



**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Το CRM (Customer Relationship Management) –
Διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες και ο ρόλος τους στην
επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης»**

Σπουδάστριες:

Κωνσταντίνα Μπαζιωτάκη

Σπυριδούλα Καλλιγιάννη

Εισηγητής:

Ιωάννης Αγγελόπουλος



Πάτρα 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ – CRM	7
<i>1.1. Ορισμοί CRM</i>	7
<i>1.2. Στάδια ενός επιτυχημένου CRM</i>	10
<i>1.3. Πλεονεκτήματα CRM</i>	12
<i>1.4. Οφέλη από τη στρατηγική CRM</i>	14
<i>1.5. Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος CRM</i>	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΠΟ ΤΟ MARKETING ΣΤΟ CRM	18
<i>2.1. Το παραδοσιακό marketing</i>	18
<i>2.2. Η εξέλιξη του marketing</i>	23
<i>2.3. CRM και marketing</i>	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Ο ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	33
<i>3.1. Εισαγωγή</i>	33
<i>3.2. Η σημασία του πελάτη</i>	35
<i>3.3. Η αξία της αφοσίωσης πελατών</i>	38
<i>3.4. Εστιάζοντας στους σημαντικούς πελάτες με τη βοήθεια του CRM</i> . 41	
<i>3.5. Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών</i>	42
<i>3.6. ΤΟ CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο</i>	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο CRM ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM.....	52
5.1.	<i>Εισαγωγή.....</i>	52
5.2.	<i>Οι άνθρωποι (People).....</i>	52
5.3.	<i>Ο σχεδιασμός (Planning).....</i>	54
5.4.	<i>Οι διεργασίες (Process).....</i>	55
5.5.	<i>Τα προσωπικά δεδομένα (Personal data).....</i>	56
5.6.	<i>Η πλατφόρμα (Platform).....</i>	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM.....	59
6.1.	<i>Εισαγωγή.....</i>	59
6.2.	<i>Επιχειρησιακό CRM.....</i>	60
6.3.	<i>Συνεργατικό CRM.....</i>	63
6.4.	<i>Αναλυτικό CRM.....</i>	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM.....	68
7.1.	<i>Λόγοι αποτυχίας.....</i>	68
7.2.	<i>Παράγοντες αποτυχίας.....</i>	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο	CRM ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	75
8.1.	<i>Εισαγωγή.....</i>	75
8.2.	<i>Το Internet και οι εφαρμογές του στο CRM.....</i>	76
8.3.	<i>Το CRM και η αξία μιας βάσης δεδομένων.....</i>	78
8.4.	<i>Διάκριση CRM και e-CRM.....</i>	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο	ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	85
9.1.	<i>Κατάλληλος χρόνος εισαγωγής και υλοποίησης ενός συστήματος CRM.....</i>	85
9.2.	<i>Κόστος υλοποίησης ενός συστήματος CRM.....</i>	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ CRM.....	89
<i>10.1. Η περίπτωση της PIZZA FAN.....</i>	<i>89</i>
<i>10.2. Η περίπτωση της LOGISTICS SERVICES HELLAS A.E.....</i>	<i>91</i>
<i>10.3. Η περίπτωση της WIND.....</i>	<i>94</i>
<i>10.4. Η περίπτωση της ATTICA BANK.....</i>	<i>97</i>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ CRM..	103
<i>11.1. CRM και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....</i>	<i>103</i>
<i>11.2. Η Παγκόσμια Αγορά CRM.....</i>	<i>107</i>
<i>11.3. Η Ελληνική Αγορά CRM.....</i>	<i>109</i>
<i>11.4. Περιγραφή λύσεων CRM στην Ελληνική Αγορά.....</i>	<i>111</i>
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	126
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	131

ΣΧΗΜΑΤΑ:

Σχήμα 1.1. Απεικόνιση της φιλοσοφίας του CRM.....	8
Σχήμα 2.2. Το περιβάλλον του marketing.....	20
Σχήμα 5.1. Τα 5P's του CRM.....	58
Σχήμα 6.1. Σχέση αναλυτικού και επιχειρησιακού CRM.....	66
Σχήμα 11.5 Χρήση συστημάτων CRM στην Ελλάδα.....	110

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

Διάγραμμα 1.2. Η υλοποίηση του CRM.....	12
Διάγραμμα 11.3. Μερίδια αγοράς συστημάτων.....	109
Διάγραμμα 11.4. Λόγοι υλοποίησης CRM.....	110

ΠΙΝΑΚΕΣ:

Πίνακας 2.1. Η διαδικασία του marketing.....	19
Πίνακας 2.3. Η εξέλιξη του marketing.....	23
Πίνακας 8.1. Διαφορές CRM και e-CRM.....	81
Πίνακας 8.2. Αξιοποίηση τεχνολογίας από το CRM και e-CRM.....	83
Πίνακας 11.1 Έσοδα από πωλήσεις λογισμικού CRM.....	108
Πίνακας 11.2 Σε τι χρησιμοποιείται το CRM.....	109

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο όρος Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) δηλώνει την μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία χτισίματος διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης).

Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης. Στις προτεραιότητες της μεθοδολογίας αυτής τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες. Επίσης προτεραιότητα έχει η τοποθέτηση σειράς ενεργειών από τη πλευρά των επιχειρήσεων, με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Κυρίαρχο στοιχείο του CRM είναι η αλλαγή που φέρνει στην επιχειρηματική σκέψη και δομή, μέσα από τις διευκολύνσεις και φυσικά τις προοπτικές κέρδους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν αλλάξει εκ βάθρων το σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές και στις τηλεπικοινωνίες, το Internet, καθώς και η δημιουργία δικτύων και λογισμικών ολοένα αυξανόμενης ισχύος ισχυροποιούν τους δεσμούς των εμπορικών εταίρων. Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι η πρόοδος της τεχνολογίας επιδρά καταλυτικά στις σύγχρονες τάσεις και διαμορφώνει ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο.

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, της κοινωνίας της πληροφορικής και των ευρύτερων τεχνολογικών εξελίξεων, οι άνθρωποι επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορήση σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι γεωγραφικοί φραγμοί, οι οποίοι μέχρι τώρα προστάτευαν μερίδια αγοράς και οριοθετούσαν επιχειρηματικές ευκαιρίες, διαρκώς καταρρίπτονται. Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι πώς μπορεί μια επιχείρηση στις παρούσες συνθήκες να είναι ανταγωνιστική. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 την απάντηση αποτέλεσε η μείωση του κόστους μέσω αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών [Business Process Reengineering (BPR)]. Στη χαραυγή του 21ου αιώνα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία της δίνει τη δυνατότητα να υπερβεί κατά πολύ τις προσδοκίες των πελατών και των μετόχων της.

Ο έντονος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η τυποποίηση των προϊόντων σε ορισμένους κλάδους και οι γενικότερες επιχειρηματικές συνθήκες έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις στην εστίαση στο πολυτιμότερο ίσως στοιχείο τους, **τους πελάτες**.

Όταν μιλάμε για διαχείριση σχέσεων πελατείας [Customer Relationship Management (CRM)], αναφερόμαστε σε μια επιχειρηματική

στρατηγική, η οποία εστιάζει στον πελάτη και αναγνωρίζει ότι η ικανότητα κατανόησης του και αλληλεπίδρασης με αυτόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η γνώση των πελατών και των αναγκών τους, με τη μεγαλύτερη δυνατή λεπτομέρεια, είναι σημαντική σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Και αυτό είναι το κέντρο βάρους σε όλα τα προγράμματα διαχείρισης σχέσεων πελατών.

Για εκείνους που τους είναι άγνωστος ο όρος, το CRM συλλέγει σημαντικές πληροφορίες για τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων πωλήσεων, αγορών, προτιμήσεων, στοιχείων επαφής και άλλων, για να βοηθήσει καλύτερα στην εξυπηρέτησή τους.

Οι ιδέες και οι συζητήσεις σχετικά με το CRM δεν είναι καινούργιες. Η έννοια του CRM δημιουργήθηκε από την στιγμή που ο άνθρωπος είχε τη δυνατότητα να αγοράσει αυτά που επιθυμούσε από περισσότερους από έναν πωλητές - προμηθευτές. Πρόκειται για μία επιτυχημένη μέθοδο η οποία εγκαινιάστηκε στο εξωτερικό κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, εξελίχθηκε τη δεκαετία του '80, ωστόσο ο όρος CRM έγινε δημοφιλής στα μέσα της δεκαετίας του '90 και σήμερα είναι κοινώς αποδεκτό ότι ο τρόπος που χειρίζεται κανείς τους πελάτες του αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τα μελλοντικά του κέρδη.

Επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγκάστηκαν να βρουν αποτελεσματικούς τρόπους ανάπτυξης των σχέσεών τους με πελάτες όταν συνειδητοποίησαν ότι πλέον ο πελάτης έχει εναλλακτική λύση προκειμένου να αγοράσει ένα προϊόν. Για παράδειγμα, σπάνια θα δούμε έμφαση στο CRM σε μια επιχείρηση που αποτελεί μονοπώλιο για μια αγορά. Επίσης, σε τέτοιες περιπτώσεις, υπηρεσίες όπως «εξυπηρέτηση πελατών» είναι υποβαθμισμένες, αφού δεν υπάρχει ανησυχία για την απώλεια του πελάτη.

Οι πελάτες είναι πλέον απαιτητικοί και κριτικοί με τις υπηρεσίες που παρέχονται και επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό. Πιστεύεται ότι τα επόμενα χρόνια οι επιχειρήσεις θα επενδύσουν τεράστια χρηματικά ποσά για λύσεις CRM, καθώς και λογισμικό (software) και υπηρεσίες σχεδιασμένες να βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση πελατειακών σχέσεων βασιζόμενες είτε σε έμμεσα είτε σε άμεσα κανάλια επικοινωνίας (τηλεοπτική διαφήμιση, υποκατάστημα με τμήμα πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, ιστοσελίδα της εταιρείας κ.τ.λ.) τα οποία θα χρησιμοποιήσει ο πελάτης.

Στην παρούσα πτυχιακή επιχειρείται η ακριβής παρουσίαση ενός σύγχρονου και εντόνως αναδυόμενου στο επιχειρηματικό προσκήνιο, συστήματος διοίκησης, που υιοθετεί αυτήν ακριβώς την πελατοκεντρική φιλοσοφία, αφήνοντας στο περιθώριο παλαιότερες αντιλήψεις που είχαν σαν κέντρο τους το προϊόν. Το σύστημα αυτό ονομάζεται Customer Relationship Management (CRM) και επιχειρούμε να δώσουμε κάποιες απαντήσεις σε κύρια θέματα που το αφορούν.

Αναλυτικά η εργασία αποτελείται από **12 κεφάλαια**, η διάρθρωση των οποίων έχει ως εξής:

Στο **1^ο κεφάλαιο** περιγράφονται οι θεωρητικές βάσεις και οι ορισμοί του CRM, ενώ γίνεται μια προσέγγιση γύρω από το CRM και συγκεκριμένα γύρω από τα στάδια, τα πλεονεκτήματα, τα οφέλη και τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος CRM.

Στο **2^ο κεφάλαιο** διερευνάται η εξέλιξη από το παραδοσιακό marketing στο marketing σχέσεων και περιγράφεται η διαδικασία και το περιβάλλον του marketing καθώς και η σχέση του CRM με το marketing.

Στο **3^ο κεφάλαιο** διασαφηνίζεται η έννοια του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της επιχείρησης, εκτιμάται η σημασία του πελάτη και η αξία της αφοσίωσης του καθώς και η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών,

ενώ περιγράφεται και η λειτουργία του συστήματος CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο.

Το **4^ο κεφάλαιο** ασχολείται με το πώς ένα CRM σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από τους πελάτες και στους προμηθευτές μιας επιχείρησης.

Στο **5^ο κεφάλαιο** παρουσιάζονται αναλυτικά τα δομικά στοιχεία από τα οποία αποτελείται το CRM ή αλλιώς τα 5 p's του CRM.

Στο **6^ο κεφάλαιο** αναλύονται οι τρεις βασικές λειτουργίες ή αλλιώς υποσυστήματα του CRM, δηλαδή το επιχειρησιακό, το συνεργατικό και το αναλυτικό CRM.

Στο **7^ο κεφάλαιο** περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους τα συστήματα CRM αποτυγχάνουν αλλά και οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία αυτή.

Στο **8^ο κεφάλαιο** το CRM παρουσιάζεται ως ένας συνδυασμός τεχνολογιών και επιχειρηματικών διεργασιών, εστιάζοντας στο internet και τις εφαρμογές του στο CRM αλλά και στην αξία μιας βάσης δεδομένων για το CRM. Ακόμη, γίνεται διάκριση μεταξύ CRM και e-CRM το οποίο περιλαμβάνει τη χρήση εφαρμογών πληροφορικής.

Στο **9^ο κεφάλαιο** προσδιορίζεται ο κατάλληλος χρόνος εισαγωγής και υλοποίησης ενός συστήματος CRM καθώς και το κόστος υλοποίησης του.

Στο **10^ο κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι επιτυχημένες εφαρμογές του CRM σε τέσσερις ελληνικές επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι: η Pizza Fan, η Logistics Services Hellas A.E., η Wind και η Attica Bank.

Στο **11^ο κεφάλαιο** παρουσιάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των συστημάτων CRM, δίνεται η εικόνα της παγκόσμιας αλλά και της ελληνικής αγοράς όσον αφορά τις επιχειρήσεις που κατασκευάζουν

λογισμικό CRM και περιγράφονται μερικές από τις πιο διαδεδομένες καθώς και οι λύσεις CRM που παρέχουν.

Τέλος, στον επίλογο – συμπεράσματα, γίνεται μια συνολική κριτική όσον αφορά την υλοποίηση των συστημάτων CRM και παρουσιάζονται τα κυριότερα αποτελέσματα από τη μέχρι τώρα χρήση τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ

ΣΧΕΣΕΩΝ – CRM

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφονται οι θεωρητικές βάσεις και οι ορισμοί του CRM, ενώ γίνεται μια προσέγγιση γύρω από το CRM και συγκεκριμένα γύρω από τα στάδια, τα πλεονεκτήματα, τα οφέλη και τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος CRM.

1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ CRM

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το Customer Relationship Management, ανάλογα με την οπτική γωνία υπό την οποία αντιμετωπίζεται η έννοια.

Έτσι το CRM μπορεί να οριστεί ως ένας τρόπος για την αναγνώριση, την απόκτηση και τη διατήρηση πελατών, αν εξεταστεί από την επιχειρηματική προοπτική της αύξησης της ανταγωνιστικής ικανότητας, η οποία ωθεί τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στους πελάτες τους.

Αν εξεταστεί υπό το πρίσμα του σχετικά νέου φαινομένου της ολοκλήρωσης και ενοποίησης επιχειρηματικών εφαρμογών που αποτελούσαν ξεχωριστά και μη συνδεδεμένα τμήματα, όπως «Πωλήσεις» και «Υποστήριξη Πελάτη», τότε το CRM μπορεί να οριστεί ως ένας τρόπος αυτοματισμού των front office λειτουργιών πωλήσεων, marketing και υποστήριξη πελάτη:



Διάγραμμα 1.1. Απεικόνιση της φιλοσοφίας του CRM

Τέλος, αν εξεταστεί υπό το πρίσμα των διαφόρων κατασκευαστών λογισμικών CRM, μπορεί να πάρει διαφορετικό ορισμό ανάλογα με το κάθε προϊόν που αυτοί αναπτύσσουν κάθε φορά.

Ένας γενικός ορισμός που μπορούμε να δώσουμε, υπό το επιχειρηματικό πρίσμα, είναι ότι το CRM αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική που στηρίζεται στην τεχνολογία με την οποία οι επιχειρήσεις αποκτούν αυξημένη γνώση για την πελατειακή τους βάση έτσι ώστε να οικοδομήσουν – να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να ενδυναμώσουν – κερδοφόρες σχέσεις, με μοχλό την αριστοποίηση της αξίας που προσφέρεται στους πελάτες.

Ο προηγούμενος ορισμός φανερώνει ότι ο πρωταρχικός στόχος του CRM είναι η αύξηση της αξίας, τόσο της αξίας των προϊόντων (αγαθό ή υπηρεσία) που λαμβάνει ο πελάτης, όσο και της αξίας που προσθέτει ο πελάτης στην επιχείρηση.

Το CRM δεν είναι σύστημα τεχνολογιών, είναι ένα σύστημα διοίκησης, που όμως στηρίζεται σημαντικά στην τεχνολογία. Η τεχνολογία επιτρέπει την ενοποίηση και αξιοποίηση του τεράστιου όγκου πληροφόρησης που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους και την περαιτέρω αποδοτική μετατροπή αυτής της πληροφόρησης σε γνώση

για τους πελάτες τους. Ακόμη, η τεχνολογία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αλληλεπιδρούν και να επικοινωνούν με τους πελάτες τους με τέτοιο τρόπο ώστε οι τελευταίοι να αποκομίζουν αυξημένη αξία από τις συναλλαγές τους, αλλά και επιπλέον κάνει πιο εύκολη την ίδια τη συναλλαγή. Παρόλα αυτά, η ευθύνη για την αξιοποίηση της αυξημένης γνώσης για την πελατειακή βάση της επιχείρησης, έτσι ώστε να ληφθούν οι καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις με στόχο η εταιρεία να είναι ανταγωνιστική, να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών και στις συνθήκες του περιβάλλοντος και τελικά να είναι κερδοφόρα, αποτελεί «προνόμιο» των διοικούντων την επιχείρηση και όχι κάποιου σούπερ-υπολογιστή.

Από την πλευρά των ειδικών:

«Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως η απόκτηση πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια και από τις δύο πλευρές, του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και τη διαχείριση μιας συνεχούς «συνεργασίας» μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης – προσαρμογής της επιχείρησης.» **(Gordon, 1998)**

«Το CRM είναι ένα σύνολο από επιχειρηματικές διαδικασίες και πολιτικές που σχεδιάστηκαν για την εύρεση, διατήρηση και εξυπηρέτηση πελατών. Το CRM όμως δεν είναι μια τεχνολογία. Η τεχνολογία επιτρέπει τη χρήση CRM.» **(Greenberg, 2001)**

«Το CRM είναι η υποδομή που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφήσει τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες να παραμένουν πιστοί.» (Dyche, 2001)

«Το CRM ασχολείται με τη διαχείριση πελατειακών γνώσεων για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών. Με αυτό τον τρόπο, ο πελάτης τοποθετείται στο κέντρο της επιχείρησης. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένα σημαντικό στοιχείο του CRM, ωστόσο το CRM ασχολείται και με τη διεύθυνση πελατειακών σχέσεων μεταξύ όλων των επαγγελματικών ενεργειών.» (Bose & Sugumaran, 2003)

«Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και διατηρώντας για μακρύ χρονικό διάστημα τις σχέσεις της με τους πελάτες, με απώτερο σκοπό να τους πωλήσει ακόμα περισσότερα και να τους διατηρήσει ακόμα περισσότερο. Επιπροσθέτως, το CRM συνδυάζει τις νέες τεχνολογικές λύσεις με την σύγχρονη αντίληψη του marketing για την ανάπτυξη μακροχρόνιων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες.» (Payne, 2005)

1.2. ΣΤΑΔΙΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ CRM

Η δημιουργία ενός συστήματος CRM αποτελείται από τρία στάδια:

- § την αποτίμηση/ διαγνωστική ανάλυση
- § το σχεδιασμό και
- § την υλοποίηση/ εφαρμογή.

Στο πρώτο στάδιο η πληροφόρηση που έχει συλλέξει η επιχείρηση τόσο από δικά της δεδομένα μέσω της επικοινωνίας της με τους πελάτες της, όσο και από άλλες πηγές (δημογραφικά, ψυχογραφικά δεδομένα) χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μοντέλων συμπεριφοράς των πελατών (γενικά ή και εξατομικευμένα μοντέλα).

Στο επόμενο στάδιο, αποφασίζονται οι καλύτερες πρακτικές προσέγγισης για τον (κάθε) πελάτη σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο.

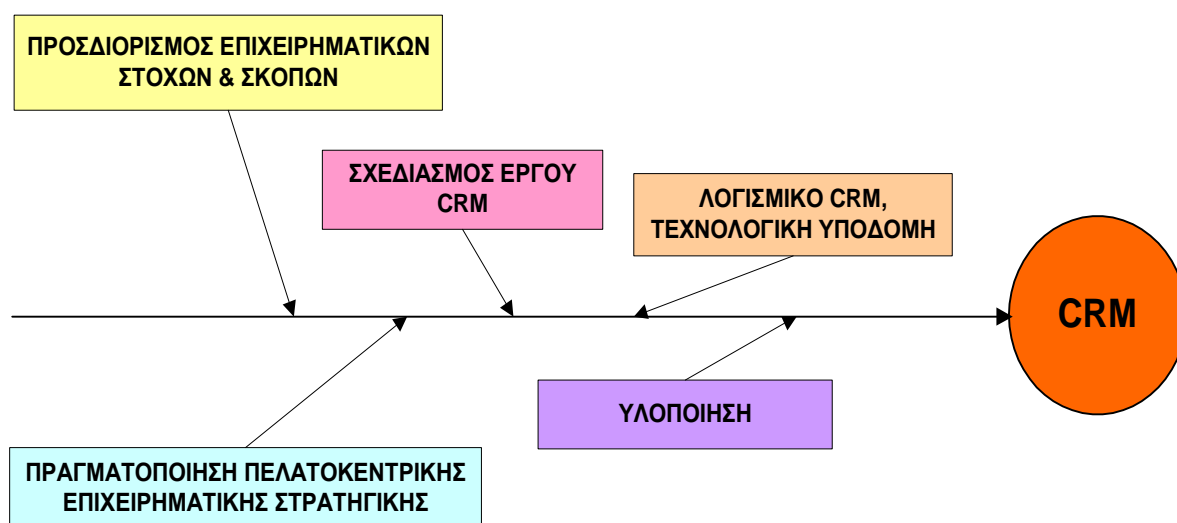
Τέλος, στο στάδιο της υλοποίησης γίνεται εφαρμογή των προηγουμένως προσδιορισμένων marketing campaigns. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναδειχθούν δύο σημεία: το πρώτο είναι το θέμα της αποτελεσματικής επικοινωνίας της καμπάνιας που ακολουθείται και το δεύτερο της ανατροφοδότησης (feedback), της συλλογής δηλαδή δεδομένων σχετικά με τον τρόπο που ανταποκρίθηκαν οι πελάτες στα ερεθίσματα ώστε να χρησιμοποιηθούν στη φάση της αποτίμησης του νέου κύκλου με στόχο τη συνεχιζόμενη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Και στα δύο αυτά σημεία είναι πολύτιμη η συμβολή της τεχνολογίας μέσω των καναλιών επικοινωνίας που διαθέτει στην επιχείρηση, είτε με τα call centres, είτε με διαδικτυακές εφαρμογές αλληλεπίδρασης με τους πελάτες αλλά και με εργαλεία αποθήκευσης πληροφοριών (data warehouse, data mining tools).

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM δεν έχει σχέση μόνο με τον προσδιορισμό κάποιων τεχνικών χαρακτηριστικών, όπως η πλατφόρμα που θα επιλεγεί ή η σύνθεση και τα χαρακτηριστικά των servers που θα υποστηρίξουν τεχνολογικά το CRM. Εκείνο που έχει εξέχουσα σημασία είναι ότι ο σχεδιασμός του συστήματος πρέπει να ξεκινάει με τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων, σκοπών και αναγκών και τον

τρόπο με τον οποίο θα συμβεί η μετάλλαξη του χαρακτήρα της επιχείρησης σε πελατοκεντρικό.

Έτσι, η υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM [Κοσμάτος, σελ.118] θα πρέπει ,όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2., να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

- § Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών.
- § Σχεδιασμός και πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής.
- § Σχεδιασμός έργου CRM.
- § Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (λογισμικό CRM, υποδομή τεχνολογίας – IT).
- § Υλοποίηση.



Διάγραμμα 1.2. Η υλοποίηση του CRM

1.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ CRM

Τα πλεονεκτήματα του CRM είναι τα εξής:

- § Εντοπισμός σημαντικότερων πελατών

- § Αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες
- § Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας
- § Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση
- § Δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος.

Η ανάγκη για τη χρήση του CRM είναι προφανής όταν κάποιος αναλογιστεί το κόστος απώλειας πελατών. Το κόστος αυτό έχει δύο συνισταμένες.

