



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ**

Χρύσα Γ. Αγαπητού

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος
Μέλη Τριμελούς Επιτροπής: Κουρεμένος Αθανάσιος
Σφακιανάκης Μιχαήλ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2012

αφιερωμένο στον Πέτρο

Ευχαριστίες

Στο τέλος αυτής της ερευνητικής και συγγραφικής μου προσπάθειας, πραγματικά αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους, οι οποίοι συνέβαλαν καθοριστικά, ο καθένας με τον τρόπο του, στην ολοκλήρωση αυτού του σημαντικού κεφαλαίου της ζωής μου.

Πρώτα και περισσότερο από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου και επιβλέποντα της παρούσας εργασίας, κ. Ν. Γεωργόπουλο, για όλα αυτά που μου έχει προσφέρει από τα πρώτα χρόνια της φοιτητικής μου ζωής μέχρι και σήμερα. Εκτός από την πολύτιμη καθοδήγηση και συμβουλές του, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για τις ηθικές αξίες που μου δίδαξε όλα αυτά τα χρόνια που είμαι δίπλα του.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στα υπόλοιπα μέλη της Τριμερούς Εξεταστικής μου Επιτροπής και συγκεκριμένα τους Καθηγητές Α. Κουρεμένο και Μ. Σφακιανάκη όχι μόνο για τις κριτικές τους παρατηρήσεις, και υποδείξεις, αλλά και για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν και για την υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια της διδακτορικής μου εργασίας.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της Επταμελούς Εξεταστικής μου Επιτροπής, δηλαδή τον Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιά Καθηγητή Γ. Οικονόμου, τον Καθηγητή Π. Χατζόγλου, τον Αναπληρωτή Καθηγητή Δ. Γεωργακέλλο και τον Επίκουρο Καθηγητή Α. Βρεχόπουλο.

Ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω ονομαστικά ορισμένους πραγματικά πολύτιμους φίλους μου για τη σημαντική τους συνεισφορά σε διάφορους τομείς κατά την εκπόνηση της παρούσας διατριβής: τη Σοφία Ταμπούρη, το Βαγγέλη Κούνουπα, τον Παναγιώτη Χουντάλα, το Γιάννη Κατσανάκη, τη Βερονική Σοφού και τον θείο μου Φάνη Θωμά.

Θερμές ευχαριστίες, θα ήθελα, επίσης, να εκφράσω, αλλά δυστυχώς δεν είναι πια κοντά μας, στον Καθηγητή Π. Λίβα ο οποίος με υποστήριξε σε όλα τα βήματα της φοιτητικής μου ζωής.

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ το αφιερώνω στη μητέρα μου, Δήμητρα, που πάντα ήταν δίπλα μου με υπομονή και κατανόηση για να με ενθαρρύνει και στηρίζει για την ολοκλήρωση αυτής της δύσκολης προσπάθειας. Παράλληλα, θα ήθελα να

ευχαριστήσω τον πατέρα μου Γιώργο και την αδέρφη μου Νίκη για τη βοήθεια και στήριξή τους.

Τέλος, επιθυμώ να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδιάς τον Πέτρο Μπουχώρη, για το θάρρος, κουράγιο και ψυχικό σθένος που προσπάθησε να μου εμφυσήσει με κάθε τρόπο για να μπορέσω να υλοποιήσω αυτόν το σημαντικό στόχο της ζωής μου.

Πρόλογος

Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες δεν είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο στον κόσμο των επιχειρήσεων καθώς από την αρχή η αξία του πελάτη και η αξία της δημιουργίας σχέσης εμπιστοσύνης με αυτόν έγινε φανερή. Πολύ όμως αργότερα η εμπειρία αυτή διερευνήθηκε επιστημονικά, συστηματικοποιήθηκε και εκφράστηκαν οι πρώτες θεωρίες όσον αφορά τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες και αναπτύχθηκαν οι πρώτοι ορισμοί. Σήμερα οι εξελίξεις στην τεχνολογία παρέχουν πολλές νέες δυνατότητες για την επικοινωνία των προϊόντων και υπηρεσιών τους και για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση των πληροφοριών τους. Όμως, η τεχνολογία παρέχει και στους καταναλωτές/πελάτες αναρίθμητες νέες δυνατότητες για την καλύτερη, εγκυρότερη και αμεσότερη ενημέρωσή τους, καθώς και τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε μια πολύ μεγαλύτερη αγορά. Παράλληλα με αυτά υπάρχει όλο και μεγαλύτερος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Στο περιβάλλον αυτό η ανάπτυξη και διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να είναι πιο ανταγωνιστικές. Σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο όλες οι επιχειρήσεις, όλων των κλάδων και των μεγεθών από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις μέχρι και τις μικρές προσωπικές επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες. Καθώς όμως το επιχειρηματικό πεδίο είναι όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό αυτό είναι πιο δύσκολο από ποτέ. Το ίδιο συμβαίνει για τις ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθώντας την παγκόσμια τάση δίνουν πλέον προτεραιότητα στον πελάτη και αναπτύσσουν μεθόδους και συστήματα για την καλύτερη διοίκηση και διαχείριση των σχέσεων με αυτούς.

Είναι εμφανές πως σε αυτό το δύσκολο μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αναγκαία η μελέτη της παρουσίας των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Έχει δε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εξέταση της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες από τη σκοπιά της στρατηγικής, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή δεν είναι μια στρατηγική επιλογή απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης, με συνέπεια τα αποτελέσματα να μην είναι τα αναμενόμενα.

Παρόλο που η διεθνής βιβλιογραφία όσον αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και τις αντίστοιχες στρατηγικές είναι πλούσια, η αντίστοιχη ελληνική

βιβλιογραφία είναι περιορισμένη. Ιδιαίτερα πιο περιορισμένη είναι όσον αφορά τη Στρατηγική χρησιμοποίηση της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες και τις νέες δυνατότητες αλλά και απαιτήσεις που εισάγει η νέα τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων και του Διαδικτύου.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και εστιάζει στη στρατηγική τους για τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Εξετάζει επίσης πώς το επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζεται από τις νέες τεχνολογίες και εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικές με την υιοθέτηση, ανάπτυξη και χρήση εφαρμογών και συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Στην κατεύθυνση αυτή πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, ώστε να διερευνηθεί η χρήση και η εφαρμογή της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται, τα σημαντικότερα ζητήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν καθώς και τα βασικά οφέλη που έχουν εντοπιστεί από την υλοποίησή της. Επιπλέον, διερευνήθηκε σε ποιο βαθμό αυτή ήταν μια στρατηγική επιλογή, ευθυγραμμισμένη με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης και ποια στρατηγική κατεύθυνση υποστηρίζει. Επίσης, έγινε προσπάθεια μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες με βάση τις συνιστώσες της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard) και εξετάστηκε η ικανοποίηση των επιχειρήσεων από την υλοποίησή της. Τέλος, διερευνήθηκε εάν και κατά πόσο βοήθησε τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και να επιτύχουν επιχειρηματικά.

Μια δυσκολία για τη μελέτη αυτή, αποτελεί ο χαρακτήρας των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν αναπτύξει δραστηριότητα στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες καθώς υπάρχουν επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και κλάδων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετά μη συγκρίσιμα μεγέθη. Παράλληλα, η επιφυλακτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να μοιραστούν τα οικονομικά τους αποτελέσματα και δεδομένα σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το Χ.Α.Α. δεν είναι αντιπροσωπευτικό του ελληνικού επιχειρηματικού πεδίου και αντιπροσωπεύει δε ένα μικρό μόνο κομμάτι των ελληνικών επιχειρήσεων, δεν επέτρεψε να γίνουν πολλές αναλύσεις πάνω στα οικονομικά δεδομένα των επιχειρήσεων όπως και στην αξία που δημιουργούν στους μετόχους. Για να περιοριστεί το πρόβλημα αυτό επιλέχθηκε να

διερευνηθούν κατά κύριο λόγο μεγάλες επιχειρήσεις που και περισσότερο οργανωμένες είναι και τα οικονομικά τους στοιχεία είναι διαθέσιμα.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να συνεισφέρει σημαντικά τόσο στις διοικήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ή σκοπεύουν να εφαρμόσουν τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, όσο και στη βαθύτερη κατανόηση και εμπλουτισμό των γνώσεών μας όσον αφορά την υιοθέτηση και εφαρμογή της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες ιδιαίτερα από τη σκοπιά της στρατηγικής.

Σύνοψη

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς, της ανάπτυξης του Διαδικτύου και της παγκοσμιοποίησης δημιούργησε στον επιχειρηματικό κόσμο νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δε μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Οι πελάτες αποτελούν την “καρδιά”, το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεών του με αυτούς (Nguyen *et al.*, 2007).

Οι επιχειρήσεις, δηλαδή, πρέπει να επικεντρωθούν στη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management-CRM) προκειμένου να διατηρήσουν και/ή να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Για να μπορέσουν όμως να έχουν μακροπρόθεσμη επίδοση θα πρέπει όχι απλά να χρησιμοποιούν ένα σύστημα CRM αλλά να εφαρμόσουν μια στρατηγική CRM.

Η παρούσα διατριβή είναι δομημένη σε δυο μέρη: το θεωρητικό και εμπειρικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος, στο οποίο γίνεται επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, αφορά στην ανάπτυξη του ερευνητικού μοντέλου. Το εμπειρικό μέρος αφορά στη διερεύνηση των κομβικών ερωτημάτων και ερευνητικών υποθέσεων και υλοποιήθηκε μέσω στοχευμένης έρευνας πεδίου με ερωτηματολόγιο.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο επικεντρώνοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαμορφώνουν. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση των βασικών εννοιών του όρου Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (CRM), καθώς και των συστατικών μερών και συνιστωσών της CRM.

Στη συνέχεια αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στην κουλτούρα. Στο ίδιο κεφάλαιο εξετάζονται τα ζητήματα που παρουσιάζονται στην υλοποίηση της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) και ειδικότερα τα οργανωσιακά, τεχνικά, ζητήματα διαχείρισης και ενσωμάτωσης. Παράλληλα, περιγράφονται τα οφέλη που προκύπτουν από την επιτυχημένη εφαρμογή της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες και γίνεται

παρουσίαση της παρούσας κατάστασης στην Ελλάδα όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα.

Στη συνέχεια αναλύεται η επίδραση του Διαδικτύου στη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) καθώς και η υλοποίηση της ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (e-CRM). Επίσης, γίνεται περιγραφή των χαρακτηριστικών της e-CRM και των οφελειών που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις και τους πελάτες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της σχέσης της επιχειρησιακής στρατηγικής και της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM). Αναλύεται η επίδραση της στρατηγικής CRM στη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης καθώς και της επίδρασης που έχει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια εξετάζονται οι τρόποι-μέθοδοι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν και αξιολογήσουν την επίδοση της CRM και γίνεται εκτενής περιγραφή της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard), η οποία κατόπιν κριτικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας, έχει επιλεγεί ως η μεθοδολογία μέτρησης και διαχείρισης της στρατηγικής επίδοσης της CRM.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των ερευνητικών υποθέσεων και του δειγματοληπτικού πλαισίου της έρευνας πεδίου που διενεργήθηκε στα πλαίσια της διατριβής καθώς και μια συνοπτική παρουσίαση των βασικότερων τεχνικών του τομέα της στατιστικής οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη. Επίσης, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας.

Το έβδομο κεφάλαιο ασχολείται με την περιγραφική ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας. Η ανάλυση επικεντρώνεται στην κατάλληλη παρουσίαση και επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν με απώτερο σκοπό να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τον ευρύτερο πληθυσμό, στον οποίο ανήκουν τα στοιχεία αυτά.

Το όγδοο κεφάλαιο ασχολείται με την εφαρμογή της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης στα δεδομένα που έχουν παρουσιασθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Στόχος της ανάλυσης είναι να συγκεντρωθούν σε ομάδες οι μεταβλητές που έχουν παρουσιαστεί και να εκφραστούν σε κατάλληλους μετασχηματισμούς με ποιοτικό νόημα.

Στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι παράγοντες που προέκυψαν από την εφαρμογή της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης και αναφέρονται μιας σειρά ελέγχων υποθέσεων προκειμένου να διαπιστωθούν στατιστικώς αποδεδειγμένα συμπεράσματα για τις υποθέσεις της έρευνας πεδίου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των συμπερασμάτων της έρευνας πεδίου. Επίσης, παρουσιάζονται οι υποθέσεις της έρευνας οι οποίες επαληθεύονται. Τα αποτελέσματα αυτά σε συνδυασμό πάντα με άλλες βιβλιογραφικές αναφορές και άλλες έρευνες και μελέτες συνθέτουν μια εικόνα όσον αφορά τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες. Επίσης, αναφέρονται ορισμένοι περιορισμοί της έρευνας και ένας αριθμός ερευνητικών κατευθύνσεων οι οποίες ίσως αποτελέσουν ένα ξεκίνημα για τη συνέχιση της παρούσας έρευνας.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	i
Σύνοψη	v
Περιεχόμενα.....	ix
Κατάλογος Πινάκων	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xix
Κεφάλαιο 1.....	- 1 -
Σύγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον.....	- 1 -
1.1. Εισαγωγή.....	- 1 -
1.2. Νέες Τεχνολογίες.....	- 2 -
1.3. Επικέντρωση στον πελάτη	- 4 -
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 7 -
Ξενόγλωσση.....	- 7 -
Κεφάλαιο 2.....	- 11 -
Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)	- 11 -
2.1. Εισαγωγή.....	- 11 -
2.2. Ορισμός CRM.....	- 13 -
2.3. Συνιστώσες CRM.....	- 19 -
2.4. Συστατικά στοιχεία CRM	- 20 -
2.4.1. Συλλογή Δεδομένων που αφορούν τον Πελάτη	- 20 -
2.4.2. Επεξεργασία Δεδομένων.....	- 23 -
2.4.3. Κατηγοριοποίηση Πελατών	- 26 -
2.4.4. Επικοινωνία με τους Πελάτες.....	- 32 -
2.4.5. Παροχή Εξατομικευμένων Υπηρεσιών	- 37 -
2.5. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	- 43 -
2.6. Ικανοποίηση Πελατών και Πιστότητα	- 54 -
2.7. Οφέλη από τη CRM.....	- 60 -
2.8. Εμπόδια στην ανάπτυξη CRM.....	- 67 -
2.9. Η παρούσα κατάσταση CRM στην Ελλάδα	- 69 -
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 75 -
Ξενόγλωσση.....	- 75 -
Κεφάλαιο 3.....	- 97 -
Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες μέσω Διαδικτύου (e-CRM)	- 97 -

3.1. Το Διαδίκτυο και η εφαρμογή της CRM	- 97 -
3.2. Ορισμός της e-CRM	- 99 -
3.3. e-CRM και CRM	- 102 -
3.4. Γενικά χαρακτηριστικά e-CRM.....	- 104 -
3.5. Οφέλη από την e-CRM.....	- 116 -
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 119 -
Ελληνική.....	- 119 -
Ξενόγλωσση.....	- 119 -
Κεφάλαιο 4.....	- 127 -
Στρατηγική Διοίκηση στη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες.....	- 127 -
4.1. Εισαγωγή.....	- 127 -
4.2. Στρατηγική και CRM.....	- 128 -
4.3. Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο	- 130 -
4.3.1. CRM και εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών	- 132 -
4.3.2. Η επίδραση της CRM στις σχέσεις με τους αγοραστές.....	- 132 -
4.3.3. Η επίδραση της CRM στις σχέσεις με τους προμηθευτές	- 133 -
4.3.4. Η επίδραση της CRM στην απειλή υποκατάστατων προϊόντων	- 134 -
4.3.5. Η επίδραση της CRM στον ανταγωνισμό μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.....	- 135 -
4.4. Ανταγωνιστικές στρατηγικές – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	- 136 -
4.4.1. Στρατηγική Ηγεσίας κόστους	- 137 -
4.4.2. Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	- 138 -
4.4.3. Στρατηγική Εστίασης.....	- 139 -
4.5. Στρατηγικές δημιουργίας αξίας στη CRM.....	- 139 -
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 142 -
Ξενόγλωσση.....	- 142 -
Κεφάλαιο 5.....	- 147 -
Αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM.....	- 147 -
5.1. Εισαγωγή.....	- 147 -
5.2. Αξιολόγηση της CRM.....	- 148 -
5.3. Ισοσταθισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard, BSC)	- 160 -
5.4. Προτεινόμενη BSC	- 177 -
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 179 -
Ελληνική.....	- 180 -
Ξενόγλωσση.....	- 180 -
Κεφάλαιο 6.....	- 193 -
Μεθοδολογία της Έρευνας και Εισαγωγή στην Ανάλυση των δεδομένων....	- 193 -

6.1. Εισαγωγή.....	- 193 -
6.2. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	- 193 -
6.2.1. Έρευνα Μαρκετινγκ.....	- 193 -
6.2.2 Σχεδιασμός και Κατάρτιση Ερωτηματολογίων	- 195 -
6.2.3. Μέθοδος Επιλογής Επιχειρήσεων και Μέθοδος Συλλογής των Στατιστικών Στοιχείων.....	- 197 -
6.2.4. Δομή του Ερωτηματολογίου.....	- 199 -
6.2.5. Κλίμακες, Δείκτες και Παράγοντες	- 200 -
6.3. Υποθέσεις της Έρευνας	- 200 -
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 203 -
Ελληνική	- 203 -
Ξενόγλωσση.....	- 203 -
Κεφάλαιο 7.....	- 205 -
Περιγραφική Ανάλυση των ευρημάτων.....	- 205 -
7.1. Εισαγωγή.....	- 205 -
7.2. Εφαρμογή CRM.....	- 206 -
7.3. Υλοποίηση CRM μέσω δομημένων διαδικασιών.....	- 212 -
7.4. Μέσα εφαρμογής CRM.....	- 217 -
7.5. Δομή Επιχείρησης σχετικά με τη CRM.....	- 222 -
7.6. Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM).....	- 225 -
7.7. Εξοικείωση με τις Νέες Τεχνολογίες.....	- 229 -
7.8. Προσεγγίσεις CRM.....	- 230 -
7.9. Λειτουργίες CRM	- 235 -
7.10. Οργανωσιακά–Τεχνικά/Ενσωμάτωσης–Διαχείρισης Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM	- 245 -
7.11. Επίδοση CRM.....	- 263 -
7.12. Ικανοποίηση από τη CRM	- 267 -
7.13. Οικονομικά οφέλη από τη CRM.....	- 272 -
7.14. Βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών από τη CRM και ανάπτυξη ικανοτήτων	- 279 -
7.15. Οφέλη πελατών από τη CRM	- 285 -
7.16. Οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από τη CRM.....	- 299 -
7.17. Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης.....	- 305 -
7.18. Στρατηγική Ανταγωνισμού της επιχείρησης	- 308 -
7.19. Οικονομικά στοιχεία επιχειρήσεων	- 309 -
7.20. Ταυτότητα επιχειρήσεων	- 312 -
Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 316 -
Ελληνική	- 316 -

Ξενόγλωσση.....	- 317 -
Κεφάλαιο 8.....	- 325 -
Εφαρμογή της Τεχνικής της Παραγοντικής Ανάλυσης.....	- 325 -
8.1. Η Παραγοντική Ανάλυση	- 325 -
8.2. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την εφαρμογή της CRM από τις επιχειρήσεις	- 329 -
8.3. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα μέσα υλοποίησης της CRM.....	- 332 -
8.4. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τη χρήση του Διαδικτύου στην εφαρμογή της CRM	- 333 -
8.5. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες	- 335 -
8.6. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την Ικανότητα Διαχείρισης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της CRM.....	- 336 -
8.7. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την επίδοση της CRM..	- 338 -
8.8. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση από την υλοποίηση της CRM	- 340 -
8.9. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της CRM.....	- 341 -
8.10. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οφέλη σχετικά με τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της CRM	- 343 -
8.11. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οφέλη σχετικά με τους πελάτες από την εφαρμογή της CRM.....	- 344 -
8.12. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της CRM	- 347 -
8.13. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο	- 349 -
Βιβλιογραφία 8 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 351 -
Ελληνική	- 351 -
Ξενόγλωσση.....	- 351 -
Κεφάλαιο 9.....	- 361 -
Έλεγχοι Υποθέσεων της Έρευνας-Διερεύνηση ύπαρξης Συσχετίσεων- Προσαρμογή Γραμμικών μοντέλων	- 361 -
9.1. Εισαγωγή.....	- 361 -
9.2. Έλεγχοι Κανονικότητας.....	- 361 -
9.3. Έλεγχος Συσχετίσεων - Correlations	- 362 -
9.4. Έλεγχοι υποθέσεων για τους Παράγοντες.....	- 379 -

9.5. Διερεύνηση e-CRM	- 396 -
9.6. Συσχέτιση Αποτελεσμάτων με Ερευνητικές Υποθέσεις.....	- 401 -
9.6.1. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή της CRM:	- 401 -
9.6.2. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:	- 405 -
9.6.3. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την επίδοση της CRM:	- 410 -
9.6.4. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή της e-CRM:	- 411 -
Βιβλιογραφία 9 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 415 -
Ελληνική	- 415 -
Ξενόγλωσση.....	- 415 -
Κεφάλαιο 10.....	- 419 -
Συμπεράσματα.....	- 419 -
10.1. Εισαγωγή.....	- 419 -
10.2. Κύρια ευρήματα της έρευνας.....	- 419 -
10.2.1. Ευρήματα σχετικά με την εφαρμογή της CRM	- 422 -
10.2.2. Ευρήματα σχετικά με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος- 423	-
10.2.3. Ευρήματα σχετικά με την επίδοση της CRM	- 424 -
10.2.4. Ευρήματα σχετικά με την εφαρμογή της e-CRM	- 425 -
10.3. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων.....	- 426 -
10.4. Χρησιμότητα των αποτελεσμάτων για μελλοντική έρευνα.....	- 428 -
Βιβλιογραφία 10 ^{ου} Κεφαλαίου.....	- 431 -
Ξενόγλωσση.....	- 431 -
Βιβλιογραφία	- 433 -
Ελληνική	- 433 -
Ξενόγλωσση.....	- 434 -
Δικτυακοί Τόποι.....	- 479 -
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	- 481 -

Κατάλογος Πινάκων

<i>Πίνακας 2.1.: Μύθοι και πραγματικότητα CRM</i>	<i>- 18 -</i>
<i>Πίνακας 2.2.: Μειώσεις κόστους εξατομίκευσης.....</i>	<i>- 42 -</i>
<i>Πίνακας 2.3.: Οφέλη CRM</i>	<i>- 64 -</i>
<i>Πίνακας 5.1.: Συνιστώσες της Balanced IS Scorecard</i>	<i>- 168 -</i>
<i>Πίνακας 5.2.: Εταιροκεντρική BSC και Πελατοκεντρική BSC</i>	<i>- 173 -</i>
<i>Πίνακας 5.3.: Πλαίσιο CRM Scorecard.....</i>	<i>- 175 -</i>
<i>Πίνακας 7.1.: Βαθμός υλοποίησης CRM.....</i>	<i>- 210 -</i>
<i>Πίνακας 7.2.: Υιοθέτηση Δομημένων Διαδικασιών στη CRM.....</i>	<i>- 215 -</i>
<i>Πίνακας 7.3.: Μέσα εφαρμογής CRM</i>	<i>- 220 -</i>
<i>Πίνακας 7.4.: Δομή Επιχείρησης σχετικά με τη CRM</i>	<i>- 223 -</i>
<i>Πίνακας 7.5.: Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM)</i>	<i>- 228 -</i>
<i>Πίνακας 7.6.: Εξοικείωση επιχειρήσεων με τις Νέες Τεχνολογίες.....</i>	<i>- 230 -</i>
<i>Πίνακας 7.7.: Προσεγγίσεις CRM.....</i>	<i>- 231 -</i>
<i>Πίνακας 7.8.: Σχέση στρατηγικής CRM και επιχειρησιακής στρατηγικής.....</i>	<i>- 234 -</i>
<i>Πίνακας 7.9.: Λειτουργίες CRM.....</i>	<i>- 239 -</i>
<i>Πίνακας 7.10.: Μέσα ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες.....</i>	<i>- 242 -</i>
<i>Πίνακας 7.11.: Οργανωσιακά–Τεχνικά/Ενσωμάτωσης –Διαχείρισης Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM.....</i>	<i>- 260 -</i>
<i>Πίνακας 7.12.: Σημαντικότητα κριτήριων αξιολόγησης της επίδοσης της CRM.....</i>	<i>- 265 -</i>
<i>Πίνακας 7.13.: Ικανοποίηση από τη CRM</i>	<i>- 270 -</i>
<i>Πίνακας 7.14.: Οικονομικά οφέλη από τη CRM</i>	<i>- 277 -</i>
<i>Πίνακας 7.15.: Οφέλη από τη βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών από τη CRM και ανάπτυξη ικανοτήτων.....</i>	<i>- 283 -</i>
<i>Πίνακας 7.16.: Οφέλη πελατών από τη CRM.....</i>	<i>- 286 -</i>
<i>Πίνακας 7.17.: Οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από τη CRM.....</i>	<i>- 299 -</i>
<i>Πίνακας 7.18.: Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης ...</i>	<i>- 306 -</i>

<i>Πίνακας 7.19.: Στρατηγική Ανταγωνισμού της επιχείρησης</i>	<i>- 308 -</i>
<i>Πίνακας 7.20.: Υποστήριξη στρατηγικής ανταγωνισμού της επιχείρησης από τη στρατηγική CRM</i>	<i>- 308 -</i>
<i>Πίνακας 7.21.: Επενδύσεις στη CRM ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης ανά έτος</i>	<i>- 309 -</i>
<i>Πίνακας 7.22.: Πωλήσεις της επιχείρησης μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος-</i>	<i>310 -</i>
<i>Πίνακας 7.23.: Μεταβολή οικονομικών μεγεθών τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο.....</i>	<i>- 310 -</i>
<i>Πίνακας 7.24.: Συμβολή της CRM στην αύξηση των πωλήσεων</i>	<i>- 311 -</i>
<i>Πίνακας 7.25.: Διάρκεια υλοποίησης CRM.....</i>	<i>- 312 -</i>
<i>Πίνακας 7.26.: Πληροφοριακό Σύστημα CRM.....</i>	<i>- 312 -</i>
<i>Πίνακας 7.27.: Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης.....</i>	<i>- 313 -</i>
<i>Πίνακας 7.28.: Παραδοσιακή ή Διαδικτυακή επιχείρηση.....</i>	<i>- 314 -</i>
<i>Πίνακας 7.29.: Κατηγορία επιχείρησης</i>	<i>- 314 -</i>
<i>Πίνακας 7.30.: Κλάδος επιχείρησης</i>	<i>- 314 -</i>
<i>Πίνακας 8.1.1.: Ενότητες Ερωτήσεων</i>	<i>- 326 -</i>
<i>Πίνακας 8.1.2.: Cronbach 's Alpha Ενοτήτων ερωτήσεων.....</i>	<i>- 327 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.1.: Παραγοντική Ανάλυση στη Συστηματική Υλοποίηση CRM... -</i>	<i>330 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.2.: Παραγοντική Ανάλυση στις Δομημένες Διαδικασίες στη CRM-</i>	<i>331 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.3.: Παραγοντική Ανάλυση στα Μέσα εφαρμογής CRM</i>	<i>- 333 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.4.: Παραγοντική Ανάλυση στην Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM).....</i>	<i>- 334 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.5.: Παραγοντική Ανάλυση στα Μέσα ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες.....</i>	<i>- 336 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.6.: Παραγοντική Ανάλυση στην Ικανότητα Διαχείρισης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της CRM</i>	<i>- 338 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.7.: Παραγοντική Ανάλυση στη Σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της CRM</i>	<i>- 339 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.8.: Παραγοντική Ανάλυση στην Ικανοποίηση από τη CRM</i>	<i>- 341 -</i>

<i>Πίνακας 8.2.9.: Παραγοντική Ανάλυση στα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της CRM.....</i>	<i>- 342 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.10.: Παραγοντική Ανάλυση στα οφέλη σχετικά με τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της CRM.....</i>	<i>- 344 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.11.: Παραγοντική Ανάλυση στα οφέλη σχετικά με τους πελάτες από την εφαρμογή της CRM.....</i>	<i>- 346 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.12.: Παραγοντική Ανάλυση στα οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της CRM.....</i>	<i>- 349 -</i>
<i>Πίνακας 8.2.13.: Παραγοντική Ανάλυση στην επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο.....</i>	<i>- 350 -</i>
<i>Πίνακας 9.1.: Έλεγχοι κανονικότητας.....</i>	<i>- 361 -</i>
<i>Πίνακας 9.2.: Στατιστικώς Σημαντικές Ασθενείς/Μέτριες Αρνητικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους.....</i>	<i>- 363 -</i>
<i>Πίνακας 9.3.: Στατιστικώς Σημαντικές Ασθενείς Θετικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους.....</i>	<i>- 366 -</i>
<i>Πίνακας 9.4.: Στατιστικώς Σημαντικές Μέτριες Θετικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους.....</i>	<i>- 370 -</i>
<i>Πίνακας 9.5.: Στατιστικώς Σημαντικές Ισχυρές Θετικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους.....</i>	<i>- 371 -</i>
<i>Πίνακας 9.6.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με τις επενδύσεις.....</i>	<i>- 372 -</i>
<i>Πίνακας 9.7.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με τον κύκλο εργασιών.....</i>	<i>- 373 -</i>
<i>Πίνακας 9.8.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με το ποσοστό των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και με τις μεταβολές σε βασικούς δείκτες της επιχείρησης (σχετικά με τον ανταγωνισμό).....</i>	<i>- 374 -</i>
<i>Πίνακας 9.9.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με το ποσοστό των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και με τις μεταβολές σε βασικούς δείκτες της επιχείρησης (σχετικά με τον ανταγωνισμό).....</i>	<i>- 377 -</i>
<i>Πίνακας 9.10.: Επιρροή του βαθμού εξοικείωσης των Επιχειρήσεων με τις νέες τεχνολογίες στους παράγοντες.....</i>	<i>- 383 -</i>
<i>Πίνακας 9.11.: Επιρροή της αντίληψης για τη CRM στους παράγοντες.....</i>	<i>- 387 -</i>
<i>Πίνακας 9.12.: Επιρροή της στρατηγικής της επιχείρησης στους παράγοντες.....</i>	<i>- 389 -</i>
<i>Πίνακας 9.13.: Επιρροή του βαθμού συνάφειας στρατηγικής CRM με τη στρατηγική της επιχείρησης στους παράγοντες.....</i>	<i>- 391 -</i>

<i>Πίνακας 9.14.: Επιρροή του τύπου της επιχείρησης στους παράγοντες</i>	<i>- 393 -</i>
<i>Πίνακας 9.15.: Επιρροή του κλάδου της επιχείρησης στους παράγοντες.....</i>	<i>- 394 -</i>
<i>Πίνακας 9.17.: eCRM Attitude</i>	<i>- 396 -</i>
<i>Πίνακας 9.18.: Έλεγχος διαφοροποίησης των παραγόντων, που πρόεκυψαν από την παραγοντική ανάλυση, ως προς την τιμή eCRM att.....</i>	<i>- 398 -</i>
<i>Πίνακας 9.19.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των Παραγόντων διοικητικών δεξιοτήτων και εφαρμογής CRM.....</i>	<i>- 401 -</i>
<i>Πίνακας 9.20.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοποίησης από την εφαρμογή της CRM.....</i>	<i>- 402 -</i>
<i>Πίνακας 9.21.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων διοικητικών δεξιοτήτων και επίδοσης της CRM</i>	<i>- 404 -</i>
<i>Πίνακας 9.22.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής CRM και επίδοσης της CRM</i>	<i>- 404 -</i>
<i>Πίνακας 9.23: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής CRM και οικονομικών αποτελεσμάτων.....</i>	<i>- 406 -</i>
<i>Πίνακας 9.24: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων ικανοποίησης από την εφαρμογή της CRM και των οικονομικών αποτελεσμάτων .</i>	<i>- 406 -</i>
<i>Πίνακας 9.25.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων της επιχειρησιακής επίδοσης και των οικονομικών αποτελεσμάτων.....</i>	<i>- 407 -</i>
<i>Πίνακας 9.26.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων ικανοποίησης από την εφαρμογή της CRM και της επιχειρησιακής επίδοσης</i>	<i>- 410 -</i>
<i>Πίνακας 9.27.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής e-CRM και επιχειρησιακής επίδοσης.....</i>	<i>- 411 -</i>
<i>Πίνακας 9.28.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής e-CRM και οικονομικών αποτελεσμάτων.....</i>	<i>- 412 -</i>
<i>Πίνακας 9.29.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και εφαρμογής e-CRM</i>	<i>- 414 -</i>

Κατάλογος Διαγραμμάτων

<i>Διάγραμμα 2.1.: Επιχειρηματικός κύκλος CRM.....</i>	<i>- 17 -</i>
<i>Διάγραμμα 2.2.: Από τα δεδομένα στη σοφία</i>	<i>- 23 -</i>
<i>Διάγραμμα 2.3.: Οφέλη της Αποθήκευσης Δεδομένων των Πελατών.....</i>	<i>- 25 -</i>
<i>Διάγραμμα 2.4.: Η Πυραμίδα του Πελάτη</i>	<i>- 29 -</i>
<i>Διάγραμμα 2.5.: Κατηγοριοποίηση πελατών σύμφωνα με την κερδοφορία τους- 30 -</i>	
<i>Διάγραμμα 2.6.: CRM Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....</i>	<i>- 45 -</i>
<i>Διάγραμμα 2.7.: Οι οδηγοί της CRM.....</i>	<i>- 45 -</i>
<i>Διάγραμμα 2.8.: Οφέλη της CRM</i>	<i>- 62 -</i>
<i>Διάγραμμα 3.1.: Πλαίσιο διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης των διαδικτυακών εταιρειών</i>	<i>- 111 -</i>
<i>Διάγραμμα 5.1.: BSC και οι τέσσερις βασικές συνιστώσες της.....</i>	<i>- 162 -</i>
<i>Διάγραμμα 5.2.: Αιτιώδης σχέση BSC με επιχειρησιακή στρατηγική.....</i>	<i>- 163 -</i>
<i>Διάγραμμα 5.3.: Πλαίσιο Web Services Balanced Scorecard</i>	<i>- 170 -</i>
<i>Διάγραμμα 5.4.: Εφαρμογή BSC στρατηγικού χάρτη στη CRM.....</i>	<i>- 172 -</i>
<i>Διάγραμμα 5.5.: BSC σε e-CRM</i>	<i>- 177 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.1.: Συστηματική συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη . -</i>	<i>206 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.2.: Συστηματική επεξεργασία δεδομένων που αφορούν τον πελάτη ... -</i>	<i>207 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.3.: Συστηματική κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση</i>	<i>- 208 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.4.: Συστηματική ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες</i>	<i>- 208 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.5.: Συστηματική παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες- 209 -</i>	
<i>Διάγραμμα 7.6.: Συστηματική εφαρμογή CRM</i>	<i>- 210 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.7.: Συλλογή δεδομένων για τον πελάτη μέσω δομημένων διαδικασιών</i>	<i>- 212 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.8.: Επεξεργασία δεδομένων για τον πελάτη μέσω δομημένων διαδικασιών.....</i>	<i>- 213 -</i>

<i>Διάγραμμα 7.9.: Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση μέσω δομημένων διαδικασιών.....</i>	<i>- 213 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.10.: Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω δομημένων διαδικασιών.....</i>	<i>- 214 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.11.: Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες μέσω δομημένων διαδικασιών.....</i>	<i>- 214 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.12.: Υιοθέτηση Δομημένων Διαδικασιών στη CRM.....</i>	<i>- 216 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.13.: Προσωπική Επαφή</i>	<i>- 217 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.14.: Τηλεφωνική Επικοινωνία</i>	<i>- 218 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.15.: Χειρόγραφα.....</i>	<i>- 218 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.16.: Χειρόγραφα.....</i>	<i>- 219 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.17.: Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής.....</i>	<i>- 219 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.18.: Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών-220 -</i>	
<i>Διάγραμμα 7.19.: Διαδίκτυο.....</i>	<i>- 220 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.20.: Μέσα εφαρμογής CRM.....</i>	<i>- 221 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.21.: Δομή Επιχείρησης σχετικά με τη CRM.....</i>	<i>- 225 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.22.: Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη μέσω διαδικτύου..</i>	<i>- 226 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.23.: Επεξεργασία δεδομένων που αφορούν τον πελάτη μέσω Διαδικτύου.....</i>	<i>- 226 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.24.: Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση μέσω Διαδικτύου.....</i>	<i>- 227 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.25.: Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω Διαδικτύου</i>	<i>- 227 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.26.: Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες μέσω Διαδικτύου.....</i>	<i>- 228 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.27.: Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM)</i>	<i>- 229 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.28.: Εξοικείωση με τις Νέες Τεχνολογίες.....</i>	<i>- 230 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.29.: Προσεγγίσεις CRM.....</i>	<i>- 231 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.30.: Στρατηγική CRM ως αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής.....</i>	<i>- 233 -</i>

<i>Διάγραμμα 7.31.: Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Διαδικτύου από τη στρατηγική CRM</i>	<i>- 233 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.32.: Χρησιμοποίηση εργαλείων για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας.....</i>	<i>- 235 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.33.: Συλλογή δεδομένων που δίνουν οι πελάτες.....</i>	<i>- 236 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.34.: Συλλογή δεδομένων πελατών έμμεσα.....</i>	<i>- 236 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.35.: Προσπάθεια αξιολόγησης κάθε πελάτη της ξεχωριστά.....</i>	<i>- 237 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.36.: Ύπαρξη συστήματος εντοπισμού μη επικερδών πελατών... -</i>	<i>237 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.37.: Ύπαρξη δομημένων διαδικασιών για την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει.....</i>	<i>- 238 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.38.: Οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά.....</i>	<i>- 238 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.39.: Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών</i>	<i>- 240 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.40.: Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης</i>	<i>- 241 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.41.: Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής.....</i>	<i>- 241 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.42.: Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter.....</i>	<i>- 242 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.43.: Διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων</i>	<i>- 243 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.44.: Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων.....</i>	<i>- 243 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.45.: Μέσα ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες.....</i>	<i>- 245 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.46.: Επιλογή κατάλληλου συστήματος CRM</i>	<i>- 246 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.47.: Λειτουργίες τυποποιημένων CRM software.....</i>	<i>- 247 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.48.: Ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την επιχείρηση- -</i>	<i>248 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.49.: Δαπανηρή ενσωμάτωση λογισμικού CRM στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής.....</i>	<i>- 249 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.50.: Πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση ενσωμάτωσης λογισμικού CRM στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής</i>	<i>- 249 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.51.: Κόστος εκπαίδευσης εφαρμογής της στρατηγικής CRM.....</i>	<i>- 250 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.52.: Εντατικά μέτρα επικοινωνίας εφαρμογής της στρατηγικής CRM- -</i>	<i>251 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.53.: Κατανεμημένα στοιχεία πελατών σε διάφορα πεδία.....</i>	<i>- 251 -</i>

<i>Διάγραμμα 7.54.: Συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM-</i>	<i>253</i>
-	
<i>Διάγραμμα 7.55.: Υποστήριξη και δέσμευση ανώτατης διοίκησης.....</i>	<i>- 253 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.56.: Υποστήριξη πελατοκεντρικού οράματος από την κουλτούρα της εταιρείας.....</i>	<i>- 254 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.57.: Αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η CRM.</i>	<i>- 255 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.58.: Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό.</i>	<i>- 256 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.59.: Εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο</i>	<i>- 257 -</i>
-	
<i>Διάγραμμα 7.60.: Δυσκολία μέτρησης των οφελών της στρατηγικής CRM....</i>	<i>- 257 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.61.: Ευάλωτη η στρατηγική CRM σε νομικά προβλήματα προστασίας των προσωπικών δεδομένων των πελατών.....</i>	<i>- 258 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.62.: Πρόκληση αρνητικών αντιδράσεων από τους αγοραστές...</i>	<i>- 259 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.63.: Οργανωσιακά-Τεχνικά/ Ενσωμάτωσης -Διαχείρισης Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM.....</i>	<i>- 262 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.64.: Σημαντικότητα κριτηρίου επίτευξης οικονομικών στόχων.</i>	<i>- 263 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.65.: Σημαντικότητα κριτηρίου δημιουργίας μέγιστης δυνατής αξίας στους πελάτες.....</i>	<i>- 264 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.66.: Σημαντικότητα κριτηρίου καλύτερης δυνατής λειτουργίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.....</i>	<i>- 264 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.67.: Σημαντικότητα κριτηρίου ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών</i>	<i>- 265 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.68.: Σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της CRM</i>	<i>- 266 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.69.: Ικανοποίηση από την επίτευξη οικονομικών στόχων</i>	<i>- 268 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.70.: Ικανοποίηση από τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στους πελάτες.....</i>	<i>- 268 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.71.: Ικανοποίηση από την καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών.....</i>	<i>- 269 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.72.: Ικανοποίηση από την ανάπτυξη προσωπικών των υπαλλήλων ικανοτήτων και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών</i>	<i>- 270 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.73.: Ικανοποίηση από τη CRM.....</i>	<i>- 272 -</i>

<i>Διάγραμμα 7.74.: Μείωση λειτουργικών εξόδων</i>	<i>- 273 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.75.: Μείωση εξόδων προώθησης.....</i>	<i>- 273 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.76.: Μείωση των εξόδων των συστημάτων υποστήριξης πελατών.....</i>	<i>- 274 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.77.: Αύξηση των ετήσιων πωλήσεων στους πιστούς πελάτες.....</i>	<i>- 275 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.78.: Αύξηση του αριθμού των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρεία</i>	<i>- 275 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.79.: Αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης</i>	<i>- 276 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.80.: Αύξηση των πελατών που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρηση... -</i>	<i>277 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.81.: Οικονομικά Οφέλη από τη CRM</i>	<i>- 278 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.82.: Συνεχής βελτίωση και ανανέωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες.....</i>	<i>- 279 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.83.: Αύξηση ρυθμού ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών.....</i>	<i>- 280 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.84.: Πελατοκεντρική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού -</i>	<i>281 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.85.: Μεγιστοποίηση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού σχετικών με τη CRM.....</i>	<i>- 282 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.86.: Ευθυγράμμιση οργανωσιακών διαδικασιών με τη στρατηγική CRM.....</i>	<i>- 283 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.87.: Οφέλη από τη βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών από τη CRM και ανάπτυξη ικανοτήτων.....</i>	<i>- 285 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.88.: Ενίσχυση υπηρεσιών πριν από την πώληση</i>	<i>- 287 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.89.: Αύξηση υποστήριξης κατά την αγοραστική διαδικασία.....</i>	<i>- 287 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.90.: Αύξηση υποστήριξης μετά την αγοραστική διαδικασία.....</i>	<i>- 288 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.91.: Αύξηση αριθμού νέων πελατών.....</i>	<i>- 288 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.92.: Μείωση κόστους απόκτησης νέων πελατών</i>	<i>- 289 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.93.: Αύξηση ρυθμών επαναγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών</i>	<i>- 290 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.94.: Αύξηση πιστότητας των πελατών</i>	<i>- 291 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.95.: Δημιουργία αποτελεσματικών βάσεων δεδομένων</i>	<i>- 292 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.96.: Ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών.....</i>	<i>- 292 -</i>

<i>Διάγραμμα 7.97.: Δημιουργία βάσεων δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών.....</i>	<i>- 293 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.98.: Αύξηση ικανοποίησης πελατών.....</i>	<i>- 293 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.99.: Αύξηση συχνότητας συναλλαγών πελατών.....</i>	<i>- 294 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.100.: Γρήγορη και εύκολη μεταφορά των παραπόνων των πελατών στα αρμόδια άτομα.....</i>	<i>- 295 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.101.: Βελτίωση ταχύτητας επίλυσης παραπόνων των πελατών .</i>	<i>- 295 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.102.: Εφαρμογή μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών.....</i>	<i>- 296 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.103.: Αύξηση θετικής ανταπόκρισης πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία.....</i>	<i>- 296 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.104.: Μείωση αριθμού των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση</i>	<i>- 297 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.105.: Οφέλη πελατών από τη CRM</i>	<i>- 298 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.107.: Αύξηση ή βελτίωση της χρήση των Νέων Τεχνολογιών</i>	<i>- 300 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.108.: Βελτίωση της ποιότητας των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο</i>	<i>- 300 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.109.: Αύξηση της ποικιλίας των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο</i>	<i>- 301 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.110.: Αύξηση της συχνότητας αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων.....</i>	<i>- 301 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.111.: Αύξηση του ρυθμού χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές</i>	<i>- 302 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.112.: Ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές οι επιχειρηματικές διαδικασίες.....</i>	<i>- 302 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.113.: Αύξηση αξιοπιστίας των επιχειρηματικών διαδικασιών... -</i>	<i>303 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.114.: Βελτίωση διαχείρισης του περιεχομένου του δικτυακού τόπου .</i>	<i>- 303 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.115.: Οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από τη CRM</i>	<i>- 304 -</i>
<i>Διάγραμμα 7.116.: Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης</i>	<i>- 307 -</i>
<i>Διάγραμμα 9.1.: e-CRM Attitude.....</i>	<i>- 397 -</i>

Συντομογραφίες

BSC: Balanced Scorecard

CLV: Customer Lifetime Value

CPA: Customer Portfolio Analysis

ERP: Enterprise Resource Planning

IS: Information Systems

IT: Information Technology

KM: Knowledge Management

KPIs: Key Performance Indicators

MIS: Management Information Systems

ROI: Return on Investment

Κεφάλαιο 1

Σύγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον

1.1. Εισαγωγή

Η νέα οικονομία για την οποία γίνεται πολύς λόγος στις ημέρες μας , από άλλους θεωρείται μια σύγχρονη επανάσταση στο χώρο του επιχειρείν, ενώ από άλλους περιορίζεται στην έκταση των αλλαγών που πρόκειται να επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις εκτελούν τις δραστηριότητές τους απλά πιο ευέλικτα και αποτελεσματικά (Coltman *et al.*, 2000). Είναι όμως γενικά παραδεκτό ότι, όποια και να είναι η ορθή άποψη, οι οργανισμοί και η οικονομία γενικότερα επηρεάζονται καθοριστικά από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (Magreta, 2000). Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει τρεις ισχυρές επιρροές: την παγκοσμιοποίηση, την επανάσταση της γνώσης και της τεχνολογίας και τη δομική αλλαγή στους οργανισμούς (Booz, 2002).

Οι νέες τεχνολογίες οδηγούν στη συνεχή όξυνση του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για να επιτύχουν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο κάποτε βασιζόταν σε διαθρωτικά χαρακτηριστικά τους όπως είναι η δύναμη της αγοράς, η οικονομία κλίμακας ή μια ευρεία σειρά προϊόντων, θα πρέπει να στραφούν στις ικανότητες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παραδίνουν σταθερά υψηλή αξία στους πελάτες τους (Slater and Narver, 1994). Η σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες ως πηγής ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έχει αναγνωριστεί εδώ και δεκαετίες (McKenna, 1993; Woodcock, 2000), παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια δίνεται συνεχώς μεγαλύτερη έμφαση και προσοχή με την επέκταση των τεχνολογιών της πληροφορίας.

Η τεχνολογία της πληροφορίας βοηθάει τις επιχειρήσεις να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία στους πελάτες τους και παράλληλα, σύμφωνα με τους Pine κ.ά. (1995), διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών γιατί παρέχει τη βάση για την οικοδόμηση ισχυροτέρων σχέσεων με τους πελάτες.

Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών διευκολύνοντας τις αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και θεσπίζοντας καινοτόμες μεθόδους για τη σύνδεση των εταιρειών με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς παράγοντες (Hammer and Champy, 1993).

Οι επιχειρήσεις με την αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα σχετικά με τους πελάτες, να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά τους και να τους κατηγοριοποιούν, να αναπτύσσουν μοντέλα πρόβλεψης, να ανταποκρίνονται με έγκαιρες και αποτελεσματικές εξατομικευμένες επικοινωνίες και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία σε μεμονωμένους πελάτες. Μπορούν, δηλαδή, να αποκτήσουν ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη με στόχο τη βελτιστοποίηση των μελλοντικών αλληλεπιδράσεων (Chen and Popovich, 2003).

Παράλληλα, η πρόοδος στη βιομηχανία των υπηρεσιών και η στροφή στη διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, οδήγησε τις εταιρείες να στρέψουν το ενδιαφέρον και την προσοχή τους από την απόκτηση νέων πελατών στη διατήρηση πελατών (Sheth, 2002), οικοδομώντας σχέσεις με αυτούς και προσθέτοντας αξία στα αγαθά και τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν (Lindgreen and Wynstra, 2005).

1.2. Νέες Τεχνολογίες

Οι νέες τεχνολογίες έχουν αλλάξει ριζικά το ανταγωνιστικό τοπίο των επιχειρήσεων και επανακαθορίζουν τα μέσα με τα οποία αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν κόσμο που έρχεται όλο και πιο κοντά (Sprano and Zakak, 2000). Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές, το Διαδίκτυο, και η δημιουργία λογισμικών και δικτύων ολοένα αυξανόμενης ισχύος ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.

Χάρη σε αυτές τις τεχνολογικές αλλαγές, οι οργανισμοί που επιδιώκουν στο μέλλον να είναι επιτυχημένοι πασχίζουν για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαδικτυακής επιχείρησης. Αυτό είναι ένα μείζον θέμα στον επιχειρηματικό κόσμο και επηρεάζει κάθε τύπο επιχείρησης, καθώς αυτές προσπαθούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Rodgers *et al.*, 2002). Ακόμη, έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις

σήμερα δεν μπορούν να ανταγωνιστούν εάν δεν έχουν κάποιου τύπου στρατηγική διαδικτυακής επιχείρησης (Rodgers *et al.*, 2002).

Το Διαδίκτυο αποτελεί μια αγορά στην οποία οι συναλλαγές πραγματοποιούνται από τους αγοραστές και πωλητές άμεσα, διαδραστικά και σε πραγματικό χρόνο, πέρα από τους φυσικούς περιορισμούς των παραδοσιακών πωλητών (Peterson *et al.*, 1997; Butler and Peppard, 1998; Griffith and Krampf, 1998; Brynjolfsson and Smith, 2000).

Ο αριθμός των καταναλωτών που αγοράζουν μέσω Διαδικτύου μπορεί να αυξάνεται, αλλά η γρήγορη αύξησή τους και ο σκληρός ανταγωνισμός στο Διαδίκτυο έχει σαν αποτέλεσμα οι ηλεκτρονικοί πωλητές να δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα, δυσκολεύονται να διατηρήσουν την προσοχή των πελατών τους στραμμένη στα δικά τους διαφημιστικά και προωθητικά μηνύματα, όπως επίσης και να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αποτροπής των καταναλωτών από την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών των ανταγωνιστών τους (Hoffman and Novak, 2000; Licata, 2000; Reichheld and Schefter, 2000).

Έρευνα που διεξήχθη σχετικά με τις συνήθειες αναζήτησης των χρηστών του Διαδικτύου, καταδεικνύει ότι τα άτομα μετακινούνται αρκετά γρήγορα από ιστοσελίδα σε ιστοσελίδα, με συνέπεια να είναι ιδιαίτερα δύσκολη η προσέλκυση και διατήρηση της προσοχής αγοραστών που προσπερνούν βιαστικά «εικονικά ράφια». Οι διαδικτυακοί πωλητές χρειάζεται να αντιμετωπίσουν ένα σύνολο νέων απαιτήσεων για να επιβιώσουν σε μια αυξανόμενα ανταγωνιστική ηλεκτρονική αγορά. Η ανάπτυξη και συνεχής αύξηση των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, έχει σαν αποτέλεσμα οι πελάτες να είναι μόνο ένα «κλικ του ποντικιού» μακριά από τους ανταγωνιστές (Kohli *et al.*, 2001). Χωρίς ένα ισχυρό κίνητρο ώστε να επισκεφθούν οι καταναλωτές μια ιστοσελίδα και χωρίς μια «άγκυρα» να τους κρατήσει σε αυτή, οι πιθανότητες αποτυχίας τους είναι πολύ μεγάλες (Yun and Good, 2007).

Πριν από όχι και τόσο πολύ καιρό, μπορεί ο στόχος μιας ψηφιακής διαφημιστικής καμπάνιας –μάρκετινγκ να ήταν να προσελκύσει τον καταναλωτή να περιηγηθεί στην ιστοσελίδα της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών, αλλά τώρα ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια «διατηρήσιμη δέσμευση» με τον καταναλωτή. Η συνεχώς αυξανόμενη δημοτικότητα και χρήση ιστοτόπων όπως το YouTube και το Facebook δείχνει πως το Διαδίκτυο αλλάζει. Οι χρήστες δεν «κατεβάζουν» πλέον απλώς

στατικά δεδομένα, αλλά όλο και περισσότερο «ανεβάζουν» και μοιράζονται στοιχεία μεταξύ τους, οδηγώντας σε πολλαπλασιασμό των κοινωνικών δικτύων και άλλων ιστοτόπων που το περιεχόμενό τους δημιουργείται από χρήστες (Harris and Rae, 2009). Η ραγδαία εξάπλωση των κοινωνικών δικτύων έχει δημιουργήσει τους «κοινωνικούς πελάτες», οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι μέσω του Διαδικτύου και των τηλεφωνικών συσκευών με τα μέλη των δικτύων που επιθυμούν, μοιράζονται εμπειρίες και απαιτούν διαφάνεια από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να επικοινωνήσουν (Greenberg, 2010).

Παρ' όλες τις αλλαγές στο επιχειρηματικό τοπίο η τεχνολογία της πληροφορίας όταν χρησιμοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση πελατών με την καλύτερη διαχείριση της γνώσης γύρω από τους πελάτες και την οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων (Kohli *et al.*, 2001). Τα δεδομένα των πελατών θεωρούνται πλέον ως «κεφάλαιο». Και αυτό γιατί οι τεράστιες ποσότητες δεδομένων για τους πελάτες που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις, με την κατάλληλη επεξεργασία και χρήση μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων. Γι' αυτό άλλωστε πολλοί είναι οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει αποτελεσματικές τεχνολογίες αποθήκευσης και επεξεργασίας των δεδομένων, προκειμένου να μπορέσουν να «σηκώσουν» τον τεράστιο όγκο δεδομένων (Karakostas *et al.*, 2005).

1.3. Επικέντρωση στον πελάτη

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι έχει αλλάξει η βάση του ανταγωνισμού κι έχει μετατοπιστεί από την επικέντρωση στο προϊόν στην επικέντρωση στον πελάτη. Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά, το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεών του με αυτούς (Nguyen *et al.*, 2007). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η τοποθέτηση του Peter Drucker, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι το κεντρικό αξίωμα των επιχειρήσεων είναι ο προσανατολισμός τους στους πελάτες (Webster, 1994).

Οι σύγχρονοι καταναλωτές διαθέτουν πλέον εξουσία και κυρίαρχη θέση στις σχέσεις τους με τις επιχειρήσεις, λόγω των αλλαγών στο επιχειρηματικό και

τεχνολογικό περιβάλλον. Η αλλαγή ρόλων οφείλεται τους παρακάτω λόγους (Katsiolouides *et al.*, 2007):

A. Η αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε σε μείωση των τιμών και άσκησε αυξημένη πίεση σε οριακό επίπεδο και σε επίπεδο κερδοφορίας κατ' επέκταση. Αυτή η αλλαγή είναι θετική για τους καταναλωτές, πρόκληση, για τις εταιρείες.

B. Η ευρέως διαδεδομένη και εύκολη πρόσβαση στο Διαδίκτυο προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση στους καταναλωτές, ανεξαρτήτως γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών. Κατά συνέπεια, οι πελάτες είναι καλύτερα και συνεχώς ενημερωμένοι, με αποτέλεσμα οι προσδοκίες τους να αυξάνονται και να αλλάζουν σημαντικά. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των καταναλωτών, βρίσκονται υπό την πίεση της έγκαιρης παρακολούθησης, εντοπισμού και ανταπόκρισης σε αυτές.

Γ. Οι πελάτες σήμερα έχουν περισσότερες επιλογές σχετικά με το πώς και το πότε (σχετικά με τον τρόπο και το χρόνο που) αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν με τις εταιρείες. Οι εταιρείες προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους και να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά, ωθούνται στην επινόηση και εξεύρεση νέων μεθόδων επικοινωνίας με τους πελάτες.

Δ. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μετακίνηση των εταιρειών από τη μαζική παραγωγή στη μαζική εξατομίκευση (customization). Οι επιχειρήσεις όταν παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες ή προϊόντα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να κατανοούν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους, για να μπορέσουν κατ' επέκταση να είναι επιτυχημένες. Οι προοδευτικές εταιρείες κατάφεραν να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητα, την υλικοτεχνική υποστήριξη και τη σύγχρονη τεχνολογία παραγωγής ώστε να ανταποκριθούν στην επιθυμία των πελατών για διαφορετικότητα ή μοναδικότητα. Οι εταιρείες πιέζονται ακόμα να διατηρήσουν το ανά μονάδα κόστος εντός της κλίμακας των στόχων, ακόμα και αν η εξατομίκευση ανά πελάτη έχει οικονομικές επιβαρύνσεις.

E. Το αυξημένο κόστος προβολής και προώθησης υποδηλώνει ότι σε μια εταιρεία στοιχίζει τα πενταπλάσια για να πουλήσει σε ένα νέο πελάτη απ' ότι σε έναν ήδη υπάρχοντα. Αυτό αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τη μεγιστοποίηση των υπάρχοντων σχέσεων με τους πελάτες. Ο κύριος τρόπος για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να

αξιοποιήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους είναι να γνωρίσουν πολύ καλά τους καλύτερους από τους.

Η επικέντρωση των επιχειρήσεων στον πελάτη τονίζεται και από μια νέα σχολή σκέψης, η οποία πρότεινε τη μεταχείριση του πελάτη ως «συμπαραγωγού» (Vargo and Lusch, 2004). Οι υποστηρικτές αυτής της σχολής ισχυρίζονται ότι στη σημερινή αγορά, στην οποία προσφέρεται αξία, η αξία αυτή συλλαμβάνεται και αποφασίζεται από τον καταναλωτή. Κατά συνέπεια, ο καταναλωτής δεν είναι απλώς δέκτης, αλλά θεωρείται συμπαραγωγός της προσφοράς αγοράς, είτε προκειται για προϊόν είτε για υπηρεσία. Και άλλοι μελετητές έχουν παρόμοιες απόψεις. Για παράδειγμα, ο Calantone κ.ά. (2005) υποστηρίζουν ότι για την επιτυχία του προϊόντος είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχει ενεργά ο καταναλωτής τόσο στα πρώιμα στάδια της φάσης της ανάπτυξης νέου προϊόντος όσο κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Για παράδειγμα, η εταιρεία Staples Inc. δημιούργησε για τους καταναλωτές ένα διαγωνισμό ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων για τα καταστήματά τους. Τα προϊόντα που κερδίζουν στο διαγωνισμό παράγονται από την εταιρεία, κι έχει αποδειχθεί ότι οι καταναλωτές συχνά τα κατατάσσουν σε υψηλότερες θέσεις από τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Huang, 2009).

Επιπλέον, η στροφή του σύγχρονου επιχειρηματικού γίνεσθαι στον πελάτη αποδεικνύεται και από την ανάπτυξη διεθνώς αναγνωρισμένων δεικτών ικανοποίησης πελάτη όπως οι ACSI και EPSI για την Αμερική και την Ευρώπη αντίστοιχα. Με βάση αυτούς τους δείκτες η επικέντρωση των επιχειρήσεων στον πελάτη οδηγεί στην ικανοποίησή τους, με αποτέλεσμα την ανταγωνιστικότητα (EPSI Rating, 2006) και την αυξημένη κερδοφορία (American Customer Satisfaction Index, 2006).

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Agrawal, M.L. (2003), “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No 2 (Oct.2003-March 2004), pp.149-171
- American Customer Satisfaction Index (2006), [Πρόσβαση 25 Απριλίου 2012], www.theacsi.org
- Blery E. K., Michalakopoulos M. G. (2006), “An E-CRM Application in the Telecommunications Sector: A Case Study From Greece”, *Euromed Journal of Business*, Vol. 1, No. 2, pp. 5-14
- Booz Allen Hamilton (2002), *The World’s Most Effective Policies for the E-Economy 2002*, Booz Allen Hamilton, London
- Boulding W., Staelin., Ehret M. & Johnston W.J. (2005), “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls And Where To Go”, *Journal Of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), pp. 155-166
- Brynjolfsson E. and Smith M.D. (2000), “Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers”, *Management Science*, Vol. 46, No. 4, pp. 563-85
- Butler, P. And Peppard, J. (1998), “Consumer Purchasing on the Internet: Process and Prospects”, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 600-10
- Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A And Stank, T.P. (2005), “Managing the Supply Chain Implications of Launch”, In Kahn, K.B. (Ed.), *The Pdma Handbook Of New Product Development*, 2nd Ed., Wiley, New York, Ny, pp. 466-78
- Chen I.J. And Popovich K., (2003), “Understanding Customer Relationship Management (CRM) People, Process and Technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
- Coltman T., Devinney T., Latukefu A. and D. Midgley (2000), *E-Business: Revolution; Evolution or Hype*, Australian Graduate School Of Management, Sydney, Australia

- Epsi Rating (2006), [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2012], www.epsi-rating.com
- Greenberg P., (2010), “The Impact of CRM 2.0 On Customer Insight”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp.410 – 419
- Griffith D. and Krampf, R. (1998), “An Examination of the Web-Based Strategies of the Top 100 Us Retailers”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, No. 3, pp. 12-23
- Hammer M. and Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, Ny
- Harris L.,and Rae A. (2009), “Social Networks: The Future of Marketing for Small Business”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 30, No.5, pp. 24-31
- Huang Y.,and Huddleston P. (2009), “Retailer Premium Own-Brands: Creating Customer Loyalty Through Own-Brands Products Advantage”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No.11, pp. 975-992
- Javalgi R.G., Radulovich L. P., Pendleton G.A. and Scherer R. F., “Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms. A Strategic Framework and Implications for Global Marketers”, *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 6, pp.658 – 672
- Karakostas B., Kardaras D.,and Papathanassiou E. (2005), “The State of CRM Adoption by the Financial Services in the Uk: An Empirical Investigation”, *Information & Management*, Vol. 42, No. 6, pp. 853-863
- Katsioloudes M., Grant J., Mckechnie D.M. (2007), “Social Marketing: Strengthening Company-Customer Bonds”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, No.3, Pp. 56-64
- Kohli R., Piontek F., Ellington T., Van Osdol T., Shepard M., Brazel G. (2001), “Managing Customer Relationships Through E-Business Decision Support Applications: A Case Of Hospital–Physician Collaboration”, *Decision Support System*, Vol. 32, Pp. 171– 187
- Kriemadis Th., Kotsovos A., and Kartakoullis A. (2009), “A Strategy for Managing Customer Relations on The Internet: Evidence from the Football Sector”, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3, No.4, pp.229-243

- Lindgreen A., and Wynstra F.(2005), “Value in Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going?”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7, pp. 732–748
- Magreta J. (2000), *Managing in the New Economy*, Harvard Business Review Book
- Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer*, Boston: Harvard School Business Press
- Mendoza L.E., Marius A., Pérez M., and Grimán A.C. (2007), “Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy”, *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 913-945
- Nguyen T., Sherif S. and M. Newby (2007), Strategies for Successful CRM Implementation, *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115
- Osarenkhoe A., and Benani Az-E. (2007), “An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy”, *Business Process Management Journal*, Vol.13, No.1, pp. 139-164
- Pavic S., Koh S.C.L., Simpson M., and Padmore J (2007), ”Could E-Business Create a Competitive Advantage in UK Sme’s?”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No.3, pp. 320-351
- Peterson R., Balasubramanian, S. and Bronnenberg, B. (1997), “Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 329-46
- Rodgers J.A., Yen, D.C. and Chou, D.C. (2002), “Developing E-Business: A Strategic Approach”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, No. 4, pp. 184-92
- Sheth J.N. (2002), “The Future of Relationship Marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 590-592
- Slater S.F. and Narver J.C. (1994), “Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance”, *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, pp. 22-8

- Sprano E. and Zakak A. (2000), "E-Commerce Capable: Competitive Advantage for Countries in the New World E-Economy", *Competitiveness Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 114-22
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20
- Yun Z-S., and Good L.K. (2007), "Developing Customer Loyalty from E-Tail Store Image Attributes", *Managing Service Quality*, Vol. 17, No.1, pp. 4-22
- Webster, F.E. Jr (1994), *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, Wiley, New York, Ny
- White R. (1999), "Building a Sustainable E-Business CRM Strategy", CRM Article For *Call Centre Solutions*, , [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2012], <http://insight360.com/index.html>
- Woodcock N. (2000), "Does How Customers are Managed Impact on Business Performance?" , *Interactive Marketing*, Vol.1, No. 4, pp. 375-389

Κεφάλαιο 2

Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)

2.1. Εισαγωγή

Μια από τις αλλαγές που χαρακτηρίζει το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι, μεταξύ άλλων, η μετατόπιση της εστίασης των επιχειρήσεων από την απόκτηση νέων πελατών προς τη διατήρηση των πελατών (Grönroos, 1994). Οι οργανισμοί προκειμένου να υλοποιήσουν επιτυχώς αυτή τη μεταφορά, έχουν επενδύσει και εξακολουθούν να επενδύουν σημαντικά σε πρωτοβουλίες και ενέργειες για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους. Είναι όμως απαραίτητο να δοθούν ξεκάθαροι ορισμοί για το τι είναι η διαχείριση σχέσεων πελατών καθώς και ποια είναι τα οφέλη και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τις επιχειρήσεις, αλλά και ποια είναι τα εμπόδια υλοποίησής της.

Η έννοια και σημασία της διαχείρισης σχέσεων πελατών-επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί εδώ και πολλές δεκαετίες (McKenna, 1993). Οι πωλητές και μικροεπιχειρηματίες γνώριζαν πολλά προσωπικά στοιχεία των πελατών τους, όπως τα ονόματα και την οικογενειακή τους κατάσταση, τα ενδιαφέροντά τους, τις αγοραστικές προτιμήσεις και ιδιαιτερότητές τους. Οι παραγωγοί αγροτικών προϊόντων και οι καταναλωτές συναλλάσσονταν πρόσωπο με πρόσωπο και οι χωρικοί παρήγαγαν συγκεκριμένα προϊόντα για κάθε πελάτη. Παρ'όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί μια άνευ προηγουμένου έξαρση του ενδιαφέροντος των ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών για τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Deshpande και Webster, 1989; Romano και Fjermestad, 2001; Ryals and Payne, 2001; Abbott *et al.*, 2001; Greenberg, 2002; Fjermestad and Romano, 2003; Wilson *et al.*, 2002).

Το ερώτημα που προκύπτει και πραγματεύεται και η διεθνής βιβλιογραφία είναι κατά πόσο η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες διαφέρει ή όχι ουσιαστικά από όσα διατύπωσαν οι οικονομολόγοι πριν από χρόνια. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες διαφέρει από μια ανασυσκευασία των βασικών ιδεών των οικονομικών σχολών και προσεγγίσεων και κατ'επέκταση είναι πραγματικά μια μεγάλη νέα ιδέα και θεωρητική σχολή, ενώ άλλοι τη θεωρούν ένα είδος μόδας που έρχεται και παύεται στον επιχειρηματικό κόσμο. Υπάρχει και τρίτη προσέγγιση κατά την οποία η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες

αντιπροσωπεύει την εξέλιξη και ενοποίηση των βασικών ιδεών των οικονομικών σχολών και των νέων τεχνολογιών. Για την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων κρίνεται σκόπιμη η παράθεση βασικών εννοιών και καταγραφή αυτής της εξέλιξης (Boulding *et al.*, 2005).

Μια από τις αρχές στο χώρο του μάρκετινγκ είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην ικανοποίηση αναγκών κι όχι στην πώληση προϊόντων, εάν επιθυμούν να συνεχίσουν να υπάρχουν (Levitt, 1960). Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής τρυπανιών προσφέρει την παροχή μιας τρύπας στον πελάτη, ενώ μια σιδηροδρομική εταιρεία παρέχει τη μετακίνηση σ' αυτούς. Αυτή η αρχή είναι καίρια για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς δίνεται έμφαση περισσότερο στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και, εν τω μεταξύ, στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, κι όχι στο πώς να πωληθεί το προϊόν. Με βάση τον Levitt (1969) οι καταναλωτές έχουν ανάγκη και ενδιαφέρονται όχι μόνο για το μεμονωμένο προϊόν, αλλά για τη συνολική αγοραστική εμπειρία. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε αυτή την αντίληψη διότι προσπαθεί συνεχώς να βρει τρόπους και μέσα που παράγουν αξία στον πελάτη.

Η σχέση μεταξύ πελατών και εταιρειών μελετήθηκε πρωτίστως στον τομέα των υπηρεσιών και το ενδιαφέρον των οργανισμών υπηρεσιών ήταν στραμμένο στην προσέλκυση πελατών και μετά στη διατήρηση και ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες (Berry, 1983). Η έννοια της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες επεκτάθηκε σε πολλές διαφορετικές περιοχές όπως το βιομηχανικό τομέα (Dwyer *et al.*, 1987) και τα κανάλια διανομής (Gaski, 1984). Από άλλους θεωρητικούς υιοθετήθηκε η ιδέα της οικοδόμησης σχέσεων και επεκτάθηκε εννοιολογικά με διάφορους τρόπους (Boulding *et al.*, 1993; Grönroos, 1994; Gummesson, 1987; Webster, 1992). Άλλες αντιλήψεις που αναλύονται και σχετίζονται με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες είναι η διαφορετική αντιμετώπιση και εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά, η επιρροή προηγούμενης εμπειρίας στις μελλοντικές προσδοκίες του πελάτη και η αξία των μακροπρόθεσμων σχέσεων (Boulding *et al.*, 2005)

Στην ίδια κατεύθυνση οι Peppers και Rogers (1993) εισήγαγαν την έννοια του μάρκετινγκ σε «έναν-προς-έναν» και ο Pine (1993) εισήγαγε την έννοια της μαζικής εξατομίκευσης. Επιπροσθέτως, έγινε μετατόπιση της διαχείρισης προϊόντος στη διαχείριση πελατών (Sheth, 2005) και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντος στη

διαχείριση χαρτοφυλακίου πελάτη (Johnson and Selnes, 2004). Αναπτυγμένες τεχνολογίες χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία, και ανάλυση δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά πελατών. Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα και τις αναλύσεις, οι εταιρείες μπορούσαν να σχεδιάσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τις ενέργειές τους, άρχισαν να εστιάζουν στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών δημιουργώντας μακροπρόθεσμες σχέσεις και στην ενίσχυση αυτών των σχέσεων μέσω δραστηριοτήτων όπως η χρήση σε μεγάλο βαθμό του συνόλου των υπηρεσιών (cross-selling), η κατηγοριοποίηση των πελατών ανάλογα με την αξία τους για την εταιρεία (Payne and Frow, 2005) και η εξατομικευμένη επικοινωνία.

Επομένως, στη βάση της προηγηθείσας συζήτησης, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες αντιπροσωπεύει μια εξέλιξη πέρα από ένα «επαναπακετάρισμα» ήδη υπάρχοντων ιδεών. Πιο συγκεκριμένα, η διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες προχωρά λίγο πιο πέρα από την εστίαση στον πελάτη. Δε χτίζει μόνο σχέσεις και δε χρησιμοποιεί συστήματα μόνο για να συλλέξει και να αναλύσει δεδομένα, αλλά περιλαμβάνει και την ενσωμάτωση αυτών των διαδικασιών μέσα στην εταιρεία, συνδέοντας αυτές τις δραστηριότητες με τη δομή της επιχείρησης και με την αξία και για την εταιρεία και για τον πελάτη (Boulding *et al.*, 2005).

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες προσεγγίζεται από πολλούς σήμερα ως μια στρατηγική διατήρησης μακροπρόθεσμης σχέσης με τους πελάτες. Για να μπορέσει όμως να προσφέρει στις επιχειρήσεις που την υλοποιούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να μελετηθεί και αναλυθεί πολύ προσεκτικά (Mendoza *et al.*, 2007).

Στο σημείο αυτό θα ήταν απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι ο όρος διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες ή εναλλακτικά διαχείριση σχέσεων πελατών πολλές φορές στην εν λόγω εργασία θα αναφέρεται με τα αρχικά CRM από τη διεθνή ορολογία Customer Relationship Management.

2.2. Ορισμός CRM

Όσον αφορά τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, αν και αναφέρεται σε ένα τόσο κεντρικό θέμα για τις επιχειρήσεις, υπάρχει διαφορετικότητα στις απόψεις και

τοποθετήσεις σχετικά με το τι πραγματικά είναι. Ενώ υπάρχει μια πληθώρα ιδεών στη βιβλιογραφία αναφορικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της, κανείς δεν μπορεί να δώσει κάποιον συγκεκριμένο (Waters, 2003). Παρά την ποικιλία των ορισμών, η κατανόηση της CRM είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη υλοποίησή της. Επιπλέον, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί η σημασία του όρου, αφού υπάρχει μια παγκόσμια παρανόηση ότι αποτελεί μια λύση πληροφοριακής τεχνολογίας (Schweitzer, 2003).

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας που έγινε, με σκοπό να δοθεί ένας κοινός αποδεκτός ορισμός, κατέληξε σε πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για τη Διαχείριση των Σχέσεων Πελατών (Zablah *et al.*, 2004). Αυτοί οι ορισμοί κυμαίνονται από την αντιμετώπιση της διαχείρισης των σχέσεων πελατών ως εφαρμογής συγκεκριμένων τεχνολογικών λύσεων έως μια ολιστική προσέγγιση διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες που ταυτόχρονα δημιουργεί αξία και για τον πελάτη και για την εταιρεία.

Διαφορετικοί ορισμοί δίνουν έμφαση σε διαφορετικές οπτικές. Η CRM αναλύεται ως στρατηγική (π.χ. Croteau and Li, 2003; Tan, Yen and Fang, 2002), ως τεχνολογική εφαρμογή (π.χ. Peppers and Rogers, 1995; Shaw *et al.*, 2001; Verhoef and Donkers, 2001; Gefen and Ridings, 2002), ως διαδικασία (π.χ. Gonroos, 2000; Plakoyiannaki and Tzokas, 2002), ως δεξιότητα (π.χ. Day, 2003; Peppers, Rogers and Dorf, 1999), ως φιλοσοφία (π.χ. Fairhurst, 2001; Hasan, 2003; Starkey and Woodcock, 2002). Υπήρχαν, επιπλέον, περιπτώσεις όπου οι συγγραφείς υιοθετούσαν ταυτόχρονα περισσότερες από μία από τις παραπάνω αντιλήψεις (Rigby *et al.*, 2002).

Πιο αναλυτικά, η CRM σχετίζεται με τη στρατηγική, τη διαχείριση της δυαδικής δημιουργίας αξίας, τη χρήση δεδομένων και τεχνολογίας, την απόκτηση γνώσης για τον πελάτη και τη διάχυση αυτής της γνώσης στους κατάλληλους ενδιαφερόμενους φορείς, την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με συγκεκριμένους πελάτες και/ή ομάδες πελατών και με την ενοποίηση των διαδικασιών κατά μήκος των διαφόρων περιοχών της εταιρείας για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη (Boulding *et al.*, 2005).

Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, διακρίνεται ανάμεσα σε λειτουργικούς και στρατηγικούς ορισμούς (Richards and Jones, 2008):

Η πρώτη κατηγορία ορισμών σχετίζεται πιο πολύ με τις διαδικασίες και τις τεχνολογίες που απαιτούνται για να γίνονται καλύτερες οι σχέσεις με τους πελάτες. Μια ερμηνεία της CRM είναι: « Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες επιτρέπει στις εταιρείες να συγκεντρώνουν δεδομένα πελατών γρήγορα, να αναγνωρίζουν τους πιο πολύτιμους πελάτες στη διάρκεια του χρόνου και να αυξάνουν την αφοσίωση αυτών παρέχοντας προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες» (Rigby *et al.*, 2002, σελ. 101). Για κάποιους, η διαχείριση σχέσεων πελατών σημαίνει απευθείας αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων ενώ για άλλους, είναι η μαζική παραμετροποίηση ή η ανάπτυξη προϊόντων που ταιριάζουν στις ατομικές ανάγκες των πελατών.

Η CRM από την προοπτική των διαδικασιών ορίζεται ως «μια συστηματική διαδικασία για τη διαχείριση της έναρξης/μύησης, της διατήρησης και του τερματισμού της σχέσης με τον πελάτη, κατά μήκος όλων των σημείων επαφής με αυτόν, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου της σχέσης» (Reinartz *et al.*, 2004, σελ. 294). Αυτός ο ορισμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι στη σχέση με τον πελάτη υπάρχουν τρία στάδια: η έναρξη/μύηση, η διατήρηση και ο τερματισμός, τα οποία έχουν αντίκτυπο στη διαδικασία της CRM.

Για τους συμβούλους πληροφοριακής τεχνολογίας, η CRM σχετίζεται με όρους, όπως OLAP (on-line analytical processing/ηλεκτρονική αναλυτική επεξεργασία ή Τεχνολογίες Πολυδιάστατης Ανάλυσης) και CICs (customer interaction centers / κέντρα αλληλεπίδρασης-συναλλαγής με τον πελάτη) (Richards and Jones, 2008). Επίσης, ορίζεται ως μια τεχνολογική λύση, η οποία επεκτείνει χωριστές βάσεις δεδομένων και εργαλεία αυτοματοποίησης της δύναμης πωλήσεων, για να χτίσει μια γέφυρα ανάμεσα στις λειτουργίες πωλήσεων, μάρκετινγκ και των άλλων τμημάτων (Chen and Popovich, 2003).

Με βάση τη δεύτερη διάκριση η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες συχνά ορίζεται ως ένας τύπος στρατηγικής των σχέσεων. Μια επιχειρησιακή στρατηγική διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες περιλαμβάνει το μάρκετινγκ, τις λειτουργίες, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών, τους ανθρώπινους πόρους, την Έρευνα και Τεχνολογία και τα χρηματοοικονομικά, όπως επίσης και την τεχνολογία της πληροφορίας και το Διαδίκτυο για να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία από τις συναλλαγές με τους πελάτες (Chen and Popovich, 2003). «Μια περιεκτική στρατηγική και διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και συνεταιρισμού με επιλεγμένους πελάτες ώστε να δημιουργηθεί ανώτερη αξία για την εταιρεία και τον

πελάτη» είναι ένας στρατηγικός ορισμός που προσφέρουν οι Parvatiyar και Sheth (2001, σελ. 5). Σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσαν οι Rigby κ.ά. (2002), η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες ευθυγραμμίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με στρατηγικές για τους πελάτες για να οικοδομηθεί η αφοσίωση του πελάτη και η αύξηση των κερδών στη διάρκεια του χρόνου.

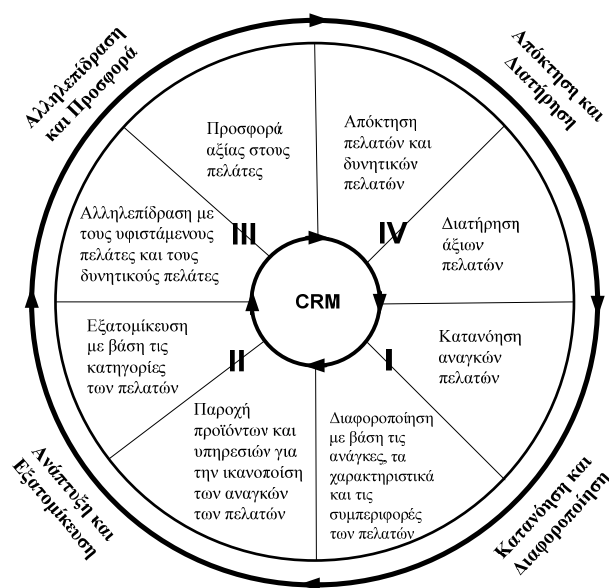
Οι επικεντρωμένοι στη στρατηγική ορισμοί περιγράφουν τη CRM ως μια στρατηγική για τον επιτυχή ανταγωνισμό στην αγορά και την οικοδόμηση μετοχικής αξίας. Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες δεν είναι μια κατηγορία τεχνολογιών, αν και οι τεχνολογίες είναι κριτικής σημασίας για να καταστεί εφικτή η στρατηγική CRM. Οι περισσότερες εταιρείες συμβούλων και αναλυτές βιομηχανικής έρευνας προτείνουν στους οργανισμούς να κάνουν αποδεκτή τη CRM ως στρατηγική που αφορά όλη την επιχείρηση, ζητώντας τους να την προσεγγίσουν σε επιχειρησιακό επίπεδο (Tamošiūniene and Jasilioniene, 2007). Σύμφωνα με τον ορισμό της συμβουλευτικής εταιρείας Gartner, η CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που σχεδιάστηκε για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, των εσόδων και της ικανοποίησης του πελάτη, οργανώνοντας την επιχείρηση γύρω από τα τμήματα του πελάτη, υιοθετώντας πελατοκεντρικές συμπεριφορές και εφαρμόζοντας πελατοκεντρικές διαδικασίες (Gartner, 2004). Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αύξησης της εμπιστοσύνης των πελατών, της υπεροχής υπηρεσιών, συλλογής ανώτερων πληροφοριών, ανταλλαγής γνώσης και οργανωτικής μάθησης (Nguyen *et al.*, 2007).

Άλλη μια ερμηνεία της CRM είναι ότι αποτελεί μια θεμελιώδη επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης η οποία αποσκοπεί στη διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με πελάτες στρατηγικής σημασίας, επιδιώκοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση (Chen and Popovich, 2003). Ειδικότερα, μέσω της στρατηγικής CRM η επιχείρηση επιδιώκει, πέρα από τη διατήρηση των πελατών για μεγάλο χρονικό διάστημα, τη μετατροπή τους σε μεγαλύτερους και περισσότερο κερδοφόρους πελάτες, τους οποίους είναι σε θέση να εξυπηρετεί όλο και πιο αποδοτικά (Chen and Popovich, 2003).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των ορισμών της διαχείρισης σχέσεων πελατών είναι αυτή της Kellen (2002) η οποία προτείνει τρία «είδη» ορισμών:

- τον επικεντρωμένο στην τεχνολογία,
- τον επικεντρωμένο στον κύκλο ζωής του πελάτη και
- τον επικεντρωμένο στη στρατηγική

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Peppers κ.ά. (1999, σελ. 152) για να ενεργοποιηθεί ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ «ένας-προς-έναν» υπάρχουν τέσσερα βήματα-κλειδιά: 1) αναγνώριση των πελατών, 2) διαφοροποίηση μεταξύ τους, 3) αλληλεπίδραση με αυτούς και 4) προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να ταιριάζει με τις ανάγκες κάθε μεμονωμένου πελάτη. Παράλληλα, οι Shahin και Nikneshan (2008) υποστηρίζουν ότι τα βασικά συστατικά του επιχειρηματικού κύκλου της CRM, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1., είναι η 1) κατανόηση και διαφοροποίηση, 2) ανάπτυξη και προσαρμογή, 3) αλληλεπίδραση και παράδοση, 4) απόκτηση και διατήρηση.



Διάγραμμα 2.1.: Επιχειρηματικός κύκλος CRM

Πηγή: Shahin A. and Nikneshan P. (2008), "Integration of CRM and QFD A Novel Model for Enhancing Customer Participation in Design and Delivery", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 68-86

Στην παρούσα έρευνα η διαχείριση σχέσεων πελατών, προσεγγίζεται ως μια επιχειρηματική στρατηγική που βοηθάει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της οικοδόμησης ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους

πελάτες. Με βάση την κριτική βιοβιβλιογραφική επισκόπηση και για τους σκοπούς της παρούσας διδακτορικής διατριβής, ο προτεινόμενος ορισμός της διαχείρισης σχέσεων πελατών είναι ο εξής: «Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες ορίζεται ως η στρατηγική και διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, κατηγοριοποίησης των πελατών με βάση τη σπουδαιότητά τους για την επιχείρηση, ανάπτυξης της επικοινωνίας με τους πελάτες και παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες». Στις επόμενες ενότητες θα γίνει ανάλυση των επιμέρους εννοιών του ορισμού που χρησιμοποιείται στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας.

Όπως προκύπτει από την προηγηθείσα ανάλυση, υπάρχουν πολλοί ορισμοί στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση σχέσεων πελατών. Όλοι όμως συμφωνούν ότι είναι πρωτίστως μια φιλοσοφία η οποία μετουσιώνεται σε πρακτική μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας και διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, με αμοιβαία οφέλη που βασίζονται σε δεσμούς εμπιστοσύνης και πιστότητας (Βρεχόπουλος, 2008, σελ. 33).

Η διαχείριση σχέσεων πελατών έχει αποτελέσει, όπως παρουσιάστηκε, αντικείμενο πολλών ερευνών παγκοσμίως, παρ' όλα αυτά εξακολουθούν να υπάρχουν αρκετές παρανοήσεις και μύθοι που οδηγούν στην αποτυχία της. Στον πίνακα 2.1 παρατίθενται οι μύθοι και η πραγματικότητα που σχετίζονται με τη διαχείριση σχέσεων πελατών (Agrawal, 2003).

Πίνακας 2.1.: Μύθοι και πραγματικότητα CRM

Μύθοι	Πραγματικότητα
1. Η CRM αφορά πρωτίστως πακέτα λογισμικού της τεχνολογίας πληροφοριών	1. Η CRM αφορά πρωτίστως σχέσεις όπου τα πακέτα λογισμικού της τεχνολογίας πληροφορίας γίνονται εύχρηστα
2. Η CRM αφορά πρωτίστως την αυτοματοποίηση των πωλήσεων και του μάρκετινγκ	2. Η CRM αφορά κυρίως την αυτοματοποίηση της υποστήριξης πελατών
3. Μόλις προσεγγίσουμε τους γνωστούς παραγωγούς και πωλητές λογισμικού CRM αυτοί θα μας	3. Η ανάπτυξη μιας διανοητικής υποδομής και η ενεργός ανάμιξη είναι προαπαιτούμενα πριν την προσέγγιση

<p>προσφέρουν μια λύση CRM που θα ταιριάζει στην επιχείρησή μας</p> <p>4. Η CRM μόλις αγοραστεί και τεθεί σε εφαρμογή σε μια εταιρεία φροντίζει τον εαυτό της καθ'όλη τη διάρκεια ζωής της</p> <p>5. Η CRM έχει υψηλό κόστος</p> <p>6. Η CRM ταιριάζει σε παροχή υπηρεσιών σε επιχειρήσεις (B2B) και στην αντιμετώπιση μεγάλων πελατών</p> <p>7. Η CRM αποδίδει καλά μόνο σε προϊόντα υψηλής αξίας-υψηλής αγωνίας</p>	<p>πωλητών λογισμικού Διαχείριση σχέσεων πελατών</p> <p>4. Η ζωή μιας εταιρείας έχει μια δυναμική, επομένως μια λύση CRM πρέπει να έχει «κλιμακωτό και προσαρμόσιμο» τύπο</p> <p>5. Η CRM είναι πολύ αποδοτική</p> <p>6. Η CRM είναι τόσο χρήσιμη σε σχέσεις επιχείρησης-καταναλωτή (B2C situations) όσο και για κάθε πελάτη που είναι βασικός πελάτης</p> <p>7. Η CRM είναι καλή γιατί ταιριάζει σε κάθε προϊόν, ακόμα και στα εμπορεύματα</p>
---	---

Πηγή: Agrawal, M.L. (2003), “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No 2 (Oct.2003-March 2004), pp.149-171

2.3. Συνιστώσες CRM

Παρά τις ποικίλες αντιλήψεις για τη CRM, υπάρχει μια σύγκλιση απόψεων όσον αφορά στις συνιστώσες της, οι οποίες είναι οι εξής τρεις (Trepper, 2000; Dyché, 2002; Greenberg, 2004):

Η λειτουργική (operational CRM), η συνεργατική (collaborative CRM), και η αναλυτική (analytical CRM).

Η πρώτη συνιστώσα της CRM (λειτουργική) αφορά τις διαδικασίες και τα εργαλεία με τα οποία οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με τους πελάτες τους. Η λειτουργική συνιστώσα συγκεντρώνει τα δεδομένα από την επικοινωνία με τους πελάτες και διατηρεί βασικές πληροφορίες για αυτούς, ενώ ταυτόχρονα βοηθάει στη διαχείριση των αιτημάτων υποστήριξης και εξυπηρέτησης. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και τα τηλεφωνικά κέντρα είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογών του λειτουργικού επιπέδου της CRM. Ουσιαστικά, οι διαδικασίες της λειτουργικής

συνιστώσας αυτοματοποιούν τις front-office εταιρικές διαδικασίες επικοινωνίας με τον πελάτη.

Η *συνεργατική* διάσταση της CRM περιλαμβάνει όλα εκείνα τα συστήματα και τις μεθόδους που επιτρέπουν στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στην επιχείρηση και τα προϊόντα της αλλά και το αντίστροφο, δηλαδή πρόσβαση της επιχείρησης προς τους πελάτες και τέλος επικοινωνία μεταξύ όλων αυτών. Τέτοια συστήματα πρόσβασης μπορεί να είναι μέσω φωνής όπως τηλέφωνο και IVR (Interactive Voice Response), διαδικτυακής σύσκεψης (web-conferencing), ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), φαξ και απευθείας επαφής. Αυτή η διάσταση της CRM διαχειρίζεται και ενοποιεί τα κέντρα και τα πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη, παρέχοντας τους συνδεδετικούς κρίκους, έτσι ώστε να υπάρχει σταθερή και αποτελεσματική εμπειρία όσον αφορά την ενδυνάμωση της σχέσης που έχει ο πελάτης με την επιχείρηση.

Η *αναλυτική* συνιστώσα της CRM αφορά την αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών για ανάλυση, μοντελοποίηση και αξιολόγηση, με στόχο τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ των πελατών και της επιχείρησης. Οι εφαρμογές της αναλυτικής διάστασης αποθηκεύουν και αξιοποιούν τη γνώση σχετικά με τους πελάτες μέσω των βάσεων δεδομένων και των συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων. Με άλλα λόγια, μετατρέπουν τα λειτουργικά δεδομένα σε στρατηγική πληροφορία που χρησιμοποιείται από τους λήπτες αποφάσεων για ανάλυση, σχεδιασμό, επικοινωνία και μέτρηση της απόδοσης όσον αφορά τη σχέση με τον πελάτη. (Chalmeta, 2006).

Συνοψίζοντας τις τρεις διαστάσεις της CRM, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η λειτουργική CRM αυτοματοποιεί τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με την επαφή με τους πελάτες, η αναλυτική επιτρέπει την άντληση γνώσης για τους πελάτες, με αποτέλεσμα την προσωποποιημένη εξυπηρέτησή τους και η συνεργατική παρέχει στους πελάτες τα μέσα για να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση.

2.4. Συστατικά στοιχεία CRM

2.4.1. Συλλογή Δεδομένων που αφορούν τον Πελάτη

Οι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στις ταχέως μεταβαλλόμενες και ανταγωνιστικές αγορές, όπως έχει ήδη αναφερθεί, πρέπει να απομακρυνθούν από τη διαχείριση των συναλλαγών και να επικεντρωθούν στη

λεπτομερή κατανόηση και κατ'επέκταση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η γνώση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών (Webster, 1992).

Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση σχέσεων πελατών είναι μια στρατηγική που βοηθάει τις εταιρείες να χτίσουν και να επεκτείνουν τη γνώση που έχουν για τους πελάτες τους με συστηματικό τρόπο, και κατά συνέπεια να αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση. Η CRM μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια κυκλική διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους, μέσα από τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων των πελατών που έχουν αποκτηθεί από όλα τα κανάλια, και την χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων για την παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών (Madeja and Schoder, 2005).

Η σπουδαιότητα της γνώσης των πελατών έχει τονιστεί από πολλούς ερευνητές όπως για παράδειγμα ενδεικτικά αναφέρονται οι Peppers κ.ά. (1999), Stefanou κ.ά. (2003), Zahay και Griffin (2004), Sin κ.ά.(2005), Shahin και Nikneshan (2008). Η γνώση για τους πελάτες είναι θεμελιώδης για τη Διαχείριση σχέσεων πελατών (Stefanou *et al.*, 2003), καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μιας «σχέσης εκμάθησης» με τους πελάτες (Zahay and Griffin, 2004), κι έτσι να αυξήσει σε βάθος την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών.

Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι τα δεδομένα των πελατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση των σχέσεων των πελατών, για παράδειγμα, στην έρευνα για τους νέους πελάτες (Campbell, 1997; Hanson, 2000), στην τμηματοποίηση των πελατών (Nash, 1993; Jackson and Wang, 1994), στη διατήρηση των πελατών (Campbell, 1997; Sterne, 1999;) και στη σφυρηλάτηση της εμπιστοσύνης των πελατών (Forcht and Cochran, 1999). Δηλαδή, τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την οικοδόμηση ξεχωριστών, μακροχρόνιων και βιώσιμων πελατειακών σχέσεων που προσθέτουν αξία τόσο στον πελάτη όσο και στην εταιρεία.

Οι πληροφορίες για τους πελάτες σύμφωνα με το περιεχόμενο και τους τύπους αλληλεπίδρασης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις τύπους: 1) Ενημέρωση του πελάτη, 2) Πληροφορίες για τον πελάτη, 3) Πληροφορίες από τον πελάτη (Park and Kim, 2003). Αναλύοντας τον κάθε τύπο πληροφοριών, οι πληροφορίες «του πελάτη» περιλαμβάνουν προσωπικά και συναλλακτικά δεδομένα για τον πελάτη. Οι πληροφορίες «για τον πελάτη» αναφέρονται σε αυτές που ο πελάτης αντιλαμβάνεται

ως χρήσιμες για το προϊόν, τις υπηρεσίες και τον οργανισμό. Αυτός ο τύπος πληροφοριών παρουσιάζεται μέσα από ποικίλα επικοινωνιακά μέσα έτσι ώστε οι πελάτες να τις αποκτούν, να τις επεξεργάζονται και να παίρνουν αποφάσεις όντας ενημερωμένοι. Τέλος, οι πληροφορίες «από τον πελάτη» αφορούν μη-συναλλακτική ανατροφοδότηση του πελάτη με πληροφορίες που περιλαμβάνουν απαιτήσεις, παράπονα, προτάσεις, κ.τ.λ. Αυτού του τύπου οι πληροφορίες πρέπει να περιλαμβάνονται στο προφίλ των πελατών καθότι καθιστούν πολύ ισχυρές τις αλληλεπιδράσεις των πελατών (Wells *et al.*, 1999).

Μια άλλη ταξινόμηση των δεδομένων των πελατών που έχει προταθεί από τους Holtz, (1992) και Hagel and Armstrong, (1999) αναφέρεται σε τέσσερις κύριους τύπους δεδομένων πελατών; τα περιγραφικά δεδομένα, το ιστορικό συναλλαγών, τα μέτρα άμεσης προτίμησης και τα δεδομένα που προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες.

Οι πληροφορίες αυτές περιλαμβάνουν ενεργά δεδομένα ή πληροφορίες που παρέχονται από τους πελάτες με την πλήρη γνώση τους, τη συμμετοχή τους και συχνά την επανατροφοδότησή τους από τους ίδιους. Ενδεικτικές πηγές συλλογής ενεργών δεδομένων είναι οι έρευνες που διεξάγουν οι επιχειρήσεις σε ομάδα πελατών που απαντά σε ερωτήσεις, οι ομάδες εστίασης, οι διαδικτυακές έρευνες (on-line), καθώς και οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, τα blogs και τροφοδότηση RSS.

Παράλληλα, αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνουν και παθητικά δεδομένα ή πληροφορίες που προέρχονται από την παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών και εμφανίζονται χωρίς την άμεση γνώση τους (Heinen, 1996) Ενδεικτικές πηγές συλλογής παθητικών δεδομένων πελατών αποτελούν η έρευνα σε τηλεφωνικούς καταλόγους για τηλέφωνα και διευθύνσεις, οι διαδικτυακοί μέθοδοι και μηχανισμοί αυτόματης εισαγωγής δεδομένων (cookies), η εύρεση του προφίλ του πελάτη σε ιστοσελίδες, αυτόματα συστήματα στο Διαδίκτυο που καταγράφουν την ιστορία της αλληλεπίδρασης μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη (ιστορικά δεδομένα), η αγορά των απαραίτητων στοιχείων από εξειδικευμένες εταιρείες έρευνας αγοράς κτλ. (Gurau, 2003).

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι νέες τεχνολογίες και πιο συγκεκριμένα η έλευση του Web 2.0 έχει δώσει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ζητούν και να

συλλέγουν στοιχεία από τους πελάτες πολύ πιο εύκολα και λιγότερα δαπανηρά. Πέρα από στοιχεία που αφορούν τους ίδιους τους πελάτες, συχνά οι επιχειρήσεις μπορούν συγκεντρώσουν δεδομένα για τα προϊόντα τους, καθώς οι καταναλωτές συμμετέχουν στη διαδικασία Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος (NPD), ειδικότερα στο στάδιο γένεσης της ιδέας (Huang and Huddleston, 2009).

2.4.2. Επεξεργασία Δεδομένων

Ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της CRM είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να μετατρέπουν τα δεδομένα σε εταιρική σοφία, όπως δείχνει και το διάγραμμα 2.2 (Imhoff *et al.*, 2001).



Διάγραμμα 2.2.: Από τα δεδομένα στη σοφία

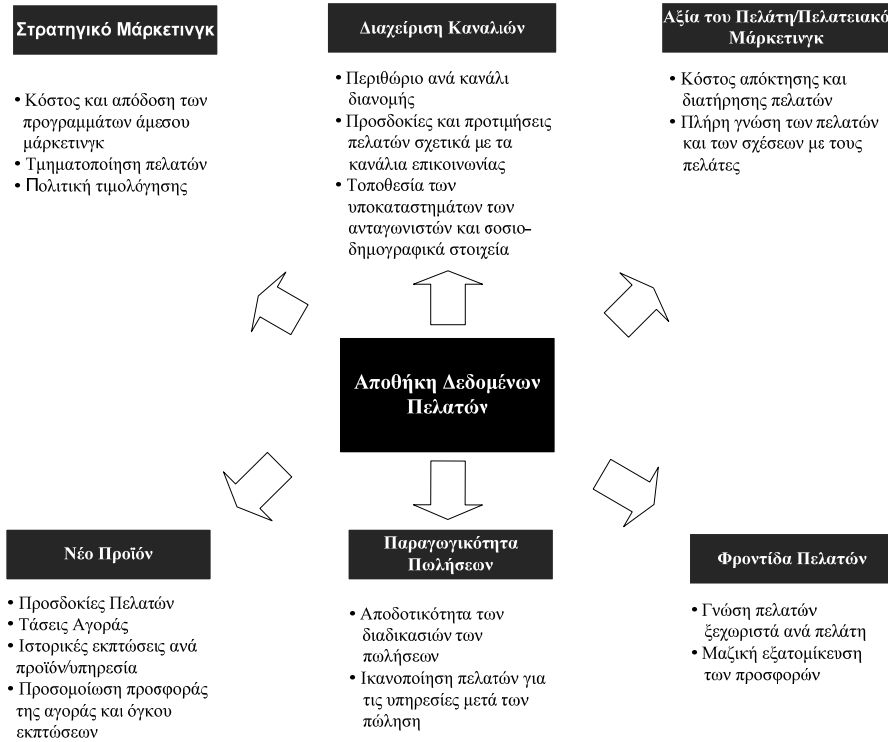
Πηγή: Imhoff C., Loftis L. and Geiger J. G., (2001), *Building The Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Ωστόσο, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τα δεδομένα που συγκεντρώνουν, σημαντικό ρόλο παίζουν οι μέθοδοι και τα μέσα με τα οποία γίνεται η ανάλυση και επεξεργασία τους για τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Ως εκ τούτου, γνωρίζοντας τι πρέπει να συγκεντρώσουν οι εταιρείες, πώς να το συγκεντρώσουν και στη συνέχεια πώς να επεξεργαστούν και χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα αποτελεί γεγονός ζωτικής σημασίας (Padmanabhan and Tuzhilin, 2003).

Πρωταρχικός στόχος της παραγωγής γνώσης και μετατροπής των δεδομένων σε εταιρική σοφία είναι να αποκτήσουν οι οργανισμοί μια άποψη 360° για τους πελάτες τους. Κατά συνέπεια, κρίνεται σημαντική η δημιουργία ενός επικαιροποιημένου προφίλ κάθε πελάτη που δε βασίζεται μόνο στις αγορές και προτιμήσεις, αλλά επίσης και στο ιστορικό των συναλλαγών όπως για παράδειγμα τον αριθμό των επισκέψεων και τη διάρκεια των επαφών με τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι πληροφορίες αυτές πρέπει να ενσωματώνονται σε μια ενιαία μοναδική βάση δεδομένων που περιέχει τα αρχεία όλων των αλληλεπιδράσεων των πελατών (π.χ. άμεσες επαφές, τηλεφωνικές επικοινωνίες, φαξ, διαδίκτυο). Η πτυχή αυτή μπορεί να είναι κρίσιμη καθότι τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας των πελατών με τις επιχειρήσεις έχουν καταχωρηθεί σε διάφορες βάσεις δεδομένων/πλατφόρμες (Gianni and Franceschini, 2003).

Η ενιαία βάση δεδομένων με επίκεντρο τον πελάτη, πρέπει να είναι προσβάσιμη σε όλους τους χρήστες που αλληλεπιδρούν με τους πελάτες (Xu and Walton, 2005). Και αυτό γιατί οι γνώσεις αποκτούν αξία όταν διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό (Schulz, 2001). Επιπλέον, η αξία των γνώσεων κλιμακώνεται μέσα από τη διάδοση και την ανταλλαγή (Slater and Narver, 1995; Hult and Ferrell, 1997).

Όμως, καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται και έρχονται σε επαφή με όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών μέσω πολλών διαφορετικών δικτύων, η ανάγκη για συστηματική αποθήκευση και εξόρυξη της πληροφορίας γίνεται όλο και πιο επιτακτική (Payne *et al.*, 2005). Τα δεδομένα αποθηκεύονται είτε σε μεγάλες βάσεις δεδομένων από όλη την επιχείρηση (data warehouse) ή σε μικρότερες που εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης (data marts). Η αποθήκευση δεδομένων θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για τη διαχείριση σχέσεων πελατών, που παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τροφοδοτώντας πλούσιες πληροφορίες για τους πελάτες σε όλο τον οργανισμό. Το διάγραμμα 2.3 απεικονίζει τα στρατηγικά οφέλη της αποθήκευσης δεδομένων:



Διάγραμμα 2.3.: Οφέλη της Αποθήκευσης Δεδομένων των Πελατών

Πηγή: Brown S. A., (2000), *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Toronto

Η επεξεργασία και μετατροπή των ακατέργαστων δεδομένων σε χρήσιμη πληροφορία και τελικά γνώση του κάθε πελάτη ξεχωριστά υλοποιείται με τη βοήθεια διάφορων εργαλείων και εφαρμογών όπως Excel, έξυπνες και αναλυτικές μηχανές (Xu and Walton, 2005), τα συστήματα OLAP (Online Analytical Processing), την τεχνολογία εξόρυξης δεδομένων (Data Mining), τις εφαρμογές επιχειρηματικής νοημοσύνης (Business Intelligence) (Βρεχόπουλος, 2008).

Η σημασία της επεξεργασίας των δεδομένων έχει άλλωστε επισημανθεί εντόνως και στη διεθνή βιβλιογραφία καθώς η ανάλυση και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των χαρακτηριστικών των πελατών είναι η βάση της ανάπτυξης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών (Ngai *et al.*, 2009).

Οι γνώσεις που λαμβάνονται από την επεξεργασία των δεδομένων αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργηθούν τα προφίλ των πελατών, να προσδιοριστούν μοντέλα συμπεριφορών, να καθοριστεί το επίπεδο ικανοποίησης και να υποστηριχθεί η κατηγοριοποίηση και ταξινόμηση των πελατών. Επίσης, είναι δυνατόν η επεξεργασία των δεδομένων να οδηγήσει σε αναλύσεις τόσο των πιστών πελατών όσο και αυτών που έχουν αποστατήσει προς τους ανταγωνιστές (Xu and Walton, 2005).

Παράλληλα, οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών για να εκτιμήσουν από πού προέρχεται το κέρδος και να προβλέψουν την αξία του κύκλου ζωής των πελατών, καθώς και να εντοπίσουν τους πελάτες μεγάλης και μικρής αξίας. Επίσης, με την επεξεργασία των δεδομένων είναι δυνατός ο σχεδιασμός και εκτέλεση συγκεκριμένων εκστρατειών, περιλαμβάνοντας την απόκτηση νέων πελατών, τη διατήρηση των υαρχόντων πελατών, σταυροειδείς πωλήσεις και προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών όπως και η ενθάρρυνση ώστε να επιστρέφουν οι πελάτες που έχουν πάει στους ανταγωνιστές (Lo *et al.*, 2010).

Όπως αναλύθηκε η συλλογή και η επεξεργασία δεδομένων των πελατών βοηθάει τους οργανισμούς να ερμηνεύουν την συμπεριφορά των πελατών, να αναπτύσσουν προγνωστικά μοντέλα, να ανταποκρίνονται με έγκαιρες και αποτελεσματικές εξατομικευμένες επικοινωνίες, και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες αξίας σε μεμονωμένους πελάτες (Chen and Porovich, 2003).

2.4.3. Κατηγοριοποίηση Πελατών

Η επεξεργασία των δεδομένων των πελατών, όπως έχει αναφερθεί, έχει πολλαπλά οφέλη για τις επιχειρήσεις ένα εκ των οποίων είναι η κατηγοριοποίησή τους βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση. Άλλωστε, η CRM επισημαίνει και τονίζει τη σπουδαιότητα της σκόπιμης επιλογής βασικών πελατών που είναι στρατηγικής σημασίας, μιας και δεν είναι όλοι οι πελάτες το ίδιο επιθυμητοί (Ryals and Knox, 2001) και επικερδείς (Thomas *et al.*, 2004). Αυτό μπορεί να απεικονιστεί και να επιβεβαιωθεί από τον πολυσυζητημένο κανόνα Pareto 80/20, σύμφωνα με τον οποίο το 80% των κερδών μιας επιχείρησης προέρχεται από το 20% των πελατών της (Hoffman and Kashmeri, 2000; Ryals and Knox, 2001).

Ένα από τα πιο θεμελιώδη συστατικά της φιλοσοφίας της CRM είναι η τμηματοποίηση των πελατών, δεδομένου ότι όλοι οι πελάτες δεν συνεισφέρουν το ίδιο στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, στόχος είναι να προσδιοριστούν αυτοί οι πελάτες που αξίζουν και επιθυμούν ειδική μεταχείριση έτσι ώστε οι προσφορές να προσαρμόζονται για να καλύπτουν τις ανάγκες τους, ενώ συγχρόνως θα επιτυγχάνονται και οι στόχοι κέρδους των επιχειρήσεων για τους πελάτες (Mossman *et al.*, 1978; Lambert and Sterling, 1990; Zablah *et al.*, 2005; Sanchez and Sanchez, 2005).

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η αναγνώριση των «σωστών» πελατών δεν είναι εύκολο εγχείρημα (Reichheld, 1996; Brown, 2000). Παρ'όλα αυτά, ο Reichheld (1996) προτείνει ως ένα βασικό πρώτο βήμα για την κατηγοριοποίηση πελατών την απάντηση στα ακόλουθα τρία ερωτήματα:

- “Ποιοι από τους πελάτες είναι οι πιο κερδοφόροι και πιστοί;
- Ποιοι πελάτες δίνουν τη μεγαλύτερη αξία σε αυτό που προσφέρεις;
- Ποιοι από τους πελάτες αξίζουν περισσότερο για σένα από ότι για τους ανταγωνιστές σου;”

(Reichheld, 1996,σελ.61).

Η κατηγοριοποίηση των πελατών προκειμένου να προσδιοριστούν οι στρατηγικά σημαντικοί πελάτες, μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, κάποιιοι από τους οποίους θα αναφερθούν στη συνέχεια. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι η προσπάθεια «φιλτραρίσματος» των «λάθος» πελατών θεωρείται εξίσου σημαντική με την προσπάθεια συγκέντρωσης στους «κύριους» πελάτες (Reichheld, 1996). Έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται τόσο στη διατήρηση των πλέον κερδοφόρων πελατών όσο και στην «απεμπόληση» των μη κερδοφόρων, ή αλλιώς όπως προτείνει ο Kotler (2003), στη μετατροπή μη κερδοφόρων ή οριακά κερδοφόρων πελατών σε πιο κερδοφόρους μέσω της αύξησης των προμηθειών ή της μείωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Τα πιθανά κριτήρια τμηματοποίησης των πελατών περιλαμβάνουν: αποτελέσματα κερδοφορίας των πελατών, διατήρησή τους, ικανοποίηση και προσήλωσή τους, καθώς και ανταπόκριση σε προώθηση. Επίσης, οι πελάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση το κόστος υποστήριξης ανά προϊόν και πελάτη, την

κερδοφορία ανά πελάτη και κανάλι διανομής, τη μέση αξία παραγγελίας ανά πελάτη, το ποσοστό προσέλκυσης πελατών, το ποσοστό αποστασίας πελατών, και το ποσοστό επαναφοράς πελατών (Xu and Walton, 2005).

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Reichheld (1993), οι εταιρείες πρέπει να δίνουν προσοχή στους «κύριους» πελάτες. Ωστόσο, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι ως «κύριου» πελάτες δε θεωρούνται απαραίτητα αυτοί που είναι πιο εύκολο να προσελκυστούν ή να παρέχουν βραχυπρόθεσμα κέρδη. Αντιθέτως, είναι εκείνοι που είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα.

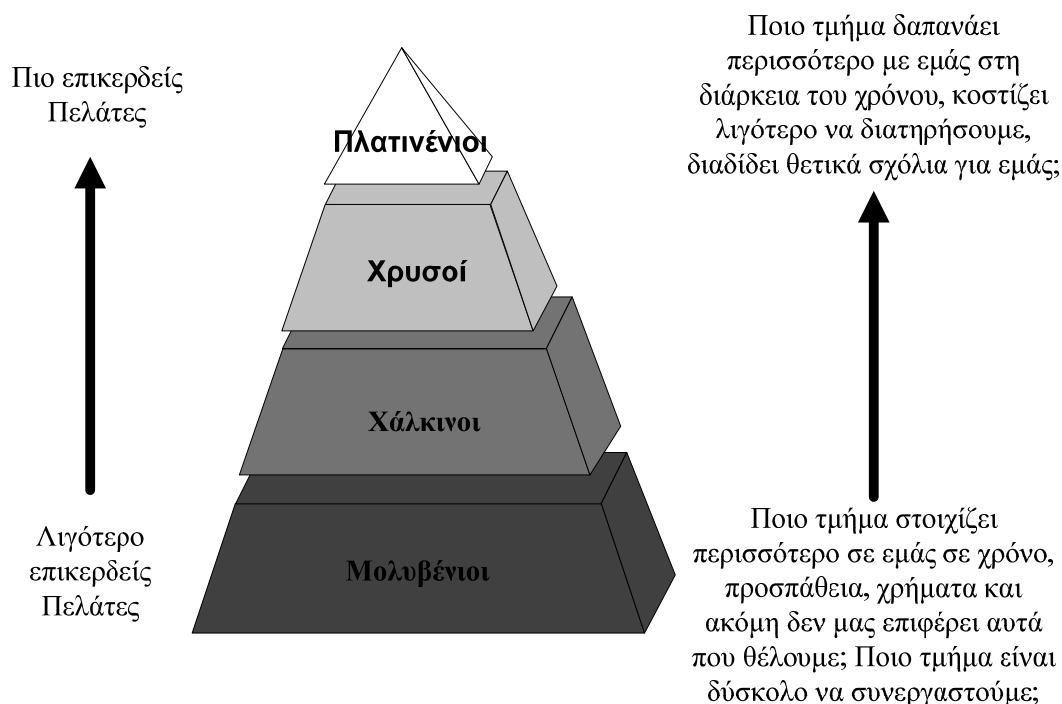
Από μια άλλη οπτική γωνία, το κέρδος που μπορεί να επιφέρει ο πελάτης θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα άλλο κριτήριο για την επιλογή των «σωστών» πελατών, έτσι ώστε οι εταιρείες να επικεντρωθούν στους επικερδείς και να αποφύγουν τους μη επικερδείς. Η CRM ενθαρρύνει τους οργανισμούς να προσεγγίζουν τους πελάτες τους με διαφορετικό τρόπο αφήνοντας τις παραδοσιακές κατηγορίες της γεωγραφικής επικράτειας ή την σύνθεση των προϊόντων. Αντίθετα, κατευθύνει προς τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφοροποιώντας τους πελάτες με βάση την ευκαιρία, όπου ως ευκαιρία προσδιορίζονται τα πραγματικά ή δυνητικά έσοδα και κέρδη (McGovern and Panaro, 2004).

Η ικανότητα στόχευσης των πιο κερδοφόρων πελατών γίνεται πιο αποτελεσματική με την κατανόηση της ισορροπίας μεταξύ των εξόδων που προγραμματίστηκαν να δαπανηθούν για την απόκτηση και διατήρηση πελατών κατά τη διάρκεια της ζωής τους και του αναμενόμενου μικτού περιθωρίου κέρδους που συνδέεται με κάθε συναλλαγή (Chen and Popovich, 2003; Reinartz *et al.*, 2004; Rigby *et al.*, 2002; Sabri, 2003).

Κάποιες ταξινομήσεις των πελατών σύμφωνα με το κέρδος που μπορούν να αποφέρουν στις επιχειρήσεις παρουσιάζονται παρακάτω.

Κάποιοι πελάτες αναφέρονται ως «συναλλακτικοί» αγοραστές (Newell, 2002), οι οποίοι είναι γνώστες των ανταγωνιστικών προσφορών και επιδιώκουν να αγοράσουν στις χαμηλότερες δυνατές τιμές. Αυτός ο τύπος πελάτη προσφέρει πολύ περιορισμένο κέρδος στις επιχειρήσεις και κατά συνέπεια δε θα έπρεπε να αποτελεί μια στοχευμένη ομάδα πελατών, καθότι η απόκτηση τέτοιων πελατών είναι ακριβή και παροδική. Έτσι, η αναζήτηση πελατών που δεν είναι προσανατολισμένοι στη συναλλαγή είναι κρίσιμη και αυτοί οι πελάτες αναφέρονται ως «σχεσιακοί». Οι σχεσιακοί πελάτες

αναζητούν επιχειρήσεις που να μπορούν να εμπιστευθούν, με αξιόπιστο προϊόν/υπηρεσία, ανθρώπους που γνωρίζουν και τους θυμούνται και προσφέρουν λόγους για την εγκαθίδρυση μόνιμων σχέσεων μαζί τους. Αυτός ο τύπος πελάτη τείνει να είναι κερδοφόρος για τις εταιρείες και να διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με αυτές (Newell, 2002).



Διάγραμμα 2.4.: Η Πυραμίδα του Πελάτη

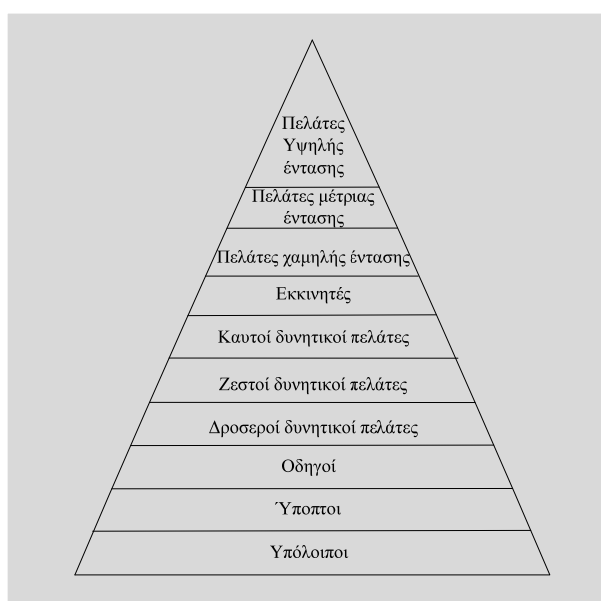
Πηγή: Rust R. T., Zeithaml V. A. and Lemon K. N., (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York

Παρόμοια κατηγοριοποίηση προτείνει και ο Lambert (2010), ο οποίος προσθέτει μια ακόμη βαθμίδα πελατών, αυτή των Αργυρών πελατών.

Οι οργανισμοί έχοντας κατηγοριοποιήσει τους πελάτες τους με βάση την κερδοφορία τους θα πρέπει να προσδιορίσουν ποιό από τους ασύμφορους πελάτες έχουν δυνατότητα να γίνουν προσοδοφόροι και ποιό είναι πιθανό να παραμείνουν ασύμφοροι (Turnbull *et al.*, 1996). Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η κερδοφορία και ως εκ τούτου η τμηματοποίηση μπορούν να αλλάζουν από χρόνο σε

χρόνο. Κάποιοι Πλατινένιοι πελάτες γίνονται Χρυσοί, Αργυροί, Χάλκινοι και Μολυβένιοι, αλλά ταυτόχρονα ασύμφοροι πελάτες γίνονται κερδοφόροι με κάποιους από αυτούς να γίνονται Πλατινένιοι (Lambert, 2010).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση πελατών προτείνεται από τον Cury (1992) (αναφέρεται στον Murphy, 2001, σελ.50), σύμφωνα με την οποία οι πελάτες χωρίζονται σε δέκα κατηγορίες με βάση τον κύκλο εργασιών (turnover). Και σε αυτό το διαχωρισμό οι πελάτες ταξινομούνται σε πυραμίδα, όπου στην κορυφή της πυραμίδας είναι οι υψηλής έντασης πελάτες, ακολουθούμενοι από τους πελάτες μέτριας έντασης και της χαμηλής έντασης. Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση περιλαμβάνει και τις ‘προοπτικές’, δηλαδή καταναλωτές ή επιχειρήσεις που δεν είναι υφιστάμενοι πελάτες, αλλά δυνητικοί πελάτες (βλ. διάγραμμα 2.5.). Με βάση τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι ‘καυτοί’ και ίσως οι ‘ζεστοί’ δυνητικοί πελάτες είναι ένα λογικά καλό τμήμα για να επικεντρώσει η κάθε επιχείρηση την προσοχή της (Murphy, 2001).



Διάγραμμα 2.5.: Κατηγοριοποίηση πελατών σύμφωνα με την κερδοφορία τους

Πηγή: Murphy J. A., (2001), *The Lifebelt; The Definitive Guide to Managing Customer Retention*, John Wiley & Sons, Chichester

Όπως αναλύθηκε στις προηγούμενες κατηγοριοποιήσεις, οι υφιστάμενοι ή/και οι δυνητικοί πελάτες μπορούν να τμηματοποιηθούν με βάση τη δυνητική τους κερδοφορία, δηλαδή την κερδοφορία που είναι δυνατό να προκύψει από αυτούς

(Giltner and Ciolli, 2000). Για την ανάλυση της δυνητικής κερδοφορίας των πελατών υπάρχουν διάφορες μέθοδοι όπως για παράδειγμα οι αναλύσεις ABC (DeWayne, 2004; Maiga and Jacobs, 2008), τα μοντέλα βαθμολόγησης (αξιολόγηση μέσω ορισμένων κριτηρίων στα οποία έχει αποδοθεί ο ανάλογος συντελεστής βαρύτητας) ή οι διάφορες μέθοδοι υπολογισμού της διαχρονικής αξίας του πελάτη (Customer Lifetime Value, CLV).

Για τον υπολογισμό της κερδοφορίας των πελατών οι περισσότεροι μέθοδοι ξεκινούν από τη διαχρονική αξία του πελάτη (CLV) (Rust *et al.*, 2000) στην οποία δόθηκε αρκετή προσοχή τα τελευταία χρόνια (Berger and Nasr, 1998; Mulhern, 1999; Reinartz and Kumar, 2000) και χρησιμοποιείται ευρέως για την κατάταξη των πελατών.

Η διαχρονική αξία του πελάτη (Customer Lifetime Value, CLV) ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στο εισόδημα που αποφέρει ένας συγκεκριμένος πελάτης και τα έξοδα για την απόκτηση και εξυπηρέτησή του, μείον το κόστος των προωθητικών ενεργειών καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση, εκφρασμένα σε σημερινά χρήματα (Laudon and Laudon, 2005). Πιο απλά, διαχρονική αξία του πελάτη είναι η παρούσα αξία όλων των μελλοντικών κερδών που ο πελάτης αποφέρει στην επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της σχέσης του με αυτή (Gupta *et al.*, 2006).

Η διαχρονική αξία του πελάτη δεν είναι με βεβαιότητα γνωστή, καθότι σε μεγάλο βαθμό αφορά το μέλλον. Συνεπώς, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν αυτούς τους πελάτες που έχουν την προοπτική, δηλαδή τις περισσότερες πιθανότητες, να έχουν υψηλή διαχρονική αξία. Μια μέθοδος για τον προσδιορισμό της προοπτικής ενός πελάτη να έχει υψηλή διαχρονική αξία, είναι η πραγματοποίηση μιας λεπτομερούς ανάλυσης, ανά πελάτη. Αυτή η ανάλυση η οποία θα μπορούσε να βοηθήσει και στην επιλογή των τμημάτων στόχων, είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελατών (Customer Portfolio Analysis, CPA) (Buttle, 2001).

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι, η κατηγοριοποίηση των πελατών μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό εκείνων των πελατών που θεωρούνται στρατηγικά σημαντικοί, που έχουν δηλαδή τη μεγαλύτερη επίδραση στη λειτουργία και τη στρατηγική της εταιρείας. Με άλλα λόγια, η τμηματοποίηση δίνει τη δυνατότητα στις

επιχειρήσεις να παρέχουν πιο εξατομικευμένα και συνεπώς ελκυστικά προϊόντα και προσφορές υπηρεσιών σε εξατομικευμένες ομάδες πελατών (Xu and Walton, 2005).

Οι Cao and Gruca (2005) παρέχουν ένα πλαίσιο με το οποίο οι εταιρείες μπορούν να περιορίσουν καλύτερα την αγορά-στόχο τους σε αυτούς τους πελάτες που θέλουν να μάθουν για τις ειδικές προσφορές τους και ταυτόχρονα πληρούν τις προϋποθέσεις για αυτές τις προσφορές. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις δεν επικοινωνούν με πελάτες που είναι απίθανο να ανταποκριθούν, ελαχιστοποιώντας την ενόχληση σε αυτούς τους πελάτες. Ομοίως, δεν επικοινωνούν με πελάτες που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για τις προσφορές, ελαχιστοποιώντας μ'αυτόν τον τρόπο την απογοήτευσή τους. Οι συγγραφείς σημειώνουν ότι αυτό οδηγεί σε μια κατάσταση εμφανώς κέρδους-κέρδους (win-win) για τις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους (δηλαδή δημιουργία διπλής αξίας).

Οι επιχειρήσεις έχοντας πλήρη εικόνα των υπαρχόντων πελατών είναι σε θέση να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους και να κάνουν ορθή κατανομή των πόρων τους στα διαφορετικά τμήματα πελατών, σύμφωνα με τη σπουδαιότητά τους. Μ' αυτόν τον τρόπο, μπορούν να αναπτύξουν πιο εύκολα τις στρατηγικές που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των πελατών, το οποίο είναι ουσιώδες για την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων μαζί τους. Η στρατηγική τους είναι περισσότερο στοχευμένη, το επίπεδο εξυπηρέτησης και οι παρεχόμενες υπηρεσίες προσαρμόζονται σύμφωνα με το προφίλ του πελάτη και αποτρέπεται σημαντικά η σπατάληση πόρων. (Payne *et al.*, 2000).

2.4.4. Επικοινωνία με τους Πελάτες

Για την επιτυχία της CRM είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει άμεση και αξιόπιστη, αμφίδρομη επικοινωνία και αλληλεπίδραση ανάμεσα σε πελάτες και επιχειρήσεις (Gronroos, 1994; Payne and Frow, 2004). Κατά τους Dufour και Maisonnas (1997) (αναφέρεται στους Lawson-Body and Limayem, 2004) βασικό στοιχείο της CRM είναι η διαδραστική διαχείριση, η οποία αφορά τις δράσεις που έχουν σχεδιαστεί για να μετατραπούν οι πιθανοί πελάτες που έρχονται σε επαφή με τις επιχειρήσεις σε ενεργούς και αποτελεσματικούς πελάτες. Σημαντικό τμήμα του πυρήνα της διαδραστικής διαχείρισης αποτελεί η ανατροφοδότηση των πελατών

(Evans and Laskin, 1994), η οποία θεωρείται πολύ καλός τρόπος για να κρατούν οι εταιρείες επαφή με τους πελάτες τους.

Η σημασία των αλληλεπιδράσεων διαφαίνεται και από τα αποτελέσματα ερευνών, σύμφωνα με τα οποία οι πιο σημαντικές αλληλεπιδράσεις προκάλεσαν αύξηση της ανταπόκρισης των πελατών κατά 60%, αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και διατήρησή του σε επίπεδο 98%, καθώς και αύξηση του κέρδους σε επίπεδο πάνω από 28% κατά την διάρκεια των πρώτων έξι μηνών αλληλεπιδράσεων (Peppers and Rogers, 2008).

Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι ο διάλογος με τους πελάτες πρέπει να είναι άμεσος, εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αποτρέψουν τη στροφή των πελατών στους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, μια εταιρεία δε μπορεί να επικοινωνήσει για πρώτη φορά μέσω τηλεφωνικής έρευνας, ή έρευνας πόρτα-πόρτα με τους πελάτες της και στη συνέχεια να συμπεράνει ότι μπορούν να συγκεντρώσουν, αναλύσουν και ανταποκριθούν σε αυτήν το αργότερο σε δύο εβδομάδες. Η «άμεση επικοινωνία» με τους πελάτες έναντι της «επικοινωνίας μέσα σε μια εβδομάδα» αποτελεί σημαντική παράμετρο στη διαμόρφωση των πελατειακών σχέσεων (Peppers and Rogers, 2008).

Επίσης, ο διάλογος με τους πελάτες δημιουργεί σχετικές αλληλεπιδράσεις που μπορούν να βασιστούν στην αξία του πελάτη εάν εφαρμοστούν αναλυτικές μέθοδοι πραγματικού χρόνου. Για παράδειγμα, εάν μια πελάτισσα υψηλής αξίας πλησιάζει ένα ΑΤΜ κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού της η συνηθισμένη συναλλαγή έχει ως εξής: Η πελάτισσα εισάγει το PIN, από την οθόνη ζητούνται κατευθύνσεις, η πελάτισσα παίρνει τα μετρητά και η συναλλαγή τελειώνει. Εάν όμως ληφθούν υπόψη η αξία της πελάτισσας και γίνει σχετικός διάλογος, η συναλλαγή (μονής κατεύθυνσης) μετατρέπεται σε αλληλεπίδραση (διπλής κατεύθυνσης). Τι θα συμβεί εάν η πελάτισσα, ακόμα και εάν βιάζεται, αντιληφθεί ότι η τράπεζα γνωρίζει κάποια πράγματα για τις ανάγκες της, την αξία της σαν πελάτισσα και τις πρόσφατες συναλλαγές της; Το πιο πιθανό σενάριο είναι να ξεκινήσει ένας διάλογος με αυτήν την πελάτισσα (Peppers and Rogers, 2008).

Στο ίδιο παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι σε μια συναλλαγή διπλής κατεύθυνσης ο ίδιος πελάτης έλαβε ένα email νωρίτερα μέσα στην ημέρα, για ένα πρόγραμμα πιστωτικών καρτών. Πριν ζητηθεί από την οθόνη το αίτημα ανάληψης μετρητών, μπορούσε να ερωτηθεί ο πελάτης εάν έλαβε το email. Μετά την απάντηση μπορούν

να ακολουθήσουν μερικές επιλογές ως εξής: αίτημα για νέο email, σκέτο «όχι ευχαριστώ» ή σύντομη εγγραφή αποδοχής της κάρτας και του προγράμματος. Ακόμα μπορεί να προσκληθεί ο πελάτης να επισκεφθεί ένα στέλεχος στο κοντινό παράρτημα ή να δίνεται το τηλέφωνο του κέντρου επαφής (Peppers and Rogers, 2008).

Σε αυτό το σενάριο, όπως αναφέρει ο Timmermans «Όχι μόνο η εταιρεία δείχνει ότι γνωρίζει τον πελάτη και συνεχίζει το διάλογο μαζί του, αλλά και αυξάνει την δυνητική του αξία. Ίσως ο πελάτης αυτός δεν ανταποκριθεί στο email ή την επικοινωνία με το ATM – τότε από εκείνη τη στιγμή η εταιρεία γνωρίζει ότι η επόμενη προσφορά σ'αυτόν τον πελάτη δεν πρέπει να επαναλαμβάνει την προηγούμενη». Είναι, δηλαδή, εμφανές ότι ο διάλογος μπορεί δυνητικά να αυξήσει την αξία κάθε πελάτη (Peppers and Rogers, 2008).

Παράλληλα με την ανάπτυξη αλληλεπίδρασης, θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο προσοχής η ύπαρξη των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας των επιχειρήσεων με τους πελάτες. Στο παρελθόν τα κανάλια επικοινωνίας ήταν περιορισμένα και μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις υπήρχε μόνο ένα. Όμως, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον οι πελάτες έχουν στη διάθεσή τους ολοένα περισσότερες επιλογές καναλιών επαφής με τις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να πρέπει να προσαρμόσουν κατάλληλα τη CRM, ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη προσέγγισή τους.

Η ποικιλία καναλιών επικοινωνίας είναι γεγονός ότι δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες για τη διεύρυνση και ενδυνάμωση των σχέσεων με πελάτες και συμβάλλει στην επιτυχία της CRM. Όμως, ταυτόχρονα, απαιτεί προσεκτική διοίκηση προκειμένου να αποφευχθεί άσκοπη πολυπλοκότητα και σπατάλη πόρων.

Τα κανάλια επικοινωνίας μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες (Payne and Frow, 2004):

- Εκπρόσωποι πωλήσεων
- Καταστήματα
- Τηλεφωνικό Κέντρο
- Απευθείας Μάρκετινγκ (Direct Marketing)
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο (email, διαδίκτυο και διαδραστική ψηφιακή τηλεόραση)

- M-Commerce (κινητή τηλεφωνία, αποστολή SMS, WAP υπηρεσίες κινητών τρίτης γενιάς)

Όπως προκύπτει, υπάρχει μια σειρά καναλιών μέσω των οποίων οι εταιρείες μπορούν να επικοινωνήσουν με τους τελικούς καταναλωτές. Η τελική επιλογή των εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν αξία που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών (Lanning, 2000). Επίσης, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μπορούν να κατανοήσουν την αγοραστική συμπεριφορά και τα αγοραστικά κίνητρα των πελατών σήμερα, όπως και τις αλλαγές που μπορεί να έχουν κατά τη διάρκεια των ετών, ιδιαίτερα λόγω των επιδράσεων που θα έχουν από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Παράλληλα, η πρόκληση σήμερα για τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη στρατηγική επιλογή των καναλιών είναι να κατανοήσουν τη φύση της δομής των διαφόρων καναλιών στην επιχείρηση τώρα και στο μέλλον. Έχοντας κατανοήσει τα κύρια θέματα που αποτελούν τη βάση για την επιλογή των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, τα στελέχη μπορούν στη συνέχεια να εξετάσουν και να εκτιμήσουν τις διαθέσιμες επιλογές που έχουν (Payne and Frow, 2004).

