

**ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)  
ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



**Στυλιανός Ε. Ράλλης**

Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στα Συστήματα Εφοδιαστικής  
Διανομής και Διακίνησης Προϊόντων - Logistics

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2009

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
---------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1. Ορισμός του CRM.....	7
1.2. Η στόχοι του συστήματος CRM.....	10
1.3. Η σημασία του CRM1.....	11

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (ΠΣ) ΚΑΙ CRM	
2.1. Ορισμός των Πληροφοριακών Συστημάτων .....	13
2.2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ ΠΣ και CRM.....	15
2.3. Το CRM ως ΠΣ.....	17
2.4. Ενοποίηση των Λειτουργικών τομέων.....	18
2.5. Εξέλιξη των CRM.....	20
2.6. Προϋποθέσεις υιοθέτησης ενός συστήματος CRM.....	22
2.7. Προϋποθέσεις υλοποίησης ενός συστήματος CRM.....	25
2.7.1. Βήματα διαδικασίας υλοποίησης CRM.....	28
2.7.2. Φάσεις του CRM.....	32
2.8. Εμπόδια στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM.....	33
2.9. Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας ενός CRM.....	34

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Εξέλιξη της αρχιτεκτονικής του CRM.....	36
3.2. Τεχνολογία και δομικές μονάδες .....	39
3.3. Εφαρμογές του CRM .....	42
3.4. Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM.....	43
3.5. Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM και οφέλη για την επιχείρηση.....	44
3.6. Οι κίνδυνοι του CRM.....	48
3.7. Τι χρειάζεται για την επιτυχία ενός CRM συστήματος .....	50
3.8. Για ποιες επιχειρήσεις είναι περισσότερο χρήσιμο το CRM .....	53
3.9. Βαθμός υιοθέτησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις- συγκρίσεις με το διεθνές περιβάλλον.....	54
3.10. Ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων ( e-CRM ) .....	57

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ CRM ΜΕ ΤΗΝ ΒΟΗΘΕΙΑ ΕΡΕΥΝΩΝ.....	60
--	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

CASE STUDY.....	68
-----------------	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
-------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	80
-------------------	----

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1.3: Οι τρεις περιοχές εστίασης του CRM για ικανοποίηση του πελάτη.....	12
Διάγραμμα 2.1: Ένα γενικευμένο ΠΣ.....	14
Διάγραμμα 2.2: Το τρίγωνο του CRM.....	16
Διάγραμμα 2.5: Η πορεία του CRM στο χρόνο.....	20
Διάγραμμα 2.5.1: Ο αυξανόμενος ρόλος Πληροφοριακής Τεχνολογίας.....	21

## **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

Μερίδιο αγοράς CRM.....	61
Βαθμός ικανοποίησης.....	61
Λόγοι υλοποίησης CRM.....	62
Ποίοι εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων.....	62
Χρήση CRM.....	63
Τροφοδότηση τμημάτων με πληροφόρηση.....	64
Περισσότερο και λιγότερο διαδεδομένες χρήσεις.....	66
Κύρια όφελη.....	66

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αρχικά 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.

Στη συνέχεια και αφού έχει αποσαφηνιστεί ότι το CRM είναι πρώτα από όλα μια φιλοσοφία και ότι η σύγχρονη τεχνολογία έρχεται να υποστηρίξει την φιλοσοφία αυτή, παρουσιάζονται διάφορα προϊόντα λογισμικού (software) CRM, με σκοπό τον εντοπισμό των στοιχείων διαφοροποίησής τους καθώς και των δυνατοτήτων τους. Αναφέρεται η τεχνολογία που χρησιμοποιούν καθώς και οι υπηρεσίες υποστήριξης που παρέχουν σε όλες τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων, της Εξυπηρέτησης κ.λ.π. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο τυποποιούν και απλοποιούν την καθημερινή εργασία, αποτυπώνοντας την κάθε ενέργεια με τον πελάτη ή τον δυνητικό πελάτη, κεντρικά σημεία γνώσης που δίνουν πλήρη εικόνα του πελάτη με απλές κινήσεις αναζήτησης. Με τον τρόπο αυτό, ο πελάτης ενισχύεται και ικανοποιείται αλλά ταυτόχρονα διευκολύνονται και οι επιχειρηματικές αποφάσεις. Ακόμη, διαχέεται η πληροφορία σε όλο τον επιχειρησιακό οργανισμό για την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης. Επιπλέον, αναλύεται μια μελέτη περίπτωσης (Case Study) με σκοπό να αποδώσει μια σαφή εικόνα των προβλημάτων, των ευκαιριών, των περιορισμών, των τάσεων αλλά και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη χρήση τέτοιων εφαρμογών.

Συγκεκριμένα, εξετάζεται η περίπτωση του **Κεντρικού Εργαστηρίου Δημοσίων Έργων**.

Ολοκληρώνοντας την εργασία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο καταναλωτής αποτελεί τον κεντρικό άξονα πάνω στον οποίο καθορίζεται και αναπτύσσεται η στρατηγική κάθε σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας που αφορά στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό έχει συντελέσει, αφ' ενός στη δημιουργία ενός εντονότατα ανταγωνιστικού πλαισίου δράσης και αφ' ετέρου καταδεικνύει τη δύναμη αυτής της ομάδας κοινού. 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. Συνεπώς οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, αν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες

τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Οι νέες τεχνολογίες έρχονται να ενισχύσουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων, δημιουργώντας εξειδικευμένα προγράμματα CRM, η επιλογή των οποίων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και πρέπει να καθορίζεται από τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση και όχι η τεχνολογία να καθορίζει τη στρατηγική.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχουν αλλάξει κατά πολύ το σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές και τις τηλεπικοινωνίες, το Διαδίκτυο, καθώς και η δημιουργία δικτύων και πακέτων λογισμικού με ολοένα και αυξανόμενη δυνατότητα ισχυροποιούν τους δεσμούς των εμπορικών εταιρών. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η πρόοδος της τεχνολογίας επιδρά καταλυτικά στις σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις και διαμορφώνει ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο. Οι πελάτες έχουν ξεφύγει πλέον από τη νοοτροπία της τυφλής προσκόλλησης σε μια μάρκα (brand loyalty) λόγω της πληθώρας των προϊόντων που δύνανται να επιλέξουν.

Ιδιαίτερα εκτενής είναι η συζήτηση που γίνεται το τελευταίο διάστημα γύρω από την ανάγκη των επιχειρήσεων να αλλάξουν, να καταστούν πελατοκεντρικές, να επενδύσουν στο παράγοντα «πελάτης» και να δημιουργήσουν μια ευέλικτη και κυριότερα αποτελεσματική σχέση μαζί του. Έτσι οι επιχειρήσεις έχουν μετατοπίσει το ενδιαφέρον τους εστιάζοντας τη στρατηγική και τη συνολική τους προσέγγιση στον πελάτη (customer centric approach). Αυτός ο πελατοκεντρικός τρόπος προσέγγισης των επιχειρήσεων, δημιούργησε το κλίμα για την άνθιση του συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών ή Customer Relationship Management (CRM).

Στο πλαίσιο της συζήτησης αυτής, η έννοια του CRM αποκτά σημαντικό νόημα, καθώς αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς τομείς εκσυγχρονισμού σε μια επιχείρηση σήμερα και αφορά κυρίως τον τομέα του front-office, ο οποίος έχει άμεσες επιπτώσεις στα έσοδα μιας επιχείρησης.

Τα τελευταία δεκαπέντε περίπου χρόνια η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της μείωσης του κόστους παραγωγής, τις οδήγησε σε μια σειρά επενδύσεων σε Συστήματα Διαχείρισης Εταιρικών Πόρων (ERP) και Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM). Σήμερα οι εταιρίες αντιλαμβάνονται ότι τα ανταγωνιστικά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από τη χρήση τέτοιων συστημάτων δεν είναι αρκετά για να τις διαφοροποιήσουν από το ανταγωνισμό. Η βασισμένη στο κόστος ιδεολογία, στην οποία τα περιθώρια βελτιώθηκαν μέσω της αποδοτικότητας του back-office, πρέπει να συμπληρωθεί από την εστίαση στην αποτελεσματικότητα του front-office.

Αυτό σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να έρχεται πρώτη στις προτεραιότητες της επιχείρησης, μια φιλοσοφία (αυτή της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες) που δεν είναι καινούργια, κάθε άλλο, υπήρχε από τη στιγμή που εμφανίσθηκαν οι πρώτες εμπορικές συναλλαγές. Αρκεί να σκεφτούμε το μαγαζί της γειτονιάς και τις προσωπικές σχέσεις με τον ιδιοκτήτη του.

Η εισαγωγή όμως μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων και η όξυνση του ανταγωνισμού είχε σαν αποτέλεσμα, αρχικά οι επιχειρήσεις να προσεγγίζουν τους πελάτες ως μία ενιαία μάζα, σταδιακά και με βάση τις αρχές του μάρκετινγκ, να διαχωρίζουν τους πελάτες σε τμήματα για να φτάσουμε σήμερα στην ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών καθενός ξεχωριστά, προκειμένου οι επιχειρήσεις να παρουσιάσουν ένα φιλικό πρόσωπο αλλά και να εξασφαλίσουν την εύνοια του πελάτη, εκμηδενίζοντας τον ανταγωνισμό.

Το Μάρκετινγκ των Σχέσεων με τον πελάτη βασίζεται στη θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα «συνεχές» των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μία οπτική η οποία αρχικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φτάνει έως την υιοθέτηση μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς [Σαρμανιώτης, κ.ά., 2004]. Σε πρακτικό επίπεδο, το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση των σχέσεων της εταιρίας με τους πελάτες και η σύνδεση μαζί τους, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα της καταναλωτικής τους ζωής, γεγονός που σημαίνει πιστότητα του πελάτη προς την επιχείρηση [Κουμπαρέλης, 2003]. Άρα ο πελάτης είναι το κέντρο γύρω από το οποίο κινείται η επιχείρηση, αφού όπως είναι γνωστό κοστίζει πολύ περισσότερο (20%-40%) το να αποκτήσεις ένα καινούργιο πελάτη, από το να διατηρήσεις έναν που ήδη έχεις [Kelley κ.ά., 2003], καθώς επίσης από το 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων της (αρχή του Pareto).

Η Διαχείριση, λοιπόν, της Σχέσης των επιχειρήσεων με τους πελάτες και η άμεση βελτίωση των διαδικασιών πωλήσεων και υποστήριξης που θα ενισχύουν και θα εδραιώνουν τη σχέση αυτή, έχουν αναγνωρισθεί σήμερα ως πρωταρχική ανάγκη, αλλά και μια κρίσιμη παράμετρος ανάπτυξης και σταθερότητας κάθε εταιρίας που επιθυμεί να διαφοροποιηθεί, αποκτώντας σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε όλα τα παραπάνω, ήρθαν να προστεθούν τα θεαματικά αποτελέσματα της τεχνολογικής προόδου που έφεραν ταχύτατες εξελίξεις στο χώρο των πληροφοριακών συστημάτων και που με τη σειρά τους οδήγησαν στην ανάπτυξη δικτύων και κυρίως στην ανάπτυξη του Διαδίκτυου. Οι αλλαγές αυτές δεν άφησαν ανεπηρέαστο το μάρκετινγκ και κυρίως το Μάρκετινγκ των Σχέσεων, που υιοθέτησε τις νέες τεχνολογίες, με τα contact centers ή call centers σε πρώτο στάδιο, Internet, email, database marketing σε επόμενο στάδιο, μέχρι τη δημιουργία συστημάτων (software) CRM.

Δικαιολογημένα, λοιπόν, πολλοί υποστηρίζουν ότι το CRM αποτελεί τη σημαντικότερη επανάσταση, στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων μετά την εφεύρεση του εργοστασίου και την υιοθέτηση της γραμμής παραγωγής [Kotorov, 2003].

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Ο όρος CRM εμφανίζεται όλο και πιο συχνά στην ελληνική πραγματικότητα. Τι είναι όμως η νέα αυτή προσέγγιση στη σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους, και τι μπορεί να προσφέρει και στις δύο πλευρές; Είναι το CRM μια ακόμα πηγή εσόδων για τις εταιρείες παροχής λογισμικού ή ένα πραγματικό εργαλείο το οποίο μπορεί να προσφέρει βραχυπρόθεσμα καθώς και μακροπρόθεσμα οφέλη σε όσες

εταιρείες επενδύσουν στην απόκτηση και εφαρμογή του;

Η Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) σύμφωνα με τον Anton (1996) «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.

Σύμφωνα με τον Galbreath (1999) η έννοια του 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».

Σύμφωνα με τον Chablo (1999): «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, διατηρώντας και διευρύνοντας τις σχέσεις της με υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες». Η δημιουργία πελατών συνίσταται στην αναγνώριση και στόχευση νέων τμημάτων αγοράς και την προσέλκυση νέων αγορών-στόχων. Η μακροχρόνια διατήρηση της πελατειακής βάσης επιτυγχάνεται με την παρακολούθηση της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη και το συνεχή προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις επιθυμίες του πελάτη. Τέλος, η διεύρυνση της αξίας του πελάτη είναι αποτέλεσμα αξιοποίησης πολιτικών σταυροειδών (cross-selling) και αναβαθμισμένων πωλήσεων (upselling). Σύμφωνα με τον Ryals (2000): «Το CRM είναι η διαχείριση μιας σχέσης ζωής με τον πελάτη μέσα από τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας». Η τεχνολογία ωστόσο απλά εξυπηρετεί στη μετατροπή της στρατηγικής σε επιχειρηματικά αποτελέσματα. Το σημαντικότερο ρόλο στο CRM παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και όχι η πληροφοριακή τεχνολογία.

Ο ορισμός του Swift (2001) για το CRM είναι ο 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». Στον ορισμό αυτόν του Swift παρατηρούμε ότι μπαίνει το στοιχείο της επιρροής και αλλαγής της συμπεριφοράς του κάθε καταναλωτή-πελάτη μέσω της επικοινωνίας, κάτι που οφείλεται στην ταχύτατη ανάπτυξη του



Internet μέσω του οποίου οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους δίχως τοπικούς ή χρονικούς περιορισμούς και οι σκέψεις ή η συμπεριφορά τους μπορούν να αλλάξουν εύκολα από άλλους.

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.

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.

Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην εταιρία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της. Εάν μια εταιρία θέλει να είναι ανταγωνιστική οφείλει να μετατοπίσει τη στρατηγική μάρκετινγκ από το να διαχειρίζεται το product profitability στο να διαχειρίζεται το αποκαλούμενο Customer profitability.

Το CRM δεν είναι ένα προϊόν αλλά μια στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Το CRM επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών.

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 [Αλεξίου, κ.ά., 2005].

Σύμφωνα με τον Άρη Πανταζόπουλο, ιδρυτή του crm2day, “το CRM είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση που αφορά σε προσωπικό, διαδικασίες και τεχνολογία προκειμένου να μεγιστοποιήσει τις σχέσεις ενός οργανισμού με όλους τους πελάτες του. 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” [www.CRM2DAY.com].

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 μια 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 κάνει cross selling και να τους διατηρήσει περισσότερο [Κουρής, 2000].

Ο Regis Mckenna, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Stanford και Harvard των Η.Π.Α. περιγράφει το CRM ως “το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη στη παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία [Κουρής, 2000].

Ακόμη το CRM αναφέρεται στη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση πετυχημένων σχέσεων με του πελάτες διαχρονικά. Στόχος τους είναι η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη, η οποία επιφέρει αφοσίωση στην εταιρία με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία μακροπρόθεσμα επικερδών πελατειακών σχέσεων [Massey, κ.ά., 2001].

Επίσης το CRM δεν είναι ένα προϊόν, αλλά μια επιχειρηματική φιλοσοφία που προσεγγίζει διάφορα ανεξάρτητα τμήματα του οργανισμού. Οι εφαρμογές CRM είναι σχεδιασμένες για να διευκολύνουν την ενοποίηση, την ανάλυση και την διάδοση των πληροφοριών από τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες. Για να είναι εφαρμόσιμη μία λύση CRM χρειάζεται να είναι τεχνικά ολοκληρωμένη και ως εκ τούτου απαιτεί συνεπής διαμοιραζόμενες αποθήκες πληροφοριών των πελατών. [Μαχορουλιου, κ.ά., 2002].

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το CRM σίγουρα 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. Αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία, πελατοκεντρική που εστιάζει

στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων. Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει 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. 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.

## 1.2 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 και επομένως τα έσοδα από πωλήσεις της επιχείρησης. Για την υλοποίηση του στόχου αυτού η χάραξη της στρατηγικής CRM απαιτεί :

- την απόκτηση του σωστού πελάτη
- την ανάπτυξη της κατάλληλης πρότασης-αξίας (value proposition) του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει στον πελάτη
- την ανάπτυξη των κατάλληλων διαδικασιών προκειμένου το προϊόν ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη
- την παρακίνηση των εργαζομένων στην επιχείρηση να εστιάσουν στο “χτίσιμο” σχέσεων με τους πελάτες
- ανάλυση των ανταγωνιστών και των στρατηγικών που ακολουθούν αυτοί προκειμένου να κερδίσουν υψηλής αξίας πελάτες και αξιοποίηση της γνώσης που αποκτάται από αυτή την ανάλυση.

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).

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).

### 1.3 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.

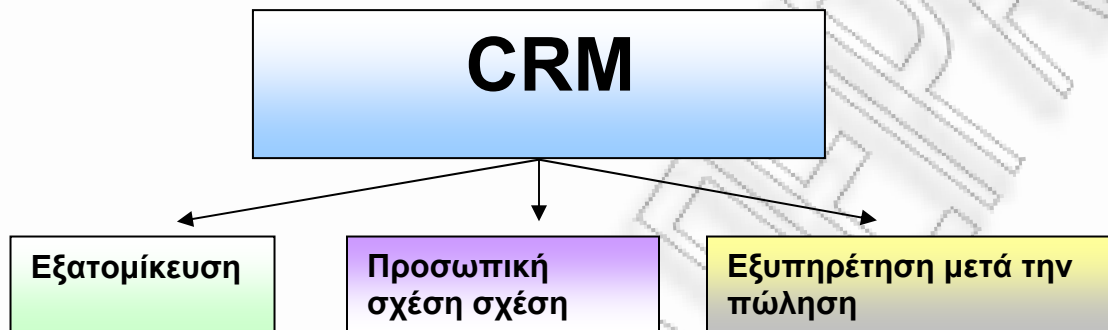
Σε καθημερινή βάση οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν χιλιάδες επαφές με τους πελάτες τους. Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο του CRM μετατρέπει όλες αυτές τις αλληλεπιδράσεις σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δύο πλευρές. Κατ’ αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς την παρεχόμενη στους πελάτες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

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

Στο διάγραμμα 1.3, παριστάνονται αυτές οι τρεις περιοχές εστίασης για ικανοποίηση του πελάτη.



### **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).

### **Προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες (personal relationships)**

“Χτίσιμο προσωπικών σχέσεων” με τους πελάτες της επιχείρησης σημαίνει ότι η επιχείρηση ακούει τι θέλει ο πελάτης και διαρκώς του προσθέτει αξία. Πελάτης και επιχείρηση αποζητούν αμοιβαία εμπιστοσύνη και αμοιβαία οφέλη μέσα από προσωπικές σχέσεις. Ωστόσο, κάποιοι πελάτες στηρίζουν τις αγορές τους σε μη προσωπικά μέσα, για παράδειγμα το Διαδίκτυο, χωρίς αυτό να μειώνει την ανθρώπινη ανάγκη για προσωπικές σχέσεις.

### **Υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales service)**

Οι πελάτες έχουν την ανάγκη υποστήριξης και μετά την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στη σημερινή εποχή όπου τα υψηλά επίπεδα ποιότητας και μόνο αυτά δεν προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η προσοχή και εξυπηρέτηση του πελάτη και μετά την πώληση θέτει την επιχείρηση σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών. Λέγεται ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι πέντε φορές πιο σημαντική από την τιμή του προϊόντος και ότι ειδικά η υποστήριξη μετά την πώληση είναι πέντε φορές πιο σημαντική από την εξυπηρέτηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Ορισμός των Πληροφοριακών Συστημάτων ( ΠΣ )

Τα **Πληροφοριακά Συστήματα** δεν είναι απαραίτητο να περιέχουν Η/Υ, να βασίζονται σε Η/Υ. ΠΣ υπήρχαν πολύ νωρίτερα από την εμφάνιση των Η/Υ. Από την αρχαία εποχή άτομα, επιχειρήσεις και κράτη χρησιμοποιούσαν πολύ στοιχειώδη και άτυπα ΠΣ με το να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες. Με τη πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί άρχισαν να αναπτύσσουν χειρογραφικά ΠΣ για τη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και χρήση των πληροφοριών.

Τα ΠΣ μεταξύ άλλων αποτελούνται και από τα ακόλουθα 4 στοιχεία:

- **Συλλογή δεδομένων** π.χ. αριθμούς, γεγονότα
- **Αποθήκευση δεδομένων:** π.χ. στο μυαλό του ατόμου, σε αρχείο.
- **Επεργασία δεδομένων:** π.χ. ανάλυση, κωδικοποίηση, ταξινόμηση
- **Παρουσίαση της πληροφορίας:** ανάλογα με τη μορφή χρήσης.

Τα ΠΣ αποτελούν μια ειδική κατηγορία συστήματος, του οποίου στοιχεία είναι **άνθρωποι, διαδικασίες και μηχανήματα**, τα οποία αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται για την επεξεργασία δεδομένων και παροχή πληροφοριών στο χρήστη. Επομένως τα ΠΣ είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκαιρες αποφάσεις.

