



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ : LOGISTICS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

Στρατηγική Εφοδιαστικής Αλυσίδας με CRM

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Νικόλαος Μπλέσιος

Ραγκαβά Φλώρα (Α.Μ. ΜΠΛ/0808)

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
----------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΩΣ ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

1.1 Εισαγωγή.....	12
1.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα και ο ρόλος των Πελατών.....	12
1.3 Εφαρμογή σε δύο πεδία με στόχο την πελατοκεντρική κατεύθυνση.....	13
1.3.1 Τα συστήματα έχουν αντίκτυπο στην μείωση κόστους Logistics.....	14
1.3.2 Logistics και Προστιθέμενη Αξία για τον Πελάτη.....	14
1.4 Σημαντική Συμβολή στη διαμόρφωση της Στρατηγικής.....	15
1.5 Ολοκληρωμένη Εφοδιαστική(Integrate Logistics).....	16
1.6 Ο ορισμός της έννοιας του Πελάτη.....	16
1.6.1 Πελατειακή ικανοποίηση.....	17
1.6.2 Πελατειακή αφοσίωση.....	18
1.6.3 Εστίαση στον πελάτη «Κέντρο Αξίας της Επιχείρησης».....	19
1.6.4 Κανόνες για την Συνολική Ικανοποίηση Πελατών.....	23
1.6.5 Πιστότητα πελατών.....	24
1.7 Έρευνες αγοράς.....	25
1.8 Η Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή βοηθάει την καλύτερη διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	26
1.9 Δυσκολία αλλαγής προμηθευτή.....	27

1.10 Αξία από την πλευρά του πελάτη.....	27
1.11 Διαχείριση Καναλιών στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	28
1.11.1 Προϊόντα.....	30
1.11.1.1 Τμηματοποίηση, εστίαση και τοποθέτηση.....	33
1.11.1.2 Αναγνώριση πελατών.....	34
1.11.1.3 Διαφοροποίηση.....	34
1.11.1.4 Επικοινωνία.....	34
1.11.1.5 Εξατομίκευση για κάθε πελάτη.....	34
1.12 Εχεμύθεια.....	35
1.12.1 Προσωπικά δεδομένα και CRM.....	35
1.12.2 Προσωπικά δεδομένα και εξατομίκευση.....	35
1.12.3 Στρατηγική για τα προσωπικά δεδομένα.....	36
1.12.4 Εμπιστοσύνη.....	37
1.12.5 Τα μέτρα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών: από το κέρδος στην εμπιστοσύνη του πελάτη.....	38
1.12.6 Ιδιωτικότητα.....	38
1.13 Στρατηγική διαχείρισης Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Strategy). Ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα.....	39
1.13.1 Η ανάδειξη της σημασίας της Στρατηγικής διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.....	40
1.14 Έμφαση στη διατήρηση πελατών αντί της απόκτησης νέων.....	42
1.15 Από τις μηδενικές απώλειες (zero defects) προϊόντων στις μηδενικές απώλειες πελατών (zero defections).....	43
1.16 Ορισμός του CLV(Customer Lifetime Value).....	43
1.17 Η ισορροπία ανάμεσα στην απόκτηση, στην διατήρηση και στην ανάπτυξη πελατών.....	44
1.18 Η αξία του πελάτη στα στάδια της Προσέγγισης και Απόκτησης.....	44
1.18.1 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Ανάπτυξης.....	44
1.18.2 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Διατήρησης.....	44

1.19 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση.....	45
1.20 Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών.....	45
1.21 Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα.....	46
1.22 Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία Κεφαλαίου 1.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ΜΕΣΟ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 Εισαγωγή.....	51
2.2 Ιστορικά Στοιχεία.....	52
2.3 Προσδιορισμός συστημάτων CRM.....	54
2.3.1 CRM και ERP (Enterprise Resource Planning).....	57
2.4 Η Ηλεκτρονική Επιχείρηση.....	59
2.5 Στόχοι του συστήματος CRM.....	61
2.6 Η σημασία του CRM.....	62
2.6.1 Εξατομίκευση της εξυπηρέτησης (customization).....	63
2.7 Δομή ενός συστήματος CRM.....	63
2.7.1 Τομείς κάλυψης του CRM.....	64
2.7.1.1 Μάρκετινγκ.....	65
2.7.1.2 Πωλήσεις.....	65
2.7.1.3 Διαχείριση Λογαριασμών.....	66
2.7.1.4 Εξυπηρέτηση/Υποστήριξη βασικός άξονας.....	67
2.8 Διαφορές Μάρκετινγκ και CRM στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	68
2.9 Συστατικά του CRM.....	71
2.9.1 Λειτουργικό CRM.....	71
2.9.2 Αναλυτικό CRM.....	72

2.9.3 Συνεργατικό CRM.....	72
2.10 Το ολιστικό μοντέλο CRM.....	75
2.11 Data Mining.....	78
2.11.1 Ορισμός του Data Mining.....	78
2.11.2 Δυνατότητες του Data Mining.....	79
2.12 Βιβλιογραφία –Αρθρογραφία Κεφαλαίου 2.....	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM

3.1 Εισαγωγή.....	83
3.2 Λόγοι ύπαρξης στρατηγικής CRM.....	84
3.2.1 Πως οδηγηθήκαμε στην Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS).....	85
3.2.2 Αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικής CRM και τα χαρακτηριστικά της..	87
3.2.3 Η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM.....	91
3.2.4 Η υλοποίηση της στρατηγικής CRM.....	92
3.2.5 Θέση που μπορεί να έχει η στρατηγική CRM στο πλαίσιο του οργανισμού	95
3.3 Σχέση με Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	96
3.3.1 Σχέση με Στρατηγική Πελάτη.....	97
3.4 Τα Οφέλη της Εφαρμογής Στρατηγικής CRM.....	98
3.4.1 Παράγοντες Επιτυχίας.....	99
3.5 Εμπόδια Υλοποίησης.....	99
3.6 Έννοια και χρησιμότητα πλαισίων Στρατηγικής CRM.....	100
3.6.1 Στρατηγικό πλαίσιο CRM A.....	101
3.6.2 Στρατηγικό πλαίσιο CRM B.....	104
3.7 Αλυσίδα Αξίας του CRM (CRM Value Chain).....	109

3.8 Η σταθμισμένη σκοροκάρτα CRM (Balanced Scorecard).....	114
3.8.1 Συμπεριφορές πελατών και αποτελέσματα.....	116
3.8.2 Επίδοση των λειτουργιών/διαδικασιών του CRM.....	117
3.8.3 Ικανότητες προμηθευτών και εξυπηρέτηση.....	117
3.8.4 Παρούσα και μελλοντική οικονομική κατάσταση.....	118
3.8.5 Κίνητρα, ικανότητες και εστίαση ανθρώπων που ασχολούνται με το CRM.....	118
3.9 Χάρτης Στρατηγικής.....	119
3.10 CRM και προμηθευτές.....	125
3.11 Εφοδιαστική Αλυσίδα και η συμβολή του CRM στην αποδοτικότερη λειτουργία της.....	126
3.12 Παράγοντες Επιτυχίας.....	129
3.13 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δίνει το CRM στις επιχειρήσεις.....	130
3.13.1 Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες.....	132
3.13.2 Καλύτερη οικονομική κατάσταση και επιβίωση.....	133
3.13.3 Αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση δομών.....	134
3.13.5 Βελτίωση σχέσεων με εσωτερικούς & έμμεσους εξωτερικούς πελάτες.....	136
3.14 Πλεονεκτήματα από την ολοκλήρωση CRM.....	137
3.15 Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e – customer relationship management).....	139
3.16 Βιβλιογραφία –Αρθρογραφία Κεφαλαίου 3.....	140

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM

4.1 Εισαγωγή.....	143
4.2 Αναγκαιότητα.....	144

4.3 Οφέλη Μέτρησης Στρατηγικής Επίδοσης.....	145
4.4 Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά.....	147
4.5 Παραδοσιακά Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης.....	149
4.5.1 Περιορισμοί παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης επίδοσης.....	152
4.6 Benchmarking	153
4.7 Άλλα συστήματα μέτρησης απόδοσης CRM.....	154
4.8 Service Profit Chain.....	156
4.9 Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM.....	156
4.10 Πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης.....	158
4.11 Ισοζυγισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης BSc.....	159
4.12 Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία Κεφαλαίου 4.....	165

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM

5.1 Εισαγωγή.....	167
5.2 Λόγοι αποτυχίας συστημάτων CRM.....	167
5.3 Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration).....	169
5.3.1 Γιατί το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration) μπορεί να ακυρώσει τα σχέδια CRM ενός οργανισμού.....	171
5.3.2 Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος.....	172
5.4 Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία Κεφαλαίου 5.....	175

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ

6.1 Εισαγωγή.....	176
6.2 Οι τέσσερις μελλοντικές προβλέψεις για την πορεία του CRM.....	176

6.3 Μελέτη : Πού βρίσκεται η αγορά του CRM.....	179
6.3.1 Αποτελέσματα της έρευνας.....	179
6.3.2 Συμπεράσματα.....	181
6.4 Επέκταση και Δυνατότητες του CRM στην Ελλάδα	183
6.5 Το CRM στην ελίτ των e – Business εφαρμογών.....	185
6.6 Σύγχρονες εφαρμογές CRM & ECRM.....	186
6.7 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατών.....	188
6.8. Βιβλιογραφία –Αρθρογραφία Κεφαλαίου 6.....	192

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Η εξέλιξη προς έναν πελατοκεντρικό οργανισμό.....	23
Διάγραμμα 2: Στάδια εξέλιξης στην διαχείριση καναλιών.....	30
Διάγραμμα 3: Η Πορεία προς την απόλυτη εξατομίκευση	31
Διάγραμμα 4 : Τα 4 στάδια προς την τμηματοποίηση του ενός.....	33
Διάγραμμα 5 : Που στηρίζεται η εμπιστοσύνη πελάτη – επιχείρησης.....	37
Διάγραμμα 6: Ολοκληρωμένο πληροφοριακό Σύστημα.....	58
Διάγραμμα 7: Διαχείριση Σχέσεων.....	61
Διάγραμμα 8: Τομείς κάλυψης του CRM.....	64
Διάγραμμα 9: Διάκριση συστημάτων CRM.....	71
Διάγραμμα 10: Οι Δυνατότητες του Data Mining.....	79
Διάγραμμα 11: Τα Στάδια του Κύκλου Ζωής του πελάτη.....	80
Διάγραμμα 12 : Θέση στρατηγικής CRM στον οργανισμό κατά Gartner.....	96
Διάγραμμα 13: Παράδειγμα στρατηγικού πλαισίου CRM A	102
Διάγραμμα 14: Αλυσίδα αξίας CRM κατά τον Buttle.....	110
Διάγραμμα 15: Χάρτης Στρατηγικής Strategy Map Kaplan and Norton.....	120
Διάγραμμα 16: Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM.....	156
Διάγραμμα 17: Μοντέλο CRM εφαρμογής	170

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Διαφορές Marketing και CRM.....	70
Πίνακας 2 : Λόγοι που οδήγησαν στην C R S.....	85
Πίνακας 3: Οι κατευθύνσεις στρατηγικών CRM	88
Πίνακας 4 : Συμπεριφορές πελατών και αποτελέσματα κατά CRM Balanced Scorecard	116
Πίνακας 5 : Επίδοση λειτουργιών της CRM Balanced Scorecard	117
Πίνακας 6 : Ικανότητες προμηθευτών και Εξυπηρέτηση ως παράγοντας CRM Balanced Scorecard	117
Πίνακας 7 : Παράγοντας Παρούσας και μελλοντικής οικονομικής κατάστασης	118
Πίνακας 8 : Παράγοντας Κίνητρων και ικανοτήτων ανθρώπων που ασχολούνται με το CRM	118
Πίνακας 9 : Τα Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα του CRM	119
Πίνακας 10 : Τα οφέλη της μέτρησης της στρατηγικής επίδοσης.....	144
Πίνακας 11: Παραδείγματα Ποσοτικών και Ποιοτικών Μέτρων – Μεγεθών.....	153
Πίνακας 12 : Το πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης κατά Bohn.....	159

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή αποτελεί μια προσπάθεια απόκρισης στη σύγχυση που πολλοί οργανισμοί βιώνουν, ιδιαίτερα στην Ελληνική αγορά, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν τη Διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM) με επιτυχία. Ο πελάτης αποτελεί τον κεντρικό άξονα πάνω στον οποίο καθορίζεται και αναπτύσσεται η στρατηγική κάθε σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας που αφορά στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας στρέφεται σε όλους εκείνους τους τρόπους όπου θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του πελάτη, καθώς η διατήρηση των υπαρχόντων και η απόκτηση νέων αποτελεί στόχο της

Η υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αποτελεί πλέον μονόδρομη επιλογή, μια φιλοσοφία που πρέπει να ενστερνιστεί ολόκληρη η επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και εκπαίδευση προσωπικού, όπου αποτελεί και αντικείμενο ασχολίας του πρώτου κεφαλαίου

Στην συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται θεωρητική θεμελίωση δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη φιλοσοφία και στην επιχειρηματική κουλτούρα που απαιτείται για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα CRM. Επισημαίνεται η σπουδαιότητα της ικανοποίησης του πελάτη και υπογραμμίζεται το όφελος που προκύπτει για την επιχείρηση από την ικανοποίηση αυτή.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται και αξιολογούνται τα πλαίσια στρατηγικής και τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης γενικά και, ειδικότερα, αυτά

που αφορούν το CRM. Γίνεται προσπάθεια πρότασης μεθοδολογίας για την ανάπτυξη, αποτύπωση, διαχείρισης σχέσεων με πελάτες.

Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με την μέτρηση των στρατηγικών του CRM. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης το οποίο με σαφώς καθορισμένο τρόπο να συνδέει τη στρατηγική CRM και τους στόχους της με μέτρα τα οποία διαχειρίζονται και προωθούν την επίδοση του CRM σε κάθε σημείο του οργανισμού.

Τέλος, στο πέμπτο και στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τόσο τα προβλήματα του παρεμποδίζουν την εφαρμογή των στρατηγικών CRM και τα εμπόδια που παρουσιάζονται καθώς και όλες οι μελλοντικές τάσεις και οι προοπτικές που προβάλλουν για την εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΩΣ ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Η διατήρηση των πελατών (Customer retention), η πελατειακή πίστη (customer loyalty) και η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) πρέπει να αποτελούν τους σημαντικούς στόχους κάθε επιχείρησης στην προσπάθειά της να εδραιωθεί οικονομικά στην αγορά. Επισημαίνεται ότι οι έννοιες αυτές (διατήρηση, πίστη και ικανοποίηση) δεν είναι ταυτόσημες, αλλά συνδέονται. Σύμφωνα με αναλύσεις, η πελατειακή ικανοποίηση είναι παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται άμεσα η πελατειακή πίστη. Επιπλέον, η πελατειακή πίστη είναι παράγοντας, από τον οποίο εξαρτάται άμεσα η διατήρηση των πελατών. Καθεμιά από αυτές τις παραμέτρους επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων που εξαρτώνται τόσο από τον προμηθευτή, όσο και από τον πελάτη. Η σχέση τους δεν είναι μονοσήμαντη. Μια διάσταση και ίσως η σημαντικότερη της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη από την πλευρά της επιχείρησης.

1.2 Εφοδιαστική Αλυσίδα και ο ρόλος των Πελατών

Ως Logistics ορίζεται η φυσική διανομή των προϊόντων και συγκεκριμένα εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Ως κεντρικός άξονας της παραπάνω ερμηνείας είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η ροή διαδικασιών όπου οδηγούν προς την κατεύθυνση αυτή

1.3 Εφαρμογή σε δύο πεδία με στόχο την πελατοκεντρική κατεύθυνση

Το πρώτο πεδίο είναι η επιχείρηση, η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων κατά τέτοιον τρόπο, έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της.

Το δεύτερο πεδίο είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι απαραίτητοι, έτσι ώστε ένα προϊόν από πρώτες ύλες, να καταλήξει στον τελικό πελάτη.

Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής προϊόντων και πληροφοριών σε αυτήν την αλυσίδα αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μία παγκοσμιοποιημένη και ψηφιακή οικονομία, όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός (επιχείρηση εναντίον επιχείρησης) γίνεται συλλογικός (εφοδιαστική αλυσίδα εναντίον εφοδιαστικής αλυσίδας).

Τα logistics συνδυάζουν τον φυσικό εφοδιασμό και διανομή όλων των διαθέσιμων πόρων π.χ. προμήθειες, πρόσληψη και εκπαίδευση Προσωπικού, υποστήριξη παραγωγής, συσκευασία, Διοίκηση Αποθεμάτων, διακίνηση και μεταφορές, ιχνηλασιμότητα προϊόντων, διαδικασία παραγγελιών, αποθήκευση, αποσύρσεις, κ.λ.π. Υπάρχουν λειτουργίες που δημιουργούν «χρονική και χωροταξική χρησιμότητα» σε αντίθεση με τις λειτουργίες

παραγωγής που χρησιμοποιούν «χρησιμότητα τυποποίησης» και τις λειτουργίες του marketing που δημιουργούν «χρησιμότητα ιδιοκτησίας», στοχευόμενες πάντα προς την πελατειακή ικανοποίηση.

1.3.1 Τα συστήματα έχουν αντίκτυπο στην μείωση κόστους Logistics

Το κόστος Logistics για μια εταιρία κυμαίνεται από 4% έως 30% των πωλήσεων της. Ειδικότερα σήμερα που επικρατεί η τάση της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταπεξέλθουν σε ένα κλίμα παγκόσμιου ανταγωνισμού και να επιχειρήσουν να εισέλθουν στην παγκόσμια αγορά.

Καθώς αυτό συμβαίνει η αλυσίδα εφοδιασμού και τα Logistics γίνονται ολοένα και πιο σημαντικά καθώς το κόστος τους και ιδιαίτερα το μεταφορικό, συνεχώς αυξάνεται. Έτσι η σωστή διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού αποφέρει σημαντικές εξοικονομήσεις για μια εταιρία. Βασική παράμετρος αποτελεί η εύρεση των κατάλληλων μεθόδων για την εξυπηρέτηση του πελάτη και φυσικά η κατηγοριοποίηση τους. Προς την επίτευξη του στόχου αυτού κλείνουν κλείνει και η μελέτη μας για την στρατηγική εφαρμογή του CRM

1.3.2 Logistics και Προστιθέμενη Αξία για τον Πελάτη

Η κατάλληλη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού μιας εταιρίας είναι δυνατόν να προσθέσει αξία στους πελάτες και τους προμηθευτές. Τα προϊόντα /υπηρεσίες που προσφέρει μια εταιρία δεν έχουν καμία αξία όταν δεν προσφέρονται στους πελάτες τη στιγμή και στην τοποθεσία που τα επιθυμούν και για αυτό είναι υπεύθυνη η αλυσίδα εφοδιασμού της εταιρίας.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την αλυσίδα εφοδιασμού μιας εταιρίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή στην αποτυχία της ίδιας της εταιρίας.

Η αλυσίδα εφοδιασμού είναι υπεύθυνη για τη διάθεση του προϊόντος υπηρεσίας απέναντι στον πελάτη τη χρονική στιγμή και στην τοποθεσία που

εκείνος επιθυμεί. Η αξία που προστίθεται στον πελάτη μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ισάξια με εκείνη από την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος ή τη διάθεση των προϊόντων σε χαμηλές τιμές.

Οι αξίες που προστίθενται σε ένα προϊόν είναι τέσσερις: η μορφή, ο χρόνος, η τοποθεσία και η κτήση. Η παραγωγή προσδίδει την αξία της μορφής διότι μέσα από την παραγωγή οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε τελικό προϊόν. Η αλυσίδα εφοδιασμού προσδίδει στο προϊόν τις αξίες του χρόνου και της τοποθεσίας όπου μέσω της διαχείρισης των μέσων μεταφοράς, των αποθεμάτων, των πληροφοριών κατά μήκος της αλυσίδας διαθέτει το προϊόν στη στιγμή και στην τοποθεσία που το επιθυμεί ο πελάτης.

Για την αξία κτήσης υπεύθυνοι είναι το τμήμα Marketing, το τμήμα μηχανικών και το τμήμα οικονομικών. Η αξία κτήσης δημιουργείται από διάφορους «μηχανισμούς» οι οποίοι βοηθούν τον καταναλωτή να αποκτήσει το προϊόν. Τέτοιοι μηχανισμοί είναι η διαφήμιση, οι όροι πληρωμής και η τεχνική υποστήριξης μετά την πώληση.

1.4 Σημαντική Συμβολή στη διαμόρφωση της Στρατηγικής

Πολλές εταιρείες προσπαθούν να βρουν τρόπους με τους οποίους θα διαφοροποιήσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους από εκείνα του ανταγωνισμού. Η αλυσίδα εφοδιασμού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που επιθυμεί η εταιρία να προσφέρει στους πελάτες της. Έτσι η εταιρία μπορεί να επιτυγχάνει διάφορα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται.

Συμπερασματικά μια εταιρία μπορεί με την κατάλληλη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού να απευθυνθεί σε νέες αγορές, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς καθώς και τα κέρδη της.

Σημαντική είναι η αξιολόγηση των πελατών της επιχείρησης ως προς το μέγεθός τους και τη συχνότητα εξυπηρέτησής τους, σε σχέση πάντα με το τζίρο τους, σε ABC, Key Accounts και άλλα υπολογισμού, ελέγχου και

διαχείρισης του κόστους όπως : Κοστολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες (Activity Based Costing).

Η μεθοδολογία ABC χαρακτηρίζεται σήμερα σαν η πλέον σύγχρονη τεχνική ελέγχου του κόστους και αφορά στον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην κάθε επιχείρηση και μέσω αυτών στον επιμερισμό του κόστους στα προϊόντα και στους πελάτες (cost objects).

Ωστόσο , όμως σημαντική παράμετρο αποτελεί και η ικανοποίηση του πελάτη και η μεγιστοποίηση της . Τα συστήματα CRM βοηθούν προς την εύρεση των κατάλληλων τρόπων προς την πορεία αυτή

Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την ανάλυση ευαισθησίας (what if) παραγόντων και την σύγκριση με την κοστολόγηση εναλλακτικών σεναρίων οδηγούν στη αποφάσεων για το καταλληλότερο σενάριο και την επιλογή των καταλληλότερων μελών του δικτύου.

1.5 Ολοκληρωμένη Εφοδιαστική(Integrate Logistics)

Η τάση για ολοκλήρωση της διαδικασίας της εφοδιαστικής ταυτίζεται με την άποψη ότι η ολοκληρωμένη λειτουργία παράγει αποτελέσματα κατά πολύ καλύτερα από αυτά που παράγονται από ανεξάρτητες λειτουργίες που πραγματοποιούνται σε σχετική απομόνωση. Η Ολοκληρωμένη Εφοδιαστική Υποστήριξη συνδυάζει δύο μορφές της εφοδιαστικής διαδικασίας:

1. την *Επιχειρησιακή Εφοδιαστική (Operation logistics)*
2. την *Εφοδιαστική Συστημάτων (System logistics)*

σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων το οποίο εξασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ αποδοτικότητας και κόστους. Το προφίλ μιας επιχείρησης αναπαρίσταται μέσω της Αλυσίδας Αξίας (value chain).

1.6 Ο ορισμός της έννοιας του Πελάτη

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία καθώς υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (τρέχοντες , προγενέστεροι, δυνητικοί, εσωτερικοί εξωτερικοί πελάτες) και από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις δεν διατηρούν βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό ο οποίος έχει διατυπωθεί κατά το παρελθόν : « πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών που διατηρεί η επιχείρηση αυτή»

Στην πραγματικότητα, και στην επιχειρηματική καθημερινότητα υπάρχει διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες. Κατά συνέπεια μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες

Δυνητικοί πελάτες (potential customers) είναι τα άτομα που έχουν το κίνητρο την επιθυμία και τους προαπαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Εσωτερικοί πελάτες (internal customer) είναι το προσωπικό μιας επιχείρησης. Η έννοια του εσωτερικού πελάτη έρχεται να τονίσει την σημασία που έχει η ποιοτική εξυπηρέτηση ανάμεσα σε ανθρώπους και όχι πάντα με σκοπό το κέρδος. Η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένας τρόπος εργασίας και συμπεριφοράς, ου εξασφαλίζει τη σωστή επικοινωνία και η δημιουργία ποιοτικών ανθρωπίνων σχέσεων στ περιβάλλον της εργασίας.

Εξωτερικοί πελάτες (external customers) είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και επιχειρήσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού.Ένα πολύ σημαντικό θέμα για την κάθε επιχείρηση είναι ποιοι ακριβώς είναι οι πελάτες της, ποιες είναι οι προδιαγραφές που αυτοί πρέπει να έχουν και που στοχεύει η επιχείρηση στην αγορά. Η κάθε αγορά στοχεύει σε ένα τμήμα αγοράς με συγκεκριμένους ανάγκες οι οποίες μπορούν να καλυφθούν με τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει. Συνεπώς οι πελάτες που ανήκουν στ συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς έχουν κοινά χαρακτηριστικά που πρέπει να προσδιοριστούν για να γνωρίζει και η εταιρεία ποιος είναι ο

δυναμικός πελάτης για την ίδια. Ο προσδιορισμός αυτός την βγάζει από την παγίδα της αγοράς να συμπεριλάβει κάποιον πελάτη που δεν ανήκει στο δικό της τμήμα αγοράς και δεν μπορεί να τον ικανοποιήσει.

Κατά συνέπεια η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έναν ορισμό στον δικό της πελάτη και να περιγράψει με όσον το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί τις δικές του ανάγκες, επιθυμίες, ώστε να μπορεί να τον αναγνωρίζει εύκολα και να τον εξυπηρετεί ποιοτικά.

1.6.1 Πελατειακή ικανοποίηση

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

1.6.2 Πελατειακή αφοσίωση

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την πίστη των καταναλωτών είναι η αφοσίωση στο προϊόν και ο βαθμός των επαναλαμβανόμενων αγορών. Ειδικά για την αφοσίωση στο προϊόν, θα πρέπει να αναφερθεί ότι βασίζεται στο

βαθμό προτίμησης, αλλά και στην αντίληψη των πελατών για τη διαφοροποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος.

Η διατήρηση των πελατών αφορά τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ προμηθευτή και πελάτη.

ένας πελάτης προτιμά κατ' εξακολούθηση το προϊόν ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας

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

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

1.6.3 Εστίαση στον πελάτη «Κέντρο Αξίας της Επιχείρησης»

Η βάση του ανταγωνισμού έχει αλλάξει και έχει μεταφερθεί από την επικέντρωση στο προϊόν στην επικέντρωση στον πελάτη. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι αναγνωρίζεται ότι οι πελάτες αποτελούν την καρδιά, το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεών του με αυτούς .

Η επικέντρωση στον πελάτη αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις αρχές που διέπουν το μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management, 2003). Επιπλέον, το σχετικό κριτήριο του μοντέλου, που αναφέρεται στα αποτελέσματα για τον πελάτη έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα (20%) όσον αφορά την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας, καταδεικνύοντας έτσι τη σημασία που έχει ο πελάτης στο σύγχρονο επιχειρείν. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό πελάτης και η ικανοποίησή του αποτελεί το βασικό συστατικό

μέρος για την επιτυχία μίας επιχείρησης και οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν την επιχειρηματική τελειότητα έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες τους.

Επιπλέον, η ανάπτυξη διεθνώς αναγνωρισμένων δεικτών ικανοποίησης πελάτη όπως οι ACSI και EPSI για την Αμερική και την Ευρώπη αντίστοιχα αποτελεί μια επιπλέον ένδειξη για το προσανατολισμό του σύγχρονου επιχειρείν στην κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι δείκτες αυτοί υποδηλώνουν ότι η ικανοποίηση πελάτη, που επιτυγχάνεται μέσα από την επικέντρωση σε αυτόν, οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία (American Customer Satisfaction Index, 2006) και ανταγωνιστικότητα.

Δεδομένου ότι η διαχείριση μάρκετινγκ ορίζεται σαν τη συνειδητή προσπάθεια για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων από τη συναναστροφή με τις αγορές στόχους, μια συγκεκριμένη φιλοσοφία πρέπει να καθοδηγεί τις προσπάθειες μάρκετινγκ ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Kotler (2003), έξι διαφορετικοί προσανατολισμοί μπορούν να διακριθούν προς την κατεύθυνση αυτή, με τον πιο πρόσφατο να είναι αυτός της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Η φιλοσοφία αυτή υποδηλώνει ότι προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν την μακροχρόνια κερδοφορία και επιβίωσή τους πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη, οδηγούμενοι από την αγορά, παγκόσμιοι σε εμβέλεια, και ευέλικτοι όσον αφορά την ικανότητά τους να προσφέρουν ανώτερη αξία στους πελάτες τους. Ταυτόχρονα, οι προτιμήσεις των πελατών μπορεί να μεταβάλλονται συνεχώς, καθώς αυτοί εκτίθενται σε προσφορές και επικοινωνία νέων προϊόντων.

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη θεώρηση υποδηλώνει ότι η αξία ορίζεται στο πεδίο της αγοράς, η γνώση πελάτη και η αφοσίωση πελάτη και εργαζόμενου συνδυάζονται στη δόμηση μακροχρόνιων σχέσεων, η καινοτομία και συνεχής βελτίωση απευθύνονται περισσότερο σε διαδικασίες παρά σε προϊόντα, και ότι από την εποχή της μαζικής παραγωγής και μάρκετινγκ έχουμε πλέον περάσει στην εποχή της μαζικής προσωποποίησης.

Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο και γενικά τη

νέα τεχνολογία σαν βασικά εργαλεία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, της διατήρησης πελατών και, συνεπώς, της κερδοφορίας. Στη σημερινή σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα μια σειρά αντιλήψεων και συνθηκών σε σχέση με τον πελάτη έχει δημιουργηθεί, οι σημαντικότερες από τις οποίες αναφέρονται παρακάτω :

Οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών

Οι οργανισμοί πρέπει να μεταφέρουν την επικέντρωσή τους από την κατασκευή και πώληση προϊόντων στην αντίληψη των αναγκών των πελατών τους. Επιπρόσθετα, είναι αναγκαία η μετάβαση από το μαζικό μάρκετινγκ, στο εξατομικευμένο, προσωποποιημένο μάρκετινγκ. Τέλος, οι συναλλαγές από επικεντρωμένες στον οργανισμό και σχεδιασμένες για την ευκολία και την αποδοτικότητα των ίδιων των οργανισμών πρέπει να γίνουν επικεντρωμένες στον πελάτη και να σχεδιάζονται έτσι ώστε να συμβάλλουν στην ικανοποίησή του και, παράλληλα να είναι αποδοτικές και γι αυτόν και για τον οργανισμό.

Η φύση της σχέσης με τον πελάτη

Η σχέση με τον πελάτη βασίζεται πρωταρχικά στην ανταλλαγή αξίας έναντι χρημάτων μεταξύ των δύο μερών της σχέσης. Η σχέση αυτή αναμένεται να διαρκέσει μόνο όσο τα δύο μέρη επωφελοούνται. Εκείνος που έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να τερματίσει τη σχέση είναι αυτός που κατέχει τη μεγαλύτερη δύναμη.

Αυτός είναι και ο λόγος που στο καινούργιο περιβάλλον που διαμορφώνεται, γνωστό και σαν “Νέα Οικονομία”, η δύναμη μεταφέρεται δραστικά στον πελάτη καθώς οι αγορές γίνονται συνεχώς περισσότερο ανταγωνιστικές. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες γίνονται όλο και περισσότερο τυποποιημένα, συνεπώς, η αξία που θα διαφοροποιήσει τη μία επιχείρηση από την άλλη βασίζεται στην εμπειρία της συναλλαγής και γενικά της σχέσης που έχει ο πελάτης με αυτήν.

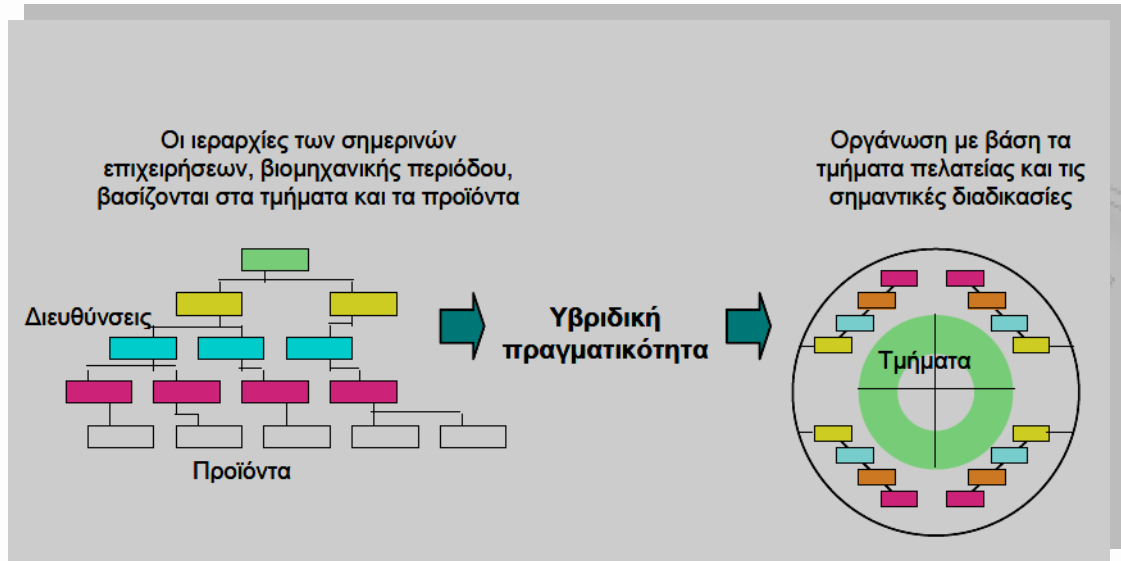
Η διαφορά μεταξύ Αφοσίωσης (Loyalty) και Αιχμαλωσίας (Captivity)

Αφοσιωμένοι πελάτες είναι εκείνοι οι οποίοι θα επιλέξουν το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης, ακόμα και αν υπάρχει μια ανταγωνιστική

εναλλακτική πρόταση. Επιπρόσθετα, ο λόγος που επιλέγουν μία επιχείρηση είναι η καλύτερη πρόταση αξίας που τους προσφέρει, είτε όσον αφορά στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία, είτε την επαφή που έχουν κατά τη διάρκεια του διαχρονικού κύκλου του πελάτη, είτε και τα δύο. Και οι αφοσιωμένοι και οι “αιχμαλωτισμένοι” πελάτες μπορεί να είναι κερδοφόροι. Ωστόσο μια στρατηγική που αποβλέπει στην “αιχμαλωσία” των πελατών μπορεί να είναι επικίνδυνα ασταθής. Το ενδεχόμενο αυτό είναι ακόμη πιο πιθανό στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον της νέας οικονομίας. Είναι, άρα, αναγκαίο μια στρατηγική CRM να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες που να βασίζονται στη αφοσίωση.

Η δόμηση και η διατήρηση κερδοφόρων, μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί μια βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους για οποιονδήποτε κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμό. Οικοδομώντας πάνω στη συγκεκριμένη αντίληψη, η σύγχρονη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ δίνει έμφαση στη σημασία της δημιουργίας μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και στην περαιτέρω ανάπτυξή τους .

Η πλειονότητα των οργανισμών σήμερα έχει αναπτυχθεί γύρω από δομές που βασίζονται στα προϊόντα και τις λειτουργίες. Τέτοιες δομές έχουν σαν αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη η πελατοκεντρική προσέγγιση και λειτουργία ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί θα αναγκαστούν να οργανωθούν γύρω από τμήματα πελατείας και διαδικασίες διαχρονικού κύκλου πελάτη (όπως στόχευση, απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση). Στα πλαίσια αυτών των σημαντικών διαδικασιών πρέπει να υπάρχει ένα μίγμα πωλήσεων, χρηματοοικονομικών, εξυπηρέτησης πελατών, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και άλλων ικανοτήτων όπως φαίνεται στο διάγραμμα



Διάγραμμα 1: Η εξέλιξη προς έναν πελατοκεντρικό οργανισμό κατά Gartner

1.6.4 Κανόνες για την Συνολική Ικανοποίηση Πελατών

Υπάρχει μια άποψη που υποστηρίζει ότι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας ανέφικτος στόχος, που απαιτεί μεγάλη επένδυση. Αυτή η άποψη θα μπορούσε να παραλληλιστεί με την αντίληψη ότι κατά την παραγωγή ενός προϊόντος, η επίτευξη μηδενικών ελαττωμάτων, δηλαδή η παραγωγή πολύ υψηλής ποιότητας προϊόντων, δε μπορεί να προσεγγιστεί. Αυτές οι απόψεις είναι παραδοσιακές και βασίζονται σε παλιότερες παραδοχές, όπως :

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

1.6.5 Πιστότητα πελατών

Τα τελευταία χρόνια, όλοι διαδίδουν ότι «Οι καλύτεροι πελάτες», είναι οι «πιστοί πελάτες», κοστίζουν λιγότερο στην εξυπηρέτηση, είναι πρόθυμοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για τα ίδια προϊόντα και είναι πρόθυμοι να διαφημίσουν την επιχείρηση. Με κερδισμένο τον πελάτη, θα ακολουθήσουν και τα κέρδη.

Αυτός είναι ο ισχυρισμός που λένε οι περισσότεροι σύμβουλοι σαν επιχείρημα, για την εγκατάσταση ενός CRM. Μια επιχείρηση, επενδύοντας 2 εκατομμύρια δολάρια ετησίως σε αντίστοιχο πρόγραμμα και το οποίο μετρούσε ένα πλήθος μεταβλητών όπως, κόστη προϊόντων, έξοδα διαφήμισης, υπηρεσιών, πωλητών και Γενικά Βιομηχανικά έξοδα.

Μετά την πάροδο 5 ετών, τα στελέχη της επιχείρησης παρατήρησαν ότι οι συχνοί «καλοί» πελάτες δημιουργούσαν οριακά κέρδος, ενώ πελάτες που έκαναν στιγμιαίες αγορές αποδείχτηκαν περισσότεροι κερδοφόροι για την επιχείρηση. Έτσι οι 3 αυτές αρχές της θεωρίας, μετά από σχετικές έρευνες τίθενται υπό αμφισβήτηση. Νέα μοντέλα έχουν προταθεί, τα οποία ενσωματώνουν τις νέες τάσεις της αγοράς και τα οποία, μαζί με τα παλιότερα, βρίσκονται μέσα στα συστήματα CRM και είναι έτοιμα προς χρήση.

Τα νέα μοντέλα μπορούν με ευκολία να εντοπίσουν πότε μια επιχείρηση πρέπει να σταματά να κυνηγά πελάτες της, διότι αυτοί αργά, τείνουν να γίνουν μη κερδοφόροι. Τα μοντέλα αυτά μπορούν να αλλάξουν κατά βούληση από τους υπεύθυνους της επιχείρησης, έτσι ώστε να ταιριάζουν απόλυτα στις επιχειρηματικές ανάγκες και στους κανόνες της αγοράς. Χρησιμοποιούν κυρίως ένα ιστορικό αγορών, αλλά και κάποια περισσότερο πολύπλοκα συστήματα, με τα οποία, αναγνωρίζουν και την αγοραστική δύναμη των πελατών, ενώ σε συνδυασμό με συμπεριφορικά μοντέλα τα οποία αναλύθηκαν πιο πάνω, μπορούν να δώσουν πιο αξιόπιστα στοιχεία. Ένα από τα μοντέλα που προτείνεται κατηγοριοποιεί τους Ολοκληρωμένη και ενιαία γνώση του πελάτη

Η τεχνολογία στον 21ο αιώνα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έρθουν πολύ κοντά στους πελάτες τους. Με την χρήση του ιστού, βάσεων δεδομένων, ειδικών εξυπηρετητών, ηλεκτρονική διαχείριση δεδομένων κλπ δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χτίσουν ισχυρές σχέσεις. Τα συστήματα αυτά βοηθούν στην καταγραφή του feedback από τους πελάτες, την καταγραφή συνηθειών και προσπάθεια για «σωστό με την πρώτη».

Οι επιχειρήσεις έχουν ένα πλήθος ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη κατά μήκος του κύκλου ζωής ενός πελάτη. Ξεκινώντας από την αρχή μπορούμε να αναφερθούμε, στον πωλητή, τον άνθρωπο του service, τον χειριστή σε ένα κέντρο κλήσεων ή ακόμα και τον manager του προϊόντος.

Όλοι οι προηγούμενοι χρειάζονται διαφορετικά εργαλεία και εφαρμογές για την επικοινωνία με τον πελάτη και την λήψη πελατειακών δεδομένων (όπως για παράδειγμα, φορητός υπολογιστής, φορητή συσκευή χειρός, κινητό τηλέφωνο, βάση δεδομένων ιστορικού κλπ). Η πρόκληση που καλείται να ανταποκριθεί ένα σύστημα CRM, είναι να μπορεί να συνδυάσει διαφορετικές οπτικές για τον πελάτη ανάλογα τον χρήστη. Έτσι κάθε υπάλληλος θα έχει πρόσβαση στις απαραίτητες για εκείνον πληροφορίες για να μπορεί να εξυπηρετήσει τον πελάτη.

Η κεντρική βάση δεδομένων μπορεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα για τους πελάτες. Αυτό βρίσκει εφαρμογή όταν μια επιχείρηση έχει πολλά τμήματα, ο πελάτης απευθύνεται κάθε φορά στον ίδιο άνθρωπο, οποίος με την βοήθεια του συστήματος, έχει όλες τις πληροφορίες στην οθόνη.

1.7 Έρευνες αγοράς

Πληροφορίες για την πελατειακή ικανοποίηση και πίστη μπορεί να δοθούν έμμεσα και μέσω των ερευνών αγοράς που είναι σχεδιασμένες για τη συλλογή άλλου είδους στοιχείων. Σπάνια οι έρευνες σχεδιάζονται για συλλογή πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών, αλλά είναι ιδιαίτερα

αποτελεσματικές να διεξάγονται σε περίπτωση απόκτησης ενός νέου πελάτη ή αποχώρησης ενός παλιού πελάτη.

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

Όσον αφορά τους πελάτες που αποχωρούν, τους 'αποστάτες', η έρευνα διεξάγεται πιο δύσκολα. Λόγω της αυξημένης πίεσης και της αμηχανίας και του πελάτη και του προμηθευτή, χρειάζονται ψυχραιμία και αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες, προκειμένου από την έρευνα να συλλεχθούν ακριβείς πληροφορίες για τους λόγους αποχώρησης, αλλά και για τον ανταγωνιστή στον οποίο απευθύνονται.

Οι 'αποστάτες' συνήθως έχουν την τάση να δίνουν επιπόλαιες απαντήσεις και να μην αποκαλύπτουν τους πραγματικούς λόγους αποχώρησής τους. Για παράδειγμα, μπορεί να απαντήσουν ότι βασικός λόγος της αποχώρησής τους είναι η τιμή, ενώ στην πραγματικότητα να είναι δυσαρεστημένοι από την εξυπηρέτηση. Σε περίπτωση που η έρευνα διεξάγεται σε βάθος, μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές πληροφορίες για τις αδυναμίες στους μηχανισμούς εξυπηρέτησης πελατών και να ενεργοποιήσει μια διαδικασία διόρθωσης και βελτίωσης, αποτελεί δε και μια τελευταία ευκαιρία για να σωθεί ο πελάτης.

1.8 Η Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή βοηθάει την καλύτερη διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Σήμερα πολλοί μιλούν για μία σχέση ανάμεσα σε έναν προμηθευτή και έναν πελάτη στην οποία και οι δύο κερδίζουν (win – win). Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις που ευαγγελίζονται τέτοιες σχέσεις δεν έχουν προχωρήσει πέρα από το στάδιο του συνθήματος. Σύμφωνα με αυτή τη δεύτερη αρχή μία επιχείρηση πρέπει να έχει την πεποίθηση ότι υπάρχει (βρίσκεται σε

λειτουργία) προκειμένου να προσθέτει αληθινή αξία στους βασικούς της πελάτες.

Αυτή η αξία πρέπει να ληφθεί από τον πελάτη στη μορφή της βελτίωσης της δικής του αποτελεσματικότητας. Αυτή η βελτίωση έρχεται μέσω της συνεισφοράς του προμηθευτή στην ποιότητα της επιχείρησης-πελάτη, το κόστος του, την τεχνολογία του κτλ. Αυτά είναι οφέλη που ο πελάτης δεν μπορεί μόνος του να επιτύχει και οδηγούν σε υψηλότερη ανταγωνιστικότητα και κέρδος για αυτόν. Από την μεριά του ο προμηθευτής κερδίζει έναν αφοσιωμένο πελάτη που συνεισφέρει υψηλότερα κέρδη σε αυτόν σε μία μακροπρόθεσμη βάση.

1.9 Δυσκολία αλλαγής προμηθευτή

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

1.10 Αξία από την πλευρά του πελάτη

Στην εποχή της ποιότητας, μια επιχείρηση δεν μπορεί παρά να έχει ικανοποιημένους πελάτες. Το να αυξηθούν απλά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος δεν είναι αρκετό καθώς μπορεί αυτό να δημιουργήσει υπερβολικές απαιτήσεις από την πλευρά των πελατών οι οποίες να μη βρούν ανταπόκριση. Αυτό που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι να αυξήσουν την αξία που λαμβάνει ο πελάτης. Ως αξία ορίζεται το κλάσμα με

αριθμητή την αίσθηση από τα οφέλη προς την αίσθηση του κόστους/τιμήματος (κι όχι αποκλειστικά της τιμής).