Όσον αφορά την επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες, θα πρέπει να υπάρχει η προσφορά επιλογών πολλαπλών καναλιών επαφής, για να καθιστούν δυνατή την πιο εύκολη πρόσβαση στους πελάτες. Για παράδειγμα, οι τράπεζες προσφέρουν στους πελάτες τις Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ATM) μέσω δικτυακών τόπων πώλησης, τηλεφωνικές τραπεζικές συναλλαγές, κλπ. Η σπουδαιότητα των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας έχει υποστηριχθεί από διάφορους ερευνητές, οι οποίοι αναφέρουν ότι οι πελάτες των πολλαπλών καναλιών παρέχουν υψηλότερη αξία ανά πελάτη από ότι οι πελάτες ενός μόνου καναλιού (Stone *et al.*, 2002). Επιπροσθέτως, έχει αναφερθεί ότι οι πελάτες των πολλαπλών καναλιών είναι λιγότερο πιθανό να σταματήσουν τις αγορές σε σύγκριση με τους πελάτες ενός μόνου καναλιού (Mukerjee and Singh, 2009).

Ωστόσο, είναι απαραίτητο να υπάρχει και η επαρκής υποστήριξη όλων των καναλιών επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες θα είναι σε θέση να προσφέρουν στους πελάτες τους συνεπή αξία. Εάν η παροχή της αξίας δεν είναι συνεπής προς όλα τα κανάλια, τότε οι πελάτες που χρησιμοποιούν πολλαπλά κανάλια θα καταλήξουν να δέχονται αποκλίσεις στην παρεχόμενη αξία, γεγονός που πιθανότατα θα οδηγήσει σε δυσαρέσκειά τους (Mukerjee and Singh, 2009).

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών και πιο συγκεκριμένα των τεχνολογιών Διαδικτύου έχει επιφέρει αλλαγές στην επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, και ταυτόχρονα έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη βελτίωσή της (Brady *et al.*, 2002). Ολοένα περισσότεροι πελάτες, τόσο στις business to business όσο και στις business to customer αγορές, επιλέγουν και εξοικειώνονται με το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησης, καθώς έχουν τη δυνατότητα παραγγελίας προϊόντων, αναζήτησης πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων από το χώρο τους και στη χρονική στιγμή που επιθυμούν. Αυτό είναι εφικτό μέσα από ένα συνδυασμό ιστοσελίδων και κέντρων επικοινωνίας και σύμφωνα με έρευνες συμβάλλει ουσιαστικά στην αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Παρ' όλα αυτά ο τρόπος επικοινωνίας των πελατών με τις επιχειρήσεις επηρεάζεται από τις ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου, καθώς στις βιομηχανικές αγορές για παράδειγμα, σημαντικές επαφές με πελάτες πραγματοποιούνται κυρίως σε διαπροσωπικό επίπεδο και το ηλεκτρονικό κανάλι προορίζεται κυρίως για επαφές και αλληλεπιδράσεις ρουτίνας. Το ηλεκτρονικό κανάλι είναι κυρίως συμπληρωματικό στις βιομηχανικές αγορές και αποτελεί μόνο ένα στοιχείο του μείγματος καναλιών (Hughes, 2006).

Οι Gillen *κ.ά* (2000) αναρωτιούνται αν το Διαδίκτυο μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να αντικαταστήσει τους παραδοσιακούς διαύλους επικοινωνίας, αλλά οι Day and Hubbard (2003) τονίζουν ότι τεχνολογίες του Διαδικτύου συμπληρώνουν τους ήδη υπάρχοντες δίαυλους επικοινωνίας. Σε γενικές γραμμές, αναφέρεται ότι οι τεχνολογίες του Διαδικτύου τείνουν να χρησιμοποιούνται σε σχέσεις στις οποίες είναι ήδη υψηλή η συχνότητα της επικοινωνίας (Boyle, 2001; Day and Hubbard, 2003), και κατά συνέπεια, η χρήση του Διαδικτύου ίσως είναι μόνο ένα υποπροϊόν των ήδη υψηλών σχεσιακών ανταλλαγών (Boyle, 2001).

Οι εικονικές κοινότητες, όπως είναι τα φόρουμ συζητήσεων, οι ομάδες και οι συζητήσεις μέσω Διαδικτύου (online chats), παρέχουν στους πελάτες μια πλατφόρμα για αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων. Η αλληλεπίδραση εμφανίζεται με πολλαπλές κατευθύνσεις μεταξύ των πελατών που επικεντρώνονται συνήθως σε ένα συγκεκριμένο θέμα, το οποίο οδηγεί σε αξιόπιστη επικοινωνία (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Οι εικονικές κοινότητες μπορούν να περιγραφούν ως διαδικτυακές (online) κοινωνικές οντότητες που αποτελούνται από υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες και που είναι οργανωμένες και συντηρούνται από ηλεκτρονικούς πωλητές, προκειμένου

να διευκολύνεται η επικοινωνία. Για παράδειγμα, οι πελάτες ενός ηλεκτρονικού βιβλιοπωλείου που υποστηρίζει μια κοινότητα, μπορούν πριν από την αγορά ενός συγκεκριμένου βιβλίου, να έχουν πρόσβαση στις γνώμες άλλων πελατών που το έχουν ήδη αγοράσει. Επιπλέον, αφού το διαβάσουν και οι ίδιοι, μπορούν να το προσθέσουν στη συλλογή απόψεων της κοινότητας (Srinivasana, *et al.*, 2002).

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από σελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, τα blogs κ.ά. ώστε να αναπτύξουν άμεση επικοινωνία με τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες τους και παράλληλα να τους κάνουν και συνδημιουργούς των προϊόντων τους. Πολλές εταιρείες επικοινωνούν ήδη μέσω αυτών των καναλιών; για παράδειγμα το γκρουπ «Tesco Facebook Group» έχει πάνω από 1,200 μέλη τα οποία στέλνουν τακτικά τις συμπάθειές (και αντιπάθειες) (likes-dislikes) τους για την Tesco (Huang and Huddleston, 2009).

Η συνεχιζόμενη αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ συναλλασσόμενων εταίρων στη CRM, όπου και οι εταιρείες και οι πελάτες αλληλεπιδρούν στις πτυχές του σχεδιασμού και της παραγωγής του προϊόντος, θεωρείται κρίσιμη για την εγκαθίδρυση και τη διατήρηση δυνατών σχέσεων (Morgan and Hunt, 1994; Berry, 1995; Day and Montgomery, 1999; Narayandas and Rangan, 2004). Το κλειδί στη CRM είναι η επικοινωνία, η σύμπραξη και η συνεργασία. Μέσω αυτού οι εταιρείες μπορούν να δουλεύουν με μεμονωμένους πελάτες για να προσφέρουν εξατομικευμένες λύσεις και να δημιουργούν αξία στη σχέση.

2.4.5. Παροχή Εξατομικευμένων Υπηρεσιών

Η CRM αποσκοπεί στη διαφοροποίηση μεταξύ των πελατών και στόχος των επιχειρήσεων είναι να καταστήσουν δυνατή την εξατομίκευση των προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών (Mukerjee and Singh, 2009). Άλλωστε, η στροφή προς την προσφορά ανώτερης και προστιθέμενης αξίας μέσα από εξατομικευμένες/προσαρμοσμένες προσφορές έχει αναπτυχθεί στη δεκαετία του 1980 όπου οι Peppers και Rogers (1993) εισήγαγαν την έννοια του μάρκετινγκ σε έναν-προς-έναν και ο Pine (1993) εισήγαγε την έννοια της μαζικής προσαρμογής/εξατομίκευσης.

Η εξατομίκευση αναφέρεται στην παροχή συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών σε μεμονωμένους πελάτες προσαρμοσμένων στις ανάγκες, προτιμήσεις

και επιθυμίες τους. Είναι η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που αποκτώνται μέσω της αλληλεπίδρασης των πελατών με τις επιχειρήσεις προκειμένου να αυξηθεί η αξία των σημερινών και μελλοντικών αλληλεπιδράσεων των πελατών. Με άλλα λόγια, είναι η συνεχής διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και χρησιμοποίησης πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες, για να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η αξία των αλληλεπιδράσεών τους με τον οργανισμό. Οι περισσότερες εταιρείες περνούν από μια προσέγγιση σταδιακής υλοποίησης για την εξατομίκευση. Αυτή περιλαμβάνει την χρησιμοποίηση δεδομένων, ανάλυση και μοντελοποίηση για τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις ενός πελάτη προκειμένου να επιτραπεί μια πιο στοχοθετημένη πρόταση αξίας (Jackson, 2007).

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι εξατομίκευσης: η προσωποποίηση, όπου ο πελάτης εκκινεί και διαχειρίζεται τις πληροφορίες εξατομίκευσης και η προσαρμογή-ράψιμο (tailoring), όπου η επιχείρηση αναλαμβάνει αυτό το ρόλο. Η εξατομίκευση απαιτεί συνήθως από τον πελάτη να δαπανήσει χρόνο και προσπάθεια. Σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους των συναλλαγών, ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται για την παροχή των πληροφοριών εξατομίκευσης αντιπροσωπεύει μια συγκεκριμένη επένδυση σε μια σχέση. Ανάλογα με τον τύπο εξατομίκευσης, αυτή η συγκεκριμένη επένδυση παίρνει μια εκ των προτέρων ή εκ των υστέρων μορφή. Οι συγκεκριμένες επενδύσεις εκ των προτέρων συμβαίνουν όταν οι πελάτες συμπληρώνουν τα προφίλ των πελατών ή εξατομικεύουν μια προσωπική σελίδα όπως το myYahoo! Η άλλη μορφή συγκεκριμένων επενδύσεων, εκ των υστέρων, εμφανίζεται με την πάροδο του χρόνου κατά τη διάρκεια της τρέχουσας σχέσης. Ένα παράδειγμα είναι να προσαρμόζουν οι επιχειρήσεις την προσφορά τους χρησιμοποιώντας τα προφίλ των πελατών που βασίζονται σε προηγούμενες επαφές και συναλλαγές. Σε αυτήν την περίπτωση, οι πελάτες δεν επενδύουν στη σχέση εν γνώσει τους, αλλά μάλλον δημιουργείται η ωφέλεια των κατάλληλα προσαρμοσμένων προσφορών ως παρενέργεια των επαναλαμβανόμενων επαφών και συναλλαγών (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη χρησιμοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας, καθότι αυτή αυξάνει την ικανότητα των εταιρειών να προσαρμόζουν προϊόντα και υπηρεσίες για να καλύψουν άμεσες και έμμεσες ανάγκες των πελατών τους (Sabri, 2003; Chen and Ching, 2004). Η εκπληκτική πρόοδος στην πληροφοριακή τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στις

επιχειρήσεις να συλλέγουν, να αποθηκεύουν, να αναλύουν και να μοιράζονται πληροφορίες για τους πελάτες με τρόπους που αυξάνουν πολύ την ικανότητά τους να απαντούν στις ανάγκες μεμονωμένων πελατών (Butler, 2000). Πιο συγκεκριμένα, τα πληροφοριακά συστήματα, τα ευέλικτα κατασκευαστικά συστήματα, οι αποθήκες δεδομένων, η εξόρυξη δεδομένων, τα συστήματα λογισμικού CRM και το Διαδίκτυο, καθιστούν τις εταιρείες ικανές να παρέχουν μεγαλύτερη εξατομίκευση και προσαρμογή, με καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερο κόστος. Ταυτόχρονα, το προσωπικό δύναται να εξυπηρετεί τους πελάτες καλύτερα, σε όλα τα σημεία επαφής (Sin *et al.*, 2005).

Η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας του Διαδικτύου έχει θετική επίδραση στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, καθώς οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για τους πελάτες μέσω του Διαδικτύου βοηθούν τις εταιρείες να προσφέρουν μοναδικές υπηρεσίες σε μεμονωμένους πελάτες (Bradshaw and Brash, 2001). Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο θεωρούν ότι είναι σχετικά εύκολο να εξατομικεύουν τις προσφορές για τους πελάτες τους με βάση προηγούμενες συναλλαγές που έχουν ήδη εντοπιστεί και αναλυθεί και ταυτόχρονα πολλές από αυτές απολαμβάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας εξατομικευμένες ιστοσελίδες για τους πελάτες τους (Davids, 1999).

Η εξατομίκευση αποτελεί ένα ταχέως αναπτυσσόμενο τομέα μέσα από τα ηλεκτρονικά μέσα και σύμφωνα με την Κοινοπραξία Εξατομίκευσης, μια ομάδα εταιρειών αφιερωμένη στην εξατομίκευση της τεχνολογίας για τις σχέσεις των επιχειρήσεων και των πελατών, ανέφερε ότι το 63% των καταναλωτών στις ΗΠΑ είναι πιο πιθανό να εγγραφούν σε μια ιστοσελίδα που φιλοξενεί εξατομίκευση του περιεχομένου και προσφέρει χαρακτηριστικά εξατομίκευσης (Jackson, 2007).

Η εταιρεία Amazon.com ήταν ένας πρώιμος πρωτοπόρος χρησιμοποίησης του Διαδικτύου για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, οικοδομώντας την προτεινόμενη επικοινωνία «Σε γνωρίζω» αλληλεπιδρώντας και συστήνοντας παρόμοια ή ομοειδή προϊόντα σε πελάτες μέσω της χρήσης της τεχνολογίας «συνεργασιακού φιλτραρίσματος». Όπως προκύπτει, τελικά, η εξατομίκευση επιτυγχάνεται εάν ο πελάτης αισθάνεται ότι αυτό που του μεταδόθηκε είναι «μόνο για μένα» (Jackson, 2007). Άλλο παράδειγμα εξατομίκευσης είναι η ηλεκτρονική επιχείριση Schwab, η οποία παρείχε εξατομικευμένη ιστοσελίδα η οποία προσέφερε ειδικές ενότητες στους βασικούς πελάτες της. Η ενότητα «Stock Screener» έδινε την

δυνατότητα στους πελάτες να αξιολογούν μετοχές με βάση διάφορα κριτήρια. Οι βασικοί πελάτες απολάμβαναν επίσης προνομιακή πρόσβαση σε λεπτομέρειες για τις τελευταίες δημόσιες εγγραφές (IPO) και συνεντεύξεις κορυφαίων επιχειρηματικών στελεχών. Μπορούσαν να παρακολουθούν τα αμοιβαία τους κεφάλαια χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο που ονομαζόταν «Position Monitor» που προσέφερε μελλοντικές προβλέψεις μαζί με ανάλυση των προηγούμενων επιδόσεων.

Ακόμη άλλη μια επιχείρηση που έχει μελετηθεί και αναλυθεί στη διεθνή βιβλιογραφία για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών είναι η εταιρεία λιανικής πώλησης Tesco. Η συγκεκριμένη εταιρεία έστελνε κάθε μήνα ένα περιοδικό με προωθητικές προσφορές, το περιεχόμενο του οποίου ταίριαζε με τον τρόπο ζωής των μεμονωμένων πελατών. Η Tesco επίσης ξεκίνησε το 1995 την έκδοση μιας εκπτωτικής κάρτας η οποία της επιτρέπει να αναλύσει πάνω από 8 εκατομμύρια συναλλαγές που πραγματοποιούνται κάθε εβδομάδα για να μετρήσει και αναλύσει τις προτιμήσεις των μεμονωμένων πελατών έτσι ώστε να της επιτραπεί να προσαρμόσει τις προσφορές γι' αυτούς με βάση το ενημερωμένο προφίλ τους (Mukerjee and Singh, 2009).

Επανερχόμενοι στο θέμα της παροχής προσαρμοσμένων υπηρεσιών και προϊόντων στις ανάγκες των μεμονωμένων πελατών μέσω του Διαδικτύου, έχει υποστηριχθεί ότι υπάρχουν πολλά είδη και επίπεδα εξατομίκευσης στο Διαδίκτυο που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Σύμφωνα με τον Jackson (2007) υπάρχουν έξι ειδικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να θεωρηθεί μια ιστοσελίδα «εξατομικευμένη» τα οποία περιλαμβάνουν:

1. Ταυτοποίηση – Το πρώτο βήμα είναι η ταυτοποίηση του χρήστη που επιτρέπει τη συνέχιση με τα υπόλοιπα στοιχεία της διαδικασίας εξατομίκευσης.
2. Συγκέντρωση Στοιχείων – Η συλλογή στοιχείων για το χρήστη μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω άμεσων και έμμεσων τεχνικών και μεθόδων. Ο στόχος είναι η συγκέντρωση πληροφοριών που θα βοηθήσουν στον καθορισμό και παράδοση του μελλοντικού περιεχομένου.
3. Ανάλυση και Διαλογή – μόλις συγκεντρωθούν τα δεδομένα το σύστημα πρέπει να αναλύσει τα δεδομένα και να σχεδιάσει ιδέες σχετικά με τις πληροφορίες και την αλληλεπίδραση. Αυτό γενικά γίνεται σε πραγματικό χρόνο, ενώ ο χρήστης πραγματοποιεί πλοήγηση στην ιστοσελίδα.

4. Συνταίριασμα – μετά από διαδράσεις ενός αριθμού χρηστών υιοθετείται «Ένας συνταιριασμένος Παράγοντας Εξατομίκευσης» με βάση τους κανόνες (π.χ. ποιος, τι, πού, πότε, γιατί). Αυτοί οι παράγοντες θα βοηθήσουν στη δημιουργία ενός προφίλ του χρήστη.
5. Συγχώνευση και Παράδοση – Μετά τον προσδιορισμό της κατάλληλης διεπαφής και περιεχομένου, το σύστημα συγχωνεύει και παραδίδει τις πληροφορίες στον χρήστη.
6. Βελτιστοποίηση – Οι πραγματικές δυνατότητες της εξατομίκευσης φαίνονται μετά από την πάροδο μιας χρονικής περιόδου. Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των αλληλεπιδράσεων και τα παραπάνω πέντε βήματα επαναλαμβάνονται, εξελίσσεται μια καλύτερη κατανόηση του προφίλ του χρήστη, βελτιώνοντας περαιτέρω την αποτελεσματικότητα της τεχνολογίας.

Πέρα από την εξατομίκευση των ιστοσελίδων, οι εταιρείες μαθαίνουν συνεχώς για τις εξελισσόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των μεμονωμένων πελατών και κατά συνέπεια έχουν πλέον τη δυνατότητα για γρήγορη παράδοση εξατομικευμένων προϊόντων και ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών τους. Αυτή η κίνηση προς την προσαρμογή έχει ήδη επωφεληθεί από την τεχνολογία με την μορφή εξαιρετικά αυτοματοποιημένων εγκαταστάσεων και προσφορές αυτοεξυπηρέτησης στο Διαδίκτυο (Richards and Jones, 2008). Άλλα οφέλη της παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών είναι μείωση του κόστους και δημιουργία εσόδων. Ωστόσο, τα οφέλη της εξατομίκευσης αναφέρονται περισσότερο σε ποιοτικά παρά σε ποσοτικά μεγέθη. Στον πίνακα 2.2. αναφέρονται παραδείγματα εξοικονόμησης κόστους επιχειρήσεων που παρείχαν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Πίνακας 2.2.: Μειώσεις κόστους εξατομίκευσης

Εταιρεία	Αποτελέσματα
Συστήματα Cisco:	<ul style="list-style-type: none"> •Μείωση \$ 500,000 μηνιαίως μετά την μετατροπή του επανδρωμένου τηλεφωνικού κέντρου εισερχομένων κλήσεων σε βοηθητικό πρόγραμμα στο διαδίκτυο. •Εξοικονομούνται πάνω από \$ 700 εκατομμύρια ετησίως μετά την μετατροπή σε ιστοσελίδες του κέντρου εισερχομένων κλήσεων σχετικά με απορίες για παραγγελίες. •Εξοικονομήθηκαν \$ 17 εκατομμύρια σε ένα χρόνο από την τεχνική υποστήριξη και τις αποστολές.
United Technologies	<ul style="list-style-type: none"> •Η United Technologies εξοικονόμησε 40% από προμήθειες που έγιναν με αγορές μέσω δημοπρασίας στο Διαδίκτυο που οργάνωσαν οι Ελεύθερες Αγορές (FreeMarkets).
American Airlines	<ul style="list-style-type: none"> •Βελτίωσαν το επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών καθιστώντας ευκολότερο για τους πελάτες τους τον χειρισμό των ταξιδιωτικών τους αναγκών καθιστώντας τις πληροφορίες συναφείς για τον συγκεκριμένο πελάτη και προσφέροντας στους πελάτες τον έλεγχο επί του δικού τους «λογαριασμού». •Οι υπολογισμοί ROI για την εξατομίκευση προβλέπεται να είναι 193,5%.

Πηγή: Jackson T.W. (2007), “Personalisation and CRM”, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No.1, pp. 24–36

Παράλληλα με τα ποσοτικά οφέλη χρησιμοποιούνται και άλλες μετρήσεις για τον υπολογισμό των ωφελειών της τεχνολογίας εξατομίκευσης. Ο Δείκτης Εξατομίκευσης διακρίνει πόσο καλά χρησιμοποιεί ένας οργανισμός τα δεδομένα που συγκεντρώνονται. Η μέτρηση υπολογίζεται ως εξής (Jackson, 2007):

$$\text{Δείκτης Εξατομίκευσης} = \frac{\text{Συνολικός \#αριθμός στοιχείων των προφίλ των πελατών που χρησιμοποιούνται στην αλληλεπίδραση πελατών και εταιρειών}}{\text{Συνολικός\# αριθμός στοιχείων των προφίλ πελατών που έχουν συλλεχθεί}}$$

Ο τύπος του Δείκτη Εξατομίκευσης (Personalisation Index) υποθέτει ότι χρησιμοποιείται ένα σημαντικός αριθμός στοιχείων (όνομα, διεύθυνση, διεύθυνση IP, ταχύτητα σύνδεσης, ηλικία, ενδιαφέροντα, κλπ.) ώστε να δημιουργηθεί μια εξατομικευμένη εμπειρία στο Διαδίκτυο. Εάν συλλέγονται μόνο δύο στοιχεία και χρησιμοποιούνται και τα δύο, το σκόρ IP μπορεί να είναι 1.00, αλλά αυτό συνήθως σημαίνει ότι η εταιρεία εφαρμόζει κατακερματισμό της αγοράς και όχι εξατομίκευση.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας η CRM, όπως έχει προαναφερθεί, ορίζεται ως μια στρατηγική και διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, κατηγοριοποίησης των πελατών με βάση τη σπουδαιότητά τους για την επιχείρηση, ανάπτυξης της επικοινωνίας με τους πελάτες και παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. Ωστόσο, σύμφωνα με μια άλλη θεωρητική προσέγγιση (Jackson, 2007) τα θέματα της εξατομίκευσης και της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων θεωρούνται ότι συμπληρώνουν το ένα το άλλο, γεγονός που σημαίνει ότι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η CRM θεωρείται ως μια στρατηγική για την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση πελατών, ενώ η εξατομίκευση θεωρείται ως μια επικουρική προσέγγιση στην προσέλκυση, διατήρηση και επιστροφή – επισκεπτών/πελατών – σε μια ιστοσελίδα.

Η CRM και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών παρέχουν ένα προσαρμοσμένο αποτέλεσμα για τους πελάτες που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες που χρησιμοποιούν τόσο τη CRM όσο και την εξατομίκευση. Και οι δυο έχουν την ικανότητα να παρέχουν σωστές πληροφορίες ή περιεχόμενο (π.χ. προϊόντα, υπηρεσίες και δεδομένα) στον τελικό χρήστη/πελάτη στο σωστό χρόνο και το σωστό τόπο. Την πρόκληση αποτελεί η ενσωμάτωση της εξατομίκευσης στη CRM προκειμένου να επιτευχθεί μεγιστοποίηση των ωφελειών (Jackson, 2007).

2.5. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Από την ανάλυση των προηγούμενων ενοτήτων προκύπτει ότι οι πελάτες βρίσκονται στο επίκεντρο των επιχειρήσεων, αποφασίζουν ποιος κερδίζει και ποιος

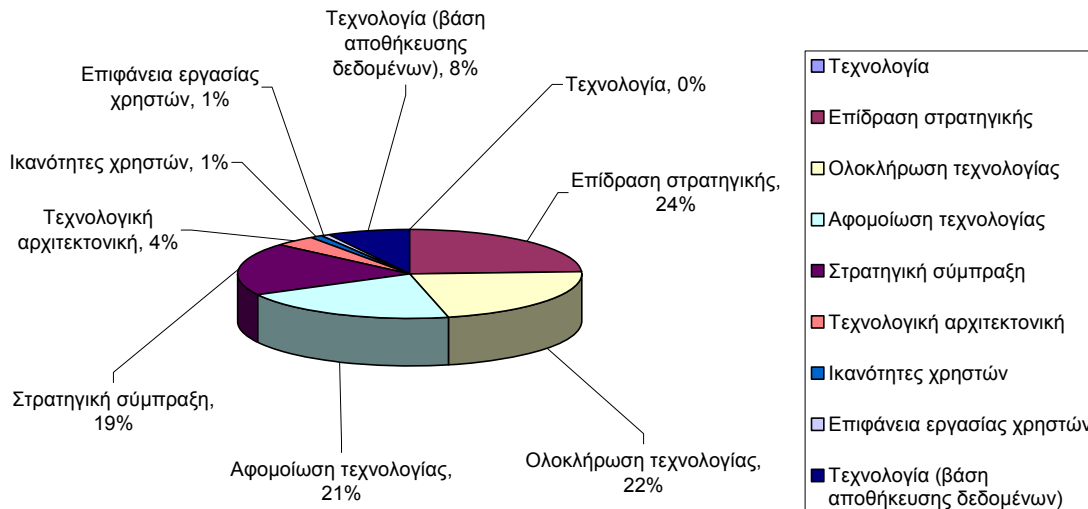
χάνει (Swift, 2001), με αποτέλεσμα η επιτυχία των εταιρειών να εξαρτάται όχι μόνο από τη δημιουργία αλλά βασικά από τη διατήρησή τους διαχρονικά (Reichheld, 1993).

Εντούτοις, τα αποτελέσματα πολλών ερευνών είναι κάπως απογοητευτικά όσον αφορά τα οφέλη της CRM. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας, που διεξήχθη από την εταιρεία Gartner Group, παραθέτουν τις πολλές παγίδες που αντιμετωπίστηκαν στα έργα για τη CRM και αναφέρουν ότι το 55% όλων των έργων για τη CRM απέτυχε να αποφέρει αποτελέσματα (Rigby *et al.*, 2002). Μπορεί τα αποτελέσματα ερευνών να μην είναι ενθαρρυντικά, όμως η CRM αν εφαρμοστεί προσεκτικά και επαρκώς μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό όπλο για τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να καθορίσουν εκείνους τους παράγοντες που εκφράζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής CRM και αντικατοπτρίζουν τα επιθυμητά κρίσιμα αποτελέσματά της. Αναλυτικότερα, οι κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας μιας στρατηγικής CRM παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Παρ'όλα αυτά, δεν είναι εύκολο εγχείρημα το να προσδιοριστεί κατά πόσο η CRM είναι επιτυχία ή αποτυχία. Στη βιβλιογραφία έχει γίνει μεγάλη συζήτηση αναφορικά με τους παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικών και μεγάλης κλίμακας έργων (για παράδειγμα έργα ERP). Είναι δύσκολο να μετρήσει κάποιος την επιτυχία τους λόγω των διαφορών στις προοπτικές. Μια στρατηγική ή έργο που θεωρείται επιτυχία από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης μπορεί να θεωρηθεί αποτυχία από το τμήμα Πωλήσεων.

Μεγάλος αριθμός συγγραφέων και ειδικών της CRM έχουν προτείνει πολλούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της CRM (Swift, 2001; Imhoff *et al.*, 2001, Dyché, 2002). Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ εμφανίστηκαν προσπάθειες εντοπισμού παραγόντων επιτυχίας της CRM, ενώ ορισμένες έρευνες επικεντρώθηκαν περισσότερο σε παράγοντες που σχετίζονται με παράγοντες πληροφοριακής τεχνολογίας (Wilson *et al.*, 2002; Avlonitis and Panagopoulos, 2005; Roh *et al.*, 2005), άλλες έδωσαν έμφαση σε οργανωσιακούς παράγοντες όπως οι άνθρωποι πόροι, η οργανωσιακή δομή, και τα συστήματα ανταποδοτικότητας (Rigby *et al.*, 2002), ή σε παράγοντες που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές /εταιρικές διαδικασίες (Campbell, 2003; Payne and Frow, 2004; Reinartz *et al.*, 2004).

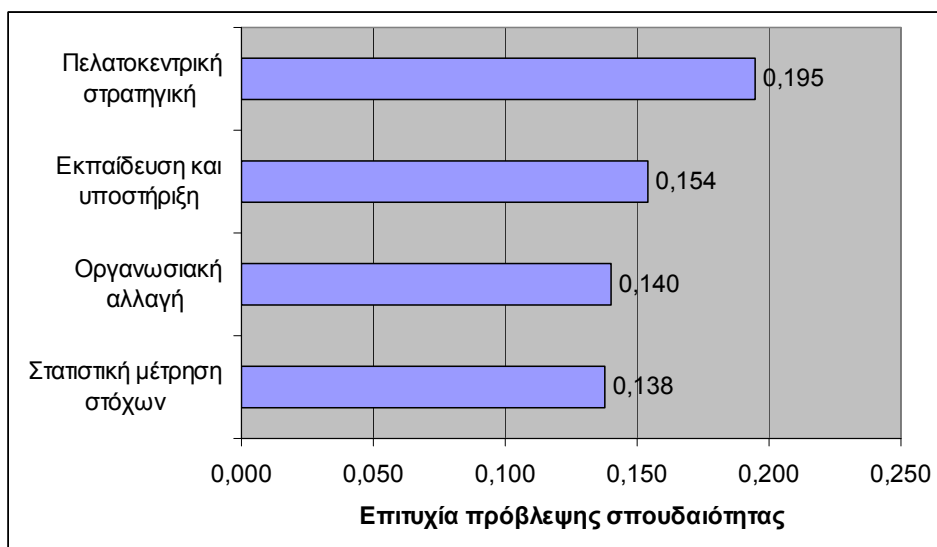
Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι παράγοντες επιτυχίας της CRM που έχουν προταθεί από ειδικούς του χώρου. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Dyché (2002) οι παράγοντες επιτυχίας της CRM απεικονίζονται στο διάγραμμα 2.6.



Διάγραμμα 2.6.: CRM Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Πηγή: Dyché J., (2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison –Wesley, London

Σύμφωνα με μια έρευνα 448 CRM έργων, οι οδηγοί της CRM επιτυχίας απεικονίζονται στο διάγραμμα 2.7:



Διάγραμμα 2.7.: Οι οδηγοί της CRM

Πηγή: Greenberg P., (2004), *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*, Third Edition, McGraw Hill, Osborne

Επίσης, οι πέντε κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της CRM, που προτείνονται από τους ειδικούς για την CRM Imhoff κ.ά. (2001), είναι η εφαρμογή πελατοκεντρικής επιχειρησιακής στρατηγικής, η δημιουργία οργανωτικής δομής φιλικής προς την CRM, η εγκαθίδρυση οργανωτικής κουλτούρας που να αντιλαμβάνεται και υποστηρίζει την CRM, ο προσδιορισμός των μέτρων επιτυχίας της CRM και η διασφάλιση της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης.

Η έννοια της πελατοκεντρικής στρατηγικής έχει λάβει αυξανόμενο ενδιαφέρον στη βιβλιογραφία. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να βλέπουν μέσα από τα μάτια του πελάτη απαιτείται μεγάλη αλλαγή στο σχεδιασμό και ανάπτυξη της στρατηγικής (Havener *et al.*, 1994). Οι πελάτες είναι στο επίκεντρο κάθε διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Η εμπειρία αρκετών επιχειρήσεων δείχνει ότι η εφαρμογή προσεκτικά μελετημένης στρατηγικής συμβάλλει ιδιαίτερα στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της CRM. Η υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής CRM απαιτεί πλήρη κατανόηση και ευθυγράμμιση των συνολικών επιχειρηματικών στόχων με τον πελατοκεντρικό στόχο (Greenberg, 2002; 2004). Κρίνεται αναγκαίο να δοθεί στρατηγική προτεραιότητα στη CRM, και να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης που θα αγκαλιάζει όλη την εταιρεία (Cann, 1998; Adebajo, 2003; Rigby *et al.*, 2002).

Οι οργανισμοί πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο εντάσσεται η CRM στο πλαίσιο της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής (Crockett and Reed, 2003) και να μπορούν να αντιλαμβάνονται την αξία που θα προσθέσει η CRM, τους λόγους για τους οποίους την επιλέγουν και τις αλλαγές που θα επιφέρει. Μ' αυτό τον τρόπο, θα είναι σε θέση να καθορίσουν το όραμά τους σε σχέση με την εφαρμογή της CRM και να επιλέξουν τις κατάλληλες πολιτικές και τακτικές που θα τους παρέχουν τα επιθυμητά οφέλη.

Για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της CRM θεωρείται αναγκαία η επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό (King and Burgess, 2008). Παράλληλα, οι εταιρείες θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν μια στρατηγική CRM κατάλληλη για τις επιχειρηματικές τους ανάγκες. Οι πιο

δημιουργικές λύσεις έχουν πολλές λειτουργικότητες, αλλά η λειτουργικότητα από μόνη της δεν προσδιορίζει την χρήση. Γίνεται το ακριβώς αντίθετο. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν διαφορετικές στρατηγικές CRM, ακόμα και όταν τα συστήματα πώλησης εισιτηρίων τους στο Διαδίκτυο ίσως φαίνεται ότι είναι λειτουργικά όμοια με άλλων εταιρειών (Kotorov, 2003).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η CRM είναι μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές μέσα σε έναν οργανισμό και δε μπορεί να περιοριστεί μόνο σε μια από αυτές. Οι συστημικές προσεγγίσεις της CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να συντονιστούν για να διατηρήσουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των διαφόρων σημείων επαφής ή των διαύλων επικοινωνίας με τους πελάτες. Η συστημική προσέγγιση θέτει τη CRM στον πυρήνα των οργανισμών με τις επιχειρηματικές διαδικασίες προσανατολισμένες προς τον πελάτη και την ενσωμάτωση των συστημάτων της CRM (Bull, 2003). Η εφαρμογή της CRM δεν περιλαμβάνει μόνο την υιοθέτηση ενός νέου λογισμικού και την αλλαγή της τεχνολογίας, όπως κάποιοι πιστεύουν εσφαλμένα. Αντιθέτως, προϋποθέτει συνολική αλλαγή του προσανατολισμού και της οργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται ο πλήρης ανασχεδιασμός τους (process reengineering), προκειμένου να προσαρμοστούν με τη στρατηγική της CRM.

Η ενσωμάτωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και συστημάτων στην ήδη υπάρχουσα υποδομή αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών (Dyche, 2002). Αρκετές εταιρείες δεν υιοθέτησαν τη στρατηγική προσέγγιση της CRM και αποφάσισαν τη μερική ενσωμάτωση, η οποία καταλήγει όχι μόνο σε ελλιπή εικόνα για τον πελάτη, αλλά συχνά σε παραμορφωμένη εικόνα του πελάτη που οδηγεί σε μείωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και χαμηλή στόχευση πελατών. Οι επιτυχημένες εταιρείες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και σημασία στις διαδικασίες και την ενσωμάτωση του συστήματος και δε βιάζονται να παράγουν αποτελέσματα σε πελατειακό επίπεδο χωρίς να έχουν πρώτα πετύχει να αποκτήσουν μια ολοκληρωτική εικόνα για τον πελάτη (Kotorov, 2003).

Η ολοκλήρωση του συστήματος και η ενσωμάτωση των πληροφοριών ενοποιεί τα δεδομένα των πελατών και των πληροφοριών από διάφορες πηγές – συναλλακτικά συστήματα, τηλεφωνικά κέντρα, ιστοσελίδες και συστήματα ERP – σε ολοκληρωμένες πελατοκεντρικές πληροφορίες. Έτσι, οι εταιρείες έχουν τη

δυνατότητα να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται έγκαιρα και με ακρίβεια στους πελάτες τους, είτε οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα από ένα φυσικό κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο ή ψηφιακό κατάστημα (Riggins and Rhee, 1998).

Η ευθυγράμμιση μεταξύ της ήδη υπάρχουσας υποδομής πληροφορικής των επιχειρήσεων και του συστήματος CRM αποτελεί ένα ακόμη κυρίαρχο παράγοντα στη βιβλιογραφία. Η αποτυχία ολοκλήρωσης των συστημάτων είναι ένας από τους συχνότερα αναφερομένους λόγους για την αποτυχία της CRM (Bull, 2003; Light, 2003; Bartoli and Hermel, 2004; Chen and Chen, 2004; Reinartz *et al.*, 2004; Meyer and Kolbe, 2005; Blery and Michalakopoulos, 2006; Cuthbertson and Bridson, 2006; Kennedy, 2006; Osarenkhoe, 2006; Lin and Huang, 2007; Rapp *et al.*, 2008;). Επίσης, είναι σημαντική η ικανότητα της τεχνολογίας να είναι ευέλικτη (Szmigin *et al.*, 2005). Η ευελιξία του συστήματος CRM επιτρέπει στους χρήστες να προσαρμόζονται πιο εύκολα στα δεδομένα και τις τάσεις των πελατών και τελικά να παρέχουν εξατομικευμένες πληροφορίες και υπηρεσίες στους πελάτες.

Παράλληλα, σημαντικός παράγοντας είναι η συνεργασία των εργαζομένων των εταιρειών με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM. Η στρατηγική κατεύθυνση, η πρακτική καθοδήγηση στον τρόπο σχεδιασμού και εγκατάστασης ενός συστήματος CRM και η επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων των επιχειρήσεων και των προμηθευτών λογισμικών CRM ώστε να μπορούν να «μιλούν την ίδια γλώσσα», είναι μεγάλης σημασίας γιατί διαφορετικά η CRM μπορεί να αποτύχει (King and Burgess, 2008).

Η απόκτηση γνώσης για τους πελάτες και η παροχή ανώτερης αξίας σε αυτούς, αποτελούν, όπως έχει ήδη αναφερθεί, κρίσιμους παράγοντες για την εφαρμογή της CRM. Η ικανότητα των εταιρειών να έχουν στη διάθεσή τους τη σωστή πληροφορία τη σωστή στιγμή εξαρτάται από τη στρατηγική και προσεκτική χρήση της τεχνολογίας (Newell, 2003). Σε αυτό το σημείο, προκύπτει ένα κρίσιμο ζήτημα, καθώς θεωρείται ότι η τεχνολογία της πληροφορίας αποτελεί «πανάκεια». Η τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας διευκόλυνσης στην ανάπτυξη της CRM αλλά δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα εργαλείο (Starkey and Woodcock, 2002). Η εμφάνιση αναπτυγμένων τεχνολογιών είναι η ευκαιρία που προσφέρεται στις εταιρείες για να διαλέξουν τον τρόπο με τον οποίο θα αλληλεπιδράσουν πιο αποτελεσματικά με τους πελάτες.

Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι αναπτυγμένες τεχνολογίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της CRM. Παρ'όλα αυτά, αυτές οι τεχνολογίες θα πρέπει να ενσωματωθούν στα συστήματα της υφιστάμενης εταιρείας έτσι ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Μια επιτυχημένη αρχιτεκτονική απαιτείται, λοιπόν, για τη διασφάλιση ενός περιβάλλοντος στο οποίο όλες οι συνιστώσες ευθυγραμμίζονται και συγκλίνουν (Raymond and David, 2001).

Για την επίτευξη του στόχου της CRM υπάρχει μια σειρά εμπλεκομένων ζητημάτων τα οποία αφορούν τις διαδικασίες, την τεχνολογία και τον ανθρώπινο παράγοντα. Σε συνέχεια των διαδικασιών και της τεχνολογίας που έχουν ήδη αναλυθεί, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει βασικό ρόλο στο πλαίσιο της στρατηγικής CRM, τόσο εκ μέρους των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς (οι οποίοι πρέπει να υποστούν πολιτισμική αλλαγή) όσο και εκ μέρους των πελατών (Chen and Porovich, 2003). Έχει βρεθεί σε έρευνα ότι η επιτυχία της CRM εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα κατά 50%, οπότε είναι εξαιρετικά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται προσεκτικά αυτό τον παράγοντα από την αρχή της πρωτοβουλίας (Goldenberg, 2004).

Η επιτυχημένη εφαρμογή της CRM απαιτεί τη μετάβαση της επιχειρηματικής στρατηγικής από το προϊόν στον πελάτη. Αυτή η αλλαγή δεν μπορεί να λάβει χώρα αν δεν συνοδεύεται από την παράλληλη συνολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας. Καθώς η ανθρώπινη φύση διακρίνεται από έμφυτη τάση αντίστασης στις αλλαγές, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δοθούν οι κατάλληλες κατευθύνσεις και τα απαραίτητα κίνητρα προκειμένου οι εργαζόμενοι να ενστερνιστούν την πελατοκεντρική κουλτούρα. Έχει βρεθεί ότι σχεδόν το 72% των προγραμμάτων CRM αποτυγχάνουν λόγω της αντίστασης των ανθρώπων στην αλλαγή. Μερικές φορές η αποτυχία μπορεί να αποδοθεί στην τεχνολογία αλλά κυρίως είναι η ανικανότητα των ανθρώπων και των οργανισμών να αλλάξουν και να προσαρμοστούν στη CRM (Horne, 2003).

Βάσει των θεωριών οργανωτικής συμπεριφοράς και των ερευνών στην περιοχή των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS), μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται σε κάθε είδους αλλαγή (Joshi, 1991). Η αντίσταση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα έχει αποτελέσει το επίκεντρο πολλαπλών διεθνών ερευνών (Laudon and Laudon, 1998), ωστόσο είναι εκτός των σκοπών της παρούσας εργασίας η λεπτομερής ανάλυση του

θέματος. Το μέγεθος της ανταπόκρισης των ανθρώπων στην εφαρμογή της CRM υπόκειται σε μια σειρά παραγόντων οι οποίοι αναφέρονται στις αιτίες που καθιστούν αναγκαία την αλλαγή, τους προκαθορισμένους στόχους, τους σκοπούς της CRM και τα μέσα εφαρμογής της. Επίσης, ο αντίκτυπος της CRM στην οργάνωση και στα μέτρα αξιολόγησης, παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντίδρασή τους στην αλλαγή (Ginzberg, 1981).

Η ανικανότητα των ανθρώπων να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν τις τεχνολογίες CRM καθώς και να καταλάβουν πλήρως πώς λειτουργεί το σύστημα CRM, θα εμποδίσει την επιτυχημένη εφαρμογή της CRM. Η χρηστικότητα θα πρέπει να υπολογίζεται τόσο με όρους ευκολίας στη χρήση, όσο και ως προς το κατά πόσο οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να το χρησιμοποιούν και ως προς τον τρόπο που το σύστημα μπορεί να προλαμβάνει λάθη (Greenberg, 2004). Κρίνεται αναγκαία η εμπλοκή όσο το δυνατόν περισσότερων τμημάτων και λειτουργιών στα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης της CRM και να μη γίνεται μόνο από ειδικούς της πληροφορικής.

Υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει χωριστούς στόχους και σκοπούς, ωστόσο η οργανωτική μυωπία που βασίζεται στα σιλό πρέπει να αντικατασταθεί με μια πελατοκεντρική έτσι ώστε τα τμήματα να μπορούν να συνεργάζονται κι όχι να ανταγωνίζονται το ένα το άλλο. Η επικοινωνία της στρατηγικής και της κουλτούρας CRM σε ολόκληρο τον οργανισμό που θα φθάνει σε όλα τα επίπεδα των εργαζόμενων αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συμβάλει στην επιτυχημένη υλοποίησή της (Chen and Porovich, 2003).

Η υλοποίηση της CRM απαιτεί ένα διαφορετικό τρόπο για την επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω των νέων διαδικασιών. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που αναλαμβάνουν την εφαρμογή της CRM πρέπει να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους σωστά για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών (Mukerjee and Singh, 2009). Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να ριζώνει σε κάθε εργαζόμενο ο πελατειακός προσανατολισμός, και να διασφαλιστεί η ενεργός ανάμιξη των εργαζομένων στην επιτυχία του έργου. Η σημασία της εκπαίδευσης έχει τονιστεί και στα πλαίσια της e-CRM. Έχουν γίνει έρευνες που θεωρούν την κατάρτιση και τη χρήση των κινήτρων ως βασικούς παράγοντες για την καταπολέμηση της αντίστασης από τους εργαζομένους και τους διευθυντές που θα είναι οι χρήστες του συστήματος

της e-CRM ή των εργαλείων της (Fjermestad and Romano, 2003; Chen and Chen, 2004).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει στοιχεία για τους στόχους και τα οφέλη της CRM, να καλλιεργεί τις ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και να τους προετοιμάζει ως προς τη χρήση της τεχνολογίας CRM. Οι εκτεταμένες συνεδρίες προσανατολισμού, η εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση των πελατών και οι συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους αποτελούν κοινές πρακτικές για τον εξοπλισμό των εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για τις νέες αρμοδιότητες και θέσεις εργασίας τους. Σχεδόν σε όλα τα καλύτερα παραδείγματα, δίνεται στους εργαζόμενους εκτεταμένος προσανατολισμός και εκπαίδευση πριν να τους δοθούν αρμοδιότητες (Gronroos, 1994). Παράλληλα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να δίνουν έμφαση στις αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Συνεπώς, ίσως να πρέπει να παρέχουν ένα κοινό φόρουμ για το προσωπικό των επιχειρήσεων, παρέχοντας έτσι ευκαιρίες για τη γόνιμη αλληλεπίδραση των ιδεών και την ενίσχυση της αμοιβαίας κατανόησης.

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στην επιτυχή οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες. Η επιτυχημένη παροχή υπηρεσιών έχει υποστηριχθεί ότι εξαρτάται από το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων που εμπλέκονται στη διαδικασία (Barnes, 2001). Κατά συνέπεια, μπορεί να αναφερθεί ότι η διατήρηση των εργαζομένων καθίσταται εξίσου σημαντική με τη διατήρηση των πελατών. Όσο περισσότερα κίνητρα και ικανοποίηση δίνεται στους εργαζόμενους, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο δέσμευσης για την επιχείρηση (Mendoza *et al.*, 2007). Άλλωστε, η βιβλιογραφία που ασχολείται με τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της CRM, επισημαίνει τον κρίσιμο ρόλο της παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους για τη βελτίωση της διαχείρισης των πελατών (Zablah *et al.*, 2004; Bohling *et al.*, 2006).

Ένας άλλος παράγοντας που οδηγεί στην αντίσταση των ανθρώπων εξαρτάται από τα νέα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αξιολογηθεί η επίδοσή τους. Από την αρχή της εφαρμογής της CRM θα πρέπει να προσδιοριστεί με σαφήνεια ποιοι είναι οι στόχοι της νέας στρατηγικής και ποια είναι τα μέτρα αξιολόγησης της επίδοσης της CRM και των εργαζομένων. Το σύστημα αποζημίωσης πρέπει να αλλάξει προκειμένου να επικεντρωθεί στους στόχους της CRM (Imhoff *et*

al., 2001). Οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι αξιολογήσεις των εργασιών, τα προγράμματα αποζημίωσης και τα συστήματα ανταμοιβής έχουν μετατραπεί με βάση τη διευκόλυνση και την ανταμοιβή του προσανατολισμού των πελατών (Chen and Popovich, 2003).

Η υποστήριξη και δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της CRM. Εφόσον πρόκειται για έργο στρατηγικής φύσεως, απαιτείται η πλήρης και ενεργός υποστήριξή του από το σύνολο των διοικητικών στελεχών. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ως ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της CRM έχει υπογραμμιστεί από πολλούς ερευνητές και επαγγελματίες της CRM (Newell, 2000; Imhoff *et al.*, 2001; Greenberg, 2004).

Για την επιτυχή εφαρμογή της CRM, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να ηγηθεί της αλλαγής (Buttle, 2004). Τα υψηλόβαθμα στελέχη πρέπει να πείσουν τους εργαζόμενους ότι η στρατηγική της CRM θα ωφελήσει ολόκληρη την εταιρεία καθώς επίσης και τα ίδια συμφέροντά της (Greenberg, 2004). Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να έχει την ικανότητα να επηρεάζει τα διευθυντικά στελέχη, το προσωπικό και τους εξωτερικούς μετόχους, έτσι ώστε να κερδίσουν την πιστότητά τους και, κατά συνέπεια, τη θέληση και την προσπάθειά τους να εφαρμόσουν τη CRM με επιτυχία. Η ενεργή επικοινωνία βοηθά τα υψηλόβαθμα στελέχη να παρουσιάσουν τα οφέλη και τους τρόπους επίτευξης των στόχων διαρκών πελατειακών σχέσεων. Οι κατά πρόσωπο συναντήσεις, video ή web conference, οι ιστοσελίδες, οι ομιλίες και τα δελτία τύπου είναι ορισμένα από τα μέσα που βοηθούν υψηλόβαθμα στελέχη να επικοινωνήσουν τις υποθέσεις και τους σκοπούς της CRM (Imhoff *et al.*, 2001). Επιπλέον, η συμμετοχή των υψηλόβαθμων στελεχών στην αναγνώριση, τον καθορισμό προτεραιοτήτων και την εφαρμογή της CRM παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της. Τα υψηλόβαθμα στελέχη δεν οφείλουν μόνο να εγκρίνουν την απόφαση για την εφαρμογή της CRM, αλλά και να συμμετέχουν και σε όλα τα υπόλοιπα στάδια του κύκλου ανάπτυξής της (Chen and Popovich, 2003).

Ένα άλλο καίριο ζήτημα επιτυχίας της CRM είναι αυτό της απόφασης για την ανάπτυξη του λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση ή η προμήθειά του από εξειδικευμένες εταιρείες CRM λογισμικών. Έχει αναφερθεί ότι πολλοί οργανισμοί αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες μια σημαντική ποσότητα των CRM λύσεών τους, καθότι δεν έχουν πολλές εναλλακτικές, δεδομένου ότι τους λείπουν οι πόροι για την ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά (Bull, 2003). Η

ανάπτυξη του λογισμικού CRM από την ίδια την επιχείρηση έχει αναφερθεί ότι είναι μια μακρά διαδικασία (Bull, 2003), ενώ λίγοι είναι αυτοί οι προμηθευτές CRM λογισμικών που προσφέρουν την πλήρη λειτουργικότητα που χρειάζεται μια ολοκληρωμένη CRM στρατηγική (Payne and Frow, 2005). Έχει υποστηριχθεί ότι τα συσκευασμένα λογισμικά ίσως έχουν περιορισμούς όπως προβλήματα ευελιξίας, λειτουργικότητας, κόστους, ελέγχου και επιπτώσεων στην ανταγωνιστικότητα (Lucas *et al.*, 1988; Butler, 1999; Holland and Light, 2001). Ένας περιορισμός των συσκευασμένων λογισμικών CRM είναι ότι τείνουν να ενσωματώνουν τις τυποποιημένες απόψεις για τις διαδικασίες διαχείρισης των σχέσεων και δεν είναι απόλυτα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης (Light, 2003).

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της CRM παίζει η διευθέτηση των νομικών θεμάτων όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει έντονη ανησυχία και προβληματισμός από τους πελάτες για την ασφάλεια και την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής (Tagliavini *et al.*, 2001; Day and Hubbard, 2003). Η δύναμη των τεχνολογιών του Διαδικτύου για την προληπτική διαχείριση των πληροφοριών επισκιάζεται εν μέρει από τον αυξημένο κίνδυνο χειραγώγησης και απώλειας των δεδομένων. Η ασφάλεια είναι ένα βασικό θέμα που αποτελεί ένα δύσκολο εμπόδιο για να ξεπεραστεί (Harrigan *et al.*, 2008). Επίσης, έχει υποστηριχθεί ότι τα νομοθετικά εμπόδια αποτελούν μια από τις αιτίες για τη μη κοινή χρήση των πελατειακών δεδομένων (Gamble *et al.*, 2001), γεγονός ιδιαίτερα καίριο για την επιτυχία ή μη της CRM, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών.

Ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία της CRM είναι η τήρηση των αρχών του Permission Marketing σε ό,τι έχει να κάνει με τη συλλογή, επεξεργασία, αξιοποίηση και διατήρηση δεδομένων πελατών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ζητούν την άδεια από τους πελάτες τους προκειμένου να συλλέξουν δεδομένα που αφορούν τη συμπεριφορά τους. Στην περίπτωση που οι πελάτες δε δέχονται, οι εταιρείες πρέπει να σεβαστούν την απόφασή τους και δεν έχουν κανένα δικαίωμα να προχωρήσουν σε περαιτέρω συλλογή στοιχείων των πελατών. Επίσης, πριν ζητηθεί από τους πελάτες η σχετική έγκριση, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να είναι ξεκάθαρο σε αυτούς πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα τους από τις επιχειρήσεις και για ποιους σκοπούς. Παράλληλα, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες να μπορούν να

ζητήσουν ανά πάσα στιγμή που επιθυμούν να μη γίνεται χρήση των δεδομένων που είχαν δώσει στο παρελθόν στις εταιρείες (Βρεχόπουλος, 2008).

Άλλωστε, το θέμα της προστασίας των προσωπικών δεδομένων έχει βρεθεί στο επίκεντρο της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Όπως αναφέρεται η πρωταρχική αιτία κατά την οποία πολλοί πελάτες δεν πραγματοποιούν αγορές στο Διαδίκτυο οφείλεται σε έλλειψη εμπιστοσύνης, η οποία εκδηλώνεται με την ανησυχία τους ότι οι διαδικτυακοί πωλητές θα πουλήσουν τις προσωπικές πληροφορίες σε τρίτα πρόσωπα εν αγνοία τους ή χωρίς την άδειά τους (Chiu *et al.*, 2009). Για τα ελληνικά δεδομένα οι βασικοί λόγοι που δεν πραγματοποιούν οι Έλληνες on-line αγορές είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης στις ηλεκτρονικές αγορές και ο φόβος παράνομης χρήσης προσωπικών δεδομένων (Δουκίδης και Φραιδάκη, 2011).

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση των υφιστάμενων ερευνών προκύπτει ότι απαιτείται προσεκτική εξέταση από τις επιχειρήσεις όλων των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, δεδομένου ότι η στρατηγική CRM περιλαμβάνει πολλές πτυχές.

2.6. Ικανοποίηση Πελατών και Πιστότητα

Ερευνητικές και εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από την προσπάθεια προσέλκυσης νέων (Desatnick, 1988; Stone *et al.*, 1996; Bitran and Mondschein, 1997; Chattopadhyay, 2001; Massey *et al.*, 2001). Στο κλασικό του βιβλίο «The Loyalty Effect», ο Reichheld (1996) επισημαίνει τη σημασία της οικοδόμησης μιας βάσης πελατών και σημειώνει ότι ακόμη και μια μικρή αύξηση στη διατήρηση πελατών μπορεί να έχει έναν αξιοσημείωτο αντίκτυπο στα κέρδη των εταιρειών. Με βάση τον Oliver (1999), ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η διατήρηση πελατών είναι να μένουν οι πελάτες ικανοποιημένοι. Ένας αριθμός μελετών έχει δείξει ότι η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε πιστότητα προς την εταιρεία, πρόθεση επαναγοράς, η οποία με τη σειρά της μοιάζει να σχετίζεται με την κερδοφορία. Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι οι πιστοί πελάτες έχουν χαμηλότερη ελαστικότητα στις τιμές από τους μη πιστούς πελάτες και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για να συνεχίσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα με τις εταιρείες της αρεσκείας τους (Reichheld and Sasser, 1990).

Όπως προκύπτει από τις παραπάνω σημαντικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο χώρο της CRM, οι έννοιες της ικανοποίησης των πελατών και της πιστότητας αποτελούν κύρια δομικά συστατικά της διαμόρφωσης σχέσεων με πελάτες και σπουδαία πηγή ωφελειών για τις επιχειρήσεις. Δεδομένης της σπουδαιότητας αυτών των δυο εννοιών κρίνεται αναγκαία η σύντομη ανάλυσή τους, η παρουσίαση της μεταξύ τους σχέσης και των επιδράσεών τους στις επιχειρήσεις.

Όπως έχει προσδιοριστεί στη βιβλιογραφία για τη CRM, ένας από τους κύριους στόχους της είναι να διατηρήσει την ικανοποίηση των πελατών (Winer, 2001; Verhoef, 2003; Zikmund *et al.*, 2003; Buttle, 2004; Yim *et al.*, 2004; Mithas *et al.*, 2005). Η ικανοποίηση γίνεται αντιληπτή ως μια βασισμένη στη συναλλαγή αξιολόγηση ή ως μια συνολική, σωρευτική αξιολόγηση παρόμοια με τη συμπεριφορά. Παραδοσιακά, η ικανοποίηση αντιμετωπιζόταν ως προσδιοριζόμενη από τη συναλλαγή, μια άμεση, κατόπιν αγοράς, αξιολογική κρίση ή συναισθηματική αντίδραση (Oliver, 1993). Αντανακλώντας, όμως, την πιο παγκόσμια οπτική, η ικανοποίηση ορίζεται ως «μια συνολική αξιολόγηση που βασίζεται στη συνολική αγοραστική και καταναλωτική εμπειρία ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας με το χρόνο» (Anderson *et al.*, 1994, σελ.54)

Η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από κάποια χαρακτηριστικά των προϊόντων καθώς και την υποκειμενική σημαντικότητα που προσδίδουν οι πελάτες σε αυτά. Τα χαρακτηριστικά κατηγοριοποιούνται σε (Kano, 1984):

- Απαραίτητα (must be). Αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρούνται απαραίτητα στο προϊόν και η απουσία τους ή η χαμηλή λειτουργικότητά τους προκαλεί αυξανόμενη δυσαρέσκεια, ενώ αντίστροφα η ύπαρξή τους ή η υψηλή λειτουργικότητά τους δε μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών πέρα από ένα αδιάφορο επίπεδο.
- Ελκυστικά (attractive). Αυτά τα χαρακτηριστικά δε θεωρούνται αναμενόμενα από τους πελάτες και η ύπαρξή τους ή η υψηλή λειτουργικότητά τους αυξάνει ιδιαίτερα την ικανοποίησή τους, ενώ αντίθετα η απουσία τους ή η χαμηλή λειτουργικότητά τους δε μειώνει την ικανοποίηση κάτω από ένα ουδέτερο επίπεδο.

- Λειτουργικά (Performance). Αυτά τα χαρακτηριστικά όταν υπάρχουν ικανοποιούν τους πελάτες, ενώ αντίθετα η απουσία τους προκαλεί τη δυσαρέσκειά τους.

Αρκετές έρευνες έχουν βρει μια δυνατή, θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και τις προθέσεις επαναγοράς (Oliver, 1980; Anderson and Sullivan, 1993; Boulding *et al.*, 1993; Zeithaml *et al.*, 1996; Bolton, 1998; Mittal and Kamakura, 2001;). Οι σύνδεσμοι μεταξύ ικανοποίησης των πελατών και οικονομικής απόδοσης έχουν τραβήξει τελευταία την προσοχή στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Έχει προταθεί ότι η μεγάλη ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε αύξηση των ταμειακών ροών, επιτάχυνση των ταμειακών ροών, και μείωση του ρίσκου που σχετίζεται με αυτές τις ταμειακές ροές (Srivastava *et al.*, 1998). Επίσης, έχει βρεθεί μια θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών και τα συνολικά έσοδα (Reichheld and Sasser, 1990; Anderson and Sullivan, 1993; Reichheld, 1996; Loveman, 1998). Η αλυσίδα «ικανοποίησης-κέρδους» είναι ένα χρήσιμο μοντέλο για την καλύτερη κατανόηση της αναμενόμενης σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και οικονομικής απόδοσης (Heskett *et al.*, 1994; Anderson and Mittal, 2000). Σύμφωνα με το μοντέλο η χαρακτηριστική απόδοση (π.χ. ποιότητα υπηρεσίας) οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, η οποία οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα διατήρησης πελατών, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιθανόν να θέλουν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με διαφορετικούς ανθρώπους, με αποτέλεσμα τα σχόλιά τους να είναι ικανά να προσελκύσουν νέους πελάτες. Μια σειρά μελετών έχουν προσπαθήσει να εξερευνήσουν αυτή τη σχέση και τα υπάρχοντα στοιχεία δείχνουν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των επιπέδων ικανοποίησης και των προφορικών συστάσεων σε πιθανούς πελάτες (Hirschman, 1970; Holmes and Lett, 1977; Swan and Oliver, 1989; Singh and Pandya, 1991).

Παράλληλα με την ικανοποίηση, είναι ουσιώδης η περιγραφή της έννοιας της πιστότητας, καθότι η σημασία της στο χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων θεωρείται αναμφισβήτητη (Brown, 2000; Imhoff *et al.*, 2001) και βασικός παράγοντας επιτυχίας της CRM (Reichheld, 1996; Newell, 2003). Η βιβλιογραφία για τη CRM περιλαμβάνει έρευνες για τη σχέση μεταξύ της CRM και της πιστότητας των πελατών (Winer, 2001; Verhoef, 2003; Buttle, 2004; Yim *et al.*, 2004; Eid, 2007). Εντούτοις, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η δημιουργία πελατειακής πιστότητας είναι δύσκολο

εγχείρημα, εφόσον αποτελεί μια απαιτητική και μακροχρόνια διαδικασία που απαιτεί την αφοσίωση ολόκληρης της εταιρείας. Αλλά όταν μια εταιρεία καταφέρει να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης επιτυγχάνει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Day, 2000).

Παρά την παγκόσμια αποδοχή της σημασίας της πιστότητας (Reichheld, 1996; Brown, 2000; Newell, 2003), υπάρχουν ποικίλες προσεγγίσεις για να οριστεί. Η πιστότητα των πελατών έχει προσδιοριστεί ως «μια βαθιά δέσμευση για την επαναγορά ενός προτιμώμενου προϊόντος /υπηρεσίας, προκαλώντας στο εξής επαναλαμβανόμενες αγορές του ίδιου εμπορικού σήματος ή της ίδιας μάρκας, παρά τις περιστασιακές επιρροές και τις προσπάθειες του μάρκετινγκ που έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν αλλαγή συμπεριφοράς» (Oliver, 1999, σελ. 34). Αυτός ο γενικός προσδιορισμός φαίνεται να ισχύει επίσης και στην περίπτωση της ψηφιακής πιστότητας. Οι Uncles κ.ά. (2003, σελ. 295) εξήγησαν την αντίληψη για την πιστότητα των πελατών ως κάτι στο οποίο μπορεί να δεσμευτούν οι καταναλωτές: σταθερή προσήλωση σε μια μάρκα, κατάσταση, υπηρεσία, προϊόν ή δραστηριότητα.

Μερικοί ερευνητές υποστήριξαν ότι ένας συμπεριφορικός προσδιορισμός μπορεί να είναι ανεπαρκής επειδή δεν κάνει διάκριση μεταξύ της πραγματικής πιστότητας και της ψευδούς πιστότητας που μπορεί να προέλθει για παράδειγμα από την έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων για τον καταναλωτή (Day, 1969; Jacoby and Chestnut, 1978). Σύμφωνα με τον Assael (1992, σελ. 87), πιστότητα είναι «μια ευνοϊκή στάση απέναντι στη μάρκα με αποτέλεσμα τη συνεπή αγορά της με την πάροδο του χρόνου». Αυτή η λογική υποστηρίχθηκε επίσης από τον Keller (1993), ο οποίος υποστήριξε ότι η πιστότητα είναι παρούσα όταν εκδηλώνεται ευνοϊκή στάση για μια μάρκα με επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά.

Μια ακόμη ένδειξη για την υιοθέτηση της έννοιας της πιστότητας αντικατοπτρίζεται στον αυξημένο αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν αγκαλιάσει επίσημα τα προγράμματα πιστότητας των πελατών τα οποία παρέχουν οφέλη αξίας για τους πελάτες και κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις τους (Cigliano *et al.*, 2000). Ορισμένες εταιρείες προσπάθησαν να πετύχουν βελτιωμένους στόχους πωλήσεων στοχεύοντας σε επιλεγμένες ομάδες καταναλωτών. Αποφεύγοντας συνειδητά τη μαζική αγορά, απευθύνονται σε πιο σημαντικούς, προσοδοφόρους, ανώτερους και απαιτητικούς πελάτες οι οποίοι εκτιμούν, επιθυμούν και απαιτούν τόσο ποιότητα όσο και ποικιλία για τα εμπορεύματα καθώς και προσωπική εξυπηρέτηση. Κάποιες από

τις εταιρείες που έχουν εφαρμόσει αυτές τις στρατηγικές είναι οι Neiman Marcus, Chanel, Hermes, Tiffany's and Nordstroms. Τα προγράμματα αυτά αποκαλούνται συχνά προγράμματα πιστότητας κι έχουν σχεδιαστεί για να καλλιεργούν τις σχέσεις με τους πελάτες και να διατηρούν συνεχή διάλογο μαζί τους με στόχο τον προσδιορισμό των προτιμήσεων τους.

Τα προγράμματα πιστότητας παρέχουν στους πελάτες ένα μεγάλο εύρος «σκληρών» και «μαλακών» οφελών ώστε να γίνονται συχνοί αγοραστές και να αυξάνουν τις αγορές καθώς και να γίνονται συνήγοροι του καταστήματος (Lowenstein, 1995), συστήνοντας το κατάστημα στην οικογένεια, τους φίλους και γνωστούς. Τα σκληρά οφέλη είναι συνήθως οικονομικά, π.χ. παροχή ειδικών εκπτώσεων, κουπονιών ή εκπτώσεις για προηγούμενες αγορές ή εξοικονομήσεις για τον πελάτη βασισμένες σε μελλοντικές αγορές, εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής. Τα μαλακά οφέλη δεν είναι γενικά οικονομικής φύσης, αν και αξιολογούνται παρά πολύ από τους πελάτες. Τα οφέλη αυτά εστιάζουν σε ειδικές ευκολίες ή πληροφορίες που διευκολύνουν τις επιχειρηματικές συναλλαγές μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων (π.χ. ειδικές προσκλήσεις για παράδειγμα σε διαγωνισμούς, δημοπρασίες, αποκλειστικό ωράριο για αγορές, π.χ. σε βραδυνές ώρες) (Gable *et al.*, 2008).

Οι πιστοί πελάτες μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένα έσοδα (Reichheld, 1993), μείωση εξόδων (Reichheld, 1993), προβλέψιμες πωλήσεις και ροές κερδών. Επίσης, είναι πιο πιθανό να αγοράσουν πρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες (Reichheld, 1996) και να παράγουν νέα επιχειρηματική δραστηριότητα για μια εταιρεία μέσω των προφορικών τους συστάσεων (Reichheld, 1996; Reichheld and Sassar, 1990; Zeithamal *et al.*, 1996).

Η εξυπηρέτηση των πιστών πελατών κοστίζει λιγότερο, εν μέρει επειδή είναι εξοικειωμένοι με το κατάστημα και τις λειτουργίες του. Αυτοί οι πελάτες απαιτούν λιγότερες πληροφορίες και χρησιμεύουν ακόμα και ως συνεργάτες πωλήσεων μερικής απασχόλησης συνιστώντας το κατάστημα και σε άλλα άτομα (Bowen and Chen, 2001). Σύμφωνα με τον Reichheld και τους συνεργάτες του (Reichheld *et al.*, 2000; Reichheld and Schefter, 2000) το υψηλό κόστος απόκτησης νέων πελατών μπορεί να οδηγήσει σε μη κερδοφόρες πελατειακές σχέσεις για τουλάχιστον τρία χρόνια. Οι Reichheld και Sasser (1990) βρήκαν ότι όταν μια εταιρεία διατηρεί έστω και 5 % επιπλέον των πελατών της, τα κέρδη αυξάνονται από 25% έως και 125%.

Συνεπώς, είναι κρίσιμο για τις επιχειρήσεις να δημιουργούν μια βάση με πιστούς πελάτες καθώς και να παρακολουθούν την κερδοφορία κάθε κατηγορίας (Reinartz and Kumar, 2002).

Στη βιβλιογραφία υπάρχει αρκετή συζήτηση σχετικά με το εάν η ικανοποίηση ισοδυναμεί με την πιστότητα. Σύμφωνα με τον Lowenstein (1995), η ικανοποίηση τείνει να αντιπροσωπεύει μια παθητική, αντιδρώσα σχέση με τους πελάτες, ενώ η διατήρηση και η πιστότητα απαιτούν πιο ενεργητική/δυναμική, στενή επαφή και καλύτερη πρόβλεψη των αναγκών των πελατών.

Ένας αριθμός εμπειρικών μελετών έχει καταδείξει μια απλή θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της πιστότητας των πελατών (Reichheld and Sasser, 1990; Fornell, 1992; Anderson and Sullivan, 1993; Taylor and Baker, 1994). Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και πραγματικής συμπεριφοράς πιστότητας είναι λιγότερο ξεκάθαρη και υπάρχουν συγχεόμενες σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης, προθέσεων και πραγματικής συμπεριφοράς (Rust *et al.*, 1995; Ganesh *et al.*, 2000). Από την ίδια οπτική, οι ερευνητές βρήκαν ότι κατά την εξέταση των άμεσων επιδράσεων μεταξύ ικανοποίησης και προθέσεων πιστότητας τα δύο κατασκευάσματα δε σχετίζονται πάντα θετικά με την οικονομική απόδοση (Loveman, 1998; Silvestro and Cross, 2000).

Έχει υποστηριχθεί ότι η ικανοποίηση δεν ισοδυναμεί με την πιστότητα επειδή υπάρχουν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι αλλά όχι πιστοί. Για παράδειγμα, μπορεί να πραγματοποιούν αγορές στο ίδιο σουπερμάρκετ, πολλές φορές την εβδομάδα για χρόνια και να είναι πολύ ευχαριστημένοι με τις αγορές τους σ' αυτό. Οι τιμές της λιανικής πώλησης είναι καλές και οι υπηρεσίες είναι άριστες. Ωστόσο, όταν ανοίξει ένα νέο σουπερμάρκετ τρία χιλιόμετρα πιο κοντά στο σπίτι τους, αυτοί οι πελάτες αποφασίζουν να στραφούν προς το νέο κατάστημα επειδή δεν ήταν ποτέ αληθινά πιστοί. Θεωρητικά, ο αληθινά πιστός πελάτης θα συνέχιζε να ψωνίζει στο αρχικό σουπερμάρκετ με την προϋπόθεση ότι αυτό θα συνέχιζε να προσφέρει τα εμπορεύματα που ζητούσε ο πιστός πελάτης. (Gable *et al.*, 2008). Επίσης, προς αυτή την κατεύθυνση έχει αναφερθεί ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να παραμείνουν πιστοί απλά λόγω αδράνειας. Μπορεί να υπάρχουν καλύτερες, και πιθανώς πιο ικανοποιητικές, εναλλακτικές, αλλά οι πελάτες μπορεί να μην επιθυμούν να τις κυνηγήσουν για πολλούς λόγους (Reinartz and Kumar 2002).

Είναι κατανοητό τόσο από τους επαγγελματίες όσο και τους ακαδημαϊκούς ότι η πιστότητα και η ικανοποίηση των πελατών συνδέονται άρρηκτα και ότι αυτή η σχέση είναι ασύμμετρη. Αν και οι πιστοί είναι κατά κανόνα ικανοποιημένοι, η ικανοποίηση δε μεταφράζεται οικουμενικά σε πιστότητα (Oliver, 1999). Από όλα τα παραπάνω προκύπτει, ότι οι εταιρείες που προσπαθούν να διαμορφώσουν στρατηγική CRM χρειάζεται να έχουν επίγνωση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση, πιστότητα των πελατών και στη σύνδεση μεταξύ ικανοποίησης και πιστότητας.

2.7. Οφέλη από τη CRM

Η ξεκάθαρη οπτική των οφελιών που έχουν οι επιχειρήσεις από τη CRM είναι απαραίτητη προκειμένου να είναι εφικτή η αξιολόγησή της. Η διαχείριση σχέσεων πελατών προσφέρει πολλά οφέλη και ευκαιρίες στις εταιρείες τα οποία θα αναλυθούν σε αυτή την ενότητα.

Διάφοροι ερευνητές της CRM αρχικά υπέθεσαν ότι τα οφέλη της διέφεραν ανά βιομηχανία και κλάδο. Ο λόγος για αυτή την υπόθεση στηριζόταν στο γεγονός ότι οι διαδικασίες και οι τεχνολογίες που συνδέονται με τη CRM είχαν προσαρμοστεί στις ειδικές δομές της εκάστοτε βιομηχανίας και κλάδου (Rust *et al.*, 2001). Ωστόσο, τα ευρήματα μιας πρόσφατης πολυ-πολιτιστικής και πολυ-βιομηχανικής μελέτης για τη CRM που συντάχθηκε από τους Reinartz κ.ά. (2004) υποστηρίζουν το αντίθετο. Τα τελευταία ευρήματα επιβεβαιώνουν την ιδέα ότι τα κεντρικά οφέλη που συνδέονται με τις πρωτοβουλίες της CRM υπάρχουν σε όλα τα πλαίσια και δεν ποικίλλουν ευρέως στις βιομηχανίες και τους κλάδους ή τις χώρες όπως είχε υποστηριχθεί προηγουμένως.

Η CRM έχει αναφερθεί ως μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reichheld, 1993) κι έχει οδηγήσει σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας πολλών εταιρειών όπως αποδεικνύεται από την αύξηση των εσόδων και τη μείωση του λειτουργικού κόστους (Chen and Porovich, 2003). Έχει αποδειχθεί ότι η CRM με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών και τα ποσοστά διατήρησής τους (Jackson, 1994; Reichheld, 1996).

Η διατήρηση πελατών θεωρείται καίρια για τις επιχειρήσεις, καθώς η προσέλκυση νέου πελάτη κοστίζει πέντε φορές περισσότερο από το κόστος διατήρησης ενός

υπάρχοντος πελάτη (Kandampully and Duddy, 1999). Ο Zineldin (1999) υποστηρίζει ότι η προσέλκυση νέων πελατών είναι πολύ σημαντική αλλά η διατήρηση και ικανοποίησή τους είναι ακόμη πιο σημαντική. Η διατήρηση συνεισφέρει στη δημιουργία και διάδοση της φήμης, η οποία στη συνέχεια μειώνει περαιτέρω το κόστος προσέλκυσης πελατών. Παράλληλα, η διατήρηση των πελατών συνεπάγεται βελτίωση της εταιρικής απόδοσης μέσα από τις επαναλαμβανόμενες αγορές και αναφορές (Panda, 2003).

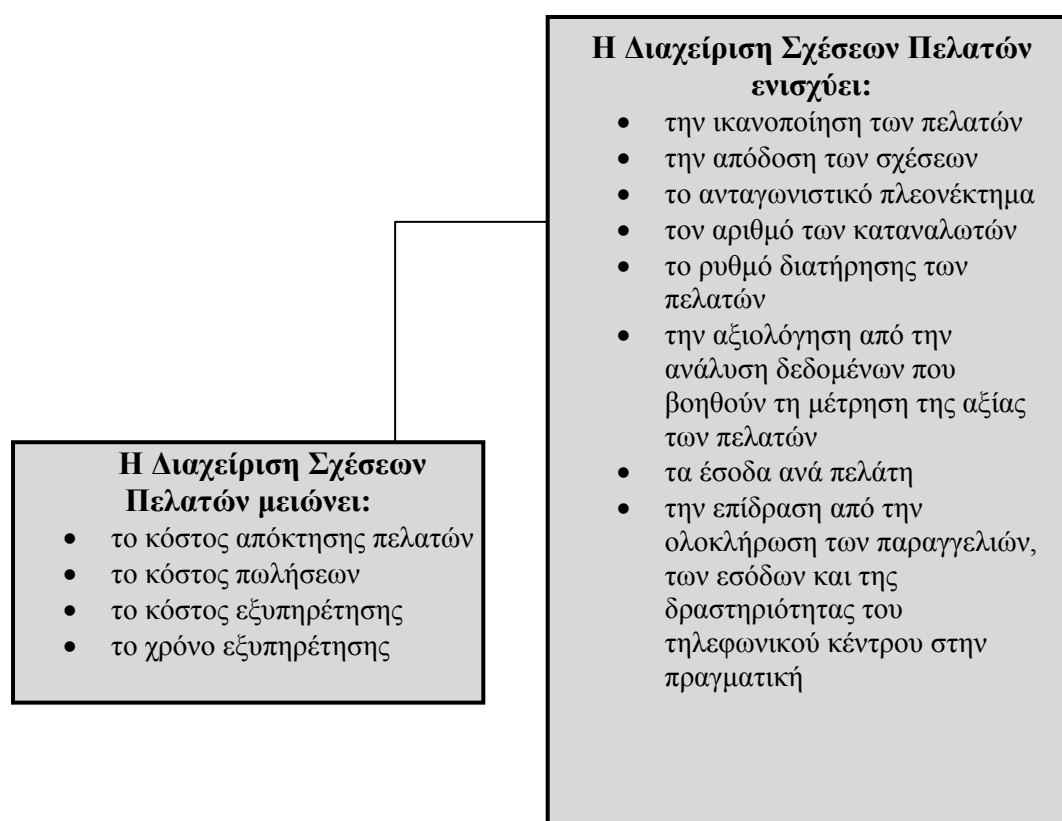
Η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, οδηγεί στην ικανοποίησή τους καθώς τους δίνεται η πεποίθηση ότι εξοικονομούν χρόνο και χρήμα καθώς και ότι τους παρέχεται η καλύτερη πληροφόρηση και ειδική μεταχείριση (Chen and Popovich, 2003). Επίσης, η βελτίωση της ροής των πληροφοριών για τους πελάτες διαμέσου των καναλιών επικοινωνίας και η ενσωμάτωσή τους σε μια βάση δεδομένων, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσφέρουν ενιαία πρόσβαση στα προϊόντα τους, και κατ'επέκταση να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών, προσφέροντάς τους άμεση εξυπηρέτηση (Richards and Jones, 2008). Η ενσωμάτωση των δεδομένων των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων συμβάλλει, επίσης, σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και μείωση του κόστους, δεδομένου ότι επιτρέπει σε όλα τα τμήματα να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να εργάζονται για την επίτευξη κοινών εταιρικών στόχων χρησιμοποιώντας τα ίδια στατιστικά στοιχεία (Fjermestad and Romano, 2003).

Ένα σημαντικό όφελος της CRM είναι η αύξηση της πιστότητας των πελατών (Peppers *et al.*, 1999). Οι πιστοί πελάτες μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση των δαπανών (Reichheld, 1993). Μια πιστή βάση πελατών μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων (Reichheld, 1993; Schlesinger and Heskett, 1991), να έχει ως αποτέλεσμα προβλέψιμες πωλήσεις και ροή κερδών (Aaker (1992), είναι πιο πιθανό να αγοράσει επιπρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες (Clark and Payne (1994); Reichheld (1996), συχνά δημιουργεί νέες εργασίες για μια εταιρεία μέσα από προφορικές συστάσεις (Reichheld, 1996); Reichheld and Sasser, 1990; Schlesinger and Heskett, 1991) και συνήθως οδηγεί σε χαμηλό κύκλο εργασιών των πελατών (Reichheld and Sasser (1990). Οι πιστοί και ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιθανό να κοστίζουν λιγότερο σε υπηρεσίες (Reichheld, 1996), πωλήσεις και μάρκετινγκ και οι

δαπάνες εγκατάστασης μπορούν να αποσβεστούν στο διάστημα μιας μεγαλύτερης διάρκειας ζωής των πελατών.

Ακόμη, η ενίσχυση των οργανωτικών αποδόσεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επενδύσουν περισσότερους πόρους για την παροχή κινήτρων και τη βελτίωση των σχέσεων με τους εργαζόμενούς τους. Το γεγονός αυτό θα επηρεάσει κατ'επέκταση τη διατήρηση των πελατών (Panda, 2003).

Το διάγραμμα 2.8. περιγράφει συνοπτικά τα οφέλη της CRM (Agrawal, 2003).



Διάγραμμα 2.8.: Οφέλη της CRM

Πηγή: Agrawal, M.L. (2003), "Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance", *Journal of Services Research*, Vol. 3, No 2 (Oct.2003-March 2004), pp.149-171

Σύμφωνα με τους Richards and Jones (2008) έχουν προσδιοριστεί επτά κεντρικά οφέλη:

- 1) βελτίωση της ικανότητας επικέντρωσης σε επικερδείς πελάτες
- 2) ολοκληρωμένες προσφορές σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας

- 3) βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δύναμης των πωλήσεων
- 4) εξατομικευμένα μηνύματα μάρκετινγκ
- 5) εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- 6) βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της εξυπηρέτησης των πελατών
- 7) βελτίωση της τιμολόγησης

Ο πίνακας 2.3 είναι ιδιαίτερα χρήσιμος, καθώς παρέχει μια περίληψη των οφελών από τη σχετική βιβλιογραφία.

Πίνακας 2.3.: Οφέλη CRM

CRM Οφέλη	
Συγγραφείς/χρονολογία	Κύρια CRM οφέλη
Buttle (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης • Αυξάνει τα έσοδα • Αυξάνει την ικανοποίηση και πιστότητα πελατών
Chen and Popovich (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξάνει την ανταλλαγή των δεδομένων κατά μήκος του οργανισμού • Βελτιώνει την εξυπηρέτηση πελατών • Βελτιώνει τις σταυροειδείς πωλήσεις • Βελτιώνει την στόχευση πελατών • Βοηθάει στην καλύτερη εξατομίκευση των μηνυμάτων μάρκετινγκ • Παρέχει καλύτερες προοπτικές αυτο-εξυπηρέτησης στους πελάτες • Βελτιώνει την ολοκλήρωση αγοραστή-πωλητή
Croteau and Li (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Βοηθάει στην εξατομίκευση των προϊόντων και υπηρεσιών • Παρέχει εξατομικευμένες εμπειρίες στους πελάτες • Βελτιώνει την απόδοση και αποδοτικότητα των δυνάμεων των πωλήσεων • Επιτρέπει εξατομικευμένο πλάνο μάρκετινγκ για κάθε πελάτη ξεχωριστά
Eggert, Ulaga and Schultz (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτιώνει την υποστήριξη για την ανάπτυξη προϊόντων • Αυξάνει την απόδοση της αλυσίδας αξίας μέσω της προσωπικής επαφής • Αυξάνει την τεχνογνωσία των προμηθευτών
Jones, Brown, Zoltners and Weirtz (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Βοηθάει στην εξατομίκευση των προϊόντων και υπηρεσιών • Βελτιώνει την ικανότητα δημιουργίας μακροπρόθεσμων συνεργασιών • Βελτιώνει την απόδοση και αποδοτικότητα των πωλητών
Jones, Stevens and Chonko (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτιώνει την ικανότητα εύρεσης, απόκτησης και διατήρησης πελατών • Βελτιώνει την απόδοση και αποδοτικότητα των πωλητών • Βοηθάει στη συγκέντρωση ανταγωνιστικής ευφύιας • Συντονίζει την επικοινωνία • Δίνει τη δυνατότητα στους πωλητές να έχουν προοπτική αξίας διάρκειας ζωής

- Leigh and Tanner (2004)**
- Βελτιώνει την απόδοση και αποδοτικότητα των πωλητών
 - Βοηθάει στη διαχείριση γνώσης
 - Βοηθάει στη διάχυση γνώσης στην επιχείρηση
- Park and Kim (2003)**
- Απλοποιεί την υποστήριξη πελατών
 - Μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης
 - Βελτιώνει την διαφοροποίηση των προϊόντων
 - Βελτιώνει την τιμή
- Parvatiyar and Sheth (2000,2001)**
- Βελτιώνει την κατηγοριοποίηση πελατών
 - Βοηθάει τη διαχείριση κύριων λογαριασμών και την επιχειρηματική ανάπτυξη
 - Βελτιώνει την πιστότητα πελατών
 - Βελτιώνει τις σταυροειδείς πωλήσεις
 - Δίνει τη δυνατότητα σε στρατηγικές συμπραξίες, κοινό μάρκετινγκ
- Reinartz, Krafft and Hoyer (2004)**
- Βελτιώνει την τιμή
 - Βοηθάει την κατηγοριοποίηση με βάση την οικονομική αξία των πελατών
 - Βελτιώνει την κατανομή των πόρων
- Rigby, Reichheld and Scheffer (2002)**
- Βελτιώνει την απόκτηση πελατών και τις προσπάθειες διατήρησης
 - Μεγαλώνει την ικανότητα προσφοράς των σωστών προϊόντων και υπηρεσιών στους σωστούς πελάτες
 - Βοηθάει τις εταιρείες να επιδιώξουν τις καλύτερες διαδικασίες
 - Κινητοποιεί τους εργαζομένους να καλλιεργήσουν σχέσεις με τους πελάτες
- Rigby and Ledingham (2004)**
- Βελτιώνει την ανταλλαγή πληροφοριών σε όλη την επιχείρηση
 - Αυτοματοποιεί όλες τις πτυχές του κύκλου της πελατειακής σχέσης
- Rivers and Dart (1999)**
- Μειώνει διοικητικά καθήκοντα
 - Βελτιώνει την αποδοτικότητα των πωλήσεων
 - Βελτιώνει την τιμολόγηση
- Sabri (2003)**
- Δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης εξατομικευμένων προϊόντων και παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών
 - Βελτιώνει την αποδοτικότητα των πωλήσεων
 - Αυξάνει την ανάπτυξη προϊόντων

- Sheth, Sisodia and Sharma (2001)**
- Βελτιώνει την εξατομίκευση των προσπαθειών μάρκετινγκ σε μεμονωμένους πελάτες
 - Αυξάνει την ικανότητα κατανόησης των εξόδων
- Sheth and Sharma (2001)**
- Βελτιώνει την οικονομική αποδοτικότητα των προσπαθειών μάρκετινγκ
- Spekman and Carraway (2006)**
- Αυξάνει τη λήψη αποφάσεων
 - Βελτιώνει το σχεδιασμό και ολοκλήρωση της αλυσίδας αξίας
- Tanner, Ahearne, Leigh, Mason and Moncrief (2005)**
- Βελτιώνει την κατηγοριοποίηση και αξιολόγηση των πελατών
 - Αυξάνει την απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση πελατών
 - Βελτιώνει την κατανομή των πόρων κατά μήκος του χαρτοφυλακίου των πελατών
 - Αυξάνει την επικοινωνία κατά μήκος πολλαπλών καναλιών πώλησης
- The Sales Educators (2006)**
- Αυξάνει τη γνώση και ανατροφοδότηση των πελατών
 - Υποστηρίζει νέα προϊόντα/υπηρεσίες
 - Βελτιώνει τις πελατειακές λύσεις
- Thomas, Blattberg and Fox (2004)**
- Βοηθάει τις επιχειρήσεις να κερδίσουν πίσω τους χαμένους πελάτες
- Thomas, Reinartz and Kumar (2004)**
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ
 - Βοηθάει την εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών
 - Βελτιώνει την εξατομίκευση των προσπαθειών μάρκετινγκ σε μεμονωμένους πελάτες
- Verhoef (2003)**
- Βελτιώνει τη δέσμευση, ικανοποίηση και πιστότητα πελατών
- Wilson, Daniel and McDonald (2002)**
- Βελτιώνει την επιλογή καναλιών
 - Επιτρέπει την πολυκαναλική ολοκλήρωση
 - Βοηθάει την εξατομικευμένη τιμολόγηση
- Winer (2001)**
- Βοηθάει την καλύτερη προσέλκυση, μετατροπή και διατήρηση των στοχευμένων πελατών

Zikmund, McLeod and Gilbert (2003)

- Βελτιώνει την εστίαση στους πελάτες
- Βελτιώνει τις προσπάθειες διατήρησης
- Αυξάνει το μερίδιο πελατών
- Αυξάνει την μακροχρόνια κερδοφορία
- Βοηθάει τη συνέχεια κατά μήκος των καναλιών
- Προσωποποιεί τις υπηρεσίες
- Αυξάνει την ικανοποίηση

Πηγή: Richards K.A. and Jones E. (2008), “Customer Relationship Management: Finding Value Drivers”, *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp. 120–130

2.8. Εμπόδια στην ανάπτυξη CRM

Η CRM μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη στις επιχειρήσεις, ωστόσο πολλές έρευνες φανερώνουν ότι ένα υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων θεωρεί την επένδυσή της στη CRM αποτυχημένη (Rigby *et al.*, 2002).

Οι επιχειρήσεις για να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη από τη CRM πρέπει να ερευνήσουν τα πιθανά προβλήματα και εμπόδια που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία υλοποίησής της. Κάποια από αυτά τα εμπόδια αναφέρονται παρακάτω.

Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν επενδύσει στη CRM απέτυχαν λόγω κυρίως της παντελούς απουσίας ορισμού του όρου από την πλευρά των επιχειρήσεων. Πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα των λόγων για τους οποίους επιλέγουν να υλοποιήσουν τη CRM και της στρατηγικής που θα πρέπει να εφαρμόσουν για την επιτυχημένη υλοποίησή της (Βρεχόπουλος, 2008). Η CRM συχνά θεωρείται ως μια τεχνολογική εφαρμογή και περιγράφεται με καθαρά τεχνολογικό προσανατολισμό, ως ένα εργαλείο τεχνολογίας που επιτρέπει την έναν-προς-έναν επαφή με τους πελάτες και που απλά εξυπηρετεί τους εμπορικούς στόχους των επιχειρήσεων (Chen and Popovich, 2003). Ωστόσο, η πληροφοριακή τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη της CRM αλλά δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα εργαλείο (Starkey *et al.*, 2002).

Η αδυναμία προσέγγισης της CRM ως μιας στρατηγικής που αφορά όλη την επιχείρηση και αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη στροφή στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες κάνουν τις δουλειές τους, αποτελεί ένα από τα καίρια προβλήματα (Tamošiūniene and Jasilioniene, 2007). Παράλληλα, η αποτυχία της CRM αποδίδεται από πολλούς ερευνητές στην έλλειψη στρατηγικής (Cann, 1998; Rigby *et al.*, 2002) και σαφών επιχειρηματικών στόχων (Mendoza *et al.*, 2007).

Επιπλέον, τονίζεται το εμπόδιο της διαχείρισης των αλλαγών στο περιβάλλον του τρόπου εργασίας των ανθρώπων και πώς να εστιαστούν αυτές και να συνδυαστούν με τη νέα κουλτούρα (Mendoza *et al.*, 2002) καθώς και η αντίδραση των εργαζομένων (King and Burgess, 2008). Άλλοι λόγοι αποτυχίας είναι η αποσύνδεση του οράματος της CRM και η εκτέλεση καθώς δεν έχει γίνει σωστός σχεδιασμός πριν την εφαρμογή (Nguyen *et al.*, 2007) και υπάρχει αδυναμία επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης στα νέα δεδομένα (King and Burgess, 2008). Ως παράγοντας αποτυχίας αναφέρεται η έλλειψη υποστήριξης, συμμετοχής, αφοσίωσης και δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης στη CRM (Nguyen *et al.*, 2007; Βρεχόπουλος 2008) και η έλλειψη ικανοτήτων και τεχνογνωσίας (Mendoza *et al.*, 2007).

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών αποτελεί ένα θέμα που εγείρει συχνά αντιδράσεις από την πλευρά των πελατών των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν CRM. Οι πελάτες πολλές φορές είναι καχύποπτοι ως προς τον τρόπο αξιοποίησης των προσωπικών τους δεδομένων από τις επιχειρήσεις και υποψιάζονται ότι θα εξαπατηθούν ή θα ενοχληθούν μελλοντικά (Boulding *et al.*, 2005). Παράλληλα, το θέμα της εμπιστοσύνης μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εμπόδιο για την ηλεκτρονική CRM, καθώς είναι δύσκολο να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ της επαφής πρόσωπο με πρόσωπο και της εικονικής επαφής (Harrigan *et al.*, 2008).

Άλλα ενδεικτικά εμπόδια στη CRM είναι η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που εμπλέκονται στις διαδικασίες και η έλλειψη καθορισμού κριτηρίων απόδοσης για τη μέτρηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς της (Mendoza *et al.*, 2007). Επίσης, προβλήματα στη CRM μπορούν να δημιουργήσουν η ανεπαρκής βοήθεια και έλλειψη υποστήριξης από τους παρούχους του πληροφοριακού συστήματος CRM (Nguyen, *et al.*, 2007), και η ελλιπής εκπαίδευση εργαζομένων ως προς τη χρήση του νέου λογισμικού και τις αρχές CRM.

2.9. Η παρούσα κατάσταση CRM στην Ελλάδα

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση υφιστάμενων διεθνών ερευνών έχει προκύψει ότι η CRM εφαρμόζεται ευρέως και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής των επιχειρήσεων, καθότι βοηθάει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους. Ωστόσο, δεδομένου ότι η εν λόγω εργασία αφορά σε ελληνικές επιχειρήσεις κρίνεται σκόπιμο να γίνει περιγραφή των ερευνών που έχουν διεξαχθεί στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, για την κατανόηση της παρούσας κατάστασης CRM στην Ελλάδα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έννοια της ικανοποίησης αποτελεί βασικό δομικό συστατικό της CRM, και για αυτό το λόγο θα συμπεριληφεί στην παρουσίαση των ερευνών CRM στην Ελλάδα. Με βάση αυτά που μπορούμε να γνωρίζουμε, μια από τις πρώτες έρευνες προσπαθεί να μελετήσει θέματα σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά προερχόμενη από την ικανοποίηση των πελατών. Η έρευνα διεξήχθη στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις και προτείνει ένα πλαίσιο ανάλυσης στηριζόμενο στην υπόθεση ότι οι πελάτες επιλέγουν τη σχέση τους με την τράπεζα με βάση το προϊόν που προσφέρουν κάθε φορά (Athanassopoulos and Labroukos, 1999). Άλλη μια μελέτη αναφορικά με την ικανοποίηση, επικεντρώνεται στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών διαφόρων υποκαταστημάτων της Εμπορικής Τράπεζας. Τα αποτελέσματα της έρευνας προτείνουν κάποιες καίριες διαστάσεις ικανοποίησης των πελατών, παρουσιάζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της τράπεζας και ομαδοποιούν τους πελάτες σύμφωνα με συγκεκριμένες προτιμήσεις και προσδοκίες (Mihelis *et al.*, 2001).

Επίσης, έχει πραγματοποιηθεί έρευνα στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με την έκταση χρησιμοποίησης εργαλείων διαχείρισης γνώσης αναφορικά με τον πελάτη και την αγορά, καθώς και τη χρησιμοποίηση συστημάτων CRM. Παράλληλα, εξετάζει εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις διεξάγουν συστηματικά έρευνες για την ικανοποίηση και τα παράπονα των πελατών τους και προτείνεται ένα θεωρητικό μοντέλο των σταδίων ανάπτυξης της CRM. Κάποια από τα πιο αξιολογικά πορίσματα της έρευνας αναφέρουν ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πάντα ή συχνά εργαλεία για την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την απόκτηση γνώσης για τους πελάτες, ενώ το ένα τέταρτο από αυτούς διεξάγουν συστηματικά έρευνα αγοράς. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις κάνουν

έρευνα ικανοποίησης των πελατών τους κι έχουν σύστημα καταγραφής και ανάλυσης της ικανοποίησής τους και σχετικά μεγάλο ποσοστό συλλέγει δεδομένα αναφορικά με παράπονα πελατών. Ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί εξειδικευμένα CRM λογισμικά προγράμματα. Οι μισοί οργανισμοί περίπου συνήθως δε χρησιμοποιούν μεθόδους KM σχετικά με τον πελάτη και δεν έχουν υιοθετήσει CRM φιλοσοφία, ενώ σε γενικές γραμμές σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η CRM είναι πολύ σημαντική (Stefanou *et al.*, 2003).

Επίσης, έχει γίνει έρευνα στο ξενοδοχειακό κλάδο η οποία προτείνει ένα μοντέλο για τη διαχείριση και ενσωμάτωση των δυνατοτήτων της Πληροφοριακής Τεχνολογίας στις CRM στρατηγικές και επιχειρηματικές διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα μελετάει τους λόγους και τους τρόπους με τους οποίους τα ελληνικά ξενοδοχεία υλοποιούν CRM καθώς και τους καίριους παράγοντες επιτυχίας όπως τους αντιλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων. Αξίζει να σημειωθούν κάποια αποτελέσματα που αναφέρουν ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα ισχυρίστηκαν ότι η βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας και κατ'επέκταση η ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν τα ξενοδοχεία στην εφαρμογή της CRM, ενώ λιγότερο σημαντικοί κρίνονται η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και η μείωση κόστους. Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της CRM θεωρούνται η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα, η παρακίνηση των εργαζομένων, οι κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες σε σχέση με τα προσόντα, την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και τις ανταμοιβές. Επίσης, επισημαίνεται η σημασία όλων των χαρακτηριστικών της CRM κουλτούρας στην ενδυνάμωση του προσωπικού. Αξιόλογο εύρημα είναι ότι δεν αξιοποιούνται οι βάσεις δεδομένων των πελατών για την ανάπτυξη προγραμμάτων πιστότητας και επιβράβευσης και οι εργαζόμενοι συνήθως δεν είναι πρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες για τους πελάτες και ιδέες, εάν συνεπάγονται αλλαγές στην καθημερινή τους ρουτίνα ή αύξηση του φόρτου εργασίας. Κάποιες διαφορές μεταξύ μικρών και μεγάλων ξενοδοχείων αναφέρονται στη διαφορετική προσέγγιση της CRM, όπου για τα μικρά ξενοδοχεία συνήθως υιοθετείται το προσωπικό στυλ των ιδιοκτητών ή μάνατζερς ενώ για τα μεγάλα ξενοδοχεία συνήθως η CRM προσεγγίζεται για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και μείωσης κόστους. Ακόμη, βρέθηκε ότι η πληροφοριακή τεχνολογία είναι πιο σημαντική για τα μεγάλα ξενοδοχεία σε σχέση με τα μικρά (Sigala, 2005).

Μια ακόμη έρευνα εξετάζει τις εφαρμογές CRM στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, τους παράγοντες επιτυχίας, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι εταιρείες καθώς και τα οφέλη από την εφαρμογή της. Σημαντικά ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η CRM δεν έχει ακόμη εισχωρήσει πλήρως στην ελληνική κουλτούρα και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας χρησιμοποιούν τη CRM μόνο για περιορισμένες εφαρμογές και δε χρησιμοποιούν όλα τα υποσυστήματα που διαθέτει. Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος CRM θεωρούνται η ύπαρξη οράματος, στρατηγική προτεραιότητα της CRM, ο πλήρης προσδιορισμός των στόχων υλοποίησης, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η αξιοποίηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση των χρηστών του συστήματος καθώς και η τροφοδότησή του με στοιχεία ώστε να συντάσσονται πλήρεις αναφορές. Τα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος είναι επιχειρηματικά αλλά και σε μεγάλο βαθμό τεχνολογικά, λόγω της ενοποίησης όλων των υπαρχόντων συστημάτων που έχει σαν αποτέλεσμα την πλήρη γνώση του πελάτη (Μπλέρη και Μιχαλακόπουλος, 2006).

Όσον αφορά την ικανοποίηση, πιστότητα και δέσμευση των πελατών καθώς και τις αλληλεπιδράσεις τους, έχει διεξαχθεί έρευνα στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, λιανικού εμπορίου, ψυχαγωγίας και μεταφοράς. Τα πορίσματα δείχνουν μια απρόσμενη εννοιολογική επικάλυψη μεταξύ της ικανοποίησης και της πιστότητας, ενώ η ικανοποίηση και η δέσμευση καθώς και η πιστότητα και η δέσμευση παρουσιάζονται ως διακριτές έννοιες όπως ήταν αναμενόμενο. Επίσης, δε βρέθηκαν σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δύο φύλων, και η διάδοση από στόμα σε στόμα (word of mouth) παρουσιάζεται σαν αναπόσπαστο μέρος της πιστότητας των πελατών (Dimitriades, 2006).

Ακόμη μια έρευνα στον τραπεζικό κλάδο αναλύει το σχεδιασμό και υλοποίηση της CRM, αναγνωρίζει τα οφέλη, προβλήματα και τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας κι επίσης μελετάει την επίδραση της CRM στην ανταγωνιστικότητα της τράπεζας. Τα οφέλη που βρέθηκε να έχει η τράπεζα που μελετήθηκε είναι η μείωση κόστους, η ενσωμάτωση όλων των συστημάτων σε μια πλατφόρμα με συνέπεια τη μείωση της περιπλοκότητας και του χρόνου που απαιτείται για την υποστήριξή της, βελτίωση της επίδοσης, της αποτελεσματικότητας και του επιπέδου εξυπηρέτησης καθώς και μείωση του χρόνου αναμονής. Επίσης, η CRM βοήθησε την τράπεζα να έρθει πιο κοντά στους πελάτες της και δόθηκε έμφαση στους πελάτες αντί για τις

πωλήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι βρέθηκε πως η εφαρμογή της CRM οδήγησε σε σημαντική αύξηση των εσόδων της τράπεζας. Όσον αφορά τους παράγοντες επιτυχίας οι συμμετέχοντες στην έρευνα επισήμαναν την αποτελεσματική διαχείριση έργου, το ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμό, καθώς και τη συνεργασία μεταξύ της ομάδας έργου και των εξωτερικών συμβούλων (Blegy and Michalakopoulos, 2006).

Στον κλάδο των δημόσιων νοσοκομείων διεξήχθη έρευνα σχετικά με την επίδραση που έχουν διάφορες διαστάσεις κουλτούρας στους εργαζομένους πρώτης γραμμής σε σχέση με τον προσανατολισμό τους προς την εξυπηρέτηση πελατών. Κάποιες επιδράσεις ήταν ίδιες για όλους τους εργαζομένους ενώ άλλες διαφοροποιούνται. Η επιθετικότητα, αποφασιστικότητα, καινοτομία, το αποτέλεσμα του προσανατολισμού και η έμφαση στην ανταμοιβή επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την έκταση στην οποία οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής έχουν τους πελάτες ως προτεραιότητα. Επίσης, η ηλικία και η θέση εργασίας επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την κατεύθυνση προς την εξυπηρέτηση των πελατών (Bellou, 2007).

Στα πλαίσια της Ομάδας Εργασίας Iγ3 για τα συστήματα CRM του e-businessforum (το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π. "Κοινωνία της Πληροφορίας" και υλοποιείται από την ΕΔΕΤ Α.Ε.) εκπονήθηκε μια εμπειρική μελέτη, η οποία είχε ως αντικείμενο την αποτύπωση της τρέχουσας επιχειρηματικής πρακτικής, τις αναδυόμενες τάσεις, τις επιτυχημένες συνταγές υλοποίησης, τους πιθανούς κινδύνους / ευκαιρίες, και τις δυνατότητες που μπορούν να προσφέρουν τα συστήματα CRM στην αύξηση της αντιληπτής αξίας του πελάτη (επιχείρηση ή τελικό καταναλωτή). Τα πιο σημαντικά ευρήματα της μελέτης αναφέρουν ότι η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης της CRM καθώς εμφανίζεται υστέρηση ως προς την αναγνώριση της CRM ως στοιχείου στρατηγικής σημασίας. Η αξία της CRM θεωρείται υψηλή, διότι περιλαμβάνει τεχνολογία, διαδικασίες, οικονομικές δραστηριότητες και επιχειρηματικότητα, στοχεύοντας να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και στη διαμόρφωση καλύτερων και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους (e-businessforum, 2008).

Η συγκεκριμένη μελέτη στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στα αποτελέσματα δυο ερευνών που έγιναν το 2006 στην Ελλάδα για την αξιοποίηση των συστημάτων CRM

και τη διαχείριση πελατών. Με βάση τα πορίσματα αυτών των ερευνών, το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μια λύση CRM είναι περίπου 33%. Ποσοστό της τάξεως του 35% από τις συνολικές εφαρμογές CRM αφορούν προγράμματα κατά παραγγελία (customized) και μέρος αυτών δεν έχει αναπτυχθεί από κάποια εταιρεία CRM, αλλά έχει γίνει εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση (in-house). Όσον αφορά την ικανοποίηση από την υλοποίηση των CRM συστημάτων με βάση τη βελτίωση που έγινε αισθητή στην καθημερινή εργασία, η πλειοψηφία ήταν αρκετά ευχαριστημένη. Σε ποσοστό άνω του 90% την τελική απόφαση για την υλοποίηση της CRM λαμβάνει ο γενικός διευθυντής της εταιρείας. Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν τροφοδοτεί τα διάφορα τμήματα με πληροφόρηση και δεν έχει συστηματικά καταγράψει και απεικονίσει τις εσωτερικές του διαδικασίες. Το κυριότερο πρόβλημα εντοπίζεται στη δυσκολία των ελληνικών επιχειρήσεων να συλλάβουν τη σημασία και τον τρόπο επιτυχούς εφαρμογής των CRM λύσεων. Προβλήματα επίσης δημιουργούνται και από τη συνήθη πρακτική των πολυεθνικών εταιρειών να κληροδοτούν αυτούσια τα συστήματά τους στις ελληνικές θυγατρικές. Τέλος, βρέθηκε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν CRM κυρίως για την καταγραφή παραπόνων και προτιμήσεων των πελατών, την παρακολούθηση αποτελεσματικότητας των πωλητών και την επικοινωνία με πελάτες. Επίσης, η CRM υλοποιείται σε μικρότερο βαθμό για το σχεδιασμό νέων προϊόντων, τον καθορισμό τιμολογιακής πολιτικής των προϊόντων, την προσαρμογή προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών και την ανάπτυξη προγραμμάτων πιστότητας (e-businessforum, 2008).

Οι έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών επεκτάθηκαν και στο Διαδίκτυο, με αποτέλεσμα τη διεξαγωγή έρευνας για την ποιότητα των υπηρεσιών στο Διαδίκτυο και την επίδρασή της στην ικανοποίηση πελατών του τραπεζικού κλάδου. Η αξιοπιστία βρέθηκε ότι έχει την πιο σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών όπως και η ποιότητα των πληροφοριών. Διαστάσεις σχετικά με την εξοικείωση όπως για παράδειγμα η βοήθεια μέσω της ιστοσελίδας και η εμπάθεια (empathy) παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην προθυμία των πελατών να συστήσουν την υπηρεσία σε άλλους καταναλωτές (Santouridis *et al.*, 2009).

Ακόμη μια έρευνα εξετάζει τους κρίσιμους παράγοντες που οδηγούν σε πιστότητα πελατών και συγκεκριμένα στην ποιότητα της υπηρεσίας και στην ικανοποίηση των πελατών στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει

ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι βασικός δείκτης πρόβλεψης της ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών. Οι τρεις από τις έξι διαστάσεις ποιότητας της παρούσας έρευνας και συγκεκριμένα η εξυπηρέτηση πελατών, η διάρθρωση των τιμών και το σύστημα χρέωσης έχουν σημαντική θετική επίδραση και στις δυο έννοιες. Ακόμη, ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ικανοποίησης στην ποιότητα των υπηρεσιών και την πιστότητα επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της έρευνας (Santouridis and Trivellas, 2010).

Όπως προκύπτει από την παρουσίαση των ερευνών CRM στην Ελλάδα, η συνεχώς αυξανόμενη εφαρμογή της CRM τόσο στη σχέση B2B όσο και στη B2C, έχει προκαλέσει έντονη κινητικότητα τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Παράλληλα με τις έρευνες και τη σύσταση της ομάδας Iγ3 του ebusinessforum θα πρέπει να αναφερθεί και η ύπαρξη του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ). Πρόκειται για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό ο οποίος ιδρύθηκε το 2004 με την υποστήριξη 37 πολυεθνικών, μεγάλων Ελληνικών εταιρειών και επιστημονικών φορέων που λειτουργούν στην Ελλάδα και απευθύνεται στον "εξυπηρετούμενο" πελάτη, πολίτη, άνθρωπο με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησής του. Οι δραστηριότητες του ΕΙΕΠ αφορούν τη διοργάνωση workshops-εργαστηρίων και συνεδρίων και τη διεξαγωγή ερευνών. Στα πλαίσια της προσπάθειας για τη διάδοση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, το ΕΙΕΠ διοργάνωσε για πρώτη φορά το 2010 στην Ελλάδα τα Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών εισάγοντας ένα θεσμό με σημαντική ιστορία σε πάρα πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο (customerservice.gr, 2012).

Από όλα τα παραπάνω διαφαίνεται ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα που αφορούν στη σχέση με τον πελάτη από ολόκληρη την ακαδημαϊκή, επιχειρηματική κοινότητα αλλά και τους κρατικούς φορείς στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

Βρεχόπουλος Α., (2008), *Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (e-CRM)- Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες Τάσεις στην Ελληνική Αγορά*, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης

Δουκίδης Γ. Και Φραιδάκη Κ., (2011), «Η Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-C το 2011 στην Ελλάδα και η Συμπεριφορά των Ελλήνων On-Line Καταναλωτών», E-Business Forum, Εεδε/Οπα

Μπλέρη Ε. Και Μιχαλακόπουλος Μ. (2006), “Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική Ανάλυση”, *Σπουδαί*, Τόμος 56, Τεύχος 3Ο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σελ. 71-94

Customerservice.gr, (2012), [Πρόσβαση 21 Απριλίου 2012]

E-Businessforum (2008), Μελέτη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management) [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2012], <http://www.ebusinessforum.gr/teams/teamsall/view/index.php?ctn=111&language=el>

Ξενόγλωσση

Abbott J.S, and Buttle F.M., (2001), “Customer Relationship Management in Practice – a Qualitative Study”, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 24-34

Adebanjo D. (2003), “Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis-Based Proposal”, *Management Decision*, Vol. 41, No. 6, pp. 570-577

Agrawal M.L., (2003) , “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No. 2, pp.149-171

Anderson E.W. and Sullivan M.W. (1993), “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Frms”, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 125-43

Anderson E. W., Fornell C., Donald R. Lehmann D.R. (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53–66

- Anderson E.W. and Mittal V. (2000), “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 107-20
- Athanassopoulos A. D. and Labroukos N. S., (1999) “Corporate Customer Behaviour towards Financial Services: Empirical Results from the Emerging Market of Greece”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 6, pp.274 – 285
- Avlonitis G. J., and Panagopoulos N. G. (2005), “Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.4, pp. 355–368
- Barnes J., (2001), *Secrets of Customer Relationship Management*, McGraw-Hill, New York, USA
- Bartoli A. and Hermel P. (2004), “Managing Change and Innovation in IT Implementation Process”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, pp. 416-25
- Bellou V. (2007), “Achieving Long-term Customer Satisfaction through Organizational Culture Evidence from the Health Care Sector”, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 510-522
- Berger P. D. and N. I. Nasr (1998), “Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 17-30
- Berry L. L. (1983), “Relationship Marketing,” in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 25–28
- Berry L.L. (1995), “Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-45
- Bitran G.R. and Mondschein S.V. (1997), “A Comparative Analysis of Decision Making Procedures in the Catalog Sales Industry”, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 105-16
- Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006) “Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 116–124

- Bohling T., Bowman D., LaValle S., Mittal V., Narayanda D., Ramani G. and Varadarajan R. (2006), "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No.2, pp. 184-94
- Bolton R.N. (1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", *Marketing Science*, Vol. 17, Winter, pp. 45-65
- Boulding W., Ajay K., Richard S., and Zeithaml V.A. (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, (February), pp. 7-27
- Boulding W., Staelin R., Ehret M., and Johnston W. J., (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, Vol. 69, October 2005, pp.155-166
- Boyle A.B. (2001), "The Internet in Industrial Channels: Its Use in (and effects on) Exchange Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 6/7, pp. 452
- Bowen J.T. and Chen S. (2001), "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 213-7
- Bradshaw D. and Brash C.(2001), "Managing Customer Relationships in the e-Business World: How to Personalize Computer Relationships for Increased Profitability.", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 29, pp. 520-29
- Brady M., Saren M. and Tzokas N. (2002), "Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT realize of Contemporary Marketing Practice", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, pp. 555-77
- Brown S. A., (2000), *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Toronto
- Bull C., (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 592-602

- Butler J. (1999), "Risk Management Skills Needed in a Packaged Software Environment", *Information Systems Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 15-20
- Butler S. (2000), "Changing the Game: CRM in the e-world", *Journal of Business Strategy*, Vol. 21, No. 2, pp. 13-14
- Buttle F.A. (2001), "The CRM Value Chain," *Marketing Business*, (February), pp. 52–55)
- Buttle F. (2004), *Customer Relationship Management Concepts and Tools*, Oxford, United Kingdom: Elsevier Butterworth Heinemann
- Campbell L. (1997), "Orange Sets up Loyalty Scheme", *Marketing*, November, p. 6
- Campbell A. J. (2003), "Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No.5, pp. 375–383
- Cann C. (1998), "Eight Steps to Building a Business-to-Business Relationship", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 393-405
- Cao Y. and Gruca T. (2005), "Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 219–29
- Chalmeta R., (2006), "Methodology for Customer Relationship Management", *The Journal Of Systems And Software*, Vol. 79, pp.1015–1024
- Chattopadhyay S.P. (2001), "Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-9
- Chen I. and Popovich K. (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM). People, Process, and Technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, pp. 672–688
- Chen Q. And Chen H.M. (2004), "Exploring the Success Factors of e-CRM Strategies In Practice", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, pp. 333 43
- Chen J., And Ching R. K. H. (2004), "An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance", *Journal Of Global Information Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 1–17

- Chiu C.-M. And Chang C.-C., Cheng H.-L. and Fang Y.-H., (2009), “Determinants of Customer Repurchase Intention in Online Shopping”, *Online Information Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 761-784
- Cigliano J., Georgiadis M., Pleasance D. and Whalley S. (2000), “The Price of Loyalty”, *The Mckinsey Quarterly*, Vol. 4, pp. 69-77
- Crockett B. and Reed K. (2003), *The Foundation Of Insight: Three Approaches To Customer-Centric Understanding- The Ultimate CRM Handbook*, Mcgraw-Hill, New York, NY
- Cuthbertson R.W. and Bridson K. (2006), “Online Retail Loyalty Strategies”, *International Journal Of Information Technology and Management*, Vol. 5, pp. 279-94
- Dauids M. (1999), “How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 20, No. 6, pp. 22-7
- Day G.S. (1969), “A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, (September), pp. 29–36
- Day G.S. and Montgomery D.B. (1999), “Charting New Directions for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 3-13
- Day G. S. (2000), “Managing Market Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 24-30
- Day G. S. (2003), “Creating a Superior Customer-Relating Capability”, *MIT Sloan Management Review*, (Spring), pp. 77-82
- Day G. S. and Hubbard J.K. (2003), “Customer Relationships Go Digital”, *Business Strategy Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-26
- Desatnick R.L. (1988), *Managing To Keep The Customer*, Houghton Mifflin, Boston, MA
- Deshpande R. and Webster F.E. (1989), “Organisational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda”, *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 3-15
- Dewayne L.S. (2004), “Using Activity-Based Costing to assess Channel/Customer Profitability”, *Management Accounting Quarterly*, Winter, Vol.5, No. 2, pp.51-60

- Dimitriades Z. S. (2006), "Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations-Some Evidence from Greece", *Management Research News*, Vol. 29 No. 12, pp. 782-800
- Dyche J., (2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison –Wesley, London
- Dwyer F. R., Schurr P.H., and Oh S. (1987), "Developing Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, (April), pp.11–28
- Eid R. (2007), "Towards A Successful CRM Implementation In Banks: An Integrated Model", *The Service Industries Journal*, Vol. 27, pp. 51-90
- Evans J. R., and Laskin, R. L. (1994), "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 439-452
- Fairhurst P. (2001), "E-CRM", *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 137-142
- Fjermestad J. and Romano N.C. Jr (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, pp. 572-91
- Forcht K.A. And Cochran K. (1999), "Using Data Mining and Data Warehousing Techniques", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 5, pp. 189-96
- Fornell C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-21
- Gamble P., Chalder M. and Stone M. (2001), "Customer Knowledge Management in the Travel Industry", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 83-91
- Gable M., Fiorito S. S., and Topol M. T., (2008), "An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-49
- Ganesh J., Arnold M.J. and Reynolds K.E. (2000), "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 65-87.

- Gartner Inc., (2004), *Reaping Business Rewards from CRM: From Changing the Vision to Measuring the Benefits*, Gartner Press, pp. 368
- Gaski J. F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, (Summer), Pp. 9–30
- Gefen D. and C. Ridings (2002), "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi Experimental Design Study of Social Exchange Theory", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No.1, pp.47-69
- Gianni G. And Franceschini F. (2003), "A New Model to Support the Personalized Management of a Quality E-Commerce Service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 331-346
- Gillen J., Durkin M. and McGowan P. (2000), "Exploring the Role of Branding in the Development of Trust Online", *Proceedings of The Irish Academy of Management Conference*, Dublin Institute of Technology, 7-8 September, pp. 119-21
- Giltner R., and Ciolli, R. (2000), "Re-Think Customer Segmentation for CRM Results", *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol.13, No.2, pp. 3-19
- Ginzberg M., (1981), "Early Diagnosis of MIS Implementation Failure: Promising Results And Unanswered Questions", *Management Science*, Vol. 27, No. 4, pp.459-478
- Goldenberg B., (2004), "People Make Or Break A CRM Initiative", *CRM Magazine*, Vol. 8, No. 3, pp.22
- Gonroos C. (2000), *Service Management And Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, West Sussex: Wiley
- Greenberg P. (2002), *CRM: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time At The Speed Of Light*, McGraw-Hill, New York, NY
- Greenberg P., (2004), *CRM At The Speed Of Light: Essential Customer Strategies for The 21st Century*, Third Edition, McGraw Hill, Osborne
- Greenberg P., (2010), "The Impact of CRM 2.0 On Customer Insight", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp.410 - 419

- Grönroos C. (1994), "From Marketing Mix To Relationship Marketing: Toward A Paradigm Shift In Marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 9-30
- Grönroos C. (1994), "Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm," *Journal of Marketing Management*, Vol.10, No. 5, pp. 347–60
- Gummesson E. (1987), "The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships," *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, pp. 10–20
- Gupta S. , Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., and Sriram N. (2006), "Modeling Customer Lifetime Value", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, November, pp. 139-155
- Gurau C. (2003), "Tailoring E-Service Quality Through CRM", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 6, pp. 520-531
- Jacoby J., and Chestnut R. W. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York: John Wiley And Sons, Inc.
- Hagel J. and Armstrong A.G. (1999), *Net Gain*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Havener C. And Thorpe M., (1994), "Customers Can Tell You What They Want", *American Management Association*, Vol. 83, No. 12, Pp. 42-45
- Hanson W. (2000), *Principles Of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
- Harrigan P., Ramsey E. and Ibbotson P., (2008), "E-CRM in Smes: An Exploratory Study in Northern Ireland", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 385-404
- Hasan M. (2003), "Ensure Success of CRM With a Change in Mindset", *Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, pp. 16-19
- Heinen J. (1996), "Internet Marketing Practices", *Information Management & Computer Security*, Vol. 4, No. 5, pp. 7-14
- Heskett J.L., Sasser W.E. and Schlesinger L.A. (1994), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit And Growth To Loyalty, Satisfaction, And Value*, Free Press, Newyork, NY

- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to A Decline in Firms, Organization and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Hoffman T. and Kashmeri S. (2000), “Coddling the Customer”, *Computerworld*, Vol. 34, No. 50, pp. 58-60
- Holland C. and Light B. (2001), “A Stage Maturity Model for Enterprise Resource Planning Systems”, *Data Base for Advances in Information Systems*, Vol. 32, No. 2, pp. 34-45
- Holmes J.H. and Lett J.D. (1977), “Product Sampling and Word-Of-Mouth Intentions”, *Journal of Consumer Reseach*, Vol. 17, pp. 35 40
- Holtz H. (1992), *Databased Marketing*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Horne S., (2003), “Needed: A Cultural Change”, *Target Marketing*, Vol. 26, No. 8, pp. 53-55
- Huang Y. and Huddleston P., (2009), “Retailer Premium Own-Brands: Creating Customer Loyalty Through Own-Brand Products Advantage”, *International Journal Of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 11, pp. 975-992
- Hughes T. (2006), “New Channels/Old Channels: Customer Management and Multi Channels”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No.1/2, pp.113 - 129
- Hult G.T. And Ferrell O.C. (1997), “A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing”, *Journal of Business Research*, Vol. 40, pp. 155-66
- Imhoff C., Loftis L. and Geiger J. G., (2001), *Building The Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques For Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Jackson D. Jr (1994), “Relationship Selling: The Personalization of Relationship Marketing”, *Asia-Australia Marketing Journal*, August, pp. 45-54
- Jackson R. and Wang P. (1994), *Strategic Database Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL
- Jackson T.W. (2007), “Personalisation and CRM”, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No.1, pp. 24–36

- Johnson M. D. and Selnes F. (2004), “Customer Portfolio Management: Toward A Dynamic Theory Of Exchange Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, (April), pp.1–17
- Joshi K., (1991), “A Model of Users’ Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation”, *MIS Quarterly*, Vol. 15, No.2, pp. 229-242
- Kandampully J. and Duddy R. (1999), “Relationship Marketing: A Concept Beyond Primary Relationship”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 7, pp. 315-323
- Kano N., Seraku N., Takahashi F., and Tsuji S. (1984), “Attractive Quality and Must-Be Quality”, *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2, pp. 39–48
- Kellen V. (2002), “CRM Measurement Frameworks”, [Πρόσβαση 22 Μαρτίου 2012], [Www.Kellen.Net/Crm_Mf.Pdf](http://www.kellen.net/crm_mf.pdf)
- Keller K. L. (1993), “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, (January), pp.1–22
- Kennedy A. (2006), “Electronic Customer Relationship Management (E-CRM): Opportunities and Challenges in a Digital World”, *Irish Marketing Review*, Vol. 18, pp. 58-68
- King S. F., Burgess T. F., (2008) “Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 421–431
- Kotler P. (2003), *Marketing Insights From A To Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ
- Kotorov R. (2003), “Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 566-571
- Lambert M. and Sterling U. (1990), “Educators are Contributing to Major Deficiencies in Marketing Profitability Reports”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 12, No. 3, pp. 42-52

- Lambert D.M. and Cooper M.C. (2000), “Issues in Supply Chain Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 65-83
- Lambert D.M. (2010), “Customer Relationship Management as a Business Process”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No.1, pp. 4–17
- Lanning M. (2000), *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover The Heart of Business*, Cambridge, MA: Perseus Press
- Laudon K., C., and Laudon J., P., (1998), *Management Information Systems; New Approaches to Organisation and Technology*, Prentice Hall International Inc., Fifth Edition
- Laudon K. and Laudon J., (2005), *Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Prentice Hall, 6th Edition
- Lawson-Body M. and Limayem M., (2004), “The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Web Site Characteristics”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 9, No. 4
- Levitt T. (1960), “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol. 38 July–August, pp. 45–60
- Levitt T. (1969), *The Marketing Mode: Pathways To Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill
- Light B. (2003), “CRM Packaged Software: A Study of Organisational Experiences”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 603-616
- Lin C. and Huang Y. (2007), “An Integrated Framework For Managing Ecrm Evaluation Process”, *International Journal of Electronic Business*, Vol. 5, pp. 340-59
- Lo A. S., Stalcup L. D. and Lee A., (2010) “Customer Relationship Management For Hotels In Hong Kong”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No.2, pp.139 – 159
- Loveman G.W. (1998), “Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and financial Performance: An Empirical Examination of The Service Profit Chain in Retail Banking”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, August, pp. 18-31

- Lowenstein M.W. (1995), *Customer Retention: An Integrated Process For Keeping Your Best Customers*, Irwin Professional, Burr Ridge, IL
- Lucas H.C. Jr, Walton E.J. and Ginzberg M.J. (1988), “Implementing Packaged Software”, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 536-49
- Madeja N. and Schoder D., (2005), “Customer Relationship Management –A Strategy For Success In Electronic Commerce” In Shin N. *Strategies For Generating E-Business Return On Investment*, Idea Group Inc., USA
- Maiga A. and F. Jacobs (2008), “Extent of ABC Use and Its Consequences”, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 533–566
- Massey A.P., Montoya-Weiss M. and Holcom K. (2001), “Re-Engineering The Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM”, *Decision Support Systems*, Vol. 32, No. 2, pp. 155-70
- McGovern T. and Panaro J. (2004), “The Human Side of Customer Relationship Management”, *Benefits Quarterly*, Third Quarter
- Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Consumer*, Boston: Harvard School Business Press
- Mendoza L.E., Marius A., Pérez M., Grimán A.C., (2007), “Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy”, *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 913–945
- Meyer M. and Kolbe L.M. (2005), “Integration of Customer Relationship Management: Status Quo And Implications For Research and Practice”, *Journal of Strategic Management*, Vol. 13, pp. 175-98
- Mihelis G., Grigoroudis E., Siskos Y., Politis Y. and Malandrakis Y. (2001), “Customer Satisfaction Measurement in The Private Bank Sector”, *European Journal Of Operational Research*, Vol. 130, pp. 347-360
- Mithas S., Krishnan M.S. and Fornell C. (2005), “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 201-209

- Mittal V. and Kamakura W.A. (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent And Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, pp. 131-42
- Morgan R.M. and Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38
- Mossman H., Crissy E. and Fischer M. (1978), *Financial Dimensions of Marketing Management*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Mulhern F.J. (1999), "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 25-40
- Mukerjee K. and Singh K., (2009), "CRM: A Strategic Approach", *The Icfaiian Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 2, pp.65-82
- Murphy J. A., (2001), *The Lifebelt; The Definitive Guide To Managing Customer Retention*, John Wiley & Sons, Chichester
- Narayandas D. and Rangan V.K. (2004), "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 3, pp. 63-77
- Nash E.L. (1993), *Database Marketing: The Ultimate Marketing Tool*, Mcgraw-Hill, New York, NY.
- Newell F., (2002), *Loyalty.Com: Customer Relationship Management In The New Era of Internet Marketing*, Mcgraw-Hill, New York, NY
- Newell F., (2003), *Why CRM Does Not Work: How To Win By Letting Customers Manage The Relationship*, Bloomberg Press, Princeton
- Ngai E.W.T., Xiu L., and Chau D.C.K., (2009), "Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification", *Expert Systems With Applications*, Vol. 36, pp. 2592–2602
- Nguyen T. H., Sherif J. S. and Newby M., (2007), "Strategies For Successful CRM Implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115

- Oliver R. (1980), "A Cognitive Model of The Antecedence and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, September, pp. 46-9
- Oliver R. (1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of The Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, (Dec.) pp. 418–430
- Oliver R.L. (1999), "Whence Customer Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, No.4, pp. 33-44
- Osarenkhoe A. (2006), "Customer-Centric Strategy: A Longitudinal Study of Implementation of A Customer Relationship Management Solution", *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 1, pp. 115-44
- Padmanabhan B. And Tuzhilin A. (2003), "On The Use of Optimization for Data Mining: Theoretical Interactions and Ecrm Opportunities", *Management Science*, Vol. 49, No. 10, pp. 1327-1343
- Panda T. K. (2003), "Creating Customer Life Time Value Through Effective CRM in Financial Services Industry", *Journal Of Services Research*, Vol. 2, No. 2, pp.157-71
- Park C.H. and Kim Y.G., (2003), "A Framework of Dynamic CRM Linking Marketing with Information Strategy", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 652-671
- Parvatiyar A., and Sheth J. N. (2001), "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, And Discipline", *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No.2, pp.1–34
- Payne A., Holt S. and Frow P., (2000), "Integrating Employee, Customer and Shareholder Value Through An Enterprise Performance Model: An Opportunity For Financial Services", *International Journal Of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 258- 273
- Payne A. and Frow P. (2004), "The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 527–538
- Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal Of Marketing*, Vol. 69, (October), pp.167–76

- Peppers D. and Rogers M. (1993), *The One-To-One Future: Building Relationships One Customer At A Time*, New York: Currency Doubleday
- Peppers D. and Rogers M., (1995), “A New Marketing Paradigm”, *Planning Review*, Vol. 23, No.2, pp. 14–18
- Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999), “Is Your Company Ready for One-To-One Marketing?”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Peppers D. and Rogers M. (2008), “Three Strategies for Accelerating the Customer-Centric Journey”, Peppers & Rogers Group White Paper
- Pine J. B. (1993), *Mass Customization. The New Frontier of Business Competition*, Boston: Harvard University Press
- Plakoyiannaki E. and N. Tzokas (2002), “Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective”, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 228-237
- Rapp A., Rapp T. and Schillewaert N. (2008), “An Empirical Analysis of E-Service Implementation: Antecedents and the Resulting Value Creation”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, pp. 24-36
- Raymond L. And David Y. C., (2001), “Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, No. 3, pp. 82-98
- Reichheld F. and Sasser W.E., (1990), “Zero Defections: Quality Comes To Services”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 5, pp. 105-111
- Reichheld F. F., (1993) “Loyalty-Based Management”, *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, pp. 64-72
- Reichheld F. F., (1996), *The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston
- Reichheld F.F. and Schefter P. (2000), “E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, pp. 105-113
- Reinartz W.J. and Kumar V. (2000), “On The Profitability of Long-Life Customers in A Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal Of Marketing*, Vol. 64 (October), pp. 17-35

- Reinartz W.J. and Kumar V. (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 86-94
- Reinartz W., Krafft M., and Hoyer, W. D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, Pp. 293–305
- Rigby D. K., Reichheld F. F., and Schefter P. (2002), "Avoid The Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.2, pp. 101–109
- Riggins F. J. and Rhee H. S., (1998), "Toward a Unified View of Electronic Commerce, *Communications Of The ACM*, Vol. 41, No. 10
- Richards K.A. and Jones E. (2008), "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp. 120–130
- Ryals L. And Knox S. (2001), "Cross-Functional Issues In The Implementation Of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, Pp. 534-42
- Ryals L. and Payne A. (2001), "Customer Relationship Management in financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 3-27
- Romano N.C. Jr and Fjermestad, J. (2001), "An Agenda For Electronic Commerce Customer Relationship Management Research", In Degross, J. (Ed.), *Proceedings Of Seventh Annual Americas Conference On Information Systems*, Boston, MA, August 3-5, Omnipress, pp. 831-3
- Roh T. H., Ahn C. K., and Han I. (2005), "The Priority Factor Model For Customer Relationship Management System Success", *Expert Systems With Applications*, Vol. 28, No.4, pp.641–654
- Rust R.T., Zahorik, A.J. And Keiningham, T.L. (1995), "Return On Quality (ROQ): Making Service Quality financially Accountable", *Journal Of Marketing*, Vol. 59, April, Pp. 58-70
- Rust R. T., Zeithaml V. A. and Lemon K. N., (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York

- Rust R. T., Lemon K. N., and Zeithaml V. A. (2001), "Where Should The Next Marketing Dollar Go", *Marketing Management*, Vol. 10, (September/October), pp. 25–28
- Sabri H. (2003), "CRM: The Power of Prediction", *Intelligent Enterprise*, Vol. 6, No. 12, pp. 32–35
- Sanchez R. and Sanchez R. (2005), "Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management Models: Bridging Managerial Dimensions", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp. 307-16
- Santouridis I., Trivellas P. and Reklitis P. (2009), "Internet Service Quality and Customer Satisfaction: Examining Internet Banking in Greece", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, No. 2, pp. 223-239
- Santouridis I., Trivellas P. (2010), "Investigating the Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Mobile Telephony in Greece", *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 3, pp.330 – 343
- Schlesinger L., and Heskett J. (1991), "The Service-Driven Service Company", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No.5, pp. 71-81
- Schulz M. (2001), "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 661-8
- Schweitzer C., (2003), "Customize, Don't Dehumanize", *Association Management*, Vol.55, No. 5, pp.46-53
- Shaw M., Subramaniam C., Tan G.W., and Welge M., (2001), "Knowledge Management and Data Mining for Marketing", *Decision Support Systems*, Vol. 32, pp. 127–137
- Sheth J. (2005), "The Benefits and Challenges of Shifting Strategies," Customer Management, (MSI Conference Summary), Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 4–5
- Shahin A. and Nikneshan P. (2008), "Integration of CRM and QFD a Novel Model for Enhancing Customer Participation in Design and Delivery", *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 68-86

- Sigala M. (2005), "Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications", *Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 391–413
- Silvestro R. and Cross S. (2000), "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 244-68
- Sin L.Y.M., Tse A.C.B., and Yim F.H.K. (2005), "CRM: Conceptualization and Scale Development", *European Journal Of Marketing*, Vol. 39, No. 11, pp. 1264-1290
- Singh J.E. and Pandya S. (1991), "Exploring the Effects of Complaint Behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 9, pp.7- 21.
- Slater S.F. and Narver J.C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74
- Srivastava R.K., Shervani T.A. and Fahey L. (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp. 2-18
- Srinivasana S.S., Andersona R., and Ponnnavolu K., (2002), "Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedent and Consequences", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 41–50
- Starkey M. and N. Woodcock (2002), "CRM Systems: Necessary, But Not Sufficient. REAP the Benefits of Customer Management", *The Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 267-275
- 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, pp. 617-34
- Sterne J. (1999), *World Wide Web Marketing*, 2nd Ed., John Wiley & Sons, Chicago, IL
- Stone M., Woodcock N. and Wilson, M. (1996), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 675-8

- Stone M., Hobbs M. and Khaleeli M. (2002), “Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges”, *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, pp. 39-52
- Swan J.E. and Oliver R. L. (1989), “Postpurchase Communications by Consumers”, *Journal of Retailing*, Vol. 98, pp. 516-33
- Swift R. S. (2001), *Accelerating Customer Relationships-Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall
- Szmigin I., Canning L. and Reppel, A.E. (2005), “Online Community: Enhancing the Relationship Marketing Concept Through Customer Bonding”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 480-96
- Tagliavini M., Ravarini A. and Antonelli A. (2001), “An Evaluation Model for Electronic Commerce Activities Within Smes”, *Information Technology and Management*, Vol. 2, pp. 211-30
- Tamošiūniene R. and Jasilioniene R., (2007), “Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance: Theoretical and Practical Dimensions”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 69-78
- Taylor S.A. and Baker T.L. (1994), “An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers’ Purchase Intentions”, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No.2, pp. 163-78
- Thomas J. Reinartz W. and Kumar V. (2004), “Getting the Most Out of all our Customers”, *Harvard Business Review*, July/August, pp. 116-23
- Trepper C., (2000), “Match your CRM Tool to your Business Model”, *Information Week*, May 15, pp.74-75
- Uncles M., Dawling G. and Hammond K. (2003), “Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 294-316
- Verhoef P. and Donkers B., (2001), “Predicting Customer Potential Value an Application in the Insurance Industry”, *Decision Support Systems*, Vol. 32, pp.189–199
- Verhoef P.C. (2003), “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 30-45

- Waters G., (2003), "Life after CRM", *Public Utilities Fortnightly*, Vol.141, No. 21, pp.38-40
- Webster F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, (October), pp. 1-17
- Wells J.D., Fuerst W.L. and Choobineh J. (1999), "Managing Information Technology (IT) for One-To-One Customer Interaction", *Information and Management*, Vol. 35, pp. 53-62
- Wilson H., Daniel E. and McDonald M. (2002), "Factors for Success in Customer Relationship Management Systems", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 193-225
- Winer R.S., (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", *California Management Review*, Vol. 43, pp. 89-105
- Wirtz B. W. and Lihotzky N. (2003), "Customer Retention Management in the B2C Electronic Business", *Long Range Planning*, Vol. 36, No. 6, pp. 517-532
- Yim F.H., Anderson, R.E. and Swaminathan S., (2004), "Customer Relationship Management its Dimensions and Effect on Customer Outcomes", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, pp. 263-278
- Zablah A., Bellenger D. and Johnston W. (2004), "Customer Relationship Management Implementation Gaps", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 4, pp. 279-95
- Zablah A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2005), "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-89
- Zahay D. and Griffin A. (2004), "Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business Service Firms", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 2, pp. 169-203
- Zeithaml V.A., Berry, L.L. and Parasuraman A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, April, pp. 31-46

Zikmund W.G., Mcleod R. and Gilbert F.W. (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Zineldin M. (1999), "Exploring the Common Ground of Total Relationship Management and Total Quality Management (TQM)", *Management Decision*, Vol. 37, No. 9

Xu M. and Walton J., (2005), "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, pp. 955-971

Κεφάλαιο 3

Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες μέσω Διαδικτύου (e-CRM)

3.1. Το Διαδίκτυο και η εφαρμογή της CRM

Η επανάσταση της πληροφορίας και των επικοινωνιών έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Έχει επηρεάσει τη συμπίεση τριών παραγόντων: τη χωρική απόσταση, το χρόνο και τη μετάδοση της γνώσης (Carnoy and Castells, 2001) και όσον αφορά τις επιχειρήσεις έχει επηρεάσει τη ροή της πληροφορίας, των αγαθών/υπηρεσιών και του χρήματος (Urban, 2003). Παράλληλα, η ανάπτυξη της Διαδικτυακής Τεχνολογίας, συγκεκριμένα του παγκόσμιου ιστού (World Wide Web) έχει αλλάξει τις καταναλωτικές συνήθειες, τον τρόπο αγορών των επιχειρήσεων, έχει επηρεάσει τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους προβολής, έχει συμβάλει στην αναδιαμόρφωση των σχέσεων πελατών και εταιρειών, καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας και εξυπηρέτησης των πελατών (Benoy *et al.*, 2001).

