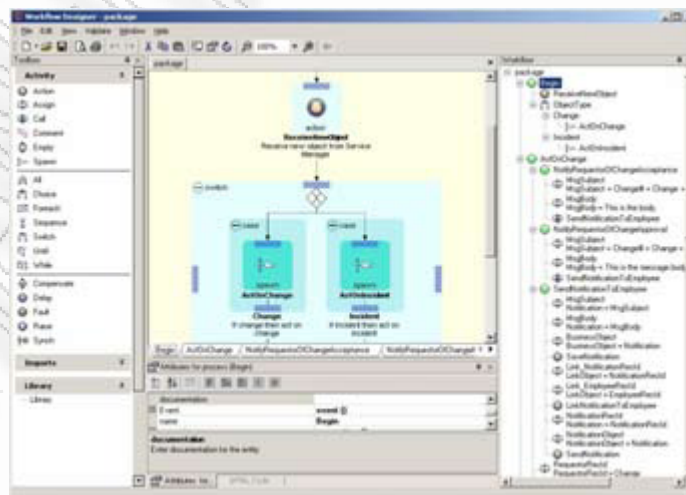
Η Citroen, όμοια με άλλους κατασκευαστές αυτοκινήτων, δίνει έμφαση στην πώληση και ένας από τους πρώτους στόχους της στόχους κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου CRM προγράμματος, ήταν να αυξηθεί ο έλεγχος και να γίνει καλύτερη διαχείριση της ολοένα και βελτιωμένης απόδοσης της λειτουργίας πωλήσεων. «Από την πρώτη στιγμή, το κλειδί για αυτό το εγχείρημα ήταν η υποδειγματική δυνατότητα του CRM να συντάξει ένα ευρύ φάσμα των αναφορών πωλήσεων» αναφέρει ο Roskell και συνεχίζει: «Πράγματι το ποσό ανάλυσης που ήταν διαθέσιμο ήταν τόσο εκτενές που έπρεπε να γίνουμε εξυπνότεροι στη χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών» (σχήματα 6 και 7),





Σχήμα 7 - Υπόδειγμα οθόνης αναφορών

«Το αποτέλεσμα, ύστερα από την εν καιρώ εφαρμογή του προγράμματος, ήταν η μείωση του επίπεδου αναφορών και η εστίαση μόνο σε εκείνα τα ζητήματα που αφορούν άμεσα μεμονωμένες εκστρατείες και είναι κατευθυντήριες στις συνολικές πωλήσεις». Κρίσιμη σε αυτή τη αλλαγή, ήταν η δυνατότητα του προγράμματος να υποστηρίζει τον έλεγχο της απόδοσης, σε κάθε στάδιο της πώλησης μέχρι την πραγματοποίησή της. Η Citroen έχει δουλέψει σκληρά για να εξασφαλίσει ότι η ομάδα πωλήσεων θα καταγράφει τακτικά τις επαφές και τις συμφωνηθείσες ενέργειες, προκειμένου να βοηθήσει να δημιουργήσει μια περιεκτική ιστορία των επαφών και των συναλλαγών με κάθε πελάτη.



Σχήμα 8 - Γραφικές απεικονίσεις για αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών

Ο Roskell διεύθυνε μια ομάδα 14 διευθυντών πωλήσεων εξειδικευμένων σε διαφορετικούς τομείς και στην έδρα της επιχείρησης, στο Slough. Όλοι έκαναν χρήση του νέου προγράμματος σε καθημερινή βάση. «Το νέο CRM πρόγραμμα έχει βελτιώσει εντυπωσιακά την ποιότητα των πληροφοριών που μπορούμε να δώσουμε την ομάδα πωλήσεων πρώτης γραμμής», επιβεβαιώνει. «Αφ' ενός, οι χρήστες μπορούν να έχουν πρόσβαση στους καθημερινούς αριθμούς πωλήσεων και τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες ως ενίσχυση για ένα αποτελεσματικότερο σχεδιασμό. Προηγουμένως, οι αριθμοί που αφορούσαν τις πωλήσεις έπρεπε να αντιπαραβληθούν με το χέρι, να φωτοτυπηθούν και να σταλούν με φαξ σε κάθε μέλος του προσωπικού πωλήσεων κάθε πρωί, πράγμα που αποτελούσε μια χρονοβόρα διαδικασία, λιγότερο αποδοτική και επιρρεπέστερη στις ανακρίβειες. «Και, σε περίπτωση που κάποιος διευθυντής αλλάξει περιοχή ευθύνης ή θέση, τα λεπτομερή ιστορικά πελατών και η τρέχουσα ανάλυση εμπορικών συναλλαγών διευκολύνουν τη συνέχεια και τη διατήρηση της απόδοσης των πωλήσεων στα ίδια επίπεδα. Εν ολίγοις, σήμερα, με μια βάση δεδομένων με περισσότερα από 5.000 αρχεία πελατών, θα ήταν απλά ανεξέλεγκτο χωρίς τη βοήθεια της αυτοματοποίησης CRM» (σχήμα 8)