Εάν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί η διαχείριση αξίας για τον πελάτη, στρατηγικά πρέπει πρώτα η επιχείρηση να καθορίσει τα σημαντικά προϊόντα για κάθε επιχειρηματική μονάδα και σε αυτά να εστιάσει. Στη συνέχεια πρέπει να αναγνωρίσει ποια χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για τους πελάτες και να προσπαθήσει να τα βελτιώσει. Στα πρώτα στάδια μια απλή μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη και μια εκτίμηση αν το τίμημα που πληρώνει τον ευχαριστεί για αυτό που παίρνει είναι αρκετό, για να δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές. Παρόλα αυτά σε πιο εξελιγμένα στάδια πρέπει να γίνουν πιο εξεζητημένες μελέτες, ακόμα και συγκριτικές μεταξύ προϊόντων όλης της αγοράς. Αυτό προϋποθέτει και την εύρεση και την συνεργασία πελατών του ανταγωνισμού. Τελικός στόχος όλης της προσπάθειας είναι η επιχείρηση να καταφέρει να απαντήσει σε 3 ερωτήματα:

- 1. Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που εκτιμούν οι πελάτες όταν επιλέγουν μεταξύ διαφόρων προσφορών στην αγορά;*
- 2. Πως αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης σε κάθε παράγοντα, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές;*
- 3. Ποιος είναι ο βαθμός σημαντικότητας, το ειδικό βάρος που δίνει ο κάθε πελάτης στον κάθε παράγοντα ξεχωριστά; Με την απάντηση στα κρίσιμα αυτά ερωτήματα κατασκευάζεται ένας ειδικός δείκτης οποίος δείχνει σε μια επιχείρηση την «εκτίμηση», τους λόγους της προτίμησης που έχουν οι πελάτες προς την επιχείρηση και κατευθυντήριες γραμμές προς βελτίωση.*

1.11 Διαχείριση Καναλιών στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Παρά τις θετικές αλλαγές που έφεραν οι τεχνολογίες του διαδικτύου στις επιχειρήσεις, οι τελευταίες είχαν πολύ μικρή επιτυχία στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους σε όλο το φάσμα της δραστηριότητας. Είναι πολύ μεγάλη η δυσκολία να εκτιμήσουν την πρόοδο για κάθε πελάτη ξεχωριστά και μάλιστα από διαφορετικά κανάλια.

Το πρόβλημα εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο ξεκίνησαν αυτές οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές προσπάθειες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντέδρασαν στην εξάπλωση του διαδικτύου απλά ξεκινώντας μια προσπάθεια και για να δώσουν προτεραιότητα, δημιούργησαν ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες.

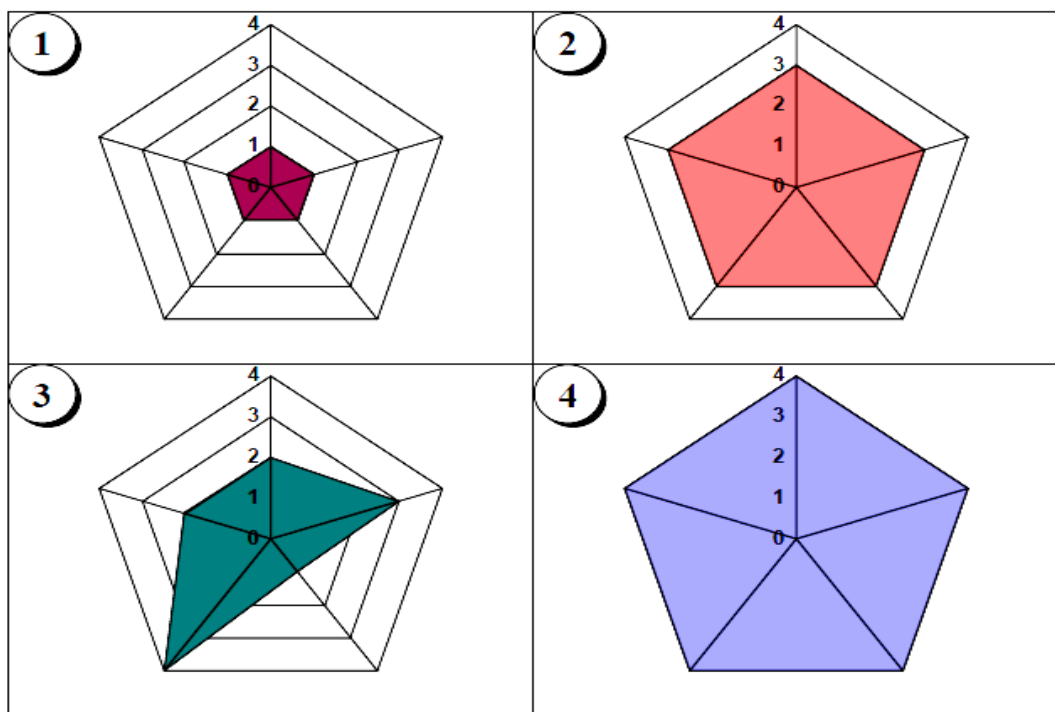
Αποτέλεσμα ήταν η ιστοσελίδα της επιχείρησης (σημείο επαφής με τον πελάτη στον ηλεκτρονικό κόσμο) να μοιάζει σαν να είναι μια συλλογή από ανεξάρτητες ομάδες που να σπρώχνουν τα προϊόντα τους. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίσουν την επιχείρηση με τους πελάτες της:

- Κατά μήκος διαφορετικών καναλιών. Ένας επισκέπτης ιστοσελίδας πρέπει να αναγνωρίζει μια συνεκτικότητα ενώ σε περίπτωση που επιστρέψει πάλι στην επιχείρηση αλλά από διαφορετικό κανάλι να μη χρειάζεται να δώσει ξανά τις ίδιες πληροφορίες
- Κατά μήκος ομάδων προϊόντων/υπηρεσιών. Συνήθως οι πελάτες προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα, όχι να αγοράσουν κάτι. Έτσι η διάδραση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων είναι απαραίτητη για την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη
- Κατά μήκος λειτουργιών. Μετά την πώληση από το ηλεκτρονικό κατάστημα, σε περίπτωση που ο πελάτης απευθυνθεί στο τηλεφωνικό κέντρο ή σε φυσικό κατάστημα, θα πρέπει να μπορούν οι υπάλληλοι να τον αναγνωρίσουν και να τον εξυπηρετήσουν.
- Κατά μήκος κέντρων κόστους. Συνήθως το ηλεκτρονικό κανάλι τείνει να μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης μόνο εάν το κόστος εξαλειφθεί σε κάποιο άλλο σημείο του οργανισμού. Αλλιώς η απώλεια συνεχίζεται και προστίθεται σε αυτήν το κόστος της ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας

Πριν την εφαρμογή ενός συστήματος CRM πρέπει η κάθε επιχείρηση να αναλύσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Έτσι με την μέθοδο που ακολουθεί εμφανίζεται το παράδειγμα της ανάλυσης μιας επιχείρησης.

Χρησιμοποιώντας μια γνωστή τεχνική κάθε επιχείρηση βαθμολογεί τον εαυτό της από το 1 έως το 4 ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας σε κάθε κλάδο έτσι

δημιουργείται ένα διάγραμμα, όπου απεικονίζεται πλήρως και με σαφήνεια η κατάσταση.



Διάγραμμα 2 : Στάδια εξέλιξης στην διαχείριση καναλιών

1. Επιχείρηση που βρίσκεται στα πρώτα στάδια
2. Επιχείρηση που βρίσκεται σε συντονισμένη εξέλιξη
3. Επιχείρηση που εξελίσσεται χωρίς προσανατολισμό
4. «Ωριμη» επιχείρηση

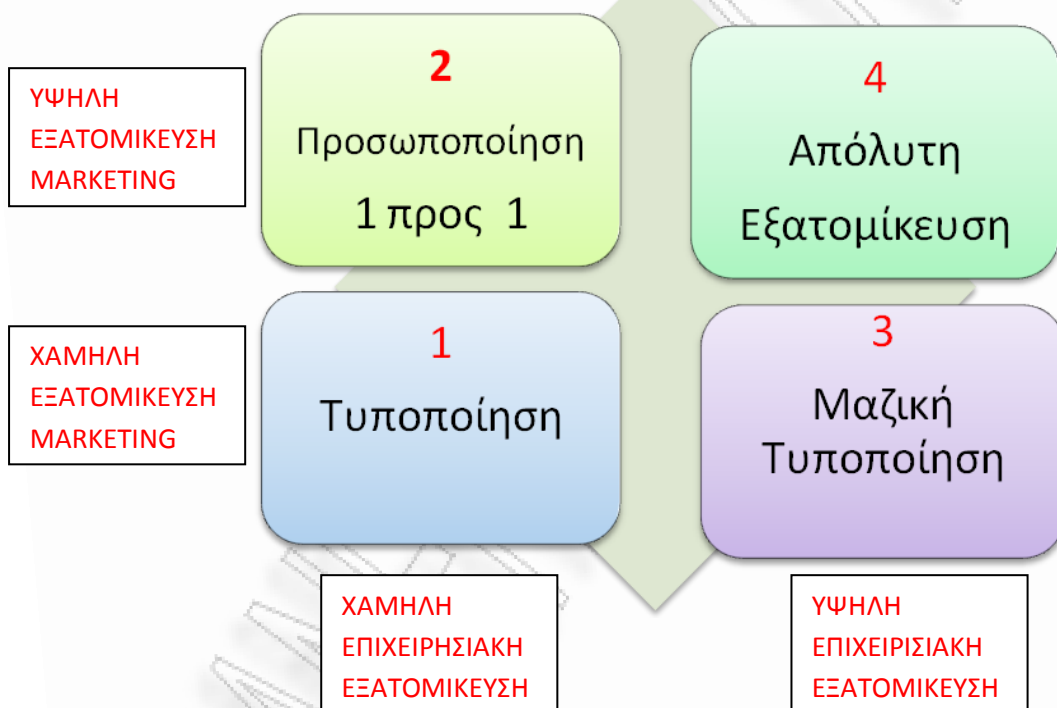
1.11.1 Προϊόντα

Στην παράγραφο αυτή θα δούμε πως ένα σύστημα CRM βοηθά στην δημιουργία προϊόντων κατόπιν παραγγελίας (customized). Δηλαδή προϊόντων τα οποία είναι φτιαγμένα αναλόγως των προτιμήσεων των πελατών και πιο ειδικά αναλόγως των απαιτήσεων του κάθε πελάτη.

Παλιότερα, οι επιχειρήσεις χώριζαν την αγορά σε επιμέρους τμήματα και προσπαθούσαν να έχουν μεγάλη γκάμα προϊόντων για όλα τα τμήματα και

μεγάλη ποικιλία για κάθε ένα τμήμα ξεχωριστά. Πολλά προϊόντα δημιουργούν προβλήματα διανομής. Οι επιχειρήσεις πρέπει πλέον να αναζητήσουν το νέο σημείο ισορροπίας μεταξύ ποικιλίας και διανομής χωρίς επίπτωση στο κόστος.

Ειδικά, δε σε μερικές κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών, αυτά τα οποία μπορούν να ψηφιοποιηθούν όπως λογισμικό ή υπηρεσίες τραπεζικών συναλλαγών, είναι δυνατή η δημιουργία εντελώς εξατομικευμένων λύσεων. Παρακάτω παρουσιάζεται η διάκριση των εξειδικευμένων προϊόντων με την βοήθεια μιας μήτρας BCG. Στόχος φυσικά, καμιά φορά ανέφικτος είναι η απόλυτη εξατομίκευση μάρκετινγκ και προϊόντων. (Wind Jerry Yorán, 2001)



Διάγραμμα 3: Η Πορεία προς την απόλυτη εξατομίκευση

Αναλυτικότερα,

1. Τυποποίηση. Είναι το πρώτο επίπεδο, το οποίο χαρακτηρίζει τα προϊόντα και το μάρκετινγκ από τη βιομηχανική επανάσταση έως σήμερα. Τα προϊόντα είναι ίδια για όλους ανεξάρτητα για το ποια χρήση προορίζονται (οικιακή ή

επαγγελματική) και ποιος τα χρησιμοποιεί (άντρας, γυναίκα κλπ.). Το μάρκετινγκ στοχεύει στο να πείσει αυτόν που παίρνει την απόφαση για την αγορά, παρά αυτόν που θα το χρησιμοποιήσει, ή αυτόν που θα το πληρώσει. Έτσι για παράδειγμα οι εταιρείες οικιακών απορρυπαντικών στοχεύουν να πείσουν την νοικοκυρά, ενώ η σοκολατοποιός τα παιδιά.

2. Προσωποποίηση 1 προς 1. Σε αυτή τη κατηγορία έχουμε προϊόντα τα οποία είναι κοινά για όλους αλλά χρησιμοποιείται διαφορετική προσέγγιση για την προσέλκυση των αγοραστών, καταναλωτών. Για παράδειγμα ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μεμονωμένους χρήστες και επαγγελματίες, διαφημίζεται αλλιώς σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες πελατών.

3. Μαζική τυποποίηση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν προϊόντα τα οποία προωθούνται σε όλους με τον ίδιο τρόπο, αλλά κατασκευάζονται ή ρυθμίζονται στις ανάγκες του κάθε χρήστη. Παράδειγμα τέτοιων προϊόντων είναι τα επιχειρησιακά λογισμικά, τα οποία μετά την εγκατάσταση, ρυθμίζονται στις διαδικασίες κάθε επιχείρησης. Σε επίπεδο καταναλωτή, έχουμε τους υπολογιστές Built-to-Order (BtO). Οι υπολογιστές BtO είναι υπολογιστές στους οποίους ο χρήστης μεταβάλλει τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους κατά βούληση. Ιδιαίτερα δημοφιλή είναι οι φορητοί BtO υπολογιστές, τους οποίους η κάθε εταιρεία εμπορεύεται.

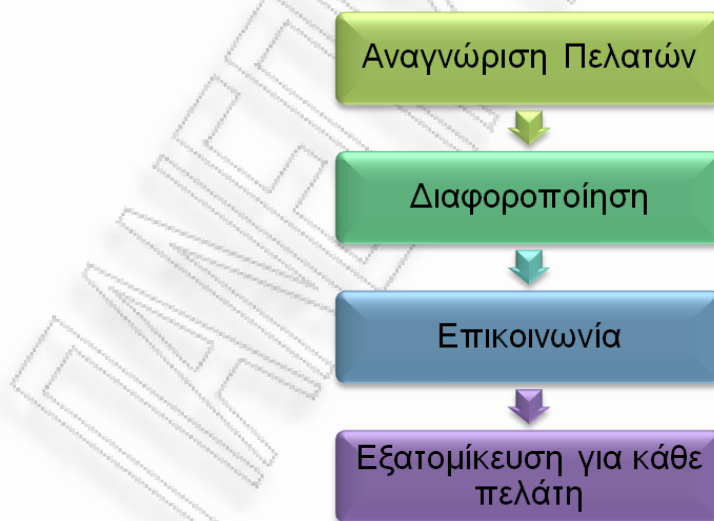
4. Απόλυτη εξατομίκευση. Είναι ο απώτερος στόχος. Σε αυτή την κατάσταση κάθε πελάτης απολαμβάνει ειδικά κατασκευασμένα προϊόντα για τις ανάγκες του, τα οποία του προωθούνται αποκλειστικά έτσι ώστε να είναι πιο πιθανή η πώληση. Οι ανάγκες των πελατών αναγνωρίζονται, πολύ πιθανό προτού εκφραστούν επίσημα μέσα από καταναλωτική συμπεριφορά (έρευνα για νέες αγορές κλπ) και μεταφράζονται σε προϊόντα και ταυτόχρονα προωθούνται, έτσι ώστε να κρατείται ο πελάτης συνεχώς ενημερωμένος και ικανοποιημένος.

1.11.1.1 Τμηματοποίηση, εστίαση και τοποθέτηση

Μιλώντας για τμήματα μεγέθους εννοούμε ότι η αγορά δε χωρίζεται σε τμήματα, με βάση την παραδοσιακή μέθοδο (τμήματα βάση δημογραφικών στοιχείων, αγοραστικών συνηθειών κλπ.), αλλά κάθε ένας πελάτης αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα, το οποίο πρέπει να προσεγγιστεί με διαφορετικό τρόπο έτσι ώστε να αυξηθούν θεαματικά οι πιθανότητες πώλησης.

Με τα τμήματα μεγέθους 1, δεν έχουμε απαραίτητα διαφορετικές προσφορές σε κάθε πελάτη, αλλά έχουμε διαφορετικό διαφημιστικό μήνυμα, διαφορετική προσέγγιση (άλλον με επίσκεψη, άλλον με email, άλλον με τηλεφωνική πώληση). Η προσέγγιση 1 προς 1 και τα τμήματα μεγέθους 1, δεν θα μπορούσαν να προσεγγιστούν χωρίς ένα σύστημα CRM.

Αυτό είναι προφανές καθώς όπως έχει προαναφερθεί ένα σύστημα CRM, διαθέτει μεγάλη βάση δεδομένων, νέα στοιχεία, επιχειρηματική ευφυΐα και αναλυτικά εργαλεία που επιτρέπουν την ανάλυση και την ξεχωριστή προσέγγιση. Ο δρόμος προς αυτή την κατεύθυνση έχει 4 εμπόδια τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν. Αυτά φαίνονται στο παρακάτω γράφημα και δίνεται μια σύντομη περιγραφή παρακάτω.



Διάγραμμα 4 : Τα 4 στάδια προς την τμηματοποίηση του ενός

1.11.1.2 Αναγνώριση πελατών

Αυτό το κομμάτι περιλαμβάνει την αναγνώριση κάθε πελάτη ξεχωριστά, καταγραφή συνηθειών και εκτιμήσεις μελλοντικών αγορών. Όλα εκείνα τα εργαλεία δηλαδή που επιτρέπουν την αναλυση περίπλοκων, μη καθαρών δεδομένων.

1.11.1.3 Διαφοροποίηση

Ακολουθώντας την αναγνώριση των πελατών, κάθε ένας πελάτης αναλύεται σε βάθος. Αυτό οδηγεί στην δημιουργία ενός προφίλ του πελάτη το οποίο περιγράφει αναλυτικά, χαρακτηριστικά και απαιτήσεις. Η διαφοροποίηση των πελατών μεταξύ τους, δημιουργεί μικρές ανεξάρτητες ομάδες και επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει, ανάλογα την αξία του κάθε πελάτη.

1.11.1.4 Επικοινωνία

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την διαχείριση κάθε επαφής έτσι ώστε να μπου τα θεμέλια μιας σχέσης με τον πελάτη. Για να επιτευχθεί αυτό, μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να επιδείξει στον πελάτη ότι υπάρχει αμοιβαίο όφελος από την ανταλλαγή πληροφοριών. Η σχέσεις που χτίζονται με την γνώση περιλαμβάνουν τέτοια διάδραση μεταξύ πελατών και προμηθευτών έτσι ώστε κάθε νέα συναλλαγή ξεκινά εκεί που τελείωσε η προηγούμενη. Για να μπορεί να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσεγγίζουν κάθε πελάτη ξεχωριστά.

1.11.1.5 Εξατομίκευση για κάθε πελάτη

Σε βάθος χρόνου είναι σημαντικό να προβάλλεται κάποιου τύπου πλεονέκτημα διαρκείας για τους πελάτες. Οι οργανισμοί πρέπει λοιπόν να χρησιμοποιήσουν ότι βρέθηκε στα προηγούμενα βήματα, για να επιτύχουν τις ανάγκες του πελάτη. Οι πελάτες που επενδύουν σε μακροχρόνιες σχέσεις πρέπει να δουν ότι υπάρχει μια διαρκής αξία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης των αποτελεσμάτων και την υλοποίησή τους προς την ικανοποίηση των επιμέρους αναγκών των πελατών. Αντί της προτροπής σε κάθε πελάτη μιας μοναδικής προσφοράς, προτείνεται η απόλυτη εξατομίκευση

1.12 Εχεμύθεια

Στην σημερινή εποχή η προστασία των προσωπικών δεδομένων βρίσκεται συνεχώς στο προσκήνιο. Η τεχνολογία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συντηρούν πολύπλευρη πληροφόρηση για κάθε πελάτη, ενώ οι πληροφορίες αυτές μπορούν να μεταφερθούν και να επεξεργαστούν στιγμιαία. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η επιχείρηση σαν σύνολο να έχει μια πλήρη γνώση για τον κάθε πελάτη. Τα στοιχεία είναι κοινά για όλους, ενώ ό,τι δεν χρειάζεται για την εκτέλεση μιας εργασίας δεν εμφανίζεται. Προϊόντα και διαδικασίες προσωποποιούνται ενώ οι πελάτες συνεχώς αυξάνουν τις απαιτήσεις τους. Τα λάθη δεν συγχωρούνται γρήγορα ενώ η απαίτηση του χρόνου για απάντηση σε κάποιο αίτημα συνεχώς μειώνεται. Ταυτόχρονα σε όλα αυτά προστίθεται και η ανησυχία για τα στοιχεία πελατών που μια επιχείρηση έχει στην διάθεση της και πως αυτά προστατεύονται

1.12.1 Προσωπικά δεδομένα και CRM

Το CRM (όπως και όλα τα επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα) βασίζεται στη διαχείριση βάσης δεδομένων. Η σωστή διαχείριση πλέον είναι ένα ζήτημα αρκετά πολύπλοκο, το οποίο ξεπερνά τα όρια της τεχνολογίας. Για να μπορεί μια επιχείρηση να φαίνεται αξιόπιστη πρέπει τα στοιχεία του πελάτη να είναι διαθέσιμα κάθε φορά και σε όλα τα σημεία επαφής.

Στο παρελθόν κάθε τμήμα διατηρούσε δικό του αρχείο ενώ ακόμα και ο κωδικός του πελάτη κοινός για όλη την επιχείρηση ήταν κάτι πολύ σπάνιο. Αποτέλεσμα ήταν κάθε φορά που ο πελάτης ερχόταν σε επαφή έπρεπε να εκθέσει όλη την ιστορία από την αρχή (εκνευρισμός και καθυστέρηση για επαλήθευση των λεγομένων), ενώ δεν ήταν λίγες οι φορές όπου πωλητές ικανοποιούσαν κάποιο αίτημα (για να μην χάσουν την πώληση) ενώ το τεχνικό τμήμα δεν είχε ενημερωθεί.

1.12.2 Προσωπικά δεδομένα και εξατομίκευση

Όπως είναι φανερό ο μόνος σκοπός για την φύλαξη και διαχείριση τόσων αρχείων είναι η δυνατότητα που αποκτά η επιχείρηση για εξατομικευμένη διαφήμιση και πώληση. Διαφημιστικά email και sms αποστέλλονται με βάση προσωπικές προτιμήσεις και συνήθειες. Η εξυπηρέτηση επίσης αλλάζει από πελάτη σε πελάτη.

Είναι επιτακτική η ανάγκη οι επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, αλλά και να δημιουργήσουν τις φυσικές και τις διοικητικές υποδομές (διαδικασίες) και να δημοσιεύουν την πολιτική τους για τα προσωπικά δεδομένα. Έτσι η διάθεση προσωπικών στοιχείων σε κάθε επαφή με τον πελάτη δεν θα είναι επικίνδυνη και θα μπορέσει να προχωρήσει η εξυπηρέτηση.

1.12.3 Στρατηγική για τα προσωπικά δεδομένα.

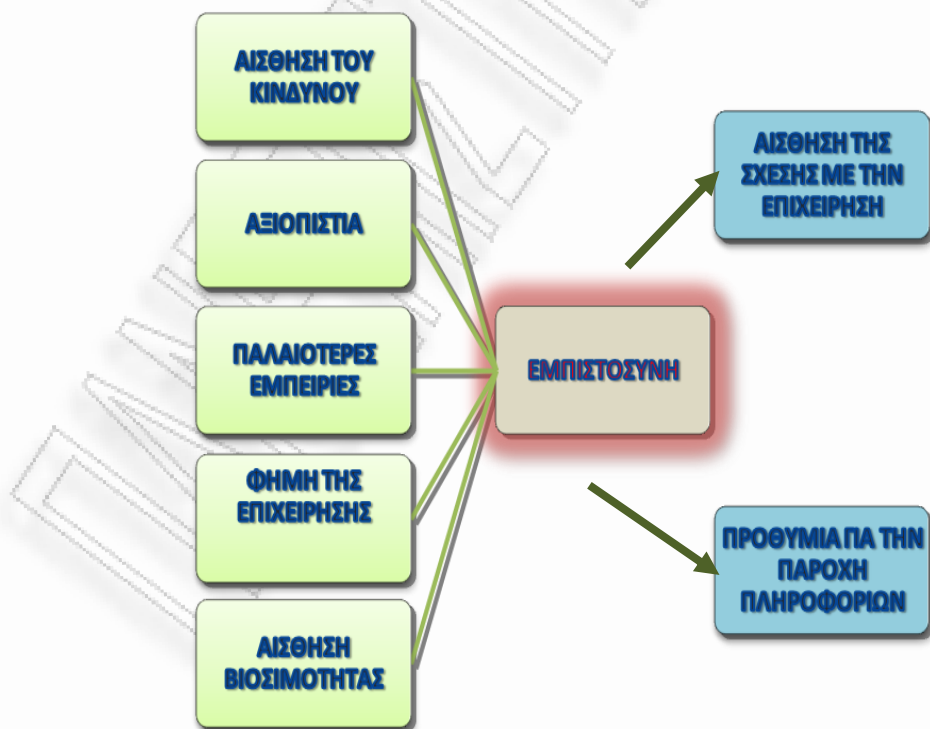
Εκτός από τις απαραίτητες διαδικασίες και υποδομές τις οποίες πολλές φορές ορίζει και η νομοθεσία, πολλές επιχειρήσεις έχουν θεσπίσει και τον θεσμό του στελέχους για τα προσωπικά δεδομένα. Αυτό το στέλεχος ενημερωμένο για την νομοθεσία αλλά και με γνώσεις συμπεριφοράς καταναλωτή και διοίκησης, είναι επιφορτισμένο με τον έλεγχο κάθε επικοινωνίας με τον πελάτη. Κάθε κείμενο email και κάθε script τηλεφωνικής επικοινωνίας έχει την έγκριση του. Συνήθως αυτό το στέλεχος έχει στην διάθεση του το δικαίωμα βέτο, εάν κρίνει για παράδειγμα ότι μια συγκεκριμένη διαφημιστική εκστρατεία, εκμεταλλεύεται άκομψα προσωπικά δεδομένα πελατών, οι οποίοι μπορεί να νιώσουν θιγμένοι και στη καλύτερη των περιπτώσεων να διακόψουν την συνεργασία.

Έτσι είναι απαραίτητο πριν εκτελεστεί κάθε εργασία να φιλτράρεται από το αρμόδιο στέλεχος. Είναι πολλά τα παραδείγματα στα οποία προσωπικά δεδομένα αφελώς εκτέθηκαν σε επιστολές, ή σε χριστουγεννιάτικες κάρτες, ενώ η αποστολή ήταν με απλό ταχυδρομείο και σε διαφανή φάκελο.

1.12.4 Εμπιστοσύνη

Μια από τις πλευρές του ζητήματος που επηρεάζεται από την ασφάλεια των δεδομένων, είναι η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες προς τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα προς τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοια συστήματα. Όλο το σύστημα CRM μιας επιχείρησης βασίζεται σε μια βάση δεδομένων. Μια τέτοια βάση ανεξαρτήτως των τεχνικών της χαρακτηριστικών είναι τόσο καλή όσο και η ποιότητα των στοιχείων που περιέχει.

Για να μπορεί μια βάση δεδομένων να έχει αξιόπιστα στοιχεία, πρέπει αυτά να έρθουν από τους πελάτες αυθόρμητα και ο μόνος τρόπος για να αποκαλύψει προσωπικά στοιχεία και τα οποία να ξέρει ότι δεν θα χρησιμοποιηθούν με άσχημο τρόπο είναι η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη όμως, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα στηρίζεται σε 5 παράγοντες κάθε ένας με την δική του σημαντικότητα, ανάλογα την περίπτωση, τον χρόνο συναλλαγής, τον χρόνο συνεργασίας κλπ. Ενώ υπάρχουν και 2 παράγοντες που επηρεάζονται από το επίπεδο της εμπιστοσύνης



Διάγραμμα 5 : Που στηρίζεται η εμπιστοσύνη πελάτη – επιχείρησης

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

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

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

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

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

1.12.6 Ιδιωτικότητα

Η ιδιωτικότητα (privacy) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να δείξει τον προσωπικό χώρο κάποιου ατόμου.

Η ιδιωτικότητα χωρίζεται σε 4 κατηγορίες :

1.Ιδιωτικότητα πληροφοριών, ποιος έχει αυτά τα στοιχεία, ποιος έχει πρόσβαση και πώς χρησιμοποιούνται

2. Φυσική, δεν επιθυμώ άλλον στον ίδιο χώρο.

3.Συναλλακτική, δεν επιθυμώ να ενοχλούμαι (πχ σε μια βιβλιοθήκη)

4.Απομόνωση, ζω μόνος μου, δεν έρχομαι σε επαφή.

Στον χώρο των εμπορικών συναλλαγών και του CRM, περισσότερο βρίσκει εφαρμογή η πρώτη (1). Γενικότερα πάντως οι πελάτες πιστεύουν ότι δίνουν

πολλές πληροφορίες οι οποίες δεν ξέρουν με ποιο τρόπο χρησιμοποιούνται και γι' αυτό το λόγο θα επιθυμούσαν περισσότερο έλεγχο για τις πληροφορίες που παρέχουν. Έτσι γίνονται συνεχώς όλο και περισσότερο διστακτικοί ως προς την παροχή πληροφοριών και η εμπιστοσύνη που δείχνουν προς την επιχείρηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

1.13 Στρατηγική διαχείρισης Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Strategy). Ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα.

Στη σύγχρονη εποχή, η στρατηγική των σχέσεων με τον πελάτη αναδεικνύεται ως ένα από τα βασικότερα συστατικά της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μία καλά εκτελούμενη στρατηγική σχέσεων με τον πελάτη μπορεί να φέρει ως αποτέλεσμα έναν αριθμό ποσοτικών πλεονεκτημάτων όπως μεγαλύτερη ικανότητα up-selling και cross-selling, πρόσθετη διατήρηση των πελατών (customer retention) και μειωμένο κόστος εξυπηρέτησης.

Επιπρόσθετα, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα αποκτήσουν πελάτες που θα γίνουν «απόστολοι» της επιχείρησης, δηλαδή θα μιλούν με θετικά λόγια για την σχέση τους με την επιχείρηση στους τρίτους, θα καλλιεργήσουν την «συγχώρεση» (forgiveness) των πελατών (κάποια από τα λάθη της επιχείρησης δεν θα τύχουν της κατηγορίας των πελατών) και θα δημιουργήσουν μία σχέση δικαιοσύνης όπου και η επιχείρηση και ο πελάτης θα απολαμβάνουν υψηλά επίπεδα αξίας από τη σχέση. Μαζί αυτά τα ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα συνεισφέρουν στην βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης κάτι που αντανακλάται στην αξία των μετοχών της. Τα βασικά σημεία στο κτίσιμο μίας αποτελεσματικής στρατηγικής για τον πελάτη περιλαμβάνουν:

- Αναγνώριση των μοναδικών χαρακτηριστικών του κάθε πελάτη κατά τη δημιουργία των προφίλ των συγκεκριμένων τμημάτων
- Μοντελοποίηση της τρέχουσας και ενδεχόμενης αξίας του κάθε τμήματος.

- Δημιουργία στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων, ή επιχειρησιακών κανόνων, οι οποίοι θα υποστηρίζουν την επιθυμητή εμπειρία για τον πελάτη, ξεκινώντας από τους πελάτες υψηλότερης αξίας.
- Επανασχεδιασμός του οργανισμού, των διεργασιών, της τεχνολογίας και τους συστήματος ανταμοιβής προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές σχέσεων.

1.13.1 Η ανάδειξη της σημασίας της Στρατηγικής διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο

Περισσότεροι ανταγωνιστές, μικρότεροι κύκλοι ζωής του προϊόντος, έκρηξη νέων τεχνολογιών, καινούργια κανάλια διανομής είναι κάποιοι από τους κύριους παράγοντες που οδηγούν τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών να επικεντρωθούν στις στρατηγικές της σχέσης με τους πελάτες ως ένα κύριο όπλο για ανταγωνιστική διαφοροποίηση.

1. Οι μικρότεροι κύκλοι ζωής των προϊόντων έχουν στερήσει τις επιχειρήσεις από τη διατήρηση των χρηματοοικονομικών πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από το γεγονός ότι είναι καινοτόμοι σε ένα προϊόν. Όχι μόνο οι ανταγωνιστές μπορούν να φέρουν αντίγραφα των προϊόντων στην αγορά γρηγορότερα, αλλά καινούργιες γενιές προϊόντων εισάγονται πολύ γρηγορότερα.
2. Οι νέες τεχνολογίες έχουν επίσης αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν και παράγουν, επιτρέποντας στους καινούργιους ανταγωνιστές να αναδειχτούν σχεδόν μέσα σε μία νύχτα. Ο ανταγωνιστής δεν είναι απαραίτητο να είναι στην ίδια πόλη ή χώρα αλλά οπουδήποτε στον κόσμο. Οι εικονικές επιχειρήσεις-που έξυπνα αποφεύγουν τα σταθερά κόστη των κτιρίων, επίπλων, διοικητικού προσωπικού και των σχετικών γενικών βιομηχανικών εξόδων- καθιστούν τον ανταγωνισμό πολύ δύσκολο.
3. Η παγκοσμιοποίηση και η ενοποίηση των αγορών, σε συνδυασμό με τις δραστικές τεχνολογικές προόδους, έχουν ως συνέπεια κλασικές στρατηγικές

(όπως η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η επικέντρωση σε τμήματα της αγοράς) να χάνουν την αποτελεσματικότητά τους.

4. Έχει συμβεί επίσης μία έκρηξη των καινούργιων τεχνολογικών καναλιών προκειμένου να προσεγγιστεί ο πελάτης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υπολογίσουν πώς να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά το τηλέφωνο, το Internet, τις κινητές πωλήσεις, τα κιόσκια (kiosks), τα ATMs, την αλληλεπιδραστική τηλεόραση, τα ασύρματα δίκτυα, κινητά τηλέφωνα με τους συμβατικούς τρόπους προσέγγισης των πελατών προκειμένου να κτίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών (customer loyalty). Η δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι αυτές οι νέες τεχνολογίες δεν σχεδιάστηκαν να λειτουργούν ως μέρος ενός συντονισμένου σχεδίου, αλλά αναπτύχθηκαν ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Η ανάγκη να διατηρηθεί η συνέπεια και η αξιοπιστία στην σχέση με τον πελάτη μέσα από όλα αυτά τα κανάλια είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης.

5. Η αλληλοσυσχέτιση των επιχειρηματικών κλάδων οδηγεί σε αύξηση των ανταγωνιστών. Οι τράπεζες βρίσκονται πλέον στον χώρο των χρηματοοικονομικών προϊόντων (αμοιβαία κεφάλαια κτλ) και της ασφάλειας. Οι λιανικοί πωλητές βρίσκονται στον χώρο των χρηματοοικονομικών. Οι τηλεφωνικές εταιρείες έχουν διεισδύσει στην καλωδιακή τηλεόραση. Τα σύνορα ανάμεσα στους επιχειρηματικούς κλάδους έχουν εξασθενήσει και αυτό αναγκάζει τους οργανισμούς να δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν αυτούς με τους οποίους ανταγωνίζονται.

6. Η συνεχής ανακατάταξη των αξιών στην κοινωνία έχει αποτέλεσμα τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά καταναλωτών και τη συνεχή αλλαγή των αναγκών τους. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το πώς μια εταιρεία αποθηκεύει τις πληροφορίες της ή για το ποια δεδομένα από διαφορετικές πηγές πρέπει να συνδυαστούν, για να τους δοθεί αυτό που ζητούν. Δεν ενδιαφέρονται ούτε για το αν έχουν καλέσει λάθος τηλέφωνο ή δικτυακό τόπο. Το μόνο που θέλουν είναι άριστη εξυπηρέτηση, γρήγορα, εύκολα, απλά και κυρίως φθηνά.

7. Τέλος, η φυσική απάντηση στις εντονότερες ανταγωνιστικές πιέσεις είναι η προσπάθεια περιορισμού του κόστους. Σε ένα μοντέλο περιορισμού του κόστους, οι οργανισμοί περικόπτουν την πλευρά των εξόδων χωρίς να αναπτύσσουν την πλευρά των εσόδων προκειμένου να επιτύχουν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους. Ωστόσο αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο βραχυπρόθεσμα, διότι τελικά οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να ικανοποιηθούν από τα αυξημένα έσοδα. Συνεπώς μία άλλη πίεση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι ο τρόπος με τον οποίο θα αυξήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και θα δημιουργήσουν έσοδα, ενώ θα διατηρούν ένα λογικό μοντέλο εξόδων. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εύκολο.

Αυτοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν τα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν σε μία Στρατηγική διαχείρισης της Σχέσης με τον Πελάτη (Customer Relationship Strategy) ως ένα κύριο όπλο για ανταγωνιστική διαφοροποίηση.

1.14 Έμφαση στη διατήρηση πελατών αντί της απόκτησης νέων.

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί στην απόκτηση καινούργιων παρά στην διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών. Αυτό μεταφραζόταν σε μία προσπάθεια επίτευξης οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, προκειμένου να γίνουν παραγωγοί χαμηλού κόστους. Ο στόχος ήταν να τροφοδοτείται η επιχείρηση με επιπρόσθετους πελάτες, να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς και να αντικαταστήσει αυτούς τους πελάτες που έχανε από τους ανταγωνιστές.

Ωστόσο η χρηματοοικονομική ανάλυση του κόστους της απόκτησης ενός νέου πελάτη έναντι του κόστους διατήρησης, έχει δείξει ότι για τους περισσότερους οργανισμούς, όπου το κόστος απόκτησης είναι υψηλό, η διατήρηση πελατών είναι πιο κερδοφόρα στρατηγική. Κοστίζει τέσσερις έως επτά φορές περισσότερο να αντικαταστήσεις έναν πελάτη από ότι κοστίζει να τον κρατήσεις. Αυτό θέτει σε νέες βάσεις την δυναμική σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους. Αρχίζει και γίνεται αντιληπτό ότι δεν αρκεί η απλή ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) αλλά απαιτείται η

αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty) σαν το βασικό κλειδί στη διατήρηση των πελατών της επιχείρησης και στην επιχειρηματική επιτυχία.

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

Ο χώρος της ποιότητας (quality) έχει πολύ καιρό κυριαρχηθεί από την πεποίθηση ότι οι μηδενικές απώλειες προϊόντων, η έλλειψη δηλαδή ελαττωμάτων στα προϊόντα, είναι το βασικό χαρακτηριστικό του βιομηχανικού κλάδου που πρέπει να επιδιώκεται. Ωστόσο πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να αρχίσουν να ανησυχούν με τις απώλειες στην ευρύτερή τους έννοια, δηλαδή πελάτες που δεν επιστρέφουν.

Έχει αρχίσει να γίνεται αξίωμα τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρηματικό χώρο, ότι η διατήρηση των πελατών όχι μόνο παράγει περισσότερα κέρδη, αλλά ότι η συμβολή της στην κερδοφορία είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή του μεριδίου αγοράς, της μείωσης κόστους και των νέων προϊόντων. Αν οι πελάτες βρίσκουν απόλυτη ικανοποίηση από τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης δημιουργούν μεγαλύτερο κέρδος κάθε χρόνο που παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Ας πάρουμε για παράδειγμα μία εταιρεία παροχής πιστωτικών καρτών που ξοδεύει κατά μέσο όρο 51 δολάρια προκειμένου να αποκτήσει έναν καινούργιο πελάτη

1.16 Ορισμός του CLV(Customer Lifetime Value)

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

Η αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη είναι η καθαρά παρούσα αξία όλων των εισφορών και εξόδων που αναμένονται από έναν καινούργιο πελάτη. Με πιο

απλά λόγια πόσο αξίζει ένας πελάτης στην επιχείρηση σήμερα, δοθέντος του κέρδους που θα δημιουργήσει στο μέλλον.

1.17 Η ισορροπία ανάμεσα στην απόκτηση, στην διατήρηση και στην ανάπτυξη πελατών.

Όπως έχει προαναφερθεί η αύξηση της διατήρησης των πελατών έχει θετικές επιπτώσεις για την κερδοφορία της επιχείρησης και συνεπώς είναι ένας από τους βασικούς στόχους της στρατηγικής CRM της επιχείρησης. Ωστόσο η στρατηγική CRM πρέπει να έχει στόχο την αύξηση της κερδοφορίας για τον οργανισμό μέσω του κατάλληλου χειρισμού των πελατών και όχι αποκλειστικά την διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών.

1.18 Η αξία του πελάτη στα στάδια της Προσέγγισης και Απόκτησης

Η CLV μπορεί να υπολογιστεί για τους πιθανούς πελάτες, χρησιμοποιώντας τους ρυθμούς μετατροπής των πιθανών πελατών σε πελάτες και τους μεταγενέστερους ρυθμούς διατήρησης ως πελάτες, προκειμένου να υπολογίσουμε τα πιθανά μελλοντικά έσοδα από κάθε πελάτη.

1.18.1 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Ανάπτυξης

Όμοια, η ανάπτυξη του πελάτη μπορεί επίσης να εκτιμηθεί σε όρους μεταβολής της κερδοφορίας, όταν συγκρίνουμε το αποτέλεσμα της μεταβολής της συμπεριφοράς του πελάτη σε παράγοντες όπως είναι οι επιπλέον πωλήσεις (cross-selling και up-selling), ο ρυθμός αναφοράς (referral rate), η συχνότητα των αγορών (frequency of purchases) κτλ.

1.18.2 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Διατήρησης

Κατά τον σχεδιασμό μίας στρατηγικής μάρκετινγκ διατήρησης πελατών, οι ερωτήσεις που πρέπει να υποβληθούν είναι:

- *Τι αύξηση μπορώ να επιτύχω στην διατήρηση των πελατών μου;*

- Ποιοι πελάτες θα πρέπει να είναι ο στόχος της αυξημένης διατήρησης;
- Τι πρέπει να ξοδέψω σε διεργασίες μάρκετινγκ προκειμένου να επιτύχω την διατήρηση;

Η ανάλυση CLV παρέχει την βάση για τον καθορισμό του βαθμού απόδοσης των στρατηγικών διατήρησης πελάτη.

1.19 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση.

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

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

1.20 Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών.

Οι «αρχές» καθοδηγούν τις σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, τις κοινωνίες και τα κράτη για περισσότερα από 5000 χρόνια. Αναπαριστούν μία «άγκυρα» εμπιστοσύνης και σταθερότητας σε ένα μεταβαλλόμενο και ασταθή κόσμο. Παρέχουν μία πυξίδα ηθικής προκειμένου να κατευθυνθούν οι άνθρωποι.

Είναι σημαντικό, συνεπώς, η αφοσίωση του πελάτη να καθοδηγείται από ένα σύνολο σταθερών αρχών που χτίζουν ένα μακροχρόνιο «συμβόλαιο» ανάμεσα σε μία επιχείρηση και τους ανθρώπους που την περιβάλλουν καθώς επίσης και ανάμεσα στην επιχείρηση και στους βασικούς της πελάτες. Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης των βασικότερων αρχών που «καθοδηγούν» την αφοσίωση του πελάτη.

1.21 Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα.

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

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

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

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

Ένα πολύ καλό παράδειγμα ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι της Motorola στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στην Motorola, πολλά χρόνια πριν, ένα πολύ επικερδές συμβόλαιο για ένα τηλεπικοινωνιακό σύστημα με μία κυβέρνηση της Λατινικής Αμερικής έμοιαζε να είναι σίγουρο, όταν ο ανώτατος αξιωματούχος της κυβέρνησης για θέματα προμηθειών ζήτησε να δωροδοκηθεί.

Αν και αυτή η πράξη ήταν ο κανόνας κατά την διενέργεια επιχειρηματικών έργων σε αυτή την χώρα, ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Motorola, αρνήθηκε να υποκύψει λέγοντας ότι η επιχείρηση θα προτιμούσε να χάσει μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, παρά να γίνει μέρος ανήθικων δραστηριοτήτων. Η επιχειρηματική επιτυχία της Motorola και η φήμη της σαν μία από τις καλύτερα διοικούμενες επιχειρήσεις παγκοσμίως αποτελεί απόδειξη της μακροπρόθεσμης οικονομικής αξίας της ηθικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

1.22 Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία Κεφαλαίου 1

1. The Customer Relationship Revolution—A Methodology for Creating Golden Customers, Eloyalty ,www.loyaltyco.com
2. Frederick F. Reichheld, Earl Sasser Jr, “Zero defects: Quality Comes to Services”, Harvard Business Review
3. Agnihotri Saligrama, Sivasubramaniam Nagaraj, Simmons Donald, (2002), "Leveraging technology to improve field service", International Journal of Service Industry Management
4. Ahn Yong Jeong, Kim Ki Seok, Han Soo Kyung, (2003), "On the design concepts of a CRM system", Industrial Management & Data Systems
5. Alexandrou M. (2002) "Customer Relationship Management (CRM) definition", available at: <http://www.mariosalexandrou.com/definition/crm.asp>
6. Wikipedia "Customer Satisfaction"
7. Wikipedia "Sales force management system"
8. Wikipedia "Sales Management"
9. Nykamp Consulting Group, Customer Lifetime Value www.nycamp.com
10. Xu Yurong, Yen C. David, Lin Binshan, Chou C. David, "Adopting customer relationship management technology", Industrial Management & Data Systems 2002
11. Cannie,J.K. and D.Chapman: Keep Customers for Life, American Management Association, 1991.