Καθώς ο αριθμός των χρηστών του Διαδικτύου και ο αριθμός των διαδικτυακών εταιρειών αυξάνονται με γρήγορους ρυθμούς, ο ανταγωνισμός γίνεται ιδιαίτερα έντονος. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να ξεχωρίσουν και να αποκτήσουν νέους πελάτες, με αποτέλεσμα, να σκέφτονται συνεχώς νέους τρόπους για να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές (Ab Hamid and Kassim, 2004).

Από την πλευρά των πελατών, οι διαδικτυακές τεχνολογίες τους ενδυναμώνουν και δημιουργούν ένα διαφανές περιβάλλον. Οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες και να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, με συνέπεια να είναι πιο απαιτητικοί και πιθανότερο να είναι λιγότερο πιστοί, καθώς οι προσδοκίες τους αυξάνονται γρηγορότερα από όσα μπορούν να παρέχουν οι επιχειρήσεις (παραδοσιακές και διαδικτυακές εταιρείες). Οι διαδικτυακοί πελάτες έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο καθώς έχουν περισσότερες επιλογές προϊόντων/υπηρεσιών, ενώ το κόστος αλλαγής/μεταβολής (*switching cost*) έχει μειωθεί δραστικά με την ύπαρξη ανταγωνιστών σε απόσταση ενός κλικ του ποντικιού (Pan and Lee, 2003). Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν και να σχηματίζουν ομάδες για να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις. Έτσι, οι πελάτες έχουν περισσότερες ευκαιρίες

να διαπραγματευτούν, ή με άλλα λόγια αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των εταιρειών (Wang and Head, 2007).

Οι επιχειρήσεις, συνεπώς, καλούνται να αντιμετωπίσουν το μείζον ζήτημα της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο Διαδίκτυο. Η αυξανόμενη εξελιγμένη βάση πελατών λόγω της διαδικτυακής τεχνολογίας απαιτεί άμεση ανταπόκριση και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης ανάμεσα στα κανάλια πολλαπλής πρόσβασης (Pan and Lee, 2003). Για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν στρατηγική συνδυασμού των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας που περικλείει τη χρήση όλου του εύρους των εφικτών καναλιών (όπως για παράδειγμα το Διαδίκτυο, τα σημεία πώλησης, το τηλεφωνικό κέντρο κ.ά.) και όλων των τομέων με τους οποίους αλληλεπιδρούν οι πελάτες (συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης, του μάρκετινγκ και άλλων τμημάτων) για την εξυπηρέτηση των πελατών (Payne and Frow, 2004).

Για να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις προκλήσεις οι οργανισμοί πρέπει να αξιοποιήσουν τις τεχνολογίες του Διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις που δεν επωφελούνται από τη διαδικτυακή τεχνολογία θεωρείται ότι δεν προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους και έτσι έχουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Ab Hamid and Kassim, 2004). Αντιθέτως, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την τεχνολογία (που έχουν τουλάχιστον μια ιστοσελίδα που παραθέτει πληροφορίες για την εταιρεία και τα προϊόντα/υπηρεσίες της) θεωρούνται προοδευτικές και ότι συνεχώς παλεύουν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες ανάγκες των πελατών. Οι διαδικτυακές τεχνολογίες παρέχουν στις εταιρείες εργαλεία για να αποκτήσουν ολοκληρωμένη εικόνα των πελατών τους και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους και κατ' επέκταση μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ab Hamid and Kassim, 2004).

Οι τεχνολογίες του Διαδικτύου μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να καταλάβουν καλύτερα τους πελάτες, να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες και να διατηρήσουν τους πελάτες. Επομένως, το Διαδίκτυο προσέδωσε επιπλέον διαστάσεις στην οικοδόμηση των σχέσεων με πελάτες. Η μεγαλύτερη πρόσβαση των πελατών στις επιχειρήσεις, όπως ενδεικτικά αναφέρονται η online παραγγελία και οι λειτουργίες σε 24ωρη βάση, έθεσε τις βάσεις για τη μεταβολή του προτύπου στην εξυπηρέτηση πελατών (Chen and Popovich, 2003). Η υψηλή ταχύτητα, η αποδοτικότητα, η συνεχής διαθεσιμότητα, η επάρκεια στη μετάδοση πληροφορίας και

η ενοποιημένη και εξατομικευμένη φύση είναι κάποιιοι από τους παράγοντες του Διαδικτύου που επιδρούν στη CRM (Bauer *et al.*, 2002). Επιπρόσθετα, οι ευκαιρίες παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών που βοηθούν στην οικοδόμηση συναισθηματικών δεσμών με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Ragins and Greco, 2003), η διαθεσιμότητα τεχνολογικής υποδομής για εξόρυξη και αποθήκευση δεδομένων (Tan *et al.*, 2002) είναι άλλα χαρακτηριστικά του Διαδικτύου που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη CRM.

Το Διαδίκτυο έχει επίσης τη δυνατότητα να βελτιώσει την επικοινωνία, η οποία αποτελεί μια θεμελιώδη συνιστώσα της CRM (Boyle, 2001). Οι τεχνολογίες του Διαδικτύου επίσης διευκολύνουν την αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών (Chaston and Mangles, 2003), τα οποία επιτρέπουν την εφαρμογή κάποιων από τις αρχές της CRM όπως ο υπολογισμός της κερδοφορίας των πελατών και η παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Συνοψίζοντας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ενσωμάτωση των τεχνολογιών του Διαδικτύου στη CRM μπορεί να προσφέρει πολύ καλές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chaston and Mangles, 2003). Πράγματι, αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι αποτελεσματική CRM δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την χρήση των εργαλείων του Διαδικτύου (Zineldin, 2000; Bradshaw and Brash, 2001; Ab Hamid and Kassim, 2004). Μια πιο απόλυτη και ίσως πιο ακραία προσέγγιση αναφέρει ότι το διαδικτυακό περιβάλλον έχει τη δύναμη να χτίζει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες απ' ό,τι ο εκτός δικτύου κόσμος (Winer, 2001).

Οι διαδικτυακές τεχνολογίες μπορεί να παρέχουν ευκαιρίες και δυνατότητες για τη CRM, η επιτυχία της, ωστόσο, στο διαδικτυακό περιβάλλον μπορεί να σημειωθεί μόνο μέσω μιας καλά σχεδιασμένης στρατηγικής που ταιριάζει στη φύση αυτού του περιβάλλοντος.

3.2. Ορισμός της e-CRM

Η CRM, όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, έχει εξελιχθεί με την ανάπτυξη της πληροφοριακής τεχνολογίας, όπως το Διαδίκτυο και οι τεχνολογίες Διαδικτύου. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι ο όρος CRM, την τελευταία περίπου δεκαετία, παράλληλα με άλλα γνωστικά αντικείμενα και ερευνητικές προσεγγίσεις, έχει αποτελέσει μια από τις βασικές ενότητες

επιστημονικών συνεδρίων στο χώρο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και των Πληροφοριακών Συστημάτων. Θα μπορούσε ίσως να υποστηριχθεί, ότι όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το Διαδίκτυο, για παράδειγμα το ηλεκτρονικό εμπόριο, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, έτσι και ο όρος e-CRM είναι αποτέλεσμα της επίδρασης των διαδικτυακών τεχνολογιών (Βρεχόπουλος, 2008).

Οι έννοιες CRM και e-CRM θεωρούνται από κάποιους ερευνητές σχεδόν ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται από τη βιβλιογραφία υποδηλώνοντας την ίδια έννοια. Ωστόσο, στα πλαίσια της παρούσης εργασίας θεωρείται ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των δυο εννοιών και η επεξήγηση αυτής της διάκρισης θα αναλυθεί στις επόμενες παραγράφους.

Στο σημείο αυτό θα ήταν απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι ο όρος ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες κατ'αντιστοιχία της CRM, πολλές φορές στην εν λόγω εργασία θα αναφέρεται με τα αρχικά e-CRM από τη διεθνή ορολογία Electronic Customer Relationship Management.

Υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι ορισμοί στη βιβλιογραφία για την e-CRM, κάποιιοι από τους οποίους θα αναφερθούν. Η ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους (e-CRM) ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας και της επικοινωνίας ώστε να αυξηθεί η κλίμακα και το πεδίο των υπηρεσιών προς τους πελάτες (Greenberg, 2001) ή αλλιώς είναι η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη στρατηγική CRM προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (Kotorov, 2002). Ένας άλλος ορισμός της e-CRM που παρουσιάζεται από τους Kelley κ.ά., (2003) είναι ότι η e-CRM αναφέρεται στις δραστηριότητες, εργαλεία και τεχνικές που προσφέρονται μέσα από το Διαδίκτυο (χρησιμοποιώντας τεχνολογίες όπως οι ιστοσελίδες και το ηλεκτρονικό μήνυμα, αποθήκευση και «εξόρυξη» δεδομένων), με συγκεκριμένο στόχο τον εντοπισμό, την οικοδόμηση και τη βελτίωση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες.

Επίσης, η e-CRM ορίζεται ως μια διαδίκτυο-κεντρική προσέγγιση για το συγχρονισμό των σχέσεων πελατών κατά μήκος των καναλιών επικοινωνίας, επιχειρησιακών λειτουργιών και πελατών. Η e-CRM επιτρέπει να είναι διαθέσιμη η πληροφορία ενός πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής εντός μιας εταιρείας και μεταξύ εξωτερικών επιχειρηματικών συνεργατών μέσω του Διαδικτύου και του εσωτερικού

δικτύου (Xu and Walton, 2005). Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να καταλάβουν τη συμπεριφορά και το προφίλ των πελατών και να προβλέψουν τις ανάγκες τους πολύ πιο εύκολα από πριν, μέσα από τον εντοπισμό και την ανάλυση ηλεκτρονικών (online) δραστηριοτήτων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνολικής προσφοράς προς τον πελάτη.

Οι Shan και Lee (2003) υποστηρίζουν ότι η e-CRM επεκτείνει τις παραδοσιακές τεχνικές CRM ενσωματώνοντας τεχνολογίες νέων ηλεκτρονικών καναλιών, όπως το Διαδίκτυο, το ασύρματο δίκτυο και οι τεχνολογίες φωνής και συνδυάζοντάς τες με εφαρμογές ηλεκτρονικής επιχείρησης στη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική CRM. Ο συγκεκριμένος όρος, δηλαδή, περιλαμβάνει και πρόσθετα κανάλια επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τα «δωμάτια συζητήσεων», ηλεκτρονικά fora, τηλέφωνο, fax κ.λπ. (Scullin *et al.*, 2004). Βασικός στόχος της e-CRM είναι η ενοποίηση αυτών των διάσπαρτων καναλιών επικοινωνίας και των συσσωρευμένων πληροφοριών που υπάρχουν γύρω από αυτά, καθώς και να εξυπηρετεί τους πελάτες με καλύτερο τρόπο, να διατηρεί τους πολύτιμους πελάτες και να επαυξάνει τις δυνατότητες ανάλυσης σε έναν οργανισμό (Fjermestad and Romano, 2003).

Στα πλαίσια της αυξανόμενης χρήσης του Διαδικτύου, παρατηρείται τελευταία ραγδαία εξάπλωση των κοινωνικών δικτύων, η οποία έχει ασκήσει επιδράσεις και στη CRM με αποτέλεσμα να υπάρχουν στη βιβλιογραφία αναφορές στην CRM 2.0. Η CRM 2.0. αναφέρεται ως «η πελατοκεντρική φιλοσοφία και στρατηγική η οποία στηρίζεται από τεχνολογική πλατφόρμα, επιχειρηματικές διαδικασίες, κανόνες και κοινωνικά χαρακτηριστικά, σχεδιασμένα έτσι ώστε οι πελάτες να συμμετέχουν σε διάλογο, με σκοπό την παροχή αμοιβαία επωφελούς αξίας σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον διαφάνειας και εμπιστοσύνης. Είναι η απάντηση των εταιρειών σε ένα διάλογο στον οποίο οι πελάτες έχουν την «κυριότητα» (Greenberg, 2010, σελ. 413). Ωστόσο, η λεπτομερής ανάλυση του όρου CRM 2.0. είναι εκτός των σκοπών της παρούσας εργασίας.

Για αποφυγή πιθανών παρανοήσεων, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στον όρο «διαχείριση σχέσεων πελατών ηλεκτρονικού εμπορίου (electronic commerce customer relationship management)» (ECCRM). Ο συγκεκριμένος όρος αναφέρεται στην εφαρμογή της CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο, δηλαδή στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που εκτελούν όλες τις επιχειρηματικές τους συναλλαγές μέσω

Διαδικτύου (Madeja and Schoder, 2005).

Με βάση την κριτική βιβλιογραφική επισκόπηση και για τους σκοπούς της παρούσας διδακτορικής διατριβής, ο προτεινόμενος ορισμός της e-CRM αναφέρεται στη στρατηγική CRM με τη χρήση των δυνατοτήτων του Διαδικτύου. Με άλλα λόγια, η e-CRM αξιοποιεί τις τεχνολογίες του Διαδικτύου για την υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής CRM.

3.3. e-CRM και CRM

Η έκταση της χρήσης των τεχνολογιών του Διαδικτύου στις σχέσεις με τους πελάτες έχει συζητηθεί γύρω από το κατά πόσο ο ρόλος τους είναι συμπληρωματικός ή λειτουργεί ως υποκατάστατο. Το Διαδίκτυο προσθέτει μεγαλύτερη αξία στη CRM, κάνοντας τις στρατηγικές CRM περισσότερο αποδοτικές σε σχέση με το κόστος και βοηθώντας στην υλοποίηση πλήθους άλλων δραστηριοτήτων που αλλιώς θα ήταν είτε αδύνατες είτε επίπονες (Greenberg, 2001). Το Διαδίκτυο καθιστά δυνατή την αποδοτική συλλογή δεδομένων, την άμεση αναγνώριση των πελατών, την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, την παραμετροποίηση και τη διαδραστικότητα στη διαδικασία της CRM. Αυτές οι αναβαθμισμένες δραστηριότητες που παράγουν αξία επεκτείνουν επίσης τις ικανότητες των εταιρειών να «εγκαθιδρύουν, καλλιεργούν και διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες όσο ποτέ άλλοτε» (Winer, 2001, σελ. 89).

Η e-CRM θεωρείται από κάποιους ερευνητές ότι είναι υποσύνολο της CRM. Η διάκρισή τους έγκεται στο ότι η εφαρμογή της CRM εστιάζει σε συμβατικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ η εφαρμογή της e-CRM εκμεταλλεύεται πλήρως τη διαδικτυακή τεχνολογία και χρησιμοποιείται στην ηλεκτρονική αγορά (Sophonthummarharn, 2009). Μια μικρή παραλλαγή αυτής της προσέγγισης είναι ότι η e-CRM είναι συμπληρωματική της CRM. Με αυτό εννοείται ότι τα σημεία επαφής των πελατών με τις επιχειρήσεις μπορεί να είναι παραδοσιακά (offline) και διαδικτυακά (online). Για παράδειγμα, ένας πελάτης θα μπορούσε να παραγγείλει ένα προϊόν online, τηλεφωνικά ή απευθείας από έναν πωλητή (O'Reilly and Paper, 2009).

Με βάση έναν από τους ορισμούς της e-CRM, η e-CRM αναφέρεται στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της CRM μέσω της χρήσης πληροφοριακής τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών (ICT). Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ωστόσο, θεωρείται λίγο

δύσκολο να μη γίνεται καθόλου χρήση των τεχνολογιών πληροφοριακής τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών, δεδομένου ότι αυτές οι τεχνολογίες ποικίλλουν από τη χρήση του excel μέχρι τη χρήση ενός προηγμένου λογισμικού CRM. Αξίζει να αναφερθεί ένα παράδειγμα που επιβεβαιώνει την τοποθέτηση ότι η φιλοσοφία της CRM μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς την παραμικρή χρήση της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, ο ράφτης που προσφέρει απόλυτα εξατομικευμένα προϊόντα στους πελάτες του, γνωρίζει τη συμπεριφορά και το προφίλ των πελατών του και ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του. Ωστόσο, υπάρχει ο περιορισμός της ποσότητας των πελατών, δεδομένου ότι ακόμα και για τις επιχειρήσεις που διατηρούν πολύ μικρό αριθμό πελατών, το πλήθος και η ποιότητα των εξατομικευμένων προϊόντων περιορίζεται από την απουσία της τεχνολογίας (Βρεχόπουλος, 2008).

Στη βιβλιογραφία υπάρχει συζήτηση σχετικά με το κατά πόσο οι τεχνολογίες του Διαδικτύου θα χρησιμοποιηθούν εις βάρος των πιο παραδοσιακών και προσωπικών μορφών επικοινωνίας (Boyle, 2001). Πιο συγκεκριμένα, η ανησυχία σχετίζεται με το κατά πόσο το Διαδίκτυο μπορεί να εναρμονιστεί με την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή που θεωρείται ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις (Day and Hubbard, 2003). Μια προσέγγιση σε αυτό τον προβληματισμό είναι ότι οι τεχνολογίες του Διαδικτύου, ίσως είναι πιο κατάλληλες για τις ήδη καλά εδραιωμένες σχέσεις επιχειρήσεων και πελατών (Boyle, 2001). Στην ίδια κατεύθυνση, υποστηρίζεται ότι οι τεχνολογίες του Διαδικτύου ταιριάζουν καλύτερα σε εδραιωμένες σχέσεις πρόσωπο με πρόσωπο όπου ήδη υπάρχει εμπιστοσύνη και ασφάλεια (Bauer *et al.*, 2002).

Ο ρόλος των τεχνολογιών του Διαδικτύου, από άλλους συγγραφείς βρίσκεται στον εντοπισμό των σχέσεων με τους πελάτες που αξίζουν εξατομικευση (Bradshaw και Brash, 2001). Με άλλα λόγια, οι τεχνολογίες του Διαδικτύου μπορούν βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να υπολογίσουν όσους πελάτες είναι πιο σημαντικοί και επικερδείς για τον οργανισμό (Chan, 2005; Ryals, 2005), βοηθώντας έτσι στην αποτροπή μη ορθολογικής κατανομής των πόρων σε σχέσεις με πελάτες χαμηλής αξίας (Starkov, 2004). Επίσης, το Διαδίκτυο μπορεί να βοηθήσει στη διάδοση των συστάσεων από τους αφοσιωμένους πελάτες καθώς, σε σχέση με τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας, μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολύ λιγότερη προσπάθεια, συχνά με ένα μόνο κλικ του ποντικιού (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Από την πλευρά των πελατών, έχει ήδη αναφερθεί ότι το Διαδίκτυο τους βοηθάει να έχουν άμεση πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών, ωστόσο έχει διατυπωθεί και η

άποψη ότι η έλλειψη διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων αποτελεί εμπόδιο εξαγωγής συμπερασμάτων από την πλευρά των πελατών για το προφίλ, την αξιοπιστία και το κύρος των εταιρειών. Έχει δηλαδή, αναφερθεί ότι η e-CRM εμπεριέχει σε μεγαλύτερο βαθμό την έννοια του κινδύνου σε σχέση με την CRM καθώς οι πελάτες ρισκάρουν την εκ των προτέρων πληρωμή. Παρ' όλα αυτά, για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων έχουν αναπτυχθεί κάποιες πολιτικές, όπως ενδεικτικά αναφέρονται οι πιστοποιήσεις και εγγυήσεις από ανεξάρτητα τρίτα μέρη, όπως η σφραγίδα εγκεκριμένων καταστημάτων (trusted-shops-seal) και οι ελαστικές πολιτικές επιστροφών (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Η συζήτηση για τη σχέση CRM και e-CRM, θα μπορούσε ίσως να συσχετιστεί με τον προβληματισμό που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί για να βρουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των offline και online δραστηριοτήτων. Η εξισορρόπηση της πλούσιας κληρονομιάς των παραδοσιακών (offline) στρατηγικών CRM με την αναδυόμενη, συμπληρωματική και περιεκτική στρατηγική της e-CRM παρέχει μια λογική ολοκληρωμένη προσέγγιση (Chen *et al.*, 2007). Ο συνδυασμός των παραδοσιακών και διαδικτυακών ενεργειών της CRM είναι πιο πιθανό να βοηθήσει τις εταιρείες να διατηρήσουν μακροχρόνιους πελάτες, λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι σημαντικό να είναι ευέλικτες και ανταποκρινόμενες στο προτιμώμενο από τον πελάτη κανάλι αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας (O'Reilly and Paper, 2009).

Σχετικά με την e-CRM, έχει αναφερθεί ότι η μη αποτελεσματική ή η ασυνεπής εφαρμογή των διαδικτυακών τεχνολογιών μπορεί στην πραγματικότητα να βλάψει τις σχέσεις με τους πελάτες (Ab Hamid and Kassim, 2004), δίνοντας έμφαση με αυτό τον τρόπο στη συμπληρωματικότητα και συνέχεια των δυο εννοιών. Στην ίδια κατεύθυνση βρίσκεται και η προσέγγιση ότι η e-CRM είναι μέρος μιας συνολικής και ολοκληρωμένης CRM στρατηγικής και εφαρμογής (Feinberg *et al.*, 2002; Sophonthummarharn, 2009), η οποία πρεσβεύει και την προσέγγιση της παρούσας εργασίας.

3.4. Γενικά χαρακτηριστικά e-CRM

Το Διαδίκτυο μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική CRM καθώς βοηθάει τις εταιρείες να καταλάβουν καλύτερα τους πελάτες και να τους παρέχουν πιο εύκολα εξατομικευμένες υπηρεσίες (Ab Hamid and Kassim, 2004). Επιπροσθέτως, έχει

αναφερθεί ότι οι εταιρείες γίνονται πιο παραγωγικές στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες τους με τη χρήση της διαδικτυακής τεχνολογίας (Bradshaw και Brash, 2001).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν κάποια χαρακτηριστικά του Διαδικτύου τα οποία έχουν ασκήσει μεγάλες επιδράσεις κι έχουν συμβάλει στο χτίσιμο των σχέσεων πελατών. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η διαρκής διαθεσιμότητα πληροφοριών και η άμεση μεταφορά τους, γεγονός που σημαίνει ότι οι πληροφορίες μπορούν να ανακτηθούν από πελάτες και εταιρείες ανα πάσα στιγμή, από κάθε περιοχή του κόσμου όπου υπάρχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Πέρα από την ανανέωση των διαθέσιμων πληροφοριών σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και με χαμηλό κόστος, το Διαδίκτυο προσφέρει και τη δυνατότητα χρήσης πολυμέσων. Μ' αυτό τον τρόπο η μεταφορά των πληροφοριών γίνεται πιο αποδοτική, καθώς οι πελάτες μπορούν να γνωρίσουν περισσότερο την επιχείρηση και να βρεθούν πιο κοντά της. Άλλη βασική παράμετρος του Διαδικτύου είναι η διαδραστικότητα, δεδομένου ότι η επαφή των πελατών με τις επιχειρήσεις είναι δυναμική και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις επιμέρους επιλογές τους. Η διαδραστικότητα που παρέχεται σε πραγματικό χρόνο επιτρέπει, με τη σειρά της την εξατομίκευση της επικοινωνίας. Κατά συνέπεια, η εμπειρία και η εξυπηρέτηση των πελατών βελτιώνονται σημαντικά χάρη στην παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους (Bauer *et al.*, 2002).

Η χρήση του Διαδικτύου για την παροχή προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών στους πελάτες, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ιστοσελίδας η οποία με βάση τον Sterne (1996) θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες πριν την αγοροπωλησία (για την εταιρεία και το προϊόν/υπηρεσία), υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου και υποστήριξη μετά την αγορά. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας των Feinberg κ.ά. (2002) υπάρχουν κάποια e-CRM χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι εταιρικές ιστοσελίδες, τα οποία θα αναφερθούν παρακάτω.

Ένα από τα πιο σημαντικά e-CRM χαρακτηριστικά είναι η προσαρμογή της ιστοσελίδας. Λόγω του πλούτου των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στο Διαδίκτυο θεωρείται σημαντικό να προσφέρουν οι ιστοσελίδες εξατομικευμένα χαρακτηριστικά επιτρέποντας στους χρήστες να φιλτράρουν το περιεχόμενο που θέλουν να δουν. Μετά από την πρώτη επίσκεψη οι πελάτες μπορούν να βλέπουν εύκολα τις προτιμήσεις τους (όπως στο www.yahoo.com; www.my.yahoo.com). Επίσης, θεωρείται σημαντική η παροχή εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας με τις

επιχειρήσεις, όπως το φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ο αριθμός χωρίς χρέωση, η ταχυδρομική διεύθυνση, η επιστροφή κλήσης, η φωνητική κλήση στο IP και ο πίνακας ανακοινώσεων. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρχει στην ιστοσελίδα μηχανή αναζήτησης, καθότι βοηθάει τους επισκέπτες να αναζητούν ειδικές πληροφορίες που επιθυμούν με βάση τις λέξεις-κλειδιά που εισάγουν. Η εγγραφή μελών είναι σημαντική, δεδομένου ότι οι εταιρείες έχουν την ευκαιρία να συλλέγουν πληροφορίες από τους πελάτες όταν κάνουν εγγραφή για να γίνουν μέλη. Ένα ακόμη e-CRM χαρακτηριστικό είναι η λίστα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στην οποία οι επισκέπτες μπορούν να λαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες με την εγγραφή τους και την κατάθεση της ηλεκτρονικής τους διεύθυνσης σε έναν κατάλογο για να παίρνουν αυτοματοποιημένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Παράλληλα, με την περιήγηση της ιστοσελίδας οι πελάτες εξοικειώνονται με τα περιεχόμενα της ιστοσελίδας, και με το χάρτη της ιστοσελίδας ο οποίος είναι ένα ιεραρχικό διάγραμμα, που δίνει την ευκαιρία κατανόησης της δομής της ιστοσελίδας.

Άλλο e-CRM χαρακτηριστικό των εταιρικών ιστοσελίδων είναι η εισαγωγική σελίδα με πληροφορίες για τους νέους επισκέπτες-χρήστες της σελίδας, η οποία παρέχει πληροφορίες για το πώς χρησιμοποιείται η ιστοσελίδα πιο αποτελεσματικά, γεγονός που διευκολύνει τους νέους επισκέπτες και εν δυνάμει μελλοντικούς πελάτες για να ξεκινήσουν τις αγορές. Ιδιαίτερα κρίσιμο χαρακτηριστικό θεωρείται η συζήτηση, η οποία επιτρέπει στους επισκέπτες της ιστοσελίδας να συζητήσουν με άλλους επισκέπτες για την ιστοσελίδα, να συζητήσουν με πελάτες που έχουν αγοράσει προϊόντα ή υπηρεσίες από την επιχείρηση, ή να έρθουν σε επαφή με το προσωπικό εξυπηρέτησης των πελατών. Ο ψηφιακός πίνακας ανακοινώσεων επιτρέπει στους επισκέπτες να κάνουν τις παρατηρήσεις/ανακοινώσεις τους, να ανταλλάξουν πληροφορίες και να δημιουργήσουν μια ειδική ιστοσελίδα η οποία θα εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών.

Οι ηλεκτρονικές αγορές είναι ένα σημαντικό e-CRM χαρακτηριστικό, και επιτρέπουν στους επισκέπτες να αγοράζουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα σε απευθείας σύνδεση. Επίσης, πληροφορίες προϊόντων στο Διαδίκτυο αποτελεί ζωτικό θέμα δεδομένου ότι οι πελάτες του Διαδικτύου συγκεντρώνουν πληροφορίες για τα προϊόντα από την ιστοσελίδα και στη συνέχεια είναι έτοιμοι να αγοράσουν το προϊόν από την εταιρεία. Παράλληλα, οι εταιρικές ιστοσελίδες θα πρέπει να παρέχουν δυνατότητες εξατομίκευσης των υπηρεσιών ή προϊόντων που ζητούν πριν να προβούν

σε παραγγελίες. Για παράδειγμα, οι επισκέπτες στο Διαδίκτυο μπορούν να έχουν την επιλογή να συναρμολογήσουν έναν υπολογιστή για ειδικές ρυθμίσεις που δεν είναι εισηγμένες στην ιστοσελίδα. Ακόμη, e-CRM χαρακτηριστικό είναι η παροχή των όρων αγοράς προϊόντων/ υπηρεσιών όπου οι πελάτες μπορούν να δούν όλους τους όρους για τις αγορές και τη σύναψη συμβολαίων που περιλαμβάνουν τις πολιτικές για την παράδοση, επιστροφή, εγγύηση, εξουσιοδότηση και άλλες διατυπώσεις της εταιρείας. Σημαντική, επίσης θεωρείται και η προεπισκόπηση του προϊόντος, όπου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να δουν το προσαρμοσμένο προϊόν πριν το αγοράσουν σε μορφή ταινίας ή demo. Άλλο e-CRM χαρακτηριστικό των εταιρικών ιστοσελίδων είναι οι εξωτερικές συνδέσεις, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες των ιστοσελίδων να συνδεθούν εύκολα και γρήγορα με συμπληρωματικά προϊόντα από άλλες εταιρείες με τη μορφή εξωτερικών συνδέσεων στο Διαδίκτυο.

E-CRM χαρακτηριστικά των ιστοσελίδων των επιχειρήσεων είναι επίσης οι συχνές ερωτήσεις (FAQs), η τεχνική βοήθεια για την επίλυση προβλημάτων μέσω online οδηγιών από την ιστοσελίδα, η ύπαρξη χώρου για παράπονα, η δυνατότητα παραγγελίας ανταλλακτικών, η ύπαρξη προγραμμάτων κοινωνικής προσφοράς/ ευθύνης. Επίσης, σημαντικά e-CRM χαρακτηριστικά θεωρούνται η δυνατότητα γρήγορης ολοκλήρωσης της παραγγελίας, η ευκολία στην ολοκλήρωση της παραγγελίας καθώς και η δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξης της παραγγελίας. Έχει υποστηριχθεί ότι οι πελάτες είναι πιο πιθανόν να νιώθουν ικανοποιημένοι όταν γνωρίζουν το στάδιο που βρίσκεται η παραγγελία τους σε σχέση με το να μην γνωρίζουν. Παράλληλα, e-CRM χαρακτηριστικά είναι η παρουσίαση των βασικών οφελειών-πλεονεκτημάτων των προϊόντων, η παρουσίαση των προνομίων των μελών, η δυνατότητα παραγγελίας καταλόγου προϊόντων, η δωροεπιταγή για αγορά δώρων από το δικτυακό τόπο, η δυνατότητα εύρεσης φυσικού καταστήματος / λίστα καταστημάτων, και η ύπαρξη ειδικής περιοχής στην ιστοσελίδα με τις προσφορές προϊόντων. Επιπροσθέτως, οι εταιρικές ιστοσελίδες προκειμένου να θεωρούνται ότι έχουν e-CRM χαρακτηριστικά, θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα παραγγελίας με τρία κλικ, να παρέχουν πληροφορίες για το λογαριασμό των πελατών, να έχουν περιοχή εξυπηρέτησης πελατών, να δίνουν πληροφορίες για το προφίλ της εταιρείας και την εταιρική ταυτότητα, και να παρουσιάζουν την πολιτική προστασίας προσωπικών δεδομένων που εφαρμόζουν Feinberg (et al., 2002).

Ένα από τα πιο συχνά αναφερόμενα μέτρα διατήρησης πελατών στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις είναι η παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, όταν οι πελάτες επισκέπτονται την ιστοσελίδα μιας εταιρείας, είναι ζωτικής σημασίας για αυτή να μπορεί να προβλέπει τις ερωτήσεις και ανησυχίες των επισκεπτών και να παρέχει τη σχετική πληροφόρηση ώστε να γίνει εντελώς κατανοητή η προσφορά των οργανισμών. Η e-CRM βοηθάει τις εταιρείες να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες, κάνοντας ταυτόχρονα την αλληλεπίδραση πιο στενή μέσω της εξατομίκευσης (Mahdavi *et al.*, 2008). Έχει υποστηριχθεί ότι η προστιθέμενη αξία που προσφέρει η εξατομίκευση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση πελατών, δημιουργώντας παράλληλα ένα αποτελεσματικό εμπόδιο μετακίνησης (effective switching barrier). Η προστιθέμενη αξία μπορεί να προκύψει από μειωμένα κόστη συναλλαγής, συγκεκριμένα από το κόστος αναζήτησης και επικοινωνίας, ή μπορεί να λάβει τη μορφή μιας βελτιωμένης κεντρικής αξίας χάρη σε μια προσφορά που είναι προσαρμοσμένη στην ακριβή ανάγκη των πελατών (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις σχέσεις ψηφιακών πελατών και επιχειρήσεων παίζουν τον τελευταίο καιρό οι εικονικές κοινότητες, όπως τα fora συζητήσεων, οι ομάδες ειδήσεων και οι online συζητήσεις, οι οποίες παρέχουν στους πελάτες μια πλατφόρμα αμοιβαίας ανταλλαγής. Όπως έχει σημειωθεί, οι εικονικές κοινότητες αντιπροσωπεύουν μια από τις πιο ενδιαφέρουσες εξελίξεις της εποχής της πληροφορίας (Balasubramanian and Mahajan, 2001).

Η αλληλεπίδραση στις εικονικές κοινότητες συμβαίνει προς πολλές κατευθύνσεις μεταξύ των πελατών και συνήθως επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί καταναλωτές στρέφονται συνήθως προς άλλους καταναλωτές προκειμένου να αναζητήσουν συμβουλές και πληροφορίες που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν να αγοράσουν (Punj and Staelin, 1983). Οι πελάτες συνήθως αναπτύσσουν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς προς τις εικονικές κοινότητες που προκύπτουν από την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της κοινότητας. Αυτή η αίσθηση του ανήκειν οδηγεί πολύ συχνά στην πιστότητα προς την κοινότητα (Wirtz and Lihotzky, 2003). Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η σπουδαιότητα των εικονικών κοινοτήτων και στα ελληνικά δεδομένα, καθότι με βάση τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας σημαντικό ρόλο στην

αγοραστική συμπεριφορά των Ελλήνων ψηφιακών καταναλωτών παίζουν οι καλές κριτικές σε blogs / forums (Δουκίδης και Φραϊδάκη, 2011).

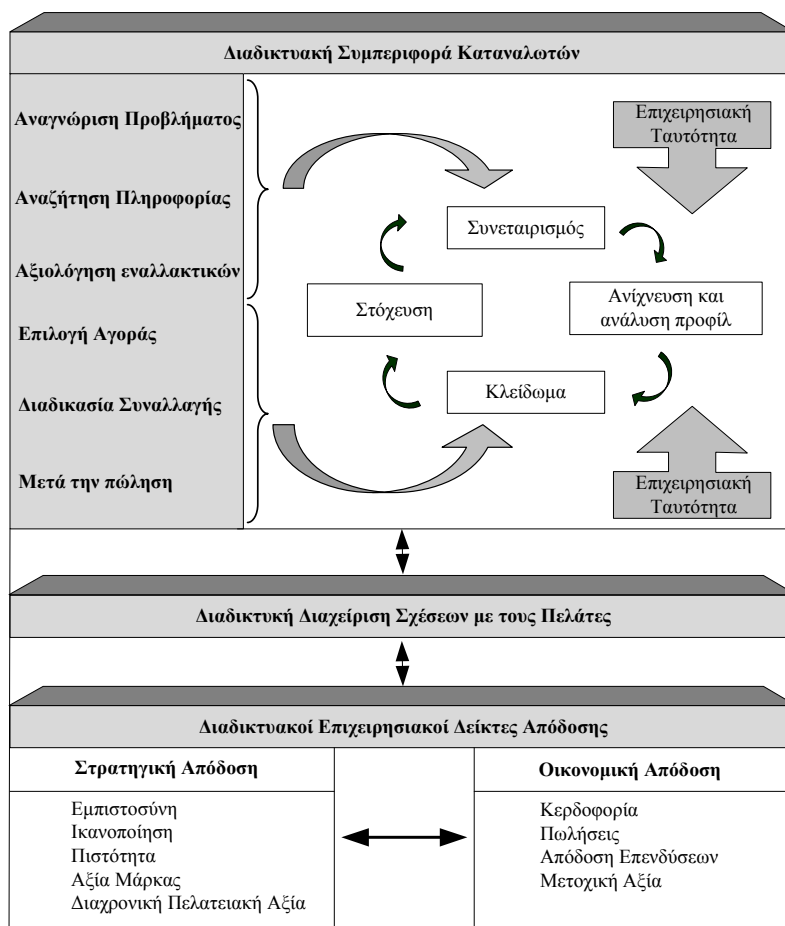
Κατά συνέπεια, για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται μια εικονική κοινότητα, αυτή η πιστότητα προς την κοινότητα έχει υποστηριχθεί ότι συνεπάγεται την αυξημένη πιστότητα προς αυτές τις εταιρείες διαχείρισης, αυξάνοντας έτσι τη διατήρηση πελατών (Wirtz and Lihotzky, 2003). Παράλληλα, έχει υποστηριχθεί ότι η ικανότητα των πελατών στην ανταλλαγή πληροφοριών και τη σύγκριση εμπειριών για προϊόντα μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη τους (Frank, 1997). Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν περαιτέρω την ηλεκτρονική πιστότητα μεταξύ των πελατών τους, διευκολύνοντας την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των πελατών (Srinivasana *et al.*, 2002). Ιδιαίτερα, ορισμένοι πελάτες ενδέχεται να παραμείνουν πιστοί επειδή αξιολογούν την είσοδο και άλλων μελών στην κοινότητα και άλλοι μπορεί να είναι πιστοί επειδή απολαμβάνουν τη διαδικασία παροχής τέτοιων εισόδων στην κοινότητα. Οι κοινότητες επίσης επιτρέπουν στους μεμονωμένους πελάτες να ταυτίζονται με μεγαλύτερες ομάδες. Οι πελάτες που ταυτίζονται με μια επιχείρηση ή μια μάρκα στα πλαίσια μιας κοινότητας, μπορούν να αναπτύσσουν ισχυρούς μακροχρόνιους δεσμούς με αυτές τις οντότητες (Mael και Ashforth, 1992).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλά παραδείγματα διαφορετικών επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων των βιβλιοπωλείων, οίκων δημοπρασιών, φορέων παροχής πληροφοριών, προμηθευτών λουλουδιών, πωλητών οικιακών συσκευών κ.ά., που έχουν δημιουργήσει εικονικές κοινότητες πελατών. Κύριος λόγος δημιουργίας τους είναι ότι αναγνωρίζουν πώς αυτές οι κοινότητες έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν την πιστότητα των πελατών (Srinivasana *et al.*, 2002).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει σύντομη αναφορά κάποιων ερευνών που έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον επιστημόνων και επαγγελματιών στο χώρο της e-CRM. Οι ερευνητές Madeja and Schoder (2005) δημιούργησαν ένα μοντέλο που διερευνά την επίδραση της ECCRM (εφαρμογή της CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο) στην επιτυχία των επιχειρήσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Στο συγκεκριμένο μοντέλο η ικανότητα ECCRM των εταιρειών αποτελεί το κεντρικό οικοδόμημα και εξυπηρετεί ως μια ενδιάμεση κατασκευή, αθροίζοντας την επίδραση που έχουν πολλές πτυχές της ECCRM, και πιο συγκεκριμένα η απόφαση κατά της εφαρμογής της ECCRM και η ικανότητα διαχείρισης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της

ECCRM, στην επιτυχία των εταιρειών στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η ικανότητα ECCRM των εταιρειών ορίζεται ως η ικανότητα των εταιρειών να συλλέγουν στοιχεία για τους πελάτες, να τα επεξεργάζονται, να αλληλεπιδρούν μαζί τους και να τους παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες. Οι ικανότητες διαχείρισης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της ECCRM αναφέρονται στις ικανότητες διαχείρισης ζητημάτων τεχνικών, οργανωσιακών, ενσωμάτωσης και διαχείρισης. Τέλος, η έννοια της εταιρικής επιτυχίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο μελετάται υπό το πρίσμα σκληρών/άκαμπτων (οικονομικά μεγέθη) και εύκαμπτων παραγόντων (μέτρα αναφορικά με τους πελάτες, π.χ. αυξημένη πιστότητα) καθώς και υπό το πρίσμα της μείωση κόστους, της καινοτομίας και της εταιρικής αξίας.

Μια άλλη έρευνα παρουσιάζει ένα ενοποιητικό πλαίσιο προκειμένου να εξηγήσει το ρόλο που παίζουν η CRM και η πελατειακή συμπεριφορά στην ανάπτυξη ωφέλιμου, διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις διαδικτυακές εταιρείες. Το πλαίσιο επικεντρώνεται στη σημασία κατανόησης του συνδέσμου μεταξύ διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πελατοκεντρικών στρατηγικών, αναγκών και επιθυμιών των πελατών, των επιδόσεων των εταιρειών και της αξίας των μετόχων. Το θεωρητικό μοντέλο στο διάγραμμα 3.1. ενσωματώνει τρία συστατικά-κλειδιά που είναι κρίσιμα για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την απόκτηση μεγαλύτερης επίδοσης. Τα συστατικά αυτά είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων των πελατών στο Διαδίκτυο, η CRM και η επίδοση των εταιρειών (Javalgi *et al.*, 2005).



Διάγραμμα 3.1.: Πλαίσιο διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης των διαδικτυακών εταιρειών

Πηγή: Javalgi R. G., Radulovich L. P., Pendleton G. and Scherer R. F. (2005), “Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms: A Strategic Framework and Implications for Global Marketers”, *International Marketing Review*, Vol. 22, No.6, pp. 658-672

Επίσης, έχει αναπτυχθεί μοντέλο προκειμένου να διερευνηθούν οι αλλαγές που επιφέρει ο παγκόσμιος ιστός στην αγοραστική συμπεριφορά σε σχέση με τη δημιουργία σχέσεων πελατών και επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργείται ένα μοντέλο που αναλύει τα χαρακτηριστικά του παγκόσμιου ιστού που βοηθούν στην οικοδόμηση σχέσεων πελατών και εταιρειών μέσω των επιδράσεων στην ικανοποίηση, εμπιστοσύνη και κόστος αλλαγής (switching costs) (Wang and Head, 2007). Μια ακόμη ερευνητική προσπάθεια επικεντρώνεται στη δημιουργία ολοκληρωμένου πλαισίου ενοποίησης του Διαδικτύου και του μάρκετινγκ με βάσεις

δεδομένων (database marketing) για την αποτελεσματική στρατηγική CRM μέσω της συλλογής, επεξεργασίας πληροφοριών για τους πελάτες και χρησιμοποίησης των αποτελεσμάτων. Στο μοντέλο δίνεται επίσης έμφαση σε οργανωσιακούς παράγοντες όπως κουλτούρα, δέσμευση ανώτατης διοίκησης, συνεργασία τμημάτων, που θεωρούνται σημαντικοί για την επιτυχία της προτεινόμενης ενοποίησης (O' Leary *et al.*, 2004).

Επίσης, έχει γίνει προσπάθεια εντοπισμού των στρατηγικών που θα πρέπει να εφαρμοστούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο για τη διατήρηση πελατών με βάση τέσσερα επιχειρηματικά μοντέλα (Content, Commerce, Context, and Connection) (Wirtz and Lihotzky, 2003). Παράλληλα, έχουν διερευνηθεί οι αρχές χρηστικότητας και άρνησης/αντίδρασης των εργαζομένων των εταιρειών που εφαρμόζουν e-CRM, με σκοπό την κατασκευή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της άρνησης/αντίδρασης των εργαζομένων και την εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης της e-CRM (Fjermestad and Romano, 2003). Επιπροσθέτως, έχει προταθεί μοντέλο που αναλύει τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις συλλέγουν στοιχεία των ψηφιακών πελατών και την κατηγοριοποίησή τους με κριτήριο την εξέλιξη της πελατειακής σχέσης μεταξύ των πελατών και των εταιρικών ιστοσελίδων. Το μοντέλο προτείνει την παροχή εξατομικευμένων προϊόντων/ υπηρεσιών για κάθε κατηγορία ψηφιακών πελατών (Gianni' and Franceschini, 2003).

Έχει μελετηθεί η επίδραση του Διαδικτύου στις σχέσεις πελατών με τις επιχειρήσεις, επικεντρώνοντας στην επίδραση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του παγκόσμιου ιστού (έχουν αναλυθεί σε προηγούμενες παραγράφους) σε κεντρικές μεταβλητές της CRM, όπως για παράδειγμα την αφοσίωση, ικανοποίηση και εμπιστοσύνη (Bauer *et al.*, 2002). Ακόμη, έχει ερευνηθεί η διαθεσιμότητα e-CRM χαρακτηριστικών στους δικτυακούς τόπους ηλεκτρονικών επιχειρήσεων και η επίδρασή τους στην ικανοποίηση των πελατών, στις πωλήσεις και τα κέρδη των επιχειρήσεων (Feinberg and Kadam, 2002), καθώς και στην επισκεψιμότητα των εταιρικών δικτυακών τόπων (Feinberg *et al.*, 2002).

Σχετικά με το ρόλο του Διαδικτύου στη CRM, κάποιοι ερευνητές προσέγγισαν αυτό το θέμα εξετάζοντας την εταιρική χρήση του Διαδικτύου στις υπηρεσίες προς τους πελάτες και στις διαδικτυακές κοινότητες (Ng *et al.*, 1998; Adam *et al.*, 2002; Poon and Swatman 1999). Άλλες έρευνες έχουν εξετάσει τη χρήση της διαδικτυακής

τεχνολογίας στη CRM σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις (Dutta and Segev 1999; McGowan *et al.*, 2001), σε επιχειρήσεις υπηρεσιών και business-to-business επιχειρήσεις (Klein and Quelch, 1997; Berthon *et al.*, 1999) και σε γεωγραφικές περιοχές (Dutta and Segev 1999; Adam *et al.*, 2002).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, έχουν επίσης προκαλέσει το ενδιαφέρον και κάποιοι καθοριστικοί παράγοντες της e-CRM, όπως η ηλεκτρονική πιστότητα, ικανοποίηση, εμπιστοσύνη, κατ'αντιστοιχία της παραδοσιακής CRM. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν κάποιες ενδεικτικές μελέτες που πραγματεύονται αυτές τις παραμέτρους.

Η ηλεκτρονική πιστότητα ορίζεται ως «η ευνοϊκότερη στάση του πελάτη προς μια ψηφιακή επιχείρηση που οδηγεί σε συμπεριφορά επαναλαμβανόμενων αγορών» (Anderson and Srinivasan, 2003, σελ. 125). Η πιστότητα στις διαδικτυακές σχέσεις θεωρείται δύσκολη, χάρη στον υψηλό ανταγωνισμό και στα νέα περιβάλλοντα που δημιουργούνται, αλλά επίσης χάρη και στο γεγονός ότι εξαρτάται κατά πολύ από την οικοδόμηση εμπιστοσύνης-κάτι που αποδεικνύεται ότι είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί δοθέντος του κατά πολύ απρόσωπου πλαισίου των διαδικτυακών συναλλαγών (Reichheld and Scheffer 2000).

Έχουν προταθεί διάφορες σχέσεις μεταξύ της εμπιστοσύνης, ικανοποίησης και πιστότητας σε ένα διαδικτυακό πλαίσιο (Reichheld and Scheffer, 2000). Ο ρόλος της εμπιστοσύνης θεωρείται σημαντικός στις σχέσεις επιχειρήσεων και πελατών (Garbarino and Johnson, 1999), ωστόσο, κρίνεται ακόμα πιο σημαντικός σε ένα περιβάλλον ηλεκτρονικού εμπορίου δεδομένου ότι οι ψηφιακοί πελάτες δεν συναλλάσσονται άμεσα με τις επιχειρήσεις ή το προσωπικό τους (Urban *et al.*, 2000; Papadopoulou *et al.*, 2001). Η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται από πολλούς ερευνητές γενικά σημαντική κινητήρια δύναμη της πιστότητας (Anderson *et al.*, 1994; Oliver, 1999) και σε διαδικτυακά περιβάλλοντα (Cho *et al.*, 2002; Gummerus *et al.*, 2004). Δεδομένου ότι η απόκτηση πιστών πελατών στο Διαδίκτυο θεωρείται δύσκολη (Gommans *et al.*, 2001), η ικανοποίηση από τους εμπόρους και τις υπηρεσίες τους ίσως είναι πιο σημαντική στο Διαδίκτυο παρά εκτός Διαδικτύου (Van Riel *et al.*, 2001; Shankar *et al.*, 2003).

Έχουν προταθεί διάφορες στρατηγικές διαφοροποίησης που μπορούν να προσφέρουν στις εταιρείες πλεονέκτημα αυξάνοντας την ικανοποίηση και την

πιστότητα των πελατών (Souitaris and Balabanis, 2007). Η διαδικτυακή ευκολία, η εμπορία, ο σχεδιασμός της σελίδας και η οικονομική ασφάλεια αναφέρονται ως κύριες παραμέτροι της ψηφιακής ικανοποίησης (Szymanski and Hise, 2000). Η πρόταση αξίας, η οικοδόμηση μιας μάρκας, η εμπιστοσύνη και ασφάλεια, η εξυπηρέτηση των πελατών και η ιστοσελίδα και η τεχνολογία έχουν καθοριστεί ως οι πέντε ευρείες κατηγορίες διαφοροποιήσεων που επηρεάζουν την ηλεκτρονική πιστότητα (Gommans *et al.*, 2001). Στα ίδια πλαίσια, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας έχουν βρεθεί οκτώ παράγοντες του ηλεκτρονικού επιχειρείν που φαίνεται ότι έχουν αντίκτυπο στην ηλεκτρονική πιστότητα. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται ως οι 8Cs και είναι η προσαρμογή/εξατομίκευση, η αλληλεπίδραση επαφών, η καλλιέργεια, η φροντίδα, η κοινότητα, η επιλογή, η ευκολία και ο χαρακτήρας (Srinivasana *et al.*, 2002).

Σε αυτή την εργασία, η προσαρμογή/εξατομίκευση προσδιορίζεται λειτουργικά ως ο βαθμός στον οποίο η ιστοσελίδα των επιχειρήσεων μπορεί να αναγνωρίσει τους πελάτες τους και στη συνέχεια να προσαρμόσει την επιλογή των προϊόντων, υπηρεσιών και αγοραστικής εμπειρίας γι' αυτούς τους πελάτες. Η αλληλεπίδραση των επαφών αναφέρεται στη διαθεσιμότητα και αποτελεσματικότητα των υποστηρικτικών εργαλείων σε μια ιστοσελίδα και ο βαθμός με τον οποίο διευκολύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Η καλλιέργεια προσδιορίζεται λειτουργικά ως η συχνότητα των επιθυμούμενων πληροφοριών και σταυροειδών προσφορών που παρέχουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες τους. Για παράδειγμα η Amazon.com απευθύνεται στους πελάτες της με προσφορές σε βιβλία με βάση τις αγορές τους στο παρελθόν. Η φροντίδα προσδιορίζεται λειτουργικά ως ο βαθμός στον οποίο οι πελάτες ενημερώνονται συνεχώς για τη διαθεσιμότητα των προτιμώμενων προϊόντων και την κατάσταση των παραγγελιών, και το επίπεδο των προσπαθειών που δαπανάται για την ελαχιστοποίηση των διαταραχών στην παροχή των επιθυμητών υπηρεσιών. Η ευκολία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι πελάτες αισθάνονται ότι η ιστοσελίδα είναι απλή, διαισθητική και φιλική προς τον χρήστη. Η προσβασιμότητα στις πληροφορίες και η απλότητα των διαδικασιών συναλλαγής είναι σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση των συναλλαγών. Ο χαρακτήρας μπορεί να προσδιοριστεί ως η γενική εικόνα ή προσωπικότητα που προβάλλουν οι επιχειρήσεις προς τους πελάτες μέσω της εισαγωγής στοιχείων όπως

το κείμενο, το στυλ, τα γραφικά, τα χρώματα, τα λογότυπα και τα συνθήματα ή θέματα στην ιστοσελίδα.

Από τους 8Cs παράγοντες που εξετάστηκαν βρέθηκε ότι οι επτά από αυτούς (εξατομίκευση, η αλληλεπίδραση επαφών, η καλλιέργεια, η φροντίδα, η εικονική κοινότητα, η επιλογή, η ευκολία και ο χαρακτήρας, όλες εκτός από την ευκολία) βρέθηκαν να έχουν σημαντική επίπτωση στην ψηφιακή πιστότητα. Η συγκεκριμένη πιστότητα παρουσίασε την υψηλότερη ελαστικότητα ως προς τον χαρακτήρα και τη φροντίδα (Srinivasana *et al.*, 2002).

Έχει διερευνηθεί ο ρόλος της ποιότητας ψηφιακών υπηρεσιών (e-service quality), της εμπιστοσύνης και ικανοποίησης ψηφιακών πελατών στη δημιουργία πιστών πελατών σε επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Η ποιότητα ψηφιακών υπηρεσιών μελετάται με βάση την αξιοπιστία, την ευκολία χρήσης, το ηλεκτρονικό τοπίο (e-scape), την ανταπόκριση και την εξατομίκευση (Ribbink *et al.*, 2004). Επίσης, έχει ερευνηθεί η επίδραση της ψηφιακής πιστότητας στη διάδοση του προϊόντος/υπηρεσίας/επιχείρησης «από στόμα σε στόμα» (word-of-mouth) και στην πρόθεση των πελατών να πληρώσουν περισσότερο (willingness to pay more) (Srinivasana *et al.*, 2002).

Παράλληλα, έχει γίνει μελέτη η οποία εξετάζει εάν οι διαδικτυακές τεχνολογίες-ιστοσελίδες, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διαδικτυακές φόρμες, «δωμάτια συζητήσεων» θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις εταιρείες στην κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών, παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και στη δημιουργία πιστών πελατών. Στα πλαίσια αυτής της έρευνας γίνεται προσπάθεια να δοθεί απάντηση στο ερώτημα εάν οι αμιγώς διαδικτυακές εταιρείες (pure dotcom) χρησιμοποιούν τη διαδικτυακή τεχνολογία πιο στρατηγικά από τις 'παραδοσιακές και διαδικτυακές εταιρείες' (click-and-mortar). Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, βρέθηκε ότι οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο πιο πολύ για παροχή εταιρικών πληροφοριών παρά για στρατηγικούς σκοπούς. Επίσης, οι αμιγώς διαδικτυακές εταιρείες δε χρησιμοποιούν τη διαδικτυακή τεχνολογία πιο στρατηγικά από τις 'παραδοσιακές και διαδικτυακές εταιρείες' (Ab Hamid and Kassim, 2004).

Η έρευνα στο θέμα της εμπιστοσύνης στο Διαδίκτυο συνεχώς αυξάνεται. Στο διαδικτυακό περιβάλλον, έχουν διεξαχθεί έρευνες που κατέληξαν στα συμπεράσματα ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει έμμεσα τον αντιληπτό κίνδυνο (Van Der Heijden and

Verhagen, 2004), ότι τα υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης οδηγούν σε μεγαλύτερες προθέσεις διαδικτυακών αγορών (Gefen και Detmar, 2003). Η εμπιστοσύνη και η συμπεριφορά θεωρούνται από κάποιους ερευνητές ότι αποτελούν επιβεβαιωμένους καθοδηγητές της πρόθεσης διαδικτυακών αγορών (Van Der Heijden και Verhagen, 2004). Επίσης, η εμπιστοσύνη στο Διαδίκτυο κρίνεται ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για αγοραστικές προθέσεις και πιστότητα στο Διαδίκτυο (Lynch *et al.*, 2001).

Όμως, από την άλλη πλευρά έχουν γίνει αρκετές έρευνες που φανερώνουν αβεβαιότητα για την επίδραση της ηλεκτρονικής CRM στην εμπιστοσύνη των πελατών (Harrigan *et al.*, 2008) καθώς και ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης στο Διαδίκτυο είναι μείζων ανασταλτικός παράγοντας των διαδικτυακών αγορών (Yoon, 2002). Πολλοί συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί εμπιστοσύνη μέσω του Διαδικτύου από ότι σε ένα περιβάλλον πρόσωπο με πρόσωπο (McGowan and Durkin, 2002; Durkan *et al.*, 2003; Ragins and Greco, 2003).

3.5. Οφέλη από την e-CRM

Όπως έχει διαπιστωθεί από την επισκόπηση υφισταμένων ερευνών η e-CRM προσφέρει σημαντικά οφέλη τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους πελάτες (Harrigan *et al.*, 2008) και γνωρίζει ολοένα μεγαλύτερη ανάπτυξη λόγω της ταχείας υιοθέτησης των διαδικτυακών τεχνολογιών.

Μια μελέτη από τους Kelley κ.ά. (2003) διαπίστωσε ότι με την ενσωμάτωση της στρατηγικής e-CRM στην επιχειρηματική στρατηγική των εταιρειών του Διαδικτύου, οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις μαζί τους για την επίτευξη της εμπιστοσύνης τους και την αύξηση της κερδοφορίας. Έχουν, δηλαδή, τη δυνατότητα να αναπτύξουν πιο πελατοκεντρικά προγράμματα και να προσφέρουν ενισχυμένη αξία μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών και των αναγκών των πελατών, καθώς και να παρέχουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Sheth *et al.*, 2000; Iyer *et al.*, 2002).

Με την ηλεκτρονική καταγραφή της αγοραστικής ιστορίας των πελατών και την παροχή μετρήσεων για τον υπολογισμό της κερδοφορίας κάθε πελάτη, η e-CRM επιτρέπει στις εταιρείες να προσαρμόζουν τις προσφορές τους και να προβλέπουν τις

μελλοντικές συμπεριφορές των πελατών (Day and Hubbard, 2003). Ένα παράδειγμα είναι τα εξατομικευμένα ηλεκτρονικά μηνύματα, που προσφέρουν το σωστό προϊόν στο σωστό πελάτη και στο σωστό χρόνο. Η e-CRM βελτιώνει την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών των επιχειρήσεων και τις προσφορές των προϊόντων (Bradshaw and Brash, 2001; Durkan *et al.*, 2003), η οποία μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών (Bradshaw and Brash, 2001).

Το βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης οφείλεται στο γεγονός ότι η e-CRM βοηθάει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν, ανανεώνουν, δρομολογούν και εκπληρώνουν παραγγελίες από πελάτες απομακρυσμένα και με μεγάλη ακρίβεια. Η ολοκλήρωση των πληροφοριών των πελατών και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές από τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στη διάχυση της γνώσης κι επομένως στην αποφυγή πιθανών καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση των πελατών. Παράλληλα, χάρη στην e-CRM οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία και επιτυγχάνουν ταχύτερη ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών και διαχείριση των παραπόνων (Scullin *et al.*, 2004).

Οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν περισσότερες πληροφορίες μέσα από κανάλια στο Διαδίκτυο που οδηγεί σε καλύτερες αναλυτικές αποφάσεις για την απόκτηση μιας γενικής και ολοκληρωμένης άποψης για τη συμπεριφορά των πελατών (Kalakota and Robinson, 2001). Η e-CRM μπορεί να θεωρηθεί ένα αποδοτικό εργαλείο που βοηθάει στη μείωση του κόστους και ενσωματώνει όλα τα δεδομένα των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων. Κατά συνέπεια επιτρέπεται στις ομάδες μάρκετινγκ, στις δυνάμεις πωλήσεων και σε όλα τα τμήματα μέσα στην εταιρεία η ανταλλαγή πληροφοριών και η επίτευξη των κοινών στόχων της εταιρείας με τη χρήση των διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων (Scullin *et al.*, 2004).

Ένα ακόμη βασικό όφελος της e-CRM είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας τόσο εσωτερικά όσο και σε ολόκληρη την αλυσίδα προμηθειών (McGowan and Durkin, 2002; Chaston and Mangles, 2003). Και αυτό γιατί η γνώση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να σπαταλήσουν λιγότερους οικονομικούς πόρους σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία. Επίσης, τα στατιστικά στοιχεία και οι αναλύσεις που προκύπτουν από την αξιοποίηση της e-CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για κατηγοριοποίηση των πελατών και εντοπισμό των πιο σημαντικών καθώς και για τη διεξαγωγή πιο

στοχευμένης εκστρατείας μάρκετινγκ και την παρακολούθησή της με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι οργανισμοί με τη χρήση των διαδικτυακών τεχνολογιών γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους, η e-CRM βοηθάει στη δημιουργία εμποδίων για μια ενδεχόμενη έξοδο των πελατών (Chaston and Mangles, 2003; Day and Hubbard, 2003). Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η e-CRM μπορεί να διευκολύνει την είσοδο σε νέες αγορές και τη διεθνοποίηση (Berthon *et al.*, 1996; Hamill and Gregory, 1997; McGowan *et al.*, 2001).

Έχει υποστηριχθεί ότι η αξία της e-CRM προέρχεται από τη μείωση των δαπανών που επιτρέπει την αποδοτικότερη επιχειρηματική πρακτική και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Harrigan *et al.*, 2008). Η αξία, επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί μειώνοντας το κόστος επαφής με τους πελάτες. Το προσωπικό των επιχειρήσεων που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες έχοντας άμεσα προσβάσιμες τις λεπτομέρειες για αυτούς, έχει μεγαλύτερες ευκαιρίες για την επίλυση απαντήσεων σε ερωτήματά τους σε μικρότερο χρόνο. Κατά συνέπεια μπορεί να απελευθερωθεί και να αξιοποιηθεί για άλλες παραγωγικές εργασίες. Παράλληλα, η αξία της e-CRM μπορεί να προέρχεται από τη μείωση του διοικητικού και λειτουργικού κόστους. Ορισμένες ευθύνες μεταφέρονται στους πελάτες, καθότι μπορούν να διαμορφώνουν μόνοι τους τα προϊόντα και υπηρεσίες τους, να εκτελούν και παρακολουθούν τις παραγγελίες και σε ορισμένες περιπτώσεις να αυτό-εξυπηρετούνται (Blery and Michalakopoulos, 2006).

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι τα οφέλη της e-CRM ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες που αναλύθηκαν παραπάνω προκύπτουν κυρίως στις επιχειρήσεις που ήδη διαθέτουν πελατοκεντρική κουλτούρα.

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Βρεχόπουλος Α., (2008), *Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Ecrm)-Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες Τάσεις στην Ελληνική Αγορά*, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης
- Δουκίδης Γ. και Φραιδάκη Κ., (2011), «Η Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-C το 2011 στην Ελλάδα και η Συμπεριφορά των Ελλήνων On-Line Καταναλωτών», E-Business Forum, ΕΕΔΕ/ΟΠΑ

Ξενόγλωσση

- Ab Hamid N.R. and Kassim N. (2004), “Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 No. 1/2, pp. 103-108
- Adam S., Mulya R., Deans K.R., and Pallhawadana D., (2002), “E-Marketing in Perspective: A Three Country Comparison of Business Use of the Internet”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, pp. 243-51
- Anderson E. W., Fornell C., Donald R. Lehmann D.R. (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53–66
- Anderson R.E. and Srinivasan S.S. (2003), “E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework”, *Psychology and Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 123-38
- Balasubramanian S. and Mahajan V. (2001), “The Economic Leverage of the Virtual Community”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5, (Spring), pp. 103–110
- Bauer H.H., Grether M. and Leach M. (2002), “Building Customer Relations over the Internet”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 155-63
- Berthon P., Page M. and Pitt L. (1996), “Analysing and Reducing Customer Defections”, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 6, pp. 821-34
- Berthon P, Pitt L., Katsikeas C., and Berthon P., (1999), “Executive Insights: Virtual Services Go International: International Services in the Marketspace”, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, pp. 42-63

- Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006), "AN E-CRM Application in the Telecommunications Sector: A Case Study from Greece", *Euromed Journal of Business*, Vol.1, No 2, pp. 5-14
- Boyle A.B. (2001), "The Internet in Industrial Channels: Its Use in (And Effects On) Exchange Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 6/7, pp. 452
- Bradshaw D. and Brash, C. (2001), "Managing Customer Relationships in the E-Business World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No.12, pp. 520-529
- Bridge S., O'Neill K. and Cromie S. (2003), *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, 2nd Ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Carnoy M. and Castells M. (2001), "Globalization, the Knowledge Society, and the Network State: Poulantzas at the Millennium", *Global Networks*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-18
- Chan J.O. (2005), "Toward a Unified View of Customer Relationship Management", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6 No. 1, pp. 32-38
- Chaston I. and Mangles T. (2003), "Relationship Marketing in Online Business-To-Business Markets: A Pilot Investigation of Small UK Manufacturing Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp. 753
- Chen I. J. and Popovich K. (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
- Chen, H.M., Chen, Q. and Kazman, R. (2007), "The Affective and Cognitive Impacts of Perceived Touch on Online Customers' Intention to Return in the Web-Based Ecrm Environment", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5, No.1, pp. 69-91
- Cho Y., Im I., Hiltz R. and Fjermestad J. (2002), "The Effects of Post-Purchase Evaluation Factors on Online Vs Offline Customer Complaining Behavior: Implications for Customer Loyalty", *Advances in Consumer Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 318-26

- Day S.G. and Hubbard J.K. (2003), "Customer Relationships Go Digital", *Business Strategy Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-26
- Durkan P., Durkin M. and Gillen J. (2003), "Exploring Efforts to Engender On-Line Trust", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 93-110
- Dutta S. and Segev A., (1999) "Business Transformation on the Internet", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 466-76
- Feinberg R. and Kadam R.,(2002), "E-CRM Web Service Attributes as Determinants of Customer Satisfaction with Retail Web Sites", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 432-341
- Feinberg R.A., Kadam R., Hokama L. and Kim I., (2002), "The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 470-481
- Fjermestad J., Romano Jr N.C.,(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, pp. 572-591
- Frank M. (1997), "The Realities of Web-Based Electronic Commerce", *Strategy and Leadership*, Vol. 3, (May), pp. 30-32
- Gefen D. and Detmar S. (2003), "Managing User Trust In B2C E-Services", *E-Service Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 7-25
- Gianni` G. and Franceschini F., (2003), "A New Model to Support the Personalised Management of a Quality E-Commerce Service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 331-346
- Gommans M., Krishnan K.S. and Scheffold K.B. (2001), "From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework", *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-58
- Greenberg P. (2001), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley: Mcgraw-Hill

- Gummerus J., Liljander V., Pura M. and Van Riel A. (2004), "Customer Loyalty to Content-Based Web Sites: The Case of an Online Health Care Service", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 175-86
- Hamill J. and Gregory K. (1997), "Internet Marketing in the Internationalisation of UK Smes", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 9-28
- Harrigan P., Ramsey E. and Ibbotson P., (2008), "E-CRM in Smes: An Exploratory Study in Northern Ireland", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 385-404
- Iyer G. R., Miyazaki A.D., Grewal D. and Giordano M. (2002), "Linking Web-Based Segmentation to Pricing Tactics," *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 11, No. 5, pp.288-300
- Javalgi R. G., Radulovich L. P., Pendleton G. and Scherer R. F., (2005), "Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms-A Strategic Framework and Implications for Global Marketers ", *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 6, pp. 658-672
- Kalakota R. and Robinson M. (2001), *E-Business 2.0 Road Map for Success*, Addison-Wesley, Boston, MA
- Kelley L.L., Gilbert, D. and Mannicom R. (2003), "How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21, No. 4, pp. 239-248
- Klein L. and Quelch J.A., (1997), "Business to Business Market Making on the Internet", *International Marketing Review*, Vol. 14, No.5, pp. 345-61
- Kotorov R. P., (2002), "Ubiquitous Organization: Organizational Design for E-CRM", *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp.218 – 232
- Lynch P.D., Robert, J.K. and Srinivasan, S.S. (2001), "The Global Internet Shopper: Evidence from Shopping Tasks in Twelve Countries", *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 15-23
- Mael F. and Ashforth B. E. (1992), "Alumni and their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, (March), pp. 103–123

- Mahdavi I., Cho N., Shirazi B., and Sahebjamnia N. (2008), “Designing Evolving User Profile in E-CRM with Dynamic Clustering of Web Documents”, *Data & Knowledge Engineering*, P.1-18
- Madeja N. and Schoder D., (2005), “Customer Relationship Management –A Strategy for Success in Electronic Commerce” in Shin N. *Strategies for Generating E-Business Return on Investment*, Idea Group Inc., USA
- Mcgowan P., Durkin M.G., Allen L., Dougan C., and Nixon S., (2001), “Developing Competencies in the Entrepreneurial Small Firm for Use of the Internet in the Management of Customer Relationships”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4 pp. 126-36
- Mcgowan P. and Durkin M.G. (2002), “Toward an Understanding of Internet Adoption at the Marketing/Entrepreneurship Interface”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 361-77
- Ng, Pan Y.J., and Wilson T.D. (1998), “Business Use of World Wide Web: A Report on Further Investigations”, *International Journal of Information Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 291-314
- O’Leary C., Rao S. and Perry C., (2004), “Improving Customer Relationship Management through Database/ Internet Marketing; A Theory-Building Action Research Project”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3/4, pp. 338-354
- Oliver R.L. (1999), “Whence Customer Loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No.4, pp. 33-44
- O’Reilly K. and Paper D. (2009), “The Role of Vendor in Ecrm Tool Development”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 404-427
- Pan S. L. and Lee J.-N., (2003), “Using E-CRM for a Unified View of the Customer”, *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 4, pp. 95-99
- Payne A. and Frow P., (2004) “The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 527-538

- Poon S. and Swatman, P.M.C., (1999), "A Longitudinal Study of Expectations in Small Business Internet Commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 3, pp. 21-33
- Punj Girish N. and Richard Staelin (1983), "A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, (March), pp. 366–380
- Ragins E.J. and Greco A.J. (2003), "Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution", *Review of Business*, Vol. 24, No. 1, pp. 25-30
- Reichheld F.F. and Schefter P. (2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, pp. 105-13
- Ribbink D., Allard C.R. Van Riel, Liljander V. and Streukens S. ,(2004) ,"Comfort your Online Customer: Quality, Trust and Loyalty on the Internet", *Managing Service Quality*, Vol.14, No. 6, pp. 446-456
- Ryals L. (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 252-561.
- Scullin J. S.S., Fjermestad N.C., and Romano Jr., (2004), "E-Relationship Marketing: Changes in Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Management, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 410–417
- Shan L. P. and Lee, J. (2003) "Using E-CRM for a Unified View of the Customer", *Communications of the ACM*, Vol.46, No.4, pp. 95-99
- Shankar V., Smith A.K. and Rangaswamy A. (2003), "Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 153-75
- Sheth J.N., Sisodia R. S., and Sharma A. (2000), "Antecedents and Consequences of the Growth of Customer-Centric Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 55-66

- Sophonthummapharn K. (2009), “The Adoption of Techno-Relationship Innovations- A Framework for Electronic Customer Relationship Management”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412
- Souitaris V. and Balabanis G. (2007), “Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty”, *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 244-261
- Srinivasana S.S., Andersona R. and Ponnabolub K. (2002), “Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences”, *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 41–50
- Starkov M. (2004), “The Essence of E-CRM”, *Hotels*, Vol. 38, No. 10, pp. 59-62
- Sterne J., (1996), *Customer Service on the Internet: Customer Support, Direct Marketing, and Up-Selling*, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA
- Szymanski D.M. and Hise R.T. (2000), “E-Satisfaction: An Initial Examination”, *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 3, pp. 309-22.
- Tan X., Yen D.C. and Fang X. (2002), “Internet Integrated Customer Relationship Management: A Key Success Factor for Companies in the E-Commerce Arena”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, No. 3, pp. 77-86
- Urban G.L., Sultan F. and Qualls W.J. (2000), “Placing Trust at the Center of your Internet Strategy”, *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 39-48
- Urban G.L. (2003), *Digital Marketing Strategy*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Van Riel, A.C.R., Liljander V. and Jurriens, P. (2001), “Exploring Consumer Evaluations of E-Services: A Portal Site”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 359-77
- Van Der Heijden, H. and Verhagen, T. (2004), “Online Store Image: Conceptual Foundations and Empirical Measurement”, *Information & Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 609-17
- Wang F. and Head M., (2007), “How Can the Web Help Build Customer Relationships? An Empirical Study on E-Tailing” *Information & Management*, Vol. 44, No.2, pp. 115–129

- Winer R.S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, pp. 89-105
- Wirtz B. W., and Nikolai Lihotzky N. (2003), "Customer Retention Management in the B2C Electronic Business", *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 517–532
- Yoon S. (2002), "The Antecedents and Consequences of Trust in Online-Purchase Decisions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 47-63
- Xu M. and Walton J., (2005), "Gaining Customer Knowledge Through Analytical CRM", *Industrial Management & Data Systems*, Vol 105, No 7, pp 955-971
- Zineldin M. (2000), "Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 1, pp. 9-23

Κεφάλαιο 4

Στρατηγική Διοίκηση στη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες

4.1. Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφέρθηκαν οι βασικές έννοιες και οι ορισμοί σχετικά με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες και εξετάστηκε η ανάπτυξη της τόσο σε παγκόσμιο όσο και εθνικό επίπεδο, αλλά και η επίδραση της τεχνολογίας στην υλοποίησή της. Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τη στρατηγική των επιχειρήσεων σε σχέση με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Η μελέτη της προσαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης σε μια προσέγγιση που υποστηρίζει τη CRM, ιδιαίτερα στο νέο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντική. Δεν φτάνει μόνο μια επιχείρηση να διακηρύττει ότι είναι πελατοκεντρική ή να έχει εφαρμόσει ή εγκαταστήσει ένα σύστημα CRM αλλά πρέπει και η στρατηγική της να υποστηρίζει αυτή την κατεύθυνση. Η CRM περισσότερο από ένα σύστημα ή μια διαδικασία είναι μια στρατηγική επιλογή. Εξάλλου, η CRM μπορεί να καθορισθεί ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που επιφέρει αποτελέσματα όπως: βελτιστοποίηση της κερδοφορίας, των εσόδων και της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της καλύτερης οργάνωσης, της τμηματοποίησης των πελατών, της υιοθέτησης στάσεων και συμπεριφορών που ικανοποιούν τους πελάτες και τέλος την εφαρμογή πελατοκεντρικών διαδικασιών (Thompson και Moscardini, 2002). Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Strauss *et al.* (2003), η CRM αποτελεί μια «ολιστική διαδικασία-προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών». Η διεθνής βιβλιογραφία συμφωνεί ότι η CRM αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και δεν είναι απλά ένα πακέτο εφαρμογών ή ένα λογισμικό αλλά η φιλοσοφία, ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση ώστε να κτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να εξεταστεί πώς εντάσσεται στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

Ακόμα περισσότερο στη σημερινή εποχή όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις και ιδιαίτερα το Διαδίκτυο, οι εφαρμογές Web2.0 και τα κοινωνικά δίκτυα έχουν αλλάξει δραματικά τις δυνατότητες τόσο των επιχειρήσεων να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν με τους καταναλωτές όσο και των πελατών να αναζητούν πληροφορίες, να επικοινωνούν με άλλους πελάτες και να εκφράζουν την ικανοποίηση

ή τη δυσαρέσκειά τους. Οι εξελίξεις αυτές δίνουν τη δυνατότητα στη CRM να αποτελέσει το σημείο επαφής και επικοινωνίας με τους πελάτες. Ο Kotatoron (2002) αναφέρει ότι κατά την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, μια επιχείρηση πρέπει πρώτα να διερευνήσει «Ποια είναι η καλύτερη οργάνωση της εταιρείας από την πλευρά των πελατών;». Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Rigby και Ledingham (2004), πρέπει να διευκρινίσει εάν το σύστημα CRM είναι στρατηγικής σημασίας, ποια είναι τα αδύνατα σημεία του, εάν χρειάζεται πραγματικά η επιχείρηση πλήρη στοιχεία για τους πελάτες και για ποιες συγκεκριμένα δραστηριότητες τα χρειάζονται και πού θα κατευθυνθεί η εταιρεία μετά την εφαρμογή του συστήματος. Όπως αναφέρει ο Adebajo (2003), η επιλογή της CRM πρέπει να είναι στρατηγική και να βασιστεί σε ορθά κριτήρια. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και τη λειτουργικότητα, την αρχιτεκτονική και τα συστήματα υποστήριξης που υποβοηθούν τη CRM.

Παράλληλα, πολλές επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι εάν οργανωθούν στη κατεύθυνση της CRM αυτό μπορεί να τους αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να έχει θετική επίδραση στην απόδοση και την κερδοφορία τους. Επομένως, η στρατηγική προσέγγιση στις αποφάσεις για τη CRM γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική. Εξάλλου, η προσαρμογή στις αλλαγές που επιφέρει η τεχνολογία είναι ένας βασικός παράγοντας που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1980, Miles and Snow, 1978) και η συμβολή της CRM στην ανταγωνιστική στρατηγική και στην υλοποίησή της θεωρείται και είναι βασική.

4.2. Στρατηγική και CRM

Πολλές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να υποστηρίζουν και να δημιουργούν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες τους στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής επικοινωνίας και μάρκετινγκ επειδή ήταν ένας τρόπος να αποκτήσουν ευχαριστημένους και πιστούς πελάτες. Όμως, η μετάβαση από τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες στη συστηματική εφαρμογή μιας διαδικασίας CRM, δεν έγινε πάντα στο πλαίσιο στρατηγικής της επιχείρησης ή σε συμφωνία με τη γενικότερη στρατηγική της. Το αποτέλεσμα ήταν να υπάρχουν αντιφάσεις, παραλείψεις ή και λάθη που είχαν σαν αποτέλεσμα να χαθούν σημαντικές ευκαιρίες, να μην αποδώσουν σημαντικές επενδύσεις ενώ σε μερικές περιπτώσεις τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά για τις

σχέσεις με τους πελάτες. Συνεπώς, ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εφαρμογές CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως ανέφερε ο Earley (2002), το 75-85% των συστημάτων CRM αποτυχαίνουν. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση (Rigby *et al.*, 2002). Επιπλέον, ο Kehoe (2002) ανέφερε ότι περίπου 20% των στελεχών επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι η εγκατάσταση ορισμένου συστήματος CRM έβλαψε τις πελατειακές σχέσεις.

Από τα παραπάνω είναι φανερό πως είναι σημαντική η εξέταση της CRM μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης. Με την έννοια αυτή, δεν εννοείται μόνο η απόφαση για το εάν η επιχείρηση θα αναπτύξει CRM ή θα αγοράσει κάποιο συγκεκριμένο λογισμικό ή πλατφόρμα για τη συλλογή των δεδομένων των πελατών της. Σημαίνει πώς είναι σημαντικό να διερευνηθεί τι επιδράσεις έχει η CRM ως προς το ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης, τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες και τους προμηθευτές της, και την ανταγωνιστικότητά της συνολικά. Επίσης, στο πλαίσιο της στρατηγικής της, η επιχείρηση πρέπει να διερευνήσει τη δυνατότητα χρήσης της CRM για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης (Rohm *et al.*, 2004).

Πριν αναπτυχθούν οι τρόποι που έχει η επιχείρηση, ώστε να χρησιμοποιήσει στρατηγικά τη CRM και να διερευνηθεί πώς και εάν μπορεί να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αναγκαίο να αναφερθούν ορισμένες βασικές έννοιες, όπως και τα ευρήματα άλλων ερευνητών που έχουν ασχοληθεί με το θέμα.

Ένας από τους πλέον γνωστούς και διακεκριμένους ακαδημαϊκούς στον τομέα της ανταγωνιστικής στρατηγικής, ο καθηγητής Porter θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (Porter, 1996), ενώ ο Hamel τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση (Hamel, 1996). Είναι προφανές ότι υπάρχουν ακόμα διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά το τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από ποιο πρίσμα πρέπει αυτή να μελετηθεί (Markides, 2000; Fisher, 2001; Coyne, 1996).

Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει η επιχείρηση διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο (Porter, 1996). Σύμφωνα με τον Porter,

η στρατηγική αφ' ενός μεν αμβλύνει τον ανταγωνισμό, αφ' ετέρου δε προσφέρει στους εμπνευστές της μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στην παρούσα εργασία υιοθετείται ο παρακάτω ορισμός για τη στρατηγική (Johnson and Scholes, 1999): Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

Τα κύρια χαρακτηριστικά λοιπόν μιας στρατηγικής είναι:

- η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
- η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων,
- ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα,
- η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Μια επιχείρηση χωρίς καθορισμένη στρατηγική είναι πολύ πιθανό να αποτύχει είτε γιατί θα προσελκύει μικρό αριθμό πελατών είτε γιατί θα έχει μικρή κερδοφορία ή απώλειες καθώς οι ανταγωνιστές θα είναι καλύτεροι. Η CRM μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης αλλά σε καμία περίπτωση δε μπορεί να την υποκαταστήσει. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν σαφώς καθορισμένη στρατηγική εάν επιθυμούν να επιτύχουν στην αγορά, ανεξάρτητα από το εάν και σε ποιο βαθμό έχουν υλοποιήσει κάποια εφαρμογή CRM.

4.3. Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο

Η υλοποίηση και η ανάπτυξη της CRM σε μια επιχείρηση μεταβάλλει αντίστοιχα τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και το επιχειρηματικό πεδίο όπου αυτή ανταγωνίζεται. Για να μελετήσει κανείς τις αλλαγές αυτές, θα πρέπει αρχικά να μελετήσει τους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν την αξία ή κερδοφορία μιας επιχείρησης. Υπάρχουν δυο βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης (Porter, 2001):

- η δομή της αγοράς (industry structure), η οποία καθορίζει την κερδοφορία του μέσου ανταγωνιστή
- ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο επιτρέπει στην εκάστοτε επιχείρηση να υπερνικά τους ανταγωνιστές της

Αυτοί οι παράγοντες ισχύουν και καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης ανεξάρτητα από τον κλάδο, τη χώρα ή τη δραστηριότητά της. Είναι σημαντικό επομένως να μελετηθεί πώς επηρεάζονται αυτοί οι παράγοντες από την υιοθέτηση της CRM.

Για τη μελέτη του ανταγωνιστικού πεδίου της αγοράς ο Porter έχει προτείνει το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων (Porter, 1980). Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η ελκυστικότητα της αγοράς (κλάδος) καθορίζεται από τη δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών, από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, από την ένταση του ανταγωνισμού των ήδη υπάρχοντων ανταγωνιστών και από από την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Το ερώτημα επομένως είναι σε ποιο βαθμό είναι δυνατόν η CRM να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά κάθε μία από τις παραπάνω παραμέτρους.

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η CRM αποτελεί στρατηγικής φύσης επιχειρησιακή φιλοσοφία η οποία προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sin *et al.*, 2005). Αντίστοιχα, σε άλλη έρευνα (Feinberg *et al.*, 2002) εμφανίζεται ότι τα κέρδη μιας επιχείρησης παρουσιάζουν αυξητική πορεία, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, εάν ταυτόχρονα παρουσιάσει αυξητική πορεία και η διατήρηση των ίδιων και σημαντικών πελατών, που είναι και μία από τις βασικές κατευθύνσεις της CRM. Παρ'όλα αυτά δεν είναι απολύτως σαφές πώς ακριβώς επιτυγχάνεται αυτό ενώ η μελέτη της παρούσας κατάστασης υποδεικνύει πώς η CRM είναι δυνατό να επηρεάσει όλες τις παραπάνω παραμέτρους σε άλλες προς όφελος της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και σε άλλες περιπτώσεις εις βάρος της. Στις επόμενες ενότητες θα εξεταστούν αναλυτικά κάθε μια από τις παραπάνω παραμέτρους.

4.3.1. CRM και εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών

Η ευρεία χρήση των δυνατοτήτων της CRM από όλες ή τις περισσότερες επιχειρήσεις ενός κλάδου θεωρητικά δημιουργεί επιπλέον εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών. Υπενθυμίζεται ότι η CRM στοχεύει στην εδραίωση μακροχρόνιων και αμοιβαία ωφέλιμων σχέσεων επιχείρησης - πελατών, με πρωταρχικό σκοπό την εδραίωση και διατήρηση της προτίμησής τους (Kotler, 2000) που σημαίνει αυτόματα ότι αυτοί οι πελάτες είναι περισσότερο δύσκολο να μετακινηθούν σε ένα νέο ανταγωνιστή. Εξάλλου, με τη CRM η επιχείρηση αυξάνει το αίσθημα ικανοποίησης των πελατών της, μειώνοντας παράλληλα τον αριθμό των πελατών εκείνων που προτίθενται ή τελικά εγκαταλείπουν την εν λόγω επιχείρηση καθώς παράλληλα μειώνεται ο αριθμός των δυσαρεστημένων πελατών. Αντίστοιχα, και από την πλευρά του πελάτη τα συστήματα CRM επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες εξατομικευμένα και ειδικά σχεδιασμένα για αυτόν, ενώ η γνώση που έχουν για τις προτιμήσεις και τις καταναλωτικές του συνήθειες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν μια συνολικά καλύτερη εξυπηρέτηση. Μια νέα επιχείρηση ακόμα κι εάν έχει ένα πελατοκεντρικό όραμα και είναι εστιασμένη στις ανάγκες του πελάτη θα χρειαστεί χρόνο για να αποκτήσει τα δεδομένα, τη γνώση, και την εμπειρία που χρειάζεται για να ανταγωνιστεί τις παλαιότερες επιχειρήσεις του χώρου.

Ενώ οι νέες τεχνολογίες έχουν βοηθήσει τις νέες επιχειρήσεις να αποκτήσουν γρηγορότερα και περισσότερο οικονομικά την απαραίτητη πληροφορία, αντίστοιχα έχουν επιτρέψει στις υπάρχουσες επιχειρήσεις να επεξεργαστούν τις πληροφορίες που ήδη έχουν περισσότερο οικονομικά ή να κάνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν στους πελάτες τους περισσότερο ανταγωνιστικές.

Καθώς όμως η υλοποίηση CRM για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου δημιουργεί εμπόδια εισόδου σε οποιονδήποτε νέο ανταγωνιστή, η απουσία της, η ελλιπής ή η κακή χρήση της ή η αδύναμη στρατηγική δημιουργεί αντίστοιχες ευκαιρίες.

4.3.2. Η επίδραση της CRM στις σχέσεις με τους αγοραστές

Η CRM έχει ως βασική αποστολή την ενδυνάμωση της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση. Από τη στιγμή, λοιπόν, που αποτελεί μια προσπάθεια να αποκτηθούν και

να διατηρηθούν πελάτες, (Turban *et al.*, 2005) ορίζεται δε ως η ευρεία στρατηγική που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ανακαλύψει, να αποκτήσει, να διατηρήσει και να διαμορφώσει επικερδείς πελάτες μέσω της δημιουργίας και της διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με αυτούς (Sin *et al.*, 2005) έχει σαν αποτέλεσμα την ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης της επιχείρησης σε σχέση με τους πελάτες. Παρ'όλα αυτά ένα από τα χαρακτηριστικά της νέας εποχής είναι η ροή της πληροφορίας. Η ροή και διάχυση της πληροφορίας έχει σαν αποτέλεσμα οι πελάτες της επιχείρησης να είναι καλύτερα ενημερωμένοι (Dinlersoz and Yorukoglu, 2003). Παράλληλα, η νέα τεχνολογία παρέχει τη δυνατότητα να διερευνήσουν εύκολα και γρήγορα την αγορά, να ενημερωθούν για όλα τα διαθέσιμα προϊόντα, τις διαθέσιμες τιμές και τα χαρακτηριστικά. Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα να μετακινηθεί κανείς άμεσα από μία επιχείρηση σε μία άλλη. Επομένως, το "κόστος μετακίνησης", που ορίζεται ως το κόστος που αντιμετωπίζει ένας αγοραστής όταν αλλάζει προμηθευτές, στις περισσότερες περιπτώσεις μειώνεται (Klemperer, 1995; Chen and Hitt, 2002). Ιδιαίτερα για παράδειγμα στις ηλεκτρονικές αγορές η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται (Pitt *et al.*, 2002; Pires *et al.*, 2006). Αντίστοιχα, όμως πολλά από τα συστήματα CRM έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους μετακίνησης για τον πελάτη. Συστήματα εγγραφής (registration) των πελατών, δημιουργίας λογαριασμού κ.ά. έχουν στόχο εκτός από το να συλλέξουν δεδομένα για την αγοραστική τους συμπεριφορά, να αποθαρρύνουν τον πελάτη να αναζητήσει έναν άλλο προμηθευτή. Αντίστοιχα, ο πλούτος των πληροφοριών που είναι διαθέσιμος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κάνουν περισσότερη στοχευμένη επικοινωνία κι επομένως να έχουν περισσότερες πιθανότητες να κερδίσουν νέους πελάτες. Έτσι, ενώ συνολικά η CRM αναμένεται να ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης δεν αποκλείονται οι περιπτώσεις που κάτι τέτοιο δε συμβαίνει. Εάν τελικά η επίδραση της CRM είναι αρνητική ή θετική εξαρτάται και από το πώς θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών όπως και από άλλους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της.

4.3.3. Η επίδραση της CRM στις σχέσεις με τους προμηθευτές

Μια από τις βασικές αρχές της νέας εποχής συνεπικουρούμενης και από τις δυνατότητες που δίνουν οι νέες τεχνολογίες είναι ότι ο πελάτης έχει πιο ισχυρό λόγο. Έτσι, η επιχείρηση έχει περισσότερες δυνατότητες διαπραγμάτευσης με τους

προμηθευτές της καθώς μπορεί να χρησιμοποιήσει το Διαδίκτυο και την τεχνολογία για να αναζητήσει πληροφορίες και να εντοπίσει περισσότερους ή ακόμη και καλύτερους προμηθευτές. Η νέα τεχνολογία έχει προσφέρει πολλές νέες δυνατότητες όπως οι ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces) όπου εύκολα και οικονομικά η επιχείρηση μπορεί να θέτει παραγγελίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που την ενδιαφέρουν και να πετυχαίνει τη ζητούμενη ποιότητα, στις καλύτερες δυνατές τιμές και τελικά να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rohm *et al.*, 2004). Από την άλλη πλευρά όμως, την ίδια τεχνολογία μπορούν να χρησιμοποιούν και οι προμηθευτές για να διαθέσουν τα προϊόντα τους. Εάν αντίστοιχα οι προμηθευτές έχουν αναπτύξει και αυτοί CRM δημιουργείται μια αμοιβαία σχέση μεγιστοποίησης της αξίας και για τους δύο. Άλλωστε, αποτελεί μια στρατηγική η οποία συμβάλει στην ικανοποίηση του πελάτη παρέχοντας αξία σε αυτόν αλλά και στην επιχείρηση (Bose *et al.*, 2003). Επομένως, η CRM μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος τόσο των επιχειρήσεων όσο και των προμηθευτών τους. Το αποτέλεσμα είναι να αποκτά μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αυτός που θα χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών και θα επωφεληθεί από την αμοιβαία σχέση επικοινωνίας με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.

4.3.4. Η επίδραση της CRM στην απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Η ανάπτυξη της CRM έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αντίστοιχα συστημάτων και διαδικασιών συλλογής, αποθήκευσης και επεξεργασίας δεδομένων. Τα συστήματα αυτά δεν είναι παρά ένα εργαλείο για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη μεγιστοποίηση της αξίας του και την ενδυνάμωση της σχέσης μαζί του. Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες, το Διαδίκτυο, και τα κοινωνικά δίκτυα έχουν δώσει πολλές νέες δυνατότητες τόσο για τη συλλογή δεδομένων και παρατηρήσεων όσο και διαδραστικότητας. Ο πλούτος αυτός των πληροφοριών επιτρέπει σε νέες επιχειρήσεις να προτείνουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες σχεδιασμένα ειδικά για κάθε πελάτη, προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες και συνήθειές του. Η ανάδειξη του κάθε πελάτη σε πολύτιμο στοιχείο για την επιχείρηση και η προσπάθεια για τη δημιουργία σταθερής σχέσης μαζί του οδήγησε αρκετές επιχειρήσεις σε αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τους ή του επιχειρηματικού τους μοντέλου ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις δημιούργησε ολόκληρους νέους κλάδους. Η απόφαση για την υποκατάσταση ενός προϊόντος επηρεάζεται από τη μεταβολή του κόστους του προϊόντος και από τη

μεταβολή των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη είναι δυνατό να διαμορφώσει τόσο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη όσο και την τιμή ανάλογα με την επιπρόσθετη αξία που δημιουργείται από τη σταθερή σχέση πελάτη-επιχείρησης. Αντίστοιχα, η ψηφιακή τεχνολογία προσέθεσε νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Wymbs, 2000). Σε συνδυασμό, λοιπόν, με τις δυνατότητες της τεχνολογίας η CRM είναι δυνατό να μεταβάλει δραστικά και τις δυο αυτές παραμέτρους κι επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων απέναντι στα υποκατάστατα προϊόντα να αδυνατίσει.

4.3.5. Η επίδραση της CRM στον ανταγωνισμό μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Η υιοθέτηση και ανάπτυξη της CRM αποτελεί μια ακόμα αντίδραση των επιχειρήσεων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαιτίας αλλαγών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια η μαζική παραγωγή και ο διαχωρισμός της παραγωγής από την κατανάλωση, είχαν προκαλέσει την απώλεια της άμεσης αλληλεπίδρασης και του συναισθηματικού δεσμού μεταξύ επιχείρησης και πελατών (Shelt και Parvatiyar, 1995). Επίσης, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η όλο και μεγαλύτερη τμηματοποίηση των αγορών σε μικρότερα τμήματα και η ανάγκη για διαφοροποίηση μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ωθούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή της CRM για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, το κόστος για την απόκτηση νέων πελατών είναι μεγαλύτερο από το κόστος για τη διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατείας (Rosenberg και Czepiel, 1984; Reicheld και Sasser, 1990) ενώ η ανάπτυξη της τεχνολογίας έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν κανάλια εξατομικευμένης επαφής με τους καταναλωτές τους. Όλα τα παραπάνω συνιστούν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων οι οποίες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η υιοθέτηση και υλοποίηση της CRM και η μεγιστοποίηση της αξίας της σχέσης με τον πελάτη που αυτό επιφέρει. Έτσι, παρόλο που η ενδυνάμωση της σχέσης αυτής μεταφέρει τον ανταγωνισμό από το πλαίσιο της «τιμής» και συμπεριλαμβάνει και άλλους παράγοντες, το γεγονός ότι το επιχειρηματικό πεδίο είναι όλο και περισσότερο ένα ανοιχτό σύστημα, που χαρακτηρίζεται από τη ροή πληροφοριών και τεχνογνωσίας έχει σαν αποτέλεσμα να εξαλείφονται γρήγορα οι διαφορές των ανταγωνιστών, καθώς όλοι σύντομα

υιοθετούν παρόμοια συστήματα κι επομένως είναι δύσκολο μια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί για πολύ την όποια καινοτομία και υπεροχή.

Είναι φανερό πώς το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι τι αλλαγές μπορεί να επιφέρει η CRM ποιες είναι οι δυνατότητές της, αλλά πώς αυτές θα αξιοποιηθούν από την επιχείρηση ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι στις περισσότερες διαστάσεις του ανταγωνισμού η CRM έχει συμβάλει ώστε το επιχειρηματικό πεδίο να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό κι επομένως λιγότερο ελκυστικό για την επιχείρηση. Η διαπίστωση αυτή δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κρατήσουν αμυντική στάση απέναντι στη CRM. Σημαίνει αντίθετα ότι είναι αναγκαίο να αναπτύξουν τις στρατηγικές εκείνες που θα τους προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.4. Ανταγωνιστικές στρατηγικές – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανταγωνιστική στρατηγική προκύπτει από το συνδυασμό των εσωτερικών ικανοτήτων (πόροι και δεξιότητες) που έχει μια επιχείρηση και των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον. Η έρευνα έχει δείξει ότι η στρατηγική από μόνη της μπορεί να συμβάλει στην καλή απόδοση εάν διατηρεί την ευθυγράμμισή της με το περιβάλλον της εταιρείας (Dess and Davis, 1984) και ότι περισσότερες από μια στρατηγικές μπορεί να είναι επιτυχείς σε ένα δεδομένο περιβάλλον, υπό τον όρο ότι η εταιρεία ενεργεί με συνέπεια σε εκείνη την στρατηγική (Hall, 1980; Hambrick, 1983).

Ο Porter (Porter, 1985) έχει προτείνει τρεις γενικές στρατηγικές που μια εταιρεία μπορεί να υιοθετήσει: τη διαφοροποίηση (differentiation), την ηγεσία κόστους (cost leadership), και την εστίαση (focus). Η εφαρμογή της CRM παρέχει στην επιχείρηση νέες δυνατότητες στην εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών ή συνδυασμό τους για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Phan, 2003). Στη συνέχεια περιγράφονται οι στρατηγικές αυτές καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

4.4.1. Στρατηγική Ηγεσίας κόστους

Η πρώτη από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις είναι η ηγεσία κόστους (cost leadership). Η στρατηγική αυτή ενδιαφέρεται για την προσπάθεια περιορισμού του κόστους σε όλους τους κρίκους της αλυσίδας αξίας. Αποτέλεσμα της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών χαμηλού κόστους. Στα πλαίσια της στρατηγικής αυτής δε δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών, αφού αυτό θα είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους (Lumpkin,2002).

Η υιοθέτηση της CRM προσφέρει συχνά στις επιχειρήσεις δυνατότητες για τον περιορισμό του κόστους στην αλυσίδα αξίας, κυρίως μέσα από τη μείωση του κόστους των συναλλαγών με τους προμηθευτές και τους αγοραστές της επιχείρησης. Στην προηγούμενη ενότητα συζητήθηκαν παραδείγματα όπου η CRM επιδρά θετικά στη διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ των προμηθευτών και των αγοραστών. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να κάνει καλύτερες διαπραγματεύσεις και να περιορίσει το κόστος .

Ο περιορισμός του κόστους για την επιχείρηση μπορεί να προέρχεται από την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των ικανοτήτων που απορρέουν από τους πόρους της επιχείρησης (“resource-based advantages”). Στο λιανικό εμπόριο για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν CRM για να κάνουν περισσότερο στοχευμένο και αποτελεσματικό μάρκετινγκ και να περιορίσουν το κόστος απόκτησης πελατών.

Ένας άλλος τρόπος για μια επιχείρηση να επιτύχει περιορισμό του κόστους είναι η καινοτομία. Η μείωση του κόστους απόκτησης πελάτη είναι ένας βασικός λόγος που αναπτύσσουν CRM οι περισσότερες επιχειρήσεις.

Ωστόσο, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες δεν είναι αρκετή. Η πρόκληση είναι η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού αυτού πλεονεκτήματος, εφόσον είναι εφικτή η δυνατότητα αντιγραφής από τον ανταγωνισμό σε μικρό σχετικό χρονικό διάστημα (Lumpkin, 2002). Καθώς οι καινοτομίες, οι νέες τεχνολογίες και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα απαξιώνονται γρήγορα και η διατήρηση του πλεονεκτήματος που παρέχει η CRM στην επιχείρηση αποτελεί πρόκληση.

4.4.2. Στρατηγική Διαφοροποίησης

Μια άλλη ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της διαφοροποίησης. Με τον όρο στρατηγική διαφοροποίησης, εννοείται η παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν πραγματικά ή αντιληπτά χαρακτηριστικά που τα καθιστούν μοναδικά στους δυνητικούς αγοραστές. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα αυτά σε τιμές υψηλότερες από τον ανταγωνισμό, συνυπολογίζοντας φυσικά το κόστος που συνεπάγεται η διαφοροποίηση αυτή (Lumpkin, 2002).

Η διαφοροποίηση μέσω επιπρόσθετων υπηρεσιών είναι επίσης μια συνηθισμένη πρακτική των ηλεκτρονικών καταστημάτων. Σε αυτές τις επιπρόσθετες υπηρεσίες συχνά περιλαμβάνονται:

- Τοποθέτηση πληροφοριακού περιεχομένου στις σελίδες (ειδήσεις, σχετικά προϊόντα, συγκριτικά τιμών, ημερομηνίες παράδοσης, νέα προϊόντα, πληροφορίες λογαριασμού).
- Υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών (συχνές ερωτήσεις, οδηγοί χρήσης, ομάδες συζήτησης πελατών).
- Προσωπικές υπηρεσίες (παρουσίαση προϊόντων προσαρμοσμένη στο προφίλ και τις ανάγκες του πελάτη, ενημέρωση με email για θέματα που τον ενδιαφέρουν, περιοδικές εκδόσεις (newsletters) κλπ.

Η ψηφιακή τεχνολογία παρέχει στις επιχειρήσεις νέους τρόπους αλληλεπίδρασης και σχέσης με τους πελάτες τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δυνατότητα να δημιουργούν προϊόντα λιγότερο τυποποιημένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις επιλογές του κάθε καταναλωτή. Πολλές επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν αυτή τη δυνατότητα και ανέπτυξαν αντίστοιχες εφαρμογές. Δεν ήταν όμως όλες οι προσπάθειες επιτυχημένες (Fader, 2000). Η εμπειρία από τις διαφορετικές επιχειρηματικές προτάσεις που αναπτύχθηκαν, φανερώνει ότι η επιτυχία ενός τέτοιου μοντέλου εξαρτάται από τον κλάδο και το προϊόν ή την υπηρεσία. Ένας τρόπος που η επιχείρηση μπορεί να εντείνει το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων της με τη χρήση της CRM είναι η παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών (after sales service) αλλά και παροχή πληροφοριών και απαντήσεις σε απορίες ή παράπονα πελατών με μεγαλύτερη ταχύτητα από ότι στο παρελθόν. Το γεγονός αυτό συντελεί στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και αυξάνει την αντιλαμβανόμενη

μοναδικότητά της από την πλευρά των πελατών. Ωστόσο, μετά από ορισμένο χρόνο, πολλές από αυτές τις πρόσθετες λειτουργίες παύουν να είναι στοιχεία διαφοροποίησης και αποτελούν απαραίτητες προδιαγραφές ενός κλάδου. Είναι εμφανής ο μικρός χρόνος ζωής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και η δυσκολία για τη διατηρησιμότητά του (Lumpkin, 2002).

4.4.3. Στρατηγική Εστίασης

Η τρίτη ανταγωνιστική στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες είναι αυτή της εστίασης (focus). Βασικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής αυτής είναι ότι η επιχείρηση απευθύνεται όχι στο σύνολο της αγοράς, αλλά σε ένα τμήμα αυτής. Επομένως, κρίσιμος παράγοντας είναι η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς και η επιλογή της αγοράς στόχου. Αναφορικά με τη στρατηγική εστίασης διακρίνονται δύο επιμέρους στρατηγικές, που προέρχονται από το συνδυασμό της επιλογής ενός τμήματος της αγοράς ως αγοράς στόχου και της επιλογής μιας από τις δύο πρώτες στρατηγικές για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Έτσι, προκύπτουν οι στρατηγικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και εστίαση με βάση το κόστος.

Από την αναφορά των παραπάνω στρατηγικών στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που αυτές παρουσιάζουν, είναι προφανές ότι η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη και απαιτεί συνεχή προσαρμογή των επιχειρήσεων στις ανταγωνιστικές συνθήκες. Η ταχύτητα αλλαγής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, κάνουν επιτακτική την ανάγκη για αποτελεσματικότερη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού (Porter, 2001).

4.5. Στρατηγικές δημιουργίας αξίας στη CRM

Στην ανάπτυξη πολλών θεωρητικών μοντέλων αναφέρθηκε ότι οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να δίνουν επιπλέον σημασία στη διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες όταν διαπίστωσαν ότι ο τρόπος αυτός οργάνωσης μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και κατά συνέπεια να επηρεάσει θετικά την απόδοση και την κερδοφορία της. Θα ήταν λοιπόν ενδιαφέρον να παρουσιαστούν οι

στρατηγικές ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας από τους πιο συχνούς στη βιβλιογραφία της επιχειρησιακής στρατηγικής και έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές (Porter, 1985, Barney, 1991). Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το αποτέλεσμα των στρατηγικών που υιοθετεί μια επιχείρηση έχοντας στόχο να προσθέσει αξία στους πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν το ποσοστό κέρδους της είναι υψηλότερο από το ποσοστιαίο μέσο όρο των επιχειρήσεων του κλάδου της, κι έχει συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρνει να διατηρήσει το ποσοστό αυτό του κέρδους για μεγάλο χρονικό διάστημα (Porter, 1985).

Όταν η αξία που προσδίδουν οι πελάτες μιας επιχείρησης στα αγαθά και τις υπηρεσίες της υπερβαίνει το κόστος παραγωγής τους, τότε πληρείται ο βασικός όρος προκειμένου η εν λόγω επιχείρηση να έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1985).

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, και κυρίως αυτή της διαφοροποίησης, απαιτεί τη δημιουργία πρόσθετης αξίας στον πελάτη, με στόχο τη δημιουργία της αντίληψης ότι το προϊόν αυτό είναι μοναδικό και αναντικατάστατο (Amit, 2001). Οι μέθοδοι δημιουργίας αξίας στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να διακριθούν σε δύο κατηγορίες. Την αύξηση της αποδοτικότητας των συναλλαγών και την απόκτηση και συγκράτηση των πελατών (stickiness) με σκοπό την πραγματοποίηση επαναλαμβανόμενων αγορών, καθώς όπως είναι γνωστό το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολλαπλάσιο (περίπου 5 φορές) του κόστους διατήρησης των υπάρχοντων πελατών (Zott, 2000).

Η πρώτη μέθοδος δημιουργίας αξίας στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των συναλλαγών. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει αξία σε όλα τα μέρη που εμπλέκονται στις συναλλαγές. Ορισμένοι από αυτούς είναι: η ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη μείωση του κόστους προμηθευτών αλλά και η κάθετη ολοκλήρωση, η προσφορά μεγαλύτερου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών, η διευκόλυνση της συναλλαγής με τον πελάτη, η μείωση του χρόνου που απαιτείται για τη συναλλαγή από την πλευρά του πελάτη καθώς και η μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Zott, 2000; Phan, 2002).

Ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους είναι η δυνατότητα ελαχιστοποίησης των αποθεμάτων της επιχείρησης λόγω της ευκολίας επίτευξης υψηλότερων ταχυτήτων πληροφόρησης σχετικά με τις πωλήσεις της επιχείρησης. Η δεύτερη μέθοδος δημιουργίας περιλαμβάνει την απόκτηση και διατήρηση πελατών. Η διατήρηση των πελατών είναι από τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων, καθώς, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η συγκράτηση υπαρχόντων πελατών είναι σημαντικά οικονομικότερη από την απόκτηση νέων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ορισμένους τρόπους για να εξασφαλίσουν την αφοσίωση των υπαρχόντων πελατών. Ορισμένοι από αυτούς τους τρόπους είναι: η επιβράβευση των αφοσιωμένων πελατών, η εξατομίκευση των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, η δημιουργία εικονικών κοινωνιών (chat rooms κ.λπ.) για την επικοινωνία μεταξύ πελατών αλλά και μεταξύ επιχείρησης και πελατών καθώς και η δημιουργία εμπιστοσύνης όσον αφορά στις συναλλαγές (Zott, 2000).

Η επιβράβευση των αφοσιωμένων πελατών είναι μια πρακτική που έχει χρησιμοποιηθεί πολύ στο παραδοσιακό εμπόριο και στόχο έχει την αύξηση της συχνότητας πραγματοποίησης αγορών μακροπρόθεσμα. Ένα άλλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η βελτίωση της σχέσης με τους πελάτες, αλλά και η δυνατότητα δημιουργίας βάσης δεδομένων με την περιγραφή της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Zott, 2000).

Ένας άλλος σημαντικός τρόπος διατήρησης των πελατών είναι η εξατομίκευση των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, που οδηγεί σε μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης και σε ευκολότερη διατήρησή τους. Η εξατομίκευση των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών έχει σημαντικές δυσκολίες στο παραδοσιακό εμπόριο. Ωστόσο, στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, λόγω της φύσης της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης, αλλά και λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζουν οι υπηρεσίες, η εξατομίκευση μπορεί να γίνει με πολλή μεγαλύτερη ευκολία και τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπιστούν είναι κατά κύριο λόγο τεχνικής φύσεως (αποθηκευτικές δυνατότητες, ταχύτητα επεξεργασίας δεδομένων κ.λπ.) (Zott, 2000).

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Adebanjo D. (2003), “Classifying and Selecting E-CRM Applications: An Analysis-Based Proposal”, *Management Decision*, Vol. 41, No. 6, pp 570-577
- Amit R., and Zott C., (2001), “Value Creation in E-Business.”, *Strategic Management Journal*, No. 22, pp. 493-520
- Amram M., Kulatilaka N., (1999), “Disciplined Decisions: Aligning Strategy with Financial Markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, Jan-Feb, pp.95-104
- Amram M., and Kulatilaka N. (1999), *Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World*, Harvard Business School Press
- Baye M.R. and Morgan J. (2004). “Brand and Price Advertising in Online Markets”, *CPC Center, Working Paper No.CPC05-049*, University of California, Berkley
- Chen P., and Hitt L., (2002), “Measuring Switching Costs and their Determinants in Internet Enabled Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry”, *Information Systems Research*, Vol. 13, No. 3, pp.255-276
- Chircu, A.M. and Kaufmann, R.J., (1999), “Strategies for Internet Middleman in the Intermediation/ Disintermediation/ Reintermediation Cycle”, *International Journal of Electronic Markets*, Vol. 9, No. 1&2, pp. 109-117
- Dess G. G. and Davis P. S., (1984), “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 467–488
- Dinlersoz E., Yorukoglu M., (2003), “The Impact of Declining Information Costs in A Competitive Industry”, *Working Paper*, University of Houston, October 2003
- Donovan, Tully, Wortman, (1998), *the Value Enterprise*, McGraw-Hill
- Earley R. (2002), “How to Avoid the CRM Graveyard”, *Customer Interaction Solutions*, Vol. 20, No. 12, pp 26-30
- Evans P., and Wurster T.S., (1999), “Getting Real about Virtual Commerce”, *Harvard Business Review*, November-December, pp.85-94
- Giaglis G., Klein S., and O’Keefe R. (1999), “Disintermediation, Re-Intermediation, or Cyber-Mediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces”,

- Paper Presented at the 12th Bled Electronic Commerce Conference, 7-9 June 1999, Bled, Slovenia*
- Grant R., (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd Edition, Blackwell Publishing, Malden
- Hall W. K., “Survival Strategies in a Hostile Environment”, (1980), *Harvard Business Review*, Vol. 58, pp. 75–85
- Hambrick D. C., (1983), “Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow’s Strategic Types,” *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.1, pp. 5–25
- Hamel G., (1996), “Strategy as Revolution”, *Harvard Business Review*, July-August, Pp. 69-82
- Hamilton R.H, (2001), “E-Commerce New Venture Performance: How Funding Impacts Culture”, *Internet Research*, Vol. 11, No. 4, pp.277-285
- Johnson G., and Scholes K., (1999), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, London, 5th Edition, Prentice Hall Europe
- Kaplan R.S., and Norton D.P., (2000), “Having Trouble with your Strategy? Then Map it”, *Harvard Business Review*, Sept-Oct., pp. 167-176
- Kehoe L. (2002), Long Live E-Business: Software is Finding a New Role in Helping Companies to Share Information Effectively, *Financial Times*, March, 14
- Klemperer P., (1995), “Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade”, *Review of Economic Studies*, No. 62, pp.515-540
- Kotorov R. (2002), Ubiquitous Organization: Organizational Design for E-CRM, *Business Process Management Journal*, vol 8, No3, pp 218-232
- Kotler P. (2003), *Marketing Insights from A to Z*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lewis J.G, Graham G., and Hardaker G., (2005), “Evaluating the Impact of the Internet on Barriers to Entry in the Music Industry”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No.5

- Lumpkin G.T., Droege S. B., and Dess G. G., (2002),“E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls”, *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 4, pp. 325-340
- Markides C.C., (1999), “A Dynamic View of Strategy” *Sloan Management Review*, Vol. 40, Spring, pp 55-63
- Markides C., (2000), *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
- Miles R., and Snow C., (1978), *Organization Strategy, Structure, and Process*, Mcgraw Hill, New York, NY
- Perkins A., and Perkins M., (1999), *the Internet Bubble*, Harper Business
- Phan D.D., (2003), “E-Business Development for Competitive Advantages: A Case Study”, *Information & Management*, Vol. 40, pp.581-90
- Pires G., Stanton J., and Rita P., (2006), “The Internet, Consumer Empowerment and Marketing Strategies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9, pp.936-949
- Pitta .L.F., Berthonb P.R., Watson R.T., Zinkhan G.M., (2002), “The Internet and the Birth of Real Consumer Power”, *Business Horizons*, Volume 45, No. 4, Pp.7-14
- Porter, M., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY
- Porter, M., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY
- Porter M., (1996), “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec
- Porter M., (2001) “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, March
- Rayport J., Jaworski B., (2000), *E-Commerce*, Mcgraw-Hill/Irwin
- Rayport J., and Sviolka, J., (1994), “Managing in the Marketspace”, *Harvard Business Review*, Vol. 6, pp.141-149
- Rigby D.K., Reichheld F.F., and Schefter P. (2002), “Avoiding the Four Perils of CRM”, *Harvard Business Review*, Vol.80, No. 2, pp 101-109.
- Rigby D.K, and Ledingham D. (2004), “CRM Done Right”, *Harvard Business Review*, November 2004, Reprint R0411H, pp 1-11.

- Rohm J.A, Kashyap V., Brashear T.G., and Milne R.G. (2004), "The Use of Online Marketplaces for Competitive Advantage: A Latin American Perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 6, pp. 372 - 385
- Savoie J.M., and Mahesh S. R. (1999), "Identifying Future Trends in Information Technology", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 6, pp. 247 - 250
- Schmitz, S. W, and Latzer M., (2002), "Competition in B2C Ecommerce: Analytical Issues and Empirical Evidence", *Electronic Markets*, No. 12, pp.163-174.
- Sin L.Y.M., Tse A.C.B., and Yim F.H.K. (2005), "CRM: Conceptualization and Scale Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11, pp. 1264-1290
- Straub D., and Klein R., (2001), "E-Competitive Transformations", *Business Horizons*, Vol. 44, No. 3, pp.3-12
- Strauss J., El-Ansary A. and Frost R. (2003), *E-Marketing*, Prendice Hall Editions
- Swann P., (2000), "Will the Internet Lead to Perfect Competition?", *The Business Economist*, Vol. 32, No 2
- Swatman C.M., Krueger C., Van Der Beek K., (2006), "The Changing Digital Content Landscape: An Evaluation of E-Business Model Development in European Online News and Music", *Internet Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 53 - 80
- Tiernan B., (2000), *E-Tailing*, Dearborn Financial Publishing, Inc., Chicago,IL
- Thompson E., Moscardini N. (2002), "Gartner's CRM Vision: A Roadmap for Customer-Centric Transformation, The Eight Building Blocks Of CRM", Gartner, April 2002
- Werbach K., (2000), "Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era", *Harvard Business Review*, May-June
- Wymbs C., (2000), "How E-Commerce is Transforming and Internationalizing Service Industries", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 463 - 477
- Zott C., Amit R., and Donlevy J., (2000), "Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 463-475

Κεφάλαιο 5

Αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM

5.1. Εισαγωγή

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και τεχνολογική δυναμική, η επίδοση των επιχειρήσεων εξαρτάται από μεγάλο αριθμό μεταβλητών, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, γεγονός που μπορεί να αποτρέψει ακόμη και την καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Υπό αυτές τις συνθήκες, η διατήρηση των πελατών και η διαχείριση της αποδοτικότητάς τους μετατρέπεται σε κυρίαρχο ζήτημα αναφορικά με τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των επιχειρήσεων (Gurau and Ranchhod, 2002).

Παράλληλα, η εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα, εκπαίδευση, και άμεση συμμετοχή των εργαζομένων και της ανώτατης διοίκησης, αλλαγές που καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική την αξιολόγηση της επίδοσής της. Οι Payne και Frow (2005) τονίζουν ότι μείζον στοιχείο στη CRM είναι η διαδικασία μέτρησης.

Επομένως, οι επιχειρήσεις αντί να διεξάγουν μια εκ των υστέρων ανάλυση των παραγόντων που οδηγούν στην επιτυχία ή αποτυχία της CRM, κρίνεται σημαντικό να υπάρχει ένας οργανωσιακός μηχανισμός αξιολόγησης για τη διαχείριση, τον έλεγχο, και την αξιολόγηση της επίδοσης της CRM.

Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο περιβάλλον έχουν μεγάλο όγκο δεδομένων τα οποία μπορούν να αναδιαμορφωθούν σε χρήσιμη πληροφόρηση μέσω της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών και των διαδικασιών ελέγχου. Η διοίκηση αυτής της πληροφόρησης με συστηματικό και δυναμικό τρόπο μπορεί να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, οι επιχειρήσεις χρειάζονται ολοκληρωμένα συστήματα προκειμένου να καταγράφουν, να παρακολουθούν και να αξιολογούν τις σχέσεις που αναπτύσσονται τόσο εντός των εταιρειών όσο και με εξωγενείς φορείς. Έχουν περιγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία πολλές τάσεις στη μέτρηση της επίδοσης, κάποιες από τις οποίες αναφέρονται από τον Yeniyurt (2003) και προσανατολίζονται σε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις:

1. Βελτίωση των οικονομικών δεικτών ώστε να ενδυναμωθεί η επεξηγηματική τους αξία
2. Ανάπτυξη ολοκληρωμένων συστημάτων, περιλαμβάνοντας τόσο οικονομικούς όσο και μη οικονομικούς δείκτες, όπως οι μέθοδοι της σκοροκάρτας (scorecard).

Όπως προκύπτει, προκειμένου να αξιολογηθεί η επίδοση της CRM, δεν αρκεί να χρησιμοποιηθεί οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης. Τα περισσότερα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης δεν παρέχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αφού παρατηρούν τις επιχειρήσεις από μια μονοδιάστατη οπτική, αγνοώντας πολλά από τα πιθανά στοιχεία που προσθέτουν αξία στις διάφορες σχέσεις στις οποίες εμπλέκονται οι επιχειρήσεις. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης το οποίο με σαφώς καθορισμένο τρόπο να συνδέει τη στρατηγική CRM και τους στόχους της με μέτρα τα οποία διαχειρίζονται και προωθούν την επίδοσή τους σε όλα τα σημεία των επιχειρήσεων.

Καθώς ένας από τους σκοπούς της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι να προσφέρει κάτι νέο χτίζοντας πάνω σε παλαιότερες σχετικές μελέτες και έρευνες, είναι απαραίτητο να γίνει κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά τα συστήματα και μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης και να αναλυθούν οι μελέτες εκείνες που θέτουν τα κριτήρια που οφείλει να κατέχει κάθε μέτρηση επίδοσης.

5.2. Αξιολόγηση της CRM

Οι σημαντικές αλλαγές που διαδραματίζονται έχουν επηρεάσει όλες τις πτυχές και τομείς των επιχειρήσεων και κατ'επέκταση και τις μεθόδους και συστήματα που χρησιμοποιούν για τη μέτρηση και αξιολόγηση της οργανωσιακής επίδοσης της επιχείρησης γενικά και ειδικότερα της στρατηγικής CRM.

Κατά τη δεκαετία του 1980 οι παραδοσιακοί δείκτες μέτρησης της επίδοσης που στηρίζονται σε καθαρά χρηματοοικονομικά στοιχεία όπως για παράδειγμα η Αποδοτικότητα της Επένδυσης (ROI), κέρδος / κερδοφορία, πωλήσεις, μεικτό περιθώριο κέρδους, μερίδιο αγοράς κ.ά. κατά τη δεκαετία του 1980 άρχισαν να δέχονται έντονη κριτική. Οι λόγοι της κριτικής αφορούσαν το ότι αυτά τα συστήματα μετρήσεων λαμβάνουν υπόψη μόνο υλικά/ ενσώματα στοιχεία και θεωρούνται ως

μέτρα βραχυπρόθεσμης οπτικής και ως εμπόδια στη στρατηγική καινοτομία (Banks and Wheelwright, 1979; Hayes and Garvin, 1982; Kaplan, 1983). Εκείνη την εποχή άρχισε να τονίζεται η ανάγκη για εξισορρόπηση και ενσωμάτωση των διαφόρων διαστάσεων της επίδοσης καθώς και η ανάγκη για χρησιμοποίηση και μη οικονομικών μέτρων (McNair and Mosconi, 1987; Santori and Anderson, 1987). Προς το τέλος αυτής της δεκαετίας έκαναν την εμφάνισή τους τα δυο πρώτα συστήματα μέτρησης της επίδοσης (performance measurement systems-PMS), και πιο συγκεκριμένα τα strategic measurement analysis and report technique (Cross and Lynch, 1988-1989), και performance measurement matrix (Keegan *et al.*, 1989).

Στη δεκαετία του 1990, έγιναν αλλαγές στην προσέγγιση των πελατών, οι οποίοι πλέον θεωρούνται στοιχεία του ενεργητικού και περιουσιακά στοιχεία (Rust *et al.*, 2000) ή κεφάλαιο για τις εταιρείες (Blattberg and Deighton, 1996; Rust *et al.*, 2000). Αυτή η πελατοκεντρική οπτική επιφέρει αλλαγές σε έννοιες και δείκτες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια νέα πλήρης βιβλιογραφία μετρήσεων (Berger and Nasr, 1998; Mulhern, 1999; Reinartz and Kumar, 2000; Jain and Singh, 2002). Αρκετά συστήματα μέτρησης της επίδοσης (performance measurement systems-PMS), ευρεία μοντέλα και θεωρήσεις προτάθηκαν να χρησιμοποιηθούν σε διάφορους οργανισμούς. Ανάμεσα στα πιο ευρέως διαδεδομένα πλαίσια συγκαταλέγονται τα: ερωτηματολόγια μέτρησης της επίδοσης (performance measurement questionnaire) (Dixon *et al.*, 1990), το μοντέλο μέτρησης της επίδοσης στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (the performance measurement model in service business) (Brignall *et al.*, 1991), η ισοσταθμισμένη κάρτα (the Balanced Scorecard) (Kaplan and Norton, 1992) και τα ενοποιημένα δυναμικά συστήματα μέτρησης της επίδοσης (integrated dynamic PMS) (Ghalayini *et al.*, 1997). Υπό το πρίσμα αυτών των αλλαγών στα πλαίσια μέτρησης της επίδοσης μελετήθηκαν μη χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η ικανοποίηση των πελατών (Anderson *et al.*, 1994; Ittner and Larcker, 1998a; Szymanski and Henard, 2001), η πιστότητα των πελατών (Dick and Basu, 1994), η αξία της μάρκας (brand equity (Keller, 1998), η αξία των εργαζομένων (employee equity) (Amir and Lev, 1996; Srivastava *et al.*, 1998), και η κερδοφορία, τα οποία άρχισαν να χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις.

Πέρα από τη χρησιμοποίηση των άυλων/ασώματων στοιχείων για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής επίδοσης, η αξιοποίηση των άυλων στοιχείων των επιχειρήσεων βρίσκει πολλούς υποστηρικτές, καθότι παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να

χρησιμοποιήσουν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο την πληροφοριακή τεχνολογία, να κινητοποιήσουν και ενεργοποιήσουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και να προσφέρουν καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες με σκοπό την ικανοποίηση νέων αναγκών. Παράλληλα, βοηθούν τους οργανισμούς να δημιουργήσουν και διατηρήσουν μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις, να παράγουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε μικρό κόστος και μικρή διάρκεια παραγωγής (Γεωργόπουλος, 2006).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αξία που προέρχεται από μη υλικά στοιχεία εξαρτάται από το οργανωτικό πλαίσιο και τη στρατηγική. Η αξία αυτή δε μπορεί να διαχωριστεί από τις οργανωτικές διαδικασίες που μεταβάλλουν τα ασώματα στοιχεία σε πελατειακά και οικονομικά αποτελέσματα. Οι αλλαγές στα ασώματα στοιχεία επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα μέσω των αλυσίδων των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος στις οποίες εμπλέκονται δύο ή τρία ενδιάμεσα στάδια (Huselid, 1995). Για παράδειγμα στην «Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών» φαίνονται οι διασυνδέσεις μεταξύ των άυλων και υλικών στοιχείων των επιχειρήσεων (Heskett *et al.*, 1994) :

- Οι επενδύσεις στην κατάρτιση των εργαζομένων οδηγεί σε βελτιώσεις της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Η καλύτερη ποιότητα των υπηρεσιών οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
- Η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε αυξημένη εμπιστοσύνη των πελατών.
- Η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών παράγει αυξημένα έσοδα και περιθώρια.

Οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορες κατηγορίες, καθώς είναι πλέον αποδεδειγμένη η σπουδαιότητα των μη οικονομικών μέτρων. Συνεπώς, υπάρχει διάκριση μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών (Buckley *et al.*, 1988; Frazier and Howell, 1982), μονοδιάστατων και πολυδιάστατων, εισροών (input) και εκροών (output) (Clark, 1999), σκληρών (hard) και απαλών (soft), ενσώματων και ασώματων.

Προτού γίνει η περιγραφή των διαφόρων πλαισίων και συστημάτων αξιολόγησης της επίδοσης της CRM, κρίνεται αναγκαίο να γίνει μια σύντομη παρουσίαση της κριτικής που έχουν δεχθεί τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της επίδοσης και κατ'επέκταση αποτελούν τις βάσεις για τις αλλαγές που προαναφέρθηκαν. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1992) τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης δε συνδέουν τα χρηματοοικονομικά στοιχεία με τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα και δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στην ίδια κατεύθυνση σχετικά με την αδυναμία χρησιμοποίησης των παραδοσιακών δεικτών για στρατηγικής φύσεως θέματα, βρίσκονται οι τοποθετήσεις των Lehn και Makhija (1996), οι οποίοι αναφέρουν ότι δε μετρούν την αξία που δημιουργείται, καθώς και οι προσεγγίσεις των Ittner και Larcker (1998a), οι οποίοι επισημαίνουν ότι αναφέρουν μόνο λειτουργικές διαδικασίες και δεν παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με τυχόν αποκλίσεις. Παράλληλα, οι παραδοσιακοί δείκτες μέτρησης της επίδοσης δεν επιτρέπουν την άνοδο από λειτουργικό επίπεδο σε στρατηγικό, δεδομένου ότι καταγράφουν και υπολογίζουν ιστορικά στοιχεία, με αποτέλεσμα η προβλεπτική τους ικανότητα να είναι περιορισμένη (Chakravarthy, 1986; Ittner and Larcker, 1998a; Yenyurt, 2003). Επίσης, δε λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη την αξία της μακροχρόνιας προτίμησης των πελατών κι έχουν βραχυπρόθεσμη θεώρηση (Ambler *et al.*, 2001), κι επιπλέον δε μπορούν να αξιολογήσουν επενδύσεις των οποίων τα πλεονεκτήματα είναι έμμεσα, ασώματα, ή στρατηγικής φύσεως (Bukowitz and Petrash, 1997). Ακόμη, οι άυλες και ποιοτικές διαστάσεις, οι οποίες είναι πιο δύσκολο να παρατηρηθούν και να αξιολογηθούν, δεν υπολογίζονται και δεν μετριοούνται καθόλου (Sawhney and Zabin, 2001).