Οι κύριες λειτουργίες ενός ΠΣ είναι οι ακόλουθες:

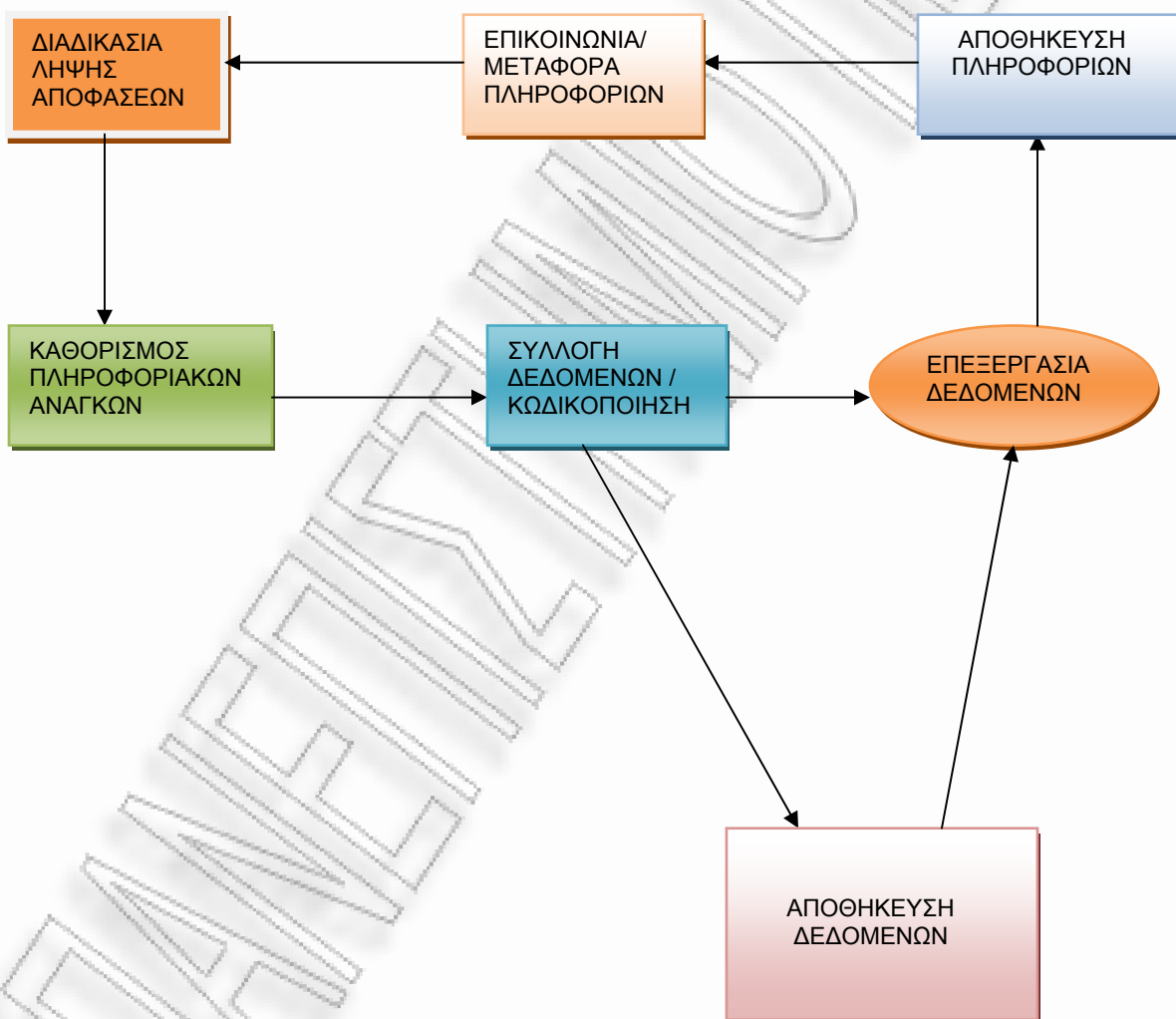
- Αναγνώριση και κάλυψη πληροφοριακών αναγκών του χρήστη
- Επιλογή των κατάλληλων δεδομένων από τη μεγάλη ποικιλία πληροφοριών που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Δημιουργία της κατάλληλης πληροφορίας από τα επιλεγμένα δεδομένα μέσω της χρήσης των σωστών εργαλείων
- Μεταφορά της δημιουργημένης πληροφορίας στους χρήστες.

Συνεπώς τα ΠΣ πρέπει να αποσκοπούν στην ικανοποίηση όχι μόνο των πληροφοριακών αναγκών για τις αποφάσεις ρουτίνας και τις λειτουργικές αποφάσεις, αλλά και των πληροφοριακών αναγκών για τις στρατηγικές κυρίως αποφάσεις. Οπότε οι σπουδαιότεροι σκοποί των ΠΣ είναι:

- ✓ **Συλλογή και αποθήκευση δεδομένων**, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία μετασχηματίζονται σε πληροφορίες.

- ✓ **Παροχή λειτουργικής πληροφόρησης** στους εργαζομένους ώστε να επιτελούν κατά το δυνατό καλύτερο τρόπο τις καθημερινές δραστηριότητες αλλά και του προγραμματισμού και ελέγχου.
- ✓ **Παροχή στρατηγικής πληροφόρησης** στα ανώτατα στελέχη για να λαμβάνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις.
- ✓ **Επέκταση της αλυσίδας αξίας** της επιχείρησης, που επιτυγχάνεται όταν τα ΠΣ της επιχείρησης συνδέονται με τα εξωτερικά ΠΣ (π.χ. προμηθευτών, ενδειάμεσων και αγοραστών).

Διάγραμμα 2.1 Ένα γενικευμένο Πληροφοριακό Σύστημα.



## 2.2 Ποιά είναι η σχέση μεταξύ CRM και ΠΣ;

Το CRM χρησιμοποιεί (IT) πληροφοριακά συστήματα για να δημιουργήσει ενδοεταιρικά επιχειρηματικά συστήματα που ενσωματώνουν και αυτοματοποιούν πολλές από τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών (In sales), Marketing, και υπηρεσίες προϊόντος που έχουν να κάνουν με τον πελάτη της εταιρείας.

Τα συστήματα CRM αξιοποιώντας τη μηχανογραφική υποδομή της επιχείρησης και επιτρέποντας της να χρησιμοποιεί τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μαζικής παραγωγής και διανομής, προσφέρουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα “χτισίματος” ισχυρών, μακροχρόνιων και κυρίως εξατομικευμένων σχέσεων με τους πελάτες.

Θεωρώντας λοιπόν το CRM ως ένα από τα πιο δυναμικά θέματα Πληροφοριακής Τεχνολογίας της νέας χιλιετίας, θα το ορίζαμε ως εξής:

Διαχείριση σχέσεων πελατών (CRM) είναι η ολοκλήρωση των τεχνολογιών και των επιχειρηματικών διαδικασιών σε μια επιχείρηση προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών της κατά τη διάρκεια κάθε επαφής-αλληλεπίδρασης πελάτη-επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το CRM περιλαμβάνει την απόκτηση, ανάλυση και αξιοποίηση της γνώσης για τον πελάτη με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και της αποδοτικότητας. Με έννοια “πελάτης” εννοούμε κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων που χρειάζεται πληροφόρηση από την επιχείρηση.

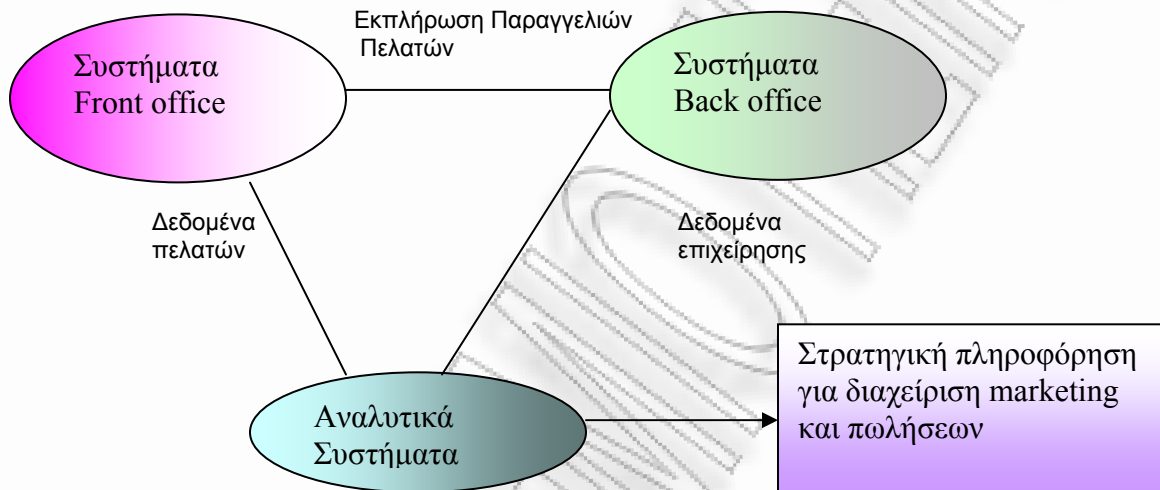
Σε όρους Πληροφοριακής Τεχνολογίας, το CRM είναι η ενοποίηση των τεχνολογιών σε όλη την επιχείρηση. Μια τέτοια ολοκλήρωση περιλαμβάνει την καταγραφή στοιχείων σε ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων (data warehousing), την παρουσία της επιχείρησης στο Διαδίκτυο (web sites), τη λειτουργία κλειστών ενδοεπιχειρησιακών δικτύων καθώς και κλειστών δικτύων διεπιχειρησιακών συναλλαγών (intranets και extranets αντίστοιχα), τις λειτουργίες του λογιστηρίου, των πωλήσεων, του marketing και της παραγωγής.

Το CRM παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με τα συστήματα σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning Systems, ERP), καθώς τα ERP συστήματα θεωρείται ότι αποτελούν ολοκλήρωση όλων των εφαρμογών μιας επιχείρησης τόσο αυτών που δεν άπτονται άμεσα του πελάτη (back office applications) όσο και αυτών που άπτονται άμεσα. Η στρατηγική CRM αποτελεί ολοκλήρωση των άμεσων προς τον πελάτη εφαρμογών (front office applications). Οι κύριες front office εφαρμογές για την επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελατών, οι οποίες υποστηρίχτηκαν τα τελευταία χρόνια από εταιρείες ανάπτυξης CRM συστημάτων, αναφέρονται σε συγκεκριμένες περιοχές, όπως η αυτοματοποίηση:

- της σχεδίασης δράσεων marketing
- των πωλήσεων και
- της εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη (service )



Μια αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ ERP και CRM συστημάτων είναι ότι τα πρώτα μπορούν να υλοποιηθούν και χωρίς την παράλληλη υλοποίηση των δεύτερων. Αντιθέτως, για τη διαχείριση σχέσεων πελατών απαιτείται πρόσβαση σε back office δεδομένα (για παράδειγμα σε στοιχεία λογιστηρίου), όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2, “**Το τρίγωνο του CRM**”.



Το CRM σαν έννοια στρέφεται γύρω από το marketing και χρησιμοποιεί την Πληροφοριακή Τεχνολογία για τη συλλογή δεδομένων, τα οποία μετουσιώνει σε χρήσιμη πληροφορία, ώστε να υπάρχει μια άμεση προσωπική σχέση με τον πελάτη. Το τμήμα marketing καθώς και το τμήμα Πληροφοριακής Τεχνολογίας σε μια επιχείρηση πρέπει να συνεργάζονται και να συντονίζονται προκειμένου να συνεισφέρουν στη διαδικασία σχέσης-αλληλεπίδρασης με τον πελάτη.

## 2.3 Το CRM ως πληροφοριακό σύστημα

Από την οπτική της πληροφοριακής τεχνολογίας, το λογισμικό CRM παρέχει στον οργανισμό μια ολοκληρωμένη εικόνα των πελατών του, έτσι ώστε να διασφαλιστεί υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και η πληροφόρηση να είναι διαθέσιμη σε όλα τα τμήματα. Η τεχνολογία επιτρέπει την ενοποίηση και αξιοποίηση του μεγάλου όγκου πληροφορίας που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους και την περαιτέρω αποδοτική μετατροπή αυτής της πληροφόρησης σε αξιοποιήσιμη γνώση.

Το λογισμικό CRM μπορεί να οριστεί ως ένας τρόπος αυτοματισμού των front office λειτουργιών των πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών, οι οποίες είναι κρίσιμες για τη διαμόρφωση σχέσεων με πελάτες. Πέρα από το συνδυασμό και την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε τμήματα, το CRM ως πληροφοριακό σύστημα επιτρέπει τη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη, όπως τηλεφωνική, ηλεκτρονική ή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Μ' αυτό τον τρόπο, παρέχει στην επιχείρηση μια πλήρη και σαφή εικόνα για κάθε πελάτη, επιτρέποντας τη διαμόρφωση συμπερασμάτων σχετικά με την πιστότητα, την κερδοφορία των πελατών, την αξία κάθε πελάτη για την επιχείρηση και άλλων πληροφοριών που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τον αξιολόγηση προτεραιοτήτων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

## 2.4 Ενοποίηση των λειτουργικών τομέων

Η έννοια του πελάτη, σε μια επιχείρηση που θα θελήσει να εγκαταστήσει ένα σύστημα CRM είναι κυρίαρχη. Κατά συνέπεια το σύστημα CRM θα πρέπει να επικοινωνεί και να ανταλλάσσει στοιχεία με μία σειρά από άλλα πληροφοριακά συστήματα μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να δώσει στους εργαζόμενους μια ολοκληρωμένη εικόνα για το σύνολο των πελατών αλλά και για κάθε πελάτη ξεχωριστά. Ας δούμε επιγραμματικά σε ποια συστήματα έχει νόημα να συνδεθεί ένα CRM, χωρίς να σημαίνει βέβαια ότι σε κάθε επιχείρηση πρέπει να υπάρχουν όλα αυτά τα συστήματα ή οι διασυνδέσεις μαζί του:

- **ERP:** Πελάτης σημαίνει οικονομικές συναλλαγές. Οι πληροφορίες που αφορούν τις συναλλαγές του κάθε πελάτη είναι χρήσιμες για τον πωλητή που συνομιλεί με έναν πελάτη.
- **Supply Chain Management:** Όταν δεχόμαστε μία παραγγελία από έναν πελάτη, θα πρέπει να γνωρίζουμε εάν η επιχείρηση έχει τα μέσα και τις κατάλληλες πρώτες ύλες διαθέσιμες για να την ικανοποιήσει.
- **Business Intelligence/Decision Support System:** Όπως είδαμε και σε προηγούμενη ενότητα, αυτό αποτελεί το analytical CRM και συμβάλλει στην άντληση γνώσης από τα στοιχεία που συλλέγει ένα σύστημα CRM.
- **Call Center:** Στην αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών συμβάλλει η διασύνδεση του με το σύστημα CRM. Για παράδειγμα φανταστείτε τον agent του τηλεφωνικού κέντρου ο οποίος, πριν απαντήσει μία κλήση (με τη χρήση αναγνώρισης κλήσης), έχει στην οθόνη του την καρτέλα του πελάτη που είναι στην άλλη άκρη της τηλεφωνικής γραμμής.
- **Marketing Information System:** Εάν η εταιρία έχει υλοποιήσει κάποιο σύστημα για την υποστήριξη των λειτουργιών του Marketing, τα στοιχεία από το CRM μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στο MIS.
- **Σύστημα υποστήριξης Πωλήσεων:** Εάν υπάρχει κάποιο εξειδικευμένο σύστημα για τις πωλήσεις, αυτό θα πρέπει να επικοινωνεί με το CRM.
- **Web:** Οι πελάτες συνηθίζουν όλο και περισσότερο στην ιδέα της αυτοεξυπηρέτησης με τη χρήση web based εφαρμογών. Αυτές οι εφαρμογές αποτελούν επέκταση του CRM πάνω στο web.

Σε κάθε περίπτωση διασύνδεσης, θα πρέπει να φροντίζουμε ώστε να παρέχεται η κατάλληλη πληροφορία στους κατάλληλους ανθρώπους, χωρίς πλεονασμούς ή ελλείψεις. Στην ιδανική περίπτωση, μία εταιρεία μπορεί να εντάξει το σύνολο των συστημάτων της σε ένα Enterprise Information Portal (EIP), το οποίο αποτελεί το

interface για όλα τα υποσυστήματα και θα φροντίζει ώστε να παρέχονται οι απαιτούμενες πληροφορίες σε κάθε εργαζόμενο

Μάλιστα, οι εταιρίες που παρέχουν συνολικές λύσεις ERP, CRM, SCM κ.λπ., τις παρέχουν συνήθως κάτω από μία ομπρέλα EIP, ώστε ο χρήστης να μην χρειάζεται να πηγαίνει από εφαρμογή σε εφαρμογή για να λάβει τα στοιχεία που θέλει. Είτε πρόκειται για εφαρμογές από τον ίδιο κατασκευαστή, είτε για εφαρμογές διαφόρων κατασκευαστών, η ανάγκη της διασύνδεσης θα προκύψει αργά ή γρήγορα για την κάθε επιχείρηση, οπότε είναι συνετό να έχει προβλεφθεί η δυνατότητα διασύνδεσης από την αρχή.

Η χρήση ανοικτών προτύπων. Η ολοένα και μεγαλύτερη αξιοποίηση της γλώσσας XML και των βάσεων δεδομένων, δημιουργούν τις τεχνικές προϋποθέσεις για εύκολη διασύνδεση των συστημάτων. Επιπρόσθετα, η ολοένα και ευρύτερη χρήση

web-based interfaces επιτρέπει την εύκολη ενοποίηση εφαρμογών, ακόμα κι εάν αυτές τρέχουν σε διαφορετικές πλατφόρμες, αφού από τους χρήστες αυτό που απαιτείται είναι απλώς ένας web browser [Μακρυμανωλάκης, 2003]

Σε όποια όμως περίπτωση, η φιλοσοφία του CRM απαιτεί την ενοποίηση τουλάχιστον τριών σημαντικών λειτουργιών της επιχείρησης: του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν ουσιαστικά τους τομείς της επιχείρησης με τους οποίους έρχεται σε επαφή ο πελάτης, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση. Οι τρεις αυτές διαδικασίες, ήταν παλιότερα ξεχωριστές, ενώ σήμερα είναι εμφανής η ισχυρή ενοποίησή τους, με τη βοήθεια της τεχνολογίας, η οποία λαμβάνει υπόψη της και άλλες λειτουργίες της γενικότερης εφοδιαστικής αλυσίδας.

## 2.5 Εξέλιξη CRM

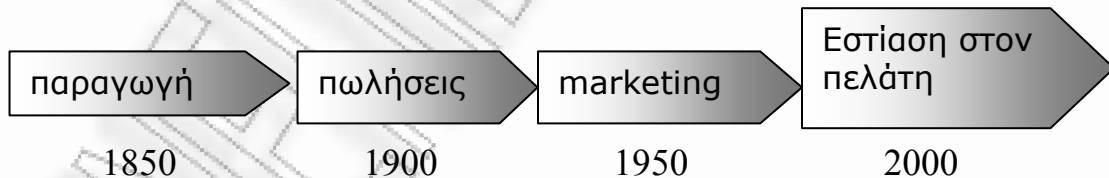
Η παραδοσιακή προσέγγιση του marketing δίνει έμφαση στη διαχείριση των τεσσάρων στοιχείων του μίγματος marketing (4P'S), δηλαδή στο προϊόν (product), την προβολή (promotion), τη διανομή (place) και τέλος την τιμολόγηση (price). Τα τελευταία χρόνια ωστόσο η παραδοσιακή αυτή προσέγγιση αμφισβητείται και αντικαθίσταται στις επιχειρήσεις από μια μορφή διαλειτουργικού marketing (cross functional marketing), το CRM.

Το CRM έχει τις ρίζες του στο “marketing των σχέσεων” (relationship marketing), όπου μια επιχείρηση χρησιμοποιεί συνδυαστικά προσεγγίσεις marketing, επικοινωνίας και εξυπηρέτησης προκειμένου να προσδιορίσει κάποιον πελάτη, να δημιουργήσει μια σχέση μαζί του και να τη διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποβεί προς όφελος και των δυο μερών.

Το 1850 οι επιχειρήσεις προσανατολίζονταν στην παραγωγή (market orientation) καθώς μπορούσαν να πωλήσουν σχεδόν ό,τι παρήγαγαν. Στις αρχές του 1900 όμως όταν ο ανταγωνισμός άρχισε να αυξάνει δυναμικά και ο πελάτης να αποκτά μεγαλύτερη δύναμη, οι επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται στις πωλήσεις (sales orientation). Το 1950 οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι πρέπει να καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών, παρά να προσπαθούν να τους πείσουν να αγοράσουν αυτό που έχουν προς πώληση. Έτσι περάσαμε στον προσανατολισμό στο marketing (marketing orientation) όπου στόχος είναι η ανταπόκριση στις επιθυμίες του πελάτη.

Σήμερα είμαστε πλέον στα πρώτα στάδια ενός νέου προσανατολισμού στον πελάτη (customer-centric orientation) όπου οι επιχειρήσεις δε δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο μίγμα marketing αλλά κατευθύνονται από τις ιδιαίτερες προτιμήσεις κάθε πελάτη.