Η πρώτη αφορά στο κόστος απόκτησης νέων πελατών (στη θέση αυτών που χάθηκαν) και το οποίο έρευνες έχουν αποδείξει ότι μπορεί να είναι μέχρι και δέκα (10) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης των υπαρχόντων πελατών.

Η δεύτερη αφορά στα διαφυγόντα κέρδη. Μια έρευνα του πανεπιστημίου του Harvard [www.franchise.gr] έδειξε ότι μια αύξηση κατά 5% της διατήρησης των πελατών μπορεί να προκαλέσει αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης κατά 86%. Τα ποσοτικά αυτά στοιχεία πρέπει να συνυπολογιστούν μέσα στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, παγκοσμιοποίηση και τυποποίηση των προϊόντων σε πολλούς κλάδους, έτσι ώστε το μοναδικό στοιχείο που μπορεί να αποτελεί ένδειξη διαφοροποίησης μιας επιχείρησης, είναι η σχέση της με τους πελάτες της με όλες τις

συνισταμένες της: την ευκολία πρόσβασης στην επιχείρηση, την προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες του πελάτη, την υποστήριξη του πελάτη.

Επιπλέον το CRM προσθέτει στην αξία που λαμβάνει και ο πελάτης μέσω της αποτελεσματικότερης επικοινωνίας του με την επιχείρηση και της γνώσης που αποκτά πλέον η επιχείρηση για τις ανάγκες του ώστε να μπορεί να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες πιο κοντά στις απαιτήσεις του και σε τιμή πιο ανταγωνιστική (αφού μειώνει τα κόστη της σε άλλους τομείς).

Τέλος, επιτρέπει καλύτερη οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης.

1.4. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM

Η υιοθέτηση μιας αποδοτικής στρατηγικής CRM έχει εξαιρετικά θετική επίδραση σε μια επιχείρηση. Βραχυπρόθεσμα βελτιώνονται οι σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες, μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας. Σε περίπτωση μάλιστα που η εταιρία έχει επιλέξει το κατάλληλο σύστημα για την υποστήριξη της στρατηγικής CRM, τότε τα οφέλη είναι από μακροχρόνια έως και στατικά.

Μελέτη του Insight Technology Group (www.itgroup-usa.com) αναφέρει ότι το 21% των έργων CRM ικανοποίησαν 100% τις απαιτήσεις των σχεδιαστών τους. Σε αυτό το ποσοστό παρουσιάστηκε αύξηση τζίρου έως και 42%, μείωση του κόστους πωλήσεων μέχρι 35%, μείωση του κύκλου πωλήσεων έως και 25%, αύξηση του περιθωρίου κέρδους έως και 2% και αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη έως και 20%.

Ειδικότερα, οι ευεργετικές επιδράσεις της στρατηγικής CRM εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς:

1. Αύξηση εσόδων

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατείας δημιουργεί σπουδαία ευκαιρία για:

- § Την προσέλκυση καινούργιων πελατών.
- § Την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross- selling).
- § Την μακροχρόνια διατήρηση των πελατών.
- § Την αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες (up- selling).
- § Την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

2. Μείωση κόστους

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στα κόστη μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα στις παρακάτω περιοχές:

- § Περιβάλλον εργασίας.
 - α)Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και άρα αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού και μείωση ποσοστού μετακινήσεων.
- § Διαδικασίες λειτουργίας.
 - α)Αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας προσφορών και διαμόρφωσης ειδικών τιμών.
- § Δραστηριότητες πώλησης.
 - α)Περισσότερο ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης.
 - β)Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, όπως δαπάνες ταξιδιών και τηλεφώνων.
 - γ)Συντομότεροι κύκλοι πώλησης.

3. Απόκτηση ευελιξίας

- § Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
- § Διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο marketing data.
- § Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

4. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης

- § Οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες, στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής.
- § Επιτάχυνση ροής εργασιών (workflow).
- § Εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης.

1.5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ CRM

Με δύο λόγια ένα επιτυχημένο λογισμικό CRM πρέπει να υποστηρίζει την επικοινωνία με τον πελάτη με τη δυνατότητα πολυμέσων (πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας), να διαχειρίζεται και να παρέχει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και την επιχείρηση, να ενεργοποιεί αυτόματα την απαιτούμενη εργασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και να επιτηρεί τον έλεγχο ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο είναι σίγουρο ότι όλοι οι πελάτες υποστηρίζονται με τους καλύτερους δυνατούς πόρους και ότι όλες οι εργασίες ολοκληρώνονται.

Πιο αναλυτικά τα βασικά στοιχεία που πρέπει να αξιολογούνται κατά την επιλογή (και το σχεδιασμό) ενός συστήματος CRM, ώστε ανάλογα με το κόστος του να υπολογιστεί η αξία του, είναι τα ακόλουθα:

- § Ικανότητα ενοποίησης των διαδικασιών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης (ενοποίηση, αποτελεσματική επικοινωνία front & back office).
- § Ευελιξία - Προσαρμοστικότητα.
- § Αποτελεσματική διαχείριση (δεδομένων, πελατών κ.λπ.).
- § Διαθεσιμότητα της πληροφόρησης.
- § Ακρίβεια των δεδομένων.
- § Ασφάλεια συναλλαγών.
- § Χρόνος εγκατάστασης.
- § Υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση (από managerial σκοπιά).

Σημαντικό είναι επίσης όταν αποφασιστεί η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM να γίνει αρχικά διαγνωστική ανάλυση των υφισταμένων διαδικασιών και της λειτουργίας διαφόρων τμημάτων όπως Πωλήσεων, Marketing, Εξυπηρέτησης Πελάτη, κ.λπ. και ενδεχομένως ανασχεδιασμός συγκεκριμένων επιχειρηματικών διεργασιών. Τέτοιες εξειδικευμένες υπηρεσίες είναι σε θέση να προσφέρουν έμπειρες και καινοτόμες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο **ΑΠΟ ΤΟ MARKETING ΣΤΟ CRM**

Στο παρόν κεφάλαιο διερευνάται η εξέλιξη από το παραδοσιακό marketing στο marketing σχέσεων και περιγράφεται η διαδικασία και το περιβάλλον του marketing καθώς και η σχέση του CRM με το marketing.

2.1. ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MARKETING

Τη δεκαετία του '60, κατά τη διάρκεια της οποίας το marketing έγινε μια ενεργότατη οντότητα με την εξάπλωση των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών που διέθεταν αξιόλογα στελέχη marketing, δημιουργήθηκαν και οι αντίστοιχες επιχειρησιακές υποδομές για την πραγματοποίηση των λειτουργιών του marketing.

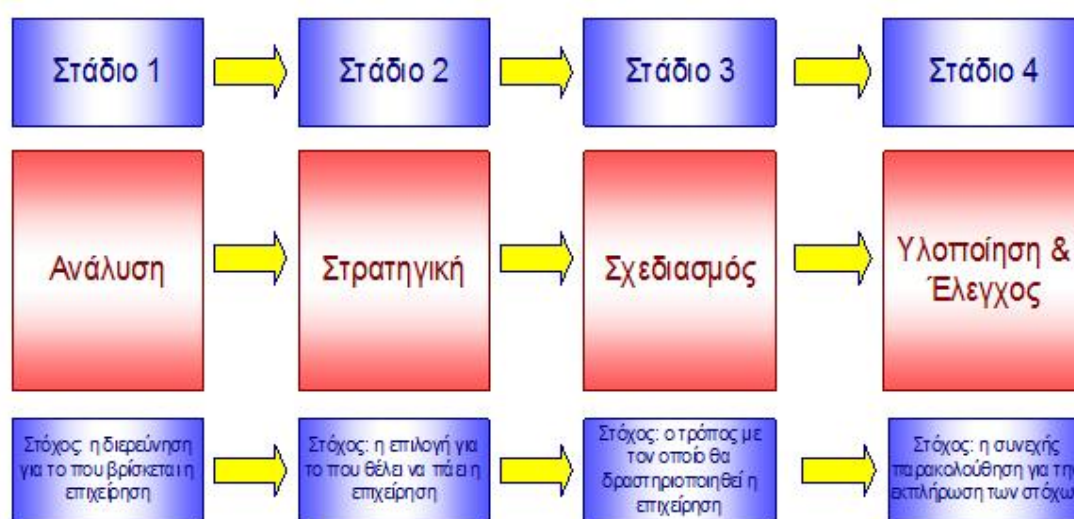
Έτσι, οι εταιρείες άρχισαν να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αγορά δημιουργώντας τρία πεδία εφαρμογής του marketing, που μπορούν να αφορούν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές ή επιχειρήσεις και οργανισμούς όλων των ειδών:

- § Το marketing καταναλωτικών προϊόντων που έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο, τις επιθυμίες του οποίου προσπαθεί να καλύψει.
- § Το marketing βιομηχανικών προϊόντων, όπου οι αγοραστικές απαιτήσεις και ανάγκες δεν αφορούν ανθρώπους αλλά επιχειρήσεις και οργανισμούς.
- § Το marketing υπηρεσιών, που έχει τις ίδιες αρχές με το marketing των προϊόντων αλλά εμφανίζει κάποιες διαφορές.

Με τον όρο marketing, δεν πρέπει να περιοριζόμαστε μόνο σε μια επιχειρησιακή κουλτούρα αλλά να επεκτεινόμαστε σε μια φιλοσοφία που

επηρεάζει τα πάντα μέσα στην επιχείρηση διότι αποτελεί μια στρατηγική διεργασία που προσδιορίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός του marketing περιλαμβάνει τη διερεύνηση του «πού βρίσκεται η επιχείρηση» και του «πού θα πρέπει να πάει στη συνέχεια».

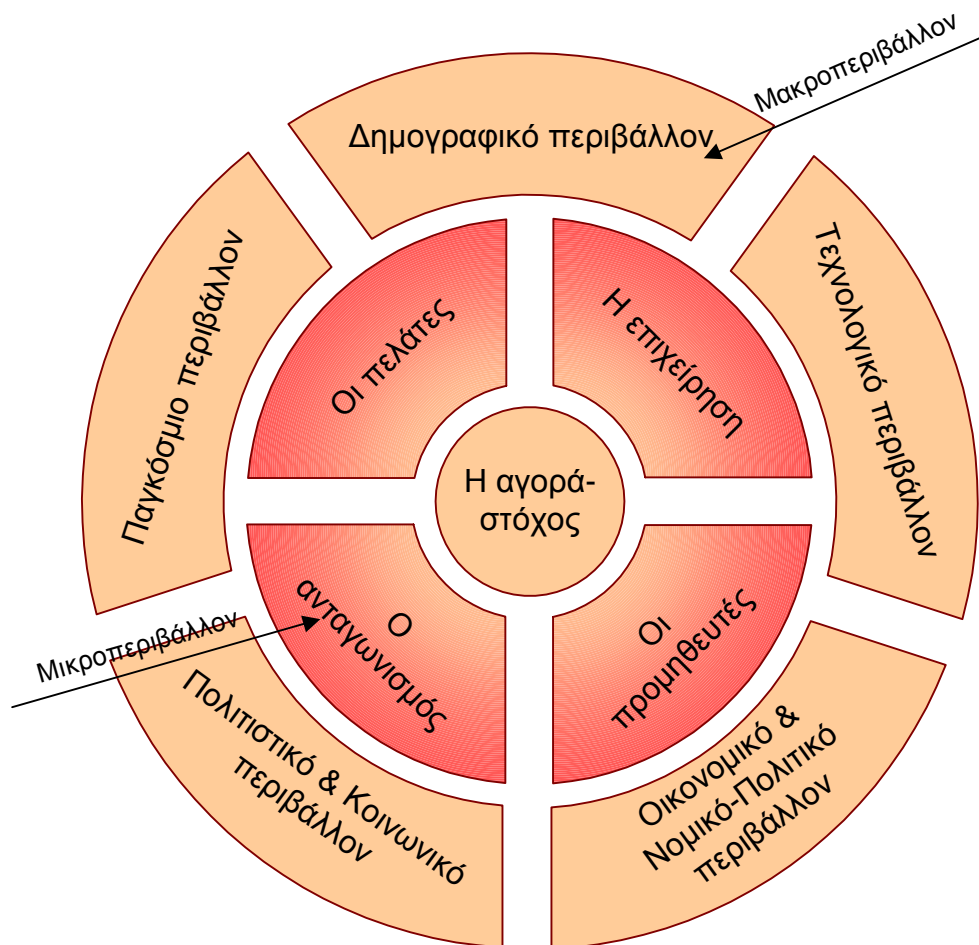
Η διαδικασία του marketing περιγράφεται στο ακόλουθο διάγραμμα [Κοσμάτος, σελ.20]:



Διάγραμμα 2.1. Η διαδικασία του marketing

Το περιβάλλον του marketing, είναι ο χώρος όπου οι επιχειρήσεις ασκούν τις δραστηριότητες τους και το οποίο τους παρέχει τις ευκαιρίες για τη διενέργεια των συναλλαγών και την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Επειδή οι παράγοντες που περιγράφουν το περιβάλλον αυτό συνεχώς μεταβάλλονται με ρυθμούς που δεν είναι σαφώς προσδιορισμένοι, καθίσταται αναγκαία η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των παραγόντων αυτών. Οπότε προκύπτει μια νέα διεργασία για την επιχείρηση, την οποία επωμίζεται το marketing.

Το περιβάλλον του marketing [Κοσμάτος, σελ.22] διακρίνεται στο μικροπεριβάλλον και στο μακροπεριβάλλον.



Διάγραμμα 2.2. Το περιβάλλον του marketing

Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει ένα σύνολο παραγόντων και δυνάμεων των οποίων η παρουσία αφορά τον χώρο εκτός της επιχείρησης, που ουσιαστικά η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει (οικονομικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον, πολιτικό και νομικό περιβάλλον, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, δημογραφικό περιβάλλον, παγκόσμιο περιβάλλον). Από την άλλη, το μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία εσωτερικά στην επιχείρηση όπως τα επιχειρησιακά συστήματα και οι διεργασίες, το ανθρώπινο δυναμικό, η κουλτούρα και οι δεξιότητες που διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τη

λειτουργία της επιχείρησης και του marketing. Στο μικροπεριβάλλον περιλαμβάνονται και κάποια άλλα περιφερειακά στοιχεία πολύ κοντινά στην επιχείρηση, τα οποία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητές της. Τέτοια στοιχεία είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές της, καθώς και άλλα στοιχεία όπως η φήμη της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες του marketing, όπως παραδοσιακά εκτελούνται, βασίζονται στο λεγόμενο «μίγμα marketing» που περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία, γνωστά και ως τα 4 P's του marketing. Τα στοιχεία αυτά είναι: Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή (Place) και Προώθηση (Promotion).

Το μίγμα του μάρκετινγκ αργότερα επεκτάθηκε από τέσσερα σε επτά στοιχεία: Άνθρωποι (People), Περιβάλλον (Physical evidence) και Διαδικασίες (Processes).

Το παραδοσιακό marketing «κοιτάζει» αυτά τα στοιχεία μονοδιάστατα. Ο μονοδιάστατος χαρακτήρας έγκειται στο ότι τα προηγούμενα χρόνια το marketing απευθυνόταν σε μεγάλα τμήματα της αγοράς, όπου προσπαθούσε να προωθήσει το προϊόν χωρίς να «ασχολείται» και πολύ με το αν τα χαρακτηριστικά του μπορούν να προσελκύσουν πελάτες. Επίσης, δεν λάμβανε υπόψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων ή ιδιαίτερων ομάδων ανθρώπων της αγοράς στην οποία απευθυνόταν.

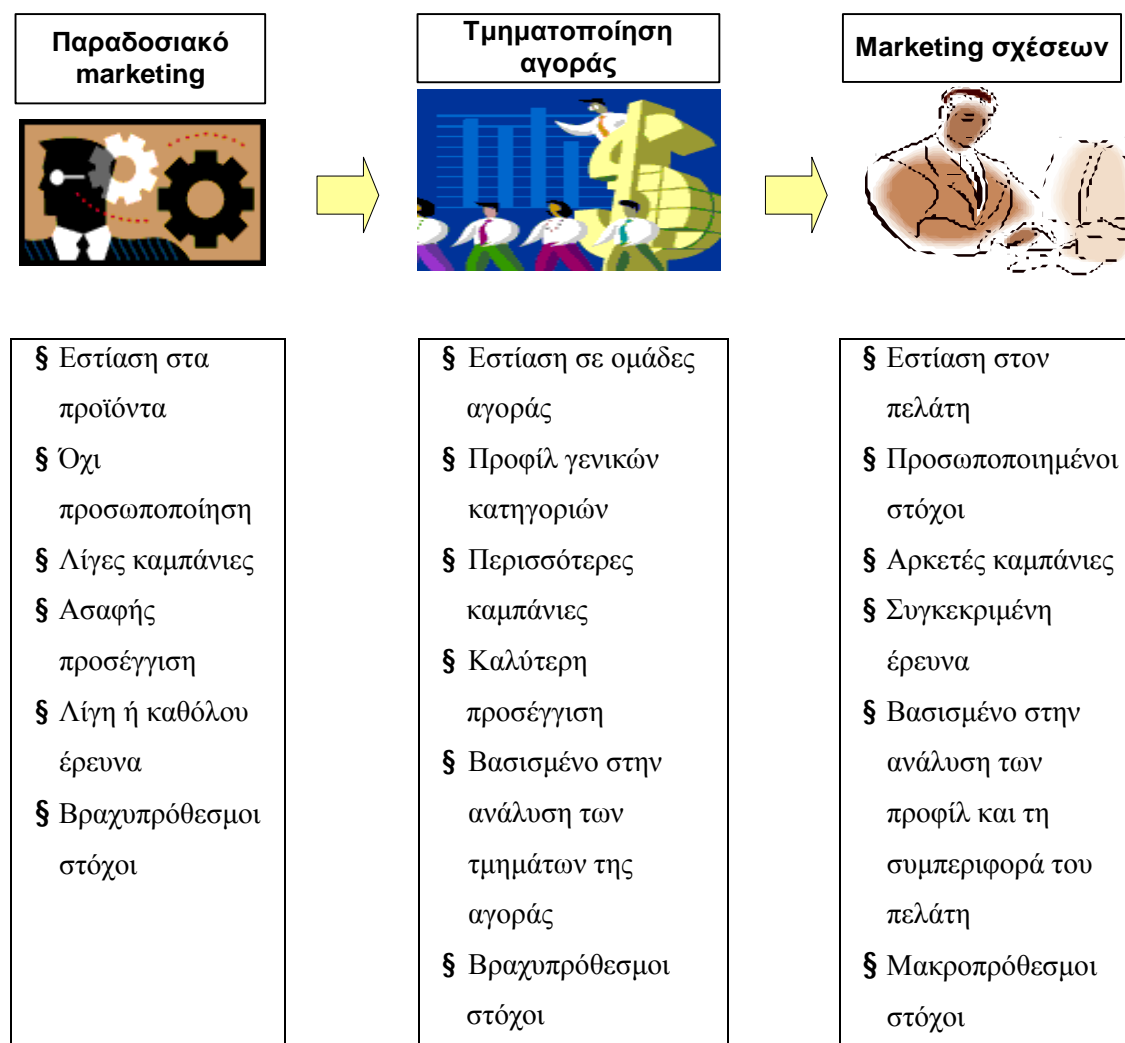
Όσο όμως το περιβάλλον αλλάζει, πρέπει να αλλάζουν και οι πολιτικές του marketing. Η φιλοσοφία του παραδοσιακού marketing θεωρεί ότι το marketing σταματάει με την επίτευξη της πώλησης και μετά στρέφεται σε άλλους στόχους. Η πώληση είναι μόνο μία μορφή επικοινωνίας με τους πελάτες και, αν κάποιος νομίζει ότι είναι το μόνο που μετράει, σημαίνει ότι αγνοεί τη σημασία της διαχείρισης και των υπολοίπων παραγόντων όπως οι τιμές, η διανομή, καθώς και όλοι οι υπόλοιποι τρόποι επικοινωνίας για την επίτευξη κερδοφόρων πωλήσεων.

Η πώληση είναι σημαντική αλλά στην εποχή του σύγχρονου marketing υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που πρέπει να αναλύονται, να δημιουργούνται τα ανάλογα τμήματα της αγοράς, και με περισσότερη προσοχή να προσφέρονται τα αγαθά με κύριο γνώμονα τις επιθυμίες των πελατών. Μετά την πώληση, το marketing πρέπει να συνεχίζει και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και άλλων πωλήσεων πρώτα στους ίδιους πελάτες και αργότερα σε νέους.

Σήμερα, ο περισσότερο αποτελεσματικός τρόπος για συνεχείς πωλήσεις είναι η δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες, και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν το marketing αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση αλλάξουν οπτική γωνία και λειτουργούν από τη σκοπιά του πελάτη. Με τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών/καταναλωτών μπορούν να αντιμετωπιστούν ακόμα και οι δύσκολες εποχές.

2.2. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MARKETING

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται η εξέλιξη του marketing με την πάροδο του χρόνου [Κοσμάτος, σελ.33]:



Διάγραμμα 2.3. Η εξέλιξη του marketing

Στο **πρώτο στάδιο** με το παραδοσιακό marketing ή όπως λέγεται στα αγγλικά mass marketing (μαζικό marketing), οι επιχειρήσεις έχουν ως κέντρο των δραστηριοτήτων τους τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό σημαίνει ότι περιορίζονται σε αυτή τη φάση μόνο στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους των οποίων η μορφή

και τα χαρακτηριστικά παραμένουν σταθερά χωρίς στοιχεία που να τα προσαρμόζουν στις επιθυμίες του πελάτη. Εκείνη την εποχή, οι επιχειρήσεις δεν έκαναν σχεδόν καθόλου έρευνα και οι λιγοστές διαφημιστικές καμπάνιες απευθύνονταν σε ένα ευρύ φάσμα της αγοράς το οποίο εκτεινόταν σε όλη τη χώρα ή και ακόμα περισσότερο. Έτσι, οι στόχοι του marketing είχαν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι τη δεκαετία του '60 εμφανίστηκε το φαινόμενο του άμεσου marketing (direct marketing), όπου η προώθηση αφορά μεγάλους αριθμούς πελατών συνήθως μέσω διαφημιστικής αλληλογραφίας, μαζική αποστολή επιστολών, διαφημίσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Το άμεσο marketing, βασιζόμενο στο παραδοσιακό marketing, εστιάζεται στη μαζική προώθηση και πώληση προϊόντων σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες. Οι αναλύσεις για την αποτελεσματικότητα του άμεσου marketing ουσιαστικά εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των προωθητικών κινήσεων, που δεν διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Οι κινήσεις αυτές είναι οι ίδιες που εφαρμόζονται σε διαφορετικές περιοχές της αγοράς.

Αργότερα, στο **δεύτερο στάδιο** το marketing ασκεί τις δραστηριότητές του σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Αυτά τα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, που έχουν προκύψει από εξέταση και έρευνα διαφόρων παραμέτρων, οδηγούν στον τεμαχισμό της αγοράς σε ομάδες-στόχους (target groups). Καθώς οι πελάτες προβαίνουν σε αγορές προϊόντων αλλά και υπηρεσιών, προκύπτουν ολοένα και περισσότερα δεδομένα που σχετίζονται με αυτούς. Οι επιχειρήσεις συμπεραίνουν ότι θα έπρεπε να εκμεταλλεύονται αυτά τα δεδομένα που είναι το ίδιο χρήσιμα και πολύτιμα με αυτά των προϊόντων, ώστε να συσχετίσουν τους πελάτες με τα προϊόντα τους. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις διαφορές μεταξύ ομάδων πελατών που σχηματίζουν τα

τμήματα της αγοράς. Τα δεδομένα αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά των πελατών όπως:

- § Γεωγραφικά χαρακτηριστικά, που αφορούν τη γεωγραφική κατανομή των καταναλωτών όπως ο πληθυσμός σε μια περιοχή, η πυκνότητα του πληθυσμού, οι κλιματολογικές συνθήκες κ.ά.
- § Δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα κ.ά.
- § Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή η προσωπικότητα των πελατών ή ο τρόπος ζωής τους.

Οι επιχειρήσεις, με την ανάλυση αυτών των δεδομένων και σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των αντιστοίχων μιγμάτων του marketing, μπορούν να δημιουργήσουν τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς. Τα τμήματα αυτά είναι ομάδες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά στα οποία μπορούν να προσφέρουν και τα αντίστοιχα προϊόντα. Με την ανάλυση των τμημάτων της αγοράς, πετυχαίνουν πλέον καλύτερη προσέγγιση με περισσότερο εξειδικευμένες προωθητικές κινήσεις. Έτσι η αγορά μπορεί να τεμαχιστεί με γεωγραφικά κριτήρια, με δημογραφικά κριτήρια και με ψυχογραφικά κριτήρια.