12. J.A.Fitzsimmons- M.J. Fitzsimmons, McGraw Hill, (2004) Service Management
13. Β. Γρηγορούδης - Γ.Σίσκος (2000), Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
14. James .Heskett, W.Earl Sasser, JR.Leonard Schlesinger, (1997) The Free Press, The Service Profit Chain
15. The Customer Relationship Revolution—A Methodology for Creating Golden Customers, Eloyalty ,www.loyaltyco.com
16. Ryals, L(2002) “Are your customers worth more than money”, Journal of retailing and consumer services, www.sciencedirect.com
17. Barlow, A.A. (2001), “Breaking through language barriers”, Marketing HealthServices
18. Bose Ranjit, (2002), "Customer Relationship Management: Key Components for IT success", Industrial Management & Data Systems
19. Bull Christopher, (2003), "Strategic issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation", Business Process Management Journal
20. Choy, K.L., Lee, W.B. and Lo, V. (2002), “Development of a case based intelligent customer-supplier relationship management system”, Expert Systems with Applications
21. Doyle Shaun, (2002), "Software review: Communication optimisation — The new mantra of database marketing. Fad or fact?", Journal of Database Marketing
22. Ngai E.W.T., (2005) "Customer Relationship Management research (1992 2002) An academic literature review and classification", Marketing Intelligence & Planning

23. Verhoef C. Peter, Donkers Bas, (2001), "Predicting customer potential value an application in the insurance industry", Decision Support Systems

РАНЕЦЬМО РЕПАА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ΜΕΣΟ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 Εισαγωγή

Για δεκαετίες, τα διευθυντικά στελέχη στους μεγαλύτερους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο επιχειρούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους μέσω της στρατηγικής υλοποίησης νέων τεχνολογιών. Εκείνες οι επιχειρήσεις που αποτύγχαναν να επενδύσουν σε αυτές τις τεχνολογίες και κατά συνέπεια να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είχαν ως αποτέλεσμα να υποστούν ζημίες σε σχέση με τους πιο δραστήριους ανταγωνιστές τους. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις υλοποιούσαν τον σωστό συνδυασμό των στρατηγικών, τεχνικών και οργανωτικών δυνατοτήτων που απαιτούνταν προκειμένου να ανταποκριθούν στις αλλαγές στην αγορά, στις απειλές από τον ανταγωνισμό και στις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονταν από τους πελάτες τους. Η ανταμοιβή για τους νικητές υπήρξε μεγάλη. Όχι μόνο έχουν διαπιστώσει συνεχιζόμενες αυξήσεις στην παραγωγικότητά τους, γρηγορότερο σχεδιασμό και παραγωγή, μικρότερους χρόνους παράδοσης, πιο ευέλικτες και αποδοτικές λειτουργίες, καλύτερη ποιότητα, λιγότερες σπατάλες πόρων, αλλά ακόμη πιο σημαντικά έχουν διαπιστώσει αυξήσεις στα έσοδά τους και στην κερδοφορία τους που με την σειρά τους έχουν ανταμειφθεί και από τις χρηματοοικονομικές αγορές. Σήμερα, στα Διοικητικά Συμβούλια, σε όλο τον κόσμο, γίνονται αντικείμενο συζήτησης τα πλεονεκτήματα του Συστήματος Διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη ή Customer Relationship Management (CRM), το οποίο θεωρείται ότι είναι ένας από τους πλέον καινοτόμους και σύγχρονους τρόπους προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2 Ιστορικά Στοιχεία

Οι πρώτες εφαρμογές CRM εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του '80, αρχές '90. Πρωτοπόροι στο χώρο κατασκευαστές, τέτοιων συστημάτων, εκείνη την εποχή, ήταν οι εξής:

- Clarify (πλέον ιδιοκτησία της Nortel Networks Corp.),
- Onyx Software,
- Oracle,
- Vantive (πλέον ιδιοκτησία της PeopleSoft, που τώρα είναι ιδιοκτησία της Oracle) και η
- Siebel Systems (από το 2005, ιδιοκτησία της Oracle).

Αυτά τα πρώτα λογισμικά εστίαζαν στην αυτοματοποίηση και στην τυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών που σχετίζονταν με την εύρεση, εξυπηρέτηση και διατήρηση πελατών. Το εύρος των διαδικασιών αυτών ήταν μεγάλο και επεκτεινόταν από την εύρεση υποψηφίων πελατών (leads) και την διαχείριση αυτών έως, την τυποποιημένη πώληση με συγκεκριμένα λόγια των πωλητών (sales script) έτσι ώστε να είναι δυνατή η διατήρηση ενός επιπέδου εξυπηρέτησης σε όλο το εύρος του οργανισμού. Οι διαδικασίες που καλούνταν να διαχειριστούν αυτά τα συστήματα είναι κρίσιμες και σημαντικές για τις επιχειρήσεις, παρόλα αυτά όμως τα πρώτα συστήματα ήταν πολύ ακριβά και δύσκολα στην συντήρησή τους.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 το διαδίκτυο γνώρισε μεγάλη άνθιση. Αυτή η εξέλιξη επηρέασε και την αγορά του CRM και τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων σε σχέση με τους πελάτες τους, ανεξάρτητα το μέγεθος της επιχείρησης. Το νέο κύκλωμα CRM, είχε νέες απαιτήσεις καθώς οι πελάτες ήταν πλέον σε θέση να επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τις επιχειρήσεις. Αυτό επέβαλε την αλλαγή της υπάρχουσας δομής των συστημάτων CRM (Client/server architecture). Μερικοί μεγάλοι κατασκευαστές τέτοιων συστημάτων όπως η Siebel Systems άργησε να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις.

Αυτό το κενό στην προσφορά έδωσε ευκαιρία σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ενώ εμφανίστηκε και μια νέα αγορά, αυτή του ecrm. Πολλές ευκαιρίες δημιουργούνται επίσης και για τα γραφεία συμβούλων καθώς η ζήτηση για εφαρμογές CRM χειριζόμενες μέσω web (web-enabled CRM) αυξάνεται συνεχώς. Η ζήτηση για υπηρεσίες σχετικά με το CRM έχει ήδη ξεπεράσει την δυναμικότητα.

Τα τμήματα IT εντός των επιχειρήσεων δεν μπορούν πλέον να εγκαταστήσουν τόσο πολύπλοκα συστήματα. Έτσι το κενό μεταξύ των αναγκών των επιχειρήσεων και των περιορισμένων πόρων δημιουργεί την ευκαιρία για εταιρείες παροχής υπηρεσιών σχετικά με το CRM.

Το 1999 η εταιρεία SAP εισήγαγε λογισμικό CRM με υπό-εφαρμογή για το web. Έτσι οι πελάτες, διανομείς και πωλητές των επιχειρήσεων μπορούν να υπολογίζουν τιμές και στοιχεία προϊόντων και υπηρεσιών μέσω των λειτουργιών τιμολόγησης και προσαρμογής στις απαιτήσεις των πελατών των προϊόντων αντίστοιχα (pricing and configuration applications).

Αυτό δείχνει ξεκάθαρα την πρόθεση της SAP να μπει στην αγορά των front-office εφαρμογών. Με την εμπλοκή του Internet, οι λειτουργίες του CRM έχουν αλλάξει πολύ, γινόμενες πιο διαδραστικές. Οι πελάτες στην κυριολεξία επικοινωνούν με την επιχείρηση. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα διατίθενται πιο γρήγορα και η εξυπηρέτηση των πελατών είναι δυνατή ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής του πελάτη. Αυτό αποκαλείται eCRM.

Σήμερα τα λογισμικά CRM μπορούν ακόμα και με φωνητικές εντολές να εκτελέσουν μια σειρά από εργασίες όπως, υποστήριξη πελατών, διαχείριση παραγγελιών, αυτοματισμό και διοίκηση πωλήσεων. Το αύριο των συστημάτων CRM είναι ο απώτερος στόχος, ο λόγος για τον οποίο σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν: Η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση όλων των πελατών με βάση τις ανάγκες του καθενός από αυτούς.

2.3 Προσδιορισμός συστημάτων CRM

Τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών (Customer Relationship Management systems, CRM systems) είναι ένας όρος της επιστήμης της πληροφορικής για τις μεθοδολογίες, το λογισμικό και συνήθως τις δυνατότητες του διαδικτύου οι οποίες βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες της, με έναν οργανωμένο και αποδοτικό τρόπο.

Τα συστήματα CRM αποτελούν μία ευρύτερη φιλοσοφία, πελατοκεντρική που εστιάζει στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων. Μπορούν να θέτουν τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας και στόχος της είναι η διαχρονική πώληση και εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και στην επιχείρηση, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

Αυτό που μπορεί να τονιστεί με βεβαιότητα είναι ότι δεν είναι απλά μια τεχνολογική εφαρμογή την οποία αρκεί να υλοποιήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά και την αποδοτικότητά τους. Σε αντίθεση με ότι πιστεύεται ή εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις, η έννοια του CRM είναι συνυφασμένη με την στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων.

Η τεχνολογία, δηλαδή το συγκεκριμένο software, αποτελεί εργαλείο για την υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης, δεδομένου ότι με τη συμβολή της δημιουργούνται βάσεις δεδομένων για κάθε πελάτη ή για ομάδες πελατών, με συλλογή πληροφοριών από τον ίδιο τον πελάτη ή από την επαφή που έχει με την επιχείρηση και με τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής (Internet κλπ). Η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης πελατών (integrated CRM) επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει πλήρη εικόνα της σχέσης που διατηρεί με τον κάθε πελάτη.

Στο σημείο αυτό θα επιχειρήσουμε να αποτυπώσουμε το εννοιολογικό υπόβαθρο των συστημάτων CRM μέσω διαφορετικών ορισμών καταλήγοντας

όμως στο τέλος στο ίδιο ουσιαστικά εννοιολογικό αποτέλεσμα .Αναλυτικά μπορούν να παρατεθούν οι εξεις ορισμοί :

Αρχικά, κατά τον Galbreath ως CRM ορίζεται ως εξής: «CRM είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση προκειμένου να αναγνωρίσει, να αποκτήσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει πιστούς και κερδοφόρους πελάτες, παραδίδοντας στο σωστό πελάτη το κατάλληλο προϊόν ή την υπηρεσία, μέσα από το σωστό κανάλι διανομής, το σωστό χρόνο και με το καλύτερο κόστος».

Ο Swift το 2001 απέδωσε το CRM ως εξής: «CRM είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση κατανόησης και επιρροής της καταναλωτικής συμπεριφοράς μέσω πολλών τρόπων επικοινωνίας με τον πελάτη, προκειμένου να βελτιωθεί η απόκτηση του πελάτη, η διατήρησή του, η πίστη του και η κερδοφορία του».

Σύμφωνα με τον Anton (1996) η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM)) «είναι μια περιεκτική, λειτουργική στρατηγική marketing η οποία ενοποιεί σε μια επιχείρηση τις έννοιες τεχνολογία, διαδικασίες και όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που στρέφονται γύρω από τον πελάτη». Εδώ το CRM ορίζεται κυρίως σε όρους απόκτησης και διατήρησης του πελάτη και της προκύπτουσας κερδοφορίας.

Ο Hamilton (2001) ερμηνεύει την έννοια του CRM ως εξής: «Αποτελεί μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πολλών δεδομένων που αφορούν στον πελάτη, τα οποία έχουν συλλεχθεί από διάφορες πηγές, όπως για παράδειγμα από κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, από τηλεφωνικές πωλήσεις κλπ. και τα οποία μπορούν να προσφέρουν βαθύτερη γνώση της συμπεριφοράς του πελάτη». Η άποψη του Hamilton δίνει έμφαση κυρίως στα δεδομένα των πελατών καθώς η χρήση μιας βάσης δεδομένων (data warehousing) και η ανάλυση των δεδομένων αυτών (data mining) βοηθά τις επιχειρήσεις να έχουν σαφή γνώση του προφίλ κάθε πελάτη και να συμπεριφέρονται διαφορετικά σε κάθε τμήμα πελατών.

Μεγάλη σημασία έχουν και οι απόψεις δύο κορυφαίων ακαδημαϊκών για τον τρόπο με τον οποίο ορίζουν το CRM. Ο Adrian Payne, καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield

της Αγγλίας, συνοψίζει την άποψή του για το CRM ως εξής: «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες, με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερο, να πραγματοποιήσει cross-selling και να τους διατηρήσει περισσότερο».

Ο Regis McKenna, καθηγητής στα Πανεπιστήμια Stanford και Harvard των ΗΠΑ, περιγράφει το CRM ως το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή την διαδικασία.

Από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε πως οι προσεγγίσεις για την έννοια του CRM έχουν πάντα στο επίκεντρο τους τον πελάτη. Κατά συνέπεια, Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην εταιρία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της.

Μία από τις θεμελιώδεις παρανοήσεις για το CRM είναι ότι ο όρος αφορά σε μια νέα ομάδα εφαρμογών και συστημάτων που η εταιρία εγκαθιστά με στόχο την βελτίωση των πωλήσεών της και κατ'επέκταση των κερδών της. Η Διαχείριση των Σχέσεων με τους πελάτες είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που τοποθετεί τον πελάτη στη καρδιά των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και της κουλτούρας μιας επιχείρησης.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό, είναι πώς το CRM δεν είναι ένα προϊόν αλλά μια στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Το CRM επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών, γεγονός που δεσπόζει εξέχουσας σημασίας για την κάθε επιχείρηση. Δεδομένου ότι η αγορά παγιώνεται και οι προμηθευτές είναι όλο και πιο αποτελεσματικοί στην παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών, δεν είναι πλέον εύκολο να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Συγχρόνως, καθώς η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται, οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται. Εφόσον ο πελάτης έχει την δυνατότητα να αλλάξει τον προμηθευτή σχετικά ανώδυνα (ή οι on line customers με ένα απλό κλικ στο ποντίκι), η διατήρηση της πίστης (loyalty) γίνεται δύσκολη υπόθεση. Τελικά, η εταιρία μόνο από τη σωστή

διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη, μπορεί να αυξήσει την αφοσίωσή του και άρα την αποτελεσματικότητά της και αυτό ουσιαστικά είναι το CRM .

Η πραγματική αξία του CRM είναι στο μετασχηματισμό της στρατηγικής, των λειτουργικών διαδικασιών, και των επιχειρηματικών λειτουργιών για να διατηρηθούν οι πελάτες και να αυξηθεί η πίστη τους και η κερδοφορία. Για να είναι εφαρμόσιμη μία λύση CRM χρειάζεται να είναι τεχνικά ολοκληρωμένη και ως εκ τούτου απαιτεί συνεπής διαμοιραζόμενες αποθήκες πληροφοριών των πελατών

2.3.1 CRM και ERP (Enterprise Resource Planning)

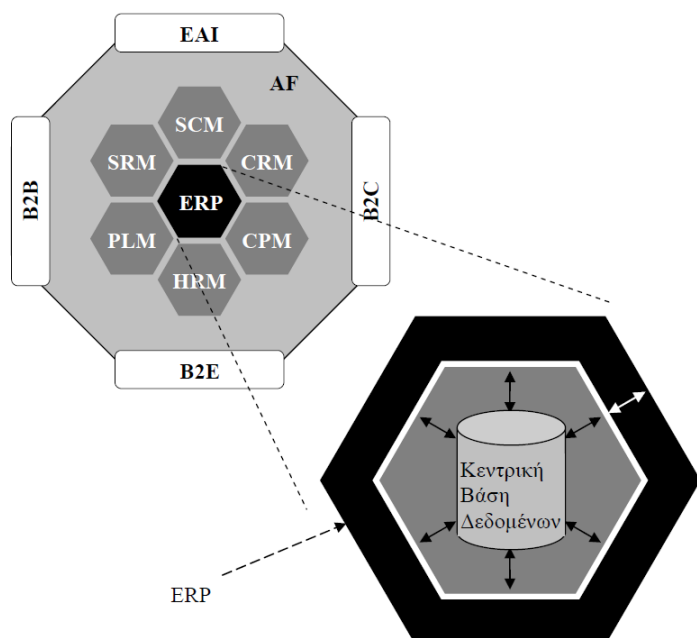
Τα Συστήματα Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων – ERP, είναι τα πιο πρόσφατα από μία σειρά πληροφοριακών συστημάτων που έχουν επινοηθεί από το τέλος της δεκαετίας του 1940, προκειμένου να χειριστούν τη ροή της πληροφορίας που γίνεται παράλληλα με τη ροή των αγαθών, από πρώτες ύλες έως τελικά προϊόντα. Από το 1950 έως το 1980 μεγάλη προσπάθεια έγινε στην βελτιστοποίηση της ροής των αγαθών, αλλά οι πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης όπως η λήψη και η εκπλήρωση παραγγελίας, υποτιμούνταν λόγω θεμάτων διασυνδεσιμότητας και επικοινωνίας.

Ακόμη και σήμερα πολλές εταιρείες δυσκολεύονται να μετακινήσουν αξιόπιστη πληροφορία γρήγορα μέσα από την αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα κάτι τόσο απλό όπως είναι η πληροφορία για τα επίπεδα και τη διαθεσιμότητα του αποθέματος μπορεί να μην είναι διαθέσιμη στον κατάλληλο χρόνο, σε όλα τα μέρη μίας επιχείρησης.

Τα πρώτα βήματα στην συστηματοποίηση της ροής πληροφορίας γύρω από την κατασκευαστική διεργασία έγιναν γύρω στο 1960 όταν το λογισμικό Σχεδιασμού Πόρων Υλικών - Material Requirement Planning (MRP) έγινε διαθέσιμο. Γύρω στα 1980, έγιναν προσπάθειες προκειμένου να γίνουν αυτές οι εφαρμογές πιο εύρωστες και πιο κατάλληλες να δημιουργούν πληροφορία βάσει ενός πιο ρεαλιστικού συνόλου υποθέσεων.

Αυτές οι προσπάθειες οδήγησαν στο λογισμικό Σχεδιασμού Πόρων Κατασκευής - Manufacturing Resource Planning (MRP-II). Τέλος γύρω στα 1990 οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού δημιούργησαν το ERP λογισμικό, μία πιο πλήρη σουίτα εφαρμογών ικανή να συνδέει όλες τις εσωτερικές συναλλαγές. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) έχει εμφανιστεί στη σκηνή.

Ενώ τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα (MRP, MRP-II, ERP) εστιάζονται στην κίνηση της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση, η τεχνολογία που βασίζεται στο Internet (Web-based) διευκολύνει την κίνηση της πληροφορίας από επιχείρηση προς επιχείρηση και από επιχείρηση προς καταναλωτή, όπως επίσης και από καταναλωτή προς επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις υποδέχτηκαν αυτές και άλλες εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν με ενθουσιασμό, και ως αποτέλεσμα πολλοί από τους πωλητές λογισμικού για τέτοιες εφαρμογές πραγματοποίησαν αλματώδη ανάπτυξη. Αρχικά πολλοί παρατηρητές ήταν τόσο εντυπωσιασμένοι από την αντίθεση της καταρρέουσας αγοράς ERP με τη δυναμική αγορά ηλεκτρονικού επιχειρείν που ξεκίνησαν πρώιμα να μιλούν για τον «θάνατο των ERP».



Διάγραμμα 6: Ολοκληρωμένο πληροφοριακό Σύστημα

2.4 Η Ηλεκτρονική Επιχείρηση

Όπως προκύπτει, οι πωλητές ERP εξελίσσονται με την ανάπτυξη των πιο καινούργιων εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν, οι περισσότερες από τις οποίες έλειπαν από τα ERP συστήματα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις πελάτες δεν επιθυμούν να υλοποιήσουν καινούργιο λογισμικό ηλεκτρονικού επιχειρείν απομονωμένο, αλλά επιθυμούν να συνδέσουν τις καινούργιες εφαρμογές στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφοριακών συστημάτων, κάτι που κάνει τα ERP αναγκαία.

Οι μεγαλύτεροι ERP πωλητές έχουν ανταποκριθεί στην πρόκληση με την ενσωμάτωση εφαρμογών τρίτων ή αναπτύσσοντας τις δικές τους «επεκτάσεις» ηλεκτρονικού επιχειρείν οι οποίες επεκτείνουν την λειτουργικότητα των υπάρχοντων τους συστημάτων. Παρακάτω ακολουθούν αρκετές κατηγορίες εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν και τμημάτων που οι πωλητές ERP προσθέτουν στα παραδοσιακά τους προϊόντα:

[Ηλεκτρονική προμήθεια \(E-procurement\)](#) Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών αγοράς με τον καθορισμό της ποσότητας, την ανταγωνιστική προσφορά και την απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Βοηθά τους υπεύθυνους για τις προμήθειες εργαζόμενους να διαχειριστούν τους προμηθευτές και να αλληλεπιδράσουν μαζί τους χρησιμοποιώντας στοιχεία όπως καταλόγους, δημοπρασίες, αιτήσεις για προτάσεις και τιμές.

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

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

Αυτοματοποίηση της διαδικασίας πωλήσεων (Sales Force Automation)

Αυξάνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις, αυτοματοποιώντας την διαδικασία της συλλογής, της εξασφάλισης ποιότητας και της οργάνωσης των προσδοκιών πωλήσεων. Το λογισμικό που αναλαμβάνει αυτόν τον αυτοματισμό βοηθά στον χειρισμό καθημερινών καθηκόντων πωλήσεων όπως είναι η διαχείριση και σχεδιασμός των συναντήσεων (επαφών). Οι δυνατότητες αυτές είναι διαθέσιμες από τους περισσότερους ERP πωλητές και μερικές φορές ενσωματώνονται ως μέρος της εφαρμογής CRM.

Διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη (Customer Relationship Management, CRM)

συλλέγει και οργανώνει τα δεδομένα των πελατών που συγκεντρώνονται από μία ποικιλία πηγών όπως είναι τα κέντρα κλήσης (call centers), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), άμεση επαφή με τους πωλητές κ.λ.π. Το CRM λογισμικό παρέχει μία ενιαία όψη των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και την συμπεριφορά του έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά και να μπορούν να αντλήσουν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες τους.

Οι περισσότεροι από τους πωλητές ERP όπως η Baan, η Oracle, η PeopleSoft, η SAP βρίσκονται στην δεύτερη ή τρίτη γενιά των CRM εφαρμογών τους, ενώ άλλοι πωλητές ERP προσθέτουν δυνατότητες CRM μέσω της συνεργασίας τους με άλλες εταιρείες κάνοντας συνεπώς το CRM μία «πανταχού παρούσα» εφαρμογή ανάμεσα στους πωλητές ERP.

2.5 Στόχοι του συστήματος CRM

Απώτερος στόχος ενός CRM συστήματος είναι η ποιοτική και προσωπική αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τον κάθε πελάτη καθώς και η αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των ικανοποιημένων πελατών.

Το CRM στοχεύει στο να καθιστά την επιχείρηση ικανή να γνωρίζει ποια είναι η αγορά και ποιοι οι πελάτες της, ποιοι από αυτούς είναι περισσότερο επικερδείς για να στοχεύσει, ποια προϊόντα θα πωλήσει στην αγορά-στόχο της και μέσω ποιου καναλιού και τέλος πώς θα διατηρήσει τους πελάτες της μέσα από υπηρεσίες εξυπηρέτησης όπως είναι τα τηλεφωνικά κέντρα (call centers).

Συνοπτικά λοιπόν θα λέγαμε ότι η διαχείριση σχέσεων πελατών μιας επιχείρησης ορίζεται από τα εξής τέσσερα στοιχεία:

- γνωρίζω (know)
- στοχεύω (target)
- πωλώ (sell)
- παρέχω εξυπηρέτηση (service).



Διάγραμμα 7: Διαχείριση Σχέσεων

2.6 Η σημασία του CRM

Το CRM δεν αποτελεί απλά αυτοματοποίηση του παραδοσιακού τρόπου πωλήσεων, του marketing, της αλυσίδας των προμηθευτών παρά μια ολόκληρη στρατηγική “μεταμόρφωσης” της επιχείρησης όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο αυτή αντιμετωπίζει κάθε πελάτη.

Το CRM αποτελεί απαραίτητη επιλογή για κάθε επιχείρηση που θέλει να χτίσει μια δυνατή πελατειακή βάση και να πρωταγωνιστεί στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο επιχειρηματικό σκηνικό καθώς το CRM είναι ο σταθερός “σκελετός” πάνω στον οποίο οικοδομούνται σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αμοιβαίου οφέλους μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων. Οι πελάτες είναι αν όχι το σημαντικότερο, ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης, που οφείλει όχι μόνο να διατηρεί αλλά και να πελάτες είναι αν όχι το σημαντικότερο, ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης, που οφείλει όχι μόνο να διατηρεί αλλά και να επαυξάνει.

Η διαχείριση των σχέσεων πελατών ως στρατηγική εμφανίστηκε λόγω της διαφορετικότητας του κάθε πελάτη όσον αφορά στις προτιμήσεις και τις αγοραστικές του συνήθειες. Εάν όλοι οι πελάτες μιας επιχείρησης ήταν ίδιοι δε θα υπήρχε ανάγκη να κάνει την εμφάνισή της η έννοια του CRM.

Σε καθημερινή βάση οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν χιλιάδες επαφές με τους πελάτες τους. Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο του CRM μετατρέπει όλες αυτές τις αλληλεπιδράσεις σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δύο πλευρές. Κατ’ αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς την παρεχόμενη στους πελάτες της εξυπηρέτηση, αποκτώντας ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το CRM βοηθά μια επιχείρηση να κατανοήσει ποιους πελάτες αξίζει να αποκτήσει, ποιους να διατηρήσει, ποιοι αποτελούν στρατηγικούς πελάτες για αυτήν, ποιοι είναι κερδοφόροι και τέλος ποιοι πρέπει να εγκαταλειφθούν. Για να επιτύχει μια επιχείρηση το στόχο της εστίασης στον κατάλληλο πελάτη,

χρειάζεται ένα δημιουργικό μίγμα στρατηγικών, διαδικασιών, τεχνολογιών, πληροφοριακών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

Προκειμένου μια επιχείρηση να καταφέρει να επιβιώσει μακροχρόνια, στη σύγχρονη εποχή όπου κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός, πρέπει να εστιάσει στα ακόλουθα τρία σημεία για να ικανοποιήσει τους πελάτες της:

1. στην εξατομίκευση της εξυπηρέτησης για κάθε πελάτη (customization)
2. στο “χτίσιμο” προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες
3. στην υποστήριξη-εξυπηρέτηση μετά την πώληση

2.6.1 Εξατομίκευση της εξυπηρέτησης (customization)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη επιχειρηματική κοινωνία, η οποία βασίζεται στην πληροφορία, δεν εξαρτάται πλέον από τη μαζική παραγωγή, το μαζικό marketing, τη μαζική διανομή, τις ομοιόμορφες για όλους τους πελάτες στρατηγικές και τις οικονομίες κλίμακας. Αντιθέτως, το κλειδί για επιχειρηματική επιτυχία είναι η μαζική εξατομίκευση (mass customization), δηλαδή η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που πληρούν τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες κάθε πελάτη ξεχωριστά (tailored products/services).

2.7 Δομή ενός συστήματος CRM

Η δομή ενός συστήματος CRM χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Το επιχειρησιακό, το αναλυτικό και το συνεργατικό. Το επιχειρησιακό επίπεδο είναι εκείνο που συνδέει το σύστημα (την επιχείρηση) με το περιβάλλον της, το αναλυτικό είναι εκείνο που βρίσκει τα απαραίτητα στοιχεία ενώ το συνεργατικό είναι εκείνο που βοηθά την επικοινωνία με τους πελάτες μέσω πολλών καναλιών

επικοινωνίας, διευρύνοντας τον αριθμό των εν δυνάμει πελατών μέσα από την αλυσίδα αξία της επιχείρησης.

2.7.1 Τομείς κάλυψης του CRM

Ένα σύστημα CRM καλείται να καλύψει κάποιες επιχειρησιακές ανάγκες. Σε αυτή την παράγραφο θα διακρίνουμε, ποιες λειτουργίες της επιχείρησης καλύπτει ένα τέτοιο σύστημα. Μετά από μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας προκύπτει ότι ένα σύστημα CRM καλύπτει 3 δραστηριότητες μια επιχείρησης

1. Μάρκετινγκ
2. Πωλήσεις
3. Εξυπηρέτηση και υποστήριξη



Διάγραμμα 8: Τομείς κάλυψης του CRM

Αυτές οι 3 δραστηριότητες μπορούν να θεωρηθούν σαν μια χρονική αλληλουχία στον κύκλο ενός πελάτη σε μια επιχείρηση. Αρχικά γίνεται η προσέγγιση μέσω μάρκετινγκ, του οποίου αποτέλεσμα είναι η πώληση και στη συνέχεια η επιχείρηση καλείται να υποστηρίξει τον πελάτη της μετά την πώληση, με εγγυήσεις, αναβαθμίσεις κλπ. Συγκεκριμένα στόχος ενός

συστήματος CRM είναι να κρατήσει τον πελάτη εντός της επιχείρησης, με νέες προτάσεις για αγορές, βοηθώντας έτσι να δημιουργηθεί μια μακροχρόνια σχέση .

Οι τρεις παραπάνω τομείς δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χωρίς την βοήθεια και την υποστήριξη της πληροφορικής και των πληροφοριακών συστημάτων. Κάθε μια λειτουργία του CRM χωρίζεται σε υπό-λειτουργίες. Όλα τα παραπάνω φαίνονται στην παρακάτω λίστα, ενώ ακολουθεί και μια σύντομη επεξήγηση για την κάθε μια από τις 4 βασικές λειτουργίες.

2.7.1.1 Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ είναι η λειτουργία που είναι άμεσα συνδεδεμένη με την έννοια του CRM καθώς CRM έχει τις ρίζες του στο μάρκετινγκ και στο σχεσιακό μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ εξελίχθηκε από το μαζικό μάρκετινγκ, σε εστιασμένο μάρκετινγκ και τελικά σε μάρκετινγκ 1 προς 1 (σχεσιακό μάρκετινγκ – relationship marketing). Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι το μάρκετινγκ και το CRM είναι έννοιες συσχετιζόμενες.

2.7.1.2 Πωλήσεις

Η λειτουργία των πωλήσεων είναι σε άμεση επαφή με τους πελάτες, τον άμεσο στόχο του CRM. Είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός στρατηγικών πωλήσεων έτσι ώστε να δημιουργούνται και να διατηρούνται οι σχέσεις με τους πελάτες. Με την χρήση νέων τεχνολογιών στις πωλήσεις, η διαδικασία των πωλήσεων γίνεται πιο οργανωμένα και αποτελεσματικά.

Η διαδικασία των πωλήσεων περιλαμβάνει κυρίως τις παρακάτω λειτουργίες:

- Διαχείριση Λογαριασμών

• Διοίκηση πωλήσεων

1. Ρόλος και στόχος της διοίκησης πωλήσεων
2. Προκλήσεις των πωλήσεων

3.Ειδικές λύσεις στην διοίκηση των πωλήσεων

4.Λογισμικά Διοίκησης Πωλήσεων

5. Λειτουργίες της Διοίκησης Πωλήσεων

A) Προγραμματισμός Πωλήσεων

B)Παρακολούθηση Πωλήσεων

Γ)Αναφορά Αποτελεσμάτων

• Σταυροειδής πώληση

- Αυτοματισμός πωλήσεων (sales force automation)

2.7.1.3 Διαχείριση Λογαριασμών

Ο όρος Διαχείριση Λογαριασμών (Account Management) προέρχεται από τον χώρο της συνδιαλλαγής μεταξύ επιχειρήσεων, και κυρίως στην παροχή υπηρεσιών από επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B). Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις νιώθουν την ανάγκη για εφαρμογή των συγκεκριμένων πρακτικών προς τους καταναλωτές – πελάτες τους, ειδικότερα όταν η επιχείρηση εξυπηρετεί και καταναλωτές και επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο.

Αρχικά στην διαχείριση λογαριασμών σε επίπεδο B2B (και έπειτα στο B2C), στόχος ήταν η αποτίμηση των πελατών και η κατηγοριοποίησή τους με βάση διάφορα κριτήρια. Απώτερος στόχος ήταν οι λίγοι πελάτες που αποφέρουν τα περισσότερα οφέλη. Έτσι μια επιχείρηση μπορούσε να χαράξει μια στρατηγική πωλήσεων, ξεκινώντας από εκείνη την ομάδα των πελατών.

Έτσι με αργά βήματα οι επιχειρήσεις διεθνώς προσπαθούν να κατευθυνθούν προς μια στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων 1 προς 1, δηλαδή τελείως εξατομικευμένη. Σε επιχειρήσεις ο οποίες διαθέτουν εκτενές σύστημα front-office είτε με την μορφή πωλητών είτε με την μορφή desks (ταμίες σε τράπεζες) έχει παρατηρηθεί το εξής φαινόμενο: Οι άνθρωποι της 1ης γραμμής μέσω της προσωπικής επαφής με τους πελάτες μαθαίνουν μερικές πληροφορίες γι' αυτούς, οι οποίες μπορούν (μετά από ανάλυση από ειδικά

συστήματα) να χρησιμοποιηθούν για εξατομικευμένο μάρκετινγκ ή εξατομικευμένη πώληση.

Έτσι ένα σύστημα CRM πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα διαχείρισης λογαριασμών πελατών. Στο σύστημα αυτό το προσωπικό της επιχείρησης έχει δυνατότητα πρόσβασης σε στοιχεία που το αφορούν.

Οι πελάτες χωρίζονται σε 3 κατηγορίες και υπάρχει διαφορετικός τρόπος διαχείρισης της κάθε κατηγορίας. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι πολύ λίγοι πολύτιμοι πελάτες οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 10% του συνόλου των πελατών.

Αυτοί χαρακτηρίζονται από υψηλά περιθώρια κέρδους και εξαιρετική πίστη. Ένα σύστημα CRM βοηθά στην διατήρησή τους και στην προσφορά των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών με στόχο την αποφυγή απώλειάς τους.

Στην δεύτερη κατηγορία αντιστοιχεί το 40% των πελατών. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει εκείνους που προσδίδουν καλή κερδοφορία και έχουν καλές προοπτικές εξέλιξης. Ένα σύστημα CRM βοηθάει στον εντοπισμό και στην στόχευση των πιο πολύτιμων πελατών αυτής της κατηγορίας.

Στην τρίτη και τελευταία κατηγορία αντιστοιχεί το υπόλοιπο 50% των πελατών το οποίο είναι οριακά κερδοφόρο. Σαφώς υπάρχουν μερικοί οι οποίοι ενδέχεται να ανεληχθούν στην 2η και στην 1η κατηγορία, όμως το κόστος εντοπισμού τους, μπορεί να υποβαθμίσει το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρονται στους άλλους. Ένα σύστημα CRM πρέπει να είναι σε θέση να τους εντοπίζει και να περιορίζει τις δράσεις προς αυτούς τους πελάτες μιας και τα περιθώρια κέρδους είναι ήδη πολύ μικρά.

2.7.1.4 Εξυπηρέτηση/Υποστήριξη βασικός άξονας

Οι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και η αξιόπιστη υποστήριξη είναι το κλειδί για την βελτίωση των δεικτών διατήρησης πελατών και για την περαιτέρω βελτίωση τους. Στο σημερινό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλό

ανταγωνισμό, οι εταιρείες πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην εκπλήρωση των απαιτήσεων κάθε πελάτη ξεχωριστά, γρήγορα και με ακρίβεια. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι κάτι που πετυχαίνεται δύσκολα και χάνεται πολύ εύκολα. Αν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι, θα στραφούν στον ανταγωνισμό.

Ένα σύστημα CRM βελτιώνει τον δείκτη αποχώρησης πελατών ρυθμίζοντας τις λειτουργίες του εντοπισμού, παρακολούθησης και μέτρησης του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών. Είναι επίσης εφικτό για την εταιρεία να αναθέτει την κάθε υπόθεση σε εξειδικευμένο υπάλληλο ο οποίος θα επιλύσει το πρόβλημα αμέσως, μόλις αυτό παρουσιαστεί

Η εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πελατών περιλαμβάνει τα εξής:

- Call Centers (πλέον Contact Centers)
- Λειτουργία ενός call center
- Διοίκηση ενός call center
- Ικανοποίηση Πελατών
- Επιτόπια εξυπηρέτηση
- Διοίκηση Ποιότητας
- Αυτοεξυπηρέτηση (Self-service)
- Δημόσια Διοίκηση και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

2.8 Διαφορές Marketing και CRM στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Οι απόψεις των ειδικών δίστανται, όσον αφορά τη σχέση του CRM με το Marketing. Άλλοι πιστεύουν πως η πρώτη έννοια καταργεί τη δεύτερη και άλλοι πως απλά την επεκτείνει και την συμπληρώνει. Επίσης οι πληροφορίες του πρώτου υποστηρίζουν τις αποφάσεις του δεύτερου και επιπλέον τις αποφάσεις των τμημάτων πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών.

Το σίγουρο πάντως είναι ότι το CRM και το Marketing έχουν πολλές και σημαντικές διαφορές. Καταρχήν το CRM εστιάζεται στις σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με τους πελάτες της, ενώ αντίθετα το Marketing δίνει

ιδιαίτερη σημασία στις μεμονωμένες πωλήσεις και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Έτσι στόχοι του CRM, το οποίο ξεφεύγει από το συμβατικό Marketing των 5 P's (Product, People, Place, Price, Promotion), είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και η αφοσίωσή του, αλλά και η δημιουργία νέων δομών και διαδικασιών.

Μια άλλη σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους εμφανίζεται στην εφαρμογή και στον τρόπο λειτουργίας τους. Το CRM εφαρμόζεται πολύ πιο δύσκολα μιας και χρειάζεται να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στη επιχείρησης και φυσικά το πιο δύσκολο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συχνά αντιδρά στις αλλαγές.

Επίσης για τη σωστή λειτουργία του CRM χρειάζεται η συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης, αφού πρόκειται για ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Από την άλλη πλευρά το Marketing αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές. Ακόμη το Marketing επιδιώκει βραχυχρόνια αποτελέσματα, όπως αύξηση των πωλήσεων, και συχνά μένει εγκλωβισμένο σε βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς και πλάνα. Ενώ το CRM στοχεύει και στην μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης και κατά επέκταση στην επιβίωσή της, καθώς τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να τα αναζωογονήσει και έτσι να προηγηθεί των ανταγωνιστών της.

Επιπλέον υπάρχει διαφορά όσον αφορά τις πληροφορίες που έχει το καθένα για τους πελάτες. Το Marketing είτε είναι ανώνυμο (mass marketing) είτε αφορά το προφίλ γενικών κατηγοριών (market segmentation), ενώ το CRM διαθέτει το πλήρες προφίλ όλων των πελατών. Έτσι φαίνεται ότι το Marketing είτε κάνει μικρή έρευνα (mass marketing) είτε βασίζεται σε τμηματική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων (market segmentation), σε αντίθεση με το CRM, στο οποίο η ανάλυση γίνεται εις βάθος.

Επιπροσθέτως το Marketing και το CRM αντιμετωπίζουν την αγορά με εντελώς διαφορετικό τρόπο. Το πρώτο τη βλέπει σαν ένα απλό συντονισμό

αγορών, όπου το μόνο που ενδιαφέρει είναι η πώληση ενώ το δεύτερο σαν ένα δίκτυο σταθερών σχέσεων ανάμεσα σε πελάτες, εταιρείες, παροχείς και ανταγωνιστές, για να μην καταστραφεί το δίκτυο αυτό θα πρέπει οι δεσμοί να είναι στενοί και ο ένας να δίνει αξία στον άλλο. Μια άλλη διαφορά ,οικονομικής φύσης αυτή τη φορά, είναι ότι οι δαπάνες του τμήματος Marketing είναι συνήθως πολύ υψηλές για την εταιρεία.

Επιπλέον τις δαπάνες αυτές η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να τις πληρώνει συνεχώς. Σε αντίθεση με τα έξοδα για το CRM τα οποία είναι πολύ πιο χαμηλά, με εξαίρεση την αγορά και εγκατάσταση CRM και εκπαίδευση των υπαλλήλων. Το κόστος για το CRM είναι μεγάλο είναι όμως ένα ποσό που η επιχείρηση πληρώνει μια φορά και το χρησιμοποιεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον αν αυτό συγκριθεί με τα οφέλη τα οποία θα προσφερθούν στην επιχείρηση, τότε φαίνεται ξεκάθαρα ότι την συμφέρει η εγκατάσταση. Στον πίνακα αναφέρονται συνοπτικά όλες οι διαφορές ανάμεσα στο Μάρκετινγκ και το CRM.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	MARKETING	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες	Πλήρες προφίλ για όλους τους πελάτες
Στόχοι	Max παραγωγή και Min κόστος	Αφοσίωση πελάτη
Αντιμετώπιση Αγοράς	Ως συντονισμό Ανταλλαγών	Ως δίκτυο Σταθερών Σχέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό
Εφαρμογή	Μέτριας Δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτελέσματα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα

Πίνακας 1 : Διαφορές Marketing και CRM

2.9 Συστατικά του CRM

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM διακρίνονται σε τρία μέρη:

1. Λειτουργικό CRM (Operational CRM)
2. Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)
3. Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Παρακάτω εξετάζονται οι δυνατότητες που μας παρέχει καθένα από αυτά τα Τμήματα



Διάγραμμα 9: Διάκριση συστημάτων CRM

2.9.1 Λειτουργικό CRM

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

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

2.9.2 Αναλυτικό CRM

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

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

2.9.3 Συνεργατικό CRM

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

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

Οι εταιρείες μελλοντικά καλούνται να έρθουν αντιμέτωπες με τις ακόλουθες πραγματικότητες :

1. Οι πιστοί (loyal) πελάτες λιγοστεύουν
2. Η διαφοροποίηση του προϊόντος μειώνεται
3. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται
4. Τα κανάλια πολλαπλασιάζονται

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

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

Αυτοί που θα ακολουθήσουν την πρώτη στρατηγική πιθανότατα θα διαπιστώσουν ότι η βάση των πελατών τους θα απομακρυνθεί και όχι το πρόβλημα. Οι οργανισμοί με μία θετική προληπτική προσέγγιση θα απολαμβάνουν μακροβιότερες και πιο επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό εξηγεί το γεγονός ότι τα επόμενα χρόνια, 45% των επιχειρήσεων αναμένεται να προσανατολιστούν γύρω από τον πελάτη σε σύγκριση με το μόλις 18% των επιχειρήσεων που είναι την τρέχουσα περίοδο πελατοκεντρικές (customer-centric) σύμφωνα με έρευνα της KPMG Consulting.

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

Αντί να συσσωρεύεται πληροφορία σχετική με τον κάθε πελάτη στο κέντρο του κάθε οργανισμού, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κερδίζεται με τη διανομή της πληροφορίας σε όλα τα σημεία της επιχείρησης. Ωστόσο το πραγματικό CRM δεν είναι απλά ένα ζήτημα σύνδεσης των διαφόρων σημείων της

επιχείρησης με ένα κοινό σύστημα άσκησης διαφημιστικών εκστρατειών. Το πραγματικό CRM σχετίζεται με το ποιοι είναι οι πελάτες που η επιχείρηση επιθυμεί να έχει σχέση μαζί τους, ποιες είναι οι ανάγκες τους, και πως αυτοί οι πελάτες επιθυμούν να έχουν σχέση με την επιχείρηση.

Η δημιουργία προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών στη συνέχεια θα καθοδηγηθούν από αυτήν τη γνώση που θα έχει η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν και θα ευημερούν τις επόμενες δεκαετίες θα είναι εκείνες που θα ανταποκριθούν στην πρόκληση του να είναι πραγματικά πελατοκεντρικές μέσω της συνεχούς γνώσης των πελατών τους.

Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης είναι τα συστήματα αναλυτικού CRM τα οποία τροφοδοτούν τους μηχανισμούς του λειτουργικού CRM που είναι ήδη εγκατεστημένοι. Τα συστήματα λειτουργικού CRM έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να εξασφαλίσουν μία τυπική ποιότητα εξυπηρέτησης και συνέπεια στην μεταχείριση των πελατών. Ωστόσο χωρίς να υλοποιηθούν συστήματα αναλυτικού CRM δεν θα υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εφαρμογή μίας τυποποιημένης διεργασίας προς όλους τους πελάτες ανεξάρτητα από την αξία και τις προτιμήσεις τους, έχει τον κίνδυνο της δημιουργίας μεγαλύτερης ενόχλησης παρά ικανοποίησης.

Μία εταιρεία που εμφανίζεται «τυφλή» στις ανάγκες των πελατών της δεν θα κτίσει ποτέ ισχυρές σχέσεις, ανεξάρτητα της προσοχής με την οποία χειρίζεται την κάθε επαφή. Αυτό γίνεται ορατό σε σημεία με πολλές επαφές, όπως είναι το κέντρο κλήσης (call center). Αν ένας οργανισμός έχει οριστεί ως πελατοκεντρικός, όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί και δεν εξυπηρετείται ανάλογα με τις επιθυμίες του, η εμπειρία του θα είναι αρνητική.