Στο διάγραμμα 2.5 παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές τάσεις από το 1850 έως σήμερα:

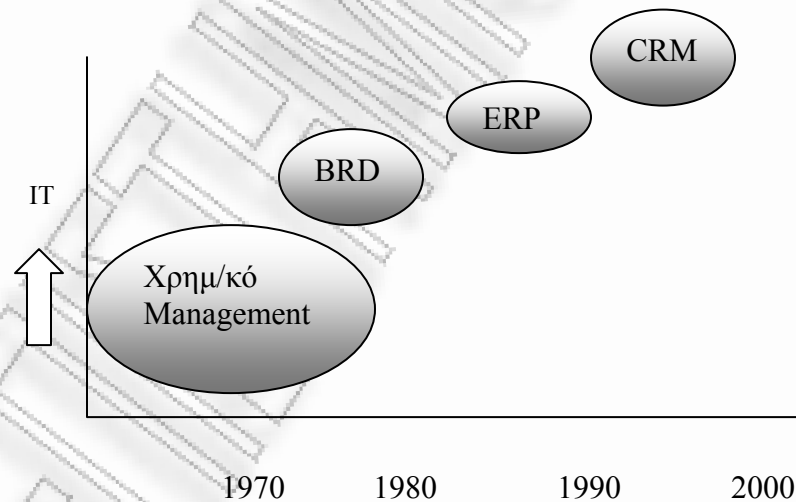


Η ιδέα της μαζικής παραγωγής (mass production) και του μαζικού marketing (mass marketing), η οποία είχε πρωτοεμφανιστεί στα χρόνια της Βιομηχανικής Επανάστασης, εμπλουτίζεται από νέες ιδέες στις οποίες οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν το βασικότερο επιχειρηματικό θέμα. Οι επιχειρήσεις σήμερα ενδιαφέρονται να αυξήσουν την αξία του πελάτη ολοένα και περισσότερο, χρησιμοποιώντας μια πληθώρα εργαλείων και τεχνικών CRM, όπως είναι οι τεχνικές data warehousing και data mining, βασιζόμενες πάντα στις αρχές του “marketing των σχέσεων”.

Οι παλιές προσεγγίσεις εστίασης στο προϊόν, στις οποίες το μοντέλο ήταν “σχεδιασμός- χτίσιμο- πώληση”, αντικαθίστανται από σύγχρονες προσεγγίσεις

εστίασης στον πελάτη με το μοντέλο “πώληση σχεδιασμός- ανασχεδιασμός”. Το μαζικό marketing δίνει τη θέση του στο εξατομικευμένο marketing (one-to-one marketing). Δεδομένου του υψηλού κόστους απόκτησης νέων πελατών, η εστίαση του marketing μετατοπίζεται από την απόκτηση νέων πελατών και την έννοια του εύρους της πελατειακής βάσης, στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την έννοια του βάθους των αναγκών αυτών. Σαφώς η γενικευμένη χρήση του Διαδικτύου συνεισέφερε στη μετατόπιση αυτή της εστίασης του marketing, καθώς on-line πληροφόρηση είναι διαθέσιμη στους πελάτες ανά πάσα στιγμή καθιστώντας τους περισσότερο ενημερωμένους μα και απαιτητικούς.

Οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν αλλάξει τρόπο προσέγγισης των επιχειρηματικών θεμάτων. Έτσι ενώ τη δεκαετία του 1970 έμφαση δινόταν στο χρηματοοικονομικό management, τη δεκαετία του 1980 στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) και στα 1990 στα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP), οι σημερινοί managers στρέφονται στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, κάτι που ενισχύεται και από τον ολοένα αυξανόμενο ρόλο της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT), όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.5.1:



Διάγραμμα: Η πορεία του CRM στο χρόνο

Τα συστήματα CRM έχουν γνωρίσει μεγαλύτερη άνθηση τα τελευταία χρόνια, καθώς πρωτίτερα βρίσκονταν κάτω από τη σκιά των συστημάτων σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (ERP). Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την αυτοματοποίηση και ολοκλήρωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και τη συγκέντρωση ενιαίων δεδομένων και πληροφοριών με δυνατότητα άμεσης προσπέλασης σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Ειδικά στην Ελλάδα, ο όρος CRM κέντρισε το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών τα τελευταία χρόνια.

## 2.6 Προϋποθέσεις υιοθέτησης ενός συστήματος CRM

Η ορθή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για τις περισσότερες εταιρίες. Πολλές επιχειρήσεις, όπως αυτές τις λιανικής, είναι ανίκανες να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες που μπορούν, σπάνια έχουν μια ακριβή εκτίμηση για το ποιοι είναι οι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν οι πιο κερδοφόροι. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για ποια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε [Αλεξίου, κ.ά. 2005].

Για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε μια επιχείρηση απαιτείται να πληρούνται οι αναγκαίες τεχνολογικές και οργανωτικές προϋποθέσεις. Για το χτίσιμο του προφίλ κάθε κερδοφόρου πελάτη απαιτείται ένα σύστημα αποθήκευσης δεδομένων (data warehousing), που θα αποτυπώνει την αγοραστική συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Οι “αποθήκες δεδομένων” περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία δεδομένων που αφορούν στον πελάτη και δίνουν μια περιεκτική, συνολική εικόνα των επιχειρηματικών συνθηκών σε μια συγκεκριμένη στιγμή.

Ο όρος “data warehousing” γενικά αναφέρεται στο συνδυασμό πολλών διαφορετικών βάσεων δεδομένων σε ολόκληρη την επιχείρηση. Τα συστήματα CRM στηρίζονται στα ενοποιημένα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP) διότι για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη ένα σύστημα CRM χρειάζεται οικονομικά στοιχεία καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας κάτι που προσφέρεται από τα ERP συστήματα. Άρα απαιτείται ολοκλήρωση των ERP συστημάτων με το σύστημα του CRM. Τέλος, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Γενικά, θεωρείται αναγκαίο να υπάρχει η απαραίτητη υποδομή μηχανοργάνωσης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το σύνολο των εφαρμογών CRM. Η υποδομή αυτή θα πρέπει να προβλέπει και να προλαμβάνει τις ανάγκες του πελάτη και να τις ικανοποιεί, καθώς γίνεται ολοένα και εντονότερο το φαινόμενο των πελατών που δεν ενημερώνουν τις επιχειρήσεις για τις προσωπικές ανάγκες τους και λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού στρέφονται σε άλλη επιχείρηση που θα τους τις ικανοποιεί. Ωστόσο γενικά η τεχνολογική εφαρμογή μιας CRM λύσης είναι μια δύσκολη υπόθεση διότι:

- χρειάζονται μεγάλες βάσεις δεδομένων.
- έχουν εμφανιστεί νέες τεχνολογίες και εκπαιδευτικά προγράμματα.
- το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιείται δεν είναι ακόμα δοκιμασμένο για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού το CRM είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα πρέπει να υποστηρίζει:

- τη συγκέντρωση και την ενιαία αποθήκευση δεδομένων που αφορούν κάθε κίνηση του πελάτη αλλά και της επιχείρησης προς τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας.
- την παράλληλη ολοκλήρωση όλων των καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι πελάτες θα πρέπει να λαμβάνουν τις ίδιες πληροφορίες μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας (τηλεφωνικό κέντρο, fax, πωλητές, ηλεκτρονικά καταστήματα)
- την ανάλυση των δεδομένων των πελατών για τη δημιουργία τμημάτων στόχων, προφίλ πελατών, την ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας και αξίας ζωής του πελάτη καθώς και τη δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς τους.
- τέλος, τη στρατηγική marketing

Απο οργανωτικής πλευράς η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος απαιτεί μια πολιτισμική αλλαγή σε όλη την επιχείρηση και υποστήριξη της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας όχι μόνο από τα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη (upper management) αλλά και από άτομα-κλειδιά όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Άλλωστε, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, η αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) είναι ο σημαντικότερος λόγος αποτυχίας μιας στρατηγικής CRM. Θα πρέπει να επενδυθεί χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση των στελεχών πάνω στη χρήση νέων τεχνολογιών και την πρόσληψη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις.

Για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε μια επιχείρηση απαιτείται να πληρούνται οι αναγκαίες τεχνολογικές και οργανωτικές προϋποθέσεις.

Έτσι από πλευράς τεχνολογικής υποδομής, η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος CRM απαιτεί την ύπαρξη ενός σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου (call center) και της τεχνολογίας CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Η τεχνολογία αυτή αναφέρεται σε συστήματα που επιτρέπουν σε έναν υπολογιστή να λειτουργεί σαν τηλεφωνικό κέντρο, να δέχεται εισερχόμενες κλήσεις και να τις κατευθύνει για απάντηση στην κατάλληλη συσκευή ή το κατάλληλο άτομο.

Για το χτίσιμο του προφίλ κάθε κερδοφόρου πελάτη απαιτείται ένα σύστημα αποθήκευσης δεδομένων (data warehousing), που θα αποτυπώνει την αγοραστική συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη.



Ο όρος “data warehousing” γενικά αναφέρεται στο συνδυασμό πολλών διαφορετικών βάσεων δεδομένων σε ολόκληρη την επιχείρηση. Τα συστήματα CRM στηρίζονται στα ενοποιημένα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP) διότι για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη ένα σύστημα CRM χρειάζεται οικονομικά στοιχεία καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας κάτι που προσφέρεται από τα ERP συστήματα. Άρα απαιτείται ολοκλήρωση των ERP συστημάτων με το σύστημα του CRM. Τέλος, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Θεωρείται αναγκαίο να υπάρχει η απαραίτητη υποδομή μηχανοργάνωσης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το σύνολο των εφαρμογών CRM. Η υποδομή αυτή θα πρέπει να προβλέπει και να προλαμβάνει τις ανάγκες του πελάτη και να τις ικανοποιεί, καθώς γίνεται ολοένα και εντονότερο το φαινόμενο των πελατών που δεν ενημερώνουν τις επιχειρήσεις για τις προσωπικές ανάγκες τους και λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού στρέφονται σε άλλη επιχείρηση που θα τους τις ικανοποιεί. Ωστόσο γενικά η τεχνολογική εφαρμογή μιας CRM λύσης είναι μια δύσκολη υπόθεση διότι:

- χρειάζονται μεγάλες βάσεις δεδομένων.
- έχουν εμφανιστεί νέες τεχνολογίες και εκπαιδευτικά προγράμματα.
- το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιείται δεν είναι ακόμα δοκιμασμένο για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού το CRM είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση.

Συνεπώς, μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα πρέπει να υποστηρίζει:

- τη συγκέντρωση και την ενιαία αποθήκευση δεδομένων που αφορούν κάθε κίνηση του πελάτη αλλά και της επιχείρησης προς τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας.
- την παράλληλη ολοκλήρωση όλων των καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι πελάτες θα πρέπει να λαμβάνουν τις ίδιες πληροφορίες μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας (τηλεφωνικό κέντρο, fax, πωλητές, ηλεκτρονικά καταστήματα)
- την ανάλυση των δεδομένων των πελατών για τη δημιουργία τμημάτων-στόχων, προφίλ πελατών, την ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας και αξίας ζωής του πελάτη καθώς και τη δυνατότητα πρόβλεψης τη μελλοντικής συμπεριφοράς τους.
- τέλος, τη στρατηγική marketing

## 2.7 Προϋποθέσεις υλοποίησης ενός συστήματος CRM

Η δέσμευση σ' ένα πελατοκεντρικό στόχο σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι πρωταρχικός παράγοντας για την εφαρμογή επιτυχημένων CRM λύσεων, γεγονός που προϋποθέτει την υποστήριξη της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της [Gefen, κ.ά., 2002].

Πιο συγκεκριμένα μια επιχείρηση πριν από την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει:

**Πρώτα από όλα**, να καταγράψει τις απαιτήσεις της επιχείρησης, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων, τους τομείς που αυτές αφορούν, τους πωλητές και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της επιχείρησης.

Ακόμη πρέπει να ληφθούν υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί καθώς και οι οικονομικές απαιτήσεις.

**Δεύτερον**, να ελέγξει ποιες προσαρμογές χρειάζονται στη νοοτροπία της επιχείρησης. Η επιτυχία του CRM εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η επιχείρηση θα προσαρμοστεί στη νοοτροπία που απαιτείται. Ο πελάτης πρέπει να λαμβάνει προσωποποιημένες προς αυτόν υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται απαραίτητως από ένα συγκεκριμένο στέλεχος της επιχείρησης. Με την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, παύει να έχει ουσιαστικό νόημα η έκφραση «ο πελάτης μου», καθώς οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο CRM μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη. Το CRM βάζει πρότυπα σε κάθε τμήμα για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ο κάθε πελάτης.

**Τρίτον**, να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτησή του και να επιστημονοποιήσει τις συνέπειες της μη αλλαγής και τα οφέλη της αλλαγής. Κάτι τέτοιο μπορεί να το πετύχει με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, με εκπαιδευτικά σεμινάρια, παρέχοντας κίνητρα και επιβραβεύοντας αυτούς που πρωτοστατούν, ακούγοντας τους προβληματισμούς των εργαζομένων και έχοντας ανοχή στα αρχικά παράπονα τους.

**Τέτατον**, να υπάρχει καλή προετοιμασία. Η επιτυχημένη εγκατάσταση αρχίζει πολύ πριν από τη φυσική εγκατάσταση του λογισμικού. Αρχίζει και εξαρτάται από την καταγραφή των επιχειρηματικών απαιτήσεων όσο και από τη νοοτροπία των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Κατά την προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την

εγκατάσταση του CRM συστήματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης των πωλητών κλπ) ώστε αφ' ενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφ' ετέρου μετά την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας ή όχι του συνολικού έργου. Ακόμη τα στελέχη θα πρέπει να ανασχεδιάσουν τις υφιστάμενες εταιρικές διαδικασίες ώστε να εξαλειφθούν λάθη του παρελθόντος και να αξιοποιηθεί καλύτερα το προς εγκατάσταση σύστημα [Σωτηρόπουλος, 2003].

Κυρίως όμως θα πρέπει να βελτιωθεί η κουλτούρα των στελεχών όσον αφορά τα σύγχρονα προϊόντα. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής είναι η απουσία διευθυντικών στελεχών των τμημάτων όπου θα λειτουργήσει το CRM: των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ κλπ, τα οποία, αντιμετωπίζοντας το έργο ως «έργο πληροφορικής», θεωρούν πως οι υπεύθυνοι τεχνολογίας πρέπει να φροντίσουν για την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος χωρίς τη δική τους εμπλοκή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει αντιληπτό ότι χρειάζεται άμεση και ολοκληρωτική συμμετοχή και υποστήριξη από τη Διοίκηση της εταιρίας [Gefen, κ.ά., 2002].

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις –παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές- που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το CRM, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική.

- Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών [Κόπανος, 2000].

Οι βασικότερες προδιαγραφές που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα CRM είναι οι εξής:

Εφόσον η επιχείρηση εξετάσει τα ζητήματα που αναφέρθηκαν, μπορεί να επενδύσει πάνω σε μια λύση CRM, η οποία θα καλύπτει τις παραπάνω δραστηριότητες. Όμως πριν προβεί στην αγορά και υλοποίηση ενός συστήματος CRM, πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος.

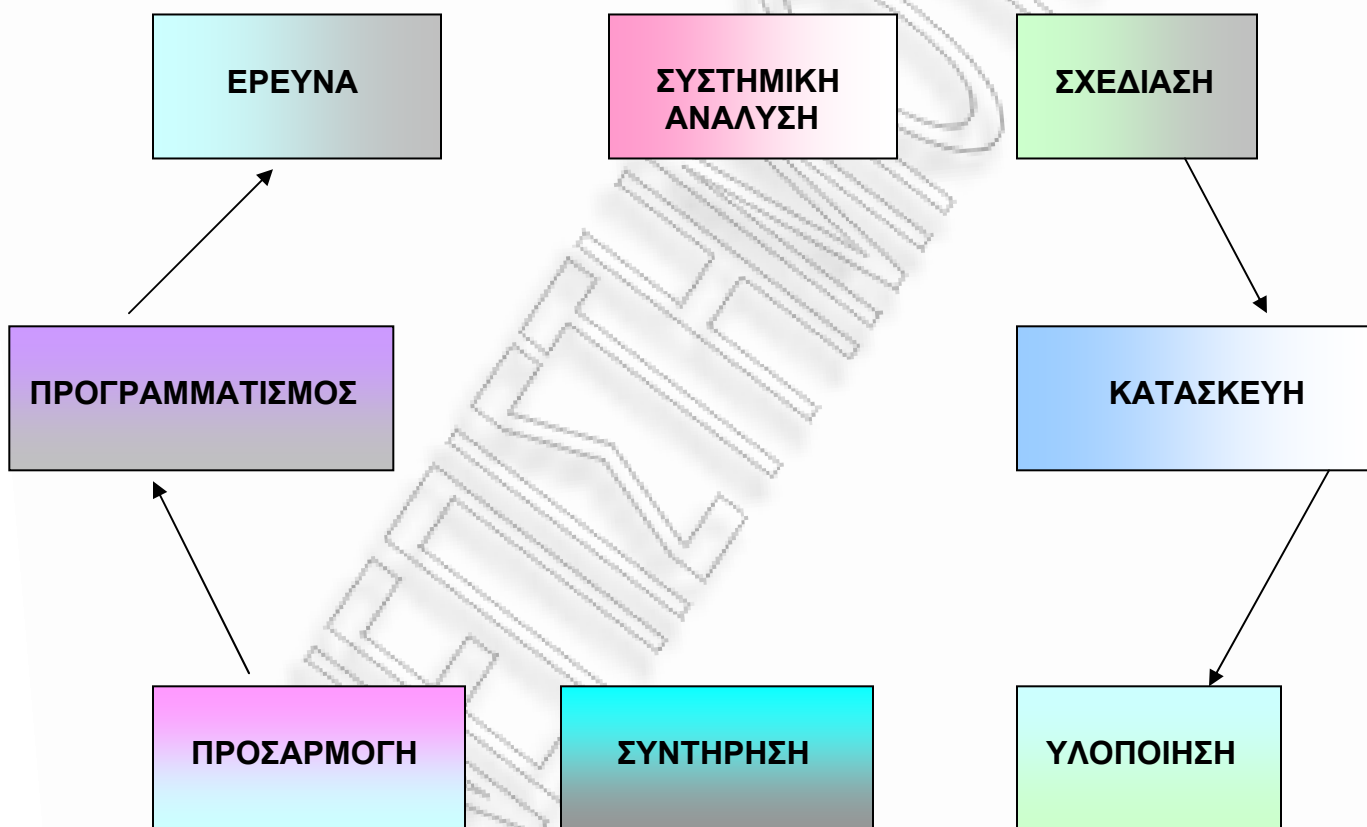
Επικρατεί ένας μύθος για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος, ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά, ότι μια λύση CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή. Η αλήθεια είναι το κόστος μπορεί να έχει σημαντικότερες αποκλείσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

## 2.7.1 Βήματα διαδικασίας υλοποίησης του CRM

Η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM για μια επιχείρηση είναι γενικά μια περίπλοκη διαδικασία ολοκλήρωσης υλικού (hardware), λογισμικού (software) και εφαρμογών (applications) γενικά δε αποτελεί πρόκληση η ιδέα μιας τέτοιας υλοποίησης. Ωστόσο, αποτελεί δύσκολο έργο διότι απαιτεί συνολική ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών, μεγάλο όγκο γνώσης, διαχείριση έργου (project management) και συνολικό σχεδιασμό.

Η ανάπτυξη γενικά ενός συστήματος CRM βασίζεται στην τυπική προσέγγιση του κύκλου ζωής του (CRM development life-cycle) η οποία ολοκληρώνεται στις οχτώ φάσεις του διαγράμματος 2.7.1

Διαγράμμα: Κύκλος ζωής CRM



Για την ανάπτυξη οποιουδήποτε συστήματος ακολουθούνται αυτές οι οχτώ φάσεις. Ειδικά για την ανάπτυξη ενός CRM συστήματος υπάρχουν επιπλέον τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά για αποτελεσματικό ανασχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων ώστε να καλύπτουν την έννοια του εξατομικευμένου marketing (one-to-one marketing) και είναι τα εξής:

- Αναγνώριση τρόπων συλλογής πληροφοριών σχετικών με τον πελάτη
- Ανασχεδιασμός των δεδομένων
- Αλληλεπίδραση με τον πελάτη μέσω χρήσης πληροφοριακής τεχνολογίας
- Μετάδοση δεδομένων

Αυτά τα χαρακτηριστικά ενσωματώνονται στις οχτώ φάσεις που περιγράφηκαν παραπάνω και τις οποίες θα εξετάσουμε αναλυτικά:

### **Φάση 1: Προγραμματισμός (planning)**

Όπως συμβαίνει με όλα τα επιχειρηματικά σχέδια, έτσι και το σχέδιο υλοποίησης του CRM απαιτεί τη δέσμευση του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό γίνεται ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών και του πώς αυτές μπορούν να ανασχεδιαστούν ώστε να εξυπηρετούν μια σχέση ένα- προς- ένα (one-to-one interaction). Επίσης προσδιορίζονται τα σημεία αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, δηλαδή το πώς, πότε και πού η επιχείρηση θα έρχεται σε επαφή με τον πελάτη και παράλληλα γίνεται καταγραφή αυτών σε ένα πληροφοριακό σύστημα έτσι ώστε κάθε πληροφορία για τον πελάτη να είναι προσβάσιμη από όλους στην επιχείρηση.

Ειδικά οι διοικούντες την επιχείρηση χρειάζονται πρόσβαση σε πληροφόρηση προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνουν. Έτσι λοιπόν στη φάση του προγραμματισμού προσδιορίζονται και οι τρέχουσες διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς επίσης και το ποιες από αυτές θα διατηρηθούν, ποιες θα τροποποιηθούν και ποιες θα εκλείψουν.

### **Φάση 2: Έρευνα (research)**

Στη φάση της έρευνας, η ομάδα της πληροφορικής χρειάζεται να αναγνωρίσει μεθόδους ώστε οι ανάγκες της επιχείρησης να συνάδουν με τη δομή του CRM. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να ληφθούν υπ' όψιν η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα, το υλικό και λογισμικό που διαθέτει η επιχείρηση, οι προμηθευτές κ.α. Κρίσιμη είναι επίσης και μια προσεκτική εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων και των συνθηκών της αγοράς.