Εκτός από αυτά τα κριτήρια, για την τμηματοποίηση της αγοράς, χρησιμοποιούνται και άλλα όπως είναι τα χαρακτηριστικά του τμήματος marketing των προϊόντων. Σε αυτή τη φάση, η επιχείρηση διεξάγει περισσότερη έρευνα από πριν, για να δημιουργήσει τις ομάδες-στόχους, και διεξάγει περισσότερες καμπάνιες που πλέον απευθύνονται στα επιμέρους τμήματα της αγοράς. Έτσι, προσεγγίζει με καλύτερο τρόπο τις ομάδες-στόχους που αποτελούνται από μέλη με παρόμοιο προφίλ. Όμως

οι κινήσεις του marketing, ακόμα και αν γίνονται με βάση τις αναλύσεις αυτές, δεν παύουν να έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους.

Στο **τρίτο στάδιο**, αυτό που βρίσκεται το marketing σήμερα, βασίζεται στις πελατειακές σχέσεις, η έρευνα είναι πιο πολύπλοκη και φτάνει σε μεγαλύτερο βάθος. Με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, τα δεδομένα που συλλέγονται αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε το marketing να μπορεί να αποκτήσει πλήρη και σφαιρική εικόνα για τον κάθε πελάτη χωριστά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να εστιάζεται σε κάθε πελάτη, με τον οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισχυρή και μακροχρόνια σχέση.

Μέσα στα πλαίσια της κριτικής του παραδοσιακού marketing που μετέβη σε μια περίοδο όπου το marketing λειτουργούσε για πάρα πολλά χρόνια προσανατολισμένο στα τμήματα της αγοράς, προέκυψε η ανάγκη αντικατάστασής του με το marketing σχέσεων το οποίο σημαίνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου πελατών μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναπτύξει τις δραστηριότητές της.

Το marketing των σχέσεων ως έννοια, ως ιδέα, υπάρχει από τη στιγμή που εμφανίστηκαν οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων. Έτσι, διεξαγόταν ανέκαθεν σε επίπεδο καταστήματος της γειτονιάς ή μικρής επιχείρησης γενικότερα, όπου ο ιδιοκτήτης καλλιεργούσε προσωπικές σχέσεις με τους, περιορισμένου αριθμού, πελάτες του. Στη συνέχεια, με την αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του αριθμού των πελατών τους, μειώθηκε ή ελαχιστοποιήθηκε η δυνατότητα των επιχειρήσεων να καλλιεργούν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Πλέον, με τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίσουν όχι ομάδες πελατών αλλά τους ίδιους τους πελάτες. Βασική αρχή είναι ότι ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και η επιχείρηση με την εστίαση στον πελάτη αναλύει το προφίλ και τη

συμπεριφορά του και του προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες που πλέον άρχισαν να αποκτούν έναν προσωπικό χαρακτήρα.

Οι παραδοσιακές δραστηριότητες του marketing αφορούσαν κυρίως την προσέλκυση νέων πελατών, ενώ δε δινόταν η ανάλογη σημασία στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών, κάτι που ήρθε να καλύψει το marketing σχέσεων. Το marketing των σχέσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες του marketing οι οποίες στοχεύουν στην καθιέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση πετυχημένων «σχεσιακών» ανταλλαγών με τους πελάτες.

Με λίγα λόγια, ο όρος marketing σχέσεων περιγράφει την τέχνη να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί. Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί και το βασικό λόγο που το marketing σχέσεων κερδίζει έδαφος.

2.3. CRM ΚΑΙ MARKETING

Το CRM είναι επίσης γνωστό ως ο συνδυασμός του marketing σχέσεων (relationship marketing) και της διαχείρισης των πελατών (customer management) και έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη, και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Οι πελάτες είναι μέλη καλά εστιασμένων ομάδων – στόχων (target groups) και η διαχείριση των σχέσεων με αυτούς οδηγεί στη μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία, το marketing σχέσεων όπως αυτή άρχισε να διατυπώνεται στις αρχές της δεκαετίας του '90, αναφέρεται ότι αυτό συνιστά ένα συνδυασμό τριών στοιχείων που έχουν ως κοινό σκοπό τη

δημιουργία «πιστών» πελατών, δηλαδή τη διακράτηση της πελατειακής βάσης (customer retention):

1. Marketing, που αφορά τις δραστηριότητες για απόκτηση νέων πελατών χωρίς να παραβλέπεται η προσπάθεια για διατήρηση των υπαρχόντων.
2. Η εξυπηρέτηση του πελάτη, που περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων όπως η παροχή εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, διερεύνηση παραπόνων των πελατών, κ.ά.
3. Η ποιότητα, που πλέον έχει ξεφύγει από την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και έχει αποκτήσει «πελατοκεντρικό» χαρακτήρα.

Η προϊοντική διάσταση που επικρατούσε στο παρελθόν όπου δινόταν έμφαση στη διάθεση του προϊόντος και οι βασικοί παράγοντες της λειτουργίας ήταν το σωστά διαμορφωμένο μίγμα του marketing, μετατράπηκε σε υποσύνολο της ευρύτερης έννοιας της εξυπηρέτησης του πελάτη που ενσωματώνει την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service), την άμεση επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται, καθώς και τη συλλογή, διερεύνηση και αντιμετώπιση τυχόν πληροφοριών που διατυπώνονται από τους πελάτες.

Επίσης, υπάρχει και ένα άλλο θέμα που έχει αλλάξει: η έννοια της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών έχει αναπροσαρμοστεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία, και πλέον η ποιότητα και η διατήρησή της δεν περιορίζεται στην διαδικασία της παραγωγής, αλλά και όλες οι υπόλοιπες διεργασίες εκτελούνται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας με επίκεντρο πάντα την ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει από διάφορες εταιρείες συμβούλων, η διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας μιας επιχείρησης

επιδρά σημαντικά στην κερδοφορία της, σε αντίθεση με την περιστασιακή σχέση η οποία αποβλέπει στη διαρκή προσέλκυση νέων πελατών.

- § Η δημιουργία και η διατήρηση ισχυρής πελατειακής βάσης μειώνει το υψηλό κόστος προσέλκυσης νέων πελατών. Η ανάπτυξη της πελατειακής της βάσης είναι μεν ένας από τους στόχους της επιχείρησης αλλά αυτή πρώτα πρέπει να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες της.
- § Η σταθερότητα και οι ισχυροί δεσμοί που διέπουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες δημιουργούν την τάση πραγματοποίησης συνεχώς περισσότερων συναλλαγών.
- § Η κατ' επανάληψη παροχή τυποποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε συγκεκριμένους πελάτες μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης.
- § Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν συστάσεις και σε άλλους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η επέκταση του πελατολογίου με νέους πελάτες χωρίς ιδιαίτερο κόστος.
- § Οι ευχαριστημένοι πελάτες δε δυσανασχετούν σε ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, επειδή εμπιστεύονται και γνωρίζουν την επιχείρηση.
- § Οι μακροχρόνιες σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της δημιουργούν φραγμούς εισόδου στους ανταγωνιστές και, συνεπώς, τους αποθαρρύνουν στις όποιες προσπάθειές τους.

Επομένως, η διατηρησιμότητα της πελατειακής βάσης, συνδυαζόμενη με παροχή άριστης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, εξασφαλίζει στην επιχείρηση

την ύπαρξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οκτώ είναι τα βασικά συστατικά του marketing σχέσεων:

- § **Κουλτούρα και αξίες (culture and values):** Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να έχουν διαμορφώσει έναν πελατοκεντρικό συνδυασμό.
- § **Ηγεσία (leadership):** Η ηγεσία, πριν οδηγήσει την επιχείρηση να εφαρμόσει το marketing σχέσεων, θα πρέπει να θέσει ως στόχο τη δημιουργία σχέσεων.
- § **Στρατηγική (strategy):** Η στρατηγική πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και να περιλαμβάνει αντικείμενα σχέσεων και στρατηγικές, που να είναι συνδεδεμένες με τους πελάτες και τους ισχυρούς δεσμούς με αυτούς.
- § **Δομή (structure):** Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές είναι οργανωμένες κατά προϊόν ή αγορά. Οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να αλλάξουν, και η αλλαγή αυτή να είναι σύμφωνη με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.
- § **Άνθρωποι (people):** Η εκπαίδευση, η ανάπτυξη στελεχών που θα έχουν ως κοινό στόχο την οικοδόμηση πελατειακών σχέσεων.
- § **Τεχνολογία (technology):** Η τεχνολογία μπορεί να παίζει πολλούς ρόλους μέσα σε μια εταιρεία και μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της, σε εξωτερικές και εσωτερικές επικοινωνίες, πληροφοριακά συστήματα, απόκτηση γνώσης και προβλέψεις.
- § **Διαδικασία (process):** Επανασχεδιασμός των διαδικασιών γύρω από τον πελάτη, θέμα για το οποίο μπορεί να απαιτηθούν ουσιώδεις αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες. Θα πρέπει να δημιουργηθούν

αυτοματοποιημένες διαδικασίες για κάθε πελάτη από την υπάρχουσα πελατειακή βάση. Οι διαδικασίες θα ολοκληρώνουν τους ανθρώπους, την τεχνολογία με τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες. Απαιτείται λοιπόν να εστιάσουμε στις διαδικασίες εξυπηρέτησης των υπάρχοντων πελατών ώστε να δώσουμε αξία πρώτα από όλα στους πελάτες και κατ' επέκταση στην επιχείρηση.

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

- § Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και επιμερισμός της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές (επιχείρηση και πελάτες)
- § Αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των συγκεκριμένων πελατών, όντας όχι μόνο απλοί αγοραστές αλλά και αυτοί που τελικά θα ορίσουν την αξία που επιθυμούν. Με το CRM οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι η αξία δεν δημιουργείται για τους πελάτες, αλλά μαζί με αυτούς.

- § Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση, ως συνέπεια της στρατηγικής της και της εστίασης στον πελάτη, σχεδιάζει και προσαρμόζει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, την επικοινωνία, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να προσφέρει αξία στον πελάτη.
- § Είναι συνεχής συνεργατική προσπάθεια μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή και εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.
- § Αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές.
- § Προσπαθεί να χτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών όσο και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της (προμηθευτές και διανομείς) αλλά και των κύριων μετόχων της.

Οι διαστάσεις αυτές έχουν μια σειρά από σημαντικές επιδράσεις. Με το marketing σχέσεων η επιχείρηση εστιάζεται σε έξι περιοχές: στην τεχνολογία και συγκεκριμένους πελάτες, στο σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή και απόρριψη πελατών, στην αναθεώρηση των 4P's του marketing και στη χρήση των διαχειριστών σχέσεων (relationship managers) που θα βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Σε αυτό το κεφάλαιο διασαφηνίζεται η έννοια του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της επιχείρησης, εκτιμάται η σημασία του πελάτη και η αξία της αφοσίωσης του καθώς και η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών, ενώ περιγράφεται και η λειτουργία του συστήματος CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο.

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασική προϋπόθεση για μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στο χώρο του CRM, είναι πρώτα απ' όλα να μετασχηματιστεί σε μια επιχείρηση «πελατοκεντρικού χαρακτήρα». Παρόλο που αυτό είναι απαραίτητο να γίνει πριν εμφανιστεί στην επιχείρηση η στρατηγική CRM, είναι κάτι που οι περισσότερες επιχειρήσεις αποφεύγουν. Αποφεύγουν να αλλάξουν τον χαρακτήρα της επιχείρησης και αυτό

βέβαια συμβαίνει όχι μόνο γιατί ο μετασχηματισμός της επιχείρησης απαιτεί σχεδιασμό και χρόνο για την πραγμάτωση του, αλλά και γιατί σίγουρα θα προκύψουν προβλήματα εξαιτίας της αλλαγής.

Ο αντικειμενικός στόχος του σχεδιασμού πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βρει εν δυνάμει επιτυχείς ευκαιρίες με τους πελάτες ώστε μέσα από αυτές να προκύψουν περισσότερα οφέλη για τους πελάτες. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα, τότε η επιχείρηση θα αποκομίσει περισσότερα ενώ τελικά είναι σίγουρο ότι θα δημιουργηθούν οι επιθυμητοί ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες που θα «μείνουν πιστοί» στην επιχείρηση.

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός, αρκεί να ικανοποιείται η πολύ σημαντική προϋπόθεση τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στη θέση του πελάτη. Αν γίνει αυτό, τότε η επιχείρηση θα μπορεί να αναγνωρίζει ευκολότερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τους πελάτες επειδή πλέον θα είναι σε θέση να ανακαλύπτει τις πραγματικές ανάγκες τους, τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές. Προσαρμοζόμενη σε αυτές, θα μπορέσει να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες αλλά και για την ίδια.

Η εστίαση μιας επιχείρησης σε ένα πελατοκεντρικό σχήμα είναι εφικτή όταν θα αναγνωριστούν οι παρακάτω σημαντικοί παράγοντες:

- § Τα οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη (“what customer wants”) και όχι τους στόχους της επιχείρησης.
- § Προσήλωση της επιχείρησης στα όσα λένε οι πελάτες και όχι προσπάθεια κατεύθυνσης των πελατών στα όσα λέει η επιχείρηση.
- § Δημιουργία μιας προσωπικής προωθητικής ενάργειας (marketing) που ακολουθείται από την επεξεργασία των

πληροφοριών που προκύπτουν από αυτή. Από τις πληροφορίες αυτές πρέπει να δημιουργείται κατ' αρχήν η εικόνα για το κατά πόσο οι διάφορες λειτουργίες εκτελούνται σωστά. Από τη στιγμή που θα έχουν προσδιορισθεί τα σωστά ή λάθος σημεία των λειτουργιών καθορίζονται ποιες θα είναι οι απαιτούμενες βελτιωτικές και διορθωτικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επιχειρηματική λειτουργία. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να γίνουν με γνώμονα πάντα να συντηρούνται και να επαυξάνονται οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Προφανώς, αν η οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να ακολουθήσει στρατηγική πελατοκεντρικού χαρακτήρα, πρέπει αναπόφευκτα να διαμορφώσει αντίστοιχα και τον τρόπο λειτουργίας της.

3.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η κύρια εφαρμογή των CRM συστημάτων αφορά, όπως φαίνεται και από το όνομά τους, στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Τα CRM συστήματα:

§ Ακολουθώντας τον κανόνα “20/80” του Pareto [<http://el.wikiversity.org/>] προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες που να εφάπτονται στις ανάγκες του καλύτερου 20% των πελατών μιας επιχείρησης. Ο κανόνας “20/80” λέει πως το 80% του συνολικού τζίρου μιας επιχείρησης προέρχεται μόλις από το 20% των πελατών της, ενώ μόνο το 20% προέρχεται από το υπόλοιπο 80% των πελατών μιας

επιχείρησης. Έτσι τα CRM συστήματα φροντίζουν για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων πελατών τους οποίους διαλέγουν μέσω αναλύσεων όπως στο Differential Marketing.

- § Μπορούν να εντοπίσουν τους πελάτες υψηλού κινδύνου (δηλαδή αυτούς που έχουμε πολλές ενδείξεις πως μπορεί να φύγουν) αλλά και να αυξήσουν το χρόνο παραμονής τους. (Για παράδειγμα πελάτες που μειώνουν σταδιακά τις παραγγελίες τους ώστε να αποδεσμευτούν από την εταιρία μας.)
- § Προωθούν μία ευρεία γκάμα συμπληρωματικών προϊόντων σε πελάτες γνωστοποιώντας έτσι το σύνολο των προϊόντων που παρέχει μια επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται κατά πολύ το κόστος προώθησης νέων προϊόντων στην αγορά. Παρόλο που ως επί των πλείστον τα CRM συστήματα ασχολούνται με τους πελάτες, εντούτοις, επειδή αναπτύχθηκαν μέσα από τα ERP συστήματα, περιλαμβάνουν εφαρμογές που ξεφεύγουν ελαφρώς από το αρχικό τους αντικείμενο. Μια άλλη εφαρμογή των CRM συστημάτων αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές. Με τα Business to Business (B2B) CRM μπορούμε να:
 - § Κάνουμε αυτόματα και on- line τις τακτικές παραγγελίες.
 - § Επικοινωνούμε μέσω μιας ενιαίας πλατφόρμας με τους προμηθευτές.
 - § Οργανώνουμε και παρακολουθούμε καλύτερα την πορεία των προμηθευτών μας ως προς τις κινήσεις τους στην αγορά κλπ.

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

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

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

Η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών οδηγεί στην **δημιουργία αφοσιωμένων πελατών**. Και αυτό με την σειρά του δημιουργεί αυξημένη αποδοτικότητα και κέρδη στην επιχείρηση.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, ικανοποιημένοι πελάτες, είναι αυτοί που προτιμούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης από αυτά των ανταγωνιστών. Η αφοσίωση μπορεί να επεκταθεί από το να έχει ο πελάτης μια μέτρια προτίμηση έως το να είναι ένας δυνατός υποστηρικτής οπαδός της επιχείρησης. Είναι γενικά αποδεκτό πως στο

καταναλωτικό marketing ένας πελάτης που νιώθει πολύ κοντά στην επιχείρηση (υψηλή αφοσίωση) είναι σημαντικά πιο επωφελής στην επιχείρηση από ότι αυτός που δεν νιώθει τόσο κοντά σε αυτή (χαμηλή αφοσίωση).



3.3. Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι ειδικοί στην αφοσίωση πελατών συμφωνούν ότι είναι οικονομικώς πιο αποδοτικό να διατηρούνται οι υπάρχοντες πελάτες από το να αποκτώνται νέοι. Σύμφωνα όμως με έρευνες του CRMGuru, διαπιστώθηκε ότι είναι λίγες οι επιχειρήσεις που έχουν θέσει σε λειτουργία ειδικά προγράμματα διατήρησης πελατών. Αρκετά δε από αυτά τα προγράμματα είναι πιθανό να επικεντρώνονται σε λάθος σημεία. Όπως έδειξε μία πρόσφατη έρευνα του CRMGuru [<http://www.go-online.gr/>], περισσότερο από το 70% των πελατών υποστηρίζει ότι η ελλιπής εξυπηρέτηση τους ανάγκασε να αλλάξουν εταιρείες-συνεργάτες. Στην άλλη πλευρά, οι διευθυντές των επιχειρήσεων αυτών θεωρούν ότι ο λόγος για τη διακοπή της συνεργασίας ήταν οι τιμές.

Σε ένα τοπίο διεθνούς ανταγωνισμού, στο οποίο υπάρχουν πολλά παρόμοια προϊόντα, ο περιορισμός της απώλειας πελατών και η οικοδόμηση αφοσίωσης μπορεί να αποδειχθούν σημαντικός μοχλός ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Τα ποσοστά π.χ. των απωλειών για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στη Βρετανία [<http://www.go-online.gr/>]

υπολογίζονται κατά μέσο όρο μεταξύ 25% και 35%. Στο χαμηλότερο ποσοστό βρίσκεται η Virgin Mobile, με περίπου 14% των πελατών της να «διαρρέει» ετησίως. Το υψηλότερο ποσοστό απωλειών έχει η T-Mobile, με 34.8 %. Το κόστος για την αντικατάσταση αυτών των πελατών για την T-Mobile αγγίζει τα 122 εκατομμύρια ευρώ.

Οι περισσότεροι διευθυντές επιχειρήσεων θεωρούν σημαντική την αφοσίωση των πελατών. Η ίδια έρευνα του CRMGuru κατέδειξε ότι σχεδόν το 80% των κορυφαίων στελεχών θεωρούν την αφοσίωση είτε «εξαιρετικά σημαντική» είτε «πολύ σημαντική». Δυστυχώς όμως κάποιοι από αυτούς επενδύουν τα κεφάλαια των επιχειρήσεών τους σε λανθασμένες ενέργειες, καθώς το 40% δίνει προτεραιότητα στις επενδύσεις για απόκτηση νέων πελατών, ποσοστό πολύ υψηλότερο από το 22% που δίνει προτεραιότητα στη διατήρηση των υπαρχόντων.

Στη συνέχεια, θα αναλυθεί το γιατί η αφοσίωση των πελατών είναι τόσο κρίσιμη για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Επίσης θα αναλυθούν τέσσερα βήματα για την αύξηση του ποσοστού αφοσίωσης και της διατήρησης πελατών, που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Τα βήματα αυτά είναι:

- § Μπείτε στη θέση των πελατών και προσπαθήστε να καταλάβετε τι οδηγεί στην πίστη και τι στη φυγή.
- § Αναπτύξτε μια στρατηγική αφοσίωσης που εστιάζει στους «σωστούς» πελάτες.
- § Προσφέρετε συστηματικά αυτό που έχει αξία για τους πελάτες σας.
- § Εφαρμόστε συστήματα μέτρησης και ανταμοιβής για να ενθαρρύνετε την πελατοκεντρική συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση.

Ακολουθώντας τα παραπάνω, η οργάνωση της επιχείρησης γίνεται περισσότερο πελατοκεντρική, έτσι όπως θα έπρεπε δηλαδή να είναι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM). Η σχέση μεταξύ της αφοσίωσης πελατών και της κερδοφόρας ανάπτυξης έχει αποδειχθεί από εταιρείες που έχουν επενδύσει σε αυτό τον τομέα.

Επιπλέον, ειδικοί σε θέματα αφοσίωσης πελατών συμφωνούν ότι οι «πιστοί» πελάτες παραμένουν περισσότερο καιρό και αγοράζουν πιο συχνά, καθοδηγούνται από τη θέλησή τους να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρία, με αποτέλεσμα οι εταιρίες να απολαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας τους.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες συνεχίζουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν καμία άλλη εναλλακτική λύση ή επειδή τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η διακοπή μιας συνεργασίας είναι μεγάλα. Είναι σημαντικό να μη συγχέονται οι «παγιδευμένοι» πελάτες με τους «αληθινά πιστούς» πελάτες, οι οποίοι έχουν θετική άποψη για μια εταιρεία και θα τη συστήσουν στους φίλους και τους συναδέλφους τους.

Οι διευθυντές επιχειρήσεων δείχνουν να κατανοούν την έννοια της αφοσίωσης, αφού όπως προκύπτει από έρευνα του Δεκεμβρίου του 2004 [<http://www.go-online.gr/>], το 64% προσδιορίζει -μεταξύ άλλων- την αφοσίωση πελάτη ως τη συμπεριφορά επαναλαμβανόμενης αγοράς. Στην ίδια έρευνα, το 58% θεωρεί αφοσιωμένο ένα πελάτη που συστήνει μια εταιρεία στους φίλους και τους συναδέλφους του, και το 54% αυτόν που νιώθει συναισθηματική δέσμευση προς την εταιρεία. Τέλος, μόνο το 32% των ερωτηθέντων θεώρησε αφοσιωμένο τον πελάτη που ξοδεύει περισσότερα με την πάροδο του χρόνου.

Έρευνα της εταιρίας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης Jill Griffin και Michael Lowenstein [<http://www.go-online.gr/>] έχει καταδείξει ότι η διατήρηση των

υπαρχόντων πελατών κοστίζει ουσιαστικά λιγότερο σε μια επιχείρηση από την απόκτηση νέων. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μέση επιχείρηση έχει 60 - 70% πιθανότητες επιτυχίας για μια νέα πώληση στους ήδη ενεργούς πελάτες της, 20 - 40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5 - 20% σε νέους.

Στον τομέα της αφοσίωσης πελατών δεν υπάρχει υποκατάστατο για την καλή έρευνα και τον προγραμματισμό. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες μένουν ή φεύγουν. Η πελατοκεντρική αυτή οπτική διαφωτίζει τους διοικούντες για τη συμπεριφορά των πελατών τους και έτσι καθιστά πιο εύκολη την δημιουργία κερδοφόρων στρατηγικών αφοσίωσης.

Πολύ συχνά αποκτώνται και διατηρούνται μη κερδοφόροι πελάτες. Μερικές επιχειρήσεις κάνουν το σφάλμα να αποκτούν νέους πελάτες κάνοντας προσφορές και εκπτώσεις, και στη συνέχεια διερωτώνται γιατί οι ίδιοι πελάτες μετακινούνται στους ανταγωνιστές τους όταν αυτοί κάνουν κάποια αντίστοιχη προσφορά. Το αποτέλεσμα είναι υψηλές απώλειες και πελατειακή βάση με μικρό περιθώριο κέρδους. Η διατήρηση των σωστών πελατών είναι λοιπόν κρίσιμη για αποτελεσματικό CRM.