Η μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης, όπως παρουσιάστηκε, στηριζόταν σε δείκτες και συστήματα που δε λάμβαναν υπόψη σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Προκειμένου, όμως, η διαδικασία της μέτρησης και αξιολόγησης να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει τα συστήματα και οι μετρικές να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, κάποια από τα οποία θα αναφερθούν παρακάτω.

Θεωρείται σημαντικός ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (Santori and Anderson, 1987) και η απλότητα στην κατανόηση και την εφαρμογή τους (Santori and Anderson, 1987; Kaplan and Norton, 1996; Ghalayini *et al.*, 1997) καθώς και η εναρμόνιση οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων εντός ενός στρατηγικού

πλαίσιου (McNair and Mosconi, 1987; Drucker, 1990). Επίσης, τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, κρίνεται ότι είναι σημαντικό να αλλάζουν ανάλογα με τη στρατηγική των επιχειρήσεων (Bhimani, 1993), καθώς και να βασίζονται σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, οργανωσιακούς στόχους, και ανάγκες των πελατών (Manoochehri, 1999). Έμφαση θα πρέπει να δίνεται στον έλεγχο τόσο των οικονομικών όσο και μη οικονομικών πλευρών (Manoochehri, 1999; Clarke, 1995).

Άλλα χαρακτηριστικά αφορούν τον προσδιορισμό συγκεκριμένων σκοπών (Flapper *et al.*, 1996; Neely *et al.*, 1997), τη σύνδεση με συστήματα ανταπόδοσης (Tsang *et al.*, 1999) και τη δυνατότητα βελτίωσης (Kaplan and Norton, 1992, 1993; Flapper *et al.*, 1996; Neely *et al.*, 1997; Medori and Steeples, 2000). Επίσης, είναι σημαντικό να ακολουθούν τη δυναμική φύση της αγοράς και του περιβάλλοντος και να τη συμπεριλαμβάνουν στους δείκτες τους (Pun and White, 2005; Neely, 2005; Shepherd and Gunter, 2006), καθώς και να μετρούν κατά μήκος όλης της αλυσίδας παραγωγής και των δικτύων (Folan and Browne, 2005; Neely, 2005; Shepherd and Gunter, 2006). Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης, θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα και να συμπεριλαμβάνουν τους εργαζομένους στη διαδικασία μέτρησης της επίδοσης (Gomes *et al.*, 2004; Chenhall and Langfield-Smith, 2007; Berry *et al.*, 2009).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η σύγχρονη βιβλιογραφία τείνει να υπερτονίζει την ανάγκη για επαναπροσδιορισμό της διαχείρισης των συστημάτων και εργαλείων μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, μέσα από πιο ανοικτά συστήματα. Αυτή η οπτική διαφαίνεται και στην αξιολόγηση της CRM. Μια από τις ερευνητικές προτεραιότητες στο πεδίο της CRM είναι η ανάπτυξη μετρήσεων που δίνουν έμφαση στους πελάτες και δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να γνωρίζουν σε ποιο βαθμό η πελατοκεντρική στρατηγική αποφέρει τα αναμενόμενα επιχειρηματικά οφέλη (Winer, 2001). Η βιβλιογραφία προτείνει μια σειρά συστημάτων και μεθοδολογιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της CRM και τα οποία θα περιγραφούν στις επόμενες παραγράφους.

Η ανάπτυξη μετρήσεων που δικαιολογούν τις επενδύσεις στη CRM περιλαμβάνει οικονομικά και μη-οικονομικά μέτρα, ωστόσο τα τελευταία προσελκύουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή και ενδιαφέρον (Clark, 1999; Moorman and Rust, 1999; Shaw and Mazur 1997; Schultz, 2000). Υπάρχουν φυσικά και οι κλασσικές μετρήσεις

επιχειρηματικής επίδοσης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της CRM όπως ενδεικτικά αναφέρονται το κέρδος, η τιμή μετοχής, η απόδοση του ενεργητικού (ROA) (Hallowell, 1996), η χρηματοοικονομική επίδοση της επένδυσης (ROI) (Anderson and Mittal, 2000; Anderson *et al.*, 1994), τα υπερκέρδη (Nayyar, 1995), Tobin's q (ο λόγος της αγοραίας αξίας μιας επιχείρησης προς το κόστος αντικατάστασης των φυσικών της περιουσιακών στοιχείων) (Anderson *et al.*, 2004; Gruca and Rego, 2005), και οι ταμειακές ροές (Rust *et al.*, 2004).

Ιδιαίτερη έμφαση όμως δίνεται σε μετρικές που αξιολογούν τις άυλες πτυχές των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πελατειακή στρατηγική συχνά προσπαθούν να απαντήσουν στο ερώτημα εάν είναι δυνατόν να μετρηθεί η απόδοση των σχέσεων όπως μετριέται η απόδοση των επενδύσεων (ROI). Για την απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέτρηση της απόδοσης των σχέσεων (Return on Relationships) (ROR), η οποία κατά τον Gummesson (2002a,σελ. 228) είναι το μακροχρόνιο καθαρό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα το οποίο προέρχεται από την εφαρμογή και διατήρηση ενός δικτύου σχέσεων ενός οργανισμού. Η συγκεκριμένη μετρική δεν περιλαμβάνει την επίδοση κάθε μιας πελατειακής σχέσης ξεχωριστά αλλά θέτει την επίδοση σε ένα πλαίσιο δικτύου.

Μια παρόμοια οπτική είναι η διαχρονική αξία του πελάτη (Customer Lifetime Value, CLV), η οποία αναφέρεται στη συνολική οικονομική συμβολή – δηλαδή τα έσοδα μείον το κόστος - ενός πελάτη σε ολόκληρη τη διάρκεια ζωής της επιχειρηματικής του/της σχέσης με την εταιρεία (Park and Kim, 2003). Η διαχρονική αξία του πελάτη (CLV), η οποία έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο της κατηγοριοποίησης πελατών, επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο πελάτη ή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα και αναγνωρίζει το γεγονός ότι κάποιοι πελάτες είναι πιο σημαντικοί και παρέχουν μεγαλύτερη κερδοφορία από άλλους. Για τον υπολογισμό της διαχρονικής αξίας του πελάτη θα πρέπει να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις κάποια δεδομένα τόσο για τους υπάρχοντες πελάτες όσο και για τους νέους πελάτες. Για τους υπάρχοντες πελάτες χρειάζεται να έχουν πληροφόρηση για την πιθανότητα να αγοράσουν οι πελάτες προϊόντα και/ή υπηρεσίες από την επιχείρηση, ανά χρονική περίοδο, τα μεικτά περιθώρια κέρδους στις αγορές που θα προβούν οι πελάτες, ανά χρονική περίοδο και το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών, ανά χρονική περίοδο. Για τους νέους πελάτες επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζουν το κόστος απόκτησης πελατών.

Και για τις δυο κατηγορίες πελατών τα ποσοστά εκπτώσεων θα χρησιμοποιηθούν στα μελλοντικά καθαρά περιθώρια κέρδους (Buttle, 2009).

Για τον υπολογισμό της διαχρονικής αξίας του πελάτη θα παρουσιαστούν δυο μοντέλα. Το πρώτο εκτιμά την αναμενόμενη ζωή ενός πελάτη T^* (βασισμένη σε ένα μοντέλο διατήρησης του πελάτη – retention model) και αξιολογεί την Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) εντός του συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα (Reinartz and Kumar, 2000; Thomas 2001). Ο συγκεκριμένος μαθηματικός τύπος είναι:

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

Όπου:

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

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

i = ποσοστό έκπτωσης (discount rate) ή το κόστος κεφαλαίου για την επιχείρηση,

T^* = αναμενόμενη διάρκεια ζωής του πελάτη

AC = κόστος απόκτησης του πελάτη

Το άλλο μοντέλο υπολογισμού της διαχρονικής αξίας του πελάτη εμπεριέχει την πιθανότητα της διατήρησης του πελάτη (probability of retention), στην εξίσωση της CLV , όπως διαφαίνεται στον παρακάτω μαθηματικό τύπο (Reinartz and Kumar, 2003; Gupta *et al.*, 2004):

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

Όπου:

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

T = ο χρονικός ορίζοντας υπολογισμού της διαχρονικής αξίας του πελάτη (CLV)

Πολλοί ερευνητές επικεντρώνονται στην αξία του πελάτη (customer equity), η οποία ορίζεται ως η διαχρονική αξία τόσο των υφιστάμενων όσο και των μελλοντικών πελατών (Blattberg *et al.*, 2001; Rust *et al.*, 2004). Κατά τους Rust κ.ά. (2000) και Heskett κ.ά. (1997) η αξία του πελάτη αφορά σε μια αλυσίδα υπηρεσίας – κέρδους που σχετίζεται με την ικανοποίηση, την πιστότητα και την κερδοφορία. Η

αξία του πελάτη είναι το συνδυασμένο αποτέλεσμα της «value equity» (οριζόμενη ως η σχετικά γνωστική (cognitive), αντικειμενική, και ορθολογική αντίληψη του πελάτη αναφορικά με την ποιότητα, την τιμή, και την άνεση), της «brand equity» (η αντίληψη του πελάτη αναφορικά με ένα προμηθευτή, η οποία όμως στηρίζεται σε σχετικά συναισθηματικά, υποκειμενικά και μη ορθολογικά κριτήρια) και της «retention equity» (επαναλαμβανόμενες αγορές). Η σημασία της «customer equity» έχει τονιστεί από τους συγγραφείς Rust κ.ά., (2000, σελ. 12), οι οποίοι αναφέρουν ότι «Η Customer equity, είναι το κλειδί για τη μακροχρόνια κερδοφορία κάθε επιχείρησης, και η ανάλυση των κύριων οδηγών της παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο το οποίο οδηγεί στην αποτελεσματική στόχευση στρατηγικών πόρων».

Η στρατηγική CRM μπορεί να αξιολογηθεί από το μοντέλο «Critical Success Factors Scoring (CSFS)», το οποίο χρησιμοποιεί τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) ως βάση για την αξιολόγηση. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας συνιστούν τον οδηγό για την υλοποίηση και αξιολόγηση της στρατηγικής CRM και καλύπτουν τρεις βασικές πτυχές της; τον ανθρώπινο παράγοντα, τις διαδικασίες και την τεχνολογία. Το μοντέλο απαρτίζεται από μια ομάδα 13 κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας με 55 αντίστοιχες μετρικές (Mendoza *et al.*, 2007).

Ένα μοντέλο αξιολόγησης της CRM μπορεί να βασιστεί στην κλίμακα μέτρησης της ποιότητας των σχέσεων των πελατών με τις επιχειρήσεις (Relationship Quality-RQ). Η ποιότητα των σχέσεων των πελατών με τις επιχειρήσεις έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλαπλών ερευνών (Dwyer and Oh 1987; Crosby *et al.*, 1990; Lagace *et al.* 1991; Kumar *et al.* 1995, Dorsch *et al.*, 1998). Ο σκοπός των μοντέλων μέτρησης RQ καθορίζει και μετρά τα θέματα που απαρτίζουν την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για την εν λόγω σχέση. Οι Roberts κ.ά. (2003) προτείνουν τις διαστάσεις εμπιστοσύνη (στην καλοσύνη και αξιοπιστία του συνεργάτη-πωλητή), ικανοποίηση, δέσμευση και συναισθηματική σύγκρουση ως δείκτες αξιολόγησης της ποιότητας της σχέσης (RQ). Αξίζει να αναφερθεί ότι η κλίμακα (RQ) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων καθώς οι άυλες πτυχές των σχέσεων είναι δύσκολο να αντιγραφούν.

Για τη μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης της CRM έχει προταθεί από τους Jain κ.ά. (2003) ένα εργαλείο με εστίαση σε συμπεριφορικές διαστάσεις (Behavioral Dimensions of CRM Effectiveness). Αποκλίνοντας από τους παραδοσιακούς

ποσοτικοποιημένους Σημαντικούς Δείκτες Επίδοσης (KPI) όπως τα ποσοστά απόκτησης και διατήρησης πελατών, η μείωση του κόστους, οι πωλήσεις και ο χρόνος εξυπηρέτησης, το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιεί δέκα συμπεριφορικούς παράγοντες, και πιο συγκεκριμένα τη συμπεριφορά-στάση, την κατανόηση των προσδοκιών, την αντίληψη ποιότητας, την αξιοπιστία, την επικοινωνία, την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών/προϊόντων, την αναγνώριση, την τήρηση υποσχέσεων, τον έλεγχο της ικανοποίησης και τη διατήρηση. Τέτοιου είδους συμπεριφορικοί παράγοντες είναι πιθανόν να καλύψουν το κενό που υπάρχει μεταξύ των εταιρικών προσπαθειών για τη δημιουργία σχέσεων και των οικονομικών της στόχων, το οποίο προκύπτει όταν η CRM αξιολογείται μόνο μέσω οικονομικών και αντικειμενικών μέτρων.

Ένα ακόμη σύστημα που αναφέρεται στη βιβλιογραφία σχετικά με την αξιολόγηση της CRM είναι το «Customer Measurement Assessment Tool (CMAT)», το οποίο αναπτύχθηκε από τη συμβουλευτική εταιρεία QCI ως ένα εργαλείο αξιολόγησης του πελάτη. Το σύστημα στηρίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο 260 ερωτήσεων, οι οποίες βασίζονται στις «ευρέως παραδεκτές πρακτικές (best practices)» της κάθε κατηγορίας. Το εργαλείο περιλαμβάνει εννέα κύριες περιοχές της αξιολόγησης της διαχείρισης του πελάτη: τον κύκλο ζωής του πελάτη, την εμπειρία του πελάτη, τους ανταγωνιστές, την πληροφοριακή τεχνολογία, τον ανθρώπινο παράγοντα, τις διαδικασίες, τον προγραμματισμό και ανάλυση, την πρόταση και τη μέτρηση του αποτελέσματος (Starkey *et al.*, 2002).

Μια ακόμη προσέγγιση για την ανάπτυξη ενός εργαλείου αξιολόγησης της CRM έχει γίνει από τους Zablah κ.ά. (2004), οι οποίοι βασιζόμενοι στη συνεχή φύση της διαδικασίας της CRM, δίνουν έμφαση τόσο στα εισαγόμενα όσο και στα εξαγόμενα στοιχεία του συστήματος CRM για την αξιολόγηση. Η CRM αξιολογείται με βάση το αποτέλεσμα της σύνδεσης της εσωτερικής διαδικασίας, η οποία αφορά τη διαχείριση της γνώσης για τους πελάτες δημιουργώντας πελατειακή ευφυΐα (customer intelligence), και της εξωτερικής διαδικασίας, η οποία αναφέρεται στη διαχείριση της επικοινωνίας με τους πελάτες.

Επίσης, η CRM μπορεί να αξιολογηθεί από την κλίμακα «CRM Scale», η οποία μετράει τέσσερις διαστάσεις της CRM. Πιο συγκεκριμένα, αξιολογεί την εστίαση στον πελάτη, την οργάνωση της CRM, τη διαχείριση γνώσης και τη CRM που βασίζεται στην τεχνολογία. Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις περιλαμβάνει και

μετράει επιμέρους συμπεριφορικές συνιστώσες. Αναλυτικότερα, η εστίαση στον πελάτη περιλαμβάνει το πελατοκεντρικό μάρκετινγκ, την αναγνώριση της διαχρονικής αξίας των καίριων πελατών, την εξατομίκευση, και το διαδραστικό συν-δημιουργικό μάρκετινγκ. Η οργάνωση της CRM εστιάζει στην οργανωσιακή δομή, τη διάθεση των πόρων, και τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση γνώσης αναφέρεται κυρίως στη δημιουργία, τη μεταφορά και την εφαρμογή της γνώσης στην επιχείρηση. Η βασισμένη στην τεχνολογία CRM εξετάζει τη διαθεσιμότητα της τεχνολογίας στην επιχείρηση (Sin *et al.*, 2005).

Για την αξιολόγηση της CRM οι ερευνητές Lindgreen κ.ά. (2006), προτείνουν το εργαλείο αξιολόγησης «Relationship Management Assessment Tool (RMAT)» το οποίο στοχεύει στην αξιολόγηση σε κάθε στάδιο των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Το εργαλείο περιλαμβάνει δέκα παράγοντες αξιολόγησης κατηγοριοποιημένους σε τρεις ομάδες στοιχείων, τα στρατηγικά στοιχεία, τα δομικά στοιχεία και τα στοιχεία διαδικασιών. Πιο αναλυτικά, τα στρατηγικά στοιχεία αποτελούνται από την πελατειακή στρατηγική, τη στρατηγική πελατειακής αλληλεπίδρασης (customer-interaction strategy), τη στρατηγική εταιρικής επωνυμίας (brand strategy) και τη στρατηγική δημιουργίας αξίας (value-creation strategy). Τα δομικά στοιχεία (infrastructural elements) συνίστανται στην κουλτούρα, τους ανθρώπους, την οργανωτική δομή και την πληροφοριακή τεχνολογία. Η τρίτη ομάδα στοιχείων περιλαμβάνει τη διαδικασία διαχείρισης σχέσεων και τη διαχείριση γνώσης και μάθησης. Η σπουδαιότητα του συγκεκριμένου εργαλείου έγκειται στο ότι λαμβάνει υπόψη τον παράγοντα των δομικών στοιχείων.

Η θεώρηση των πόρων (resource-based view) αποτελεί μια από τις θεωρητικές βάσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο μέτρησης της επίδοσης της CRM, και η οποία εφαρμόστηκε προκειμένου για την επεξήγηση των οργανωσιακών ικανοτήτων στους τομείς του μάρκετινγκ και της πληροφοριακής τεχνολογίας (Melville *et al.*, 2004; Ray *et al.*, 2005; Golfetto and Gibbert, 2006). Στο πλαίσιο της μέτρησης της επίδοσης, τρεις κύριες υποβόσκουσες παραδοχές έχουν λυφθεί υπόψη: η ετερογένεια των πόρων (Barney, 1991; Grant, 1991), η σταθερότητα των πόρων (resource immobility) (Barney, 1991; Grant, 1991) και το δέσιμο πόρων (resource bundling) (Grant, 1991; Ray *et al.*, 2005). Άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις παρόμοιες με την οπτική που βασίζεται στους πόρους είναι οι εξής: «Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών» (Service-Profit Chain) (Heskett *et al.*, 1994; Payne and Frow, 2005) και

«Δομή-Συμπεριφορά-Αποτελέσματα» (Structure-Conduct-Outcomes) (Molm,1990). Η «Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών» (Service-Profit Chain) επικεντρώνεται στις διασυνδέσεις ανάμεσα στις τρεις ομάδες ενδιαφερόμενων, τους πελάτες, τις εταιρείες και τους εξωτερικούς ενδιαφερομένους, και αξιολογεί τους δεσμούς μεταξύ της συμπεριφοράς εργαζομένων, της διατήρησης και αφοσίωσης των πελατών, της κερδοφορίας των επιχειρήσεων και της αξίας για τους μετόχους (shareholder value) (Heskett *et al.*, 1994; Loveman 1998). Το συγκεκριμένο μοντέλο βοηθάει τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την επίδοση της CRM σε στρατηγικό επίπεδο όσον αφορά τη βελτίωση των αποτελεσμάτων για τους μετόχους. Παρόλο που κάθε ένα από τα ανωτέρω πλαίσια έχει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά, έχουν πανομοιότυπη προσέγγιση αναφορικά με την πρόθεσή τους όχι μόνο να αξιολογήσουν τα τελικά αποτελέσματα αλλά να προσδιορίσουν επιπλέον διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες που οδηγούν σε αυτά τα αποτελέσματα ως μηχανισμοί σχέσεων.

Μια άλλη κατηγορία συστημάτων και εργαλείων που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της επίδοσης της CRM αφορούν την ικανοποίηση των πελατών. Όπως έχει προσδιοριστεί στη βιβλιογραφία για τη CRM κι έχει ήδη αναφερθεί, ένας από τους κύριους στόχους της είναι να διατηρήσει την ικανοποίηση των πελατών (Winer, 2001; Verhoef, 2003; Zikmund *et al.*, 2003; Buttle, 2004; Yim *et al.*, 2004; Mithas *et al.*, 2005). Είναι, δηλαδή, σαφές ότι οι έννοιες της CRM και της ικανοποίησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη περιγραφή αυτών των δεικτών. Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης των πελατών διαφαίνεται και από το γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί πρότυπα δεικτών ικανοποίησης πελάτη και αντίστοιχων μοντέλα και συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης αυτής. Οι πιο γνωστοί και έγκυροι τέτοιοι δείκτες είναι οι EPSI (European Performance Satisfaction Index) και οι ACSI (American Customer Satisfaction Index) για την Ευρώπη και για τις Η.Π.Α αντίστοιχα.

Ο European Performance Satisfaction Index (EPSI) αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων με βάση την ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών. Ο δείκτης μετράει την ικανοποίηση των πελατών από την εταιρεία / προϊόν / υπηρεσία, την εικόνα εταιρείας / προϊόντος / υπηρεσίας μεταξύ των πελατών της, τις προσδοκίες των πελατών από την εταιρεία / προϊόν / υπηρεσία πριν την αγορά / χρήση, την αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την ποιότητα

του προϊόντος ή υπηρεσίας (“hardware” element), την αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την ποιότητα των συνοδευτικών υπηρεσιών (“software” element), την αντιλαμβανόμενη αξία (perceived value) και την πιστότητα (Kristensen and Westlund, 2004).

Ο Αμερικάνικος Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (American Customer Satisfaction Index – ACSI) είναι ένα μοντέλο αιτίου-και-αιτιατού (cause-and-effect) ο οποίος μετράει την ικανοποίηση των πελατών σε συνάρτηση με κάποιες συνιστώσες. Πιο συγκεκριμένα, ο ACSI υπολογίζει τις προσδοκίες των πελατών, την αντίληψη των πελατών για την προσφερόμενη ποιότητα, την αντίληψη των πελατών για την προσφερόμενη αξία, τα παράπονα πελατών και την πιστότητα. Μια έρευνα των Anderson κ.ά. (2004) απέδειξε ότι ενώ το μερίδιο αγοράς δεν έχει καμία επίδραση στη μετοχική αξία, μια μεταβολή της τάξεως του 1% στον ACSI προκαλεί μεταβολή 1,016% στη μετοχική αξία όπως αυτή μετριέται από το tobin’s q. Οι Ittner και Larcker (1998a) οι οποίοι επίσης χρησιμοποίησαν το δείκτη ACSI απέδειξαν ότι μια αύξηση ενός βαθμού του ACSI, οδηγεί σε αύξηση τα αγοραίας αξίας της επιχείρησης κατά \$240 εκατομμύρια. Με παρόμοια δεδομένα οι Gruca και Rego (2005) έδειξαν ότι μια αύξηση ενός βαθμού στον ACSI, οδηγεί σε μια αύξηση της τάξεως των \$55 εκ. των καθαρών λειτουργικών ταμειακών ροών της επιχείρησης το επόμενο έτος και σε μια μείωση της τάξεως του 4% της διακύμανσης των ταμειακών ροών αυτής εν γένει.

Άλλα μέτρα ή μετρικές που χρησιμοποιούνται για την αξιολογηση της CRM είναι το ποσοστό διατήρησης πελατών, η βελτίωση των σταυροειδών πωλήσεων, up-selling, η αύξηση στην απόκτηση πελατών, η απόκτηση κερδοφόρων πελατών καθώς και το ποσοστό απομάκρυνσης πελατών (Grönroos, 2000; Jarrar and Neely, 2002; Buttle, 2004; Boulding *et al.*, 2005; Ko *et al.*, 2008). Επίσης, η CRM αξιολογείται με βάση την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων πιστότητας, τον αριθμό των πελατών που μετακινήθηκαν από την ομάδα χαμηλής αξίας στην αντίστοιχη ομάδα υψηλής (Βρεχόπουλος, 2008). Κάποιες άλλες μετρικές αξιολόγησης της CRM είναι το πελατειακό μερίδιο μιας εταιρείας (company’s customer share)¹ και η θυσία του πελάτη (customer sacrifice)² (Pine *et al.*, 2000).

¹ Το «πελατειακό μερίδιο μιας εταιρείας» είναι το μερίδιό της σε κάθε πελάτη

² Η «θυσία του πελάτη» είναι το κενό μεταξύ αυτού που πραγματικά επιθυμεί και χρειάζεται ο πελάτης και αυτού που μπορεί να παρέχει η εταιρεία

5.3. Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard, BSC)

Η επίδοση της CRM μπορεί να αξιολογηθεί από διάφορα συστήματα και μετρικές μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, όπως έχει ήδη αναλυθεί. Ωστόσο, η μεθοδολογία της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard-BSC) αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους στη διεθνή βιβλιογραφία. Κρίνεται, συνεπώς, σκόπιμο να γίνει αναλυτική περιγραφή της εν λόγω μεθοδολογίας. Επίσης, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης πολλές φορές στην εν λόγω εργασία θα αναφέρεται με τα αρχικά της διεθνούς ορολογίας BSC.

Οι Kaplan and Norton (1992) παρουσίασαν για πρώτη φορά ένα σύστημα για τη μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων από μια ολιστική προοπτική. Στη συνέχεια μια σειρά διεθνών ερευνών ενίσχυσε περαιτέρω τις έννοιες και εφαρμογές, μεταβάλλοντας το σύστημα σταδιακά από ένα εργαλείο μέτρησης επίδοσης σε ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης (Kaplan and Norton, 1993; 1996a, 1996b, 1996c, 2001). Η BSC ήδη από τη δημιουργία της υιοθετήθηκε ευρέως από τις επιχειρήσεις και έπαιξε σημαντικό ρόλο ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης της επίδοσης των επιχειρήσεων (Kaplan and Norton, 1996c; Herpworth, 1998; Ahn, 2001; Sim and Koh, 2001; Lipe and Salterio, 2002) και έχει αποτελέσει το αντικείμενο πολυάριθμων μελετών περιπτώσεων και εμπειρικών αναλύσεων (Kaplan and Norton, 1996b, 1996c, 2001; Butler *et al.*, 1997; Herpworth, 1998; Sim and Koh, 2001).

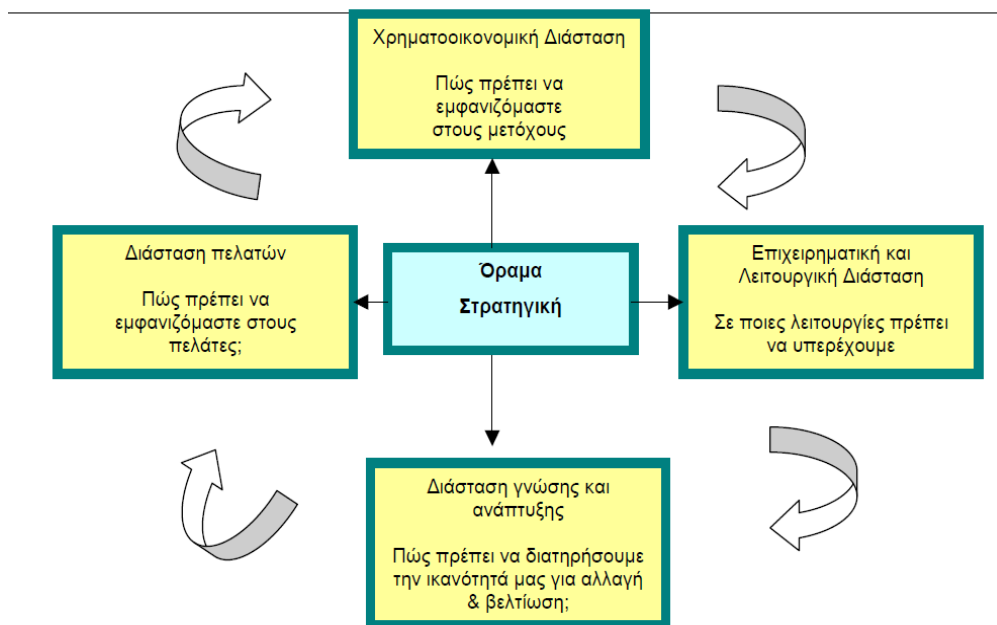
Η BSC αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου που επιτυγχάνει την αποσαφήνιση και μετάφραση της αποστολής και της στρατηγικής μέσω της μετάφρασής τους σε λειτουργικούς όρους (Γεωργόπουλος, 2006). Επίσης, δίνει έμφαση στην επικοινωνία και τη σύνδεση των στρατηγικών σκοπών και των δεικτών καθώς και στις διασυνδέσεις αιτίας και αποτελέσματος που περιγράφουν τις προϋποθέσεις της στρατηγικής (Kaplan and Norton, 1996b). Η στενή διασύνδεση μεταξύ της στρατηγικής και του συστήματος μέτρησης αναβαθμίζει το ρόλο των μη χρηματοοικονομικών μέτρων από μια λειτουργική λίστα ελέγχου σε ένα περιεκτικό σύστημα εφαρμογής στρατηγικής (Kaplan and Norton, 1996a). Παράλληλα, προωθεί την υλοποίηση της στρατηγικής ως καθημερινό μέλημα όλων των εργαζομένων και

μετατρέπει τον σχηματισμό της στρατηγικής σε διεργασία συνεχούς βελτίωσης. Ακόμη, συμβάλει στη σχεδίαση, τον ορισμό στόχων και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών προγραμμάτων και στην ενίσχυση της στρατηγικής ανάδρασης (Γεωργόπουλος, 2006).

Στο επίκεντρο της έννοιας της BSC σκόρ είναι η «θεωρία των επιχειρήσεων», σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν συνεχώς τις ικανότητές τους για μάθηση και καινοτομία επιτυγχάνουν καλύτερη επίδοση στις εσωτερικές επιχειρηματικές τους διαδικασίες που στη συνέχεια οδηγεί σε περισσότερο αποτελεσματική εκτέλεση των προτάσεων αξίας των πελατών και καταλήγει ενδεχομένως σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βελτιωμένη οικονομική επίδοση (Kaplan and Norton, 2000; Sim and Koh, 2001). Η BSC αποτελεί μια μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, η οποία εξετάζει τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες: τη χρηματοοικονομική (financial perspective), την πελατειακή (customer perspective), τη συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών (internal process perspective) και τη συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης (learning and growth perspective) (Kaplan and Norton, 1992).

Οι επιχειρήσεις, δηλαδή, θα πρέπει να απαντήσουν σε τέσσερα βασικά ερωτήματα (Kaplan and Norton, 1992; 2000), οποία αποτελούν τις συνιστώσες της BSC και οι οποίες εμφανίζονται στο διάγραμμα 5.1:

- “Πώς πρέπει να φαίνεται η επιχείρηση στους πελάτες; ”
- “Σε ποιές διαδικασίες πρέπει να υπερέχουμε; ”
- “Πώς πρέπει να φαίνεται η επιχείρηση στους μετόχους; ”
- “Πως θα διατηρήσει η επιχείρηση την ικανότητα να αλλάζει και να εξελίσσεται;”

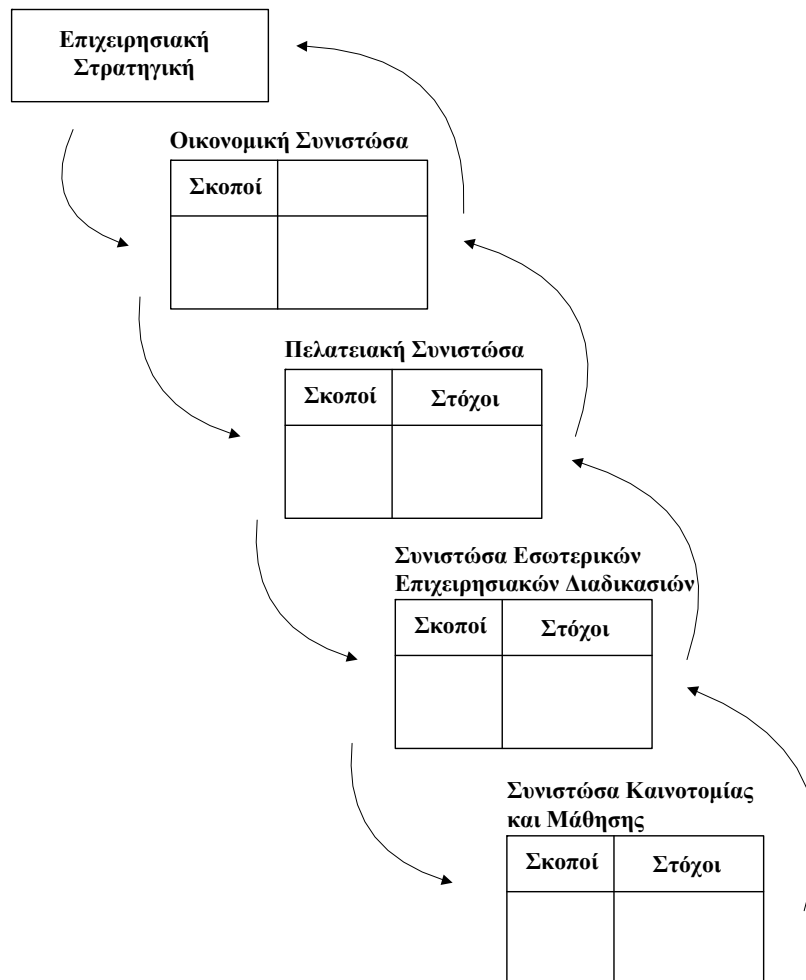


Διάγραμμα 5.1.: BSC και οι τέσσερις βασικές συνιστώσες της

Πηγή: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, No. 1, pp. 71-79

Η BSC περιέχει δείκτες σε τέσσερα είδη κεφαλαίου: οικονομικό, πελατειακό, εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, και μαθησιακό / αναπτυξιακό (Kaplan and Norton, 1996c). Εντός των πλαισίων της προσέγγισης balanced scorecard, η θεωρία του πνευματικού κεφαλαίου (intellectual capital) προκαλεί την υπεροχή του βραχυπρόθεσμου οικονομικού κεφαλαίου (financial capital) (Edvinsson and Malone, 1997; Sveiby, 1997). Το πνευματικό κεφάλαιο μπορεί να χωριστεί σε δυο μεγάλες κατηγορίες, και πιο συγκεκριμένα στο ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) και διαρθρωτικό κεφάλαιο (structural capital). Το ανθρώπινο κεφάλαιο απαρτίζεται από τους εργαζόμενους και τις αξίες τους και πιο αναλυτικά, περιλαμβάνει τις ατομικές γνώσεις, συμπεριφορές και κίνητρα, καθώς επίσης τα δίκτυά τους και τις σχέσεις τους. Από την άλλη πλευρά, το διαρθρωτικό κεφάλαιο αφορά σε σχέσεις που έχουν εδραιωθεί με την εταιρεία και είναι συνδεδεμένες με την κουλτούρα της, τα συστήματά της, τις συμβάσεις της, τα προϊόντα της, και το δίκτυο στο οποίο αυτή ανήκει. Η επιβίωση και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων ορίζεται τελικά από το χρηματοοικονομικό της αποτέλεσμα, ωστόσο καίριο ζήτημα είναι η αναγνώριση της μακροπρόθεσμης σημασίας του πνευματικού κεφαλαίου για την παραγωγή μελλοντικού οικονομικού κεφαλαίου, καθώς και η σταδιακή μετατροπή του πνευματικού κεφαλαίου σε οικονομικό (Gummesson, 2002b).

Οι τέσσερις συνιστώσες της BSC θα πρέπει να προέρχονται από το όραμα και την στρατηγική των επιχειρήσεων και δεν είναι απομονωμένες (Otley, 1999). Με βάση την επιχειρηματική θεωρία της BSC αυτοί οι τέσσερις παράγοντες συνδέονται με αιτιώδη σχέση που οδηγεί, άμεσα ή έμμεσα στην οικονομική επίδοση. Για παράδειγμα, «η αποτυχία μετατροπής της βελτιωμένης επιχειρηματικής επίδοσης, όπως μετρήθηκε στη BSC, σε βελτιωμένη οικονομική επίδοση, θα πρέπει να στείλει τα στελέχη πίσω στο σχεδιαστήριό τους για να επανεξετάσουν τη στρατηγική της επιχείρησης ή το εφαρμοστικό σχέδιο» (Kaplan and Norton, 1992, σελ. 77). Έχοντας αναγνωρίσει τις συνιστώσες που βασίζονται στο όραμα και στη στρατηγική και την αιτιώδη σχέση όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.2 και που οδηγεί στην εκτέλεση της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αναπτύξουν ένα σχέδιο για την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής (Kaplan, 2000; 2001).



Διάγραμμα 5.2.: Αιτιώδης σχέση BSC με επιχειρησιακή στρατηγική

Πηγή: Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *American Accounting Association Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, March 2001, pp. 87-104

Οι επιχειρήσεις για να έχουν μια συνοπτική άλλα συγχρόνως και ολική εικόνα των κρίσιμων στρατηγικών ενεργειών για κάθε μια από τις τέσσερις συνιστώσες είναι απαραίτητη η δημιουργία στρατηγικού χάρτη, ο οποίος συνδέει τις τέσσερις συνιστώσες της μεθοδολογίας της BSC με μετρήσιμους στόχους. Κατά συνέπεια, ο στρατηγικός χάρτης δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν την πορεία υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι, για κάθε στρατηγικό στόχο (Strategic Objective) αναπτύσσονται καίριοι δείκτες επίδοσης (Key Performance Indicators) οι οποίοι καλύπτουν τους προαναφερθέντες τέσσερις τομείς και ουσιαστικά αποτελούν τα συγκεκριμένα μέτρα που δείχνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την απόδοση που επιτυγχάνεται για κάθε συνιστώσα.

Χρηματοοικονομική Συνιστώσα (Financial Perspective)

Η χρηματοοικονομική συνιστώσα περιγράφει τα αποτελέσματα της στρατηγικής σε παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς όρους. Υποδεικνύει εάν η στρατηγική και η λειτουργία της επιχείρησης προσθέτει αξία στους μετόχους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στο ερώτημα πώς φαίνονται στους μετόχους και κατ'έκταση ποιός στρατηγικός δρόμος θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Murphy and Russell, 2002). Τα μέτρα και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να είναι σε θέση να υποδείξουν κατά πόσο μια εταιρική στρατηγική (στην εν λόγω εργασία η στρατηγική CRM) συνεισφέρει ή όχι σε βελτίωση του τελικού αποτελέσματος και να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένοι με τους μακροπρόθεσμους σκοπούς της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό γίνεται χρήση οικονομικών κριτηρίων, όπως η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (Hilton *et al.*, 2000), η χρηματοοικονομική απόδοση της επένδυσης (ROI), η αξία για τον μέτοχο (shareholder value), η κερδοφορία, η ανάπτυξη των εσόδων, το κόστος, Economic Value Added (EVA), οι ποσοστιαίες μεταβολές των κερδών ή πωλήσεων (Γεωργόπουλος, 2006).

Με βάση τους Kaplan και Norton (2001), οι εταιρείες αυξάνουν την οικονομική αξία μέσω της αύξησης των εσόδων και της παραγωγικότητας. Η στρατηγική

αύξησης εσόδων μπορεί να περιλαμβάνει έσοδα από νέα προϊόντα, νέους καταναλωτές και νέες αγορές, καθώς και αύξηση των πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες μέσω εμπάθυνσης των σχέσεων μαζί τους, συμπεριλαμβανομένων των σταυροειδών πωλήσεων πολλαπλών προϊόντων και υπηρεσιών και προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων. Από την άλλη πλευρά η στρατηγική παραγωγικότητας μπορεί να εμπεριέχει βελτίωση της διάρθρωσης του κόστους με μείωση των άμεσων και έμμεσων δαπανών καθώς και πιο αποτελεσματική χρησιμοποίηση περιουσιακών στοιχείων. Επίσης, έχει υποστηριχθεί ότι η BSC βασίζεται στη θεωρία ότι η βελτιωμένη δυνατότητα μάθησης και ανάπτυξης, οι καλύτερες εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και η ενίσχυση της αξίας των πελατών χρησιμεύουν ως βασικά εργαλεία απόδοσης που ενδεχομένως θα οδηγήσουν σε αυξημένη επιστροφή της αξίας των μετόχων (Huang and Hu, 2004).

Συνιστώσα Πελάτη (customer perspective)

Η πρόταση πελάτη-αξίας (customer-value proposition) αποτελεί τον πυρήνα κάθε επιχειρηματικής στρατηγικής η οποία περιγράφει το μοναδικό μίγμα προϊόντων, τιμών, υπηρεσιών, σχέσεων και εικόνας που προσφέρει μια εταιρεία. Η πρόταση αξίας είναι πολύ σημαντική επειδή βοηθάει τους οργανισμούς να συνδέσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες με βελτιωμένα αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες τους. Ορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους για την προσέλκυση, διατήρηση και εμπάθυνση των σχέσεων με στοχευμένους πελάτες. Οι εταιρείες έχουν τρεις βασικές πηγές διαφοροποίησης από την πλευρά των πελατών-προσφορά πρότασης αξίας και αφορούν τη λειτουργική αριστεία (operational excellence), την οικειότητα με τους πελάτες (customer intimacy), και την ηγεσία προϊόντος (product leadership) (Treacy and Wiersema, 1997).

Το πώς βλέπουν μια επιχείρηση οι πελάτες αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό ζήτημα για όλα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη (Kaplan and Norton, 1992). Η πελατειακή συνιστώσα προσπαθεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα σχετικά με το πώς βλέπουν οι πελάτες τις επιχειρήσεις και δίνει έμφαση στο πώς πρέπει, από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους προκειμένου να τους προσφέρουν μια διαφοροποιημένη πρόταση αξίας. Για να σχεδιαστεί ένα

σύστημα αξιολόγησης με βάση τους πελάτες κρίνεται σημαντικό, καταρχήν, να προσδιοριστούν οι πελάτες και οι αγορές-στόχοι, και στη συνέχεια να προσαρμοστούν οι γενικοί δείκτες μέτρησης της συνιστώσας στους πελάτες. Οι κυριότεροι δείκτες επίδοσης για την πρόταση αξίας που σκοπεύουν οι επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες είναι η ικανοποίηση των πελατών, η διατήρηση των πελατών, το μερίδιο αγοράς (Hilton *et al.*, 2000), το μερίδιο του λογαριασμού των στοχευμένων πελατών, η απόκτηση των πελατών στις στοχευμένες κατηγορίες και η κερδοφορία των πελατών (Kaplan and Norton, 2001).

Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Processes perspective)

Η μέτρηση της εταιρικής επίδοσης όσον αφορά τις συνιστώσες των εσωτερικών διαδικασιών θεωρείται ως επιτακτική ανάγκη (Kaplan and Norton, 1992), δεδομένου ότι η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να εφαρμόζεται από μια ομάδα δραστηριοτήτων που θα οδηγούν στα επιθυμητά από τις εταιρείες αποτελέσματα (Zablah *et al.*, 2004). Η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών δίνει έμφαση στις εσωτερικές διαδικασίες που πρέπει να υπερέχουν οι επιχειρήσεις κι έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην επιχειρησιακή στρατηγική.

Προκειμένου να ευθυγραμμιστούν οι εσωτερικές διαδικασίες με τις ανάγκες των αγορών-στόχων οι Kaplan και Norton, (1992) δημιούργησαν ένα μοντέλο αλυσίδας αξίας. Το μοντέλο περιλαμβάνει τις διαδικασίες λειτουργικής διαχείρισης (Operations management processes), τις διαδικασίες διαχείρισης πελάτη (Customer management processes), τις διαδικασίες καινοτομίας (Innovation processes) και τις ρυθμιστικές και κοινωνικές διαδικασίες (Regulatory and Social processes).

Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning and Growth perspective)

Η συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης αποτελεί τη βάση για τις άλλες τρεις συνιστώσες, καθώς η δυνατότητα μάθησης και ανάπτυξης είναι η θεμελιώδης κινητήρια δύναμη για την απόδοση της επιχείρησης και κατά συνέπεια, αποτελεί τη βάση της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης (Kaplan and Norton, 2000). Σε αυτή τη συνιστώσα πρέπει να προσδιοριστούν οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων και η υποδομή που απαιτείται για την υποστήριξη μιας στρατηγικής. Πιο αναλυτικά, στις προοπτικές μάθησης και ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις

προσδιορίζουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, τις οργανωσιακές διαδικασίες και τα συστήματα.

Οι επιχειρήσεις είναι απίθανο να πληρούν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους για τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες μένοντας προσκολλημένες στις σημερινές δυνατότητες και υποδομές. Αντίθετα, πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητες των εργαζομένων, το οργανωτικό περιβάλλον και την τεχνολογική ικανότητα προκειμένου να επιβιώσουν στον έντονο παγκόσμιο ανταγωνισμό (Kaplan and Norton, 1996c).

Η BSC, όπως αναλύθηκε, αποτελεί ένα ευρέως διαδεδομένο σύστημα μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης ενός οργανισμού. Ωστόσο, εκτός από την εφαρμογή της στον οργανισμό ως σύνολο, έχει εφαρμοστεί με κάποιες αναθεωρήσεις σε πιο στενά καθορισμένες εταιρικές λειτουργίες, όπως το τμήμα IT (Martinsons, 1999), το ηλεκτρονικό εμπόριο (Hasan and Tibbits, 2000), τη διαχείριση του έργου, και τη διαχείριση της ποιότητας (Solano *et al.*, 2003).

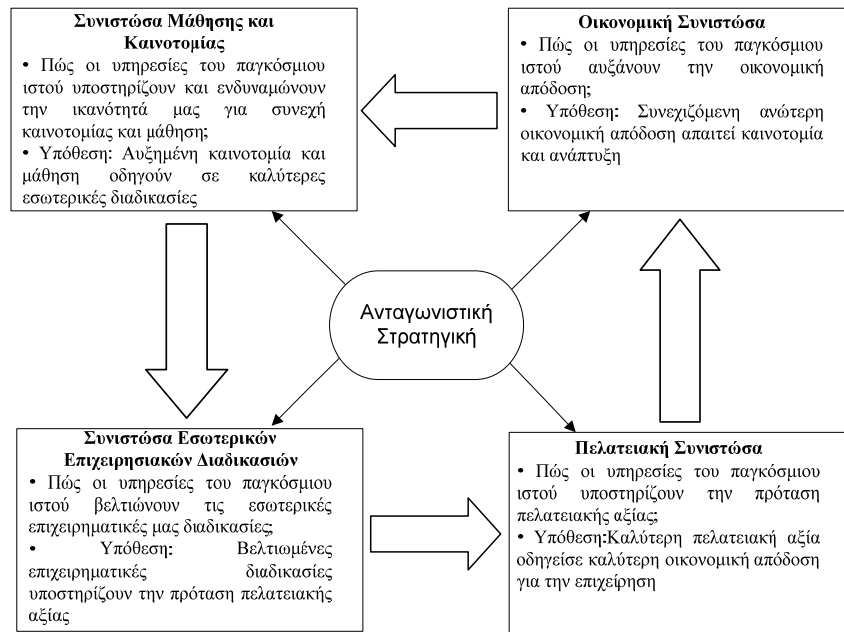
Με βάση την κριτική βιβλιογραφική επισκόπηση, κρίνεται σκόπιμο να γίνει παρουσίαση κάποιων ενδεικτικών εφαρμογών της BSC σε περιοχές με σχετικά παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτές της CRM. Μια εφαρμογή αφορά τη χρησιμοποίηση της BSC για τα πληροφοριακά συστήματα (Information Systems-IS) ως εργαλείου μέτρησης και αξιολόγησης των δραστηριοτήτων IS. Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη BSC ως θεμέλιο για τη στρατηγική διαχείριση του συστήματός τους καθώς η BSC μπορεί να τις βοηθήσει να αξιολογήσουν τις επενδύσεις IT και την απόδοση ενός οργανισμού IS με ολιστικό τρόπο. Το μοντέλο Balanced IS Scorecard μπορεί εφαρμοστεί όχι μόνο για την αποτίμηση της συνεισφοράς ενός συγκεκριμένου πληροφοριακού συστήματος ή έργου IS, αλλά επίσης να αξιολογεί τις αποδόσεις και να καθοδηγεί τις δραστηριότητες ενός τμήματος IS ή ενός λειτουργικού τομέα. Το Balanced IS Scorecard μετράει και αξιολογεί τις δραστηριότητες IS από τις ακόλουθες προοπτικές: επιχειρηματική αξία (business value), προσανατολισμός χρήστη (user orientation), εσωτερική διαδικασία (internal process), και μελλοντική ετοιμότητα (future readiness) (Martinsons *et al.*, 1999). Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι τέσσερις συνιστώσες της Balanced IS Scorecard.

Συνιστώσα Τελικών χρηστών (οπτική τελικών χρηστών)	Συνιστώσα Επιχειρησιακής Αξίας (οπτική διοίκησης)
Αποστολή: Παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στους τελικούς χρήστες	Αποστολή: Συνισφέρει στην αξία της επιχείρησης
Κύρια Ερώτηση: Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ικανοποιούν τις ανάγκες της κοινότητας των χρηστών	Κύρια Ερώτηση: Το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ικανοποιεί τους στόχους του και συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση;
Στόχοι Δημιουργία και διατήρηση καλής εικόνας και φήμης Αξιοποίηση δυνατοτήτων Πληροφοριακής Τεχνολογίας Εγκαθίδρυση καλών σχέσεων με την κοινότητα των χρηστών Ικανοποίηση απαιτήσεων τελικών χρηστών Να είναι αντιληπτός ως ο προτιμώμενος προμηθευτής προϊόντων και υπηρεσιών Πληροφοριακών Συστημάτων	Στόχοι Εγκαθίδρυση και διατήρηση καλής εικόνας και φήμης της διοίκησης Εξασφάλιση ότι τα έργα Πληροφοριακών Συστημάτων προσφέρουν επιχειρησιακή αξία Έλεγχος κόστους Πληροφοριακών Συστημάτων Πώληση κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών Πληροφοριακών Συστημάτων σε τρίτους
Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών (λειτουργική οπτική)	Συνιστώσα Μελλοντικής Ετοιμότητας (οπτική καινοτομίας και μάθησης)
Αποστολή: Προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες Πληροφοριακής Τεχνολογίας με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο	Αποστολή: Προσφέρει συνεχή βελτίωση και προετοιμασία για μελλοντικές προκλήσεις
Κύρια Ερώτηση: Το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων δημιουργεί, παρέχει και διατηρεί τα προϊόντα και υπηρεσίες με αποδοτικό τρόπο;	Κύρια Ερώτηση: Το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων βελτιώνει τα προϊόντα και υπηρεσίες και προετοιμάζεται για πιθανές αλλαγές και προκλήσεις;
Στόχοι Προβλέπει και επηρεάζει τα αιτήματα των τελικών χρηστών και της διοίκησης Αποδοτικότητα στον προγραμματισμό και ανάπτυξη εφαρμογών Πληροφοριακής Τεχνολογίας Αποδοτικότητα στη λειτουργία και διατήρηση εφαρμογών Πληροφοριακής Τεχνολογίας Αποδοτικότητα στην απόκτηση και έλεγχο νέου λογισμικού	Στόχοι Προβλέπει και προετοιμάζει για προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σχετικά με τα Πληροφοριακά Συστήματα Συνεχής αναβάθμιση των ικανοτήτων σχετικά με τα Πληροφοριακά Συστήματα μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης Συνεχής αναβάθμιση του χαρτοφυλακίου εφαρμογών Πληροφοριακής Τεχνολογίας Συνεχής αναβάθμιση λογισμικού

Πίνακας 5.1.: Συνιστώσες της Balanced IS Scorecard

Πηγή: Martinsons M., Davison R. and Tse D. (1999), “The Balanced Scorecard: A Foundation for the Strategic Management of Information Systems”, *Decision Support Systems*, Vol. 25, pp. 71–88

Επίσης, η BSC έχει χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας των υπηρεσιών του Διαδικτύου με την εταιρική στρατηγική. Η BSC αναγνωρίζει το στρατηγικό αντίκτυπο στις υπηρεσίες του Διαδικτύου σε τέσσερις προοπτικές και οι επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία για την ενίσχυση ή τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό το πλαίσιο της BSC στις υπηρεσίες του Διαδικτύου (WS-BSC) επικεντρώνεται στο κρίσιμο ζήτημα του πώς η τεχνολογία των υπηρεσιών του Διαδικτύου μπορεί να ενσωματωθεί στην ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης ώστε να αποδώσει αποτελέσματα που θα είναι επιθυμητά, μετρήσιμα και επωφελή για τη στρατηγική της επιχείρησης. Το πλαίσιο WS-BSC αναφέρεται στις τέσσερις επιχειρηματικές προοπτικές και μεταφράζει την επιχειρηματική στρατηγική σε δραστικές πρωτοβουλίες των υπηρεσιών του Διαδικτύου βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τέσσερις βασικές ερωτήσεις σχετικά με τις συνιστώσες της BSC. Πιο συγκεκριμένα, βοηθάει τις εταιρείες να απαντήσουν σχετικά με το πώς μπορούν οι υπηρεσίες του Διαδικτύου να υποστηρίξουν την εταιρική στρατηγική μέσω της βελτίωσης των δυνατοτήτων των επιχειρήσεων για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, βοηθώντας τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ευελιξίας των εσωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την προσφορά πρότασης αξίας για τον πελάτη, και συμβάλλοντας στην επίτευξη αειφόρου ανάπτυξης της αξίας των μετόχων (Huang and Hu, 2004). Στο διάγραμμα 5.3. παρουσιάζεται το πλαίσιο Web Services Balanced Scorecard (WS-BSC):



Διάγραμμα 5.3.: Πλαίσιο Web Services Balanced Scorecard

Πηγή: Huang C. D. and Hu Q., (2004), "Integrating Web Services with Competitive Strategies: The Balanced Scorecard approach", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 57-80

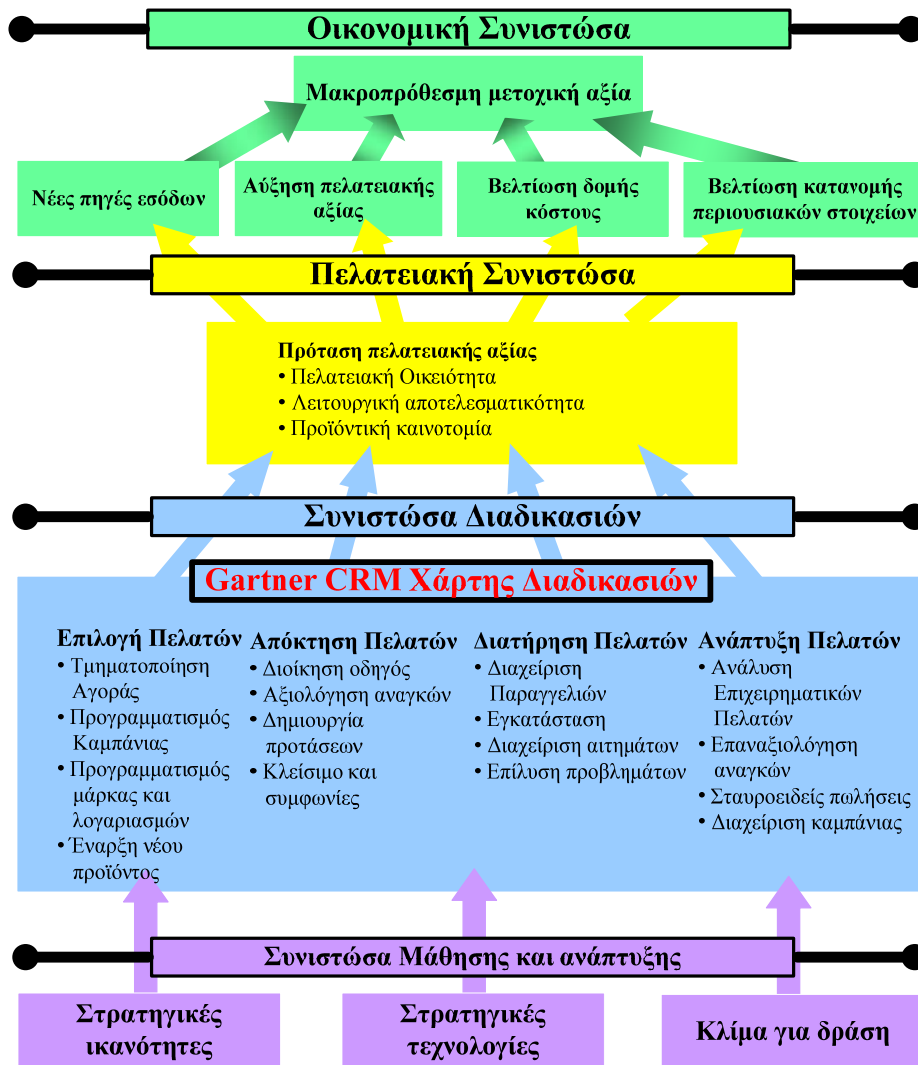
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους σκοπούς της παρούσης εργασίας παρουσιάζει η εφαρμογή της BSC στην περιοχή CRM. Στη συνέχεια θα γίνει μια σύντομη περιγραφή μοντέλων αξιολόγησης της CRM με τη χρήση της BSC.

Αρκετές μελέτες που στοχεύουν να αξιολογήσουν την επίδοση της CRM χρησιμοποιούν μέτρα που σχετίζονται με μια ή περισσότερες πλευρές της BSC. Με βάση τους Zablah κ.ά. (2004) η CRM αξιολογείται με μέτρα την αποδοτικότητα στην χρησιμοποίηση πόρων, την ποιότητα των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες, τις ευκαιρίες πώλησης και up-selling, και το μερίδιο του πελάτη. Σε μια άλλη προσπάθεια, ο Chang (2007) μετράει και αξιολογεί ένα σύστημα CRM μέσω του υπολογισμού των συνεισφορών του σε όλη την οργανωτική επίδοση, στη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες, στην οργανωτική μάθηση και στον ανασχεδιασμό της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Το μοντέλο «Skandia Navigator» αποτελεί ένα πρωτότυπο μείγμα δεικτών BSC και πνευματικού κεφαλαίου, το οποίο εστιάζει στον πελάτη, στους υπαλλήλους αλλά

με συνέπειες στις σχέσεις των πελατών με τις επιχειρήσεις και στις ηλεκτρονικές σχέσεις. Πιο αναλυτικά, οι δείκτες εστίασης στον πελάτη μετρούν τις ετήσιες πωλήσεις / πελάτες, το ρυθμό επανάληψης πελατών, την απώλεια πελατών, τις μέσες αγορές ανά πελάτη ανά έτος, τη μέση διάρκεια πελατειακών σχέσεων, το μέσο αριθμό επαφών ανά πελάτη ανά έτος, τις ημέρες επισκέψεων σε πελάτες, τα σημεία πώλησης, τις επισκέψεις πελατών στην επιχείρηση, και το δείκτη ικανοποιημένων πελατών. Οι δείκτες με εστίαση στους υπαλλήλους, αλλά με συνέπειες στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες περιλαμβάνουν το δείκτη ύπαρξης κινήτρων, το δείκτη ενδυνάμωσης, το μέσο αριθμό ετών απασχόλησης στην επιχείρηση και το ρυθμό αποχώρησης υπαλλήλων. Τέλος, οι δείκτες με εστίαση σε πελάτες και ηλεκτρονική σχέση αξιολογούν την επένδυση σε IT ανά πελάτη, επένδυση σε IT ανά υπηρεσία και επίπεδο υποστήριξης, το επίπεδο γνώσης IT των πελατών, τον αριθμό εξωτερικών πελατών IT, και τον αριθμό εσωτερικών πελατών IT (Gummesson, 2004).

Μια προσέγγιση για τη σύνδεση μεταξύ BSC και CRM θα μπορούσε να συνοψιστεί από τον στρατηγικό χάρτη των Murphy και Russell της εταιρείας συμβούλων GartnerG2 όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 5.4.: Εφαρμογή BSC στρατηγικού χάρτη στη CRM

Πηγή: Murphy K. and Russell R. (2002), “Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy”, *GartnerG2 report*, July 2002

Όπως δείχνει το διάγραμμα 5.4, το πλαίσιο του στρατηγικού χάρτη, μέσω του ανασχεδιασμού πελατειακών διαδικασιών και στους τέσσερις κεντρικούς τομείς (επιλογή, απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη), ενισχύεται η πρόταση αξίας στον πελάτη η οποία, μακροπρόθεσμα, θα συντελέσει στη δημιουργία αξίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο BSC παρέχει μια από κάτω προς τα πάνω προοπτική των διαδικασιών της εταιρείας και υπογραμμίζει τη συνεισφορά των χαμηλότερων επιπέδων στη δημιουργία αξίας (Murphy and Russell, 2002).

Μια άλλη μελέτη από τους Kim κ.ά. (2003) παρουσιάζει ένα μοντέλο για την αξιολόγηση της επίδοσης της CRM με τη χρήση της BSC. Οι εν λόγω ερευνητές αντικατέστησαν τις παραδοσιακές τέσσερις συνιστώσες με άλλες που αντανακλούν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία στην αξιολόγηση της CRM. Το συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης περιλαμβάνει τις εξής προοπτικές: γνώση για τον πελάτη (κατανόηση και ανάλυση των πληροφοριών των πελατών), αλληλεπίδραση με τον πελάτη (επιχειρηματική αριστεία στην επαφή με τον πελάτη και αποτελεσματικό μάρκετινγκ), αξία του πελάτη (ενίσχυση του κέρδους και της πιστότητας του πελάτη), και ικανοποίηση του πελάτη (παροχή επιχειρηματικής αξίας στους πελάτες) (Kim *et al.*, 2003). Στον πίνακα 5.2 φαίνονται ανά συνιστώσα οι διαφοροποιήσεις της BSC με την πελατοκεντρική BSC.

BSC με επικέντρωση στην επιχείρηση	Εστίαση	BSC με επικέντρωση στον πελάτη	Εστίαση
Οικονομική Συνιστώσα	Προσφορά αξίας στους μετόχους	Πελατειακή Αξία	Αύξηση πελατειακής πιστότητας και κέρδους
Πελατειακή Συνιστώσα	Προσφορά αξίας στους πελάτες	Ικανοποίηση Πελατών	Απόκτηση πελατειακής αξίας
Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών	Προώθηση απόδοσης και αποδοτικότητας στις εσωτερικές διαδικασίες	Αλληλεπίδραση με τους Πελάτες	Προώθηση αποδοτικών καναλιών και επιδίωξη λειτουργικής αριστείας
Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης	Διατήρηση ικανοτήτων καινοτομίας και αλλαγών μέσω συνεχούς βελτίωσης	Πελατειακή Γνώση	Κατανόηση πελατών και ανάλυση πληροφοριών πελατών

Πίνακας 5.2.: Εταιροκεντρική BSC και Πελατοκεντρική BSC

Πηγή: Kim J., Suh E and Hwang H., (2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 5-19

Μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον στην περιοχή της αξιολόγησης της CRM παρουσιάζει το μοντέλο CRM Scorecard, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Kim και Kim (2009) ακολουθώντας μια αυστηρή διαδικασία κατασκευής που αποτελείται από διάφορα στάδια.

Η CRM Scorecard περιλαμβάνει παράγοντες αξιολόγησης σε τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες προκειμένου να μετρήσει και αξιολογήσει πλήρως και σφαιρικά την επίδοση της CRM. Οι τέσσερις εναλλακτικές προοπτικές είναι:

- 1) προοπτική οργανωτικής επίδοσης, όπως για παράδειγμα τα μέτρα της κερδοφορίας και η αξία για τους μετόχους
- 2) προοπτική του πελάτη, όπως για παράδειγμα τα ίδια κεφάλαια (customer equity), η αξία για τον πελάτη, η ικανοποίηση και η πιστότητα
- 3) προοπτική της διαδικασίας, όπως η απόκτηση, η διατήρηση και η επέκταση των πελατών και
- 4) προοπτική της υποδομής, η οποία περιλαμβάνει δέκα διαγνωστικούς παράγοντες, που θεωρούνται από τους συγκεκριμένους ερευνητές ότι αποτελούν τους πιο θεμελιώδεις παράγοντες για την επιτυχία της CRM και κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις υπο-προοπτικές. Αυτές οι υπο-προοπτικές είναι η πληροφοριακή τεχνολογία (IT), το ανθρώπινο κεφάλαιο, η οργανωτική ευθυγράμμιση (ταίριασμα ανάμεσα στην οργανωτική δομή, κουλτούρα και στην στρατηγική CRM) και η οργανωτική κουλτούρα.

Οι σχέσεις των τεσσάρων συνιστωσών εν συντομία περιγράφονται ως εξής: οι παράγοντες επιτυχίας που περιλαμβάνονται στην προοπτική της υποδομής θεωρούνται ως απαραίτητες προϋποθέσεις για μια πραγματική και αποτελεσματική διαδικασία της CRM. Η διαδικασία της CRM οδηγεί στην προοπτική του πελάτη και τελικά η προοπτική του πελάτη έχει αντίκτυπο στην οργανωτική επίδοση (Kim and Kim, 2009).

Στον πίνακα 5.3 εμφανίζεται μια ολιστική άποψη CRM Scorecard συμπεριλαμβανομένων των τεσσάρων διαστάσεων, των συνιστωσών κάθε προοπτικής και παραδείγματα μέτρησης για κάθε συνιστώσα – τόσο αντιληπτική (οι προελεύσεις-αναφορές από τις οποίες προσαρμόστηκαν τα ερευνητικά όργανα) όσο και αντικειμενική (KPIs).

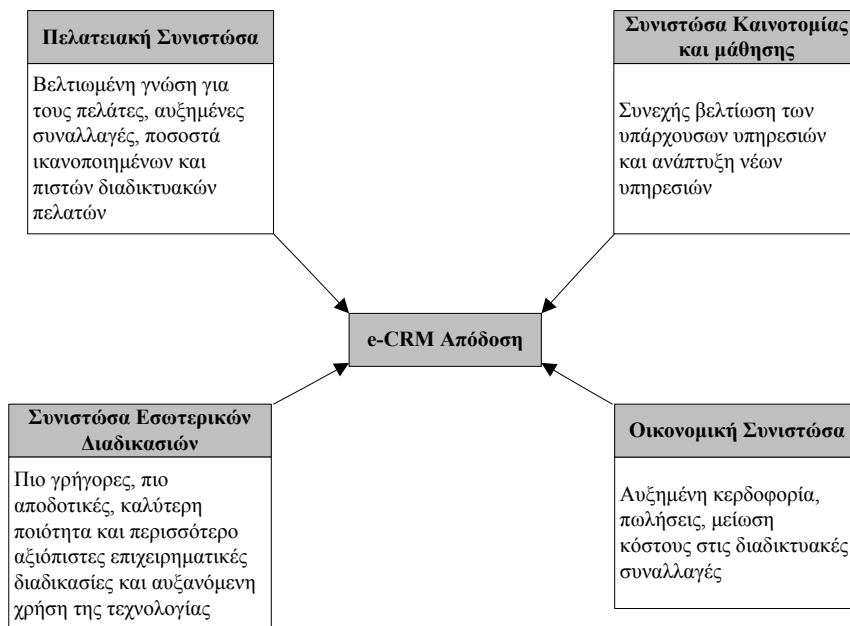
Πίνακας 5.3.: Πλαίσιο CRM Scorecard

Συνιστώσα	Συστατικό	Παραδείγματα	Στόχος
		μετρικών Συγγραφείς	
Οργανωσιακή Απόδοση	Μετοχική Αξία Κερδοφορία	Reinartz <i>et al.</i> , (2004)	SHV ROA, ROI, Καθαρές πωλήσεις/εργαζόμενος Πελατειακή Αξία, CLV, Κέρδος/πελάτης
	Πελατειακή Αξία		
Πελάτης	Πιστότητα Πελατών Ικανοποίηση Πελατών Αξία Πελατών	Agustin and Singh (2005)	RFM Αναλογία ικανοποιημένων πελατών (%) Παράπονα Πελατών (#)
		Fornell (1992) Rust <i>et al.</i> , (2004)	
Διαδικασία	Απόκτηση Πελατών	Reinartz <i>et al.</i> , (2004)	Απόκτηση (#), Επισκέψεις ιστοσελίδας, επιστροφή πελατών (%), κερδοφορία νέων πελατών, ποσοστό ανταπόκρισης, ποσοστό επιτυχημένων πωλήσεων, ρυθμός επαφών Χρόνος αναμονής, Επίλυση παραπόνων στο πρώτο τηλεφώνημα (%), ποσοστό διατήρησης (%), χρόνος παράδοσης, ρυθμός αποχώρησης πελατών
	Διατήρηση Πελατών	Reinartz <i>et al.</i> , (2004)	
Δομή	Επέκταση Πελατών	Reinartz <i>et al.</i> , (2004)	Αναλογία κύριων πελατών (%), ρυθμός σταυροειδών πωλήσεων, αξία ανά παραγγελία
Πληροφοριακή Τεχνολογία	Τεχνολογία CRM	Reinartz <i>et al.</i> , (2004)	Τεχνολογική χωρητικότητα για 3 τύπους πληροφοριών πελατών, ακρίβεια (%), σταθερότητα συστήματος, ολοκλήρωση πληροφοριών πελατών
Ανθρώπινο Κεφάλαιο	Συμπεριφορά εργαζομένων Ικανοποίηση εργαζομένων Στάση Διοίκησης	Donovan <i>et al.</i> ,(2004)	Ετοιμότητα ανθρώπινου κεφαλαίου(%), κέρδος ανά εργαζόμενο, αναλογία ικανοποιημένων εξυπηρεούμενων πελατών Κύκλος εργασιών καίριων εργαζομένων
		Maxham III and Netemeyer (2003) Leonard-Barton and Deschamps (1988)	

Οργανωσιακή Ευθυγράμμιση	Εκπαίδευση Σύστημα Ανταμοιβής Οργανωσιακή Δομή	Reinartz <i>et al</i> , (2004)	Ημέρες εκπαίδευσης/εργαζόμενοι
Κουλτούρα	Συνεργασία	Anderson and Narus (1990)	Συχνότητα ερευνών πελατών, δημιουργία γνώσης για τον πελάτη (#)
	Προσανατολισμός αγοράς Σαφείς στόχοι	Jaworski and Kohli(1993)	
		Pearson (1979)	

Πηγή: Kim H.S. and Kim Y.G. (2009), “A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 477–489

Μια ιδιαίτερα σημαντική έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση της CRM με τη χρησιμοποίηση της BSC επεκτείνεται στην e-CRM και στοχεύει στη μέτρηση των επιδόσεων της e-CRM εφαρμόζοντας την BSC. Το εν λόγω μοντέλο περιέχει μια αναλυτική λίστα κριτηρίων για την αξιολόγηση της επίδοσης της e-CRM σύμφωνα με τις τέσσερις προοπτικές της BSC, που περιλαμβάνει μέτρα σχετικά με τους πελάτες, με τις εσωτερικές διαδικασίες, με την καινοτομία και μάθηση, και τα οικονομικά αποτελέσματα. Το κύριο θέμα αξιολόγησης της επίδοσης της e-CRM υπό το πρίσμα καθεμιάς από τις τέσσερις συνιστώσες της BSC απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.5.



Διάγραμμα 5.5.: BSC σε e-CRM

Πηγή: Kimilog˘lu H. and Zaralı H., (2009), “What Signifies Success in e-CRM?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, pp. 246-267

Η προοπτική του πελάτη αξιολογείται με βάση την αντίληψη πελατών, τη γνώση, την ικανοποίηση, πιστότητα των ηλεκτρονικών πελατών, και τη συχνότητα των συναλλαγών. Για την προοπτική της καινοτομίας και μάθησης χρησιμοποιούνται μέτρα σχετικά με τη βελτίωση των υπαρχόντων παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέων. Η συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών επικεντρώνεται στη χρήση της τεχνολογίας και στην αποτελεσματικότητα εσωτερικών διαδικασιών. Η οικονομική προοπτική εστιάζει στα απτά οικονομικά οφέλη, όπως οι μειώσεις κόστους στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, η κερδοφορία και οι πωλήσεις (Kimilog˘lu and Zaralı, 2009).

5.4. Προτεινόμενη BSC

Η ανάλυση των μοντέλων μέτρησης και αξιολόγησης της CRM αποδεικνύει το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον και τη σπουδαιότητα των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών για την αξιολόγηση της επίδοσής της. Με βάση την κριτική βιβλιογραφική επισκόπηση των συστημάτων και μεθοδολογιών μέτρησης και αξιολόγησης της CRM και την προσέγγισή της στην παρούσα εργασία ως μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία βοηθάει στην επίτευξη ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος μέσω της οικοδόμησης ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard, BSC) κρίνεται κατάλληλη μεθοδολογία μέτρησης και αξιολόγησης. Η στρατηγική CRM είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης κι έχει τονιστεί η σημασία του δεσμού μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής και της στρατηγικής CRM (Brewton and Schiemann, 2003). Μπορεί δηλαδή να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM έχουν ανάγκη από ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης όπως ακριβώς κρίνεται απαραίτητο για την αξιολόγηση της επιχειρησιακής στρατηγικής στο σύνολο του οργανισμού.

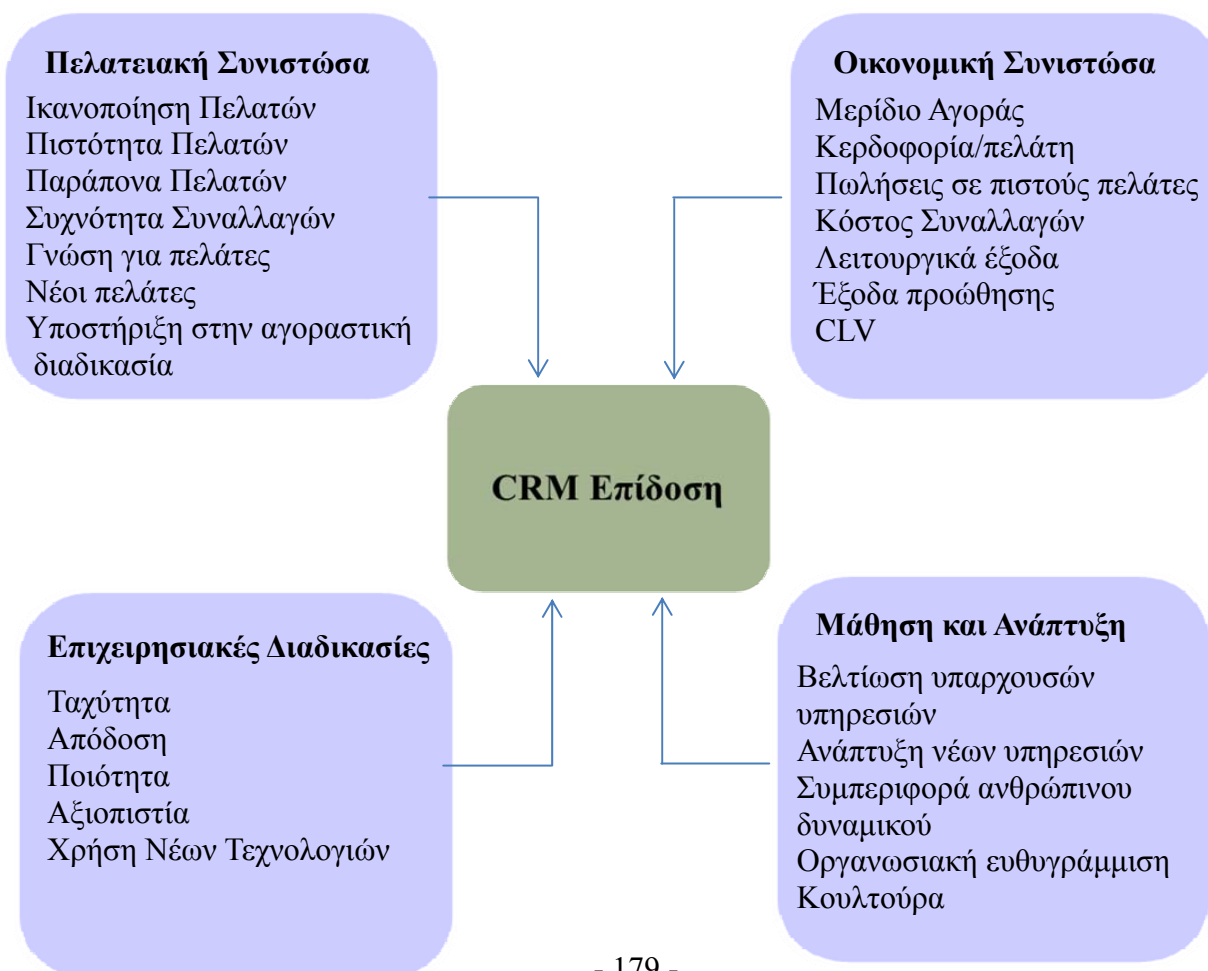
Καθώς, ο πρωταρχικός στόχος κάθε εταιρικής στρατηγικής είναι ο πελάτης, η αξιολόγηση αναφορικά με τον πελάτη λειτουργεί ως σύνδεση μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής και της οργανωσιακής επίδοσης (Kaplan and Norton, 1992; Ghalayini and Noble, 1996). Κατά συνέπεια, κάθε σύστημα μέτρησης πρέπει να περιλαμβάνει την οπτική του πελάτη (Kaplan and Norton 1992; Flapper *et al.*, 1996; Ghalayini and Noble, 1996; White, 1996), κάτι που λαμβάνει υπόψη και το παρόν σύστημα αξιολόγησης της CRM. Παράλληλα, η BSC είναι ένα διαδομένο εργαλείο το οποίο μεταφράζει την αποστολή και το όραμα των επιχειρήσεων σε σαφείς σκοπούς και δείκτες μέτρησης της στρατηγικής. Προκύπτει, συνεπώς ότι στην παρούσα έρευνα η BSC θα αποτελέσει τη βάση του μεθοδολογικού πλαισίου μέτρησης και αξιολόγησης της CRM.

Το πλαίσιο αξιολόγησης της CRM που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στα μοντέλα αξιολόγησης BSC των Kim και Kim (2009) και Kimilog˘lu και Zarali (2009) που αναλύθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους. Το πλαίσιο CRM Scorecard των Kim και Kim (2009), από όσο μπορούμε να γνωρίζουμε, αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό μοντέλο αξιολόγησης της CRM, καθότι είναι το αποτέλεσμα ανασκόπησης ενός ευρέους φάσματος βιβλιογραφίας σχετικά με το μάρκετινγκ, την επιχειρηματική στρατηγική, το IS και τη CRM και ταξινόμησης των σημαντικών παραγόντων σε μια από τις τέσσερις διαφορετικές προοπτικές που έχουν σχεδιαστεί στη BSC. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ίσως είναι το πλέον αντιπροσωπευτικό σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης της CRM στηριζόμενο στη μεθοδολογία της BSC, λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των μετρικών προερχόμενων από τη διεθνή βιβλιογραφία που χρησιμοποιούνται και τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για την κατασκευή του.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή πραγματεύεται, όπως έχει αναλυθεί, τη CRM και την e-CRM με συνέπεια να κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός μοντέλου αξιολόγησης τόσο της CRM όσο και της e-CRM. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε η μελέτη των Kimilog˘lu και Zarali (2009) από την πλευρά της αξιολόγησης της e-CRM, καθώς, από όσο μπορούμε να γνωρίζουμε, αποτελεί μια σημαντική έρευνα αξιολόγησης της e-CRM υπό το πρίσμα της BSC.

Το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της παρούσας διδακτορικής εργασίας είναι η σύνθεση των πλαισίων-μοντέλων μέτρησης και αξιολόγησης των δυο ερευνών που αναφέρθηκαν και στοχεύει να καλύψει το κενό ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου μοντέλου αξιολόγησης της CRM τόσο με παραδοσιακά όσο και με ηλεκτρονικά μέσα. Οι συνιστώσες της BSC διαφοροποιούνται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες μιας στρατηγικής (Tiwana, 2001) και καθώς αυτή η πρακτική είναι αποδεκτή και από τους συγγραφείς και εμπνευστές της BSC (Kaplan and Norton, 2000), κρίνουμε ότι το προτεινόμενο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης πληροί βασικές προϋποθέσεις. Έτσι, η προτεινόμενη διαφοροποίηση στηρίχθηκε τόσο στην ανάγκη επικέντρωσης της αξιολόγησης της CRM στην BSC, όσο και στις αλλαγές που επιβάλλουν στη CRM η πληροφοριακή τεχνολογία και το Διαδίκτυο.

Διάγραμμα 5.6.: Προτεινόμενη BSC



Βιβλιογραφία 5^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Βρεχόπουλος Α., (2008), *Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Ecrm)-Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες Τάσεις στην Ελληνική Αγορά*, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης
- Γεωργόπουλος Ν., (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Ahn H. (2001), “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report,” *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 4, pp. 441-461
- Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. and Riley D. (2001), “Assessing Market Performance: The Current State of Metrics”, *Centre for Marketing Working Paper*, No. 01-903
- Amir E. and Lev B. (1996), “Value-Relevance of Non-Financial Information: The Wireless Communication Industry,” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22, No. 1-3, of. 3-30
- Anderson E.W., Fornell, C. and Lehmann D. R. (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, (July), pp. 53-66
- Anderson E. W., and Mittal V. (2000), “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 107–120
- Anderson Eugene W., Fornell C., and Mazvancheryl S. (2004), “Customer Satisfaction and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 172–185
- Banks R.I. and Wheelwright S.C. (1979), “Operations Versus Strategy – Trading Tomorrow for Today”, *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 112-120
- Barney J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120
- Berger P. and Nasr N.I. (1998), “Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, pp. 17-30

- Berry A.J., Coad A.F., Harris E.P., Otley D.T. and Stringer C. (2009), “Emerging Themes in Management Control: A Review of Recent Literature”, *The British Accounting Review*, Vol. 41, pp. 2-20
- Bhimani A. (1993), “Performance Measures in UK Manufacturing Companies: The State of Play”, *Management Accounting*, Vol. 71, No. 11, pp. 20-2
- Blattberg R.C. and Deighton J. (1996), “Manage Marketing by the Customer Equity Test”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, 136–144
- Blattberg R., Getz G., and Thomas J.S. (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Boulding W., Staelin R., Ehret M., and Johnston W. J., (2005), “A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October 2005, pp.155–166
- Brewton J., and Schiemann W. (2003), “Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy”, *Cost Management*, Vol. 17, No.1, pp. 5–14
- Brignall T.J., Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R. and Voss C. (1991), “Performance Measurement in Service Businesses”, *Management Accounting*, Vol. 69, No. 10, pp. 34-6
- Buckley R., Benson P. G., Hall S., and Buckley M. (1988), “The Impact of Rating Scale Format on Rater Accuracy: an Evaluation,” *Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 415-423
- Bukowitz W.R. and Petrash G.P. (1997), “Visualizing, Measuring and Managing Knowledge”, *Research and Technology Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 24-31
- Butler A., S.B. Letza, and Neale B. (1997), “Linking the Balanced Scorecard to Strategy,” *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-253.
- Buttle, F., (2004), *Customer Relationship Management: Concept and Tools*, Elsevier, Burlington, MA
- Buttle F., (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Second Edition, Butterworth – Heinemann

- Chakravarthy B.S. (1986), "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 437-458
- Chang H.H. (2007), "Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management", *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 483-508
- Chenhall R.H. and Langfield-Smith K. (2007), "Multiple Perspectives of Performance Measures", *European Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 266-82
- Clark B.H. (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732
- Clarke P. (1995), "Non-financial Measures of Performance in Management", *Accountancy Ireland*, Vol. 27, No. 2, pp. 22-4
- Crosby L.A., Evans K.R. and Cowles D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68-81
- Cross K.F. and Lynch R.L. (1988-1989), "The SMART Way to Define and Sustain Success", *National Productivity Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 23-33.
- Dick A.S. and Basu K. (1994), "Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 5, pp. 5-16
- Dixon J.R., Nanni A.J. and Vollmann T.E. (1990), *the New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*, Business One Irwin, Homewood, IL
- Dorsch M.J., Swanson S.R. and Kelley S.W. (1998), "The Role of Relationship Quality in the Satisfaction of Vendors as Perceived by Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp. 128-142
- Drucker P.E. (1990), "The Emerging Theory of Manufacturing", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 94-102

- Dwyer F.R. and Oh S. (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 347-358
- Edvinsson L. and Malone M. S. (1997), *Intellectual Capital*, Newyork: Harper Collins
- Flapper S.D.P., Fortuin L. and Stoop P.P.M. (1996), "Towards Consistent Performance Management Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 27-37
- Folan P. and Browne J. (2005), "A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management", *Computers in Industry*, Vol. 56, No. 7, pp. 663-80.
- Frazier G. L., and Howell R. D. (1982), "Intra-Industry Marketing Strategy Effects on the Analysis of Firm Performance," *Journal of Business Research*, Vol. 10, No. 4, pp. 431-443
- Ghalayini A.M., Noble J.S. and Crowe T.J. (1997), "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, Vol. 48, No. 3, pp. 207-25
- Golfetto F., and Gibbert M. (2006), "Marketing Competencies and the Sources of Customer Value in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 904–912
- Gomes C.F.Y., Mahmoud M. and Lisboa J.V. (2004), "A Literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 511-30.
- Grant R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114–135
- Grönroos C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley & Sons, Chichester
- Gummesson E. (2002a), *Total Relationship Marketing*, 2nd Ed., Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, Oxford

- Gummesson E. (2002b), "Relationship Marketing in the New Economy", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No.1, pp. 37-57
- Gummesson E. (2004), "Return on Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No.2, pp. 136-148
- Gurau C. and Ranchhod A. (2002), "Measuring Customer Satisfaction: A Platform for Calculating, Predicting and Increasing Customer Profitability", *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 203-220
- Gupta, Lehmann D. R. and Stuart J. A. (2004), "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No.1, pp. 7-18
- Gruca T. S., and Rego L. L. (2005), "Customer Satisfaction, Cash flow and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, Vol. 69, (July), pp. 115-130
- Hallowell R. (1996), "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry*, Vol. 7, No. 4, pp. 27-42
- Hasan H. and Tibbits H. (2000), "Strategic Management of Electronic Commerce: An Adaptation of the Balanced Scorecard," *Internet Research*, Vol. 10, No. 5, pp. 439-450
- Hayes R.H. and Garvin D.A. (1982), "Managing as if Tomorrow Mattered", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No.3, pp. 70-79
- Hepworth P. (1998) "Weighting it up: A Literature Review for the Balanced Scorecard," *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, pp. 559-563
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., and Schlesinger L. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 2, pp. 164-174
- Heskett J. L., Sasser Jr., Earle W. and Schlesinger L. A. (1997), *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press
- Hilton R. W., Maher, M. W. and Selto F. H., (2002), *Cost Management: Strategies for Business Decisions*, 2nd Edition, Mcgraw-Hill/Irwin, Boston, MA

- Huang C. D. and Hu Q., (2004), "Integrating Web Services with Competitive Strategies: The Balanced Scorecard Approach", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 57-80
- Huselid M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672
- Jain R., Jain S., and Dhar U. (2003), "Measuring Customer Relationship Management", *Journal of Service Research*, Vol. 2, No.2, pp. 97-109
- Ittner C.D. and D.F. Larcker (1998a), "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 205-238
- Ittner C.D. and Larcker D.F. (1998b), "Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Management Accounting Research*, Vol.36, pp.1-35
- Jarrar Y.F. and Neely A. (2002), "Cross-Selling in the Financial Sector: Customer Profitability is Key", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 3 , pp. 282-296
- Kaplan R.S. (1983), "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", *Accounting Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 686-703
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, No. 1, pp. 71-79
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, pp. 134-47
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996a), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996b), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Fall, pp. 53-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996c), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press

- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000) “Having Trouble with your Strategy? Then Map it,” *Harvard Business Review*, Vol.78, No. 5, pp. 167-176
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *American Accounting Association Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, March 2001, pp. 87-104
- Keegan D.P., Eiler R.G. and Jones C.R. (1989), “Are your Performance Measures Obsolete?”, *Management Accounting*, Vol. 70, pp. 45-50
- Kim J., Suh E and Hwang H., (2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 5-19
- Kim H.S. and Kim Y.G. (2009), “A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 477–489
- Kimilog˘lu H. and Zaralı H., (2009), “What Signifies Success in E-CRM?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, , pp. 246-267
- Ko E., Kim S.H., Kim M. and Woo J.Y., (2008), “Organizational Characteristics and the CRM Adoption Process”, *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 65-74
- Kristensen K. and Westlund A. H. (2004), “Performance Measurement and Business Results”, *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 5–6, pp. 719–733
- Kumar N., Scheer L.K. and Steenkamp J.E.M. (1995), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 54-65
- Lagace R.R., Dahlstrom R. and Gassenheimer J.B. (1991), “The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 39-47.
- Lehn K. and Makhija A.K. (1996), “EVA and MVA as Performance Measures and Signals for Strategic Change”, *Strategy and Leadership*, Vol. 24, No. 3, pp. 34-8
- Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J., and Wouters J. (2006), “A Relationship Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical

- Aspects of Customer Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 57–71
- Lipe M.G. and Salterio S. (2002), “A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard’s Information Organization,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 6, pp. 531-540
- Loveman G. W. (1998), “Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance,” *Journal of Service Research*, Vol.1 (August), pp.18–31
- Manoochchri G. (1999), “The Road to Manufacturing Excellence: Using Performance Measures to Become World-Class”, *Industrial Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 7-13
- Martinsons M., Davison R. and Tse D. (1999), “The Balanced Scorecard: A Foundation for the Strategic Management of Information Systems”, *Decision Support Systems*, Vol. 25, pp. 71–88
- Mcnaair C.J. and Mosconi W. (1987), “Measuring Performance in an Advanced Manufacturing Environment”, *Management Accounting*, Vol. 69, No. 1, pp. 28-31
- Medori D. and Steeple D. (2000), “A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 520-33
- Melville N., Kraemer K., and Gurbaxzani V. (2004), “Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value”, *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 283–322
- Mendoza L.E., Marius A., Perez M. and Griman A.C. (2007), “Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy”, *Information and Software Technology*, Vol. 49, No. 8, pp. 913-945
- Metrus Group (2003), “Maximizing CRM Performance with Strategic Measurement”, *Metrus Group White Paper*
- Mithas S., Krishnan M.S. and Fornell C., (2005), “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 201-209

- Molm L. D. (1990), "Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange", *American Sociological Review*, Vol. 55, No.3, pp. 427–447
- Moorman C. and Rust R.T. (1999), "The Role of Marketing", *Journal of Marketing, Special Issue on Fundamental Issues in Marketing*, Vol. 63, (Special Issue), pp. 180-197
- Mulhern F.J. (1999), "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.13, No. 1, pp. 25-40
- Murphy K. and Russell R. (2002), "Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy", *Gartner2 Report*, July 2002
- Nayyar Praveen (1995), "Stock Market Reactions to Customer Service Changes", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.1, pp. 39–53
- Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. and Bourne M. (1997), "Designing Performance Measures: A Structured Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 11, pp. 1131-52
- Neely A. (2005), "The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1264-77
- Otley D. (1999) "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research," *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 10, pp. 363-382
- Park C.-H. and Kim Y.-G, (2003), "A Framework of Dynamic CRM Linking Marketing with Information Strategy", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 652-671
- Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp.167–76
- Pine B. J. II, Peppers D. and Rogers M., (2000), "Do you Want to Keep your Customers Forever?", In the *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Communication*, Ed., Gilmore J. H. and Pine B. J. II, Harvard Business School Press, Boston

- Pun K.F. and White A.S. (2005), “A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 1, pp. 49-71
- Ray G., Muhanna W. A., and Barney J. B. (2005), “Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis”, *MIS Quarterly*, Vo. 29, No. 4, pp. 625–652
- Reinartz W. and Kumar V. (2000), “On the Profitability of Long-Life Customers in a non Contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4, pp. 17-35
- Reinartz W. and Kumar V. (2003), “The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No.1, pp. 77–99
- Roberts K., Varki S., and Brodie R. (2003), “Measuring the Quality of Relationships in Customer Services: An Empirical Study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2, pp. 169-196
- Rust R.T., Zeithaml V.A. and K.N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press, New York
- Rust R., Lemon K., and Zeithaml V. (2004), “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No.1, pp. 109–126
- Santori P.R. and Anderson A.D. (1987), “Manufacturing Performance in the 1990s: Measuring for Excellence”, *Journal of Accountancy*, Vol. 164, No. 5, pp. 141-7
- Sawhney M. and Zabin J. (2001), *the Ten Steps to Nirvana: Strategic Insights into Ebusiness Transformation*, New York: Mcgraw-Hill
- Schultz D.E. (2000), “Understanding and Measuring Brand Equity”, *Marketing Management*, Vol. 9, No.1, pp. 8-9
- Shaw R. and Mazur L. (1997), “The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach”, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28-51

- Shepherd C. and Gunter H. (2006), “Measuring Supply Chain Performance: Current Research and Future Directions”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 4, pp. 242-58.
- Sim K.L. and Koh H.C. (2001), “Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement,” *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 18-26
- Sin L.Y.M., Tse A.C.B. and Yim F.H.K. (2005), “CRM: Conceptualization and Scale Development”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, pp. 1264-1290
- Solano Juan, María Pérez De Ovalles, Teresita Rojas, Anna Grimán Padua, Luis Mendoza Morales (2003) “Integration of Systemic Quality and the Balanced Scorecard,” *Information Systems Management*, Vol. 20, No.1, pp. 64-79.
- Srivastava R.K., Shervani T.A., and Fahey L. (1999), “Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue 99), pp. 168-179
- Starkey M.W., Williams D. and Stone M. (2002), “The State of Customer Management Performance in Malaysia”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 6, pp. 378-385
- Sveiby K. E. (1997), *the New Organizational Wealth*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Szymanski D.M. and Henard D.H. (2001), “Customer Satisfaction: A Meta- Analysis of the Empirical Evidence”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 1, pp. 16-35
- Thomas J.S. (2001), “A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No.2, pp. 262–268
- Tiwana A. (2001), *the Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Treacy F., and Wiersema M. (1997), *the Wisdom of Market Leaders*, New York, NY: Perseus Books.

- Tsang A.H.C., Jardine A.K.S. and Kolodny H. (1999), "Measuring Maintenance Performance: A Holistic Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 691-715
- Verhoef P.C., (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 30-45
- White G. P. (1996), "A Survey And Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures for Manufacturing", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 42-61
- Winer R. S. (2001), 'A Framework for Customer Relationship Management', *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, pp. 89-105
- Yeniyurt S. (2003), "A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 No. 3, pp.134-142
- Yim F.H., Anderson R.E. and Swaminathan S., (2004). "Customer Relationship Management its Dimensions and Effect on Customer Outcomes", *Journal of personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, pp. 263-278
- Zablah A. R., Bellenger D. N., and Johnston W. J. (2004), "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489
- Zikmund W.G., Mcleod R. and Gilbert F.W. (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία της Έρευνας και Εισαγωγή στην Ανάλυση των δεδομένων

6.1. Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφέρθηκαν ορισμένα βασικά στοιχεία για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, τη χρησιμότητά της για τις επιχειρήσεις και συζητήθηκε η ένταξη της διαχείρισης αυτή στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης. Για όλα τα παραπάνω θέματα έγινε ανασκόπηση της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας καθώς και παρουσίαση ορισμένων χρήσιμων για την εξέλιξη της παρούσας μελέτης, εννοιών και θεωριών. Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των στόχων και των υποθέσεων της έρευνας πεδίου που διενεργήθηκε στα πλαίσια της διατριβής. Επιπλέον, παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο σχεδιασμό της έρευνας, τη συλλογή των στοιχείων και στην ανάλυση των δεδομένων.

6.2. Ερευνητική Μεθοδολογία

6.2.1. Έρευνα Μάρκετινγκ

Στα πλαίσια της διατριβής αυτής και για να είναι δυνατόν να επιβεβαιωθούν ή όχι ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις καθώς και για να απαντηθούν ορισμένα ερωτηματικά που προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα μάρκετινγκ, ώστε να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες (Churchill and Brown, 2004). Η έρευνα μάρκετινγκ αποτελεί ένα μεθοδολογικό εργαλείο που επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων, τα οποία με την κατάλληλη στατιστική ανάλυση θα αποτελέσουν εργαλεία για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων ή αντίστοιχα θα δώσουν εμπειριστατωμένες απαντήσεις στα ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό της έρευνας είναι ο ορισμός ενός βασικού τίτλου και η διατύπωση ενός ερευνητικού προβλήματος. Επίσης, πρέπει να διατυπωθεί η σκοπιμότητα της μελέτης, να αποφασιστούν οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν και οι πηγές των δεδομένων στα οποία θα στηριχθεί η μελέτη. Χρειάζεται να καθοριστεί ο σχεδιασμός του δείγματος, το προσωπικό που πιθανόν θα

απαιτηθεί και να καθοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα. Τέλος, θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα πλάνο της στατιστικής ανάλυσης που θα χρειαστεί καθώς και να γίνει μια εκτίμηση του κόστους της συνολικής μελέτης.

Τα παραπάνω μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κύριες φάσεις. Στη φάση του σχεδιασμού όπου γίνεται η διαμόρφωση της ερευνητικής πρότασης, στη φάση της διενέργειας όπου γίνεται η συλλογή των στοιχείων και στη φάση της ανάλυσης όπου γίνεται η στατιστική ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα της ερευνητικής πρότασης.

Στην παρούσα μελέτη ο τίτλος και η ερευνητική πρόταση προκύπτει από το γενικό τίτλο και τα επιμέρους ερωτήματα της διατριβής όπως αυτά έχουν παρουσιασθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Η σκοπιμότητα της μελέτης αναφέρεται στην εισαγωγή ενώ η σκοπιμότητα επιμέρους ερωτημάτων προκύπτει από την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Καθώς το αντικείμενο και η σκοπιμότητα της έρευνας έχει καθοριστεί πρέπει επίσης να καθοριστούν οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν όπως και οι πηγές των δεδομένων. Μια έρευνα, μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συλλογή είτε πρωτογενών είτε δευτερογενών στοιχείων. Για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων πρέπει να γίνει μια έρευνα πεδίου σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αντίστοιχης έρευνας. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων, από την οποία και συλλέχθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση.

Η έρευνα πεδίου βασίστηκε στην χρήση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου το οποίος κατασκευάστηκε σύμφωνα με τις βασικές αρχές που περιγράφονται στην επόμενη ενότητα. Συγκεκριμένα, αρχικά απαντήθηκε το βασικό ερώτημα «τι πληροφορία θέλουμε να καταγράψουμε με αυτό» (Churchill, 1999; Gillham, 2000). Έπειτα καθορίστηκε ο τύπος του ερωτηματολογίου και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων (Churchill and Brown, 2004).

Οι έρευνες διακρίνονται σε τρεις τύπους: (α) στις διερευνητικές έρευνες που προσπαθούν να διερευνήσουν πτυχές και χαρακτηριστικά του πληθυσμού που μελετούν, (β) στις περιγραφικές έρευνες που ασχολούνται μόνο με την περιγραφή των χαρακτηριστικών αυτών, και (γ) στις αιτιολογικές έρευνες που έχουν ως κύριο

σκοπό τη διασύνδεση των χαρακτηριστικών και κατ' επέκταση την ερμηνεία φαινομένων συνδεδεμένων με αυτά (Churchill and Brown, 2004).

Η παρούσα έρευνα έχει κομμάτια και από τους τρεις τύπους καθώς γίνεται και μελέτη και περιγραφή των χαρακτηριστικών και των προβλημάτων όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα, διερευνούνται σε βάθος συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ενώ επιχειρείται και η ερμηνεία ορισμένων φαινομένων που παρατηρούνται.

6.2.2 Σχεδιασμός και Κατάρτιση Ερωτηματολογίων

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των απαντήσεων. Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σχεδιάστηκε για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες ταχυδρομικής έρευνας και ηλεκτρονικής, καθότι αναρτήθηκε αυτούσιο και σε συγκεκριμένη ιστοσελίδα στο Διαδίκτυο (Χουντάλας, 2010)

Το ερωτηματολόγιο είναι αρκετά σύντομο ώστε να μην απαιτείται πολύς χρόνος για τη συμπλήρωσή του, καθώς και εύκολο στη διαχείρισή του. Επίσης, είναι απλό και κατανοητό ώστε να μπορεί κανείς εύκολα να το απαντήσει, ενώ είναι γραμμένο σε γλώσσα και λογική κατανοητή από τα στελέχη των επιχειρήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν. Τέλος, έχει μια λογική ακολουθία ερωτήσεων που διευκολύνει τη γρήγορη και σωστή συμπλήρωσή του και διευκολύνεται η ροή των απαντήσεων και η σκέψη του ερωτούμενου .

Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οι ανάγκες της έρευνας αλλά και η ικανότητα και η δυνατότητα του ερωτούμενου να απαντήσει καθώς συχνά παρουσιάζεται το φαινόμενο ο ερωτώμενος να γνωρίζει μόνο μέρος των απαντήσεων ιδιαίτερα σε περιοχές που μοιράζονται μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και περιοχών ευθύνης. Παράλληλα, αποφεύχθηκαν ερωτήσεις που για διάφορους λόγους θα δημιουργούσαν αντιδράσεις ή ο ερωτώμενος θα είχε την τάση να απαντήσει περισσότερο θετικά ή αρνητικά.

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν κυρίως κλειστές ερωτήσεις οι οποίες οδηγούν σε ένα σύνολο συγκεκριμένων απαντήσεων, από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει αυτή που θεωρεί καταλληλότερη. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αξιοποίηση δεδομένων κλίμακας, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν ευρύτατα. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν αρκετές κλίμακες που ως στόχο είχαν να καταγράψουν τις

απόψεις και τις σκέψεις των στελεχών που το απαντούν με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Οι κλίμακες αυτές είναι στην πλειονότητά τους τύπου Likert. Τέλος, δόθηκε προσοχή τόσο στην αισθητική μορφή του ερωτηματολογίου, όσο και στη χρηστικότητα του, καθότι εκτυπώθηκε σε μορφή booklet.

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα, αποτελείται από ερωτήσεις με αντικείμενα:

- Βαθμός υλοποίησης CRM
- Μέσα υλοποίησης της CRM
- Βαθμός υλοποίησης e-CRM
- Λειτουργίες CRM που χρησιμοποιούνται
- Οργανωσιακά–Τεχνικά/Ενσωμάτωσης–Διαχείρισης–Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM
- Αξιολόγηση της επίδοσης της CRM
- Ικανοποίηση από την υλοποίηση της CRM
- Επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο
- Η υποστήριξη της CRM στη στρατηγική της επιχείρησης
- Στρατηγική Ανταγωνισμού της επιχείρησης
- Οικονομικά στοιχεία επιχειρήσεων
- Ταυτότητα επιχειρήσεων

Για να επιβεβαιωθεί η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα του ερωτηματολογίου τόσον όσον αφορά τις αρχικές απαιτήσεις του να είναι σύντομο, εύκολο, κατανοητό όσο και το να καλύπτει τις ανάγκες της έρευνας πραγματοποιήθηκαν ορισμένες πιλοτικές συνεντεύξεις. Με τις πιλοτικές συνεντεύξεις ελέγχθηκε όχι μόνο το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου αλλά και συνολικά ο τρόπος αποστολής και συμπλήρωσής του ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή ροή ολόκληρης της διαδικασίας. Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας, στη διάρκεια της οποίας συμπληρώθηκαν δέκα ερωτηματολόγια ενώ έγιναν και δυο προσωπικές συνεντεύξεις, ανέδειξαν ορισμένες ελλείψεις ως προς τη διατύπωση κάποιων ερωτήσεων, ενώ χρειάστηκε να επαναδιατυπωθούν ορισμένες ερωτήσεις ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητές. Παράλληλα, χρειάστηκε να περιοριστεί το μέγεθος του ερωτηματολογίου με την αφαίρεση ορισμένων ήσσονος σημασίας ερωτήσεων ώστε να περιοριστεί αντίστοιχα και ο χρόνος συμπλήρωσής του.

Τέλος, είναι δομημένο με τρόπο που επιτρέπει την άμεση καταχώρηση και επεξεργασία των στοιχείων έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα συλλέγονταν μέσω αυτού να είναι στατιστικά και ηλεκτρονικά επεξεργάσιμες και να οδηγούν σε ουσιαστικά άρα και αξιοποιήσιμα αποτελέσματα.

6.2.3. Μέθοδος Επιλογής Επιχειρήσεων και Μέθοδος Συλλογής των Στατιστικών Στοιχείων

Η διαδικασία δειγματοληψίας περιλαμβάνει επτά στάδια τα οποία ορίζονται ως εξής: ορισμός πληθυσμού, προσδιορισμός δειγματοληπτικού πλαισίου, προσδιορισμός μονάδας δειγματοληψίας, μέθοδος δειγματοληψίας, μέγεθος δείγματος, σχέδιο δειγματοληψίας-διαδικασία επιλογής και επιλογή –πραγματοποίηση (Κουρεμένος, 1996).

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας ορίστηκε ως οι 2000 πρώτες επιχειρήσεις με βάση τον κύκλο εργασιών τους που θεωρούνται, με βάση αντίστοιχες διεθνείς εμπειρικές έρευνες, ως πιο πιθανές να υλοποιούν CRM. Σε αντίστοιχες διεθνείς έρευνες το δειγματοληπτικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν κρατικοί ή ιδιωτικοί πιστοποιημένοι κατάλογοι επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, στην παρούσα έρευνα το δειγματοληπτικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ο οικονομικός οδηγός της εταιρείας ICAP, που αποτελεί τη μεγαλύτερη βάση επιχειρήσεων και οργανισμών στην Ελλάδα. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για να καλύψει τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι η απογραφική δειγματοληψία.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή ώστε να διευκολύνεται ο ερωτώμενος να απαντήσει με όποιον τρόπο ήταν ευκολότερος σε αυτόν. Προκειμένου να επιτευχθεί υψηλό ποσοστό απόκρισης έγιναν κάποιες ενέργειες, οι οποίες σχετίζονται με τη δομή και τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο εστάλη στις επιχειρήσεις με προπληρωμένο ταχυδρομικό τέλος, έτσι ώστε να μην επιβαρυνθούν οι επιχειρήσεις αυτό το έξοδο. Το ερωτηματολόγιο εμπεριείχε συνοδευτική επιστολή, όπου αναφερόταν ο στόχος της έρευνας και δινόταν διαβεβαίωση για το απόρρητο των απαντήσεων που θα έδιναν τα στελέχη των επιχειρήσεων. Επίσης, στη συνοδευτική επιστολή δίνονταν οδηγίες για όσους επιθυμούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο

είχε αναρτηθεί σε ειδική ιστοσελίδα <http://www.mbatqm.unipi.gr/survey> και η συμπλήρωσή του απαιτούσε την εισαγωγή κωδικού πρόσβασης, ο οποίος αναφερόταν στη συνοδευτική επιστολή.

Για να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στη μελέτη, η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με τους παρακάτω τρόπους, τους οποίους υποστηρίζει και η σχετική βιβλιογραφία (Churchill and Brown, 2004) :

- Τηλεφωνική επικοινωνία αρχικά και αποστολή ερωτηματολογίου στη συνέχεια.
- Αποστολή ερωτηματολογίου ταχυδρομικά και λήψη των απαντήσεων είτε ταχυδρομικά (με προπληρωμένο τέλος), είτε ηλεκτρονικά ανάλογα με τις προτιμήσεις του ερωτούμενου.

Η έρευνα είχε διάρκεια τριών μηνών (από Φεβρουάριο 2011 έως Απρίλιο 2011). Σε όσες επιχειρήσεις δεν είχαν απαντήσει εντός ενός μήνα, έγινε υπενθύμιση μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Κατόπιν της τηλεφωνικής επικοινωνίας και συνεννόησης με στελέχη των επιχειρήσεων, σε ορισμένες εταιρείες εστάλη μήνυμα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), το οποίο παρέπεμπε στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο.

Από τα 2000 ερωτηματολόγια που απεστάλησαν, τα 24 (1,2%) επέστρεψαν πίσω με την ένδειξη άγνωστου παραλήπτη ή αλλαγής διεύθυνσης. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 237 ερωτηματολόγια από τα οποία απορρίφθηκαν τα πέντε, γιατί υπήρχαν ερωτήσεις που δεν είχαν απαντήσεις σε ποσοστό που υπερέβαινε το 30 % του συνόλου των ερωτήσεων. Από το σύνολο των 237 ερωτηματολογίων τα 163 συγκεντρώθηκαν χωρίς να χρειαστεί follow-up ενώ τα 74 συγκεντρώθηκαν κατόπιν τηλεφωνικής υπενθύμισης.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα αναφέρονται σε 232 πλήρη και κατάλληλα ερωτηματολόγια που αντιπροσωπεύουν το 11,6% του συνόλου των επιχειρήσεων που έλαβαν ερωτηματολόγιο. Από το σύνολο των 232 απαντημένων ερωτηματολογίων, τα 146 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ηλεκτρονικά , ενώ τα 86 ταχυδρομικώς.

6.2.4. Δομή του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από διακριτά μέρη τα οποία διερευνούν συγκεκριμένες πτυχές της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, διακρίνονται τα εξής πέντε μέρη:

- **«Εφαρμογή CRM»:** Το μέρος αυτό αποτελείται ουσιαστικά από έξι (6) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει ουσιαστικά για το βαθμό υλοποίησης της CRM, με ποιες διαδικασίες και με ποια μέσα την υλοποιεί, καθώς και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και εφαρμόζει e-CRM.
- **«Διαστάσεις CRM»:** Το μέρος αυτό αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει για τις προσεγγίσεις CRM, τις λειτουργίες και τα Οργανωσιακά–Τεχνικά/Ενσωμάτωσης–Διαχείρισης Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM.
- **«Επίδοση της CRM»:** Το μέρος αυτό αποτελείται από έξι (6) ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να αξιολογήσει τη σημαντικότητα ορισμένων κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις, να αποτυπώσει την ικανοποίησή του από την εφαρμογή της CRM, και να αξιολογήσει την επίδοση της CRM με κριτήριο τις συνιστώσες της BSC (οικονομική, πελατειακή, συνιστώσα επιχειρηματικών διαδικασιών και συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης).
- **«Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης»:** Το μέρος αυτό αποτελείται από οκτώ (8) διαδοχικές ερωτήσεις, οι οποίες αναπαριστούν διακριτές απόψεις για την επίδραση της CRM στη στρατηγική της επιχείρησης. Σε αυτές ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει χρησιμοποιώντας μια 5βάθμια κλίμακα, ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας του με κάθε μία άποψη.
- **«Ταυτότητα Επιχείρησης»:** Το μέρος αυτό αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις σχετικές με χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα διάρκεια υλοποίησης CRM, αριθμός εργαζομένων, κλάδος επιχείρησης κ.ά.

6.2.5. Κλίμακες, Δείκτες και Παράγοντες

Η γενική τακτική που ακολουθήθηκε προκειμένου να γίνει η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας περιγράφεται ακολούθως. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από διακριτά μέρη τα οποία διερευνούσαν συγκεκριμένες πτυχές της εφαρμογής της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι τα διακριτά μέρη αποτελούνται από μεγάλο αριθμό απόψεων / στάσεων, τις οποίες ο ερωτώμενος βαθμολογούσε σε μια κλίμακα ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας του με την κάθε άποψη. Έτσι, προκειμένου να συνοψιστούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτώμενων, σε ένα μικρό αριθμό μεταβλητών, οι οποίες μάλιστα θα έχουν κάποιο ποιοτικό νόημα, εφαρμόσαμε σε κάθε set απόψεων / στάσεων την πολυμεταβλητή τεχνική της Παραγοντικής Ανάλυσης. Το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε εφαρμόζοντας την τεχνική της Παραγοντικής Ανάλυσης σε κάθε διακριτό μέρος του ερωτηματολογίου, ήταν να συνοψιστεί η μεγαλύτερη δυνατή πληροφορία κάθε μέρους σε νέες μεταβλητές (παράγοντες / δείκτες) οι οποίες μάλιστα δύναται να ερμηνευθούν ποιοτικά.

6.3. Υποθέσεις της Έρευνας

Στόχος της έρευνας ήταν εκτός από το να διερευνηθούν οι συγκεκριμένες περιοχές όπως αυτές παραθέτονται παραπάνω, να εξετάσει συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις όπως αυτές προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έχει παρατεθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Οι κυριότερες εκ των αρχικών υποθέσεων της έρευνας, ομαδοποιημένες κατάλληλα δίνονται ακολούθως:

1. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή της CRM:

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να ξεπεράσουν τα τεχνικά/ ενσωμάτωσης ζητήματα που προκύπτουν όπως και τα ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης, εφαρμόζουν περισσότερο CRM.
- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να ξεπεράσουν τα τεχνικά/ ενσωμάτωσης ζητήματα που προκύπτουν όπως και τα ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης, είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM.

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να ξεπεράσουν τα τεχνικά/ ενσωμάτωσης ζητήματα που προκύπτουν όπως και τα ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης, παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC.
- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες υλοποιούν περισσότερο CRM.
- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC.

2. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς.
- Οι επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της αντίστοιχης επένδυσης πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς
- Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC, πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς
- Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης
- Στις επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης
- Στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης

3. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την επίδοση της CRM:

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM, παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες, πετυχαίνουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC

4. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή της e- CRM:

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e- CRM παρουσιάζουν καλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC
- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς
- Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης
- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

Δαμιανού Χ. (2006). *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας Τεχνικές & Εφαρμογές*, Εκδόσεις Σοφία.

Κουρεμένος Α. (1996), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς-Μάρκετινγκ*, Σημειώσεις Μαθήματος Επιχειρησιακή Έρευνα, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Πετράκης, Μιχάλης (2006). *Έρευνα Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, (2006), *Στατιστική Έρευνα*, Εκδόσεις Σιδέρης Ι.

Χουντάλας Π. (2010), *Τα Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης ως Παράγων Εφαρμογής Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ξενόγλωσση

Churchill G. A. (1999), *Marketing Research: Methodological Foundations*, Dryden Press, Orlando, USA.

Churchill G. A. and Brown T.J. (2004), *Basic Marketing Research*, South-Western, OHIO, USA

Gillham B. (2000), *Developing a Questionnaire (Real World Research)*, London: Continuum

Howitt D, Cramer D. (2000), *First Steps in Research and Statistics*, London: Routledge, 2000.

Rea M. Louis, Parker A. Richard, (2005), *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*, Jossey Bass Public Administration Series, J.Willey & Sons, 3rd Edition

Κεφάλαιο 7

Περιγραφική Ανάλυση των ευρημάτων

7.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η περιγραφική ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται και διερευνούνται διεξοδικά οι αντιλήψεις των στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες για την επιχείρησή τους. Οι ερωτώμενοι εκφράζουν τις απόψεις τους για α) το βαθμό υλοποίησης της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες, β) την ύπαρξη δομημένων διαδικασιών CRM, γ) το βαθμό υιοθέτησης διαδικτυακών εφαρμογών CRM (e-CRM) δ) την αντίληψη για τη CRM στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης ε) τα οργανωσιακά, τεχνικά και διαχειριστικά ζητήματα που προκύπτουν στην εφαρμογή της CRM στ) τα κριτήρια αξιολόγησης της στρατηγικής CRM ζ) την ικανοποίηση από την CRM η) τα οφέλη όσον αφορά τα οικονομικά αποτελέσματα, τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, τους πελάτες και τις επιχειρησιακές διαδικασίες θ) την επίδραση της στρατηγικής CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης και ι) τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, το ρυθμό μεταβολής των πωλήσεων, των κερδών και του μεριδίου αγοράς.

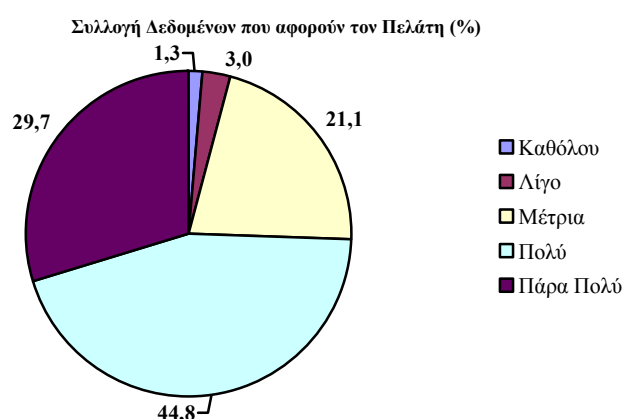
Η ανάλυση σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στην κατάλληλη παρουσίαση και επεξεργασία των απαντήσεων με τέτοιο τρόπο ώστε να εξαχθούν διαισθητικά χρήσιμα συμπεράσματα για τους ευρύτερους πληθυσμούς, στους οποίους ανήκουν τα στοιχεία αυτά.

Για την ανάλυση της παρούσας ενότητας, χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές της Περιγραφικής Στατιστικής (Κιντής, 1998; Κονδύλης, 1999; Κουνιάς κ.ά., 2000), η οποία αποτελεί ένα στατιστικό εργαλείο με σκοπό τη συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση πρωτογενών δεδομένων σε κατανοητή μορφή. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί είναι πίνακες, όπως πίνακες συχνοτήτων και πίνακες διπλής εισόδου, γραφήματα, όπως για παράδειγμα ραβδογράμματα και πίτες καθώς και στατιστικά μέτρα (μέτρα κεντρικής τάσης, μέτρα διασποράς) (Κιντής, 1998, Κονδύλης, 1999; Κουνιάς κ.ά., 2000). Οι μεταβλητές που θα αναλυθούν στο ερωτηματολόγιο αυτό είναι στην πλειονότητά τους ποιοτικές μεταβλητές, ενώ εκείνες που αφορούν οικονομικά στοιχεία είναι ποσοτικές.

7.2. Εφαρμογή CRM

Η παράγραφος αυτή επικεντρώνεται στις αντιλήψεις των ερωτώμενων για τη συστηματική υλοποίηση των ενεργειών που προσδιορίζουν τη CRM όπως έχουμε ορίσει σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στο παρακάτω διάγραμμα 7.1 παρατίθενται περιγραφικά οι συχνότητες των δυνατών απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν κάθε μία παράμετρο της CRM και τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο οι επιχειρήσεις τις υλοποιούν συστηματικά:

- **Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη:**



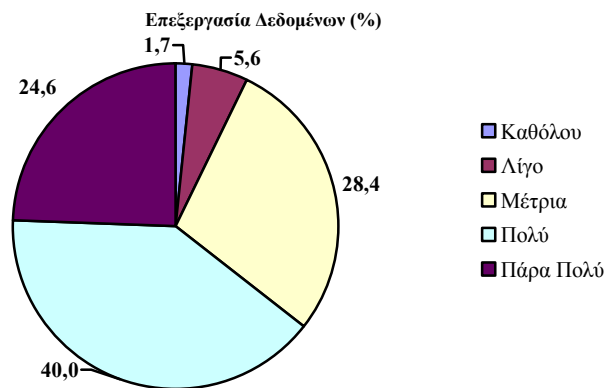
Διάγραμμα 7.1.: Συστηματική συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.1. το 1,3% των επιχειρήσεων δε συλλέγει δεδομένα, το 3% των επιχειρήσεων συλλέγει δεδομένα σε μικρό βαθμό, το 21,1% των επιχειρήσεων συλλέγει δεδομένα σε μέτριο βαθμό, το 44,8% των επιχειρήσεων συλλέγει δεδομένα σε μεγάλο βαθμό και το 29,7% των επιχειρήσεων συλλέγει δεδομένα σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Συνολικά ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα για τους πελάτες τους, που είναι και μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή της CRM είναι μεγάλος (μέση τιμή ίση με 4). Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι ελληνικές εταιρείες έχουν καταλάβει τη σπουδαιότητα των δεδομένων των πελατών, καθότι όπως αναφέρεται και στη διεθνή βιβλιογραφία, τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την οικοδόμηση ξεχωριστών, μακροχρόνιων

και βιώσιμων πελατειακών σχέσεων που προσθέτουν αξία τόσο στον πελάτη όσο και στην εταιρεία (O' Leary *et al.*, 2004).

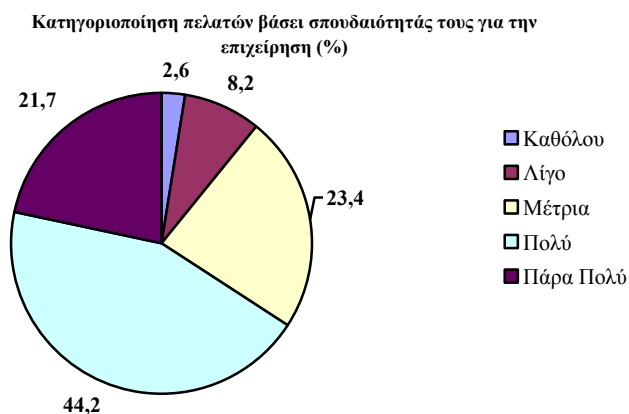
- **Επεξεργασία δεδομένων:**



Διάγραμμα 7.2.: Συστηματική επεξεργασία δεδομένων που αφορούν τον πελάτη

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.2. η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επεξεργάζεται τα δεδομένα. Συνολικά, ο βαθμός ενασχόλησης της κάθε επιχείρησης με την επεξεργασία δεδομένων είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,8). Το γεγονός ότι ο βαθμός στον οποίο συλλέγουν στοιχεία είναι μεγαλύτερος από το βαθμό στον οποίο τα επεξεργάζονται θα μπορούσε να αποτελεί μια ένδειξη ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν έχουν βρει ακόμα τον τρόπο να αξιοποιήσουν τα δεδομένα των πελατών που έχουν στη διάθεσή τους. Παρόλο που οι εταιρείες μπορούν τώρα να έχουν εύκολα και γρήγορα όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τους πελάτες, έχει βρεθεί στη βιβλιογραφία ότι 30% με 50% των πληροφοριών σε μια τυπική βάση δεδομένων λείπουν ή είναι λανθασμένες. Και ακόμα και όταν διορθώνονται, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να τα επεξεργαστούν και να τα χρησιμοποιήσουν τόσο προς το δικό τους όφελος όσο και προς των πελατών τους (Sanjay, 2001).

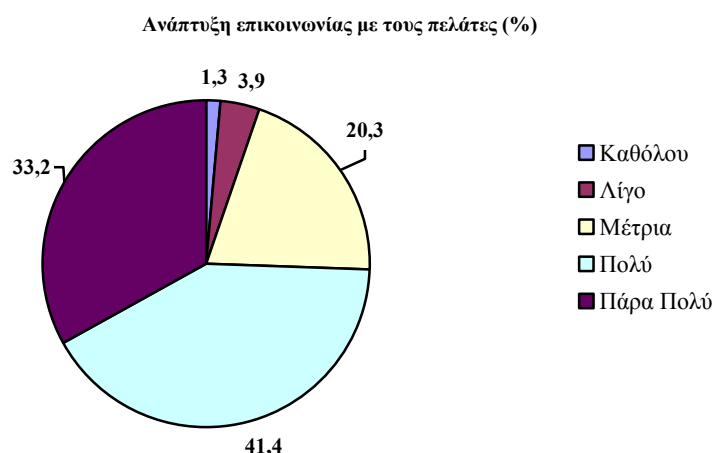
- **Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση:**



Διάγραμμα 7.3.: Συστηματική κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση

Ο αναμενόμενος βαθμός ενασχόλησης της κάθε επιχείρησης με την κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,7). Παρατηρείται εδώ ότι πάλι ο βαθμός αυτός υστερεί από τους βαθμούς στους οποίους συλλέγουν στοιχεία πελατών ή επεξεργάζονται τα στοιχεία αυτά. Μπορεί συγκριτικά η μέση τιμή να είναι μικρότερη, ωστόσο τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν τους πελάτες τους σε σχετικά μεγάλο βαθμό (από μέτριο έως μεγάλο). Αυτό ενδεχομένως αποτελεί ένδειξη ότι αρκετές επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι η κατηγοριοποίηση των πελατών παίζει σημαντικό ρόλο στη CRM (Sin *et al.*, 2005; Xu and Walton, 2005) και υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω επέκτασης και σε άλλες εταιρείες.

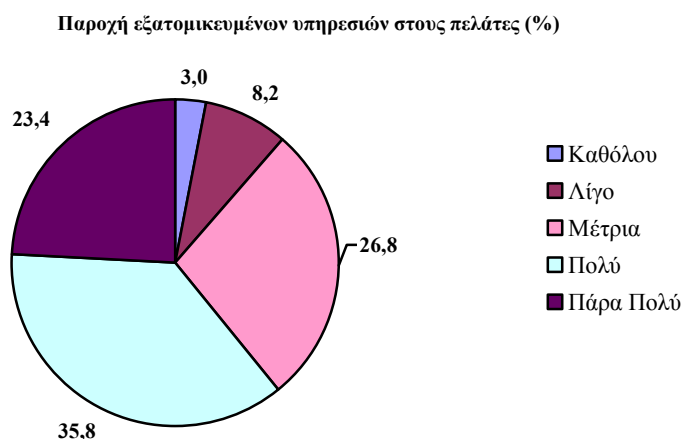
- **Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες:**



Διάγραμμα 7.4.: Συστηματική ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες

Συνολικά, ο αναμενόμενος βαθμός ενασχόλησης της κάθε επιχείρησης με την ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες της είναι μεγάλος (μέση τιμή ίση με 4). Αυτό δείχνει ότι οι ελληνικές εταιρείες, ακολουθώντας τις προτάσεις διεθνών ερευνών που τονίζουν την ιδιαίτερη σημασία της επικοινωνίας στην επιτυχία της CRM (Payne and Frow, 2004), επικοινωνούν με τους πελάτες τους σε μεγάλο βαθμό.

- **Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες:**



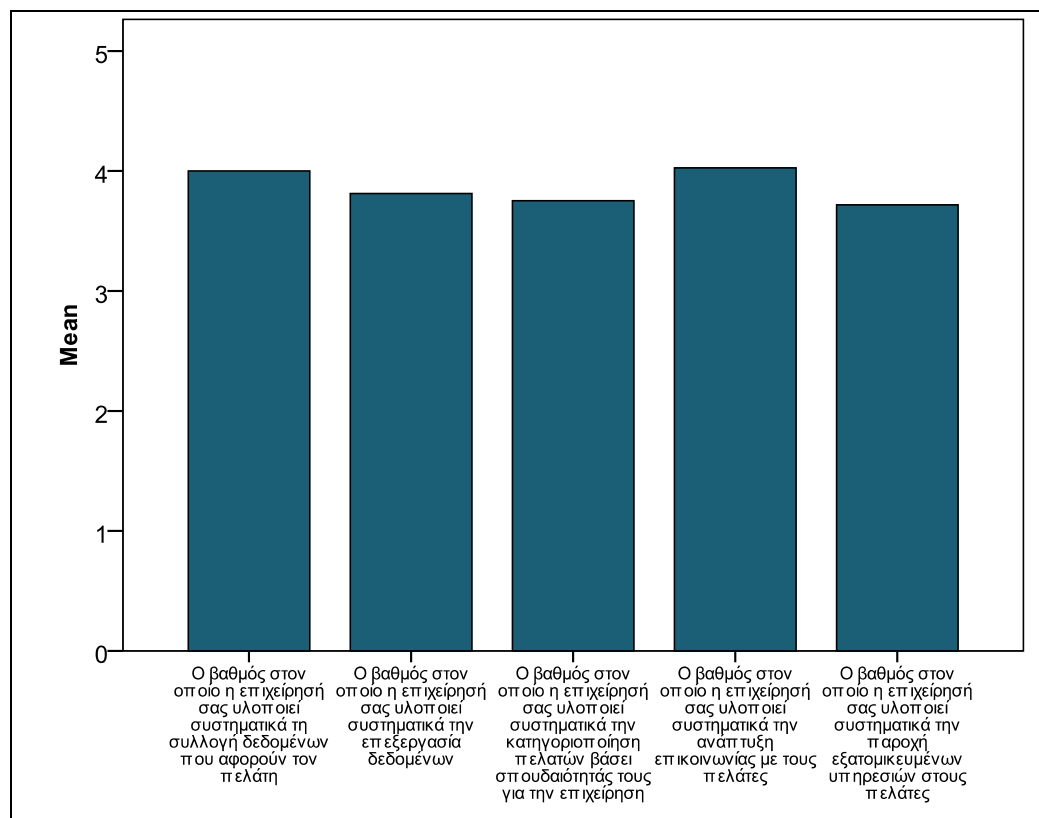
Διάγραμμα 7.5.: Συστηματική παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες

Συνολικά, ο αναμενόμενος βαθμός ενασχόλησης της κάθε επιχείρησης με την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες της είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,7). Παρατηρείται εδώ ότι αυτός ο βαθμός ενασχόλησης είναι ίδιος με τον αντίστοιχο της συνιστώσας της κατηγοριοποίησης των πελατών κάτι που πιθανώς έχει λογική εξήγηση με βάση τη μεταξύ τους σχέση. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, οι εταιρείες μέσα από εξατομικευμένες υπηρεσίες προσφέρουν ανώτερη και προστιθέμενη αξία σε επιλεγμένους πελάτες που έχουν προκύψει από την κατηγοριοποίηση των πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση (Sin *et al.*, 2005).

Πίνακας 7.1.: Βαθμός υλοποίησης CRM

Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά τις παρακάτω ενέργειες:								
Ενέργεια	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	3	7	49	104	69	232	3,99	,865
	1,29%	3,02%	21,12%	44,83%	29,74%	100,00%		
Επεξεργασία δεδομένων	4	13	66	92	57	232	3,80	,934
	1,72%	5,60%	28,45%	39,66%	24,57%	100,00%		
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	6	19	54	102	50	231	3,74	,974
	2,60%	8,23%	23,38%	44,16%	21,65%	100,00%		
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	3	9	47	96	77	232	4,01	,900
	1,29%	3,88%	20,26%	41,38%	33,19%	100,00%		
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	7	19	62	89	54	231	3,71	1,012
	3,03%	8,23%	26,84%	38,53%	23,38%	100,00%		

Στο διάγραμμα 7.6. παρατίθεται η μέση ένταση συστηματικής ενασχόλησης των επιχειρήσεων για κάθε μία παράμετρο της CRM, με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος.



Διάγραμμα 7.6.: Συστηματική εφαρμογή CRM

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να επισημανθεί για αποφυγή πιθανών παρανοήσεων, ότι η CRM στην παρούσα εργασία έχει οριστεί ως η στρατηγική και διαδικασία συλλογής δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, επεξεργασίας τους, κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση, ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. Κατά συνέπεια, οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα δείχνουν ότι, με βάση τις αντιλήψεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν CRM συστηματικά σε ικανοποιητικό βαθμό.

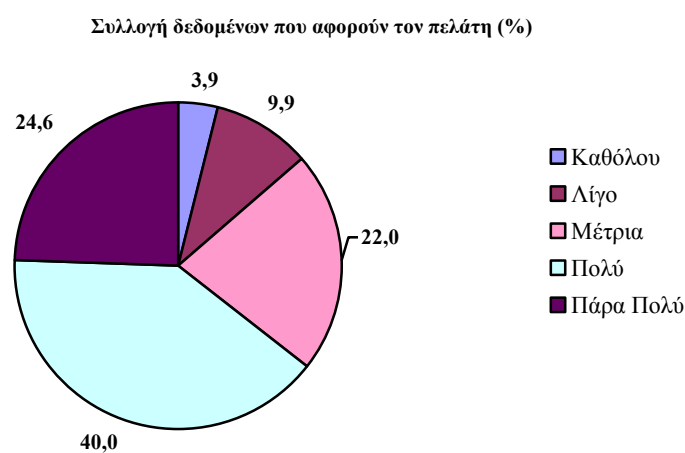
Επίσης, βρέθηκε ότι η μέση τιμή των ερωτημάτων σχετικά με την επεξεργασία των δεδομένων, την κατηγοριοποίηση των πελατών και την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών υστερεί λίγο από τη μέση τιμή της συλλογής δεδομένων και της επικοινωνίας με τους πελάτες. Παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα επικοινωνούν με τους πελάτες τους και συλλέγουν δεδομένα για αυτούς σε ελάχιστα μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με την επεξεργασία δεδομένων, κατηγοριοποίηση πελατών και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών.