### **Φάση 3: Συστημική ανάλυση και θεωρητική σχεδίαση (system analysis and conceptual design)**

Η πρώτη φάση του προγραμματισμού μαζί με τη φάση της συστημικής ανάλυσης και του θεωρητικού σχεδιασμού αποτελούν τα πιο σημαντικά βήματα της διαδικασίας υλοποίησης του CRM. Οι βασικότεροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη φάση αυτή είναι:

- Αλληλεπίδραση με τον πελάτη
- Στροφή σε εξωτερικούς συνεργάτες
- Υλοποίηση του συστήματος CRM σταδιακά
- Ανασχεδιασμός των δεδομένων των πελατών
- Μελέτη σκοπιμότητας

#### **Φάση 4: Σχεδίαση (design)**

Αφού έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη φάση του προγραμματισμού του όλου προγράμματος και έχει προσδιοριστεί η βιωσιμότητά του, η τέταρτη φάση περιλαμβάνει τη λεπτομερή σχεδίαση. Σχεδίαση σημαίνει επιλογή των βασικών τεχνολογιών δηλαδή της αρχιτεκτονικής δικτύου, των βάσεων δεδομένων, των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων (Decision Support Systems, DSS) και των πακέτων λογισμικού που θα εξυπηρετούν το σύστημα CRM.

Λόγω του ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων με τη μορφή του CRM βρίσκεται ακόμα σε πρώιμα στάδια ανάπτυξης στην αγορά, δεν υπάρχουν πακέτα που να προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση CRM. Αυτό που επιτυγχάνεται, συνήθως με τη βοήθεια κάποιου έμπειρου συμβούλου, είναι η ολοκλήρωση πολλών διαφορετικών πακέτων με πιο δύσκολη την ολοκλήρωση μεταξύ CRM και ERP πακέτων.

#### **Φάση 5: Κατασκευή (construction)**

Στη φάση αυτή εκτελείται το πρόγραμμα σχεδίασης της τέταρτης φάσης. Αν το όλο πρόγραμμα υλοποίησης του CRM δεν έχει καταταμηθεί σε στάδια, οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτίνονται σε κάποιον εξωτερικό σύμβουλο με εμπειρία σε θέματα κατασκευής συστημάτων CRM.

#### **Φάση 6: Υλοποίηση (implementation)**

Στη φάση αυτή πολύ σημαντικό ρόλο έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων όλων των επιπέδων της ιεραρχίας μιας επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσουν όχι μόνο τους στόχους ενός συστήματος CRM, αλλά και το πώς η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος θα συνεισφέρει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

#### **Φάση 7: Συντήρηση (maintenance)**

Στη φάση αυτή η επιχείρηση επιδιώκει να εμπλουτίσει συνεχώς τις γνώσεις της γύρω από τους πελάτες της. Λόγω του δυναμικού χαρακτήρα της αγοράς, το CRM απαιτεί συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος. Το τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα του marketing, της παραγωγής κλπ., προκειμένου να αποδειχτεί κατά πόσο το σύστημα του CRM ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις στην επιχείρηση.

## **Φάση 8: Προσαρμογή (adaptation)**

Στη φάση αυτή γίνεται προσαρμογή του συστήματος CRM ώστε να ανταποκρίνεται σε αλλαγές που συμβαίνουν στην επιχείρηση. Για παράδειγμα η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή η εμφάνιση ενός νέου καναλιού πώλησης αλλάζουν τα δεδομένα που πρέπει να συγκεντρωθούν.

Σύμφωνα με τους Rogers και Peppers<sup>32</sup>, τα βήματα της διαδικασίας υλοποίησης ενός CRM συστήματος είναι περισσότερο συγκεκριμένα σε σχέση με την παραπάνω προσέγγιση του κύκλου ζωής του CRM και είναι τα εξής τέσσερα:

### **1. Προσδιορισμός των πελατών της επιχείρησης.**

Προσδιορίζονται όλα τα πολύτιμα στοιχεία, δημογραφικά και ψυχογραφικά, που αφορούν σε κάθε πελάτη και υποδεικνύουν την αγοραστική του συμπεριφορά και τη σχέση που έχει διαμορφώσει με την επιχείρηση. Τέτοια στοιχεία συλλέγονται από τα σημεία επαφής με τον πελάτη, όπως είναι οι πωλητές, τα τμήματα εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών, τα ηλεκτρονικά καταστήματα κλπ.

### **2. Κατηγοριοποίηση των πελατών βάσει σπουδαιότητας για την επιχείρηση.**

Στο σημείο αυτό εφαρμόζεται ο κανόνας του Pareto, δηλαδή το 80% του κύκλου εργασιών προέρχεται από το 20% των πελατών. Αυτοί οι πελάτες που είναι οι περισσότερο προσοδοφόροι πρέπει να αναγνωριστούν και να διαχωριστούν από τους υπόλοιπους.

### **3. Ανάπτυξη μηχανισμών αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες.**

Η επιχείρηση επανεκτιμά τα ήδη υπάρχοντα σημεία επαφής και δίνει κίνητρα στους πελάτες ώστε αυτοί να αρχίσουν διάλογο με την επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα της, τις διαδικασίες που ακολουθεί, την ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρει κλπ. Όλα αυτά τα δεδομένα που συλλέγονται από τα σημεία επαφής αποτελούν το πολυτιμότερο κεφαλαιουχικό στοιχείο της επιχείρησης, καθώς στην αρένα της νέας οικονομίας ο πελάτης και η σχέση μαζί του προσδίδουν στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **4. Αξιοποίηση όλων των παραπάνω για την ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη.**

Στο βήμα αυτό γίνεται αξιολόγηση όλων των συλλεγόμενων δεδομένων και αξιοποίηση αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να αυξηθεί η πιστότητα του πελάτη στην επιχείρηση.



## 2.7.2 Φάσεις του CRM

CRM στην πραγματικότητα είναι μια επαναληπτική διαδικασία, ένας κύκλος που αποτελείται και ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις:

### **1. Ανάλυση γνώσης-αποτίμηση (*knowledge discovery-assessment*)**

Στη φάση αυτή μελετώνται και αναλύονται τα δεδομένα του πελάτη δημογραφικά, ψυχογραφικά κλπ. για την απόκτηση γνώσης και τη δημιουργία ενός μοντέλου συμπεριφοράς του. Στόχος είναι η αναγνώριση πιθανών ευκαιριών για επένδυση και προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Στη φάση αυτή γίνεται αποτίμηση των λειτουργιών του marketing, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών και συγκρίνεται η τρέχουσα κατάσταση με τους επιθυμητούς στόχους.

### **2. Σχεδιασμός (*market planning*)**

Σε αυτή τη δεύτερη φάση, το τμήμα marketing της επιχείρησης αποφασίζει το σχεδιασμό προσφορών και των τρόπων προσέγγισης των πελατών, όπως αυτοί αποτιμήθηκαν στην προηγούμενη φάση. Στο σημείο αυτό μελετάται επίσης η αρχιτεκτονική του κέντρου επικοινωνίας, σχεδιάζεται το σύστημα και διαχειρίζεται η αλληλεπίδραση με τον πελάτη μέσα από μηνύματα και προσφορές σε όλα τα πιθανά σημεία επαφής.

### **3. Εκτέλεση και βελτίωση (*execution-refinement*)**

Στη φάση αυτή υλοποιούνται όλα όσα μελετήθηκαν στη φάση του σχεδιασμού. Γίνεται αξιοποίηση της γνώσης που έχει συσσωρευτεί στις προηγούμενες φάσεις ώστε να εκτελεστούν αποτελεσματικά οι προγραμματισμένες εκστρατείες προώθησης των προϊόντων. Επίσης στο σημείο αυτό εκτιμώνται τα αποτελέσματα της εκτέλεσης με ανάλυση των δεδομένων που έχουν προκύψει από την ανταπόκριση του πελάτη, τα στοιχεία των οποίων θα χρησιμοποιηθούν στη φάση της αποτίμησης του επόμενου κύκλου CRM. Τέλος πραγματοποιείται διόρθωση και βελτίωση της επικοινωνίας με τον πελάτη με βάση τα νέα δεδομένα.

## 2.8 Εμπόδια στην υλοποίηση ενός CRM συστήματος

Το CRM αποτελεί στην ουσία του μια νέα πολιτισμική πρωτοβουλία στην Επιχείρηση. Συχνά τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια που έχουν σχέση με τεχνολογία είναι καταδικασμένα να αποτύχουν εξαιτίας της παρεμβολής του ανθρώπινου παράγοντα<sup>34</sup>. Το γεγονός αυτό οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

- Γνωστικοί περιορισμοί κατά την υιοθέτηση έξυπνων συστημάτων (intelligent systems).
- Δυσκολία διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφορίας και γνώσης.
- Δυσκολία αποδοχής και ένταξης στις καθημερινές διαδικασίες ενός τεχνολογικού συστήματος από όλη την ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης (διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές).
- Ανησυχία και φόβος του ανθρώπινου παράγοντα για το αν οι ανάγκες του θα ικανοποιηθούν από το νέο σύστημα.
- Φόβος για αλλαγή του status quo μέσα στην επιχείρηση.

## 2.9 Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας ενός CRM

Ειδικά τα προγράμματα υλοποίησης μιας λύσης CRM αποτυγχάνουν συχνά. Στοιχεία δείχνουν ότι περίπου 70%-90% των εφαρμογών αποτυγχάνουν και ότι μια στις πέντε εφαρμογές έχει βλάψει κυριολεκτικά τις σχέσεις με τους πελάτες. Οι λόγοι αυτής της αποτυχίας είναι πολλοί.

- ❖ Ένας από αυτούς είναι ότι οι επιχειρήσεις υποτιμούν το εύρος της έννοιας του CRM και το θεωρούν απλά ως μια τεχνολογική εφαρμογή. Αντιθέτως το CRM είναι μια στρατηγική πρωτοβουλία που άπτεται όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.
- ❖ Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων της αλυσίδας σχέσεων πελατών οδηγεί στην απόκτηση μιας ελλιπούς εικόνας για τον πελάτη. Πολύ συχνά τα άτομα που εμπλέκονται στην υλοποίηση του CRM δε γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν μεταξύ τους, πώς να επιλύουν συγκρούσεις και πώς να λαμβάνουν συλλογικές αποφάσεις. Αυτό έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματική εφαρμογή του CRM συστήματος.
- ❖ Ένας άλλος πολύ σημαντικός λόγος αποτυχίας υλοποίησης CRM συστημάτων είναι η προσκόλληση των επιχειρήσεων στον παραδοσιακό τρόπο πώλησης των προϊόντων τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι οργανωμένες κατά προϊόν ή κατά γεωγραφική περιοχή. Αυτή η κάθετη μορφή λειτουργικής δομής εμποδίζει την ορθή εκτέλεση των CRM στρατηγικών, διότι η υλοποίηση αυτών των στρατηγικών απαιτεί μια οριζόντια δομή, επικεντρωμένη στον πελάτη και μια ολιστική πελατοκεντρική θεώρηση.
- ❖ Ένας από τους σπουδαιότερους λόγους αποτυχίας ενός προγράμματος CRM είναι η αντίσταση των διοικούντων και διοικούμενων σε κάθε επιχειρησιακή αλλαγή και γενικότερα η μη αποδοτική διαχείριση αλλαγών (change management). Έχει αποδειχτεί ότι το 87% των προγραμμάτων CRM αποτυγχάνει για αυτόν το λόγο.
- ❖ Επίσης η έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση και τους εσωτερικούς παράγοντες-κλειδιά όλων των τμημάτων δυσχεραίνει την αποτελεσματική υλοποίηση του συστήματος. Σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter : *«Είναι λυπηρό το γεγονός ότι σχεδόν σε όλον τον κόσμο οι επιχειρήσεις αλλάζουν τόσο λίγο, όσο πρέπει να αλλάξουν και όχι τόσο όσο θα μπορούσαν να αλλάξουν».*
- ❖ αντίσταση στην αλλαγή που επιφέρει η υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, μπορεί να εκδηλωθεί από τα στελέχη

κάθε ιεραρχικού επιπέδου, από το κατώτερο ως το ανώτατο. Όσο όμως υψηλότερα στην ιεραρχία της επιχείρησης βρίσκονται τα στελέχη που εκδηλώνουν αντίσταση, τόσο μεγαλύτερο είναι το εμπόδιο.

Κι αυτό διότι όταν μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει νέες διαδικασίες προκειμένου να υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα CRM, οι managers είναι αυτοί οι οποίοι καλούνται να σχεδιάσουν μια στρατηγική αλλαγή, να καθοδηγήσουν και να βοηθήσουν τα κατώτερα στελέχη ώστε να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα.

Σύμφωνα με τον Ansoff: «*Τόσο η σχετική βιβλιογραφία, όσο και η εμπειρία δείχνουν ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή όταν τους κάνει να νιώθουν ανασφαλείς αλλά και όταν απειλείται η θέση τους*». Ο φόβος δηλαδή για το άγνωστο, για την ανάληψη νέων ρόλων, για μείωση των αποδοχών κλπ. είναι λόγοι για τους οποίους τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης προτιμούν να μην προβούν στην αλλαγή που επιτάσσει η υλοποίηση ενός CRM προγράμματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Η Εξέλιξη της αρχιτεκτονικής του CRM

Η αγορά του CRM εμφανίστηκε για πρώτη φορά πριν μια δεκαετία περίπου. Παρόλα αυτά, τα συστήματα που είναι διαθέσιμα για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και την διατήρηση και απόκτηση κερδοφόρων πελατών, έχουν ήδη περάσει από τέσσερα υπέρθετα στάδια εξέλιξης στην αρχιτεκτονική και τη λειτουργικότητά τους.

**Πρώτο στάδιο εξέλιξης:** Μονολειτουργικά συστήματα client/server για υποστήριξη των υπαλλήλων. Στο πρώτο στάδιο εξέλιξης, το οποίο ξεκίνησε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας, πολλές εταιρίες αγόρασαν και εφάρμοσαν συστήματα client/server που εστιάζονταν στο εσωτερικό της επιχείρησης και ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίξουν ένα μόνο τμήμα, είτε αυτό ήταν η τεχνική υποστήριξη, οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση πελατών, ή το marketing. Κυρίαρχοι στην αγορά τότε ήταν τα συστήματα των Vantive, Scopus, Clarify και Siebel.

**Δεύτερο στάδιο εξέλιξης:** Ολοκληρωμένα συστήματα client/server «360 μοιρών».

Κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, οι εταιρικοί πελάτες άρχισαν να ζητάνε πιο ολοκληρωμένες λύσεις. Οι νεοχρισμένοι CRM managers αναζητούσαν την πανάκεια: ένα σύστημα που τους δείχνει τι προσφέρουν σε κάθε πελάτη από όλες τις πλευρές (εξ ου και τα περί «360 μοιρών»). Προσπαθώντας να καλύψουν τη ζήτηση, κάποιοι από τους κατασκευαστές CRM εξαγόρασαν εταιρίες που είχαν την περαιτέρω λειτουργικότητα που χρειαζόνταν για να προσφέρουν την λειτουργικότητα των «360°». Εκεί φάνηκε ποιοι από τους κατασκευαστές γνώριζαν οι ίδιοι τους πελάτες τους, ποιοι καταλάβαιναν την αγορά τους αλλά και ποιοι μπορούσαν να ανταποκριθούν. Σύντομα, υπήρχαν λιγότεροι «μεγάλοι» παίκτες στην αγορά, αλλά ήταν μεγαλύτεροι από πριν καθώς η Siebel αγόρασε την Scopus και η Nortel Networks την Clarify. Κάθε κατασκευαστής τώρα προσέφερε μια πλήρη συλλογή προσφερόμενων προϊόντων με ανάλυση marketing, πωλήσεων, υποστήριξη, εξυπηρέτησης και λειτουργίες για call center. Στόχος τους ήταν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους των πελατών τους, να παρέχουν ένα ενιαίο επίπεδο επικοινωνίας και να μοιράζονται τις πληροφορίες για κάθε πελάτη. Αλλά το CRM ακόμα ήταν εστιασμένο στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς βοηθούσε τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες καλύτερα.

**Τρίτο στάδιο εξέλιξης:** Οι πελάτες αυτο-εξυπηρετούνται μέσω του Web. Λίγο μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών, προς το τέλος των 90s, τα CRM μπήκαν στο τρίτο στάδιο εξέλιξης. Το Internet είχε πάρει τα πάνω του και οι περισσότερες εταιρίες σε Αμερική και Ευρώπη αποκτούσαν σοβαρά websites

κάνοντας ecommerce ή e-business, τα τότε buzzwords. Αυτό ήταν μια καλή ευκαιρία για τα CRM. Αφού λοιπόν είχαν ήδη ενωθεί μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας και το ένα τμήμα είχε πρόσβαση σε πληροφορίες του άλλου, τα CRM ήρθαν να καλύψουν το κενό του web. Στο web, οι πελάτες δεν είχαν κανένα λόγο να τηλεφωνήσουν στην κάθε εταιρία για να ρωτήσουν τι προσφέρουμε, για να εξυπηρετηθούν, ή για να δούνε τις σελίδες της τεχνικής υποστήριξης. Έτσι, η αυτοεξυπηρέτηση των πελατών μέσα από το Internet ήταν αυτό που χαρακτήρισε αυτό το στάδιο εξέλιξης. Πολλοί μίλησαν τότε για το e-CRM, το Electronic Customer Relationship Management.

Αυτό ήταν μια ευκαιρία για όσους νέους κατασκευαστές θέλανε να μπουν στην αγορά του CRM. Ξεκινώντας από το e-CRM, μπορούσαν να προσφέρουν ένα προϊόν, το οποίο θα επεκτείνανε σιγά-σιγά και στις υπόλοιπες λειτουργίες του κλασικού CRM. Ήταν δε συχνό φαινόμενο για κάθε προμηθευτή «λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου» να παρουσιάσει και μια λύση «ολοκληρωμένου» e-CRM.

Μερικοί από τους κατασκευαστές που έγιναν γνωστοί εκείνοι την περίοδο είναι η Silknet (τώρα συγχωνεύτηκε με την Kana) και η ATG.

Παρόλο που το τρίτο στάδιο εξέλιξης έφερε αρκετές αλλαγές, βρήκε και δύο μεγάλα εμπόδια πολύ γρήγορα. Το πρώτο ήταν η έλλειψη μιας ενιαίας συνεργασίας του e-CRM με τα back-office συστήματα της κάθε εταιρίας. Έτσι, αν ο πελάτης δε μπορεί να δει τι προϊόντα υπάρχουν διαθέσιμα αυτή τη στιγμή στην αποθήκη, δεν μπορεί να παραγγείλει αυτόματα. Το δεύτερο εμπόδιο ήταν η έλλειψη συνεργασίας του e-CRM με το κλασικό CRM της εταιρίας. Για παράδειγμα, ένας πελάτης θα περίμενε πως όταν καλεί το call center της εταιρίας, ο agent εκεί θα μπορεί να δει όλες τις συναλλαγές που έκανε ο πελάτης από το Internet, κάτι το οποίο δεν γινότανε (ή τουλάχιστον όχι μέσα από την ίδια εφαρμογή). Αυτά τα δύο εμπόδια ήταν που μας έφεραν στο τέταρτο στάδιο εξέλιξης.

**Τέταρτο στάδιο εξέλιξης:** Καλύτερη αρχιτεκτονική στο Internet, σύνδεση μεταξύ όλων των σημείων επαφής του πελάτη και σύνδεση με το ERP. Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης είναι αυτό που διανύουμε τώρα και βρισκόμαστε στο δρόμο για το πέμπτο.

Σ' αυτό το στάδιο, οι μεγάλοι κατασκευαστές CRM έχουν αναδομήσει την αρχιτεκτονική των συστημάτων τους, κάνοντάς τα να ενώνονται στα πάντα: κάθε τμήμα με τα άλλα, μεταξύ εταιριών (θυγατρικών, μητρικών, προμηθευτών, συνεργατών και, φυσικά, πελατών), με το ERP και με το Internet. Χρησιμοποιώντας τους web browsers σαν thin clients, οι κατασκευαστές έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πολύ ευρύτερη πρόσβαση στις λειτουργίες του CRM. Αντί να κάνουν τις πελατοκεντρικές εφαρμογές διαθέσιμες σε εκατοντάδες ή χιλιάδες υπαλλήλους, βάζουν τα πάντα σε ένα server στο Internet (άλλες φορές intranet, ανάλογα με το είδος και τη λειτουργικότητα) και όλοι εξυπηρετούνται από εκεί: υπάλληλοι, πελάτες, συνεργάτες, κλπ.

Το τέταρτο στάδιο μας έφερε όμως και την συνύπαρξη της εξυπηρέτησης πελατών μέσω Internet με αυτήν μέσω τηλεφώνου. Οι πελάτες τώρα μπορούν να ξεκινήσουν κάτι online και αν δεν βρουν τη λύση στο χρόνο που θέλουν,

παίρνουν τηλέφωνο το call center. Εκεί, χωρίς να ξαναπούν το πρόβλημά τους, ο agent θα έχει όλα τα στοιχεία στη διάθεσή του για να τους βοηθήσει άμεσα. Έτσι, μειώνεται ο χρόνος κάθε τηλεφωνήματος και αυξάνεται η ποιότητα εξυπηρέτησης για τον πελάτη. Και ευχαριστημένοι πελάτες ίσον περισσότεροι πελάτες. Οι περισσότεροι αγοραστές CRM σε αυτό το στάδιο ήθελαν το CRM να δένει με το ERP τους και τα άλλα backoffice συστήματα. Έτσι, οι νέοι μεγάλοι παίχτες σε αυτό το στάδιο είναι όσοι μέχρι χτες πουλούσαν ERP και τώρα προσέθεσαν λειτουργικότητα CRM: Η SAP, η PeopleSoft (με την εξαγορά της Vantive) και η Oracle.