Για να το αποφύγουμε αυτό πρέπει όχι μόνο να έχουμε δεδομένα διαθέσιμα στο σημείο επαφής, αλλά και να υπάρχει η δυνατότητα να λαμβάνουμε στρατηγικές αποφάσεις στο σημείο επαφής με τον πελάτη.

1. Οι τηλεφωνητές χρειάζεται να είναι σε θέση να κατανοήσουν γρήγορα τον τύπο του πελάτη με τον οποίο έρχονται σε επαφή και το πώς ο οργανισμός επιθυμεί να μεταχειριστεί αυτόν τον πελάτη.
2. Ένας δικτυακός τόπος (web site) θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παρέχει το ιστορικό των επαφών του πελάτη με τον οργανισμό καθώς και την αξία του πελάτη.
3. Οι εκστρατείες μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να συγκρούονται με την μεταχείριση που εφαρμόζεται στο σημείο πώλησης. Τα συστατικά στοιχεία για το CRM παράγονται από τα λειτουργικά CRM συστήματα. Αυτά θα παρέχουν τα δεδομένα για τις αγορές του πελάτη, τη συχνότητα των επαφών με αυτόν, τις προτιμήσεις του για συγκεκριμένα κανάλια επαφής με την επιχείρηση κτλ.

Στην συνέχεια ένα αναλυτικό CRM σύστημα χρειάζεται να υλοποιηθεί το οποίο θα μπορεί να χειρίζεται αυτούς τους μεγάλους όγκους πληροφοριών και να τους «μεταφράζει» σε συστατικά λήψης αποφάσεων. Η εισαγωγή νέων άμεσων σημείων επαφής συχνά θεωρείται σαν το βασικό σημείο του CRM. Η εισαγωγή ενός κέντρου κλήσης ή μιας δικτυακής τοποθεσίας (web site) σε έναν οργανισμό, θεωρείται από πολλούς ως η απάντηση στην πρόκληση και επιθυμία να είναι ένας οργανισμός πελατοκεντρικός. Αλλά απλά η ανάπτυξη μεμονωμένων λειτουργικών υποσυστημάτων θα οδηγήσει σε ένα κενό στην στρατηγική του οργανισμού.

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

2.10 Το ολιστικό μοντέλο CRM

Το CRM βασίζεται σε τρία κρίσιμα στοιχεία-ανθρώπους, διεργασίες και τεχνολογία. Οι επιτυχημένες υλοποιήσεις CRM ακολουθούν μία διεργασία η οποία εξασφαλίζει ότι η τεχνολογία και οι άνθρωποι ευθυγραμμίζονται στενά με τη στρατηγική όψη του οργανισμού που επικεντρώνεται στους πελάτες του.

Ο οργανισμός Gartner Group έχει σχεδιάσει μία τέτοια προσέγγιση η οποία αναπαριστά ένα ιδανικό ολοκληρωμένο CRM περιβάλλον

Η βασική διεργασία καθοδηγείται από την ανάλυση των δεδομένων του πελάτη (customer data), η οποία εκτελείται στο περιβάλλον του αναλυτικού CRM. Στην συνέχεια τμήματα δημιουργούνται βάσει της αξίας των πελατών (value segments) και αναπτύσσονται βέλτιστες πολιτικές και μοντέλα διαχείρισης (optimal treatments and models) ενώ έλεγχοι (tests) εκτελούνται στα διάφορα μοντέλα.

Αφού ισχυρές καινούργιες στρατηγικές έχουν δημιουργηθεί, αυτές φιλτράρονται μέσα από μία μηχανή επιχειρησιακών κανόνων (business rules engine) προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι εναρμονίζονται με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις όσον αφορά το ROI, την περίοδο αποπληρωμής (payback period), την συμβατότητα με την μάρκα (brand compliance) και άλλα τέτοια θέματα. Τα λειτουργικά συστήματα τότε διαχειρίζονται τις διαφημιστικές εκστρατείες, και τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες ανατροφοδοτούνται τα δεδομένα στην κεντρική βάση δεδομένων η οποία με την σειρά της τροφοδοτεί το αναλυτικό CRM σύστημα.

Κατά αυτόν τον τρόπο οι δύο διεργασίες δημιουργούν έναν κύκλο συνεχούς γνώσης. Ο στόχος είναι να παίρνεται η σωστή απόφαση κάθε φορά και σε κάθε κανάλι ακόμη και όταν μεγάλοι όγκοι δεδομένων εμπλέκονται. Το κλειδί είναι όχι απλά να είμαστε σε θέση να κάνουμε ερωτήσεις σε μεγάλους όγκους δεδομένων αλλά και να εξασφαλίζουμε ότι οι σωστές ερωτήσεις ερωτώνται.

Μία από τις μεγαλύτερες εξελίξεις στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική είναι το ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (Customer Relationship Management, CRM). Σε αντίθεση με την εστίαση στην απόκτηση νέων πελατών, οι οργανισμοί μεταφέρουν την προσοχή τους στη διατήρηση των πελατών και τη μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας του πελάτη (Customer Lifetime Value, CLV) .

Προκειμένου να πραγματοποιήσουν αυτή τη μεταφορά, οι οργανισμοί έχουν επενδύσει σημαντικά σε πρωτοβουλίες και έργα CRM για να πετύχουν την υποσχόμενη πίστη του πελάτη και τα συνακόλουθα υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας

Οι ιδέες και η συλλογιστική που βρίσκονται πίσω από το CRM δεν είναι νέες. Σήμερα είναι γενικά παραδεκτό ότι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός συμπεριφέρεται στους πελάτες του καθορίζει μακροπρόθεσμα τη μελλοντική κερδοφορία του. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί κάνουν όλο και μεγαλύτερες επενδύσεις προκειμένου να το πετύχουν. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται πάρα πολύ καλά το τι εξυπηρέτηση πρέπει να λάβουν και επιλέγουν μέσω των αγορών τους βασισμένοι στην αίσθηση, την εμπειρία που βιώνουν

Η βασική διαφορά μεταξύ του CRM, σαν έννοια και αντίληψη, και όλων των υπολοίπων αντίστοιχων πρωτοβουλιών και προσπαθειών που προηγήθηκαν, όπως το μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων. Οι προηγούμενες πρωτοβουλίες επικεντρώνονταν και στόχευαν με το να κάνουν τις συγκεκριμένες προσπάθειες περισσότερο αποτελεσματικές (effectiveness), δηλαδή με την αποτελεσματικότητα των ήδη υπαρχόντων λειτουργιών και διαδικασιών.

Το CRM ασχολείται με το πώς θα γίνουν οι διαδικασίες που αφορούν τον πελάτη, κατά κύριο λόγο, περισσότερο αποδοτικές (efficient). Αυτή η διαφορά δεν αφορά τη σημασιολογία. Αποτελεί μια βασική και εκ των βάθρων αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχετίζονται με τους πελάτες τους .

Το CRM αποτελεί ουσιαστικά τη σύνθεση πέντε διαφορετικών αλλά συσχετισμένων μεταξύ τους περιοχών. Το CRM δεν είναι τεχνολογία, ούτε μια συγκεκριμένη εφαρμογή, αλλά μια επιχειρηματική στρατηγική σχεδιασμένη έτσι ώστε να βελτιστοποιεί την κερδοφορία, τα έσοδα και την ικανοποίηση του πελάτη.

Για την υλοποίηση του CRM ο οργανισμός πρέπει να προωθήσει συμπεριφορές και να υλοποιήσει διαδικασίες και τεχνολογίες που να υποστηρίζουν οργανωμένες επαφές με τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών.

Το επιτυχημένο CRM εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη και αυτό γίνεται εφικτό με την τοποθέτηση των επιθυμιών αυτών στο επίκεντρο του οργανισμού μέσω της ενσωμάτωσής τους με τη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία, και τις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού.

Στη βασική του μορφή το CRM περιλαμβάνει και εμπλέκει πελάτες, οργανισμούς, και σχέσεις, ο συνδυασμός των οποίων δημιουργεί την ανάγκη για διαχείριση. Δεν αποτελεί έναν όρο εντυπωσιασμού, ούτε ένα νέο πακέτο λογισμικού, ούτε μια σημαντική ανακάλυψη των κοινωνιολογικών ερευνητικών μεθοδολογιών. Αποτελεί την ενδυνάμωση και διάδοση μιας πεποίθησης ότι στο επίκεντρο όλων των συναλλαγών βρίσκεται η δημιουργία αμοιβαίας αξίας για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.

2.11 Data Mining

2.11.1 Ορισμός του Data Mining

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

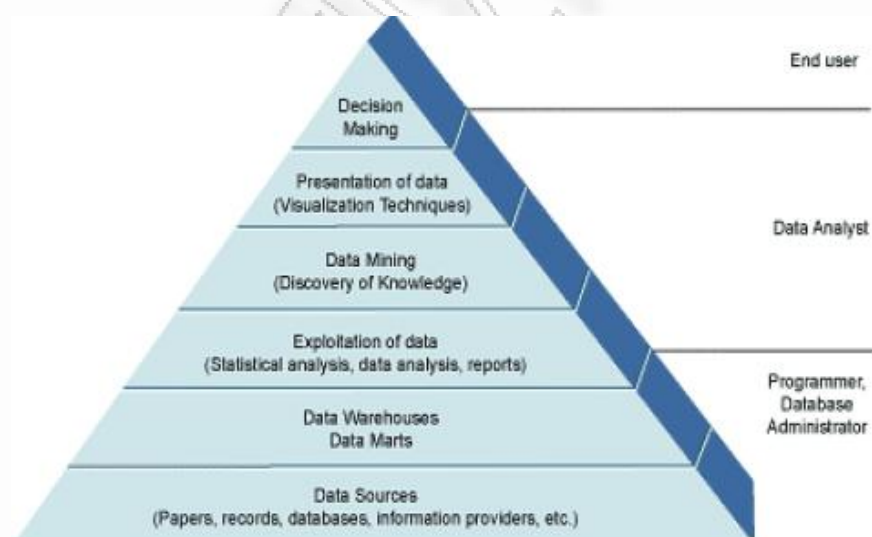
Βοηθά ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι πελάτες στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί, να προσφερθούν τα κατάλληλα επιπρόσθετα προϊόντα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να αναγνωριστούν οι καλοί πελάτες που υπάρχει πιθανότητα να αποχωρήσουν. Όλα αυτά συνεπάγονται αυξημένα έσοδα εξαιτίας της βελτιωμένης ικανότητας να απαντά η επιχείρηση σε κάθε άτομο με τον πλέον κατάλληλο τρόπο και μειωμένα έξοδα λόγω του κατάλληλου επιμερισμού των πόρων. Οι CRM εφαρμογές που χρησιμοποιούν το data-mining είναι οι αναλυτικές CRM εφαρμογές.

2.11.2 Δυνατότητες του Data Mining

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

Πρέπει να δημιουργηθεί ένα μοντέλο πρόβλεψης βάσει σχεδίων καθοριζόμενων από γνωστά αποτελέσματα και τότε να ελεγχθεί αυτό το μοντέλο σε δεδομένα δείγματος. Το data mining μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για προβλήματα ταξινόμησης και παλινδρόμησης.

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

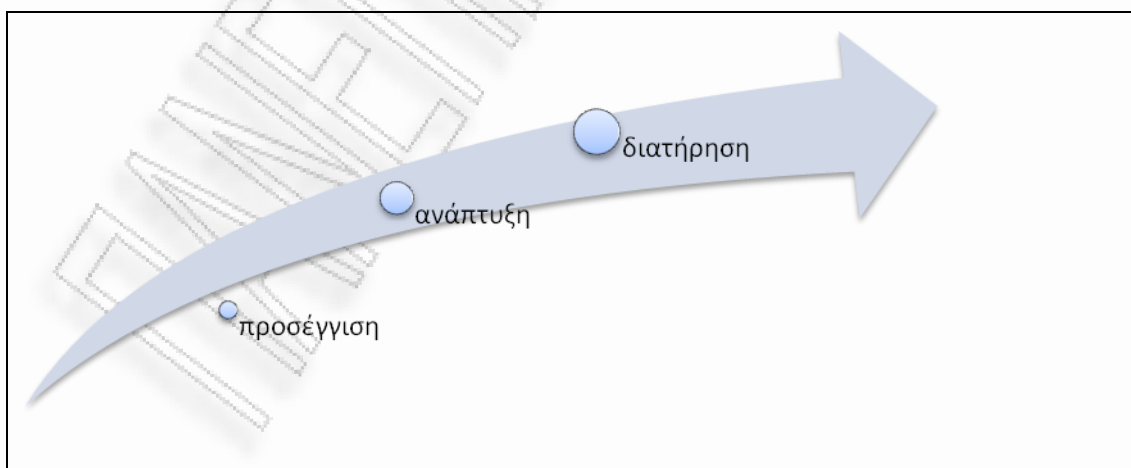


Διάγραμμα 10: Οι Δυνατότητες του Data Mining

Στο CRM, το data-mining συχνά χρησιμοποιείται προκειμένου να εκχωρήσει ένα βαθμό (score) σε έναν συγκεκριμένο πελάτη, ο οποίος βαθμός θα εμφανίζει την πιθανότητα ο πελάτης να συμπεριφερθεί με τον τρόπο που εμείς επιθυμούμε. Για παράδειγμα ένας βαθμός θα μπορούσε να μετρά την τάση να απαντήσει ο πελάτης μία συγκεκριμένη προσφορά ή να προτιμήσει το προϊόν ενός ανταγωνιστή. Επίσης χρησιμοποιείται προκειμένου να αναγνωρίσει ένα σύνολο από χαρακτηριστικά (προφίλ) το οποίο τμηματοποιεί (segments) τους πελάτες σε ομάδες με όμοια συμπεριφορά, όπως είναι η αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

Αντίστοιχα ένας συγκεκριμένος τύπος ταξινόμησης μπορεί να συστήνει αντικείμενα βάσει κοινών ενδιαφερόντων που χαρακτηρίζουν ομάδες ή πελάτες. Αυτό μερικές φορές ονομάζεται συνεργατικό φιλτράρισμα (collaborative filtering).

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



Διάγραμμα 11: Τα Στάδια του Κύκλου Ζωής του πελάτη

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

2.12 Βιβλιογραφία –Αρθρογραφία Κεφαλαίου 2

1. Analytical-Operational-Collaborational CRM, www.sap.com
2. Analytical CRM -Increasing the ROI from Customer Relationships, White Paper by Alterian
3. Analytical CRM, White Paper by SAP
4. Building Profitable Customer Relationships With Data Mining, by Herb Edelstein President of Two Crows Corporation
5. Barlow, A.A. (2001), "Breaking through language barriers", Marketing Health Services
6. Bull Christopher, (2003), "Strategic issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation", Business Process Management Journal
7. Ngai E.W.T., (2005) "Customer Relationship Management research (1992-2002) A academic literature review and classification", Marketing Intelligence & Planning
8. Rui da Silva, Batista Luciano, (2007), "Boosting government reputation through CRM", International Journal of Public Sector Management
9. Silverman, B.G., Bachann, M. and Al-Akharas, K. (2001), "Implications of buyer decision theory for design of e-commerce websites", International Journal of Human Computer Studies

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM

3.1 Εισαγωγή

Είναι κατανοητό το γεγονός πως για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει τα μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα που επιθυμεί θα πρέπει όχι απλά να χρησιμοποιεί ένα σύστημα CRM αλλά και να καταστρώσει και να εκπονήσει μια στρατηγική CRM. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες του οργανισμού όπου θα εφαρμοστεί. Μια τέτοια προσπάθεια δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη γιατί πέρα του γεγονότος ότι απαιτεί την σύμφωνη γνώμη της διοίκησης προς την κατεύθυνση αυτή απαιτεί και την στροφή της φιλοσοφίας προς μια πελατοκεντρική κατεύθυνση, την εκμάθηση νέων μεθόδων δομής και την ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας.

Επιπρόσθετα, η στρατηγική CRM και οι αντικειμενικοί σκοποί της μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό πρέπει άλλωστε να είναι αυτονόητο, αν ο οργανισμός επιθυμεί να είναι ανταγωνιστικός. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το σημείο εκκίνησης του «ταξιδιού» στο CRM, τα οφέλη μιας σωστής στρατηγικής θα προκύψουν από την πρώτη στιγμή, είτε με τη μορφή των κερδών, είτε της μείωσης του κόστους, είτε με τη βελτιωμένη κουλτούρα, είτε με της αύξησης της αξίας του εμπορικού ονόματος.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι “τι είναι CRM στρατηγική;”. Πολλοί οργανισμοί θεωρούν ότι έχουν μια στρατηγική CRM όταν, στην πραγματικότητα, αυτό που έχουν είναι απλά ένα σχέδιο ανάπτυξης ικανοτήτων δεξιοτήτων CRM. Μία στρατηγική CRM είναι ουσιαστικά ένα

πρόγραμμα δράσης για τη μετατροπή της πελατειακής βάσης ενός οργανισμού σε περιουσιακό του στοιχείο, αναπτύσσοντας σταδιακά την αξία της. Βασίζεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ικανότητες του οργανισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να δημιουργήσουν προτάσεις αξίας για τους πελάτες και τα τμήματα της αγοράς που έχουν το μεγαλύτερο δυναμικό αξίας, και στη συνέχεια ν' αναπτύξουν συστηματικά αυτό το δυναμικό. Η απόδοση των αποτελεσμάτων εφόσον υπάρχει στροφή προς την κατεύθυνση αυτή είναι αξιόλογη.

3.2 Λόγοι ύπαρξης στρατηγικής CRM

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους πολλές εταιρείες αποφάσισαν να ακολουθήσουν τη στρατηγική CRM. Ο πρώτος λόγος και μάλλον ο σημαντικότερος είναι η παγκοσμιοποίηση. Εξαιτίας αυτής οι γεωγραφικοί φραγμοί, οι οποίοι προστάτευαν τα μερίδια αγοράς και οριοθετούσαν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες καταρρίπτονται. Οπότε οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και η στρατηγική CRM τις βοηθά σε αυτό.

Επιπλέον η απελευθέρωση των αγορών συνδυάζεται με την πρόοδο στην πληροφορική, κυρίως με τη χρήση του Διαδικτύου (Internet), και τις τηλεπικοινωνίες. Έτσι οι άνθρωποι επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορήση σε παγκόσμιο επίπεδο. Για αυτό το λόγο οι καταναλωτές είναι πιο καλά πληροφορημένοι και συνεπώς πιο απαιτητικοί. Οι προσδοκίες τους για βελτιωμένη εξυπηρέτηση αυξάνονται και επιθυμούν να νιώθουν μοναδικοί. Αυτά που πραγματικά θέλουν είναι μια ξεχωριστή μεταχείριση και μια μοναδική εμπειρία. Η συμπεριφορά τους αυτή ερμηνεύεται από το γεγονός ότι γνωρίζουν πως αν μια εταιρεία δεν τους ικανοποιεί με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μπορούν εύκολα και γρήγορα να την αντικαταστήσουν με μικρό ή σχεδόν καθόλου κόστος αλλαγής (switching cost). Οπότε υπάρχει αναγκαιότητα για τις εταιρείες για πελατοκεντρικές αντιλήψεις και στρατηγικές.

Επίσης στην εποχή μας η τεχνολογία έχει κάνει τόσο μεγάλες προόδους που όλα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μπορούν να αντιγραφούν, το πολύ μέσα σε έξι μήνες. Για το λόγο αυτό είναι μάταιο για τις επιχειρήσεις να προσπαθούν

απλά και μόνο να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους ή να μειώσουν το κόστος τους. Χρειάζονται πια κάτι περισσότερο μόνιμο και αποτελεσματικό και αυτό είναι οι μακροχρόνιες σχέσεις με τον πελάτη. Έτσι θα πρέπει η επιχείρηση να μετατοπιστεί από την κερδοφορία που προέρχεται από το προϊόν (product profitability) στην κερδοφορία που προέρχεται από τον πελάτη (customer profitability) Για να συμβεί όμως αυτό θα πρέπει ολόκληρη η εταιρεία να ενστερνιστεί την παραπάνω φιλοσοφία και να ακολουθήσει τη στρατηγική CRM.

Τέλος με την είσοδο της Ελλάδας στην ευρωζώνη και την καθιέρωση του νέου νομίσματος οι εταιρείες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν, που είναι βασικός τους στόχος, θα πρέπει να αποκτήσουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αν η στρατηγική CRM ακολουθηθεί σωστά, προσεκτικά και με τις απαιτούμενες αλλαγές τότε μπορεί να εξασφαλίσει στην εταιρεία ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί, κάτι που θα οδηγήσει σε αφοσιωμένους πελάτες. Οι πελάτες αυτοί δύσκολα θα την εγκαταλείψουν, εύκολα θα τη διαφημίσουν και πρόθυμα θα τη βοηθήσουν να βελτιωθεί.

3.2.1 Πως οδηγηθήκαμε στην Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS)

Οι λόγοι που συνέβαλαν στην δημιουργία Στρατηγικής Πελατειακών Σχέσεων (CRS) προβάλλονται στον παρακάτω πίνακα

	Λόγοι που οδήγησαν στην C R S
1	Παγκοσμιοποίηση Μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή
2	Πληροφορημένοι-απαιτητικοί καταναλωτές
3	Ανάγκη για διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

4	Ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον
5	Πρόοδος πληροφορικής και διαδικτύου
6	Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εύκολα αντιγράψιμα
7	Παγκοσμιοποίηση Μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή

Πίνακας 2 : Λόγοι που οδήγησαν στην C R S

Βάσει των παραπάνω συνθηκών και για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να γίνουν πελατοκεντρικές θα πρέπει να πάρουν κάποια μέτρα, τα οποία είναι:

- Να εξασφαλίσουν την όσο το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της υφιστάμενης αλλά και της δυνητικής πελατείας
- Να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις μονιμότερων συνεργασιών και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες
- Να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις μονιμότερων συνεργασιών και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες
- Να αναπτύξουν δεξιότητες σε τομείς που εκτείνονται από την αποτελεσματική διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών για τον πελάτη και τη βάση δεδομένων μάρκετινγκ και φτάνουν μέχρι τη στρατηγική συνεργασία και παράδοση της υπηρεσίας μέσω εναλλακτικών καναλιών
- Να εκμεταλλευτούν τη ραγδαία ανάπτυξη του e-επιχειρείν και του Διαδικτύου (Internet).

Τα παραπάνω μέτρα σίγουρα είναι σημαντικά και χρήσιμα είναι όμως ένα μικρό δείγμα και δεν καθορίζουν το πως ακριβώς θα καταφέρει η επιχείρηση να γίνει πελατοκεντρική.

3.2.2 Αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικής CRM και τα χαρακτηριστικά της

Το CRM, προκειμένου να είναι επιτυχημένο, χρήσιμο και κερδοφόρο, πρέπει πάντα να ξεκινά με μία σχετική στρατηγική, η οποία στη συνέχεια αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για τις αναγκαίες αλλαγές στον οργανισμό και τις διαδικασίες.

Οι πρωτοβουλίες CRM που εστιάζουν περισσότερο στην τεχνολογία, παρά σε επιχειρηματικούς αντικειμενικούς σκοπούς, είναι καταδικασμένες να αποτύχουν. Η πλειονότητα των οργανισμών σήμερα δεν κατανοεί με ποιο τρόπο το CRM δημιουργεί αξία για την πελατειακή τους βάση.

Δικαιολογημένα, συνεπώς, αποτυγχάνουν να σχηματίσουν μια CRM στρατηγική προκειμένου να αναπτύξουν αυτό το πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο. Αντί γι αυτό, το CRM συνήθως υλοποιείται με αποσπασματικό τρόπο, επικεντρώνοντας στο κτίσιμο ικανοτήτων από τις οποίες αναμένεται ότι πολύτιμοι πελάτες θα εισρεύσουν – χωρίς στρατηγική CRM, κάτι που φυσικά δεν συμβαίνει. Η ανάπτυξη ενός κέντρου εξυπηρέτησης τηλεφωνικών κλήσεων ή η δημιουργία μια διαδικτυακής πύλης αποτελούν ικανότητες οι οποίες μπορεί να είναι χρήσιμες, αλλά, δεν μπορούν από μόνες τους να αυξήσουν την αξία της πελατειακής βάσης. Συνεπώς, μια στρατηγική CRM είναι αναγκαία προκειμένου ν' αναπτυχθεί μια συνεπής και δομημένη προσέγγιση για τη δημιουργία και την παράδοση περισσότερης αξίας για τον οργανισμό από τους πελάτες.

Το απαραίτητο σημείο εκκίνησης για έναν οργανισμό, προκειμένου να αναπτύξει μια CRM στρατηγική, είναι η γνώση των πελατών του. Αν δεν γνωρίζει με σαφήνεια τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών του δεν θα μπορέσει να ξεκινήσει την προσπάθεια να τις ικανοποιήσει με επιτυχία, προσφέροντας την αξία που αυτοί επιθυμούν στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει.

Μία στρατηγική CRM είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα δράσης για το πώς ένας οργανισμός θα επιτύχει να μετατρέψει τους πελάτες του σε πολύτιμο περιουσιακό της στοιχείο και πρέπει να δομηθεί γύρω από το διαχρονικό κύκλο του πελάτη. Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM δεν είναι απλά θέμα δόμησης και αυτοματοποίησης των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης και των ικανοτήτων μάρκετινγκ. Πρώτον, γιατί αυτή είναι μια τυπική άποψη εσωτερικών διαδικασιών η οποία δεν τοποθετεί τον πελάτη και την εμπειρία πελάτη στο επίκεντρο της προσοχής. Δεύτερον, μια τέτοια άποψη είναι συχνά υπερβολικά λειτουργική και αποκλείει άλλες περιοχές του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Verhoef και Langerak (2002) οι στρατηγικές CRM μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη στρατηγική ενσωμάτωσή τους στις δύο από τις τρεις διαστάσεις της αξίας των M.Treacy και F.Wiersema (1995). Από αυτή την κατηγοριοποίηση προκύπτουν τρεις κατευθύνσεις στρατηγικών CRM:

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ
CRM οικειότητας με πελάτη
CRM λειτουργικής αριστείας
Τακτικό CRM

Πίνακας 3: Οι κατευθύνσεις στρατηγικών CRM

Ο χρονικός ορίζοντας τους είναι μάκρο, μέσο, και βραχυπρόθεσμος κατ' αντιστοιχία. Παρόλο που η παραπάνω πρόταση είναι βάσιμη, παρουσιάζει μία αδυναμία. Υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός πρέπει να υιοθετήσει μία συγκεκριμένη από τις παραπάνω προσεγγίσεις, ουσιαστικά αποτρέποντας το συνδυασμό παραπάνω από μίας. Ωστόσο, είναι εφικτό και, πολύ περισσότερο, επιθυμητό και προτεινόμενο, να επιχειρηθεί ένας τέτοιος συνδυασμός.

Άλλωστε και οι Treacy και Wiersema υποστηρίζουν ότι ένας οργανισμός μπορεί – και πρέπει – να στοχεύει σε παραπάνω από μία διαστάσεις αξίας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αντιμετωπισθεί η αμφιβολία για την αποτελεσματικότητα του CRM, υιοθετώντας κάποιες πρωτοβουλίες στην κατεύθυνση του τακτικού CRM που θα έχουν άμεσα αποτελέσματα. Είναι σημαντικό να επιτευχθούν κάποιες επιτυχίες σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, οι οποίες θα ωθήσουν την αποδοχή του CRM και θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα εμπόδια ανάπτυξης τους.

Επιπλέον, θα δοθεί και η απαραίτητη στρατηγική σπουδαιότητα του CRM, μέσω, κυρίως, πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση της οικειότητας με τον πελάτη, αλλά και της λειτουργικής αριστείας. Έτσι, θα υπάρχει μια καλή διασπορά σε βάθος χρόνου και μια σταδιακή ανάπτυξη του CRM ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει αποτελεσματικά την επιχειρηματική στρατηγική και να δώσει ώθηση στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι πρέπει οπωσδήποτε να συνδυαστούν όλες οι προσεγγίσεις. Το ποιες προσεγγίσεις θα επιλεγθούν, εξαρτάται από την συνολική επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού και τους αντίστοιχους αντικειμενικούς σκοπούς της.

Το πρώτο στάδιο στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM περιέχει μια εξέταση της αγοράς και του πελάτη, διαχωρίζοντας και ομαδοποιώντας τους πελάτες σε τμήματα πελατείας (π.χ. με βάση τις ανάγκες και την αξία της) και θέτοντας στόχους και μέτρα ανά τμήμα πελατείας. Μία συνηθισμένη στρατηγική μάρκετινγκ τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά σχετικά με τους ανταγωνιστές του. Η επιπρόσθετα αναγκαία προοπτική πελάτη τοποθετεί τον οργανισμό σε σχέση με την πελατειακή του βάση ώστε να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία και εμπιστοσύνη πελάτη. Εξετάζει την υφιστάμενη πελατειακή βάση και στη συνέχεια ορίζει στόχους πελάτη βασισμένη στο διαχρονικό κύκλο του πελάτη. Είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη πελάτη, να κατανοηθεί η αξία πελάτη και να υπάρξει βαθιά γνώση του πελάτη χωρίς να έχουν κατανοηθεί οι πελάτες, στα πλαίσια των συνθηκών και των δυνάμεων της αγοράς.

Οι αντικειμενικοί σκοποί μιας στρατηγικής CRM αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της καθώς παρέχουν απτούς στόχους για το πώς οι επιχειρηματικές επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν αποτελεσματικά μέσω της σχέσης με τους πελάτες που έχουν αξία για τον οργανισμό. Ο διαχρονικός κύκλος του πελάτη αποτελεί μια σημαντική εστίαση για τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM, καθώς η πελατειακή βάση γίνεται περιουσιακό στοιχείο μόνο όταν έχει επίπεδα πίστης (Loyalty) που αυξάνουν την αξία των πελατών.

Ο μόνος τρόπος σταδιακής ανάπτυξης της πελατειακής πίστης (Customer Loyalty) είναι μέσω απόκτησης των δυνητικά πολύτιμων πελατών και στη συνέχεια επένδυσης με αποτελεσματικό τρόπο, προκειμένου να αναπτύξουν το δυναμικό τους μέσω της εμπειρίας πελάτη. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, κάποιες από τις παρακάτω ενέργειες πρέπει να γίνουν:

- ◆ Απόκτηση νέων πελατών που εκτιμούν την πρόταση αξίας
- ◆ Υποδοχή τους και διασφάλιση ότι κατανοούν τη χρήση και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας που τους προσφέρεται (ένα κρίσιμο σημείο της σχέσης)
- ◆ Γνωριμία μαζί τους, ώστε να αναπτυχθεί αξία και για τις δύο πλευρές (οργανισμός-προς-πελάτη, πελάτης-προς-οργανισμό)
- ◆ Διαχείριση προβλημάτων (ένα ακόμη κρίσιμο σημείο της σχέσης), κατανόηση του πότε υπάρχει πιθανότητα να φύγουν και μείωση της πιθανότητας αυτής
- ◆ Επανάκτησή τους από τον οργανισμό, αν πράγματι φύγουν Αφού οι επιδιώξεις οριστούν, τίθενται σε εφαρμογή, για την επίτευξή τους, οι τακτικές ή πρωτοβουλίες δημιουργίας αξίας και στη συνέχεια αναπτύσσονται οι αναγκαίες ικανότητες με σκοπό την υποστήριξή τους. Η ανάπτυξη μιας πολύτιμης πελατειακής βάσης δεν αποτελεί, συνεπώς, θέμα θέσης επιδιώξεων που αφορούν μόνο τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και το μάρκετινγκ ή το κτίσιμο ικανοτήτων γι αυτές τις περιοχές.

Η προσέγγιση αυτή είναι μη ολοκληρωμένη και λειτουργική και δεν προσεγγίζει την ανάπτυξη πολύτιμης πελατειακής βάσης με ολοκληρωμένο

τρόπο. Είναι επίσης μια προσέγγιση που αποκλείει άλλες περιοχές του οργανισμού καθώς και συνεργάτες του, παράγοντες δηλαδή που είναι αναγκαίο να παίξουν το ρόλο τους, το σχετικό με την εμπειρία πελάτη (Customer Experience). Σύμφωνα με τους Crockett και Reed (2003), τα προτεινόμενα βασικά στάδια για μια επιτυχημένη στρατηγική CRM είναι τα παρακάτω:

- [Στρατηγικό περιεχόμενο](#). Ο οργανισμός πρέπει να κατανοήσει πως το CRM ταιριάζει στο περιεχόμενο και συνολικό πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής του.
- [Αποτίμηση δεξιοτήτων](#). Η αποτίμηση γίνεται προκειμένου να προσδιοριστεί και να επιβεβαιωθεί το σύνολο των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του οργανισμού που υφίστανται στην παρούσα φάση.
- [Ανάπτυξη επιχειρηματικής περίπτωσης](#). Ο οργανισμός χρειάζεται ένα καλό επιχειρηματικό λόγο και κίνητρο προκειμένου να υλοποιήσει μια στρατηγική CRM, σίγουρα, πάντως, διαφορετικό από την απλή υιοθέτηση νέας τεχνολογίας.
- [Δημιουργία πλάνου υλοποίησης](#). Δημιουργία και εκτέλεση ενός πλάνου το οποίο ξεκάθαρα ορίζει με ποιο τρόπο θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί.

3.2.3 Η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM

Για να μπορέσει η επιχείρηση να διαμορφώσει την CRM θα πρέπει να ανασχεδιάσει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της, έτσι ώστε να εμπλακούν σε αυτά το CRM και κατ' επέκταση η πελατοκεντρική φιλοσοφία.

Καταρχήν η αποστολή θα πρέπει εκτός όλων των άλλων να αναφέρεται και στους πελάτες της, για παράδειγμα μπορεί να τονίζει ότι κάνει τους πελάτες της ικανοποιημένους ή ευτυχισμένους. Μπορεί ακόμα να δηλώνει ότι φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Μια τέτοια αποστολή κάνει φανερό σε εργαζόμενους και πελάτες, ήδη υφιστάμενους και μελλοντικούς, ότι η επιχείρηση έχει σαν κέντρο της τον πελάτη.

Μετά σειρά έχουν οι σκοποί της επιχείρησης, οι οποίοι συνήθως καθορίζονται από μετρήσιμους σκοπούς-δείκτες επιχειρηματικής επίδοσης (business performance indicators). Κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα σκοπών της CRS είναι να αγγίξει η πιστότητα των πελατών το 60% μέσα στα επόμενα τρία χρόνια, το επίπεδο εξυπηρέτησης να φτάσει το 80% μέσα σε τέσσερα χρόνια.

Για να μπορέσει βέβαια η επιχείρηση να πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της θα πρέπει να ακολουθήσει και τις κατάλληλες στρατηγικές, όπως τη στρατηγική εστίασης δηλαδή να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη ομάδα-στόχο (target group). Μια άλλη στρατηγική θα ήταν η στρατηγική διαφοροποίησης, δηλαδή να προσφέρει στους πελάτες της καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες τα οποία να υπερκαλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Φυσικά η επιτυχία των στρατηγικών βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στις πολιτικές που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Έτσι για να μπορέσει η επιχείρηση να παράγει τα καινοτόμα προϊόντα και να ικανοποιήσει τους πελάτες της θα πρέπει να βρει τους κατάλληλους προμηθευτές ή να στελεχώσει ένα ποιοτικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (Research & Development R&D). Όπως φαίνεται από τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να λειτουργεί με βάση τον πελάτη, γιατί αν οι πελάτες γίνουν αφοσιωμένοι τότε η CRS της έχει πετύχει. Μετά τη διαμόρφωση της CRS ακολουθεί η υλοποίησή της.

3.2.4 Η υλοποίηση της στρατηγικής CRM

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει είναι αφορούν κυρίως τον ανθρώπινο. Καταρχήν θα πρέπει να υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας ως προς την υιοθέτηση της νέας στρατηγικής και επιχειρησιακής φιλοσοφίας, η οποία πρέπει να συνάδει με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό του συστήματος.

Επιπλέον τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να δουν και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της CRM μέσα από το πλαίσιο των επιχειρηματικών αναγκών όλου του οργανισμού και να είναι έτοιμα να αντιμετωπίσουν αυτό το μοναδικό σύνολο προκλήσεων που θα υπάρξει.

Το CRM είναι επιχειρηματική φιλοσοφία που οι διάφορες επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν με το ίδιο σθένος, προσοχή και σταθερότητα με τα οποία προσεγγίζουν άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές διεργασίες, με στόχο πάντοτε τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη και των αναγκών της ίδιας της επιχείρησης. Φυσικά από τη διοίκηση τον πιο σημαντικό ρόλο τον έχει το ανώτατο στέλεχος, του οποίου η υποστήριξη είναι πολύ σημαντική για να εξασφαλιστεί ότι όλες οι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν για την επιτυχία θα υιοθετηθούν από όλη την επιχείρηση.

Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία είναι πιο πρόθυμα να αλλάξουν τον τρόπο που δουλεύουν αν γνωρίζουν ότι η ανώτατη διοίκηση βρίσκεται πίσω από αυτή την προσπάθεια.

Τα στελέχη, λοιπόν, θα πρέπει να βρουν τρόπους να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με το CRM. Το πρώτο βήμα είναι οι εργαζόμενοι να δουν θετικά την όλη προσπάθεια και να μη φοβούνται να λάβουν μέρος σε αυτή. Αυτό θα γίνει αν πειστούν ότι όχι μόνο δε ρισκάρουν αν συμμετέχουν σε αυτή, αλλά πιθανότατα έτσι να αυξήσουν την αξία τους στην επιχείρηση. Πρέπει να καταλάβουν ότι με το CRM δίνεται μια ευκαιρία στους καλύτερους να αναδειχθούν.

Επειδή η αλλαγή που επιφέρει στην επιχείρηση το CRM είναι μεγάλη, είναι επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών. Έτσι ώστε να μπορέσουν όλοι να ανταπεξέλθουν στα νέα τους καθήκοντα και στις καινούργιες υποχρεώσεις τους. Γενικά η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία με πολλά βήματα, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει την επίδειξη στους χρήστες του πώς να έχουν πρόσβαση και πώς να χρησιμοποιούν την πληροφορία.

Οι χρήστες θα πρέπει να λαμβάνουν οδηγίες σχετικές με το CRM, οι οποίες πρέπει να είναι κατανοητές και πρόσφατα ενημερωμένες. Σε πολλές

περιπτώσεις οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εκπαίδευση μέσω δικτύου, γιατί είναι μια αποτελεσματική μέθοδος με χαμηλό κόστος. Πιο συγκεκριμένα τα στελέχη θα πρέπει να μάθουν πως το σύστημα μπορεί να αλλάξει βασικές διαδικασίες, τη δομή του οργανισμού και τις πληροφορίες που χρησιμοποιούν. Ενώ οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ξέρουν πως ακριβώς το σύστημα υποστηρίζει τη δική τους εργασία.

Επίσης πολύ σημαντικό είναι τα στελέχη να φροντίσουν να εμπλακούν στη διαδικασία υλοποίησης όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα, για παράδειγμα το 1/3 των εργαζομένων είναι ένας καλός αριθμός. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή των ατόμων αυτών σε συναντήσεις, δοκιμές κτλ. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουν να μάθουν για το CRM και για τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν και πως αυτά θα επηρεάσουν την καθημερινή τους εργασία.

Εξίσου σημαντικό είναι τα στελέχη να δώσουν στους εργαζομένους γρήγορες νίκες, δηλαδή να τους δείξουν ότι το CRM λειτουργεί καλά, πετυχαίνουν τους στόχους τους οπότε η προσπάθειά τους να το εφαρμόσουν αξίζει τον κόπο. Το κλειδί σε αυτό το κόλπο είναι οι στόχοι που θα τεθούν να είναι επιτεύξιμοι και μάλιστα γρήγορα και σχετικά εύκολα.

Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την υλοποίηση να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία. Τα στελέχη θα πρέπει να επικοινωνούν για να μπορέσουν να αλλάξουν τη φιλοσοφία διαχείρισης των πελατειακών του σχέσεων. Θα πρέπει όμως να υπάρχει και διατμηματική συνεργασία. Οι εργαζόμενοι του κάθε τμήματος θα πρέπει να δέχονται και να δίνουν πληροφορίες στους εργαζόμενους των υπολοίπων, η πιο στενή σχέση θα είναι ανάμεσα στα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών.

Φυσικά για να μπορέσει να υλοποιηθεί πλήρως η στρατηγική CRM θα πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές τόσο στην κουλτούρα όσο και στη δομή της επιχείρησης. Για παράδειγμα από εκεί που οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι το προϊόν βρίσκεται στο κέντρο της επιχείρησης θα πρέπει τώρα να τοποθετήσουν τον πελάτη στη θέση αυτή. Επίσης όσον αφορά τη δομή της επιχείρησης θα δημιουργηθεί σε αυτή ένα νέο τμήμα, αυτό των Πληροφοριακών Συστημάτων/CRM. Στις αλλαγές αυτές μπορούν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό η δέσμευση και η παρακίνηση της διοίκησης

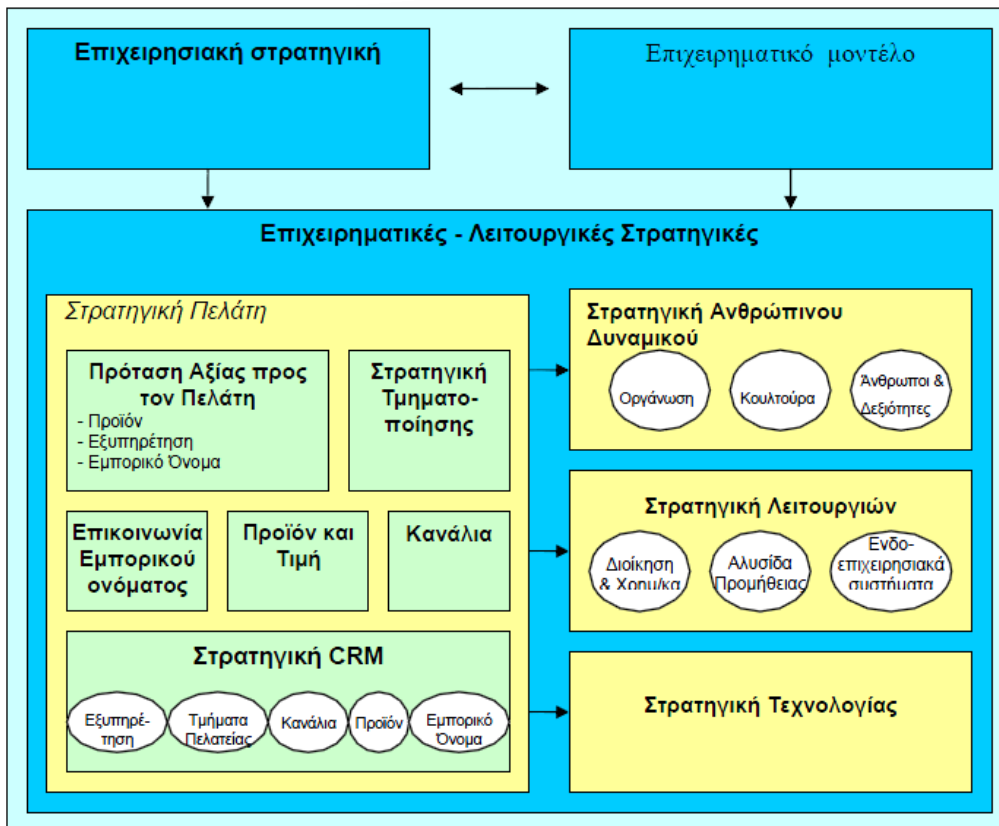
καθώς και η εκπαίδευση εργαζομένων και στελεχών. Τέλος είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν κατά την υλοποίηση ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι μια άσκηση που έχει αρχή και τέλος. Από τη στιγμή που η εταιρεία αποφασίζει να υλοποιήσει μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει να είναι έτοιμη να ασχολείται με τη διαδικασία αυτή εφόρου ζωής.

3.2.5 Θέση που μπορεί να έχει η στρατηγική CRM στο πλαίσιο του οργανισμού

Η στρατηγική CRM δεν υφίσταται ανεξάρτητα μέσα σε ένα οργανισμό. Αντίθετα, έχει ισχυρές αλληλοσυσχετίσεις με τις υπόλοιπες στρατηγικές που υφίστανται στον οργανισμό.

Συγκεκριμένα, οδηγείται και κατευθύνεται από τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης, ενώ, επιπλέον, εντάσσεται στα πλαίσια της στρατηγικής πελάτη. Η στρατηγική πελάτη πρέπει να υφίσταται, ή τουλάχιστον να αναπτυχθεί παράλληλα, προκειμένου η στρατηγική CRM – και το CRM γενικά – να είναι επιτυχημένη .

Στο διάγραμμα παρουσιάζεται μια κατατοπιστική απεικόνιση της θέσης της στρατηγικής CRM στο ευρύτερο σύνολο των στρατηγικών του οργανισμού. Δείχνει πως η στρατηγική CRM εντάσσεται και εναρμονίζεται στο συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο και την επακόλουθη επίδρασή της στις λειτουργικές στρατηγικές.