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέρεται ότι η επεξεργασία των δεδομένων των πελατών βοηθάει τις επιχειρήσεις να κατηγοριοποιήσουν τους πελάτες βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση, έτσι ώστε να προσαρμόζουν τις προσφορές τους για να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών που αξίζουν και επιθυμούν ειδική μεταχείριση (Sanchez and Sanchez, 2005; Zablah *et al.*, 2005). Τα ευρήματα αυτά αποκαλύπτουν δυσκολίες εύρεσης των κατάλληλων συστημάτων, μεθόδων και εργαλείων ή ενσωμάτωσής τους στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής, προκειμένου να είναι δυνατή η επεξεργασία των δεδομένων και κατ'επέκταση η κατηγοριοποίηση των πελατών και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Άλλωστε, σε αρκετές περιπτώσεις έχει βρεθεί ότι κέντρα τηλεφωνικών κλήσεων δεν είναι συνδεδεμένα με το σύστημα CRM, όπου υπάρχει (Κουρεμένος, 2008). Επίσης, όπως έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφία, η επιλογή των συστημάτων και μεθόδων CRM (Mukerjee and Singh, 2009) καθώς και η ενσωμάτωσή τους στα ήδη υπάρχοντα συστήματα (Chen and Chen, 2004; Reinartz *et al.*, 2004; Osarenkhoe, 2006) αποτελεί από τις πιο συχνές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εφαρμόσουν CRM.

7.3. Υλοποίηση CRM μέσω δομημένων διαδικασιών

Η παράγραφος αυτή επικεντρώνεται στις αντιλήψεις των ερωτώμενων για το εάν οι επιχειρήσεις έχουν δομημένες διαδικασίες για τη συστηματική εφαρμογή των ενεργειών της CRM. Οι συχνότητες των διατεταγμένων δυνατών απαντήσεων της ερώτησης που αφορά τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες για τις ενέργειες CRM, παρουσιάζονται στον πίνακα 7.2.

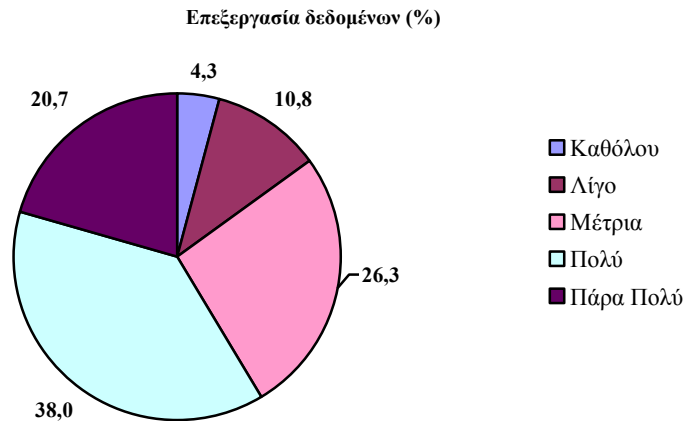
- **Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη:**



Διάγραμμα 7.7.: Συλλογή δεδομένων για τον πελάτη μέσω δομημένων διαδικασιών

Ο αναμενόμενος βαθμός υιοθέτησης δομημένων διαδικασιών για τη συλλογή δεδομένων πελατών, είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,7). Όπως είναι αναμενόμενο η τιμή αυτή υστερεί της μέσης τιμής του βαθμού στον οποίο συλλέγουν δεδομένα πελατών συστηματικά (ίση με 4) που αποτελεί ένδειξη ότι ορισμένες επιχειρήσεις συλλέγουν τα στοιχεία των πελατών χωρίς να έχουν εγκαταστήσει δομημένες διαδικασίες.

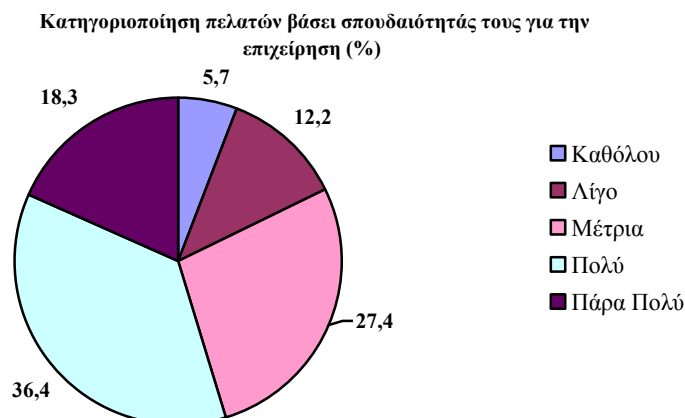
- **Επεξεργασία δεδομένων:**



Διάγραμμα 7.8.: Επεξεργασία δεδομένων για τον πελάτη μέσω δομημένων διαδικασιών

Ο αναμενόμενος βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες για την επεξεργασία των δεδομένων των πελατών είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,6). Και σε αυτή τη περίπτωση υστερεί της μέσης τιμής του βαθμού στον οποίο επεξεργάζονται δεδομένα πελατών συστηματικά (ίση με 3.8) που αποτελεί ένδειξη ότι ορισμένες επιχειρήσεις επεξεργάζονται τα στοιχεία των πελατών χωρίς δομημένες διαδικασίες.

- **Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση:**

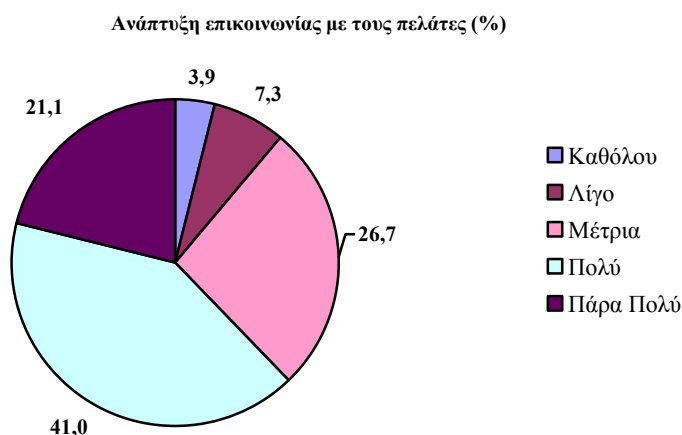


Διάγραμμα 7.9.: Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση μέσω δομημένων διαδικασιών

Ο αναμενόμενος βαθμός υιοθέτησης δομημένων διαδικασιών για την κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,5) και υστερεί του βαθμού με στον

οποίο οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν συστηματικά τους πελάτες τους (μέση τιμή ίση με 3,74).

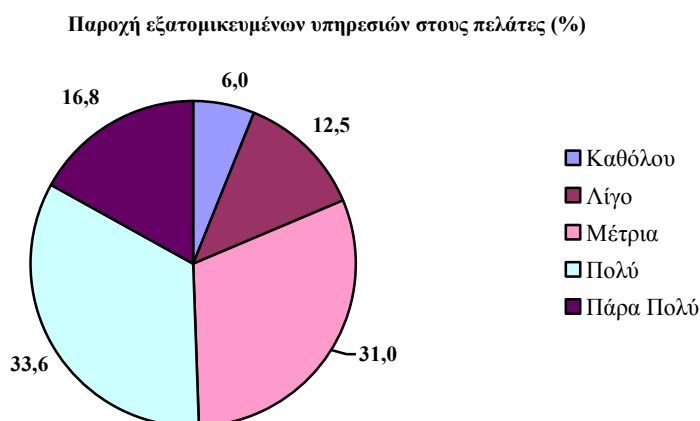
- **Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες:**



Διάγραμμα 7.10.: Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω δομημένων διαδικασιών

Ο αναμενόμενος βαθμός υιοθέτησης δομημένων διαδικασιών για την επικοινωνία με τους πελάτες της από την κάθε επιχείρηση είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,7) και υστερεί του αντίστοιχου βαθμού στον οποίο οι επιχειρήσεις επικοινωνούν συστηματικά με τους πελάτες τους (μέση τιμή 4).

- **Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες:**



Διάγραμμα 7.11.: Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες μέσω δομημένων διαδικασιών

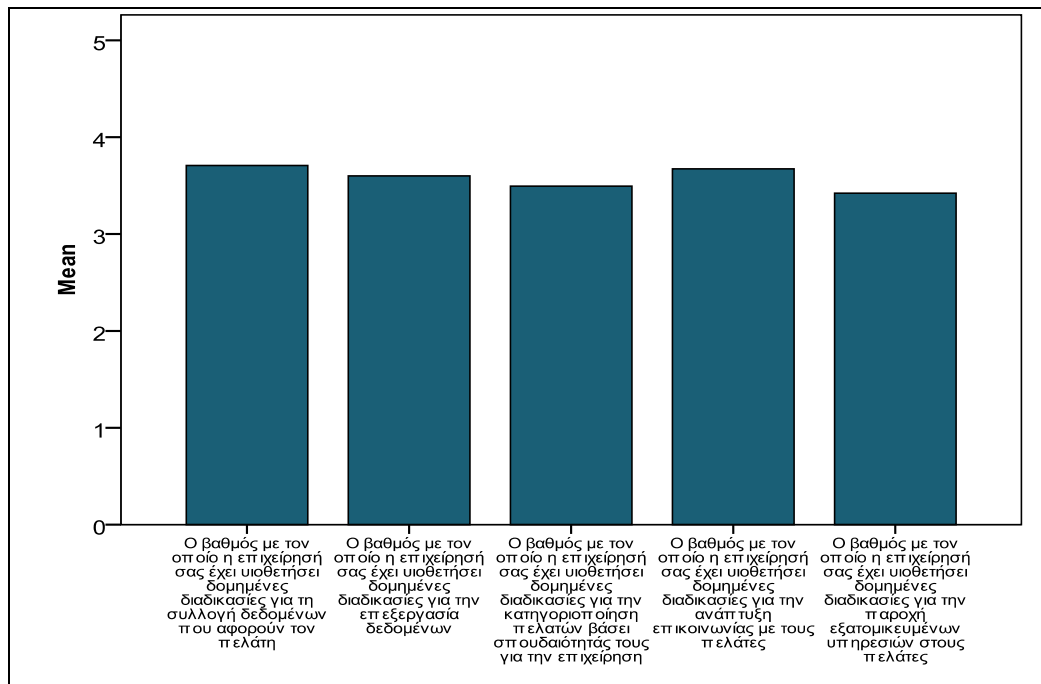
Ο αναμενόμενος βαθμός υιοθέτησης δομημένων διαδικασιών για τη παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες από την κάθε επιχείρηση είναι από

μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,4) και υστερεί του αντίστοιχου βαθμού στον οποίο οι επιχειρήσεις παρέχουν συστηματικά εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους (μέση τιμή ίση με 3,71).

Πίνακας 7.2.: Υιοθέτηση Δομημένων Διαδικασιών στη CRM

Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό με τον οποίο η επιχείρησή σας έχει υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες για τις παρακάτω ενέργειες:								
Ενέργεια	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	9	23	51	92	57	232	3,71	1,064
	3,88%	9,91%	21,98%	39,66%	24,57%	100,00%		
Επεξεργασία δεδομένων	10	25	61	88	48	232	3,60	1,064
	4,31%	10,78%	26,29%	37,93%	20,69%	100,00%		
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	13	28	63	84	42	230	3,50	1,097
	5,65%	12,17%	27,39%	36,52%	18,26%	100,00%		
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	9	17	62	95	49	232	3,68	1,012
	3,88%	7,33%	26,72%	40,95%	21,12%	100,00%		
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	14	29	72	78	39	232	3,43	1,095
	6,03%	12,50%	31,03%	33,62%	16,81%	100,00%		

Στο διάγραμμα 7.12. παρατίθεται η μέση ένταση υιοθέτησης δομημένων διαδικασιών από τις επιχειρήσεις για κάθε ενέργεια που αναφέρεται στο 2^ο ερώτημα του ερωτηματολογίου, με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος.



Διάγραμμα 7.12.: Υιοθέτηση Δομημένων Διαδικασιών στη CRM

Συνολικά, παρατηρείται ότι ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες για να εφαρμόσουν τις ενέργειες που ορίζουν τη CRM, τουλάχιστον σύμφωνα με τις αντιλήψεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι ικανοποιητικός. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί η σύγκριση με τα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών που έγιναν στην Ελλάδα αναφορικά με την εφαρμογή της CRM. Σύμφωνα με έρευνα του 2001 το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που διέθεταν κάποια εφαρμογή CRM ήταν 21% (Μπλέρη και Μιχαλακόπουλος, 2006), ενώ σύμφωνα με πιο πρόσφατη έρευνα (e-businessforum, 2008) το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μια λύση CRM είναι περίπου 33%. Θα μπορούσε να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η CRM παρουσιάζει σταδιακή αύξηση κι έχει εισχωρήσει σε αρκετό βαθμό στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο, ωστόσο ακόμη υπάρχουν περιθώρια υιοθέτησής της από τις ελληνικές εταιρείες.

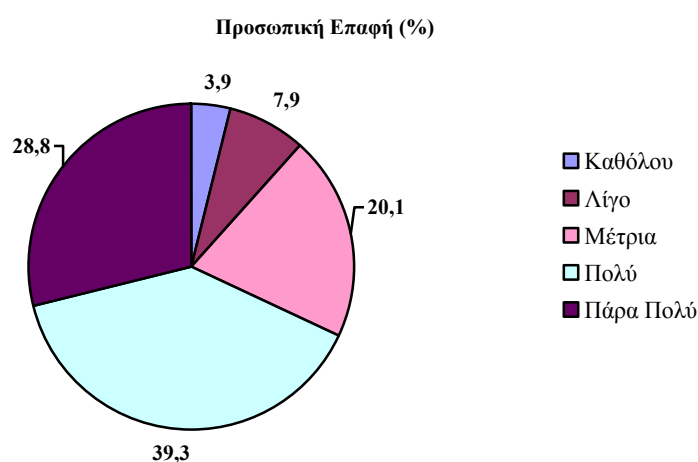
Επίσης, φαίνεται ότι η εφαρμογή της CRM από τις ελληνικές επιχειρήσεις γίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό τόσο συστηματικά όσο και με την υιοθέτηση δομημένων διαδικασιών. Ωστόσο, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των δυο ερωτημάτων φαίνεται ότι υπάρχει μια μικρή υστέρηση της υλοποίησης CRM μέσω δομημένων διαδικασιών σε σχέση με τη συστηματική υλοποίησή της. Αυτό το αποτέλεσμα θα μπορούσε να αιτιολογηθεί καθότι η CRM συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο

οργανώνονται οι επιχειρήσεις (Ryals and Knox, 2001) και πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές διαδικασίες (Hoffman and Kashmeri, 2000). Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να εφαρμόζουν τη CRM αλλά ενδεχομένως να πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή σε αυτές τις προκλήσεις που είναι σύμφυτες με κάθε πρωτοβουλία της CRM (Agarwal et al., 2004).

7.4. Μέσα εφαρμογής CRM

Στην προηγούμενη παράγραφο διερευνήθηκε σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις βασικές παραμέτρους της CRM. Σε αυτή την παράγραφο διερευνάται με ποιά μέσα υλοποιούνται αυτές οι ενέργειες. Στον πίνακα 7.3 παρατίθενται περιγραφικά οι συχνότητες με τις οποίες χρησιμοποιούνται οι παραπάνω διαδικασίες CRM για κάθε μια επιμέρους εφαρμογή.

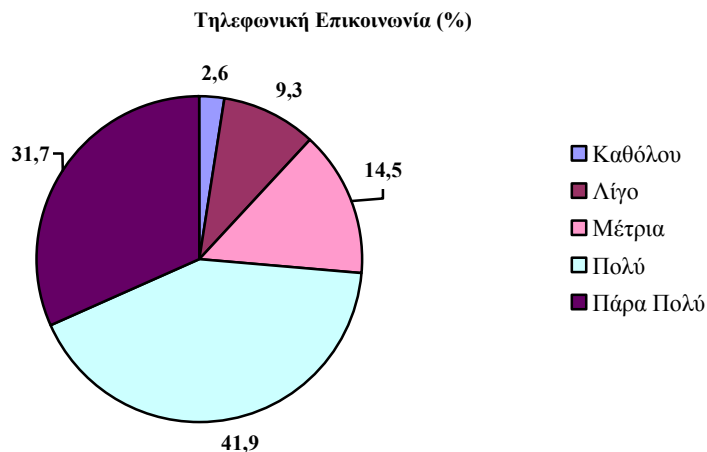
- **Προσωπική Επαφή:**



Διάγραμμα 7.13.: Προσωπική Επαφή

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης της προσωπικής επαφής από την κάθε επιχείρηση, είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,81).

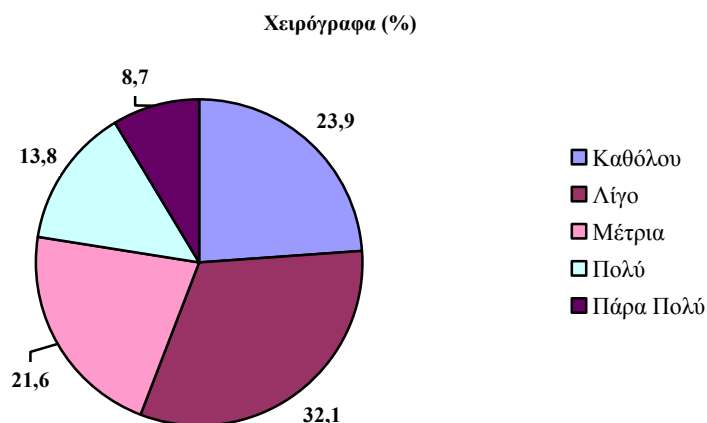
- **Τηλεφωνική Επικοινωνία:**



Διάγραμμα 7.14.: Τηλεφωνική Επικοινωνία

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης της τηλεφωνικής επικοινωνίας από την κάθε επιχείρηση, είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,9).

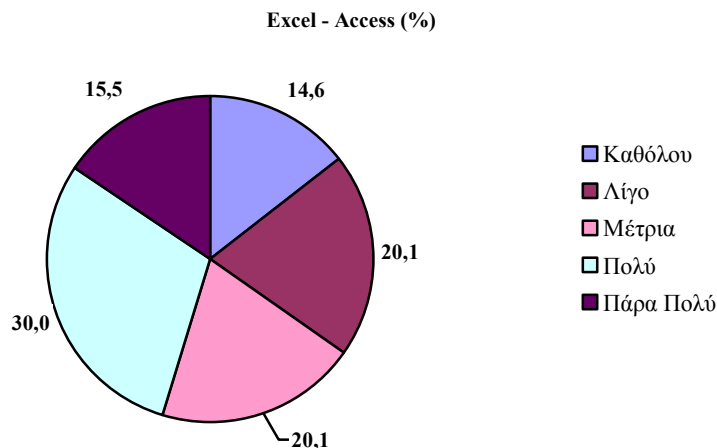
- **Χειρόγραφα:**



Διάγραμμα 7.15.: Χειρόγραφα

Ο αναμενόμενος βαθμός «χειρόγραφης» εφαρμογής της CRM από την κάθε επιχείρηση, είναι από μικρός έως μέτριος (μέση τιμή ίση με 2,5).

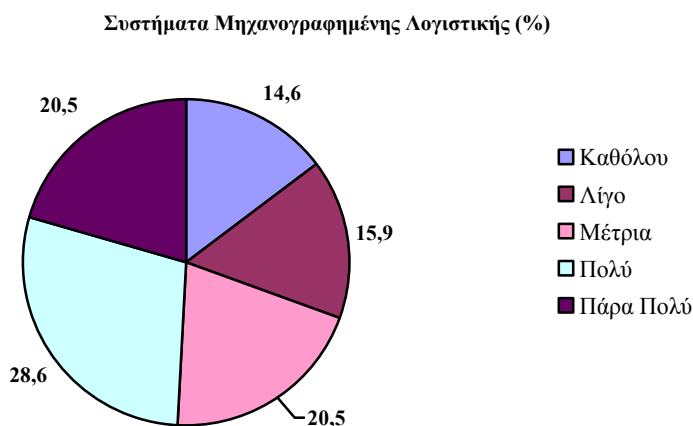
- **Excel - Access:**



Διάγραμμα 7.16.: Χειρόγραφα

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης του μέσου «Excel – Access» στη CRM από την κάθε επιχείρηση, είναι σχεδόν μέτριος (μέση τιμή ίση με 3,1).

- **Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής:**

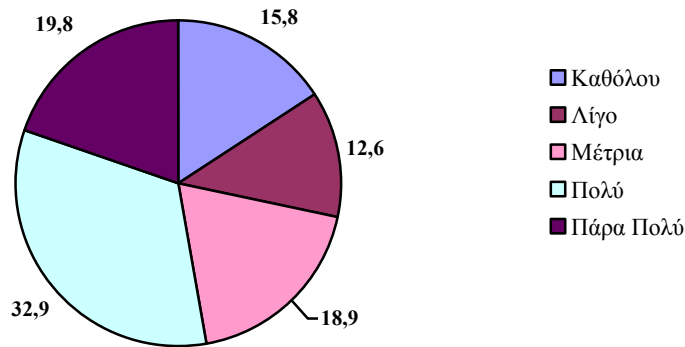


Διάγραμμα 7.17.: Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης συστημάτων μηχανογραφημένης λογιστικής από την κάθε επιχείρηση, είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,3).

- **Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών:**

Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (%)

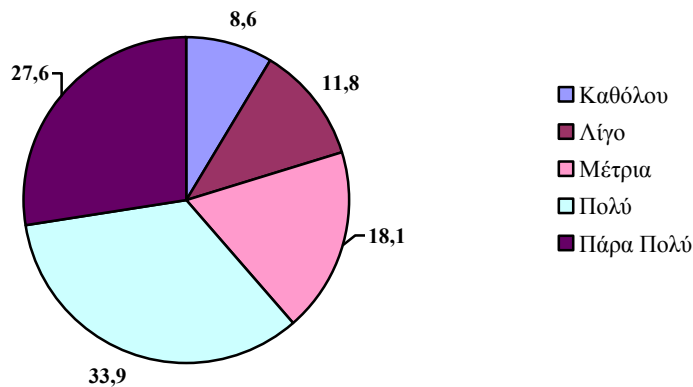


Διάγραμμα 7.18.: Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πελατών από την κάθε επιχείρηση, είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,3).

- **Διαδίκτυο:**

Διαδίκτυο (%)



Διάγραμμα 7.19.: Διαδίκτυο

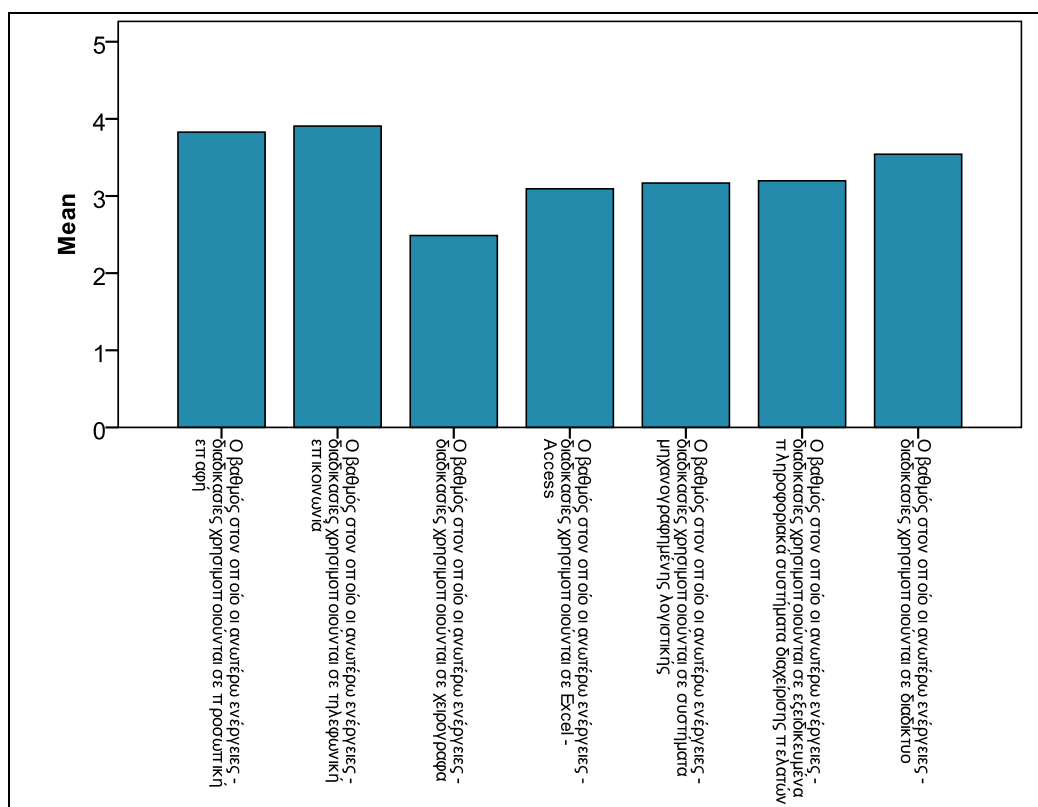
Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης του Διαδικτύου στη CRM από την κάθε επιχείρηση, είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,6).

Πίνακας 7.3.: Μέσα εφαρμογής CRM

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό οι ανωτέρω ενέργειες – διαδικασίες χρησιμοποιούνται σε κάθε μια από τις επιμέρους εφαρμογές:								
Ενέργεια	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Προσωπική Επαφή	9	18	46	90	66	229	3,81	1,062
	3,93%	7,86%	20,09%	39,30%	28,82%	100,00%		

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό οι ανωτέρω ενέργειες – διαδικασίες χρησιμοποιούνται σε κάθε μια από τις επιμέρους εφαρμογές:								
Ενέργεια	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Τηλεφωνική Επικοινωνία	6	21	33	95	72	227	3,91	1,033
	2,64%	9,25%	14,54%	41,85%	31,72%	100,00%		
Χειρόγραφα	52	70	47	30	19	218	2,51	1,238
	23,85%	32,11%	21,56%	13,76%	8,72%	100,00%		
Excel – Access	32	44	44	65	34	219	3,11	1,303
	14,61%	20,09%	20,09%	29,68%	15,53%	100,00%		
Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής	32	35	45	63	45	220	3,25	1,339
	14,55%	15,91%	20,45%	28,64%	20,45%	100,00%		
Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών	35	28	42	73	44	222	3,28	1,344
	15,77%	12,61%	18,92%	32,88%	19,82%	100,00%		
Διαδίκτυο	19	26	40	75	61	221	3,60	1,245
	8,60%	11,76%	18,10%	33,94%	27,60%	100,00%		

Στο διάγραμμα 7.20. παρατίθεται ο μέσος βαθμός των διαδικασιών της CRM που χρησιμοποιούνται με κάθε αντίστοιχο μέσο που αναφέρεται στη σχετική ερώτηση με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος.



Διάγραμμα 7.20.: Μέσα εφαρμογής CRM

Συνολικά, παρατηρείται ότι η προσωπική επικοινωνία και η τηλεφωνική επικοινωνία είναι οι δυο βασικοί τρόποι που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη CRM, ενώ είναι σημαντική και η χρήση του Διαδικτύου. Σε μικρότερο βαθμό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα CRM ή Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής ή εφαρμογές σε Excel – Access ενώ μικρή είναι η χρήση της γραπτής επικοινωνίας.

Στηριζόμενοι στα πορίσματα σχετικά με την εφαρμογή της CRM βρέθηκε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα και επικοινωνούν με τους πελάτες τους με μικρές αποκλίσεις πιο πολύ σε σχέση με την επεξεργασία δεδομένων, κατηγοριοποίηση πελατών και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Αυτό έχει λογική σύνδεση με το γεγονός ότι, όπως βρέθηκε, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη CRM κυρίως με την προσωπική και τηλεφωνική επικοινωνία καθώς και με τη χρήση του Διαδικτύου, συγκριτικά με Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα CRM, Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής, εφαρμογές σε Excel – Access και με τη γραπτή επικοινωνία.

Ένα άλλο πόρισμα που μπορεί να συναχθεί σχετίζεται με τη σχετικά μεγάλη χρήση του Διαδικτύου για την εφαρμογή της CRM (σε σχέση με τα άλλα αναφερόμενα μέσα). Αυτή η ανοδική τάση είναι στην ίδια κατεύθυνση με την αντίστοιχη ωριμότητα που δείχνουν να έχουν οι online Έλληνες καταναλωτές, γεγονός θετικό για τις επιχειρήσεις καθότι διαφαίνεται ότι παρακολουθούν τις τάσεις και ανάγκες των πελατών τους. Οι online αγορές των Ελλήνων καταναλωτών το 2011, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, σημείωσαν αύξηση κατά 30% σε σχέση με το 2010 (Δουκίδης και Φραιδάκη, 2011).

7.5. Δομή Επιχείρησης σχετικά με τη CRM

Η παράγραφος αυτή επικεντρώνεται στη δομή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν CRM. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται εάν υπάρχει εξειδικευμένο τμήμα CRM ή εάν η διοίκηση και διαχείριση της CRM ανοίκει σε κάποια άλλη διεύθυνση ή διαχέεται σε πολλές διευθύνσεις.

Στον πίνακα 7.4. παρατίθενται περιγραφικά οι συχνότητες των σχετικών απαντήσεων στην ερώτηση: «Έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα);»:

- **Η επιχείρησή σας έχει εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα);**: Μόνο το 8,6% των επιχειρήσεων διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα), ενώ το υπόλοιπο 91,4% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει τέτοιο τμήμα.
- **Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων:** Το 34% των επιχειρήσεων αναθέτει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες στη Διεύθυνση Πωλήσεων.
- **Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ:** Το 16,4% των επιχειρήσεων αναθέτει διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ.
- **Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS:** Το 3,9% των επιχειρήσεων αναθέτει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες στη Διεύθυνση Πληροφορικής/Μηχανογράφησης.
- **Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών:** Το 14,2% των επιχειρήσεων αναθέτει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών.
- **Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων:** Το 4,3% των επιχειρήσεων αναθέτει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες στη Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων.
- **Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις:** Το 28,9% των επιχειρήσεων αναθέτει τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες σε πολλές Διευθύνσεις.

Πίνακας 7.4.: Δομή Επιχείρησης σχετικά με τη CRM

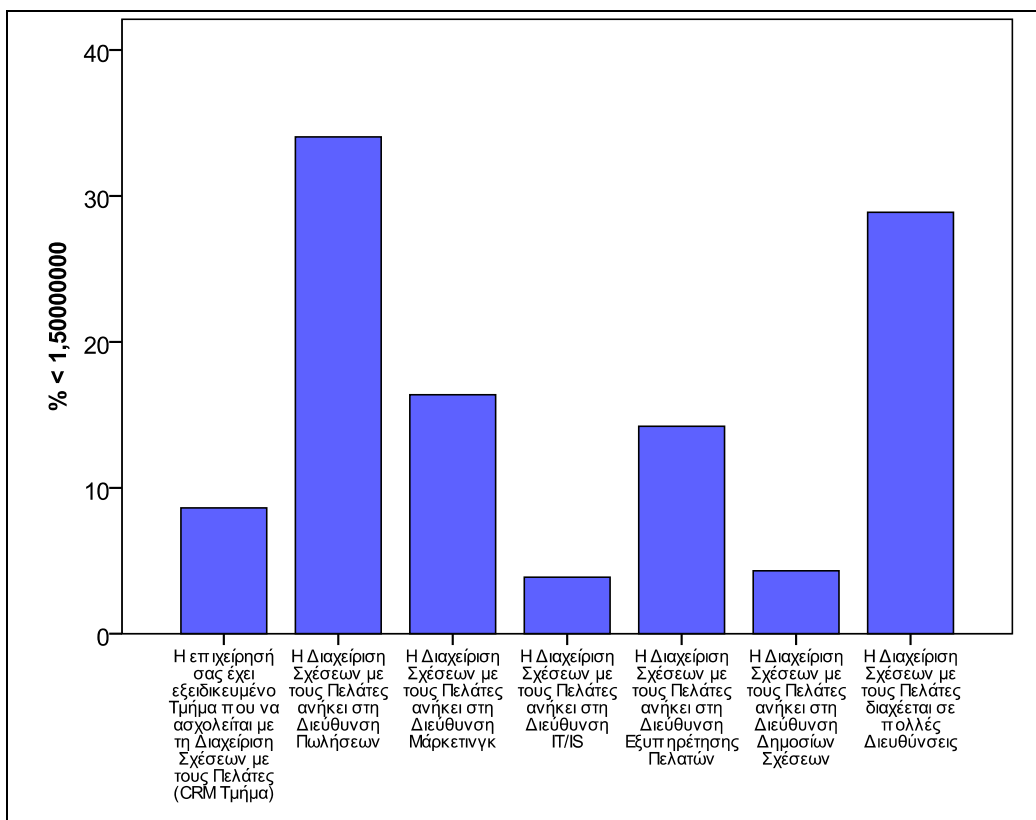
Έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα);			
Ενέργεια	Ναι	Όχι	Σύνολο
Η επιχείρησή σας έχει εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα)	20	212	232
	8,62%	91,38%	100,00%
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων	79	153	232
	34,05%	65,95%	100,00%
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ	38	194	232
	16,38%	83,62%	100,00%
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS	9	223	232

Έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα);			
Ενέργεια	Ναι	Όχι	Σύνολο
	3,88%	96,12%	100,00%
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών	33	199	232
	14,22%	85,78%	100,00%
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων	10	222	232
	4,31%	95,69%	100,00%
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις	67	165	232
	28,88%	71,12%	100,00%

Συνολικά, παρατηρείται ότι είναι μικρό το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαθέτει ξεχωριστό τμήμα CRM, ενώ η διοίκηση της CRM στις περισσότερες περιπτώσεις ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων ή διαχέεται σε περισσότερες Διευθύνσεις. Αυτό το αποτέλεσμα δεν είναι σύμφωνο με πορίσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης όπου έχει βρεθεί ότι η CRM θεωρείται αρμοδιότητα των τμημάτων Πωλήσεων, Εξυπηρέτησης, Τηλεφωνικών Κέντρων ή τμημάτων Μάρκετινγκ (Peppers and Rogers, 1999). Επίσης, δε συμφωνεί και με το αποτέλεσμα ελληνικής έρευνας που βρέθηκε ότι έχει ξεχωριστό CRM Τμήμα. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα αφορά μελέτη περίπτωσης ελληνικής τράπεζας, οπότε υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στην εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων (Blery and Michalakopoulos, 2006).

Επίσης, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS από το μικρότερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Αυτό το πόρισμα χρήζει σχολιασμού δεδομένου ότι θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν ταυτίζουν τη CRM με την πληροφοριακή τεχνολογία. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο καθότι στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η CRM προσεγγίζεται εσφαλμένα από αρκετές επιχειρήσεις ως τεχνολογική εφαρμογή (Xu *et al.*, 2002).

Στο παρακάτω διάγραμμα 7.21. παρατίθεται γραφικά η σχετική συχνότητα των θετικών απαντήσεων, για κάθε διαφορετικό τμήμα το οποίο έχει αναλάβει την ευθύνη της CRM όπως αναφέρεται στη σχετική ερώτηση με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος.



Διάγραμμα 7.21.: Δομή Επιχείρησης σχετικά με τη CRM

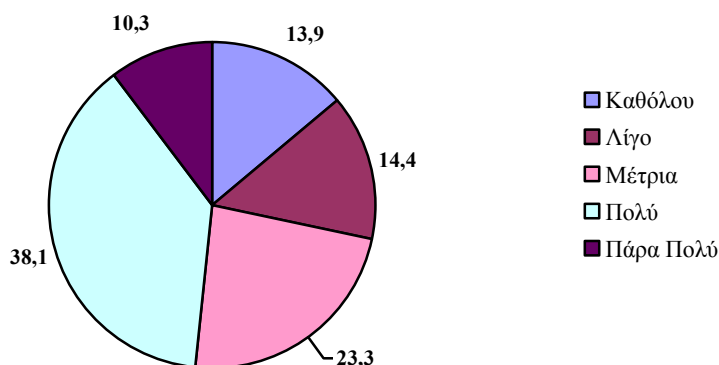
7.6. Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM)

Η παράγραφος αυτή επικεντρώνεται στη χρήση του Διαδικτύου στη CRM, δηλαδή στην εφαρμογή της e-CRM όπως έχει ήδη αναφερθεί και στην ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται η χρήση του διαδικτύου σε κάθε μία από τις βασικές συνιστώσες που ορίζουν την e-CRM.

Στον παρακάτω πίνακα 7.5. παρατίθενται περιγραφικά ο βαθμός χρήσης του διαδικτύου σε κάθε μία από τις βασικές ενέργειες της:

- **Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη:**

Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη (%)

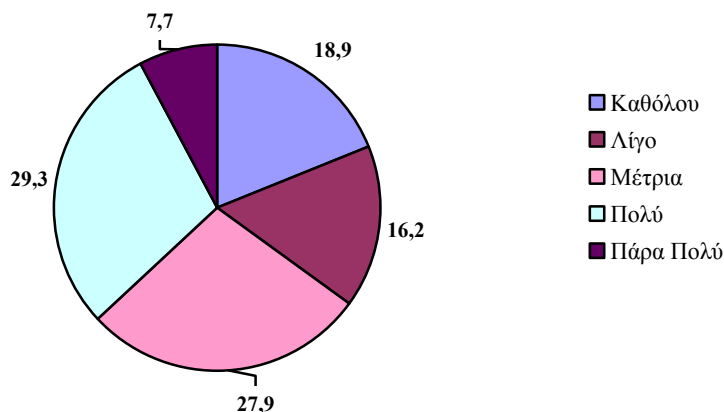


Διάγραμμα 7.22.: Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη μέσω διαδικτύου

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης του Διαδικτύου για τη συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη από την κάθε επιχείρηση είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,2).

- **Επεξεργασία Δεδομένων:**

Επεξεργασία Δεδομένων (%)

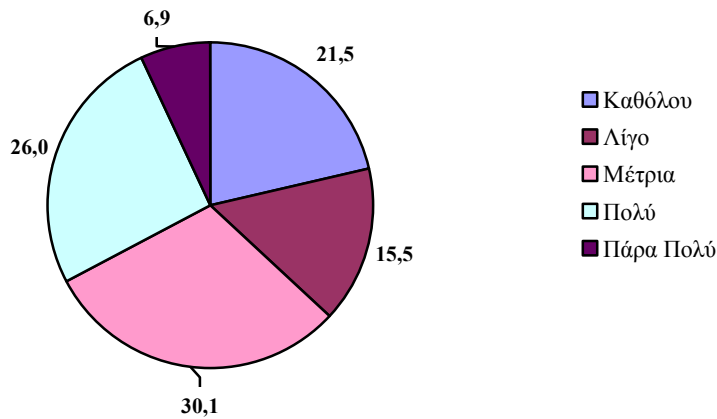


Διάγραμμα 7.23.: Επεξεργασία δεδομένων που αφορούν τον πελάτη μέσω Διαδικτύου

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης του Διαδικτύου για την επεξεργασία δεδομένων από την επιχείρηση είναι μέτριος (μέση τιμή ίση με 2,9).

- **Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση:**

Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση (%)

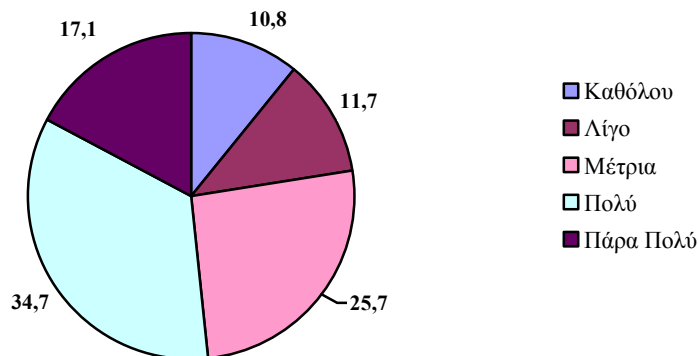


Διάγραμμα 7.24.: Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση μέσω Διαδικτύου

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης του Διαδικτύου για την κατηγοριοποίηση πελατών βάσει της σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση είναι από μικρός έως μέτριος (μέση τιμή ίση με 2,8).

- **Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες:**

Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες (%)

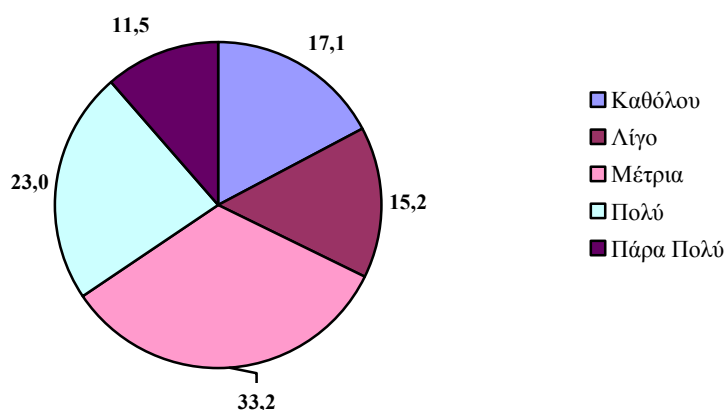


Διάγραμμα 7.25.: Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω Διαδικτύου

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης του Διαδικτύου για την επικοινωνία με τους πελάτες από την επιχείρηση είναι από μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,4).

- **Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες:**

Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες (%)



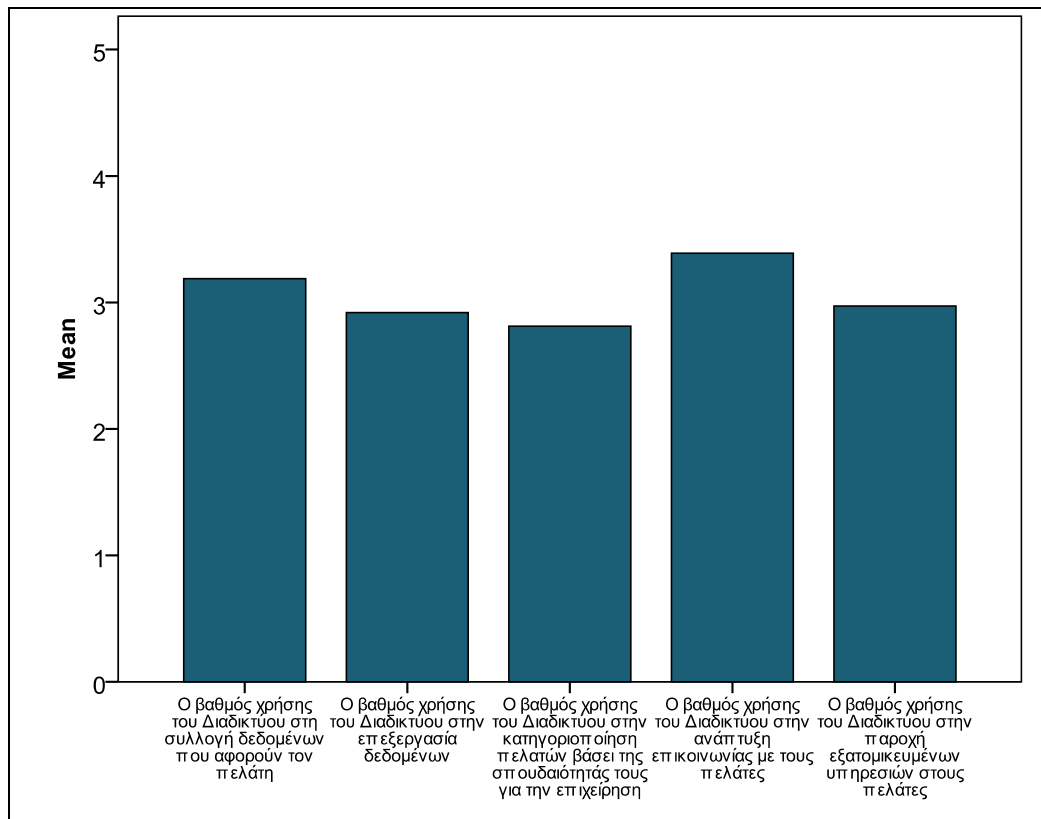
Διάγραμμα 7.26.: Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες μέσω Διαδικτύου

Ο αναμενόμενος βαθμός χρησιμοποίησης του Διαδικτύου για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες από την κάθε επιχείρηση, είναι μέτριος (μέση τιμή ίση με 3).

Πίνακας 7.5.: Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM)

Εάν κάνετε χρήση διαδικτυακών μεθόδων, παρακαλώ προσδιορίστε αντίστοιχα το βαθμό χρήσης του Διαδικτύου σε κάθε μια από τις παρακάτω ενέργειες:								
Ενέργεια	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	31	32	52	85	23	223	3,17	1,213
	13,90%	14,35%	23,32%	38,12%	10,31%	100,00%		
Επεξεργασία Δεδομένων	42	36	62	65	17	222	2,91	1,231
	18,92%	16,22%	27,93%	29,28%	7,66%	100,00%		
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	47	34	66	57	15	219	2,81	1,233
	21,46%	15,53%	30,14%	26,03%	6,85%	100,00%		
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	24	26	57	77	38	222	3,36	1,209
	10,81%	11,71%	25,68%	34,68%	17,12%	100,00%		
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	37	33	72	50	25	217	2,97	1,237
	17,05%	15,21%	33,18%	23,04%	11,52%	100,00%		

Στο διάγραμμα 7.27. παρατίθεται ο μέσος όρος της χρήσης του Διαδικτύου για κάθε μία από τις ενέργειες CRM.



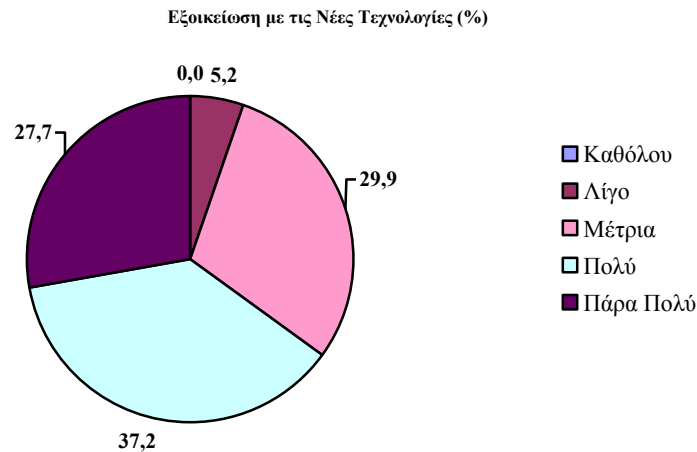
Διάγραμμα 7.27.: Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM)

Παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα επικοινωνούν με τους πελάτες τους και συλλέγουν δεδομένα για αυτούς μέσω Διαδικτύου σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με την επεξεργασία δεδομένων, κατηγοριοποίηση πελατών και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα για την υλοποίηση e-CRM είναι κατ'αντιστοιχία ανάλογα με αυτά της εφαρμογής της CRM. Αυτό το αποτέλεσμα βρίσκει υποστήριξη στη διεθνή βιβλιογραφία όπου αναφέρεται ότι η e-CRM είναι μέρος μιας συνολικής και ολοκληρωμένης CRM στρατηγικής και εφαρμογής (Feinberg *et al.*, 2002; Sophonthummarharn, 2009). Συνολικά, η χρήση του Διαδικτύου για το σύνολο των ενεργειών CRM είναι ικανοποιητική αφού περίπου οι μισές επιχειρήσεις εφαρμόζουν e-CRM.

7.7. Εξοικείωση με τις Νέες Τεχνολογίες

Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά την εξοικείωσή τους με τις νέες τεχνολογίες.

- **Πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών:**



Διάγραμμα 7.28.: Εξοικείωση με τις Νέες Τεχνολογίες

Στον παρακάτω πίνακα 7.6. παρατίθενται περιγραφικά οι συχνότητες των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση:

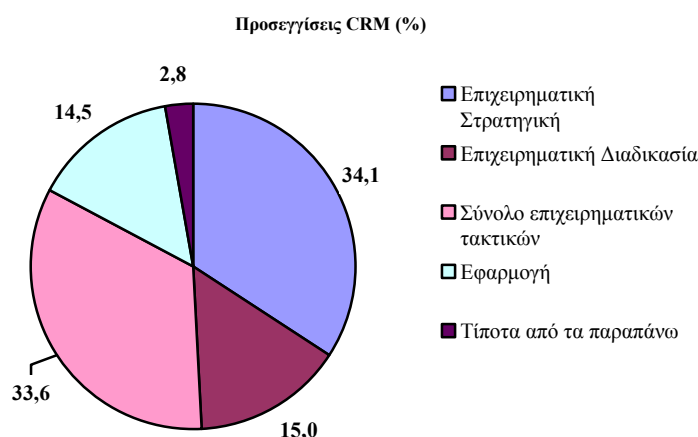
Πίνακας 7.6.: Εξοικείωση επιχειρήσεων με τις Νέες Τεχνολογίες

Πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχειρήσή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	12	5,2	5,2
Μέτρια	69	29,9	35,1
Πολύ	86	37,2	72,3
Πάρα Πολύ	64	27,7	100,0
Σύνολο	231	100,0	

Συνολικά, παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 65% των στελεχών εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι πολύ ή πάρα πολύ εξοικειωμένες με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και μόνο ένα 5% εκτιμούν ότι είναι λίγο εξοικειωμένες.

7.8. Προσεγγίσεις CRM

Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων για τη CRM και πίο συγκεκριμένα εάν τη θεωρούν στρατηγική, επιχειρηματική διαδικασία, σύνολο επιχειρηματικών τακτικών ή εφαρμογή που υποστηρίζει τη καλύτερη διαχείριση των πελατών.



Διάγραμμα 7.29.: Προσεγγίσεις CRM

Στον παρακάτω πίνακα 7.7. παρατίθενται περιγραφικά οι συχνότητες των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση:

Πίνακας 7.7.: Προσεγγίσεις CRM

Ποια πρόταση θεωρείτε ότι περιγράφει καλύτερα τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην επιχείρησή σας. Λάβετε υπόψη σας όλες τις ενέργειες που κάνατε για τη διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες σας.			
Πρόταση	Συχνότητα	Ποσοστό	Κατάταξη
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι μια επιχειρηματική στρατηγική	72	34,1	1
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	32	15,0	3
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη	73	33,6	2
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	31	14,5	4
Τίποτα από τα παραπάνω	6	2,8	5
Σύνολο	214	100,0	

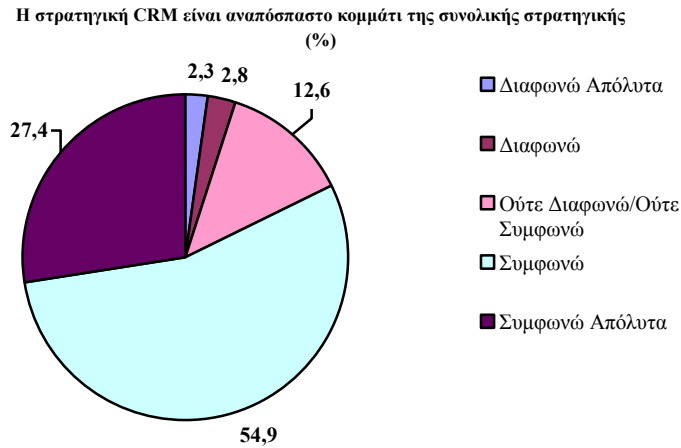
Παρατηρείται ότι σημαντικό ποσοστό της τάξης του 34% των στελεχών θεωρούν ότι η CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική, ενώ αντίστοιχο είναι και το ποσοστό που θεωρούν ότι είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη. Το αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται τόσο από τη διεθνή βιβλιογραφία όσο και από την προσέγγιση της CRM στην παρούσα εργασία, όπου η CRM έχει οριστεί ως η στρατηγική και διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, κατηγοριοποίησης των πελατών με βάση τη

σπουδαιότητά τους για την επιχείρηση, ανάπτυξης της επικοινωνίας με τους πελάτες και παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. Άλλωστε, η CRM έχει υιοθετηθεί όλο και περισσότερο ως μια κεντρική επιχειρηματική στρατηγική κι έχουν γίνει μεγάλες επενδύσεις από εταιρείες (Rigby and Ledingham, 2004; Lindgreen *et al.*, 2006).

Ενδιαφέρον, επίσης, παρουσιάζει το γεγονός ότι οι δυο πρώτες στην κατάταξη απαντήσεις έχουν σημαντική απόκλιση από τις υπόλοιπες, ένδειξη ότι η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων γνωρίζει τι είναι και ποιός είναι ο ρόλος της CRM στην επιχείρηση. Επίσης, είναι πολύ μικρό το ποσοστό των επιχειρήσεων που θεωρούν τη CRM μια εφαρμογή, όπως αντίστοιχα βρέθηκε σε προηγούμενο ερώτημα ότι πολύ μικρό είναι και το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν αναθέσει τη CRM στη Διεύθυνση IT/IS. Θα μπορούσε ίσως να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η CRM προσεγγίζεται από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα περισσότερο ως μια στρατηγική από μια τεχνολογική εφαρμογή, κάτι που βρίσκει υποστήριξη και στη βιβλιογραφία (Kotorov, 2003). Σύμφωνα με τους Strauss κ.ά. (2003), η CRM δεν είναι απλά ένα πακέτο εφαρμογών ή ένα λογισμικό αλλά αποτελεί μια ολιστική διαδικασία-προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών.

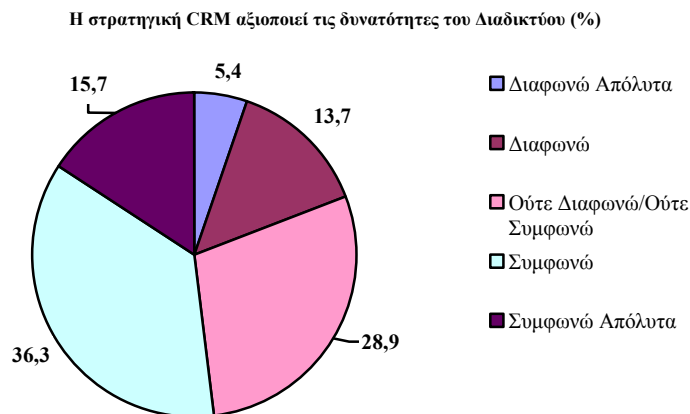
Παρακάτω παρουσιάζονται οι πεποιθήσεις των στελεχών αναφορικά με τη σχέση της στρατηγικής CRM και της επιχειρησιακής στρατηγικής καθώς και για την αξιοποίηση του Διαδικτύου. Η πλειονότητά τους συμφωνεί ότι η στρατηγική CRM αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας. Στον πίνακα 7.8 παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με τις ακόλουθες προτάσεις:

- **"Στην επιχείρησή μας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της":**



Διάγραμμα 7.30.: Στρατηγική CRM ως αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής

- "Στην επιχείρησή μας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου":



Διάγραμμα 7.31.: Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Διαδικτύου από τη στρατηγική CRM

Πίνακας 7.8.: Σχέση στρατηγικής CRM και επιχειρησιακής στρατηγικής

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις						
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο
Ο βαθμός στον οποίο θεωρείτε ή διαφωνείτε στην πρόταση: "Στην επιχείρησή μας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της"	5	6	27	118	59	215
	2,33%	2,79%	12,56%	54,88%	27,44%	100,00%
Ο βαθμός στον οποίο θεωρείτε ή διαφωνείτε στην πρόταση: "Στην επιχείρησή μας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου"	11	28	59	74	32	204
	5,39%	13,73%	28,92%	36,27%	15,69%	100,00%

Συνολικά, το 82% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η CRM αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης. Άλλωστε, η σημασία του δεσμού μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της στρατηγικής CRM έχει τονιστεί και στη διεθνή βιβλιογραφία (Brewton and Schiemann, 2003) και αναφέρεται ότι η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες έχει προταθεί ως μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mckenna,1993; Reichheld ,1993).

Όσον αφορά την αξιοποίηση του Διαδικτύου ποσοστό 52% συμφωνεί ότι η CRM αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου. Το ποσοστό αυτό είναι αναμενόμενο και επιβεβαιώνει ότι οι μισές περίπου επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει και εφαρμόζουν e-CRM, όπως άλλωστε έχει ήδη φανεί και στην ανάλυση που προηγήθηκε. Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα παλαιότερης έρευνας που διεξήχθη σε ελληνικά ηλεκτρονικά καταστήματα βρέθηκε ότι χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο περισσότερο ως μέσο προβολής των προϊόντων τους και της εικόνας της επιχείρησης και δεν έχουν μια ξεκάθαρη στρατηγική όσον αφορά τη χρήση του Διαδικτύου και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτού (Μπουχώρης, 2007).

7.9. Λειτουργίες CRM

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται ορισμένες λειτουργίες που αφορούν και τα πέντε συστατικά της CRM και διερευνείται σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Στα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζονται γραφικά οι απαντήσεις των στελεχών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τις λειτουργίες που έχουν αναπτύξει για την υλοποίηση της CRM.

- **Χρησιμοποιεί η επιχείρησή μας εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας:**

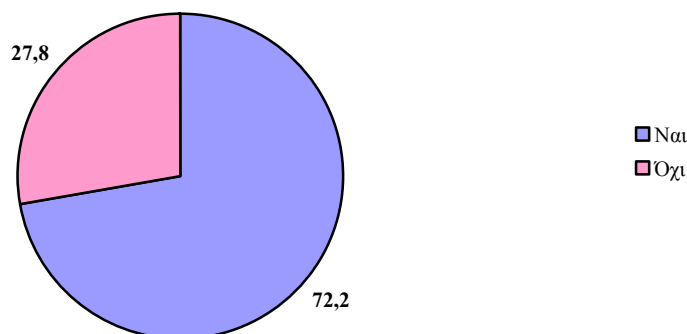


Διάγραμμα 7.32.: Χρησιμοποίηση εργαλείων για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας

Το 83,2% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια, ενώ το υπόλοιπο 16,8% των επιχειρήσεων δε χρησιμοποιεί εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια.

- **Συλλέγει η επιχείρησή μας δεδομένα που μας δίνουν οι πελάτες μας (π.χ. online ερωτηματολόγια):**

Συλλογή δεδομένων που δίνουν οι πελάτες (%)

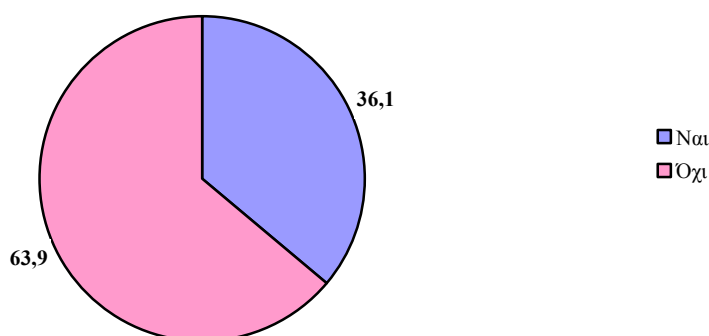


Διάγραμμα 7.33.: Συλλογή δεδομένων που δίνουν οι πελάτες

Το 72,2% των επιχειρήσεων συλλέγει δεδομένα που τους δίνουν οι πελάτες τους (π.χ. on-line ερωτηματολόγια), ενώ το υπόλοιπο 27,8% των επιχειρήσεων δε συλλέγει δεδομένα που τους δίνουν οι πελάτες τους.

- **Συλλέγει η επιχείρησή μας έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies):**

Συλλογή δεδομένων έμμεσα από τους πελάτες (%)

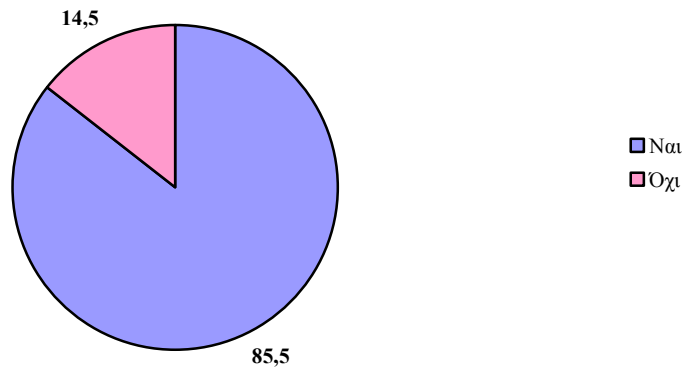


Διάγραμμα 7.34.: Συλλογή δεδομένων πελατών έμμεσα

Το 36,1% των επιχειρήσεων συλλέγει έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο, ενώ το υπόλοιπο 63,9% των επιχειρήσεων δε συλλέγει έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο.

- **Γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη:**

Προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη ξεχωριστά (%)

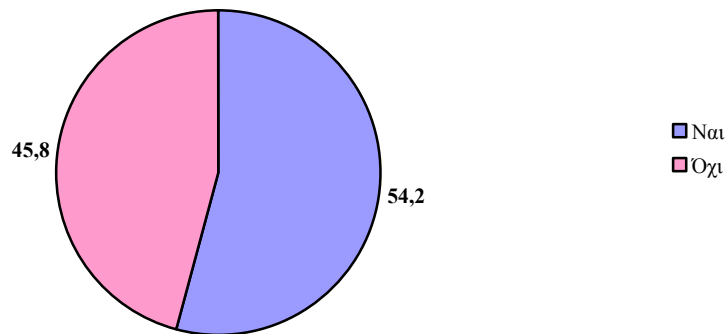


Διάγραμμα 7.35.: Προσπάθεια αξιολόγησης κάθε πελάτη της ξεχωριστά

Το 85,5% των επιχειρήσεων προσπαθεί να αξιολογήσει τον κάθε πελάτη της ξεχωριστά, ενώ το υπόλοιπο 14,5% των επιχειρήσεων δεν προσπαθεί να αξιολογήσει τον κάθε πελάτη της ξεχωριστά.

- Έχει η επιχείρησή μας σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών:

Υπαρξη συστήματος εντοπισμού μη επικερδών πελατών (%)

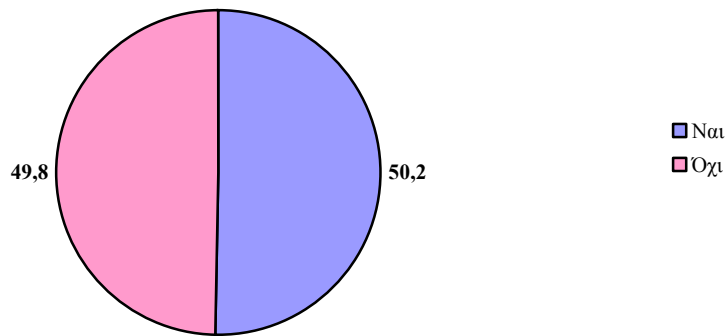


Διάγραμμα 7.36.: Υπαρξη συστήματος εντοπισμού μη επικερδών πελατών

Το 54,2% των επιχειρήσεων διαθέτει σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών, ενώ το υπόλοιπο 45,8% των επιχειρήσεων δε διαθέτει σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών.

- Έχει η επιχείρησή μας δομημένες διαδικασίες για την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει:

Υπαρξη δομημένων διαδικασιών για την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει (%)

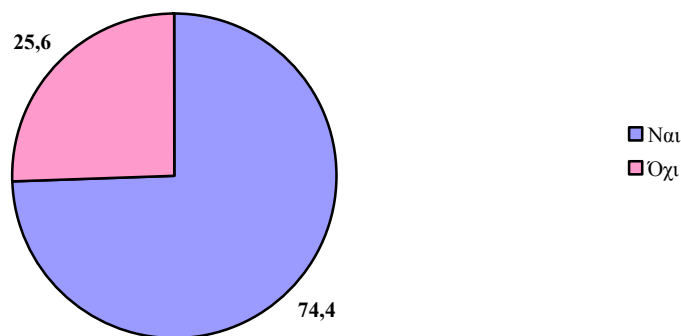


Διάγραμμα 7.37.: Υπαρξη δομημένων διαδικασιών για την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει

Το 50,2% των επιχειρήσεων διαθέτει δομημένες διαδικασίες για την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει, ενώ το υπόλοιπο 49,8% των επιχειρήσεων δε διαθέτει δομημένες διαδικασίες για την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει.

- Με τα ήδη αποκτούμενα δεδομένα η επιχείρησή μας επιτυγχάνει οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά:

Οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά (%)



Διάγραμμα 7.38.: Οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά

Το 74,41% των επιχειρήσεων επιτυγχάνει οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά με τα ήδη αποκτούμενα μέσα, ενώ το

υπόλοιπο 25,59% των επιχειρήσεων δεν επιτυγχάνει οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά με τα ήδη αποκτούμενα μέσα.

Στον πίνακα 7.9. παρατίθενται οι συχνότητες των δυνατών απαντήσεων της αντίστοιχης ερώτησης:

Πίνακας 7.9.: Λειτουργίες CRM

Παρακαλώ αναφέρετε εάν η επιχείρησή σας έχει αναπτύξει τις παρακάτω λειτουργίες:			
Λειτουργία	Ναι	Όχι	Σύνολο
Χρησιμοποιεί η επιχείρησή μας εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας	178	36	214
	83,18%	16,82%	100,00%
Συλλέγει η επιχείρησή μας δεδομένα που μας δίνουν οι πελάτες μας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια)	156	60	216
	72,22%	27,78%	100,00%
Συλλέγει η επιχείρησή μας έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies)	77	136	213
	36,15%	63,85%	100,00%
Γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά	183	31	214
	85,51%	14,49%	100,00%
Έχει η επιχείρησή σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών	115	97	212
	54,25%	45,75%	100,00%
Έχει η επιχείρησή μας δομημένες διαδικασίες για την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει	107	106	213
	50,23%	49,77%	100,00%
Με τα ήδη αποκτούμενα δεδομένα η επιχείρησή μας επιτυγχάνει οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά	157	54	211
	74,41%	25,59%	100,00%

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι η πλειονότητα των συμμεχόντων στην έρευνα εταιρειών χρησιμοποιεί εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών των πελατών από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας και συλλέγει δεδομένα που τους δίνουν οι πελάτες τους. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο και με τη βιβλιογραφία όπου αναφέρεται ότι σημαντικό στοιχείο της CRM είναι η διαχείριση όλων των πιθανών τρόπων με τους οποίους οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους προκειμένου να αποκτήσουν αυξημένη γνώση για την πελατειακή τους βάση (Karakostas *et al.*, 2005). Άξιο σχολιασμού είναι το σχετικά υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων που δε συλλέγει έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies). Αυτό ενδεχομένως αποτελεί ένδειξη της θετικής ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στους προβληματισμούς και σκεπτικισμό των πελατών σε θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων. Έχει ήδη αναφερθεί στη βιβλιογραφική

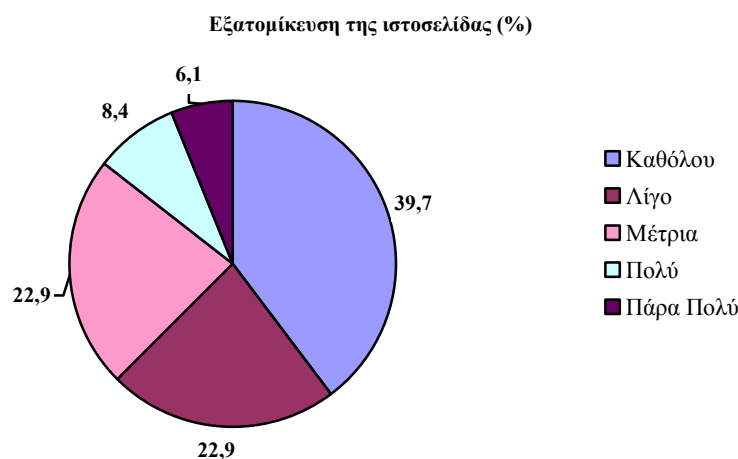
επισκόπηση της παρούσας εργασίας η κρισιμότητα της διευθέτησης αυτών των ζητημάτων για την επιτυχία της CRM.

Ακόμη, φαίνεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά και με τα ήδη αποκτούμενα δεδομένα επιτυγχάνουν οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτησή του. Σε αυτό το πλαίσιο, συγγραφείς αναφέρουν ότι στη CRM οι επιχειρήσεις εκτιμούν την αξία του κάθε πελάτη ξεχωριστά για να αποφασίσουν εάν θα χτίσουν μια σχέση μαζί του/της και θα προσφέρουν εξατομικευμένες προσφορές (Sin *et al.*, 2005). Παράλληλα, αναφέρεται ότι η CRM δίνει έμφαση στην άποψη ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χτίζουν το «σωστό» είδος σχέσης με κάθε πελάτη ξεχωριστά, άποψη που θέλει τις επιχειρήσεις να διαχωρίζουν τους πελάτες και να τους διαχειρίζονται με ξεχωριστό τρόπο (Zablah *et al.*, 2005).

Όσον αφορά τον εντοπισμό μη επικερδών πελατών και την επανάκτηση της σχέσης με τους "καλούς" πελάτες που έχουν φύγει μέσω δομημένων διαδικασιών, φαίνεται ότι είναι οριακά πιο πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει αυτές τις λειτουργίες σε σχέση με αυτές που δεν τις έχουν αναπτύξει.

Αντίστοιχα, στα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζονται γραφικά οι απαντήσεις των στελεχών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τα μέσα που χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη της σχέσης με τους πελάτες:

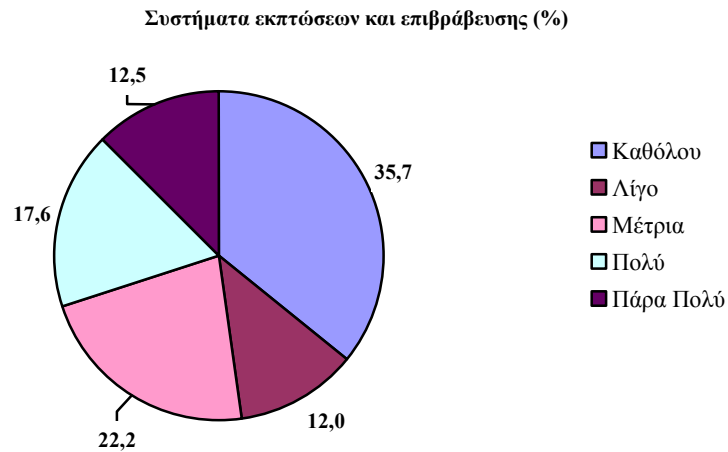
- **Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα):**



Διάγραμμα 7.39.: Εξατομίκευσης της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών

Ο βαθμός εξατομίκευσης της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών είναι μικρός (μέση τιμή ίση με 2,18).

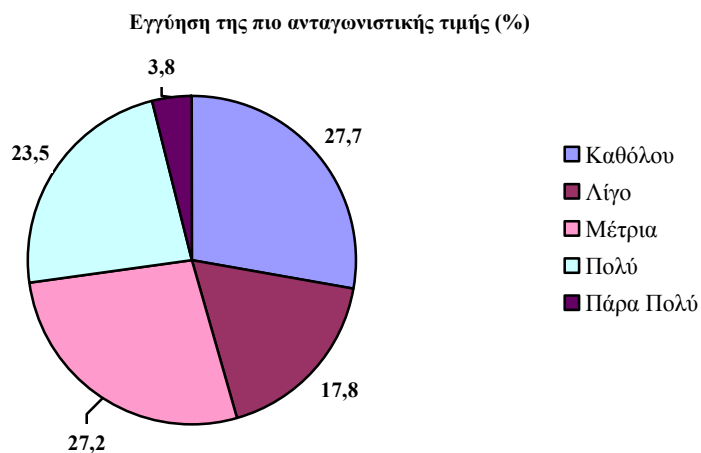
- **Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών):**



Διάγραμμα 7.40.: Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης

Ο βαθμός υιοθέτησης συστημάτων εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) είναι μικρός έως μέτριος (μέση τιμή ίση με 2,59).

- **Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής:**

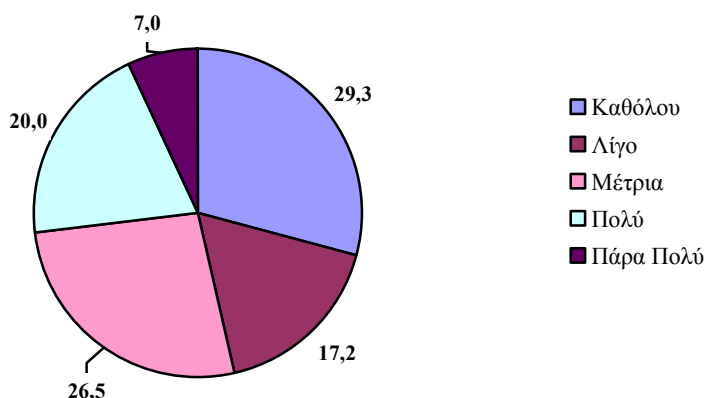


Διάγραμμα 7.41.: Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής

Ο βαθμός εγγύησης της πιο ανταγωνιστικής τιμής είναι μικρός έως μέτριος (μέση τιμή ίση με 2,58).

- **Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter/ Online-περιοδικών:**

Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter (%)



Διάγραμμα 7.42.: Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter

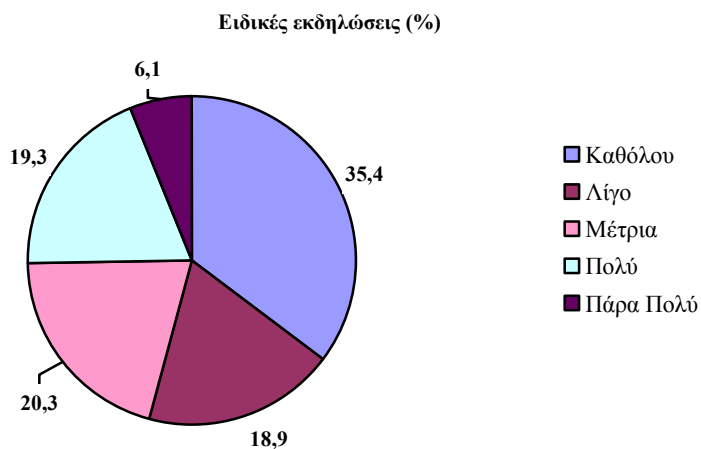
Ο βαθμός αποστολής εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter/ Online-περιοδικών είναι μικρός έως μέτριος (μέση τιμή ίση με 2,58).

Στον παρακάτω πίνακα 7.10. παρατίθενται περιγραφικά οι συχνότητες των διατεταγμένων δυνατών απαντήσεων της αντίστοιχης ερώτησης που αφορά τον προσδιορισμό του βαθμού, στον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα παρακάτω μέσα για την ανάπτυξη της σχέσης με τους πελάτες:

Πίνακας 7.10.: Μέσα ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες

Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη:								
Μέσο	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τοπική Απόκλιση
Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών	85	49	49	18	13	214	2,18	1,218
	39,72%	22,90%	22,90%	8,41%	6,07%			
Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus)	77	26	48	38	27	216	2,59	1,437
	35,65%	12,04%	22,22%	17,59%	12,50%			
Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής	59	38	58	50	8	213	2,58	1,225
	27,70%	17,84%	27,23%	23,47%	3,76%			
Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter/ Online-περιοδικών	63	37	57	43	15	215	2,58	1,287
	29,30%	17,21%	26,51%	20,00%	6,98%			
Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες	75	40	43	41	13	212	2,42	1,309
	35,38%	18,87%	20,28%	19,34%	6,13%			
Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων	14	19	46	71	53	203	3,64	1,166
	6,90%	9,36%	22,66%	34,98%	26,11%			

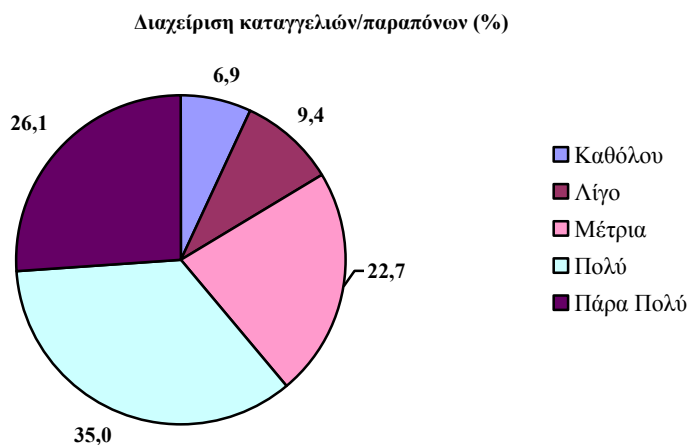
- **Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες:**



Διάγραμμα 7.43.: Διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων

Ο βαθμός διοργάνωσης ειδικών εκδηλώσεων π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες είναι μικρός έως μέτριος (μέση τιμή ίση με 2,42).

- **Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων:**



Διάγραμμα 7.44.: Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων

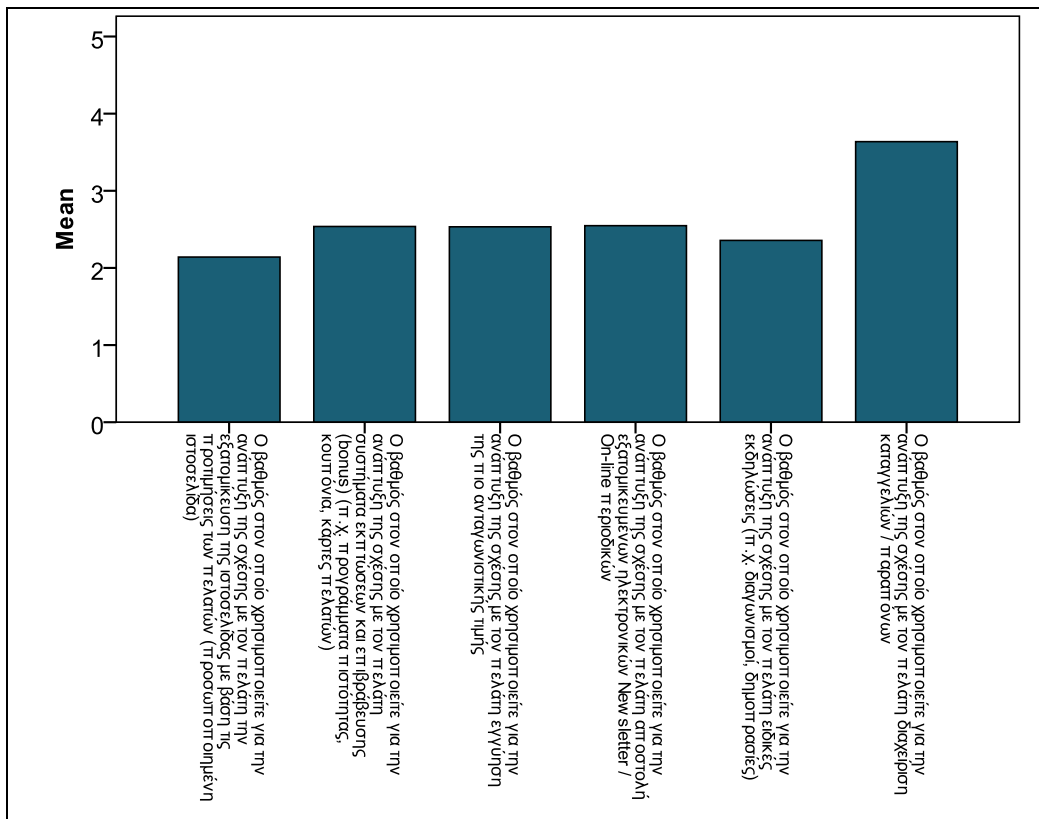
Ο βαθμός διαχείρισης καταγγελιών/παραπόνων είναι μέτριος έως μεγάλος (μέση τιμή ίση με 3,64).

Από τους μέσους όρους παρατηρείται ότι ο βαθμός χρήσης, από τις επιχειρήσεις, των παραπάνω μέσων για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη, είναι σε χαμηλό έως μέτριο βαθμό για όλες τις μεταβλητές, εκτός της τελευταίας που είναι από μέτριο έως μεγάλο βαθμό.

Στο διάγραμμα 7.45. παρατίθεται, γραφικά, ο μέσος όρος των χρησιμοποιούμενων μέσων για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη, με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα που χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης είναι αυτά με τις ακραίες τιμές, δηλαδή η εξατομίκευση της ιστοσελίδας και η διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων. Οι πιο πολλές συμμετέχουσες εταιρείες δεν έχουν αναπτύξει εξατομικευμένες ιστοσελίδες με βάση τις προτιμήσεις των πελατών, κάτι που μπορεί να οφείλεται σε περιορισμούς πόρων, αλλά παρ'όλα αυτά θα πρέπει να αξιολογήσουν την ενδεχόμενη δημιουργία τους. Και αυτό γιατί όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όταν η ιστοσελίδα είναι προσαρμοσμένη, οι πελάτες είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τις συναλλαγές τους πιο αποτελεσματικά. Εάν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει με ακρίβεια ή να περιορίσει τις επιλογές μεμονωμένων πελατών μπορεί να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο που ξοδεύουν οι πελάτες για την περιήγηση σε ολόκληρη τη γκάμα των προϊόντων για να βρουν αυτό που θέλουν επακριβώς. Αυτά τα πλεονεκτήματα της προσαρμογής ελκύουν τους πελάτες και τους κάνουν να θέλουν να επισκεφθούν ξανά την ιστοσελίδα στο μέλλον (Srinivasana *et al.*, 2002).

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις φαίνεται να διαχειρίζονται παράπονα και καταγγελίες πελατών σε ικανοποιητικό βαθμό. Θα μπορούσε ίσως να συναχθεί το συμπέρασμα ότι στη διάρκεια των ετών οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν σημαντική τη διαχείριση παραπόνων και καταγγελιών. Σε έρευνα που διεξήχθη στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις βρέθηκε ότι σχετικά μεγάλο ποσοστό συλλέγει δεδομένα αναφορικά με παράπονα πελατών (Stefanou *et al.*, 2003). Σε μια άλλη έρευνα που έγινε σε 3000 τυχαίως επιλεγμένες επιχειρήσεις βρέθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρούν ότι η CRM χρησιμεύει για την καταγραφή των παραπόνων των πελατών (e-businessforum, 2008). Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ενισχύουν την άποψη σχετικά με τη σημασία και έμφαση που δίνεται σε αυτή την παράμετρο της CRM.

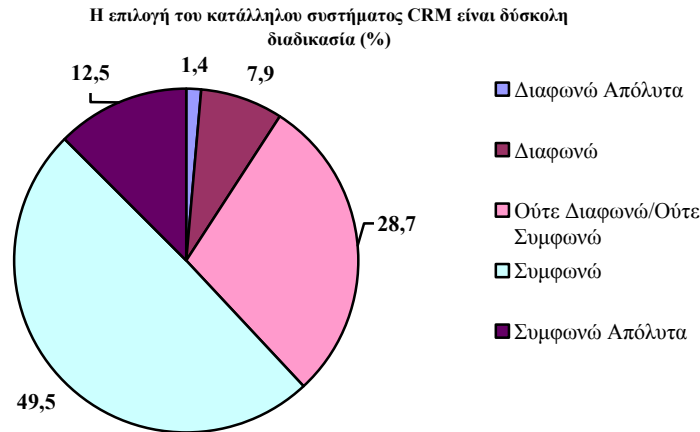


Διάγραμμα 7.45.: Μέσα ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες

7.10. Οργανωσιακά–Τεχνικά/Ενσωμάτωσης–Διαχείρισης Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM

Σε αυτή την παράγραφο αναφέρονται τα ζητήματα,εμπόδια,προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και εφαρμογής της στρατηγικής CRM. Στον παρακάτω πίνακα 7.11. παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με προτάσεις που αναφέρονται σε αυτά:

- Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (Software) είναι δύσκολη διαδικασία:



Διάγραμμα 7.46.: Επιλογή κατάλληλου συστήματος CRM

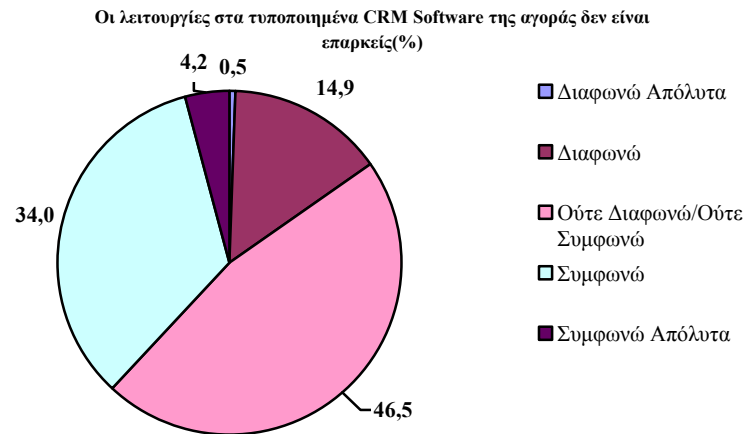
Συνολικά, ποσοστό 62% θεωρεί ότι η επιλογή ενός συστήματος CRM είναι μια δύσκολη διαδικασία, ποσοστό που κρίνεται υψηλό. Το παρόν αποτέλεσμα βρίσκει υποστήριξη στη διεθνή βιβλιογραφία καθότι έχει γίνει αρκετή συζήτηση για την κρισιμότητα της επιλογής του κατάλληλου συστήματος στη συνολική επιτυχία της CRM (Dyche, 2002; Mukerjee and Singh, 2009).

Αυτό το γεγονός αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη της CRM ακόμα και για επιχειρήσεις που έχουν αντιληφθεί τα οφέλη από τη CRM και θα ήθελαν να εφαρμόσουν ένα αντίστοιχο σύστημα. Το αποτέλεσμα αυτό, όμως, προσδιορίζει ένα κενό και ταυτόχρονα μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν αντίστοιχα συστήματα καθώς και για τη CRM συνολικά. Προκειμένου να καλυφθεί το κενό και να αξιοποιηθεί η ευκαιρία, οι επιχειρήσεις λογισμικών CRM όσο και οι εταιρείες που εφαρμόζουν CRM θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στο αρχικό στάδιο της επιλογής του κατάλληλου συστήματος. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να βοηθήσουν κάποιες προτάσεις που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στη βιβλιογραφία έχει βρεθεί ότι η επιλογή του συστήματος CRM απαιτεί προσεκτική εξέταση και σχεδιασμό. Όπως έχει προταθεί, η επιλογή θα πρέπει να αναλαμβάνεται από την ανώτατη διοίκηση και μια ομάδα αποτελούμενη από εκπροσώπους από όλα τα τμήματα που έχουν ενδιαφερόμενα μέρη για την εφαρμογή της CRM. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και ανησυχίες των χρηστών από τα διάφορα τμήματα, να καθοριστούν το όραμα και οι στόχοι της CRM από μέλη της ανώτατης διοίκησης και να μελετηθεί

προσκεκτικά η δυνατότητα ενσωμάτωσης του συστήματος στα ήδη υπάρχοντα συστήματα (θα αναλυθεί σε επόμενο ερώτημα) (Mukerjee and Singh, 2009).

- **Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα CRM Software της αγοράς δεν είναι επαρκείς:**

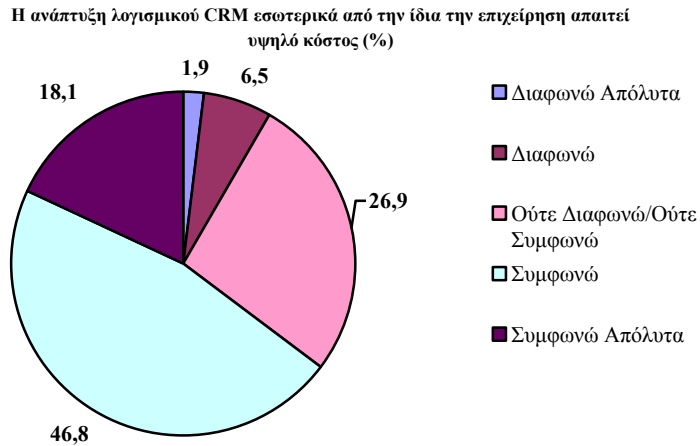


Διάγραμμα 7.47.: Λειτουργίες τυποποιημένων CRM software

Παρατηρείται ότι περίπου οι μισές επιχειρήσεις δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη για το εάν τα διαθέσιμα λογισμικά CRM της αγοράς έχουν τις απαραίτητες δυνατότητες, που σημαίνει πως πολλές επιχειρήσεις δεν είναι εξοικειωμένες με αυτά τα προγράμματα.

Εντοπίζεται πάλι μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις ανάπτυξης αντίστοιχων προγραμμάτων καθώς μπορούν να ενημερώσουν και να εκπαιδεύσουν περισσότερο το κοινό τους για τις δυνατότητες που έχουν τα προϊόντα τους και να προχωρήσουν στις αντίστοιχες βελτιώσεις όπου χρειάζεται.

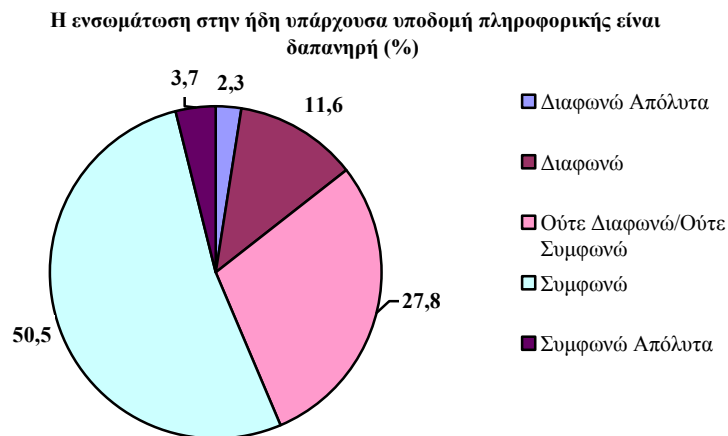
- **Η ανάπτυξη λογισμικού Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος:**



Διάγραμμα 7.48.: Ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την επιχείρηση

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων θεωρεί ότι είναι πιο ακριβό για την επιχείρηση να αναπτύξει μόνη της ένα δικό της λογισμικό CRM, αποτέλεσμα που κρίνεται λογικό καθώς λίγες επιχειρήσεις έχουν την τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύξουν μια ανταγωνιστική αντίστοιχη λύση. Έχει αναφερθεί ότι πολλοί οργανισμοί αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες μια σημαντική ποσότητα των CRM λύσεών τους, καθότι δεν έχουν πολλές εναλλακτικές δεδομένου ότι τους λείπουν οι πόροι για την ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά (Bull, 2003). Εξάλλου, τα περισσότερα λογισμικά CRM της αγοράς είναι πλέον παραμετροποιήσιμα και προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης, επομένως παύει να ισχύει ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους θα δημιουργούσε μια επιχείρηση ένα αντίστοιχο λογισμικό εσωτερικά.

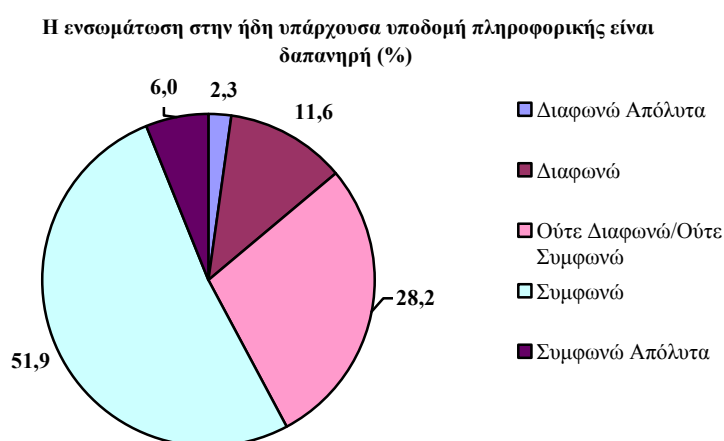
- **Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή:**



Διάγραμμα 7.49.: Δαπανηρή ενσωμάτωση λογισμικού CRM στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής

Παρατηρείται ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις θεωρούν την ενσωμάτωση ενός λογισμικού CRM στο παρόν πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης δαπανηρό. Οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προχωρούν σε συνεχείς αναβαθμίσεις των συστημάτων τους με αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση της συγκεκριμένης δαπάνης. Ωστόσο, ο σωστός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει σε ένα σύστημα ευέλικτο, που δέχεται εύκολα αναβαθμίσεις και κατά συνέπεια ελαχιστοποιεί το κόστος που συνεπάγονται οι συνεχείς αλλαγές. Επίσης, η σωστή επιλογή συστήματος CRM μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ενσωμάτωση κληροδοτημένων συστημάτων που περιέχουν παλιά δεδομένα τα οποία είναι απαραίτητα για την εκτέλεση αναλύσεων και για την πραγματοποίηση προβλέψεων για το μέλλον (Mukerjee and Singh, 2009). Αυτό είναι σημαντικό για τις εταιρείες που εφαρμόζουν CRM, καθώς θα ήταν δαπανηρό εάν δεν είχαν τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα πελατών πολλών παλαιότερων ετών τα οποία είχαν αποθηκευτεί από πριν σε διάφορα μη προσβάσιμα συστήματα.

- **Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση:**



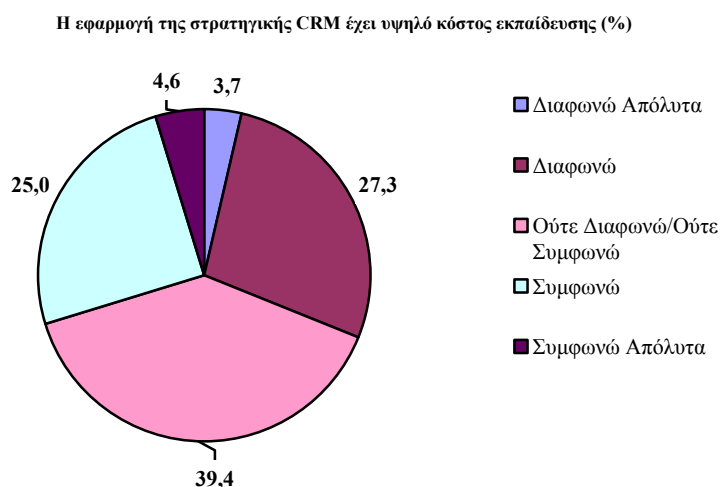
Διάγραμμα 7.50.: Πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση ενσωμάτωσης λογισμικού CRM στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής

Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, οι επιχειρήσεις φοβούνται ότι η ενσωμάτωση και ευθυγράμμιση παλαιών και νέων πληροφοριακών συστημάτων

εμπεριέχουν όχι μόνο κόστος αλλά και αλλαγές στην οργάνωση και στη ροή της πληροφορίας.

Αρκετές μελέτες επισημαίνουν τη μη προσαρμοστικότητα του συσκευασμένου λογισμικού με τις οργανωτικές απαιτήσεις (Soh *et al.*, 2000; Nah *et al.*, 2001), ενώ η ανάπτυξη του λογισμικού CRM πριν από τις αλλαγές στον οργανισμό αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους αποτυχίας (Lambert, 2010). Παράλληλα, οι διαστάσεις ενσωμάτωσης του συστήματος που αποτελούνται από υπο-παράγοντες όπως είναι η λειτουργική ένταξη, ενσωμάτωση των δεδομένων, συμβατότητα του συστήματος, σύγκριση εμπειριών με τη CRM εκτός δικτύου και ενσωμάτωση με άλλα κανάλια CRM αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τις επιχειρήσεις (Chen and Chen, 2004). Όπως φαίνεται, οι αντιλήψεις των στελεχών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα κινούνται στα ίδια πλαίσια με τα πορίσματα διαφόρων διεθνών ερευνών.

- **Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης:**

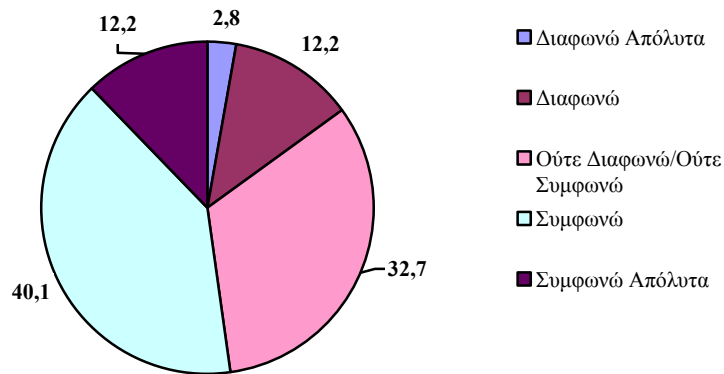


Διάγραμμα 7.51.: Κόστος εκπαίδευσης εφαρμογής της στρατηγικής CRM

Το αποτέλεσμα αυτό συμπληρώνει τις ανησυχίες που έχουν εκφραστεί και παραπάνω για τις αλλαγές που απαιτεί η εφαρμογή ενός συστήματος CRM. Είναι αναμενόμενο κάθε νέο σύστημα, να απαιτεί και ορισμένη εκπαίδευση.

- **Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις:**

Η εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας (%)

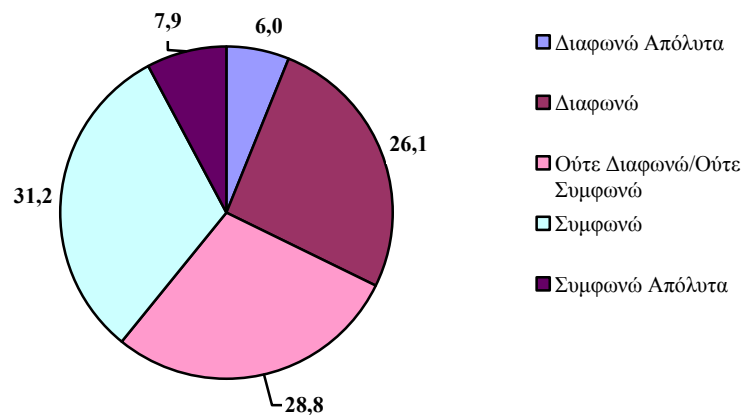


Διάγραμμα 7.52.: Εντατικά μέτρα επικοινωνίας εφαρμογής της στρατηγικής CRM

Όπως έχει ήδη σημειωθεί από τα μέχρι τώρα αποτελέσματα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν με διστακτικότητα τις αλλαγές που επιφέρει και απαιτεί η CRM. Είναι αναμενόμενο ότι για να ξεπεραστούν οι αντιδράσεις στις αλλαγές αυτές θα πρέπει να υπάρχει η αντίστοιχη ενημέρωση και εκπαίδευση. Όπως έχει αναφερθεί, για να διασφαλιστεί ότι οι αλλαγές που επιφέρει η CRM είναι αποδεκτές από το ανθρώπινο δυναμικό, απαιτείται να πραγματοποιηθεί ενημέρωση και επικοινωνία από την ανωτάτη διοίκηση (Mukerjee and Singh, 2009). Επίσης, σημαντική είναι και η εκπαίδευση, η οποία έχει βρεθεί ότι μειώνει την αντίσταση των εργαζομένων στη CRM (Chen and Popovich, 2003).

- Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μια ενιαία άποψη για τον πελάτη:

Τα στοιχεία των πελατών είναι κατανεμημένα σε διάφορα πεδία(%)



Διάγραμμα 7.53.: Κατανεμημένα στοιχεία πελατών σε διάφορα πεδία

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (40%) θεωρεί ότι τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως καταναμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μια ενιαία άποψη για τον πελάτη, ωστόσο είναι μικρή η απόκλιση από το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν ουδέτερη άποψη. Θα μπορούσε ίσως να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το συγκεκριμένο θέμα. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει σε κάποιο βαθμό το αρχικό εύρημα ότι πολλές επιχειρήσεις συλλέγουν στοιχεία πελατών, τα οποία επεξεργάζονται μεν αλλά όχι στον ίδιο αντίστοιχα μεγάλο βαθμό με τη συλλογή δεδομένων.

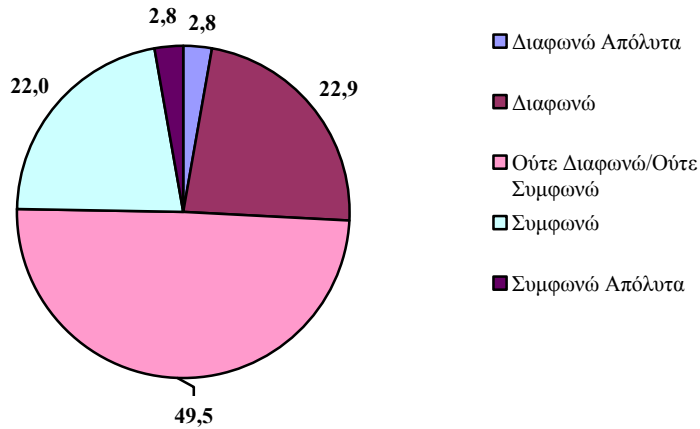
Ωστόσο, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενο εύρημα όπου βρέθηκε ότι η πλειονότητα των συμμεχόντων στην έρευνα εταιρειών χρησιμοποιεί εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών των πελατών από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας. Αυτή η αντίφαση μπορεί να υποδηλώνει ότι δε γίνεται σωστή χρήση αυτών των εργαλείων, με αποτέλεσμα να είναι καταναμημένα τα στοιχεία των πελατών σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη.

Επίσης, το παρόν αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται και από άλλους ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις κάνουν βέλτιστη χρήση των βάσεων δεδομένων των πελατών τους επειδή αποτυγχάνουν στην επικαιροποίηση, ποσοτικοποίηση και ποιοτικοποίηση των πληροφοριών που συγκεντρώνουν για τους πελάτες (Xu and Walton, 2005).

Παρ' όλα αυτά, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογήσουν με προσοχή το συγκεκριμένο θέμα, καθότι μια από τις θεμελιώδεις απαιτήσεις για επιτυχημένη CRM είναι η πρόκληση ενοποίησης όλων των πληροφοριών που συνδέονται με τους πελάτες σε μια ενιαία προβολή (Storey, 2000). Και αυτό γιατί είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι γνώσεις για τους πελάτες (δυνητικές ή υπάρχουσες) αποτελούν ένα περιουσιακό στοιχείο το οποίο και θα προσθέσει αξία στις επιχειρήσεις. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, πρέπει να αποκτήσουν νέες γνώσεις για τους πελάτες τους, να εξερευνήσουν και να χρησιμοποιήσουν την υπάρχουσα γνώση για αυτούς και να μοιραστούν αυτή τη γνώση μέσα στον οργανισμό (Tiwana, 2001; Schlegelmilch and Penz, 2002).

- **Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη:**

Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη (%)

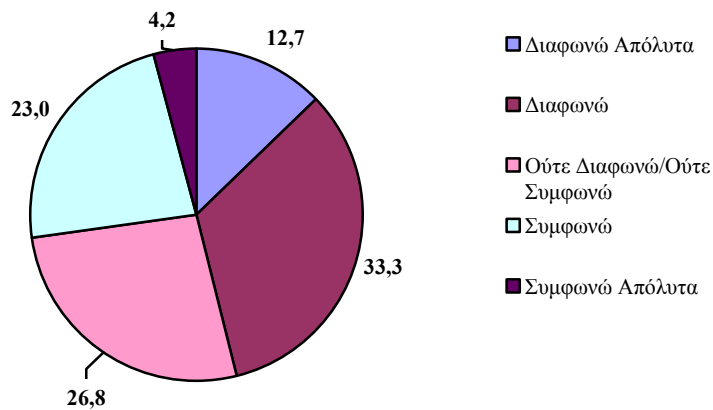


Διάγραμμα 7.54.: Συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM

Φαίνεται πώς δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη άποψη για το εάν η συνεργασία με εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι εύκολη ή όχι, ενώ περίπου οι μισές επιχειρήσεις δεν έχουν άποψη για το συγκεκριμένο θέμα. Ωστόσο, στη διεθνή βιβλιογραφία έχει βρεθεί ότι ένα από τα εμπόδια υλοποίησης της CRM είναι η ανεπαρκής βοήθεια από τους προμηθευτές του συστήματος (Nguyen *et al.*, 2007).

- Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς:

Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς (%)



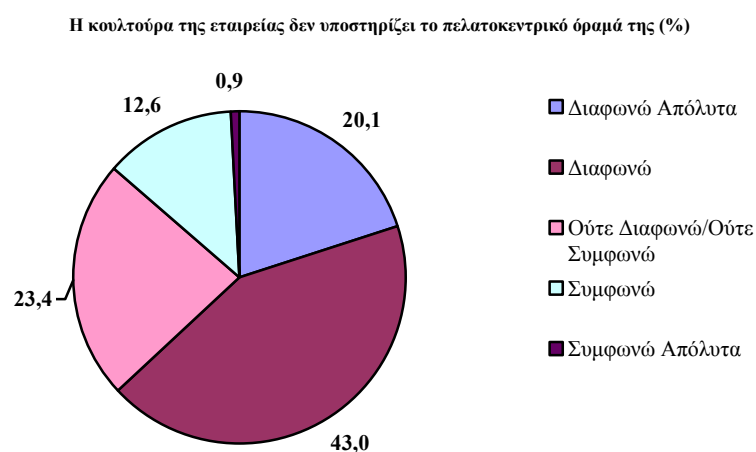
Διάγραμμα 7.55.: Υποστήριξη και δέσμευση ανώτατης διοίκησης

Παρατηρείται ότι ένα ποσοστό των επιχειρήσεων της τάξεως του 46% θεωρεί ότι η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει επαρκώς την εφαρμογή της CRM και είναι δεσμευμένη στην υλοποίησή της, σε σχέση με 27% που πιστεύει το αντίθετο. Το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με προηγούμενο εύρημα σχετικά με την προσέγγιση της CRM από τις πιο πολλές επιχειρήσεις ως επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι

επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM έχουν σε μεγάλο βαθμό την υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση, ένδειξη ότι της δίνουν τη σημασία και προτεραιότητα που απαιτεί μια επιχειρηματική στρατηγική σε αντίθεση με ένα έργο πληροφορικής ή επιχειρηματικής διαδικασίας.

Επίσης, είναι ενθαρρυντικό το συγκεκριμένο εύρημα, καθότι θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει σωστά έναν από τους πολυσυζητημένους παράγοντες επιτυχίας της CRM. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι από τους ερευνητές που υποστηρίζουν ότι η πελατοκεντρική διαχείριση απαιτεί την υποστήριξη και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη CRM (Chen and Popovich, 2003; King and Burgess, 2008).

- **Η κουλτούρα της εταιρείας δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της:**



Διάγραμμα 7.56.: Υποστήριξη πελατοκεντρικού οράματος από την κουλτούρα της εταιρείας

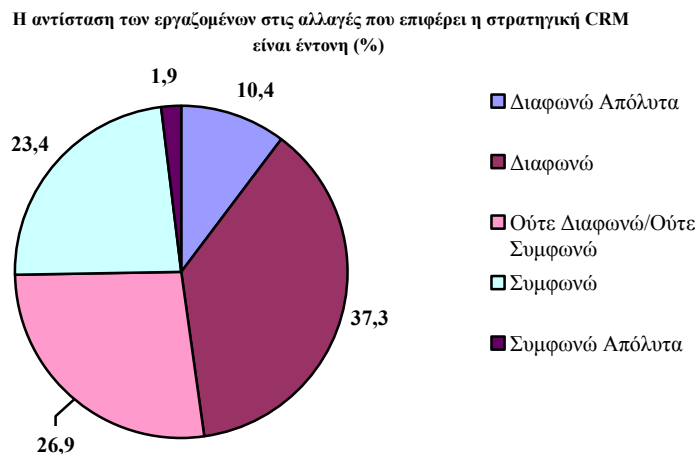
Παρατηρείται ότι ένα ποσοστό 63% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η κουλτούρα της εταιρείας υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει γίνει πολύ συζήτηση για τον κρίσιμο ρόλο της κουλτούρας (Imhoff *et al.*, 2001; Kale, 2004; Bohling *et al.*, 2006; Shah *et al.*, 2006) στην επιτυχία της στρατηγικής CRM. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι αλλαγές που επιφέρει η CRM δεν μπορούν να λάβουν χώρα αν δε συνοδεύονται από την παράλληλη συνολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, η οποία πρέπει να υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά τους. Η στρατηγική της CRM απαιτεί όραμα και όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν το σκοπό και τις αλλαγές που θα φέρει η CRM. Η αναδιοργάνωση ενός μοντέλου μιας πελατοκεντρικής

επιχείρησης απαιτεί πολιτιστική αλλαγή και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων εντός του οργανισμού (Chen and Popovich, 2003).

Καθώς η επιτυχημένη εφαρμογή της CRM προϋποθέτει ότι όλη η επιχείρηση έχει ένα πελατοκεντρικό όραμα, είναι πολύ θετικό το γεγονός ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων πιστεύει πως η κουλτούρα τους υποστηρίζει αυτό το όραμα.

- **Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη:**

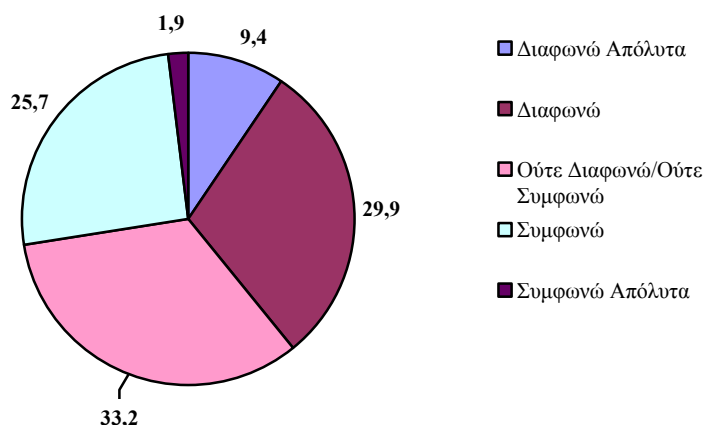


Διάγραμμα 7.57.: Αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η CRM

Έχουν ήδη σχολιαστεί παραπάνω οι αλλαγές που απαιτεί η CRM και η αναμενόμενη αντίσταση και σκεπτικισμός σε αυτές τις αλλαγές. Είναι ιδιαίτερα θετικό ότι μόνο 25% των επιχειρήσεων πιστεύει ότι η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές αυτές είναι έντονες.

- **Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής:**

Η επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής (%)



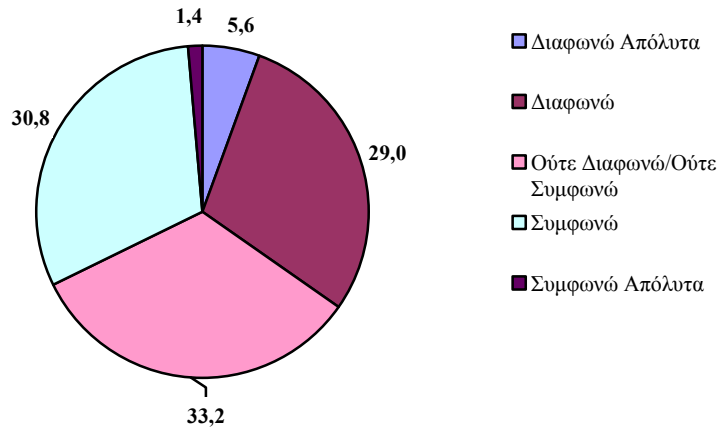
Διάγραμμα 7.58.: Επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό

Ενώ είναι θετικό πώς η πλειοψηφία των στελεχών θεωρεί ότι η επικοινωνία της στρατηγικής CRM είναι επαρκής, ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό θεωρεί ότι είναι ελλιπής. Λαμβάνοντας υπόψιν και το σχετικά μεγάλο ποσοστό των στελεχών που έχει ουδέτερη άποψη, θα μπορούσε να συναχθεί το συμπέρασμα ότι δεν είναι πολύ ξεκάθαρο το τοπίο των ελληνικών επιχειρήσεων αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Παρόλα αυτά, η σημασία της επικοινωνίας της στρατηγικής CRM στις επιχειρήσεις έχει συζητηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Όπως αναφέρθηκε και στο ερώτημα της κουλτούρας, η CRM απαιτεί όλος ο οργανισμός να εργάζεται προς τον κοινό στόχο της διαμόρφωσης και τροφοδότησης ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες. Ως εκ τούτου, τα οργανωτικά σχέδια που βελτιώνουν τις σχέσεις με τους πελάτες περιλαμβάνουν την εγκαθίδρυση ομάδων διαδικασίας, πελατοκεντρικών ομάδων (Sheth and Sisodia, 2002), διεπιστημονικών τμηματικών ομάδων και διαλειτουργικών ομάδων (Ryals and Knox, 2001). Όλα αυτά τα δομικά σχέδια απαιτούν ισχυρό διαλειτουργικό συντονισμό (Sheth *et al.*, 2000) και διαλειτουργική ενοποίηση, γεγονός που αποδεικνύει ότι η επιτυχημένη υλοποίηση της CRM προϋποθέτει την επικοινωνία της σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

- **Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς:**

Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής CRM δεν είναι επαρκείς (%)



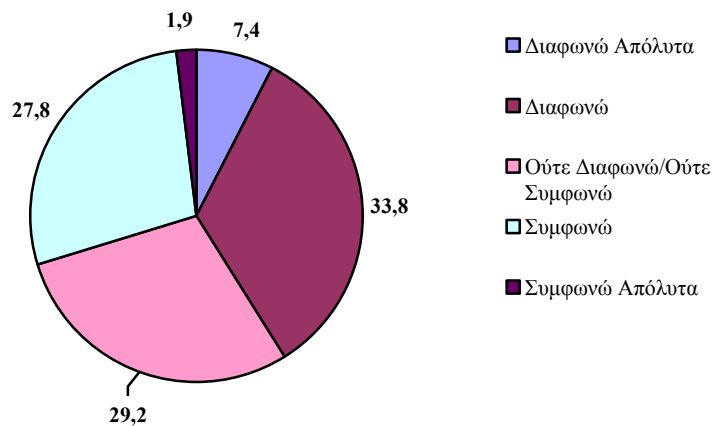
Διάγραμμα 7.59.: Εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο

Τα αποτελέσματα δείχνουν και σε αυτό το ερώτημα όπως στο προηγούμενο, ότι δεν είναι ξεκάθαρο στα στελέχη των επιχειρήσεων εάν η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής CRM είναι ή όχι επαρκείς.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν πιο σαφή και καθαρή εικόνα ενδεχομένως να πρέπει να αναζητήσουν πορίσματα σχετικών ερευνών από τη βιβλιογραφία, η οποία αναγνωρίζει την εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της CRM (Chen and Popovich, 2003; Maklan and Knox, 2009; O'Reilly and Paper, 2009; Lo *et al.*, 2010)

- Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν:

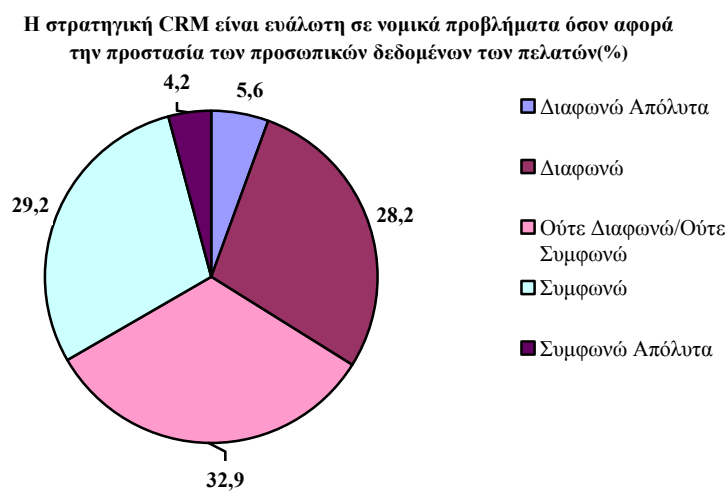
Τα οφέλη της στρατηγικής CRM είναι δύσκολο να μετρηθούν (%)



Διάγραμμα 7.60.: Δυσκολία μέτρησης των οφελών της στρατηγικής CRM

Παρατηρείται ότι 40% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι τα οφέλη της CRM δεν είναι δύσκολο να μετρηθούν, συγκριτικά με 30% που πιστεύει το αντίθετο. Τα αποτελέσματα αυτά είναι θετικά καθότι, όπως έχει ήδη σχολιαστεί παραπάνω, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορεί να μετρήσει και να γνωρίζει η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή της CRM. Σε αυτή την κατεύθυνση η δυνατότητα μέτρησης βοηθάει να εξαχθούν ξεκάθαρα συμπεράσματα, να βρεθούν τα αντίστοιχα κεφάλαια και να οριστούν οι ανάλογες προτεραιότητες μέσα στην επιχείρηση. Άλλωστε, όπως υποστηρίζουν οι Payne και Frow (2005) μείζον στοιχείο στη CRM είναι η διαδικασία μέτρησης κι επίσης είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μετράνε συνέχεια τα οφέλη της στρατηγικής CRM για να εξασφαλιστεί ότι βελτιώνει την επιχείρηση (O'Reilly and Paper, 2009).

- **Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών:**



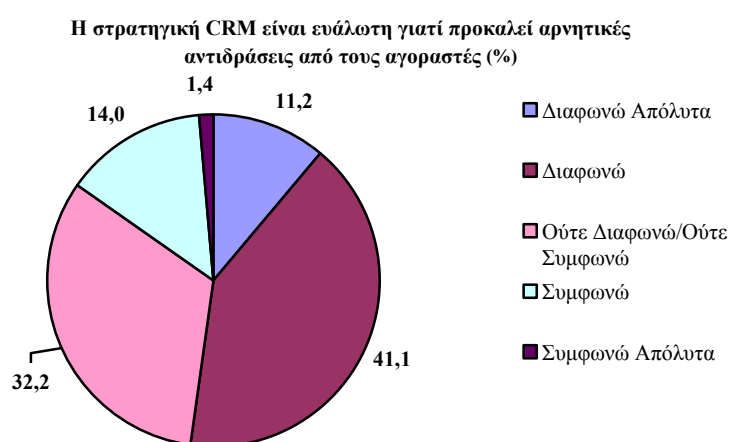
Διάγραμμα 7.61.: Ευάλωτη η στρατηγική CRM σε νομικά προβλήματα προστασίας των προσωπικών δεδομένων των πελατών

Φαίνεται ότι είναι περίπου τα ίδια ποσοστά των επιχειρήσεων που θεωρούν ότι η CRM είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών, σε σχέση με την αντίθετη άποψη.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν διάφορα νομικά ζητήματα σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα και τον τρόπο που χρησιμοποιούνται, τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους. Όμως, έχει ήδη βρεθεί ότι είναι σχετικά υψηλό το ποσοστό των επιχειρήσεων που δε συλλέγει έμμεσα δεδομένα από πελάτες (π.χ. cookies), γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ένα ποσοστό των επιχειρήσεων κρίνει ότι η CRM είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Θα μπορούσε, δηλαδή, να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντική την επίδραση των νομικών θεμάτων στην επιτυχία της CRM και για αυτό το λόγο επιλέγουν να τα αντιμετωπίσουν μέσω της συλλογής δεδομένων μόνο κατόπιν παραχώρησης της άδειας από τους πελάτες.

Έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση ότι υπάρχει έντονη ανησυχία και προβληματισμός από τους πελάτες για την ασφάλεια και την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής (Tagliavini *et al.*, 2001; Day and Hubbard, 2003) κάτι που ισχύει και στην ελληνική αγορά. Έρευνα που διεξήχθη πρόσφατα από την εταιρεία Microsoft βρέθηκε ότι υπάρχουν κρίσιμες ανησυχίες για θέματα ασφάλειας και προστασίας προσωπικών δεδομένων (Microsoft, 2011).

- **Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη γιατί προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις από τους αγοραστές:**



Διάγραμμα 7.62.: Πρόκληση αρνητικών αντιδράσεων από τους αγοραστές

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η στρατηγική CRM δεν είναι ευάλωτη γιατί δεν προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις από τους αγοραστές. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν πώς προσφέρουν ένα περιβάλλον ασφάλειας στους πελάτες τους. Επίσης, μπορεί να οφείλεται στην πεποίθησή τους ότι υλοποιούν τη CRM με τρόπο που έχει αμοιβαία οφέλη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και τους πελάτες, με συνέπεια οι πελάτες να μην έχουν λόγους να αντιδράσουν στη στρατηγική CRM.

Πίνακας 7.11.: Οργανωσιακά–Τεχνικά/ Ενσωμάτωσης –Διαχείρισης Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM

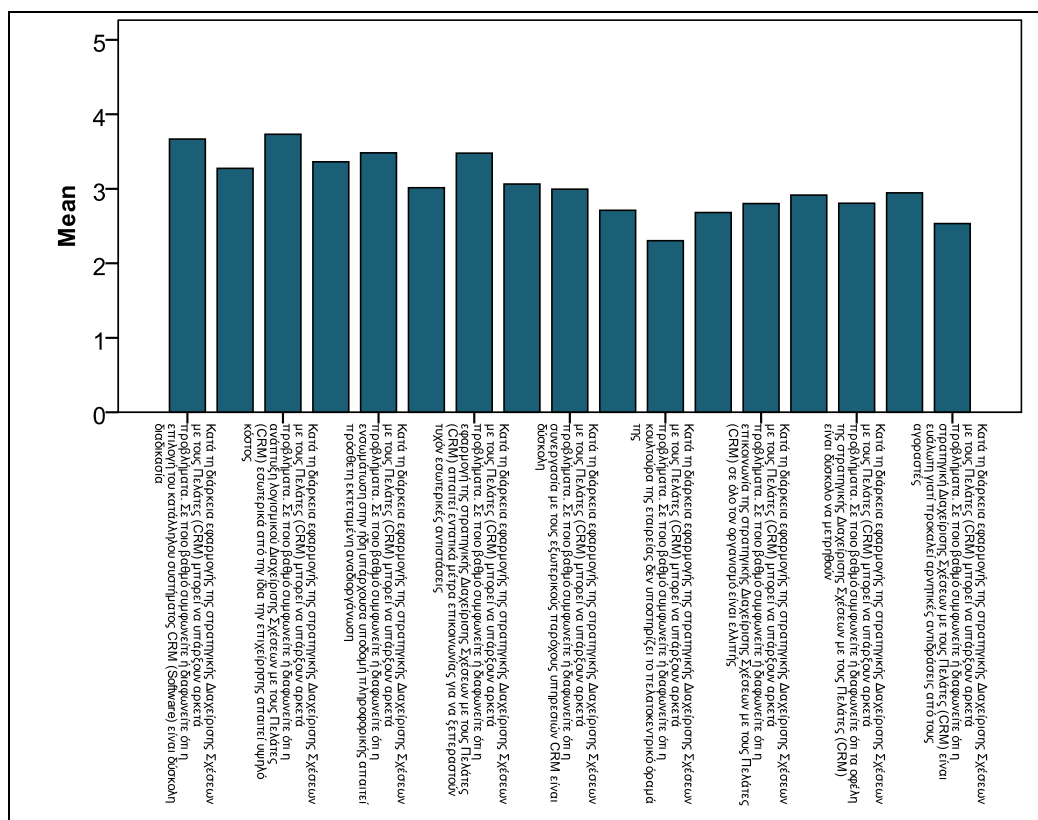
Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να υπάρξουν αρκετά προβλήματα. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΔ / ΔΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (Software) είναι δύσκολη διαδικασία	3	17	62	107	27	216	3,64	,851
	1,39%	7,87%	28,70%	49,54%	12,50%	100,00%		
Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα CRM Software της αγοράς δεν είναι επαρκείς	1	32	100	73	9	215	3,27	,779
	0,47%	14,88%	46,51%	33,95%	4,19%	100,00%		
Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος	4	14	58	101	39	216	3,73	,897
	1,85%	6,48%	26,85%	46,76%	18,06%	100,00%		
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή	5	34	60	109	8	216	3,38	,875
	2,31%	15,74%	27,78%	50,46%	3,70%	100,00%		
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση	5	25	61	112	13	216	3,48	,862
	2,31%	11,57%	28,24%	51,85%	6,02%	100,00%		
Η εφαρμογή της CRM έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης	8	59	85	54	10	216	3,00	,928
	3,70%	27,31%	39,35%	25,00%	4,63%	100,00%		

Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να υπάρξουν αρκετά προβλήματα. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΔ / ΔΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τοπική Απόκλιση
Η εφαρμογή της CRM απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις	6	26	70	86	26	214	3,47	,953
	2,80%	12,15%	32,71%	40,19%	12,15%	100,00%		
Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως καταναμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μια ενιαία άποψη για τον πελάτη	13	56	62	67	17	215	3,09	1,062
	6,05%	26,05%	28,84%	31,16%	7,91%	100,00%		
Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη	6	49	106	47	6	214	2,99	,822
	2,80%	22,90%	49,53%	21,96%	2,80%	100,00%		
Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς	27	71	57	49	9	213	2,73	1,082
	12,68%	33,33%	26,76%	23,00%	4,23%	100,00%		
Η κουλτούρα της εταιρείας δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της	43	92	50	27	2	214	2,31	,964
	20,09%	42,99%	23,36%	12,62%	0,93%	100,00%		
Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει το CRM είναι έντονη	22	79	57	50	4	212	2,69	1,005
	10,38%	37,26%	26,89%	23,58%	1,89%	100,00%		
Η επικοινωνία του CRM σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής	20	64	71	55	4	214	2,81	,986
	9,35%	29,91%	33,18%	25,70%	1,87%	100,00%		
Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή του CRM δεν είναι επαρκείς	12	62	71	66	3	214	2,93	,937
	5,61%	28,97%	33,18%	30,84%	1,40%	100,00%		
Τα οφέλη της CRM είναι δύσκολο να μετρηθούν	16	73	63	60	4	216	2,83	,980
	7,41%	33,80%	29,17%	27,78%	1,85%	100,00%		

Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να υπάρξουν αρκετά προβλήματα. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΔ / ΔΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Η CRM είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών	12	61	71	63	9	216	2,98	,983
	5,56%	28,24%	32,87%	29,17%	4,17%	100,00%		
Η CRM είναι ευάλωτη γιατί προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις από τους αγοραστές	24	88	69	30	3	214	2,53	,917
	11,21%	41,12%	32,24%	14,02%	1,40%	100,00%		

Στο διάγραμμα 7.63. παρατίθεται, γραφικά, ο μέσος βαθμός συμφωνίας με τις παραπάνω προτάσεις, που αναφέρονται στα ζητήματα που μπορεί να υπάρξουν κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και εφαρμογής της στρατηγικής CRM, με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος.

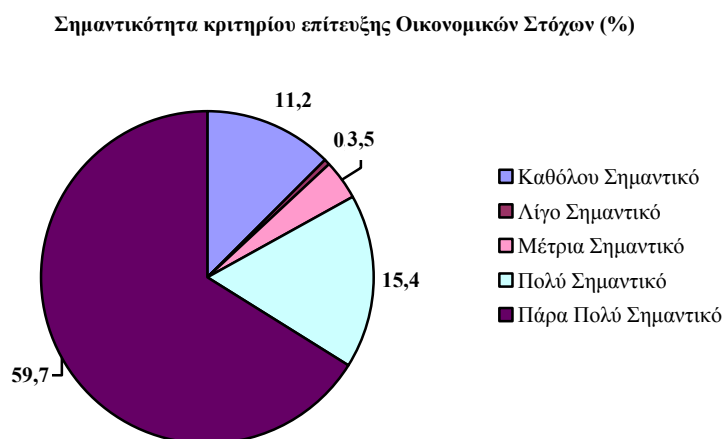


Διάγραμμα 7.63.: Οργανωσιακά-Τεχνικά/ Ενσωμάτωσης -Διαχείρισης Ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM

7.11. Επίδοση CRM

Για τις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική η αξιολόγηση κάθε ενέργειας, δραστηριότητας και στρατηγικής που ακολουθούν. Στην κατεύθυνση αυτή, επιλέγουν ορισμένα κριτήρια είτε ποιοτικά, είτε ποσοτικά με βάση τα οποία αξιολογούν τις διάφορες επιλογές τους. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση έχει γίνει εκτενής αναφορά στους δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM και σε αυτή την παράγραφο μπορούμε να δούμε ποια είναι τα κριτήρια που θεωρούν σημαντικά οι επιχειρήσεις για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM που υλοποιούν. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον πίνακα 7.12.

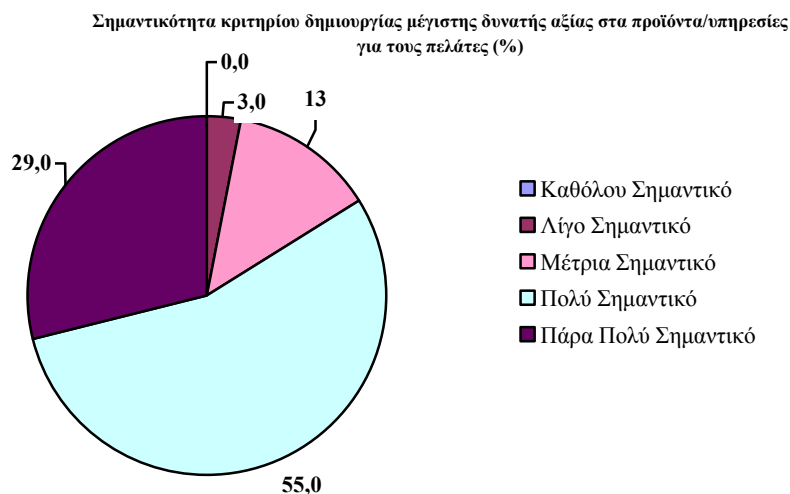
- **Επίτευξη οικονομικών στόχων (financial perspective):**



Διάγραμμα 7.64.: Σημαντικότητα κριτηρίου επίτευξης οικονομικών στόχων

Συνολικά, παρατηρείται ότι ποσοστό πάνω από 80% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η επίτευξη οικονομικών στόχων είναι ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM.

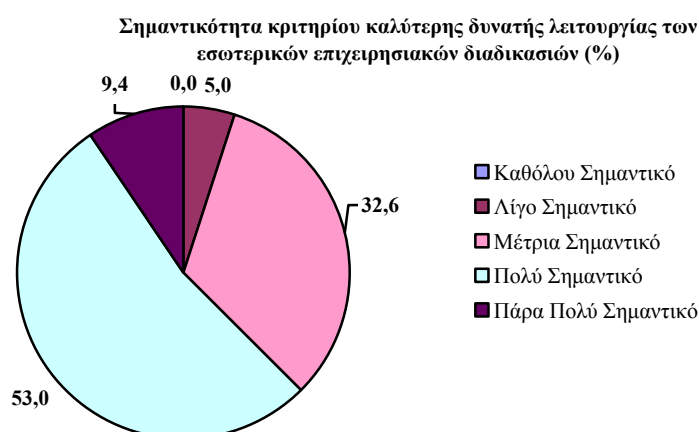
- **Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες (customer perspective):**



Διάγραμμα 7.65.: Σημαντικότητα κριτηρίου δημιουργίας μέγιστης δυνατής αξίας στους πελάτες

Βρέθηκε ότι ποσοστό 84% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες είναι ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM.