3.4. ΕΣΤΙΑΖΟΝΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ CRM

Από τη σωστή διερεύνηση και ανάλυση των στοιχείων που μας προσφέρει το CRM, μπορούμε να βγάλουμε πάρα πολλά συμπεράσματα για κάθε προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Αυξάνοντας το χρόνο παραμονής των πελατών για τους οποίους έχουμε ισχυρές ενδείξεις ότι είναι έτοιμοι να φύγουν (πελάτες υψηλού

κινδύνου). Ένα παράδειγμα είναι ένας σημαντικός πελάτης ο οποίος πρόκειται να διακόψει την πιστωτική κάρτα και σταματάει τις χρεώσεις για να μειώσει το υπόλοιπό του και σταδιακά να αποδεσμευτεί.

Προωθώντας άλλα συμπληρωματικά προϊόντα σε πελάτες οι οποίοι έχουν περιορισμένη γκάμα και γνώσεις για την αγορά. Με αυτό τον τρόπο γνωστοποιούμε περαιτέρω τα παρεχόμενα είδη και δημιουργούμε διεύρυνση των προοπτικών πώλησης της επιχείρησης.

Επικεντρώνοντας στη διατήρηση των πιο επικερδών πελατών τους οποίους μπορούμε να ανακαλύψουμε με ανάλυση όπως είναι το Differential Marketing. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουμε να τους δώσουμε επιπλέον κίνητρα να καταναλώσουν ακόμα πιο πολύ, παρέχοντάς τους επιπρόσθετες διευκολύνσεις.

Βέβαια η προσπάθεια απόκτησης ακόμα πιο πολλών πελατών, είναι παράλληλη και σε μεγάλο βαθμό έχει να κάνει με την εστίαση στην παροχή υψηλότερης αξίας ειδών.

3.5. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Εκτός από περιπτώσεις μονοπωλίων, οι σημερινοί καταναλωτές μπορούν να αποκτήσουν παρόμοια προϊόντα σε παρόμοιες τιμές, από μια πλειάδα τοπικών και διεθνών προμηθευτών. Οι ειδικοί εκτιμούν ότι το συναίσθημα διαδραματίζει πολύ σημαντικότερο ρόλο από την ποιότητα και την τιμή στην απόφαση των πελατών για αλλαγή προμηθευτή. Η ελλιπής εξυπηρέτηση πελατών είναι ο πιο συχνός «ένοχος» στη δημιουργία των αρνητικών συναισθημάτων που εντέλει παρακινούν ένα πελάτη να... τραπεί σε φυγή.

Οι περισσότεροι καταναλωτές εγκαταλείπουν μια επιχείρηση, επειδή αισθάνονται ότι για κάποιο λόγο έχουν αγνοηθεί ή δεν έχουν αντιμετωπιστεί κατάλληλα. Τα στελέχη, από την άλλη πλευρά, πιστεύουν ότι κύρια αιτία διαρροής πελατών είναι η τιμή, ωστόσο αυτό ισχύει σε μερικές μόνο περιπτώσεις. Από έρευνα του CRM Guru το Νοέμβριο του 2003 [<http://www.go-online.gr/>] προκύπτει ότι το 74% των πελατών που διέκοψαν κάποια υπηρεσία ή τη χρήση κάποιου προϊόντος ανέφερε ως κύρια αιτία την κακή εξυπηρέτηση. Η δεύτερη αιτία απομάκρυνσης (με ποσοστό 32%) ήταν η κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ το 25% ανέφερε τις υψηλές τιμές. Τέλος, η λειτουργικότητα-ευχρηστία του προϊόντος/υπηρεσίας επιλέχθηκε ως κύρια αιτία μόνο από το 14% των ερωτηθέντων.

Η έρευνα αυτή αποκάλυψε επίσης ότι οι διευθυντές αυταπατώνται σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις τους χάνουν πελάτες. Η αντίληψη αυτή των διευθυντών δεν συμπίπτει με τη γνώμη των πελατών: η τιμή θεωρήθηκε ως η κύρια αιτία για την απώλεια πελατών από το 49% των ερωτηθέντων, και ακολουθούν οι «νέες ανάγκες» με 36% και η «εξυπηρέτηση πελατών» με 22%.

Παρόλο που κάθε συνεργασία είναι διαφορετική, οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να ελέγχουν την ορθότητα των όσων πιστεύουν για τους πελάτες τους και να επενδύουν στην έρευνα, ώστε να αντιληφθούν τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους οι πελάτες φεύγουν ή μένουν. Είναι στην ανθρώπινη φύση να προσπαθεί κάποιος να μετατοπίσει τις ευθύνες: «Αν η επιχείρησή μας είχε καλύτερες τιμές, ο πελάτης δεν θα είχε φύγει.» ή «Δεν φταίμε εμείς που άλλαξαν οι ανάγκες του πελάτη.» ή «Κακώς το προϊόν μας δεν ήταν ανταγωνιστικό.» Θα πρέπει να κοιτάξετε βαθύτερα για να βρείτε τους πραγματικούς λόγους.

Τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μάλλον η εξαίρεση παρά ο κανόνας. Ο κύριος λόγος (σε

ποσοστό 68%) που οι πελάτες στρέφονται στον ανταγωνισμό είναι η αδιαφορία ενός υπαλλήλου της επιχείρησης. Η κατάσταση εμφανίζει επομένως μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους, θα εξασφαλίσουν ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και αύξησης της κερδοφορίας τους, υποσκελίζοντας τους ανταγωνιστές τους.

Τί σημαίνει όμως «εξυπηρέτηση» για τους πελάτες και τους προμηθευτές τους; Ποιοτική εξυπηρέτηση σημαίνει οι υπάλληλοι της επιχείρησης να «αφουγκράζονται» και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Η ανταπόκριση στον πελάτη όμως είναι το πρώτο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναγκών του. Υψηλού επιπέδου customer service για μια επιχείρηση σημαίνει ότι κάνει και τα δύο εξίσου καλά. Πώς μπορεί όμως η επιχείρηση να το πετύχει αυτό; Η απάντηση είναι απλή, αλλά δύσκολα πραγματοποιήσιμη: Εφαρμόζοντας μια αποδοτική στρατηγική CRM και άρα βασίζοντας το customer service στη δημιουργία επιτυχημένων πελατειακών σχέσεων, στη μεταμόρφωση της πώλησης σε αγοραστική εμπειρία για τον πελάτη και στη διαμόρφωση αξιών, όπως η εμπιστοσύνη και η πιστότητα, οι οποίες αναμφίβολα συνεισφέρουν τα μέγιστα στη διατήρηση της πελατειακής βάσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM αποτελεί μια πρώτης τάξεως επιχειρηματική ευκαιρία. Τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

§ Κατάργηση των functional οργανογραμμάτων, τα οποία περιχαράκωνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης γύρω από τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους κάθε διεύθυνσης, και οριζόντια ολοκλήρωση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes). Το CRM διαπερνά

πολλές διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού (sales, marketing, customer service, λειτουργίες back-office, new product development, supply chain), συνεπώς αποδίδει τα μέγιστα, μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά processes.

- § Συλλογή σε βάθος customer data, δημιουργία και συντήρηση ιστορικού όλων των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της.
- § Τμηματοποίηση των πελατών, ανάλογα με το προφίλ, τις ανάγκες τους, τις ατομικές τους προτιμήσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τα οποία ενδιαφέρονται και τα κανάλια, μέσω των οποίων επιθυμούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- § Δημιουργία υποδομών (in- house ή outsourced) για την αλληλεπίδραση (interaction) με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών [κατ' ιδίαν επίσκεψη πωλητών, μέσω τηλεφώνου, με fax, με direct mail, με αποστολή e- mails, μέσω web sites, wap sites ή voice portals ή μέσω interactive TV (i-tv)]. Η τεχνολογία του Internet επιτρέπει το μετασχηματισμό της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον πελάτη στη μορφή ενός συνεχούς προσωπικού διαλόγου σε μία one-to-one βάση και άρα συντελεί στη δημιουργία πελατειακών σχέσεων, οι οποίες βασίζονται στη γνώση, στην εμπιστοσύνη και στην κατανόηση [collaborative CRM (cCRM)].
- § Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες ή το σύνολο από τις παρακάτω εξειδικεύσεις: telemarketing, database marketing, cause- related marketing,

direct response advertising, προγράμματα πιστότητας, χορηγίες, δημόσιες σχέσεις.

§ Μέτρηση αποτελεσμάτων του εκπονηθέντος προγράμματος CRM.

§ Δημιουργία μοντέλων βασισμένων στις προαναφερθείσες μετρήσεις με στόχο την ακόμη αποτελεσματικότερη στόχευση πελατών στο μέλλον.

3.6. ΤΟ CRM ΩΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Η κατάδειξη και τελική επιλογή πελατών μέσω αξιολογικών μεθόδων προκειμένου να γίνει σωστή διαχείριση της ανταπόκρισης και του διαλόγου, αποτελούν σημαντικό όπλο στα χέρια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ).

Αν λάβουμε υπόψη το μεγάλο σε όγκο πλήθος των καταναλωτών, οι δυνατότητες που παρέχει το Internet είναι μεγάλες. Σκεφθείτε μόνο πόσες συναλλαγές λαμβάνουν χώρα καθημερινά και θα κατανοήσετε την εξυπηρέτηση που παρέχει το νέο αυτό μέσο. Βασική επίσης πρόκληση είναι οι μεγάλες αλλαγές που επιφέρει το CRM στον τρόπο με τον οποίο οριοθετούνται και υλοποιούνται τα πλάνα επικοινωνίας των εταιρειών.

Το CRM ήρθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούριος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου, προχωρά σε προβλέψεις.

Μία επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του προεντοπισμού των αγοραστικών διαθέσεων.

Μία επιχείρηση επίσης με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε δρόμους ανάπτυξης τα προϊόντα της, καθώς μέσα από ασφαλή και συγκεντρωμένα στοιχεία, θα μπορέσει να αξιολογήσει την προοπτική τους και τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Εκτός των άλλων θα μειώσει και το κόστος καθώς η πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγεί τη γραμμή παραγωγής.

Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης. Η λέξη κλειδί είναι ο **ΠΕΛΑΤΗΣ**. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο **CRM ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με το πώς ένα CRM σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από τους πελάτες και στους προμηθευτές μιας επιχείρησης.

Το CRM λοιπόν, μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών σας συνεργατών ή προμηθευτών. Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει με πολύ χαμηλό κόστος ενδεχομένως και δύο προγράμματα CRM. Ένα για τους πελάτες κι άλλο ένα για τους συνεργάτες της.

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

Συγκεκριμένα, η διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες – προμηθευτές (Partner Relationship Management – PRM) είναι μια επιχειρησιακή πρακτική η οποία περιλαμβάνεται στο CRM και αφορά τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.

Στην επιχειρησιακή φιλολογία, δεν υπάρχει σαφής ορισμός του PRM αλλά αυτό μπορεί, σε γενικές γραμμές, να οριστεί ως η διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες της επιχείρησης, δηλαδή όσους ανήκουν στα κανάλια που έχουν δημιουργηθεί γύρω από αυτή. Κυρίως

όμως, οι συνεργάτες είναι αυτοί των καναλιών διανομής, οι μεταπωλητές, ή ακόμα και οι franchisees.

Θα έλεγε κανείς ότι το PRM είναι ένα τμήμα μέσα στο ευρύτερο CRM της επιχείρησης, η υλοποίηση του οποίου γίνεται με τη χρήση ειδικού λογισμικού ή ακόμα και του Διαδικτύου, με στόχο την αυτοματοποίηση της συλλογής στοιχείων και την επεξεργασία τους ώστε να προσθέσουν αξία στις σχέσεις. Επειδή το PRM δεν είναι CRM, απαιτεί συγκεκριμένο λογισμικό που θα συμπληρώσει το υπάρχον σύστημα CRM καλύπτοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες. Αυτό συνήθως σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να προμηθεύσει τους συνεργάτες της με τα κατάλληλα και αναγκαία εργαλεία και πληροφορίες:

- § Πρόσβαση σε πλήρως ενημερωμένες πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι πληροφορίες αυτές περιλαμβάνουν τιμές, χρόνους παράδοσης, υλικό πωλήσεων όπως παρουσιάσεις, κλπ.
- § Επικοινωνία. Οι συνεργάτες έχουν πλήρη επικοινωνία με την επιχείρηση καθώς και με την υποστήριξη προϊόντων και υπηρεσιών.
- § Βελτίωση διεργασιών. Λόγω της πρόσβασης στις πληροφορίες, οι διεργασίες γίνονται πιο αποτελεσματικές. Κλασικό παράδειγμα είναι το ότι λόγω της διάχυσης των πληροφοριών, οι διαπραγματεύσεις για τις τιμές και οι συμβάσεις γίνονται αμέσως, ενώ οι παραδόσεις εκτελούνται πολύ πιο γρήγορα.
- § Έλεγχος και παρακολούθηση. Μέσω του συστήματος, οι συνεργάτες αλλά και η επιχείρηση είναι σε θέση να ελέγχουν κάθε στιγμή την κατάσταση, οπότε ελαχιστοποιούνται τα διάφορα προβλήματα λόγω μη διαθεσιμότητας, καθυστερήσεων παραδόσεων, κλπ.

Η χρησιμότητα ενός συστήματος PRM εξαρτάται από το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Η εφαρμογή και χρήση του στηρίζεται στο γεγονός ότι πρέπει να εμφανίζεται στο σύστημα αυτό ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, το οποίο ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της υλοποίησης μπορεί να «βγαίνει» ακόμα και στο Διαδίκτυο. Ένα τέτοιο εργαλείο μπορεί να χρησιμεύσει ακόμα και στην προσέλκυση νέων συνεργατών. Κατ' επέκταση μέσω του PRM η επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοεί τους συνεργάτες της και να έχει πλήρη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του καθενός, τις συναλλαγές που πραγματοποιεί με την επιχείρηση, ή ακόμα και για την ευρύτερη δραστηριότητά του. Αξιοποιώντας αυτά τα στοιχεία, η επιχείρηση δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να διατηρήσει και να επαυξήσει τις σχέσεις με τους συνεργάτες της.

Γενικότερα όμως, το σύστημα PRM αποτελεί ένα κανάλι επικοινωνίας της επιχείρησης με τους συνεργάτες της με σκοπό την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών όπως για παράδειγμα η παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών με τις αντίστοιχες τιμολογιακές πολιτικές σε κάποιους από τους συνεργάτες.

Ανάλογες δυνατότητες υπάρχουν και για τους μεταπωλητές αλλά και για τους υπόλοιπους συνεργάτες. Για παράδειγμα, η αποστολή προς τους μεταπωλητές πληροφοριών που αφορούν πιθανούς πελάτες για λόγους marketing και πωλήσεων. Η πληροφόρηση αφορά θέματα όπως κοστολόγηση, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, απαντήσεις σε αιτήματα των συνεργατών, κλπ. Ο στόχος του συστήματος PRM είναι η διατήρηση των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της, αλλά και η πληροφόρηση για οτιδήποτε τις αφορά.

Διάφορες στατιστικές μελέτες, σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις της εφαρμογής ενός συστήματος PRM, έδειξαν ότι το 80% των εταιρειών που το χρησιμοποίησαν παρουσίασαν αύξηση μεταξύ του

20% με 30% στα έσοδα από τα κανάλια διανομής και εισερχομένων. Επίσης, πιστεύεται ότι οι εταιρείες αυτές εμφανίζουν μείωση του κόστους υποστήριξης του δικτύου των μεταπωλητών κατά περίπου 32%, με ταυτόχρονη αύξηση στα έσοδα κατά 17% λόγω της χρήσης του συστήματος PRM.

Τέλος, σημειώνεται ότι η χρήση ενός συστήματος PRM μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η διατήρηση των σχέσεων με τους συνεργάτες, δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο **ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά τα δομικά στοιχεία από τα οποία αποτελείται το CRM ή αλλιώς τα 5 p's του CRM.

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο λόγος για τον καθορισμό και την περιγραφή των απαραίτητων δομικών στοιχείων για την υλοποίηση ενός επιτυχημένου συστήματος CRM είναι ότι στην πλειονότητα των περιπτώσεων ένα από τα μεγαλύτερα λάθη των επιχειρήσεων είναι ότι δόθηκε περισσότερη σημασία σε συγκεκριμένους τομείς ενώ οι υπόλοιποι υποτιμήθηκαν.

Τα δομικά στοιχεία έχουν ως στόχο τους τον εντοπισμό εκείνων των τομέων της επιχείρησης όπου πρέπει να γίνουν διάφορες ενέργειες ώστε να δημιουργηθεί η υποδομή για ένα επιτυχημένο CRM. Τα δομικά αυτά στοιχεία δεν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη σημαντικότητά τους και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με το ίδιο βάρος και όχι μεμονωμένα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος CRM στις επιχειρήσεις.

Οι παράγοντες αυτοί ως δομικά στοιχεία της επιτυχούς υλοποίησης των συστημάτων CRM συνθέτουν την ομάδα που ονομάζεται τα 5 P's του CRM.

5.2. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ (People)

Το πρώτο δομικό στοιχείο επιτυχίας του CRM είναι οι άνθρωποι και κατ' επέκταση η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην

επιχείρηση. Οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση του CRM και των στόχων του. Οι γνώσεις αυτές αποτελούν ικανές και αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη της σωστής υλοποίησης του CRM.

Στο CRM, εκτός από τη διοίκηση, συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αλλά και οι συνεργάτες της. Το CRM όντας μια στρατηγική διεργασία, δεσμεύει τα διάφορα τμήματα της εταιρείας να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Κατ' επέκταση, η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα η οποία θα είναι απολύτως πελατοκεντρική. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να διενεργείται μια προσχεδιασμένη εκπαίδευση στο προσωπικό, που θα αφορά μεν την απόκτηση ικανοτήτων marketing αλλά και γνώση των σκοπών και λειτουργιών του CRM, και αφετέρου την ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η εκπαίδευση αφορά δύο επιμέρους θέματα: το πρώτο ασχολείται με την αλλαγή της κουλτούρας και το δεύτερο με την εξοικείωση του προσωπικού στη χρήση και αξιοποίηση της τεχνολογίας που το πιο πιθανό είναι ότι συνεχώς θα μεταβάλλεται και θα εξελίσσεται.

Επειδή οι εμπλεκόμενοι στο CRM θα έχουν ως βασικό τους στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η ιδιαίτερη κουλτούρα των ανθρώπων στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες. Τέτοιες διαφορές στο περιβάλλον απαιτούν τη διενέργεια επιπλέον κινήσεων προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Τέτοιες ενέργειες είναι η επιθετική διαφήμιση (το προϊόν μας κάνει αυτό που πρέπει ενώ το ανταγωνιστικό όχι), πολιτικές προώθησης (promotion practices) όπως δώρα για την αύξηση της κυκλοφορίας των εφημερίδων, προσωπικά δώρα σε πελάτες σε περιόδους εορτών κλπ. Τέτοιες ενέργειες

πρέπει να εμπλέκονται στη διεργασία του CRM και είναι ανάλογες με την κουλτούρα της κάθε χώρας αλλά και των συγκεκριμένων πελατών.

Συμπερασματικά, η θεώρηση γι' αυτό το δομικό στοιχείο υποδεικνύει ότι η πραγματική ανάγκη είναι η δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης (learning organization) ο οποίος θα είναι προσανατολισμένος στην αγορά και τις συμπεριφορές της.

5.3. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (Planning)

Ο σχεδιασμός ως δομικό στοιχείο έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός πλήρους και εκτεταμένου πλάνου για το έργο CRM. Το πλάνο αυτό θα αφορά το σχεδιασμό του CRM για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα (π.χ. για τα επόμενα 5 έτη) και πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διεργασίες για την υλοποίηση του συστήματος CRM (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, επιλογή και υλοποίηση του κατάλληλου λογισμικού).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι ένα μέρος στο σχεδιασμό του συστήματος CRM είναι ο τρόπος για τη συλλογή δεδομένων των πελατών. Ο σχεδιασμός δείχνει ότι η συλλογή των δεδομένων διενεργείται σε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση είναι η συλλογή του ονόματος και της ηλεκτρονικής διεύθυνσης (e-mail address) των πελατών που επισκέφτηκαν την ιστοσελίδα της επιχείρησης. Στη δεύτερη φάση, τα δεδομένα εμπλουτίζονται με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων όπως τα τηλέφωνα και η φυσική διεύθυνση των πελατών, ενώ η τρίτη φάση αφορά τη συλλογή δεδομένων για τις προτιμήσεις των πελατών.

Αφού έχουν προσδιοριστεί οι φάσεις, θα πρέπει να τεθούν και οι αντίστοιχοι στόχοι. Για την πρώτη φάση ένας στόχος θα ήταν η συλλογή των στοιχείων του 80% των επισκεπτών του site. Για τη δεύτερη φάση ο

στόχος θα μπορούσε να είναι η μετατροπή του 90% των επισκεπτών του site σε πελάτες. Για την τρίτη φάση ο στόχος είναι η καταγραφή των προτιμήσεων των πελατών ώστε να προγραμματιστούν οι επόμενες προωθητικές κινήσεις της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η άμεση αλληλογραφία (direct mail), που θα έχουν σαν στόχο να αποφέρουν επαναλαμβανόμενες αγορές.

5.4. ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ (Process)

Το τρίτο δομικό στοιχείο είναι ο ακριβής προσδιορισμός των διεργασιών του CRM. Αυτός αποτελεί τον χάρτη των διεργασιών που περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως το πώς ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση, με ποιο τρόπο η επιχείρηση συλλέγει τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο επαφής, και πώς η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει αυτά τα δεδομένα. Όλα αυτά αντανakλούν στον τρόπο που η επιχείρηση προσεγγίζει με επαναλαμβανόμενο τρόπο τον πελάτη.

Για τον σαφή προσδιορισμό του χάρτη της διεργασίας μπορούν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα διαγράμματα ροής (flow charts), τα διαγράμματα fishbone, εγχειρίδια υπηρεσιών ή οποιοδήποτε άλλο διάγραμμα που θα βοηθήσει ώστε η διεργασία αυτή να είναι απολύτως κατανοητή από όλους.

Το λάθος που συνήθως γίνεται είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν την απαιτούμενη ανάλυση από την σκοπιά της επιχείρησης και αναμένουν ο πελάτης να προσαρμοστεί σε αυτήν. Το όφελος όμως έρχεται από τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης και πρέπει η ανάλυση και ο προσδιορισμός των διεργασιών πρέπει να γίνεται πάντα με γνώμονα τον πελάτη.

5.5. ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ (Personal data)

Δομικό στοιχείο για την επιτυχή δημιουργία και χρήση ενός συστήματος CRM είναι η ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει αλλά και να διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων των πελατών αλλά και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες και μπορεί να είναι τα διάφορα στοιχεία επικοινωνίας (διευθύνσεις, τηλέφωνα κλπ.) προτιμήσεις και συμπεριφορές των πελατών, επιθυμίες ή ανάγκες τους κ.ά.

Αυτό ισχύει γιατί η απόκτηση σφαιρικής εικόνας του πελάτη και της αγοράς αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, η διαχείριση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, φανερώνοντας ευκαιρίες, προσκλήσεις και τις τάσεις της αγοράς και των πελατών.