### **Φιλοξενούμενη Λύση**

Ο ρόλος του προγράμματος υπήρξε κρίσιμη για την επιτυχία της εφαρμογής και της επόμενης ανάπτυξης του. Η ομάδα της Citroen βρήκε το πρόγραμμα ιδιαίτερα διαισθητικό και εύχρηστο, βοηθημένη αρχικά από σωστή κατάρτιση και κατάλληλες αναθεωρήσεις για την εξασφάλιση της καλύτερης παραμετροποίησης του λογισμικού, το οποίο αποτελεί μέρος μιας λεπτομερούς συμφωνίας επιπέδων υπηρεσιών. Επιπλέον, το πλήρες σύστημα CRM αποτελεί μια οικονομικώς αποδοτική κίνηση που, κατά τον Roskell, έχει δικαιωθεί πλήρως. «Συγχρόνως, δεδομένου ότι το σύστημα ήταν νέο σε μας, θελήσαμε να εκμεταλλευθούμε πλήρως την ειδική εμπειρία της ομάδας του προμηθευτή, που αισθανθήκαμε θα επιτυχανόταν καλύτερα εάν διατηρούσαν τον πλήρη έλεγχο.», Roskell

Το πρόγραμμα της Citroen σήμερα

Η Citroen UK έχει βελτιστοποιήσει και έχει επεκτείνει τη χρήση του CRM σε σημαντικό βαθμό μετά την πρώτη εισαγωγή του.

Στη λειτουργία των πωλήσεων, παραδείγματος χάριν, η διαθεσιμότητα και η χρήση των αυτοκινήτων επίδειξης είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Το προηγούμενο μονομερές σύστημα έχει ενσωματωθεί στο νέο και αναπτύξει τη δυνατότητα ανάπτυξης εκθέσεων και αναφορών που επιτρέπουν στην ομάδα πωλήσεων να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες άμεσα από τη θέση εργασίας τους. «Τα άτομα που πραγματοποιούν την επίδειξη των αυτοκινήτων διαδραματίζουν έναν βασικό ρόλο στον κύκλο πωλήσεων,» επιβεβαιώνει ο Roskell και συνεχίζει, «και αυτές οι αναφορές τους επιτρέπουν να εντοπίζουν τα σχετικά πρότυπα και να ελέγχουν την άμεση διαθεσιμότητα.» Η Motorbility είναι ένας άλλος τεράστιος τομέας των στόχων που η Citroen μεταχειρίζεται ως ξεχωριστή, σημαντική ευδιάκριτη αγορά». Η αφοσιωμένη ομάδα τηλεπωλήσεων χρησιμοποιεί το νέο λογισμικό για να ακολουθήσει όλες τις έρευνες πάνω στο Motorbility και τα αυτοκίνητα που είναι διαθέσιμα υπό τους όρους ενός σχεδίου επιχορήγησης και επίσης στην απεικόνιση της αποτελεσματικότητας μιας διαφημιστικής εκστρατείας.

Ακόμα στα σπάργανα, το τμήμα «ανάπλασης του μάρκετινγκ» έχει αρχίσει να χρησιμοποιεί το CRM λογισμικό για προγράμματα πωλήσεων που υποστηρίζουν πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων καθώς επίσης και την ομάδα του franchise στη διαχείριση των υπαρχόντων μισθωτών και την εύρεση νέων συνεργατών.

Άλλα μέρη του δικτύου επίσης ενοποιήσει το CRM ως τμήμα της λειτουργίας τους. Η ομάδα εξυπηρέτησης πελατών, παραδείγματος χάριν, έχει την ισοδύναμη άποψη του πελάτη και των στοιχείων πωλήσεων, αν και δεν χρησιμοποιείται, μέχρι τώρα, η λειτουργία υποβολής αναφορών και ανάλυσης, στην μετά την πώληση υποστήριξη.