**Επόμενο στάδιο εξέλιξης:** Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών από την πλευρά του πελάτη και CMR. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό κατά το οποίο οι επιχειρήσεις θα αναζητούν αυτό που θέλουν οι πελάτες ως κριτήριο της λειτουργικότητας στο CRM που θα θέλουν. Το νέο ακρωνύμιο, καθώς το επόμενο στάδιο του CRM ανήκει στο CMR, θα είναι Customer-Managed Relationships, δηλαδή σχέσεις τις οποίες διαχειρίζονται οι πελάτες. Το επόμενο στάδιο θα είναι η εποχή κατά την οποία τα πελατειακά portals θα βρίσκονται εν αφθονία και θα προσφέρουν στους πελάτες λειτουργίες οι οποίες μέχρι προσφάτως είχαν μόνο οι υπάλληλοι [<http://www.hypertech.gr/techno.asp>].

### 3.2 Τεχνολογία και δομικές μονάδες που απαιτείται να έχει ένα σύγχρονο CRM ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ

Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM είναι μία δυναμική δραστηριότητα. Δεδομένου ότι ένα κομμάτι ολοκληρώνεται και το επόμενο αρχίζει, ενισχύοντας κατά προτίμηση το πρώτο, οι κύριες δομικές μονάδες μέσα σε ένα λογισμικό CRM αποτελούνται από:

- Technology-assisted selling
- Technology-driven support
- Product configuration
- Marketing automation
- Database marketing

**Technology-assisted selling (TAS).** Αφορά στην αυτοματοποίηση πωλήσεων, δηλαδή στη βασική διαχείριση επαφών, στις αλληλεπιδράσεις αντικειμένων σε όλη τη διαδρομή της πώλησης και στην παροχή κάποιου επιπέδου μέτρησης απόδοσης και ανάλυσης πελατών. Το TAS θεωρείτε συχνά πως παρέχει γρήγορο κέρδος για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι επιτρέπει στους manager να συγκεντρώνουν διαφορετικές δυνάμεις πωλήσεων που ειδάλλως θα ενεργούσαν ανεξάρτητα. Η καρδιά οποιουδήποτε συστήματος TAS πρέπει να είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων που συμμετέχουν στη διαδικασία πώλησης. Αυτό παρέχει μία ενιαία άποψη όλων των δραστηριοτήτων.

**Technology-driven support.** Οι πελάτες προσεγγίζονται με πολλούς τρόπους από μία εταιρία και καθένας από αυτούς μπορεί να μετατραπεί είτε σε πώληση είτε σε χτίσιμο σχέσης, από μία ευκαιρία πώλησης. Ένα καλό προϊόν υποστήριξης θα ενσωματώσει τις αλληλεπιδράσεις από τις ακόλουθες πηγές :

- Επιστολές, γράμματα, έντυπα
- Τηλέφωνο
- FAX
- E-mail
- Internet
- Palm pilot, WAP phone

**Contact centers.** Το παραδοσιακό τηλεφωνικό κέντρο έχει εξελιχθεί σε κέντρο επαφών, το οποίο χειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις πελατών μέσω όλων των συσκευών που περιγράψαμε παραπάνω. Αυτό δεν είναι εύκολη διαδικασία. Πως παραδείγματος χάριν, ένα τηλεφωνικό κέντρο επαφών δίνει προτεραιότητα σε ένα τηλεφώνημα (που απαιτεί άμεση απάντηση) αντί σε ένα ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από έναν πρώτης τάξεως πελάτη που αναμένει άμεση απάντηση; Κάθε μία από αυτές τις τεχνολογίες εξελίσσεται γρήγορα, και οι εταιρείες που



αναπτύσσουν τις ικανότητες κλήσης πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα καταφέρνουν στην πολυδιαυλική διοικητική λειτουργία πελατών. Στους όρους φωνής, τεχνολογίες όπως η ολοκλήρωση τηλεφωνίας υπολογιστών (CTI) είναι τώρα ώριμες και τα κέντρα κλήσης που χρησιμοποιούν CTI έχουν αναπτύξει περίπλοκες μεθόδους. Σκεπτόμενοι στρατηγικά, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δει το CTI ως αναπόφευκτο μέρος του CRM, δεδομένου ότι παρέχει το τεχνικό υπόστρωμα στο οποίο η πελατοκεντρική υπηρεσία που βασίζεται στο τηλέφωνο γίνεται μία πραγματικότητα.

Άλλες περιοχές, όπως η διαχείριση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προκύπτουν γρήγορα, και οι διάφοροι προμηθευτές έχουν αναπτύξει τα αυτοματοποιημένα συστήματα απάντησης που προσδιορίζουν τις βασικές λέξεις σε ένα μήνυμα, ψάχνουν μία βάση δεδομένων και προτείνουν ένα κατάλογο λύσεων που ταξινομούνται κατά σειρά. Όλο και περισσότερο με την τεχνολογία voice over IP, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να διευθύνουν τις συνομιλίες με τους πελάτες ενώ θα είναι σε ανοικτή γραμμή με το WEB.

**Field service.** Το κλειδί για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων Field service είναι η κατανομή των πόρων σε συνοχή με την ιστορικότητα των πελατών. Το λογισμικό υποστήριξης πρέπει να περιλαμβάνει ένα καθορισμένο περιεκτικό σύστημα για τη διαχείριση προβλημάτων και λύσεων, που επιτρέπει στο κέντρο κλήσης να ενημερώνει τους πελάτες για τη συναφή ενέργεια, όπου απαιτείται. Τέτοια συστήματα είναι απαραίτητα να αλληλεπιδράσουν με το service-level agreement, έτσι ώστε να παρασχεθεί το σωστό επίπεδο υπηρεσίας. Τα συστήματα ελέγχου πρέπει να είναι σε ισχύ, έτσι ώστε οι διευθυντές να μπορούν να δουν την αποτελεσματικότητα τις υπηρεσίας και να υποστηρίξουν κάθε ανάγκη. Φυσικά, η κεντρική ολοκλήρωση κλήσης είναι κρίσιμη.

**Web self-service.** Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την αυτοεξυπηρέτηση ως τρόπο για άμεση επαφή με τους πελάτες και για αύξηση της αποτελεσματικότητας. Αυτό έρχεται με διάφορες μορφές, η απλούστερη των οποίων δίνει τις απαντήσεις στις συχνές ερωτήσεις (FAQ). Τα περιπλοκότερα συστήματα αναλύουν τις ερωτήσεις μέσα σε μία βάση γνώσεων και επιδιώκουν τις πιθανές απαντήσεις έξυπνα. Σε κάθε περίπτωση, τα συστήματα πρέπει να ενημερωθούν συνεχώς για τα νέα προβλήματα και τις αποκρίσεις που προκύπτουν.

**Product configuration.** Ένα βασικό μέρος για κάλλιστη διαχείριση πελατών είναι οι πληροφορίες προϊόντων. Τα απλά προϊόντα απαιτούν κατάλογο, είτε σε έντυπη μορφή είτε στο Web. Τα σύνθετα προϊόντα, από την άλλη, απαιτούν τη διαμόρφωση. Ένα καλό παράδειγμα της διαμόρφωσης είναι το αυτοκίνητο, για το οποίο οι χρήστες έχουν τις πολυάριθμες επιλογές για το χρώμα και τα εξαρτήματα. Η αγορά ενός PC, στην περίπτωση αυτή, περιλαμβάνει διάφορες αποφάσεις για την ταχύτητα επεξεργαστών, τη μνήμη κ.α. Η αυτοματοποιημένη διαμόρφωση προϊόντων επιτρέπει στους πελάτες ή στο προσωπικό να ελέγξουν αν οι διάφορες διαμορφώσεις είναι δυνατές και, κάτι εξίσου σημαντικό, διαθέσιμες στο απόθεμα. Υπό τη μορφή αυτή, δίνει στις επιχειρήσεις τη

δυνατότητα να προσαρμόσουν τις προσφορές στις διαφορετικές κατηγορίες πελάτη και να αποτελούν μέρος της διαδικασίας στην αλυσίδα ανεφοδιασμού-συγκεκριμένα στο ταίριασμα της κατασκευής και στις προβλέψεις απαίτησης πωλήσεων.

**Marketing automation.** Γενικά, η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ έχει τις ρίζες της στο μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων. Σήμερα, το μάρκετινγκ έχει γίνει μία ευρύτερη επιστήμη, αλλά όλα τα συστήματα μάρκετινγκ έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, με το ίδιο ιδανικό: κατανόηση των πελατών σε μεμονωμένη βάση. Η επίτευξη του είναι εξαιρετικά δύσκολη, αλλά το λογισμικό μπορεί να προχωρήσει αρκετά προς την ενίσχυση της διαδικασίας.

Το βασικό λογισμικό αυτοματοποίησης μάρκετινγκ πρέπει να παρέχει μέσα που να αξιοποιούν τη βάση πελατών, σύμφωνα με τη γεωγραφία και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, και στη συνέχεια να συγκρίνουν εκείνες τις πληροφορίες σε σχέση με τα στοιχεία πωλήσεων. Αυτό παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη να βλέπει ομάδες πελατών σύμφωνα με τις αγοραστικές τους προτιμήσεις. Από εδώ, η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ πρέπει να επιτρέψει στο χρήστη να ελέγξει και να τροποποιήσει τις εκστρατείες μάρκετινγκ στα πολλαπλά κανάλια.

**Database Marketing.** Το Database Marketing στηρίζεται στη λειτουργία της αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ με στόχο τη χρήση τεχνικών όπως predictive modelling, visualisation and regression analysis. Αυτές είναι ιδιαίτερα δύσκολες και περίπλοκες στατιστικές τεχνικές, που χρησιμοποιούνται συνήθως από τους εμπορικούς διευθυντές με μια βαθιά κατανόηση για τις διαδικασίες μάρκετινγκ, εφαρμόσιμες στις δραστηριότητες της επιχείρησής τους [Αλεξίου, κ.ά. 2005].

### 3.3 Εφαρμογές του CRM

Το CRM δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο προϊόντων και λογισμικού. Είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία, επικεντρωμένη στον πελάτη, η οποία φέρνει σε επαφή πολλά ανεξάρτητα τμήματα μιας επιχείρησης. Οι άξονες στους οποίους στηρίζεται το CRM έχουν άμεση σχέση με την πελατειακή βάση και οι κυριότερες εφαρμογές του είναι οι εξής:

**Πωλήσεις (sales):** Πολλοί θεωρούν ότι το τμήμα των πωλήσεων είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο σε μια επιχείρηση. Εδώ συγκαταλέγονται εφαρμογές που αυξάνουν τις πωλήσεις και την αποδοτικότητα των πωλητών, αυτοματοποιούν τις δραστηριότητες πωλήσεων, βελτιώνουν τη διαδικασία επικοινωνίας με έναν πιθανό πελάτη και μεταβάλλουν έναν δυνητικό πελάτη σε ενεργό. Στο CRM όλα τα στοιχεία που αφορούν στους πελάτες, στα προϊόντα και στους ανταγωνιστές συλλέγονται και καταχωρούνται σε βάσεις δεδομένων ώστε να μπορούν εύκολα να ανακτηθούν από το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων. Οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο σύστημα παρακολουθεί τον κύκλο ζωής και πωλήσεων κάθε πελάτη ξεχωριστά και μέσα από εργαλεία πρόσβασης στο Διαδίκτυο και χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επαυξάνει την παραγωγικότητά του.

**Marketing:** Το ενδιαφέρον των ανθρώπων του marketing έχει επικεντρωθεί σήμερα στην ανάλυση των συγκεκριμένων αναγκών του καταναλωτικού κοινού. Οι τεχνικές one-to-one marketing στις οποίες στηρίζεται το CRM σκοπό έχουν την καλύτερη προσέγγιση και ανάλυση των χαρακτηριστικών του αγοραστικού κοινού. Εδώ ανήκουν εφαρμογές που διευρύνουν την πρόσβαση της επιχείρησης στην αγορά πριν από τους ανταγωνιστές της και αυτοματοποιούν τις προωθητικές ενέργειες του marketing.

**Εξυπηρέτηση πελατών (service):** Εδώ περιλαμβάνονται εφαρμογές που αφορούν στην ανάπτυξη του τμήματος της εξυπηρέτησης πελατών μιας επιχείρησης μέσω αυτοματοποίησης των διαδικασιών εξυπηρέτησης και υποστήριξης και διαχείρισης αιτημάτων εξυπηρέτησης με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση ικανοποιημένων-πιστών πελατών.

**Τηλεφωνικά κέντρα (call centers):** Εδώ ανήκουν εφαρμογές που υποστηρίζουν τη λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων με εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις, χρήση πολυμέσων (multimedia) κλπ., προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη.

**Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce):** Η τεχνολογική υποδομή του CRM, όπως έχουμε πει, θα πρέπει να υποστηρίζει το Διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Εδώ αναφερόμαστε σε ολοκληρωμένες εφαρμογές που εξυπηρετούν τις πωλήσεις, το marketing και την υποστήριξη του πελάτη μέσω Διαδικτύου, που συγκεντρώνουν στοιχεία πελατών, διαχειρίζονται παραγγελίες αυτών κτλ.

### 3.4 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM

Ένα σύστημα CRM θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:  
Ο σχεδιασμός του συστήματος να επιτρέπει τη γρήγορη και ασφαλή πρόσβαση σε πληροφορία σχετική με τον κάθε πελάτη, ώστε αυτός να εξυπηρετείται άμεσα.

Να απευθύνεται σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, ακολουθώντας τις αρχές της τεχνικής του one-to-one marketing και να περιλαμβάνει όλες τις υπολειτουργίες κάθε φάσης του κύκλου ζωής των πελατών.

Το σύστημα CRM να επικοινωνεί με το σύστημα ERP της επιχείρησης και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του, καθώς η πληροφορία συνήθως διαχέεται μέσω του ERP σε μια επιχείρηση.

Να βασίζεται στην υπάρχουσα μηχανογραφική υποδομή της επιχείρησης και τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων για καταχώρηση και επεξεργασία των σχετικών με τους πελάτες στοιχείων.

Να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης και να ανταποκρίνεται με κάθε λεπτομέρεια στις εξειδικευμένες ανάγκες της. Ειδικά να ανταποκρίνεται στους στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης είτε αυτοί αφορούν σε διεύρυνση της πελατειακής βάσης και των καναλιών διανομής, την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας κλπ.

Να ολοκληρώνει τις εφαρμογές του front office με αυτές του back office ώστε η πληροφόρηση για τον κάθε πελάτη να είναι πλήρης και η εξυπηρέτηση αυτού άμεση.

Η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον η όλη προσπάθεια ενταχθεί στο ευρύτερο περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-CRM).

Τέλος, η διαθεσιμότητα του συστήματος 24 ώρες το 24/ωρο και η εξυπηρέτηση του πελάτη οπουδήποτε και οποτεδήποτε, πάντα συνδυασμένη με μικρό κόστος διαχείρισης, αποτελεί πλεονέκτημα για την επιχείρηση σε σχέση με παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης σχέσεων πελατών.

### 3.5 Πλεονεκτήματα εφαρμογής και οφέλη για την επιχείρηση

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πλεονεκτήματα και ευκαιρίες για μια εταιρία, ιδιαίτερα αν το συγκριτικό της πλεονέκτημα στηρίζεται στην προνομιακού επιπέδου γνώση και εξυπηρέτηση του πελάτη. Κάποια από τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι:

- ❖ η ανάπτυξη μακροχρόνιων διεπιχειρησιακών δεσμών με τους πελάτες της επιχείρησης,
- ❖ η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλον τον επιχειρησιακό οργανισμό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες,
- ❖ η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη,
- ❖ η ομοιομορφία της επικοινωνίας που λαμβάνει ο πελάτης, γεγονός που του δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της εταιρίας με την οποία συναλλάσσεται.

Οι ευεργετικές επιδράσεις της εφαρμογής του CRM σε μια επιχείρηση μπορούν να συγκεντρωθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

#### **1. Αύξηση των εσόδων**

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δημιουργεί ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων μέσα από:

- την προσέλκυση νέων πελατών
- την εφαρμογή αναβαθμισμένων (up sell) και σταυροειδών(cross sell) πολιτικών πωλήσεων.
- τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών καθώς οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες έχουν μεγάλη αξία για την επιχείρηση και αυξάνουν την κερδοφορία της.
- την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες με υψηλό περιθώριο κέρδους(βελτίωση του customer mix).

#### **2. Μείωση κόστους**

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στη μείωση του κόστους της επιχείρησης, μέσα από:

- τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων και μείωση του ποσοστού μετακινήσεων.
- την αυτοματοποίηση της διαχείρισης παραπόνων των πελατών
- τα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη(π.χ. μείωση δαπανών για τηλέφωνα)

### **3. Απόκτηση ευελιξίας**

Ευελιξία αποκτάται από την υλοποίηση του CRM μέσα από τα εξής:

- την ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

Τα CRM συστήματα μπορούν να προσφέρουν υποστήριξη σε κάθε οργανωτική αλλαγή και γρήγορα αποτελέσματα σε στρατηγικές αλλαγές που εμπλέκουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, την τιμολογιακή της πολιτική καθώς και πληροφορίες για το πελατολόγιο της.

- τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο μετατρέπει τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις επιχείρησης-πελάτη από απλές δραστηριότητες σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δυο πλευρές. Έτσι η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς την παρεχόμενη στους πελάτες εξυπηρέτηση αποκτώντας στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **4. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης**

Η εσωτερική οργάνωση απλοποιείται μέσα από:

- την ανάπτυξη εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και την προώθηση της συνεργασίας τους.
- την οργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με γνώμονα την πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης.
- την επιτάχυνση της ροής των εργασιών (workflow).
- τη βελτίωση της ποιότητας πληροφόρησης.

**Η βελτίωση των υπηρεσιών** προς την κατεύθυνση κατανόησης των αναγκών των πελατών και της αναπροσαρμογής αντιστοίχως των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά απαραίτητο τον επαναπροσδιορισμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ και της παραγωγής.

**Η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και η αύξηση της εμπιστοσύνης και της πίστης τους στα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης.** Η δυνατότητα να αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρία και στο προϊόν [Griffin, 2002]. Επιπλέον, αυξημένη αφοσίωση και διατήρηση – παραμονή (retention) των πελατών, σημαίνει ότι πιθανότατα αυτοί παραμένουν περισσότερο χρόνο ως πελάτες της επιχείρησης, αγοράζουν περισσότερο ή αγοράζουν συχνότερα [Σαρμανιώτης, κ.ά., 2002, Kelley, κ.ά., 2003, Clark, 1997].

Επιπρόσθετα, στοχεύοντας στη διαρκή ικανοποίηση των πελατών, η οποία όπως προαναφέραμε, οδηγεί σε αφοσίωση επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πελατών (customer profitability) [Tae Hyun Roh, κ.ά., 2005, Kelley, κ.ά., 2003, Dekimpe, κ.ά., 1997]. Και τούτο, όχι μόνο διότι οι υπάρχοντες αγοράζουν περισσότερο, αφού σύμφωνα με τη αρχή του Pareto, από το 20%

των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων, αλλά και λόγω ότι δαπανούνται λιγότερα χρήματα στη προσέλκυση νέων πελατών. Εξάλλου, η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από ότι η προσέλκυση νέων [Massey, κ.ά., 2001].

### Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο
- Μπορείτε να μειώσετε το κόστος εξυπηρέτησης όταν γνωρίζετε τους πελάτες
- Οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται μαζί σας τις γνώσεις τους για την αγορά
- Όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν τους καλούς προμηθευτές σε άλλους
- αγοραστές

Πηγή: Οι Πελάτες που Μετράνε, Tony Crum, σελ.65

Πιο συγκεκριμένα, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια σε πολλές εταιρίες αλλά και ακαδημαϊκές έρευνες κατέληξαν στα εξής [Κουρής, 2000]:

- ✓ Κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε έναν υπάρχοντα.
- ✓ Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα άλλους ανθρώπους.
- ✓ Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85%, αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκράτησης πελατών μόνο κατά 5%.
- ✓ Οι πιθανότητες να πουλήσεις ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ οι πιθανότητες να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%.
- ✓ Εβδομήντα τοις εκατό των παραπονούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν.

**Έμφαση στην ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας** μεταξύ του front office (μάρκετινγκ, πωλήσεις και υπηρεσίες) και των αρμοδίων διευθυντών, γεγονός που ενισχύει την συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών και επιχειρηματικών μονάδων.

**Αποτελεσματική αξιοποίηση και εκμετάλλευση των εναλλακτικών καναλιών πώλησης** (Internet, Call Centers, Info Kiosks κλπ)

Γενικά, η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις της οικονομίας του Διαδικτύου, να αντλήσει πληροφόρηση από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα και να χαράξει τη μελλοντική της επιχειρησιακή στρατηγική αναλύοντας το σήμερα.