Επιπρόσθετα, η ικανότητα της διαχείρισης των δεδομένων οδηγεί και στη μεγιστοποίηση της ποιότητάς τους, γεγονός που προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στις επενδύσεις της επιχείρησης για το CRM που έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

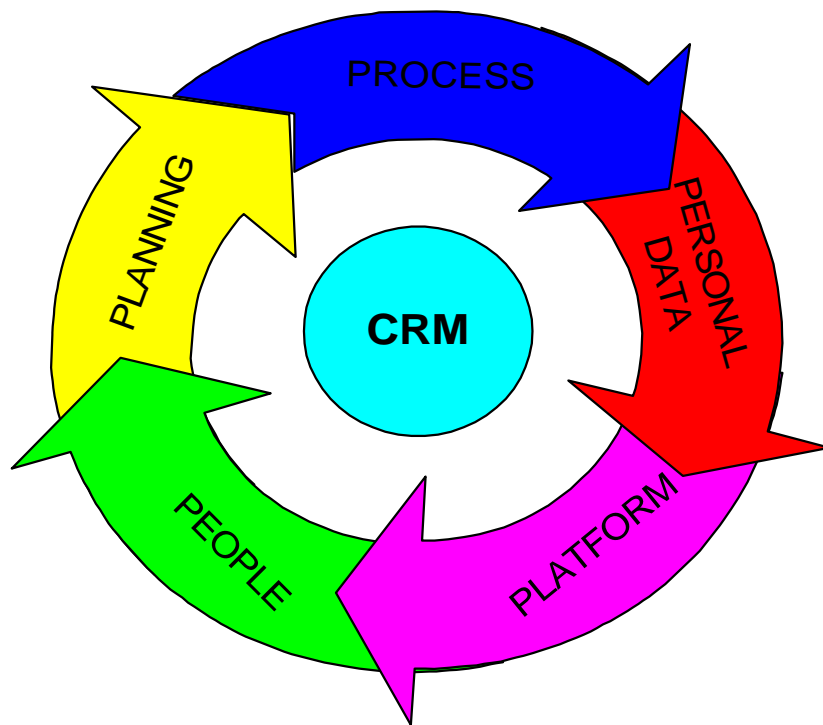
Οι ικανότητες αυτές προσδίδουν πλεονέκτημα και από την πλευρά της ελαχιστοποίησης του κενού στις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας του συστήματος CRM, μετρήσεις που είναι χρήσιμες στους marketers και τη διοίκηση της επιχείρησης.

5.6. Η ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ (Platform)

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αποκτήσει κατά ένα μεγάλο ποσοστό όλα τα προηγούμενα δομικά στοιχεία, είναι ώρα για την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού, δηλαδή την τεχνολογική πλατφόρμα που θα υποστηρίξει το CRM. Η τεχνολογική πλατφόρμα για το CRM αποτελείται από τρία κυρίως μέρη:

- § Τεχνική υποδομή, που είναι η δικτυακή υποδομή, οι θέσεις εργασίας, οι επικοινωνίες κλπ.
- § Λογισμικό. Πρόκειται για την εφαρμογή του CRM και τις δυνατότητές της.
- § Υπηρεσίες, που συνοδεύουν την υλοποίηση του συστήματος CRM και στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι απαραίτητες συμβουλευτικές υπηρεσίες, η εκπαίδευση, κλπ.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η τεχνολογική πλατφόρμα πρέπει να μπορούν να υιοθετηθούν απρόσκοπτα από την επιχείρηση και να εξυπηρετούν τις όποιες δραστηριότητές της για την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη. Η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας θα πρέπει να γίνει ύστερα από εκτενείς μελέτες ώστε να έχει τις δυνατότητες να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό θα επιτευχθεί αν η πλατφόρμα ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης και δεν απαιτεί την προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτήν.



Διάγραμμα 5.1. Τα 5p's του CRM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο **ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM**

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι τρεις βασικές λειτουργίες ή αλλιώς υποσυστήματα του CRM, δηλαδή το επιχειρησιακό, το συνεργατικό και το αναλυτικό CRM.

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, οι αναλυτές του χώρου του επιχειρησιακού γίνεσθαι έχουν αρχίσει να διακρίνουν διάφορους τύπους CRM, με βάση τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζουν επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων στον τρόπο λειτουργίας τους.

Οι εφαρμογές CRM συνήθως αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα που περιλαμβάνουν όλα όσα χρειάζονται προκειμένου να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια συνοπτική διάκριση των υποσυστημάτων του CRM συνίσταται σε τρεις κατηγορίες:

- Ø Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)
- Ø Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)
- Ø Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Το CRM ως φιλοσοφία εκφράζει την απόλυτη ολοκλήρωση της τεχνολογίας, της κουλτούρας και των δεξιοτήτων μιας επιχείρησης αλλά και του τρόπου λειτουργίας της.

Αναπόφευκτα λοιπόν, και οι εφαρμογές CRM θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη συνδέσμων μεταξύ των παραπάνω υποσυστημάτων γιατί αυτό θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την

απαιτούμενη ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης και των διαθέσιμων δεδομένων. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να προέρχονται από τα σημεία επαφής ή από εξωτερικές πηγές, και φυσικά αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αν η ολοκλήρωση αυτή μεταξύ των τριών υποσυστημάτων είναι εφικτή, τότε τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν πλήρως τη φιλοσοφία του CRM.

Οι υπάρχουσες εφαρμογές CRM μπορεί να περιλαμβάνουν όλα τα προαναφερθέντα υποσυστήματα και, ανάλογα με την επιχείρηση και τις ανάγκες της να χρησιμοποιηθούν κάποια από αυτά. Αν για παράδειγμα ο στόχος της επιχείρησης για το CRM είναι να το εφαρμόσει σταδιακά αρχίζοντας από το τμήμα πωλήσεων, τότε μπορεί να υλοποιηθεί μόνο το επιχειρησιακό κομμάτι του CRM και στη συνέχεια να επεκταθεί η χρήση του με την ενεργοποίηση και των υπολοίπων υποσυστημάτων.

6.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ CRM

Το επιχειρησιακό CRM (operational crm) είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες – μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Παράλληλα λαμβάνει χώρα η μεταφορά και διάχυση όλων των πληροφοριών και στις δύο πλευρές. Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Ø Διαχείριση των πωλήσεων
- Ø Υπηρεσίες προς τον πελάτη
- Ø Αυτοματοποίηση του marketing

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front-office CRM), υποστηρίζονται και από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός κέντρου κλήσεων (call center). Αυτό αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

Διαχείριση και αυτοματοποίηση των πωλήσεων

Η διαχείριση και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων μέσω ενός συστήματος CRM είναι οι περισσότερο προσφιλείς λειτουργίες που θα πρέπει να εξυπηρετούνται από ένα τέτοιο σύστημα.

Οι περισσότερες εφαρμογές για τη διαχείριση των πωλήσεων περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των πελατών, την καταγραφή και διαχείριση των στοιχείων επαφής με τους πελάτες και τη διαχείριση των καναλιών των πωλήσεων.

Τα τελευταία χρόνια, το διαδίκτυο έχει σημαντική επιρροή στις διεργασίες των πωλήσεων. Υπάρχουν αναρίθμητες ιστοσελίδες επιχειρήσεων για τη διεκπεραίωση των πωλήσεων μέσω αυτών. Αυτές οι ιστοσελίδες μπορεί να ικανοποιούν μικρές απαιτήσεις των αγοραστών, όπως η προμήθεια ενός βιβλίου ή ενός φορητού υπολογιστή, αλλά δείχνουν ότι προς το παρόν δεν αποτελούν το κατάλληλο μέσο για μεγάλης κλίμακας πωλήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανθρώπινη επικοινωνία μεταξύ πελάτη και επιχείρησης είναι ακόμη απαραίτητη. Η διαχείριση των πωλήσεων όμως δεν παύει να χρησιμοποιεί το Internet οπότε θα πρέπει να συλλέγει και να χρησιμοποιεί τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτό.

Πιο συγκεκριμένα, η βάση της διαχείρισης των πωλήσεων είναι η διαχείριση των επαφών, όπου εκτός από τα πλήρη στοιχεία των πελατών, υπάρχουν συγκεντρωμένες όλες οι δραστηριότητες των πωλητών όπως το

ημερολόγιο των συναντήσεων με πελάτες, το ιστορικό των ραντεβού που έχουν γίνει, και τα αποτελέσματά τους.

Υπηρεσίες προς τον πελάτη

Οι υπηρεσίες προς τους πελάτες αφορούν ένα ολόκληρο υποσύστημα του CRM που δίνει τη δυνατότητα σχεδιασμού, παρακολούθησης και προγραμματισμού της παροχής των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν γίνει παγκοσμίως, φαίνεται ότι η άποψη διαφόρων στελεχών επιχειρήσεων είναι πως πρόκειται για το λιγότερο χρησιμοποιούμενο υποσύστημα που θα πρέπει να διαθέτει το επιχειρησιακό CRM. Με το υποσύστημα αυτό, το προσωπικό υποστήριξης των πελατών αποκτά πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα που αφορούν τις συναλλαγές με τους πελάτες.

Αυτοματοποίηση του marketing

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, οι επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν αντιληφθεί ότι η εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων του marketing αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά κομμάτια ενός CRM. Στο υποσύστημα αυτό περιλαμβάνονται:

- § Δημιουργία και αυτοματοποιημένη εκτέλεση εκστρατειών προώθησης.
- § Αυτοματοποίηση εργασιών ρουτίνας.
- § Υποστήριξη σχεδιασμού του marketing και του προϋπολογισμού του.
- § Αρχείο των προωθητικών κινήσεων που έχουν γίνει στο παρελθόν.

Η τεχνολογία CRM βρίσκεται πλέον στην υπηρεσία του marketing. Στην πράξη, η αξιοποίηση των πληροφοριών για τον πελάτη που διατηρούνται στο σύστημα CRM γίνεται με την εκπόνηση προωθητικών ενεργειών που στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα αγοράς ή ακόμα και σε συγκεκριμένους πελάτες. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αφορούν δημογραφικά στοιχεία ή στοιχεία για την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη.

Σε ένα CRM, το υποσύστημα διαχείρισης εκστρατειών ουσιαστικά αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο marketing για την αυτοματοποίηση του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της παρακολούθησης στοχευμένων εκστρατειών σε επιλεγμένα τμήματα πελατολογίου. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής βάσεων δεδομένων ατόμων και εταιρειών από εξωτερικές πηγές.

6.3. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ CRM

Το συνεργατικό CRM (cooperative ή collaborative crm) είναι «υπεύθυνο» για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και του marketing, έχοντας ως βασικό έργο αυτό της προσαρμογής και τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών.

Σε κάθε περίπτωση, το CRM βοηθάει την επιχείρηση να δει πώς θα μπορούσε να βελτιώσει τις λειτουργίες της πάντα με γνώμονα τον πελάτη. Με την ολοκλήρωση των δεδομένων, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα που προέρχονται από τις διάφορες συναλλαγές και την επικοινωνία με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η ολοκλήρωση των δεδομένων αυτών, δίνει σημαντικές πληροφορίες στην

επιχείρηση. Η ολοκλήρωση των δεδομένων που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση αυτού του υποσυστήματος αποτελεί τη βάση για την εκτέλεση των διαφόρων διεργασιών με τρόπο ανάλογο με αυτόν που επιθυμεί ο πελάτης. Για παράδειγμα, κάποιες πληροφορίες μπορεί να αφορούν την επιθυμία κάποιων πελατών για συγκεκριμένη συσκευασία ενός προϊόντος ή το τι δεν έγινε σωστά κατά τη διάρκεια της παροχής μιας υπηρεσίας σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και αδυναμίες στις διάφορες διεργασίες, και η επιχείρηση να προσαρμόσει και να βελτιώσει αντίστοιχα είτε τη συσκευασία είτε τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών που θα προσφέρει στη συγκεκριμένη ομάδα πελατών.

Έτσι, η επιχείρηση διαθέτοντας αυτή την ολοκληρωμένη βάση πληροφοριών, μπορεί να στοχεύσει σε κάθε ενδιαφερόμενο τμήμα της αγοράς, έχοντας τη δυνατότητα να προσαρμόσει και να βελτιώσει ανάλογα τις λειτουργίες της, επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα. Την ολοκλήρωση των δεδομένων των πελατών από πολλά σημεία επαφής επιτυγχάνει το συνεργατικό CRM που είναι υπεύθυνο να συγκεντρώνει δεδομένα από πολλές πηγές είτε αυτές είναι εσωτερικές από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (μικροπεριβάλλον) είτε εξωτερικές (μακροπεριβάλλον). Με τη συλλογή και την ολοκλήρωση των δεδομένων αυτών δημιουργείται η βάση που θα παρέχει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο, διαμορφώνοντας τη σφαιρική εικόνα των πελατών αλλά και τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας σε σχέση με αυτούς.

Η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες είναι ένα από τα παραδείγματα προσαρμογών και τυποποιήσεων που μπορούν να επιτευχθούν με τη χρήση του CRM . Οι υπηρεσίες αυτές δεν παρέχονται με την ίδια μορφή σε όλους τους πελάτες, αλλά μέσω της γνώσης που έχει, η επιχείρηση προσαρμόζει τον τόπο παροχής των

υπηρεσιών σε έναν που να είναι επιθυμητός από κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών.

Άλλη δυνατότητα είναι η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας με κάθε πελάτη. Η επιχείρηση, αν τα δεδομένα είναι ολοκληρωμένα, έχει την ευκαιρία να γνωρίζει σφαιρικά τον κάθε πελάτη διαμορφώνοντας έτσι μια προσωπική διαδικασία επικοινωνίας που επειδή πλέον είναι τυποποιημένη δεν κοστίζει πολύ αλλά έχει σημαντική επίδραση στον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Με τη χρήση του συνεργατικού CRM παρέχεται η πρόσβαση σε μια βάση που περιέχει τις υπάρχουσες λύσεις και προτάσεις που έχουν δημιουργηθεί για τους πελάτες. Μέσα στα ολοκληρωμένα δεδομένα εμπεριέχονται πληροφορίες για τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου, όπως για παράδειγμα προβλήματα προϊόντων – ενδεχομένως λόγω ατελειών της παραγωγής ή της διανομής – ή προβλήματα στην παροχή κάποιας υπηρεσίας. Με το συνεργατικό CRM καταγράφονται όλα αυτά τα προβλήματα καθώς και οι λύσεις που δόθηκαν κατά περίπτωση.

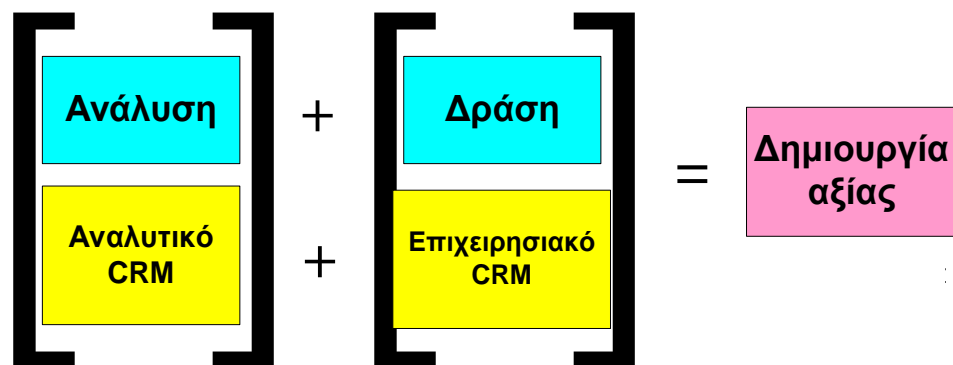
6.4. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ CRM

Ο σκοπός του αναλυτικού CRM (analytical crm) είναι να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών, μετρώντας τις σχέσεις με την πελατειακή βάση της επιχείρησης και τελικά να οδηγήσει στη δημιουργία μεθόδων ανάλυσης των στοιχείων με σκοπό τη βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης όλων των διεργασιών που έχουν σχέση με τους πελάτες.

Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως το παρασκηνιακό CRM (back – office CRM) που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της.

Η δεξιάτητα της ανάλυσης των πληροφοριών των πελατών και του περιβάλλοντος είναι το αναλυτικό CRM που με άλλα λόγια, είναι αυτό που δίνει στο επιχειρησιακό CRM την απαραίτητη «ευφυΐα» μέσω της δυνατότητας σύνδεσής του με τις διάφορες πηγές δεδομένων και πληροφοριών όπως είναι η βάση με τα στοιχεία επαφών των πελατών, η κεντρική αποθήκη δεδομένων ή και άλλες πηγές εσωτερικές ή εξωτερικές.

Η σχέση των δύο συστημάτων, του αναλυτικού και του επιχειρησιακού, θα μπορούσε να αποτυπωθεί και με την παρακάτω εξίσωση [Κοσμάτος, σελ.109]:



Διάγραμμα 6.1. Σχέση αναλυτικού και επιχειρησιακού CRM

Τα αποτελέσματα από το αναλυτικό CRM μπορούν να καταπλήξουν. Η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για βελτίωση με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας.

Το αναλυτικό CRM συνδέει και αναλύει τα δεδομένα των πελατών που προκύπτουν από μια γκάμα διαφορετικών πηγών, με τη χρήση των κατάλληλων τεχνολογιών που είναι γνωστές ως τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων (data mining). Με τη σύνδεση και την ανάλυση, το CRM «συγκρίνει» σε πραγματικό χρόνο την υπάρχουσα κατάσταση μιας συναλλαγής με τον πελάτη με προηγούμενα μοντέλα ώστε να βελτιώσει από κάθε άποψη τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η συναλλαγή. Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες που μπορεί να περιλαμβάνουν «μετρήσεις» όπως ο υπολογισμός της αξίας από τη διατήρηση των πελατών, η μέτρηση της πίστης των πελατών, ή ακόμα και ο υπολογισμός της διάρκειας δημιουργίας αξίας στους πελάτες:

- § Αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις
- § Αναλύσεις που αφορούν το marketing
- § Αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.
- § Γενικές αναλύσεις.

Το αναλυτικό CRM δεν είναι εύκολη υπόθεση, αλλά όταν φτιαχτεί σωστά και «εγκατασταθεί» σε όλη την επιχείρηση, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να δημιουργήσει αξία και στις δύο πλευρές – την επιχείρηση και τον πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους τα συστήματα CRM αποτυγχάνουν αλλά και οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία αυτή.

7.1. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου έργα CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις οικονομικές και οργανωτικές προσδοκίες μιας επιχείρησης, οδηγώντας πολλές φορές στο συμπέρασμα ότι υπήρξε λάθος επιλογή συστήματος ή και προμηθευτή.

Αυτό που στην ουσία αποτελεί το πραγματικό πρόβλημα στη μέση ελληνική επιχείρηση είναι η αδυναμία ευθυγράμμισης της εταιρικής κουλτούρας με την CRM προσέγγιση στο σύνολό της, δηλαδή όλα εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να συνοδεύουν ένα σύστημα στα πλαίσια μιας επιχείρησης προκειμένου αυτό να λειτουργήσει και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από τα εταιρικά της στελέχη.

Μια από τις σημαντικότερες παρανοήσεις που μπορεί να συναντήσει κανείς στο συγκεκριμένο χώρο, αφορά την ταύτιση του CRM με τα πολυάριθμα πληροφοριακά συστήματα που διαχειρίζονται σχέσεις με τους πελάτες. Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM δεν αποτελεί ένα τεχνολογικό πρόβλημα, αλλά απλώς η εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας management απαιτεί ένα μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση ενός τεράστιου όγκου πληροφοριών.

Συγκεκριμένα, η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνάμεων, διαδικασιών και γνώσεων που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά

των στελεχών της επιχείρησης και κατ' επέκταση τη συνολική αντίδρασή της σε εσωτερικά και εξωτερικά επιχειρησιακά ερεθίσματα και γεγονότα.

Είναι επομένως σαφές ότι και οι τεχνολογικές εξελίξεις εντός μιας επιχείρησης (όπως η υλοποίηση μιας εφαρμογής CRM) πρέπει οπωσδήποτε να συνάδουν με τους περιορισμούς της εταιρικής κουλτούρας της.

Η πρόκληση της υιοθέτησης της CRM προσέγγισης και της παράλληλης προσαρμογής της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα στοίχημα, το οποίο καλείται πάντα να αντιμετωπίσει το top management μιας επιχείρησης με τη βοήθεια συμβουλευτικών υπηρεσιών οι οποίες αποτελούν τον αναγκαίο συνδετικό κρίκο γνώσης, στρατηγικής, κατευθύνσεων αλλά και τακτικών ενεργειών, ώστε ένα έργο CRM να συνοδευτεί από ικανοποίηση των εταιρικών προσδοκιών και τελικά από εντυπωσιακό Return On Investment και αύξηση της κερδοφορίας.

Μάλιστα, πολλές έρευνες δείχνουν ότι ποσοστό γύρω στο 65% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν ή δεν ολοκληρώνονται καν. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εταιρείες προετοιμάζονται ελάχιστα, μέσω του CRM που χρησιμοποιούν, για τη θέση που πρέπει να έχουν προς τους πελάτες, τα τηλεφωνικά κέντρα και την διαδικτυακή διαφήμιση. Φυσικά υπάρχουν και εταιρείες που παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες στους πελάτες τους γρήγορα, αποτελεσματικά και με συνέπεια.

Σύμφωνα με τους μεγαλύτερους μελετητικούς οίκους, το 55% έως το 70% των CRM project αποτυγχάνει κυρίως για λόγους που αφορούν τον άνθρωπο και τις εταιρικές διαδικασίες.

Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM διαφοροποιείται από την υλοποίηση ενός κοινού πληροφοριακού συστήματος και χρειάζεται αρκετά μεγάλη προσοχή.

Εκτεταμένες έρευνες στην Ευρώπη και την Αμερική έχουν εντοπίσει ότι οι λόγοι αποτυχίας ενός έργου CRM μπορεί να οφείλονται σε:

- § Μη αποδοχή του από τους χρήστες (ειδικά από το τμήμα πωλήσεων που έχει μάθει να δουλεύει με πιο παραδοσιακούς τρόπους).
- § Αδυναμία επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης στα νέα δεδομένα.
- § Αντικρουόμενα ενδοεπιχειρησιακά συμφέροντα.
- § Επιλογή λανθασμένης μεθοδολογίας υλοποίησης και διαχειρίσεις του νέου συστήματος.
- § Υπέρβαση αρχικού προϋπολογισμού με αποτέλεσμα την διακοπή της πλήρους υιοθέτησης του CRM.

Η σκυτάλη επομένως για την επιτυχή υλοποίηση περνά στον ίδιο τον επιχειρηματία. Σε κάθε επιχειρηματία που θέλει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησής του και που για να εκμεταλλευθεί σωστά τις νέες τεχνολογίες, οφείλει να εμπλακεί ο ίδιος στη διαδικασία επιλογής. Πρέπει να δώσει σε όλους να καταλάβουν τι είναι το CRM, τι αποτελέσματα αναμένονται και πως αυτά θα είναι μετρήσιμα. Πρέπει να μελετήσει καλά τον προϋπολογισμό του έργου (άμεσα και έμμεσα κόστη). Να βοηθήσει ο ίδιος το προσωπικό να συμμετάσχει στην υλοποίηση του νέου συστήματος και γιατί όχι να επιβραβεύσει τους εργαζόμενους που βοηθούν στην μετάβαση στη νέα κατάσταση.

7.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Το θέμα της αποτυχίας του CRM είναι πολύ σημαντικό αν πάρει κανείς υπόψη του το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Αν μια επιχείρηση δεν καταφέρει να υλοποιήσει επιτυχώς το CRM που έχει επιλέξει ως στρατηγικό εργαλείο, τότε είναι σίγουρο ότι θα χάσει έδαφος στην κούρσα του ανταγωνισμού και αυτό μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις για τη βιωσιμότητά της.

Οι παράγοντες αποτυχίας, όπως έχουν προκύψει από τις διάφορες μελέτες, είναι επτά και παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

Παράγων 1^{ος}: Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM.

Η σημασία του CRM για την επιχείρηση δεν μπορεί να προσδιοριστεί αν προηγουμένως δεν υπάρχει ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική. Οι επιχειρήσεις συχνά υποτιμούν τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα του CRM. Το αποτέλεσμα είναι να χάνονται πολύτιμοι πόροι (χρονικοί, χρηματοοικονομικοί κ.ά.) και βέβαια δεν είναι απόλυτα σαφές ότι το CRM θα υλοποιηθεί με τον σωστό τρόπο.

Παράγων 2^{ος}: Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού

Πολλές επιχειρήσεις στο σχεδιασμό τους για το CRM δε λαμβάνουν υπόψη τους το γεγονός ότι το CRM πρέπει να εξαπλωθεί στην επιχείρηση και να επιφέρει κάποιες, σημαντικές ή όχι, αλλαγές. Αυτό, μαζί με το χρόνο και τις προσπάθειες που απαιτούνται από τα στελέχη της επιχείρησης, μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις τέτοιες που τελικά να εμποδίσουν την επιτυχία του CRM. Για την αποφυγή αυτού του σκοπέλου, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εμπλέκονται από

την αρχή και σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης και της εφαρμογής του CRM.