Διάγραμμα 12 Θέση στρατηγικής CRM στον οργανισμό κατά Gartner (2002)

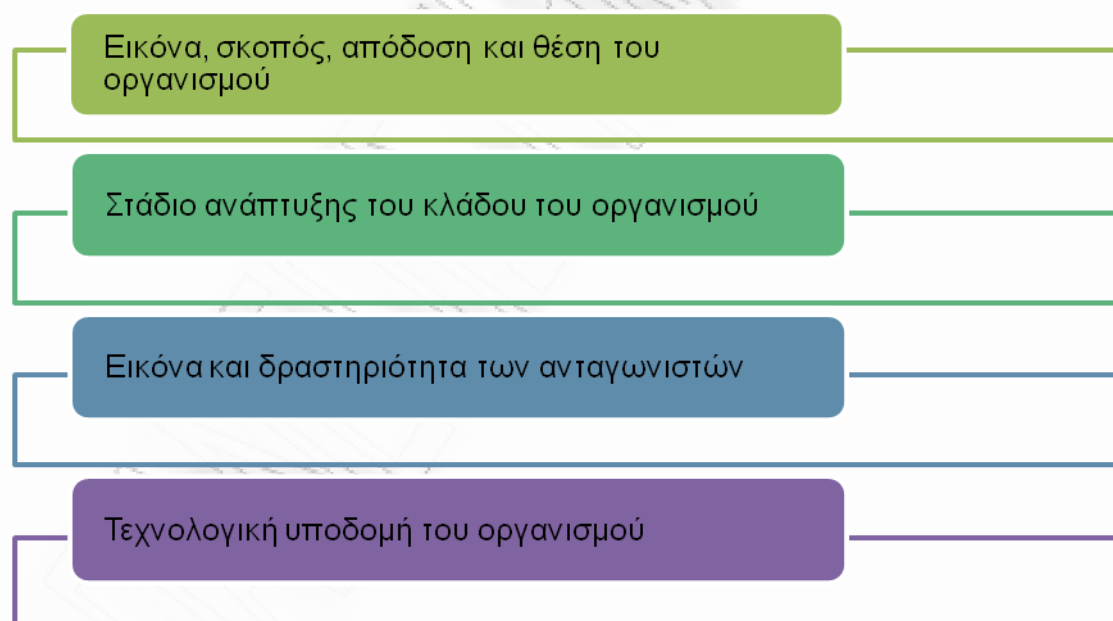
Το θέμα της ενσωμάτωσης της στρατηγικής CRM, και του CRM, είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Τα απογοητευτικά αποτελέσματα των πρωτοβουλιών CRM σχετίζονται συχνά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και οι διοικήσεις τους στην εμπέδωση και ενσωμάτωση του CRM στη στρατηγική και οργανωσιακή τους δομή

3.3 Σχέση με Επιχειρησιακή Στρατηγική

Μία στρατηγική CRM παίρνει την κατεύθυνσή της από την επιχειρησιακή στρατηγική. Η στρατηγική CRM περιγράφει πως η επιχείρηση θα αναπτύξει πολύτιμες σχέσεις με τους πελάτες της και θα δημιουργήσει εμπιστοσύνη πελάτη (αφοσιωμένους, πιστούς πελάτες). Χωρίς την ύπαρξη μιας ενεργής σύνδεσης με την επιχειρησιακή στρατηγική, η στρατηγική CRM γρήγορα αντιμετωπίζεται σαν μια ακαδημαϊκή άσκηση και απαξιώνεται.

Προκειμένου να δομηθεί η αποτελεσματική στρατηγική CRM, μια εκτενής ανασκόπηση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι αναγκαία. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα μια ρεαλιστική βάση πάνω στην οποία θα δομηθεί η στρατηγική CRM. Ο οργανισμός πρέπει να κατανοεί πλήρως τις δεξιότητές του στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται έτσι ώστε να είναι ικανός να τις μεταδώσει στους πελάτες σαν αξία προς αυτούς.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό ο καθένας μέσα στον οργανισμό να συνεισφέρει προς την ίδια κατεύθυνση, η οποία καθορίζεται από τη στρατηγική, και να έχει γνώση των ενδείξεων και προειδοποιητικών σημάτων που δείχνουν ευκαιρίες ή κινδύνους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο, από την επικέντρωση στο προϊόν στην επικέντρωση στον πελάτη. Η μελέτη των παρακάτω σημαντικών επιχειρηματικών ζητημάτων, τρεχουσών και μελλοντικών, θα συμβάλει στον επαναπροσδιορισμό της κατάλληλης πορείας και κατεύθυνσης για τον οργανισμό

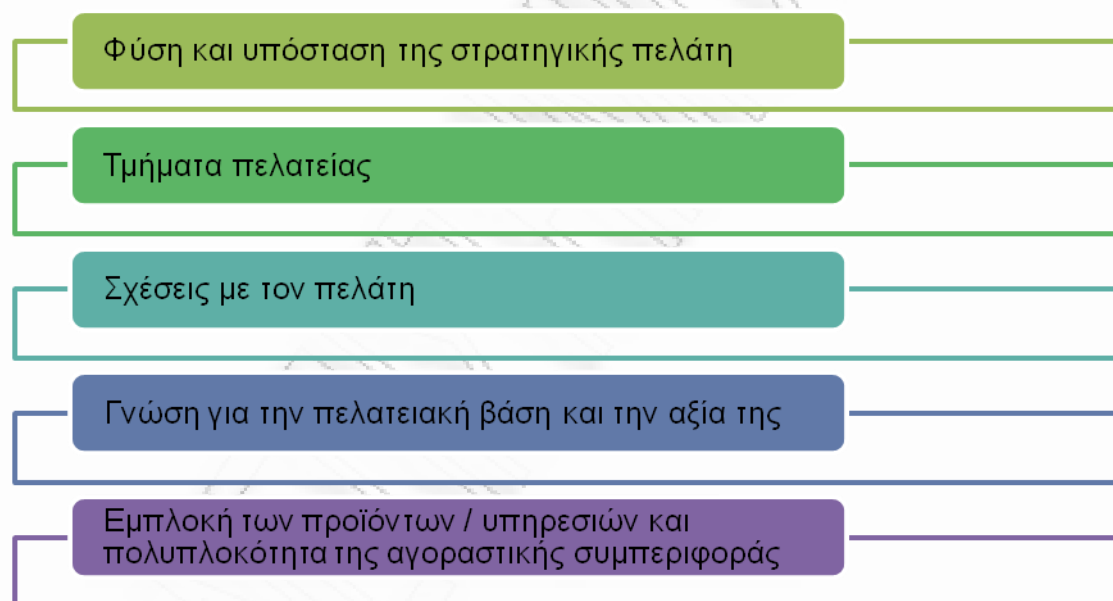


3.3.1 Σχέση με Στρατηγική Πελάτη

Η στρατηγική πελάτη συνδέεται ακόμη πιο άμεσα με τη στρατηγική CRM. Είναι αυτή που την καθοδηγεί και την κατευθύνει. Βασικά στοιχεία της

στρατηγικής CRM όπως το όραμα, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα τμήματα στόχοι και η πρόταση αξίας συνδέονται άμεσα με τα αντίστοιχα της στρατηγικής πελάτη. Ένα βασικό συστατικό μέρος της στρατηγικής CRM είναι να καθορίσει ποιους πελάτες επιθυμεί ο οργανισμός να προσελκύσει και να διατηρήσει, και ποιους προτιμά να αφήσει. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να προσφέρει με επιτυχία “όλα σε όλους”, συνεπώς η ανίχνευση των καλύτερων δυνητικών πελατών, η απόκτηση και η διατήρησή τους είναι ένα κρίσιμο ζήτημα.

Ενώ η επιχειρησιακή στρατηγική έχει αποφασιστικό ρόλο στην απόφαση για την επικέντρωση στον πελάτη, η μελέτη των παρακάτω ζητημάτων που αφορούν στον πελάτη βοηθά να γίνει ένα πιο λεπτομερειακό ξεκαθάρισμα στην επιλογή των πελατών και άρα στη στρατηγική πελάτη



3.4 Τα Οφέλη της Εφαρμογής Στρατηγικής CRM

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM, περιλαμβάνουν:

- ◆ Προσδιορισμός των πιο πολύτιμων πελατών
- ◆ Προσωποποιημένη γνώση των εξατομικευμένων αναγκών του πελάτη από την ανάπτυξη μαθησιακής σχέσης

- ◆ Βελτιωμένη προσφορά αξίας και πιο αποδοτικές ενέργειες μάρκετινγκ και πωλήσεων
- ◆ Διατήρηση και αφοσίωση πελάτη
- ◆ Αύξηση πωλήσεων ανά πελάτη (Customer up selling)
- ◆ Ανάπτυξη σταυροειδών πωλήσεων ανά πελάτη
- ◆ Απόκτηση νέων πελατών
- ◆ Αυξημένη κερδοφορία ανά πελάτη
- ◆ Ανταγωνιστική διαφοροποίηση και παρεμπόδιση εισόδου νέων επιχειρήσεων
- ◆ στον κλάδο (barriers to entry)

3.4.1 Παράγοντες Επιτυχίας

Οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία μιας στρατηγικής CRM:

- ◆ Ευθυγράμμιση με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.
- ◆ Κατάλληλη οργανωσιακή δομή.
- ◆ Κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, ιδιαίτερα όσον αφορά στην αλλαγή, και την αποτελεσματική διαχείρισή της.
- ◆ Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού
- ◆ Κατάλληλη τεχνολογία που θα καθιστά δυνατή την ανάπτυξη των σχετικών πρωτοβουλιών CRM.

3.5 Εμπόδια Υλοποίησης

Ένας αριθμός σημαντικών εμποδίων πρέπει να αντιμετωπισθούν και να ξεπεραστούν προκειμένου να υλοποιηθεί μια αποτελεσματική CRM στρατηγική. Στα εμπόδια αυτά περιλαμβάνονται (Hamill, 2000): η οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή, η διασφάλιση ότι η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και περιβάλλον έχουν εδραιωθεί, η ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων, η απόκτηση υποστήριξης από το πολυάσχολο ανθρώπινο δυναμικό, η υπέρβαση ξεπερασμένων νοοτροπιών βραχυπρόθεσμης προοπτικής των πωλήσεων κλπ. Η σε βάθος κατανόηση του οργανισμού και των λειτουργιών του είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας στρατηγικής CRM. Ακόμη και μετά την αναγνώριση ότι το CRM εκτείνεται

πέρα από τις πωλήσεις οι περισσότεροι οργανισμοί αγνοούν ακόμη την πλήρη έκταση της επιρροής του CRM.

3.6 Έννοια και χρησιμότητα πλαισίων Στρατηγικής CRM

Ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM είναι πολύ εννοιολογικό και γενικό. Δεν προτείνει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική, όπως δεν προτείνει και κάποια συγκεκριμένη ακολουθία πρωτοβουλιών. Ωστόσο είναι ένα μέσο αναπαράστασης ενός συστηματικού τρόπου δόμησης των συστατικών μιας στρατηγικής, και κατανόησης της επιχειρηματολογίας που τη στηρίζει. Σε αυτή τη βάση, κάθε δομημένη στρατηγική CRM είναι σκόπιμο να ταιριάζει με τη δομή ενός πλαισίου στρατηγικής CRM. Συνεπώς, ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί με δύο τρόπους:

1. Σαν βάση για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM
2. Σαν πλαίσιο αναφοράς για την εκτίμηση μιας πρωτοβουλίας CRM σχετικά με την ευθυγράμμισή της με τις υψηλού επιπέδου επιχειρηματικές προτεραιότητες του οργανισμού

Οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM, προκειμένου να εκτιμήσουν, να σχεδιάσουν και να προωθήσουν τις πρωτοβουλίες CRM, και, παράλληλα, να αναπτύξουν σταδιακά τις δεξιότητες τους σε μικρά καθοδηγούμενα βήματα . Ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM βοηθά, επιπλέον, στην κατανόηση του ίδιου του CRM, στο πως αυτό εναρμονίζεται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού, και στη βελτίωση της χρήσης του μέσω μιας προσέγγισης επιχειρηματικής στρατηγικής.

Πρέπει να αναφερθεί πώς τα προτεινόμενα πλαίσια στρατηγικής CRM είναι περιορισμένα ποιοτικά και ποσοτικά. Ακολούθως, γίνεται μια προσέγγιση των προαναφερόμενων πλαισίων.

3.6.1 Στρατηγικό πλαίσιο CRM A

Το συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο CRM προτείνεται από τους Morin και Sue (2001) και για πρακτικούς λόγους διάκρισης, το αναφέρουμε σαν “Στρατηγικό πλαίσιο CRM A”. Τρία συστατικά μέρη της Τεχνικής της Αλυσίδας Αποτελεσμάτων (Results Chain Technique) χρησιμοποιούνται σε αυτό το μοντέλο πλαισίου στρατηγικής:

- Πρωτοβουλίες (Initiatives): οι ενέργειες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός επιθυμητού Αποτελέσματος.
- Αποτελέσματα (Outcomes): τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα οποία προκύπτουν σαν επακόλουθο της προηγούμενης επίτευξης μιας Πρωτοβουλίας και των προαπαιτούμενων Αποτελεσμάτων.
- Συνεισφορές (Contributions): οι παρεπόμενες σχέσεις τις οποίες ένα Αποτέλεσμα έχει με τις Πρωτοβουλίες και τα άλλα Αποτελέσματα που το δημιουργούν.

Το διάγραμμα 13 παρουσιάζει ένα παράδειγμα στρατηγικής CRM, σύμφωνα με το προτεινόμενο στρατηγικό πλαίσιο CRM A. Όπως φαίνεται στο παράδειγμα του πλαισίου, η γνώση του πελάτη είναι το αναγκαίο σημείο εκκίνησης για κάθε στρατηγική CRM.



Διάγραμμα 13 : Παράδειγμα στρατηγικού πλαισίου CRM A

Το διάγραμμα 12 παρουσιάζει ένα παράδειγμα στρατηγικής CRM, σύμφωνα με το προτεινόμενο στρατηγικό πλαίσιο CRM A. Όπως φαίνεται στο παράδειγμα του πλαισίου, η γνώση του πελάτη είναι το αναγκαίο σημείο εκκίνησης για κάθε στρατηγική CRM. Το αρχικό Αποτέλεσμα είναι η “Αυξημένη Γνώση για τον Πελάτη” (Increased Customer Knowledge) και προκύπτει από τις Συνεισφορές τριών Πρωτοβουλιών:

- της “Συλλογής και Ολοκλήρωσης της πληροφορίας για τον πελάτη”,
- της “Δημιουργίας προφίλ πελατών”, και
- της “Τμηματοποίησης των πελατών με βάση το δυναμικό και την κερδοφορία τους”

Το τελικό Αποτέλεσμα, που εκφράζει και τον απώτερο στόχο μιας στρατηγικής CRM, είναι η “Αύξηση των Κερδών” (Increased Profits). Μεταξύ τους παρεμβάλλεται μια δομή από Αποτελέσματα, Συνεισφορές και Πρωτοβουλίες η οποία και συνθέτει το όλο μοντέλο.

Μία στρατηγική CRM μπορεί να αναπτυχθεί χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο πλαίσιο στρατηγικής σαν σημείο εκκίνησης. Η κύρια επίδραση της χρήσης του πλαισίου είναι ότι παρέχει ένα εννοιολογικό και συγχρόνως πρακτικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη της στρατηγικής. Η στρατηγική CRM είναι απαραίτητο να είναι περισσότερο συγκεκριμένη και λεπτομερειακή από το πλαίσιο.

Ωστόσο, ο τρόπος χαρτογράφησης που χρησιμοποιείται στο προτεινόμενο πλαίσιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη σχεδίαση της λεπτομερούς στρατηγικής. Οι ίδιες αρχές αναπαράστασης εφαρμόζονται. Δηλαδή, η ακολουθία των επιθυμητών Αποτελεσμάτων, μέσα στο σχεδιασμένο χρονικό ορίζοντα, μαζί με τις Πρωτοβουλίες που απαιτούνται για την δημιουργία κάθε Αποτελέσματος. Τα Αποτελέσματα και οι Πρωτοβουλίες που εμφανίζονται στο πλαίσιο μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω.

Το στρατηγικό πλαίσιο CRM Α αναπτύσσεται επαναληπτικά και αναδραστικά, βασιζόμενο στην κατανόηση των επιθυμητών Αποτελεσμάτων, του περιβάλλοντος, και του τι απαιτείται να γίνει για την επίτευξη των Αποτελεσμάτων. Στη διάρκεια της ανάπτυξης του πλαισίου, και καθώς η μελέτη και η συζήτηση για τη στρατηγική αναπτύσσονται, τα Αποτελέσματα, οι αντιλήψεις για το περιβάλλον, και οι απαιτούμενες Πρωτοβουλίες, θα ανακλύψουν με τη σειρά τους.

Το πλαίσιο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο μια προτεινόμενη CRM πρωτοβουλία ταιριάζει μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής ενός οργανισμού, ή για τη μελέτη της πληρότητας μιας CRM πρωτοβουλίας.

3.6.2 Στρατηγικό πλαίσιο CRM B

Το συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο CRM προτείνεται από τους Payne και Frow (2005) και για πρακτικούς λόγους διάκρισης από το προηγούμενο το αναφέρουμε σαν “Στρατηγικό πλαίσιο CRM B”. Αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενες διαδικασίες:

- ◆ Διαδικασία Στρατηγικής Ανάπτυξης (Strategy Development Process)
- ◆ Διαδικασία Δημιουργίας Αξίας (Value Creation Process)
- ◆ Διαδικασία Ολοκλήρωσης των Καναλιών (Multi-Channel Process)
- ◆ Διαδικασία Διαχείρισης της Πληροφορίας (Information Management Process)
- ◆ Διαδικασία Εκτίμησης της Απόδοσης (Performance Assessment Process)

Η συμβολή και συνεισφορά των παραπάνω διαδικασιών στην ευημερία ενός οργανισμού είναι μεγαλύτερη όταν συνδυαστούν σωστά όλες μαζί, επιτυγχάνοντας έτσι τις κατάλληλες συνέργειες, παρά κάθε μία ξεχωριστά, συνεπώς πρέπει να αντιμετωπιστούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύνολο. Η επαναλαμβανόμενη μελέτη κάθε μιας διαδικασίας, από τα αριστερά προς τα δεξιά, όπως παρουσιάζονται στο μοντέλο, θα συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη των ωφελειών του CRM. Αναλυτικότερα,

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 1 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Που βρισκόμαστε τώρα και τι θέλουμε να επιτύχουμε; Ποιοι είναι οι πελάτες που θέλουμε και πώς πρέπει να τμηματοποιηθούν; Η διαδικασία στρατηγικής

ανάπτυξης απαιτεί μια διπλή επικέντρωση στην επιχειρηματική στρατηγική και στην στρατηγική πελάτη του οργανισμού. Το πόσο αρμονικά αυτές οι δύο στρατηγικές αλληλοσχετίζονται θα επηρεάσει καθοριστικά την επιτυχία της στρατηγικής CRM. Μία εκτενής ανασκόπηση της επιχειρηματικής στρατηγικής θα έχει σαν αποτέλεσμα μια ρεαλιστική βάση πάνω στην οποία θα δομηθεί η στρατηγική CRM, και παράλληλα θα δημιουργήσει προτάσεις βελτίωσής της.

Είναι επίσης ζωτικής σημασίας ο καθένας μέσα στον οργανισμό να συνεισφέρει προς την ίδια κατεύθυνση, η οποία καθορίζεται από τη στρατηγική, και να έχει γνώση των ερεθισμάτων και προειδοποιητικών σημάτων που δείχνουν ευκαιρίες ή απειλές. Το άλλο συστατικό μέρος της στρατηγικής θα καθορίσει ποιους πελάτες επιθυμεί ο οργανισμός να προσελκύσει και να διατηρήσει, και ποιους προτιμά να αφήσει. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να προσφέρει με επιτυχία “όλα σε όλους”, συνεπώς η ανίχνευση των καλύτερων δυνατικών πελατών, η απόκτηση και η διατήρησή τους είναι ένα κρίσιμο ζήτημα.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 2 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΞΙΑΣ

Πώς πρέπει να δημιουργήσουμε και να παρέχουμε στους πελάτες μας αξία;
Πώς πρέπει να μεγιστοποιήσουμε την Διαχρονική Αξία των Πελατών (Customer Lifetime Value) που μας ενδιαφέρουν;

Η διαδικασία δημιουργίας αξίας ασχολείται με τη μετατροπή των αποτελεσμάτων της διαδικασίας στρατηγικής ανάπτυξης σε προγράμματα τα οποία θα εξάγουν και θα παραδώσουν την αξία. Μια ελλιπής επικέντρωση στην αξία που παρέχεται στους σημαντικούς πελάτες, σε σχέση με τα χρήματα που δίνουν, μπορεί να υποβαθμίσουν την επίδραση της προσφοράς, όσον αφορά στην αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία. Μια ισορροπημένη ανταλλαγή αξίας θα διασφαλίσει ότι και τα δύο μέρη, οργανισμός και πελάτης, απολαμβάνουν μια καλή απόδοση επένδυσης, οδηγώντας έτσι σε μια καλή

σχέση μεταξύ τους. Η διαδικασία της δημιουργίας αξίας αποτελείται από τρία σημαντικά στοιχεία:

- καθορισμός της αξίας που ο οργανισμός μπορεί να προσφέρει στους πελάτες του (η αξία που λαμβάνει ο πελάτης),
- καθορισμός της αξίας που ο οργανισμός λαμβάνει από τους πελάτες του (η αξία που λαμβάνει ο οργανισμός), και, μέσω της επιτυχούς διαχείρισης αυτής της ανταλλαγής αξίας,
- μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας πελάτη (Customer Lifetime Value) των επιλεγμένων τμημάτων πελατείας.

Η αξία την οποία ο πελάτης λαμβάνει από τον οργανισμό είναι το συνολικό πακέτο των ωφελειών που αποκομίζει από το βασικό προϊόν (core product) και από το σύνολο των συμπληρωματικών υπηρεσιών ή / και προϊόντων που το περιστοιχίζουν (product surround) και ενισχύουν τα χαρακτηριστικά του. Η αξία αυτή μπορεί να προσδιοριστεί με τη βοήθεια της έννοιας της πρότασης αξίας και την πραγματοποίηση μιας εκτίμησης της αξίας, μελετώντας τη από τη σκοπιά του πελάτη.

Η αξία την οποία ο οργανισμός λαμβάνει από τον πελάτη είναι το αποτέλεσμα που μπορεί να αποκομίσει από την προσφορά ανώτερης αξίας στον πελάτη. Η αναζήτηση συνεχώς περισσότερων, και περισσότερο ελκυστικών, πελατών με χαμηλότερο κόστος πρέπει να βασιστεί στην κατανόηση του πως το κόστος απόκτησης ποικίλει σε επίπεδο τμημάτων πελατείας και καναλιών. Σε πολλές περιπτώσεις η απόκτηση πελατών μπορεί να βελτιωθεί μέσω των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την πρόταση αξίας και την εκτίμηση της αξίας.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 3 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ

Ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόποι για την επιχείρηση να φτάσει στους πελάτες και για τους πελάτες να φτάσουν στην επιχείρηση; Πώς μοιάζει μια ξεχωριστή εμπειρία για τον πελάτη, προσφερόμενη σε ένα λογικό κόστος;

Η διαδικασία ενσωμάτωσης των καναλιών σε μια πολύ-καναλική προσέγγιση εμπεριέχει αποφάσεις για το ποιος είναι ο κατάλληλος συνδυασμός των καναλιών, πως θα διασφαλιστεί ότι ο πελάτης θα έχει ευχάριστες εμπειρίες από την επαφή του με την επιχείρηση μέσω αυτών των καναλιών, και, στην περίπτωση που ο πελάτης έρχεται σε επαφή με περισσότερα από ένα κανάλια, πως θα δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη και ενιαία εικόνα του πελάτη. Ο καθορισμός της φύσης της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη προϋποθέτει τη μελέτη των παρακάτω σημαντικών θεμάτων που άπτονται της επιλογής των καναλιών:

1. Ο σκοπός της ενσωμάτωσης των δικτύων σε μια πολύ-καναλική προσέγγιση
2. Τα διαθέσιμα εναλλακτικά δίκτυα
3. Η σημασία της ολοκληρωμένης διαχείρισης δικτύων για την παροχή εξέχουσας εμπειρίας στον πελάτη

Η βέλτιστη επιλογή καναλιού (ή καναλιών) για κάθε οργανισμό είναι αυτή που αποτελεί την πιο ελκυστική, σε όρους αξίας, για τους τελικούς πελάτες του τμήματος στόχου. Ο βαθμός ελκυστικότητας θα καθοριστεί από την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη, σχετική με τις ανάγκες του. Με την αναγνώριση των ωφελειών που ο πελάτης ψάχνει, και την σχετική σπουδαιότητα που τους αποδίδεται, ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει την καταλληλότητα των καναλιών και να καθορίσει ποιος συνδυασμός καναλιών θα προσφέρει αυτά τα οφέλη στο μέγιστο βαθμό και με το χαμηλότερο κόστος.

Η πολύ-καναλική προσέγγιση πρέπει να ξεκινήσει με τον προσδιορισμό των πιο κατάλληλων επιλογών καναλιών για συγκεκριμένα τμήματα πελατείας. Αυτές οι επιλογές συνοψίζονται σε πέντε κύριες κατηγορίες καναλιών, όπως φαίνονται στο διάγραμμα του μοντέλου (5.3). Η ολοκληρωμένη διαχείριση καναλιών βασίζεται στην ικανότητα να διατηρηθούν τα ίδια υψηλά πρότυπα απόδοσης σε όλα τα διαφορετικά κανάλια.

Έχοντας καθιερώσει ένα σύνολο προτύπων απόδοσης για κάθε χρησιμοποιούμενο κανάλι, το οποίο ορίζει μια ξεχωριστή εμπειρία για το κανάλι αυτό, ο οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να ενσωματώσει τα κανάλια σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, προσπαθώντας να βελτιστοποιήσει τα υπάρχοντα μεμονωμένα πρότυπα των καναλιών. Η πολύ-καναλική εξυπηρέτηση πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις διαφορετικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, οι οποίοι μπορεί να ανήκουν σε κανάλια και άλλες πηγές διαφορετικά τμήματα πελατείας ταυτόχρονα.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 4 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

- Πώς πρέπει να οργανωθεί η πληροφορία για τους πελάτες;
- Πώς μπορεί να αναπαρασταθεί η “σκέψη” των πελατών;

Η διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας σχετίζεται με τη συλλογή και την ταξινόμηση της πληροφορίας για τον πελάτη από όλα τα σημεία επαφής, και στη συνέχεια τη χρησιμοποίηση της πληροφορίας αυτής για τη δημιουργία πλήρους και ενημερωμένης εικόνας – προφίλ του πελάτη η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την αναβάθμιση της ποιότητας της εμπειρίας του πελάτη. Καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται και έρχονται σε επαφή με όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών μέσω μιας ποικιλίας δικτύων, η ανάγκη για μια συστηματική προσέγγιση στην οργάνωση και τη χρήση της πληροφορίας γίνεται όλο και πιο επιτακτική.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων προς το CRM, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί ένας σχεδιασμός από την οπτική γωνία της παροχής διαρκούς εξυπηρέτησης στον πελάτη, παρά από την οπτική γωνία της εξυπηρέτησης τμημάτων του οργανισμού με βάση τις λειτουργίες ή τις διαδικασίες του. Μία τέτοια πελατοκεντρική προσέγγιση στο σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων θα εξασφαλίσει την αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη, για τη μεγιστοποίηση της αξίας για τον πελάτη και της κερδοφορίας ανά πελάτη.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 5 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Πώς μπορεί να αυξηθεί η κερδοφορία και η μετοχική αξία της επιχείρησης (shareholder value); Πώς πρέπει να καθοριστούν τα πρότυπα, να αναπτυχθούν τα συστήματα μέτρησης (metrics), να μετρηθούν τα αποτελέσματα και να βελτιωθεί η επίδοση;

Η διαδικασία εκτίμησης της επίδοσης διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, στα πλαίσια του CRM, επιτυγχάνονται σε ένα ικανοποιητικό και αποδεκτό βαθμό.

Η επιτυχία του απώτερου στόχου του CRM – η δημιουργία αποτελεσμάτων για τους μετόχους της επιχείρησης (shareholder results) μέσω της αύξησης της μετοχικής αξίας της επιχείρησης (shareholder value) – προϋποθέτει την σε βάθος κατανόηση των τεσσάρων σημαντικών συντελεστών προώθησης των αποτελεσμάτων για τους μετόχους της επιχείρησης (shareholder results) μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής, στρατηγικής και της στρατηγικής πελάτη. Οι συντελεστές προώθησης, τα κίνητρα αυτά, είναι:

1. δημιουργία αξίας για τον εργαζόμενο (employee value),
2. δημιουργία αξίας για τον πελάτη (customer value),
3. δημιουργία αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης (shareholder value) και
4. μείωση του κόστους.

3.7 Αλυσίδα Αξίας του CRM (CRM Value Chain)

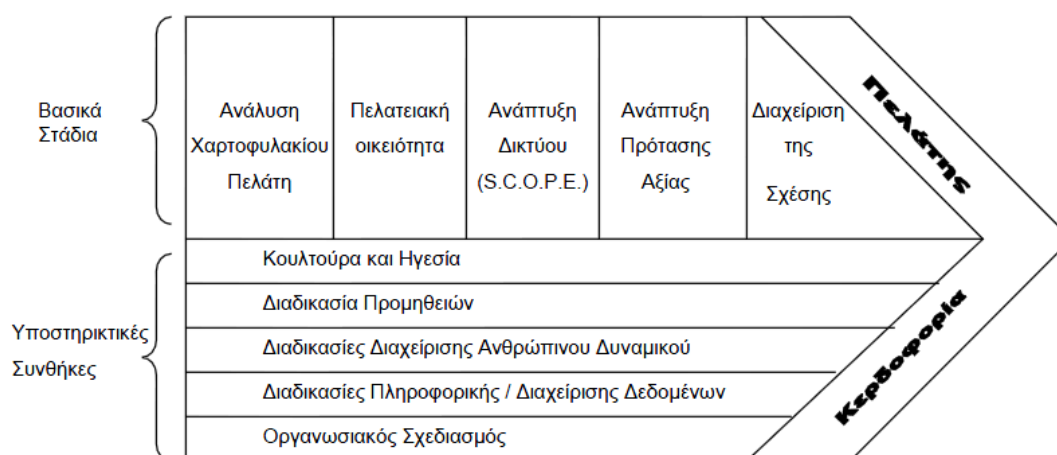
Η αλυσίδα αξίας του CRM αποτελεί ένα μοντέλο που προτείνεται από τον Buttle (2000), το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να ακολουθήσουν για την ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών CRM. Ο απώτερος στόχος του μοντέλου είναι η διασφάλιση της ανάπτυξης μακροχρόνιων, αμοιβαία

ευεργετικών σχέσεων του οργανισμού με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες του (Strategically Significant Customers, SSCs).

Τα πέντε βήματα στην αλυσίδα αξίας του CRM είναι:

- η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελάτη (customer portfolio analysis),
- η πελατειακή οικειότητα (customer intimacy),
- η ανάπτυξη δικτύου (network development),
- η ανάπτυξη πρότασης αξίας (value proposition development), και
- η διαχείριση της σχέσης (managing the relationship)

Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται στο παρακάτω διαγραμμα:



Διάγραμμα 14: Αλυσίδα αξίας CRM κατά τον Buttle (2000)

Για κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας υπάρχουν αντιλήψεις, εργαλεία και διαδικασίες που βοηθούν στη δημιουργία και στην υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Από την εμπειρία των αποτυχημένων προσπαθειών, έχει γίνει σαφές ότι οι λύσεις CRM δεν μπορούν να “μεταφτευθούν” στον οποιονδήποτε οργανισμό με την απόλυτη βεβαιότητα ότι θα τον βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων. Για να επιτύχει, το CRM χρειάζεται μια υποστηρικτική κουλτούρα. Είναι δύσκολο να αυξήσει την κερδοφορία επιχειρήσεων που

δείχνουν υποκριτική αφοσίωση στην επικέντρωση στον πελάτη. Επίσης, δεν θα πετύχει σε επιχειρήσεις που είναι δέσμιες σε δομές που επικεντρώνονται στο προϊόν ή σε συστήματα αμοιβών βασισμένα σε όγκους πωλήσεων.

Ομοίως, αν η Πληροφορική ή το Ανθρώπινο Δυναμικό δεν είναι ευθυγραμμισμένες με το CRM, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι ελάχιστες.

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελάτη

το πρώτο βήμα στην αλυσίδα αξίας CRM, αναγνωρίζει ότι δεν έχουν όλοι οι πελάτες ίση αξία για την επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό τίθεται το ερώτημα: “ποιοι είναι οι στρατηγικά σημαντικοί πελάτες;” Η απάντηση μπορεί να δοθεί σε επίπεδο κλάδου αγοράς, τμήματος αγοράς, ή και ατομικό. Οι οργανισμοί που δε διαθέτουν ιστορικά δεδομένα για τους πελάτες τους, μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες προσεγγίσεις τμηματοποίησης για τον προσδιορισμό των δυνητικών τους στρατηγικά σημαντικών πελατών. Αφού η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελάτη έχει προσδιορίσει και ταξινομήσει την πραγματική ή δυνητική πελατειακή βάση σε διαφορετικές ομάδες, αυτές οι ομάδες μπορούν να προσεγγισθούν με τις ανάλογες, ξεχωριστές προτάσεις αξίας. Μία σημαντική παρατήρηση είναι ότι η ανάλυση και ταξινόμηση πρέπει να γίνει ανάλογα με το δυνητικό κέρδος και όχι με τον όγκο.

Πελατειακή οικειότητα

Η επιλογή πελατών είναι μια σημαντική συνιστώσα. Η διαδικασία του να γνωρίσεις τον πελάτη καλά είναι κάτι τελείως διαφορετικό. Οι περισσότερες επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τον πελάτη. Μερικές δε από αυτές έχουν στη διάθεσή τους τεράστιες ποσότητες τέτοιων δεδομένων. Η πρόκληση, όμως, είναι η κατάλληλη χρήση των δεδομένων έτσι ώστε να κατανοηθεί καλύτερα το ποιος, τι, γιατί, που, πότε και πως της συμπεριφοράς του πελάτη. Η “επανάκτηση” δεδομένων με έξυπνο τρόπο είναι μια πηγή ενός τεράστιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και δίνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης μιας πιο λεπτομερούς και ακριβέστερης ανάλυσης χαρτοφυλακίου πελάτη (CPA).

Ανάπτυξη Δικτύου

Η μία επιχείρηση δεν ανταγωνίζεται την άλλη, αλλά, περισσότερο, το ένα δίκτυο ανταγωνίζεται το άλλο. Η σχετική θέση του δικτύου ενός οργανισμού, δηλαδή το πόσο καλά είναι συνδεδεμένο με άλλα μέρη που συνεργάζονται και συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας για τους επιλεγμένους πελάτες, είναι επίσης μια πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα δίκτυα αποτελούνται από διάφορα μέρη όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, και οι ιδιοκτήτες / μέτοχοι. Το CRM προϋποθέτει την ύπαρξη ιδιοκτητών και μετόχων οι οποίοι θα δεσμευθούν για τη μακροπρόθεσμη επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες και τεχνολογία που απαιτείται για την υλοποίηση στρατηγικών

Οι εργαζόμενοι θα χρειαστεί, τουλάχιστον, να εκπαιδευτούν, να αλλάξουν τις προτεραιότητές τους και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις ότι η απόδοση των εργαζομένων στις “στιγμές αλήθειας” με τους πελάτες, επηρεάζει την ικανοποίηση και την πρόθεση αγοράς των πελατών. Είναι σχεδόν φανερό ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών και, κατ’ επέκταση, με την απόδοση της επιχείρησης. Οι προμηθευτές, επίσης πρέπει να γνωρίζουν ποιος είναι ο πελάτης τον οποίο τελικά εξυπηρετούν. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν τον αριθμό των προμηθευτών τους έτσι ώστε να δημιουργήσουν με τους εναπομείναντες πιο στενές σχέσεις.

Η Διαχείριση Σχέσεων με Προμηθευτές (Supplier Relationship Management, SRM) έρχεται όλο και περισσότερο πιο κοντά με το CRM. Για να επιτύχει το CRM, πρέπει το δίκτυο των προμηθευτών, των εργαζομένων, των ιδιοκτητών μετόχων και των συνεργατών να βρίσκεται σε ευθυγράμμιση και σύμπνοια και να διαχειρίζεται έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των επιλεγμένων πελατών.

Ανάπτυξη Πρότασης Αξίας

Φτάνοντας στο τέταρτο στάδιο της CRM αλυσίδας αξίας, θα είναι ήδη γνωστό το ποιος έχει επιλεγεί να εξυπηρετηθεί, και θα έχει δημιουργηθεί, ή θα βρίσκεται στη διαδικασία ανάπτυξης, το κατάλληλο δίκτυο. Στη συνέχεια πρέπει το δίκτυο να εργασθεί ομαδικά για τη δημιουργία και την προσφορά της επιλεγμένης αξίας στους κατάλληλους πελάτες. Αν και παραδοσιακά η εστίαση ήταν στο προϊόν σαν πηγή αξίας, πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και η εξυπηρέτηση προσφέρουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς, όλο και περισσότερο, τα προϊόντα τυποποιούνται. Ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες που αφορούν τον πελάτη και γίνονται αντιληπτές από αυτόν, είναι εξαιρετικά σημαντικός. Είναι πιθανό να υπάρχουν μικρές τέτοιες διαδικασίες, όπως το πώς γίνεται ο χειρισμός των παραπόνων, ή άλλες μεγαλύτερες, όπως το πώς νέα προϊόντα αναπτύσσονται με τη συνεργασία των πελατών.

Διαχείριση της σχέσης

Για την ανάπτυξη επιτυχημένων σχέσεων με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες, ο οργανισμός πρέπει να επαναπροσδιορίσει τις δομές και τις διαδικασίες του. Προς την απόσυρσή τους από το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον βαδίζουν οι ιεραρχικές δομές και η διαχείριση προϊόντων. Στη θέση τους έρχονται πιο επίπεδες οργανωσιακές δομές με ενδυναμωμένες εμπροσθοφυλακές (front-lines) και διαχείριση πελατών ή αγορών. Είναι αναγκαίο επίσης οι επιχειρήσεις να αντικαταστήσουν τη μοναδική στρατηγική έτσι ώστε να περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις οι οποίες είναι:

- Σχέδιο Απόκτησης Πελάτη (Customer Acquisition Plan),
- Σχέδιο Διατήρησης Πελάτη (Customer Retention Plan) και
- Σχέδιο Ανάπτυξης Πελάτη (Customer Development Plan)

Το καθένα από τα παραπάνω έχει διαφορετικά συστήματα μέτρησης (metrics) από αυτά που χρησιμοποιούνται στις παραδοσιακές στρατηγικές μάρκετινγκ.

Στα νέα μέτρα περιλαμβάνονται το κόστος απόκτησης πελάτη, το ποσοστό διατήρησης πελάτη, το μερίδιο πελάτη, και οι στόχοι ανάπτυξης πελάτη μαζί με τα πιο παραδοσιακά μέτρα, όπως η ικανοποίηση πελάτη, ο όγκος πωλήσεων, και κάποια επιπρόσθετα που σχετίζονται με την απόδοση των μελών του δικτύου της επιχείρησης.

3.8 Η σταθμισμένη σκοροκάρτα CRM (Balanced Scorecard)

Ο Kaplan και ο Norton το 1992 δημιούργησαν τη θεωρία της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης (Balanced Scorecard) και συνέδεσαν τη μέτρηση της επίδοσης με την επιτυχημένη εκτέλεση μιας στρατηγικής. Η κάρτα αυτή ήταν ένα πλαίσιο αξιολόγησης το οποίο μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους χώρους επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Έτσι η κάρτα επίδοσης μπορεί επιτυχώς να αξιολογήσει και τη στρατηγική CRM. Το πλαίσιο στη συγκεκριμένη περίπτωση αφορά πελάτες, διαδικασίες, το προσωπικό της εταιρείας, την ετοιμότητα και την ωριμότητά του, καθώς και τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Η σκοροκάρτα με τη χρήση δεικτών και ενός δομημένου συστήματος επίδοσης βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει που ήταν, που βρίσκεται σήμερα και που θέλει να βρεθεί, καλύπτοντας έτσι έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας της CRM στρατηγικής.

Ένα βασικό συστατικό της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης (CRM Balanced Scorecard) αποτελεί η μέτρηση των επιμέρους διαδικασιών. Ως γνωστόν οι τρεις πιο γνωστές λειτουργικές ενότητες που σχετίζονται με το CRM είναι: η εξυπηρέτηση, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Σε κάθε μια από αυτές αντιστοιχούν εκατοντάδες ή χιλιάδες διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους κατηγοριοποιούνται ανά κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη, την κατηγορία του πελάτη ή ακόμα και τη γεωγραφική κατανομή. Σε καθεμιά από τις διαδικασίες αυτές αντιστοιχεί και ένας δείκτης επίδοσης. Ο κάθε δείκτης τροφοδοτεί το παραπάνω επίπεδο δεικτών με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας *πυραμίδας διαδικασιών*. Καθώς ανεβαίνουμε επίπεδο διαδικασιών οι δείκτες γίνονται πιο συγκεντρωτικοί.

Για παράδειγμα μια εταιρεία σύμφωνα με τη γεωγραφική κατανομή όσον αφορά τις πωλήσεις της μπορεί να έχει ένα επίπεδο με δείκτες που αφορούν τις διαδικασίες για περιοχές της Αθήνας, πάνω από το επίπεδο αυτό ένα επίπεδο για περιοχές της Ελλάδας και παραπάνω για περιοχές της Ευρώπης. Οι δείκτες για την Αθήνα περιλαμβάνονται σε αυτούς για την Ελλάδα κτλ. Η πυραμίδα δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να έχουν μια άμεση εποπτική εικόνα, να μπορούν να επικεντρωθούν στις προβληματικές διαδικασίες κάποιας συγκεκριμένης περιοχής και συγχρόνως να μπορούν να αντιληφθούν τους λόγους που παρουσιάζεται η απόκλιση από τους προκαθορισμένους στόχους.

Η ισορροπημένη κάρτα επίδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική και για άλλον ένα λόγο, γιατί εξαλείφει τον κίνδυνο να γίνουν αποδεκτοί πολλοί διαφορετικοί δείκτες επίδοσης, τους οποίους δεν μπορεί να συνδυάσει η επιχείρηση. Η CRM Balanced Scorecard συνδέεται άμεσα με την καθημερινή επιχειρηματική τακτική και δεν αφορά μόνο το διοικητικό συμβούλιο ή κάποια υψηλόβαθμα στελέχη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μέτρηση της κερδοφορίας ενός πελάτη, καθώς αποτελεί ένα βασικό συστατικό μιας σωστά σχεδιασμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής. Με τη χρήση της κάρτας επίδοσης συνδυάζονται ιδανικά στοιχεία της Κοστολόγησης Λειτουργιών⁵⁰ (Activity Based Costing) και στοιχεία της Αξίας της Διάρκειας Ζωής του πελάτη (Customer Lifetime Value). Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αξιολογεί τον κάθε πελάτη της και έπειτα γνωρίζει πως πρέπει να του συμπεριφερθεί, έργο που αναλαμβάνουν κυρίως οι υπάλληλοί της.

Στη CRM Balanced Scorecard περιλαμβάνεται και ένας μηχανισμός διασύνδεσης των στρατηγικών στόχων της εταιρείας με τους δείκτες επίδοσης και τις διαδικασίες, ο οποίος ονομάζεται χάρτης στρατηγικής (strategy map).

Πιο συγκεκριμένα ο χάρτης συνδέει ασαφείς έννοιες, όπως αυτές της εταιρικής κουλτούρας, της συσσωρευμένης εταιρικής γνώσης, των ικανοτήτων του προσωπικού κτλ με πιο απτά μεγέθη, όπως τα κέρδη προ φόρων και το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος. Επιπλέον μέσω των στρατηγικών χαρτών θα βοηθηθεί η επιχείρηση για τη δημιουργία νέων

δεικτών που στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσει στην κάρτα της. Μέθοδος που βοηθά την επιχείρηση να γνωρίζει το πραγματικό κόστος για κάθε πελάτη της

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής μέτρησης της επίδοσης και η χρήση της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία, καθώς χρειάζεται συνεχή βελτίωση και εξέλιξη προκειμένου να αντανακλά τόσο τις τάσεις της αγοράς όσο και τη στρατηγική της επιχείρησης. Φυσικά η επιχείρηση δε θα πρέπει να φτάσει στο άλλο άκρο υπερ-αναλύοντας τα πάντα μέσα στην επιχείρηση.

Σε μια απόλυτα πελατοκεντρική επιχείρηση θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια ισορροπημένη κάρτα επίδοσης ανά πελάτη της. Σήμερα αυτό γίνεται σε λίγες μόνο περιπτώσεις και για μεγάλους πελάτες. Έτσι, αν η επιχείρηση πχ των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών δεν μπορέσει να προσφέρει στον πελάτη το επίπεδο των υπηρεσιών που έχει υποσχεθεί ή αν δεν εξασφαλίσει το επιθυμητό σκορ ικανοποίησης πελάτη, θα πρέπει να τον αποζημιώσει με επιπλέον προσφορές προκειμένου να τιμήσει τη συμφωνία που έχει αποτυπωθεί στην κάρτα επίδοσης που έχει θεσπιστεί μεταξύ τους, εφόσον ο πελάτης έχει τηρήσει τις υποχρεώσεις του και εξοφλεί τους λογαριασμούς του πάντα εμπρόθεσμα και κάνοντας χρήση των ηλεκτρονικών τρόπων εξόφλησης που δεν έχουν μεγάλο κόστος για την επιχείρηση.