- **Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (internal business perspective):**

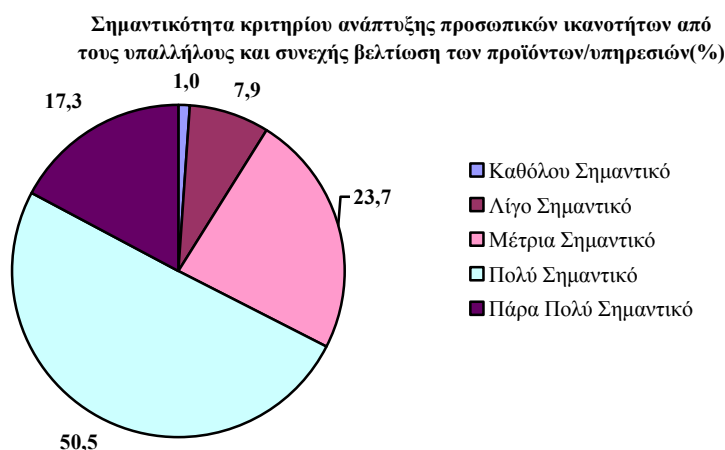


Διάγραμμα 7.66.: Σημαντικότητα κριτηρίου καλύτερης δυνατής λειτουργίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών

Παρατηρείται ότι ποσοστό 62% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών είναι

ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM.

- **Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών (learning and growth perspective):**



Διάγραμμα 7.67.: Σημαντικότητα κριτηρίου ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών

Συνολικά, βρέθηκε ότι ποσοστό 67% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM.

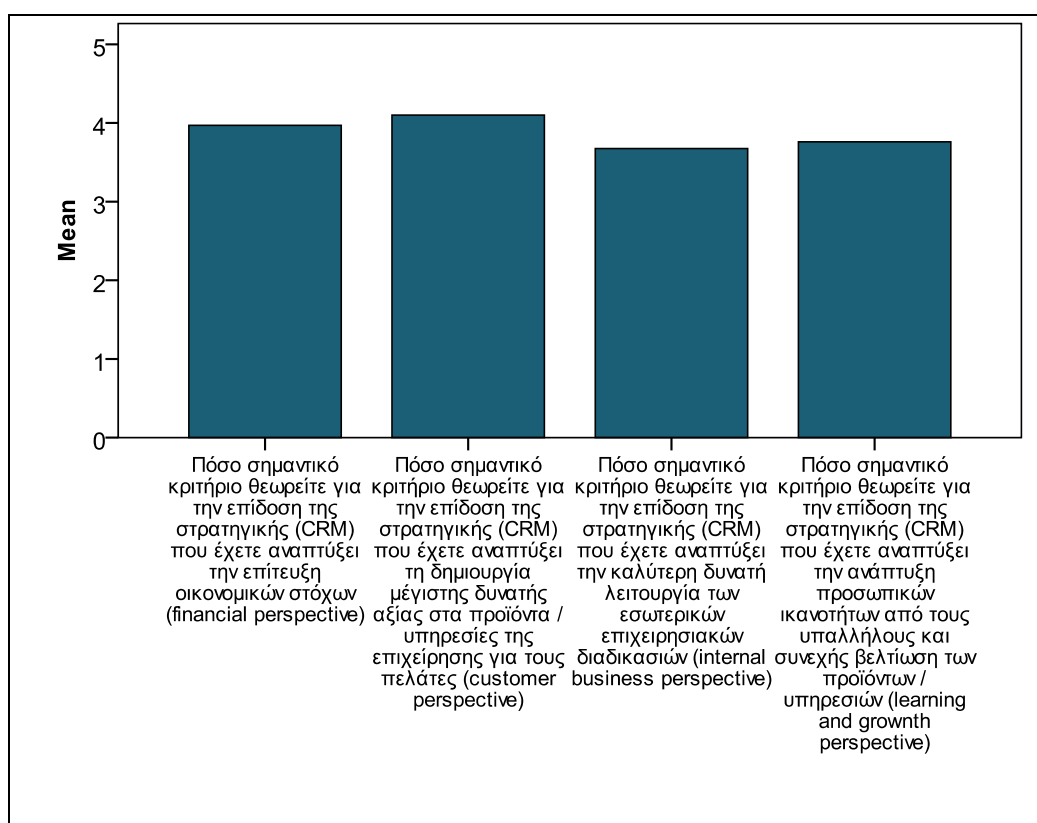
Πίνακας 7.12.: Σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της CRM

Η επίδοση της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να αξιολογηθεί με διάφορα κριτήρια. Παρακαλώ αναφέρετε πόσο σημαντικά θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια για την επίδοση της στρατηγικής (CRM) που έχετε αναπτύξει:								
Κριτήριο	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Μέτρια Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό	Πάρα Πολύ Σημαντικό	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Χρηματοοικονομική συνιστώσα	1	7	31	120	42	201	3,97	,741
	0,50%	3,48%	15,42%	59,70%	20,90%			
Πελατειακή συνιστώσα	0	6	26	110	58	200	4,10	,730
	0,00%	3,00%	13,00%	55,00%	29,00%			
Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών	0	10	66	107	19	202	3,67	,715
	0,00%	4,95%	32,67%	52,97%	9,41%			

Η επίδοση της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να αξιολογηθεί με διάφορα κριτήρια. Παρακαλώ αναφέρετε πόσο σημαντικά θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια για την επίδοση της στρατηγικής (CRM) που έχετε αναπτύξει:

Κριτήριο	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Μέτρια Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό	Πάρα Πολύ Σημαντικό	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συνιστώσα μάθησης & ανάπτυξης	2 0,99%	16 7,92%	47 23,27%	102 50,50%	35 17,33%	202	3,75	,869

Στο διάγραμμα 7.68. παρατίθεται, γραφικά, οι απαντήσεις στις παραπάνω προτάσεις, που αναφέρονται στη σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις, με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος.



Διάγραμμα 7.68.: Σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της CRM

Συνολικά, παρατηρείται ότι η δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες είναι το κριτήριο που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό από τις πιο πολλές επιχειρήσεις με την επίτευξη οικονομικών στόχων να ακολουθεί. Παρ' όλα αυτά και τα τέσσερα κριτήρια θεωρούνται

σημαντικά και σχεδόν καμία επιχείρηση δεν θεωρεί κανένα από τα τέσσερα κριτήρια καθόλου σημαντικό. Αυτό ενδεχομένως αποτελεί ένδειξη του αυξανόμενου ενδιαφέροντος των ελληνικών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη οικονομικών και μη-οικονομικών μέτρων για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM, τάση η οποία φαίνεται και στη διεθνή βιβλιογραφία (Clark, 1999; Moorman and Rust, 1999; Shaw and Mazur 1997; Schultz, 2000).

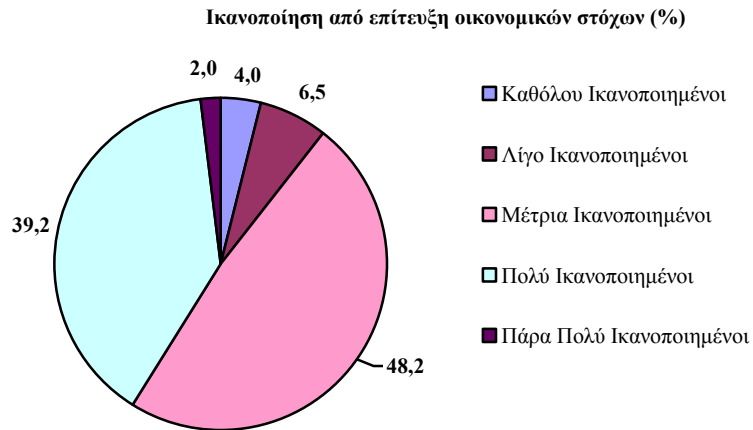
Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι θετικό το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις συμφωνούν και άρα επιβεβαιώνουν πώς τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι σημαντικά. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ δινόταν η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν μέσω ανοιχτής ερώτησης εάν θεωρούν κάποιο άλλο κριτήριο σημαντικό για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM, καμία επιχείρηση δεν πρότεινε κάποιο άλλο κριτήριο.

Επίσης, αξίζει να σχολιαστεί ότι ενώ ήταν αναμενόμενο να θεωρείται η επίτευξη οικονομικών στόχων το πιο σημαντικό κριτήριο, με μικρή μεν διαφορά, αλλά είναι πιο μεγάλο το ποσοστό των επιχειρήσεων που θεωρεί ότι η δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες είναι το πιο σημαντικό κριτήριο. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η υλοποίηση της στρατηγικής CRM επιφέρει αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα, το όραμα, τις διαδικασίες και όπως φαίνεται και στην προτεραιότητα που δίνουν οι επιχειρήσεις στους δείκτες αξιολόγησης της στρατηγικής CRM. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική CRM θεωρούν ότι θα πρέπει να την αξιολογούν πρωτίστως με βάση την προοπτική του πελάτη.

7.12. Ικανοποίηση από τη CRM

Στον πίνακα 7.13. παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού ικανοποίησης με τη σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις:

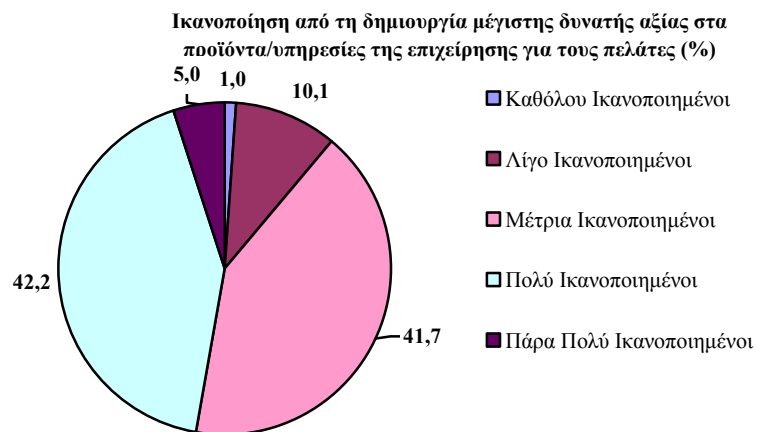
- **Επίτευξη οικονομικών στόχων:**



Διάγραμμα 7.69.: Ικανοποίηση από την επίτευξη οικονομικών στόχων

Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι το 42% περίπου των επιχειρήσεων είναι ικανοποιημένο από την επίτευξη των οικονομικών στόχων από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται και από τη διεθνή βιβλιογραφία όπου έχει βρεθεί ότι η CRM μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων (Schlesinger and Heskett ,1991; Reichheld,1993), αύξηση των πωλήσεων διαμέσου cross-selling και up-selling (Swift, 2001), μείωση δαπανών (Reichheld,1993; Chalmeta, 2006).

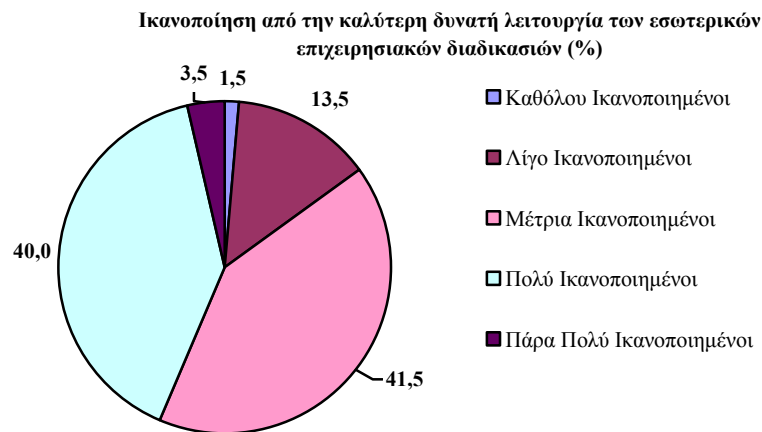
- **Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες:**



Διάγραμμα 7.70.: Ικανοποίηση από τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στους πελάτες

Φαίνεται ότι ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 47% των επιχειρήσεων δηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένο από την υλοποίηση της CRM όσον αφορά τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αυτό το πόρισμα συμφωνεί με διεθνούς ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η CRM μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών (Fjermestad and Romano Jr., 2003), την ικανοποίηση των πελατών (Peppers *et al.*, 1999), την απόδοση των σχέσεων (Agrawal, 2003) υψηλότερη αποδοτικότητα πελατών, μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη (Swift, 2001).

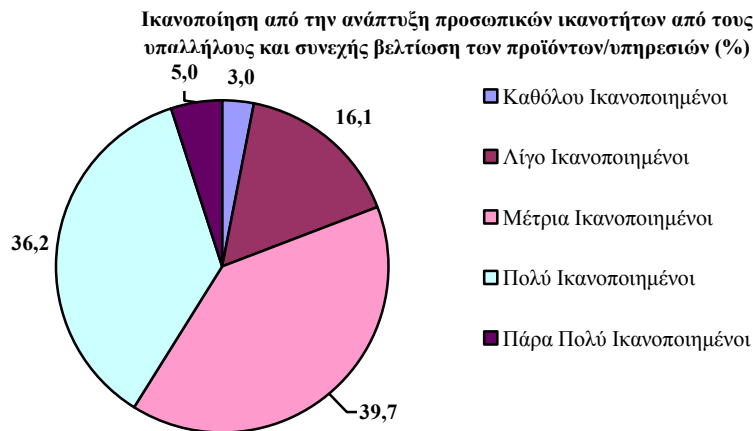
- **Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών:**



Διάγραμμα 7.71.: Ικανοποίηση από την καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών

Παρατηρείται ότι ποσοστό 43,5% των επιχειρήσεων δηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένο από την υλοποίηση της CRM όσον αφορά την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, ενώ είναι μικρή η απόκλιση από το ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι μέτρια ικανοποιημένο. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και πορίσματα διεθνών ερευνών όπου αναφέρουν ότι βασικά οφέλη της CRM είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τόσο εσωτερικά όσο και σε ολόκληρη την αλυσίδα προμηθειών (McGowan and Durkin, 2002; Chaston and Mangles, 2003), η καλύτερη αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών (Fjermestad *et al.*, 2003) η ανάπτυξη περισσότερο στοχευμένων διαφημιστικών εκστρατειών και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους (Richards and Jones, 2008).

- **Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών:**



Διάγραμμα 7.72.: Ικανοποίηση από την ανάπτυξη προσωπικών των υπαλλήλων ικανοτήτων και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών

Το 3% των επιχειρήσεων δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο με αυτό το κριτήριο, Παρατηρείται ότι ποσοστό 41,5% των επιχειρήσεων δηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένο από την υλοποίηση της CRM όσον αφορά την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών, ενώ όπως και στο προηγούμενο ερώτημα είναι μικρή η απόκλιση από το ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι μέτρια ικανοποιημένο. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται και από τη διεθνή βιβλιογραφία όπου έχει βρεθεί ότι η CRM μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα εργαζομένων (Swift, 2001; Chen and Chen, 2004) και σε βελτιωμένα κίνητρα για τους εργαζόμενους (Rigby *et al.*, 2002).

Πίνακας 7.13.: Ικανοποίηση από τη CRM

Σύμφωνα με τους στόχους σας από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της επένδυσής σας, παρακαλώ αξιολογήστε πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με τις παρακάτω παραμέτρους:								
Κριτήριο	Καθόλου Ικαν/μένοι	Λίγο Ικαν/μένοι	Μέτρια Ικαν/μένοι	Πολύ Ικαν/μένοι	Πάρα Πολύ Ικαν/μένοι	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Επίτευξη οικονομικών...	8	13	96	78	4	199	3,29	,787
	4,02%	6,53%	48,24%	39,20%	2,01%	100%		
Δημιουργία μέγιστης δυνατής ...	2	20	83	84	10	199	3,40	,778
	1,01%	10,05%	41,71%	42,21%	5,03%	100%		

Σύμφωνα με τους στόχους σας από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της επένδυσής σας, παρακαλώ αξιολογήστε πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με τις παρακάτω παραμέτρους:

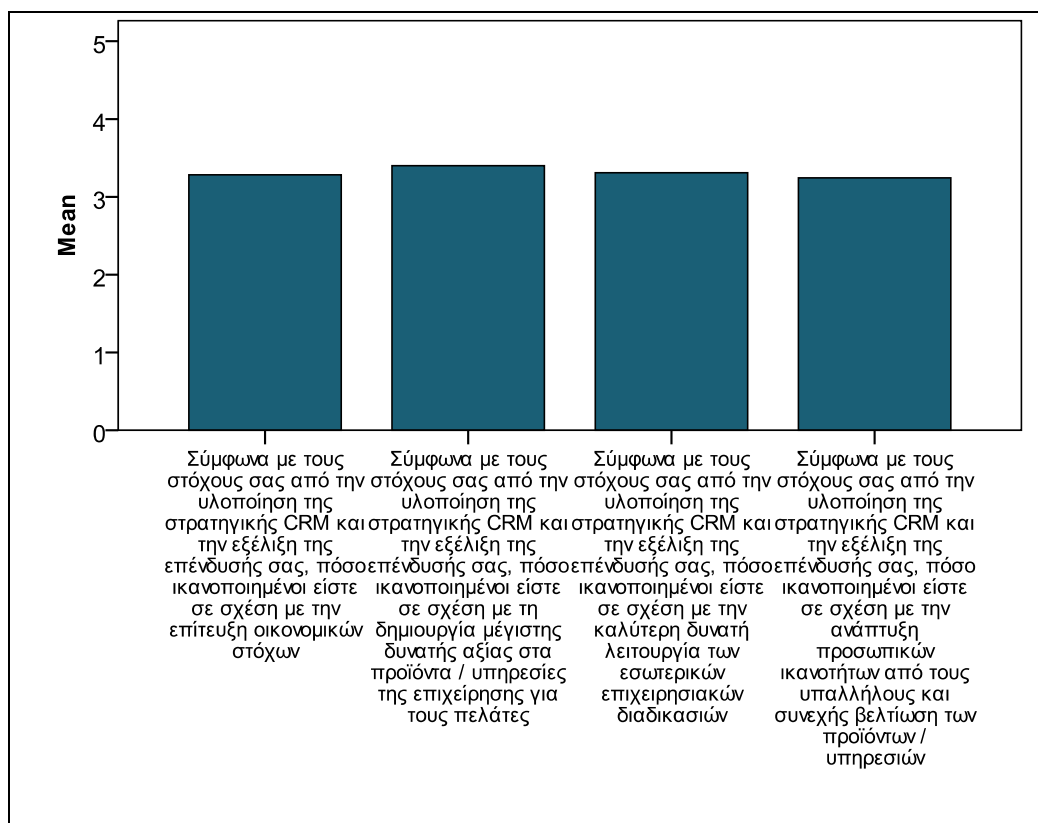
Κριτήριο	Καθόλου Ικαν/μένοι	Λίγο Ικαν/μένοι	Μέτρια Ικαν/μένοι	Πολύ Ικαν/μένοι	Πάρα Πολύ Ικαν/μένοι	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Καλύτερη δυνατή λειτουργία ...	3	27	83	80	7	200	3,31	,803
	1,50%	13,50%	41,50%	40,00%	3,50%	100%		
Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων ...	6	32	79	72	10	199	3,24	,889
	3,02%	16,08%	39,70%	36,18%	5,03%	100%		

Στο διάγραμμα 7.73. παρατίθεται, γραφικά, ο μέσος βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τα παραπάνω κριτήρια, που αναφέρονται στη σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις, με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης είναι λίγο πάνω από το μέτριο.

Συνολικά, παρατηρείται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες από τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες. Λιγότερες είναι οι επιχειρήσεις που είναι ικανοποιημένες σε σχέση με την καλύτερη λειτουργία εσωτερικών διαδικασιών, ακολουθούν αυτές που είναι ικανοποιημένες από την επίτευξη οικονομικών στόχων, και τελευταίο είναι το κριτήριο της ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων και βελτίωσης των προϊόντων/ υπηρεσιών. Επίσης, παρατηρείται ότι ο μέσος βαθμός ικανοποίησης είναι λίγο πάνω από το μέτριο, ενώ για κάθε κριτήριο ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων περίπου 40% δηλώνει ικανοποιημένο. Ωστόσο, είναι μικρή η απόκλιση από το ποσοστό των επιχειρήσεων που δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο, και ως εκ τούτου είναι πολύ μικρά τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο.

Αξίζει να σχολιαστεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM φαίνεται να θεωρούν πιο σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες, και ταυτόχρονα να είναι αντίστοιχα οι πιο πολλές εταιρείες ικανοποιημένες από τα αποτελέσματα αυτού του δείκτη σε σχέση με τους στόχους που είχαν θέσει.

Επίσης, όσον αφορά τα πορίσματα της παρούσας ερώτησης και της προηγούμενης, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν προσδιορίσει κριτήρια αξιολόγησης με τα οποία αξιολογούν την επίδοση της στρατηγικής CRM, καθότι αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ότι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της CRM είναι ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων και δεικτών αξιολόγησης της επίδοσης της CRM (Nguyen *et al.*, 2007; Lo *et al.*, 2010)

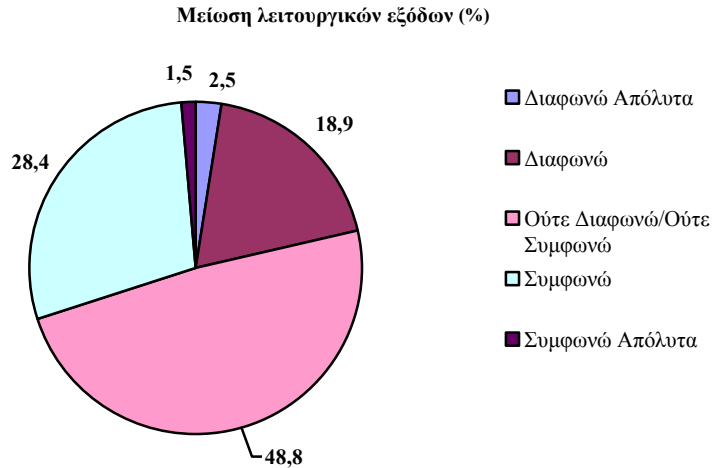


Διάγραμμα 7.73.: Ικανοποίηση από τη CRM

7.13. Οικονομικά οφέλη από τη CRM

Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχουν αναφερθεί τα οικονομικά οφέλη που οι επιχειρήσεις περιμένουν από την εφαρμογή της CRM. Η παράγραφος αυτή αναφέρεται στα οικονομικά οφέλη που θεωρούν ότι πέτυχαν οι ελληνικές επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της CRM. Στον πίνακα 7.14. παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής CRM:

- Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας έχουν μειωθεί:

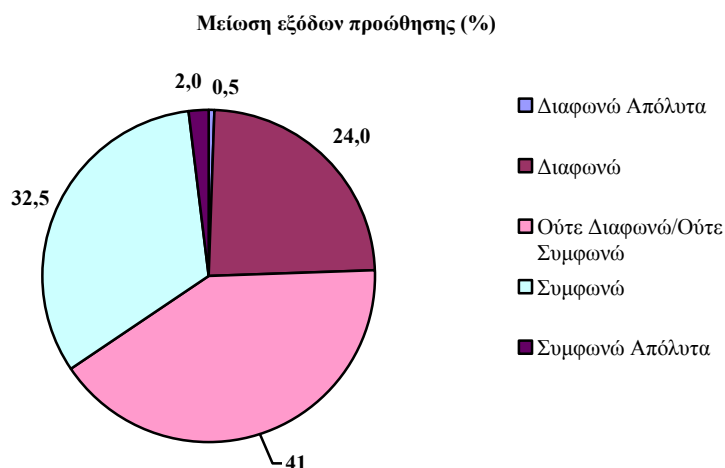


Διάγραμμα 7.74.: Μείωση λειτουργικών εξόδων

Παρατηρείται πώς ενώ ποσοστό 30% των επιχειρήσεων έχουν παρατηρήσει μείωση των λειτουργικών τους εξόδων, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ουδέτερες.

Έχει ήδη βρεθεί ότι οι πιο πολλές συμμετέχουσες εταιρείες δεν έχουν αναπτύξει εξατομικευμένες ιστοσελίδες με βάση τις προτιμήσεις των πελατών, κάτι που ενδεχομένως μπορεί να εξηγήει εν μέρει το παρόν αποτέλεσμα. Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όταν η ιστοσελίδα είναι προσαρμοσμένη, οι πελάτες είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τις συναλλαγές τους πιο αποτελεσματικά και να βρουν μόνοι τους αυτό που θέλουν επακριβώς με συνέπεια το μειωμένο κόστος για την εξυπηρέτηση των πελατών.

- Τα έξοδα προώθησης (έξοδα διαφήμισης και διανομής κλπ.) έχουν μειωθεί:



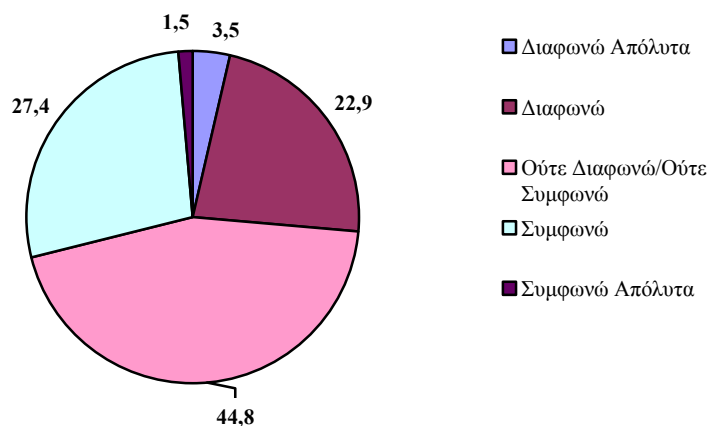
Διάγραμμα 7.75.: Μείωση εξόδων προώθησης

Παρατηρείται πώς το 35% των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι τα έξοδα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους έχουν μειωθεί, ενώ παρομοίως με το προηγούμενο ερώτημα οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ουδέτερες.

Ωστόσο, το αποτέλεσμα φαίνεται να μην παρέχει εμπειρική υποστήριξη στις απόψεις διεθνών ερευνητών που ισχυρίζονται ότι η CRM οδηγεί σε μείωση του κόστους μάρκετινγκ (Chaston and Mangles, 2003; Rust *et al.*, 2004).

- Τα έξοδα των συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, online ομάδες χρηστών, τηλεφωνικό κέντρο κλπ.) έχουν μειωθεί :

Μείωση των εξόδων των συστημάτων υποστήριξης πελατών (%)

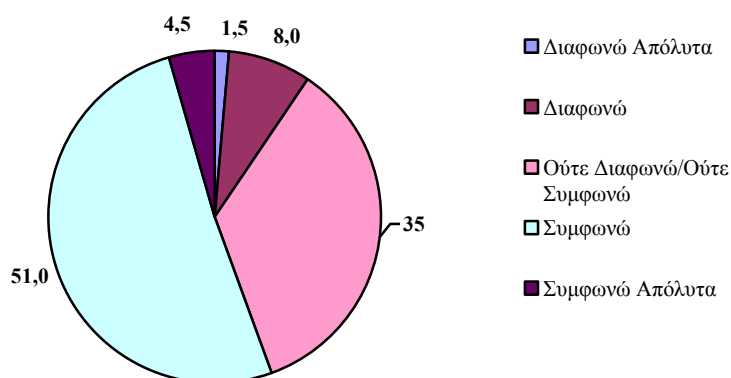


Διάγραμμα 7.76.: Μείωση των εξόδων των συστημάτων υποστήριξης πελατών

Παρατηρείται πώς μόνο 29% των επιχειρήσεων έχουν παρατηρήσει κάποια μείωση στα έξοδα των συστημάτων υποστήριξης ενώ αντίστοιχο ποσοστό της τάξης του 26.5% δεν έχει διακρίνει αντίστοιχη μείωση. Το αποτέλεσμα αυτό σε ένα βαθμό είναι αναμενόμενο καθώς η ανάπτυξη συστημάτων CRM απαιτεί περισσότερα συστήματα υποστήριξης κι επομένως και μεγαλύτερο κόστος.

- Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί :

Αύξηση των ετήσιων πωλήσεων στους πιστούς πελάτες (%)

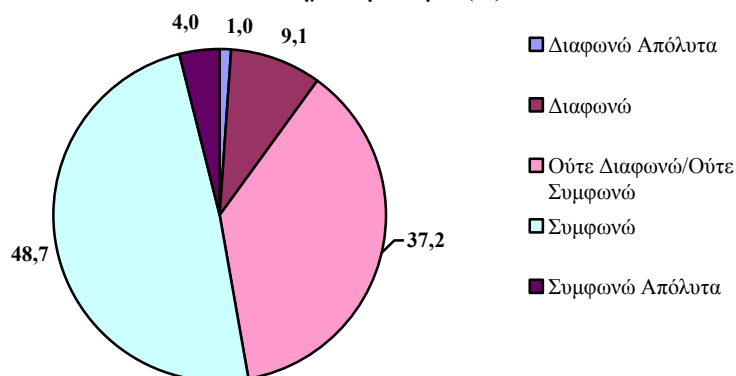


Διάγραμμα 7.77.: Αύξηση των ετήσιων πωλήσεων στους πιστούς πελάτες

Είναι ενδιαφέρον το πόρισμα πώς πάνω από τις μισές επιχειρήσεις συμφωνούν ότι έχουν αυξηθεί οι ετήσιες πωλήσεις τους στους πιστούς πελάτες που είναι και από τις βασικούς στόχους της CRM. Άλλωστε, οι πιστοί πελάτες αποτελούν περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας (Ragins and Greco, 2003) και είναι λιγότερο ακριβό να διατηρηθούν από την προσέλκυση νέων πελατών (Reichheld and Sasser, 1990).

- **Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρεία έχει αυξηθεί:**

Αύξηση του αριθμού των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρία (%)

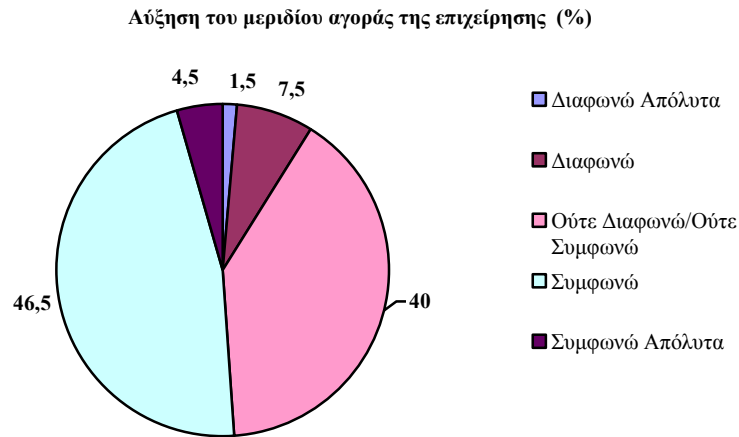


Διάγραμμα 7.78.: Αύξηση του αριθμού των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρεία

Αντίστοιχα με την προηγούμενη ερώτηση, πάνω από τις μισές επιχειρήσεις συμφωνούν ότι ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και

εισόδημα στην εταιρεία έχει αυξηθεί. Θα μπορούσε να θεωρηθεί θετικό το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, καθότι όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ένας από τους βασικούς στόχους της CRM είναι η απόκτηση και αύξηση των επικερδών πελατών (Buttle, 2004; Ko *et al.*, 2008).

- **Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί:**

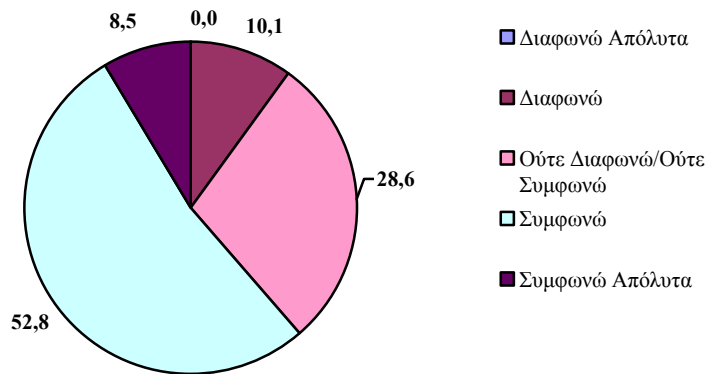


Διάγραμμα 7.79.: Αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης

Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό καθώς πάνω από τις μισές επιχειρήσεις έχουν παρατηρήσει ότι το μερίδιο αγοράς τους έχει αυξηθεί από την εφαρμογή της στρατηγικής CRM. Όπως έχει βρεθεί και στη βιβλιογραφία ένα από τα κύρια οφέλη της CRM είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς (Swift, 2001).

- Έχουν αυξηθεί οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρηση μας (customer lifetime value):

Αύξηση των πελατών που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρηση (%)



Διάγραμμα 7.80.: Αύξηση των πελατών που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρηση

Είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για τις ελληνικές επιχειρήσεις το γεγονός ότι πάνω από το 60% των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι η CRM έχει βοηθήσει στην αύξηση των πιστών πελατών.

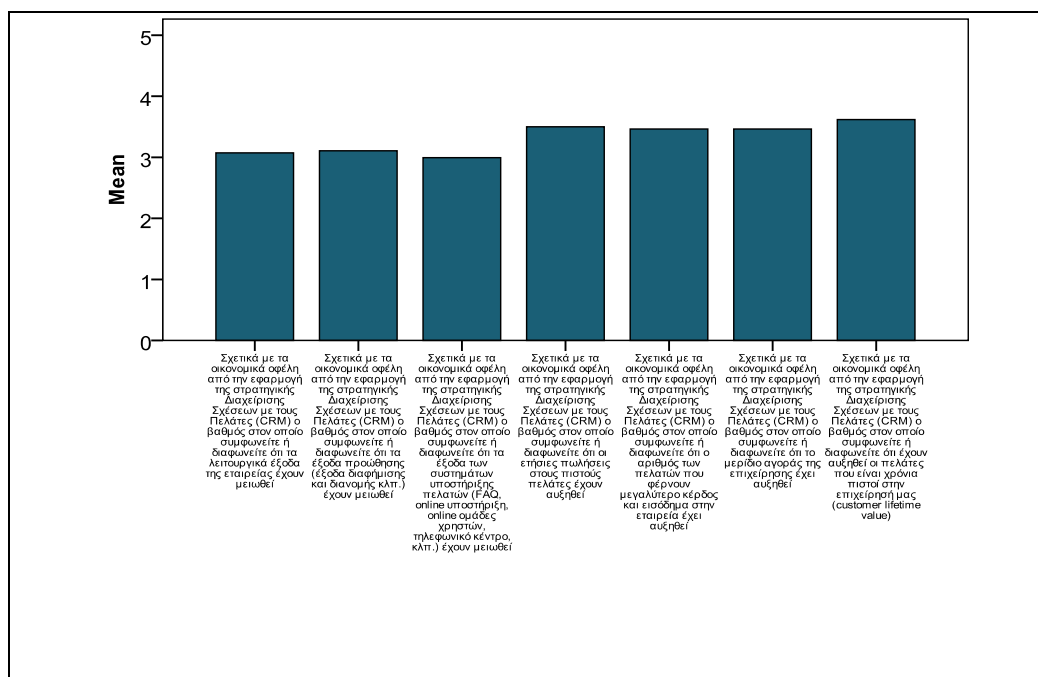
Η διαχρονική αξία του πελάτη (CLV) έχει αναλυθεί εκτενώς στη βιβλιογραφική επισκόπηση, καθότι αποτελεί μια από τις βασικές έννοιες της CRM. Σε αντίθεση με την εστίαση στην απόκτηση νέων πελατών, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν πελατοκεντρική στρατηγική μεταφέρουν την προσοχή τους στη διατήρηση των πελατών και τη μεγιστοποίηση της διαχρονικής αξίας του πελάτη (Rust *et al.*, 2000).

Πίνακας 7.14.: Οικονομικά οφέλη από τη CRM

Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας έχουν μειωθεί	5	38	98	57	3	201	3,07	,793
	2,49%	18,91%	48,76%	28,36%	1,49%	100,00%		
Τα έξοδα προώθησης έχουν μειωθεί	1	48	82	65	4	200	3,12	,809
	0,50%	24,00%	41,00%	32,50%	2,00%	100,00%		
Τα έξοδα των συστημάτων υποστήριξης πελατών...	7	46	90	55	3	201	3,00	,840
	3,48%	22,89%	44,78%	27,36%	1,49%	100,00%		

Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν ...	3	16	70	102	9	200	3,49	,770
	1,50%	8,00%	35,00%	51,00%	4,50%	100,00%		
Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην ...	2	18	74	97	8	199	3,46	,757
	1,01%	9,05%	37,19%	48,74%	4,02%	100,00%		
Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησής έχει αυξηθεί	3	15	80	93	9	200	3,45	,762
	1,50%	7,50%	40,00%	46,50%	4,50%	100,00%		
Έχουν αυξηθεί οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί...	0	20	57	105	17	199	3,60	,784
	0,00%	10,05%	28,64%	52,76%	8,54%	100,00%		

Στο διάγραμμα 7.81. που ακολουθεί παρατίθεται, γραφικά, ο μέσος βαθμός συμφωνίας με τις παραπάνω προτάσεις, που αφορούν τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της CRM, με τη βοήθεια ενός οριζόντιου ραβδογράμματος. Από το γράφημα και από τις τιμές των μέσων όρων του πίνακα 7.14. επιβεβαιώνεται ότι για όλες τις προτάσεις υπάρχει συνολικά μια ουδέτερη έως σύμφωνη στάση, από την πλευρά των επιχειρήσεων.

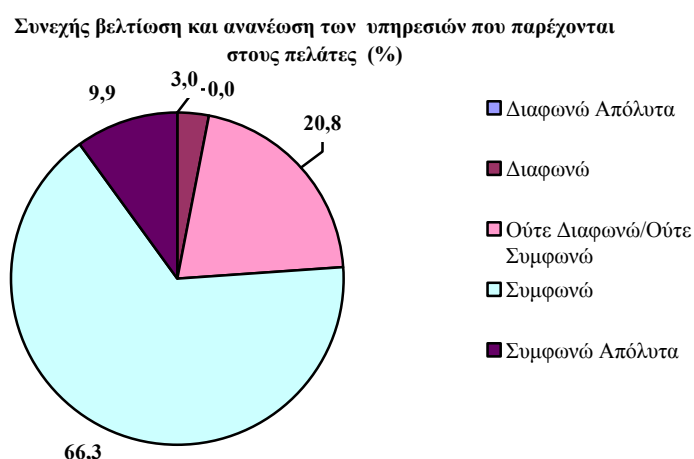


Διάγραμμα 7.81.: Οικονομικά Οφέλη από τη CRM

7.14. Βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών από τη CRM και ανάπτυξη ικανοτήτων

Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται τα οφέλη όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της στρατηγικής CRM. Μερικά από τα οφέλη που έχουν παρατηρηθεί από την εφαρμογή της CRM είναι ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται, ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων αυξάνεται, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γίνονται πιο πελατοκεντρικοί, ενώ αντίστοιχα βελτιώνονται και οι ικανότητές τους όσον αφορά τη διαχείριση των πελατών, και πολλές οργανωσιακές διαδικασίες ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική CRM της επιχείρησης.

- **Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται:**



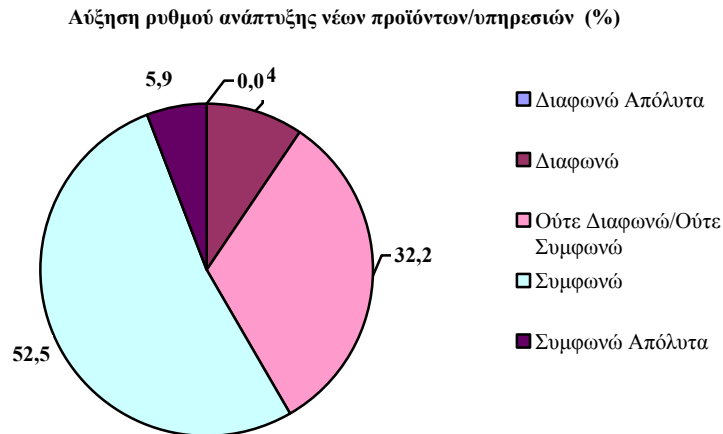
Διάγραμμα 7.82.: Συνεχής βελτίωση και ανανέωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες

Παρατηρείται ότι πάνω από το 70% των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι η CRM έχει βοηθήσει στη συνεχή βελτίωση και ανανέωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM έχουν στη διάθεσή τους δεδομένα για τους πελάτες τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τόσο για τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών όσο και για τη βελτίωση και ανανέωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Δεδομένου ότι οι εταιρείες γνωρίζουν τις ανάγκες και επιθυμίες των

μεμονωμένων πελατών τους, μπορούν να τις ικανοποιήσουν προσαρμόζοντας αντίστοιχα τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

- **Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων έχει αυξηθεί:**



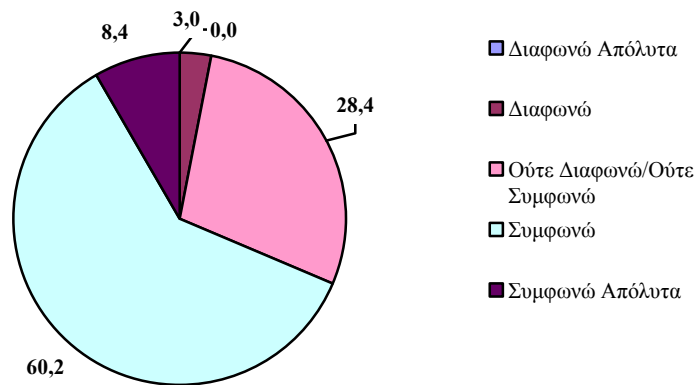
Διάγραμμα 7.83.: Αύξηση ρυθμού ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών

Παρατηρείται ότι πάνω από το 50% των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων έχει αυξηθεί από την εφαρμογή της CRM.

Όπως έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφική επίσκεψη οι πελάτες θεωρούνται από αρκετούς ερευνητές «συμπαγωγικοί» (Vargo and Lusch, 2004), γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι είναι πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες, καθότι οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στα πρώιμα στάδια της φάσης της Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος. Επίσης, η δημιουργία προφίλ πελατών παρέχει πληροφορίες στις εταιρείες για την αγοραστική τους συμπεριφορά (Javalgi *et al.*, 2005), η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη προγνωστικών μοντέλων και πρόβλεψη των μελλοντικών συμπεριφορών και αναγκών των πελατών. Με αυτά τα δεδομένα οι εταιρείες μπορούν να καινοτομούν ενεργά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (Hunt and Morgan, 1996).

- **Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική:**

Πιο πελατοκεντρική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού (%)

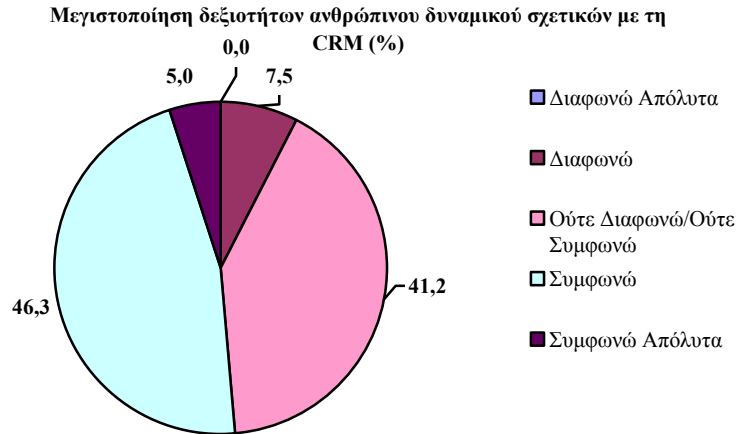


Διάγραμμα 7.84.: Πελατοκεντρική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 70% των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική από την εφαρμογή της CRM.

Το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα θετικό, καθότι μπορεί να αποτελεί ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία της CRM. Έχει γίνει εκτενής ανάλυση στη βιβλιογραφική επίσκεψη για το συγκεκριμένο ζήτημα κι έχει αναφερθεί ότι ίσως το δυσκολότερο μέρος για την επίτευξη του προσανατολισμού CRM δεν είναι η τεχνολογία, αλλά οι άνθρωποι (Krauss, 2002). Σε αυτή την κατεύθυνση, στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ ενσταλάζει στο ανθρώπινο δυναμικό την ύψιστη σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών και του πελατοκεντρικού προσανατολισμού (Groöpproos, 1990).

- **Οι σχετικές με τη CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί:**

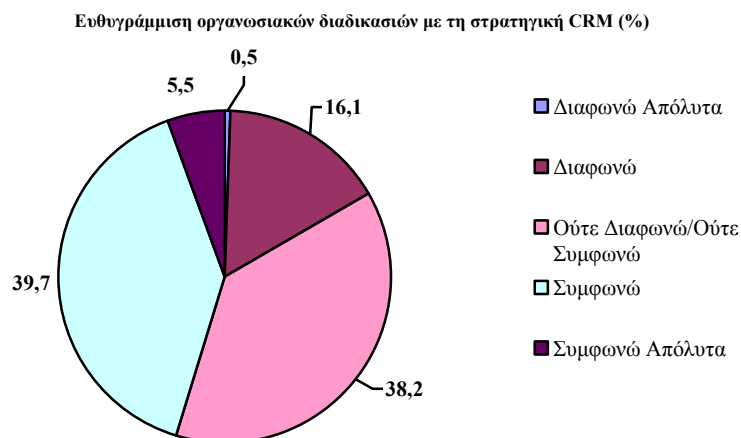


Διάγραμμα 7.85.: Μεγιστοποίηση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού σχετικών με τη CRM

Παρατηρείται ότι λίγο περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι σχετικές με τη CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί από την εφαρμογή της.

Το αποτέλεσμα συμφωνεί με προηγούμενο πόρισμα, όπου βρέθηκε ότι δεν είναι ξεκάθαρο στα στελέχη των επιχειρήσεων εάν η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής CRM είναι ή όχι επαρκείς, καθότι η καλλιέργεια των δεξιοτήτων προϋποθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση και κινητοποίηση. Επίσης, έχει υποστηριχθεί ότι οι εταιρείες έχουν επενδύσει τεράστια ποσά σε τεχνολογικούς πόρους της CRM (βάσεις δεδομένων, ιστοσελίδες, αναλυτικά εργαλεία, τηλεφωνικά κέντρα), αλλά ανεπαρκώς στις δυναμικές ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την επιλογή, ανάπτυξη και ισχυροποίηση αυτών των πόρων της CRM με αποτελεσματικό τρόπο (Teese *et al.*, 1997; Maklan and Knox, 2009). Ωστόσο, χρειάζεται να δοθεί σημασία στο συγκεκριμένο παράγοντα, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει τις σωστές δεξιότητες και η εταιρεία να είναι προσανατολισμένη στον πελάτη (Lawrence, 2001), προκειμένου να αποφέρει η στρατηγική CRM τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

- **Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM:**



Διάγραμμα 7.86.: Ευθυγράμμιση οργανωσιακών διαδικασιών με τη στρατηγική CRM

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (45%) θεωρεί ότι οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM, εντούτοις είναι σχετικά μεγάλο και το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν ουδέτερη άποψη (39,7%).

Το παρόν αποτέλεσμα θα μπορούσε να συνδεθεί με προηγούμενο πόρισμα σχετικά με την απουσία ξεκάθαρης εικόνας όσον αφορά την επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό. Και αυτό γιατί ένας από τους παράγοντες ευθυγράμμισης των οργανωσιακών διαδικασιών με τη στρατηγική CRM μπορεί να αποτελεί η κατάλληλη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Πίνακας 7.15.: Οφέλη από τη βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών από τη CRM και ανάπτυξη ικανοτήτων

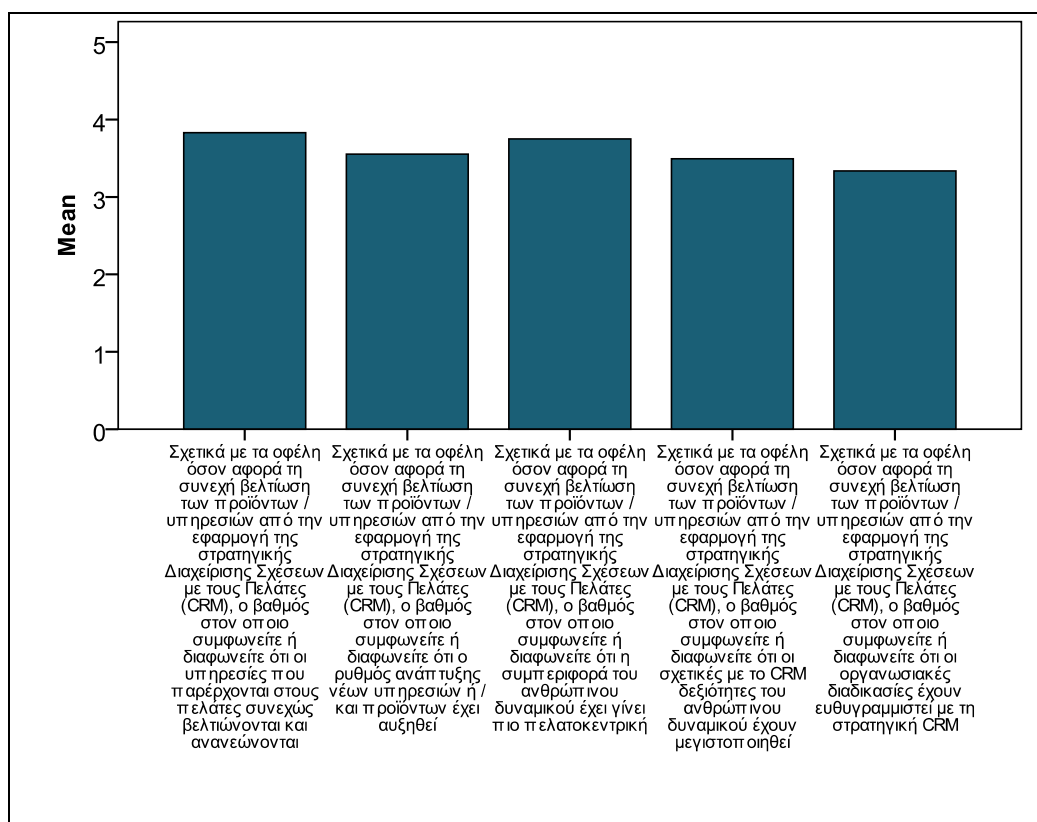
Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΔ/ΔΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται	0	6	42	134	20	202	3,83	,632
	0,00%	2,97%	20,79%	66,34%	9,90%	100,00%		

Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΔ/ΔΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων έχει αυξηθεί	0	19	65	106	12	202	3,55	,746
	0,00%	9,41%	32,18%	52,48%	5,94%	100,00%		
Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική	0	6	57	121	17	201	3,74	,650
	0,00%	2,99%	28,36%	60,20%	8,46%	100,00%		
Οι σχετικές με τη CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί	0	15	83	93	10	201	3,49	,708
	0,00%	7,46%	41,29%	46,27%	4,98%	100,00%		
Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM	1	32	76	79	11	199	3,34	,830
	0,50%	16,08%	38,19%	39,70%	5,53%	100,00%		

Στο διάγραμμα 7.87 που ακολουθεί παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με τα οφέλη. Από το γράφημα και από τις τιμές των μέσων όρων του πίνακα 7.15 παρατηρείται ότι σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις συμφωνούν ότι υπάρχουν τα συγκεκριμένα οφέλη από την εφαρμογή της CRM. Γενικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι θετικό το συγκεκριμένο πόρισμα, καθότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM κρίνουν ότι αποκομίζουν οφέλη στον τομέα της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων/υπηρεσιών και της ανάπτυξης ικανοτήτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει σχετικά σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων που θεωρεί ότι η εφαρμογή της CRM δεν έχει οδηγήσει στην ευθυγράμμιση των οργανωσιακών διαδικασιών με τη στρατηγική CRM, συγκριτικά με άλλα οφέλη της

συγκεκριμένης συνιστώσας. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στην αντίσταση των εργαζομένων ή την ανεπαρκή εκπαίδευσή τους.



Διάγραμμα 7.87.: Οφέλη από τη βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών από τη CRM και ανάπτυξη ικανοτήτων

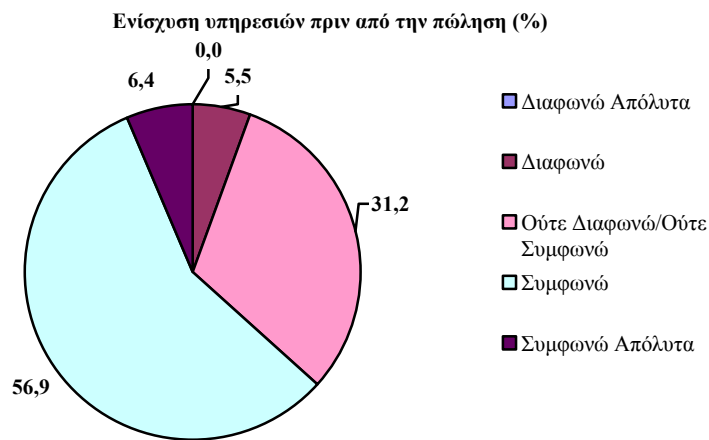
7.15. Οφέλη πελατών από τη CRM

Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται τα οφέλη όσον αφορά τους πελάτες από την εφαρμογή της CRM. Στον επόμενο πίνακα 7.16. παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με προτάσεις που αφορούν τα οφέλη σχετικά με τους πελάτες από την εφαρμογή της στρατηγικής CRM. Από το γράφημα (Γράφημα 7.105.) και από τις τιμές των μέσων όρων του πίνακα 7.16. παρατηρείται ότι για όλες τις προτάσεις υπάρχει μια ουδέτερη έως σύμφωνη στάση, από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Πίνακας 7.16.: Οφέλη πελατών από τη CRM

Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τους πελάτες από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΔ/ΔΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Οι υπηρεσίες ΠΡΠΝ από την πώληση ...	0	11	63	115	13	202	3,64	,685
	0,00%	5,45%	31,19%	56,93%	6,44%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που ...	0	6	64	113	17	200	3,71	,663
	0,00%	3,00%	32,00%	56,50%	8,50%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που ...	0	7	50	116	25	198	3,80	,696
	0,00%	3,54%	25,25%	58,59%	12,63%	100,00%		
Έχει αυξηθεί ο αριθμός ...	2	19	85	84	12	202	3,42	,783
	0,99%	9,41%	42,08%	41,58%	5,94%	100,00%		
Έχει μειωθεί το ...	3	32	91	72	4	202	3,21	,783
	1,49%	15,84%	45,05%	35,64%	1,98%	100,00%		
Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί ...	1	25	97	71	8	202	3,30	,754
	0,50%	12,38%	48,02%	35,15%	3,96%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η πιστότητα των ...	1	10	54	120	16	201	3,70	,709
	0,50%	4,98%	26,87%	59,70%	7,96%	100,00%		
Έχουν δημιουργηθεί ...	2	6	46	112	34	200	3,85	,768
	1,00%	3,00%	23,00%	56,00%	17,00%	100,00%		
Έχει επιτευχθεί ο ακριβής ...	1	17	78	96	9	201	3,47	,735
	0,50%	8,46%	38,81%	47,76%	4,48%	100,00%		
Έχουν δημιουργηθεί βάσεις ...	2	24	68	90	16	200	3,47	,844
	1,00%	12,00%	34,00%	45,00%	8,00%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση ...	0	5	58	122	16	201	3,74	,635
	0,00%	2,49%	28,86%	60,70%	7,96%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η συχνότητα ...	0	19	80	92	10	201	3,46	,735
	0,00%	9,45%	39,80%	45,77%	4,98%	100,00%		
Η μεταφορά των παραπόνων του ...	2	6	52	112	29	201	3,80	,757
	1,00%	2,99%	25,87%	55,72%	14,43%	100,00%		
Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα ...	0	9	55	108	26	198	3,76	,733
	0,00%	4,55%	27,78%	54,55%	13,13%	100,00%		
Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι ...	1	20	66	99	14	200	3,53	,789
	0,50%	10,00%	33,00%	49,50%	7,00%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η ...	1	12	64	109	14	200	3,62	,728
	0,50%	6,00%	32,00%	54,50%	7,00%	100,00%		
Έχει μειωθεί ο αριθμός των ...	1	17	85	86	13	202	3,46	,760
	0,50%	8,42%	42,08%	42,57%	6,44%	100,00%		

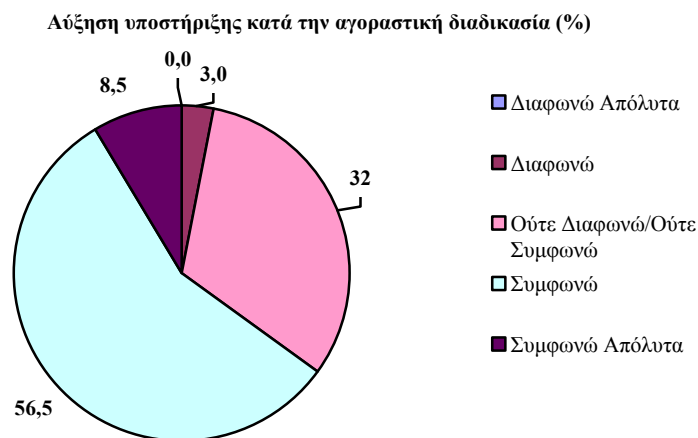
- Οι υπηρεσίες ΠΡΙΝ από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί:



Διάγραμμα 7.88.: Ενίσχυση υπηρεσιών πριν από την πώληση

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 60% των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί από την εφαρμογή της CRM.

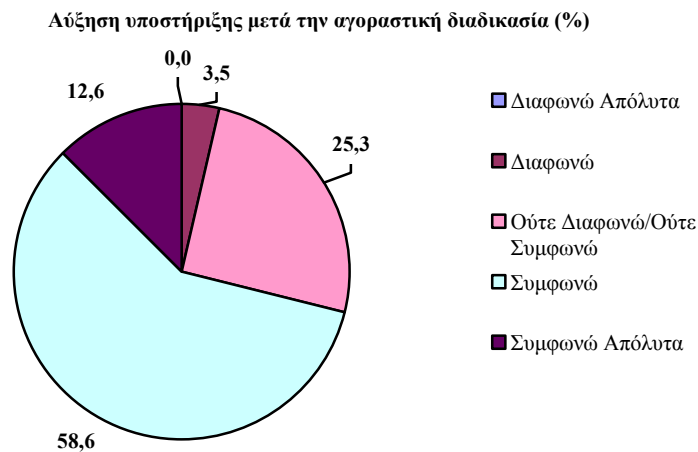
- Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΚΑΤΑ την αγοραστική διαδικασία:



Διάγραμμα 7.89.: Αύξηση υποστήριξης κατά την αγοραστική διαδικασία

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 65% των επιχειρήσεων θεωρεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες κατά την αγοραστική διαδικασία έχει αυξηθεί από την εφαρμογή της CRM.

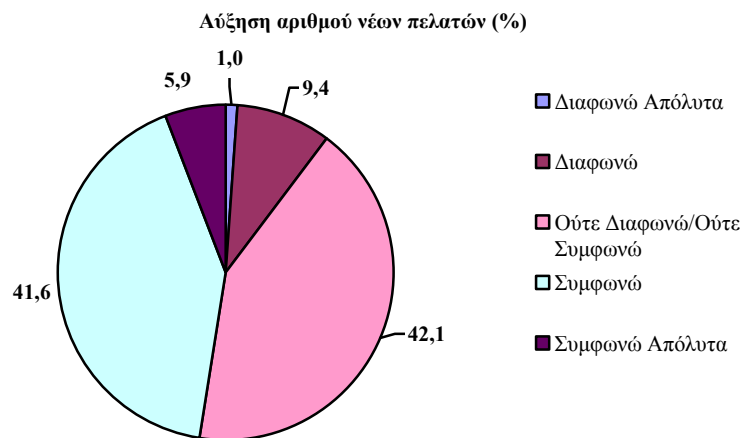
- Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΜΕΤΑ την αγοραστική διαδικασία:



Διάγραμμα 7.90.: Αύξηση υποστήριξης μετά την αγοραστική διαδικασία

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 70% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία έχει αυξηθεί από την εφαρμογή της CRM.

- Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών:

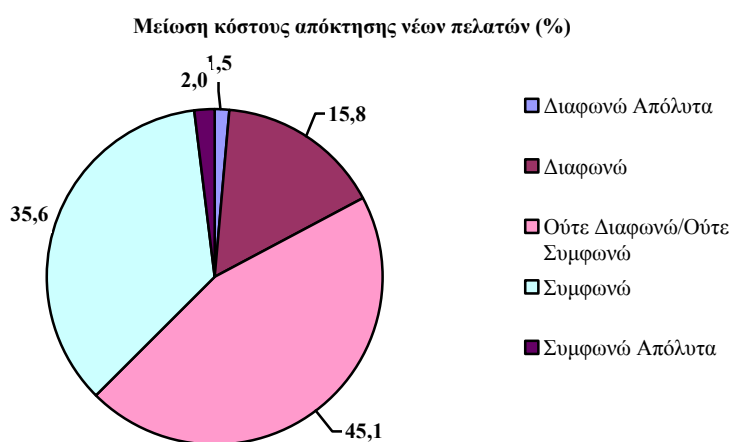


Διάγραμμα 7.91.: Αύξηση αριθμού νέων πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 47% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών από την εφαρμογή της CRM, ενώ το 43% των επιχειρήσεων έχει ουδέτερη άποψη.

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη σχετικά με το συγκεκριμένο όφελος της στρατηγικής CRM. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και την αύξηση της πιστότητάς τους, καθότι είναι λιγότερο ακριβό να διατηρηθούν οι ήδη υπάρχοντες πελάτες από την προσέλκυση νέων πελατών (Reichheld and Sasser, 1990). Άλλωστε, έχει βρεθεί ότι πάνω από το 60% των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι η CRM έχει βοηθήσει στην αύξηση των πιστών πελατών. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά στη βιβλιογραφία έχει βρεθεί ότι η στρατηγική CRM βοηθάει στην αύξηση του αριθμού νέων πελατών (Agrawal,2003; Öztaysi *et al.*, 2011).

- Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών:



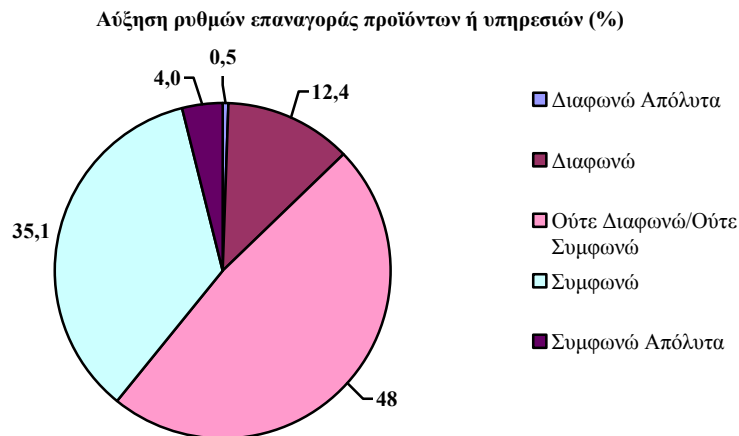
Διάγραμμα 7.92.: Μείωση κόστους απόκτησης νέων πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 37% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών από την εφαρμογή της CRM, ενώ το 45% των επιχειρήσεων έχει ουδέτερη άποψη.

Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με προηγούμενο πόρισμα ότι το 35% των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι τα έξοδα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών

τους έχουν μειωθεί, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ουδέτερες. Θα μπορούσε να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη ολοκληρωμένη εικόνα για τη σύνδεση της στρατηγικής CRM και των οικονομικών δεικτών που σχετίζονται με κάποιες ενέργειες μάρκετινγκ και απόκτησης νέων πελατών. Ωστόσο, αναφέρεται ότι οι εταιρείες που καταφέρνουν να χτίζουν μακροχρόνιες σχέσεις χαρακτηρίζονται μεταξύ άλλων από το όφελος του χαμηλότερου κόστους προσέλκυσης νέων πελατών (Richards and Jones, 2008).

- Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης:



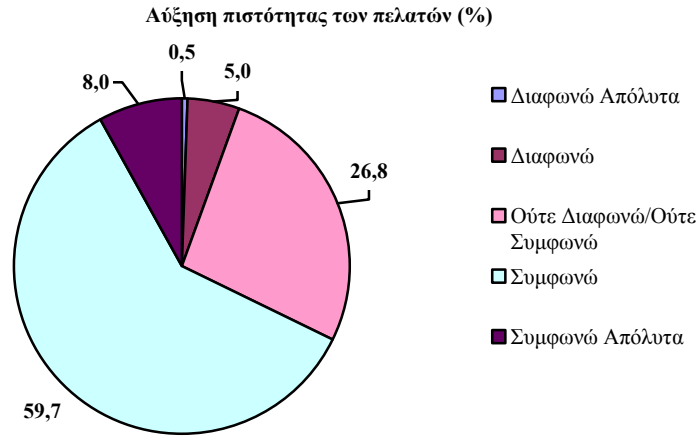
Διάγραμμα 7.93.: Αύξηση ρυθμών επαναγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 40% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης από την εφαρμογή της CRM, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων έχει ουδέτερη άποψη. Φαίνεται και σε αυτό το ερώτημα, όπως στο προηγούμενο, ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι ακόμη σίγουρες για το συγκεκριμένο όφελος.

Το παρόν αποτέλεσμα ίσως έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενο πόρισμα πώς πάνω από τις μισές επιχειρήσεις θεωρούν ότι έχουν αυξηθεί οι ετήσιες πωλήσεις τους στους πιστούς πελάτες. Μια πιθανή εξήγηση για αυτή τη διαφορά είναι ότι ενδεχομένως οι πιστοί πελάτες να αγοράζουν πιο πολλά πρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία

(Clark and Payne, 1994; Reichheld, 1996), συγκριτικά με την επαναγορά των ίδιων προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης:

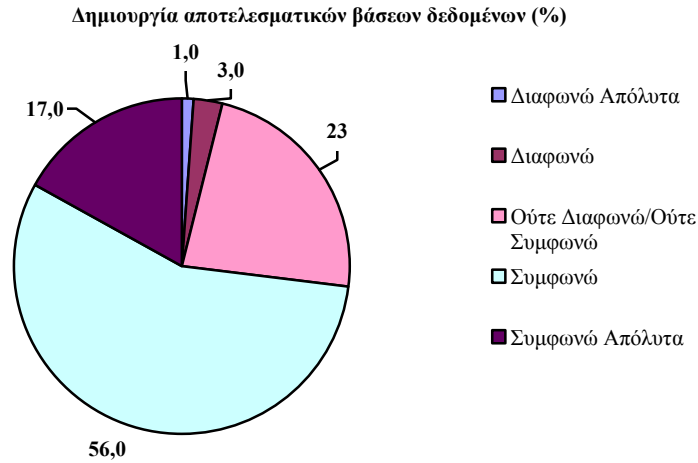


Διάγραμμα 7.94.: Αύξηση πιστότητας των πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 60% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης από την εφαρμογή της CRM.

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με προηγούμενο πόρισμα, όπου βρέθηκε ότι πάνω από το 60% των επιχειρήσεων κρίνει ότι έχουν αυξηθεί οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρησή τους (customer lifetime value). Τα αποτελέσματα αυτά είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά καθότι δείχνουν ότι οι πιο πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι αποκομίζουν ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη της στρατηγικής CRM. Η σπουδαιότητα της πιστότητας έχει αναλυθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας εργασίας και έχει γίνει μεγάλη συζήτηση στη διεθνή βιβλιογραφία (Panda, 2003; Gable *et al.*, 2008).

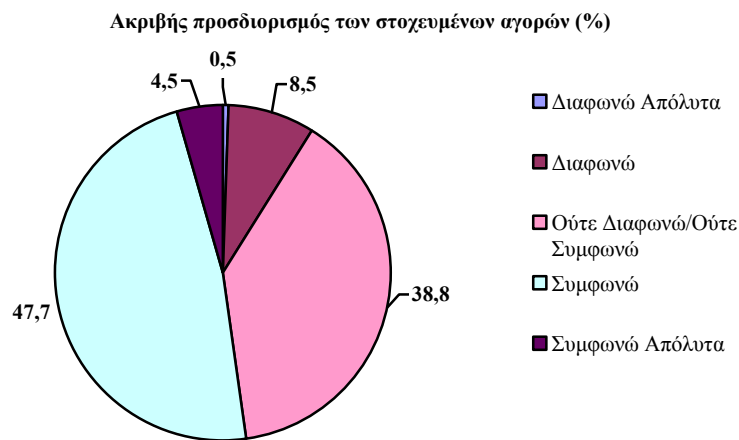
- Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων:



Διάγραμμα 7.95.: Δημιουργία αποτελεσματικών βάσεων δεδομένων

Παρατηρείται ότι ποσοστό πάνω από το 70% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων από την εφαρμογή της CRM.

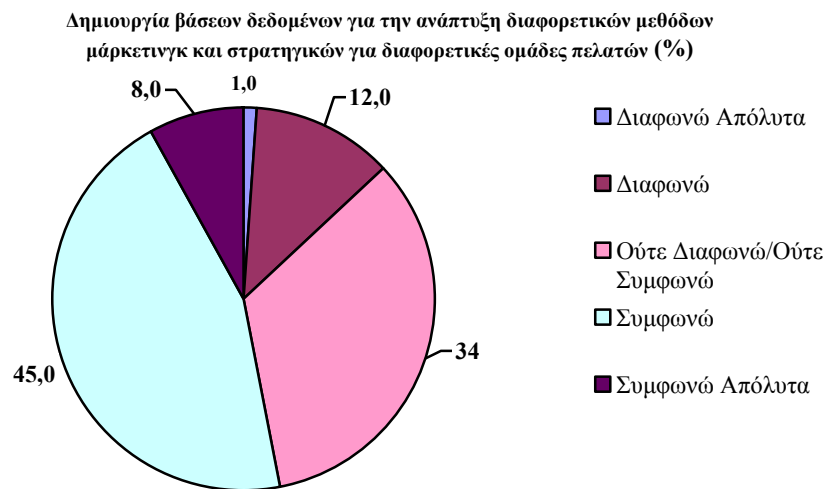
- Έχει επιτευχθεί ο ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών:



Διάγραμμα 7.96.: Ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών

Παρατηρείται ότι ποσοστό πάνω από το 50% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει επιτευχθεί ο ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών από την εφαρμογή της CRM.

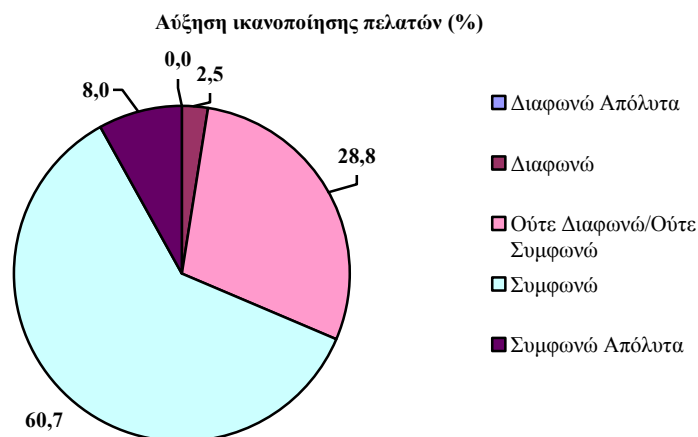
- Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών:



Διάγραμμα 7.97.: Δημιουργία βάσεων δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό πάνω από το 50% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών από την εφαρμογή της CRM.

- Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη:

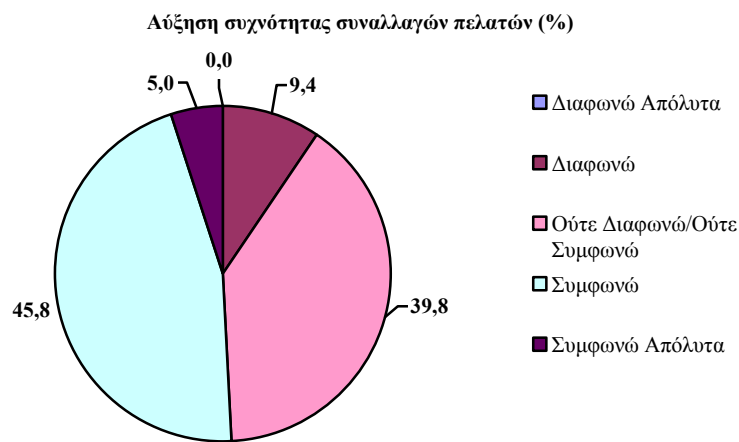


Διάγραμμα 7.98.: Αύξηση ικανοποίησης πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 70% των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι έχει αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών από την εφαρμογή της CRM. Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης των πελατών στη CRM έχει αναλυθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας εργασίας κι έχει αποτελέσει το αντικείμενο ερευνών διεθνή βιβλιογραφία (Bergeron, 2001; Mukerjee and Singh 2009).

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα φαίνεται να συμφωνεί με προηγούμενα πορίσματα, όπου βρέθηκε ότι πάνω από το 60% των επιχειρήσεων κρίνει ότι έχουν αυξηθεί οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρησή τους (customer lifetime value) και ποσοστό περίπου 60% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης από την εφαρμογή της CRM. Τα αποτελέσματα αυτά είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά καθώς δείχνουν ότι οι πιο πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι αποκομίζουν κάποια από τα πιο σημαντικά οφέλη της στρατηγικής CRM.

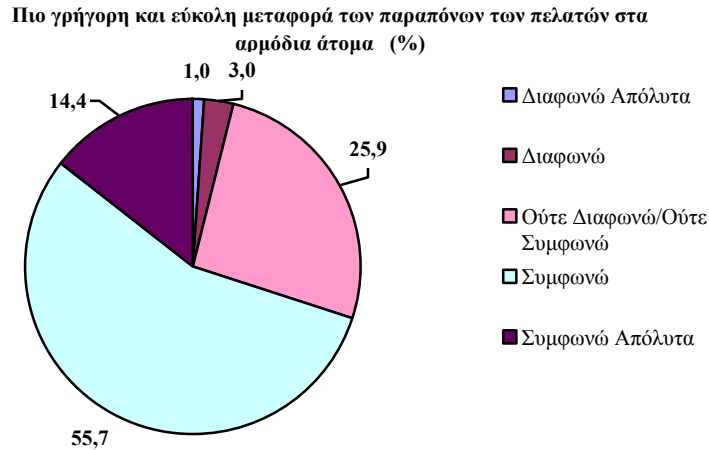
- Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη:



Διάγραμμα 7.99.: Αύξηση συχνότητας συναλλαγών πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 50% των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη από την εφαρμογή της CRM.

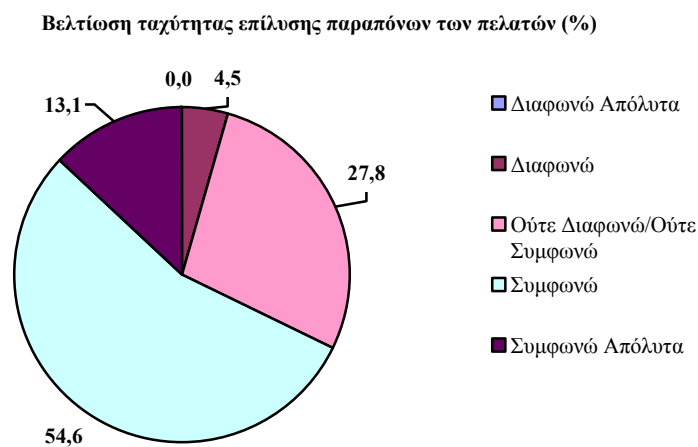
- Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη:



Διάγραμμα 7.100.: Γρήγορη και εύκολη μεταφορά των παραπόνων των πελατών στα αρμόδια άτομα

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 70% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη από την εφαρμογή της CRM.

- Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών:

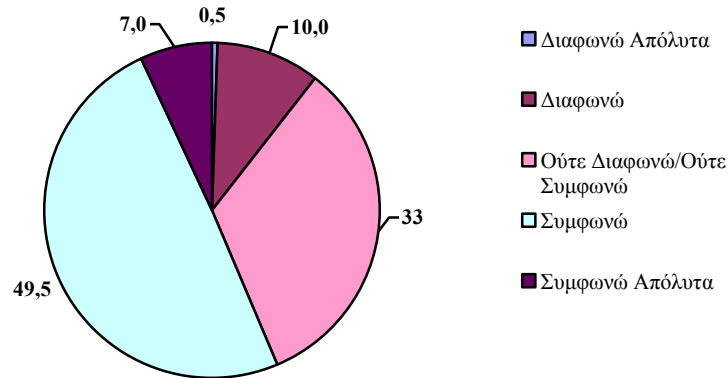


Διάγραμμα 7.101.: Βελτίωση ταχύτητας επίλυσης παραπόνων των πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 70% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών από την εφαρμογή της CRM.

- Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών:

Εφαρμογή μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών (%)

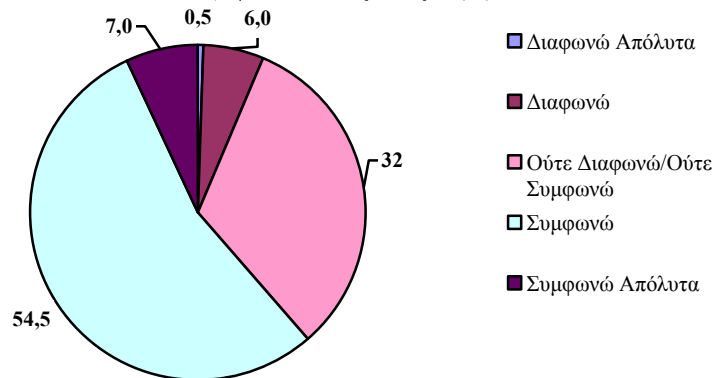


Διάγραμμα 7.102.: Εφαρμογή μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 60% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών από την εφαρμογή της CRM.

- Έχει αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία:

Αύξηση θετικής ανταπόκρισης πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία (%)

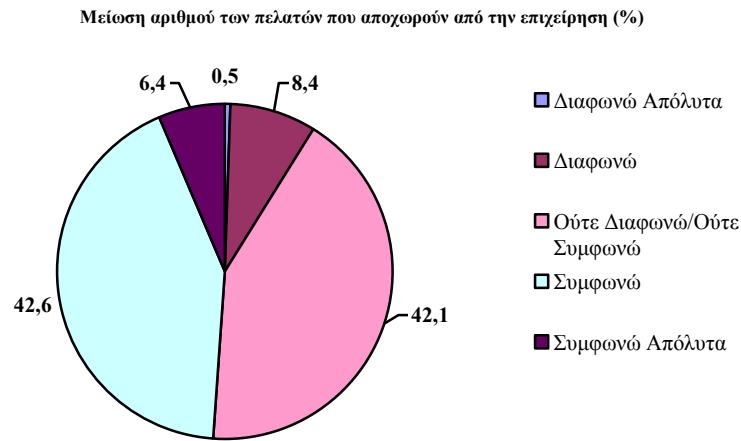


Διάγραμμα 7.103.: Αύξηση θετικής ανταπόκρισης πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 60% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία από την εφαρμογή της CRM. Το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι

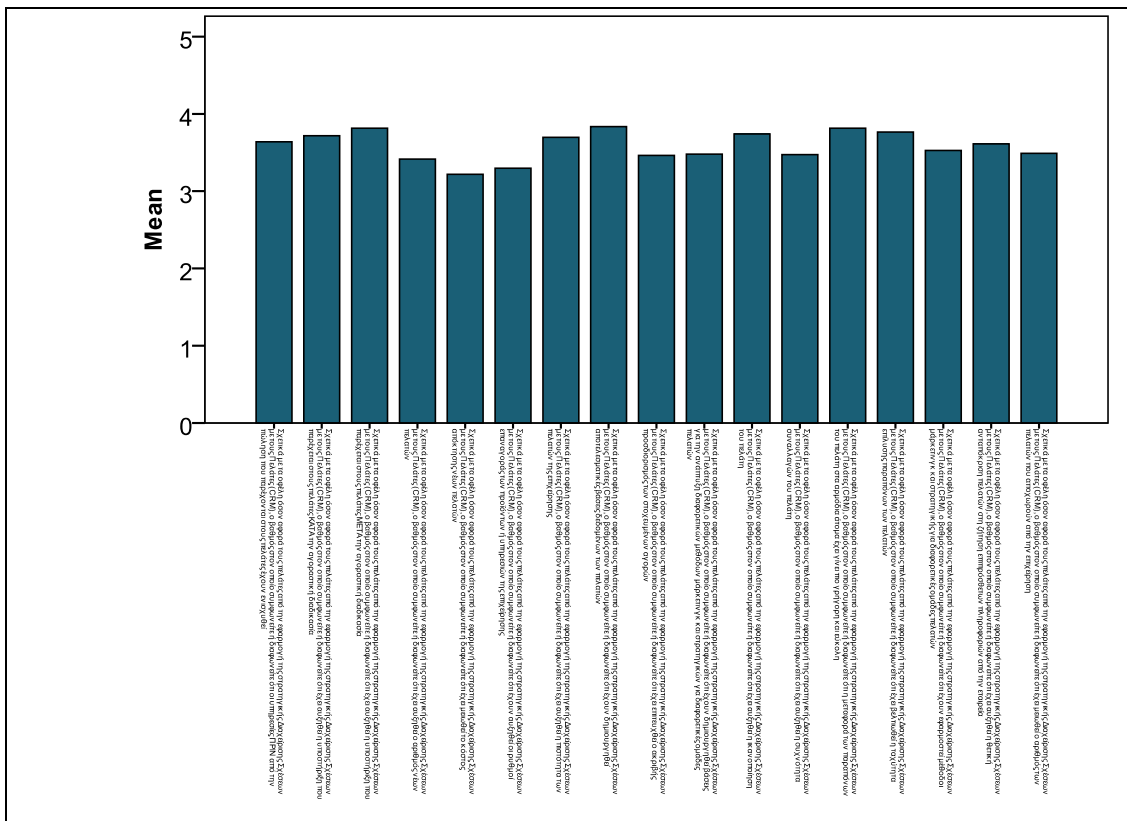
λογικό, καθώς οι πελάτες που είναι πιστοί κι έχουν μακροχρόνια σχέση με κάποιες επιχειρήσεις είναι πιθανό να έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη και να νιώθουν ασφάλεια στην παροχή πρόσθετων πληροφοριών.

- Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση:



Διάγραμμα 7.104.: Μείωση αριθμού των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 50% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση από την εφαρμογή της CRM, ενώ είναι μικρή η απόκλιση από το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν ουδέτερη άποψη. Φαίνεται, δηλαδή, ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν πολύ ξεκάθαρη άποψη για το συγκεκριμένο θέμα, ωστόσο στη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται αναφορά για τη σπουδαιότητα αυτού του οφέλους (Reichheld, 1996; Xu and John Walton, 2005).



Διάγραμμα 7.105.: Οφέλη πελατών από τη CRM

Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμφωνούν ότι έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των στοιχείων των πελατών, γεγονός που έχει βοηθήσει στο να αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία, ενώ η μεταφορά των όποιων παραπόνων των πελατών στα αρμόδια άτομα έχει γίνει ταχύτερη και αποτελεσματικότερη βοηθώντας στο να βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών και να αυξηθεί η ικανοποίηση και πιστότητα του πελάτη. Αυτό το αποτέλεσμα φαίνεται να συμφωνεί με προηγούμενο πόρισμα όπου βρέθηκε ότι 61% των επιχειρήσεων διαχειρίζονται τις καταγγελίες και τα παράπονα των πελατών τους καθώς και με παλαιότερη έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις (e-businessforum, 2008).

Παράλληλα, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες κατά την αγοραστική διαδικασία. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις θεωρούν ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών, η συχνότητα συναλλαγών και δεν έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση. Αντίθετα, είναι λίγες οι επιχειρήσεις που εκτιμούν ότι έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών και έχει αυξηθεί ο ρυθμός επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης από τους ίδιους πελάτες. Συνολικά,

εμφανίζεται πώς αν και ορισμένα οφέλη από την εφαρμογή της CRM έχουν γίνει αντιληπτά από τα στελέχη της επιχείρησης, υπάρχουν πολλά που αν και αναμενόμενο, δεν έχουν ακόμα πραγματοποιηθεί.

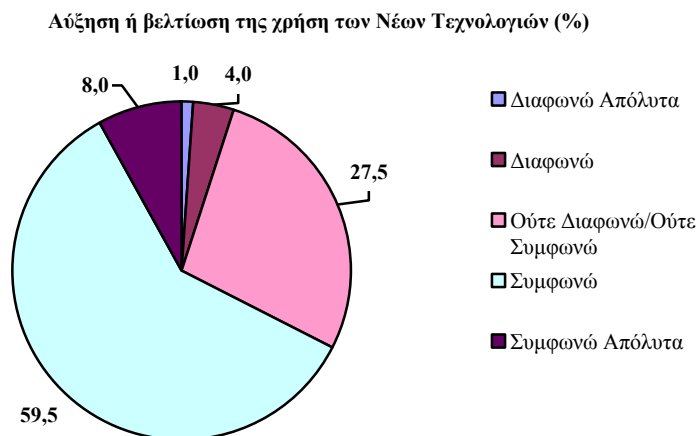
7.16. Οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από τη CRM

Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται τα οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες όσον αφορά τους πελάτες από την εφαρμογή της CRM. Στον επόμενο πίνακα 7.17 παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας με προτάσεις που αφορούν τα οφέλη σχετικά με τις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της στρατηγικής CRM. Από το διάγραμμα 7.105. και από τις τιμές των μέσων όρων του πίνακα 7.17. παρατηρείται ότι για όλες τις προτάσεις υπάρχει μια ουδέτερη έως σύμφωνη στάση, από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Πίνακας 7.17.: Οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από τη CRM

Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην εταιρεία σας:								
Πρόταση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΔ/ΔΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η ...	2	8	55	119	16	200	3,70	,717
	1,00%	4,00%	27,50%	59,50%	8,00%	100,00%		
Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των ...	4	16	70	93	15	198	3,50	,829
	2,02%	8,08%	35,35%	46,97%	7,58%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η ποικιλία των ...	3	15	71	94	17	200	3,54	,814
	1,50%	7,50%	35,50%	47,00%	8,50%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η συχνότητα ...	3	25	91	67	15	201	3,33	,844
	1,49%	12,44%	45,27%	33,33%	7,46%	100,00%		
Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης ...	2	18	87	75	16	198	3,43	,808
	1,01%	9,09%	43,94%	37,88%	8,08%	100,00%		
Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που ...	1	12	66	104	14	197	3,60	,733
	0,51%	6,09%	33,50%	52,79%	7,11%	100,00%		
Έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των ...	1	4	72	104	17	198	3,67	,683
	0,51%	2,02%	36,36%	52,53%	8,59%	100,00%		
Έχει βελτιωθεί η διαχείριση του ...	4	23	71	90	11	199	3,41	,841
	2,01%	11,56%	35,68%	45,23%	5,53%	100,00%		

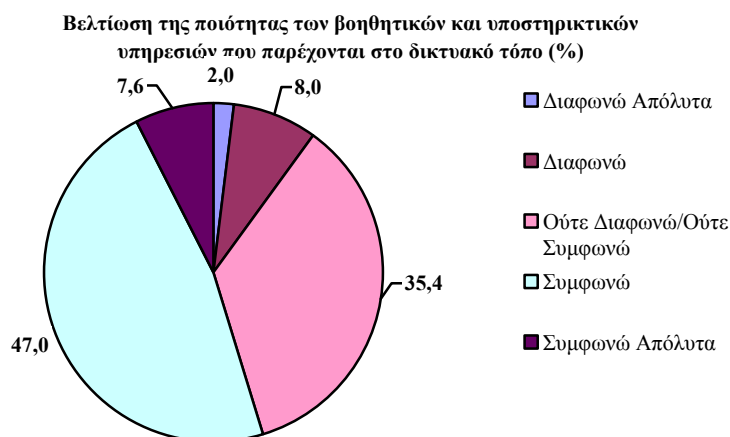
- Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία μας:



Διάγραμμα 7.107.: Αύξηση ή βελτίωση της χρήσης των Νέων Τεχνολογιών

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 67% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία από την εφαρμογή της CRM.

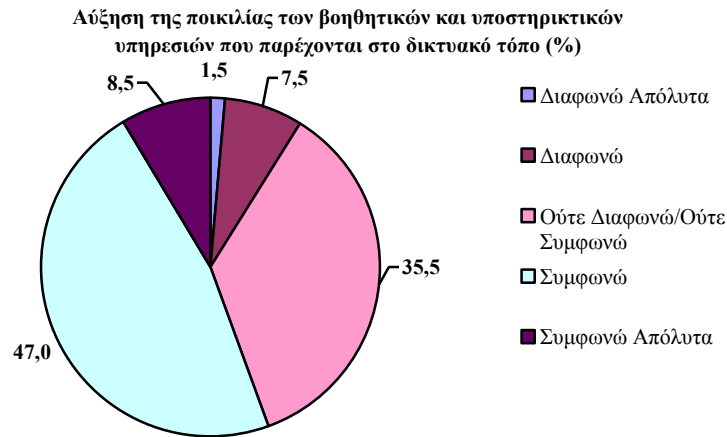
- Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο της εταιρείας μας:



Διάγραμμα 7.108.: Βελτίωση της ποιότητας των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 55 % των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο της εταιρείας τους από την εφαρμογή της CRM.

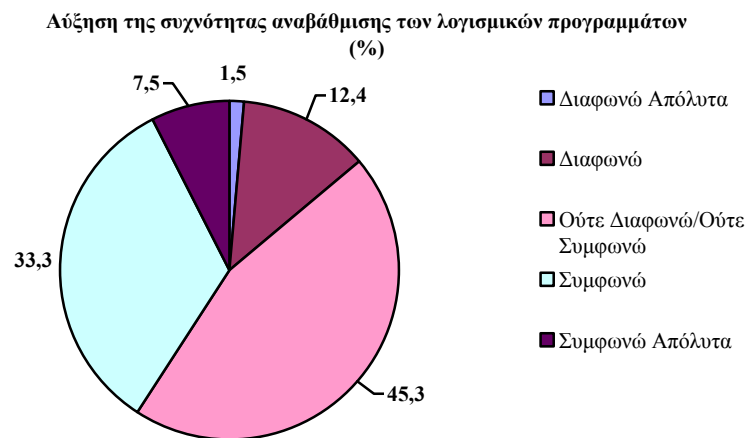
- Έχει αυξηθεί η ποικιλία των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο της εταιρείας :



Διάγραμμα 7.109.: Αύξηση της ποικιλίας των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 55% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί η ποικιλία των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο της εταιρείας τους από την εφαρμογή της CRM.

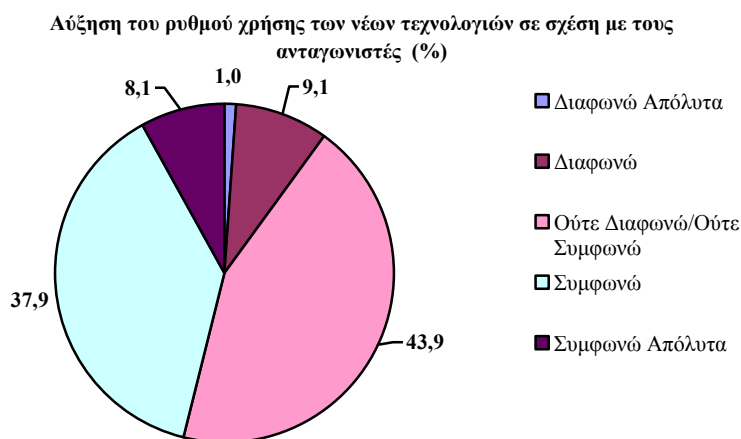
- Έχει αυξηθεί η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται:



Διάγραμμα 7.110.: Αύξηση της συχνότητας αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 40% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται από την εφαρμογή της CRM.

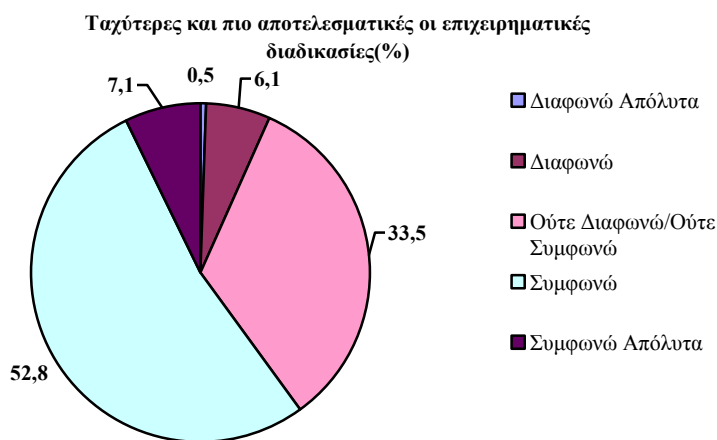
- Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές:



Διάγραμμα 7.111.: Αύξηση του ρυθμού χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 45% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές από την εφαρμογή της CRM.

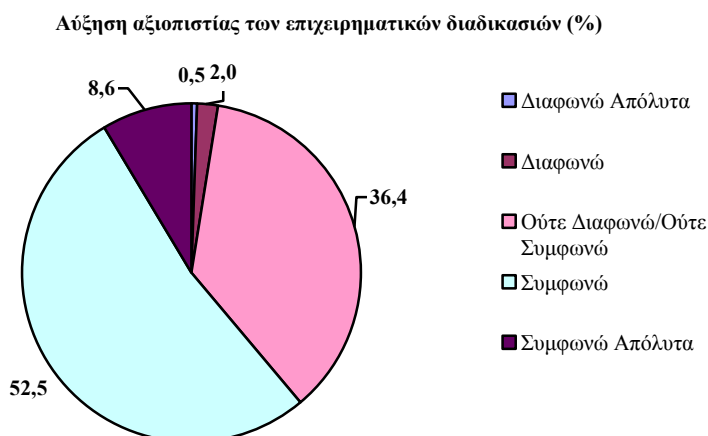
- Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην εταιρεία έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές:



Διάγραμμα 7.112.: Ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές οι επιχειρηματικές διαδικασίες

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 60% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην εταιρεία έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές από την εφαρμογή της CRM.

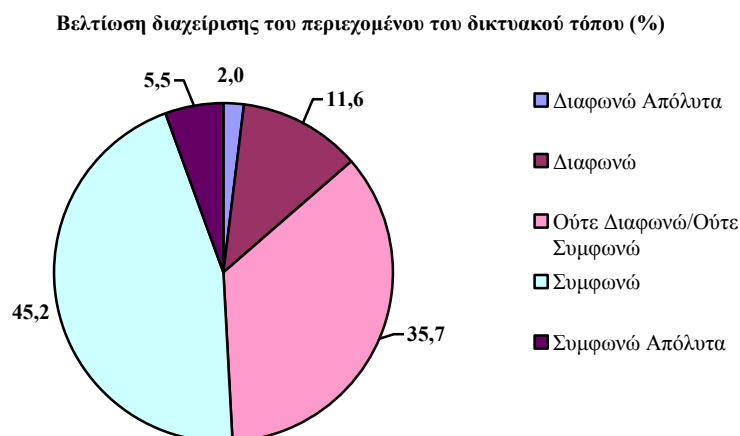
- Έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία:



Διάγραμμα 7.113.: Αύξηση αξιοπιστίας των επιχειρηματικών διαδικασιών

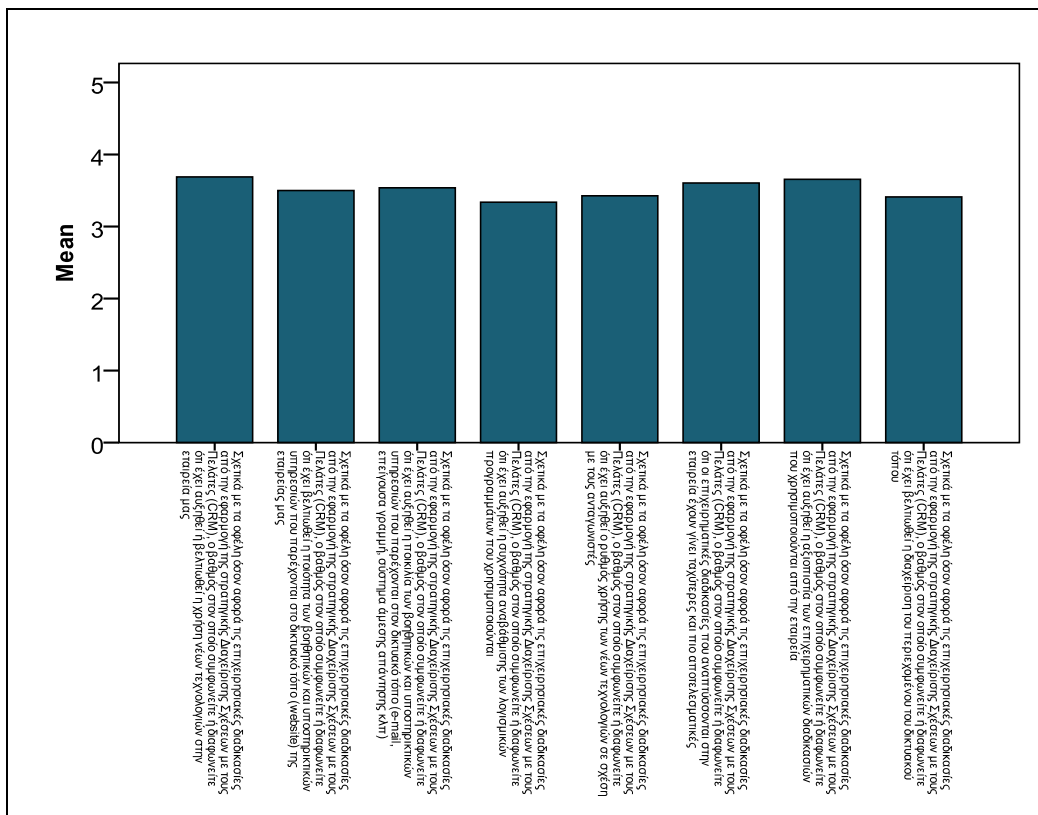
Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 60% των επιχειρήσεων θεωρεί έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία από την εφαρμογή της CRM.

- Έχει βελτιωθεί η διαχείριση του περιεχομένου του δικτυακού τόπου:



Διάγραμμα 7.114.: Βελτίωση διαχείρισης του περιεχομένου του δικτυακού τόπου

Παρατηρείται ότι ποσοστό περίπου 50% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει βελτιωθεί η διαχείριση του περιεχομένου του δικτυακού τόπου από την εφαρμογή της CRM.



Διάγραμμα 7.115.: Οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από τη CRM

Περισσότερο αναλυτικά οι περισσότερες επιχειρήσεις συμφωνούν ότι έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία κι έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς και η αποτελεσματικότητά τους όπως και οι χρόνοι στους οποίους διενεργούνται. Αυτά τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά και επιβεβαιώνουν τη διεθνή βιβλιογραφία όπου αναφέρεται ότι κάποια από τα οφέλη είναι τα αναφερόμενα (Peppers *et al.*, 1999). Τα λογισμικά CRM συλλέγουν στοιχεία από δραστηριότητες που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες, τα ενοποιούν και τα διαδίδουν σε όλο το οργανόγραμμα της εταιρείας, με συνέπεια την αυτοματοποίηση των διαδικασιών (Öztaysi, *et al.*, 2011).

Σε μικρότερα ποσοστά συμφωνούν ότι έχει αυξηθεί η ποικιλία και η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο. Με βάση τις απάντησεις των επιχειρήσεων φαίνεται ότι λίγες περισσότερες από τις μισές ισχυρίζονται ότι αποκομίζουν αυτά τα οφέλη. Ωστόσο, πιθανότατα χρειάζεται να επανεξεταστεί το συγκεκριμένο θέμα, καθότι μια βολική ιστοσελίδα παρέχει γρήγορη

χρονικά ανταπόκριση, διευκολύνει τη γρήγορη ολοκλήρωση μιας συναλλαγής και ελαχιστοποιεί τις προσπάθειες των πελατών (Schaffer, 2000). Λόγω της φύσης του ίδιου του μέσου οι πελάτες του διαδικτύου αναμένουν γρήγορη και αποτελεσματική επεξεργασία των συναλλαγών τους. Εάν οι πελάτες εμποδίζονται ή είναι απογοητευμένοι από τις προσπάθειές τους να αναζητούν πληροφορίες ή να αριστοποιούν τις συναλλαγές, είναι λιγότερο πιθανό να γυρίσουν πίσω (Cameron, 1999).

Σε ακόμα μικρότερα ποσοστά συμφωνίας βρίσκεται η βελτίωση της διαχείρισης του δικτυακού τόπου. Ωστόσο, προτείνεται να αξιολογηθεί πιο προσεκτικά το συγκεκριμένο θέμα, καθώς σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα ο τυπικός Έλληνας on-line καταναλωτής είναι σοβαρός χρήστης του Internet, αφού 70% των Ελλήνων χρησιμοποιεί το ψηφιακό αυτό μέσο πάνω από 10 φορές την εβδομάδα και ταυτόχρονα σημειώθηκε αύξηση των online αγορών 30% το έτος 2011 (Δουκίδης και Φραϊδάκη, 2011).

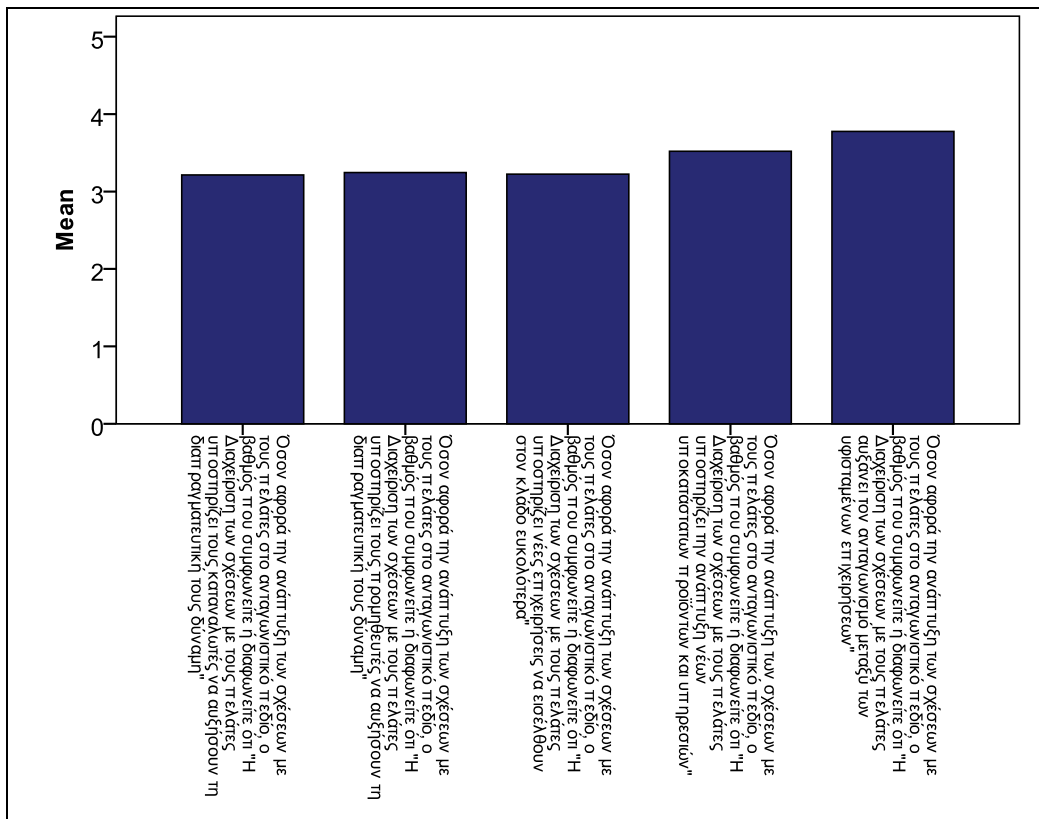
Σε ακόμα μικρότερα ποσοστά συμφωνίας βρίσκεται η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το ποσοστό αυτό φαίνεται ότι δεν είναι στα ίδια ποσοστά με τις επιχειρήσεις που θεωρούν ότι έχει αυξηθεί ή χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία. Αυτό το πόρισμα ενδεχομένως αποτελεί ένδειξη της ταχύτερης αύξησης του ανταγωνισμού στις νέες τεχνολογίες, δεδομένου ότι ενώ οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία τους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους θεωρούν ότι δεν ισχύει το ίδιο.

7.17. Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης

Η παράγραφος αυτή αναφέρεται στις αντιλήψεις των στελεχών όσον αφορά την επίδραση της εφαρμογής της CRM στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Στη κατεύθυνση αυτή, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Στον πίνακα 7.18. που ακολουθεί παρατίθενται οι συχνότητες του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας για την επίδραση της CRM σε κάθε μία από τις δυνάμεις που ορίζουν το ανταγωνιστικό πεδίο.

Πίνακας 7.18.: Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις όσον αφορά την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες στο ανταγωνιστικό πεδίο:								
	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ΔΣ/ΟΣ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους ...	4	38	69	73	5	189	3,20	,862
	2,12%	20,11%	36,51%	38,62%	2,65%	100,00%		
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ...	4	34	65	81	3	187	3,24	,843
	2,14%	18,18%	34,76%	43,32%	1,60%	100,00%		
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους ...	5	42	52	81	7	187	3,23	,931
	2,67%	22,46%	27,81%	43,32%	3,74%	100,00%		
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ...	2	22	50	105	11	190	3,53	,814
	1,05%	11,58%	26,32%	55,26%	5,79%	100,00%		
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους ...	2	12	32	120	20	186	3,77	,766
	1,08%	6,45%	17,20%	64,52%	10,75%	100,00%		



Διάγραμμα 7.116.: Η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης

Από το διάγραμμα 7.116. και από τις τιμές των μέσων όρων του πίνακα 7.18. παρατηρείται ότι για όλες τις προτάσεις υπάρχει μια ουδέτερη έως σύμφωνη στάση, από την πλευρά των επιχειρήσεων. Περισσότερο αναλυτικά παρατηρείται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις συμφωνούν ότι η εφαρμογή της CRM αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα αυτό κρίνεται λογικό καθώς όσο περισσότεροι ανταγωνιστές υιοθετούν διαδικασίες CRM και προσπαθούν να διαχειριστούν καλύτερα και να χτίσουν περισσότερο δυνατές σχέσεις με τους πελάτες τους, τόσο περισσότερο αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό και να χαράζουν και εφαρμόσουν πελατοκεντρική στρατηγική ώστε να μην ξεπεραστούν από τους ανταγωνιστές τους (Gable *et al.*, 2008). Αντίστοιχα, συμφωνούν στο ότι η CRM υποστηρίζει την ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.

7.18. Στρατηγική Ανταγωνισμού της επιχείρησης

Η παράγραφος αυτή αναφέρεται στη στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί η επιχείρηση και στο βαθμό στον οποίο η CRM υποστηρίζει τη στρατηγική αυτή. Στον πίνακα 7.19. παρατίθενται οι επιλογές στρατηγικής ανταγωνισμού που ακολουθεί μια επιχείρηση. Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 53,2% επιλέγει τη Στρατηγική Διαφοροποίησης. Το 29,6% επιλέγουν τη Στρατηγική Εστίασης και τέλος ένα μικρό ποσοστό 13,4% επιλέγει τη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.

Πίνακας 7.19.: Στρατηγική Ανταγωνισμού της επιχείρησης

Προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας		
Στρατηγική	Συχνότητα	Ποσοστό
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (προσφορά προϊόντος / υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος στην αγορά)	25	13,4
Στρατηγική Διαφοροποίησης (προσφορά προϊόντος / υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές ως μοναδικό στο είδος του)	99	53,2
Στρατηγική Εστίασης (ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς είτε με βάση το κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση)	55	29,6
Στρατηγική Διαφοροποίησης & Στρατηγική Εστίασης	6	3,2
Σύνολο	186	100,0

Αντίστοιχα στον πίνακα 7.20. παρατίθενται οι επιλογές στο ερώτημα εάν η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί μια επιχείρηση. Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 93% θεωρεί ότι η υποστήριξη είναι από μέτρια έως πάρα πολύ, ενώ περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (59,7%) θεωρούν ότι η υποστήριξη είναι πολύ και πάρα πολύ (59,7%).

Πίνακας 7.20.: Υποστήριξη στρατηγικής ανταγωνισμού της επιχείρησης από τη στρατηγική CRM

Προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	1,6	1,6
Λίγο	10	5,2	6,8
Μέτρια	64	33,5	40,3
Πολύ	94	49,2	89,5
Πάρα Πολύ	20	10,5	100,0
Σύνολο	191	100,0	

Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι η CRM υποστηρίζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα θετικό, καθώς αποδεικνύει πώς οι επιχειρήσεις πιθανότητα συμφωνούν με διεθνείς ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η κύρια πρόταση της στρατηγικής της CRM που βασίζεται στην πολύ παλιά ιδέα ότι η γνώση, κατανόηση και εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί την καλύτερη μέθοδο ανάπτυξης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Panda, 2003). Επίσης, έχει ήδη αναφερθεί ότι η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες έχει προταθεί ως μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mckenna, 1993; Reichheld, 1993).

7.19. Οικονομικά στοιχεία επιχειρήσεων

Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται ορισμένα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως το ύψος των επενδύσεων στη CRM, τη μεταβολή του ύψους των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς όπως και άλλων που θα βοηθήσουν να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα.

Στον πίνακα 7.21. παρατίθενται το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης ανά έτος. Από τον πίνακα αυτό διαφαίνεται ότι το μέσο ποσοστό ανά έτος κυμαίνεται από 16,9% έως 19,7%, ενώ βαίνει αυξανόμενο. Το αποτέλεσμα αυτό κρίνεται ιδιαίτερα θετικό τόσο γιατί είναι αρκετά υψηλό όσο και γιατί αυξάνεται σταδιακά. Το τελευταίο αποτελεί μία ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τα οφέλη από τη CRM για αυτό και συνεχίζουν να επενδύουν σε αυτή.

Πίνακας 7.21.: Επενδύσεις στη CRM ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης ανά έτος

Εκτιμήστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το			
Έτος	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
2008	142	16,9442	84,83209
2009	148	17,8283	82,99290
2010	147	19,7184	83,67113

Στον πίνακα 7.22. παρατίθενται το ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος. Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι 42,7% των επιχειρήσεων έχει μηδενικό ποσοστό. Αντίστοιχα, ποσοστό 46,6% των επιχειρήσεων έχει έστω και ελάχιστες πωλήσεις μέσω διαδικτύου γεγονός που υποδεικνύει ανάπτυξη και υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Παράλληλα, ποσοστό 10,7% των επιχειρήσεων έχει ποσοστό μεγαλύτερο του 30%.

Πίνακας 7.22.: Πωλήσεις της επιχείρησης μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος

Προσδιορίστε τι ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής σας γίνεται μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος (2010)			
Ποσοστό Πωλήσεων	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0%	76	42,7	42,7
1-10%	56	31,5	74,2
11-20%	20	11,2	85,4
21-30%	7	3,9	89,3
31-40%	4	2,2	91,6
41-50%	3	1,7	93,3
51-60%	3	1,7	94,9
61-70%	1	,6	95,5
71-80%	3	1,7	97,2
81-90%	1	,6	97,8
91-100%	4	2,2	100,0
Σύνολο	178	100,0	

Στον πίνακα 7.23. παρατίθενται η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση «Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, παρακαλώ προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή των παρακάτω μεγεθών τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο». Τα κρίσιμα μεγέθη είναι οι πωλήσεις, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς. Οι μέσες τιμές είναι στο διάστημα 3,2 έως 3,7. Αυτό φανερώνει μια μέση κατάσταση με τάση θετική.

Πίνακας 7.23.: Μεταβολή οικονομικών μεγεθών τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο

Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, παρακαλώ προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή των παρακάτω μεγεθών τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο:								
Κρίσιμο Μέγεθος	Πολύ Αρνητική	Αρνητική	Καμία	Θετική	Πολύ Θετική	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τοπική Απόκλιση
Πωλήσεις	7	40	28	95	21	191	3,43	1,054
	3,66%	20,94%	14,66%	49,74%	10,99%	100,00%		

Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, παρακαλώ προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή των παρακάτω μεγεθών τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο:								
Κρίσιμο Μέγεθος	Πολύ Αρνητική	Αρνητική	Καμία	Θετική	Πολύ Θετική	Σύνολο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Κέρδη	7	47	46	74	16	190	3,24	1,035
	3,68%	24,74%	24,21%	38,95%	8,42%	100,00%		
Μερίδιο Αγοράς	0	17	47	104	20	188	3,68	,785
	0,00%	9,04%	25,00%	55,32%	10,64%	100,00%		

Παρατηρείται ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (60,7%) δηλώνουν μια θετική εξέλιξη των πωλήσεων τους, ενώ περίπου οι μισές (47%) δηλώνουν μια θετική εξέλιξη των κερδών τους. Αντίστοιχα, περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (66%) δηλώνουν αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Τα αποτελέσματα αυτά είναι ιδιαίτερα θετικά, ειδικά εάν ληφθεί υπόψιν ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Φυσικά, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι τα αποτελέσματα αυτά αφορούν μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ίσως η κατάσταση μικρότερων επιχειρήσεων να είναι διαφορετική. Αποτελεί, δηλαδή, αυτό το αποτέλεσμα μια ένδειξη ότι η οικονομική κρίση είναι πιθανό να «ευνοεί» τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Στον πίνακα 7.24. παρατίθενται η κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με τη συμβολή της CRM στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι μόλις το 8,3% των επιχειρήσεων έχει αρνητική άποψη. Αντίθετα, το 57,0% έχει θετική ή πολύ θετική άποψη. Το 34,7% έχει μέτρια άποψη.

Πίνακας 7.24.: Συμβολή της CRM στην αύξηση των πωλήσεων

Προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	4	2,1	2,1
Λίγο	12	6,2	8,3
Μέτρια	67	34,7	43,0
Πολύ	88	45,6	88,6
Πάρα Πολύ	22	11,4	100,0
Σύνολο	193	100,0	

Συνολικά, περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (57%) θεωρούν ότι η CRM έχει συμβάλει θετικά στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να χαρακτηριστεί θετικό καθότι είναι σχετικά μεγάλο το ποσοστό

των επιχειρήσεων που θεωρεί ότι η CRM συμβάλει σε έναν από τους βασικούς οικονομικούς δείκτες που αξιολογούν οι επιχειρήσεις, όπως έχει ήδη γίνει αναφορά στη βιβλιογραφική επισκόπηση.

7.20. Ταυτότητα επιχειρήσεων

Η παράγραφος αυτή αναφέρεται σε ορισμένα περιγραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος που θα επιτρέψουν να κατανοηθούν καλύτερα ορισμένα από τα ευρήματα της έρευνας και να γίνουν συγκεκριμένες αναλύσεις.

Στον πίνακα 7.25. παρατίθενται η κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με τη διάρκεια που υλοποιεί η επιχείρηση ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι 106 στις 174 (61%) επιχειρήσεις υλοποιούν ενέργειες CRM περισσότερο από 3 έτη. Αντίθετα, μόλις 19 στις 174 (11%) επιχειρήσεις υλοποιούν ενέργειες eCRM περισσότερο από 3 έτη.

Πίνακας 7.25.: Διάρκεια υλοποίησης CRM

Πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες;						
Ενέργεια	<1 χρόνο	1-2 χρόνια	2-3 χρόνια	3-4 χρόνια	> από 4 χρόνια	Σύνολο
CRM	17	24	27	36	70	174
Διαδικτυακό CRM	48	32	34	6	13	133
Εξειδικευμένα Πληροφορικά	32	23	21	12	65	153

Στον πίνακα 7.26. παρατίθενται η κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά την εγκατάσταση κάποιου εξειδικευμένου πληροφοριακού συστήματος. Παρατηρείται ότι ένα σημαντικό ποσοστό, περίπου 60% έχουν εγκαταστήσει κάποιο εξειδικευμένο λογισμικό. Το πιο δημοφιλές λογισμικό εμφανίζεται να είναι αυτό της SAP καθώς 28% των επιχειρήσεων που έχουν εγκαταστήσει κάποιο σύστημα χρησιμοποιούν αυτό, με δεύτερο το λογισμικό της Microsoft.

Πίνακας 7.26.: Πληροφοριακό Σύστημα CRM

Έχετε εγκαταστήσει κάποιο Εξειδικευμένο Πληροφοριακό Σύστημα. Αν ναι ποιο;			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
SAP	36	28,3	28,3
Siebel	7	5,5	33,9

Έχετε εγκαταστήσει κάποιο Εξειδικευμένο Πληροφοριακό Σύστημα. Αν ναι ποιο;			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Oracle	11	8,7	42,5
Microsoft	21	16,5	59,1
Άλλο	40	31,5	90,6
SAP & Κάποιο Άλλο	12		100,0
Σύνολο	127	100,0	

Στον πίνακα 7.27. που ακολουθεί παρατίθεται η κατανομή των επιχειρήσεων ως προς τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης. Φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (33%) των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν 11-50 εργαζομένους. Το αποτέλεσμα συμφωνεί με παλαιότερη έρευνα που διεξήχθη σε 2000 τυχαίως επιλεγμένες επιχειρήσεις, όπου βρέθηκε ότι 33% των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν CRM απασχολούν 21-50 εργαζομένους (e-businessforum, 2008).

Πίνακας 7.27.: Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης

Ποιος ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής σας			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έως 10	18	9,4	9,4
11-50	63	33,0	42,4
51-250	58	30,4	72,8
Περισσότεροι από 250	52	27,2	100,0
Σύνολο	191	100,0	

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων πραγματοποιούν έστω και ένα μικρό μέρος των πωλήσεων τους ηλεκτρονικά. Έτσι ορισμένες επιχειρήσεις χαρακτηρίζουν τον εαυτό τους σαν «παραδοσιακό», δηλαδή ότι πραγματοποιούν τις πωλήσεις τους με φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα, άλλες σαν διαδικτυακές, δηλαδή ότι πραγματοποιούν ηλεκτρονικό εμπόριο. Ενώ πολλές συνδυάζουν και τα δύο. Στον πίνακα 7.28. παρατίθενται η κατανομή των επιχειρήσεων ως προς τον χαρακτηρισμό τους. Μόλις το 8,3% είναι θεωρείται Διαδικτυακή, ενώ περίπου το 50% είναι διαδικτυακή και παραδοσιακή.

Το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι στην ίδια κατεύθυνση με παλαιότερη έρευνα, σύμφωνα με την οποία οι παραδοσιακές επιχειρήσεις επεκτείνονται περισσότερο στο

ηλεκτρονικό εμπόριο και όχι καινούργια επιχειρηματικά σχήματα που διατηρούν μόνο εικονικά καταστήματα (Μπουχώρης, 2007). Επίσης, το χαμηλό ποσοστό των αμιγώς διαδικτυακών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν CRM μπορεί να υποστηριχθεί ότι συμφωνεί με άλλη διεθνή έρευνα, όπου έχει βρεθεί ότι οι αμιγώς διαδικτυακές εταιρείες έχουν δυσκολίες στην παγίωση της εμπιστοσύνης των πελατών τους και ενδεχομένως να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση συγκρινόμενες με τις παραδοσιακές και διαδικτυακές (Ab Hamid and Kassim, 2004).

Πίνακας 7.28.: Παραδοσιακή ή Διαδικτυακή επιχείρηση

Πως θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Παραδοσιακή	81	42,2	42,2
Διαδικτυακή και παραδοσιακή (click-and-mortar)	95	49,5	91,7
Διαδικτυακή (click)	16	8,3	100,0
Σύνολο	192	100,0	

Αντίστοιχα, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 7.29. ποσοστό 50,5% των επιχειρήσεων παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις (B2B) ενώ το 52% είναι εμπορικές/υπηρεσιών.

Πίνακας 7.29.: Κατηγορία επιχείρησης

Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει η επιχείρησή σας			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
B2B (Business to Business)	93	50,5	50,5
B2C (Business to Consumer)	83	45,1	95,7
B2B & B2C	8	4,3	100,0
Σύνολο	184	100,0	

Στον πίνακα 7.30. που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κλάδοι στους οποίους ανήκουν οι επιχειρήσεις τους δείγματος.

Πίνακας 7.30.: Κλάδος επιχείρησης

Σε ποιο κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας			
Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Βιομηχανία	23	12,0	12,0

Σε ποιο κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας

Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Εμπόριο	45	23,6	35,6
Υπηρεσίες	54	28,3	63,9
Τηλεπικοινωνίες	14	7,3	71,2
Πληροφορική	27	14,1	85,3
Τράπεζες	9	4,7	90,1
Ενέργεια & Βιομηχανία & Εμπόριο	7	3,7	93,7
Τουρισμός	12	6,3	98,4
Σύνολο	191	100,0	

Βιβλιογραφία 7^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

Δουκίδης Γ. και Φραϊδάκη Κ., (2011), «Η Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-C το 2011 στην Ελλάδα και η Συμπεριφορά των Ελλήνων On-Line Καταναλωτών», E-Business Forum, ΕΕΔΕ/ΟΠΑ

Κιντής Α.,(1998) *Σύγχρονη Στατιστική Ανάλυση-Συμβολή στην Επιστημονική Έρευνα και στη Λήψη των Αποφάσεων*, Εκδόσεις Gutenberg

Κονδύλης Ε., (1999), *Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κουνιάς Σ., Κολυβά - Μαχαίρα Φ., Μπαγιάτη Κ., (2000), *Εισαγωγή στην Στατιστική*, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη

Κουρεμένος Α., (2008), “Η Χρήση της Πληροφορικής & η Ελληνική Πραγματικότητα”, [Πρόσβαση 12 Μαΐου 2012], [Http://Www.Enthesis.Net/Index.Php/Economymenu/3-Greekeconomy/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=173:Enthesis5822&Catid=15:Technology&Itemid=6](http://Www.Enthesis.Net/Index.Php/Economymenu/3-Greekeconomy/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=173:Enthesis5822&Catid=15:Technology&Itemid=6)

Μπλέρη Ε. και Μιχαλακόπουλος Μ. (2006), “Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική Ανάλυση”, *ΣΠΟΥΔΑΙ*, Τόμος 56, Τεύχος 3ο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σελ. 71-94

Μπουχώρας Π. (2007), *Επιχειρηματικές στρατηγικές για επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου: Η Περίπτωση των Ελληνικών Επιχειρήσεων B-2-C*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά

E-Businessforum (2008), Μελέτη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management) [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2012], <http://www.ebusinessforum.gr/teams/teamsall/view/index.php?ctn=111&language=el>

Microsoft, (2011) Τι Ζητούν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις: Αποτελέσματα Έρευνας σε 100 Εταιρείες [Πρόσβαση 5 Μαΐου 2012], <http://www.microsoft.com/hellas/small-medium-business/research.aspx>

Ξενόγλωσση

Ab Hamid N.R. and Kassim N. (2004), “Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 No. 1/2, Pp. 103-108

Agrawal M.L., (2003) , “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No. 2

Agarwal A., Harding D.P. and Schumacher J.R. (2004), “Organizing for CRM”, *Mckinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 80-91

Bergeron B.,(2001), *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*, John Wiley & Sons

Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006) “Customer Relationship Management: a Case Study of a Greek Bank”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 116–124

Bohling T., Bowman D., Lavalle S., Mittal V., Narayanda D., Ramani G. and Varadarajan R. (2006), “CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights”, *Journal of Serviceresearch*, Vol. 9, pp. 184-94

Brewton J., and Schiemann W. (2003), “Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy”, *Cost Management*, Vol. 17, No.1, pp. 5–14

Bull C., (2003), “Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 592–602

Buttle F. (2004), *Customer Relationship Management Concepts and Tools*, Oxford, United Kingdom: Elsevier Butterworth Heinemann

Cameron M. (1999), “Content that Works on the Web”, *Target Marketing*, Vol.1, No. November, pp. 22–58.

- Chalmers R., (2006), "Methodology for Customer Relationship Management", *The Journal of Systems and Software*, Vol. 79, pp.1015–1024
- Chaston I. and Mangles T. (2003), "Relationship Marketing in Online Business-to-Business Markets: A Pilot Investigation of Small UK Manufacturing firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No.5, pp. 753
- Chen Q. and Chen H.M. (2004), "Exploring the Success Factors of E-CRM Strategies in Practice", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 333-43
- Clark B.H. (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732
- Day G. S. and Hubbard J.K. (2003), "Customer Relationships Go Digital", *Business Strategy Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-26
- Dyche J., (2002), *the CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison –Wesley, London
- Feinberg R.A., Kadam R., Hokama L. and Kim I., (2002), "The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 470-481
- Fjermestad J. and Romano N.C. Jr (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, pp. 572-91
- Gable M., Fiorito S. S., and Topol M. T., (2008), "An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-49
- Groönroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA
- Hoffman T. and Kashmeri S. (2000), "Coddling the Customer", *Computerworld*, Vol. 34, No. 50, pp. 58-60

- Hunt S.D. and Morgan R.M. (1996), “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 107-14
- Javalgi R. G., Radulovich L. P., Pendleton G. and Scherer R. F. (2005), “Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms: a Strategic Framework and Implications for Global Marketers”, *International Marketing Review*, Vol. 22, No.6, pp. 658-672
- Imhoff C., Loftis L. and Geiger J. G., (2001), *Building the Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Kale S. (2004), “CRM Failure and the Seven Deadly Sins”, *Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 42-7
- King S. F., and Burgess T. F., (2008) “Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 421–431
- Ko E., Kim S.H., Kim M. and Woo J.Y., (2008). “Organizational Characteristics and the CRM Adaptation Process”, *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 65-74
- Kotorov R. P. (2003), “Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 2003, pp. 566-571
- Krauss,M. (2002), “At Many firms, Technology Obscures CRM”, *Marketing News*,Vol.36, No.6, P.5
- Lambert D. M. (2010), “Customer Relationship Management as a Business Process”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 4–17
- Lawrence D. (2001), “Technology: Friend or Foe to Customer Relationships?”, *Marketing Management*, Vol. 10-11, No. 4, P. 10
- Lindgreen A., Palmer R.,Vanhamme J., and Wouters J.(2006), “A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No.1, pp. 57–71

- Lo A. S., Stalcup L. D. and Lee A., (2010) “Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No.2, pp.139 – 159
- Maklan S. and Knox S. (2009), “Dynamic Capabilities: The Missing Link in CRM Investments”, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 11, pp. 1392-1410
- McGovern T. and Panaro J. (2004), “The Human Side of Customer Relationship Management”, *Benefits Quarterly*, Third Quarter
- Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer*, Boston: Harvard School Business Press
- Moorman C. and Rust R.T. (1999), “The Role of Marketing”, *Journal of Marketing, Special Issue on Fundamental Issues in Marketing*, Vol. 63, (Special Issue), pp. 180-197
- Mukerjee K. and Singh K., (2009), “CRM: A Strategic Approach”, *the Icfaian Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 2, pp.65-82
- Nah F., Faja S. and Cata T. (2001), “Characteristics of ERP Software Maintenance: A Multiple Case Study”, *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, Vol. 13, No. 6, pp. 399-414.
- Nguyen T. H., Sherif J. S. and Newby M., (2007), “Strategies for Successful CRM Implementation”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115
- O’Leary C., Rao S., and Perry C., (2004), “Improving Relationship Management through Database/ Internet Marketing-A Theory-Building Action Research Project”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3, pp. 338-354
- O’Reilly K. and Paper D. (2009), “The Role of Vendor in E-CRM Tool Development”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 404-427
- Osarenkhoe A. (2006), “Customer-Centric Strategy: A Longitudinal Study of Implementation of a Customer Relationship Management Solution”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 1, pp. 115-44

- Öztaysi B., Sezgin ., and Özok A. F., (2011) “A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 6, pp.943 - 960
- Panda T. K. (2003), “Creating Customer Life Time Value through Effective CRM in Financial Services Industry”, *Journal of Services Research*, Vol. 2, No. 2, pp.157-71
- Payne A. and Frow P. (2004), “The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 527–538
- Payne A. and Frow P. (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp.167–76
- Payne A. and Frow P. (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp.167–76
- Peppers D. and Rogers M. (1999), *the One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, Doubleday, New York, NY
- Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999), “Is your Company Ready for One-to-One Marketing ?”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Ragins J.E. and Greco J.A. (2003), “Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution”, *Review of Business*, Vol. 24, No. 1, P. 25
- Reichheld F. and Sasser W.E., (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 5, pp. 105-111
- Reichheld F. F., (1993) “Loyalty-Based Management”, *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, pp. 64-72
- Reichheld F. F., (1996), *The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston
- Reinartz W., Krafft M., and Hoyer, W. D. (2004), “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, pp. 293–305

- Richards K.A. and Jones E. (2008), “Customer Relationship Management: Finding Value Drivers”, *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp. 120–130
- Rigby D. K., Reichheld F. F., and Schefter P. (2002), “Avoid the Four Perils of CRM”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.2, pp. 101–109
- Rigby D.K., and Ledingham D. (2004), “CRM Done Right”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.11, pp. 118–129
- Rust R. T., Zeithaml V. A. and Lemon K. N., (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, the Free Press, New York
- Rust R., Lemon K., and Zeithaml V. (2004), “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No.1, pp. 109–126
- Ryals L. and Knox S. (2001), “Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management”, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-42
- Sanchez R. and Sanchez R. (2005), “Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management Models: Bridging Managerial Dimensions”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp. 307-16
- Sanjay R., (2001), ‘Eleven Steps to Success in Data Warehousing’, *Bank Accounting & Finance*, Vol. 14, No. 3, pp. 57-59
- Schaffer E. (2000), “A Better Way for Web Design”, *Informationweek*, Vol. 784, May 1, pp. 194
- Schlegelmilch B.B. and Penz E. (2002), “Knowledge Management in Marketing”, *the Marketing Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 5-19
- Schlesinger L., and Heskett J. (1991), “The Service-Driven Service Company”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No.5, pp. 71-81
- Schultz D.E. (2000), “Understanding and Measuring Brand Equity”, *Marketing Management*, Vol. 9, No.1, pp. 8-9
- Shah D., Rust R., Parasuraman A., Staelin R. and Day G. (2006), “The Path to Customer Centricity”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, pp. 113-24

- Shaw R. and Mazur L. (1997), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach", *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28-51
- Sheth J.N. and Sisodia R.S. (2002), "Marketing Productivity: Issues and Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 5, pp. 349-62.
- Sheth J.N., Sisodia, R.S. and Sharma, A. (2000), "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, pp. 55-66
- Sin L.Y.M., Tse A.C.B., and Yim F.H.K. (2005), "CRM: Conceptualization and Scale Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11, pp. 1264-1290
- Soh C., Siew Kien S. and Tay-Yap J. (2000), "Cultural fits and Misfits: Is ERP a Universal Solution?", *Communications of the Association for Computing Machinery*, Vol. 43, No. 4, pp. 47-51
- Sophonthummapharn K. (2009), "The Adoption of Techno-Relationship Innovations- a Framework for Electronic Customer Relationship Management", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412
- Srinivasana S.S., Andersona R., and Ponnnavolu K., (2002), "Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedent and Consequences", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 41-50
- Storey V.C., Straub D.W., Stewart K.A., and Welke R.J. (2000), "A Conceptual Investigation of the E-Commerce Industry", *Communication of ACM*, Vol. 43, No. 7
- Strauss J., El-Ansary A., and Frost R. (2003), *E-Marketing*, Prentice Hall Editions
- Swift S., R., (2001) *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, NJ
- Tagliavini M., Ravarini A. and Antonelli A. (2001), "An Evaluation Model for Electronic Commerce Activities Within Smes", *Information Technology and Management*, Vol. 2, pp. 211-30
- Teece D., Pisano G. and Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-33

- Tiwana A. (2001), *the Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20
- Xu Y., Yen D., Lin B. and Chou D. (2002), “Adopting Customer Relationship Management Technology”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 8, Pp. 442 – 452
- Xu M. and Walton J., (2005), “Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, pp. 955-971
- Zablah A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2005), “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-89

Κεφάλαιο 8

Εφαρμογή της Τεχνικής της Παραγοντικής Ανάλυσης

8.1. Η Παραγοντική Ανάλυση

Όπως προαναφέρθηκε η παραγοντική ανάλυση είναι μια στατιστική μέθοδος που έχει σκοπό να βρει την ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα πρωτογενών μεταβλητών, εκφράζοντας τις πρωτογενείς αυτές μεταβλητές σε ένα γραμμικό συνδυασμό νέων μη παρατηρούμενων ποιοτικών παραγόντων. Η παραγοντική ανάλυση ουσιαστικά χρησιμοποιείται για να αποκαλύψει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών.