Παράγων 3^{ος} : Αποτυχία στην εξέλιξη του CRM στο εσωτερικό της επιχείρησης

Σε περιπτώσεις επιτυχούς ανάπτυξης του συστήματος CRM, οι επιχειρήσεις «ξεχνούν» ότι το σύστημα που επέλεξαν ως στρατηγικό τους εργαλείο είναι μια ζωντανή οντότητα που συνεχώς εξελίσσεται και αναπαύονται στις δάφνες της επιτυχούς ανάπτυξης του CRM.

Με την πάροδο του χρόνου, πρέπει να ελέγξουν τα πράγματα και τις καταστάσεις, να εξασφαλίζουν οι ρόλοι των εμπλεκόμενων στο σύστημα να είναι οι κατάλληλοι και, αν όχι, να φροντίζουν, μετρώντας αντίστοιχα μεγέθη, να πραγματοποιήσουν βελτιωτικές κινήσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές εκπαίδευσης και διάχυσης των πληροφοριών (με εταιρικούς κανόνες, σεμινάρια, ανακοινώσεις, κλπ.) σε όλους τους όσους εμπλέκονται για να εξασφαλίσει την επιτυχία CRM με την πάροδο του χρόνου.

Παράγων 4^{ος} : Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM

Με την ολοκλήρωση της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις, ξεκινάει η χρήση του. Οι εμπλεκόμενοι στη λήψη των αποφάσεων για το CRM έχουν κατανοήσει θέματα όπως αυτά μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων του CRM αλλά, πολλές φορές, δεν ξέρουν πως αντιδρά το σύστημα συνολικά σε άλλους παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση και η πίστη των πελατών, η δημιουργία αξίας στους πελάτες. Έτσι, η αποδοτικότητα του CRM μετράται μόνο με την επίδραση που έχει σε παραμέτρους όπως η αύξηση των πωλήσεων ή των κερδών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεν εκτιμάται πλήρως η αποτελεσματικότητα του CRM και προκύπτει η ανάγκη θέσπισης συστημάτων μέτρησης που θα λαμβάνουν

υπόψη τους τις αντίστοιχες παραμέτρους και από τις δύο πλευρές, της επιχείρησης και των πελατών της.

Αν δεν έχουν οριστεί συστήματα μέτρησης της απόδοσης του CRM, τότε η επιχείρηση δεν θα μπορεί να ελέγχει αν αυτό παραμένει «επιτυχές» στην πάροδο του χρόνου.

Παράγων 5^{ος}: Αποτυχία στη βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών

Το CRM δεν μπορεί από μόνο του να εξαλείψει τις παλιές πολιτικές της επιχείρησης. Εκείνο που κάνει είναι να υποστηρίζει, να τυποποιεί, και να αυτοματοποιεί τις πελατοκεντρικές διεργασίες της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα, το CRM σίγουρα θα βελτιώσει τις διεργασίες της. Αν όμως η επιχείρηση δεν είναι πελατοκεντρική, το CRM δεν μπορεί να κάνει τις κατάλληλες αλλαγές από μόνο του, όπως λανθασμένα πιστεύεται από πολλούς. Οι διεργασίες της επιχείρησης πρέπει να σχεδιαστούν με γνώμονα τον πελάτη, κάτι που δεν γίνεται μόνο από την τεχνολογία.

Παράγων 6^{ος} : Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας

Οι επιχειρήσεις, αν και σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως αυτό του CRM, συχνά δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το σύστημα. Συνήθως λόγω κόστους ή αδυναμίας στην αξιολόγηση των σύνθετων θεμάτων της τεχνολογίας, πέφτουν στην παγίδα όπου είτε το λογισμικό που επιλέγουν είτε ο προμηθευτής δεν είναι κατάλληλα για να υποστηρίξουν το CRM όπως η επιχείρηση το έχει σχεδιάσει.

Είναι αρκετές οι περιπτώσεις που το λογισμικό που επιλέχθηκε δεν είχε τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του CRM για την επιχείρηση, και αυτό επειδή δεν έγινε σωστή διερεύνηση

των δυνατοτήτων του. Στον αντίποδα, μπορεί το λογισμικό να είναι αυτό που μπορεί να υποστηρίξει στο μέγιστο βαθμό τις λειτουργίες του CRM αλλά ο προμηθευτής που είναι υπεύθυνος για την παροχή των αντίστοιχων συμβουλευτικών υπηρεσιών και την υλοποίηση να μην έχει την πείρα να εκτελέσει σωστά όσα πρέπει να κάνει. Αν ο προμηθευτής δεν μπορεί να «μεταφράσει» σωστά τις λειτουργίες της επιχείρησης στα διάφορα υποσυστήματα του λογισμικού αυτό που θα προκύψει, δεν θα βοηθήσει την επιχείρηση όσο καλά και αν έχει σχεδιάσει το CRM.

Παράγων 7^{ος} : Ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων

Μια από τις βασικές προϋποθέσεις ώστε το CRM να μπορέσει να λειτουργήσει επιτυχώς σε μια επιχείρηση είναι η δημιουργία μιας πλήρους βάσης δεδομένων ώστε να υποστηρίζεται η λήψη των αποφάσεων σε κάθε στιγμή μέσω της ανάλυσης των πληροφοριών.

Το πρόβλημα παρουσιάζεται επειδή στην πλειονότητα των επιχειρήσεων υπάρχουν αρκετές βάσεις δεδομένων που δεν μπορούν να συνεργαστούν καθόλου μεταξύ τους. Τα δεδομένα σε αυτές τις βάσεις στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να είναι πλήρως ενημερωμένα και ακριβή, ενώ το πρόβλημα διογκώνεται από το γεγονός ότι οι βάσεις αυτές συνήθως είναι και τεχνολογικά διαφορετικές.

Η ενοποίηση των δεδομένων από τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων ώστε να προκύψει μια πλήρης, ακριβής, και ομοιογενής αποθήκη δεδομένων και πληροφοριών είναι μια πάρα πολύ δύσκολη υπόθεση αλλά αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα για την επιτυχή λειτουργία του CRM.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο **CRM ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

Στο παρόν κεφάλαιο το CRM παρουσιάζεται ως ένας συνδυασμός τεχνολογιών και επιχειρηματικών διεργασιών, εστιάζοντας στο internet και τις εφαρμογές του στο CRM αλλά και στην αξία μιας βάσης δεδομένων για το CRM. Ακόμη, γίνεται διάκριση μεταξύ CRM και e-CRM το οποίο περιλαμβάνει τη χρήση εφαρμογών πληροφορικής.

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τεχνολογία έχει φτάσει πλέον σε τέτοιο επίπεδο ώστε να είναι εφικτή η ολοκλήρωση και η υποστήριξη των πολύπλοκων επιχειρησιακών διαδικασιών. Έτσι, είναι δεδομένη η διαχείριση της γνώσης και των ιδεών αλλά και των πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι η τεχνολογία προσφέρει την ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών στοιχείων των επιχειρήσεων και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Το CRM είναι ένας ενεργός συνδυασμός τεχνολογιών και επιχειρηματικών διεργασιών που χρησιμοποιείται με στόχο την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη σε οποιαδήποτε συναλλαγή και για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το CRM περιστρέφεται γύρω από το marketing και ξεκινάει με την ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη. Πλέον βρισκόμαστε σε μια νέα εποχή τεχνολογικού marketing όπου το IT (Information Technology) χρησιμοποιείται ώστε να συλλέξει δεδομένα και να δημιουργήσει την απαραίτητη βάση δεδομένων, να επεξεργαστεί τα δεδομένα και να δημιουργήσει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία περισσότερο προσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας με τον πελάτη. Ακόμη, το marketing πρέπει, από κοινού με το IT, να

δουλέψουν στα πλαίσια μιας υψηλού επιπέδου συνεργασίας ώστε να παραγάγουν μια πλήρη οντότητα αλληλεξάρτησης. Σε όρους IT, το CRM ολοκληρώνει τις διάφορες τεχνολογίες όπως αποθήκη δεδομένων (data warehouse), ιστοσελίδα στο Διαδίκτυο, κέντρο κλήσεων (call center) με τη λογιστική, τις πωλήσεις, το marketing και την παραγωγή.

Με την τεχνολογία υποστηρίζεται η διαχείριση των δεδομένων των πελατών, που είναι απαραίτητη για την κατανόησή τους και γίνεται εφικτή η υλοποίηση των στρατηγικών του CRM. Εκτός της κατανόησης της συμπεριφοράς των πελατών, σημαντική είναι και η συμβολή του IT στον προσδιορισμό των οικονομικών παραμέτρων που αφορούν την προσέλκυση νέων πελατών, τη διατήρησή τους καθώς και την παραγόμενη αξία.

8.2. ΤΟ INTERNET ΚΑΙ ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΣΤΟ CRM

Στις αρχικές του εφαρμογές, το CRM υλοποιούνταν με τη χρήση παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας, ταξινόμησης και φυσικά πωλήσεων.

Μία εταιρεία πώλησης ρούχων για παράδειγμα, ενημέρωνε τους πελάτες της με έντυπο διαφημιστικό υλικό για τις προσφορές της, το οποίο διένειμε door to door ή μέσω ταχυδρομείου. Στη συνέχεια ήρθε η τηλεφωνική επαφή, η διοργάνωση δειγματισμών και μέσω πρόχειρων σημειώσεων προσπαθούσε να οργανώσει την παραγγελιοληψία. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η σημαντική χρονική καθυστέρηση, οι υψηλές δαπάνες και φυσικά οι δυσκολίες στη διαχείριση της πώλησης.

Η έλευση του Internet άλλαξε δραστικά την κατάσταση και κατέστησε το CRM ως electronic-CRM ή e-CRM. Το χαμηλό κόστος επικοινωνίας του Internet επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέγουν και να επεξεργάζονται σε πολύ μικρό χρόνο, μεγάλο όγκο δεδομένων

πωλήσεων, ανεξαρτήτως της γεωγραφικής περιοχής στην οποία πραγματοποιούνται οι συναλλαγές.

Η επίδραση μάλιστα του Internet στο CRM ήταν τέτοια που πλέον ο όρος e-CRM ταυτίστηκε με το CRM. Πλέον δεν νοούνται μεθοδολογίες CRM χωρίς τη χρήση της νέας τεχνολογίας της τηλεπληροφορικής.

Το Internet προσφέρεται για την ενσωμάτωση διαδικασιών CRM, εφόσον όμως υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε μια επιχείρηση. Κατά κανόνα το CRM μπορεί να αξιοποιηθεί από τις επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν κάποιου είδους μηχανογράφηση και στους υπολογιστές τους υπάρχουν αποθηκευμένα τα στοιχεία των πελατών τους.

Ωστόσο, επειδή μέχρι πρόσφατα οι πελάτες παρακολουθούνταν μόνον σε ό,τι αφορά στις οικονομικές συναλλαγές τους –δηλαδή οι δαπάνες τους και όχι το τι αγοράζουν, σε τι ποσότητα κλπ- υπάρχουν δυσκολίες στην υιοθέτηση του νέου μοντέλου λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Πολλές επιχειρήσεις, έχουν δημιουργήσει υποδομές και εφαρμογές για την υιοθέτηση των νέων διαδικασιών CRM στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Κλασική περίπτωση συνιστά η κάρτα AB Βασιλόπουλος, η οποία καταγράφει τις συναλλαγές των πελατών των καταστημάτων της αλυσίδας Supermarkets. Ο πελάτης έχει κίνητρο να χρησιμοποιήσει τη κάρτα καθώς μετά από την κατανάλωση κάποιου ποσού και άνω, γίνεται δέκτης προσφορών.

Για την επιχείρηση η κάρτα AB συνιστά μια διαδικασία παρακολούθησης της καταναλωτικής συμπεριφοράς, προκειμένου να επιτυγχάνει καλύτερο προγραμματισμό των προμηθειών. Η εταιρεία διατηρεί στατιστικά στοιχεία αγορών των πελατών της, διακρίνει τις καταναλωτικές συνήθειες και προσαρμόζει τη διάθεση προϊόντων στα καταστήματα, ράφια κλπ.

Αντίστοιχες είναι οι κινήσεις και πολλών ακόμη επιχειρήσεων λιανεμπορίου, οι οποίες έχουν κατανοήσει τη χρησιμότητα του e-CRM, όπως είναι το σύστημα My Grocer των καταστημάτων Ατλάντικ ή το ηλεκτρονικό σύστημα εξυπηρέτησης πελατών της αλυσίδας Αφοί Βερόπουλοι.

8.3. ΤΟ CRM ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΜΙΑΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρονομαστή. Τη βάση δεδομένων (Data Base). Η βάση δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου software (λογισμικού προγράμματος) επιτρέπει τη συλλογή, χρήση ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπαρχόντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, δίνοντας βοήθεια στη διαχείριση αυτών των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες κι εναλλαγή.

Στο Customer Relationship Management η επικοινωνία έχει άμεση σύνδεση με τη γνώση των χαρακτηριστικών αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή. Μπορεί με τον τρόπο αυτό μία επιχείρηση να ενημερωθεί για μία σειρά θεμάτων όπως:

- Ποια τα είδη που καταναλώνει περισσότερο ο πελάτης;
- Σε ποιες ποσότητες;
- Με ποιον τρόπο;
- Τι άλλου είδους αγορές πραγματοποιεί;
- Ποια είναι τα κανάλια αγορών στα οποία καταφεύγει;
- Για ποιους λόγους διακόπτει τις αγορές του και σε ποια άλλα προϊόντα προσανατολίζεται;

Οι μεγάλες εταιρείες που εφαρμόζουν το mail order λοιπόν, πραγματοποιούν και Customer Relationship Management, γνωρίζοντας ονομαστικά τους πελάτες τους, το ιστορικό αγορών, επαφών, ανταπόκρισης και διαχειρίζονται διαχρονικά τη σχέση μαζί τους, μέσα από βάσεις δεδομένων.

Ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν τη συνολική αξία των πελατών τους, μέσα από τις συνήθειες τους και παράλληλα έχουν ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης, ενημέρωσης, και κοστολόγησης. Αυτές οι εφαρμογές μπορούν να οδηγήσουν μία επιχείρηση σταδιακά στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η τεχνολογία δίνει με τον τρόπο αυτό σαφή επικοινωνιακά εργαλεία και βρίσκει τα σημεία επαφής καταναλωτή - μάρκας. Μία σειρά μεθόδων όπως τα τηλεφωνικά κέντρα, οι κάρτες και οι προσφορές, θα τονώσουν την επικοινωνία της επιχείρησής σας και θα της δώσουν επιπρόσθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η περίοδος της μαζικής επικοινωνίας, θεωρείται πλέον αρκετά ξεπερασμένη, καθώς παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τα καταναλωτικά ΘΕΛΩ ανά πελάτη. Σε μία περίοδο όπου ο καταναλωτής μπορεί πλέον να αγοράζει μέσω ενός τηλεκοντρόλ, χρειάζεται μία διαφορετική μέθοδος προσέγγισης. Η περίοδος της μαζικής παραγωγής και της πολιτικής των χαμηλών τιμών, δεν ανταποκρίνεται πια σε αυτά που ένας απαιτητικός καταναλωτής ζητά.

Η πελατοκεντρική πλέον οπτική της αγοράς, λέει ότι ένας πελάτης για να αγοράσει ένα προϊόν θα πρέπει να βρει μέσα σε αυτό στοιχεία του εαυτού του. Επομένως έννοιες όπως το data base ή το one to one marketing δε μπορούν να μας αφήνουν επιχειρηματικά αδιάφορους.

8.4. ΔΙΑΚΡΙΣΗ CRM ΚΑΙ e-CRM

Η προσέγγιση του CRM αποτελεί την επιχειρηματική στρατηγική που αναλαμβάνει να ενοποιήσει κάθε τμήμα της επιχείρησης, το οποίο έρχεται σε επαφή και αλληλεπιδρά με τους πελάτες, (marketing, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη) με την ενσωμάτωση του ανθρώπινου παράγοντα, των διαδικασιών και της τεχνολογίας. Από την αντίθετη πλευρά, με την εκμετάλλευση της επαναστατικής επίδρασης του διαδικτύου, το e-CRM επεκτείνει τις παραδοσιακές τεχνικές του CRM, ενσωματώνοντας τις τεχνολογίες των νέων ηλεκτρονικών καναλιών, όπως το web, τα ασύρματα δίκτυα, τις φωνητικές τεχνολογίες κ.ά., σε συνδυασμό με τις εφαρμογές του ηλεκτρονικού επιχειρείν της επιχείρησης χτίζοντας έτσι μια συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.

Η χρήση των εφαρμογών πληροφορικής αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχή εφαρμογή CRM, και ο ορισμός του CRM μπορεί να επεκταθεί και να συμπεριλάβει τη σημασία των τεχνολογιών που αξιοποιούν τη δυναμική του internet στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Το παραδοσιακό CRM έχει περιορισμούς σε ό,τι αφορά την υποστήριξη εξωτερικών πολυκαναλικών αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες, οι οποίες συνδυάζουν τηλέφωνο, internet, fax, e-mail, chat κ.ά. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό CRM, οι λύσεις e-CRM υποστηρίζουν την πολυκαναλική αλληλεπίδραση σε όλα τα πεδία δράσης του CRM, δηλαδή του marketing, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών.

Τόσο το CRM όσο και το e-CRM έχουν σχέση με τη διαχείριση της πληροφορίας και επικοινωνίας με τους πελάτες των επιχειρήσεων. Επιπλέον και τα δύο είναι συνδεδεμένα με το γενικό στόχο της βελτιστοποίησης των σχέσεων με τους πελάτες, της απόκτησης νέων και της διατήρησης των υφιστάμενων. Όμως με την πληθώρα των καναλιών

επικοινωνίας με τους πελάτες, το παραδοσιακό CRM δεν αρκεί προκειμένου να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες των σχέσεων με τους πελάτες.

Ουσιαστικά αυτά που μπορεί να επιτύχει ένα παραδοσιακό σύστημα CRM είναι μόνο ένα κλάσμα της λειτουργικότητας του e-CRM. Το e-CRM δεν αντικαθιστά το CRM, αντιθέτως το ένα συμπληρώνει το άλλο. Συγκεντρώνοντας τις δυνάμεις τους, μπορούν να προσφέρουν ένα δυνατό συνδυασμό για τις πελατοκεντρικές επιχειρήσεις.



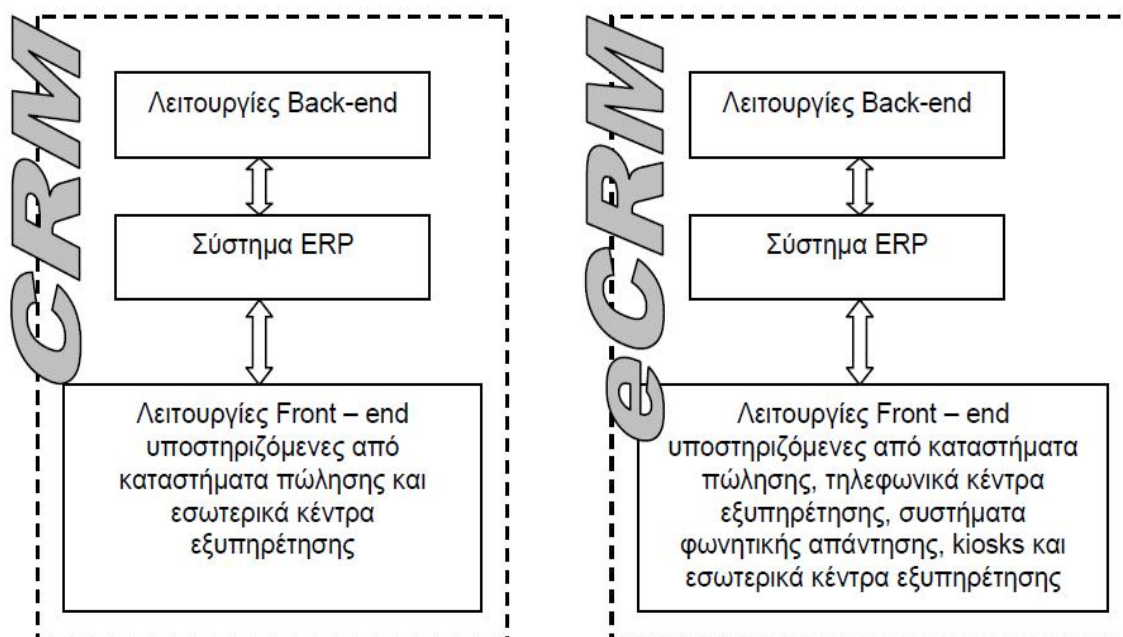
Διάγραμμα 8.1. Διαφορές CRM και e-CRM

Οι κύριες διαφορές μεταξύ του CRM και του e-CRM [Pan and Lee, 2003] εστιάζονται κυρίως στη χρήση της τεχνολογίας και τα σημεία επαφής με τους χρήστες και τα άλλα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα πολλά συστήματα e-CRM μέσω ενός παραθύρου web browser προσφέρουν δυνατότητες τοποθέτησης

παραγγελιών, ελέγχου κατάστασης παραγγελίας, δυνατότητα του πελάτη να επιλέξει το ιστορικό αγορών του, δυνατότητα ζήτησης επιπρόσθετων πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες, δυνατότητα αποστολής μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και δυνατότητα εκπλήρωσης οποιασδήποτε απαίτησης των πελατών. Αυτές οι ευκολίες προσφέρουν στους πελάτες την ελευθερία του τόπου και του χρόνου. Ο πελάτης δεν υπόκειται στους περιορισμούς του κανονικού ωραρίου της επιχείρησης και η επιχείρηση δεν χρειάζεται να παρέχει τη φυσική παρουσία κάποιου υπαλλήλου προκειμένου να δεχτεί το αίτημα ή το ερώτημα του πελάτη.

Παραδοσιακά, τα συστήματα CRM χρησιμοποιούν τεχνολογίες client – server ενώ όλα τα προγράμματα και οι εφαρμογές τρέχουν σε έναν ή περισσότερους κεντρικούς εξυπηρετητές (servers). Οι front – end λειτουργίες του συστήματος ενσωματώνονται με τις back – end λειτουργίες με τη χρήση συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP). Το σύστημα δεν χρησιμοποιεί αποθήκες δεδομένων ή data marts. Τα συστήματα ERP λειτουργούν ως μέσο αποθήκευσης δεδομένων συλλέγοντας δεδομένα τόσο από τις front – end όσο και από τις back – end λειτουργίες. Τα κύρια σημεία επαφής με τον πελάτη είναι τα καταστήματα πώλησης, το κέντρο εξυπηρέτησης των πελατών και το κέντρο υποστήριξης, ενώ τα κανάλια που χρησιμοποιούνται είναι η προσωπική επαφή μέσω της πώλησης, το τηλέφωνο ή το fax.

Στην περίπτωση του e-CRM η διεπαφή μεταξύ των front – end back – end λειτουργιών δεν πραγματοποιείται μόνο μέσω του ERP. Για την αποθήκευση των δεδομένων χρησιμοποιούνται και data warehouses και data marts. Τα σημεία επαφής με τον πελάτη επεκτείνονται και περιλαμβάνουν το internet και τις ασύρματες συσκευές, ενώ υποστηρίζουν κινητές (mobile) και PDA τεχνολογίες [Chandra S. and Strickland T., 2004].



Διάγραμμα 8.2. Αξιοποίηση τεχνολογίας από το CRM και e-CRM

Οι χρήστες του CRM είναι οι υπάλληλοι της επιχείρησης ή οι πωλητές στο κατάστημα πώλησης. Το σύστημα παρέχει πρόσβαση μέσω προσχεδιασμένων μενού και επιλογών, τα οποία δεν προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες του χρήστη. Στην περίπτωση του e-CRM ο οποιοσδήποτε χρήστης μπορεί εύκολα να προσαρμόσει τις εφαρμογές και τα μενού μέσω της web – based διεπαφής χρήστη.

Οι εφαρμογές CRM έχουν κατά κύριο λόγο σχεδιαστεί σύμφωνα με τα προϊόντα και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Στο e-CRM οι εφαρμογές σχεδιάστηκαν έχοντας κατά νου τον πελάτη προκειμένου να αποκτήσει τη «συνολική εμπειρία» μέσω του web. Κάθε χρήστης βλέπει διαφορετικές πληροφορίες, προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες είναι προσαρμοσμένες ειδικά μόνο για αυτόν σύμφωνα με το καταγεγραμμένο από το e-CRM προφίλ του.