### 3.6 Οι κίνδυνοι του CRM

Η υλοποίηση ενός CRM συστήματος ενέχει τέσσερις κινδύνους για μια επιχείρηση τους οποίους πρέπει να αποφύγει προκειμένου να επιτύχει σημαντικά πλεονεκτήματα

#### **Κίνδυνος 1: Υλοποίηση του συστήματος χωρίς την παράλληλη χάραξη κάποιας στρατηγικής για τους πελάτες.**

Το CRM ως νέο εργαλείο του management είναι αρκετά δελεαστικό και υπόσχεται την αυτοματοποίηση της διαδικασίας απομάκρυνσης μη κερδοφόρων πελατών και την προσέγγιση αυτών που προσφέρουν στην επιχείρηση υψηλό περιθώριο κέρδους. Αυτό όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν η επιχείρηση έχει χαράξει μια στρατηγική απόκτησης και διατήρησης πελατών. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν-και ας είναι λάθος- το CRM απλά ως τεχνολογία και αναθέτουν τη διαχείριση των σχέσεων πελατών στο τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων (CIOs). Μια τεχνολογία η οποία επιδρά στον πελάτη πάντα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική marketing.

Άρα λοιπόν το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει προκειμένου η υλοποίηση ενός CRM συστήματος να είναι αποτελεσματική, είναι η χάραξη μιας στρατηγικής πελατών. Μια επιχείρηση πρέπει να ξεκινά με την απόφαση με ποιους πελάτες επιθυμεί να δημιουργήσει σχέση και με ποιους όχι και να θέτει στόχους marketing. Επειδή κάθε πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, η πελατειακή βάση μιας επιχείρησης πρέπει να χωρίζεται σε ομάδες των πιο επικερδών και των λιγότερο προσοδοφόρων πελατών και αυτός ο διαχωρισμός να επιτυγχάνεται μέσα από τη διαδικασία της τμηματοποίησης (segmentation).

#### **Κίνδυνος 2: Υλοποίηση του CRM χωρίς την απαιτούμενη οργανωσιακή αλλαγή.**

Το να υπάρχει μια στρατηγική απλά δεν επαρκεί. Χρειάζεται ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τους πελάτες, από την τοποθέτηση έως την εκτέλεση της παραγγελίας. Δηλαδή χρειάζεται επαναπροσδιορισμός των μέτρων απόδοσης, των συστημάτων αμοιβών, των προγραμμάτων εκπαίδευσης κλπ. προκειμένου όλα αυτά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Ολόκληρη η επιχείρηση με λίγα λόγια απαιτείται να αποκτήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία και να τροποποιήσει την εταιρική κουλτούρα της αντίστοιχα.

#### **Κίνδυνος 3: Υπερβολική χρήση της τεχνολογίας του CRM**

Πολλά στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν ότι το CRM πρέπει να στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον παράγοντα «τεχνολογία». Στην πραγματικότητα όμως οι σκοποί ενός CRM συστήματος μπορούν να επιτευχθούν χωρίς μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία, κάτι που κοστίζει πάρα πολύ, αλλά μέσω της υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να είναι περισσότερο ενήμεροι για τις

ανάγκες των πελατών. Το τεχνολογικό μέρος του CRM εξαρτάται από τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.

**Κίνδυνος 4: «Χτίσιμο σχέσεων» με δυνητικούς πελάτες οι οποίοι δεν το επιθυμούν**

Η επιχείρηση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στην επιλογή των ατόμων με τα οποία «χτίζει» μια σχέση. Η επένδυση σε έναν δυνητικό πελάτη, ο οποίος θα είναι κερδοφόρος αλλά δεν αξιολογεί θετικά τη σχέση με την επιχείρηση, θα είναι μάταιη. Η απόφαση της επιχείρησης για το ποιους θα προσεγγίσει και ποιους όχι εξαρτάται από τη στρατηγική του πελάτη που ακολουθεί και όχι από το CRM πρόγραμμα που υλοποιεί.

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε τους φόβους που εκφράζονται σχετικά με την προστασίας της ιδιωτικότητας. Η αρχιτεκτονική του CRM με τις τεράστιες βάσεις δεδομένων, με εκατοντάδες πεδία και χιλιάδες εγγραφές, αποτελεί ταυτόχρονα απειλή για ενδεχόμενη παραβίαση του προσωπικού απόρρητου. Ο πελάτης πρέπει να πληροφορείται τον ακριβή λόγο για τον οποίο συλλέγονται δεδομένα σχετικά με αυτόν, να ενημερώνεται με κάθε δυνατή λεπτομέρεια για κάθε μελλοντική χρήση αυτών των δεδομένων και ιδιαίτερα για τα άτομα που θα έχουν το δικαίωμα να τα προσπελεύουν καθώς και για τους λόγους για τους οποίους θα το επιχειρούν. Εξάλλου, ο πελάτης που είναι σίγουρος για την υπευθυνότητα της επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται είναι πάντοτε και ο καλύτερος πελάτης.

### 3.7 Τι χρειάζεται για την επιτυχία ενός CRM συστήματος

#### Τα 4 P's της επιτυχίας του CRM

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος CRM και ενισχύει την αποτελεσματική λειτουργία του. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια άλλα θέματα που πρέπει να προσέξει η επιχείρηση όταν υιοθετεί ένα τέτοιο σύστημα, πριν καταλήξει στην τεχνολογική πλατφόρμα στην οποία θα βασιστεί το CRM. Οι παράγοντες στους οποίους πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση αποτελούν τα τέσσερα “P’s” της επιτυχίας του συστήματος:

#### ► Στρατηγικός σχεδιασμός (Planning)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο σημαντικότερος παράγοντας, μαζί με τον ανθρώπινο παράγοντα, που οδηγεί ένα CRM σύστημα στην επιτυχία. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής λύσης CRM. Αντιθέτως, αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με προσανατολισμό στον πελάτη και στην ολοκλήρωση των front και back office. Απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα εστίασης στο προϊόν ή τις διαδικασίες των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης και μέσα από την προσέλκυση και διατήρηση των πιο κερδοφόρων πελατών, οριοθετεί νέους όρους για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζονται το όραμα, οι στόχοι, η στρατηγική και οι πολιτικές. Σε κάθε ένα από αυτά εμπλέκεται άμεσα το CRM. Όπως σε κάθε προσπάθεια στρατηγικού ανασχεδιασμού, έτσι και η υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM διέπεται από τις εξής αρχές:

- καθορισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών που επηρεάζουν και εξυπηρετούν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες
- ανασχεδιασμός των παραπάνω διαδικασιών ώστε να προσανατολίζονται στον πελάτη
- ανασχεδιασμός του συστήματος παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο λειτουργικό τμήμα αλλά και στο σύνολο της επιχείρησης και διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, «πωλείται» η ίδια η επιχείρηση
- δέσμευση της διοίκησης
- αξιοποίηση της πληροφορίας για τον πελάτη από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front office. Για την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει να ληφθούν υπ’ όψιν από την επιχείρηση οι εξής παράγοντες:

- **Διαχείριση γνώσης (knowledge management)**

Στο κέντρο της υλοποίησης μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η απόκτηση και η ανάλυση πληροφορίας σχετικής με τον κάθε πελάτη.

- **Συγχώνευση των βάσεων δεδομένων (database consolidation)**

Ο παράγων αυτός αφορά στη συγκέντρωση των πληροφοριών σε μια και μοναδική βάση δεδομένων προκειμένου κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη να είναι καταγεγραμμένη σε ένα μέρος.

- **Ολοκλήρωση των καναλιών και συστημάτων επικοινωνίας με τον πελάτη (integration of channels and systems)**

Εδώ μιλάμε για την ανταπόκριση στον πελάτη μέσα από τη χρήση καναλιών επικοινωνίας της δικής του επιλογής και σε συνδυασμό μεταξύ τους. Επίσης ο παράγοντας αυτός αφορά στην ολοκλήρωση του CRM με άλλες εφαρμογές της επιχείρησης και επιχειρηματικά συστήματα που ήδη υπάρχουν(π.χ. ERP, e-commerce εφαρμογές κλπ.)

- **Τεχνολογία και υποδομή (technology and infrastructure)**

Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει τα απαιτούμενα, για την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής, τεχνολογικά εργαλεία.

- **Διαχείριση αλλαγών (change management)**

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής της φιλοσοφίας της επιχείρησης προς μια πελατοκεντρική θεώρηση, αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την υλοποίηση της στρατηγικής CRM.

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα «μονοπάτια» της οργανωτικής αναδιάρθρωσης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001 του 2000. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και της συνεχούς παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας βάσει δεικτών επιχειρηματικής απόδοσης, αποτελούν τα κύρια στοιχεία του διεθνούς προτύπου και ταυτόχρονα βασικά συστατικά ενός CRM συστήματος.

➤ **Ανθρώπινος παράγοντας (People)**

Για την αποτελεσματική υλοποίηση ενός CRM συστήματος, απαιτείται η εμπλοκή, μέσω υποκίνησης, όλου του προσωπικού στην προσπάθεια αυτή. Χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού για απόκτηση δεξιοτήτων σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών και ανταπόκρισης σε τεχνολογικές αλλαγές του μέχρι τώρα τρόπου εργασίας τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας μιας επιχείρησης είναι αυτός που δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες γι' αυτό και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν, επηρεάζουν και εξυπηρετούν τον κάθε πελάτη.

### ► Διαδικασία (Process)

Χρειάζεται προσεκτική μελέτη της διαδικασίας του CRM, δηλαδή του τρόπου προσέγγισης των πελατών. Μέσα από τη χρήση διαγραμμάτων ροής (flow charts), διαγραμμάτων ψαροκόκαλου (fishbone diagrams) και άλλων εργαλείων, πρέπει να γνωστοποιείται σε όλους στην επιχείρηση το πώς συλλέγεται η πληροφορία για τον πελάτη, πώς μπορεί η επιχείρηση να την επεξεργαστεί κλπ.

### ► Τεχνολογική υποστήριξη (Platform)

Εφόσον έχουν ληφθεί υπ' όψιν όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες επιτυχίας του CRM, η επιχείρηση καταλήγει στον προσδιορισμό της απαιτούμενης τεχνολογικής υποστήριξης. Στο σημείο αυτό επιλέγεται το λογισμικό εκείνο το οποίο ταιριάζει στη λειτουργία και τους πελάτες της επιχείρησης.

### 3.8 Για ποιες επιχειρήσεις είναι περισσότερο χρήσιμο το CRM

Το CRM μπορεί να υλοποιηθεί σχεδόν σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο όπου οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση του πελάτη και το marketing παίζουν σημαντικό ρόλο. Επιχειρήσεις που υλοποιούν λύσεις CRM είναι κατά κόρον επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, φαρμακευτικές, προσφοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ασφαλιστικές και ταξιδιωτικές. Η διαχείριση των σχέσεων πελατών προσφέρει πλεονεκτήματα σε κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, σύμφωνα με πρόσφατο δημοσίευμα στο Harvard Management Update (2000), προσδιορίζονται οι επιχειρήσεις που ωφελούνται περισσότερο και αυτές που ωφελούνται λιγότερο από το CRM:

- Οι επιχειρήσεις που ωφελούνται περισσότερο από την υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM είναι εκείνες οι οποίες συλλέγουν πολλαπλά δεδομένα σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους, όπως είναι για παράδειγμα οι χρηματοοικονομικές και οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών.
- Αντίθετα, επιχειρήσεις οι οποίες είναι λιγότερο πιθανό να ωφεληθούν από το CRM είναι εκείνες στις οποίες ο πελάτης δεν έρχεται σε επαφή με τους ανθρώπους του τμήματος του marketing, η αξία του πελάτη είναι χαμηλή και ο πελάτης εγκαταλείπει εύκολα την επιχείρηση (huge churn). Επιχειρήσεις με πελάτες οι οποίοι έχουν ομοιόμορφες ανάγκες και όχι διαφοροποιημένες, είναι λιγότερο πιθανό να ωφεληθούν από το CRM και το αντίστροφο, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.8 με αναφορά σε συγκεκριμένα είδη επιχειρήσεων.

### 3.9 Βαθμός υιοθέτησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις-συγκρίσεις με το διεθνές περιβάλλον

Παρά το γεγονός ότι τα οφέλη της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις είναι κάτι παραπάνω από προφανή, η διείσδυσή του στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι χαμηλή.

Η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμα στη γέννησή της σε σχέση με τα προϊόντα CRM, αφού ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε τέτοιες λύσεις και μονάχα σε front office εφαρμογές. Ως εκ τούτου, η ελληνική αγορά CRM υπολείπεται σημαντικά σε ανάπτυξη, σε σχέση με την αμερικάνικη και την ευρωπαϊκή. Εμπειρική έρευνα [Stefanou, κ.ά., 2003], που πραγματοποιήθηκε σε 1000 ελληνικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός υιοθέτησης εφαρμογών CRM και των στάσεων των managers απέναντι σε τέτοια θέματα, έδειξε ότι μόνο οι μισές από τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση του πελάτη και πραγματοποιούν αναλύσεις σχετικές με τον πελάτη, ενώ οι άλλες μισές δεν έχουν υιοθετήσει καμία CRM φιλοσοφία. Ακόμη οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στα πρώτα στάδια του CRM όσον αφορά στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας και μόνο 94,1% ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί

ολοκληρωμένες CRM εφαρμογές. Ενδεικτικά αναφέρουμε, με βάση την συγκεκριμένη έρευνα, **ότι μόνο ένα 10,3% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό CRM**, ενώ σε ανάλογη έρευνα στις Η.Π.Α. το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 28% [Bhattacharjee, 2001]. Παρ' όλα αυτά όμως, **το 90% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι τα θέματα του CRM είναι σημαντικά έως πολύ σημαντικά.**

Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας που διεκπεραιώθηκε από το τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, στις 500 μεγαλύτερες Ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο χρήσης SCM (Supply Chain Management) συστημάτων και η σύνδεσή τους με εφαρμογές ERP, CRM και SRM. **Λιγότερο από 19,8% είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί συστήματα CRM**, όμως η πλειοψηφία αυτών δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εφαρμογή CRM λύσεων στο μέλλον. Επιπλέον, ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι **κυριότερος στόχος που επιδιώκετε μέσω ενός CRM προγράμματος είναι η βελτίωση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες και η ενδυνάμωση αυτών των σχέσεων**, ενώ παραδόξως η μείωση του κόστους καθώς και η προσέλκυση νέων πελατών δεν αποτελούν πρωτεύοντες στόχους. [Vlachorouliou, κ.ά., ---].

Σε αντίθεση με την προηγούμενη έρευνα, παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value, τμήμα του τομέα των Business Consulting Services στα τέλη του 2003 και στις αρχές του 2004, σε 373 ανώτερα ή ανώτατα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις ή επηρεάζουν τη λήψη τους σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, αποκάλυψε ότι περισσότερες από το 50% των

εταιριών πιστεύουν ότι το CRM είναι "σχετικό" ή "πολύ σχετικό" με τη βελτίωση της απόδοσης από την οπτική γωνία της αξίας των μετοχών. Περίπου 65-70% πιστεύουν ότι το CRM θα φέρει αύξηση των εσόδων βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών και αυξάνοντας τη διατήρησή τους, καθώς και επηρεάζοντας την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Σκοπός της έρευνας ήταν η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρίες σημειώνουν επιτυχία με το CRM και επιτυγχάνουν σημαντική απόδοση από την επένδυση. Η ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι οι δύο προσεγγίσεις που αναφέρονται συνεχώς ως προϋποθέσεις για την επιτυχία είναι η **"διαχείριση αλλαγών"** (όπως η εκπαίδευση των υπαλλήλων ώστε να χρησιμοποιούν διαδικασίες, εργαλεία και πολιτικές CRM) και η **"αλλαγή των διαδικασιών"** (όπως η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία σχεδιασμού και αλλαγής των δραστηριοτήτων CRM). Επίσης, ευρήματα της ίδιας έρευνας αναφέρουν ότι **τα ανώτερα στελέχη σε περισσότερες από το 35% των εταιριών αποτελούν τροχοπέδη για την επιτυχία του CRM χαρακτηρίζοντάς το ως χρήσιμο αλλά όχι κρίσιμο.** Όπου τα ανώτερα στελέχη θεωρούν το CRM κρίσιμο ή στρατηγικής σημασίας, αυτό συνεισφέρει σημαντικά στη συνολική επιτυχία του CRM. Ακόμη, πάνω από το 75% των εταιριών δεν έχουν απόδοση από τις πρωτοβουλίες CRM επειδή δεν το χρησιμοποιούν πλήρως μετά την εφαρμογή του. Μόνο το 14% των υπαλλήλων χρησιμοποιούν πλήρως το CRM. Αυτό οφείλεται μερικώς στην υποτίμηση από τις εταιρίες της αξίας της ευθυγράμμισης των προσδοκιών των εμπλεκόμενων. Ωστόσο, **μόνο το 21% των εταιριών που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι η ευθυγράμμιση των προσδοκιών των υπαλλήλων είναι σημαντική για την επιτυχία του CRM** [www.ibm.com/ondemand].

Με βάση την έρευνα για το Customer Relationship Management, που διενεργήθηκε και αναλύθηκε από το [ <http://www.crm2day.com/> ] μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001, σε 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, **σε ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους την υιοθέτηση μιας CRM προσέγγισης** εντός των επόμενων 12 μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της περιοχής ξεκινούν από 42% (Βουλγαρία) και φτάνουν έως το 63% για την Τσεχία. **Ο σημαντικότερος στόχος (24%) που επιδιώκουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους (21%),** ανάλογα με την έρευνα των [Vlachoroulou, κ.ά., ---], στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες, όπως σε αυτήν του IBM Institute. Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί **το πολύ μικρό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM** (όχι κατ' ανάγκην ολοκληρωμένης), ανάλογο των δύο προηγούμενων ελληνικών ερευνών, ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής (14%). Τέλος η παροχή online υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της



**πελατειακής βάσης (online customer service & support) αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων.**

Βέβαια η κατάσταση δεν είναι πολύ καλύτερη στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, αφού με βάση έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το περιοδικό Business Intelligence, στην οποία συμμετείχαν υψηλόβαθμα στελέχη από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ και στο πλαίσιο αυτής ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δώσουν μια ελεύθερη ερμηνεία του όρου «CRM». Από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων, οι 53 απάντησαν ότι δεν γνώριζαν καν περί τίνος πρόκειται, γεγονός που δείχνει ότι πολλές εταιρίες βρίσκονται ακόμα σε σύγχυση ή σε πλήρη άγνοια σχετικά με το CRM [Κουρής 2000].

Ένα άρθρο στους Times (2001) υπογραμμίζει ότι περίπου τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων της Μεγάλης Βρετανίας που δραστηριοποιούνται στο e-business, δεν γνωρίζουν τίποτε σχετικά με τις προτιμήσεις και την on line συμπεριφορά των πελατών τους και το μέλλον του e-customer relationship management είναι έξω από τις σκέψεις τους, εξαιτίας της άγνοιάς τους [Kelley, κ.ά., 2003].

Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα άμεσα επόμενα χρόνια. Και τούτο διότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αξία των συστημάτων CRM, όχι μόνο για λόγους κερδοφορίας αλλά και για την ίδια τους την επιβίωση, αφού η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί στρατηγική διαφοροποίησης. Κατά την άποψη αυτή εκτιμάται ότι την επόμενη τριετία το CRM θα είναι η περισσότερο εξελισσόμενη κατηγορία λογισμικού και ταυτόχρονα αυτή που θα έχει και τη μεγαλύτερη ζήτηση στο χώρο του e-Business, με πρωτοπόρους στην εφαρμογή της τεχνολογίας CRM τον τραπεζικό τομέα και τον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

### 3.10 Ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων ( e-CRM )

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η δυναμη έχει μετατοπιστεί στον πελάτη και αυτός είναι ο λόγος που οι επιχειρήσεις αναζητούν νέους τρόπους προσέγγισης των πελατών τους. Κεντρικό σημείο αυτής της τάσης είναι το e-CRM, δηλαδή η ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών, που αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση αναγνώρισης, προσέλκυσης, απόκτησης και διατήρησης των πελατών με ηλεκτρονικό τρόπο, μέσω Διαδικτύου.

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

Πάντως παρότι το όνομά του προκύπτει από τη χρήση του Διαδικτύου και μόνο, δεν είναι έτσι. Το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου, έστω κι αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο. Το e-CRM παρέχει στις εταιρίες τα μέσα για την κατάλληλη, προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά, απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου μάρκετινγκ για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σ' αυτές τις τεχνικές βασίζεται και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας και «1 προς 1» αλληλεπίδραση.

Γεγονός είναι ότι οι πελάτες σήμερα απαιτούν ό,τι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο. Στη νέα οικονομία, τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν για αλληλεπίδραση με τους πελάτες έχουν πολλαπλασιαστεί. Για να σταθούν επαρκώς στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν την ίδια ποιότητα υπηρεσίας μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας: Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο και φάξ.

Για παράδειγμα, οι πελάτες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές, αλλά παράλληλα θέλουν να έχουν την δυνατότητα να στείλουν ένα e-mail, να μιλήσουν τηλεφωνικά με κάποιον πωλητή κ.α στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον εξυπηρέτηση. Όπως γίνεται κατανοητό, το e-CRM βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το CRM, γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά. Παράλληλα, το e-CRM αφορά στην προώθηση σε επίπεδο «1 προς 1» – έντονα εξατομικευμένων σε πληροφορία προϊόντων, σε αντίθεση με το CRM το οποίο

αφορά στην προώθηση πάλι σε επίπεδο «1 προς 1» - μαζικά παραγόμενων προϊόντων [Κόπανος, 2000].

Οι δραστηριότητες που περιγράφουν την επιχειρηματική του διαδικασία αφορούν:

- 1) στο σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων επιχείρησης και πελατών
- 2) στην εξατομίκευση της κάθε δράσης για κάθε πελάτη
- 3) στην επικοινωνία με τον πελάτη, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο και
- 4) στη διευκόλυνση και στο κλείσιμο της συναλλαγής.