Με την παραγοντική ανάλυση επιτυγχάνεται:

- να μειωθούν οι διαστάσεις του προβλήματος. Έτσι αντί για τις αρχικές μεταβλητές δίνεται η δυνατότητα επεξεργασίας λιγότερων (μεταβλητών), αφού οι παράγοντες είναι έτσι κατασκευασμένοι ώστε να διατηρούν όσο γίνεται την πληροφορία που υπήρχε στις αρχικές μεταβλητές.
- να δημιουργηθούν νέες μεταβλητές, οι παράγοντες, οι οποίες μπορούν με έναν υποκειμενικό τρόπο να αναγνωριστούν ως κάποιες μη μετρήσιμες μεταβλητές όπως π. χ η ευφυΐα στην ψυχολογία
- να εξηγηθούν οι συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα, για τις οποίες έχει υποτεθεί ότι οφείλονται αποκλειστικά στην ύπαρξη κάποιων κοινών παραγόντων που δημιούργησαν τα δεδομένα.

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να είναι δύο τύπων, «διερευνητική» ή «επικυρωτική». Η διερευνητική επιδιώκει να αποκαλύψει την ελλοχεύουσα δομή ενός σχετικά μεγάλου συνόλου μεταβλητών, ενώ η «επικυρωτική» επιδιώκει να καθορίσει εάν ο αριθμός των παραγόντων που προκύπτουν από την ανάλυση καθώς και το ποιοτικό περιεχόμενο αυτών προσαρμόζονται σε αυτό που αναμένεται βάσει κάποιας προδιατυπωμένης θεωρίας (Καρλής, 2005; Σιάρδος, 2005).

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εξαγωγής των παραγόντων από ένα σύνολο στοιχείων. Η μέθοδος που επιλέγεται επηρεάζεται περισσότερο, αν το δείγμα είναι μικρό, ή οι μεταβλητές είναι λίγες. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται η μέθοδος της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών (Principal Component Analysis – PCA) είναι η πιο κοινή μορφή παραγοντικής ανάλυσης και ως

επιδίωξη έχει την εύρεση εκείνων των γραμμικών συνδυασμών που ερμηνεύουν το μέγιστο ποσοστό της συνδιακύμανσης των αρχικών μεταβλητών. Χρησιμοποιείται ευρύτατα διότι δεν απαιτεί προϋποθέσεις για την κατανομή των δεδομένων (Gnanadesikan, 1977).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από μια σειρά από ενότητες ερωτήσεων οι οποίες διερευνούν συγκεκριμένα θέματα. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν 14 θεματικές, κάθε μια από τις οποίες αποτελείται από ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις είναι 5βάθμιες κλίμακες Likert. Οι ενότητες αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 8.1.1. από μια σειρά από ενότητες ερωτήσεων οι οποίες διερευνούν συγκεκριμένα θέματα τα οποία κι έχουν παρουσιαστεί και σχολιαστεί στις παραγράφους 6.2., 6.3., 6.4., 6.5., 6.6., 6.8., 6.10., 6.11., 6.12., 6.13., 6.14., 6.15. και 6.17.

Πίνακας 8.1.1.: Ενότητες Ερωτήσεων

Μέρος	Γενικό Μέρος				Μέρος Α		Μέρος Β						Μέρος Γ	
Ενότητα	1	2	3	5	10	11	12	13	14	15	16	17	18	24

Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο γεγονός ότι, οι κλίμακες αυτές, υπό τη συνθήκη ότι οι απαντήσεις παρουσιάζουν ισχυρή συνέπεια, μπορούν να συνοψισθούν σε 2-3 παράγοντες ανά ενότητα με χρήση της παραγοντικής ανάλυσης (Factor Analysis). Στόχος της παραγοντικής ανάλυσης (Howitt and Cramer, 2003) είναι να συγκεντρωθούν σε ομάδες οι μεταβλητές που παρουσιάζονται στις παραπάνω παραγράφους, και να εκφραστούν σε κατάλληλους παράγοντες που μπορούν να ερμηνευθούν κατάλληλα, και να αποκτήσουν ένα ποιοτικό νόημα. Οι παράγοντες που προκύπτουν ερμηνεύουν ένα σημαντικό ποσοστό της συσχέτισης μιας ομάδας μεταβλητών. Οι παράγοντες αυτοί είναι ασυσχέτιστοι μεταξύ τους και κατά συνέπεια, ο καθένας εκφράζει μια διαφορετική πληροφορία των δεδομένων.

Πριν εφαρμοστεί η παραγοντική ανάλυση θα πρέπει να γίνει μια σειρά από προκαταρκτικούς ελέγχους στα δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της δομής κάθε μιας εκ των θεματικών ενότητων, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach 's Alpha, τιμές του οποίου ίσες ή μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές (Spector, 1992; Nunnally, 1978). Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας ενός συνόλου ερωτήσεων σε αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair *et al.*, 1995). Όπως βλέπουμε στον πίνακα 8.1.2. για την πλειονότητα των ενότητων ο Cronbach 's Alpha είναι πολύ μεγαλύτερος από 0,7 με

εξαίρεση τις ενότητες 3, 10, 18 (από αυτές καμία δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 0,7).

Πίνακας 8.1.2.: Cronbach 's Alpha Ενότητων ερωτήσεων

Μέρος	Ενότητα	Cronbach's Alpha	N of Items
Γενικό Μέρος	1	0,800	5
	2	0,884	5
	3	0,689	7
	5	0,902	5
Μέρος Α	10	0,651	6
	11	0,878	17
Μέρος Β	12	0,730	4
	13	0,829	4
	14	0,795	7
	15	0,784	5
	16	0,903	17
	17	0,857	8
Μέρος Γ	18	0,633	5
	24	0,848	3

Η διερεύνηση κάθε θεματικής ενότητας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης, η οποία εφαρμόζεται όταν η δομή του μοντέλου είναι άγνωστη και χρησιμοποιούνται τα δεδομένα για να την αποκαλύψουν μέσω ποσοτικών μεταβλητών (Timm, 2002). Για την ολοκλήρωση της παραγοντικής ανάλυσης και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, ακολουθήθηκε συγκεκριμένη διαδικασία και εξετάστηκαν οι κατάλληλοι δείκτες που απαντούν στα θεωρητικά ερωτήματα που θέτει η παρούσα εργασία. Τα βήματα που ακολουθήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- Η εξαγωγή των παραγόντων πραγματοποιήθηκε εφαρμόζοντας τη μέθοδο Ανάλυσης Κυρίων Συνιστωσών (Principal Component Analysis) με Ορθογώνια Περιστροφή των αξόνων κάνοντας χρήση της μεθόδου Varimax. Η μέθοδος Varimax, κατά τους Sharma (1996) και Hair κ.ά., (1995) αποτελεί μία από τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους ορθογώνιας περιστροφής. Η εφαρμογή της τεχνικής αυτής δεν απαιτεί την κανονικότητα των δεδομένων.

- Για τον έλεγχο της καταλληλότητας των δεδομένων με σκοπό την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε το μέτρο KMO των Kaiser-Mayer-Olkin, το οποίο είναι το πλέον δημοφιλές διαγνωστικό μέτρο και οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1. Δεν υπάρχει στατιστικός έλεγχος για τις τιμές του δείκτη, αλλά οι Kaiser και Rice (1974) συνιστούν να απορρίπτονται τιμές μικρότερες του 0,5. Όπως παρατηρούμε οι τιμές του δείκτη για όλες τις ενότητες είναι μεγαλύτερες ή πολύ μεγαλύτερες του 0,7 με εξαίρεση τις ενότητες 10 και 14 οι οποίες πάντως λαμβάνουν τιμές μεγαλύτερες του 0,6.
- Για πληρέστερη εξέταση της καταλληλότητας των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση, έγινε ο έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity). Ο έλεγχος αυτός εξετάζει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ, των μεταβλητών (τουλάχιστον δυο), στον πίνακα συσχετίσεων. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται με τη χρήση της κατανομής χ^2 . Η p-τιμή ελέγχου είναι μικρότερη του 1% και άρα οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Σε όλες τις ενότητες διαπιστώθηκε ότι ο πίνακας συσχετίσεων περιέχει στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.
- Για τον προσδιορισμό του αριθμού των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο της ιδιοτιμής (Eigenvalue), σύμφωνα με το οποίο επιλέγουμε τους παράγοντες των οποίων η ιδιοτιμή υπερβαίνει τη μονάδα (Sharma, 1996), δεδομένου ότι γίνεται χρήση του πίνακα συσχετίσεων. Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο, για την επιλογή του πλήθους των παραγόντων, είναι το κριτήριο της Συνολικά Ερμηνευόμενης Διασποράς (Total Variance Explained), το οποίο ερμηνεύουν οι παράγοντες. Δεν είναι ασυνήθιστο, μία λύση που υπολογίζει το 60% της συνολικής διακύμανσης (και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη λιγότερο) να θεωρείται ικανοποιητική (Hair *et al.*, 1995).
- Για τον έλεγχο της συνεισφοράς των μεταβλητών, στο σχηματισμό των παραγόντων, υπολογίστηκαν οι φορτίσεις (loadings) τους. Η σημαντικότητα των φορτίσεων, σε σταθερό επίπεδο σημαντικότητας, εξαρτάται από το μέγεθος του δείγματος. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να ελέγχεται η τιμή της φόρτισης, σε συνδυασμό με το μέγεθος του δείγματος και το επίπεδο σημαντικότητας. Ενδεικτικά, με επίπεδο σημαντικότητας 5%, σε ένα δείγμα 100 ατόμων, φόρτιση με απόλυτη τιμή 0,55 και άνω, θεωρείται σημαντική.

Αντίστοιχα, σε δείγμα μεγαλύτερο των 200 ατόμων, φόρτιση με απόλυτη τιμή 0,40 και άνω, θεωρείται επίσης σημαντική (Hair *et al.*, 1995). Δεδομένου ότι στη περίπτωσή μας το δείγμα είναι μεγαλύτερο του 200 θεωρούμε σημαντικές τις φορτίσεις με τιμές μεγαλύτερες του 0,40. Κατά τον Sharma (1996), υψηλή φόρτιση μιας μεταβλητής σε έναν παράγοντα δείχνει ότι υπάρχουν πολλά κοινά μεταξύ του παράγοντα και της μεταβλητής.

- Ένα άλλο σημαντικό σημείο, για τη γενίκευση του μοντέλου, είναι η σταθερότητά του, η οποία κατά κύριο λόγο εξαρτάται από το μέγεθος του δείγματος και το πλήθος των παρατηρήσεων ανά μεταβλητή. Για καλύτερα και περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα, οι Hair *et al.* (1995) προτείνουν, κατ' ελάχιστο, μια αναλογία 10 παρατηρήσεων ανά μεταβλητή, αν και άλλοι ερευνητές προτείνουν, κατ' ελάχιστο, 20 παρατηρήσεις ανά μεταβλητή.

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης, ανά θεματική ενότητα, παρουσιάζονται ακολούθως. Για κάθε ενότητα παρουσιάζονται οι ερωτήσεις της ενότητας με τα σημαντικά loadings (τιμές μεγαλύτερες του 0,4) για κάθε έναν από τους σημαντικούς παράγοντες (όπως προέκυψαν με χρήση του κριτηρίου της ιδιοτιμής). Για κάθε μια ενότητα επίσης παρουσιάζονται οι δείκτες αξιολόγησης Συνολικά Ερμηνευόμενη Διασπορά (Total Variance Explained), το μέτρο KMO, και ο έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity).

8.2. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την εφαρμογή της CRM από τις επιχειρήσεις

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι συστηματικές εφαρμογές των ενεργειών που προσδιορίζουν τη CRM που οι επιχειρήσεις υλοποιούν. Στον πίνακα 8.2.1. που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις ερωτήσεις της Ενότητας 1 του ερωτηματολογίου (*Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά τις παρακάτω ενέργειες*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες,*

- *Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες,*
- *Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση.*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα της 1ης ενότητας του ερωτηματολογίου είναι «Συστηματικές Ενέργειες CRM».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη*
- *Επεξεργασία δεδομένων*

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται προσεγγίζει το 75% το οποίο θεωρείται πολύ υψηλό. Το μέτρο ΚΜΟ είναι επίσης πολύ υψηλό (0,74) ενώ και ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα της 1ης ενότητας του ερωτηματολογίου είναι «Συστηματικές Ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα».

Πίνακας 8.2.1.: Παραγοντική Ανάλυση στη Συστηματική Υλοποίηση CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 1: Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά τις παρακάτω ενέργειες:		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη		0,904
Επεξεργασία δεδομένων		0,897
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	0,700	
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	0,721	
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	0,867	
Total Variance Explained:	74,388	
ΚΜΟ	0,740	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

Στον πίνακα 8.2.2. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις ερωτήσεις της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου (*Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό με τον οποίο η επιχείρησή σας έχει υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες για τις παρακάτω ενέργειες*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες,*
- *Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες,*
- *Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση.*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα της 2^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου είναι «Δομημένες Ενέργειες CRM».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη*
- *Επεξεργασία δεδομένων*

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 83% το οποίο θεωρείται πολύ υψηλό. Το μέτρο KMO είναι επίσης πολύ υψηλό (0,81) ενώ και ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα της 2^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου είναι «Δομημένες Ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα».

Πίνακας 8.2.2.: Παραγοντική Ανάλυση στις Δομημένες Διαδικασίες στη CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 2: Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό με τον οποίο η επιχείρησή σας έχει υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες για τις παρακάτω ενέργειες:		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη		0,900
Επεξεργασία δεδομένων		0,897
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	0,737	
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	0,766	
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	0,910	
Total Variance Explained:	83,256	
KMO	0,808	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

8.3. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα μέσα υλοποίησης της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται τα διαφορετικά μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της CRM. Στον πίνακα 8.2.3. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις ερωτήσεις της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου (*Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό οι ανωτέρω ενέργειες – διαδικασίες χρησιμοποιούνται σε κάθε μια από τις επιμέρους εφαρμογές*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Χειρόγραφα*
- *Excel – Access*
- *Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής*
- *Προσωπική Επαφή*
- *Τηλεφωνική Επικοινωνία*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα της 3^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου είναι «Βασικά Μέσα Υλοποίησης CRM».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Διαδίκτυο*
- *Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών*
- *Τηλεφωνική Επικοινωνία*

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 55% το οποίο θεωρείται μέτριο. Το μέτρο KMO είναι υψηλό (0,71) ενώ και ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα της 3^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου είναι «Εξελιγμένα Μέσα Υλοποίησης CRM».

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η ενέργεια «Τηλεφωνική Επικοινωνία» συμμετέχει στο σχηματισμό και των δύο παραγόντων με περίπου την ίδια συνεισφορά (τα βάρη είναι περίπου ίσα αριθμητικά).

Πίνακας 8.2.3.: Παραγοντική Ανάλυση στα Μέσα εφαρμογής CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 3: Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό οι ανωτέρω ενέργειες – διαδικασίες χρησιμοποιούνται σε κάθε μια από τις επιμέρους εφαρμογές:		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Προσωπική Επαφή	0,618	
Τηλεφωνική Επικοινωνία	0,513	0,504
Χειρόγραφα	0,752	
Excel – Access	0,733	
Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής	0,691	
Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών		0,544
Διαδίκτυο		0,848
Total Variance Explained:	55,122	
KMO	0,714	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

8.4. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τη χρήση του Διαδικτύου στην εφαρμογή της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν τη χρήση του Διαδικτύου στην εφαρμογή της CRM (e-CRM). Στον πίνακα 8.2.4. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις ερωτήσεις της Ενότητας 5 του ερωτηματολογίου (*Παρακαλώ προσδιορίστε αντίστοιχα το βαθμό χρήσης του Διαδικτύου σε κάθε μια από τις παρακάτω ενέργειες*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση
- Επεξεργασία δεδομένων
- Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα της 3^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου είναι « Ενέργειες e-CRM με βάση τα δεδομένα».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες
- Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται προσεγγίζει το 85% το οποίο θεωρείται υψηλό. Το μέτρο KMO είναι υψηλό (0,82) ενώ και ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Εξατομικευμένες Ενέργειες e-CRM».

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η ενέργεια «Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη» συμμετέχει στο σχηματισμό και των δύο παραγόντων, αν και με μεγαλύτερη συνεισφορά στο 1^ο παράγοντα και μικρότερη στον 2^ο.

Πίνακας 8.2.4.: Παραγοντική Ανάλυση στην Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (e-CRM)

Γενικό Μέρος Ενότητα 5: Εάν κάνετε χρήση διαδικτυακών μεθόδων, παρακαλώ προσδιορίστε αντίστοιχα το βαθμό χρήσης του Διαδικτύου σε κάθε μια από τις παρακάτω ενέργειες:		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	0,706	0,505
Επεξεργασία δεδομένων	0,869	
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	0,897	
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες		0,911
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες		0,829
Total Variance Explained:	84,951	
KMO	0,828	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

8.5. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες

Σε αυτή τη παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες. Στον πίνακα 8.2.5. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (*Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη:*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες*
- *Αποστολή ηλεκτρονικών Newsletter/ Online-περιοδικών*
- *Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων*
- *Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus)*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Γενικές ενέργειες ανάπτυξης σχέσεων».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής*
- *Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών*

Το ποσοστό της πληροφoρίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται προσεγγίζει το 54% και θεωρείται μέτριο. Το μέτρο KMO προσεγγίζει οριακά το 0,7 ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Εξατομικευμένες ενέργειες ανάπτυξης σχέσεων».

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.5.: Παραγοντική Ανάλυση στα Μέσα ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες

Γενικό Μέρος Ενότητα 10: Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη:		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα)		0,687
Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus)	0,555	
Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής		0,810
Αποστολή ηλεκτρονικών Newsletter/ Online-περιοδικών	0,654	
Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες	0,818	
Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων	0,642	

Total Variance Explained:	53,810	
KMO	0,694	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

8.6. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την Ικανότητα Διαχείρισης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν την Ικανότητα Διαχείρισης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της CRM. Στον πίνακα 8.2.6. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (*Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να υπάρξουν αρκετά προβλήματα. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε τρεις παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική CRM είναι έντονη*
- *Η επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής*

- *Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της CRM δεν είναι επαρκείς*
- *Η κουλτούρα της εταιρείας δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της*
- *Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς*
- *Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως καταναμημένα σε διάφορα πεδία*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Οργανωσιακά ζητήματα».

Στο δεύτερο παράγοντα συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή*
- *Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση*
- *Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος*
- *Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM είναι δύσκολη διαδικασία*
- *Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα CRM Software της αγοράς δεν είναι επαρκείς*
- *Η εφαρμογή της στρατηγικής CRM έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης*
- *Η εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Ζητήματα τεχνικά και ενσωμάτωσης».

Στον τρίτο παράγοντα συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Η στρατηγική CRM είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών*
- *Η στρατηγική CRM είναι ευάλωτη γιατί προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις από τους αγοραστές*
- *Τα οφέλη της στρατηγικής CRM είναι δύσκολο να μετρηθούν*

Το ποσοστό της πληροφoρίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 55% και θεωρείται μέτριο. Το μέτρο KMO είναι υψηλό (0,85) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Μια ενδεικτική ερμηνεία του τρίτου παράγοντα είναι «Ζητήματα διοίκησης-διαχείρισης».

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.6.: Παραγοντική Ανάλυση στην Ικανότητα Διαχείρισης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 11			
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)		
	1	2	3
Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (Software) είναι δύσκολη...		0,661	
Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα CRM Software της αγοράς δεν είναι...		0,590	
Η ανάπτυξη λογισμικού Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ...		0,686	
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι ...		0,753	
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί...		0,708	
Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)...		0,588	
Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)...		0,509	
Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανομημένα σε διάφορα πεδία...	0,466		
Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι ...			
Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς...	0,744		
Η κουλτούρα της εταιρείας δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της ...	0,761		
Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική...	0,818		
Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες	0,777		
Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την...	0,763		
Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ...			0,645
Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη...			0,788
Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη...			0,764
Total Variance Explained:	55,047		
KMO	0,850		
Bartlett's Test of Sphericity	0,000		

8.7. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την επίδοση της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν την επίδοση της CRM. Στον παρακάτω πίνακα 8.2.7. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (*Παρακαλώ αναφέρετε πόσο σημαντικά θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια για την επίδοση της στρατηγικής (CRM) που έχετε αναπτύξει.*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Επίτευξη οικονομικών στόχων (financial perspective)*

- Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες (*customer perspective*)
- Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών (*learning and growth perspective*)

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Εξωτερικά κριτήρια επίδοσης CRM».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (*internal business perspective*)
- Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών (*learning and growth*)

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Εσωτερικά κριτήρια επίδοσης CRM». Σημειώνεται ότι η ενέργεια «Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών» συμμετέχει στο σχηματισμό και των δύο παραγόντων, αν και με μεγαλύτερη συνεισφορά στο 2^ο παράγοντα και μικρότερη στον 1^ο.

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 75% και θεωρείται ικανοποιητικό. Το μέτρο ΚΜΟ είναι καλό (0,72) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.7.: Παραγοντική Ανάλυση στη Σημαντικότητα κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης της CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 12		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Επίτευξη οικονομικών στόχων (<i>financial perspective</i>)	0,904	
Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες (<i>customer perspective</i>)	0,747	
Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (<i>internal business perspective</i>)		0,923
Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών (<i>learning and growth perspective</i>)	0,497	0,630

Γενικό Μέρος Ενότητα 12		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Total Variance Explained:	75,766	
KMO	0,719	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

8.8. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση από την υλοποίηση της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν την ικανοποίηση από την υλοποίηση της CRM. Στον παρακάτω πίνακα 8.2.8. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (Σύμφωνα με τους στόχους σας από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της επένδυσής σας, παρακαλώ αξιολογήστε πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με τις παρακάτω παραμέτρους:). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Επίτευξη οικονομικών στόχων (financial perspective)*
- *Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες (customer perspective)*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Εξωτερικοί στόχοι».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (internal business perspective)*
- *Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών (learning and growth)*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Εσωτερικοί στόχοι».

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 83% και θεωρείται υψηλό. Το μέτρο ΚΜΟ είναι καλό (0,74) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Πίνακας 8.2.8.: Παραγοντική Ανάλυση στην Ικανοποίηση από τη CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 13		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Επίτευξη οικονομικών στόχων		0,918
Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες		0,759
Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών	0,844	
Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών	0,908	

Total Variance Explained:	83,422	
ΚΜΟ	0,737	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

8.9. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της CRM. Στον παρακάτω πίνακα 8.2.9. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (*Αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της CRM:*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί
- Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρεία έχει αυξηθεί
- Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί
- Έχουν αυξηθεί οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρησή μας (customer lifetime value)

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Αύξηση εσόδων».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας έχουν μειωθεί
- Τα έξοδα προώθησης (έξοδα διαφήμισης και διανομής κλπ.) έχουν μειωθεί
- Τα έξοδα των συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, online ομάδες χρηστών, τηλεφωνικό κέντρο κλπ.) έχουν μειωθεί

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Μείωση εξόδων».

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 67% και θεωρείται ικανοποιητικό. Το μέτρο KMO είναι καλό (0,79) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.9.: Παραγοντική Ανάλυση στα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 14		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας έχουν μειωθεί		0,783
Τα έξοδα προώθησης (έξοδα διαφήμισης και διανομής κλπ.) έχουν μειωθεί		0,829
Τα έξοδα των συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, online ομάδες χρηστών, τηλεφωνικό κέντρο κλπ.) έχουν μειωθεί		0,802
Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί	0,866	
Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρεία έχει αυξηθεί	0,823	
Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί	0,736	
Έχουν αυξηθεί οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρηση μας (customer lifetime value)	0,769	

Γενικό Μέρος Ενότητα 14		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Total Variance Explained:	66,560	
KMO	0,794	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

8.10. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οφέλη σχετικά με τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν τα οφέλη όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από την εφαρμογή της CRM. Στον παρακάτω πίνακα 8.2.10. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (*Αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της CRM:*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική*
- *Οι σχετικές με τη CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί*
- *Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Οφέλη Μάθησης».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- *Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται*
- *Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων έχει αυξηθεί*

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Οφέλη Ανάπτυξης».

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 70% και θεωρείται ικανοποιητικό. Το μέτρο ΚΜΟ είναι καλό (0,78) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.10.: Παραγοντική Ανάλυση στα οφέλη σχετικά με τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 15		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται		0,779
Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων έχει αυξηθεί		0,873
Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική	0,681	
Οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί	0,814	
Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM	0,814	
Total Variance Explained:	69,969	
KMO	0,780	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

8.11. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οφέλη σχετικά με τους πελάτες από την εφαρμογή της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν τα οφέλη στους πελάτες από την εφαρμογή της CRM. Στον παρακάτω πίνακα 8.2.11. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (*Αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τους πελάτες από την εφαρμογή της CRM*). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε τρεις παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών
- Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών
- Έχει επιτευχθεί ο ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών
- Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης
- Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών
- Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών
- Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη
- Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση
- Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών
- Έχει αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Οφέλη από καλύτερη στόχευση πελατών».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη
- Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης
- Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη
- Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών
- Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη
- Έχει αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία
- Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες *META* την αγοραστική διαδικασία
- Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Οφέλη από καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες»

Σημειώνεται ότι οι ενέργειες «Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη», «Έχει αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών» και «Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση» συμμετέχουν στο σχηματισμό και των δύο πρώτων παραγόντων.

Στον τρίτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΚΑΤΑ την αγοραστική διαδικασία
- Οι υπηρεσίες ΠΡΟΙΝ από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί
- Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΜΕΤΑ την αγοραστική διαδικασία
- Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη

Μια ενδεικτική ερμηνεία του τρίτου παράγοντα είναι «Οφέλη από καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών». Σημειώνεται ότι οι ενέργειες «Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΜΕΤΑ την αγοραστική διαδικασία» και «Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη» συμμετέχουν στο σχηματισμό και του δεύτερου και του τρίτου παράγοντα.

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 55% και θεωρείται μέτριο. Το μέτρο ΚΜΟ είναι καλό (0,89) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.11.: Παραγοντική Ανάλυση στα οφέλη σχετικά με τους πελάτες από την εφαρμογή της CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 16			
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)		
	1	2	3
Οι υπηρεσίες ΠΡΟΙΝ από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί			0,674
Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΚΑΤΑ την αγοραστική διαδικασία			0,829

Γενικό Μέρος Ενότητα 16			
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)		
	1	2	3
Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΜΕΤΑ την αγοραστική διαδικασία		0,494	0,622
Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών	0,528		
Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών	0,631		
Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης	0,618		
Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης		0,666	
Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών	0,430		
Έχει επιτευχθεί ο ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών	0,626		
Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών	0,609		
Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη		0,757	
Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη	0,499	0,622	
Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη		0,656	0,466
Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών		0,643	
Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών	0,765		
Έχει αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία	0,421	0,496	
Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση	0,473	0,448	
Total Variance Explained:	55,722		
KMO	0,891		
Bartlett's Test of Sphericity	0,000		

8.12. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν τα οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της CRM

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν τα οφέλη σχετικά με τις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της CRM. Στον παρακάτω πίνακα 8.2.12. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις παρακάτω ερωτήσεις (Αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της στρατηγικής CRM). Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία
- Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην εταιρεία έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές
- Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Έχει αυξηθεί η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται
- Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία μας

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Αποτελεσματικότητα επιχειρησιακών διαδικασιών».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της εταιρείας μας
- Έχει αυξηθεί η ποικιλία των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο
- Έχει βελτιωθεί η διαχείριση του περιεχομένου του δικτυακού τόπου
- Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία μας
- Έχει αυξηθεί η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται
- Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Βελτίωση υπηρεσιών διαδικτυακού τόπου».

Το ποσοστό της πληροφoρίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 63% και θεωρείται μέτριο. Το μέτρο KMO είναι καλό (0,86) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.12.: Παραγοντική Ανάλυση στα οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της CRM

Γενικό Μέρος Ενότητα 17		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία μας	0,568	0,491
Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της εταιρείας μας		0,820
Έχει αυξηθεί η ποικιλία των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στον δικτυακό τόπο (e-mail, επείγουσα γραμμή, σύστημα άμεσης απάντησης κλπ.)		0,798
Έχει αυξηθεί η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται	0,589	0,378
Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές	0,676	0,328
Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην εταιρεία έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές	0,797	
Έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία	0,853	
Έχει βελτιωθεί η διαχείριση του περιεχομένου του δικτυακού τόπου		0,759
Total Variance Explained:	63,292	
KMO	0,861	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

8.13. Παραγοντική Ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο

Σε αυτή την παράγραφο συγκεντρώνονται οι προτάσεις που αφορούν την επίδραση της στρατηγικής CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της επιχείρησης σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Στον παρακάτω πίνακα 8.2.13. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης στις αντίστοιχες ερωτήσεις. Η εφαρμογή της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης έδωσε δύο παράγοντες.

Στον πρώτο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Η CRM υποστηρίζει τους καταναλωτές να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη
- Η CRM υποστηρίζει τους προμηθευτές να αυξήσουν τη διαπραγματευτική δύναμη
- Η CRM αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Μια ενδεικτική ερμηνεία του πρώτου παράγοντα είναι «Εξωτερικοί παράγοντες ανταγωνισμού».

Στο δεύτερο συμμετέχουν οι ερωτήσεις (σε σειρά σημαντικότητας, ανάλογα το φορτίο κάθε μιας στον παράγοντα):

- Η CRM υποστηρίζει νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο ευκολότερα
- Η CRM υποστηρίζει την ανάπτυξη νέων υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
- Η CRM αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Μια ενδεικτική ερμηνεία του δεύτερου παράγοντα είναι «Εσωτερικοί παράγοντες ανταγωνισμού».

Το ποσοστό της πληροφορίας της δομής των μεταβλητών που ερμηνεύεται είναι περίπου 61% και θεωρείται μέτριο. Το μέτρο KMO είναι μέτριο (0,66) ενώ ο έλεγχος του Bartlett δίνει στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα ($p < 0,001$).

Στη συνέχεια θα γίνει περαιτέρω διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων.

Πίνακας 8.2.13.: Παραγοντική Ανάλυση στην επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο

Γενικό Μέρος Ενότητα 18		
Ενέργεια	Παράγοντας (Factor)	
	1	2
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει τους καταναλωτές να...	0,860	
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει τους προμηθευτές να...	0,783	
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει νέες επιχειρήσεις να..		0,774
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει την ανάπτυξη νέων...		0,822
Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ ...	0,488	0,365
Total Variance Explained:	61,008	
KMO	0,661	
Bartlett's Test of Sphericity	0,000	

Βιβλιογραφία 8^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

Δουκίδης Γ. και Φραιδάκη Κ., (2011), «Η Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-C το 2011 στην Ελλάδα και η Συμπεριφορά των Ελλήνων On-Line Καταναλωτών», E-Business Forum, ΕΕΔΕ/ΟΠΑ

Καρλής Δ., (2005), *Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση*, Εκδόσεις Σταμούλη

Κουρεμένος Α., (2008), “Η Χρήση της Πληροφορικής & η Ελληνική Πραγματικότητα”, [Πρόσβαση 12 Μαΐου 2012]

Μπλέρη Ε. και Μιχαλακόπουλος Μ. (2006), “Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική Ανάλυση”, *ΣΠΟΥΔΑΙ*, Τόμος 56, Τεύχος 3ο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σελ. 71-94

Σιάρδος Γ. Κ., (2005), *Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης : Με την Επίλυση Ασκήσεων Μέσω του Προγράμματος SPSS: Διερεύνηση Εξάρτησης Μεταξύ Μεταβλητών*, Εκδόσεις Σταμούλη, 3η Έκδοση

E-Businessforum (2008), Μελέτη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management) [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2012], <http://www.ebusinessforum.gr/teams/teamsall/view/index.php?ctn=111&language=el>

Microsoft, (2011) τι Ζητούν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις: Αποτελέσματα Έρευνας σε 100 Εταιρείες [Πρόσβαση 5 Μαΐου 2012], <http://www.microsoft.com/hellas/small-medium-business/research.aspx>

Ξενόγλωσση

Ab Hamid N.R. and Kassim N. (2004), “Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 No. 1/2, pp. 103-108

Agrawal M.L., (2003) , “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No. 2

- Agarwal A., Harding D.P. and Schumacher J.R. (2004), "Organizing for CRM", *Mckinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 80-91
- Bergeron B.,(2001), *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*, John Wiley & Sons
- Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006) "Customer Relationship Management: a Case Study of a Greek Bank", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 116–124
- Bohling T., Bowman D., Lavallo S., Mittal V., Narayanda D., Ramani G. and Varadarajan R. (2006), "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights", *Journal Of Serviceresearch*, Vol. 9, pp. 184-94
- Brewton J., and Schiemann W. (2003), "Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy", *Cost Management*, Vol. 17, No.1, pp. 5–14
- Bull C., (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 592–602
- Buttle F. (2004), *Customer Relationship Management Concepts and Tools*, Oxford, United Kingdom: Elsevier Butterworth Heinemann
- Cameron M. (1999), "Content that Works on the Web", *Target Marketing*, Vol.1 No. November, pp. 22–58.
- Chalmeta R., (2006), "Methodology for Customer Relationship Management", *The Journal of Systems and Software*, Vol. 79, pp.1015–1024
- Chaston I. and Mangles T. (2003), "Relationship Marketing in Online Business-To-Business Markets: A Pilot Investigation of Small UK Manufacturing firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5, P. 753
- Chen Q. and Chen H.M. (2004), "Exploring the Success Factors of Ecrm Strategies in Practice", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 333-43
- Clark B.H. (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732

- Day G. S. and Hubbard J.K. (2003), “Customer Relationships Go Digital”, *Business Strategy Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-26
- Dyche J., (2002), *the CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison –Wesley, London
- Feinberg R.A., Kadam R., Hokama L. and Kim I., (2002), “The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 470-481
- Fjermestad J. and Romano N.C. Jr (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, pp. 572-91
- Gable M., Fiorito S. S., and Topol M. T., (2008), “An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-49
- Gnanadesikan R. (1977), *Methods for Statistical Data Analysis of Multivariate Observations*, Wiley New York
- Groönroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA
- Hair J. F., Jr., Anderson R. E., Tatham R. L. and Black W. C. (1995), *Multivariate Data Analysis*, 3rd Ed, Macmillan Publishing Company, New York
- Hoffman T. and Kashmeri S. (2000), “Coddling the Customer”, *Computerworld*, Vol. 34, No. 50, pp. 58-60
- Howitt Dennis, Cramer Duncan, (2003), *Στατιστική Με Το SPSS11 Για Windows*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Hunt S.D. and Morgan R.M. (1996), “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 107-14
- Javalgi R. G., Radulovich L. P., Pendleton G. and Scherer R. F. (2005), “Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms: a Strategic Framework and Implications

- for Global Marketers”, *International Marketing Review*, Vol. 22, No.6, pp. 658-672
- Imhoff C., Loftis L. and Geiger J. G., (2001), *Building the Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Kale S. (2004), “CRM Failure and the Seven Deadly Sins”, *Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 42-7
- Kaiser H. F., and Rice, J. (1974) Little Jiffy, MARK VI, *Educational and Psychological Measurement*, Vol.34, pp. 111 – 117
- King S. F., and Burgess T. F., (2008) “Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 421–431
- Ko E., Kim S.H., Kim M. and Woo J.Y., (2008). “Organizational Characteristics and the CRM Adaptation Process”, *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 65-74
- Kotorov R. P. (2003), “Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 2003, pp. 566-571
- Krauss,M. (2002), “At Many firms, Technology Obscures CRM”, *Marketing News*, Vol.36, No.6, P.5
- Lambert D. M. (2010), “Customer Relationship Management as a Business Process”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 4–17
- Lawrence D. (2001), “Technology: Friend or Foe to Customer Relationships?”, *Marketing Management*, Vol. 10-11, No. 4, P. 10
- Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J., and Wouters J.(2006), “A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No.1, pp. 57–71
- Lo A. S., Stalcup L. D. and Lee A., (2010) “Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No.2, pp.139 – 159

- Maklan S. and Knox S. (2009), "Dynamic Capabilities: The Missing Link in CRM Investments", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 11, pp. 1392-1410
- McGovern T. and Panaro J. (2004), "The Human Side of Customer Relationship Management", *Benefits Quarterly*, Third Quarter
- Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer*, Boston: Harvard School Business Press
- Moorman C. and Rust R.T. (1999), "The Role of Marketing", *Journal of Marketing, Special Issue on Fundamental Issues in Marketing*, Vol. 63, (Special Issue), pp. 180-197
- Mukerjee K. and Singh K., (2009), "CRM: A Strategic Approach", *the Icfaiian Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 2, pp.65-82
- Nah F., Faja S. and Cata T. (2001), "Characteristics of ERP Software Maintenance: A Multiple Case Study", *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, Vol. 13, No. 6, pp. 399-414.
- Nunnally J. (1978), *Psychometric Theory*, New York: Macgraw-Hill
- Nguyen T. H., Sherif J. S. and Newby M., (2007), "Strategies for Successful CRM Implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115
- O'Leary C., Rao S., and Perry C., (2004), "Improving Relationship Management through Database/ Internet Marketing-a Theory-Building Action Research Project", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3, pp. 338-354
- O'Reilly K. and Paper D. (2009), "The Role of Vendor in E-CRM Tool Development", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 404-427
- Osarenkhoe A. (2006), "Customer-Centric Strategy: A Longitudinal Study of Implementation of a Customer Relationship Management Solution", *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 1, pp. 115-44
- Öztaysi B., Sezgin, and Özok A. F., (2011) "A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 6, pp.943 - 960

- Panda T. K. (2003), "Creating Customer Life Time Value through Effective CRM in Financial Services Industry", *Journal of Services Research*, Vol. 2, No. 2, pp.157-71
- Payne A. and Frow P. (2004), "The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 527–538
- Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp.167–76
- Peppers D. and Rogers M. (1999), *the One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, Doubleday, New York, NY
- Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999), "Is your Company Ready for One-to-One Marketing ?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Ragins J.E. and Greco J.A. (2003), "Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution", *Review of Business*, Vol. 24, No. 1, pp. 25
- Reichheld F. and Sasser W.E., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 5, pp. 105-111
- Reichheld F. F., (1993) "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, pp. 64-72
- Reichheld F. F., (1996), *The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston
- Reinartz W., Krafft M., and Hoyer, W. D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, pp. 293–305
- Richards K.A. and Jones E. (2008), "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp. 120–130
- Rigby D. K., Reichheld F. F., and Schefter P. (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.2, pp. 101–109
- Rigby D.K., and Ledingham D. (2004), "CRM Done Right", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.11, pp. 118–129

- Rust R. T., Zeithaml V. A. and Lemon K. N., (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, the Free Press, New York
- Rust R., Lemon K., and Zeithaml V. (2004), “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No.1, pp. 109–126
- Ryals L. and Knox S. (2001), “Cross-Functional Issues in The Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management”, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-42
- Sanchez R. and Sanchez R. (2005), “Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management Models: Bridging Managerial Dimensions”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp. 307-16
- Sanjay R., (2001), “Eleven Steps to Success in Data Warehousing”, *Bank Accounting & Finance*, Vol. 14, No. 3, pp. 57-59
- Schaffer E. (2000), “A Better Way for Web Design”, *Informationweek*, Vol. 784, May 1, pp. 194
- Schlegelmilch B.B. and Penz E. (2002), “Knowledge Management in Marketing”, *the Marketing Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 5-19
- Schlesinger L., and Heskett J. (1991), “The Service-Driven Service Company”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No.5, pp. 71-81
- Schultz D.E. (2000), “Understanding and Measuring Brand Equity”, *Marketing Management*, Vol. 9, No.1, pp. 8-9
- Shah D., Rust R., Parasuraman A., Staelin R. and Day G. (2006), “The Path to Customer Centricity”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, pp. 113-24
- Shaw R. and Mazur L. (1997), “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach”, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28-51
- Sheth J.N. and Sisodia R.S. (2002), “Marketing Productivity: Issues and Analysis”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 5, pp. 349-62.

- Sheth J.N., Sisodia, R.S. and Sharma, A. (2000), “The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, pp. 55-66
- Sin L.Y.M., Tse A.C.B., and Yim F.H.K. (2005), “CRM: Conceptualization and Scale Development”, *European Journal On Marketing*, Vol. 39, No. 11, pp. 1264-1290
- Soh C., Siew Kien S. and Tay-Yap J. (2000), “Cultural fits and Misfits: Is ERP a Universal Solution?”, *Communications of the Association for Computing Machinery*, Vol. 43, No. 4, pp. 47-51
- Sophonthummapharn K. (2009), “The Adoption of Techno-Relationship Innovations- a Framework for Electronic Customer Relationship Management”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412
- Spector P. (1992), *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*, Newbury Park, CA: Sage
- Srinivasana S.S., Andersona R., and Ponnaolu K., (2002), “Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedent and Consequences”, *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 41–50
- Storey V.C., Straub D.W., Stewart K.A., and Welke R.J. (2000), “A Conceptual Investigation of the E-Commerce Industry”, *Communication of ACM*, Vol. 43, No. 7
- Strauss J., El-Ansary A. Frost R. (2003), *E-Marketing*, Prendice Hall Editions
- Swift S., R., (2001) *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, NJ
- Tagliavini M., Ravarini A. and Antonelli A. (2001), “An Evaluation Model for Electronic Commerce Activities Within Smes”, *Information Technology and Management*, Vol. 2, pp. 211-30
- Teece D., Pisano G. and Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-33
- Tiwana A. (2001), *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20
- Xu Y., Yen D., Lin B. and Chou D. (2002), “Adopting Customer Relationship Management Technology”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 8, pp. 442 – 452
- Xu M. and Walton J., (2005), “Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, pp. 955-971
- Zablah A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2005), “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-89

Κεφάλαιο 9

Έλεγχοι Υποθέσεων της Έρευνας-Διερεύνηση ύπαρξης Συσχετίσεων- Προσαρμογή Γραμμικών μοντέλων

9.1. Εισαγωγή

Στην προηγούμενη ενότητα και μέσω της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης εντοπίστηκαν ορισμένοι παράγοντες που ομαδοποιούν τις απόψεις των ερωτώμενων όπως αυτές εκφράστηκαν μέσα από το ερωτηματολόγιο. Οι παράγοντες αυτοί συζητήθηκαν στην προηγούμενη ενότητα και αναλύθηκε η ποιοτική τους διάσταση.

Η παρούσα ενότητα αναφέρεται στην εφαρμογή μιας σειράς ελέγχων υποθέσεων προκειμένου να διαπιστωθούν στατιστικώς αποδεδειγμένα συμπεράσματα για τις υποθέσεις της έρευνας πεδίου. Συγκεκριμένα, θα χρησιμοποιούνται μια σειρά από ελέγχους τόσο της οικογένειας των παραμετρικών όσο και της οικογένειας των μη παραμετρικών ελέγχων υποθέσεων, όπου είναι κατάλληλοι. Η δομή της ενότητας θα αναλυθεί με βάση τις υποθέσεις της έρευνας ούτως ώστε καθεμιά από τις παραγράφους να αντιστοιχεί στον έλεγχο μιας ομάδας ερευνητικών υποθέσεων.

9.2. Έλεγχοι Κανονικότητας

Προκειμένου να προχωρήσουμε στην ανάλυση (διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων και έλεγχοι υποθέσεων) θα πρέπει να διερευνήσουμε την κανονικότητα των παραγόντων που προέκυψαν από την εφαρμογή της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης. Όπως είναι φανερό από τον πίνακα 9.1., στον οποίο παρατίθενται 2 έλεγχοι κανονικότητας για κάθε παράγοντα (Kolmogorov-Smirnova και Shapiro-Wilk), για τους περισσότερους των παραγόντων απορρίπτεται η υπόθεση της κανονικότητας. Συνεπώς, όλοι οι έλεγχοι που θα ακολουθήσουν θα είναι μη παραμετρικοί.

Πίνακας 9.1.: Έλεγχοι κανονικότητας

Παράγοντας \ Έλεγχος	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sc1.fact1	,087	114	,034	,956	114	,001
Sc1.fact2	,098	114	,009	,978	114	,056
Sc2.fact1	,082	114	,055	,965	114	,004

Sc2.fact2	,115	114	,001	,972	114	,019
Sc3.fact1	,083	114	,051	,979	114	,072
Sc3.fact2	,072	114	,200*	,984	114	,183
Sc5.fact1	,099	114	,008	,968	114	,007
Sc5.fact2	,063	114	,200*	,984	114	,198
Sc9.fact1	,159	114	,000	,934	114	,000
Sc9.fact2	,122	114	,000	,926	114	,000
Sc9.fact3	,211	114	,000	,912	114	,000
Sc10.fact1	,082	114	,056	,977	114	,049
Sc10.fact2	,059	114	,200*	,981	114	,106
Sc11.fact1	,046	114	,200*	,991	114	,679
Sc11.fact2	,063	114	,200*	,965	114	,004
Sc11.fact3	,069	114	,200*	,985	114	,225
Sc12.fact1	,133	114	,000	,958	114	,001
Sc12.fact2	,102	114	,005	,972	114	,017
Sc13.fact1	,122	114	,000	,977	114	,047
Sc13.fact2	,134	114	,000	,939	114	,000
Sc14.fact1	,111	114	,001	,977	114	,047
Sc14.fact2	,075	114	,160	,993	114	,816
Sc15.fact1	,088	114	,030	,983	114	,160
Sc15.fact2	,136	114	,000	,967	114	,006
Sc16.fact1	,075	114	,162	,987	114	,316
Sc16.fact2	,101	114	,006	,979	114	,073
Sc16.fact3	,060	114	,200*	,976	114	,039
Sc17.fact1	,067	114	,200*	,988	114	,420
Sc17.fact2	,095	114	,013	,965	114	,005
Sc18.fact1	,094	114	,015	,978	114	,062
Sc18.fact2	,146	114	,000	,949	114	,000
Sc24.fact1	,112	114	,001	,970	114	,011
a. Lilliefors Significance Correction						
*. This is a lower bound of the true significance.						

9.3. Έλεγχος Συσχετίσεων - Correlations

Στην παράγραφο αυτή ακολουθούν 8 πίνακες. Κάθε πίνακας παρουσιάζει μόνο τις στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων που προέκυψαν από την εφαρμογή του μη παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης του Spearman. Οι

συσχετίσεις εδώ παρουσιάζονται στην περίπτωση που το p-value είναι μικρότερο του 1%. Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman είναι αριθμός καθαρός, ανεξάρτητος από τις μονάδες μέτρησης και ανήκει πάντα στο διάστημα [-1,1]. Αν ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman είναι ίσος με το μηδέν τότε οι δύο μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες, ενώ αν είναι ίσος με 1 ή με -1 τότε οι δύο μεταβλητές έχουν σχέση. Γενικά, θετικός συντελεστής συσχέτισης σημαίνει ότι οι μεταβλητές μεταβάλλονται ομόρροπα, δηλαδή όταν αυξάνεται ή μειώνεται η μια τότε αυξάνεται ή μειώνεται και η άλλη αντίστοιχα. Αντίθετα, αρνητικός συντελεστής συσχέτισης σημαίνει ότι οι μεταβλητές μεταβάλλονται αντίρροπα, δηλαδή όταν αυξάνεται η μια μειώνεται η άλλη και αντίστροφα. Συντελεστές με απόλυτες τιμές μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ισχυρές ενώ τιμές μικρότερες του 0,3 κατά απόλυτο τιμή θεωρούνται ασθενείς. Για παράδειγμα από τον πίνακα 9.5 προκύπτει ότι οι παράγοντες Sc1.fact1, Sc2.fact1 συσχετίζονται ισχυρά θετικά (συντελεστής συσχέτισης 0,719). Από τον πίνακα 9.2. προκύπτει ότι οι παράγοντες Sc1.fact1, Sc9.fact1 συσχετίζονται ασθενώς αρνητικά (συντελεστής συσχέτισης -0,278).

Στον πίνακα 9.2. παρατίθενται οι στατιστικώς σημαντικές, ασθενείς και μέτριες, αρνητικές συσχετίσεις των μεταβλητών / παραγόντων (που προέκυψαν από τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης στην προηγούμενη παράγραφο) ανά ζεύγη. Όλα τα παρακάτω ζεύγη παραγόντων έχουν αρνητική συσχέτιση, δηλαδή μεταβάλλονται αντίρροπα, και η μεταξύ τους συσχέτιση είναι χαμηλής έως μέτριας έντασης. Για παράδειγμα, το πρώτο ζεύγος μεταβλητών, Sc1.fact1 και Sc9.fact1, έχουν αρνητική συσχέτιση χαμηλής έντασης μεταξύ τους. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μεταβλητή Sc1.fact1, η μεταβλητή Sc9.fact1 έχει ασθενή ή μέτρια τάση να μειώνεται, όχι κατ'ανάγκη γραμμικά (π.χ. εκθετικά).

Πίνακας 9.2.: Στατιστικώς Σημαντικές Ασθενείς/Μέτριες Αρνητικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc1.fact1	Sc9.fact1	-0,278	0,000	204
Sc1.fact1	Sc9.fact2	-0,242	0,000	204
Sc5.fact1	Sc9.fact1	-0,347	0,000	188
Sc5.fact1	Sc9.fact2	-0,207	0,004	188
Sc9.fact1	Sc10.fact2	-0,301	0,000	190
Sc9.fact3	Sc10.fact1	-0,230	0,001	190
Sc2.fact1	Sc9.fact1	-0,309	0,000	204

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc2.fact2	Sc9.fact1	-0,229	0,001	204
Sc1.fact1	Sc11.fact1	-0,322	0,000	198
Sc2.fact1	Sc11.fact1	-0,271	0,000	199
Sc3.fact1	Sc11.fact1	-0,271	0,000	173
Sc9.fact1	Sc13.fact1	-0,369	0,000	187
Sc9.fact1	Sc13.fact2	-0,301	0,000	187
Sc9.fact1	Sc14.fact1	-0,271	0,000	187
Sc10.fact1	Sc11.fact1	-0,356	0,000	186
Sc11.fact1	Sc14.fact1	-0,248	0,001	183
Sc9.fact1	Sc15.fact1	-0,236	0,001	191
Sc9.fact1	Sc16.fact1	-0,285	0,000	181
Sc9.fact1	Sc16.fact2	-0,275	0,000	181
Sc9.fact1	Sc17.fact1	-0,406	0,000	185
Sc11.fact1	Sc15.fact1	-0,287	0,000	187
Sc11.fact1	Sc16.fact2	-0,270	0,000	181
Sc11.fact1	Sc16.fact3	-0,200	0,007	181
Sc11.fact1	Sc17.fact2	-0,239	0,001	181
Sc9.fact1	Sc24.fact1	-0,210	0,005	180
Sc9.fact2	Sc16.fact1	-0,208	0,005	181

Στον πίνακα 9.3. παρατίθενται οι στατιστικώς σημαντικές, ασθενείς, θετικές συσχετίσεις των μεταβλητών / παραγόντων (που προέκυψαν από τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης στην προηγούμενη παράγραφο) ανά ζεύγη. Όλα τα παρακάτω ζεύγη παραγόντων έχουν θετική συσχέτιση, δηλαδή μεταβάλλονται ομόρροπα, και η μεταξύ τους συσχέτιση είναι χαμηλής έντασης. Για παράδειγμα, το ζεύγος μεταβλητών, Sc1.fact1 και Sc13.fact1, έχουν θετική συσχέτιση χαμηλής έντασης μεταξύ τους. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μεταβλητή Sc1.fact1, η μεταβλητή Sc13.fact1 έχει ασθενή τάση να αυξάνεται, όχι κατ'ανάγκη γραμμικά (π.χ. εκθετικά). Στην περίπτωση μας αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνονται οι «Συστηματικές ενέργειες CRM» (Sc1.fact1) έχει ασθενή τάση να αυξάνεται και η ικανοποίηση από τη CRM λόγω της επίτευξης των εξωτερικών στόχων (Sc13.fact1). Με τον ίδιο τρόπο βλέπουμε πώς όταν αυξάνονται οι «Συστηματικές ενέργειες CRM» (Sc1.fact1) έχουν ασθενή τάση να αυξάνονται και η ικανοποίηση από τη CRM λόγω της επίτευξης των εσωτερικών στόχων (Sc13.fact2), τα οικονομικά οφέλη από την αύξηση των εσόδων (Sc14.fact1), τα οφέλη μάθησης (Sc15.fact1), τα «Βασικά Μέσα Υλοποίησης CRM » (Sc3.fact1), οι «Εφαρμογές e-CRM με βάση τα δεδομένα»

(Sc5.fact1), καθώς και οι «Εξατομικευμένες Εφαρμογές e-CRM» (Sc5.fact2). Αντίστοιχα παρατηρούμε ότι όταν αυξάνονται οι «Ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα» (Sc1.fact2) έχουν την ασθενή τάση να αυξάνονται τα οικονομικά κριτήρια επίδοσης της CRM (Sc12.fact2), η ικανοποίηση από την επίτευξη οικονομικών στόχων (Sc13.fact1), τα «Βασικά Μέσα Υλοποίησης CRM » (Sc3.fact1) καθώς και «Εφαρμογές e-CRM με βάση τα δεδομένα» (Sc5.fact1). Όταν αυξάνονται οι Δομημένες ενέργειες CRM (Sc.2.fact1) έχει την ασθενή τάση να αυξάνεται και η ικανοποίηση από την επίτευξη εξωτερικών στόχων (Sc13.fact1), τα οφέλη μάθησης (Sc15.fact1), η χρήση εξειγμένων μέσων υλοποίησης CRM (Sc3.fact2), οι εφαρμογές e-CRM με βάση τα δεδομένα (Sc5.fact1) και οι εξατομικευμένες εφαρμογές e-CRM (Sc5.fact2) καθώς και οι γενικές ενέργειες για την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες (Sc10.fact1). Παράλληλα, όταν αυξάνονται οι δομημένες ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα (Sc2.fact2) έχουν την ασθενή τάση να αυξάνονται τα εσωτερικά κίνητρα επίδοσης CRM (Sc12.fact2) καθώς και η ικανοποίηση από την επίτευξη των εσωτερικών στόχων (Sc13.fact2), τα οφέλη μάθησης (Sc15.fact1), η αποτελεσματικότητα επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή CRM, τα βασικά μέσα υλοποίησης της CRM στις επιχειρήσεις (Sc3.fact1) καθώς και οι εφαρμογές e-CRM με βάση τα δεδομένα (Sc5.fact1). Όταν αυξάνονται τα Βασικά μέσα υλοποίησης της CRM (Sc3.fact1) έχουν την τάση να αυξάνονται και τα εσωτερικά κριτήρια επίδοσης CRM ενώ όταν αυξάνονται τα εξελιγμένα μέσα υλοποίησης CRM (Sc3.fact2) έχει την ασθενή τάση να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή CRM (Sc17.fact1), η βελτίωση των υπηρεσιών του διαδικτυακού τόπου (Sc17.fact2) καθώς και οι εξατομικευμένες ενέργειες για την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες (Sc10.fact1). Αντίστοιχα, όταν αυξάνονται οι εξατομικευμένες ενέργειες ανάπτυξης σχέσεων (Sc10.fact2) έχει την τάση να αυξάνεται και η ικανοποίηση από τους εξωτερικούς στόχους (Sc13.fact1). Όταν αυξάνονται τα οφέλη ανάπτυξης (Sc15.fact2) έχουν την ασθενή τάση να αυξάνονται και τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών (Sc16.fact1). Αντίστοιχα, όταν αυξάνονται τα οφέλη μάθησης (Sc15.fact1) έχουν την ασθενή τάση να αυξάνονται τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Sc24.fact1) καθώς και τα οφέλη από την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες (Sc.16.fact3). Όταν αυξάνεται η ικανοποίηση από την επίτευξη των εξωτερικών στόχων (Sc13.fact1) έχουν την ασθενή τάση να αυξάνονται τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών (Sc16.fact1) καθώς και τα οφέλη από την καλύτερη

επικοινωνία με τους πελάτες (Sc16.fact2). Αντίστοιχα, όταν αυξάνεται η ικανοποίηση από την επίτευξη των εσωτερικών στόχων (Sc13.fact2) έχουν την τάση να αυξάνονται τα οικονομικά οφέλη από τη μείωση εσόδων (Sc14.fact2), τα οφέλη μάθησης από την εφαρμογή της CRM (Sc15.fact1), τα οφέλη από την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες (Sc16.fact2) καθώς και η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή της CRM (Sc17.fact1). Επίσης, παρατηρούμε πώς όταν αυξάνονται τα οφέλη από την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (Sc16.fact3) έχουν την ασθενή τάση να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή CRM (Sc17.fact1). Ορισμένες από τις παραπάνω συσχετίσεις θα χρησιμοποιηθούν σε επόμενη ενότητα για τον έλεγχο συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων.

Πίνακας 9.3.: Στατιστικώς Σημαντικές Ασθενείς Θετικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc1.fact1	Sc24.fact1	0,223	0,002	185
Sc10.fact1	Sc1.fact1	0,160	0,025	196
Sc11.fact2	Sc1.fact1	0,170	0,017	198
Sc10.fact1	Sc1.fact2	0,220	0,002	196
Sc1.fact1	Sc15.fact2	0,222	0,002	197
Sc1.fact1	Sc16.fact1	0,187	0,011	186
Sc1.fact1	Sc16.fact2	0,165	0,024	186
Sc1.fact2	Sc16.fact1	0,156	0,034	186
Sc1.fact2	Sc16.fact3	0,192	0,009	186
Sc1.fact2	Sc17.fact	0,207	0,004	190
Sc1.fact2	Sc17.fact2	0,183	0,012	190
Sc1.fact1	Sc13.fact1	0,245	0,001	195
Sc1.fact1	Sc13.fact2	0,228	0,001	195
Sc1.fact1	Sc14.fact1	0,262	0,000	194
Sc1.fact2	Sc12.fact2	0,300	0,000	198
Sc1.fact2	Sc13.fact1	0,245	0,001	195
Sc2.fact1	Sc13.fact1	0,285	0,000	194
Sc2.fact2	Sc12.fact2	0,236	0,001	197
Sc2.fact2	Sc13.fact2	0,249	0,000	194
Sc3.fact1	Sc12.fact2	0,242	0,001	173
Sc10.fact2	Sc13.fact1	0,287	0,000	179
Sc15.fact2	Sc16.fact1	0,247	0,001	187
Sc15.fact1	Sc24.fact1	0,250	0,001	186

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc13.fact1	Sc14.fact1	0,274	0,000	192
Sc13.fact2	Sc14.fact2	0,256	0,000	192
Sc1.fact1	Sc15.fact1	0,253	0,000	197
Sc1.fact1	Sc17.fact1	0,246	0,001	190
Sc1.fact2	Sc15.fact1	0,237	0,001	197
Sc2.fact1	Sc15.fact1	0,234	0,001	196
Sc2.fact2	Sc15.fact1	0,229	0,001	196
Sc2.fact2	Sc17.fact1	0,259	0,000	190
Sc3.fact2	Sc17.fact1	0,258	0,001	168
Sc3.fact2	Sc17.fact2	0,297	0,000	168
Sc16.fact2	Sc17.fact2	0,249	0,001	180
Sc12.fact1	Sc15.fact2	0,282	0,000	198
Sc12.fact1	Sc16.fact3	0,287	0,000	187
Sc12.fact1	Sc17.fact2	0,210	0,003	192
Sc12.fact1	Sc18.fact2	0,295	0,000	182
Sc12.fact2	Sc16.fact3	0,243	0,001	187
Sc13.fact1	Sc16.fact1	0,296	0,000	184
Sc13.fact1	Sc16.fact2	0,280	0,000	184
Sc13.fact2	Sc15.fact1	0,260	0,000	194
Sc13.fact2	Sc16.fact2	0,265	0,000	184
Sc13.fact2	Sc17.fact1	0,269	0,000	188
Sc14.fact2	Sc18.fact1	0,225	0,003	178
Sc15.fact1	Sc16.fact3	0,233	0,001	187
Sc17.fact1	Sc24.fact1	0,249	0,001	180
Sc3.fact2	Sc10.fact1	0,274	0,000	171
Sc16.fact3	Sc17.fact1	0,244	0,001	180
Sc1.fact1	Sc3.fact2	0,262	0,000	202
Sc1.fact1	Sc5.fact1	0,238	0,000	212
Sc1.fact1	Sc5.fact2	0,224	0,001	212
Sc1.fact2	Sc3.fact1	0,289	0,000	202
Sc1.fact2	Sc5.fact1	0,253	0,000	212
Sc2.fact1	Sc3.fact2	0,275	0,000	201
Sc2.fact1	Sc5.fact1	0,259	0,000	211
Sc2.fact1	Sc5.fact2	0,237	0,001	211
Sc2.fact1	Sc10.fact1	0,277	0,000	196
Sc2.fact2	Sc3.fact1	0,245	0,000	201
Sc2.fact2	Sc5.fact1	0,224	0,001	211

Στον πίνακα 9.4. παρατίθενται οι στατιστικώς σημαντικές, μέτριες, θετικές συσχετίσεις των μεταβλητών / παραγόντων (που προέκυψαν από τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης στην προηγούμενη παράγραφο) ανά ζεύγη. Όλα τα παρακάτω ζεύγη παραγόντων έχουν θετική συσχέτιση, δηλαδή μεταβάλλονται ομόρροπα, και η μεταξύ τους συσχέτιση είναι μέτριας έντασης. Για παράδειγμα, το πρώτο ζεύγος μεταβλητών, Sc12.fact1 και Sc14.fact1, έχουν θετική συσχέτιση μέτριας έντασης μεταξύ τους. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μεταβλητή Sc12.fact1, η μεταβλητή Sc14.fact1 έχει την μέτρια τάση να αυξάνεται, και αντιστρόφως.

Στην παρούσα έρευνα αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνονται τα εσωτερικά κριτήρια επίδοσης της CRM (Sc12.fact1) έχει τη μέτρια τάση να αυξάνονται τα οικονομικά οφέλη από την αύξηση των εσόδων (Sc14.fact1). Αντίστοιχα, όταν αυξάνεται η ικανοποίηση από την επίτευξη των εσωτερικών στόχων (Sc13.fact2) αυξάνονται τα οικονομικά οφέλη από την αύξηση των εσόδων (Sc14.fact1), καθώς και τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών (Sc16.fact1). Παράλληλα, όταν αυξάνονται τα εσωτερικά κριτήρια επίδοσης CRM (Sc12.fact2) έχουν τη μέτρια τάση να αυξάνονται η ικανοποίηση από τους εσωτερικούς στόχους (Sc13.fact1), τα οφέλη μάθησης από την εφαρμογή της CRM (Sc15.fact1) καθώς και η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή της CRM (Sc17.fact1). Όταν αυξάνονται τα βασικά μέσα υλοποίησης CRM (Sc3.fact1) έχει τη μέτρια τάση να αυξάνονται τα οφέλη από την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (Sc16.fact3) ενώ όταν αυξάνονται οι εξατομικευμένες εφαρμογές e-CRM (Sc5.fact2) έχει τη μέτρια τάση να αυξάνεται η βελτίωση των υπηρεσιών του διαδικτυακού τόπου (Sc17.fact2). Αντίστοιχα, όταν αυξάνονται τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών (Sc16.fact1) έχει τη μέτρια τάση να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή της CRM (Sc17.fact1) και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Sc24.fact1). Όταν αυξάνονται τα οφέλη από την καλύτερη επικοινωνία πελατών (Sc16.fact2) έχουν τη μέτρια τάση να αυξάνονται τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Sc24.fact1) και η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή της CRM (Sc17.fact1). Όταν αυξάνονται τα οφέλη ανάπτυξης (Sc15.fact2) έχει τη μέτρια τάση να αυξάνονται και τα οφέλη από την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (Sc16.fact3). Επίσης, παρατηρείται ότι όταν αυξάνονται τα οφέλη ανάπτυξης (Sc15.fact2) υπάρχει

η μέτρια θετική τάση να αυξάνονται τα οφέλη από την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (Sc16.fact3), τα οφέλη από τη καλύτερη στόχευση πελατών (Sc16.fact1) και τα οφέλη από τη καλύτερη επικοινωνία πελατών (Sc16.fact2). Αντίστοιχα όταν αυξάνονται οι γενικές ενέργειες ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες (Sc10.fact1) αυξάνονται τα οφέλη από τη καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (Sc16.fact3) καθώς και η βελτίωση των υπηρεσιών του διαδικτυακού τόπου (Sc17.fact2). Αντίστοιχα, όταν αυξάνεται η ικανοποίηση από τους εξωτερικούς στόχους (Sc13.fact1) έχει τη μέτρια τάση να αυξάνονται τα οφέλη μάθησης από την εφαρμογή της CRM (Sc15.fact1) καθώς και η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή της CRM (Sc17.fact1). Επίσης, παρατηρείται ότι όταν αυξάνονται τα οικονομικά οφέλη από την αύξηση των εσόδων (Sc14.fact1) έχουν τη μέτρια τάση να αυξάνονται τα οφέλη μάθησης από την εφαρμογή της CRM (Sc15.fact1), τα οφέλη ανάπτυξης (Sc15.fact2), τα οφέλη από τη καλύτερη στόχευση πελατών (Sc16.fact1), τα οφέλη από τη καλύτερη επικοινωνία πελατών (Sc16.fact2), η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών από την εφαρμογή της CRM (Sc17.fact1) καθώς και τα συνολικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Sc24.fact1). Επίσης, παρατηρείται ότι υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των οικονομικών οφελειών από τη μείωση εξόδων (Sc14.fact2) και των οφελειών από τη καλύτερη στόχευση πελατών (Sc16.fact1). Αντίστοιχα όταν αυξάνονται οι συστηματικές ενέργειες CRM (Sc1.fact1) αυξάνονται τα βασικά μέσα υλοποίησης της CRM (Sc3.fact1). Αντίστοιχα, και όταν αυξάνονται οι δομημένες ενέργειες CRM (Sc2.fact1) υπάρχει η μέτρια τάση να αυξάνονται τα βασικά μέσα υλοποίησης της CRM (Sc3.fact1). Όταν αυξάνονται τα βασικά μέσα υλοποίησης της CRM (Sc3.fact1) υπάρχει μέτρια τάση να αυξάνονται οι ενέργειες e-CRM με βάση τα δεδομένα (Sc5.fact1), όπως και οι εξατομικευμένες εφαρμογές e-CRM (Sc5.fact2). Τέλος, όταν αυξάνονται τα οφέλη από τη καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (Sc16.fact3) υπάρχει η μέτρια τάση να αυξάνεται και η βελτίωση των υπηρεσιών του διαδικτυακού τόπου (Sc17.fact2) και αντίστροφα. Ορισμένες από τις παραπάνω συσχετίσεις θα χρησιμοποιηθούν σε επόμενη ενότητα για τον έλεγχο συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων.

Πίνακας 9.4.: Στατιστικώς Σημαντικές Μέτριες Θετικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc12.fact1	Sc14.fact1	0,310	0,000	194
Sc13.fact2	Sc14.fact1	0,375	0,000	192
Sc12.fact2	Sc13.fact1	0,462	0,000	195
Sc3.fact1	Sc16.fact3	0,322	0,000	163
Sc5.fact2	Sc17.fact2	0,351	0,000	175
Sc16.fact1	Sc17.fact1	0,421	0,000	180
Sc16.fact1	Sc24.fact1	0,313	0,000	177
Sc16.fact2	Sc24.fact1	0,214	0,004	177
Sc16.fact2	Sc17.fact1	0,397	0,000	180
Sc15.fact2	Sc16.fact3	0,317	0,000	187
Sc15.fact1	Sc17.fact1	0,430	0,000	191
Sc10.fact1	Sc16.fact3	0,309	0,000	172
Sc10.fact1	Sc17.fact2	0,333	0,000	177
Sc15.fact1	Sc16.fact1	0,342	0,000	187
Sc15.fact1	Sc16.fact2	0,347	0,000	187
Sc12.fact2	Sc15.fact1	0,309	0,000	198
Sc12.fact2	Sc17.fact1	0,366	0,000	192
Sc13.fact1	Sc15.fact1	0,436	0,000	194
Sc13.fact1	Sc17.fact1	0,381	0,000	188
Sc13.fact2	Sc16.fact1	0,333	0,000	184
Sc14.fact1	Sc15.fact1	0,353	0,000	193
Sc14.fact1	Sc15.fact2	0,302	0,000	193
Sc14.fact1	Sc16.fact1	0,453	0,000	183
Sc14.fact1	Sc16.fact2	0,440	0,000	183
Sc14.fact1	Sc17.fact1	0,440	0,000	187
Sc14.fact1	Sc24.fact1	0,353	0,000	181
Sc14.fact2	Sc16.fact1	0,305	0,000	183
Sc1.fact1	Sc3.fact1	0,337	0,000	202
Sc2.fact1	Sc3.fact1	0,302	0,000	201
Sc3.fact2	Sc5.fact1	0,334	0,000	190
Sc3.fact2	Sc5.fact2	0,519	0,000	190
Sc15.fact2	Sc17.fact1	0,336	0,000	191
Sc16.fact3	Sc17.fact2	0,303	0,000	180

Στον πίνακα 9.5. παρατίθενται οι δύο στατιστικώς σημαντικές, ισχυρές, θετικές συσχετίσεις των μεταβλητών / παραγόντων (που προέκυψαν από τη χρήση της

παραγοντικής ανάλυσης στην προηγούμενη παράγραφο) ανά ζεύγη. Τα δύο παρακάτω ζεύγη παραγόντων έχουν θετική συσχέτιση, δηλαδή μεταβάλλονται ομόρροπα, και η μεταξύ τους συσχέτιση είναι ισχυρής έντασης. Πρακτικά, όσο αυξάνεται η μεταβλητή Sc1.fact2, τόσο η μεταβλητή Sc2.fact2 έχει ισχυρή τάση αύξησης, και αντιστρόφως. Ομοίως, όσο αυξάνεται η μεταβλητή Sc1.fact1, τόσο η μεταβλητή Sc2.fact1 έχει ισχυρή τάση αύξησης, και αντιστρόφως. Το παραπάνω σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η συστηματική υλοποίηση των βασικών ενεργειών CRM από την επιχείρηση τόσο η επιχείρηση υιοθετεί δομημένες διαδικασίες για τις ενέργειες CRM.

Πίνακας 9.5.: Στατιστικώς Σημαντικές Ισχυρές Θετικές Συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc1.fact2	Sc2.fact2	0,728	0,000	228
Sc1.fact1	Sc2.fact1	0,719	0,000	228

Στον πίνακα 9.6. διερευνούμε τις συσχετίσεις των παραγόντων με τις συνολικές επενδύσεις για τα έτη 2008, 2009 και 2010. Οι συσχετίσεις εδώ παρουσιάζονται στην περίπτωση που το p-value είναι μικρότερο του 10%. Ο παράγοντας **Sc1.fact2** που αντιπροσωπεύει τις συστηματικές ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για τα έτη 2008, 2009 και 2010 (από 0,150 έως 0155). Ο παράγοντας **Sc3.fact2** που αντιπροσωπεύει τα εξειγμένα μέσα υλοποίησης της CRM έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για τα έτη 2008, 2009 και 2010 (από 0,149 έως 0155). Τέλος, ο παράγοντας **Sc10.fact2** που αντιπροσωπεύει τις εξατομικευμένες ενέργειες για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για τα έτη 2008, 2009 και 2010 (από 0,195 έως 0,226). Ο παράγοντας **Sc10.fact2** είναι αυτός που σχετίζεται με τις συνολικές επενδύσεις, όλων των ετών, περισσότερο σε σχέση με κάθε άλλον παράγοντα.

Πίνακας 9.6.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με τις επενδύσεις

Factor	Συντ. Συσχέτισης	Εκτιμήστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το έτος...		
		2008	2009	2010
Sc1.fac t2	Corr.coef.	,150	,154	,155
	p-value	,076	,064	,062
	N	141	146	146
Sc3.fac t2	Corr.coef.	,149	,155	,153
	p-value	,098	,077	,083
	N	125	130	129
Sc10.f act2	Corr.coef.	,195	,209	,226
	p-value	,026	,014	,008
	N	131	138	136

Στον πίνακα 9.7. διερευνούμε τις συσχετίσεις των παραγόντων με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Οι συσχετίσεις εδώ παρουσιάζονται στην περίπτωση που το p-value είναι μικρότερο του 10%. Ο παράγοντας **Sc5.fact1** που αντιπροσωπεύει τις εφαρμογές e-CRM με βάση τα δεδομένα έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης (0,166). Ο παράγοντας **Sc9.fact1** που αντιπροσωπεύει τη συλλογή δεδομένων των πελατών έχει αρνητική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης (-0,168). Ο παράγοντας **Sc9.fact2** που αντιπροσωπεύει την επεξεργασία δεδομένων των πελατών έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης (0,192). Ο παράγοντας **Sc12.fact1** που αντιπροσωπεύει τα εξωτερικά κριτήρια επίδοσης της CRM έχει αρνητική συσχέτιση, μέτριας έντασης, με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης (-0,311). Ο παράγοντας **Sc12.fact2** που αντιπροσωπεύει τα εσωτερικά κριτήρια επίδοσης της CRM έχει αρνητική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης (-0,157). Ο παράγοντας **Sc12.fact1** είναι αυτός που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, περισσότερο σε σχέση με κάθε άλλον παράγοντα.

Πίνακας 9.7.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με τον κύκλο εργασιών

Factor	Συντ. Συσχέτισης	Αναφέρετε την τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας την τελευταία χρήση
Sc5.fact1	Corr.coef.	,166
	p-value	,091
	N	104
Sc9.fact1	Corr.coef.	-,168
	p-value	,083
	N	107
Sc9.fact2	Corr.coef.	,192
	p-value	,048
	N	107
Sc12.fact1	Corr.coef.	-,311
	p-value	,001
	N	112
Sc12.fact2	Corr.coef.	-,157
	p-value	,099
	N	112

Στον πίνακα 9.8. διερευνούμε τις συσχετίσεις των παραγόντων με το ποσοστό των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου της επιχείρησης. Οι συσχετίσεις εδώ παρουσιάζονται στην περίπτωση που το p-value είναι μικρότερο του 10%. Για παράδειγμα, ο παράγοντας **Sc16.fact1** που αντιπροσωπεύει τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση των πελατών έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με το ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος (0,206). Επίσης, ο παράγοντας **Sc16.fact1** έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τη μεταβολή των πωλήσεων σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου (0,293), έχει θετική συσχέτιση, μέτριας έντασης, με τη μεταβολή των κερδών σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου (0,303) και έχει θετική συσχέτιση, μέτριας έντασης, με τη μεταβολή του μεριδίου αγοράς σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου (0,327). Τονίζουμε ότι τα κενά κελιά αντιστοιχούν σε συσχετίσεις μη στατιστικώς σημαντικές.

Πίνακας 9.8.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με το ποσοστό των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και με τις μεταβολές σε βασικούς δείκτες της επιχείρησης (σχετικά με τον ανταγωνισμό)

Factor	Statistics	Ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος	Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή		
			των πωλήσεων	των κερδών	του μεριδίου αγοράς
Sc1.fact1	Corr.coef.		,229	,266	,201
	p-value		,002	,000	,006
	N		189	188	186
Sc3.fact2	Corr.coef.	,336		,250	
	p-value	,000		,001	
	N	154		164	
Sc5.fact1	Corr.coef.	,262			
	p-value	,001			
	N	161			
Sc5.fact2	Corr.coef.	,335			
	p-value	,000			
	N	161			
Sc9.fact1	Corr.coef.			-,220	
	p-value			,003	
	N			181	
Sc10.fact2	Corr.coef.	,359			
	p-value	,000			
	N	161			
Sc11.fact1	Corr.coef.	-,260			
	p-value	,001			
	N	165			
Sc12.fact2	Corr.coef.				,192
	p-value				,009
	N				187
Sc13.fact1	Corr.coef.	,240			,220
	p-value	,001			,003
	N	173			183
Sc13.fact2	Corr.coef.		,217	,193	,199
	p-value		,003	,008	,007
	N		186	185	183

Factor	Statistics	Ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος	Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή		
			των πωλήσεων	των κερδών	του μεριδίου αγοράς
Sc14.fact1	Corr.coef.		,304	,286	,353
	p-value		,000	,000	,000
	N		185	184	182
Sc15.fact1	Corr.coef.		0,395	,240	,278
	p-value		0,000	,001	,000
	N		190	187	187
Sc15.fact2					
Sc16.fact1	Corr.coef.	,206	,293	,302	,327
	p-value	,007	,000	,000	,000
	N	169	179	178	178
Sc16.fact2	Corr.coef.	,199			,211
	p-value	,009			,005
	N	169			178
Sc17.fact1	Corr.coef.			,206	,243
	p-value			,005	,001
	N			181	181
Sc17.fact2	Corr.coef.	,255			
	p-value	,001			
	N	171			
Sc24.fact1	Corr.coef.	,308	,917	,866	,856
	p-value	,000	,000	,000	,000
	N	173	187	187	187

Στον πίνακα 9.9. διερευνούμε τις συσχετίσεις των παραγόντων με το ποσοστό των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και με τις μεταβολές σε βασικούς δείκτες της επιχείρησης. Οι συσχετίσεις εδώ παρουσιάζονται στην περίπτωση που το p-value είναι μικρότερο του 10%. Για παράδειγμα, ο παράγοντας **Sc2.fact2** που αντιπροσωπεύει την ύπαρξη δομημένων διαδικασιών για τις Ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με το Βαθμό συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων (0,225). Το αποτέλεσμα φαίνεται να παρέχει εμπειρική υποστήριξη σε έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τη συλλογή

δεδομένων και την αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών και της γνώσης για τον πελάτη. Η απόκτηση αυτής της γνώσης και η επεξεργασία της θεωρούνται ότι αποτελούν σημαντικό σημείο διαφοροποίησης για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Paiva *et al.*, 2002; Tzokas and Saren, 2002). Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η γνώση που αποκτάται για τους πελάτες θα επιτρέψει στους οργανισμούς να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις όπως ποιόν πελάτη να αποκτήσουν και να αναπτύξουν, ποια κανάλια να χρησιμοποιήσουν όταν έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, ποια προϊόντα/υπηρεσίες να πωλήσουν, αποκτήσουν και αναπτύξουν και πώς να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να αυξήσουν τις πωλήσεις τους εφαρμόζοντας τη στρατηγική CRM. Η στρατηγική σημασία της απόκτησης της γνώσης για τον πελάτη έχει γίνει αντιληπτή από πολλούς διευθυντές, και έχει βρεθεί ότι το 71% των ανώτερων στελεχών λένε ότι η εμπειρία του πελάτη αποτελεί ανταγωνιστικό πεδίο μάχης και ακόμα ότι είναι μια πηγή αιεφόρου διαφοροποίησης (Shaw and Ivens, 2002).

Επίσης, ο παράγοντας **Sc2.fact2** έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με το χρονικό διάστημα υλοποίησης CRM (0,272), έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τη χρήση εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων (0,235) και έχει θετική συσχέτιση, χαμηλής έντασης, με τον αριθμό των εργαζόμενων της επιχείρησης (0,204). Όπως έχει ήδη αναλυθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση, τα εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική CRM, καθότι δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συγκεντρώσουν τα δεδομένα για τους πελάτες γρήγορα, να εντοπίσουν τους πιο πολύτιμους πελάτες με την πάροδο του χρόνου και να παρέχουν τα εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες που πρέπει να αυξήσουν την πιστότητα των πελατών (Rigby *et al.*, 2002).

Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να τονιστεί ότι τα κενά κελιά αντιστοιχούν σε συσχετίσεις μη στατιστικώς σημαντικές ($p > 0,10$).

Πίνακας 9.9.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων με το ποσοστό των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και με τις μεταβολές σε βασικούς δείκτες της επιχείρησης (σχετικά με τον ανταγωνισμό)

Factor	Statistics	Βαθμός συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων	Πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες			Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησής
			CRM	Διαδικτυακό CRM	- Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα	
Sc1.fact1	Corr.				,206	
	p-value				,011	
	N				152	
Sc1.fact2	Corr.	,212	,206			,246
	p-value	,003	,007			,001
	N	191	172			189
Sc2.fact2	Corr.	,225	,272		,235	,204
	p-value	,002	,000		,004	,005
	N	190	171		150	188
Sc3.fact1	Corr.				,406	,306
	p-value				,000	,000
	N				134	166
Sc3.fact2	Corr.			,300		
	p-value			,001		
	N			115		
Sc5.fact1	Corr.	,229				
	p-value	,002				
	N	174				
Sc5.fact2	Corr.			,236		-,272
	p-value			,008		,000
	N			125		172
Sc9.fact1	Corr.	-,316				
	p-value	,000				
	N	184				
Sc9.fact3	Corr.	-,232				
	p-value	,001				
	N	184				
Sc10.fact2	Corr.	,255		,215		
	p-value	,001		,017		
	N	175		124		

Factor	Statistics	Βαθμός συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων	Πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες			Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησής
			CRM	Διαδικτυακό CRM	- Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα	
Sc11.fact1	Corr.	-,200				
	p-value	,007				
	N	179				
Sc11.fact3	Corr.				-,284	
	p-value				,001	
	N				142	
Sc12.fact2	Corr.	,238			,227	
	p-value	,001			,005	
	N	191			152	
Sc13.fact1	Corr.	,362			,269	
	p-value	,000			,001	
	N	188			150	
Sc13.fact2	Corr.	,307		,258	,130	
	p-value	,000		,003	,113	
	N	188		131	150	
Sc14.fact1	Corr.	,391				
	p-value	,000				
	N	187				
Sc15.fact1	Corr.	,395				
	p-value	,000				
	N	190				
Sc15.fact2	Corr.	,172				
	p-value	,018				
	N	190				
Sc16.fact1	Corr.	,356				
	p-value	,000				
	N	181				
Sc16.fact2	Corr.	,283				
	p-value	,000				
	N	181				
Sc16.fact3	Corr.	,175				
	p-value	,018				
	N	181				

Factor	Statistics	Βαθμός συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων	Πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες			Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησής
			CRM	Διαδικτυακό CRM	- Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα	
Sc17.fact1	Corr.	,356			,225	
	p-value	,000			,006	
	N	184			147	
Sc17.fact2	Corr.	,156		,260		
	p-value	,035		,003		
	N	184		125		
Sc24.fact1	Corr.	,392				
	p-value	,000				
	N	187				

9.4. Έλεγχοι υποθέσεων για τους Παράγοντες

Στον πίνακα 9.10. δίνονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες ως προς το βαθμό εξοικείωσης των επιχειρήσεων σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών. Για παράδειγμα, ο παράγοντας Sc1.fact1 που αντιπροσωπεύει τις συστηματικές ενέργειες CRM διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις διατεταγμένες δυνατές απαντήσεις «Λίγο», «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc1.fact1 λαμβάνει αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο» και «Μέτρια» ενώ λαμβάνει θετικές τιμές για τις περιπτώσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ». Επομένως, οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες υλοποιούν και περισσότερο τις βασικές ενέργειες της CRM. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου και τεχνολογικού παράγοντα, καθώς και της αλληλεπίδρασής τους. Έχει ήδη τονιστεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση και στη διεθνή βιβλιογραφία η κρισιμότητα των δυο παραγόντων για την επιτυχία της CRM (Mendoza *et al.*, 2007). Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντική η δυνατότητα και ευκολία χρησιμοποίησης της τεχνολογίας από το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων (Greenberg, 2004) και κατ'επέκταση η εξοικείωσή τους με την τεχνολογία. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που έχουν τεχνολογία και ταυτόχρονα έχουν εξοικειωθεί με

αυτή, είτε μέσω εκπαίδευσης, είτε μέσω παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, μπορούν πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά να υλοποιήσουν τις βασικές ενέργειες της CRM.

Αντίστοιχα, ο παράγοντας Sc3.fact2 που αντιπροσωπεύει τα εξελεγμένα μέσα υλοποίησης της CRM διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις διατεταγμένες δυνατές απαντήσεις «Λίγο», «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc3.fact2 λαμβάνει αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο» και «Μέτρια» ενώ λαμβάνει θετικές τιμές για τις περιπτώσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ». Επομένως, οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες χρησιμοποιούν και περισσότερο εξελεγμένα μέσα υλοποίησης της CRM. Το ίδιο συμβαίνει και για τον παράγοντα Sc5.fact1 που αντιπροσωπεύει τις ενέργειες e-CRM με βάση τα δεδομένα, όπως και για τον παράγοντα Sc5.fact2 που αντιπροσωπεύει τις εξατομικευμένες ενέργειες e-CRM. Επομένως, οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες κάνουν και περισσότερες ενέργειες e-CRM.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι λογικά και αναμενόμενα, καθότι οι εργαζόμενοι που έχουν εκπαιδευτεί και θεωρούν ότι η τεχνολογία που υπάρχει στην επιχείρησή τους είναι εύχρηστη και εύκολη, μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις εξελεγμένες και διαδικτυακές τεχνολογίες. Αυτό το ζήτημα έχει αποτελέσει επίκεντρο ερευνών στην περιοχή των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS), ωστόσο είναι εκτός των σκοπών της παρούσας εργασίας η λεπτομερής παρουσίασή του.

Ο παράγοντας Sc9.fact1 που αντιπροσωπεύει τη συλλογή δεδομένων για τους πελάτες διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις διατεταγμένες δυνατές απαντήσεις «Λίγο», «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc9.fact1 λαμβάνει θετικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο», «Μέτρια» και «Πολύ» ενώ λαμβάνει αρνητική τιμή για τη περίπτωση «Πάρα Πολύ». Ο παράγοντες Sc10.fact1 και Sc10.fact2 που αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα τις γενικές ενέργειες για την ανάπτυξη σχέσεων και τις εξατομικευμένες ενέργειες για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες διαφοροποιούνται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις διατεταγμένες δυνατές απαντήσεις «Λίγο», «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες Sc10.fact1 και Sc10.fact2 λαμβάνουν αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο» και «Μέτρια» ενώ λαμβάνουν θετικές τιμές για τις περιπτώσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ». Επομένως, οι

επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες υλοποιούν περισσότερο τόσο τις βασικές όσο και τις εξατομικευμένες ενέργειες για την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες. Το παρόν αποτέλεσμα επιβεβαιώνει αυτά που έχουν αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία και στη βιβλιογραφική επίσκοψη σχετικά με την επικοινωνία με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις που έχουν εξοικειωθεί με τις νέες τεχνολογίες και τις αξιοποιούν μπορούν αποτελεσματικά και γρήγορα να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους, καθότι η ανάπτυξη των τεχνολογιών και των τεχνολογιών Διαδικτύου έχει επιφέρει αλλαγές στην επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, και ταυτόχρονα έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη βελτίωσή της (Brady *et al.*, 2002). Επίσης, η τεχνολογία βοηθάει στην προσφορά πολλαπλών καναλιών επαφής, τα οποία καθιστούν δυνατή την πιο εύκολη πρόσβαση στους πελάτες. Όπως έχει υποστηριχθεί, οι πελάτες των πολλαπλών καναλιών είναι λιγότερο πιθανό να σταματήσουν τις αγορές σε σύγκριση με τους πελάτες ενός μόνου καναλιού (Mukerjee and Singh, 2009).

Ο παράγοντας Sc11.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οργανωσιακά ζητήματα στην ανάπτυξη της CRM διαφοροποιείται στατιστικώς σημαντικά και λαμβάνει θετικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο» και «Μέτρια» και αρνητικές για τις περιπτώσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» που σημαίνει ότι όταν η επιχείρηση δεν είναι εξοικειωμένη με τις νέες τεχνολογίες τα οργανωσιακά ζητήματα είναι υψηλά. Όπως έχει αναφερθεί στην παρούσα εργασία, η CRM συνεπάγεται αλλαγές στη διαδικασία και εισαγωγή νέων τεχνολογιών (Mendoza *et al.*, 2007), και απαιτεί αλλαγή στην κουλτούρα και νοοτροπία μέσα στον οργανισμό (Peppard, 2000). Ωστόσο, η αντίσταση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα έχει αποτελέσει το επίκεντρο διεθνών ερευνών (Laudon and Laudon, 1998), καθώς η ανθρώπινη φύση διακρίνεται από έμφυτη τάση αντίστασης στις αλλαγές (Joshi, 1991). Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν εξοικειωθεί και δεν έχουν δεχθεί τις αλλαγές που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, δεν μπορούν να δεχθούν τις αντίστοιχες αλλαγές στην κουλτούρα και νοοτροπία, ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της CRM. Άλλωστε, έχει ήδη τονιστεί ότι η επιτυχία της CRM προϋποθέτει το συνδυασμό τριών σημαντικών συστατικών: των ανθρώπων, της τεχνολογίας και των διαδικασιών (Chen και Popovich, 2003).

Οι παράγοντες Sc13.fact1 και Sc13.fact2 που αντιπροσωπεύουν την ικανοποίηση από τη στρατηγική CRM όσον αφορά τους εξωτερικούς στόχους και όσον αφορά

τους εσωτερικούς στόχους παρατηρείται ότι διαφοροποιούνται στατιστικώς σημαντικά και λαμβάνουν αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο» και «Μέτρια» και θετικές για τις περιπτώσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» που σημαίνει ότι όταν η επιχείρηση είναι εξοικειωμένη με τις νέες τεχνολογίες, η ικανοποίηση όσον αφορά τους Εξωτερικούς και Εσωτερικούς στόχους είναι υψηλή. Με βάση τα πορίσματα φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που έχουν εξοικειωθεί με την τεχνολογία, θεωρούν ότι αποκομίζουν τα επιθυμητά οφέλη καθότι είναι ικανοποιημένες με τα αποτελέσματα και των τεσσάρων συνιστωσών της BSC που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM. Το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει και τους Kohli κ.ά. (2001), οι οποίοι αναφέρουν ότι η τεχνολογία της πληροφορίας όταν χρησιμοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων.

Ο παράγοντας Sc15.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οφέλη μάθησης από την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών από την εφαρμογή της CRM διαφοροποιείται στατιστικώς σημαντικά και λαμβάνει αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο» και «Μέτρια» και θετικές για τις περιπτώσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» που σημαίνει ότι όταν η επιχείρηση είναι εξοικειωμένη με τις νέες τεχνολογίες, τα οφέλη μάθησης είναι υψηλά. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να εξηγηθεί καθότι οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις τεχνολογικές και διαδικτυακές τεχνολογίες μπορούν να μάθουν εύκολα και γρήγορα τις ανάγκες και συμπεριφορές των πελατών τους (Sophonthummarharn, 2009) και ως εκ τούτου μπορούν να αξιοποιήσουν αυτή την πληροφόρηση για την καλλιέργεια πελατοκεντρικής συμπεριφοράς. Επίσης, η ενσωμάτωση των δεδομένων των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων με τη βοήθεια της τεχνολογίας επιτρέπει στις ομάδες του μάρκετινγκ, τις δυνάμεις των πωλήσεων και τα άλλα τμήματα να ανταλλάσουν πληροφορίες και να εργάζονται για την επίτευξη κοινών εταιρικών στόχων (Fjermestad and Romano, 2003). Αυτή η δυνατότητα ανταλλαγής δεδομένων βοηθάει στην ανάπτυξη πελατοκεντρικού μοντέλου μέσα στους οργανισμούς (Chen and Popovich, 2003) και κατ'επέκταση στην καλλιέργεια κουλτούρας και δεξιοτήτων προσανατολισμένων στον πελάτη.

Αντίστοιχα, οι παράγοντες Sc16.fact1 και Sc16.fact2 που αντιπροσωπεύουν τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών και τα οφέλη από καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες παρατηρείται ότι διαφοροποιούνται στατιστικώς σημαντικά και λαμβάνουν αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Λίγο», «Μέτρια» και «Πολύ» και

θετικές μόνο για τις περιπτώσεις «Πάρα Πολύ» που σημαίνει ότι μόνο όταν η επιχείρηση είναι πάρα πολύ εξοικειωμένη με τις νέες τεχνολογίες τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση ή καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες είναι υψηλά.

Πίνακας 9.10.: Επιρροή του βαθμού εξοικείωσης των Επιχειρήσεων με τις νέες τεχνολογίες στους παράγοντες

Factor	Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	p-value
	Μέτρια	68	-0,483	1,048	0,127	
	Πολύ	85	0,185	0,776	0,084	
	Πάρα Πολύ	64	0,386	0,923	0,115	
	Σύνολο	229	-0,004	1,000	0,066	
Sc3.fact2	Λίγο	10	-1,126	0,527	0,167	<0,001
	Μέτρια	64	-0,673	0,931	0,116	
	Πολύ	71	0,199	0,821	0,097	
	Πάρα Πολύ	57	0,692	0,672	0,089	
	Σύνολο	202	-0,004	1,001	0,070	
Sc5.fact1	Λίγο	12	-0,938	0,618	0,179	<0,001
	Μέτρια	60	-0,367	0,993	0,128	
	Πολύ	78	0,149	0,880	0,100	
	Πάρα Πολύ	62	0,346	1,010	0,128	
	Σύνολο	212	-0,001	1,002	0,069	
Sc5.fact2	Λίγο	12	-1,225	0,547	0,158	<0,001
	Μέτρια	60	-0,282	0,990	0,128	
	Πολύ	78	0,031	0,954	0,108	
	Πάρα Πολύ	62	0,452	0,849	0,108	
	Σύνολο	212	-0,006	0,999	0,069	
Sc9.fact1	Λίγο	9	1,264	0,626	0,209	<0,001
	Μέτρια	60	0,396	1,058	0,137	
	Πολύ	79	0,007	0,932	0,105	
	Πάρα Πολύ	57	-0,608	0,631	0,084	
	Σύνολο	205	0,005	1,000	0,070	
Sc10.fact1	Λίγο	11	-0,707	1,036	0,312	<0,001
	Μέτρια	56	-0,398	0,807	0,108	

Factor	Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξουκειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	p-value
	Πολύ	73	0,221	0,951	0,111	
	Πάρα Πολύ	57	0,230	1,075	0,142	
	Σύνολο	197	-0,004	1,003	0,071	
Sc10.fact2	Λίγο	11	-0,869	0,690	0,208	<0,001
	Μέτρια	56	-0,220	0,832	0,111	
	Πολύ	73	0,103	0,981	0,115	
	Πάρα Πολύ	57	0,240	1,078	0,143	
	Σύνολο	197	-0,003	0,990	0,071	
Sc11.fact1	Λίγο	10	0,668	1,028	0,325	<0,001
	Μέτρια	57	0,419	0,923	0,122	
	Πολύ	74	-0,199	0,866	0,101	
	Πάρα Πολύ	58	-0,271	1,056	0,139	
	Σύνολο	199	0,001	0,998	0,071	
Sc13.fact1	Λίγο	9	-0,851	1,078	0,359	<0,001
	Μέτρια	53	-0,395	1,115	0,153	
	Πολύ	75	0,031	0,880	0,102	
	Πάρα Πολύ	58	0,416	0,810	0,106	
	Σύνολο	195	-0,011	0,999	0,072	
Sc13.fact2	Λίγο	9	-0,001	0,882	0,294	<0,001
	Μέτρια	53	-0,453	1,153	0,158	
	Πολύ	75	0,089	0,892	0,103	
	Πάρα Πολύ	58	0,276	0,888	0,117	
	Σύνολο	195	-0,007	1,003	0,072	
Sc14.fact1	Λίγο	7	0,041	1,211	0,458	<0,001
	Μέτρια	54	-0,392	1,017	0,138	
	Πολύ	76	-0,075	0,992	0,114	
	Πάρα Πολύ	57	0,427	0,801	0,106	
	Σύνολο	194	-0,011	0,999	0,072	
Sc15.fact1	Λίγο	9	-0,732	1,017	0,339	<0,001
	Μέτρια	56	-0,318	0,967	0,129	
	Πολύ	76	0,016	0,920	0,106	
	Πάρα Πολύ	56	0,393	0,999	0,134	
	Σύνολο	197	-0,006	1,003	0,071	

Factor	Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξουκειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	p-value
Sc16.fact1	Λίγο	8	-0,046	0,879	0,311	<0,001
	Μέτρια	54	-0,319	1,068	0,145	
	Πολύ	71	-0,071	0,993	0,118	
	Πάρα Πολύ	53	0,395	0,835	0,115	
	Σύνολο	186	-0,009	1,001	0,073	
Sc16.fact2	Λίγο	8	-0,938	0,694	0,245	<0,001
	Μέτρια	54	-0,259	0,979	0,133	
	Πολύ	71	-0,007	0,989	0,117	
	Πάρα Πολύ	53	0,361	0,907	0,125	
	Σύνολο	186	-0,015	0,994	0,073	
Sc17.fact1	Λίγο	9	-0,587	1,139	0,380	<0,001
	Μέτρια	54	-0,383	0,901	0,123	
	Πολύ	74	-0,072	0,837	0,097	
	Πάρα Πολύ	53	0,554	1,041	0,143	
	Σύνολο	190	-0,010	0,999	0,072	
Sc17.fact2	Λίγο	9	-1,483	1,908	0,636	<0,001
	Μέτρια	54	-0,228	0,955	0,130	
	Πολύ	74	0,084	0,820	0,095	
	Πάρα Πολύ	53	0,299	0,761	0,104	
	Σύνολο	190	-0,019	0,988	0,072	
Sc24.fact1	Λίγο	9	0,159	1,129	0,376	<0,001
	Μέτρια	51	-0,336	0,925	0,130	
	Πολύ	73	-0,118	0,853	0,100	
	Πάρα Πολύ	52	0,450	1,103	0,153	
	Σύνολο	185	-0,005	1,003	0,074	

Στον πίνακα 9.11. δίνονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες ως προς την επιρροή της αντίληψης για τη CRM. Για παράδειγμα, ο παράγοντας Sc1.fact2 που αντιπροσωπεύει τη συστηματική υλοποίηση ενεργειών CRM με βάση τα δεδομένα διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις δυνατές απαντήσεις «μια επιχειρηματική στρατηγική», «μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική

διαδικασία», «ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη», «είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα» και «Τίποτα από τα παραπάνω» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc1.fact2 λαμβάνει αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Τίποτα από τα παραπάνω» και «είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα» ενώ λαμβάνει θετικές τιμές για τις περιπτώσεις «μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία», «μια επιχειρηματική στρατηγική» και «ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη». Αντίστοιχα, παρατηρείται η στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των παραγόντων Sc2.fact2 που αντιπροσωπεύει την ύπαρξη δομημένων διαδικασιών για την εφαρμογή των ενεργειών CRM με βάση τα δεδομένα. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται τη CRM ως μια επιχειρηματική στρατηγική ή μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία υλοποιούν συστηματικά και με δομημένες διαδικασίες τις ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα σε μεγαλύτερο βαθμό.

Οι επιχειρήσεις που προσεγγίζουν τη CRM ως μια επιχειρηματική στρατηγική ή επιχειρηματική διαδικασία επικεντρωμένη στον πελάτη θεωρούν ότι η CRM δεν είναι απλά ένα πακέτο εφαρμογών ή ένα λογισμικό αλλά αποτελεί μια ολιστική διαδικασία-προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών (Strauss *et al.*, 2003). Αυτό ενδεχομένως σημαίνει ότι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη CRM και κάνουν τις αντίστοιχες επενδύσεις προκειμένου να πετύχει η υλοποίησή της. Οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες και αντίστοιχα στον ανθρώπινο παράγοντα βοηθούν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν γνώση για τους πελάτες, μέσω της συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων, καθώς αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της CRM (Stefanou *et al.*, 2003).

Αντίστοιχα, παρατηρείται η στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των παραγόντων Sc9.fact1 που αντιπροσωπεύει τη συλλογή δεδομένων για τον πελάτη, Sc13.fact2 που αντιπροσωπεύει την ικανοποίηση από τους εσωτερικούς στόχους και τον παράγοντα Sc24.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον παράγοντα Sc13.fact2 που αντιπροσωπεύει την ικανοποίηση από τους εσωτερικούς στόχους, μπορεί να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν στρατηγική προτεραιότητα στη CRM δίνουν αντίστοιχα σημασία στις οργανωτικές

προκλήσεις που συνεπάγεται εάν θέλουν να την υλοποιήσουν με επιτυχία. Η στρατηγική της CRM απαιτεί όραμα και όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν το σκοπό και τις αλλαγές που θα φέρει η CRM. Επίσης, η στρατηγική προσέγγιση συνεπάγεται τη δημιουργία δομών οργάνωσης που διευκολύνουν τις ενέργειες της CRM, την επιμόρφωση και ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής των εργαζομένων που αναλαμβάνουν ενέργειες σχετικές με τη CRM. Έχει ακόμη αναφερθεί ότι η CRM αποτελεί επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία είναι σύμφωνη με τις αλλαγές της συμπεριφοράς του πελάτη (Law *et al.*, 2003). Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι είναι λογικό για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη CRM ως στρατηγική ή επιχειρηματική διαδικασία επικεντρωμένη στον πελάτη, να θεωρούν ότι είναι ικανοποιημένες από τους εσωτερικούς στόχους.

Πίνακας 9.11.: Επιρροή της αντίληψης για τη CRM στους παράγοντες

Factor	Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	p-value
Sc1.fact2	μια επιχειρηματική στρατηγική	71	,1117429	,96654284	,11470753	<0,001
	μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	31	,2141537	,94386057	,16952236	
	ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη	73	,1381996	,90738030	,10620083	
	είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	31	-,3861372	,88379141	,15873362	
	Τίποτα από τα παραπάνω	6	-,9644743	,29337591	,11977021	
	Σύνολο	212	,0325660	,94629483	,06499180	
Sc2.fact2	μια επιχειρηματική στρατηγική	72	,1380664	,94680415	,11158194	<0,001
	μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	32	,0344403	1,13320866	,20032488	
	ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη	71	,2114069	,85403979	,10135588	
	είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	31	-,3818085	,83167361	,14937299	
	Τίποτα από τα παραπάνω	6	-,8341578	,86800477	,35436146	
	Σύνολο	212	,0434517	,95368576	,06549941	
Sc9.fact1	μια επιχειρηματική στρατηγική	68	-,1747971	,89028584	,10796302	<0,001
	μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	32	,0317130	,95119178	,16814854	
	ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών	70	-,1192606	1,00076948	,11961483	

Factor	Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	p-value
	επικεντρωμένων στον πελάτη					
	είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	29	,5537542	1,04097340	,19330391	
	Τίποτα από τα παραπάνω	5	,9428719	1,27179253	,56876291	
	Σύνολο	204	,0076157	1,00123434	,07010043	
Sc13.fact2	μια επιχειρηματική στρατηγική	63	,3718313	,66499993	,08378212	<0,001
	μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	31	-,2550192	1,16091278	,20850609	
	ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη	69	,0254186	,98375794	,11843054	
	είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	26	-,5240537	,92797791	,18199144	
	Τίποτα από τα παραπάνω	5	- 1,4756845	1,21645347	,54401453	
	Σύνολο	194	-,0192276	,99176405	,07120451	
Sc24.fact1	μια επιχειρηματική στρατηγική	62	,2821374	,89997448	,11429687	<0,001
	μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	28	,0670513	1,21055969	,22877428	
	ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη	65	-,1559001	,85393214	,10591725	
	είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	24	-,5631015	1,03025024	,21029895	
	Τίποτα από τα παραπάνω	5	,3764330	1,34121105	,59980782	
	Σύνολο	184	-,0130208	,99775578	,07355553	

Στον πίνακα 9.12. δίνονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες ως προς την επιρροή της στρατηγικής της επιχείρησης. Ο παράγοντας Sc10.fact1 που αντιπροσωπεύει τις γενικές ενέργειες για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις δυνατές απαντήσεις «Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους», «Στρατηγική Διαφοροποίησης», «Στρατηγική Εστίασης», και «Στρατηγική Διαφοροποίησης & Στρατηγική Εστίασης» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc10.fact1 λαμβάνει θετικές τιμές κοντά στο μηδέν για τις περιπτώσεις «Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους», «Στρατηγική Διαφοροποίησης» και «Στρατηγική Εστίασης» ενώ λαμβάνει τιμές

κοντά στη μονάδα για τις περιπτώσεις «Στρατηγική Διαφοροποίησης & Στρατηγική Εστίασης».

Πίνακας 9.12.: Επιρροή της στρατηγικής της επιχείρησης στους παράγοντες

Factor	Στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί η επιχείρησή σας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	p-value
Sc10.fact1	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	23	- 0,411	0,888	0,185	0,013
	Στρατηγική Διαφοροποίησης	89	0,015	1,061	0,112	
	Στρατηγική Εστίασης	51	0,066	0,936	0,131	
	Στρατηγική Διαφοροποίησης & Στρατηγική Εστίασης	6	1,027	0,698	0,285	
	Σύνολο	169	0,008	1,015	0,078	

Στον πίνακα 9.13. δίνονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες ως προς την επιρροή του βαθμού συνάφειας στρατηγικής CRM με τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο παράγοντας Sc1.fact2 που αντιπροσωπεύει τη συστηματική υλοποίηση των ενεργειών CRM με βάση τα δεδομένα διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις δυνατές απαντήσεις «Καθόλου», «Λίγο», «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc1.fact2 λαμβάνει θετικές τιμές για τις περιπτώσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» ενώ λαμβάνει αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια». Γεγονός που σημαίνει όταν η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης η συστηματική υλοποίηση των ενεργειών CRM είναι πολύ καλύτερη. Το ίδιο συμβαίνει και για τον παράγοντα Sc2.fact2 που αντιπροσωπεύει την ύπαρξη δομημένων διαδικασιών για την εφαρμογή CRM ενεργειών με βάση τα δεδομένα. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με προηγούμενα πορίσματα, όπου βρέθηκε ότι οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται τη CRM ως μια επιχειρηματική στρατηγική ή μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία υλοποιούν συστηματικά και με δομημένες διαδικασίες τις ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα σε μεγαλύτερο βαθμό.

Έχει ήδη τονιστεί η σημασία του δεσμού μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής και της στρατηγικής CRM (Brewton and Schiemann ,2003). Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να διαμορφώσουν τη στρατηγική CRM που θα υποστηρίζει τη

στρατηγική ανταγωνισμού τους θα πρέπει να ανασχεδιάσουν την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές τους, έτσι ώστε να εμπλακούν σε αυτά η πελατοκεντρική φιλοσοφία. Η εφαρμογή όλων αυτών απαιτεί να έχουν διαδικασίες για τη συλλογή, ανάλυση και εφαρμογή των αποκτηθέντων πληροφοριών για τον πελάτη (Jayachandran *et al.*, 2005). Συνολικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη CRM ως μια επιχειρηματική στρατηγική ή μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία, η οποία υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού τους, υλοποιούν συστηματικά και με δομημένες διαδικασίες τις ενέργειες CRM με βάση τα δεδομένα σε μεγαλύτερο βαθμό.

Το ίδιο συμβαίνει και για τους παράγοντες Sc13.fact1 και Sc13.fact2 που αντιπροσωπεύουν την ικανοποίηση από τους εξωτερικούς και εσωτερικούς στόχους από την υλοποίηση της CRM. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM και υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού τους είναι ικανοποιημένες και από τις τέσσερις παραμέτρους αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για τις ελληνικές επιχειρήσεις κι επίσης μπορεί να συγκριθεί με παρόμοιο πόρισμα παλαιότερης έρευνας στην Ελλάδα, όπου βρέθηκε ότι το 58% των στελεχών επιχειρήσεων θεωρούν πολύ σημαντικό για την επιχείρησή τους να εγκαταστήσουν σύστημα CRM. Όμως το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που διαθέτουν κάποια εφαρμογή CRM ήταν μόλις 21% (Μπλέρη και Μιχαλακόπουλος, 2006).

Το ίδιο συμβαίνει και για τον παράγοντα Sc10.fact2 που αντιπροσωπεύει τις εξατομικευμένες ενέργειες για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Αντίστοιχα τα κριτήρια επίδοσης της CRM όπως αναλύονται στους παράγοντες Sc14.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οικονομικά οφέλη από την αύξηση εσόδων, Sc15.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οφέλη μάθησης, Sc16.fact1 και Sc16.fact2 που αντιπροσωπεύουν τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών και καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες, Sc17.fact1 που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών, παίρνουν θετικές τιμές για τιμές «Πολύ» και «Πάρα πολύ» ενώ αντίστοιχα παίρνουν αρνητικές τιμές για τις υπόλοιπες περιπτώσεις. Το ίδιο συμβαίνει και για τον παράγοντα Sc24.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Πίνακας 9.13.: Επιρροή του βαθμού συνάφειας στρατηγικής CRM με τη στρατηγική της επιχείρησης στους παράγοντες

Factor	Σε ποιο βαθμό η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
Sc1.fact2	Καθόλου	3	-,2166237	1,03837200	<0,001
	Λίγο	10	-,4742766	,92538524	
	Μέτρια	64	-,3119756	,95593996	
	Πολύ	93	,2095787	,88168679	
	Πάρα Πολύ	19	,3589541	,74570361	
	Σύνολο	189	,0050364	,93430230	
Sc2.fact2	Καθόλου	3	-,6176781	2,04216129	<0,001
	Λίγο	10	-,1918482	,76899533	
	Μέτρια	63	-,3028606	,95688087	
	Πολύ	93	,2400477	,86552129	
	Πάρα Πολύ	19	,3709668	,71699781	
	Σύνολο	188	,0346865	,93546722	
Sc5.fact1	Καθόλου	3	-1,3245996	,66703183	<0,001
	Λίγο	8	,3059993	1,15399569	
	Μέτρια	58	-,2153508	,85396212	
	Πολύ	86	,0658171	,94608374	
	Πάρα Πολύ	18	,6900191	,64104983	
	Σύνολο	173	,0234940	,94128941	
Sc9.fact1	Καθόλου	3	1,3721941	,82814125	<0,001
	Λίγο	7	,4183987	1,08199522	
	Μέτρια	63	,4093983	1,00228557	
	Πολύ	91	-,2644124	,88258267	
	Πάρα Πολύ	19	-,7221764	,57964419	
	Σύνολο	183	-,0270241	,99560647	
Sc10.fact2	Καθόλου	3	-,6510913	,62839411	<0,01
	Λίγο	8	-,6336277	,54633937	
	Μέτρια	58	-,2293827	,94134480	
	Πολύ	85	,1538732	,96688738	
	Πάρα Πολύ	19	,5301250	1,28129912	
	Σύνολο	173	,0163301	1,01245230	
Sc13.fact1	Καθόλου	3	-1,6760567	,49783195	<0,01
	Λίγο	8	-,2487679	,95908014	
	Μέτρια	61	-,1511103	,90878979	
	Πολύ	94	,0842313	1,03807341	

Factor	Σε ποιο βαθμό η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
	Πάρα Πολύ	20	,3896226	,79523532	
	Σύνολο	186	-,0028271	,99386640	
Sc13.fact2	Καθόλου	3	-2,1983425	,58596390	<0,01
	Λίγο	8	-,5757831	1,27457080	
	Μέτρια	61	-,3185508	,99780872	
	Πολύ	94	,2239892	,82942020	
	Πάρα Πολύ	20	,6392084	,73923974	
	Σύνολο	186	,0172380	,99275720	
Sc14.fact1	Καθόλου	3	-1,5681584	1,24904147	<0,01
	Λίγο	9	-,8400410	,52759301	
	Μέτρια	61	-,3898032	,93943881	
	Πολύ	93	,3273475	,90873354	
	Πάρα Πολύ	19	,5148368	,62617766	
	Σύνολο	185	,0226075	,98696675	
Sc15.fact1	Καθόλου	3	-,4859927	,24956102	<0,01
	Λίγο	8	-,0259610	,73145217	
	Μέτρια	64	-,3503604	,99506489	
	Πολύ	93	,1242617	,95109042	
	Πάρα Πολύ	20	,7198793	,94882377	
	Σύνολο	188	,0099212	,99980573	
Sc16.fact1	Καθόλου	3	-1,0230582	1,27719196	<0,01
	Λίγο	7	,0162695	1,21848467	
	Μέτρια	62	-,3688554	,86301475	
	Πολύ	88	,1562060	,94797259	
	Πάρα Πολύ	20	,7730243	,82037502	
	Σύνολο	180	,0187905	,98645949	
Sc16.fact2	Καθόλου	3	-,5006762	,80638500	<0,01
	Λίγο	7	-,7013386	,71349063	
	Μέτρια	62	-,3378742	1,08142315	
	Πολύ	88	,1994806	,84562009	
	Πάρα Πολύ	20	,5063484	,95026139	
	Σύνολο	180	,0017870	,98865983	
Sc17.fact1	Καθόλου	3	-1,7913804	,94666257	<0,01
	Λίγο	7	-,1731285	,64683284	
	Μέτρια	63	-,5271546	,82239189	
	Πολύ	90	,3059234	,94132196	

Factor	Σε ποιο βαθμό η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής;	N	Mean	Std. Deviation	p-value
	Πάρα Πολύ	20	,5078255	,92724015	
	Σύνολο	183	-,0115146	1,00091482	
Sc24.fact1	Καθόλου	3	-1,0481392	1,46625761	<0,01
	Λίγο	8	-,4285749	,97562822	
	Μέτρια	64	-,2580932	,89761059	
	Πολύ	91	,0683423	,97680427	
	Πάρα Πολύ	19	,7192436	,87789980	
	Σύνολο	185	-,0173308	,99097797	

Στον πίνακα 9.14. δίνονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες ως προς την επιρροή του τύπου της επιχείρησης. Ο παράγοντας Sc1.fact1 που αντιπροσωπεύει τις συστηματικές ενέργειες CRM διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις δυνατές απαντήσεις «Καθόλου», «Λίγο», «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc1.fact1 λαμβάνει θετική τιμή για την περίπτωση «B2B» ενώ λαμβάνει αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «B2C» και «B2B & B2C».

Πίνακας 9.14.: Επιρροή του τύπου της επιχείρησης στους παράγοντες

Factor	Type of Business	N	Mean	Std. Deviation	p-value
Sc1.fact1	B2B (Business to Business)	93	0,168	1,049	<0,01
	B2C (Business to Consumer)	81	-0,190	0,835	
	B2B & B2C	8	-0,530	1,038	
	Σύνολο	182	-0,022	0,976	
Sc3.fact1	B2B (Business to Business)	84	0,288	0,907	<0,01
	B2C (Business to Consumer)	68	-0,448	1,025	
	B2B & B2C	7	0,458	1,022	
	Σύνολο	159	-0,019	1,028	
Sc11.fact3	B2B (Business to Business)	88	-0,242	1,030	<0,01
	B2C (Business to Consumer)	74	0,321	0,894	
	B2B & B2C	8	0,208	1,088	
	Σύνολο	170	0,024	1,009	
Sc12.fact2	B2B (Business to Business)	93	0,160	1,013	<0,01
	B2C (Business to Consumer)	81	-0,243	0,914	
	B2B & B2C	8	0,466	0,720	

Factor	Type of Business	N	Mean	Std. Deviation	p-value
	Σύνολο	182	-0,006	0,980	
Sc14.fact2	B2B (Business to Business)	89	0,017	1,014	<0,01
	B2C (Business to Consumer)	81	0,098	0,957	
	B2B & B2C	8	-1,253	0,982	
	Σύνολο	178	-0,003	1,019	

Στον πίνακα 9.15. δίνονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες ως προς την επιρροή του κλάδου της επιχείρησης στους παράγοντες. Ο παράγοντας Sc3.fact2 διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις δυνατές απαντήσεις «Βιομηχανία», «Εμπόριο», «Υπηρεσίες», «Τηλεπικοινωνίες», «Πληροφορική», «Τράπεζες», «Ενέργεια» «Τουρισμός» και «Βιομηχανία & Εμπόριο» σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc3.fact2 λαμβάνει θετική τιμή για τις περιπτώσεις «Πληροφορική», «Υπηρεσίες», «Τηλεπικοινωνίες» και «Τουρισμός» ενώ λαμβάνει αρνητικές τιμές για τις περιπτώσεις «Τράπεζες», «Ενέργεια», «Βιομηχανία & Εμπόριο», «Βιομηχανία» και «Εμπόριο».

Πίνακας 9.15.: Επιρροή του κλάδου της επιχείρησης στους παράγοντες

Factor	Sector	N	Mean	Std. Deviation	p-value
Sc3.fact2	Βιομηχανία	21	-0,076	1,039	<0,01
	Εμπόριο	38	-0,089	0,980	
	Υπηρεσίες	45	0,236	0,904	
	Τηλεπικοινωνίες	12	0,026	1,325	
	Πληροφορική	23	0,571	1,008	
	Τράπεζες	9	-0,745	0,414	
	Ενέργεια	4	-0,639	0,548	
	Τουρισμός	10	0,047	0,981	
	Βιομηχανία & Εμπόριο	3	-0,110	1,053	
	Σύνολο	165	0,060	1,001	
Sc5.fact2	Βιομηχανία	21	-0,318	0,945	<0,01
	Εμπόριο	39	0,007	0,902	
	Υπηρεσίες	50	0,154	0,916	
	Τηλεπικοινωνίες	14	-0,005	0,977	
	Πληροφορική	23	0,638	0,882	
	Τράπεζες	9	-1,199	0,659	

Factor	Sector	N	Mean	Std. Deviation	p-value
	Ενέργεια	3	-0,276	1,357	
	Τουρισμός	10	0,287	0,775	
	Βιομηχανία & Εμπόριο	3	-0,492	1,209	
	Σύνολο	172	0,033	0,974	
Sc10.fact2	Βιομηχανία	21	-0,184	0,997	<0,01
	Εμπόριο	42	-0,209	0,936	
	Υπηρεσίες	47	0,220	0,977	
	Τηλεπικοινωνίες	11	0,357	1,084	
	Πληροφορική	24	-0,351	0,904	
	Τράπεζες	9	-0,228	1,107	
	Ενέργεια	4	-0,048	0,268	
	Τουρισμός	12	0,988	1,059	
	Βιομηχανία & Εμπόριο	3	0,418	0,933	
	Σύνολο	173	0,024	1,012	
Sc15.fact1	Βιομηχανία	23	0,029	0,927	<0,01
	Εμπόριο	45	0,230	1,003	
	Υπηρεσίες	52	-0,263	1,088	
	Τηλεπικοινωνίες	13	0,080	0,879	
	Πληροφορική	27	0,280	0,735	
	Τράπεζες	9	-0,749	0,808	
	Ενέργεια	4	0,616	0,508	
	Τουρισμός	12	0,141	0,903	
	Βιομηχανία & Εμπόριο	3	-0,389	0,409	
	Σύνολο	188	0,012	0,974	
Sc17.fact2	Βιομηχανία	23	-0,149	1,395	<0,01
	Εμπόριο	44	0,229	0,890	
	Υπηρεσίες	49	-0,140	0,706	
	Τηλεπικοινωνίες	14	0,538	0,895	
	Πληροφορική	26	0,009	1,021	
	Τράπεζες	8	-1,124	1,411	
	Ενέργεια	4	-0,471	0,940	
	Τουρισμός	11	0,629	0,797	
	Βιομηχανία & Εμπόριο	3	0,042	0,838	
	Σύνολο	182	0,020	1,010	

Στον τελευταίο σε αυτή την ενότητα πίνακα 9.16. δίνονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες ως προς την επιρροή του τρόπου συλλογής των δεδομένων στους

παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση. Για παράδειγμα, ο παράγοντας Sc3.fact1 διαφοροποιείται, στατιστικώς σημαντικά, ως προς τις δυνατές απαντήσεις «Ηλεκτρονικά» και «Έντυπα». Πιο συγκεκριμένα, ο παράγοντας Sc3.fact1 λαμβάνει αρνητική τιμή για την περίπτωση «Ηλεκτρονικά» ενώ λαμβάνει θετική τιμή για την για την περίπτωση «Έντυπα». Ανάλογη είναι και η κατάσταση για τον παράγοντα Sc12.fact1 ενώ οι παράγοντες sc14.fact2 και sc24.fact1 λαμβάνουν θετική τιμή για τη περίπτωση «Ηλεκτρονικά» και αρνητική για τη περίπτωση «Έντυπα».

Πίνακας 9.16: Επιρροή του τρόπου συλλογής των δεδομένων στους παράγοντες

Factor		N	Mean	Std. Deviation	p-value
Sc3.fact1	Ηλεκτρονικά	130	-,1589373	1,01276917	<0,01
	Έντυπα	73	,2830391	,91706408	
	Σύνολο	203	,0000000	1,00000000	
Sc12.fact1	Ηλεκτρονικά	113	-,1961136	1,06164209	<0,01
	Έντυπα	87	,2547223	,85437111	
	Σύνολο	200	,0000000	1,00000000	
Sc14.fact2	Ηλεκτρονικά	111	,1507796	,95875478	<0,01
	Έντυπα	85	-,1969004	1,02392719	
	Σύνολο	196	,0000000	1,00000000	
Sc24.fact1	Ηλεκτρονικά	103	,1545584	1,01180236	<0,01
	Έντυπα	84	-,1895181	,95753560	
	Σύνολο	187	,0000000	1,00000000	

9.5. Διερεύνηση e-CRM

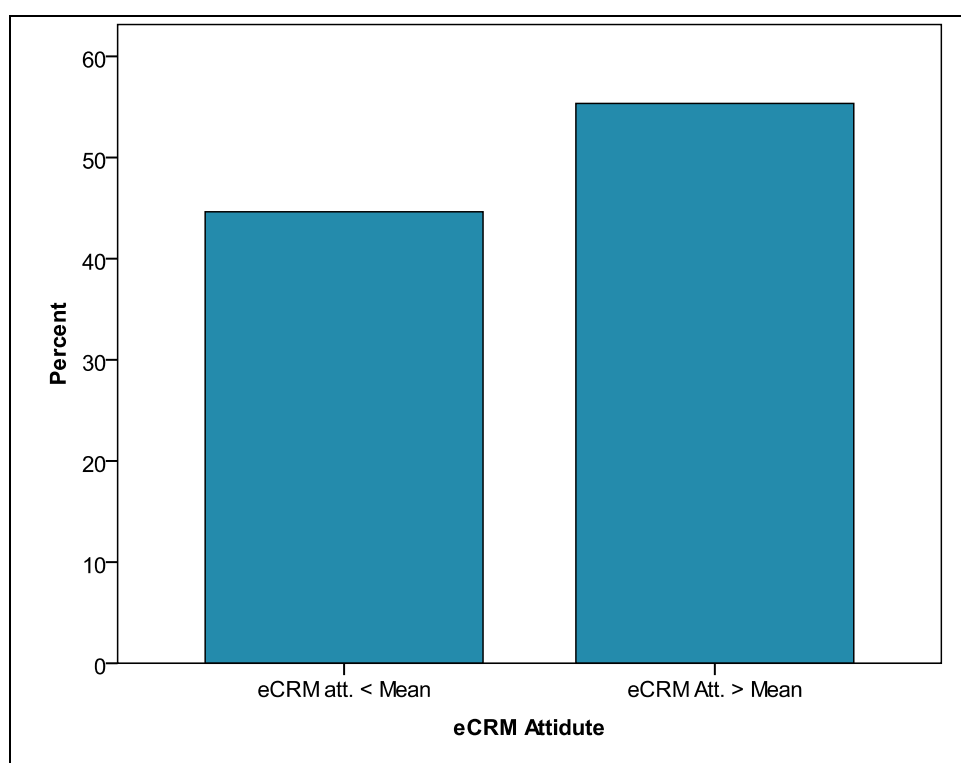
Στην παράγραφο αυτή γίνεται αναφορά στις εταιρείες που χαρακτηρίζονται eCRM. Για το λόγο αυτό ορίζεται ο δείκτης eCRM Attitude (Ικανότητα eCRM). Στον πίνακα 9.17. παρατηρούμε ότι 100 επιχειρήσεις είχαν δείκτη eCRM att μικρότερο της μέσης τιμής του συνόλου και 124 επιχειρήσεις είχαν δείκτη eCRM att μεγαλύτερο της μέσης τιμής του συνόλου.

Πίνακας 9.17.: eCRM Attitude

eCRM Attitude	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
eCRM att. < Mean	100	44,6	44,6
eCRM Att. > Mean	124	55,4	100,0
Σύνολο	224	100,0	

eCRM Attitude	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
eCRM att. < Mean	100	44,6	44,6
eCRM Att. > Mean	124	55,4	100,0
Σύνολο	224	100,0	
Σύνολο	233		

Στο διάγραμμα 9.1. παρατηρούμε σχηματικά ότι οι επιχειρήσεις με eCRM att μεγαλύτερο της μέσης τιμής του συνόλου είναι περισσότερες σε σχέση με αυτές που είχαν eCRM att μικρότερο της μέσης τιμής του συνόλου.



Διάγραμμα 9.1.: e-CRM Attitude

Στον πίνακα 9.18. παρατίθεται ο έλεγχος διαφοροποίησης των παραγόντων, που πρόεκυψαν από την παραγοντική ανάλυση, ως προς το αν η τιμή eCRM att είναι μεγαλύτερη ή μικρότερη σε σχέση με το μέσο όρο. Για παράδειγμα, ο παράγοντας Sc1.fact1 διαφοροποιείται στατιστικώς σημαντικά ως προς τα αν η επιχείρηση έχει τιμή eCRM att μεγαλύτερη ή μικρότερη σε σχέση με το μέσο όρο. Πιο συγκεκριμένα, αν έχει τιμή eCRM att είναι μεγαλύτερη σε σχέση με το μέσο όρο λαμβάνει θετική τιμή, ενώ, αν έχει τιμή eCRM att μικρότερη σε σχέση με το μέσο όρο λαμβάνει αρνητική τιμή. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η συστηματική υλοποίηση των βασικών

ενεργειών CRM είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο και αναπτύσσουν εφαρμογές e-CRM.

Πίνακας 9.18.: Έλεγχος διαφοροποίησης των παραγόντων, που πρόεκυψαν από την παραγοντική ανάλυση, ως προς την τιμή eCRM att

Factor		N	Mean	Std. Deviation	p-value
Sc1.fact1	eCRM att. < Mean	98	-0,247	1,113	0,001
	eCRM Att. > Mean	124	0,228	0,836	
Sc1.fact2	eCRM att. < Mean	98	-0,187	1,120	0,023
	eCRM Att. > Mean	124	0,132	0,891	
Sc2.fact1	eCRM att. < Mean	100	-0,283	1,131	0,000
	eCRM Att. > Mean	122	0,260	0,787	
Sc2.fact2	eCRM att. < Mean	100	-0,200	1,159	0,011
	eCRM Att. > Mean	122	0,154	0,839	
Sc3.fact2	eCRM att. < Mean	89	-0,544	0,947	0,000
	eCRM Att. > Mean	108	0,506	0,731	
Sc5.fact1	eCRM att. < Mean	94	-0,715	0,867	0,000
	eCRM Att. > Mean	119	0,565	0,690	
Sc5.fact2	eCRM att. < Mean	94	-0,586	0,969	0,000
	eCRM Att. > Mean	119	0,463	0,753	
Sc9.fact1	eCRM att. < Mean	85	0,151	1,029	0,044
	eCRM Att. > Mean	114	-0,139	0,974	
Sc9.fact2	eCRM att. < Mean	85	0,167	1,066	0,025
	eCRM Att. > Mean	114	-0,147	0,900	
Sc10.fact1	eCRM att. < Mean	84	-0,190	0,930	0,019
	eCRM Att. > Mean	107	0,157	1,055	
Sc12.fact1	eCRM att. < Mean	80	0,169	0,901	0,039
	eCRM Att. > Mean	111	-0,138	1,070	
Sc13.fact1	eCRM att. < Mean	78	-0,167	1,054	0,046
	eCRM Att. > Mean	111	0,128	0,953	
Sc14.fact2	eCRM att. < Mean	77	-0,269	1,002	0,001
	eCRM Att. > Mean	110	0,213	0,955	
Sc16.fact1	eCRM att. < Mean	78	-0,170	1,089	0,044

Factor		N	Mean	Std. Deviation	p-value
	eCRM Att. > Mean	101	0,130	0,894	
Sc17.fact2	eCRM att. < Mean	78	-0,346	1,148	0,000
	eCRM Att. > Mean	105	0,241	0,797	
Sc24.fact1	eCRM att. < Mean	77	-0,288	1,077	0,001
	eCRM Att. > Mean	102	0,211	0,916	
Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή των πωλήσεων τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο	eCRM att. < Mean	77	3,208	1,104	0,019
	eCRM Att. > Mean	106	3,585	1,013	
Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή των κερδών τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο	eCRM att. < Mean	77	2,883	1,100	0,000
	eCRM Att. > Mean	105	3,476	0,931	

Factor		N	Mean	Std. Deviation	p-value
Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή του μεριδίου αγοράς τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο	eCRM att. < Mean	78	3,513	0,879	0,014
	eCRM Att. > Mean	102	3,814	0,700	

Παρατηρείται ότι ανάλογη είναι και η συμπεριφορά του παράγοντα Sc1.fact2 που αντιπροσωπεύει τη συστηματική υλοποίηση των εξελιγμένων εφαρμογών CRM με βάση τα δεδομένα, Sc2.fact1 και Sc2.fact2 που αντιπροσωπεύουν την ύπαρξη δομημένων διαδικασιών για τις εφαρμογές CRM, Sc3.fact2 που αντιπροσωπεύει τα εξελιγμένα μέσα υλοποίησης CRM, Sc5.fact1 και Sc5.fact2 που αντιπροσωπεύουν την υιοθέτηση εφαρμογών e-CRM, Sc10.fact1 που αντιπροσωπεύει τις γενικές ενέργειες για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, Sc13.fact1 που αντιπροσωπεύει την ικανοποίηση από τη στρατηγική CRM όσον αφορά τους εξωτερικούς στόχους, Sc14.fact2 που αντιπροσωπεύει τα οικονομικά οφέλη από τη μείωση εξόδων, Sc16.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών, Sc17.fact2 που αντιπροσωπεύει τη βελτίωση των υπηρεσιών του διαδικτυακού τύπου και Sc24.fact1 που αντιπροσωπεύει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Αντίθετη είναι η συμπεριφορά των παραγόντων Sc9.fact1 και Sc9.fact2 που αντιπροσωπεύουν τη συλλογή και την επεξεργασία δεδομένων των πελατών καθώς λαμβάνουν θετικές τιμές για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν υψηλό δείκτη eCRM και αρνητικές τιμές για τις επιχειρήσεις που κάνουν eCRM περισσότερο από το μέσο όρο.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εφαρμογές eCRM (ή υλοποιούν ενέργειες e-CRM) περισσότερο από το μέσο όρο έχουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, μεγαλύτερη ανάπτυξη κερδών και μεγαλύτερη ανάπτυξη μεριδίου αγοράς σύμφωνα με τις αντιλήψεις των στελεχών των επιχειρήσεων. Αντίστοιχο παράδειγμα είναι η εταιρεία Virgin Wines των Ηνωμένων Πολιτειών πέτυχε ένα ποσοστό 12% από τη μετατροπή των πελατών (το ποσοστό των επισκέψεων των πελατών στην ιστοσελίδα της που είχε ως αποτέλεσμα πωλήσεις) σε σύγκριση με ένα ποσοστό της τάξης του 4% πριν την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής CRM (Stringfellow *et al.*, 2004).

9.6. Συσχέτιση Αποτελεσμάτων με Ερευνητικές Υποθέσεις

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν και θα διερευνηθούν ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που παρουσιάστηκε σε προηγούμενες ενότητες. Σύμφωνα με αυτή διαμορφώθηκαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις.