Τα παραδοσιακά συστήματα CRM δεν προσφέρουν τη δυνατότητα της δυναμικής αλλαγής των καμπανιών marketing ενώ το e-CRM παρέχει αυτήν τη δυνατότητα. Καθώς αλλάζουν οι συνθήκες της αγοράς, μια

επιχείρηση με e-CRM δυνατότητες μπορεί εύκολα να προσαρμόσει και να στοχεύσει συγκεκριμένες καμπάνιες marketing σε συγκεκριμένα τμήματα πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο **ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

Στο παρόν κεφάλαιο προσδιορίζεται ο κατάλληλος χρόνος εισαγωγής και υλοποίησης ενός συστήματος CRM καθώς και το κόστος υλοποίησης του.

9.1. ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Πολλές επιχειρήσεις κατά την ίδρυση και έναρξη της λειτουργίας τους έχουν ως στόχο έναν σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως ο αριθμός των πελατών μπορεί να αυξηθεί και μαζί του να αυξηθούν οι απαιτήσεις καθώς και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους. Όσο οι απαιτήσεις είναι λίγες αλλά παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ανάπτυξης, η επιχείρηση πρέπει να αρχίσει μια έρευνα σχετικά με τα CRM συστήματα , να δει ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει στο μέλλον και πως αυτά θα μπορούσαν να επιλυθούν ή έστω να απλοποιηθούν μέσω των CRM συστημάτων. Μια πρόχειρη απάντηση στο αν και κατά ποσό είναι αναγκαίο ένα CRM σύστημα για μια επιχείρηση μπορεί να δοθεί απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις:

- § Έχουν οι βασικοί σας πελάτες πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά;
- § Παρέχετε μεγάλη ποικιλία προϊόντων η υπηρεσιών;
- § Οι πελάτες σας σε τακτική βάση αντικαθιστούν ή προσθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτετε;
- § Συναλλάσσετε με τους πελάτες σας με διάφορους τρόπους, όπως μέσω καταστημάτων, μέσω Internet ή μέσω τηλεφώνου;

§ Έχετε πολλά γραφεία ή και μετακινούμενους υπαλλήλους ώστε να χρειάζεστε εύκολη κοινή χρήση και διαχείριση πληροφοριών πελατών από όλες τις πηγές;

(Αρκετές θετικές απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα δείχνουν πως κρίνεται χρήσιμη - αν όχι απαραίτητη - η χρήση CRM συστήματος)

Εφόσον κριθεί πως μια επιχείρηση είναι έτοιμη να εισάγει κάποιο CRM σύστημα στο δυναμικό της είναι πολύ εύκολο η απόφαση αυτή να υλοποιηθεί.

Όσον αφορά στο χρόνο αρχικής εγκατάστασης ενός προγράμματος CRM αυτός θα πρέπει κατά μέσο όρο να κυμαίνεται σε λίγο περισσότερο από τρεις μήνες (περίπου 100 μέρες). Σε αυτό το διάστημα περιλαμβάνεται η αρχική αποτίμηση των υφισταμένων διεργασιών, ο σχεδιασμός και η προσαρμογή του συστήματος στην επιχείρηση, η υλοποίηση της εφαρμογής και η εκπαίδευση των χρηστών στο λογισμικό σύστημα.

Βέβαια ο χρόνος είναι ανάλογος του μεγέθους της επιχείρησης και του όγκου των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο σύστημα. Επίσης θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτό αφορά μόνο την αρχική εγκατάσταση αλλά δεν σημαίνει ότι αποτελεί και το συνολικό χρόνο που θα πρέπει να διαθέσει η επιχείρηση σε αυτό.

Στα πλαίσια της διαρκούς βελτίωσης θα πρέπει να υπάρχει συνεχιζόμενη αποτίμηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση του συστήματος ώστε αυτό να παραμένει επίκαιρο και αποδοτικό.

9.2. ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Το κόστος μπορεί να έχει σημαντικές αποκλίσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με τα διάφορα σημεία που περιγράφονται παρακάτω:

Άμεσο κόστος:

- § Αριθμός των χρηστών που θα χρησιμοποιούν το CRM Software (το 40% περίπου της υιοθέτησης μιας CRM φιλοσοφίας αποτελείται από το λογισμικό που πρέπει να εγκατασταθεί).
- § Λειτουργίες και τμήματα της επιχειρήσεις που θα καλυφθούν (π.χ. Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, Customer Service, κ.ά.).
- § Ο πιθανός επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν.
- § Η παραμετροποίηση που μπορεί να απαιτείται στο λογισμικό CRM που θα επιλεγεί.
- § Οι τυχόν απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με αλλά πληροφοριακά συστήματα που ίσως διαθέτει η επιχείρηση.
- § Ο νέος εξοπλισμός που θα χρειαστεί (από άποψη Hardware).
- § Η εκπαίδευση και ο χρόνος που θα αφιερωθεί από το προσωπικό για να κατανοήσει το νέο σύστημα.

Πέρα από τα παραπάνω, ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες τιμές CRM πακέτων της ελληνικής αγοράς (Οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα με το πακέτο CRM που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση και ανάλογα με τον αριθμό των χρηστών της εφαρμογής) :

Έμμεσο κόστος:

- § Για απλό πακέτο CRM (μικρή επιχείρηση με λίγες απαιτήσεις και συνήθως από 1 μέχρι 3 χρήστες) => από 180 €έως και 800 €(Χωρίς ΦΠΑ)
- § Για περισσότερο σύνθετο πακέτο CRM (από 4 – 5 και πάνω εταιρικούς χρήστες) => από 1.000 €έως και 3.500 €(Χωρίς ΦΠΑ).

Η καλλιέργεια της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας που θα επιτρέψει σε μια επιχείρηση να λειτουργεί με συστήματα CRM, αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας.

Οι μελλοντικοί χρήστες του συστήματος θα πρέπει εξαρχής να αισθανθούν ότι αποτελούν μέρος της καινούργιας υλοποίησης. Σημαντικό είναι να γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα που θα τους προσφέρει η νέα λύση ώστε να αγκαλιάσουν τον νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το μέλλον ανήκει σε όσες επιχειρήσεις παρέχουν στο κοινό εξατομικευμένες υπηρεσίες (ενημέρωση, εκπαίδευση, υποστήριξη, προτάσεις για επιπρόσθετες αγορές κ.λπ.).

Πρόκειται όμως για μια αρκετά περίπλοκη δραστηριότητα η οποία απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό, λογισμικό και σε εκπαιδευμένο προσωπικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο **ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ CRM**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι επιτυχημένες εφαρμογές του CRM σε τέσσερις ελληνικές επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι: η Pizza Fan, η Logistics Services Hellas A.E., η Wind και η Attica Bank.

10.1. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ PIZZA FAN

Παρά το γεγονός ότι οι ηλεκτρονικές εφαρμογές CRM είναι πολύ πρόσφατες, αρκετές επιχειρήσεις κατόρθωσαν να τις αξιοποιήσουν, αποκτώντας σημαντικό προβάδισμα έναντι του εγχώριου ανταγωνιστή τους.

Από τα πλέον επιτυχημένα παραδείγματα μικρομεσαίας επιχείρησης που αξιοποίησε με επιτυχία το CRM και μεγάλωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα τους τζίρους της, είναι αυτό της Pizza Fan. Η Pizza Fan είναι μία ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο της pizza delivery. Ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1996 και σήμερα αποτελεί την μεγαλύτερη ελληνική αλυσίδα στο χώρο του pizza delivery, αγγίζοντας τα 54 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα.

Η Pizza Fan από τα πρώτα της βήματα, εστίασε την προσοχή της στην ικανοποίηση των γευστικών αναγκών και απαιτήσεων των καταναλωτών. Γι' αυτό ανέπτυξε ένα πολύπλευρο και ευέλικτο πελατοκεντρικό σύστημα (CRM), που της επιτρέπει να επικοινωνεί καθημερινά με τους καταναλωτές της και να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα της, αξιοποιώντας πλήρως τα πλεονεκτήματα του συστήματος CRM.

Τα συγκεκριμένα καταστήματα εστίασης, μέσα από την ηλεκτρονική οργάνωση της βάσης δεδομένων τους, κατόρθωσαν να έχουν πλήρη στοιχεία του πελατολογίου τους, ενώ με την παράλληλη οργάνωση ενός δυναμικού call center, έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούν άμεσα τους πελάτες.

Παράλληλα με μία μορφή after sales service προχώρησαν σε ένα σύστημα επιβράβευσης των καλύτερων καταναλωτών, ενώ ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην επικοινωνία. Για παράδειγμα, αμέσως μετά την αποστολή μιας παραγγελίας, η τηλεφωνήτρια με ευγενικό τρόπο επικοινωνούσε, προσπαθώντας να μάθει κατά πόσο ο πελάτης εξυπηρετήθηκε κι αν αντιμετώπισε τυχόν προβλήματα. Με τον τρόπο αυτό χτίστηκε μία ιδιαίτερη σχέση.

Παράλληλα με την αξιοποίηση της βάσης δεδομένων, η εταιρεία ξεκίνησε μια πιο οργανωμένη και στοχευμένη αποστολή διαφημιστικού υλικού, χωρίς να δαπανά χρήματα στην «τυφλή» αποστολή φυλλαδίων, απλά «πετώντας» τα κάτω από τις πόρτες, όπως συνηθίζεται από τις νεοπαγείς αλυσίδες εστίασης.

Τα οφέλη για την συγκεκριμένη αλυσίδα, από την πρώτη στιγμή ήταν άμεσα και αποτελεσματικά.

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι η διοίκηση είχε πλέον την δυνατότητα άμεσης λήψης αποφάσεων που αφορούν θέματα επικοινωνιακής πολιτικής και marketing. Οι διαδικασίες παραγγελίας έγιναν ευκολότερες και γρηγορότερες και φυσικά αναπτύχθηκαν νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες.

Το CRM που εγκαταστάθηκε προσφέρει καλύτερα εργαλεία ανάλυσης και προβλέψεων, αφού με τη χρήση ενοποιημένων εργαλείων αναφοράς, υπολογίζεται η επιτυχία των παλαιότερων εκστρατειών προώθησης πωλήσεων και αναπτύσσονται περισσότερο οι αποτελεσματικές στρατηγικές για να προβλεφθούν τα μελλοντικά έσοδα.

10.2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ LOGISTICS SERVICES HELLAS A.E.

Η εταιρεία Logistics Services Hellas AE (LSH), μέλος του ομίλου ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε., είναι μια νέα επιχείρηση η οποία ιδρύθηκε το 1997 με αντικείμενο την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics (αποθήκευση, picking, διανομή, υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, ανασυσκευασίες, ετικετοκολλήσεις, reverse logistics) για προϊόντα τρίτων (Αποθετών) στην Αττική και την υπόλοιπη Ελλάδα.

Η εταιρεία έχει την έδρα της στην περιοχή «Θέση Χαβώσι Μαγούλα Αττικής» και διατηρεί επίσης και υποκατάστημα (αποθήκη) στο 3ο χλμ. της λεωφόρου Τιτάνα στη θέση Πλακωτό στη Μαγούλα συνολικής επιφάνειας 11.000 τ.μ. Εξυπηρετούνται αρκετοί αποθέτες (Bulk & m-logistics), ενώ διακινούνται καθημερινά περισσότερα από 30.000 είδη σε ένα πελατολόγιο 30.000 σημείων πανελλαδικά.

Σύμφωνα με την **κα Κορομηλά Ιωάννα, Αντιπρόεδρο και Διευθύνουσα Σύμβουλο της LSH A.E.**, αποφασίστηκε η αλλαγή του πληροφοριακού του συστήματος ώστε να καλυφθούν ανάγκες ολοκληρωμένης παρακολούθησης και αυτοματοποίησης όλων των εργασιών που αφορούν στις κινήσεις της αποθήκης, όπως:

- § παραλαβές εμπορευμάτων,
- § τοποθέτηση σε ειδικές θέσεις,
- § ανασυσκευασίες,
- § ανεφοδιασμό θέσεων διαλογής,
- § picking,
- § packing,
- § διαχείριση φορολογικής αποθήκης

Ζητούμενα ήταν επίσης η πληρέστερη και ταχύτερη πληροφόρηση και εξυπηρέτηση τόσο των αποθετών τους όσο και του τελικού πελάτη.

Λόγω του μεγάλου όγκου διακινήσεων, της πληθώρας των ειδών, αλλά και των αποθετών όλες οι κινήσεις στο πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να γίνονται ευέλικτα και στον απαιτούμενο χρόνο.

Η LSH επέλεξε λύσεις ενός μεγάλου ελληνικού software house (Singular Software A.E.) για την υλοποίηση ενός ενιαίου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που καλύπτουν Εμπορική Διαχείριση, Οικονομική Διαχείριση, Διαχείριση Παγίων, Εφοδιαστική Διαχείριση Αποθηκών, Third Party Logistics (3PL).

Επιπλέον, σημαντικότερο λόγο στην επιλογή αποτέλεσε και το γεγονός ότι η λύση ολοκληρώνει τις λειτουργίες Enterprise Resource Planning (ERPs) και διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας κάτω από ένα ενιαίο περιβάλλον λειτουργίας όπου όλα τα συστήματα επικοινωνούν αυτόματα μεταξύ τους, χωρίς την προσθήκη ετερογενών εφαρμογών.

Ο σκοπός του έργου αλλά και η λύση που δόθηκε επικεντρώθηκε κυρίως στα παρακάτω:

- § Αυτόματη ενημέρωση των ειδών, πελατών ανά αποθέτη.
- § Πλήρη παρακολούθηση των αποθετών και σύνδεση τους με διάφορα είδη.
- § Εμφάνιση του λογιστικού υπολοίπου ειδών ανά αποθέτη, εφοδιαστικού υπολοίπου ανά αποθέτη, του βιβλίου αποθήκευσης ανά αποθέτη, συμφωνία λογαριασμών υπολοίπων ανά αποθέτη.
- § Πλήρη παρακολούθηση των παραλαβών των εμπορευμάτων ανά αποθέτη. Μια παραλαβή μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή απρογραμματίστη.
- § Αυτόματη ενημέρωση των παραλαβών ανά αποθέτη και αυτόματη δημιουργία συνοδευτικού παραλαβής (ΔΑ του προμηθευτή ή το Packing List). Γίνεται σύγκριση του με το πραγματικό συνοδευτικό και διόρθωση και κατόπιν

δημιουργία εντολής αποθήκης για την εισαγωγή των εμπορευμάτων. Στην εφαρμογή καταχωρείται η πραγματική ποσότητα που μετρήθηκε και με την οριστικοποίηση της παραλαβής (Δελτίο Εισαγωγής), ενημερώνεται το Εφοδιαστικό & Λογιστικό Υπόλοιπο. Τυχόν διαφορές σε σχέση με το συνοδευτικό παραστατικό, επιστρέφονται ως πληροφόρηση στον αποθέτη. Καταγραφή ελλειμμάτων και πλεονασμάτων ανά αποθέτη και ενημέρωσή τους.

§ Αυτόματη εισαγωγή των παραγγελιών των αποθετών. Από τις παραγγελίες εκδίδονται δελτία αποστολής για τους πελάτες των αποθετών και στο τέλος κάθε μήνα η LSH τιμολογεί τους αποθέτες με βάση τα στοιχεία τιμολόγησης που έχουν συμφωνηθεί ανά αποθέτη και που ενημερώνονται από το υποσύστημα της εφοδιαστικής διαχείρισης αποθηκών.

§ Ενημέρωση των αποθετών για τις παραδόσεις προς τους πελάτες τους.

§ Χαρτογράφηση των αποθηκών των οποίων οι θέσεις αποθήκευσης ορίζονται από 3 προσδιοριστικά χαρακτηριστικά (συστοιχία, κυψέλη, επίπεδο). Οι θέσεις ανήκουν λειτουργικά σε διακριτούς τύπους π.χ. storage, picking, κ.λ.π και έχουν αποθηκευτικά χαρακτηριστικά, ώστε να προσδιορίζεται η συμπεριφορά τους. Εντός των Αποθηκών έχουν διαμορφωθεί Ζώνες Αποθήκης ανά αποθέτη στο Storage, όπου εκεί κατά προτεραιότητα αποθηκεύονται τα εμπορεύματα τους βάσει τύπων θέσεων ανά αποθέτη, τύπου είδους και μεθόδων αποθήκευσης.

§ Στο picking

§ Στη διαδικασία packing

- § Στη σύμπτυξη συσκευασιών
- § Στην παρακολούθηση των εργασιών τελωνειακών χώρων

Τα σημαντικότερα λειτουργικά και επιχειρηματικά οφέλη που έχουν προκύψει από τη συγκεκριμένη λύση είναι:

- § Αυτόματη επικοινωνία μεταξύ της LSH και των αποθετών της. Η επικοινωνία αυτή γίνεται σε καθημερινή βάση, τα στοιχεία των οποίων εισάγονται αυτόματα στην εφαρμογή Singular Enterprise μειώνοντας σημαντικά το χρόνο καταχώρησης των δελτίων παραλαβής από τους αποθέτες αλλά και αποστολής προς τους τελικούς πελάτες καθώς και την πιθανότητα λαθών και ασυμφωνιών.
- § Πλήρης ενημέρωση των αποθετών για τις κινήσεις που γίνονται από την LSH για λογαριασμό τους.
- § Πλήρης αυτοματοποίηση και έλεγχος όλων των διαδικασιών που αφορούν στις αποθήκες και στην οργάνωση αυτών.
- § Πλήρης ευελιξία και άμεση εξυπηρέτηση τόσο των αποθετών όσο και των πελατών τους στον απαιτούμενο χρόνο, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες και άμεση ανταπόκριση.

10.3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ WIND

Η WIND Ελλάς σήμερα είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα με κύκλο εργασιών που ξεπέρασε τα €1,07 δις το 2009 και περισσότερους από 5,5 εκατομμύρια πελάτες, στην κινητή αλλά και τη σταθερή τηλεφωνία καθώς και τις ευρυζωνικές υπηρεσίες.

Ιδρύθηκε το 1992 και ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στην ελληνική αγορά με την εμπορική επωνυμία TELESTET στις 29 Ιουνίου 1993, οπότε και πραγματοποιήθηκε η πρώτη κλήση από κινητό στη χώρα μας.

Στη συνέχεια καθιερώθηκε στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας χάρη στην υψηλή τηλεπικοινωνιακή τεχνολογία και την πρωτοπορία, καθώς ήταν η εταιρεία που πρώτη προσέφερε στους Έλληνες χρήστες κινητής τηλεφωνίας τις πλέον καινοτομικές υπηρεσίες και προϊόντα.

Το 2004 η εμπορική επωνυμία της εταιρείας άλλαξε σε TIM, ενώ στις 7 Φεβρουαρίου 2007 η επωνυμία της αλλάζει οριστικά από TIM σε WIND.

Ως μέλος του ομίλου της Weather Investments η εταιρεία συνεχίζει την ανοδική πορεία της στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, εγκαινιάζοντας μία νέα εποχή στην επικοινωνία που χαρακτηρίζεται από την προσφορά νέων προϊόντων ώστε οι συνδρομητές της να απολαμβάνουν περισσότερα.

Στις αρχές του 2008 το δίκτυο καταστημάτων WIND φτάνει τα 400 σε όλη την Ελλάδα και η ανάπτυξη συνεχίζεται, γεγονός που καθιστά την WIND Ελλάς το δεύτερο μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό πάροχο στην Ελλάδα.

Έχοντας ενσωματώσει πλήρως τις υποδομές, τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες της Tellas στην εταιρεία, η WIND Ελλάς έχει καταστεί ένας από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους στην Ελλάδα, με τη δυνατότητα να προσφέρει στους καταναλωτές κινητή, σταθερή και internet σε ένα ολοκληρωμένο πακέτο, από ένα σημείο πώλησης και εξυπηρέτησης, απλά και οικονομικά.

Ο κ. Χρήστος Γεωργίου, Decision Support & Systems Director της Wind Hellas, σε συνέντευξη του στο επιχειρηματικό περιοδικό «netweek» (τεύχος 215, 23/03/2009), δήλωσε τα παρακάτω:

«Τα συστήματα CRM μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά την αποδοτικότητα όλων των τμημάτων της επιχείρησης και μάλιστα σε πολλαπλά επίπεδα. Καταρχήν μπορούν να βοηθήσουν στην προσπάθεια της εταιρείας για βελτίωση της εξυπηρέτησης άρα και ικανοποίησης του πελάτη, για απόκτηση γνώσης του προφίλ του πελάτη, για cross και up-selling ενέργειες, αξιοποιώντας τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί για τη χρήση των υπηρεσιών και τις καταναλωτικές συνήθειες των υπαρχόντων πελατών της.

Κάνοντας χρήση των πληροφοριών αυτών και στατιστικών μεθόδων data mining τα συστήματα CRM μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να δημιουργεί προτάσεις σε πελάτες που να είναι ενδιαφέρουσες για αυτούς σε εξατομικευμένο επίπεδο και άρα να έχουν πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα αποδοχής. Οσον αφορά στην προσέλκυση νέων πελατών, τα συστήματα CRM μπορούν να βοηθήσουν στην κατά το δυνατόν πιο οργανωμένη και ενιαία προσέγγιση πιθανών πελατών, με στόχο την αποφυγή της πολλαπλής προσέγγισης του ίδιου πελάτη από διαφορετικά τμήματα και διαφορετικά κανάλια.

Η υλοποίηση του συστήματος CRM αποτέλεσε ένα σημαντικό ορόσημο για την εταιρεία γενικότερα. Μιλώντας ειδικότερα για τις πωλήσεις, που είναι και ένας από τους βασικότερους λόγους υλοποίησης του CRM, αρχικά η χρήση του συστήματος από το τμήμα πωλήσεων της Wind επικεντρώθηκε στην οργανωμένη προσέγγιση εταιρικών πελατών, όχι μόνο σε επίπεδο προσέλκυσης νέων πελατών, αλλά και σε επίπεδο διατήρησης της καλής σχέσης με τους πελάτες μετά την πώληση.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, όλες οι επαφές με τους εταιρικούς πελάτες προγραμματίζονται και παρακολουθούνται αυτόματα

από το σύστημα, επιτρέποντας έτσι την ομογενοποίηση των αντίστοιχων διαδικασιών και την βέλτιστη αξιοποίηση του δυναμικού του τμήματος πωλήσεων. Η Wind συνεχίζει να επενδύει συστηματικά στην υποδομή CRM. Σαν αποτέλεσμα, τα οφέλη που αποκομίζει αυξάνουν συνεχώς.

Χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες data mining, τα συστήματα CRM της Wind προτείνουν στο τμήμα πωλήσεων συμπληρωματικές υπηρεσίες που είναι πιθανόν να αγοράσουν οι υπάρχοντες πελάτες μας, με βάση το προφίλ χρήσης των ήδη αγορασμένων υπηρεσιών. Οι προτάσεις αυτές γίνονται στους πελάτες μας είτε στα πλαίσια εξατομικευμένων προωθητικών ενεργειών, είτε κατά την διάρκεια επαφών των πελατών μας στα διαθέσιμα κανάλια επαφής (Wind Shops, Call Center).

Σε οποιαδήποτε προσπάθεια CRM μίας εταιρείας, ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πρωταρχικό ρόλο. Το CRM ουσιαστικά σημαίνει «αρμονική συνεργασία όλων των τμημάτων μίας εταιρείας με μοναδικό στόχο την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη». Δυστυχώς, κανένα σύστημα CRM δεν μπορεί να βοηθήσει κάποια εταιρεία να πετύχει αυτό το στόχο, αν δεν συνοδεύεται από την εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών και κανόνων συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων καθώς επίσης και την υιοθέτηση πελατοκεντρικής κουλτούρας από κάθε υπάλληλο της εταιρείας.»

10.4. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΑ BANK

Η Attica Bank, Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρεία ιδρύθηκε το 1925 και είναι σήμερα ένας δυναμικός χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα που διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο αποτελούμενο, αυτή τη στιγμή, από 80 καταστήματα.

Οι βασικοί μέτοχοι της τράπεζας είναι:

§ **Το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών – Εργοληπτών – Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ)**, το οποίο εντάσσεται στο Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ) και είναι από τα πλέον υγιή ασφαλιστικά ταμεία με 105.000 ασφαλισμένους και 17.000 συνταξιούχους. Τα διαθέσιμα του ΤΣΜΕΔΕ, με στοιχεία 31/12/2009, ανέρχονται σε 3.571 εκατ. ευρώ.