Οι αρχαιότεροι έμποροι της Citroen χρησιμοποιούν το σύστημα να παρέχουν υποστήριξη CRM. Αυτό είναι ένα χωριστό σύνολο δεδομένων που δίνει τη δυνατότητα σε και κάθε μεμονωμένος έμπορος της Citroen να μην μπορούν τις προοπτικές ό ένας του άλλου. Η προοπτική για το μέλλον, θέλει του πρεσβύτερους εμπόρους της Citroen να διαμοιράσουν τα πρωτεία τους.

«Ένα από τα καλύτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του συστήματος είναι η συνολική ευελιξία του σαν ένα εργαλείο υποβολής αναφορών και μετρήσεων» θεωρεί ο Roskell. «Η επιχείρησή μας είναι ιδιαίτερα δυναμική και το λογισμικό είναι σε θέση να εξετάσει και να αξιολογήσει εγκαίρως τις διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την εστίασή μας σε οποιοδήποτε σημείο».

#### Ανταγωνιστική αγορά

Για τη Citroen, το νέο σύστημα είναι συνεχώς εξελισσόμενο, με τις τακτικές συνεδριάσεις αναθεώρησης να εξερευνούν πώς να γίνεται η καλύτερη δυνατή χρήση της λειτουργίας του στην υποστήριξη των πωλήσεων της επιχείρησης και των προσπαθειών του μάρκετινγκ. «Στις μέρες μας, το προσωπικό πωλήσεων μας πρέπει να έχει πρόσβαση στα πολλαπλά συστήματα για τις διαφορετικές πτυχές του ρόλου τους»...«Είναι ο στόχος μας εντούτοις όλα τα αρχεία να τηρούνται κεντρικά μέσα σε ένα κεντρικό σύστημα, το οποίο γίνεται το σύστημα που θα τους κατευθύνει σε κάθε ενέργειά τους.»

Ως τμήμα αυτού του «γενναίου νέου κόσμου», το πρόγραμμα θα χρησιμοποιηθεί όλο και περισσότερο για να βοηθήσει την διορισμό των πόστων στις πωλήσεις και τον προγραμματισμό και τη βελτίωση τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον Roskell, «ο αρχικός στόχος είναι να φέρνει τους ανθρώπους που ασχολούνται με τις πωλήσεις σε επαφή με τους πελάτες όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι ομάδες των προμηθευτών καταλαβαίνουν πλήρως τις αγορές μας και τις προκλήσεις τους, με αποτέλεσμα να συνεχίζουν να προτείνουν τις λύσεις που κάνουν τις ζωές μας ευκολότερες, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο στο προσωπικό πωλήσεων να συνεχίσει αποτελεσματικά την εργασία της πώλησης.»

Αυτό είναι ουσιαστικό σε μια σκληρή αγορά που, επιβεβαιώνει, «αποτελεί 50 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων αυτοκίνητων στη Μεγάλη Βρετανία και που είναι τουλάχιστον τόσο ανταγωνιστική όσο η λιανική αγορά. Πράγματι, η δυνατότητα του συστήματος να υποστηρίζει την διαδικασία προγραμματισμού είναι ιδιαίτερα πολύτιμη δεδομένου ότι ο παράγοντας των πωλήσεων στην αγορά περιλαμβάνει έναν πολύ πιο μακροχρόνιο και πιο σύνθετο κύκλο πωλήσεων.»

Για τις πωλήσεις και τον εμπορικό διευθυντή, «πελάτης» της Citroen αποτελούν η βόρεια Ευρώπη. Ο Steve Feeney λέει, «Το CRM έχει ως σκοπό να οδηγήσει ιδανικά τη βελτιωμένη εμπειρία πελατών για επιχειρήσεις όπως η Citroen, χωρίς να είναι ορατό στον πελάτη: είναι, για να το τοποθετήσω απλά, 'η τέχνη του να κρύβει κανείς την τέχνη'».