Σίγουρα αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί, αν όμως κάποια επιχείρηση τα καταφέρει θα έχει αδιαμφισβήτητα οφέλη, όπως την ακλόνητη και μακροχρόνια πίστη των πελατών της.

Οι παράγοντες που μετρά η κάρτα επίδοσης της στρατηγικής CRM χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες και είναι οι εξής :

3.8.1 Συμπεριφορές πελατών και αποτελέσματα

	Συμπεριφορές και Αποτελέσματα
1	Απόκτηση πελατών (customer acquisition)

2	Ικανοποίηση πελατών/ Αφοσίωση (customer satisfaction/ loyalty)
3	Επανάκτηση πελατών (customer win backs)
4	Διατήρηση πελατών (customer retention)
5	Διείσδυση στην αγορά (market penetration)

Πίνακας 4 :Συμπεριφορές πελατών και αποτελέσματα κατά CRM Balanced Scorecard

3.8.2 Επίδοση των λειτουργιών/διαδικασιών του CRM

Επίδοση των λειτουργιών του C R M	
1	Παραγωγικότητα πωλήσεων (sales productivity)
2	Αποτελεσματικότητα Μάρκετινγκ (marketing effectiveness)
3	Ποιότητα υπηρεσιών (service quality)

Πίνακας 5 :Επίδοση λειτουργιών της CRM Balanced Scorecard

3.8.3 Ικανότητες προμηθευτών και εξυπηρέτηση

Ικανότητες προμηθευτών και εξυπηρέτηση	
1	Διατήρηση προμηθευτή (supplier retention)
2	Επίδοση προμηθευτή (supplier performance)
3	Ποιότητα προμηθευτή (supplier quality)

Πίνακας 6 :Ικανότητες προμηθευτών και Εξυπηρέτηση ως παράγοντας CRM Balanced Scorecard

3.8.4 Παρούσα και μελλοντική οικονομική κατάσταση

Παρούσα και μελλοντική οικονομική κατάσταση	
1	Οικονομική επίδοση του CRM (CRM financial performance)
2	Κερδοφορία πελατών (customer profitability)
3	Έσοδα από πελάτες (customer revenue)
4	Αξία διάρκειας ζωής πελατών (customer lifetime value)
5	Κοστολόγηση βάσει λειτουργιών (Activity Based Costing)

Πίνακας 7 : Παράγοντας Παρούσας και μελλοντικής οικονομικής κατάστασης

3.8.5 Κίνητρα, ικανότητες και εστίαση ανθρώπων που ασχολούνται με το CRM

Κίνητρα, ικανότητες ανθρώπων που ασχολούνται με το CRM	
1	Διατήρηση εργαζομένων στο τμήμα του CRM (CRM employee retention)
2	Πληροφόρηση για λήψη αποφάσεων (decision making information)
3	Ικανοποίηση/ Αφοσίωση εργαζομένων στο τμήμα του CRM (CRM employee satisfaction/ loyalty)

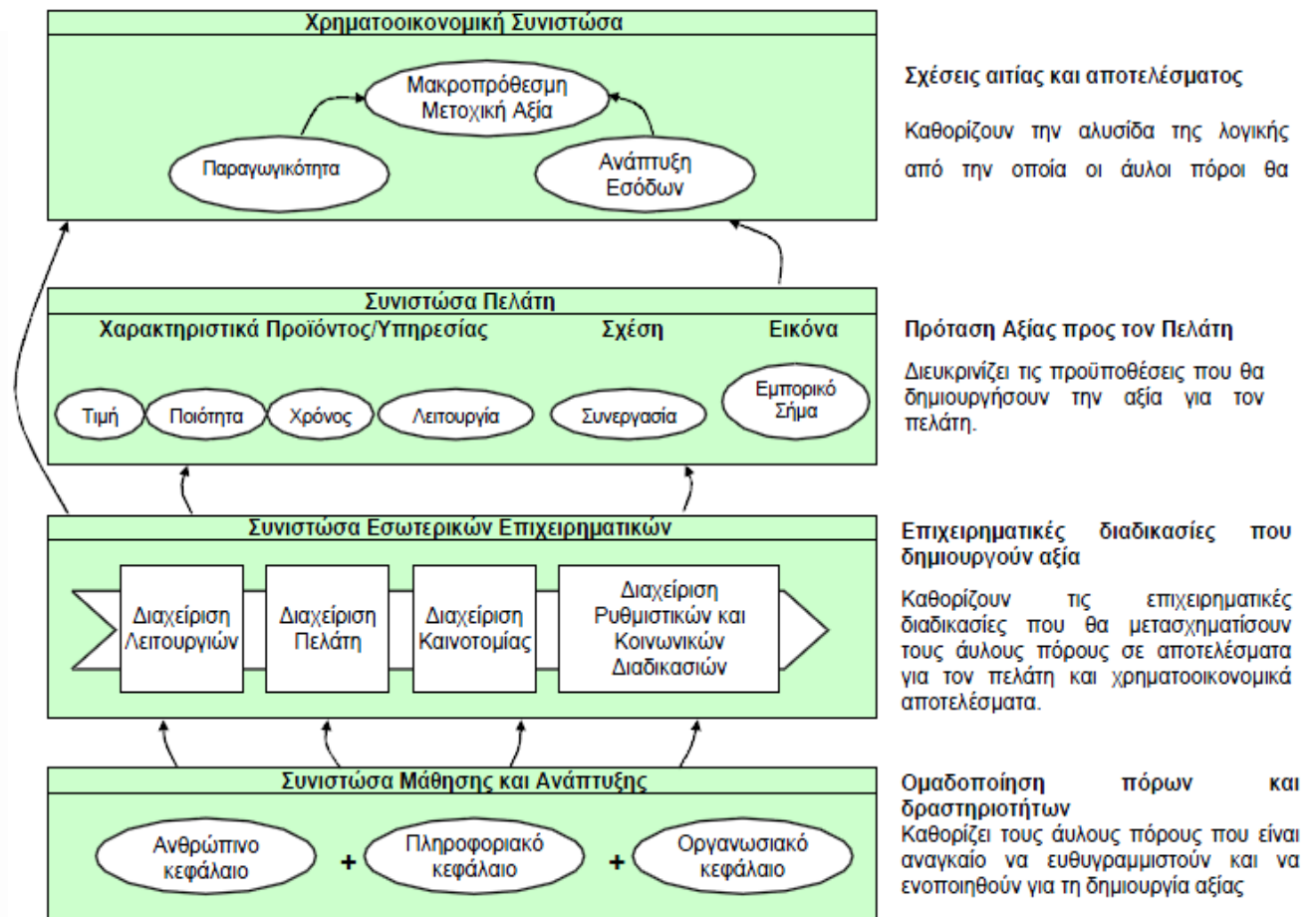
Πίνακας 8 : Παράγοντας Κίνητρων και ικανοτήτων ανθρώπων που ασχολούνται με το CRM

Επίσης η CRM Balanced Scorecard έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει τους παραπάνω παράγοντες προκειμένου να οδηγήσει την επιχείρηση σε χρήσιμα για αυτή συμπεράσματα. Για παράδειγμα από τη μέτρηση των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας μπορεί η εταιρεία να αντιληφθεί κατά πόσο χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Από την αξιολόγηση της δεύτερης κατηγορίας καταλαβαίνει αν οι διαδικασίες της λειτουργούν σωστά.

Ενώ από την τελευταία κατηγορία μαθαίνει κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από αυτή, γιατί από αυτό εξαρτάται και η εικόνα που θα δείξει η επιχείρηση στους πελάτες της και η προθυμία τους για να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, βελτιώσεις και να θεωρούν την επιχείρηση *δική τους*. Όλες αυτές οι πληροφορίες είναι πολύ χρήσιμες σε μια εταιρεία η οποία επιθυμεί να είναι πελατοκεντρική. Το τελικό στάδιο της CRS και εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα είναι η ανατροφοδότησή της

3.9 Χάρτης Στρατηγικής

Ο χάρτης στρατηγικής (strategy map) προέκυψε σαν εξέλιξη του απλού μοντέλου της ισοζυγισμένης κάρτα βαθμολόγησης με τις τέσσερις συνιστώσες της και προτείνεται από τους Kaplan και Norton (2004). Είναι ουσιαστικά ένα διάγραμμα που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη στρατηγική μέσω των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών στις τέσσερις συνιστώσες της ισοζυγισμένης κάρτα βαθμολόγησης (BSc).



Διάγραμμα 15: Χάρτης Στρατηγικής Strategy Map Kaplan and Norton (2004)

Ενώ η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (BSc) αποτελεί την πιο διαδεδομένη μεθοδολογία μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης ενός οργανισμού (Corporate Performance Management, CPM), ο χάρτης στρατηγικής, ο οποίος είναι ουσιαστικά ένα διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος, αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της όλης θεώρησης, που ξεκίνησε από τους Kaplan και Norton με το BSc. Ο χάρτης στρατηγικής βασίζεται στις παρακάτω αρχές

1. Η στρατηγική εξισορροπεί αλληλοσυγκρουόμενες δυνάμεις. Ο βασικός στόχος και το σημείο εκκίνησης της περιγραφής μιας στρατηγικής είναι η εξισορρόπηση της βραχυπρόθεσμης επιδίωξης για μείωση κόστους και παραγωγικότητα με τη μακροπρόθεσμη για επικερδή ανάπτυξη εσόδων και η άρθρωσή της με συνεπή και κατανοητό τρόπο.

2. Η στρατηγική βασίζεται σε μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας προς τον πελάτη. Η πρόταση αξίας πρέπει ξεκάθαρα να προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να προσφερθούν στον πελάτη ώστε να τον ικανοποιήσουν.

3. Η αξία δημιουργείται μέσω των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι ουσιαστικά ο κινητήριος μοχλός της στρατηγικής. Αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα υλοποιήσει τη στρατηγική του.

4. Μια Στρατηγική αποτελείται από ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρούμενες στρατηγικές συνθέσεις. Οι στρατηγικές πρέπει να είναι εξισορροπημένες, ενσωματώνοντας τουλάχιστον μια στρατηγική σύνθεση από την κάθε μία από τις ομάδες των επιχειρηματικών διαδικασιών (λειτουργικής διαχείρισης, διαχείρισης πελάτη, καινοτομίας, ρυθμιστικές και κοινωνικές)

5. Η στρατηγική ευθυγράμμιση καθορίζει την αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Όταν οι τρεις κατηγορίες των άυλων πόρων (Ανθρώπινο κεφάλαιο, Πληροφοριακό κεφάλαιο, και Οργανωσιακό κεφάλαιο) ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική, ο οργανισμός έχει υψηλό βαθμό οργανωσιακής ετοιμότητας. Δηλαδή έχει την ικανότητα να κινητοποιεί και να διατηρεί τη διαδικασία αλλαγής που είναι αναγκαία για την εκτέλεση της στρατηγικής της.

Ο χάρτης στρατηγικής παρέχει ένα πλαίσιο επεξήγησης του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική συνδέει τους άυλους πόρους με επιχειρηματικές διαδικασίες που δημιουργούν αξία. Κατ' αντιστοιχία με την ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (BSc), ο χάρτης στρατηγικής αποτελείται από τις τέσσερις παρακάτω συνιστώσες:

1. Η χρηματοοικονομική συνιστώσα (financial perspective): Περιγράφει τα αποτελέσματα της στρατηγικής σε παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς όρους. Μέτρα όπως η χρηματοοικονομική απόδοση της επένδυσης (ROI), η

αξία για τον μέτοχο (shareholder value), η κερδοφορία, η ανάπτυξη των εσόδων, και το κόστος είναι οι δείκτες αποτελεσμάτων οι οποίοι δείχνουν αν η στρατηγική ενός οργανισμού επιτυγχάνει ή όχι.

Οι χρηματοοικονομικοί αντικειμενικοί σκοποί τυπικά συνδέονται με την κερδοφορία. Η χρηματοοικονομική επίδοση ενός οργανισμού βελτιώνεται μέσω δύο βασικών προσεγγίσεων, της ανάπτυξης των εσόδων και της παραγωγικότητας. Ουσιαστικά, οι χρηματοοικονομικές στρατηγικές είναι απλές, οι οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν χρήματα μέσω της αύξησης των πωλήσεων, και μέσω της μείωσης των δαπανών.

2. Η συνιστώσα πελάτη (customer perspective): Ορίζει την πρόταση αξίας προς τους στοχοθετημένους πελάτες. Η πρόταση αξίας παρέχει το πλαίσιο για τη δημιουργία αξίας μέσω των άυλων πόρων. Η συνεπής ευθυγράμμιση των ενεργειών και των ικανοτήτων με την πρόταση αξίας προς τον πελάτη αποτελεί τον πυρήνα της εκτέλεσης μιας στρατηγικής. Στη συνιστώσα πελάτη προσδιορίζονται τα τμήματα πελατείας που θα αποτελέσουν στόχο για τον οργανισμό και για τα οποία θα ανταγωνιστεί.

Μια στρατηγική πρέπει να προσδιορίσει τα συγκεκριμένα τμήματα πελατείας που ο οργανισμός στοχεύει προκειμένου να επιτύχει την ανάπτυξη και την κερδοφορία του. Αφού ο οργανισμός κατανοήσει ποιοι είναι οι πελάτες στόχος, μπορεί, στη συνέχεια, να προσδιορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τους δείκτες επίδοσης για την πρόταση αξίας που σκοπεύει να τους προσφέρει.

Η χρηματοοικονομική συνιστώσα και η συνιστώσα πελάτη περιγράφουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της στρατηγικής. Και οι δύο συνιστώσες περιλαμβάνουν πολλούς δείκτες αιτιατού (lag indicators). Το ερώτημα που τίθεται, όμως, είναι με ποιο συγκεκριμένο τρόπο ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει τα επιθυμητά αυτά αποτελέσματα. Στο ερώτημα αυτό έρχονται να απαντήσουν οι επόμενες δύο συνιστώσες του χάρτη στρατηγικής

3. Η συνιστώσα των Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Internal Processes)

Προσδιορίζει τις, περιορισμένες στον αριθμό, κρίσιμες διαδικασίες που αναμένεται να έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στη στρατηγική. Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες φέρνουν σε πέρας δύο ζωτικά συστατικά μιας επιχειρηματικής στρατηγικής:

- Παράγουν και προσφέρουν την πρόταση αξίας προς τους πελάτες

Βελτιώνουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και μειώνουν τα κόστη επηρεάζοντας έτσι τον παράγοντα παραγωγικότητα στην χρηματοοικονομική συνιστώσα. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, ομαδοποιούνται ως εξής:

- Διαδικασίες λειτουργικής διαχείρισης (Operations management processes)
- Διαδικασίες διαχείρισης πελάτη (Customer management processes)
- Διαδικασίες καινοτομίας (Innovation processes)
- Ρυθμιστικές και κοινωνικές διαδικασίες (Regulatory and Social processes)

Αναπτύσσοντας τη συνιστώσα των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει τις διαδικασίες που είναι περισσότερο σημαντικές για τη στρατηγική του. Ανάλογα με τη στρατηγική μπορεί να δοθεί μεγαλύτερο βάρος σε μία από τις προαναφερθέντες ομάδες. Παράλληλα, όμως, ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει μια «εξισορροπημένη» στρατηγική και να επενδύσει στη βελτίωση και των τεσσάρων ομάδων.

4. Η συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης (learning and growth perspective)

Προσδιορίζει τους άυλους πόρους που είναι περισσότερο σημαντικοί για τη στρατηγική. Οι αντικειμενικοί σκοποί στη συνιστώσα αυτή αναγνωρίζουν ποιες εργασίες (ανθρώπινο κεφάλαιο), ποια συστήματα (πληροφοριακό κεφάλαιο), και ποιου είδους κλίμα (οργανωσιακό κεφάλαιο) απαιτούνται για την υποστήριξη των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών που δημιουργούν αξία. Οι πόροι αυτοί πρέπει να συνδυαστούν κατάλληλα μεταξύ τους και να ευθυγραμμιστούν με τις κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Οι αντικειμενικοί σκοποί στις τέσσερις συνιστώσες συνδέονται μεταξύ τους μέσω των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος. Ξεκινώντας από την κορυφή, η βασική υπόθεση είναι ότι τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα θα επιτευχθούν μόνο αν οι στοχοθετημένοι πελάτες ικανοποιηθούν. Η πρόταση αξίας προς τον πελάτη περιγράφει πώς θα επιτευχθεί η δημιουργία πωλήσεων και πίστης από τους στοχοθετημένους πελάτες. Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες δημιουργούν και παραδίδουν την πρόταση αξίας προς τον πελάτη.

Τέλος, οι άυλοι πόροι που υποστηρίζουν τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες αποτελούν τη βάση για τη στρατηγική. Η ευθυγράμμιση των αντικειμενικών σκοπών σε αυτές τις τέσσερις συνιστώσες είναι το κλειδί για τη δημιουργία αξίας και, ως εκ τούτου, σε μια εστιασμένη και εσωτερικά συνεπή στρατηγική. Στην ουσία συγκεκριμένες, και περιορισμένες στον αριθμό, επιχειρηματικές διαδικασίες διαμορφώνουν και προσφέρουν μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας προς τον πελάτη. Οι κρίσιμες αυτές επιχειρηματικές διαδικασίες ορίζουν κατά τους Kaplan και Norton τα Στρατηγικά Θέματα (Strategic Themes). Τα στρατηγικά θέματα, βασισμένα στις επιχειρηματικές διαδικασίες που δημιουργούν αξία, αρθρώνουν τη δυναμική μιας στρατηγικής.

Η τέχνη της στρατηγικής συνίσταται στον προσδιορισμό των κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών που είναι οι περισσότερο σημαντικές για την πρόταση αξίας που έχει επιλέξει να προσφέρει στην πελατεία της, και τη δημιουργία υπεροχής σε αυτές. Οι κρίσιμες αυτές διαδικασίες μπορούν να οργανωθούν στο πλαίσιο των στρατηγικών θεμάτων. Τα στρατηγικά θέματα επιτρέπουν στους οργανισμούς να εστιάσουν τις ενέργειές τους και να διαμορφώσουν μια δομή υπευθυνότητας. Αποτελούν τα δομικά στοιχεία γύρω από τα οποία εξελίσσεται η εκτέλεση της στρατηγικής. Η πρόταση αξίας καθορίζει τη στρατηγική του οργανισμού για τον πελάτη με την περιγραφή ενός μοναδικού μίγματος προϊόντος, τιμής, υπηρεσίας, σχέσης, και εικόνας που ο οργανισμός προσφέρει στα στοχοθετημένα τμήματα πελατείας του. Η πρόταση αξίας πρέπει να επικοινωνήσει τι ο οργανισμός προσδοκεί να κάνει για τους πελάτες του καλύτερα ή διαφορετικά από τους ανταγωνιστές του.

Τέσσερις κύριες κατηγορίες προτάσεων αξίας προς τον πελάτη και στρατηγικές πελάτη έχουν παρατηρηθεί στην πράξη:

- Χαμηλό κόστος (low total cost)
- Ηγεσία προϊόντος (product leadership)
- Ολοκληρωμένες λύσεις για τον πελάτη (complete customer solutions)
- Κλείδωμα Συστήματος (system lock-in)

Συνοψίζοντας, το πλαίσιο του χάρτη στρατηγικής, προσαρμοσμένο στην ιδιαίτερη στρατηγική του κάθε οργανισμού, περιγράφει πώς οι άυλοι πόροι προωθούν την ανάπτυξη των επιδόσεων των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα ενισχύσουν την προσφορά της αξίας προς τους πελάτες, τους μετόχους και τις κοινότητες που σχετίζονται με τον οργανισμό. Πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται στην πράξη για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής.

Εν τούτοις, ανεξάρτητα από το ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται, ο χάρτης στρατηγικής παρέχει έναν ομοιόμορφο και συνεπή τρόπο για την περιγραφή της στρατηγικής, έτσι ώστε οι αντικειμενικοί σκοποί και τα μέτρα να καθοριστούν και να διαχειριστούν. Ο χάρτης στρατηγικής παρέχει τον αναγκαίο συνδετικό κρίκο, ο οποίος συνήθως απουσιάζει από τις επιχειρηματικές στρατηγικές, μεταξύ της ανάπτυξης και δόμησης μιας στρατηγικής και της εκτέλεσής της.

3.10 CRM και προμηθευτές

Το CRM μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών σας συνεργατών ή προμηθευτών. Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει με πολύ χαμηλό κόστος ενδεχομένως και δύο προγράμματα CRM. Ένα για τους πελάτες κι άλλο ένα για τους συνεργάτες της. Με τον τρόπο αυτό έχουμε τη δυνατότητα για Business to Consumer

CRM και Business to Business CRM. Εξειδικευμένα προγράμματα CRM μπορούν επίσης να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιρειών με ομοειδείς πελάτες ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από τη διείσδυση σε ακόμα περισσότερους πελάτες, καθώς και να διευρύνουν την γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσα από ταυτόχρονη διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης.

3.11 Εφοδιαστική Αλυσίδα και η συμβολή του CRM στην αποδοτικότερη λειτουργία της

Με την εφαρμογή του συστήματος CRM επιτυγχάνεται ο εκσυγχρονισμός της βιομηχανίας με βάση τους παραπάνω κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και δίνεται η δυνατότητα με τη χρήση του Η/Υ να παρακολουθούνται και να ελέγχονται όλα τα τμήματα και οι δραστηριότητες τμημάτων όπως το τμήμα Logistics αλλά και άλλων σημαντικών δραστηριοτήτων των εταιρειών όπως :

[Παρακολούθηση παραγγελιών](#)

1. Καταγραφή και έλεγχος των παραγγελιών (ποσότητα, κωδικός, πελάτης, ημερομηνία παράδοσης κ.λπ.).
2. Εκτύπωση δελτίων παραγωγής και εκτύπωση-χρήση bar code απαραίτητων για την οργάνωση της αποθήκης.
3. On-line έλεγχος της διαθεσιμότητας των προϊόντων (στρωμάτων) στην αποθήκη (STOCK CONTROL).
4. Παρακολούθηση του βαθμού ολοκλήρωσης των εργασιών της παραγγελίας στην παραγωγή (δελτίο παραγωγής).
5. Επιβεβαίωση της αποστολής τους.
6. Δυνατότητα αναφοράς με συγκεντρωτικά στην καρτέλα του πελάτη για τις παραγγελίες, τις αποστολές, και τις εκκρεμότητες προς παράδοση.

7.Σύνδεση με το internet για δυνατότητα λειτουργιών e-management και e-business και δυνατότητα σύνδεσης με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους και τα υποκαταστήματα.

Αποθήκη

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

Προμήθειες υλικών

1. Ενημέρωση για τις ανάγκες των α' υλών και τις ελλείψεις σύμφωνα με το πλάνο παραγωγής.
2. Εκτύπωση των αναγκαίων προμηθειών ανά προμηθευτή.
3. Έλεγχος των παραλαβών και του ποιοτικού ελέγχου των α' υλών.
4. Αξιολόγηση των προμηθευτών.

Προγραμματισμός παραγωγής

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

Παρακολούθηση των αποστολών και των δρομολογίων

1. Σχεδιασμός των δρομολογίων ανά ημέρα.
2. Παρακολούθηση των δρομολογίων και των παραδόσεων ανά πελάτη.
3. Παρακολούθηση των επιστροφών.

Συνακόλουθα, αλλά επιχειρησιακές δραστηριότητες που ενισχύονται είναι οι εξής:

Έλεγχος παραγωγής

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

Ποιοτικός έλεγχος

1. Καθορισμός των ελέγχων, των μετρήσεων και των επιθεωρήσεων για τα παραγόμενα προϊόντα και την παραλαβή των α' υλών.
2. Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση όλων των στοιχείων της παραγωγής με ειδικές αναφορές (δείκτες παραγωγικότητας - ποιότητας) σε τακτά χρονικά διαστήματα (βάρδια - ημέρα - εβδομάδα κ.λπ.) και πρόσβαση στις μετρήσεις για παρελθόντα χρονικά διαστήματα. Καταγραφή των προβλημάτων/λαθών της παραγωγικής διαδικασίας και αυτοματοποιημένη δημιουργία ειδικών αναφορών

(Εντολές Παραγωγής, Φύλλα Ελέγχου Ποιότητας κ.λπ.).

1. Στατιστική ανάλυση των σφαλμάτων στην παραγωγή (Pareto).
2. Διαχείριση των διορθωτικών ενεργειών στην παραγωγή.
3. Παρακολούθηση του ίχνους του προϊόντος (Traceability) και υποστήριξη των διαδικασιών του ISO 9000:2000.

Παραγωγικότητα

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

Κοστολόγηση

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

3.12 Παράγοντες Επιτυχίας

Οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία μιας στρατηγικής CRM:

- ◆ Ευθυγράμμιση με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.
- ◆ Κατάλληλη οργανωσιακή δομή.
- ◆ Κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, ιδιαίτερα όσον αφορά στην αλλαγή, και την αποτελεσματική διαχείρισή της.
- ◆ Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού

- ◆ Κατάλληλη τεχνολογία που θα καθιστά δυνατή την ανάπτυξη των σχετικών πρωτοβουλιών CRM.

3.13 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δίνει το CRM στις επιχειρήσεις

Το CRM προσφέρει πληθώρα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις για αυτό παρά τις αλλαγές που επιφέρει και τη δυσκολία στην υλοποίησή του οι επιχειρήσεις το προτιμούν. Τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι :

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του C R M	
1	Βελτίωση σχέσεων με πελάτη
2	Καλύτερη οικονομική κατάσταση & επιβίωση
3	Καλύτερη γνώση του πελάτη
4	Κατηγοριοποίηση & εντοπισμός κερδοφόρων πελατών
5	Αύξηση εσόδων (με up και cross-selling & αποτελεσματικότερες πωλήσεις)
6	Καλύτερος χειρισμός πελάτη
7	Αφοσίωση του πελάτη
8	Μείωση εξόδων (με περιορισμό direct μάρκετινγκ)
9	Βελτίωση προσέλκυσης νέων πελατών Μεγαλύτερη bottom line
10	Μείωση αποχώρησης κερδοφόρων πελατών
11	Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης

12	Ανταπόκριση σε εξατομικευμένες ανάγκες πελατών
13	Αύξηση ROI & πλούτου μετόχων
14	Αυτοματοποίηση διαδικασιών Υποστήριξη στρατηγικών& αποφάσεων
15	Μείωση ελλιπών διαδικασιών Υποστήριξη πολύπλοκων στρατηγικών
16	Αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών Υποστήριξη με πολλαπλά συστήματα& κανάλια
17	Υλοποίηση πετυχημένων στρατηγικών προώθησης
18	Διευκόλυνση διαδικασιών λόγω εύκολης και γρήγορης πρόσβασης στην πληροφορία
19	Χάραξη μελλοντικών στρατηγικών
20	Μείωση των χρονικών κύκλων υλοποίησης των εργασιών
21	Λήψη καλύτερων αποφάσεων

Πίνακας 9 : Τα Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα του CRM

Το CRM προσφέρει στην επιχείρηση όλα τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι διαπιστωμένα και εύκολα μπορεί κάποιος να τα διακρίνει. Υπάρχει όμως και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο πρέπει κάποιος να μελετήσει προσεκτικά το CRM και την επιχείρηση για να το αντιληφθεί.

Τυχαίνει όμως αυτό να έχει ιδιαίτερη σημασία για την εταιρεία και είναι η βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης τόσο με τους εσωτερικούς όσο και τους έμμεσους εξωτερικούς πελάτες. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα αναλύεται παρακάτω.

3.13.1 Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες

Το πρώτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά την σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της ,ήδη υπάρχοντες και νέους. Καταρχήν με το CRM δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να γνωρίζει πολύ καλά όλους τους πελάτες της και να τους κατηγοριοποιεί. Έτσι ώστε να μπορεί ευκολότερα να χειρίζεται τις σχέσεις της μαζί τους. Εντοπίζοντας τους πιο επικερδείς πελάτες φροντίζει να τους έχει ευτυχισμένους, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες που τους προσφέρει και κάνοντας την εμπειρία τους από την εταιρεία μοναδική, με τη βοήθεια πάντα του CRM. Με απώτερους σκοπούς να ενισχύσει την πίστη τους σε αυτή και να πετύχει την αφοσίωσή τους. Επιπλέον όμως η επιχείρηση γνωρίζοντας τους σημαντικότερους πελάτες μπορεί με ειδικά προγράμματα να αποτρέψει την απομάκρυνση κάποιων δυσαρεστημένων, μειώνοντας έτσι τα διαφυγόντα κέρδη που προκύπτουν από αυτή.

Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review μερικές εταιρείες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο τους κατά 100% με το να διατηρήσουν ένα 5% επιπλέον της πελατείας τους. Φυσικά με τη χρήση του CRM η εταιρεία είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις εξατομικευμένες ανάγκες όλων των πελατών της και όχι μόνο των πιο επικερδών, γιατί, αν εξαιρεθεί μια μικρή ομάδα πελατών, όλοι οι υπόλοιποι συμμετέχουν στα κέρδη της. Το CRM όμως βοηθά την επιχείρηση και στην απόκτηση νέων πελατών, καθώς με αυτό βελτιώνεται η προσέλκυσή τους, μέσω και των καλύτερων στρατηγικών. Όπως φαίνεται και από τα ανωτέρω το CRM έχει πολλούς τρόπους να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει τη σχέση της με τους πελάτες της προσφέροντας της έτσι το πολύ σημαντικό αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το πλεονέκτημα αυτό προσφέρει αξία στην επιχείρηση, (αποκτά μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες της), είναι δύσκολο να αντιγραφεί (γιατί αφορά σχέσεις και όχι προϊόντα ή υπηρεσίες), μπορεί να υποστηριχθεί από την εταιρεία (αν γίνουν οι κατάλληλες αλλαγές σε αυτή) και είναι σπάνιο γιατί για να επιτευχθεί χρειάζεται η συμβολή ολόκληρης της επιχείρησης.

3.13.2 Καλύτερη οικονομική κατάσταση και επιβίωση

Η καλύτερη οικονομική κατάσταση στην οποία μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση το CRM αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτή. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το CRM σωστά έχουν καλύτερη οικονομική κατάσταση από παρόμοιες εταιρείες που δεν το χρησιμοποιούν ή ότι βρίσκονται σε ευμενέστερη οικονομική θέση από ότι πριν την υιοθέτησή του.

Ένας από τους κύριους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι γιατί με τη βοήθεια του CRM η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα έσοδά της. Αυτό γίνεται με την εκμετάλλευση ευκαιριών cross-selling και up-selling. Μέσω του CRM η επιχείρηση διαθέτει την κατάλληλη πληροφόρηση που τη βοηθά να πουλήσει στον πελάτη που αγοράζει ένα της προϊόν και άλλα προϊόντα (cross-selling) ή να του πουλήσει το ίδιο προϊόν σε καλύτερη ποιότητα αλλά και υψηλότερη τιμή (up-selling).

Επίσης με τη βοήθειά του αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων, καθώς δίνεται η δυνατότητα ακόμα και σε μεγάλες επιχειρήσεις να παρακολουθούν την επίδοση των πωλητών τους, έτσι ώστε να γνωρίζουν τους καλύτερους και να τους επιβραβεύουν και συγχρόνως να βοηθούν τους λιγότερο αποδοτικούς. Με τα κατάλληλα κίνητρα και την υποστήριξη οι πωλήσεις μπορούν να αυξηθούν άρα και τα έσοδα. Επιπλέον όπως προαναφέρθηκε από τη στιγμή που βελτιώνει τις σχέσεις της

επιχείρησης με τους πελάτες της αυτοί την προτιμούν και τα έσοδά της αυξάνονται.

Επιπροσθέτως εξαιτίας του CRM η εταιρεία μπορεί να μειώσει τα έξοδά της, τόσο για το απευθείας Μάρκετινγκ (direct Marketing) αφού πλέον η εταιρεία στοχεύει σε συγκεκριμένα άτομα και όχι σε όλους, όσο και για την απόκτηση και τη διατήρηση πελατών. Συγχρόνως επιτυγχάνεται από την εταιρεία και καλύτερος έλεγχος των εξόδων. Η αύξηση των εσόδων σε συνδυασμό με την

ταυτόχρονη μείωση των εξόδων οδηγούν την επιχείρηση σε υψηλότερα κέρδη και άρα σε αυξημένα κέρδη μετά φόρων (μεγαλύτερη bottom line).

Ένα άλλο πολύ σημαντικό πλεονέκτημα που προσφέρει το CRM σε μια επιχείρηση και το οποίο αφορά όχι μόνο την οικονομική της κατάσταση αλλά και την επιβίωσή της είναι η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο μετασχηματισμός που προκύπτει για την επιχείρηση διαμέσου του CRM είναι λιγότερο εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της σε σχέση τουλάχιστον με μια πολιτική τιμών (Κίκιρας, κ.α. 2006). Έτσι η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα καταφέρνει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της οικονομίας του Internet και να επιβιώσει μέσα σε ένα πολύπλοκο εσωτερικό και ένα πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον.

Με υψηλά κέρδη μετά φόρων (bottom line) και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι βέβαιο ότι η επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί αυξάνοντας έτσι τον πλούτο των μετόχων της και την Επίδοση Ιδίων Κεφαλαίων τους (ROI), το οποίο είναι και η επιδίωξη της κάθε επιχείρησης.

3.13.3 Αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση δομών

Το CRM αλλάζει τις διαδικασίες και τη δομή των επιχειρήσεων που το χρησιμοποιούν. Καταρχήν αυτοματοποιεί πολλές διαδικασίες, όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη, όταν γίνεται μέσω της χρήσης της ιστοσελίδας της επιχείρησης.

Επιπλέον το CRM βοηθάει στη μείωση των ελλιπών διαδικασιών, μειώνοντας έτσι και το κόστος που προκύπτει από αυτές⁵⁸. Επίσης το CRM είναι ένα διεπιχειρησιακό σύστημα το οποίο διοχετεύει την πληροφορία σε ολόκληρη την επιχείρηση και έτσι οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται μπορεί να έχει εύκολα και γρήγορα πρόσβαση σε αυτή.

Με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται πολύ οι διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση ενώ συγχρόνως εξοικονομείται και πολύτιμος χρόνος. Για να μπορέσει μια

επιχείρηση να οργανωθεί έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της θα πρέπει να απλοποιήσει αναγκαστικά τις υποδομές της.

Έτσι θα ελαττώσει τη ροή των εργασιών σε εκείνες που είναι όντως απαραίτητες και θα μειώσει τους χρονικούς κύκλους υλοποίησης των εργασιών .

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση γίνεται πιο ευέλικτη και αποδοτική. Η απλοποίηση των διαδικασιών και η ευελιξία που παρέχει το CRM στην επιχείρηση αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτή, καθώς της δίνουν αξία διευκολύνοντας τις διαδικασίες της, είναι σπάνιες και αντιγράφονται δύσκολα γιατί διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία και η επιχείρηση μπορεί να τις υποστηρίξει.

3.13.4 Υποστήριξη στρατηγικών και αποφάσεων

Ένα άλλο πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του CRM είναι ότι υποστηρίζει πολύπλοκες στρατηγικές και αποφάσεις, χωρίς την πολύτιμη βοήθειά του τα στελέχη θα στερούνταν έναν χρήσιμο συνεργάτη. Επιπλέον αντλεί πληροφορίες από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα και κανάλια, προκειμένου να στηρίξει τα στελέχη, διαδικασία ιδιαίτερα χρονοβόρα χωρίς αυτό. Επίσης το CRM αναλαμβάνει την υλοποίηση στοχευμένων εκστρατειών προώθησης με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας. Μια έρευνα σε χρηματοοικονομικά ιδρύματα έδειξε ότι με τη βοήθεια του CRM τα στελέχη που είχαν αναλάβει την υλοποίηση των εκστρατειών παρατήρησαν μια αύξηση των ποσοστών επιτυχίας των εκστρατειών τους από 3% σε 20-25% κατά μέσο όρο, το οποίο σημαίνει ότι αντί να αποκτήσουν 3 πελάτες από 100 προσπάθειες απέκτησαν 4 από 20 προσπάθειες 60. Τέλος με τη χρήση του CRM η επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα και με μεγαλύτερη επιτυχία να χαράξει τις μελλοντικές στρατηγικές της, αναλύοντας το σήμερα και μαθαίνοντας από το χθες.

Στον τομέα της υποστήριξης τόσο των στρατηγικών όσο και των αποφάσεων τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το CRM είναι ανυπολόγιστης αξίας.

3.13.5 Βελτίωση σχέσεων με εσωτερικούς & έμμεσους εξωτερικούς πελάτες

Μια επιχείρηση δεν στοχεύει μόνο στους εξωτερικούς πελάτες αλλά και στους εσωτερικούς της δηλαδή στους εργαζομένους της, από τους απλούς υπαλλήλους μέχρι τα υψηλόβαθμα στελέχη της.

Το CRM βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει την σχέση της και με αυτούς. Η κατηγορία αυτή πελατών είναι ιδιαίτερα πολύτιμη γιατί έχει αποδειχθεί ότι μπορούν να γίνουν οι πιο αφοσιωμένοι πελάτες και οι πιο ένθερμοι υποστηρικτές της. Τα άτομα αυτά έχουν τη δυνατότητα να ζήσουν από κοντά το CRM, γιατί αυτό αφορά ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο κάποια μεμονωμένα άτομα. Έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να παρακολουθήσουν τις αλλαγές που επιφέρει και να δουν όχι μόνο τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στην εταιρεία αλλά και την αξία που δίνει στους πελάτες. Το CRM κάνει την επιχείρηση καλύτερη από πολλές απόψεις και κάνει τους εργαζόμενους επιθυμούν να συναλλάσσονται μαζί της.

Επιπλέον το CRM βοηθά την επιχείρηση να έχει ικανοποιημένους πελάτες και αυτό το βλέπουν οι εργαζόμενοι καθώς τα παράπονα μειώνονται και η ικανοποίηση των ήδη υπάρχοντων πελατών αυξάνεται. Επίσης ακριβώς επειδή οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την σημασία και την αξία του CRM είναι οι μόνοι πελάτες για τους οποίους η επιχείρηση δε χρειάζεται ούτε να ξοδευτεί με εκστρατείες μάρκετινγκ, διαφημίσεις ούτε να κάνει κινήσεις για να τους προσεγγίσει. Φυσικά οι άνθρωποι αυτοί μπορούν και να διαφημίσουν την εταιρεία γιατί είναι αυτοί που ξέρουν καλύτερα τι συμβαίνει μέσα σε αυτή και τι πραγματικά αυτή αξίζει και είναι σίγουρα αυτοί που θα γίνουν πιστευτοί από τους δυνητικούς πελάτες, αφού δεν έχουν κανένα οικονομικό όφελος

από τη διαφήμιση. Υπάρχει όμως και άλλη μια κατηγορία πελατών, η οποία δε θα πρέπει να αφήνει την εταιρεία αδιάφορη, αυτή η κατηγορία είναι οι έμμεσοι εξωτερικοί πελάτες, δηλαδή όλοι όσοι συνεργάζονται με την επιχείρηση και θα μπορούσαν να γίνουν πελάτες της. Μερικά παραδείγματα τέτοιων πελατών

είναι οι προμηθευτές και οι διανομείς της επιχείρησης, το κράτος, η κυβέρνηση, τα σωματεία και τα συνδικάτα.

Το CRM μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να βελτιώσει τις σχέσεις της και με αυτή την κατηγορία δυνητικών πελατών. Τα άτομα αυτά έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με την εταιρεία οπότε βρίσκονται σε θέση να γνωρίζουν από κοντά το CRM και το πόσο καλά λειτουργεί η εταιρεία χάριν σε αυτό. Αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα που αυτό προσφέρει, μεταξύ άλλων βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, επιθυμούν να έχουν μια πιο στενή σχέση με την εταιρεία και να γίνουν πελάτες της. Οπότε η εταιρεία γίνεται καλύτερη με τη χρήση του CRM και δείχνει μια καλύτερη εικόνα σε όλους τους ήδη υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς.

3.14 Πλεονεκτήματα από την ολοκλήρωση CRM

Γίνεται όλο και πιο κατανοητό πως το CRM, , εφόσον ολοκληρωθεί μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της που μεταφράζονται σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Η ολοκλήρωση του συστήματος επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν και να παρακολουθούν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την εταιρία και τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο, εντοπίζοντας αγοραστικές τάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα, και απαντώντας στιγμιαία σε διάφορες αιτήσεις πληροφόρησης προερχόμενες τόσο μέσα όσο και εκτός του οργανισμού. Με δεδομένο ότι όλη αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω μιας

σελίδας web που κάθε χρήστης μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα με τις ανάγκες της θέσης εργασίας που κατέχει, η επιχείρηση γίνεται πιο αποδοτική και αποτελεσματική στην επεξεργασία των αιτημάτων των πελατών της, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησής τους. Για να επιτύχει όμως την πλήρη εκμετάλλευση των απεριόριστων δυνατοτήτων που προσφέρει η ολοκλήρωση μεταξύ CRM και EIP, μια επιχείρηση πρέπει να ανοίξει την χρήση του σε όλους τους χρήστες που σχετίζονται με αυτήν.

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

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

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

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

- Αυξημένη δυνατότητα καταγραφής των ιδιαίτερων αναγκών και επιθυμιών του πελάτη, το οποίο επιτρέπει στη επιχείρηση να σχεδιάζει και να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες όπως ακριβώς τα ζητάει η αγορά.

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

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

Αντίθετα από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, όπου μόνο ένα μικρό μέρος της επικοινωνίας τους με τον πελάτη γίνεται ηλεκτρονικά, όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο του Internet έχουν σχεδόν αποκλειστικά ηλεκτρονική επαφή με το κοινό.

Έτσι, τους παρέχεται η δυνατότητα να συλλέξουν μια πληθώρα στοιχείων χάρη στα οποία θα μπορέσουν να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες των πελατών τους και στη συνέχεια να αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί μόνο από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις.

Σήμερα όμως, οι ίδιες δυνατότητες παρέχονται σε όλες τις δικτυακές εταιρείες και τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι πλέον προσιτά σε κάθε e-company ανεξαρτήτως μεγέθους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

3.16 Βιβλιογραφία –Αρθρογραφία Κεφαλαίου 3

1. Abrams C. and A. Drobik (2000). B2C Internet Business Models, Gartner Advisory, Research and Advisory Services, Commentary
2. Arthur J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover , Academy of Management Journal.
3. Blair M. and S. Wallman (2001). Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles, Washington, D.C.: Brookings Institution Press
4. Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models, Management Decision
5. Caroli E. and J. Van Reenen (2001). Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments, The Quarterly Journal of Economics
6. Chaffey, D. (2004). E-Business and E-Commerce Management, Pearson Education
7. Dwyer F., Schurr P. and S. Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing
8. Eccles R. (1991). The performance measurement manifesto. Harvard Business Review
9. Edvinsson L. and P. Sullivan (1996). Developing a model for managing Intellectual Capital, European Management Journal
10. EPSI Rating (2010). About EPSI, www.epsi-rating.com
11. European Foundation for Quality Management (2003). The Fundamental Concepts of Excellence, European Quality Publications Ltd.

12. Gartner (2002). Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini
13. Grover V., Jeong S., Kettinger W., and J. Teng (1995). The implementation of business process reengineering, Journal of Management Information Systems
14. Chung-Hoon Park, Young-Gul Kim, "A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy", Business Process Management Journal
15. Chopra Sunil (2009) Essentials of Supply Chain Management
16. Chopra Sunil (2007) Supply Chain Management, Strategy Planning and Operations 3d edition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ CRM

4.1 Εισαγωγή

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM αποτελεί μια πρόκληση για κάθε σύγχρονο οργανισμό. Με δεδομένο ότι το κόστος ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι υψηλό και ότι ακόμη υψηλότερο είναι το κόστος μιας ενδεχόμενης αποτυχίας, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να ψάχνουν για απαντήσεις που θα τους βοηθήσουν να φτάσουν στην επιτυχία. Η λύση στην οποία όλο και περισσότεροι οργανισμοί στρέφονται ώστε να μειώσουν τις πιθανότητες αποτυχίας και να μεγιστοποιήσουν την επίδοση της στρατηγικής CRM είναι η μέτρηση στρατηγικής επίδοσης (strategic performance measurement). Η μέτρηση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο σαν το “συστατικό που λείπει” από τις στρατηγικές CRM και γενικότερα τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας των προσπαθειών ανάπτυξης CRM αναγκάζει πολλοί οργανισμοί να στραφούν από τις υποσχέσεις της νέας τεχνολογίας προς μια παλιά αρχή του μάνατζμεντ, σύμφωνα με την οποία ό,τι μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να βελτιωθεί, ή ακόμη καλύτερα, προκειμένου να βελτιωθεί κάτι πρέπει πρώτα να μετρηθεί. Ωστόσο, προκειμένου να οδηγηθεί και να προωθηθεί η επίδοση του CRM, δεν αρκεί να χρησιμοποιηθεί οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης το οποίο με σαφώς καθορισμένο τρόπο να συνδέει τη στρατηγική CRM και τους στόχους της με μέτρα τα οποία διαχειρίζονται και προωθούν την επίδοση του CRM σε κάθε σημείο του οργανισμού. Η πρόκληση για τους οργανισμούς έγκειται στο να συνθέσουν μια προσέγγιση μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM, η οποία να

διαχειρίζεται με επιδεξιότητα τις παραπάνω πολυπλοκότητες και περιορισμούς.