9.6.1. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή της CRM:

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να ξεπεράσουν τα τεχνικά/ ενσωμάτωσης ζητήματα που προκύπτουν όπως και τα ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης, εφαρμόζουν περισσότερο CRM

Πίνακας 9.19.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των Παραγόντων διοικητικών δεξιοτήτων και εφαρμογής CRM

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc1.fact1	Sc11.fact1	-0,322	0,000	198
Sc2.fact1	Sc11.fact1	-0,271	0,000	199
Sc11.fact2	Sc1.fact1	0,170	0,017	198
Sc10.fact1	Sc1.fact1	0,160	0,025	196
Sc10.fact1	Sc1.fact2	0,220	0,002	196
Sc2.fact1	Sc10.fact1	0,277	0,000	196

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν τη συστηματική και δομημένη υλοποίηση CRM και τη συστηματική και δομημένη υλοποίηση CRM με βάση τα δεδομένα και των

παραγόντων που εκφράζουν τις διοικητικές δεξιότητες των επιχειρήσεων όσον αφορά την ικανότητα συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων πελατών, την ικανότητα ανάπτυξης γενικών και εξατομικευμένων ενεργειών ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες και την ικανότητα αντιμετώπισης των τεχνικών, οργανωσιακών, ζητημάτων διαχείρισης και ζητημάτων ενσωμάτωσης που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της CRM. Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ενέργειες για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες εφαρμόζουν συστηματικά CRM ενώ αντίστοιχα υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των οργανωσιακών ζητημάτων και της συστηματικής και δομημένης υλοποίησης της CRM.

Το αποτέλεσμα θα μπορούσε να θεωρηθεί αναμενόμενο καθώς κατά την προσπάθεια εφαρμογής της CRM οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επιλύσουν ορισμένα οργανωσιακά ζητήματα ώστε να ξεπεραστούν οι εσωτερικές αντιστάσεις και να ευθυγραμιστεί ολόκληρη η επιχείρηση σε αυτή την κατεύθυνση. Άλλωστε, έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση ότι η στρατηγική της CRM απαιτεί όραμα και όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν το σκοπό και τις αλλαγές που θα φέρει η CRM. Η αναδιοργάνωση ενός μοντέλου μιας πελατοκεντρικής επιχείρησης απαιτεί πολιτιστική αλλαγή και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων εντός του οργανισμού (Chen and Popovich, 2003).

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να ξεπεράσουν τα τεχνικά/ ενσωμάτωσης ζητήματα που προκύπτουν όπως και τα ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης, είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM.

Πίνακας 9.20.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων διοικητικών δεξιοτήτων και ικανοποίησης από την εφαρμογή της CRM

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc10.fact2	Sc13.fact1	0,287	0,000	179

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν τις διοικητικές δεξιότητες των επιχειρήσεων όσον αφορά την ικανότητα συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων πελατών, την ικανότητα ανάπτυξης γενικών και εξατομικευμένων ενεργειών ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες και την ικανότητα αντιμετώπισης των τεχνικών, οργανωσιακών, διαχείρισης

και ζητημάτων ενσωμάτωσης που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της CRM και των παραγόντων που εκφράζουν την ικανοποίηση από την εφαρμογή της CRM όσον αφορά τους Εσωτερικούς και τους Εξωτερικούς στόχους. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.20. υπάρχει στατιστικά σημαντική ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των εξατομικευμένων ενεργειών ανάπτυξης των σχέσεων με τους πελάτες και της ικανοποίησης από τους Εξωτερικούς στόχους.

Το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει όσα έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση, δεδομένου ότι είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία το να μπορεί να προβλέπει τις ερωτήσεις και ανησυχίες των επισκεπτών και να παρέχει τη σχετική πληροφόρηση μέσω εξατομικευμένων ενεργειών ανάπτυξης των σχέσεων με τους πελάτες όπως για παράδειγμα μέσω εξατομικευμένων ιστοσελίδων. Αυτή η εξατομικευμένη επικοινωνία αναφέρεται ότι μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους (Mahdavi *et al.*, 2008), ότι μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση πελατών (Peppers *et al.*, 1999) σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών (Fjermestad and Romano Jr., 2003). Όσον αφορά τους εξωτερικούς και συγκεκριμένα οικονομικούς στόχους, έχει υποστηριχθεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση ότι οι εξατομικευμένες ενέργειες ανάπτυξης σχέσεων συμβάλλουν σε μείωση του κόστους και δημιουργία εσόδων, ενώ όταν παρέχεται από τις εταιρείες εξατομικευμένη ιστοσελίδα, οι πελάτες είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τις συναλλαγές τους πιο αποτελεσματικά και να βρουν μόνοι τους αυτό που θέλουν επακριβώς με συνέπεια το μειωμένο κόστος για την εξυπηρέτηση των πελατών.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, και τον έλεγχο των συσχετίσεων φαίνεται ότι οι εξατομικευμένες ενέργειες ανάπτυξης των σχέσεων με τους πελάτες οδηγούν στην ικανοποίηση των στελεχών σε σχέση με τους εξωτερικούς στόχους, καθότι οι επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι βιώνουν αυτά τα οφέλη.

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να ξεπεράσουν τα τεχνικά/ ενσωμάτωσης ζητήματα που προκύπτουν όπως και τα ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης, παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC.

Πίνακας 9.21.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων διοικητικών δεξιοτήτων και επίδοσης της CRM

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc10.fact1	Sc16.fact3	0,309	0,000	172
Sc10.fact1	Sc17.fact2	0,333	0,000	177

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν τις διοικητικές δεξιότητες των επιχειρήσεων και των παραγόντων που εκφράζουν την επίδοση της CRM. Όπως έχει αναφερθεί αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο η επίδοση της CRM εξαρτάται από τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις από την επίτευξη οικονομικών στόχων, τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες και τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι αντίστοιχοι παράγοντες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επίδοσης της CRM. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.21 υπάρχει στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των γενικών ενεργειών ανάπτυξης των σχέσεων και των οφελειών από την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Παρόλο που το αποτέλεσμα αυτό κρίνεται λογικό, αναμενόταν να υπήρχαν αντίστοιχες θετικές συσχετίσεις μεταξύ περισσότερων αντίστοιχων παραμέτρων.

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες υλοποιούν περισσότερο CRM.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο σε αυτό το κεφάλαιο και φαίνεται στον παραπάνω πίνακα 9.10. οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες υλοποιούν και περισσότερο τις συστηματικές ενέργειες CRM.

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC.

Πίνακας 9.22.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής CRM και επίδοσης της CRM

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc1.fact1	Sc15.fact2	0,222	0,002	197

Sc1.fact1	Sc16.fact1	0,187	0,011	186
Sc1.fact1	Sc16.fact2	0,165	0,024	186
Sc1.fact2	Sc16.fact1	0,156	0,034	186
Sc1.fact2	Sc16.fact3	0,192	0,009	186
Sc1.fact2	Sc17.fact1	0,207	0,004	190
Sc1.fact2	Sc17.fact2	0,183	0,012	190
Sc1.fact1	Sc15.fact1	0,253	0,000	197
Sc1.fact1	Sc17.fact1	0,246	0,001	190
Sc1.fact2	Sc15.fact1	0,237	0,001	197
Sc2.fact1	Sc15.fact1	0,234	0,001	196
Sc2.fact2	Sc15.fact1	0,229	0,001	196
Sc2.fact2	Sc17.fact1	0,259	0,000	190

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν τη συστηματική και δομημένη υλοποίηση της CRM και τη συστηματική και δομημένη υλοποίηση της CRM με βάση τα δεδομένα και των παραγόντων που εκφράζουν την επίδοση της CRM. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη παράγραφο η επίδοση της CRM αναλύεται στα οφέλη από την αύξηση εσόδων και μείωση των εξόδων, στα οφέλη μάθησης και ανάπτυξης, στα οφέλη από την καλύτερη στόχευση, εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους πελάτες και στα οφέλη από την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών και τη βελτίωση των υπηρεσιών του διαδικτυακού τόπου. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.22. υπάρχει στατιστικά σημαντική ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραπάνω παραγόντων εκτός από τους παράγοντες που εκφράζουν τα οφέλη από την αύξηση των εσόδων και τη μείωση των εξόδων. Συνολικά, η θετική αυτή συσχέτιση είναι αναμενόμενη όπως έχει αναφερθεί και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

9.6.2. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς.

Πίνακας 9.23: Στατιστικές Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής CRM και οικονομικών αποτελεσμάτων

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc1.fact1	Sc24.fact1	0,223	0,002	185
Sc1.fact1	Δ Πωλήσεων σε σχέση με ανταγωνισμό	0,229	0,002	189
Sc1.fact1	Δ Κερδών σε σχέση με ανταγωνισμό	0,266	0,000	188
Sc1.fact1	Δ Μερ.αγοράς σε σχέση με ανταγωνισμό	0,201	0,006	186
Sc1.fact2	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,212	0,003	191

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν τη συστηματική και δομημένη υλοποίηση της CRM και τη συστηματική και δομημένη υλοποίηση της CRM με βάση τα δεδομένα και του παράγοντα που εκφράζουν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης όπως αυτά προκύπτουν από τη μεταβολή των πωλήσεων, των κερδών και του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.23. υπάρχει στατιστικά σημαντική ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ της συστηματικής εφαρμογής της CRM και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Συνολικά η θετική αυτή συσχέτιση είναι αναμενόμενη όπως έχει βρεθεί και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, όπου αναφέρεται ότι κάποια από τα κύρια οφέλη της εφαρμογής CRM είναι η αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς (Swift, 2001) των κερδών μέσω της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών (Reichheld and Sasser, 1990).

- Οι επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της αντίστοιχης επένδυσης πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς.

Πίνακας 9.24: Στατιστικές Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων ικανοποίησης από την εφαρμογή της CRM και των οικονομικών αποτελεσμάτων

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc13.fact1	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,362	,000	188
Sc13.fact2	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	,307	,000	188
Sc13.fact1	Δ Μερ.αγοράς σε σχέση με ανταγωνισμό	0,220	0,003	183
Sc13.fact2	Δ Πωλήσεων σε σχέση με ανταγωνισμό	0,217	0,003	186
Sc13.fact2	Δ Κερδών σε σχέση με ανταγωνισμό	0,193	,008	185
Sc13.fact2	Δ Μερ.αγοράς σε σχέση με ανταγωνισμό	0,199	0,007	183

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν την ικανοποίηση από τους Εξωτερικούς και Εσωτερικούς στόχους εφαρμογής της CRM και στο βαθμό μεταβολής των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.24. υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα που εκφράζει την ικανοποίηση από τους Εξωτερικούς στόχους της επιχείρησης και το βαθμό συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων όπως και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αντίστοιχα, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα που εκφράζει την ικανοποίηση από τους Εσωτερικούς στόχους της επιχείρησης και το βαθμό συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων αλλά και στην αύξηση των κερδών και του μεριδίου αγοράς της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Συνολικά, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα που εκφράζει την ικανοποίηση των επιχειρήσεων από την υλοποίηση της CRM, και συγκεκριμένα από τους Εξωτερικούς και Εσωτερικούς στόχους, και της συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όσον αφορά την αύξηση των κερδών φαίνεται να υπάρχει θετική συσχέτιση μόνο με την ικανοποίηση από τους Εσωτερικούς στόχους της επιχείρησης. Οι θετικές αυτές συσχετίσεις είναι αναμενόμενες όπως έχει αναφερθεί και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

- Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC, πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς.

Πίνακας 9.25.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων της επιχειρησιακής επίδοσης και των οικονομικών αποτελεσμάτων

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc16.fact1	Sc24.fact1	0,313	0,000	177
Sc16.fact2	Sc24.fact1	0,214	0,004	177
Sc14.fact1	Sc24.fact1	0,353	0,000	181
Sc15.fact1	Sc24.fact1	0,250	0,001	186
Sc17.fact1	Sc24.fact1	0,249	0,001	180

Sc14.fact1	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,391	0,000	187
Sc15.fact1	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,395	0,000	190
Sc15.fact2	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,172	0,018	190
Sc16.fact1	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,356	0,000	181
Sc16.fact2	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,283	0,000	181
Sc16.fact3	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,175	0,018	181
Sc17.fact1	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,356	0,000	184
Sc17.fact2	Βαθμός συμβολής CRM στην Αύξηση των Πωλήσεων	0,156	0,035	184

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν την επίδοση της CRM στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης καθώς και στο βαθμό συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.25. υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των οφελειών από την καλύτερη στόχευση πελατών, την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες, την αύξηση των εσόδων, τα οφέλη μάθησης και ανάπτυξης καθώς, αν και ασθενώς, την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Αντίστοιχα, υπάρχει και θετική συσχέτιση μεταξύ των παραπάνω παραγόντων και της συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την αρχική υπόθεση και είναι σε συμφωνία με όσα έχουν αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Η σύνδεση της BSC με τα οικονομικά αποτελέσματα έχει τονιστεί από τους Kaplan και Norton (1992), οι οποίοι αναφέρουν ότι η αποτυχία μετατροπής της βελτιωμένης επιχειρηματικής απόδοσης, όπως μετρήθηκε στην Balanced Scorecard, σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση, θα πρέπει να στείλει τα στελέχη πίσω στο σχεδιαστήριό τους για να επανεξετάσουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Παράλληλα, έχει αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις με υψηλή επίδοση με βάση τις παραμέτρους της BSC ενδεχομένως να έχουν βελτιωμένη οικονομική απόδοση (Kaplan and Norton, 2000; Sim and Koh, 2001).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων από τις βελτιώσεις όσον αφορά τις παραμέτρους της BSC τυπικά εμφανίζονται σε στάδια, καθότι κάποιοι παράγοντες προσφέρουν βραχυπρόθεσμα ενώ άλλοι μακροπρόθεσμα οφέλη (Kaplan and Norton, 2001). Αυτό ενδεχομένως

αποτελεί μια εξήγηση του γεγονότος ότι στην παρούσα ερευνητική υπόθεση η επίδοση επιβεβαιώνεται για το μεγαλύτερο ποσοστό εκτός ελάχιστων μετρικών των συνιστωσών της BSC.

- Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο σε αυτό το κεφάλαιο και φαίνεται στον παραπάνω πίνακα 9.13. στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστηματικά και δομημένα τη CRM με βάση τα δεδομένα, η CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης.

- Στις επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης.

Έχει ήδη παρουσιαστεί σε προηγούμενη παράγραφο ότι στις επιχειρήσεις που η στρατηγική CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης, η ικανοποίηση από τους εξωτερικούς και εσωτερικούς στόχους από την υλοποίηση της CRM είναι μεγαλύτερη. Τα αντίστοιχα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα 9.13. και επαληθεύουν την ερευνητική υπόθεση ενώ επιβεβαιώνουν και όσα έχουν αναφερθεί στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Θα μπορούσε να θεωρηθεί αναμενόμενη αυτή η συσχέτιση, καθότι οι επιχειρήσεις που είναι ικανοποιημένες από την υλοποίηση της CRM, είναι πολύ πιο πιθανόν στο πλαίσιο της στρατηγικής τους να διερευνήσουν τη δυνατότητα χρήσης της CRM για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης (Rohm *et al.*, 2004).

- Στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης.

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα 9.13. και έχει σχολιαστεί σε προηγούμενη παράγραφο στις επιχειρήσεις που η στρατηγική CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης, τα κριτήρια επίδοσης της CRM και ειδικότερα τα οφέλη από την αύξηση των εσόδων, τα οφέλη μάθησης, τα οφέλη από την καλύτερη

στόχευση των πελατών και την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες καθώς και την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μεγαλύτερα. Επίσης, έχει αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις με υψηλή επίδοση με βάση τις συνιστώσες της BSC ενδεχομένως να έχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kaplan and Norton, 2000; Sim and Koh, 2001). Παράλληλα, στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει τονιστεί ότι η CRM αποτελεί στρατηγικής φύσης επιχειρησιακή φιλοσοφία η οποία προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sin *et al.*, 2004). Συνεπώς, προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM η οποία αξιολογείται θετικά με βάση την BSC είναι λογικό να δίνουν στρατηγική προτεραιότητα στη CRM και να τη θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησής τους.

9.6.3. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την επίδοση της CRM:

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM, παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC.

Πίνακας 9.26.: Στατιστικές Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων ικανοποίησης από την εφαρμογή της CRM και της επιχειρησιακής επίδοσης

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc13.fact2	Sc14.fact1	0,375	0,000	192
Sc13.fact1	Sc15.fact1	0,436	0,000	194
Sc13.fact1	Sc17.fact1	0,381	0,000	188
Sc13.fact2	Sc16.fact1	0,333	0,000	184
Sc13.fact1	Sc14.fact1	0,274	0,000	192
Sc13.fact2	Sc14.fact2	0,256	0,000	192
Sc13.fact1	Sc16.fact1	0,296	0,000	184
Sc13.fact1	Sc16.fact2	0,280	0,000	184
Sc13.fact2	Sc15.fact1	0,260	0,000	194
Sc13.fact2	Sc16.fact2	0,265	0,000	184

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν την ικανοποίηση από την εφαρμογή της CRM και των παραγόντων που εκφράζουν την επίδοση της CRM όπως αυτή αναλύεται σε ορισμένα κριτήρια επίδοσης. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.26. υπάρχει στατιστικά

σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν την ικανοποίηση από τους Εξωτερικούς και Εσωτερικούς στόχους εφαρμογής της CRM και των οφελειών από την καλύτερη στόχευση πελατών, την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες, την αύξηση των εσόδων, τα οφέλη μάθησης και ανάπτυξης καθώς, αν και ασθενώς, την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την αρχική υπόθεση και είναι σε συμφωνία με όσα έχουν αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια.

- Οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες, πετυχαίνουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC.

Έχουν ήδη παρουσιαστεί σε προηγούμενη παράγραφο τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τους ελέγχους υποθέσεων για τους παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια επίδοσης της CRM ως προς το βαθμό εξοικείωσης των επιχειρήσεων σε σχέση με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 9.10. και δείχνουν ότι για τις επιχειρήσεις που είναι πάρα πολύ εξοικειωμένες με τις τεχνολογίες τα οφέλη από την αύξηση εσόδων, τα οφέλη μάθησης, τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών και την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες και τα οφέλη από την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μεγαλύτερη. Τα αντίστοιχα αποτελέσματα αυτά επαληθεύουν την ερευνητική υπόθεση και συμφωνούν με όσα έχουν αναφερθεί στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

9.6.4. Ερευνητικά Ερωτήματα σχετικά με την εφαρμογή της e-CRM:

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM παρουσιάζουν καλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC.

Πίνακας 9.27.: Στατιστικές Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής e-CRM και επιχειρησιακής επίδοσης

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc5.fact2	Sc17.fact2	0,351	0,000	175

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν την εφαρμογή της e-CRM και των παραγόντων που

εκφράζουν την επίδοση της CRM όπως αυτή αναλύεται σε ορισμένα κριτήρια επίδοσης. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.27. υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των εξατομικευμένων ενεργειών e-CRM και των οφελειών από τη βελτίωση των υπηρεσιών του διαδικτυακού τόπου. Παρόλο που το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο και σύμφωνο με όσα έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία για τις δυνατότητες της e-CRM, αναμενόταν να υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ ορισμένων κριτηρίων επίδοσης και των ενεργειών e-CRM.

Μια πιθανή εξήγηση για αυτό το αποτέλεσμα είναι ότι η πλειοψηφία των συμμετέχουσων εταιρειών (36%) υλοποιούν e-CRM λιγότερο από ένα έτος, γεγονός που σημαίνει ότι είναι σχετικά καινούριες σε ότι αφορά στην e-CRM. Επομένως, δεν έχουν προλάβει να βιώσουν τα οφέλη που συνεπάγεται η υλοποίηση της e-CRM, καθότι πολλά από αυτά επεκτείνονται σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Άλλωστε, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο, οι βελτιώσεις όσον αφορά τις παραμέτρους της BSC τυπικά εμφανίζονται σε στάδια, καθότι κάποιοι παράγοντες προσφέρουν βραχυπρόθεσμα ενώ άλλοι μακροπρόθεσμα οφέλη (Karlan and Norton, 2001).

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς.

Πίνακας 9.28.: Στατιστικές Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων εφαρμογής e-CRM και οικονομικών αποτελεσμάτων

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc5.fact1	Βαθμός συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων	,229	,002	174

Για να διερευνηθεί η υπόθεση αυτή γίνεται έλεγχος των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων που εκφράζουν την εφαρμογή της e-CRM και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 9.28. υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των εφαρμογών e-CRM με βάση τα δεδομένα και του βαθμού συμβολής της CRM στην αύξηση των πωλήσεων. Παράλληλα, όπως αναφέρεται σε προηγούμενη παράγραφο και παρουσιάζεται στον αντίστοιχο πίνακα οι επιχειρήσεις που υλοποιούν εφαρμογές e-CRM περισσότερο από το μέσο όρο έχουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, μεγαλύτερη ανάπτυξη

κερδών και μεγαλύτερη ανάπτυξη μεριδίου αγοράς σύμφωνα με τις αντιλήψεις των στελεχών των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία ώστε να επαληθευτεί η συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση. Φαίνεται ότι η πιθανή εξήγηση για τη μη επαλήθευση της προηγούμενης ερευνητικής υπόθεσης, να ισχύει και στην παρούσα υπόθεση.

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο και παρουσιαστεί στον πίνακα 9.13 οι επιχειρήσεις που η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης εφαρμόζουν e-CRM με βάση τα δεδομένα σε μεγάλο βαθμό. Άλλωστε, έχει αναφερθεί στην παρούσα εργασία ότι η e-CRM είναι μέρος μιας συνολικής και ολοκληρωμένης CRM στρατηγικής και εφαρμογής (Feinberg *et al.*, 2002; Sophonthummarharn, 2009). Η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει, καθώς επιβεβαιώνεται μόνο για τις ενέργειες e-CRM με βάση τα δεδομένα.

- Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες.

Όπως είναι αναμενόμενο και έχει αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο και παρουσιαστεί στον πίνακα 9.10. οι επιχειρήσεις που είναι πολύ και πάρα πολύ εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες, πραγματοποιούν ενέργειες e-CRM με βάση τα δεδομένα και εξατομικευμένες ενέργειες e-CRM σε μεγαλύτερο βαθμό. Το αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί λογικό και αναμενόμενο, καθώς για να μπορούν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις διαδικτυακές τεχνολογίες για την υλοποίηση της e-CRM, πιθανότατα έχουν τις ικανότητες και τη γνώση για τη χρήση των νέων τεχνολογιών.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου δηλαδή οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω Διαδικτύου εφαρμόζουν e-CRM σε μεγαλύτερο βαθμό, όπως φαίνεται και στον πίνακα 9.29.

Πίνακας 9.29.: Στατιστικώς Σημαντικές Συσχετίσεις των παραγόντων πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και εφαρμογής e-CRM

Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	Corr.coef.	p-value	N
Sc5.fact1	Ποσοστό των πωλήσεων της επιχειρήσεως μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος	,262	,001	161
Sc5.fact2	Ποσοστό των πωλήσεων της επιχειρήσεως μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος	,335	,000	161

Το ίδιο αποτέλεσμα προκύπτει και από τα δεδομένα του πίνακα 9.18. όπου παρουσιάζεται η συμπεριφορά των επιχειρήσεων που έχουν υψηλή ικανότητα e-CRM. Επομένως, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο ευρύτερα το χρησιμοποιούν και για να αναπτύξουν τη στρατηγική CRM καθώς αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο για την υιοθέτηση αντίστοιχων εφαρμογών.

Βιβλιογραφία 9^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

Μπλέρη Ε. και Μιχαλακόπουλος Μ. (2006), “Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική Ανάλυση”, *ΣΠΟΥΔΑΙ*, Τόμος 56, Τεύχος 3ο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σελ. 71-94

Ξενόγλωσση

Brady M., Saren M. and Tzokas N. (2002), “Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT Realize of Contemporary Marketing Practice”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, pp. 555-77

Brewton J., and Schiemann W. (2003), “Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy”, *Cost Management*, Vol. 17, No.1, pp. 5–14

Chen I. J. and Popovich K. (2003), “Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688

Feinberg R.A., Kadam R., Hokama L. and Kim I., (2002), “The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 470-481

Fjermestad J., Romano Jr N.C.,(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, pp. 572-591

Greenberg P., (2004), *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*, Third Edition, Mcgraw Hill, Osborne

Jayachandran S., Subhash S., Kaufman P., and Raman P. (2005), “The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp. 177–92

- Joshi K., (1991), "A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation", *MIS Quarterly*, Vol. 15, No.2, pp. 229-242
- Kaiser H. F., and Rice, J. (1974) Little Jiffy, MARK VI, *Educational and Psychological Measurement*, Vol.34, pp. 111 – 117
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, No. 1, pp. 71-79
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000) "Having Trouble with Your Strategy? Then Map it," *Harvard Business Review*, Vol.78, No. 5, pp. 167-176
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *American Accounting Association Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104
- Kohli R., Piontek F., Ellington T., Van Osdol T., Shepard M., and Brazel G. (2001), "Managing Customer Relationships through E-Business Decision Support Applications: A Case of Hospital-Physician Collaboration", *Decision Support System*, Vol. 32, pp. 171– 187
- Laudon K., C., and Laudon J., P., (1998), *Management Information Systems; new Approaches to Organisation and Technology*, Prentice Hall International Inc., Fifth Edition
- Law M., Lau T., and Wong, Y.H. (2003), "From Customer Relationship Management to Customer-Managed Relationship: Unravelling the Paradox With a Co-Creative Perspective", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 2, No 1, pp. 51 – 60
- Mahdavi I., Cho N., Shirazi B., and Sahebjamnia N. (2008), "Designing Evolving User Profile in E-CRM With Dynamic Clustering of Web Documents", *Data & Knowledge Engineering*, P.1-18
- Mendoza L.E., Marius A., Pérez M., and Grimán A.C., (2007), "Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy", *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 913–945
- Mukerjee K. and Singh K., (2009), "CRM: A Strategic Approach", *the Icfaiian Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 2, pp.65-82

- Paiva E.L., Roth A.V. and Fensterseifer J.E. (2002), "Focusing Information in Manufacturing: A Knowledge Management Perspective", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 7, pp. 381-9
- Peppard J., (2000), "CRM in Financial Services", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 312–327
- Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999), "Is your Company Ready for One-to-One Marketing ?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Reichheld F. and Sasser W.E., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 5, pp. 105-111
- Rigby D.K., Reichfeld F.F. and Scheffer P. (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 101-9
- Rohm J.A, Kashyap V., Brashear T.G., and Milne R.G. (2004), "The Use of Online Marketplaces for Competitive Advantage: A Latin American Perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 6, pp. 372 - 385
- Sharma S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*, Willey, New York
- Shaw C .and Ivens J. (2002), "The Seven Philosophies of Building Great Customer Experiences", *Journal of Customer Management*, November, pp. 40-3
- Sim K.L. and Koh H.C. (2001), "Balanced Scorecard: a Rising Trend in Strategic Performance Measurement," *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 18-26
- Sin L.Y.M., Tse A.C.B., and Yim F.H.K. (2005), "CRM: Conceptualization and Scale Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11, pp. 1264-1290
- Sophonthummapharn K. (2009), "The Adoption of Techno-Relationship Innovations- a Framework for Electronic Customer Relationship Management", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412
- 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, pp. 617-34
- Strauss J., El-Ansary A., and Frost R. (2003), *E-Marketing*, Prendice Hall Editions

Swift S., R., (2001), *Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, NJ

Timm N., (2002), *Applied Multivariate Analysis*, Springer-Verlag, New York

Tzokas N. and Saren M. (2002), "Competitive Advantage, Knowledge and Relationship Marketing: Where, what and how?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 124-35

Κεφάλαιο 10

Συμπεράσματα

10.1. Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε ανάλυση του σκοπού της μεθοδολογίας και της υλοποίησης της παρούσας έρευνας. Πραγματοποιήθηκε εκτενής επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και παρουσιάστηκαν οι σχετικές θεωρίες καθώς και τα αποτελέσματα άλλων εμπειρικών μελετών. Τέλος, έγινε αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας καθώς και συζήτηση των ερευνητικών υποθέσεων. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας, η ερμηνεία τους και η χρησιμότητά τους για τις επιχειρήσεις, τις διοικήσεις και τα στελέχη τους. Επίσης, παρουσιάζονται οι υποθέσεις της έρευνας, και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της σχετικής ανάλυσης. Τα αποτελέσματα αυτά σε συνδυασμό πάντα με τις βιβλιογραφικές αναφορές και άλλες έρευνες και μελέτες συνθέτουν μια εικόνα όσον αφορά τη στρατηγική διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) και ιδιαίτερα την επίδραση των νέων τεχνολογιών σε αυτή, όπως ήταν και ο σκοπός της παρούσης έρευνας. Φυσικά στα συμπεράσματα αυτά πρέπει να αναλογιστεί κανείς τους περιορισμούς της έρευνας και τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης περίπτωσης που εξετάζεται. Ακόμη, στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται ένας αριθμός ερευνητικών κατευθύνσεων οι οποίες ίσως αποτελέσουν ένα ξεκίνημα για τη συνέχιση της παρούσας έρευνας.

Υπενθυμίζεται ότι η έρευνα έχει βασιστεί στις απαντήσεις υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών 232 ελληνικών διαδικτυακών και παραδοσιακών επιχειρήσεων που πραγματοποιούν πωλήσεις σε καταναλωτές (B-2-C) και επιχειρήσεις (B-2-B).

10.2. Κύρια ευρήματα της έρευνας

Στην παράγραφο αυτή θα παρουσιαστούν τα κύρια ευρήματα της έρευνας. Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων και τις σχετικές αναλύσεις φαίνεται ότι η πλειονότητα των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων έχουν καταλάβει τη σημασία της CRM και για αυτό το λόγο συλλέγουν τα απαραίτητα στοιχεία των πελατών τους ωστόσο υστερούν στην επεξεργασία αυτών των στοιχείων. Συνεπώς, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων κάνουν συστηματικές και δομημένες ενέργειες CRM αν

και υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης κυρίως στην κατηγοριοποίηση των πελατών και στην παροχή εξατομικευμένων πληροφοριών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δε διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα CRM ενώ η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ανήκει συνήθως στη διεύθυνση Πωλήσεων ενώ σε πολλές περιπτώσεις διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις.

Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για την εφαρμογή της CRM (e-CRM) και ιδιαίτερα την επικοινωνία με τους πελάτες και τη συλλογή δεδομένων, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες. Παρόλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν CRM δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη αντίληψη ως προς το εάν η CRM αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική ή ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη που βοηθά την επιχείρηση να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά από το σύνολο των ευρημάτων προκύπτει ότι η CRM έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα όταν είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελεί στρατηγική επιλογή. Συνολικά, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι η CRM αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής της, όπως άλλωστε έχει αναφερθεί και στη διεθνή βιβλιογραφία (Brewton and Schiemann, 2003).

Στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν τη CRM οι περισσότερες επιχειρήσεις συλλέγουν και χρησιμοποιούν στοιχεία πελατών από διάφορα κανάλια και πηγές, ενώ σημαντικό ρόλο σε αυτό έχει και η τεχνολογία. Αντίστοιχα, χρησιμοποιούν και διαφορετικά μέσα για την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες, παρόλο που σε σύγκριση με άλλες διεθνείς μελέτες υπάρχει σημαντικό περιθώριο ανάπτυξης σε ορισμένα μέσα και πρακτικές που εφαρμόζονται με επιτυχία διεθνώς.

Στην ανάπτυξη της CRM οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν ορισμένα ζητήματα τεχνικά/ενσωμάτωσης, διαχείρισης και οργάνωσης με τα τεχνικά να αποτελούν το μεγαλύτερο εμπόδιο. Η επίτευξη των οικονομικών στόχων, η δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες, η καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών και η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων των υπαλλήλων των επιχειρήσεων είναι τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία ως κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης της CRM και με όλα να θεωρούνται σημαντικά για τις ελληνικές επιχειρήσεις συμφωνώντας με τις αντίστοιχες διεθνείς μελέτες. Αυτό αποτελεί μια

ένδειξη του αυξανόμενου ενδιαφέροντος των ελληνικών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη τόσο των οικονομικών, όσο και των μη-οικονομικών μέτρων για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM, όπως άλλωστε φαίνεται και στη διεθνή βιβλιογραφία (Shaw and Mazur 1997; Clark, 1999; Moorman and Rust, 1999; Schultz, 2000).

Ένα άλλο ενθαρρυντικό εύρημα είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι σχετικά ικανοποιημένες από την επίδοση της CRM σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια ενώ είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες και λιγότερο από την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων των υπαλλήλων των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει και τους τομείς που οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώσουν ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερη επίδοση CRM.

Τα σημαντικότερα οικονομικά οφέλη που έχουν αποκομίσει οι ελληνικές επιχειρήσεις από την εφαρμογή της CRM είναι η πιστότητα των πελατών καθώς έχουν αυξηθεί τόσο οι πελάτες που μένουν χρόνια στην επιχείρηση όσο και οι πωλήσεις σε αυτούς καθώς και η κερδοφορία από τους καλούς πελάτες της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτό αν και αναμενόμενο είναι ενθαρρυντικό καθώς αυτά είναι και ορισμένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της CRM. Αντίστοιχα, τα σημαντικότερα οφέλη όσον αφορά τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης είναι ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται ενώ η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική. Τα οφέλη όσον αφορά τους πελάτες είναι ότι έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία, έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα κι έτσι έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών, καθώς και ότι έχει ευξηθεί η ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών. Τα οφέλη στις επιχειρησιακές διαδικασίες είναι ότι έχει αυξηθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση ενώ αντίστοιχα έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τη διεθνή βιβλιογραφία που επισημαίνει τα αναφερόμενα οφέλη (Peppers *et al.*, 1999), ενώ τα λογισμικά CRM ενοποιούν και διαδίδουν τις πληροφορίες που έχει η επιχείρηση σε όλο τον οργανισμό με συνέπεια την αυτοματοποίηση των διαδικασιών (Öztaysi *et al.*, 2011).

Συνολικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις εκτιμούν ότι η εφαρμογή της CRM αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό, καθώς και ότι πρέπει να χαράξουν και να εφαρμόσουν πελατοκεντρική στρατηγική ώστε να μην ξεπεραστούν από τους ανταγωνιστές τους (Gable *et al.*, 2008). Επίσης, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη στρατηγική CRM κυρίως στο πλαίσιο μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, αλλά και στο πλαίσιο μιας στρατηγικής εστίασης ή και στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Σε κάθε περίπτωση όμως παρατηρείται ότι η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν θετική εξέλιξη των πωλήσεών τους, οι μισές θετική εξέλιξη των κερδών τους και περισσότερες από τις μισές θετική εξέλιξη του μεριδίου αγοράς τους, γεγονός που υποδεικνύει ότι η εφαρμογή της CRM βοηθάει τις επιχειρήσεις να πετύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Το ίδιο δηλώνουν και οι επιχειρήσεις καθώς η πλειοψηφία τους εκτιμά ότι η CRM έχει συμβάλλει θετικά στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

10.2.1. Ευρήματα σχετικά με την εφαρμογή της CRM

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι για την εφαρμογή της CRM οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν τις διοικητικές δεξιότητες καθώς έχουν να επιλύσουν ορισμένα ζητήματα τεχνικά/ενσωμάτωσης, οργάνωσης, και διαχείρισης. Όσο περισσότερο ικανές είναι να ξεπεράσουν τα συγκεκριμένα ζητήματα τόσο περισσότερο εφαρμόζουν τη CRM. Εξάλλου, όπως έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφία η αναδιοργάνωση προς ένα πελατοκεντρικό μοντέλο λειτουργίας απαιτεί αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό (Chen and Popovich, 2003).

Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανές να ξεπεράσουν τα τεχνικά/ενσωμάτωσης ζητήματα που προκύπτουν όπως και τα ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης, είναι περισσότερο ικανοποιημένες επίτευξη των οικονομικών στόχων και τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες. Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εφαρμογές και υιοθετούν πρακτικές προσαρμοσμένες σε κάθε πελάτη πετυχαίνουν περισσότερο τους οικονομικούς τους στόχους, καθώς η εξατομικευμένη επικοινωνία βελτιώνει την

αποτελεσματικότητα της συναλλαγής των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους (Mahdavi *et al.*, 2008) και οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (Peppers *et al.*, 1999) και σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών (Fjermestad and Romano Jr., 2003). Παράλληλα, οι επιχειρήσεις που είναι ικανές να επιλύσουν ορισμένα ζητήματα τεχνικά/ενσωμάτωσης, οργάνωσης και διαχείρισης, έχουν οφέλη από την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Ένα πολύ ενθαρρυντικό εύρημα είναι ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (BSC) για όλες τις συνιστώσες εκτός από την οικονομική. Υπενθυμίζεται ότι τα κριτήρια επίδοσης που έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη παράγραφο έχουν επιλεγεί σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμφωνεί με αυτά.

Τέλος, όσον αφορά την εφαρμογή της CRM προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες εφαρμόζουν περισσότερο CRM. Έχει αναφερθεί αναλυτικά και στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας ο καταλυτικός ρόλος της τεχνολογίας στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή της CRM. Παρόλο που η τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητο μέσο για την υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, παρέχει στις επιχειρήσεις πολλές νέες δυνατότητες και κάνει ορισμένες λύσεις οικονομικά εφικτές.

10.2.2. Ευρήματα σχετικά με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Όπως αναλυτικά έχει παρουσιαστεί στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής τους ή της καλύτερης κατανομής των πόρων τους ώστε να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους. Τα οικονομικά αποτελέσματα όπως η ανάπτυξη των πωλήσεων, η ανάπτυξη των κερδών και η ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς είναι τα βασικά κριτήρια επίδοσης των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μια στρατηγική CRM πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Το αποτέλεσμα αυτό συμπληρώνει αποτελέσματα άλλων ερευνών που δείχνουν ότι η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες έχει προταθεί ως μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mckenna, 1993; Reichheld, 1993).

Αντίστοιχα τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της αντίστοιχης επένδυσης πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές τους. Το ίδιο συμβαίνει και για τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με όλες τις συνιστώσες της προτεινόμενης BSC (εκτός των οφελειών από τη μείωση των εξόδων, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και τη βελτίωση υπηρεσιών διαδικτυακού τύπου), πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς. Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεται και η BSC ως μέτρο επίδοσης της εφαρμογής της στρατηγικής CRM.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι τα αποτελέσματα φανερώνουν πώς στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM, η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους αντιλαμβάνονται τη στρατηγική CRM ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τη σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες ως πηγής ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που έχει αναγνωριστεί εδώ και δεκαετίες (McKenna, 1993; Woodcock, 2000) και που ενισχύεται τα τελευταία χρόνια με την επέκταση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των δυνατοτήτων που αυτή παρέχει.

10.2.3. Ευρήματα σχετικά με την επίδοση της CRM

Στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας έχει προταθεί η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (BSC) για την αξιολόγηση της επίδοσης της CRM. Πιο συγκεκριμένα, έχει προταθεί συγκεκριμένο υπόδειγμα μέτρησης και αξιολόγησης της CRM που αποτελεί σύνθεση άλλων προτεινόμενων υποδειγμάτων με στόχο να καλύψει το κενό ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου πλαισίου αξιολόγησης τόσο με παραδοσιακά όσο και με ηλεκτρονικά μέσα. Οι συνιστώσες της BSC διαφοροποιούνται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες μιας στρατηγικής (Tiwana, 2001) και καθώς αυτή η πρακτική είναι αποδεκτή και από τους συγγραφείς και εμπνευστές της BSC (Kaplan and Norton, 2000), κρίνουμε ότι το προτεινόμενο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης πληροί βασικές προϋποθέσεις. Από τα αποτελέσματα

φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM, παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC (εκτός των οφελειών από τη μείωση των εξόδων, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και τη βελτίωση υπηρεσιών διαδικτυακού τύπου). Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεται το συγκεκριμένο υπόδειγμα ως ένα μέσο αξιολόγησης της επίδοσης της CRM. Εξάλλου, όπως έχει αναφερθεί και σχολιαστεί παραπάνω οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM παρουσιάζουν και μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC και οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με την προτεινόμενη BSC, πετυχαίνουν μεγαλύτερη ανάπτυξη πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις που είναι πάρα πολύ εξοικειωμένες με τις Νέες Τεχνολογίες παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρησιακή επίδοση σύμφωνα με τα οφέλη από την αύξηση εσόδων, τα οφέλη μάθησης, τα οφέλη από την καλύτερη στόχευση πελατών, την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες και τα οφέλη από την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών της προτεινόμενης BSC, καθώς αφενός μεν η τεχνολογία παρέχει πολλές νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά τη συλλογή, διαχείριση και διάχυση της πληροφορίας, αφετέρου το προτεινόμενο υπόδειγμα αξιολόγησης της επίδοσης CRM λαμβάνει υπόψιν του τις συγκεκριμένες παραμέτρους.

10.2.4. Ευρήματα σχετικά με την εφαρμογή της e-CRM

Παρόλο που έχει γίνει μεγάλη αναφορά στη συνεισφορά της τεχνολογίας του Διαδικτύου στην ανάπτυξη της CRM και στην e-CRM ειδικότερα, δηλαδή στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών CRM μέσω Διαδικτύου δεν εμφανίζεται σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής CRM και της επίδοσης e-CRM. Βασικότερος λόγος κρίνεται ότι είναι η μικρή εμπειρία των επιχειρήσεων στην e-CRM καθώς η πλειοψηφία τους πραγματοποιούν e-CRM λιγότερο από ένα χρόνο. Εξάλλου, πολλά από τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από την e-CRM επεκτείνονται σε ένα περισσότερο μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Παρόμοια εξάλλου ήταν και η εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς οι επιχειρήσεις είδαν πραγματικά οφέλη μετά από αρκετά χρόνια δραστηριότητας. Η καθυστέρηση αυτή

μάλιστα οδήγησε και στην πρώτη φούσκα του ηλεκτρονικού εμπορίου (dot.com bubble) που όμως καθόλου δεν ανέκοψε την ανάπτυξή του. Η εμπειρία δείχνει πώς η διαδικτυακή τεχνολογία παρέχει αναρίθμητες δυνατότητες και προκλήσεις, οι επιχειρήσεις όμως χρειάζονται χρόνο ώστε να τη διαχειριστούν, να την εντάξουν στην οργάνωση και τη στρατηγική τους και να εμφανίσουν συγκεκριμένα οικονομικά αποτελέσματα. Με τον παραπάνω τρόπο ερμηνεύεται και η μη ύπαρξη σημαντικής συσχέτισης μεταξύ της εφαρμογής e-CRM και των πωλήσεων, κερδών και μεριδίου αγοράς. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM (ενέργειες e-CRM με βάση τα δεδομένα), η CRM υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης.

Τέλος, όπως είναι αναμενόμενο από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν e-CRM είναι περισσότερο εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες. Η σωστή εφαρμογή και ανάπτυξη της e-CRM απαιτεί εκτός από τη χρήση ενός λογισμικού ή την υιοθέτηση ορισμένων πρακτικών την απαραίτητη οργάνωση και κουλτούρα ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να διαχειριστεί με επιτυχία τον όγκο των πληροφοριών που διαχειρίζεται και πιθανόν μοιράζεται με τους πελάτες της. Μια άλλωστε σημαντική παράμετρος των συστημάτων e-CRM είναι η δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Η τεχνολογία των κοινωνικών δικτύων έχει αλλάξει δραστικά την ισορροπία μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, καθώς ο πελάτης δεν αποτελεί απλά το δέκτη του μηνύματος της επιχείρησης, αλλά αποτελεί και αυτός πομπό των δικών του μηνυμάτων τα οποία και η επιχείρηση οφείλει να ακούσει, κατανοήσει και να απαντήσει με συγκεκριμένες δράσεις. Δεν είναι όμως ακόμα όλες οι επιχειρήσεις οργανωμένες κατάλληλα για μια τέτοια διαδικασία.

10.3. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν πώς οι ελληνικές επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό εφαρμόζουν CRM και υλοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες για την ανάπτυξη και διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους. Παρόλο που είναι εμφανής η χρησιμότητα της συλλογής και επεξεργασίας πολλών πληροφοριών στην κατεύθυνση αυτή φαίνεται ότι πολλές φορές οι επιχειρήσεις συλλέγουν πληροφορίες χωρίς να έχουν την κατάλληλη οργάνωση και σχεδιασμό για την επεξεργασία τους. Οι νέες τεχνολογίες καθιστούν τη συλλογή και αποθήκευση των πληροφοριών αρκετά εύκολη και οικονομική γεγονός που συμβάλλει στην κατεύθυνση αυτή. Για το λόγο αυτό γίνεται και μεγάλη συζήτηση για την ορθή και αποτελεσματική χρήση των

πληροφοριών και των δεδομένων που οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους ή είναι σε θέση να συλλέξουν.

Αντίστοιχη είναι και η χρήση της νέας διαδικτυακής τεχνολογίας και η ανάπτυξη της e-CRM. Φαίνεται πώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το Διαδίκτυο και να αναπτύξουν αντίστοιχες εφαρμογές αλλά ακόμα είναι σε αρχικό στάδιο ώστε να έχουν συγκεκριμένα μετρήσιμα οφέλη από τη δραστηριότητα αυτή. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να οργανωθούν κατάλληλα ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν τη ροή της πληροφορίας με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Η μεγάλη αλλαγή στις νέες τεχνολογίες είναι τα κοινωνικά δίκτυα και το γεγονός ότι οι πελάτες δεν αντιδρούν απλά παθητικά στα μηνύματα και τις ενέργειες της επιχείρησης αλλά είναι ενεργητικοί, παράγουν και μοιράζονται περιεχόμενο και πληροφορίες προς όφελος ή όχι της επιχείρησης. Οι ευχαριστημένοι πελάτες αποτελούν πρέσβεις (ambassadors) της επιχείρησης ενώ αντίθετα οι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν αρκούνται απλά να μετακινηθούν σε μια άλλη εταιρεία αλλά μοιράζονται τη δυσαρέσκειά τους και παράγουν αρνητική διαφήμιση. Για το λόγο αυτό και προτείνεται ο όρος Σχέση Διαχειριζόμενη από τον Πελάτη (Customer Managed Relationship) αντί του αρχικού Διαχείριση Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Management). Με αυτόν τον τρόπο υπογραμμίζεται ότι τον ισχυρό ρόλο στη σχέση αυτή τον έχει ο πελάτης. Η αλλαγή αυτή είναι αποτέλεσμα των δυνατοτήτων που δίνει το Διαδίκτυο και ιδιαίτερα τα κοινωνικά δίκτυα, καθώς η έρευνα δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι ακόμα έτοιμες να το αντιμετωπίσουν.

Το ενθαρρυντικό συμπέρασμα είναι ότι φαίνεται πως η επιλογή της CRM είναι μια στρατηγική επιλογή που είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και που έχει επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Είναι επίσης ενθαρρυντικό ότι οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες από την εφαρμογή της CRM κι έχουν επιτύχει με την εφαρμογή της να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό τους. Επιβεβαιώνεται δηλαδή η εφαρμογή της CRM ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όσον αφορά την επίδοση της CRM η παρούσα έρευνα πρότεινε ένα συγκεκριμένο υπόδειγμα που αποτελεί σύνθεση παλαιότερων υποδειγμάτων και που λαμβάνει υπόψη τις συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες της CRM καθώς και τις δυνατότητες της τεχνολογίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συμβάλλουν στη γενική αξιολόγηση της στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Παράλληλα, προτείνουν συγκεκριμένες στρατηγικές στις διοικήσεις των επιχειρήσεων ώστε να εκμεταλλευτούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται να εντάξουν τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες στην επιχειρηματική τους στρατηγική και να μην αναπτύξουν εφαρμογές με βάση το Διαδίκτυο (e-CRM), απλά ακολουθώντας το παράδειγμα άλλων ελληνικών ή ξένων επιχειρήσεων. Επίσης, προτείνεται να ξεπεραστεί η απλή χρήση του Διαδικτύου ως ένα ακόμα κανάλι συλλογής πληροφοριών και να αναζητηθεί η χρήση του για την αλληλεπίδραση και διαδραστική επικοινωνία με τους πελάτες.

10.4. Χρησιμότητα των αποτελεσμάτων για μελλοντική έρευνα

Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες αποτελούν ένα αρχικό μόνο μέρος της έρευνας καθώς αυτή προσφέρει ένα καλό υπόβαθρο για περαιτέρω αναλύσεις καθώς και ενδιαφέρουσες ιδέες τόσο σε μελλοντικούς ερευνητές όσο και σε στελέχη επιχειρήσεων.

Τόσο από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας όσο και από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας προέκυψαν διάφορα χρήσιμα συμπεράσματα και αιτιάσεις τα οποία και αναφέρθηκαν συνοπτικά στις προηγούμενες παραγράφους. Είναι φανερό όμως πώς παρόλο που προέκυψαν πολλά και ενδιαφέροντα στοιχεία τα οποία αξιολογήθηκαν και ερμηνεύτηκαν με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, υπάρχουν βέβαια και επιπλέον αναλύσεις που μπορούν να γίνουν με τα συλλεγόμενα δεδομένα, καθώς και επιπλέον ερμηνείες που μπορούν να διατυπωθούν.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι ότι παρόλο που η έρευνα κάλυψε μια σχετικά κλασσική έννοια όπως είναι η CRM, αυτή επηρεάζεται δραστικά από την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών του Διαδικτύου και της πληροφορικής και την εμφάνιση νέων εφαρμογών και συστημάτων. Οι τεχνολογίες όμως αυτές εξελίσσονται ταχύτατα και αντίστοιχα και η επίδρασή τους. Σε πολλές περιπτώσεις η έρευνα αδυνατεί να παρακολουθήσει ένα τόσο δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και είτε μερικά αποτελέσματα έχουν μικρή διάρκεια ζωής, είτε υπάρχουν φαινόμενα που δεν έχουν εξελιχτεί πλήρως κι επομένως η αξιολόγησή τους είναι μερική ή ανεπαρκής.

Επίσης, υπάρχει έλλειψη από αναλυτικά οικονομικά στοιχεία που θα επιτρέπουν την περαιτέρω και λεπτομερή ανάλυση συγκεκριμένων σημαντικών παραγόντων σχετικών με την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων (π.χ. περιθώρια κέρδους κλπ.). Περιορισμός της έρευνας θεωρείται και η μικρή συμμετοχή ΜΜΕ και πολύ μικρών επιχειρήσεων, καθότι αποτελούν σημαντικό ποσοστό της ελληνικής οικονομίας.

Ένα από τα θέματα που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση κάποιας άλλης έρευνας είναι η εξέλιξη της CRM και ιδιαίτερα της e-CRM. Εξάλλου, όπως έχει αναφερθεί η εμπειρία των ελληνικών επιχειρήσεων στην e-CRM είναι ακόμα μικρή. Επομένως, αργότερα θα υπάρχει δυνατότητα για περισσότερες αναλύσεις και καλύτερη αξιολόγηση.

Παράλληλα, καθώς η ελληνική οικονομία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθούν οι μικρομεσαίες και οι μικρές επιχειρήσεις και ο βαθμός της αξιοποίησης της CRM καθώς και της e-CRM. Αντίστοιχα, ενδιαφέρον θα είχε να διερευνηθούν συγκεκριμένοι κλάδοι και να γίνουν συγκρίσεις σχετικά με την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την επίδοση τόσο της CRM όσο και της e-CRM. Ενδιαφέρον θα είχε επίσης η διερεύνηση μη-κερδοσκοπικών οργανισμών όπως και της δημόσιας διοίκησης όπου το ρόλο του πελάτη έχει ο πολίτης. Επίσης ενδιαφέρον θα είχε να διερευνηθούν επιχειρήσεις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και να διερευνηθούν οι πιθανές σχέσεις με τη κεφαλαιοποίηση των επιχειρήσεων.

Ένα άλλο θέμα στο οποίο δεν αναφέρθηκε εκτενώς η παρούσα έρευνα και θα μπορούσε να αποτελέσει πεδίο μελλοντικής έρευνας είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων και το καθεστώς καθώς και τα όρια στα οποία οι επιχειρήσεις συλλέγουν, διαχειρίζονται και μοιράζονται προσωπικά δεδομένα των πελατών τους. Παράλληλα, αξίζει να διερευνηθεί η ασφάλεια των δεδομένων αυτών και τι κάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά την ασφάλεια των δεδομένων των πελατών, εάν επενδύουν σε συστήματα ασφάλειας και σε ποιο βαθμό αυτή η επένδυση αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα.

Επιπλέον, θα είχε ενδιαφέρον η σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής με αντίστοιχες έρευνες που έχουν γίνει διεθνώς. Μία τέτοια σύγκριση θα αποκάλυπτε τις ιδιομορφίες της ελληνικής αγοράς αλλά και τις ιδιαιτερότητες των διοικήσεων των

ελληνικών επιχειρήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, κατά την ανάλυση και παρουσίαση της παρούσας έρευνας, αναφέρθηκαν ερευνητικές εργασίες που έχουν γίνει σε άλλες αγορές και που εμφάνισαν τα ίδια ή διαφορετικά αποτελέσματα. Τα σημεία αυτά θα μπορούσαν να είναι η αφετηρία νέων μελετών για τη διερεύνηση των εμφανιζόμενων διαφορών.

Τα ερευνητικά θέματα που περιγράφηκαν παραπάνω όπως και άλλα που ο αναγνώστης μπορεί να αντιληφθεί μελετώντας την παρούσα εργασία, υποδεικνύουν ότι υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός κατευθύνσεων για περαιτέρω έρευνα της επιχειρηματικής στρατηγικής στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Οι μελλοντικοί ερευνητές που θα ασχοληθούν με τις κατευθύνσεις αυτές, θα συνεισφέρουν σημαντικά τόσο στις διοικήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων όσο και στον εμπλουτισμό των γνώσεων μας για τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία 10^ο Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Brewton J., and Schiemann W. (2003), “Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy”, *Cost Management*, Vol. 17, No.1, pp. 5–14
- Chen I. and Popovich K. (2003), “Understanding Customer Relationship Management (CRM). People, Process, and Technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, pp. 672–688
- Clark B.H. (1999), “Marketing Performance Measures: History and Interrelationships”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732
- Fjermestad J. and Romano N.C. Jr (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, pp. 572-91
- Gable M., Fiorito S. S., and Topol M. T., (2008), “An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-49
- Mahdavi I., Cho N., Shirazi B., and Sahebjamnia N. (2008), “Designing Evolving User Profile in E-CRM With Dynamic Clustering of Web Documents”, *Data & Knowledge Engineering*, P.1-18
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000) “Having Trouble With your Strategy? Then Map it,” *Harvard Business Review*, Vol.78, No. 5, pp. 167-176
- Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer*, Boston: Harvard School Business Press
- Moorman C. and Rust R.T. (1999), “The Role of Marketing”, *Journal of Marketing*, Special Issue on Fundamental Issues in Marketing, Vol. 63, (Special Issue), pp. 180-197
- Öztaysi B., Sezgin ., and Özok A. F., (2011) “A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 6, pp.943 – 960

- Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing ?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Reichheld F. F., (1993) "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, pp. 64-72
- Schultz D.E. (2000), "Understanding and Measuring Brand Equity", *Marketing Management*, Vol. 9, No.1, pp. 8-9
- Shaw R. and Mazur L. (1997), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach", *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28-51
- Tiwana A. (2001), *the Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Woodcock N. (2000), "Does how Customers are Managed Impact on Business Performance?", *Interactive Marketing*, Vol.1, No. 4, pp. 375-389

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βρεχόπουλος Α., (2008), *Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (e-CRM)- Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες Τάσεις στην Ελληνική Αγορά*, Εκδόσεις Ι.Σιδέρης
- Γεωργόπουλος Ν., (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Δαμιανού Χ. (2006). *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας Τεχνικές & Εφαρμογές*, Εκδόσεις Σοφία.
- Δουκίδης Γ. και Φραιδάκη Κ., (2011), «Η Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-C το 2011 στην Ελλάδα και η Συμπεριφορά των Ελλήνων On-Line Καταναλωτών», E-Business Forum, ΕΕΔΕ/ΟΠΑ
- Καρλής Δ., (2005), *Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Κιντής Α., (1998) *Σύγχρονη Στατιστική Ανάλυση-Συμβολή στην Επιστημονική Έρευνα και στη Λήψη των Αποφάσεων*, Εκδόσεις Gutenberg
- Κονδύλης Ε., (1999), *Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Κουνιάς Σ., Κολυβά - Μαχαίρα Φ., Μπαγιάτη Κ., (2000), *Εισαγωγή στην Στατιστική*, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη
- Κουρεμένος Α. (1996), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς-Μάρκετινγκ*, Σημειώσεις Μαθήματος Επιχειρησιακή Έρευνα, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Μπλέρη Ε. και Μιχαλακόπουλος Μ. (2006), “Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική Ανάλυση”, *Σπουδαί*, Τόμος 56, Τεύχος 30, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σελ. 71-94
- Μπουχώρης Π. (2007), *Επιχειρηματικές στρατηγικές για επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου: Η Περίπτωση των Ελληνικών Επιχειρήσεων B-2-C*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Παπάνης Ευστράτιος, Ρόντος Κωνσταντίνος, (2006), *Στατιστική Έρευνα*, Εκδόσεις Σιδέρης Ι.

Πετράκης, Μιχάλης (2006). *Έρευνα Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Σιάρδος Γ. Κ., (2005), *Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης : Με την Επίλυση Ασκήσεων Μέσω του Προγράμματος SPSS: Διερεύνηση Εξάρτησης Μεταξύ Μεταβλητών* , Εκδόσεις Σταμούλη, 3η Έκδοση

Χουντάλας Π. (2010), *Τα Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης ως Παράγων Εφαρμογής Διοίκησης Επιχειρηματικών Διεργασιών*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ξενόγλωσση

Ab Hamid N.R. and Kassim N. (2004), “Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 No. 1/2, Pp. 103-108

Abbott J.S, and Buttle F.M., (2001), “Customer Relationship Management in Practice – a Qualitative Study”, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 24-34

Adam S., Mulya R., Deans K.R., and Pallhawadana D., (2002), “E-Marketing in Perspective: A Three Country Comparison of Business Use of the Internet”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, pp. 243-51

Adebanjo D. (2003), “Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis-Based Proposal”, *Management Decision*, Vol. 41, No. 6, pp. 570-577

Agarwal A., Harding D.P. and Schumacher J.R. (2004), “Organizing for CRM”, *Mckinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 80-91

Agrawal M.L., (2003) , “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No. 2, pp.149-171

Ahn H. (2001), “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report,” *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 4, pp. 441-461

Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. and Riley D. (2001), “Assessing Market Performance: The Current State of Metrics”, *Centre for Marketing Working Paper*, No. 01-903

- Amir E. and Lev B. (1996), “Value-Relevance of Non-Financial Information: The Wireless Communication Industry,” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22, No. 1-3, of. 3-30
- Amit R., and Zott C., (2001), “Value Creation in E-Business.”, *Strategic Management Journal*, No. 22, pp. 493-520
- Amram M., and Kulatilaka N., (1999), *Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World*, Harvard Business School Press
- Amram M., and Kulatilaka N., (1999), “Disciplined Decisions: Aligning Strategy with Financial Markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, Jan-Feb, pp.95-104
- Anderson E. W., Fornell C., Donald R. and Lehmann D.R. (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53–66
- Anderson E.W. and Mittal V. (2000), “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 107-120
- Anderson E.W. and Sullivan M.W. (1993), “The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Frms”, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 125-43
- Anderson E.W., Fornell, C. and Lehmann D. R. (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, (July), pp. 53-66
- Anderson Eugene W., Fornell C., and Mazvancheryl S. (2004), “Customer Satisfaction and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 172–185
- Anderson R.E. and Srinivasan S.S. (2003), “E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework”, *Psychology and Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 123-38
- Athanassopoulos A. D. and Labroukos N. S., (1999) “Corporate Customer Behaviour towards Financial Services: Empirical Results from the Emerging Market of Greece”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 6, pp.274 – 285
- Avlonitis G. J., and Panagopoulos N. G. (2005), “Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.4, pp. 355–368

- Balasubramanian S. and Mahajan V. (2001), "The Economic Leverage of the Virtual Community", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5, (Spring), pp. 103–110
- Banks R.I. and Wheelwright S.C. (1979), "Operations Versus Strategy – Trading Tomorrow for Today", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 112-120
- Barnes J., (2001), *Secrets of Customer Relationship Management*, McGraw-Hill, New York, USA
- Barney J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120
- Bartoli A. and Hermel P. (2004), "Managing Change and Innovation in IT Implementation Process", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, pp. 416-25
- Bauer H.H., Grether M. and Leach M. (2002), "Building Customer Relations over the Internet", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 155-63
- Baye M.R. and Morgan J. (2004). "Brand and Price Advertising in Online Markets", *CPC Center, Working Paper No.CPC05-049*, University of California, Berkley
- Bellou V. (2007), "Achieving Long-term Customer Satisfaction through Organizational Culture Evidence from the Health Care Sector", *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 510-522
- Berger P. and Nasr N.I. (1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, pp. 17-30
- Berger P. D. and N. I. Nasr (1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 17-30
- Bergeron B.,(2001), *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*, John Wiley & Sons
- Berry A.J., Coad A.F., Harris E.P., Otley D.T. and Stringer C. (2009), "Emerging Themes in Management Control: A Review of Recent Literature", *The British Accounting Review*, Vol. 41, pp. 2-20

- Berry L. L. (1983), "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, pp. 25–28
- Berry L.L. (1995), "Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-45
- Berthon P., Page M. and Pitt L. (1996), "Analysing and Reducing Customer Defections", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 6, pp. 821-34
- Berthon P, Pitt L., Katsikeas C., and Berthon P., (1999), "Executive Insights: Virtual Services Go International: International Services in the Marketspace", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, pp. 42-63
- Bhimani A. (1993), "Performance Measures in UK Manufacturing Companies: The State of Play", *Management Accounting*, Vol. 71, No. 11, pp. 20-2
- Bitran G.R. and Mondschein S.V. (1997), "A Comparative Analysis of Decision Making Procedures in the Catalog Sales Industry", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 105-16
- Blattberg R., Getz G., and Thomas J.S. (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Blattberg R.C. and Deighton J. (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, 136–144
- Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006) "Customer Relationship Management: A Case Study of a Greek Bank", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 116–124
- Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006), "AN E-CRM Application in the Telecommunications Sector: A Case Study from Greece", *Euromed Journal of Business*, Vol.1, No 2, pp. 5-14
- Bohling T., Bowman D., LaValle S., Mittal V., Narayanda D., Ramani G. and Varadarajan R. (2006), "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No.2, pp. 184-94

- Bolton R.N. (1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", *Marketing Science*, Vol. 17, Winter, pp. 45-65
- Booz Allen Hamilton (2002), *The World's Most Effective Policies for the E-Economy 2002*, Booz Allen Hamilton, London
- Boulding W., Ajay K., Richard S., and Zeithaml V.A. (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, (February), pp. 7-27
- Boulding W., Staelin R., Ehret M., and Johnston W. J., (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing*, Vol. 69, October 2005, pp.155-166
- Bowen J.T. and Chen S. (2001), "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 213-7
- Boyle A.B. (2001), "The Internet in Industrial Channels: Its Use in (and effects on) Exchange Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 6/7, pp. 452
- Bradshaw D. and Brash, C. (2001), "Managing Customer Relationships in the E-Business World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No.12, pp. 520-529
- Brady M., Saren M. and Tzokas N. (2002), "Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT realize of Contemporary Marketing Practice", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, pp. 555-77
- Brady M., Saren M. and Tzokas N. (2002), "Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT Realize of Contemporary Marketing Practice", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, pp. 555-77
- Brewton J., and Schiemann W. (2003), "Measurement: The Missing Ingredient in Today's CRM Strategy", *Cost Management*, Vol. 17, No.1, pp. 5-14
- Bridge S., O'Neill K. and Cromie S. (2003), *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, 2nd Ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke

- Brignall T.J., Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R. and Voss C. (1991), "Performance Measurement in Service Businesses", *Management Accounting*, Vol. 69, No. 10, pp. 34-6
- Brown S. A., (2000), *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, John Wiley & Sons Canada, Toronto
- Brynjolfsson E. and Smith M.D. (2000), "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers", *Management Science*, Vol. 46, No. 4, pp. 563-85
- Buckley R., Benson P. G., Hall S., and Buckley M. (1988), "The Impact of Rating Scale Format on Rater Accuracy: An Evaluation," *Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 415-423
- Bukowitz W.R. and Petrash G.P. (1997), "Visualizing, Measuring and Managing Knowledge", *Research and Technology Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 24-31
- Bull C., (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 592–602
- Butler A., S.B. Letza, and Neale B. (1997), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-253.
- Butler J. (1999), "Risk Management Skills Needed in a Packaged Software Environment", *Information Systems Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 15-20
- Butler S. (2000), "Changing the Game: CRM in the e-world", *Journal of Business Strategy*, Vol. 21, No. 2, pp. 13-14
- Butler, P. and Peppard, J. (1998), "Consumer Purchasing on the Internet: Process and Prospects", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 600-10
- Buttle F. (2004), *Customer Relationship Management Concepts and Tools*, Oxford, United Kingdom: Elsevier Butterworth Heinemann
- Buttle F.A. (2001), "The CRM Value Chain," *Marketing Business*, (February), pp. 52–55)
- Buttle, F., (2004), *Customer Relationship Management: Concept and Tools*, Elsevier, Burlington, MA

- Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A and Stank, T.P. (2005), “Managing the Supply Chain Implications of Launch”, In Kahn, K.B. (Ed.), *The Pdma Handbook Of New Product Development*, 2nd Ed., Wiley, New York, Ny, pp. 466-78
- Cameron M. (1999), “Content that Works on the Web”, *Target Marketing*, Vol.1 No. November, pp. 22–58
- Campbell A. J. (2003), “Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No.5, pp. 375–383
- Campbell L. (1997), “Orange Sets up Loyalty Scheme”, *Marketing*, November, p. 6
- Cann C. (1998), “Eight Steps To Building a Business-To-Business Relationship”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 393-405
- Cao Y. and Gruca T. (2005), “Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 219–29
- Carnoy M. and Castells M. (2001), “Globalization, the Knowledge Society, and the Network State: Poulantzas at the Millennium”, *Global Networks*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-18
- Chakravarthy B.S. (1986), “Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 437-458
- Chalmeta R., (2006), “Methodology for Customer Relationship Management”, *The Journal of Systems And Software*, Vol. 79, pp.1015–1024
- Chan J.O. (2005), “Toward a Unified View of Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, No. 1, pp. 32-38
- Chang H.H. (2007), “Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management”, *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 483-508
- Chaston I. and Mangles T. (2003), “Relationship Marketing in Online Business-to-Business Markets: A Pilot Investigation of Small UK Manufacturing firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5, P. 753

- Chattopadhyay S.P. (2001), "Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-9
- Chen I. J. and Popovich K. (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
- Chen J., and Ching R. K. H. (2004), "An Empirical Study of The Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance", *Journal Of Global Information Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-17
- Chen P., and Hitt L., (2002), "Measuring Switching Costs and their Determinants in Internet Enabled Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry", *Information Systems Research*, Vol. 13, No. 3, pp.255-276
- Chen Q. and Chen H.M. (2004), "Exploring the Success Factors of e-CRM Strategies In Practice", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 11, pp. 333 43
- Chen, H.M., Chen, Q. and Kazman, R. (2007), "The Affective and Cognitive Impacts of Perceived Touch on Online Customers' Intention to Return in the Web-Based Ecrm Environment", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5, No.1, pp. 69-91
- Chenhall R.H. and Langfield-Smith K. (2007), "Multiple Perspectives of Performance Measures", *European Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 266-82
- Chircu, A.M. and Kaufmann R.J., (1999), "Strategies for Internet Middleman in the Intermediation/ Disintermediation/ Reintermediation Cycle", *International Journal of Electronic Markets*, Vol. 9, No. 1&2, pp. 109-117
- Chiu C.-M., Chang C.-C., Cheng H.-L. and Fang Y.-H., (2009), "Determinants of Customer Repurchase Intention in Online Shopping", *Online Information Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 761-784
- Cho Y., Im I., Hiltz R. and Fjermestad J. (2002), "The Effects of Post-Purchase Evaluation Factors on Online Vs Offline Customer Complaining Behavior: Implications for Customer Loyalty", *Advances in Consumer Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 318-26

- Churchill G. A. (1999), *Marketing Research: Methodological Foundations*, Dryden Press, Orlando, USA.
- Churchill G. A. and Brown T.J. (2004), *Basic Marketing Research*, South-Western, OHIO, USA
- Cigliano J., Georgiadis M., Pleasance D. and Whalley S. (2000), “The Price of Loyalty”, *The Mckinsey Quarterly*, Vol. 4, pp. 69-77
- Clark B.H. (1999), “Marketing Performance Measures: History and Interrelationships”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732
- Clark B.H. (1999), “Marketing Performance Measures: History and Interrelationships”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732
- Clarke P. (1995), “Non-financial Measures of Performance in Management”, *Accountancy Ireland*, Vol. 27, No. 2, pp. 22-4
- Coltman T., Devinney T., Latukefu A. and D. Midgley (2000), *E-Business: Revolution; Evolution or Hype*, Australian Graduate School Of Management, Sydney, Australia
- Crockett B. and Reed K. (2003), *The Foundation Of Insight: Three Approaches To Customer-Centric Understanding- The Ultimate CRM Handbook*, Mcgraw-Hill, New York, NY
- Crosby L.A., Evans K.R. and Cowles D. (1990), “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68-81
- Cross K.F. and Lynch R.L. (1988-1989), “The SMART Way to Define and Sustain Success”, *National Productivity Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 23-33.
- Cuthbertson R.W. and Bridson K. (2006), “Online Retail Loyalty Strategies”, *International Journal Of Information Technology and Management*, Vol. 5, pp. 279-94
- Dauids M. (1999), “How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 20, No. 6, pp. 22-7

- Day G. S. (2000), "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 24-30
- Day G. S. and Hubbard J.K. (2003), "Customer Relationships Go Digital", *Business Strategy Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-26
- Day G.S. (1969), "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, (September), pp. 29–36
- Day G.S. and Montgomery D.B. (1999), "Charting New Directions for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 3-13
- Desatnick R.L. (1988), *Managing To Keep The Customer*, Houghton Mifflin, Boston, MA
- Deshpande R. and Webster F.E. (1989), "Organisational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 3-15
- Dess G. G. and Davis P. S., (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 467–488
- Dewayne L.S. (2004), "Using Activity-Based Costing to assess Channel/Customer Profitability", *Management Accounting Quarterly*, Winter, Vol.5, No. 2, pp.51-60
- Dick A.S. and Basu K. (1994), "Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 5, pp. 5-16
- Dimitriades Z. S. (2006), "Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations-Some Evidence from Greece", *Management Research News*, Vol. 29 No. 12, pp. 782-800
- Dinlersoz E., and Yorukoglu M., (2003), "The Impact of Declining Information Costs in A Competitive Industry", *Working Paper*, University of Houston, October 2003
- Dixon J.R., Nanni A.J. and Vollmann T.E. (1990), *the New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*, Business One Irwin, Homewood, IL

- Donovan, Tully, Wortman, (1998), *the Value Enterprise*, McGraw-Hill
- Earley R. (2002), "How to Avoid the CRM Graveyard", *Customer Interaction Solutions*, Vol. 20, No. 12, pp 26-30
- Dorsch M.J., Swanson S.R. and Kelley S.W. (1998), "The Role of Relationship Quality in the Satisfaction of Vendors as Perceived by Customers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp. 128-142
- Drucker P.E. (1990), "The Emerging Theory of Manufacturing", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 94-102
- Durkan P., Durkin M. and Gillen J. (2003), "Exploring Efforts to Engender On-Line Trust", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 93-110
- Dutta S. and Segev A., (1999) "Business Transformation on the Internet", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 466-76
- Dwyer F. R., Schurr P.H., and Oh S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, (April), pp.11-28
- Dwyer F.R. and Oh S. (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 347-358
- Dyche J., (2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison –Wesley, London
- Edvinsson L. and Malone M. S. (1997), *Intellectual Capital*, Newyork: Harper Collins
- Eid R. (2007), "Towards A Successful CRM Implementation In Banks: An Integrated Model", *The Service Industries Journal*, Vol. 27, pp. 51-90
- Evans J. R., and Laskin, R. L. (1994), "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 439-452
- Evans P., and Wurster T.S., (1999), "Getting Real about Virtual Commerce", *Harvard Business Review*, November-December, pp.85-94
- Fairhurst P. (2001), "E-CRM", *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 137-142

- Feinberg R. and Kadam R.,(2002), “E-CRM Web Service Attributes as Determinants of Customer Satisfaction with Retail Web Sites”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 432-341
- Feinberg R.A., Kadam R., Hokama L. and Kim I., (2002), “The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 470-481
- Fjermestad J. and Romano N.C. Jr (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, pp. 572-91
- Flapper S.D.P., Fortuin L. and Stoop P.P.M. (1996), “Towards Consistent Performance Management Systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 27-37
- Folan P. and Browne J. (2005), “A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management”, *Computers in Industry*, Vol. 56, No. 7, pp. 663-80.
- Forcht K.A. And Cochran K. (1999), “Using Data Mining and Data Warehousing Techniques”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 5, pp. 189-96
- Fornell C. (1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-21
- Frank M. (1997), “The Realities of Web-Based Electronic Commerce”, *Strategy and Leadership*, Vol. 3, (May), pp. 30–32
- Frazier G. L., and Howell R. D. (1982), “Intra-Industry Marketing Strategy Effects on the Analysis of Firm Performance,” *Journal of Business Research*, Vol. 10, No. 4, pp. 431-443
- Gable M., Fiorito S. S., and Topol M. T., (2008), “An Empirical Analysis of the Components of Retailer Customer Loyalty Programs”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-49
- Gamble P., Chalder M. and Stone M. (2001), “Customer Knowledge Management in the Travel Industry”, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 83-91

- Ganesh J., Arnold M.J. and Reynolds K.E. (2000), "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 65-87.
- Gartner Inc., (2004), *Reaping Business Rewards from CRM: From Changing the Vision to Measuring the Benefits*, Gartner Press, p. 368
- Gaski J. F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, (Summer), Pp. 9–30
- Gefen D. and C. Ridings (2002), "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi Experimental Design Study of Social Exchange Theory", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No.1, pp.47-69
- Gefen D. and Detmar S. (2003), "Managing User Trust In B2C E-Services", *E-Service Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 7-25
- Ghalayini A.M., Noble J.S. and Crowe T.J. (1997), "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, Vol. 48, No. 3, pp. 207-25
- Giaglis G., Klein S., and O'Keefe R. (1999), "Disintermediation, Re-Intermediation, or Cyber-Mediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces", *Paper Presented at the 12th Bled Electronic Commerce Conference, 7-9 June 1999, Bled, Slovenia*
- Gianni` G. and Franceschini F., (2003), "A New Model to Support the Personalised Management of a Quality E-Commerce Service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 331-346
- Gillen J., Durkin M. and McGowan P. (2000), "Exploring the Role of Branding in the Development of Trust Online", *Proceedings of The Irish Academy of Management Conference, Dublin Institute of Technology, 7-8 September, pp. 119-21*
- Gillham B. (2000), *Developing a Questionnaire (Real World Research)*, London: Continuum
- Giltner R., and Ciolli, R. (2000), "Re-Think Customer Segmentation for CRM Results", *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol.13, No.2, pp. 3-19

- Ginzberg M., (1981), “Early Diagnosis of MIS Implementation Failure: Promising Results and Unanswered Questions”, *Management Science*, Vol. 27, No. 4, pp.459-478
- Gnanadesikan R. (1977), *Methods for Statistical Data Analysis of Multivariate Observations*, Wiley New York
- Goldenberg B., (2004), “People Make Or Break A CRM Initiative”, *CRM Magazine*, Vol. 8, No. 3, pp.22
- Golfetto F., and Gibbert M. (2006), “Marketing Competencies and the Sources of Customer Value in Business Markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 904–912
- Gomes C.F.Y., Mahmoud M. and Lisboa J.V. (2004), “A Literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 511-30.
- Gommans M., Krishnan K.S. and Scheffold K.B. (2001), “From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-58
- Gonroos C. (2000), *Service Management And Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, West Sussex: Wiley
- Grant R. M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114–135
- Grant R., (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd Edition, Blackwell Publishing, Malden
- Greenberg P. (2001), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley: Mcgraw-Hill
- Greenberg P. (2002), *CRM: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time At The Speed Of Light*, Mcgraw-Hill, New York, NY
- Greenberg P., (2004), *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*, Third Edition, Mcgraw Hill, Osborne

- Greenberg P., (2010), “The Impact of CRM 2.0 On Customer Insight”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp.410 – 419
- Griffith D. and Krampf, R. (1998), “An Examination of the Web-Based Strategies of the Top 100 Us Retailers”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, No. 3, pp. 12-23
- Grönroos C. (1994), “From Marketing Mix To Relationship Marketing: Toward A Paradigm Shift In Marketing”, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 9-30
- Grönroos C. (1994), “Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm,” *Journal of Marketing Management*, Vol.10, No. 5, pp. 347–60
- Grönroos C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley & Sons, Chichester
- Groönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA
- Gruca T. S., and Rego L. L. (2005), “Customer Satisfaction, Cash flow and Shareholder Value”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, (July), pp. 115–130
- Gummerus J., Liljander V., Pura M. and Van Riel A. (2004), “Customer Loyalty to Content-Based Web Sites: The Case of an Online Health Care Service”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 175-86
- Gummesson E. (1987), “The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships,” *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, pp. 10–20
- Gummesson E. (2002a), *Total Relationship Marketing*, 2nd Ed., Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, Oxford
- Gummesson E. (2002b), “Relationship Marketing in the New Economy”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No.1, pp. 37-57
- Gummesson E. (2004), “Return on Relationships”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No.2, pp. 136-148
- Gupta S. , Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., and Sriram N. (2006), “Modeling Customer Lifetime Value”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, November, pp. 139-155

- Gupta, Lehmann D. R. and Stuart J. A. (2004), "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No.1, pp. 7–18
- Gurau C. (2003), "Tailoring E-Service Quality Through CRM", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 6, pp. 520-531
- Gurau C. and Ranchhod A. (2002), "Measuring Customer Satisfaction: A Platform for Calculating, Predicting and Increasing Customer Profitability", *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 203-220
- Hagel J. and Armstrong A.G. (1999), *Net Gain*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Hair J. F., Jr., Anderson R. E., Tatham R. L. and Black W. C. (1995), *Multivariate Data Analysis*, 3rd Ed, Macmillan Publishing Company, New York
- Hall W. K., "Survival Strategies in a Hostile Environment", (1980), *Harvard Business Review*, Vol. 58, pp. 75–85
- Hallowell R. (1996), "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry*, Vol. 7, No. 4, pp. 27–42
- Hambrick D. C., (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.1, pp. 5–25
- Hamel G., (1996), "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July-August, Pp. 69-82
- Hamill J. and Gregory K. (1997), "Internet Marketing in the Internationalisation of UK Smes", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 9-28
- Hamilton R.H, (2001), "E-Commerce New Venture Performance: How Funding Impacts Culture", *Internet Research*, Vol. 11, No. 4, pp.277-285
- Hammer M. and Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, Ny
- Hanson W. (2000), *Principles Of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH

- Harrigan P., Ramsey E. and Ibbotson P., (2008), "E-CRM in Smes: An Exploratory Study in Northern Ireland", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 385-404
- Harris L., and Rae A. (2009), "Social Networks: The Future of Marketing for Small Business", *Journal of Business Strategy*, Vol. 30, No.5, pp. 24-31
- Hasan H. and Tibbits H. (2000), "Strategic Management of Electronic Commerce: An Adaptation of the Balanced Scorecard," *Internet Research*, Vol. 10, No. 5, pp. 439-450
- Hasan M. (2003), "Ensure Success of CRM With a Change in Mindset", *Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, pp. 16-19
- Havener C. And Thorpe M., (1994), "Customers Can Tell You What They Want", *American Management Association*, Vol. 83, No. 12, Pp. 42-45
- Hayes R.H. and Garvin D.A. (1982), "Managing as if Tomorrow Mattered", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No.3, pp. 70-79
- Heinen J. (1996), "Internet Marketing Practices", *Information Management & Computer Security*, Vol. 4, No. 5, pp. 7-14
- Hepworth P. (1998) "Weighting it up: A Literature Review for the Balanced Scorecard," *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, pp. 559-563
- Heskett J. L., Sasser Jr., Earle W. and Schlesinger L. A. (1997), *The Service Profit Chain*, New York: The Free Press
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., and Schlesinger L. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 2, pp. 164-174
- Heskett J.L., Sasser W.E. and Schlesinger L.A. (1994), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit And Growth To Loyalty, Satisfaction, And Value*, Free Press, Newyork, NY
- Hilton R. W., Maher, M. W. and Selto F. H., (2002), *Cost Management: Strategies for Business Decisions*, 2nd Edition, Mcgraw-Hill/Irwin, Boston, MA
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to A Decline in Firms, Organization and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press

- Hoffman T. and Kashmeri S. (2000), “Coddling the Customer”, *Computerworld*, Vol. 34, No. 50, pp. 58-60
- Holland C. and Light B. (2001), “A Stage Maturity Model for Enterprise Resource Planning Systems”, *Data Base for Advances in Information Systems*, Vol. 32, No. 2, pp. 34-45
- Holmes J.H. and Lett J.D. (1977), “Product Sampling and Word-Of-Mouth Intentions”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, pp. 35-40
- Holtz H. (1992), *Databased Marketing*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Horne S., (2003), “Needed: A Cultural Change”, *Target Marketing*, Vol. 26, No. 8, pp. 53-55
- Howitt D, and Cramer D. (2000), *First Steps in Research and Statistics*, London: Routledge, 2000.
- Howitt Dennis, Cramer Duncan, (2003), *Στατιστική Με Το SPSS11 Για Windows*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Huang C. D. and Hu Q., (2004), “Integrating Web Services with Competitive Strategies: The Balanced Scorecard Approach”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 57-80
- Huang Y., and Huddleston P. (2009), “Retailer Premium Own-Brands: Creating Customer Loyalty Through Own-Brand Products Advantage”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No.11, pp. 975-992
- Huang Y. and Huddleston P., (2009), “Retailer Premium Own-Brands: Creating Customer Loyalty Through Own-Brand Products Advantage”, *International Journal Of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 11, pp. 975-992
- Hughes T. (2006), “New Channels/Old Channels: Customer Management and Multi Channels”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No.1/2, pp.113 - 129
- Hult G.T. and Ferrell O.C. (1997), “A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing”, *Journal of Business Research*, Vol. 40, pp. 155-66

- Hunt S.D. and Morgan R.M. (1996), "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 107-14
- Huselid M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672
- Imhoff C., Loftis L. and Geiger J. G., (2001), *Building The Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques For Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Ittner C.D. and D.F. Larcker (1998a), "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 205-238
- Ittner C.D. and Larcker D.F. (1998b), "Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Management Accounting Research*, Vol.36, pp.1-35
- Iyer G. R., Miyazaki A.D., Grewal D. and Giordano M. (2002), "Linking Web-Based Segmentation to Pricing Tactics," *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 11, No. 5, pp.288-300
- Jackson D. Jr (1994), "Relationship Selling: The Personalization of Relationship Marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, August, pp. 45-54
- Jackson R. and Wang P. (1994), *Strategic Database Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL
- Jackson T.W. (2007), "Personalisation and CRM", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No.1, pp. 24-36
- Jacoby J., and Chestnut R. W. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York: John Wiley And Sons, Inc.
- Jain R., Jain S., and Dhar U. (2003), "Measuring Customer Relationship Management", *Journal of Service Research*, Vol. 2, No.2, pp. 97-109

- Jarrar Y.F. and Neely A. (2002), “Cross-Selling in the Financial Sector: Customer Profitability is Key”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 3 , pp. 282-296
- Javalgi R. G., Radulovich L. P., Pendleton G. and Scherer R. F. (2005), “Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms: a Strategic Framework and Implications for Global Marketers”, *International Marketing Review*, Vol. 22, No.6, pp. 658-672
- Javalgi R. G., Radulovich L. P., Pendleton G. and Scherer R. F., (2005), “Sustainable Competitive Advantage of Internet Firms-A Strategic Framework and Implications for Global Marketers ”, *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 6, pp. 658-672
- Jayachandran S., Subhash S., Kaufman P., and Raman P. (2005), “The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp. 177–92
- Johnson G., Scholes K., (1999), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, London, 5th Edition, Prentice Hall Europe
- Johnson M. D. and Selnes F. (2004), “Customer Portfolio Management: Toward A Dynamic Theory Of Exchange Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, (April), pp.1–17
- Joshi K., (1991), “A Model of Users’ Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation”, *MIS Quarterly*, Vol. 15, No.2, pp. 229-242
- Kaiser H. F., and Rice, J. (1974) Little Jiffy, MARK VI, *Educational and Psychological Measurement*, Vol.34, pp. 111 – 117
- Kalakota R. and Robinson M. (2001), *E-Business 2.0 Road Map for Success*, Addison-Wesley, Boston, MA
- Kale S. (2004), “CRM Failure and the Seven Deadly Sins”, *Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 42-7
- Kandampully J. and Duddy R. (1999), “Relationship Marketing: A Concept Beyond Primary Relationship”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 7, pp. 315-323

- Kano N., Seraku N., Takahashi F., and Tsuji S. (1984), "Attractive Quality and Must-Be Quality", *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2, pp. 39–48
- Kaplan R.S. (1983), "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", *Accounting Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 686-703
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol.70, No. 1, pp. 71-79
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, pp. 134-47
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996a), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996b), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Fall, pp. 53-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996c), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000) "Having Trouble with your Strategy? Then Map it," *Harvard Business Review*, Vol.78, No. 5, pp. 167-176
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *American Accounting Association Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104
- Karakostas B., Kardaras D., and Papathanassiou E. (2005), "The State of CRM Adoption by the Financial Services in the UK: An Empirical Investigation", *Information & Management*, Vol. 42, No. 6, pp. 853-863
- Katsioloudes M., Grant J., and Mckechnie D.M. (2007), "Social Marketing: Strengthening Company-Customer Bonds", *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, No.3, Pp. 56-64
- Keegan D.P., Eiler R.G. and Jones C.R. (1989), "Are your Performance Measures Obsolete?", *Management Accounting*, Vol. 70, pp. 45-50

- Kehoe L. (2002), Long Live E-Business: Software is Finding a New Role in Helping Companies to Share Information Effectively, *Financial Times*, March, 14
- Keller K. L. (1993), “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, (January), pp.1–22
- Kelley L.L., Gilbert, D. and Mannicom R. (2003), “How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21, No. 4, pp. 239-248
- Kennedy A. (2006), “Electronic Customer Relationship Management (E-CRM): Opportunities and Challenges in a Digital World”, *Irish Marketing Review*, Vol. 18, pp. 58-68
- Kim J., Suh E and Hwang H., (2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 5-19
- Kim H.S. and Kim Y.G. (2009), “A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 477–489
- Kimilog˘lu H. and Zaralı H., (2009), “What Signifies Success in E-CRM?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, , pp. 246-267
- King S. F., Burgess T. F., (2008) “Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 421–431
- Klein L. and Quelch J.A., (1997), “Business to Business Market Making on the Internet”, *International Marketing Review*, Vol. 14, No.5, pp. 345-61
- Klemperer P., (1995), “Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade”, *Review of Economic Studies*, No. 62, pp.515-540
- Ko E., Kim S.H., Kim M. and Woo J.Y., (2008), “Organizational Characteristics and the CRM Adaptation Process”, *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 65-74
- Kohli R., Piontek F., Ellington T., Van Osdol T., Shepard M., and Brazel G. (2001), “Managing Customer Relationships through E-Business Decision Support

- Applications: A Case of Hospital–Physician Collaboration”, *Decision Support System*, Vol. 32, pp. 171– 187
- Kotler P. (2003), *Marketing Insights from A to Z*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler P. (2003), *Marketing Insights From A To Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ
- Kotorov R. (2003), “Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 566-571
- Kotorov R. P., (2002), “Ubiquitous Organization: Organizational Design for E-CRM”, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp.218 – 232
- Krauss M. (2002), “At Many firms, Technology Obscures CRM”, *Marketing News*, Vol.36, No.6, P.5
- Krauss M. (2002), “At Many firms, Technology Obscures CRM”, *Marketing News*, Vol.36, No.6, P.5
- Kriemadis Th., Kotsovos A., and Kartakoullis A. (2009), “A Strategy for Managing Customer Relations on The Internet: Evidence from the Football Sector”, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3, No.4, pp.229-243
- Kristensen K. and Westlund A. H. (2004), “Performance Measurement and Business Results”, *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 5–6, pp. 719–733
- Kumar N., Scheer L.K. and Steenkamp J.E.M. (1995), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 54-65
- Lagace R.R., Dahlstrom R. and Gassenheimer J.B. (1991), “The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 39-47.
- Lambert D.M. and Cooper M.C. (2000), “Issues in Supply Chain Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 65-83
- Lambert M. and Sterling U. (1990), “Educators are Contributing to Major Deficiencies in Marketing Profitability Reports”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 12, No. 3, pp. 42-52

- Lambert D.M. (2010), "Customer Relationship Management as a Business Process", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No.1, pp. 4–17
- Lanning M. (2000), *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover The Heart of Business*, Cambridge, MA: Perseus Press
- Laudon K., C., and Laudon J., P., (1998), *Management Information Systems; New Approaches to Organisation and Technology*, Prentice Hall International Inc., Fifth Edition
- Laudon K. and Laudon J., (2005), *Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Prentice Hall, 6th Edition
- Law M., Lau T. and Wong, Y.H. (2003), "From Customer Relationship Management to Customer-Managed Relationship: Unravelling the Paradox With a Co-Creative Perspective", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 2, No 1, pp. 51 – 60
- Lawrence D. (2001), "Technology: Friend or Foe to Customer Relationships?", *Marketing Management*, Vol. 10-11, No. 4, P. 10
- Lawson-Body M. and Limayem M., (2004), "The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Web Site Characteristics", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 9, No. 4
- Lehn K. and Makhija A.K. (1996), "EVA and MVA as Performance Measures and Signals for Strategic Change", *Strategy and Leadership*, Vol. 24, No. 3, pp. 34-8
- Levitt T. (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 38 July–August, pp. 45–60
- Levitt T. (1969), *The Marketing Mode: Pathways To Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill
- Lewis J.G, Graham G., Hardaker G., (2005), "Evaluating the Impact of the Internet on Barriers to Entry in the Music Industry", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No.5
- Light B. (2003), "CRM Packaged Software: A Study of Organisational Experiences", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 603-616

- Lin C. and Huang Y. (2007), "An Integrated Framework For Managing Ecrm Evaluation Process", *International Journal of Electronic Business*, Vol. 5, pp. 340-59
- Lindgreen A., and Wynstra F.(2005), "Value in Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7, pp. 732–748
- Lindgreen A., Palmer R., Vanhamme J., and Wouters J. (2006), "A Relationship Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 57–71
- Lipe M.G. and Salterio S. (2002), "A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27), No. 6, pp. 531-540
- Lo A. S., Stalcup L. D. and Lee A., (2010) "Customer Relationship Management For Hotels In Hong Kong", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No.2, pp.139 – 159
- Loveman G.W. (1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and financial Performance: An Empirical Examination of The Service Profit Chain In Retail Banking", *Journal of Service Research*, Vol. 1, August, pp. 18-31
- Lowenstein M.W. (1995), *Customer Retention: An Integrated Process For Keeping Your Best Customers*, Irwin Professional, Burr Ridge, IL
- Lucas H.C. Jr, Walton E.J. and Ginzberg M.J. (1988), "Implementing Packaged Software", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 536-49
- Lumpkin G.T., Droege S. B., and Dess G. G., (2002),"E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls", *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 4, pp. 325-340
- Lynch P.D., Robert, J.K. and Srinivasan, S.S. (2001), "The Global Internet Shopper: Evidence from Shopping Tasks in Twelve Countries", *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 15-23

- Madeja N. and Schoder D., (2005), “Customer Relationship Management –A Strategy For Success In Electronic Commerce” In Shin N. *Strategies For Generating E-Business Return On Investment*, Idea Group Inc., USA
- Mael F. and Ashforth B. E. (1992), “Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, (March), pp. 103–123
- Magreta J. (2000), *Managing in the New Economy*, Harvard Business Review Book
- Mahdavi I., Cho N., Shirazi B., and Sahebjamnia N. (2008), “Designing Evolving User Profile in E-CRM with Dynamic Clustering of Web Documents”, *Data & Knowledge Engineering*, P.1-18
- Maiga A. and F. Jacobs (2008), “Extent of ABC Use and Its Consequences”, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 533–566
- Maklan S. and Knox S. (2009), “Dynamic Capabilities: The Missing Link in CRM Investments”, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 11, pp. 1392-1410
- Manoochehri G. (1999), “The Road to Manufacturing Excellence: Using Performance Measures to Become World-Class”, *Industrial Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 7-13
- Markides C.C., (1999), “A Dynamic View of Strategy” *Sloan Management Review*, Vol. 40, Spring, pp 55-63
- Markides C., (2000), *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
- Martinsons M., Davison R. and Tse D. (1999), “The Balanced Scorecard: A Foundation for the Strategic Management of Information Systems”, *Decision Support Systems*, Vol. 25, pp. 71–88
- Massey A.P., Montoya-Weiss M. and Holcom K. (2001), “Re-Engineering The Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM”, *Decision Support Systems*, Vol. 32, No. 2, pp. 155-70
- Mcgovern T. and Panaro J. (2004), “The Human Side of Customer Relationship Management”, *Benefits Quarterly*, Third Quarter

- Mcgowan P. and Durkin M.G. (2002), "Toward an Understanding of Internet Adoption at the Marketing/Entrepreneurship Interface", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 361-77
- Mcgowan P., Durkin M.G., Allen L., Dougan C., and Nixon S., (2001), "Developing Competencies in the Entrepreneurial Small Firm for Use of the Internet in the Management of Customer Relationships", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4 pp. 126-36
- Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer*, Boston: Harvard School Business Press
- Mcnair C.J. and Mosconi W. (1987), "Measuring Performance in an Advanced Manufacturing Environment", *Management Accounting*, Vol. 69, No. 1, pp. 28-31
- Medori D. and Steeple D. (2000), "A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 520-33
- Melville N., Kraemer K., and Gurbaxzni V. (2004), "Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value", *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 283-322
- Mendoza L.E., Marius A., Perez M. and Griman A.C. (2007), "Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy", *Information and Software Technology*, Vol. 49, No. 8, pp. 913-945
- Metrus Group (2003), "Maximizing CRM Performance with Strategic Measurement", *Metrus Group White Paper*
- Meyer M. and Kolbe L.M. (2005), "Integration of Customer Relationship Management: Status Quo and Implications For Research and Practice", *Journal of Strategic Management*, Vol. 13, pp. 175-98
- Mihelis G., Grigoroudis E., Siskos Y., Politis Y. and Malandrakis Y. (2001), "Customer Satisfaction Measurement in The Private Bank Sector", *European Journal Of Operational Research*, Vol. 130, pp. 347-360
- Miles R., Snow C., (1978), *Organization Strategy, Structure, and Process*, McGraw Hill, New York, NY

- Mithas S., Krishnan M.S. and Fornell C., (2005), “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 201-209
- Mittal V. and Kamakura W.A. (2001), “Satisfaction, Repurchase Intent And Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, pp. 131-42
- Molm L. D. (1990), “Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange”, *American Sociological Review*, Vol. 55, No.3, pp. 427–447
- Moorman C. and Rust R.T. (1999), “The Role of Marketing”, *Journal of Marketing, Special Issue on Fundamental Issues in Marketing*, Vol. 63, (Special Issue), pp. 180-197
- Morgan R.M. and Hunt S.D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38
- Mossman H., Crissy E. and Fischer M. (1978), *Financial Dimensions of Marketing Management*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Mukerjee K. and Singh K., (2009), “CRM: A Strategic Approach”, *The Icfaian Journal of Management Research*, Vol. 8, No. 2, pp.65-82
- Mulhern F.J. (1999), “Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 25-40
- Murphy J. A., (2001), *The Lifebelt; The Definitive Guide To Managing Customer Retention*, John Wiley & Sons, Chichester
- Murphy K. and Russell R. (2002), “Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy”, *Gartner2 Report*, July 2002
- Nah F., Faja S. and Cata T. (2001), “Characteristics of ERP Software Maintenance: A Multiple Case Study”, *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, Vol. 13, No. 6, pp. 399-414
- Narayandas D. and Rangan V.K. (2004), “Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 3, pp. 63-77

- Nash E.L. (1993), *Database Marketing: The Ultimate Marketing Tool*, Mcgraw-Hill, New York, NY.
- Nayyar Praveen (1995), "Stock Market Reactions to Customer Service Changes", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.1, pp. 39–53
- Neely A. (2005), "The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1264-77
- Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. and Bourne M. (1997), "Designing Performance Measures: A Structured Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 11, pp. 1131-52
- Newell F., (2002), *Loyalty.Com: Customer Relationship Management In The New Era Of Internet Marketing*, Mcgraw-Hill, New York, NY
- Newell F., (2003), *Why CRM Does Not Work: How To Win By Letting Customers Manage The Relationship*, Bloomberg Press, Princeton
- Ng, Pan Y.J., and Wilson T.D. (1998), "Business Use of World Wide Web: A Report on Further Investigations", *International Journal of Information Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 291-314
- Ngai E.W.T., Xiu L., and Chau D.C.K., (2009), "Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification", *Expert Systems With Applications*, Vol. 36, pp. 2592–2602
- Nguyen T. H., Sherif J. S. and Newby M., (2007), "Strategies for Successful CRM Implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115
- Nunnally J. (1978), *Psychometric Theory*, New York: Macgraw-Hill
- O'Leary C., Rao S. and Perry C., (2004), "Improving Customer Relationship Management through Database/ Internet Marketing; A Theory-Building Action Research Project", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3/4, pp. 338-354

- O’Leary C., Rao S., and Perry C., (2004), “Improving Relationship Management through Database/ Internet Marketing-A Theory-Building Action Research Project”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3, pp. 338-354
- O’Reilly K. and Paper D. (2009), “The Role of Vendor in E-CRM Tool Development”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 404-427
- Oliver R. (1980), “A Cognitive Model of The Antecedence and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, September, pp. 46-9
- Oliver R. (1993), “Cognitive, Affective, and Attribute Bases of The Satisfaction Response”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, (Dec.) pp. 418–430
- Oliver R.L. (1999), “Whence Customer Loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No.4, pp. 33-44
- Osarenkhoe A. (2006), “Customer-Centric Strategy: A Longitudinal Study of Implementation of A Customer Relationship Management Solution”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 1, pp. 115-44
- Osarenkhoe A. (2006), “Customer-Centric Strategy: A Longitudinal Study of Implementation of a Customer Relationship Management Solution”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 1, pp. 115-44
- Osarenkhoe A. (2006), “Customer-Centric Strategy: A Longitudinal Study of Implementation of a Customer Relationship Management Solution”, *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 1, pp. 115-44
- Osarenkhoe A., and Benani Az-E. (2007), “An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy”, *Business Process Management Journal*, Vol.13, No.1, pp. 139-164
- Otley D. (1999) “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research,” *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 10, pp. 363-382
- Öztaysi B., Sezgin ., and Özok A. F., (2011) “A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 6, pp.943 - 960

- Öztaysi B., Sezgin ., and Özok A. F., (2011) “A Measurement Tool for Customer Relationship Management Processes”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 6, pp.943 – 960
- Padmanabhan B. and Tuzhilin A. (2003), “On The Use of Optimization for Data Mining: Theoretical Interactions and Ecrm Opportunities”, *Management Science*, Vol. 49, No. 10, pp. 1327-1343
- Paiva E.L., Roth A.V. and Fensterseifer J.E. (2002), “Focusing Information in Manufacturing: A Knowledge Management Perspective”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 7, pp. 381-9
- Pan S. L. and Lee J.-N., (2003), “Using E-CRM for a Unified View of the Customer”, *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 4, pp. 95-99
- Panda T. K. (2003), “Creating Customer Life Time Value through Effective CRM in Financial Services Industry”, *Journal of Services Research*, Vol. 2, No. 2, pp.157-71
- Park C.-H. and Kim Y.-G, (2003), “A Framework of Dynamic CRM Linking Marketing with Information Strategy”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 652-671
- Parvatiyar A., and Sheth J. N. (2001), “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, And Discipline”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No.2, pp.1–34
- Pavic S., Koh S.C.L., Simpson M., and Padmore J (2007), ”Could E-Business Create a Competitive Advantage in UK Sme’s?”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No.3, pp. 320-351
- Payne A. and Frow P. (2004), “The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 527–538
- Payne A. and Frow P. (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, (October), pp.167–76
- Payne A., Holt S. and Frow P., (2000), “Integrating Employee, Customer and Shareholder Value Through An Enterprise Performance Model: An Opportunity

- For Financial Services”, *International Journal Of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 258- 273
- Peppard J., (2000), “CRM in Financial Services”, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 312–327
- Peppers D. and Rogers M. (1993), *The One-To-One Future: Building Relationships One Customer At A Time*, New York: Currency Doubleday
- Peppers D. and Rogers M., (1995), “A New Marketing Paradigm”, *Planning Review*, Vol. 23, No.2, pp. 14–18
- Peppers D. and Rogers M. (1999), *the One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, Doubleday, New York, NY
- Peppers D., Rogers M. and Dorf B. (1999), “Is your Company Ready for One-to-One Marketing ?”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Peppers D. and Rogers M. (2008), “Three Strategies for Accelerating the Customer-Centric Journey”, Peppers & Rogers Group White Paper
- Perkins A., Perkins M., (1999), *the Internet Bubble*, Harper Business
- Peterson R., Balasubramanian, S. and Bronnenberg, B. (1997), “Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 329-46
- Phan D.D., (2003), “E-Business Development for Competitive Advantages: A Case Study”, *Information & Management*, Vol. 40, pp.581-90
- Pine B. J. II, Peppers D. and Rogers M., (2000), “Do you Want to Keep your Customers Forever?”, In the *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Communication*, Ed., Gilmore J. H. and Pine B. J. II, Harvard Business School Press, Boston
- Pine J. B. (1993), *Mass Customization. The New Frontier Of Business Competition*, Boston: Harvard University Press
- Pires G., Stanton J., and Rita P., (2006), “The Internet, Consumer Empowerment and Marketing Strategies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 9, pp.936-949

- Pitta .L.F., Berthonb P.R., Watson R.T., and Zinkhan G.M., (2002), “The Internet and the Birth of Real Consumer Power”, *Business Horizons*, Volume 45, No. 4, Pp.7-14
- Plakoyiannaki E. and N. Tzokas (2002), “Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective”, *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 228-237
- Poon S. and Swatman, P.M.C., (1999), “A Longitudinal Study of Expectations in Small Business Internet Commerce”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 3, pp. 21-33
- Porter M., (1996), “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec
- Porter M., (2001) “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, March
- Porter, M., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY
- Porter, M., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY
- Pun K.F. and White A.S. (2005), “A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 1, pp. 49-71
- Punj Girish N. and Richard Staelin (1983), “A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, (March), pp. 366–380
- Ragins E.J. and Greco A.J. (2003), “Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution”, *Review of Business*, Vol. 24, No. 1, pp. 25-30
- Rapp A., Rapp T. and Schillewaert N. (2008), “An Empirical Analysis of E-Service Implementation: Antecedents and The Resulting Value Creation”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, pp. 24-36
- Ray G., Muhanna W. A., and Barney J. B. (2005), “Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis”, *MIS Quarterly*, Vo. 29, No. 4, pp. 625–652

- Raymond L. and David Y. C., (2001), “Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, No. 3, pp. 82-98
- Rayport J., and Jaworski B., (2000), *E-Commerce*, McGraw-Hill/Irwin
- Rayport J., and Sviolka, J., (1994), “Managing in the Marketplace”, *Harvard Business Review*, Vol. 6, pp.141-149
- Rea M. Louis, Parker A. Richard, (2005), *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*, Jossey Bass Public Administration Series, J.Wiley & Sons, 3rd Edition
- Reichheld F. and Sasser W.E., (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 5, pp. 105-111
- Reichheld F. F., (1993) “Loyalty-Based Management”, *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, pp. 64-72
- Reichheld F. F., (1996), *The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston
- Reichheld F.F. and Schefter P. (2000), “E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, pp. 105-13
- Reinartz W. and Kumar V. (2000), “On the Profitability of Long-Life Customers in a non Contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4, pp. 17-35
- Reinartz W. and Kumar V. (2003), “The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No.1, pp. 77–99
- Reinartz W., Krafft M., and Hoyer, W. D. (2004), “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, Pp. 293–305
- Reinartz W.J. and Kumar V. (2000), “On The Profitability of Long-Life Customers in A Noncontractual Setting: An Empirical Investigation And Implications For Marketing”, *Journal Of Marketing*, Vol. 64 (October), pp. 17-35

- Reinartz W.J. and Kumar V. (2002), "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 86-94
- Ribbink D., Allard C.R. Van Riel, Liljander V. and Streukens S. ,(2004) ,"Comfort your Online Customer: Quality, Trust and Loyalty on the Internet", *Managing Service Quality*, Vol.14, No. 6, pp. 446-456
- Richards K.A. and Jones E. (2008), "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp. 120–130
- Rigby D. K., Reichheld F. F., and Schefter P. (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.2, pp. 101–109
- Rigby D.K., and Ledingham D. (2004), "CRM Done Right", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.11, pp. 118–129
- Riggins F. J. and Rhee H. S., (1998), "Toward a Unified View of Electronic Commerce, *Communications Of The ACM*, Vol. 41, No. 10
- Roberts K., Varki S., and Brodie R. (2003), "Measuring the Quality of Relationships in Customer Services: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2, pp. 169-196
- Rodgers J.A., Yen, D.C. and Chou, D.C. (2002), "Developing E-Business: A Strategic Approach", *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, No. 4, pp. 184-92
- Roh T. H., Ahn C. K., and Han I. (2005), "The Priority Factor Model For Customer Relationship Management System Success", *Expert Systems With Applications*, Vol. 28, No.4, pp.641–654
- Rohm J.A, Kashyap V., Brashear T.G., and Milne R.G. (2004), "The Use of Online Marketplaces for Competitive Advantage: A Latin American Perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 6, pp. 372 - 385
- Romano N.C. Jr and Fjermestad, J. (2001), "An Agenda For Electronic Commerce Customer Relationship Management Research", In Degross, J. (Ed.), *Proceedings Of Seventh Annual Americas Conference On Information Systems*, Boston, MA, August 3-5, Omnipress, pp. 831-3

- Rust R. T., Lemon K. N., and Zeithaml V. A. (2001), "Where Should The Next Marketing Dollar Go", *Marketing Management*, Vol. 10, (September/October), pp. 25–28
- Rust R. T., Zeithaml V. A. and Lemon K. N., (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York
- Rust R., Lemon K., and Zeithaml V. (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No.1, pp. 109–126
- Rust R.T., Zahorik, A.J. And Keiningham, T.L. (1995), "Return On Quality (ROQ): Making Service Quality financially Accountable", *Journal Of Marketing*, Vol. 59, April, Pp. 58-70
- Rust R.T., Zeithaml V.A. and K.N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press, New York
- Ryals L. (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 252-561.
- Ryals L. and Knox S. (2001), "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-42
- Ryals L. and Payne A. (2001), "Customer Relationship Management in financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 3-27
- Sabri H. (2003), "CRM: The Power of Prediction", *Intelligent Enterprise*, Vol. 6, No. 12, pp. 32–35
- Sanchez R. and Sanchez R. (2005), "Analysis of Customer Portfolio and Relationship Management Models: Bridging Managerial Dimensions", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp. 307-16
- Sanjay R., (2001), 'Eleven Steps to Success in Data Warehousing', *Bank Accounting & Finance*, Vol. 14, No. 3, pp. 57-59

- Santori P.R. and Anderson A.D. (1987), “Manufacturing Performance in the 1990s: Measuring for Excellence”, *Journal of Accountancy*, Vol. 164, No. 5, pp. 141-7
- Santouridis I., Trivellas P. (2010), “Investigating the Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Mobile Telephony in Greece”, *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 3, pp.330 – 343
- Santouridis I., Trivellas P. and Reklitis P. (2009), “Internet Service Quality and Customer Satisfaction: Examining Internet Banking in Greece”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, No. 2, pp. 223-239
- Savoie J.M., and Mahesh S. R. (1999), “Identifying Future Trends in Information Technology”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 6, pp. 247 - 250
- Sawhney M. and Zabin J. (2001), *the Ten Steps to Nirvana: Strategic Insights into Ebusiness Transformation*, New York: McGraw-Hill
- Schaffer E. (2000), “A Better Way for Web Design”, *Informationweek*, Vol. 784, May 1, pp. 194
- Schlegelmilch B.B. and Penz E. (2002), “Knowledge Management in Marketing”, *the Marketing Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 5-19
- Schlesinger L., and Heskett J. (1991), “The Service-Driven Service Company”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No.5, pp. 71-81
- Schmitz, S. W, Latzer M., (2002), “Competition in B2C Ecommerce: Analytical Issues and Empirical Evidence”, *Electronic Markets*, No. 12, pp.163-174.
- Schultz D.E. (2000), “Understanding and Measuring Brand Equity”, *Marketing Management*, Vol. 9, No.1, pp. 8-9
- Schulz M. (2001), “The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 661-8
- Schweitzer C., (2003), “Customize, Don’t Dehumanize”, *Association Management*, Vol.55, No. 5, pp.46-53
- Scullin J. S.S., Fjermestad N.C., and Romano Jr., (2004), “E-Relationship Marketing: Changes in Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer

- Relationship Management, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 410–417
- Shah D., Rust R., Parasuraman A., Staelin R. and Day G. (2006), “The Path to Customer Centricity”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, pp. 113-24
- Shahin A. and Nikneshan P. (2008), “Integration of CRM and QFD A Novel Model for Enhancing Customer Participation in Design and Delivery”, *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 68-86
- Shan L. P. and Lee, J. (2003) “Using E-CRM for a Unified View of the Customer”, *Communications of the ACM*, Vol.46, No.4, pp. 95-99
- Shankar V., Smith A.K. and Rangaswamy A. (2003), “Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 153-75
- Sharma S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*, Willey, New York
- Shaw C .and Ivens J. (2002), “The Seven Philosophies of Building Great Customer Experiences”, *Journal of Customer Management*, November, pp. 40-3
- Shaw M., Subramaniam C., Tan G.W., and Welge M., (2001), “Knowledge Management and Data Mining for Marketing”, *Decision Support Systems*, Vol. 32, pp. 127–137
- Shaw R. and Mazur L. (1997), “The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach”, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28-51
- Shepherd C. and Gunter H. (2006), “Measuring Supply Chain Performance: Current Research and Future Directions”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 4, pp. 242-58.
- Sheth J. (2005), “The Benefits and Challenges of Shifting Strategies,” *Customer Management*, (MSI Conference Summary), Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 4–5
- Sheth J.N. (2002), “The Future of Relationship Marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 590-592
- Sheth J.N. and Sisodia R.S. (2002), “Marketing Productivity: Issues and Analysis”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 5, pp. 349-62.

- Sheth J.N., Sisodia, R.S. and Sharma, A. (2000), "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, pp. 55-66
- Sigala M. (2005), "Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications", *Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 391-413
- Silvestro R. and Cross S. (2000), "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 244-68
- Sim K.L. and Koh H.C. (2001), "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement," *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 18-26
- Sin L.Y.M., Tse A.C.B., and Yim F.H.K. (2005), "CRM: Conceptualization and Scale Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11, pp. 1264-1290
- Singh J.E. and Pandya S. (1991), "Exploring the Effects of Complaint Behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 9, pp.7- 21.
- Slater S.F. and Narver J.C. (1994), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, Vol. 37, No. 2, pp. 22-8
- Slater S.F. and Narver J.C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74
- Soh C., Siew Kien S. and Tay-Yap J. (2000), "Cultural fits and Misfits: Is ERP a Universal Solution?", *Communications of the Association for Computing Machinery*, Vol. 43, No. 4, pp. 47-51
- Solano Juan, María Pérez De Ovalles, Teresita Rojas, Anna Grimán Padua, and Luis Mendoza Morales (2003) "Integration of Systemic Quality and the Balanced Scorecard," *Information Systems Management*, Vol. 20, No.1, pp. 64-79.
- Sophonthummapharn K. (2009), "The Adoption of Techno-Relationship Innovations- A Framework for Electronic Customer Relationship Management", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412

- Souitaris V. and Balabanis G. (2007), "Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty", *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 244-261
- Spector P. (1992), *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*, Newbury Park, CA: Sage
- Sprano E. and Zakak A. (2000), "E-Commerce Capable: Competitive Advantage for Countries in the New World E-Economy", *Competitiveness Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 114-22
- Srivastava R.K., Shervani T.A. and Fahey L. (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp. 2-18
- Srivastava R.K., Shervani T.A., and Fahey L. (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue 99), pp. 168-179
- Srinivasana S.S., Andersona R. and Ponnabolub K. (2002), "Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 41-50
- Starkey M. and N. Woodcock (2002), "CRM Systems: Necessary, But Not Sufficient. REAP the Benefits of Customer Management", *The Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 267-275
- Starkey M.W., Williams D. and Stone M. (2002), "The State of Customer Management Performance in Malaysia", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 6, pp. 378-385
- Starkov M. (2004), "The Essence of E-CRM", *Hotels*, Vol. 38, No. 10, pp. 59-62
- 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, pp. 617-34
- Sterne J., (1996), *Customer Service on the Internet: Customer Support, Direct Marketing, and Up-Selling*, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA

- Sterne J. (1999), *World Wide Web Marketing*, 2nd Ed., John Wiley & Sons, Chicago, IL
- Stone M., Hobbs M. and Khaleeli M. (2002), "Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges", *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, pp. 39-52
- Stone M., Woodcock N. and Wilson, M. (1996), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 675-8
- Storey V.C., Straub D.W., Stewart K.A., and Welke R.J. (2000), "A Conceptual Investigation of the E-Commerce Industry", *Communication of ACM*, Vol. 43, No. 7
- Straub D., and Klein R., (2001), "E-Competitive Transformations", *Business Horizons*, Vol. 44, No. 3, pp.3-12
- Strauss J., El-Ansary A. Frost R. (2003), *E-Marketing*, Prendice Hall Editions
- Sveiby K. E. (1997), *the New Organizational Wealth*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Swan J.E. and Oliver R. L. (1989), "Postpurchase Communications by Consumers", *Journal of Retailing*, Vol. 98, pp. 516-33
- Swann P., (2000), "Will the Internet Lead to Perfect Competition?", *The Business Economist*, Vol. 32, No 2
- Swatman C.M., Krueger C., Van Der Beek K., (2006), "The Changing Digital Content Landscape: An Evaluation of E-Business Model Development in European Online News and Music", *Internet Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 53 - 80
- Swift R. S. (2001), *Accelerating Customer Relationships-Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall
- Szmigin I., Canning L. and Reppel, A.E. (2005), "Online Community: Enhancing the Relationship Marketing Concept Through Customer Bonding", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 480-96
- Szymanski D.M. and Henard D.H. (2001), "Customer Satisfaction: A Meta- Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 1, pp. 16-35

- Szymanski D.M. and Hise R.T. (2000), "E-Satisfaction: An Initial Examination", *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 3, pp. 309-22.
- Tagliavini M., Ravarini A. and Antonelli A. (2001), "An Evaluation Model for Electronic Commerce Activities Within Smes", *Information Technology and Management*, Vol. 2, pp. 211-30
- Tamošiūniene R. and Jasilioniene R., (2007), "Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance: Theoretical and Practical Dimensions", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 69-78
- Tan X., Yen D.C. and Fang X. (2002), "Internet Integrated Customer Relationship Management: A Key Success Factor for Companies in the E-Commerce Arena", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, No. 3, pp. 77-86
- Taylor S.A. and Baker T.L. (1994), "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 70, No.2, pp. 163 78
- Teece D., Pisano G. and Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-33
- Thomas J. Reinartz W. and Kumar V. (2004), "Getting the Most Out of all our Customers", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 116-23
- Thomas J.S. (2001), "A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No.2, pp. 262–268
- Thompson E., Moscardini N. (2002), "Gartner's CRM Vision: A Roadmap for Customer-Centric Transformation, The Eight Building Blocks Of CRM", Gartner, April 2002
- Tiernan B., (2000), *E-Tailing*, Dearborn Financial Publishing, Inc., Chicago,IL
- Timm N. (2002) *Applied Multivariate Analysis*, Springer- Verlag, New Yorksharma
- Tiwana A. (2001), *The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Treacy F., and Wierserma M. (1997), *the Wisdom of Market Leaders*, New York, NY: Perseus Books.

- Trepper C., (2000), "Match your CRM Tool to your Business Model", *Information Week*, May 15, pp.74-75
- Tsang A.H.C., Jardine A.K.S. and Kolodny H. (1999), "Measuring Maintenance Performance: A Holistic Approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 691-715
- Tzokas N. and Saren M. (2002), "Competitive Advantage, Knowledge and Relationship Marketing: Where, what and how?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 124-35
- Uncles M., Dawling G. and Hammond K. (2003), "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 294-316
- Urban G.L. (2003), *Digital Marketing Strategy*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Urban G.L., Sultan F. and Qualls W.J. (2000), "Placing Trust at the Center of your Internet Strategy", *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 39-48
- Van Der Heijden, H. and Verhagen, T. (2004), "Online Store Image: Conceptual Foundations and Empirical Measurement", *Information & Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 609-17
- Van Riel, A.C.R., Liljander V. and Jurriens, P. (2001), "Exploring Consumer Evaluations of E-Services: A Portal Site", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 359-77
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20
- Verhoef P. and Donkers B., (2001), "Predicting Customer Potential Value an Application in the Insurance Industry", *Decision Support Systems*, Vol. 32, pp.189–199
- Verhoef P.C. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 30-45

- Wang F. and Head M., (2007), “How Can the Web Help Build Customer Relationships? An Empirical Study on E-Tailing” *Information & Management*, Vol. 44, No.2, pp. 115–129
- Waters G., (2003), “Life after CRM”, *Public Utilities Fortnightly*, Vol.141, No. 21, pp.38-40
- Webster F. E. (1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, Vol. 56, (October), pp. 1–17
- Webster, F.E. Jr (1994), *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, Wiley, New York, Ny
- Wells J.D., Fuerst W.L. and Choobineh J. (1999), “Managing Information Technology (IT) for One-To-One Customer Interaction”, *Information and Management*, Vol. 35, pp. 53-62
- Werbach K., (2000), “Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era”, *Harvard Business Review*, May-June
- White G. P. (1996), “A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures for Manufacturing”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 42–61
- White R. (1999), “Building a Sustainable E-Business CRM Strategy”, CRM Article For *Call Centre Solutions*, Bdo Seidman Llp, Available At Insight360.Com
- Wilson H., Daniel E. and Mcdonald M. (2002), “Factors for Success in Customer Relationship Management Systems”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 193-225
- Winer R.S., (2001), “A Framework for Customer Relationship Management”, *California Management Review*, Vol. 43, pp. 89-105
- Wirtz B. W. and Lihotzky N. (2003), “Customer Retention Management in the B2C Electronic Business”, *Long Range Planning*, Vol. 36, No. 6, pp. 517–532
- Woodcock N. (2000), “Does How Customers are Managed Impact on Business Performance?” , *Interactive Marketing*, Vol.1, No. 4, pp. 375-389
- Wymbs C., (2000), “How E-Commerce is Transforming and Internationalizing Service Industries”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 463 - 477

- Xu M. and Walton J., (2005), "Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, pp. 955-971
- Xu Y., Yen D., Lin B. and Chou D. (2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 8, Pp. 442 – 452
- Xu Y., Yen D., Lin B. and Chou D. (2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 8, pp. 442 – 452
- Yeniyurt S. (2003), "A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 No. 3, pp.134-142
- Yim F.H., Anderson, R.E. and Swaminathan S., (2004), "Customer Relationship Management its Dimensions and Effect on Customer Outcomes", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, pp. 263-278
- Yoon S. (2002), "The Antecedents and Consequences of Trust in Online-Purchase Decisions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 47-63
- Yun Z-S., Good L.K. (2007), "Developing Customer Loyalty from E-Tail Store Image Attributes", *Managing Service Quality*, Vol. 17, No.1, pp. 4-22
- Zablah A. R., Bellenger D. N., and Johnston W. J. (2004), "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475–489
- Zablah A., Bellenger D. and Johnston W. (2004), "Customer Relationship Management Implementation Gaps", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 4, pp. 279-95
- Zahay D. and Griffin A. (2004), "Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business Service Firms", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 2, pp. 169-203
- Zeithaml V.A., Berry, L.L. and Parasuraman A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, April, pp. 31-46

Zikmund W.G., Mcleod R. and Gilbert F.W. (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Zineldin M. (1999), “Exploring the Common Ground of Total Relationship Management and Total Quality Management (TQM)”, *Management Decision*, Vol. 37, No. 9

Zineldin M. (2000), “Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 1, pp. 9-23

Zott C., Amit R., Donlevy J., (2000), “Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe”, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 463-475

Δικτυακοί Τόποι

American Customer Satisfaction Index (2006), [Πρόσβαση 25 Απριλίου 2012], www.theacsi.org

customerservice.gr, (2012), [Πρόσβαση 21 Απριλίου 2012]

E-Businessforum (2008), Μελέτη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management) [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2012], <http://www.ebusinessforum.gr/teams/teamsall/view/index.php?ctn=111&language=el>

E-Businessforum (2008), Μελέτη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management) [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2012]

Epsi Rating (2006), [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2012], www.epsi-rating.com

Kellen V. (2002), “CRM Measurement Frameworks”, [Πρόσβαση 22 Μαρτίου 2012], [Www.Kellen.Net/Crm_Mf.Pdf](http://www.kellen.net/crm_mf.pdf)

Microsoft, (2011) Τι Ζητούν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις: Αποτελέσματα Έρευνας σε 100 Εταιρείες [Πρόσβαση 5 Μαΐου 2012], <http://www.microsoft.com/hellas/small-medium-business/research.aspx>

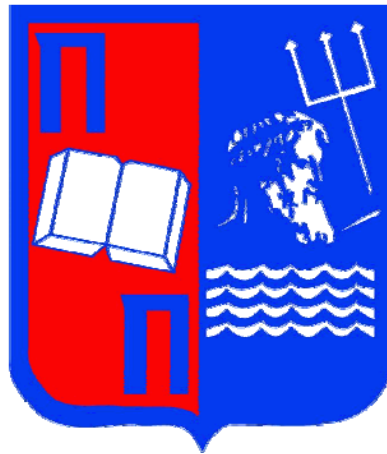
White R. (1999), “Building a Sustainable E-Business CRM Strategy”, CRM Article For *Call Centre Solutions*, , [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2012], <http://insight360.com/index.html>

Κουρεμένος Α., (2008), “Η Χρήση της Πληροφορικής & η Ελληνική Πραγματικότητα”, [Πρόσβαση 12 Μαΐου 2012], Http://Www.Enthesis.Net/Index.Php/Economymenu/3-Greekeconomy/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=173:Enthesis5822&Catid=15:Technology&Itemid=6

Παράρτημα:
Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (CRM)



Χρύσα Αγαπητού, Υποψήφια Διδάκτωρ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων-Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Καραολή & Δημητρίου 80, 185 34 Πειραιάς

1. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί ουστηματικά τις παρακάτω ενέργειες:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επεξεργασία δεδομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό με τον οποίο η επιχείρησή σας έχει υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες για τις παρακάτω ενέργειες:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επεξεργασία δεδομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό οι ανωτέρω ενέργειες – διαδικασίες χρησιμοποιούνται σε κάθε μια από τις επιμέρους εφαρμογές:

(Δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Προσωπική Επαφή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τηλεφωνική Επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χειρόγραφα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excel – Access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συστήματα Μηχανογραφμένης Λογιστικής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα);

(Δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Ναι, ξεχωριστό Τμήμα	<input type="checkbox"/>
Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>
Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ	<input type="checkbox"/>
Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS	<input type="checkbox"/>
Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών	<input type="checkbox"/>
Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων	<input type="checkbox"/>
Όχι, η διαχείριση του CRM διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις	<input type="checkbox"/>

5. Εάν κάνετε χρήση διαδικτυακών μεθόδων, παρακαλώ προσδιορίστε αντίστοιχα το βαθμό χρήσης του Διαδικτύου σε κάθε μια από τις παρακάτω ενέργειες:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επεξεργασία δεδομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ΜΕΡΟΣ Α -

7. Από τις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ επιλέξτε εκείνη που θεωρείτε ότι περιγράφει καλύτερα τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην επιχείρησή σας. Παρακαλώ λάβετε υπόψιν σας όλες τις ενέργειες που κάνετε για τη διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες σας.

Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι μια επιχειρηματική στρατηγική	<input type="checkbox"/>
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	<input type="checkbox"/>
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη	<input type="checkbox"/>
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι μια εφαρμογή που υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	<input type="checkbox"/>
Τίποτα από τα παραπάνω	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):	

8. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
“Στην επιχείρησή μας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης ”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“Στην επιχείρησή μας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου ”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Παρακαλώ αναφέρετε εάν η επιχείρησή σας έχει αναπτύξει τις παρακάτω λειτουργίες:

	Ναι	Όχι
Χρησιμοποιούμε εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συλλέγουμε δεδομένα που μας δίνουν οι πελάτες μας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συλλέγουμε έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουμε σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουμε δομημένες διαδικασίες για την επανάκτηση της σχέσης με τους “καλούς” πελάτες που έχουν φύγει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Με τα ήδη αποκτούμενα δεδομένα επιτυγχάνουμε οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά

10. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter/ Online-περιοδικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):					

11. Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να υπάρξουν αρκετά προβλήματα. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (Software) είναι δύσκολη διαδικασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα CRM Software της αγοράς δεν είναι επαρκείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ανάπτυξη λογισμικού Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μια ενιαία άποψη για τον πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η κουλτούρα της εταιρείας δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμα της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη γιατί προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις από τους αγοραστές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ΜΕΡΟΣ Β -

12. Η επίδοση της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να αξιολογηθεί με διάφορα κριτήρια. Παρακαλώ αναφέρετε πόσο σημαντικά θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια για την επίδοση της στρατηγικής (CRM) που έχετε αναπτύξει:

	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Μέτρια Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό	Πάρα Πολύ Σημαντικό
Επίτευξη οικονομικών στόχων (financial perspective)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες (customer perspective)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (internal business perspective)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών (learning and growth perspective)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο, (παρακαλώ προσδιορίστε):					

13. Σύμφωνα με τους στόχους σας από την υλοποίηση της στρατηγικής CRM και την εξέλιξη της επένδυσής σας, παρακαλώ αξιολογήστε πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με τις παρακάτω παραμέτρους:

	Καθόλου Ικανοποιημένοι	Λίγο Ικανοποιημένοι	Μέτρια Ικανοποιημένοι	Πολύ Ικανοποιημένοι	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένοι
Επίτευξη οικονομικών στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο, (παρακαλώ προσδιορίστε):					

14. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας έχουν μειωθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα έξοδα προώθησης (έξοδα διαφήμισης και διανομής κλπ.) έχουν μειωθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Τα έξοδα των συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, online ομάδες χρηστών, τηλεφωνικό κέντρο κλπ.) έχουν μειωθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρεία έχει αυξηθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουν αυξηθεί οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρησή μας (customer lifetime value)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων έχει αυξηθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι σχετικές με τη CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τους πελάτες από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Οι υπηρεσίες ΠΡΙΝ από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΚΑΤΑ την αγοραστική διαδικασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΜΕΤΑ την αγοραστική διαδικασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει επιτευχθεί ο ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην εταιρεία σας:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της εταιρείας μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η ποικιλία των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στον δικτυακό τόπο (e-mail, επείγουσα γραμμή, σύστημα άμεσης απάντησης κλπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην εταιρεία έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει βελτιωθεί η διαχείριση του περιεχομένου του δικτυακού τόπου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ΜΕΡΟΣ Γ -

18. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις όσον αφορά την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες στο ανταγωνιστικό πεδίο:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
"Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει τους καταναλωτές να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει τους προμηθευτές να αυξήσουν τη διαπραγματευτική δύναμη"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο ευκολότερα"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζει την ανάπτυξη νέων υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Η Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Παρακαλώ προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας;

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (προσφορά προϊόντος/υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος στην αγορά)	<input type="checkbox"/>
Στρατηγική Διαφοροποίησης (προσφορά προϊόντος/υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές ως μοναδικό στο είδος του)	<input type="checkbox"/>
Στρατηγική Εστίασης (ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς είτε με βάση το κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση)	<input type="checkbox"/>

20. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική CRM υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Παρακαλώ εκτιμήστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για τα τρία τελευταία χρόνια.

2008	<input type="text"/>	%	2009	<input type="text"/>	%	2010	<input type="text"/>	%
------	----------------------	---	------	----------------------	---	------	----------------------	---

22. Παρακαλώ αναφέρετε την τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας την τελευταία χρήση.

_____ €

23. Παρακαλώ προσδιορίστε τι ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής σας γίνεται μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος (2010).

0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σας, παρακαλώ προσδιορίστε πώς θα χαρακτηρίζατε τη μεταβολή των παρακάτω μεγεθών τον τελευταίο χρόνο σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο:

	Πολύ Αρνητική	Αρνητική	Καμία	Θετική	Πολύ Θετική
Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κέρδη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μερίδιο Αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων.

Καθόλου	<input type="checkbox"/>	Λίγο	<input type="checkbox"/>	Μέτρια	<input type="checkbox"/>	Πολύ	<input type="checkbox"/>	Πάρα Πολύ	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	------	--------------------------	-----------	--------------------------

- ΜΕΡΟΣ Δ -

26. Πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες;

	<1 χρόνο	1-2 Χρόνια	2-3 χρόνια	3-4 χρόνια	> από 4 χρόνια
CRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδικτυακό CRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξειδικευμένα Πληροφορικά Συστήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Έχετε εγκαταστήσει κάποιο Εξειδικευμένο Πληροφοριακό Σύστημα; Αν ΝΑΙ, παρακαλώ αναφέρετε ποιο συγκεκριμένο:

SAP	<input type="checkbox"/>	Siebel	<input type="checkbox"/>	Oracle	<input type="checkbox"/>	Microsoft	<input type="checkbox"/>	Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------------------------	--------------------------

28. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής σας;

Έως 10	<input type="checkbox"/>	11-50	<input type="checkbox"/>	51-250	<input type="checkbox"/>	Περισσότεροι από 250	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	----------------------	--------------------------

29. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας;

Παραδοσιακή	<input type="checkbox"/>	Διαδικτυακή και παραδοσιακή (click-and-mortar)	<input type="checkbox"/>	Διαδικτυακή (click)	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	--	--------------------------	---------------------	--------------------------

30. Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει η επιχείρησή σας;	B2B (Business to Business) <input type="checkbox"/>	B2C (Business to Consumer) <input type="checkbox"/>
--	---	---

31. Παρακαλώ αναφέρετε σε ποιο κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας.

Βιομηχανία <input type="checkbox"/>	Τηλεπικοινωνίες <input type="checkbox"/>	Υπηρεσίες <input type="checkbox"/>	Ενέργεια <input type="checkbox"/>
Εμπόριο <input type="checkbox"/>	Πληροφορική <input type="checkbox"/>	Τράπεζες <input type="checkbox"/>	Τουρισμός <input type="checkbox"/>

32. Παρακαλώ αναφέρετε ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση: _____

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Εάν επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ σημειώστε τα παρακάτω στοιχεία:

Επωνυμία Επιχείρησης			
Όνοματεπώνυμο			
Τηλέφωνο		Fax.	
Διεύθυνση			
E-mail		Website	