Επιπρόσθετα το e-CRM, δεδομένου ότι αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας του CRM, περιλαμβάνει και την υλοποίηση κλασικών εφαρμογών στο Διαδίκτυο όπως:

- **Customer information building** Συλλογή πληροφοριών (π.χ. buying history, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν υ954 καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (operational CRM).
- **Customer retention** 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).
- **Targeted customer acquisition** Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).
- **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 X αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.
- **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.
- **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).
- **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.

- **Campaign Analysis** Παρακολουθεί σε ποιες απ' τις προσφορές που στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε) κ.λπ. [Γιώργος Επιτήδειος, [www.geriti.com](http://www.geriti.com), 2005]

Τέλος το E-CRM μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών σχέσεων ή προμηθευτών. Με τον τρόπο αυτό έχουμε τη δυνατότητα για Business to Consumer CRM και Business to Business CRM [Vlachoroulou, κ.ά., ---].

Επιπλέον, εξειδικευμένα προγράμματα E-CRM μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιριών με ομοειδείς πελάτες, ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από τη διείσδυση σε ακόμη περισσότερους πελάτες, καθώς και να διευρύνουν τη γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσα από την ταυτόχρονη διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης [Scullin, κ.ά., 2004].

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επίδραση της τεχνολογίας είναι τέτοια που οι δύο έννοιες CRM και E-CRM έγιναν σχεδόν ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται από τη βιβλιογραφία υποδηλώνοντας την ίδια έννοια.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

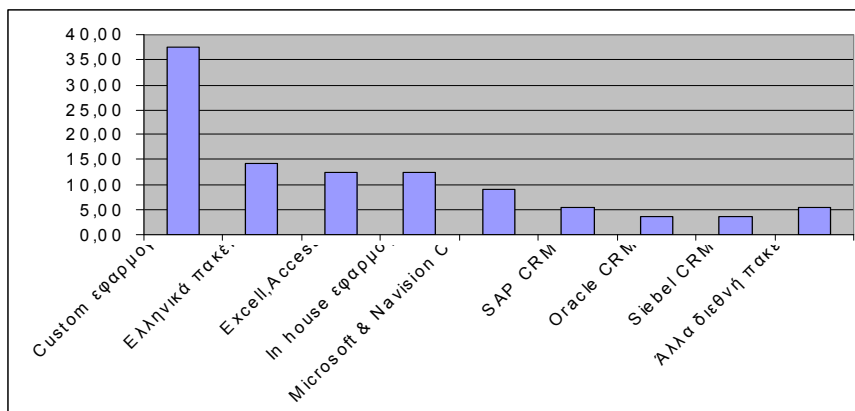
Στη συνέχεια παραθέτονται τα αποτελέσματα δύο ερευνών για την αξιοποίηση των συστημάτων CRM και τη διαχείριση πελατών.

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ 1<sup>ης</sup> ΕΡΕΥΝΑΣ

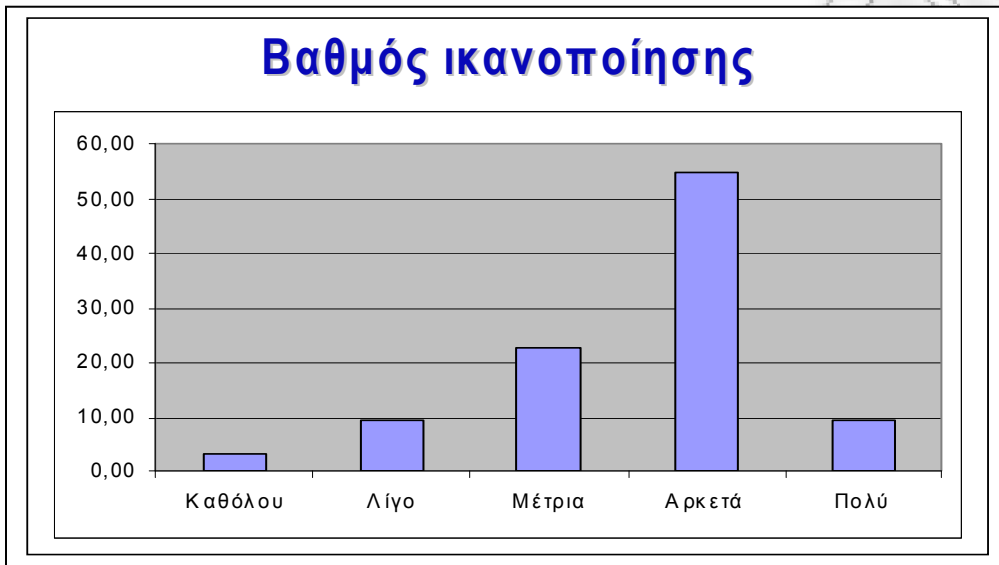
- Δείγμα 2000 τυχαίως επιλεγμένων επιχειρήσεων
- Ερωτηματολόγιο
- Αποστολή με e-mail και τηλεφωνικό follow up
- Ανταπόκριση 200 επιχειρήσεις (10%)
- Ερευνητής : Ανδρέας Γαλανής, MBA, CRM Consultant

Αναφορά στα σημαντικότερα προγράμματα CRM

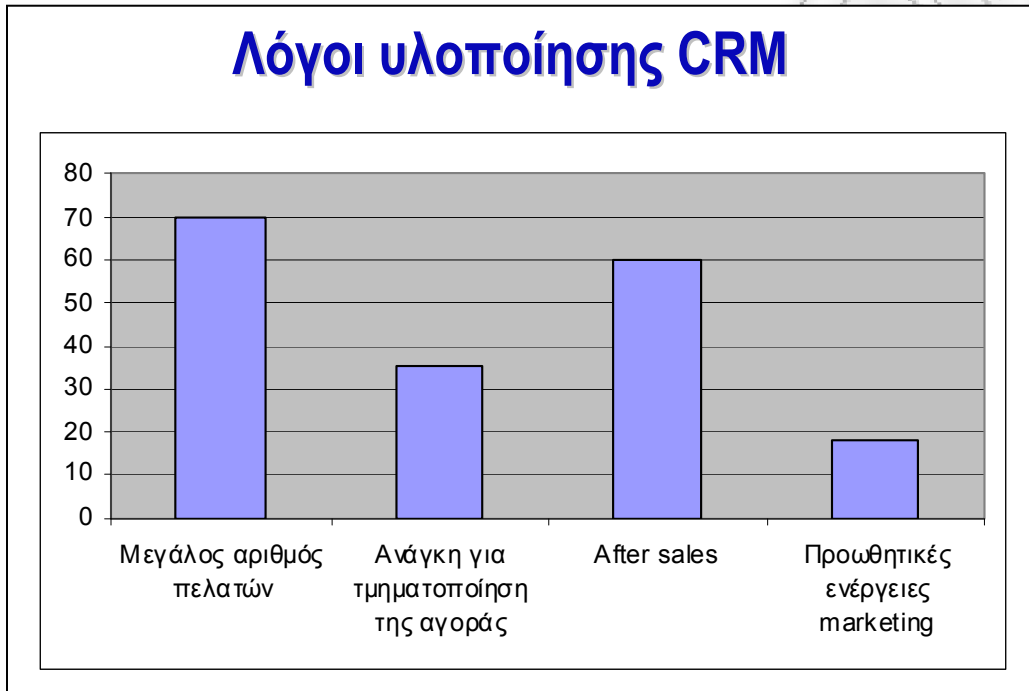
### Μερίδια αγοράς CRM



Ο βαθμός ικανοποίησης των χρηστών του CRM από ότι φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα είναι αρκετά ικανοποιητικός γιατί το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται ανάμεσα στις επιλογές μέτρια και αρκετά.



Ανάμεσα στις επιλογές που είχαν οι ερωτηθέντες το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ως σημαντικότερους λόγους υλοποίησης CRM το μεγάλο αριθμό πελατών και την υπηρεσία after sales.



Για την απόκτηση ενός CRM την απόφαση παίρνουν τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης.



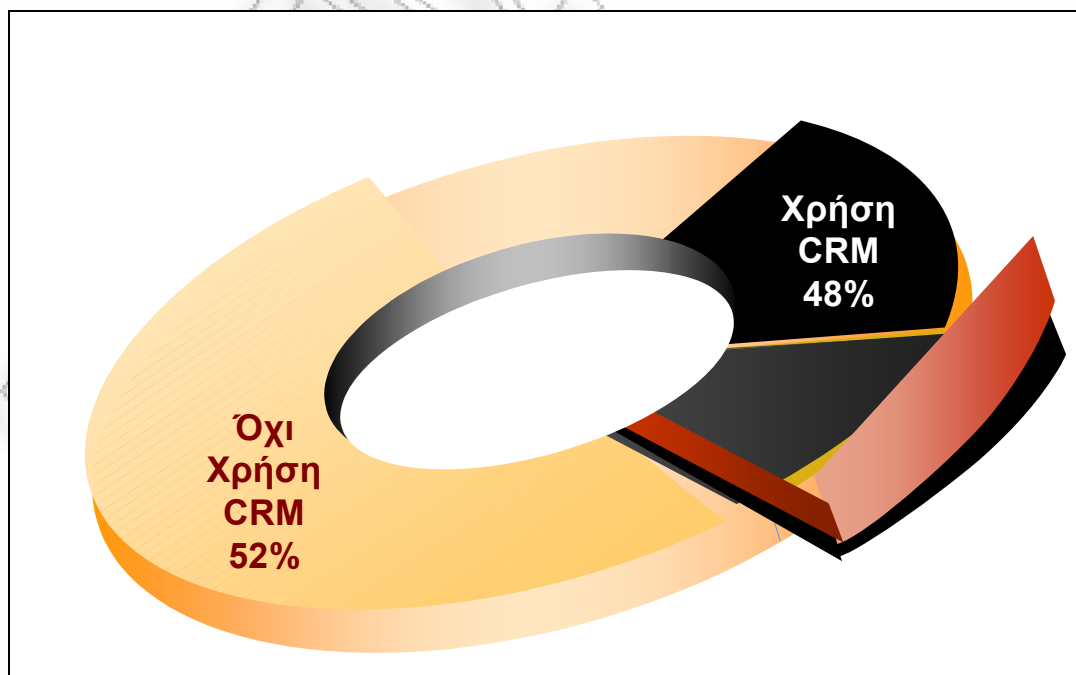
## ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2<sup>ης</sup> ΕΡΕΥΝΑΣ

- Δείγμα 3000 τυχαίως επιλεγμένων επιχειρήσεων
- Ερωτηματολόγιο
- Συμπλήρωση over the internet
- Ανταπόκριση 350 επιχειρήσεις (12%)

Τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση κάθε φορά διαφορετικά κριτήρια είναι ενδεικτικά τα παρακάτω και οι αριθμοί είναι σε ποσοστά (% των συμμετεχόντων)

Μερικές από τις Βασικές Μεταβλητές που Εξετάστηκαν:

- Χρήση συστημάτων CRM
- Λόγοι χρήσης
- Στρατηγικός προσανατολισμός της επιχείρησης
- Προσανατολισμός της επιχείρησης στην αγορά
- Προσανατολισμός στη διοίκηση σχέσεων με πελάτες
- Δεξιότητες χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών





## Τροφοδότηση τμημάτων με πληροφόρηση



## Θέματα διαχείρισης πελατών

- Γνώση τακτικών πελατών και πραγματοποίηση ενεργειών διακράτησης
- Χρήση συστημάτων ανταμοιβής
- Προσανατολισμός στα προβλήματα των πιστών πελατών
- Συστηματική έρευνα απαιτήσεων των πελατών και διατήρηση σωστά ενημερωμένων αρχείων

Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων)

Καταγραφή παραπόνων πελατών	33,8
Καταγραφή προτιμήσεων πελατών	30,9

Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων)

Επικοινωνία με πελάτες (direct marketing και αποστολή φυλλαδίων)	30,9
Υλοποίηση προγραμμάτων πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση αποτελεσματικότητας πωλητών	33,8

Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων)

Προσαρμογή προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών	20,6
Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής προϊόντων	25,0
Σχεδιασμό νέων προϊόντων	26,5

Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων)

Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων Μάρκετινγκ	29,5
Παρακολούθηση κερδοφορίας προγραμμάτων πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση όγκου πωλήσεων ανά πελάτη / τμήμα πελατών	29,4

Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων)

Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής	22,1
Cross Selling	27,9



## Προϋποθέσεις



**Συστατικά  
επιτυχίας**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Case Study: Κεντρικό Εργαστήριο Δημοσίων Έργων

Όλοι γνωρίζουμε ότι τα τεχνικά έργα είναι, κατά κανόνα, μόνιμες, ακριβές κατασκευές, που είναι εξαιρετικά δύσκολο (εάν όχι αδύνατο) να διορθωθούν, να αλλάξουν **μετά** την ολοκλήρωσή τους, συνήθως, ακόμα και **κατά την διάρκεια** της κατασκευής τους.

Είναι συνεπώς εξαιρετικά σημαντικό να εξασφαλίζουμε ότι η κατασκευή τους γίνεται, σύμφωνα με τα σχέδια και τις Τεχνικές Προδιαγραφές.

Η ποιότητα της κατασκευής, είτε λειτουργική, είτε φυσική, είναι προφανές ότι πρέπει να διασφαλίζεται στο ακέραιο, για να έχουμε ένα τεχνικό έργο ασφαλές, λειτουργικό αλλά και με το ελάχιστο κόστος συντήρησης και λειτουργίας.

Συνεπώς, η εξασφάλιση της ποιότητας κατά την κατασκευή ενός τεχνικού έργου **πρέπει να αποτελεί κυρίαρχο μέλημα** όλων των συντελεστών παραγωγής του έργου, του ιδιοκτήτη – του Κυρίου του Έργου, όπως τον λέμε στα Δημόσια Έργα - του επιβλέποντος μηχανικού και του κατασκευαστή.

Τον σκοπό αυτό εξυπηρετούν δυνατότητες και μέσα που παρέχουν:

- α. ο ποιοτικός έλεγχος με δειγματοληψίες
- β. οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας
- γ. η συνολικότερη προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας.

Καμιά από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις δεν υποκαθιστά, δεν αναιρεί τις άλλες δύο. Κάθε μία από αυτές έχει σημαντικό ρόλο και πρέπει να εφαρμόζεται συμπληρωματικά με τις άλλες δύο, στο πλαίσιο μιας συνολικής θεώρησης της ποιότητας.

Το ΥΠΕΧΩΔΕ, έχει εισάγει την Ολική Ποιότητα στις μεγαλύτερες Υπηρεσίες / Φορείς του, που υλοποιούν τα μεγάλα δημόσια έργα και είναι πιστοποιημένες κατά ISO, όπως η Εγνατία Οδό Α.Ε., την Αττικό Μετρό Α.Ε., την ΕΥΔΕ-ΠΑΘΕ. Η πιστοποίηση όλων των υπηρεσιών του κατά ISO αποτελεί τον επόμενο στόχο μας δηλαδή την εισαγωγή διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας κατά ISO σε όλες τις Υπηρεσίες, είτε παραγωγικές –κατασκευαστικές, είτε επιτελικές.

Οι έλεγχοι αυτοί μπορούν να προλάβουν ενδεχόμενη απόκλιση από τις προδιαγραφές, κάποια κακοτεχνία, αφού οι εκ των υστέρων διαπιστωμένες αστοχίες δεν ανατάσσονται ούτε εύκολα ούτε οικονομικά.

Σε αυτόν ακριβώς τον στόχο αποβλέπουν τα κρατικά εργαστήρια ελέγχου ποιότητας.

Σήμερα στην χώρα μας λειτουργούν αρκετά εργαστήρια ελέγχου ποιότητας, **Δημόσια και Ιδιωτικά.**

Τα **Δημόσια εργαστήρια** είναι:

- Το ΚΕΔΕ (Κεντρικό Εργαστήριο Δημοσίων Έργων)
- Τα ΠΕΔΕ (δηλαδή τα Περιφερειακά Εργαστήρια Δημοσίων, τα οποία είναι συνολικά 12)
- Τα ΝΕΔΕ (δηλαδή τα 30 εργαστήρια των Δ/σεων Τεχνικών Υπηρεσιών των Νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων)
- Και πολύ λίγα Εργαστήρια Δήμων

Πέραν αυτών υπάρχουν αρκετά Ιδιωτικά εργαστήρια (~40, εκ των οποίων 20 στην Αττική) με εξειδίκευση (και πολλές φορές αντίστοιχη πιστοποίηση) σε συγκεκριμένους ελέγχους (υλικών, κατασκευών).

Σήμερα, από την ύπαρξη και λειτουργία όλων των παραπάνω εργαστηρίων υπάρχει ένας άτυπος ανταγωνισμός μεταξύ τους. Αυτός ο ανταγωνισμός επιτάθηκε με την εμπλοκή (δηλ. με την ανάληψη κάποιων ρόλων) των ιδιωτών στα Δημόσια έργα, είτε ως Construction Managers (με υποχρέωση υλοποίησης συμπληρωματικών ελέγχων ποιότητας στα μεγάλα έργα), είτε ως εταιρείες παραχωρήσεων στα Έργα Παραχώρησης, είτε ως ΕΣΠΕΛ (Ειδικός Σύμβουλος Ελέγχου της Ποιότητας των έργων που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση).

Είναι σημαντικό όμως όλοι να λειτουργούν με επιστημονικά τεκμηριωμένο τρόπο και με βάση διεθνώς αποδεκτές μεθόδους και τεχνικές και με τη χρησιμοποίηση του κατάλληλου, βαθμονομημένου εξοπλισμού, σε όλες τις φάσεις του έργου τους (στις δειγματοληψίες, στους επιτόπου ελέγχους, στους εργαστηριακούς ελέγχους κλπ).

Είναι προφανές ότι η **διαπίστευση των Εργαστηρίων**, στους επιμέρους ελέγχους που αναλαμβάνουν, είναι κυρίαρχος στόχος μας για όλα τα εργαστήρια της χώρας.

Πρέπει σύντομα να φθάσουμε στο σημείο να μην επιτρέπουμε σε κανένα εργαστήριο (δημόσιο ή ιδιωτικό) να υλοποιεί ελέγχους ποιότητας για τους οποίους δεν έχει διαπίστευση. Το θέμα της διαπίστευσης ως ένα εξαιρετικά σημαντικό βήμα για την διασφάλιση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων των ελέγχων και την πραγματική εξασφάλιση της ποιότητας στα υλικά και στις κατασκευές.

Όμως για τα Δημόσια Εργαστήρια, το θέμα της διαπίστευσής τους δεν είναι το μοναδικό τους πρόβλημα. Αντίθετα, η αδυναμία άμεσης διαπίστευσής τους προκύπτει από άλλα προβλήματα που έχουν και κυρίως από την ελλιπή τους στελέχωση και οργάνωση.

Τα Δημόσια Εργαστήρια δυστυχώς έχουν σήμερα πολλές αδυναμίες, που απαιτούν ολοκληρωμένες λύσεις. Θα κάνω μια σύντομη αναφορά στα προβλήματα αυτά και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπισή τους.

## **Το Κεντρικό Εργαστήριο Δημοσίων Έργων**

Αποτελείται από πέντε τμήματα.

### 1. Τμήμα Γεωτεχνικής Μηχανικής

Οι δραστηριότητές του περιλαμβάνουν:

- ❖ Εκτέλεση δειγματοληπτικών γεωτρήσεων
- ❖ Εκτέλεση επι τόπου δοκιμών και μετρήσεων
- ❖ Εργαστηριακές δοκιμές εδαφομηχανικής, βραχομηχανικής και γεωυφασμάτων
- ❖ Αυτοψίες και σύνταξη τεχνικών εκθέσεων για θεμελιώσεις τεχνικών έργων, για περιοχές που παρουσιάζουν προβλήματα ευστάθειας πρανών και αστοχίες έργων

2. Τμήμα Υλικών οδών και οδοστρωμάτων  
Οι δραστηριότητές του περιλαμβάνουν:
  - Ελέγχους υλικών οδοστρωμάτων (αδρανή, σκληρά αδρανή, αντιολισθηρά αδρανή)
  - Εργοταξιακό έλεγχο κατασκευής επιχωμάτων και οδοστρωμάτων
  - Ελέγχους ασφάλτων, ασφαλτομιγμάτων, ασφαλτοσκυροδεμάτων
  - Ελέγχους υλικών οριζόντιας και κάθετης σήμανσης
  - Ελέγχους επίδοσης διαγραμμίσεων
  - Χημικές αναλύσεις τσιμέντου, νερού κ.τ.λ.
  - Περιοδικός έλεγχο επιφανειακών χαρακτηριστικών οδοστρωμάτων
3. Τμήμα Τεχνικών Υλικών και Στοιχείων  
Οι δραστηριότητές του περιλαμβάνουν:
  - Εργαστηριακές δοκιμές στο τσιμέντο, σκυρόδεμα, χάλυβες οπλισμού σκυροδέματος και λοιπά μεταλλικά αντικείμενα, δομικά υλικά όπως θερμομονωτικά, τούβλα, κυβόλιθοι
  - Μελέτες σύνθεσης σκυροδέματος
  - Πυρηνοληψίες σκληρυμένου σκυροδέματος
  - Αυτοψίες – δειγματοληψίες για τη διερεύνηση της κατάστασης οπισμού σε προβληματικά κτίρια
4. Τμήμα Μηχανικού Εξοπλισμού  
Παρέχει τεχνική υποστήριξη στο ΚΕΔΕ.
5. Τμήμα Εποπτείας λοιπών Εργαστηρίων και Διακριβώσεων Συσκευών και Οργάνων με αρμοδιότητες:
  - ❖ Τη χορήγηση άδειας λειτουργίας και την εποπτεία εργοταξιακών και ιδιωτικών εργαστηρίων σύμφωνα με σχετική Υπουργική ΑπόφασηΤη διακριβωση συσκευών και οργάνων όπως:
  - ❖ διακριβωση ενδείκτη δύναμης σε εργαστηριακές μηχανές θλίψης – εφελκυσμού
  - ❖ έλεγχος δυναμομετρικών δακτυλίων
6. Τη διοικητική υποστήριξη στο ΚΕΔΕ παρέχει το Ανεξάρτητο Τμήμα Διοίκησης Διαχείρισης και Γραμματείας

Παράλληλα το ΚΕΔΕ

- ✚ Εκπροσωπεί το ΥΠΕΧΩΔΕ στο ΕΣΥΔ(Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης)
- ✚ Μετέχει στην Ένωση των Ευρωπαϊκών Εργαστηρίων Οδοποιίας (FEHRL)
- ✚ Μετέχει σε Τεχνικές επιτροπές του ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης)
- ✚ Συνεργάζεται με Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην εκπόνηση διπλωματικών εργασιών
- ✚ Έχει δρομολογήσει των Αναθεώρηση του Κανονισμού Τεχνολογίας Χαλύβων Οπλισμού Σκυροδέματος και του Κανονισμού Τεχνολογίας Σκυροδέματος.