4.2 Αναγκαιότητα

Υπάρχουν αξιοσημείωτα παραδείγματα που δείχνουν ξεκάθαρα τα οφέλη που προκύπτουν από τη μέτρηση της στρατηγικής επίδοσης στην υλοποίηση μιας στρατηγικής. Τα αποτελέσματα μιας σχετικής μελέτης, δείχνουν τα οφέλη της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης και της σύνδεσης της μέτρησης με την καθημερινή λήψη αποφάσεων και τις ενέργειες των εργαζόμενων :

Πεδίο Βελτίωσης	Οργανισμοί που χρησιμοποιούν την μέτρηση στρατηγικής επίδοσης	Οργανισμοί που δεν χρησιμοποιούν την μέτρηση στρατηγικής επίδοσης
Σαφής συμφωνία για την στρατηγική μεταξύ των μελών της ανώτατης διοίκησης	93%	37%
Αποτελεσματική επικοινωνία της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό	60%	8%
Επιτυχία για την πρόσφατη προσπάθεια σημαντικής αλλαγής	97%	55%
Απόδοση της επένδυσης (ROI) σε 3 χρόνια	80%	45%
Αναγνώριση ειδίκευσης στον κλάδο τα τελευταία 3 χρόνια	74%	44%

Πίνακας 10 : Τα οφέλη της μέτρησης της στρατηγικής επίδοσης

4.3 Οφέλη Μέτρησης Στρατηγικής Επίδοσης

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής δείχνουν ότι η χρήση της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης για τη διαχείριση της υλοποίησης μιας στρατηγικής έχει σαν αποτέλεσμα καλύτερη χρηματοοικονομική και, κατ' επέκταση επιχειρηματική επίδοση και δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να υπερέχουν σε μακροχρόνια βάση.

Υπάρχουν έξι σημαντικοί λόγοι για τους οποίους η μέτρηση στρατηγικής επίδοσης αποδεικνύεται σημαντική για τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης:

1. Διαμορφώνει αυξημένη στρατηγική συμφωνία

Χωρίς να υπάρχει συμφωνία στα ανώτατα επίπεδα σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική, είναι δύσκολο να διασφαλιστεί η δέσμευση, να συμφωνηθεί η ανάγκη εξασφάλισης πόρων, να τεθούν προτεραιότητες για τις σημαντικές πρωτοβουλίες και να δημιουργηθούν ολοκληρωμένα λειτουργικά σχέδια. Η μέτρηση απομακρύνει την ασάφεια και την ασυμφωνία που περιβάλλουν τις υψηλού επιπέδου στρατηγικές ιδέες.

2. Παρέχει μια κοινή γλώσσα για την επικοινωνία της στρατηγικής

Η μέτρηση παρέχει μια σαφή γλώσσα για την επιτυχή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του τι ο οργανισμός επιθυμεί να φέρει σε πέρας και πως προτίθεται να το κάνει.

3. Δημιουργεί ευθυγράμμιση στόχων και ενεργειών στον οργανισμό

Η δημιουργία και η διατήρηση της ευθυγράμμισης ανάμεσα στους στόχους και τις ενέργειες αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους οργανισμούς στο σημερινό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μέτρηση στρατηγικής επίδοσης δίνει απάντηση στο ερώτημα του πως ένας οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ευθυγράμμιση αυτή. Δίνει τη δυνατότητα συνεχούς αξιολόγησης και ελέγχου της ευθυγράμμισης των πρωτοβουλιών και των ενεργειών του οργανισμού με τους στρατηγικούς του στόχους.

4. Αυξάνει το ποσοστό επιτυχίας των αλλαγών

Ένα αποτελεσματικό σύστημα στρατηγικής επίδοσης παρέχει στον οργανισμό μια σαφή πληροφόρηση για την πρόοδο μιας αλλαγής. Αυτό όχι μόνο αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας αλλά και επιταχύνει το ρυθμό με τον οποίο η αλλαγή υλοποιείται.

5. Αυξάνει την προνοητική γνώση του οργανισμού και παρέχει τη δυνατότητα έγκαιρης προειδοποίησης

Τα μέτρα στρατηγικής επίδοσης εστιάζουν όχι μόνο στα επιθυμητά αποτελέσματα αλλά και στους συγκεκριμένους συντελεστές προώθησης που οδηγούν στα αποτελέσματα αυτά. Αυτοί οι δείκτες “έγκαιρης προειδοποίησης” (early warning indicators) βελτιώνουν σημαντικά την ικανότητα της διοίκησης να προβλέπει τη μελλοντική της επίδοση και να κάνει τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες πριν η συνολική επίδοση επηρεαστεί αρνητικά, σε μακροπρόθεσμη βάση.

6. Παρέχει στη διοίκηση μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα της επίδοσης του οργανισμού

Τα συστήματα στρατηγικής μέτρησης δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να έχουν μια κατανοητή εικόνα του πεδίου δράσης τους. Με την ολοκληρωμένη εικόνα που ένα σύστημα στρατηγικής μέτρησης παρέχει, τα στελέχη είναι σε θέση να δουν πώς οι ενέργειες που γίνονται σε ένα τμήμα του οργανισμού επηρεάζουν την επίδοση σε κάποιο άλλο και, τελικά, τη συνολική επίδοση του οργανισμού. Το ερώτημα που προκύπτει είναι πώς τα παραπάνω που αφορούν τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης συνδέονται με το CRM.

Η επιχειρηματική ευκαιρία μαζί με τη σημαντική πολυπλοκότητα και τον κίνδυνο της υλοποίησης μιας στρατηγικής CRM δημιουργεί ένα ατράνταχτο επιχείρημα για τη χρήση ενός συστήματος μέτρησης της στρατηγικής επίδοσης του CRM. Αλλά για τη μεγιστοποίηση της επίδοσης μιας στρατηγικής CRM δεν αρκεί η χρήση ενός οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης. Τα συστήματα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM πρέπει να

παρέχουν τη δυνατότητα κατανόησης και κατάδειξης της παρελθοντικής αλλά και της μελλοντικής συμπεριφοράς του πελάτη. Η ικανότητα των οργανισμών να μετατρέψουν τη γνώση αυτή σε επιχειρηματικά αποτελέσματα μπορεί να γίνει μια σημαντική μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με μια έρευνα της Gartner Consulting η διαχείριση επίδοσης αποτιμήθηκε σαν το πιο προκλητικό και δύσκολο τμήμα της ανάπτυξης CRM. Το πρόβλημα συνίσταται, κυρίως, στον προσδιορισμό των μέτρων που είναι κρίσιμα για την προώθηση των ωφελειών του CRM και του που βρίσκεται η πληροφορία. Ένα πλαίσιο μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης συνοδευόμενο από μια ιεραρχία συνδεδεμένων μέτρων είναι αναγκαία, χωρίς αυτά η στρατηγική CRM είναι πολύ πιθανό να αποτύχει. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός πρέπει πρώτα να θέσει συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους CRM προκειμένου να θέσει τις βάσεις μιας επιτυχημένης ανάπτυξης και λειτουργίας

4.4 Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM ορίζεται ως ένα σύστημα μέτρησης που σκόπιμα και συστηματικά συνδέει το όραμα, τη στρατηγική και τους σκοπούς του CRM, με συγκεκριμένες τακτικές, μέτρα και ενέργειες που οδηγούν την επίδοση του CRM .

Μια προσεκτική ματιά στους οργανισμούς που ισχυρίζονται ότι μετρούν την επίδοση της στρατηγικής CRM, δείχνει ότι χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο μέτρα που αφορούν τμήματα του οργανισμού όπως η δημιουργία στόχων, η παραγωγικότητα των πωλήσεων και το επίπεδο εξυπηρέτησης του κέντρου εξυπηρέτησης τηλεφωνικών κλήσεων. Ενώ τα μέτρα αυτά μπορεί ν' αποτελούν σημαντικούς δείκτες για την επίδοση του CRM, απέχουν πολύ από το να συνθέσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης επίδοσης. Αν δεν μελετηθεί η σύνδεση με τη στρατηγική CRM, η χρήση των μέτρων, που αφορούν ένα μέρος των τακτικών ενεργειών που γίνονται στα πλαίσια του CRM, μπορεί να δημιουργήσει επικίνδυνες ψευδαισθήσεις.

Άλλοι οργανισμοί ισχυρίζονται ότι μετρούν την επίδοση του CRM βασιζόμενες σε χρηματοοικονομικά μέτρα και μεγέθη σχετικά με το CRM (π.χ. πωλήσεις ανά πελάτη), παραβλέποντας όμως τους σημαντικούς συντελεστές προώθησης της χρηματοοικονομικής και, συνολικά, της επιχειρηματικής απόδοσης όπως η αφοσίωση του πελάτη, η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Και σ' αυτήν την περίπτωση, αν δεν υπάρξει μία σύνδεση μεταξύ των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και των σημαντικών συντελεστών προώθησης των αποτελεσμάτων αυτών, η δυνατότητα μεγιστοποίησης της επιτυχίας του CRM υποβαθμίζεται σημαντικά. Αρκετοί είναι οι παράγοντες που κάνουν τη μέτρηση στρατηγικής επίδοσης CRM πολύπλοκη

- Η εμφάνιση πολλών ψηφιακών καναλιών που παρέχουν τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφορίας με τον πελάτη
- Η δυνατότητα της διανομής όλων ή μέρους του πακέτου προϊόντος/υπηρεσίας μέσω ψηφιακών καναλιών
- Η ύπαρξη στεγανών μεταξύ των προϊόντων που προκαλούν διαφοροποιημένες και μη συνδεδεμένες μεταξύ τους επιχειρηματικές διαδικασίες και τεχνολογίες
- Η ύπαρξη στεγανών μεταξύ των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων που προκαλούν διαφοροποιημένες και μη συνδεδεμένες μεταξύ τους επιχειρηματικές διαδικασίες και τεχνολογίες
- Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης και ενσωμάτωσης δεδομένων και διαδικασιών μεταξύ των οργανισμών στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας (value chain)
- Διαφοροποιημένες προσεγγίσεις λήψης απόφασης μεταξύ των πελατών
- Διαφορετικές επιδιώξεις μέτρησης: Επηρεασμός ή επικύρωση λήψης αποφάσεων, Καθοδήγηση δραστηριοτήτων ή τακτικών που βρίσκονται σε

εξέλιξη, Πρόβλεψη μελλοντικών καταστάσεων Ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης επίδοσης, το οποίο είναι ικανό να προάγει τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα, πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα, αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά διαχείρισης ελέγχου, προκειμένου να επιτύχει στρατηγική ευθυγράμμιση:

- Ένα περιεκτικό και ταυτόχρονα μινιμαλιστικό σύνολο μέτρων κρίσιμων μεταβλητών επίδοσης, που συνδέονται με τη στρατηγική
- Κρίσιμα μέτρα επίδοσης αιτιωδώς συσχετισμένα με τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα
- Αποτελεσματικά – ακριβή, αντικειμενικά, και επαληθεύσιμα – μέτρα επίδοσης
- Μέτρα επίδοσης που αντικατοπτρίζουν τις ελέγξιμες και επηρεάσιμες ενέργειες των μανάτζερ, μετρημένες σε όρους σχετικής επίδοσης
- Στόχους επίδοσης που είναι φιλόδοξοι, προκλητικοί αλλά και εφικτοί
- Μέτρα επίδοσης που συνδέονται με σημαντικές ανταμοιβές

4.5 Παραδοσιακά Συστήματα Μέτρησης Απόδοσης

Η βασική χρησιμότητα των μέτρων είναι ότι προσδιορίζουν την επιτυχία του CRM και εξυπηρετούν σαν ενδείξεις ή δείκτες της επίδοσης που πρόκειται να έχει το CRM, όσον αφορά στα συνολικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι μελλοντικές επενδύσεις του οργανισμού και οι σχέσεις με τους πελάτες του εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από αυτούς τους δείκτες επιτυχίας, ώστε μία μη κατάλληλη επιλογή μέτρων μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

Υπάρχουν πολλά δημοφιλή συστήματα μέτρησης τα οποία όμως δεν μπορούν να χειριστούν τα άυλα μεγέθη, όπως η αφοσίωση πελάτη, η σχέση με τον πελάτη και η γνώση, αποτελεσματικά. Επίσης, πολλά γνωστά συστήματα μέτρησης τείνουν να εστιάζουν υπερβολικά σε παρελθοντικά

γεγονότα παρά σε μελλοντικά, δεν εξισορροπούν την εσωτερική και εξωτερική τους εστίαση, και δεν ενοποιούν τη γνώση μέτρησης και επίδοσης κατάλληλα.

Όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν κάποια μέτρα διαχείρισης της επίδοσης που σχετίζονται με το CRM, αν και μπορεί να μην τα ονομάζουν μέτρα CRM. Για παράδειγμα, τα κέντρα εξυπηρέτησης τηλεφωνικών κλήσεων μετρούν το χρόνο εξυπηρέτησης των εισερχόμενων κλήσεων, οι πωλήσεις μετρούν τις παραγγελίες και το μάρκετινγκ μετρά τα ποσοστά ανταπόκρισης των εκστρατειών προκειμένου να καθορίσει την επιτυχία τους.

Ωστόσο, πολύ λίγοι οργανισμοί συνδέουν τα μέτρα αυτά μεταξύ τους, ώστε να δώσουν μία συνολική εικόνα της επίδοσης του οργανισμού και να ενδυναμώσουν, να δώσουν τη δυνατότητα για την ανάπτυξη των ικανοτήτων που θα υποστηρίξουν τη συνολική στρατηγική πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι η χρηματοοικονομική και επιχειρηματική απόδοση και η απόδοση του CRM είναι σε πολλές περιπτώσεις αποκομμένες μεταξύ τους. Οι πρωτοβουλίες CRM δεν είναι δυνατό να παρακολουθηθούν, επιμέρους στόχοι έχουν μεγαλύτερη προτεραιότητα έναντι των συνολικών, σε επίπεδο οργανισμού, ωφελειών, και, τα ενδιαφέροντα και οι ανησυχίες των πελατών δεν λαμβάνονται υπόψη.

Για δεκαετίες το μοντέλο διοίκησης των επιχειρήσεων στηρίζονταν στην σχεδόν αποκλειστική εστίαση σε σημαντικά χρηματοοικονομικά μέτρα όπως η απόδοση μετοχικού κεφαλαίου (Return on equity, ROE), η απόδοση με βάση τα στοιχεία του ενεργητικού (Return on assets, ROA) και η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (Return on capital employed, ROCE).

Οι δείκτες αυτοί είναι πολύ χρήσιμοι, προκειμένου να δείξουν στη διοίκηση και τους μετόχους πόσο καλά λειτουργεί ο οργανισμός. Ωστόσο, είναι πρακτικά χωρίς νόημα, από μόνοι τους, όσον αφορά στην πρόβλεψη για το μέλλον του οργανισμού. Ακόμη περισσότερο, δεν είναι ικανοί ν' απαντήσουν σε ερωτήματα που αφορούν το τι και που πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες ώστε να διατηρηθεί ή να βελτιωθεί η πορεία που έχει καθοριστεί απ' τη στρατηγική και να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Ορισμένα συστήματα μέτρησης αν και είναι χρήσιμα για τη μέτρηση της επίδοσης στρατηγικής που έχει άμεση σχέση με επενδύσεις τεχνολογίας και πληροφορικής, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι ικανά από μόνα τους να αναλύσουν και να διαχειριστούν την επίδοση της στρατηγικής CRM. Ωστόσο, η αναμφισβήτητη δημοτικότητά τους κάνει απαραίτητη μια μικρή αναφορά σε αυτά, ώστε να παρουσιαστούν οι αδυναμίες που εμφανίζουν και οι περιορισμοί που θέτουν στη μέτρηση της απόδοσης του CRM

Χρηματοοικονομική επίδοση της επένδυσης (ROI)

Το ROI αντανάκλα τη φιλοσοφία του “τελικά τι παίρνω εγώ σαν αντάλλαγμα” των κεφαλαιακών επενδύσεων των οποίων η αποδοτικότητα μπορεί να μετρηθεί αποκλειστικά σε όρους χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Όταν οι υπολογισμοί της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επένδυσης (ROI) χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση επενδύσεων CRM, μια από τις δύο προσεγγίσεις επικρατούν:

1. η αναπαράσταση των άυλων πόρων και της γνώσης σε λογιστικές αξίες
2. τα επιπλέον χρήματα που εξοικονομήθηκαν (μείωση κόστους) ή κερδήθηκαν (αύξηση πωλήσεων) σαν αποτέλεσμα της χρήσης του CRM

Tobin's q

Είναι ο λόγος της αξιολόγησης του οργανισμού, με κριτήρια της αγοράς, προς το κόστος της αντικατάστασης των φυσικών του περιουσιακών στοιχείων. Ενώ παρέχει μια εικόνα όσον αφορά στην κατάσταση των άυλων πόρων, του πνευματικού κεφάλαιου (IC) του οργανισμού σε δεδομένη χρονική στιγμή, δεν δείχνει κάποια κατεύθυνση για τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού, δεν προσδίδει κάποια επικέντρωση, και δεν υπογραμμίζει σφάλματα που μπορεί να έχουν συμβεί. Το μέτρο αυτό δεν μπορεί να καθοδηγήσει ένα οργανισμό στο να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία, να εμποδίσει τη μίμηση ή την αντικατάσταση, και να χρησιμοποιήσει τη γνώση του όσον αφορά στον πελάτη για τη μεγιστοποίηση του ψηφιακού του κεφαλαίου και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος

Συνολικό Κόστος Ιδιοκτησίας

Το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας (Total Cost of Ownership, TCO) είναι το συνολικό κόστος διάρκειας ζωής που σχετίζεται με την αγορά, την υλοποίηση, τη συντήρηση και την υποστήριξη ενός συστήματος. Η μεθοδολογία αυτή προσδιορίζει και μετρά τα συστατικά στοιχεία μιας επένδυσης, συνήθως σε νέα τεχνολογία, πέρα από το αρχικό κόστος αγοράς και υλοποίησης. Τα συστατικά αυτά στοιχεία περιλαμβάνουν έξοδα αγοράς αδειών λογισμικού, έξοδα αγοράς υλικού (hardware), έξοδα εκπαίδευσης, κόστος ενσωμάτωσης και σχεδίασης του συστήματος και συνεχιζόμενο κόστος συντήρησης.

Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη της σημαντικές κατηγορίες και στοιχεία κόστους (π.χ. κόστος πολυπλοκότητας του συστήματος, έμμεσο κόστος υποστήριξης λύσεων πολλαπλών παρόχων τεχνολογικών συστημάτων, το κόστος που αφορά στην ενασχόληση με ζητήματα συμβατότητας των συστημάτων), αγνοεί τα οφέλη που υπάρχουν πέρα από το συνολικό κόστος, παραλείπει στρατηγικούς παράγοντες και δεν χρησιμοποιεί τη σύγκριση επιδόσεων (benchmarking) μεταξύ Διευθύνσεων, Επιχειρηματικών Μονάδων (SBUs) και Επιχειρήσεων.

4.5.1 Περιορισμοί παραδοσιακών συστημάτων μέτρησης επίδοσης

Οι οργανισμοί δεν επιθυμούν πάντα αναλύσεις που βασίζονται μόνο σε απτά υλικά επιχειρηματικά οφέλη που προσφέρουν οι επενδύσεις σε τεχνολογία, και, στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν πρόβλημα στο να χειριστούν αποφάσεις βασισμένες σε άυλα οφέλη και κέρδη. Η κριτική εμπειρία γίνεται ένας διαφοροποιός, αποφασιστικός και πολλές φορές ανασταλτικός παράγοντας που τις αποτρέπει από το να πάρουν αποφάσεις σε περιπτώσεις που υπάρχουν περιορισμένα ποσοτικά δεδομένα. Οι προσεγγίσεις μέτρησης του ROI, του Tobin's q και του TCO σχετίζονται αποκλειστικά με υλικά και ποσοτικά μέτρα - μεγέθη. Ωστόσο, οι άυλες και ποιοτικές διαστάσεις, οι οποίες είναι πιο δύσκολο να παρατηρηθούν και να αξιολογηθούν, δεν μετριοούνται καθόλου.

ΠΟΣΟΤΙΚΑ-ΥΛΙΚΑ (HARD)	ΠΟΣΟΤΙΚΑ-ΑΥΛΑ (SOFT)
Εξοικονόμηση Κόστους	Ικανοποίηση του Πελάτη
Διατήρηση Πελάτη	Αφοσίωση/ Εμπιστοσύνη Πελάτη
Μερίδιο Αγοράς	Αφοσίωση/ Πίστη Εργαζομένων
Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών	Ενδυνάμωση Εργαζομένων
Κόστος πωλήσεων	Ηγεσία Αγοράς
Περιθώρια Κέρδους	Αλλαγή Κουλτούρας

Πίνακας 11: Παραδείγματα Ποσοτικών και Ποιοτικών Μέτρων – Μεγεθών

Τα συστήματα μέτρησης που εμπεριέχουν ποιοτικά μεγέθη παρέχουν στα στελέχη του οργανισμού τη βάση για τη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων του οργανισμού, αφού έχουν λάβει πληροφόρηση σχετική με τα ποιοτικά δεδομένα που τα παραπάνω αναφερθέντα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης αγνοούν.

4.6 Benchmarking

Το benchmarking είναι η έρευνα για τις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές και η σύγκριση επίδοσης με αυτές, οπουδήποτε μέσα ή έξω από του οργανισμού ή τον κλάδο ή γενικά την αγορά, που οδηγούν σε ανώτερου επιπέδου επίδοση. Οι οργανισμοί συνεχώς ξοδεύουν χρόνο και πόρους στην προσπάθειά τους να λύσουν προβλήματα τα οποία έχουν ήδη λυθεί σε κάποια άλλα τμήματα του ίδιου του οργανισμού. Το benchmarking συχνά αρχίζει με την ανίχνευση των καλύτερων πρακτικών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσα στον ίδιο τον οργανισμό πριν να συνεχίσει έξω απ' αυτόν.

Το benchmarking αποτελείται από τέσσερα κύρια βήματα:

1. Επιλογή παραμέτρων σύγκρισης.
2. Επιλογή της ομάδας που θα κάνει το benchmarking.
3. Επιλογή των στόχων.

4. Συλλογή και Ανάλυση δεδομένων.

Το benchmarking σε πολλές περιπτώσεις προσφέρει βαθιά και πολύτιμη γνώση σχετική με θέματα όπως η ποιότητα εξυπηρέτησης, ο σχετικός χρόνος παράδοσης στην αγορά (time-to-market), η ικανοποίηση του πελάτη και το λειτουργικό επίπεδο της εξυπηρέτησης πελάτη, η σχέση με τον πελάτη και η διαχείριση της σχέσης αυτής, και την πιθανότητα εγκατάλειψης της σχέσης αυτής απ' τον πελάτη.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εσωτερικές και εξωτερικές συγκρίσεις και να παρέξει μέτρα που δεν έχουν νόημα από μόνα τους, αλλά μπορούν να περιγράψουν πως ο οργανισμός αποδίδει σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί από το benchmarking. Όταν χρησιμοποιείται εξωτερικά, οι καλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου παρέχουν τη βάση σύγκρισης. Οποιοσδήποτε αλλαγές στην αξία των επιλεγμένων μέτρων σύγκρισης μπορούν να παρατηρηθούν συγκρίνοντάς τες με τις προηγούμενες αξίες που έχουν καταγραφεί.

Ένα σημαντικό πρόβλημα με τα μέτρα σύγκρισης είναι το γεγονός ότι ενώ παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, δε δίνουν πληροφόρηση σχετικά με το πως πρέπει να γίνει. Επίσης πρέπει η επιλογή των μέτρων σύγκρισης να γίνει προσεκτικά γιατί αν επιλεχθούν μέτρα σύγκρισης τα οποία δεν συμβαδίζουν με τη στρατηγική, τις προσδοκίες, τις επιδιώξεις και τους παράγοντες προώθησης αξίας που προσδιορίζονται από τη στρατηγική, είναι πολύ πιθανό το benchmarking να έχει σαν αποτέλεσμα την εστίαση σε λάθος διαδικασίες (Tiwana, 2001).

4.7 Άλλα συστήματα μέτρησης απόδοσης CRM

Μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος CRM είναι η ανάπτυξη νέων μέτρων για την παρακολούθηση της επίδοσης του CRM σε όλη την έκταση του οργανισμού.

Είναι ολοένα και περισσότερο αποδεκτό το γεγονός ότι υπάρχουν δεσμοί μεταξύ των συνιστωσών της ικανοποίησης των εργαζομένων, της διατήρησης των εργαζομένων, της ικανοποίησης των πελατών, της διατήρησης των πελατών, των πωλήσεων και των κερδών. Έχουν γίνει αρκετές μελέτες επί του θέματος, βασισμένες στους παραπάνω δεσμούς, και έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα.

Πριν μελετηθούν τα συστήματα μέτρησης που πραγματικά μετρούν την επίδοση των CRM διαδικασιών με επιτυχία, θα γίνει μια αναφορά σε μερικά βασικά ερωτήματα που εκφράζουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί ένα σύστημα μέτρησης CRM. Πηγή: EPSI Rating (2006) και κατά συνέπεια το σύνολο των μέτρων CRM που το συνθέτουν, ώστε να είναι αποτελεσματικό:

- 1. Είναι το κάθε μέτρο / μέγεθος του συστήματος μέτρησης μοναδικό και άμεσα συνδεδεμένο με την περιοχή που χρήζει βελτίωσης;*
- 2. Μπορούν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν αυτό το μέτρο / μέγεθος με ευκολία;*
- 3. Θα δώσει αυτό το μέτρο / μέγεθος τα προσδοκώμενα, ως ευεργετικά για τον πελάτη, αποτελέσματα;*
- 4. Είναι υλοποιήσιμο, σε λογικό κόστος και χρόνο;*
- 5. Είναι δυνατόν τα αποτελέσματα να επικοινωνηθούν εύκολα και γρήγορα, χωρίς υπερβολική καθυστέρηση;*
- 6. Υπάρχουν μηχανισμοί ενσωμάτωσης της απορρέουσας, από το σύστημα μέτρησης επίδοσης, αναπληροφόρησης και μάθησης;*

Μέσα σε κάθε περιοχή του συστήματος μέτρησης, είναι σημαντικό να ληφθεί απόφαση σχετικά με τη λεπτομέρεια με την οποία θα αναλυθεί η επίδοση. Είναι σημαντικό να γίνονται μετρήσεις μέχρι του σημείου που είναι δυνατό αυτές να ερμηνευτούν και να εφαρμοστούν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Με αυτά τα ζητήματα κατά νου, θα αναφερθούν τέσσερα συστήματα μέτρησης: η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Service Profit Chain), το Πλαίσιο Ιεράρχησης των Μέτρων CRM, το Πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης (Stages of Knowledge Growth framework) και η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (Quality Function Deployment, QFD).

4.8 Service Profit Chain

Η “Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών” (Service Profit Chain) αποτελεί μια μεθοδολογική έρευνα που αναπτύχθηκε στο Harvard Business School (Payne and Frow, 2005). Η μεθοδολογία αυτή περιγράφει τους δεσμούς μεταξύ της συμπεριφοράς εργαζομένων, της διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών, και της κερδοφορίας του οργανισμού.

4.9 Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM

Για τη διαχείριση της επίδοσης CRM είναι αναγκαία μια ιεράρχηση των μέτρων CRM. Στα πλαίσια αυτής της ιεράρχησης υπάρχουν διαφορετικά μέτρα για διαφορετικές περιοχές του οργανισμού, ωστόσο, όλα βοηθούν στην επίτευξη των τελικών στόχων που αναφέρονται στον πελάτη και τον οργανισμό. Μία προσέγγιση ενός πλαισίου ιεράρχησης των μέτρων CRM, διασφαλίζει ότι δεν υπάρχουν κενά και δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης της αξίας των μέτρων (Payne and Frow, 2005).



Διάγραμμα 16 Πλαίσιο ιεράρχησης των μέτρων CRM

- Τα εταιρικά μέτρα καθορίζονται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έχουν άμεση σχέση με τη στρατηγική CRM. Είναι γενικά, απλά, κατανοητά και αφορούν πρωταρχικά τους μετόχους ή κάθε άλλον κυρίαρχο επιχειρηματικό παράγοντα (stakeholder).

- Τα μέτρα στρατηγικής πελάτη παρακολουθούν την επιτυχία της στρατηγικής πελάτη. Πρέπει να υπάρχουν σαφείς σύνδεσμοι μεταξύ των μέτρων πελάτη και των εταιρικών στόχων. Τα πιο σημαντικά μέτρα πελάτη είναι αυτά που σχετίζονται με τη διαχρονικότητα του πελάτη.

- Τα μέτρα λειτουργιών και διαδικασιών είναι αναγκαία για τη μέτρηση των τακτικών. Αυτά τα μέτρα τροφοδοτούν τα μέτρα στρατηγικής πελάτη. Προκειμένου να καθιερωθούν τα σωστά μέτρα λειτουργιών και διαδικασιών, χρειάζεται μια διαδικασία ανίχνευσης και επιλογής των περισσότερο σημαντικών συντελεστών προώθησης των στρατηγικών μέτρων.

- Τα μέτρα υποδομής μετρούν την αποδοτικότητα συγκεκριμένων διαδικασιών και παρέχουν είσοδο για τα μέτρα λειτουργιών και διαδικασιών. Τα μέτρα υποδομής μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να εξαχθούν από υπάρχοντα συστήματα όπως τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, συστήματα ανάλυσης ιστοσελίδων, συστήματα ανθρώπινου δυναμικού κλπ. Υπάρχει πλήθος μέτρων αυτής της κατηγορίας και είναι συνήθως εύκολο να προσδιοριστούν.

Το βασικό ερώτημα είναι ποια μέτρα διαχείρισης της επίδοσης θα καθορίσει και θα παρακολουθήσει ο οργανισμός προκειμένου να υποστηρίξει τη στρατηγική CRM. Ο οργανισμός πρέπει να θέσει μετρήσιμους και συγκεκριμένους στόχους CRM και δείκτες παρακολούθησης της επίδοσης προκειμένου να επιτύχει τις στρατηγικές CRM επιδιώξεις του.

Τα μέτρα CRM όχι μόνο επιτρέπουν την εκτίμηση του μεγέθους της επιτυχίας, αλλά παρέχουν επιπλέον ένα μηχανισμό ανατροφοδότησης και αναπληροφόρησης για τη συνεχή ανάπτυξη της στρατηγικής. Επιπρόσθετα, μπορούν να λειτουργήσουν σαν εξαιρετικά εργαλεία για τη διοίκηση αλλαγών

και είναι ζωτικής σημασίας για την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο είναι δομημένα τα κίνητρα απόδοσης του προσωπικού. Τα μέτρα CRM πρέπει να συμβαδίζουν και να μετρούν την επίδοση της συγκεκριμένης στρατηγικής CRM του οργανισμού, δηλαδή να είναι μοναδικά για το συγκεκριμένο οργανισμό τον οποίο αφορούν.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο αξιολόγησης τα μέτρα που αφορούν τον πελάτη και αναφέρονται στην απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρησή του (στο επίπεδο της στρατηγικής πελάτη) συνδέουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους με τους υπόλοιπους σημαντικούς δείκτες επίδοσης του οργανισμού. Τα στελέχη που ασχολούνται με την ανάπτυξη του CRM πρέπει να εξασφαλίσουν ότι θα συνεργαστούν με όλα τα τμήματα του οργανισμού προκειμένου να τα βοηθήσουν να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν τα μέτρα CRM στο ευρύτερο πλαίσιο μέτρων του οργανισμού. Η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση (top-down) εστιάζει στο τι είναι αναγκαίο να μετρηθεί, η από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση (bottom-up) εφοδιάζει το πλαίσιο με το τι μπορεί να μετρηθεί σήμερα. Τις περισσότερες φορές οι επιτυχημένοι οργανισμοί υιοθετούν και τις δύο προσεγγίσεις για την ανάπτυξη μέτρων. Ο αντικειμενικός στόχος είναι η δημιουργία μιας προσαρμοσμένης προσέγγισης για τα μέτρα CRM.

4.10 Πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης

Το πλαίσιο σταδίων ανάπτυξης γνώσης (Stages of Knowledge Growth framework) παρέχει μια μεθοδολογία έτοιμη προς υλοποίηση για τη μέτρηση της ικανότητας διαδικασιών και της τεχνολογικής γνώσης. Αυτή η σχετικά απλή μέθοδος είναι κατάλληλη για την παροχή μιας συνολικής εικόνας, χωρίς εμβάθυνση σε πιο λεπτομερειακή ανάλυση. Το πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε αρχικά για την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών και προσαρμόζεται εύκολα στο πεδίο του CRM

Στάδιο	Ονομασία	Τυπική μορφή γνώσης
1	Πλήρης Άγνοια	Δεν υπάρχει πουθενά
2	Επίγνωση	Η γνώση είναι κατά κύριο λόγο υπονοούμενη
3	Μέτρηση	Η γνώση είναι κατά κύριο λόγο σε γραπτή μορφή
4	Έλεγχος του μέσου	Γραπτή και ενσωματωμένη σε μεθοδολογικές ρουτίνες
5	Ικανότητα Διαδικασίας	Επί μέρους συνταγές και λειτουργικά εγχειρίδια
6	Χαρακτηρισμός Διαδικασίας	Εμπειρικές Εξομοιώσεις
7	Αιτιολογική γνώση	Επιστημονική: διαδικασίες, μεθοδολογίες και αλγόριθμοι
8	Τέλεια γνώση	Γνωστική νιρβάνα, δεν επιτυγχάνεται ποτέ

Πίνακας 12 :Το πλαίσιο Σταδίων Ανάπτυξης της Γνώσης κατά Bohn (1994)

4.11 Ισοζυγισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης BSc

Η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (Balanced Scorecard, BSc) αποτελεί ένα πλαίσιο και την αντίστοιχη μεθοδολογία για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης και διαχείρισης της στρατηγικής. Μεταφράζει την αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού σε ένα περιεκτικό σύνολο μέτρων και μεγεθών επίδοσης το οποίο παρέχει τη βάση υλοποίησης ενός πλαισίου για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης επιχειρηματικών στρατηγικών.

Το BSc, το οποίο έγινε γνωστό από τους Kaplan και Norton (1992, 1993, 1996a, b, c) και υιοθετήθηκε ευρέως σε παγκόσμια έκταση, προσφέρθηκε σαν ένας βέλτιστος συνδυασμός μη χρηματοοικονομικών και χρηματοοικονομικών μέτρων επίδοσης. Επειδή, το BSc σαφώς εστιάζει σε διασυνδέσεις μεταξύ επιχειρηματικών αποφάσεων και αποτελεσμάτων, είναι σκόπιμο να καθοδηγεί την ανάπτυξη, υλοποίηση και επικοινωνία της στρατηγικής.

Το BSc μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού σε επιδιώξεις, μέτρα και μεγέθη, που οργανώνονται σε τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες: Χρηματοοικονομική, Πελάτη, Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών και Μάθησης και Ανάπτυξης. Παρέχει ένα πλαίσιο, ένα μέσο επικοινωνίας της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού. Χρησιμοποιεί τη μέτρηση προκειμένου να πληροφορήσει τους εργαζόμενους σχετικά με τους συντελεστές προώθησης της τρέχουσας και της μελλοντικής επίδοσης.

Πολλοί θεωρούν τα συστήματα μέτρησης σαν εργαλεία για τον έλεγχο της συμπεριφοράς και την αξιολόγηση της παρελθοντικής επίδοσης. Τα μέτρα, οι παράγοντες επιτυχίας και οι στόχοι επίδοσης του BSc πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο – να αρθρώνουν την επιχειρηματική στρατηγική, να επικοινωνούν τη στρατηγική αυτή, και να βοηθούν στην ευθυγράμμιση και σύγκλιση των ατομικών, οργανωσιακών και διατμηματικών πρωτοβουλιών προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Το BSc, μ' αυτό τον τρόπο, δεν προσπαθεί να περιορίσει τα άτομα και τις οργανωσιακές μονάδες ώστε ν' ακολουθούν ένα προκαθορισμένο σχέδιο, όπως τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης και ελέγχου. Αντίθετα, πρέπει να χρησιμοποιείται

[Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης](#)

κυρίως σαν σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης και κατά δεύτερο λόγο σαν σύστημα ελέγχου (Kaplan and Norton, 1996b).

Οι τέσσερις συνιστώσες του BSc επιτρέπουν της εξισορρόπηση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ επιθυμητών αποτελεσμάτων και συντελεστών προώθησης των αποτελεσμάτων αυτών, μεταξύ “σκληρών” αντικειμενικών μέτρων και πιο “μαλακών” υποκειμενικών μέτρων. Η πολλαπλότητα των μέτρων στο BSc μπορεί αρχικά να προδιαθέτει αρνητικά, όσον αφορά στον κίνδυνο σύγχυσης, ωστόσο, ένα σωστά σχεδιασμένο και δομημένο BSc εμπεριέχει μια σύμπνοια και ευθυγράμμιση σκοπού, καθώς όλα τα μέτρα κινούνται προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

Χρηματοοικονομική Συνιστώσα

Το BSc περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική προοπτική, καθώς τα χρηματοοικονομικά μέτρα και μεγέθη είναι πολύτιμα, προκειμένου να απεικονιστούν συνοπτικά οι οικονομικές συνέπειες του συνόλου των επιχειρηματικών ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί. Τα μέτρα χρηματοοικονομικής επίδοσης δείχνουν αν η επιχειρηματική στρατηγική, η υλοποίηση και η εκτέλεσή της συνεισφέρουν στη βελτίωση του οργανισμού σε χρηματοοικονομικό επίπεδο. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι τυπικά συνδέονται με την κερδοφορία, η οποία μετριέται, για παράδειγμα, μέσω των λειτουργικών εσόδων, της επίδοσης του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) κλπ.

Συνιστώσα Πελάτη

Στη συνιστώσα πελάτη του BSc, ο οργανισμός προσδιορίζει τα τμήματα πελατείας και αγοράς στα οποία θα ανταγωνιστεί και τα μέτρα απόδοσης για τα στοχευόμενα αυτά τμήματα. Η συνιστώσα αυτή τυπικά περιέχει αρκετά βασικά μέτρα επιτυχίας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από μια καλά σχεδιασμένη και υλοποιημένη στρατηγική. Στα βασικά μέτρα περιλαμβάνονται η ικανοποίηση του πελάτη, η διατήρηση πελάτη, η απόκτηση – προσέλκυση πελάτη και το μερίδιο αγοράς στα στοχευόμενα τμήματα. Ωστόσο, η διάσταση πελάτη πρέπει να περιλαμβάνει και ειδικά μέτρα σχετικά με τις προτάσεις αξίας που ο οργανισμός θα απευθύνει στους πελάτες που ανήκουν στα τμήματα που τον ενδιαφέρουν. Οι συντελεστές προώθησης των βασικών αποτελεσμάτων όσον αφορά στον πελάτη, συγκεκριμένοι για κάθε τμήμα, αναπαριστούν τους παράγοντες εκείνους που είναι κρίσιμοι για τους πελάτες προκειμένου να παραμείνουν στον οργανισμό ή να τον εγκαταλείψουν.

Συνιστώσα Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Η συνιστώσα αυτή βοηθά στον προσδιορισμό των κρίσιμων εσωτερικών διαδικασιών στις οποίες πρέπει ο οργανισμός να υπερέχει. Τα μέτρα που αφορούν τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες επικεντρώνονται σε εκείνες τις διαδικασίες που θα έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στους κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας που αφορούν τον πελάτη και τη χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού. Οι στόχοι της συνιστώσας εσωτερικών

επιχειρηματικών διαδικασιών του BSc τονίζουν εκείνες τις διαδικασίες, αρκετές από τις οποίες μπορεί να μην υπάρχουν καθόλου, οι οποίες είναι οι πλέον κρίσιμες προκειμένου να επιτευχθεί η επιχειρηματική στρατηγική.

Συνιστώσα της Μάθησης και Ανάπτυξης

Η τέταρτη διάσταση του BSc, η μάθηση και ανάπτυξη, προσδιορίζει την υποδομή που ο οργανισμός πρέπει ν' αναπτύξει προκειμένου να δρομολογήσει τη μακροχρόνια ανάπτυξη και βελτίωσή του. Οι διαστάσεις πελάτη και εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών προσδιορίζουν τους συντελεστές που είναι περισσότερο κρίσιμοι για την τρέχουσα και τη μελλοντική επιτυχία. Ωστόσο, η επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων τους που αφορούν τον πελάτη και τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας τις τρέχουσες τεχνολογίες και ικανότητες. Η οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη προέρχεται από τρεις κύριες πηγές: το Ανθρώπινο Δυναμικό, τα Συστήματα και τις Οργανωσιακές Διαδικασίες.

Συνολικά, το BSc μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε στόχους και μέτρα τα οποία ομαδοποιεί σε ένα σύνολο ισοζυγισμένων όψεων. Η ύπαρξη ενός συνόλου μέτρων και στόχων, χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών, όσο πλήρες και να είναι αυτό το σύνολο και όσο νέα και πρωτοποριακά να είναι αυτά τα μέτρα και οι στόχοι, δεν είναι αρκετή από μόνη της. Ένα καλό BSc έχει αποδειχθεί ότι είναι κάτι περισσότερο από μια συλλογή κρίσιμων δεικτών και παραγόντων επιτυχίας. Τα πολλαπλά μέτρα σε ένα σωστά κατασκευασμένο BSc πρέπει να συνθέτουν μία συνδεδεμένη σειρά, μία αλληλουχία παραγόντων επιτυχίας, δεικτών επίδοσης και στόχων επίδοσης οι οποίοι είναι ταυτόχρονα συνεπείς και αμοιβαία ενισχυόμενοι.

Μία στρατηγική είναι ουσιαστικά ένα σύνολο υποθέσεων που αφορούν τις αιτίες και τα αποτελέσματα. Ένα σύστημα μέτρησης στρατηγικής επίδοσης πρέπει να δημιουργεί τις σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των στόχων και μέτρων στις διάφορες όψεις του με σαφήνεια, έτσι ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται και να επικυρώνονται. Η αλυσίδα της αιτίας και του αποτελέσματος πρέπει να διαχέεται σε όλες τις διαστάσεις ενός BSc. Για παράδειγμα, η απόδοση του

απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) μπορεί να είναι ένας δείκτης επίδοσης του BSc που περιλαμβάνεται στη χρηματοοικονομική όψη.

Ο συντελεστής προώθησης του δείκτη αυτού μπορεί να είναι οι επαναλαμβανόμενες και αυξημένες πωλήσεις στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, το αποτέλεσμα μιας υψηλού βαθμού πίστης μεταξύ των πελατών αυτών. Έτσι, η εμπιστοσύνη πελάτη συμπεριλαμβάνεται στο BSc (στην όψη πελάτη) επειδή είναι αναμενόμενο ότι έχει μεγάλη επιρροή στο ROCE. Αλλά με ποιο τρόπο ο οργανισμός θα επιτύχει την εμπιστοσύνη πελάτη; Μία ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών μπορεί να αποκαλύψει ότι η έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών έχει μεγάλη αξία για τους πελάτες.

Συνεπώς, η έγκαιρη παράδοση παραγγελιών αναμένεται να συντελέσει στην προώθηση μιας υψηλότερης πίστης, η οποία με τη σειρά της, αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση. Άρα και η εμπιστοσύνη πελάτη και η έγκαιρη παράδοση παραγγελιών ενσωματώνονται στην όψη πελάτη του BSc

Συνεπώς, ένα σωστά κατασκευασμένο BSc πρέπει – ουσιαστικά – να περιγράφει συνοπτικά την επιχειρηματική στρατηγική. Πρέπει να προσδιορίζει και να κάνει σαφή την ακολουθία των υποθέσεων με τις σχέσεις αιτίας-και-αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων που σχετίζονται με αποτελέσματα (δείκτες αιτιατού (lag indicators)) και με τους συντελεστές που προωθούν την επίδοση αυτών των αποτελεσμάτων (δείκτες αίτιου (lead indicators)). Κάθε μέτρο που επιλέγεται για ένα BSc πρέπει να αποτελεί ένα κρίκο στην αλυσίδα των σχέσεων αιτίας-και-αποτελέσματος.

Ένα αποτελεσματικό και σωστά σχεδιασμένο BSc πρέπει επιπρόσθετα να έχει ένα ισοζυγισμένο μίγμα μέτρων που σχετίζονται με αποτελέσματα και μέτρων που σχετίζονται με τους συντελεστές προώθησης επίδοσης. Τα μέτρα αποτελεσμάτων χωρίς τους συντελεστές προώθησης της επίδοσης δεν μπορούν να καταδείξουν πως τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν. Επίσης δεν παρέχουν μια πρώτη ένδειξη σχετικά με το αν η στρατηγική υλοποιείται με επιτυχία.