«Η εισαγωγή και χρήση του CRM συστήματος επιτρέπει τις καλύτερα τοποθετημένες και εστιασμένες εκστρατείες προώθησης και εξασφαλίζει ότι, για κάθε αλληλεπίδραση, το προσωπικό που έρχεται σε άμεση αντιμετώπιση με τον πελάτη είναι πάντα εξοπλισμένο με ένα πλήρες, ενημερωμένο ιστορικό επαφών. Οι πελάτες αποκρίνονται θετικά σε αυτό, βλέποντας την επιχείρηση ως «καλό επαγγελματία» με πολύ καλή

«Το αποτέλεσμα,» θεωρεί, «είναι μια πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα μετατροπής των προοπτικών σε πραγματοποιηθείσες πωλήσεις και αύξησης των ποσοστών διατήρησης μέσω της βελτιωμένης πίστης πελατών.» Και λειτουργεί, δεδομένου ότι οι πιο πρόσφατοι αριθμοί πωλήσεων αυτοκινήτων παρουσιάζουν στο μερίδιο βρετανικής αγοράς της Citroen αυξημένο κατά 15 τοις εκατό και μέσα στις τρεις καλύτερες στην αγορά φορτηγών.

## 2. Σχολιασμός της μελέτης περίπτωσης

Η επιτυχία της εφαρμογής του συστήματος CRM στην συγκεκριμένη εταιρία έγκειται σε πολλούς παράγοντες. Η προμηθεύτρια εταιρία, γνώριζε καλά το αντικείμενο της δουλειάς της Citroen και παρείχε το κατάλληλο προϊόν, τις κατάλληλες συμβουλές και σωστή παραμετροποίηση. Παρατηρείται εφαρμογή όλων των στρατηγικών διαδικασιών που περιγράφηκαν παραπάνω όπως η διαδικασία δημιουργίας αξίας, η πολυδιαυλική ολοκλήρωση, και η σωστή διαχείριση των πληροφοριών. Επίσης, με τις επαναλαμβανόμενες συναντήσεις των στελεχών της εταιρία με τους συμβούλους, έδινε την κατάλληλη επανατροφοδότηση στο σύστημα για την καλύτερη απόδοσή του, τον εντοπισμό και τη διόρθωση των «τρωτών» του σημείων.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως για όλα να επιτευχθεί η εφαρμογή των παραπάνω ήταν πολύ σημαντική η ετοιμότητα των

στελεχών στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας, για να δεχτούν και να υιοθετήσουν το νέο σύστημα. Τα σημεία που υποδεικνύουν την ετοιμότητα της εταιρίας για να δεχτεί το σύστημα αποδεικνύονται τόσο από την θέση της εταιρίας κατά την στιγμή του συστήματος αλλά και από τα εκ των υστέρων αποτελέσματα της εφαρμογής:

- Οι ενδιαφερόμενοι χρήστες είχαν κατανοήσει το σκοπό εισαγωγής του CRM στην επιχείρηση και των επιδιωκόμενων στόχων.
- Τα ανώτερα στελέχη είχαν πλήρη γνώση του τι εστί CRM και την πρόταση αξίας που τους παρουσίαζε η εισαγωγή της σχετικής στρατηγικής.
- Οι ευκαιρίες που πρόσφερε το CRM ήταν σαφείς και μετρήσιμες.
- Το δυναμικό περιβάλλον της αγοράς είχε ανάγκη για γρήγορη απόκριση από τους πωλητές χωρίς λάθη και ανακρίβειες.
- Υπήρξε ανάγκη διαφοροποίησης, και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς τη διαχείριση των πωλήσεων.
- Η εφαρμογή του CRM δεν αντιτίθονταν στην υπάρχουσα στρατηγική της εταιρίας αλλά την ενίσχυσε.
- Τα στελέχη δεν ένιωσαν ότι απειλούνται από την εφαρμογή αλλά ότι ενισχύεται ο ρόλος τους και υποστηρίζεται η δουλειά τους.
- Με την αποδέσμευση των στελεχών από την «χειρωνακτική» διαχείριση πληροφοριών, με την βοήθεια της αυτοματοποίησης, δόθηκε η ευκαιρία για εξερεύνηση και εξεύρεση νέων ευκαιριών από το εξωτερικό περιβάλλον και εκμετάλλευσής τους
- Η καταχώρηση των στοιχείων χαρακτηρίζονταν από ακρίβεια και αξιοπιστία.
- Έγινε χρήση, μιας ολοκληρωμένης, κεντρικής βάσης δεδομένων με πρόσβαση προς κάθε ενδιαφερόμενο
- Δεν υπήρξε αμφισβήτηση μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης ως προς τη χρήση ή ιδιοκτησία των δεδομένων και τυχόν προβλήματα τέτοιου τύπου λύνονταν εύκολα.