✚ Το ΚΕΔΕ υπάγεται ως Δ/ση Δ14 στη Γενική Διεύθυνση Ποιότητας Δημοσίων Έργων της Γ.Γ.Δ.Ε.

Για αρκετά χρόνια το ΚΕΔΕ δεν βοηθήθηκε για να εκσυγχρονισθεί και να μπορέσει να αναλάβει σημαντικούς για τα δημόσια έργα ρόλους και δραστηριότητες, όπως έκαναν τα αντίστοιχα εργαστήρια σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Σταδιακά μεγεθύνθηκαν αρκετά πρακτικά προβλήματα, τα οποία, σε συνδυασμό με την έλλειψη ενός σύγχρονου προσανατολισμού, έχουν υποβαθμίσει τον ρόλο του.

Το ΚΕΔΕ έχει επίσης προβλήματα πλήρους ανταπόκρισης σε δύο ακόμη υποχρεώσεις του:

- τον έλεγχο των μονάδων παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος και
  - την αδειοδότηση και παρακολούθηση της λειτουργίας των ιδιωτικών Εργαστηρίων και των Εργοταξιακών Εργαστηρίων των αναδόχων των έργων.
- Τα περισσότερα από τα 12 υφιστάμενα Περιφερειακά Εργαστήρια Ελέγχων Ποιότητας Δημοσίων Έργων, έχουν πολύ μεγάλα προβλήματα, τα οποία επιδρούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους.

Στην συνέχεια απεστάλη το παρακάτω ερωτηματολόγιο σε 100 Συνεργαζόμενες Τεχνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των κατασκευών δημοσίων αλλά και ιδιωτικών έργων. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν παρατίθενται παρακάτω.



**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:.....**

Παρακαλούμε αξιολογήστε την Υπηρεσία μας βάσει των ακόλουθων κριτηρίων επιλέγοντας από την κλίμακα βαθμολόγησης το αριθμητικό στοιχείο που ανταποκρίνεται κατά την κρίση σας στο βαθμό ικανοποίησής σας.

Εργαστήριο με το οποίο συνεργαστήκατε:

Δοκιμή/ές που πραγματοποιήθηκε/αν (κωδικός έργου αν υπάρχει):

<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	<b>ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>			
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ
<b>Πώς θα αξιολογούσατε την παροχή υπηρεσιών δοκιμών;</b>				
1. Οι δοκιμές ολοκληρώθηκαν εντός του προβλεπόμενου χρόνου;				
2. Αν ναι, θεωρείτε ότι ο προβλεπόμενος χρόνος είναι εύλογος;				
3. Πραγματοποιήθηκαν οι δοκιμές όπως είχε συμφωνηθεί;				
4. Οι διοικητικές διατυπώσεις ήταν εύκολες;				
5. Η συνολική εξυπηρέτησή σας από τους υπαλλήλους μας ήταν ικανοποιητική;				
<b>Πώς θα αξιολογούσατε γενικά;</b>				
6. Την τεχνική υποστήριξη (πληρότητα του εξοπλισμού, κατάρτιση του προσωπικού, κ.ά.)				
7. Τους όρους της σύμβασης				
8. Την ευκολία επικοινωνίας με το Κέντρο μας (π.χ ζήτηση πληροφοριών, κ.λ.π)				
9. Την προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών σε σχέση με τα τιμολόγιά μας				
10. Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με αυτή ανταγωνιστικών εταιρειών				

Θα επαναλαμβάνετε τη συνεργασία με την Υπηρεσία μας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Θα συστήνατε την Υπηρεσία μας σε άλλους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Σχόλια - Παρατηρήσεις:**

.....

.....

.....

.....

.....

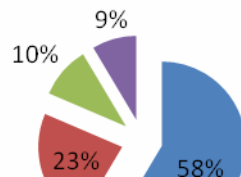
.....

.....

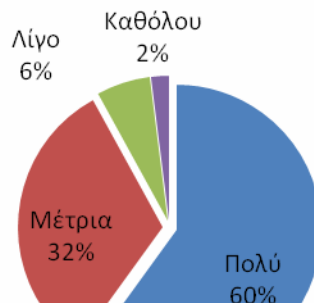
## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Οι δοκιμές ολοκληρώθηκαν εντός του προβλεπόμενου χρόνου;

■ Πολύ ■ Μέτρια ■ Λίγο ■ Καθόλου

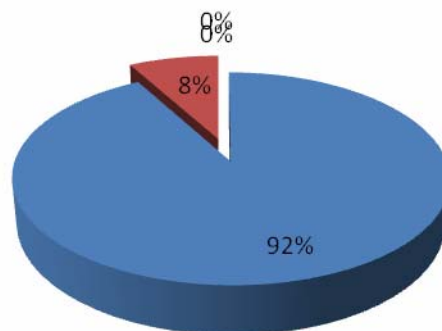


2. Αν ναι, θεωρείτε ότι ο προβλεπόμενος χρόνος είναι εύλογος;

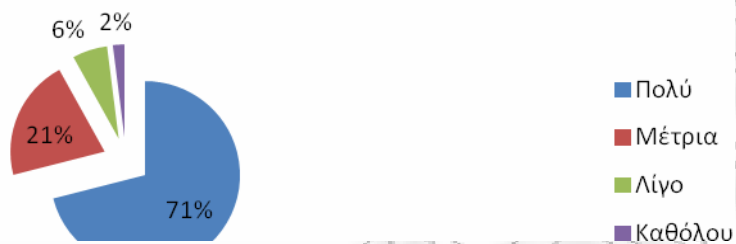


3. Πραγματοποιήθηκαν οι δοκιμές όπως είχε συμφωνηθεί;

■ Πολύ ■ Μέτρια ■ Λίγο ■ Καθόλου

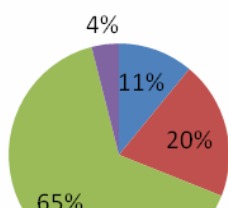


**4. Οι διοικητικές διατυπώσεις ήταν εύκολες;**



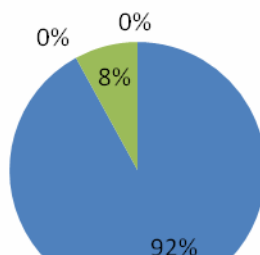
**5. Η συνολική εξυπηρέτηση σας από τους υπαλλήλους μας ήταν ικανοποιητική;**

■ Πολύ ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Καθόλου



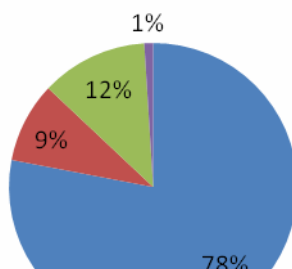
**6. Την τεχνική υποστήριξη (πληρότητα του εξοπλισμού, κατάρτιση του προσωπικού, κ.ά.)**

■ Πολύ ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Καθόλου



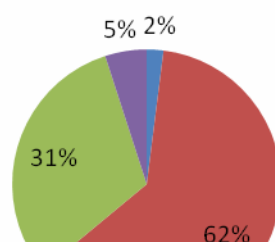
## 7. Τους όρους της σύμβασης

Πολύ ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Καθόλου



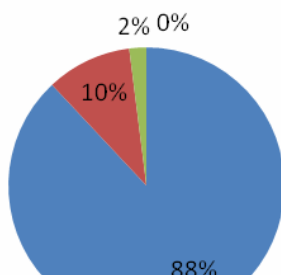
## 8. Την ευκολία επικοινωνίας με το Κέντρο μας (π.χ ζήτηση πληροφοριών, κ.λ.π)

■ Πολύ ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Καθόλου



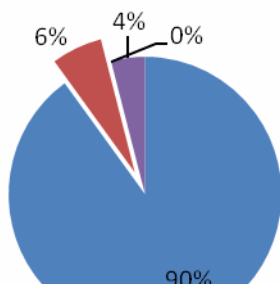
## 9. Την προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών σε σχέση με τα τιμολόγια μας

■ Πολύ ■ Μέτρια ■ Λίγο ■ Καθόλου

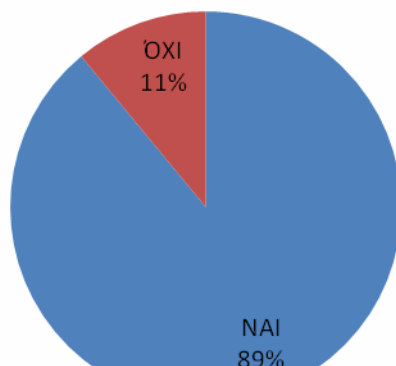


### 10. Ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με αυτή ανταγωνιστικών εταιρειών

■ Πολύ ■ Μέτρια ■ Λίγο ■ Καθόλου



Θα επαναλαμβάνατε τη συνεργασία με την Υπηρεσία μας;



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παγκοσμιοποίηση και η εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλάζει σήμερα ριζικά τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται τις άλλες. Το κλειδί για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο καταναλωτής. Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι πελάτες τους, ποιες κατηγορίες πελατών αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατάει αυτούς τους πελάτες ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό.

Οι επενδύσεις των εταιρειών στη πληροφορική στο τομέα της διαχείρισης πελατών συνεχίζουν να αποτελούν υψηλή προτεραιότητα παρά την οικονομική ύφεση.

Το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που αγοράζει μια επιχείρηση και αυξάνει τη πιστότητα των πελατών μόνο και μόνο από αυτό. Δε χρειάζεται αντίσταση στις αλλαγές εκ μέρους των επιχειρήσεων αλλά σθεναρή υποστήριξη από το management και τους εσωτερικό της εταιρείας, κυρίως πρέπει να ενστερνιστεί τη πελατοκεντρική φιλοσοφία ολόκληρη επιχείρηση.

Το επίκεντρο όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να είναι ο πελάτης, να του δημιουργεί κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, γεγονός που οδηγεί στην αφοσίωση. Όσον αφορά την ελληνική αγορά εκείνη βρίσκεται ακόμα στη γέννηση αφού ελάχιστες εταιρείες έχουν επενδύσει σε συστήματα CRM. Είναι αδήριτη ανάγκη οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να δημιουργήσουν υποδομές που θα επιτρέπουν την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε όλο το φάσμα της επιχείρησης.

Επιπλέον τα συστήματα CRM πρέπει να είναι ευέλικτο και να έχουν αρχιτεκτονική η οποία έχει τη δυνατότητα να συνεργαστεί με αποδοτικό τρόπο με τα υπόλοιπα συστήματα μιας επιχείρησης.

Ακόμη για την επιτυχή εφαρμογή μιας CRM φιλοσοφίας απαιτείται μια συνολική αναδιοργάνωση, αλλαγές στη φιλοσοφία των διοικούντων της επιχείρησης και ανασχεδιασμό των υφιστάμενων εταιρικών διαδικασιών και να τεθεί ως βασική και ουσιαστική προτεραιότητα η ικανοποίηση των πελατών. Σε περιπτώσεις που αυτό έχει επετεύχθη οι εταιρείες είναι πιο κερδοφόρες και βοηθούν στη πρόβλεψη της πιθανής αγοραστικά συμπεριφοράς των πελατών. Συνεργάτης σε αυτό είναι και το e-CRM που αποτελεί μια ολοκληρωμένοι προσέγγιση αναγνώρισης, προσέλκυσης απόκτησης και διατήρησης των πελατών με ηλεκτρονικό τρόπο, μέσω του διαδικτίου.

Εν κατακλείδι δεν πρέπει να συγχέεται η αδράνεια του πελάτη, με την αφοσίωση. Το γεγονός ότι ένας πελάτης ξαναγοράζει από τον ίδιο προμηθευτή δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι ικανοποιημένος άρα και αφοσιωμένος σε αυτόν. Συχνά οι πελάτες, είτε από έλλειψη χρόνου, είτε από έλλειψη εναλλακτικών επιλογών ,ή ακόμα και από αδιαφορία εξακολουθούν να αγοράζουν από τον ίδιο προμηθευτή, πράγμα που θα πρέπει πάντα να υπάρχει στη σκέψη των μελετητών κατά τη διάρκεια ερευνάς συμπεριφοράς πελατών. Η διαφοροποιημένη μεταχείριση των πελατών δε σημαίνει ότι κάποιοι πελάτες δέχονται εξυπηρέτηση κατώτερης ποιότητας, αλλά ότι κάθε πελάτης θα δέχεται την εξυπηρέτηση που συνάδει με τις ιδιαίτερες ανάγκες του.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Dussart, C., 2001, “Transformative power of e-business over consumer brands”. European Management Journal, vol.19, Is. 6, pp. 629-637.
2. Kuchiskas, S., on Regis Mc Kenna, 2000, “The end of Marketing”. Business2.com, pp. 134-139.
3. Ernst & Young, March 1999, “Customer relationship management”, Business Week, pp. 27-43.
4. Bose, R., 2002, “Customer relationship management: key components for IT success”. Industrial Management & Data Systems, vol. 102, n.2, p. 89.
5. Cherry Tree and Co, 2000, “Extended enterprise applications”, Spotlight Report, [www.cherrytreeco.com](http://www.cherrytreeco.com)
6. Kotler, P., 1997, “Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
7. Wells, J.D., Fuerst, W.L., Choobineh, J., 1999, “Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction”, Information & Management, pp. 35-54.
8. Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι., 2001, “Ηλεκτρονικό Επιχειρείν-προγραμματισμός και σχεδίαση”, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
9. Rigby, D., Reichheld F., Scheffer P., February 2002, “Avoid the four perils of CRM”, Harvard Business Review, vol. 80, n. 2.
10. IDC & Cap Gemini, “Four elements of customer relationship management”, Cap Gemini, White Paper.
11. Ryals, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
12. Bhothe., K.R., 1996, “Beyond customer satisfaction to customer loyalty” American Management Association, New York.
13. Ganesan., S., 1994, “Determinants of long-term orientation in buyerseller relationships”, Journal of Marketing, vol. 58, pp.1-19.
14. “Το CRM μονόδρομος για την ενίσχυση των πελατοκεντρικών σχέσεων”, Executive Know How, Μάιος 2002.

15. Mc Kim, B., Hughes, A., 2000, “How to measure CRM success”, TargetMarketing, pp. 138-149.
16. Galbreath, J., Rogers, T., 1999, “Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business”, The TQM Magazine, vol. 11, n. 3, pp. 161-171.
17. Harari, O., “Leapfrogging the competition”, American Century Press, Washington DC, p.96.
18. Bhote, K.R., ό.π.
19. Kontorov, R., 2003, “Customer relationship management: strategic lesson and future directions”, Business Process Management Journal, Vol.9, No.5, pp.566-571
20. Massey, A.P., Montoya-Weiss, M. and Holcom, K., 2001, “Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM”, Decision Support System, Vol. 32, Issue2, pp.155-170
21. Patsioura, F., Vlachopoulou, M., Manthou, V., “Customers’ Perceptions for E-store Services”, 20th European Conference on Operational Research, July 4-7, Rhodes, 2004
22. Αλεξίου, Ν. και Μαυρέλη, Ν., 2005, “CRM: Μόδα ή Ανάγκη – Αναζητώντας τον χαμένο πελάτη”, Financial RAM, σελ. 18-39
23. Κουρής, Γ., 2000, “Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς” ΧRAM, σελ. 9-13
24. Γ. Σ. Οικονόμου – Ν. Β. Γεωργόπουλου, “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 2004
25. Μάλλιαρης, Π., 1990, “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Β’ Έκδοση, Σταμούλης
26. Petrisans, A., 1999, “Customer relationship management: the changing economics of customer relationships”
27. Λάμπρου, Φ., Μάιος 2002, “Το CRM μονόδρομος για την ενίσχυση των πελατοκεντρικών σχέσεων”.
28. Anton, J., 1996, “Customer relationship management”.
29. Galbreath, J., 1999, “Demistifying customer relationship management: it’s as easy as one-two-tree”.

30. Chablo, E., 1999, "The importance of marketing data intelligence in delivering successful CRM".
31. Hamilton, D.P., 2001, "Making sense of it all".
32. Ryals, L., 2000, "Organisation for relationship marketing".
33. Shift, R.S., 2001, "Accelerating Customer Relationship: Using CRM and Relationship Technologies".
34. Bose, R., 2002, "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, No.2
35. Campell,A., 2003, "Creating customer knowledge competence: Managing customer relationship management programs strategically", Industrial Marketing Management, Vol. 32, No.5
36. Davids, M., 1999, "How to avoid the ten biggest mistakes in CRM", Harvard Business Review
37. Fjermestad, J. and Nikolas. R., 2003, " Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework", Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5
38. Gefen, D. and Riding, C., 2002, "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi – Experimental Design Study of Social Exchange Theory", Journal of Management Information System, Vol.19, No.1
39. Kelley, L., Gilbert, D. and Mannicom, R., 2003, "How e-CRM enhance customer loyalty", Journal of Marketing Intelligennce & Planning
40. Scullin, S., Fjermestsnd, F. and Romano, N., 2004, "E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an outcome of electronic customer relationship management", Journal of Enterprice Information Management, Vol.17, No.7
41. Tae Hyup Roh, Cheol Kuyng Ahn and Ingo Han, 2005, "The priority factor model for customer relationship system success", Expert System with Application, Vol. 28, No. 4
42. Tao, Yu-Hui and Chu- Chen Rosa Yen, 2003, "Simple database marketing tools in customer analysis and retention", Internatiopnal Journal of Information Management, Vol. 23

43. Vlachopoulou, M., Manthou, “Supply Chain and Relationship Management”, Physika Verlag, ed. Constantin Zorounidis, Heidelberg – New York
44. Innovation, 2004, “Η τεχνολογία CRM στην υπηρεσία του marketing”, Innovation, Ειδική Ενημερωτική Έκδοση The evolution of CRM, Ιανουάριος
45. Καραχάλιος, Π., 2003, “Πότε αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός συστήματος CRM”, HOW?, Οκτώβριος
46. Κουμπάρλης, Α., 2003, “Μάρκετινγκ Σχέσεων Πελατείας”, Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 21, Νοέμβριος
47. Μακρυμανωλάκη, Ν., 2003, “Τι εστί ( άραγε ) CRM;”, HOW?, Οκτώβριος
48. Σίμου, Σ., 2000, “Με πελατοκεντρική αντίληψη το μέλλον του e-commerce”, NET BUSINESS, Τεύχος 8, Μάρτιος
49. Σκουλούρης, Μ., 2003, “e-cCRM vs CRM -Τελικές σκέψεις”, HOW?, Οκτώβριος
50. Σωτηρόπουλος, Τ., 2003, “Το CRM στην εταιρία: Εργαλείο ή αξεσουάρ”, HOW?, Οκτώβριος
51. Τζελεκόπουλος, Β., 2001, “Customer Relationship Management”, Ευροενωσιακών Οικονομικών Δελτίων Διοικήσεων Επιχειρήσεων, Τεύχος 331, Νοέμβριος- Δεκέμβριος
52. Gram, T., “Οι πελάτες που μετράνε”, Κριτική Α.Ε., Αθήνα, 2004
53. Griffin, J., “Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keoo It”, Griffin Group, Austin, 2002
54. Clark, R., 1997, “ Looking after business: linking existing customer to profitability”, Managing Service Quality, Vol. 8, No. 3
55. Dekimpe, G., Steenkamp, M., Mellens, M. and Abeele, V., 1997, “ Decline and varibility in brand loyalty”, International Journal of Research in Marketing, Vol. 14, No. 5
56. Stefanou, C., Sarmaniotis, C. and Stafyla, A., 2003, “CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research”, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5

56. Κόπανος, Χ., 2000, “Η ταυτότητα του CRM”, ΧΡΑΜ, Δεκέμβριος
57. Μακρυμανωλάκη, Ν., 2003, “Η ενοποίηση του CRM στην επιχείρηση”, HOW?, Οκτώμβριος
58. Σαρμανιώτης, Χ., Τηλικίδου Ε. και Κοκκίνης Γ., 2002, “Η ικανοποίηση του Πελάτη και η μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων του ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης”, στο 8<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο της Εταιρίας Οικονομολόγων Θεσ/νίκης, Οικονομική Ανάπτυξη – Μεγέθυνση και Ανταγωνιστικότητα στην Ευρώπη: Τάσεις και Προοπτικές, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
59. Ansoff, I., 1987, “Corporate Strategy”, London, Penguin
60. Peppers, D., Rogers, M., 1993, “The one-to-one future: building relationships one customer at a time”, Currency Doubleday, NY

### **Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις**

<http://www.CRM2day.com>  
<http://www.ecrmguide.com>  
<http://www.crm-forum.com>  
<http://www.plant-management.gr>  
<http://www.hypertech.gr/texno.asp>  
<http://www.ibm.com/ondemand>  
<http://www.gepiti.com>  
<http://www.businessweek.com/adsections/crm/sites.html>