Αντίστροφα, οι συντελεστές προώθησης επίδοσης χωρίς τα μέτρα των αποτελεσμάτων μπορεί να δώσουν τη δυνατότητα στον οργανισμό να επιτύχει βραχυπρόθεσμες λειτουργικές βελτιώσεις, αλλά θα αποτύχουν να φανερώσουν αν αυτές οι λειτουργικές βελτιώσεις έχουν μεταφραστεί σε ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με υπάρχοντες και νέους πελάτες, και, τελικά, σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση. Δηλαδή, ένα BSc πρέπει να περιέχει το κατάλληλο μίγμα δεικτών αιτιατού (lag indicators) και δεικτών αίτιου (lead indicators) μιας επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η μέθοδος του ισοζυγισμένου πλαισίου βαθμολόγησης (BSc) είναι πραγματικά περιεκτική, αλλά δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί τυποποιημένα. Απαιτεί εκτεταμένη προσαρμογή για να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το BSc προσδιορίζει τέσσερις συσχετιζόμενες περιοχές δραστηριότητας που είναι δυνατό να είναι κρίσιμες σχεδόν για κάθε οργανισμό και για όλα τα επιμέρους επίπεδά του :

- Επενδύσεις σε μάθηση και ανάπτυξη
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών
- Παροχή αξίας πελάτη
- Αύξηση χρηματοοικονομικής επιτυχίας

4.12 Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία Κεφαλαίου 4

1. American Customer Satisfaction Index (2006). About ACSI, www.theacsi.org
2. Bohn R. (1994), Measuring Technological Knowledge, *Sloan Management Review*
3. Brewton J. (2001). Maximizing CRM Performance with Strategic Performance Measurement, CRMetric, CRM-Forum Resources: www.crm-forum.com
4. Dyche J. (1996). The CRM Handbook: a business guide to Customer Relationship Management, Boston: Addison-Wesley
5. EPSI Rating (2006). About EPSI, www.epsi-rating.com
6. Eskildsen J. and K. Kristensen (2006). Enhancing Importance-Performance Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*
7. Gartner (2002). Gartner's CRM Vision: A roadmap for customer-centric transformation, The eight building blocks of CRM, Presentation held by Ed Thompson and Nino Moscardini.
8. Kaplan R. and D. Norton (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January – February
9. Kaplan R. and D. Norton (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, January – February
10. Kaplan R. and D. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

11. Payne A. and P. Frow (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management, Journal of Marketing
12. Peppers D. and M. Rogers (1997). Enterprise One to One, Currency Doubleday.
13. Sawhney, M. and J. Zabin (2001). The ten steps to nirvana: strategic insights into ebusiness transformation, New York: McGraw-Hill.
14. Thomson B. (2003). What is CRM?, Article published in CustomerThink Guide to real CRM by crmguru.com, www.crmgru.com
15. Tiwana, A. (2001). The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications, Prentice Hall, Upper Saddle River.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM

5.1 Εισαγωγή

Ένας αριθμός σημαντικών εμποδίων πρέπει να αντιμετωπισθούν και να ξεπεραστούν προκειμένου να υλοποιηθεί μια αποτελεσματική CRM στρατηγική. Στα εμπόδια αυτά περιλαμβάνονται : η οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή, η διασφάλιση ότι η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και περιβάλλον έχουν εδραιωθεί, η ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων, η απόκτηση υποστήριξης από το πολυάσχολο ανθρώπινο δυναμικό, η υπέρβαση ξεπερασμένων νοοτροπιών βραχυπρόθεσμης προοπτικής των πωλήσεων κλπ. Η σε βάθος κατανόηση του οργανισμού και των λειτουργιών του είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας στρατηγικής CRM. Ακόμη και μετά την αναγνώριση ότι το CRM εκτείνεται πέρα από τις πωλήσεις οι περισσότεροι οργανισμοί αγνοούν ακόμη την πλήρη έκταση της επιρροής του CRM.

5.2 Λόγοι αποτυχίας συστημάτων CRM

Οι πέντε κυριότεροι λόγοι αποτυχίας στρατηγικών CRM, είτε αυτές αφορούν την αρχική ανάπτυξη του CRM σε ένα οργανισμό, είτε επιμέρους στρατηγικές CRM σε ένα περιβάλλον που έχουν ήδη αναπτυχθεί κάποιες δομές και συστήματα CRM, είναι οι παρακάτω:

1. Αποτυχία προσδιορισμού μιας ανταγωνιστικής και πειστικής επιχειρηματικής πρότασης από την αρχή της προσπάθειας ανάπτυξης.

Οι περισσότερες στρατηγικές CRM καταρρέουν όταν αρχίσει η πραγματική ανάγκη για πόρους. Η επιτυχία στο CRM δεν σημαίνει και αποφυγή εξόδων, αλλά, τον καθορισμό συγκεκριμένης πρότασης από την αρχή. Θα είναι το νέο επιχειρηματικό μοντέλο περισσότερο κερδοφόρο από το ήδη υπάρχον; Με ποιο τρόπο θα ωφελήσει τους πελάτες, στο παρόν και το μέλλον; Ποιο είναι το κόστος ευκαιρίας της επένδυσης για το CRM; Ποιες οι πιθανές συνέπειες που θα έχει μια ενδεχόμενη αποτυχία; Ποια είναι τα μέτρα απόδοσης τα οποία πρέπει να παρακολουθηθούν ώστε να είναι ο οργανισμός σε θέση να γνωρίζει αν το CRM αποδίδει καλά

2. Η δυσκολία συνέχισης και εξέλιξης της αρχικής προσπάθειας.

Πολλοί οργανισμοί ξεκινούν την προσπάθεια ανάπτυξης του CRM με στόχο να εστιάσουν σε πελάτες που είναι οι πιο κερδοφόροι, ακολουθώντας τον κανόνα “80/20”. Έναν, δηλαδή, κατανοητό στόχο. Αλλά προκειμένου ακόμη και αυτός ο απλός στόχος να επιτευχθεί, απαιτείται:

- α) ευρωστία δεδομένων συναλλαγών, τα οποία, αν υπάρχουν, είναι πιθανό να χρειάζεται να συλλεχθούν από πολλαπλές πηγές
- β) δυνατότητα αποθήκευσης των δεδομένων
- γ) ένα κατάλληλο σύστημα συλλογής και άμεσης παροχής και διαθεσιμότητας των δεδομένων
- δ) εργαλεία ανάλυσης και επανάκτησης δεδομένων που να ενσωματώνουν και να αντικατοπτρίζουν τη μοναδικότητα του οργανισμού και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται
- ε) λεπτομερής πληροφόρηση για το κόστος, περιλαμβανομένου του κόστους διαδικασίας (τι κοστίζει για να υλοποιηθεί κάτι) όπως και του κόστους του φυσικού προϊόντος ή υπηρεσίας

στ) ένα κατανοητό, σαφές και σχετικό οικονομικό μοντέλο, το οποίο να ανταποκρίνεται στη συγκεκριμένη διακύμανση του διαχρονικού κύκλου του οργανισμού και του πελάτη Συνεπώς, δεν πρέπει να υπάρχουν αμφιβολίες γιατί πολλοί οργανισμοί σταματούν μόλις στην αρχή του όλου εγχειρήματος.

3. Εμπόδια που δημιουργούνται από τις υπάρχουσες οργανωσιακές δομές.

Η μετατροπή του οργανισμού σε πελατοκεντρικό επιφέρει μια σειρά σημαντικών αλλαγών και τα τμήματά του σε άμεση επαφή και ενδεχόμενη τριβή μεταξύ τους. Ξαφνικά το μάρκετινγκ παύει να αποτελεί τον υπερασπιστή του πελάτη, οι πωλήσεις πρέπει να χειριστούν πολλαπλά κανάλια, άλλα φυσικά και άλλα ψηφιακά, το οικονομικό τμήμα καλείται να δώσει λεπτομερή κοστολογικά στοιχεία για τμήματα εκτός αυτού της παραγωγής κλπ.

4. Η έναρξη λειτουργίας και απόδοσης των νέων οργανωτικών δομών.

Ακόμη και όταν το νέο οργανωσιακό μοντέλο έχει δημιουργηθεί, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με την πρόκληση του να το κάνουν να λειτουργήσει και ν' αποδώσει. Είναι ελάχιστοι οι οργανισμοί που μπορούν σήμερα να αντεπεξέλθουν σε τέτοιο βαθμό αλλαγής και ταυτόχρονα να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται με αμείωτο ρυθμό στην αγορά.

5. Εστίαση στην υποδομή (συνήθως τεχνολογία).

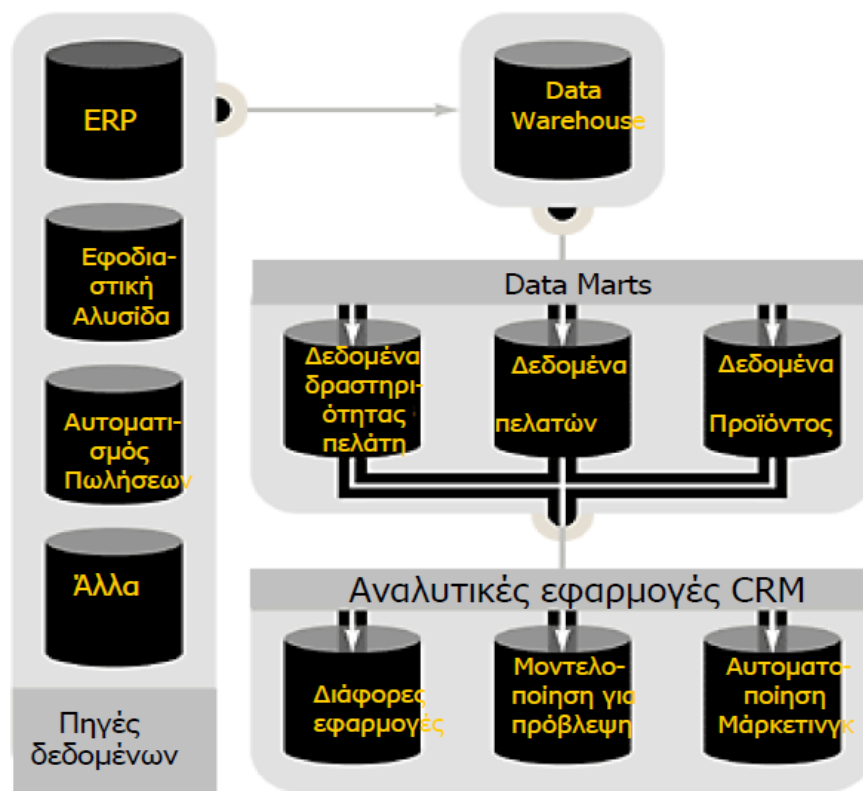
Πολλά παραδείγματα επιχειρηματικών προσπαθειών ανάπτυξης CRM χρησιμοποιούνται για τη δικαιολόγηση επενδύσεων για τεχνολογία. Ωστόσο, η τεχνολογία αντιπροσωπεύει την αυτοματοποίηση της λύσης και όχι την ίδια τη λύση.

5.3 Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration)

Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration), αφορά την ικανότητα διασύνδεσης αφενός μεταξύ των διάφορων επιμέρους συστημάτων του CRM και αφετέρου ανάμεσα στο CRM και στα προϋπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα (π.χ. ERP). Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης έχει αναδειχθεί σε

ένα από τα πιο σημαντικά που προκύπτουν κατά την υλοποίηση των CRM συστημάτων.

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



Διάγραμμα 17: Μοντέλο CRM εφαρμογής

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

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

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

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

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

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

Οι επιχειρήσεις που σήμερα αγωνίζονται να κάνουν τα CRM συστήματα να «δουλέψουν» ικανοποιητικά, αρχικά επικεντρώθηκαν στην επίλυση εξειδικευμένων λειτουργικών προβλημάτων κάτι που πέτυχαν τα επιμέρους

συστήματα CRM. Δυστυχώς στην διαδικασία εγκατάστασης αυτών των επιμέρους συστημάτων δημιουργήθηκαν μεγάλα κενά ανάμεσα στις βάσεις δεδομένων και τα CRM συστήματα, καθώς οι επιμέρους μονάδες της επιχείρησης προσέθεταν νέα CRM τμήματα και υπηρεσίες στο ήδη υπάρχον μίγμα.

Τα διάφορα συστήματα που συνιστούν το λειτουργικό επίπεδο του CRM - όπως η αυτοματοποίηση των πωλήσεων, συστήματα κέντρων κλήσης - και οι αναλυτικές εφαρμογές όπως datamining και εκστρατείες μάρκετινγκ, δουλεύουν πολύ ικανοποιητικά μέσα στα «κουτιά» τους. Ωστόσο η δυσκολία βρίσκεται στο συντονισμό των σημείων επαφής με τον πελάτη, ή στα κενά ανάμεσα στα συστήματα που υποστηρίζουν αυτά τα σημεία διεπαφής.

Αυτά τα προβλήματα είναι ακόμη πιο εμφανή τώρα που οι επιχειρήσεις έχουν ήδη κάνει επενδύσεις σε συστήματα CRM και χρειάζονται να μεγιστοποιήσουν την απόδοση αυτών των επενδύσεων, επιθυμώντας τα πράγματα να ακολουθήσουν τον δρόμο που πίστευαν ότι θα ακολουθούσαν όταν επένδυαν σε αυτά τα συστήματα.

5.3.2 Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος

Μέρος της αιτίας του δύσκολου συντονισμού του CRM μέσα στον οργανισμό είναι ότι η εσωτερική δομή του περιλαμβάνει πολλά συστήματα τα οποία σχετίζονται με τον πελάτη και διατηρούν κάποιες πληροφορίες για αυτόν. Προκειμένου να κάνουν όλα αυτά τα συστήματα να συνεργάζονται αρμονικά, τα CRM συστήματα πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν μία κοινή γλώσσα, να αναπτύξουν δηλαδή μία «εσπεράντο» των δεδομένων που θα περιλαμβάνει κοινούς ορισμούς.

Πρέπει όλοι να συμφωνούν τι συνιστά ο πελάτης, η συναλλαγή, το προϊόν, το νοικοκυριό κτλ. Αυτό δεν σημαίνει ότι όλα τα σχήματα της βάσης δεδομένων πρέπει να ανασχεδιαστούν, αλλά ότι τα συστήματα που έχουν αναλάβει την επικοινωνία και ανταλλαγή των δεδομένων πρέπει να χρησιμοποιούν αυτήν την «lingua franca».

Τα μεταδεδομένα «metadata» είναι ο ορισμός, η περιγραφή των πραγματικών δεδομένων, τα δεδομένα που αφορούν δεδομένα. Από τα μεταδεδομένα μπορούμε να συναρμολογήσουμε μία κοινή όψη επιχειρησιακών ορισμών όπως «πελάτης», «προϊόν», «λογαριασμός» ή «διαφήμιση». Η έννοια «πελάτης» μπορεί αρχικά να δείχνει αυταπόδεικτη ότι δηλαδή πελάτες είναι οι άνθρωποι που αγοράζουν τα προϊόντα και υπηρεσίες μίας επιχείρησης.

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, ο ορισμός του πελάτη μπορεί να διαφέρει πολύ, ανάλογα με το κανάλι επαφής με τον πελάτη που χρησιμοποιείται, τις συνθήκες της πώλησης, την φύση της διαφημιστικής εκστρατείας κτλ.

Η λύση είναι τυποποιημένοι, επαναχρησιμοποιούμενοι ορισμοί μεταδεδομένων διαθέσιμοι σε όλα τα συστήματα και τις επιχειρησιακές μονάδες. Με τον καταμερισμό κοινών ορισμών και δεδομένων σχετικά με τους πελάτες, μία επιχείρηση έχει μεγαλύτερες δυνατότητες να αναγνωρίσει ευκαιρίες up-selling και cross-selling, να εξασφαλίσει την συνέπεια των προσφορών και μηνυμάτων και να αυξήσει τα έσοδά της.

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

Έχοντας πραγματοποιήσει την φάση του ορισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν τότε να προχωρήσουν στην δεύτερη φάση και να αναπτύξουν «πολιτικές αλληλεπίδρασης», οι οποίες χρησιμοποιούν την κοινή γλώσσα των μεταδεδομένων προκειμένου να επιτρέψουν στα διαφορετικά συστήματα να συντονιστούν σε πραγματικό χρόνο.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι ευκαιρίες up-selling και cross-selling παρουσιάζονται σε πραγματικό χρόνο, οι πελάτες έχουν καλές και ευχάριστες σχέσεις με την επιχείρηση ανεξάρτητα καναλιού που χρησιμοποιούν, ενώ ο οργανισμός σαν σύνολο λειτουργεί πιο αποτελεσματικά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

5.4 Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία Κεφαλαίου 5

1. Meta Group Inc, Stamford, Conn., Computerworld Research
2. Barry Briggs , (2002), Why integration will make or break your CRM plans, Establishing interaction policies (chief technology officer and vice president of engineering at Wheelhouse Corp., chief architect and lead developer of Lotus
3. Adrian Mello Tech(2002), Update's e business columnist, . Six mistakes that will sink your CRM
4. Dick Lee, principal of High-Yield Marketing in St. Paul, Minn
5. Erin Kiniken, vice president of CRM at the Giga Information Group
6. Kevin Scott Senior Analyst of AMR Research
7. Beth Eisenfeld, research director at the Gartner Group

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ

6.1 Εισαγωγή

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι σύγχρονες εφαρμογές CRM οι οποίες εφαρμόζονται κατά κόρον στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν είναι μόνον οικονομικές στη χρήση αλλά διατηρούν και την καλή εικόνα της επιχείρησης.

Είναι γνωστό το γεγονός ότι , κάθε πρόβλημα κρύβει και μια ευκαιρία. Και η ευκαιρία στην προκειμένη περίπτωση – για όσους αναλάβουν πρωτοβουλίες για την ταχύτερη εξοικείωση της επιχείρησης τους με τις δυνατότητες που παρέχει το CRM- είναι η διεύρυνση της αγοράς, αλλά και η βελτίωση των πελατειακών σχέσεων.

6.2 Οι τέσσερις μελλοντικές προβλέψεις για την πορεία του CRM

Θα παρουσιαστούν τέσσερις προβλέψεις που αφορούν στα προβλήματα που πρόκειται να αντιμετωπίσουν στο άμεσο μέλλον, οι επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μίας έρευνας, βάσει της οποίας απεικονίζονται οι τάσεις που επικρατούν στην αγορά

[Πρόβλεψη 1: Η κυρίαρχη σημασία της προσωποποίησης.](#)

Αυξημένη σημασία θα δοθεί από τους πελάτες στην προσωποποίηση και στην εξατομικευμένη μεταχείρισή τους από την επιχείρηση. Αυτή η διαπίστωση εν μέρει προκύπτει από την προηγούμενη πρόβλεψη.

Οι πελάτες επιθυμούν να κατανοήσουν τον λόγο για τον οποίο συγκεντρώνονται τα δεδομένα που τους ζητούνται από τις επιχειρήσεις και αναμένουν η εμπειρία τους από το CRM να «ανταμείβει» αυτήν ακριβώς την παροχή προσωπικών δεδομένων από μέρους τους.

Σε περίπτωση που δεν συμβαίνει αυτό οι επιχειρήσεις δεν θα είναι σε θέση να αντλήσουν επιπλέον δεδομένα από τον πελάτη. Οι βάσεις δεδομένων (databases), τα αναλυτικά συστήματα CRM και τα σύνθετα περιβάλλοντα του Διαδικτύου και του κέντρου κλήσης θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν την συνολική τους αλληλεπίδραση στις προτιμήσεις των πελατών τους.

Η Gartner αναμένει μία σημαντική αύξηση στους προσωποποιημένους (personalized) δικτυακούς τόπους. Το πρόβλημα είναι ότι οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται, κάτι που σημαίνει ότι τα λάθη από την πλευρά των επιχειρήσεων θα γίνονται πιο εμφανή.

[Πρόβλεψη 2: Η ανάδειξη της σημασίας της προστασίας των προσωπικών δεδομένων](#)

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων δεν είναι ένα καινούργιο ζήτημα, αλλά ένα θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις κυρίως τα τελευταία χρόνια. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προσλάβει υπαλλήλους με εξειδικευμένη γνώση (privacy officers) που να επιβλέπουν τα ζητήματα των προσωπικών δεδομένων, τα οποία αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία.

Ενώ η νομοθεσία σε πολλές χώρες (Γερμανία, Αυστραλία, Καναδά) αντιμετωπίζει επιτυχώς αυτό το ζήτημα, οι πελάτες απαιτούν από τις επιχειρήσεις να τους παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια και έλεγχο την ιδιωτικής τους πληροφορίας. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τους διαφορετικούς τύπους των προβλημάτων που σχετίζονται με τα προσωπικά δεδομένα και να εξασφαλίσουν ότι αυτά αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά.

Αυτό πρόκειται να οδηγήσει προς την επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο η πληροφορία συγκεντρώνεται, του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες έχουν προσπέλαση και έλεγχο στα δεδομένα και του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να προφυλάξουν τα δεδομένα από «τρίτους» που θα επιθυμούσαν να τα έχουν ενώ δεν θα έπρεπε. Αν και η νομοθεσία διεθνώς κινείται προς αυτή την κατεύθυνση, οι πελάτες πιέζουν έντονα προκειμένου να λυθούν αυτά τα προβλήματα.

Θα ήταν λοιπόν μία καλή λύση για τις επιχειρήσεις, όχι απλά να στέκονται σε δηλώσεις όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων, αλλά να προσλάβουν ειδικό υπάλληλο που να επιβλέπει το όλο ζήτημα.

[Πρόβλεψη 3: Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.](#)

Οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί κυρίως στις τεχνολογικές όψεις του CRM, ωστόσο όλο και περισσότερο θα συνειδητοποιούν τη σημασία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Θα ανησυχούν περισσότερο σχετικά με:

1. τον τρόπο με τον οποίο θα εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να χρησιμοποιούν τα εργαλεία CRM πιο αποτελεσματικά,
2. τον τρόπο με τον οποίο θα καθιερωθούν οι επιχειρησιακές αλλαγές που το CRM απαιτεί,
3. τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργηθούν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης των πελατών στην «εκτεταμένη» επιχείρηση, που θα περιλαμβάνει τους συνεργάτες και τους άμεσα σχετιζόμενους με την επιχείρηση (π.χ. προμηθευτές).

Αυτό που οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να ξεχνούν είναι ότι το CRM εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια μίας μεμονωμένης επιχείρησης και πρέπει να εξασφαλίσουν ότι όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη εμφανίζουν μία συνέπεια στην μεταχείριση των πελατών. Σύμφωνα με την άποψη της Gartner νέοι πωλητές θα εισέλθουν σε αυτή την περιοχή, προσφέροντας εκτός από το

λογισμικό, υπηρεσίες τέτοιες προκειμένου να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να χειριστούν αυτό το δύσκολο πρόβλημα.

[Πρόβλεψη 4: Η «μετάβαση» στα μικρά πακέτα εφαρμογών.](#)

Στην παρούσα περίοδο, το οικονομικό σύστημα πολλών ισχυρών διεθνών οικονομιών διέρχεται κρίση. Οι οικονομολόγοι διαφωνούν σε σχέση με το χρόνο που θα διαρκέσει η κρίση αυτή, έως ότου συμβεί η οικονομική ανάκαμψη. Αυτό σημαίνει ότι οι προϋπολογισμοί θα παραμείνουν «σφιχτοί» και ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις θα μειώσουν τις δαπάνες τους για το CRM.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις θα αναπροσαρμόσουν τους στόχους τους από την αύξηση των εσόδων στην μείωση του κόστους. Δεν θα αναζητούν μεγάλες επιχειρησιακές λύσεις, αλλά θα στραφούν ξανά σε λύσεις που θα αφορούν τα επιμέρους τμήματα. Αυτή η «στροφή» σε επιμέρους έργα θα δημιουργήσει πρόβλημα στους πωλητές μεγάλων πακέτων εφαρμογών (large suite players) και θα δώσει ώθηση στους πωλητές επιμέρους εφαρμογών (best of breed players).

Ωστόσο αυτό θα συμβεί προσωρινά. Τελικά οι επιχειρήσεις θα στραφούν στις μεγάλες εφαρμογές όταν οι συνθήκες και οι τεχνολογικές αλλαγές το επιτρέψουν. Αυτό που απαιτείται από τις επιχειρήσεις, είναι να λειτουργούν και να αποφασίζουν ανάλογα με τις δυνατότητες του προϋπολογισμού τους, αλλά ταυτόχρονα να σκέπτονται στρατηγικά.

6.3 Μελέτη : Πού βρίσκεται η αγορά του CRM.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα μίας έρευνας που αφορά το CRM και διεξήχθη από τη Gartner. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα αυτά θα αναλυθούν.

6.3.1 Αποτελέσματα της έρευνας

1. Η ζήτηση για το CRM στις Ηνωμένες Πολιτείες, παραμένει υψηλή.

2. Το λειτουργικό (operational) CRM είναι η προτεραιότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων, ωστόσο αρχίζει να διαφαίνεται ένας μελλοντικός προσανατολισμός προς το αναλυτικό (analytical) και το συνεργατικό (collaborative) CRM.

Οι ερωτώμενοι έθεσαν τις λειτουργικές εφαρμογές- π.χ. εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελάτη, αυτοματισμός πωλήσεων- σε προτεραιότητα, όσον αφορά τους σχεδιασμούς για τις δαπάνες υλοποίησης τέτοιων συστημάτων.

Ωστόσο οι αναλυτικές και οι συνεργατικές εφαρμογές CRM, παρά την χαμηλή προτεραιότητά τους σε επίπεδο δαπανών υλοποίησης, εμφανίζονται να είναι στα πρώτα στάδια της «υιοθέτησής» τους από τις επιχειρήσεις.

3. Οι ερωτώμενοι εξέφρασαν την προτίμησή τους για αγορά των πακέτων εφαρμογών CRM έναντι της υπερεργολαβίας (outsourcing) ή της ανάπτυξης των εφαρμογών από τους ίδιους. Ωστόσο οι απόψεις δίστανται όσον αφορά το γεγονός αν θα πρέπει να αγοραστούν ολοκληρωμένα πακέτα εφαρμογών (integrated suites) ή ανεξάρτητα τμήματα (best-of-breed packages)

4. Στην ιεράρχηση των κριτηρίων επιλογής και αγοράς συστημάτων CRM (κόστος αγοράς, ευκολία υλοποίησης, αρχιτεκτονική συστήματος, μερίδιο αγοράς του πωλητή κτλ), τα αποτελέσματα δεν έδιναν κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο να υπερισχύει έναντι κάποιου άλλου. Αυτό σημαίνει ότι οι πωλητές συστημάτων CRM, θα δυσκολευτούν να χρησιμοποιήσουν κάποιο κριτήριο (π.χ. το χαμηλό κόστος αγοράς) για να κερδίσουν ένα ισχυρό μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5. Ανάμεσα στους πωλητές CRM, η Siebel Systems παραμένει στην κορυφή. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι την τοποθέτησαν στην πρώτη θέση όσον αφορά τα σχέδια επενδύσεών τους και το επίπεδο ικανοποίησής τους από αυτήν. Ωστόσο οι πωλητές ERP που δραστηριοποιούνται στο CRM (SAP, PeopleSoft, Oracle) έχουν πραγματοποιήσει σημαντική πρόοδο στην

κατηγορία του CRM, και θα αγωνιστούν για την κατάληψη της δεύτερης και τρίτης θέσης.

6.3.2 Συμπεράσματα

Συμπέρασμα 1 : Η αγορά του CRM «ωριμάζει», αλλά δεν είναι ακόμη ώριμη. Αυτό σημαίνει ότι η δυναμική του κλάδου μεταβάλλεται. Οι επιχειρήσεις αν και μετακινούνται προς την πελατοκεντρικότητα, αντιλαμβάνονται ότι έχουν ακόμη μεγάλο δρόμο να διανύσουν.

Συμπέρασμα 2 : Τα CRM συστήματα παραμένουν σε υψηλή προτεραιότητα ανάμεσα στις επιχειρήσεις, παρά το αβέβαιο και ασταθές σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που επιβάλλει πιο «συγκρατημένους» προϋπολογισμούς. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν μία στρατηγική προκειμένου να διαχειριστούν το συνολικό κόστος του συστήματος CRM. Επίσης πρέπει να διεξάγουν προσεκτική έρευνα αγοράς πριν αποφασίσουν να υλοποιήσουν ένα σύστημα CRM και όχι να στηρίζονται στο αυξημένο μερίδιο αγοράς ενός πωλητή ως μοναδικό κριτήριο απόφασης. Επιπλέον είναι σκόπιμο να μη βασίζονται σε έναν μόνο πωλητή συστημάτων CRM, προκειμένου να αυξάνουν την διαπραγματευτική τους ισχύ.

Συμπέρασμα 3 : Το συνεργατικό CRM γίνεται ολοένα πιο σημαντικό. Η έννοια του συνεργατικού CRM είναι σχετικά καινούργια, αλλά εμφανίζεται ως το επόμενο πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των πωλητών CRM και ως η νέα πρόκληση για τους χρήστες. Οι επιχειρήσεις που είναι τεχνολογικά προηγμένες, χρειάζεται να ξεκινήσουν τώρα να σχεδιάζουν την υποστήριξη του συνεργατικού CRM. Οι πιο συντηρητικές επιχειρήσεις όσον αφορά την υιοθέτηση της τεχνολογίας, θα ξεκινήσουν την υλοποίηση τέτοιων συστημάτων με μία καθυστέρηση περίπου δύο χρόνων.

Συμπέρασμα 4 : Η ολοκλήρωση (integration) της τεχνολογίας και των εφαρμογών εξακολουθεί να αποτελεί το κρίσιμο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Η ευκολία της ολοκλήρωσης-ενσωμάτωσης

των συστημάτων CRM στα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης είναι το υπ' αριθμόν ένα κριτήριο επιλογής συστημάτων CRM.

Αυτό σημαίνει ότι τα μεγάλα πακέτα εφαρμογών CRM (large suites) θα εξακολουθήσουν να είναι δημοφιλή και ότι οι πωλητές που ασχολούνται με την ολοκλήρωση και υλοποίηση τέτοιων λύσεων θα συνεχίσουν να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση. Σύμφωνα με την Gartner οι πωλητές θα κινηθούν προς την κατεύθυνση να προσφέρουν τις δικές τους συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθώς αυτό αναδεικνύεται ως μία σημαντική ευκαιρία γι' αυτούς. Ωστόσο αυτή η κίνηση θα επιδεινώσει τις υπάρχουσες εντάσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και τις επιχειρήσεις-πωλητές λογισμικού.

Συμπέρασμα 5 : Η ικανοποίηση από τους πωλητές εξακολουθεί να είναι χαμηλότερη από την ιδανική και παρέχει μία ευκαιρία για ανταγωνιστική διαφοροποίηση. Οι πωλητές πρέπει να προσπαθήσουν περισσότερο να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Γενικά οι πωλητές CRM συστημάτων δεν εργάζονται σωστά σε αυτόν τον τομέα.

Γενικότερα η τάση που επικρατεί στον επιχειρηματικό τομέα σήμερα, είναι ότι εμφανίζεται μία αντίδραση ενάντια στην έννοια της πελατοκεντρικότητας. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι είναι πολύ δύσκολη, άλλοι ισχυρίζονται τους υψηλούς ρυθμούς αποτυχίας των υλοποιήσεων CRM και άλλοι ότι τα έργα (projects) τους είναι υπερβολικά δαπανηρά.

Αυτές οι αιτίες οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τους λόγους για τους οποίους υλοποίησαν συστήματα CRM. Πολλές επιχειρήσεις υλοποίησαν το CRM, μόνο επειδή διαπίστωναν ότι και οι ανταγωνιστές τους έκαναν το ίδιο. Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι επιχειρήσεις αυτές διαπίστωσαν μικρή διαφορά στις καθημερινές τους συναλλαγές και δραστηριότητες.

Το CRM δεν σχετίζεται με το γεγονός να γίνουν οι τρέχουσες διεργασίες πιο αποδοτικές αλλά με τον ανασχεδιασμό αυτών των διεργασιών γύρω από τον

πελάτη. Στο άμεσο μέλλον, οι προσδοκίες των πελατών θα οδηγήσουν περισσότερες επιχειρήσεις να λάβουν την απόφαση και να επανασχεδιαστούν σε μία πελατοκεντρική βάση.

Είναι γεγονός ότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει συστήματα CRM, δεν έχει ακόμη πραγματοποιήσει τέτοια έσοδα από αυτά τα συστήματα που θα οδηγήσουν στην απόσβεση του κόστους απόκτησής τους. Ωστόσο, όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, η αφοσίωση του πελάτη που κίτζεται μέσα από τα CRM συστήματα δεν είναι ένα μέγεθος άμεσα μετρήσιμο.

Τα αποτελέσματά της εμφανίζονται μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Προϋπόθεση βέβαια για να συμβεί κάτι τέτοιο αποτελεί η σωστή επιχειρηματική αντιμετώπιση του CRM, κάτι που σημαίνει, όπως έχει προαναφερθεί, ότι δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα πακέτο λογισμικού, αλλά ως τρόπος ανασχηματισμού και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης.

6.4 Επέκταση και Δυνατότητες του CRM στην Ελλάδα

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

Η εφαρμογή στρατηγικής CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη βάζοντάς τον στο κέντρο της οργάνωσής της, δίνοντας έμφαση στις δικές του ανάγκες και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Με αυτό τον τρόπο η σύγχρονη επιχείρηση θα μπορέσει να αποθηκεύσει και να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά όλη την γνώση που σχετίζεται με τον πελάτη ώστε να είναι σε θέση να τον εξυπηρετήσει αποτελεσματικά και αξιοποιώντας μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί του να στηρίξει αποτελεσματικότερες δραστηριότητες Marketing και Πωλήσεων.

Με δύο λόγια CRM σημαίνει «Επένδυση στις Σχέσεις», «Επένδυση στον Πελάτη». Μέσα από ολοκληρωμένες λύσεις CRM οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να παρέχουν οργανωμένη υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών, ενώ ταυτόχρονα να βελτιστοποιήσουν την προσέλκυση νέων πελατών μέσα από διαδικασίες οργανωμένου marketing και πωλήσεων. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ και την Ευρώπη οδηγούνται στο CRM στοχεύοντας στα ακόλουθα οφέλη :

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

Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι το γεγονός ότι , το CRM όχι μόνο ήρθε στην Ελλάδα με μια καθυστέρηση, όπως συμβαίνει αρκετές φορές με τις νέες λύσεις, αλλά χρειάστηκε να περάσει μια περίοδος ορισμού και εξοικείωσης με τις καινούργιες έννοιες που έφερε μαζί του. Θεωρούμε όμως, ότι το τελευταίο διάστημα έχει γίνει συνείδηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, ότι η επένδυση στον πελάτη αποτελεί τη μοναδική ουσιαστική επένδυση για το μέλλον και ήδη εκτιμούμε ότι τα προσεχή τρία έτη θα επενδύσουν με ραγδαία αυξανόμενους ρυθμούς στη νέα αυτή στρατηγική.

Παράλληλα, η σύγκλιση των αγορών και οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιριών που κυριαρχούν στο σκηνικό, τόσο των παγκόσμιων αγορών όσο και στην ελληνική πραγματικότητα, εντείνουν ακόμη περισσότερο την ανάγκη πελατοκεντρικής οργάνωσης και εξυπηρέτησης συμπαρασύροντας όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Τα τελευταία χρόνια, έγιναν αρκετές προσπάθειες από τις εταιρίες λογισμικού να ορίσουν το CRM και να δώσουν το δικό τους στίγμα στην αγορά. Μέχρι

σήμερα, τα βήματα που έχουν γίνει στο CRM αφορούν κυρίως την αυτοματοποίηση των τηλεφωνικών κλήσεων.

Η αυτοματοποίηση του Call Center είναι ένα μόνο κομμάτι του puzzle του CRM και δεν μπορεί να σταθεί από μόνο του ως στρατηγική CRM. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι μια γνωστή αλυσίδα εστίασης γνωρίζει ποιος είσαι όταν καλείς να παραγγείλεις, καθώς επίσης και το τι παρήγγειλες την τελευταία φορά, είναι ένα λιθαράκι στο οικοδόμημα του CRM.

Στην ελληνική αγορά υπάρχει πρόσφορο έδαφος στον τομέα εξυπηρέτησης του πελάτη. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εταιρίες κινητών στην Ελλάδα ώθησαν το μεγαλύτερο οργανισμό τηλεπικοινωνιών της χώρας να βελτιώσει την εξυπηρέτηση προς τους πελάτες, βλέποντας τον κίνδυνο του ανταγωνισμού. Η απελευθέρωση της αγοράς και ο άμεσος ανταγωνισμός, προβλημάτισαν πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς για το στοίχημα της διατήρησης του πελάτη. Αυτή τη στιγμή οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί βρίσκονται στη φάση της αναζήτησης οράματος και κατανόησης των ωφελειών του CRM.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τελευταίες στατιστικές μελέτες το 58% των ελληνικών εταιριών σκέφτεται να υιοθετήσει λύσεις CRM στο άμεσο μέλλον. Επίσης, η ευθύνη για μια λύση CRM μεταφέρεται στους business owners (Marketing, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση Πελατών) και τη διοίκηση και δεν είναι αρμοδιότητα του IT, στοιχείο που δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι το CRM δεν είναι μια σειρά από εφαρμογές, αλλά μια στρατηγική επένδυση.

6.5 Το CRM στην ελίτ των e – Business εφαρμογών

Οι κύριοι στόχοι του CRM θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής: (η λίστα δεν εξαντλεί τους στόχους του CRM, ωστόσο καθιστά σαφή την κύρια έννοια του CRM):

1. Πλήρης και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών

2. Εύρεση τρόπων να πειστεί ο πελάτης να «εμπλακεί»σε δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδος στην επιχείρηση.

3. Προσέλκυση νέων πελατών μέσω της προσωποποίησης και της προσαρμογής των προσφερομένων υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.

4. Βελτίωση του ποσοστού διατήρησης πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και της αυξημένης ανάμιξης του πελάτη (customer involvement) με την εταιρία.

Με βάση τους συγκεκριμένους αυτούς στόχους, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν τις κατάλληλες λύσεις με σκοπό την αύξηση του ποσοστού διατήρησης των πελατών τους όπως επίσης και την προσέλκυση νέων. Μια εταιρία δύναται να αποκτήσει μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο εάν είναι σε θέση να γνωρίζει στοιχεία που σχετίζονται με τους πελάτες της τα οποία δε διαθέτει ο ανταγωνισμός, και βρίσκει τρόπους να διαχέεται η πληροφορία σε όλους τους υπαλλήλους και συνεργάτες ώστε να βελτιώνεται σημαντικά η λήψη αποφάσεων.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους, δε χρειάζεται μόνο να διαθέτουν μεγάλες ποσότητες πληροφόρησης για τις ανάγκες κάθε μεμονωμένου πελάτη αλλά πρέπει πρωτίστως να επεξεργάζονται αυτή την πληροφορία για να διαμορφώνουν κατάλληλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους. Σε αυτό το σημείο πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει ένα Enterprise Information Portal (EIP).

6.6 Σύγχρονες εφαρμογές CRM & ECRM

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

[1.Customer information building](#) Συλλογή πληροφοριών (π.χ. buying history, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (πρόκειται για το κλασικό CRM που αποκαλείται συνήθως και operational CRM).

[2.Customer retention](#) Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών όπως η δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το customer care).

[3.Targeted customer acquisition](#) Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).

[4.Visitor conversion](#) Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης Χ αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.

[5. Customer analysis](#) Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το LifeTime Value (των προσδοκώμενων εσόδων από αυτόν τον πελάτη) με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.

[6. Cooperative Marketing](#) Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα μια εταιρεία η οποία πωλεί rewritable CD disks θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας εταιρείας η οποία πωλεί rewritable CD drives).

[7. Viral Marketing Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF \(Forward-to-a- Friend\)](#) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20

(συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.

6.7 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατών

Οι εξελίξεις στο χώρο των τεχνολογιών και της πληροφορικής έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα απαιτητική αγορά, η οποία απαιτεί υψηλό value for money, προηγμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, φιλικότητα και ταυτόχρονα συμπιεσμένες τιμές.

Επιπροσθέτως, κατά την επιλογή του συστήματος CRM, η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίσει την κάλυψη στρατηγικών της αναγκών, π.χ. e-commerce, ασύρματο (π.χ. web, mobile) σύστημα παραγγελιοληψίας από το δίκτυο πωλήσεων της κ.λπ.

Στο παραπάνω πλαίσιο, μια σειρά από δυνατότητες για τα σύγχρονα συστήματα CRM θεωρούνται, πλέον, αυτονόητες. Ωστόσο, ελάχιστες σουίτες, σε διεθνές επίπεδο, προσφέρουν τα κατωτέρω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με λογικές τιμές:

Διαχείριση Επαφών

Επαφές μπορούν να χαρακτηρισθούν τόσο οι υφιστάμενοι πελάτες όσο και οι υποψήφιοι, οι προμηθευτές, το προσωπικό μιας επιχείρησης κ.λπ. Η ευκολία δημιουργίας και διαχείρισης μιας επαφής θεωρείται αυτονόητη. Επιπλέον, όμως, μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η δόμηση οργανογράμματος για σύνολα επαφών, οι δυνατότητες αναζήτησης, ο προσδιορισμός επαφών σε groups, οι συνδέσεις διαφόρων επαφών μεταξύ τους, οι εκτυπώσεις βάσει φίλτρων ή groups, προσδίδουν σημαντικές ευκολίες. Κατ' αυτό τον τρόπο, μπορούμε αυτόματα να εκτυπώσουμε επιστολές ή και να τις στείλουμε

μέσω fax ή email για να ευχηθούμε για την ονομαστική εορτή τόσο των επαφών μας όσο και των συνδεδεμένων με αυτών προσώπων, να στείλουμε διαφορετικές επιστολές σε πελάτες που πραγματοποίησαν αγορές από

200.000 έως 1 εκατ. δρχ. μέσω του web site της εταιρίας, και διαφορετικές επιστολές σε αυτούς που πραγματοποίησαν αγορές της ίδιας τάξεως αλλά μέσω των υποκαταστημάτων της εταιρίας κ.ο.κ.

Οργάνωση & Λειτουργία

Κάθε επικοινωνία (fax, email, τηλέφωνο, επιστολή κ.λπ.) που πραγματοποιείται με οποιαδήποτε επαφή όχι μόνο αρχειοθετείται αυτόματα και παρακολουθείται, αλλά και προγραμματίζεται, καθώς υπάρχει η δυνατότητα να παραμένει σε εκκρεμότητα.

Θεωρείται αυτονόητο ότι διατίθενται πρότυπες φόρμες (templates) για fax, επιστολές κ.λπ. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη ημερολογίου, όπου ο κάθε χρήστης του συστήματος μπορεί να προγραμματίσει αυτόματα συναντήσεις με άλλα στελέχη, σε διαθέσιμους χρόνους που έχουν όλοι ορίσει.

Οι προσφορές οφείλουν να διαχειρίζονται πλήρως μέχρι να αλλάξουν στάδιο, είτε αυτό είναι αρνητικό είτε αφορά στη μετατροπή τους σε projects ή πωλήσεις. Κατ' αυτό τον τρόπο, για κάθε πωλητή υπάρχει η δυνατότητα για αναλυτικές και συγκεντρωτικές πληροφορίες, εκτυπώσεις και διαγράμματα αναφορικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις του και τον τρόπο που έχει διαχειρισθεί τόσο τις θετικές προσφορές του όσο και αυτές που έχασε...

Πραγματικά, αποτελεί αξιοσημείωτη δυνατότητα οι ακριβείς χρονικές στιγμές και η διάρκεια των τηλεφωνημάτων που έκανε ο κάθε χρήστης, τα fax και τα emails που έστειλε, να μπορούν να αναλύονται και να είναι προσβάσιμα σε συγκεκριμένους χρήστες, ακόμη και αν ο εκάστοτε χρήστης είναι απομακρυσμένος (μέσω λ.χ. web). Κατ' αυτό τον τρόπο αλλάζουν πραγματικά τα δεδομένα για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του τμήματος πωλήσεων αλλά και της τηλεργασίας, με πλήρες monitoring και άπειρα στατιστικά.

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

Προηγμένα χαρακτηριστικά

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

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

The Business Case

1. Το Customer Relationship Strategy αφορά σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM και απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής CRM.

Εστιάζεται στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη και "συγχωνεύει" τις διεργασίες του frontoffice και του back-office, συντονίζοντας όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του πελάτη.

2. Το CRS αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες, και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος.

3. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρηματικής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει δεικτών απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy.

4. Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM: Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (Customer-Facing Applications) και τα συστήματα data mining (Company-Facing Applications).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

6.8. Βιβλιογραφία –Αρθρογραφία Κεφαλαίου 6

1. Cannie,J.K. and D.Chapman (1991): Keep Customers for Life, American Management Association
2. SAP, www.sap.com, Analytical-Operational- Collaborational CRM
- 3.Γεωργόπουλος Ν.,Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι, (2001)“Ηλεκτρονικό Επιχειρείν-προγραμματισμός και σχεδίαση”
- 4.Swift, R.S., (2001), “Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
5. Law, M., Lau, T., Wong, Y.H., (2003) “From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective”, Marketing Intelligence & Planning
- 6.Γρηγόρης Π. Χονδροκούκης, (2004) «Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων», Πειραιάς
- 7.Γρηγόρης Π. Χονδροκούκης, (2005) Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Πειραιάς
- 8.<http://www.ecrmguide.com/> e-crm glossary
- 9.Κιόχου, Ν.,(2001), “Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer relationship management στην ελληνική αγορά”
10. Gartner Group (www.gartner.com), (2002), “What is happening to CRM?”
11. Gartner-SoundView CRM survey, “(2002) CRM Survey Points to Solid Demand and Modest Growth”
12. www.cio.com, “CRM: Are companies buying it?”(2002), Survey
13. Grant Norris, James R. Hurley, Keneth M. Hartley, John R. Dunleavy, John D. Balls, (2000) EBusiness and ERP

14. My SAP Customer Relationship Management, Key Capabilities
(www.sap.com)

РАНЕЦЬ ІННО ПЕРПА