- Οι μάνατζερ ήταν πρόθυμοι να αλλάξουν τον τρόπο της δουλειάς του τελικά, να αναπτύξουν νέες ικανότητες και να είναι ευέλικτοι ως προς την αλλαγή των ρόλων τους.
- Υπήρξε συνείδηση ότι το CRM είναι διαδικασία με συνεχόμενη διάρκεια και όχι μια μεμονωμένη σπασμωδική εφαρμογή που έχει ημερομηνία λήξης.
- Τα ανώτερα στελέχη, ήταν πρόθυμα να στηρίξουν την περαιτέρω απαίτηση για χρηματικούς πόρους κατά τη διάρκεια της επένδυσης και δεν περιορίστηκαν μόνο στην αρχική επένδυση, γεγονός που έδωσε την ευκαιρία για μια ολοκληρωμένη και συνεχή υποστήριξη σε θέματα υπηρεσιών, επανεκπαίδευσης και αγοράς περαιτέρω λογισμικού.

Επιπλέον, όσο αφορά στην ανάπτυξη των πωλήσεων, επιτεύχθηκε, καθώς ευνοήθηκε η εικόνα της εταιρίας προς τον πελάτη και η αίσθηση της εξυπηρέτησης που ο ίδιος εκλάμβανε μέσω της διαφοροποίησης που επιτεύχθηκε.

## ΠΗΓΕΣ

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

[http://www.starmessage.gr/crm\\_software.html](http://www.starmessage.gr/crm_software.html)  
<http://www.crm2day.gr/library/10025.php>  
[http://dsslabs.cs.unipi.gr/Courses/Courses\\_files/ERP/1\\_erp.pdf](http://dsslabs.cs.unipi.gr/Courses/Courses_files/ERP/1_erp.pdf)  
<http://marketing-lexicon.pblogs.gr/2007/01/crm-customer-relationship-marketing.html>  
<http://www.ionio.gr/~tab398/slides/metadata4.pdf>  
[http://www.itpublications.gr/files/cp\\_issues/CP\\_017.pdf](http://www.itpublications.gr/files/cp_issues/CP_017.pdf)  
[www.csd.uoc.gr/~hy490-91/projects/Presentation%20Airlines%20Group%20A3.ppt](http://www.csd.uoc.gr/~hy490-91/projects/Presentation%20Airlines%20Group%20A3.ppt) -  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)  
[http://searchcrm.techtarget.com/topics/0,295493,sid11\\_tax299797,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/topics/0,295493,sid11_tax299797,00.html)  
<http://www.marketingteacher.com/Lessonstore.htm#crm>  
<http://business.library.emory.edu/info/crm/evolve.html>  
<http://www.interworks.gr/landingPage/landing.asp?source=google>  
[http://www.crm2day.com/crm\\_case\\_studies/](http://www.crm2day.com/crm_case_studies/)  
<http://www.articlesmaker.com/ylang/el/business/customer-service/crm-application--this-software-is-that-it-can-work-for-all-businesses.html>  
<http://www.change-management.net/7smodel.htm>

### ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Adrian Payne & Pennie Frow. *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. 2005, American Marketing Association

Lynette Ryals and Adrian Payne. *Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing*. JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING 9 3-27 (2001)



Guy H. Gessner and Linda Volonino. *QUICK RESPONSE IMPROVES RETURNS ON BUSINESS INTELLIGENCE INVESTMENTS*. *WWW.ISM-JOURNAL.COM* SUMMER 2005

Andy Wood. *Loyalty — What can it really tell you?*. Palgrave Macmillan Ltd 1741-2447/05 \$30.00 Vol. 13, 1, 55–63 Database Marketing & Customer Strategy Management

Adrian Payne and Pennie Frow. *Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation*. Journal of Marketing Management, 2006, **22**, 135-168

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

#### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Jill Dyché. *The CRM Handbook*. Addison Wesley Information Technology Series, 2002

Alexander H. Kracklauer, D. Quinn Mills, Dirk Seifert Editors. *Collaborative Customer Relationship Management-Taking CRM to the next level*. Springer, 2004

Paul Greenberg. *CRM at the speed of light- Capturing and keeping Customers in Internet Real Time*. 2<sup>nd</sup> edition. Mc-Graw – Hill / Osborne, 2002

Amrit Tiwana. *The essential guide to Knowledge Management – E-Business and CRM applications*. Practice Hall PTR, 2001

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ανάλυση και Σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων, Γ. Χαραμή, Θεσσαλονίκη 2002