§ **Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο**, ιδρύθηκε το 1900 και μέχρι το 2002, που με την ψήφιση νόμου μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρία, υπήρξε αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία με διοικητική και οικονομική αποκέντρωση, εποπτευόμενη από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο βρίσκεται σήμερα σε μια φάση εκσυγχρονισμού με τη μετατροπή του σε Ανώνυμη Εταιρία και τη διεύρυνση των εργασιών του ώστε να καλύπτει το πλήρες φάσμα των αγοραίων τραπεζικών προϊόντων. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο είναι μέλος της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ταμιευτηρίων και του Παγκόσμιου Ινστιτούτου Ταμιευτηρίων.

§ **Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων**, είναι Ν.Π.Δ.Δ. με έτος ίδρυσης το 1919 και βασικούς σκοπούς τη φύλαξη και διαχείριση παρακαταθηκών, τη χορήγηση δανείων, την ταμειακή διαχείριση των κεφαλαίων των ΟΤΑ, κ.α.. Διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο τριετούς θητείας, η σύνθεση και η συγκρότηση του οποίου καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, ο οποίος και εποπτεύει τον οργανισμό. Παράλληλα, εποπτεύεται από την

Κεντρική Τράπεζα για δραστηριότητες που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της.

Η Attica Bank παρακολουθώντας τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται σε μια ταχύτατη αναπτυσσόμενη αγορά, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πελατών της και έτοιμη να καλύψει κάθε ανάγκη τους, διευρύνει τις δραστηριότητες της σε όλους τους χρηματοοικονομικούς τομείς.

Έχοντας μελετήσει προσεκτικά το χρηματοοικονομικό περιβάλλον και τις ανάγκες των πελατών της, προσφέρει όλο το φάσμα των Τραπεζικών και Επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε:

- A) Ιδιώτες
- B) Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- Γ) Μεγάλες Εταιρίες

Στο σύγχρονο τραπεζικό στίβο η ικανοποίηση του πελάτη σε όλα τα επίπεδα αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενιαία λειτουργία πελατοκεντρικού συστήματος διαχείρισης σχέσεων στο τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών.

Για την Attica Bank το Contact Center αποτελεί ένα εναλλακτικό κανάλι εξυπηρέτησης των πελατών της, εξίσου σημαντικό όσο το e-banking και τα ATM.

Σύμφωνα με παρουσίαση, στο 3^ο CRM Forum που έγινε στην Αθήνα το 2008 [www.unisystems.gr], της **κας Κατερίνας Δεσερή - Διευθύντριας Διεύθυνσης Εναλλακτικών Δικτύων της Attica Bank**, οι λόγοι που οδήγησαν την Attica Bank σε λύσεις CRM ήταν:

- § Η σταθερή ανάπτυξη της τράπεζας, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η απαίτηση για εξατομικευμένη και ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.
- § Η αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών χειρισμού των σχέσεων με τους πελάτες μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).
- § Η ανάγκη κεντρικής και βέλτιστης διαχείρισης του συνόλου της πληροφορίας κάθε πελάτη και ανεξαρτήτως μέσου επικοινωνίας του με την τράπεζα (κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, άλλα κανάλια)
- § Η σταδιακή μετατροπή των καταστημάτων της τράπεζας από σημεία πώλησης, σε σημεία εξυπηρέτησης των πελατών της.

Όπως επισημαίνει η κα Κατερίνα Δεσερή, η Attica Bank έχει υλοποιήσει ένα ολοκληρωμένο Multi-channel Framework που εμπλέκει όλες τις λειτουργίες στην αλυσίδα αξίας της τράπεζας, παρέχοντας έτσι τη βέλτιστη συνεργασία μεταξύ πελατών και τράπεζας. Η πλατφόρμα CRM – CTI έχει αξιοποιηθεί πλήρως στο contact center της τράπεζας προσφέροντας εξατομικευμένη «one-to-one» εξυπηρέτηση πελατών.

Υπηρεσίες Contact center:

- § **Εισερχόμενη κλήση** => Παροχή γενικών πληροφοριών και πρώτου επιπέδου πληροφόρησης για προϊόντα και υπηρεσίες της τράπεζας.
- § **Γραμμή Παραπόνων** => Χειρισμός απλών παραπόνων πελατών, τα οποία διατυπώνονται προφορικά και μέσω CRM καταγράφεται το αίτημα και ανατίθεται ως task στην αρμόδια Διεύθυνση.

- § **Υποστήριξη Δικτύου Καταστημάτων (Branch Service)** => Πληροφόρηση σχετικά με χαρακτηριστικά όλων των προϊόντων Retail Banking και υποστήριξη των Καταστημάτων σε τεχνικές και μεθόδους πώλησης προϊόντων Retail Banking. Ενημέρωση σχετικά με την πορεία αιτημάτων του Δικτύου προς κεντρικές υπηρεσίες της τράπεζας.
- § **Εξυπηρέτηση πελατών e-banking** => Υποστήριξη κατά την εγγραφή τους, ενημέρωσή τους για τις διαθέσιμες συναλλαγές, τη χρήση των υπηρεσιών και την παροχή νέων.
- § **Εξυπηρέτηση πελατών στο δίκτυο των ΑΤΜ**
- § **Υπηρεσία Anti-attrition**
- § **Disputes –Fraud** => Το τηλεφωνικό κέντρο είναι δέκτης όλων των υποθέσεων σχετικά με τους ελέγχους ύποπτων συναλλαγών, τα αιτήματα αμφισβήτησης και διερεύνησης συναλλαγών.

Όπως μας πληροφορεί η κα Δεσερή, με το CRM η Attica Bank πέτυχε:

1. Βελτίωση των διαδικασιών με την αυτοματοποίηση
2. Ενοποίηση δεδομένων κάτω από μία κοινή πλατφόρμα
3. Εντοπισμό και αξιοποίηση νέων ευκαιριών πώλησης προϊόντων (up & cross selling)
4. Βέλτιστη διαχείριση Χαρτοφυλακίου ανά πελάτη
5. Υιοθέτηση και ενσωμάτωση των νέων καναλιών επικοινωνίας της τράπεζας με τους πελάτες

Συνεπώς, με τη χρήση της εφαρμογής CRM, η Attica Bank είναι σε θέση να σχεδιάζει customized προϊόντα για συγκεκριμένες ομάδες πελατών, ανάλογα με το καταναλωτικό και risk προφίλ τους.

Το μέγεθος της τράπεζας, καθώς και οι ευέλικτες δομές της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της άμεσης και εύκολης διαφοροποίησης ανά ομάδα πελατών που επιθυμεί να προσεγγίσει.

Στην Attica Bank είναι γνωστό ότι ανεξάρτητα από τα εξειδικευμένα συστήματα, η μεγαλύτερη επένδυση είναι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει ένα contact center. Βασιζόμενοι σε αυτήν την αξία, επιλέγουν τους συνεργάτες της τράπεζας με μόνη απαίτηση να αντιμετωπίζουν τον κάθε πελάτη σαν μοναδικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11°

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ CRM

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των συστημάτων CRM, δίνεται η εικόνα της παγκόσμιας αλλά και της ελληνικής αγοράς όσον αφορά τις επιχειρήσεις που κατασκευάζουν λογισμικό CRM και περιγράφονται μερικές από τις πιο διαδεδομένες επιχειρήσεις καθώς και οι λύσεις CRM που παρέχουν.

11.1. CRM ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι καιροί είναι δύσκολοι, γεγονός που απεικονίζεται από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων που δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα δεν είναι τόσο καλά. Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν σε αλλαγές που θα τους δώσουν την απαραίτητη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Το CRM ακόμα και σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, αποτελεί σε παγκόσμιο επίπεδο μια από τις προτεραιότητες στους προϋπολογισμούς τους. Ο λόγος είναι μάλλον προφανής: η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι μια σύνθετη οντότητα και η επιχείρηση μπορεί να επενδύσει σε πόρους και χρήματα για να οργανώσει κατάλληλα την υποδομή της.

Η διαχείριση των σχέσεων προσφέρει οικονομίες κλίματος. Μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διεργασίες και τα αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα το κόστος των πωλήσεων και του marketing περικόπτεται.

Το CRM μέσω των εργαλείων παραγωγής αναφορών (reporting tools) παρέχει όχι μόνο στη διοίκηση αλλά και σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στην πελατειακή βάση και για τη λήψη των αποφάσεων. Σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, και ανεξάρτητα από βιομηχανία ή προϊόν, είναι πολύ ευπρόσδεκτο για την επιχείρηση να έχει ένα σύστημα που θα της παρέχει απλόχερα τη δυνατότητα να επιτελεί τις συναλλαγές, τις αναλύσεις, τις αλλαγές στις διεργασίες της, ή ακόμα και τις συνεργασίες και τις επικοινωνίες της.

Η υλοποίηση του CRM μπορεί να γίνει με μικρά και σταδιακά βήματα. Δεν υπάρχει ανάγκη να υλοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα από την αρχή. Έτσι, με την προσθήκη κάθε τμήματος του συστήματος, εκείνο που επιτυγχάνεται είναι η μείωση του κόστους ενώ οι πωλήσεις αυξάνονται και, επομένως, η επένδυση για τη σταδιακή εφαρμογή του CRM έχει συγκεκριμένα και επίσημα οφέλη. Η σταδιακή εφαρμογή του CRM είναι εφικτή κυρίως επειδή οι πελάτες της επιχείρησης είναι διαφορετικοί. Κάθε πελάτης έχει ιδιαίτερες ανάγκες να ικανοποιήσει. Κάποιοι είναι εν δυνάμει αποδοτικοί πελάτες, με την έννοια ότι οι συναλλαγές με αυτούς έχουν τη δυναμική να αποφέρουν κέρδη σε μακροχρόνιο επίπεδο, και κάποιοι όχι. Με τη σταδιακή εφαρμογή, η επιχείρηση επικεντρώνεται στα διάφορα τμήματα της αγοράς, «γνωρίζει» τους πελάτες της και δημιουργεί ισχυρές σχέσεις με αυτούς. Με την προσέγγιση αυτή, οι ισχυρές σχέσεις μπορούν να δημιουργηθούν είτε οι εποχές είναι καλές είτε όχι. Έτσι, η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μπορεί να αντέχει και στις καλές και στις κακές εποχές.

Στους χαλεπούς καιρούς, είναι πλεονέκτημα να μπορεί η επιχείρηση να γνωρίζει ποιοι από τους πελάτες είναι αποδοτικοί και ποιοι όχι καθώς και ποιοι από αυτούς έχουν υψηλό κόστος «συντήρησης» και

έτσι μπορεί να συντονίσει τις κινήσεις της ανάλογα. Αν δεν έχει CRM, ο διαχωρισμός αυτός δεν είναι εύκολα εφικτός.

Από τη δεκαετία του '90, πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να ανακαλύπτουν ότι αν θέλουν να δημιουργήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) δεν μπορούν να βασίζονται μόνο στις παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, διαπίστωσαν ότι το χτίσιμο ισχυρών πελατειακών σχέσεων και η δημιουργία της πίστης του πελάτη (customer loyalty) μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο να διατηρείται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και το οποίο είναι αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι για να χτίσουν τις πελατειακές τους σχέσεις, χρειάζονται πλήρεις πληροφορίες για τους πελάτες τους τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν για να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους με γνώμονα τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτών. Τα πιο αποτελεσματικά από τα συστήματα που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται, συλλέγουν όλα τα δεδομένα που σχετίζονται με τους πελάτες αλλά και τον ανταγωνισμό, τα γνωστοποιούν σε όλη την επιχείρηση ή τουλάχιστον σε αυτούς που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, και τα αναλύουν ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί και να βελτιωθεί για να μπορεί να ικανοποιεί τους πελάτες της.

Το CRM είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται κυρίως από αυτούς που είναι στην πρώτη γραμμή της επιχείρησης και έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της. Οι καλές εφαρμογές CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσθέτουν αξία σε κάθε επίπεδο των πελατειακών τους σχέσεων. Από τις λειτουργίες που το CRM μπορεί να υποστηρίξει, τρεις χαρακτηρίζονται ως κρίσιμες για τη δημιουργία και τη διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες:

- § Αυτοματοποίηση του marketing (marketing automation) που βοηθάει στη διαχείριση των ενεργειών προώθησης της επιχείρησης και παρέχει εργαλεία για την ανάλυση της αγοράς.
- § Αυτοματοποίηση των πωλήσεων (sales force automation) που υποστηρίζει τους ανθρώπους, οι οποίοι ασχολούνται με τις πωλήσεις, να διαχειρίζονται τις επαφές τους, και περιλαμβάνει ακόμα και εργαλεία παρακολούθησης όλων των ενεργειών τους. Με τις εφαρμογές αυτές, παρέχεται, παρέχεται άμεση πρόσβαση σε χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών και στις τιμολογιακές τους πολιτικές ανάλογα με τον πελάτη.
- § Υποστήριξη πελατών (customer support), για όσους είναι αρμόδιοι για την υποστήριξη του πελάτη μετά την πώληση,

Με το CRM η επιχείρηση μπορεί να έχει πλήρη εικόνα για την απόδοση των στελεχών της σε σχέση με τη δυναμική των πελατών της, για την κατανομή του κόστους και των κερδών, αλλά και για το κόστος που παρουσιάζεται στη διάρκεια πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων των πωλήσεων, του marketing και της υποστήριξης των πελατών. Έτσι, μπορεί να έχει το πλεονέκτημα ότι γνωρίζει με συγκεκριμένες λεπτομέρειες και σε κάθε στιγμή τη σχέση κόστους/ απόδοσης για κάθε πελάτη της.

Έχοντας ένα CRM με το οποίο παρακολουθείται ο τρόπος λειτουργίας όσων έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, διαφαίνεται ο τρόπος προσαρμογής και βελτίωσης των διαφόρων διεργασιών για τις οποίες κάθε στιγμή είναι γνωστό το αντίστοιχο κόστος. Έτσι, είναι σίγουρο ότι μειώνεται ο κύκλος που απαιτείται για τη διεξαγωγή των διεργασιών. Μειώνονται οι κύκλοι πώλησης και προκύπτουν οι

απαιτούμενοι πόροι, αποί και μη αποί, για τη διερεύνηση των δραστηριοτήτων.

11.2. Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ CRM

Το μέγεθος της αγοράς συστημάτων CRM [<http://epixeirein.gr/>] ήταν 11,7 δις. Δολάρια το 2005 (συνολικά για το software, και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες όσον αφορά την εγκατάσταση, το service κτλ). Είχε μια αύξηση της τάξης του 8% σε σχέση με το 2004, και 18% σε σχέση με το 2003. Η παγκόσμια αγορά του CRM σημείωσε ρεκόρ ανάπτυξης το 2007, σύμφωνα με τη Gartner Research [www.gartner.com], της τάξεως του 23%. Η αγορά προβλέπεται να έχει μέγεθος 19,2 δις. Δολάρια έως το 2011, δηλαδή να αυξάνεται με ρυθμό περίπου 9% τον χρόνο.

Ενα σημαντικό μερίδιο της εν λόγω ανάπτυξης οφείλεται στη διεύθυνση των CRM συστημάτων στο χώρο του λιανεμπορίου. Το 1998, το marketing είχε πετύχει να δημιουργήσει την πεποίθηση ότι οι εφαρμογές CRM ήρθαν για να αλλάξουν τον κόσμο. Πολλές εταιρείες, παράλληλα και λόγω ευνοϊκών οικονομικών συγκυριών, αποφάσισαν να επενδύσουν στην τεχνολογία που θα άλλαζε τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Οι 8 στις 10 υλοποιήσεις που έγιναν τότε κρίθηκαν αποτυχημένες και έτσι οι CRM εφαρμογές έπεσαν σε δυσμένεια. Ωστόσο, την τελευταία περίοδο διαπιστώνεται μια αναθέρμανση του ενδιαφέροντος.

Αυτό δείχνει ότι παρόλο που τελείωσαν οι «ένδοξες» μέρες του παρελθόντος, η αγορά συνεχίζει να έχει μια σταθερά ανοδική τάση.

Το ποσό επένδυσης σε παγκόσμια κλίμακα [<http://epixeirein.gr/>] υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί από \$26,6 δις. σε \$41,4 δις. Τέλος, η

πρόθεση των επιχειρήσεων για χρήση CRM εφαρμογών μέχρι το 2011 θα φτάσει το 67,3% σε σύγκριση με το 45,1% του 2001.

Αν οι αριθμοί λένε την αλήθεια, τότε μπορούμε να μιλάμε για μια αναθέρμανση του ενδιαφέροντος για υλοποίηση εφαρμογών CRM. Αν μάλιστα υπολογίσει κανείς τις εκτιμήσεις στελεχών που δραστηριοποιούνται στην αγορά του CRM, πως το maturity από πλευράς επενδύσεων στο CRM σε κλάδους όπως ο τραπεζικός και οι τηλεπικοινωνίες είναι πάρα πολύ υψηλός, τότε ο επόμενος κλάδος που θα φέρει την προσδοκώμενη ανάπτυξη για την οποία κάνει λόγο η Gartner, είναι αυτός του λιανεμπορίου.

Κάποια οικονομικά στοιχεία φαίνονται παρακάτω για τους μεγαλύτερους προμηθευτές software του κλάδου:

Vendor	Global Revenue in Million \$
SAP	1,475
Siebel (Oracle)	966
Oracle	368
Salesforce.com	281
Amdocs	276
Other	2233
Total	5698

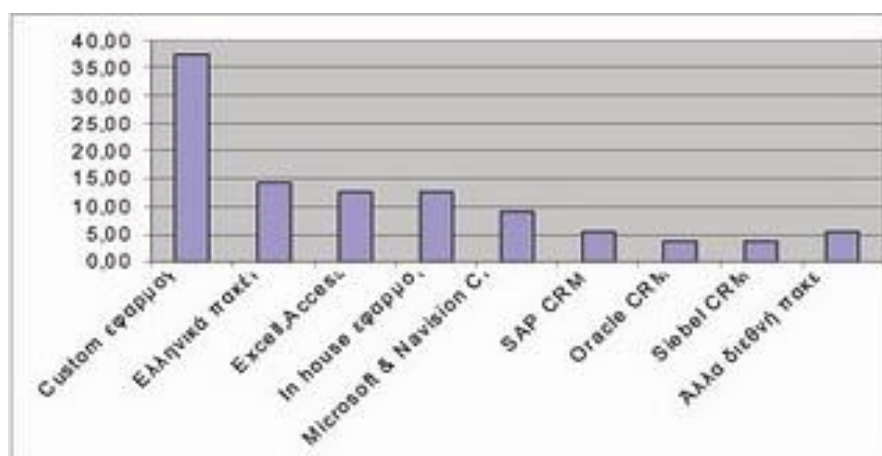
Διάγραμμα 11.1. Έσοδα από πωλήσεις λογισμικού CRM

11.3. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ CRM

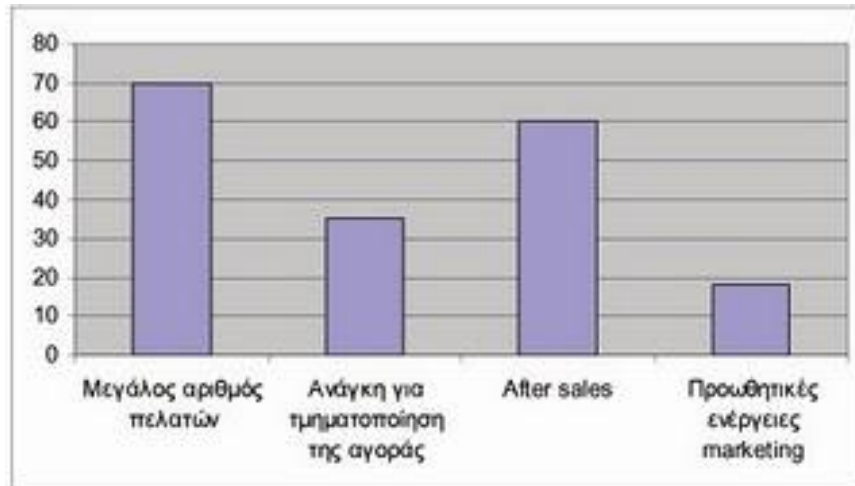
Οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους να υιοθετήσει την CRM προσέγγιση. Παρακάτω θα δούμε ορισμένα συμπεράσματα, όπως προκύπτουν μέσα από μια έρευνα του ebusinessforum.gr :

	Ποσοστό %
Καταγραφή Παραπόνων Πελατών	33,8
Καταγραφή Προτιμήσεων Πελατών	30,9
Επικοινωνία με Πελάτες (direct marketing και αποστολή φυλλαδίων)	30,9
Υλοποίηση Προγραμμάτων Πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση Αποτελεσματικότητας Πωλητών	33,8
Προσαρμογή Προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων Πελατών	20,6
Καθορισμός Τιμολογιακής Πολιτικής Προϊόντων	25,0
Σχεδιασμός Νέων Προϊόντων	26,5
Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων Marketing	29,5
Παρακολούθηση Κερδοφορίας Προγραμμάτων Πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση όγκου πωλήσεων ανά πελάτη / τμήμα πελατών	29,4
Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής	22,1
Cross Selling	27,9

Διάγραμμα 11.2. Σε τι χρησιμοποιείται το CRM



Διάγραμμα 11.3. Μερίδια αγοράς συστημάτων CRM



Διάγραμμα 11.4. Λόγοι υλοποίησης CRM



Διάγραμμα 11.5. Χρήση συστημάτων CRM στην Ελλάδα

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς από τους προηγούμενους λόγους ύπαρξης ενός προγράμματος CRM στην επιχείρηση και συνυπολογίζοντας το γεγονός της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, που θα επιτρέψει τη δημιουργία ακόμη ισχυρότερων και πιο αποδοτικών προγραμμάτων CRM, το μέλλον για τέτοια συστήματα προδιαγράφεται ιδιαίτερα ευοίωνο, με σειρά προτεραιότητας ERP, CRM, e-commerce, I-commerce.

Ειδικότερα, στην ελληνική αγορά υπάρχουν μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς του CRM σε χώρους όπως του retail και του δημοσίου. Λαμβάνοντας δε υπόψη πως το δημόσιο προχωράει πάντα με

τους δικούς του αργούς ρυθμούς, τότε το retail είναι αυτό που θα πάρει τη σκυτάλη.

Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα αμέσως επόμενα χρόνια. Η δραστηριοποίηση των εταιριών τεχνολογίας στον συγκεκριμένο τομέα, ίσως αποτελέσει μία νέα αιτία μεγάλης ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

11.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΛΥΣΕΩΝ CRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από τις πιο διαδεδομένες ελληνικές επιχειρήσεις που παρέχουν λύσεις CRM συστημάτων:

1) SingularLogic

Η SingularLogic αποτελεί σήμερα τον ισχυρότερο όμιλο λογισμικού και ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής στην Ελλάδα.

Γνωρίζοντας πλήρως τις απαιτήσεις όλου του φάσματος της αγοράς, διαθέτει προηγμένα και ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα καθώς και πλήρεις υπηρεσίες υποστήριξης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, την επενδυτική ικανότητα και την εσωτερική υποδομή μιας επιχείρησης. Η δυνατότητα αυτή στηρίζεται τόσο στην εμπειρία, την τεχνογνωσία και στην ύπαρξη εξειδικευμένων λύσεων και προϊόντων SingularLogic, όσο και σε ένα σύνολο εταιρειών που συνεργάζονται με τον Όμιλο.

Έτσι σήμερα τα προϊόντα και υπηρεσίες της χρησιμοποιούνται από χιλιάδες επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, σε όλη την Ελλάδα και εξυπηρετούνται από ένα ευέλικτο και αποτελεσματικό σύστημα υποστήριξης της SingularLogic και των συνεργατών της.

Η εταιρεία διαθέτει το μεγαλύτερο, ποιοτικότερο και πιο αφοσιωμένο πανελλαδικό δίκτυο εξουσιοδοτημένων συνεργατών το οποίο αριθμεί περισσότερους από 600 συνεργάτες σε όλη την Ελλάδα.

Η **αποστολή** της SingularLogic είναι να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα των πελατών της μέσω της βέλτιστης εφαρμογής των τεχνολογιών αιχμής.

Το **FOOTSTEPS** είναι μια πρωτοποριακή CRM εφαρμογή που απευθύνεται στις μεσαίες επιχειρήσεις, διαχειρίζεται και ελέγχει τις υπάρχουσες και μελλοντικές επιχειρηματικές σχέσεις με στόχο την μεγιστοποίηση των πωλήσεων και την κερδοφορία μέσω άριστης εξατομικευμένης επικοινωνίας και έλεγχου των εσωτερικών συστημάτων.

Το πρόγραμμα εντάσσει με ακρίβεια τις εσωτερικές της διαδικασίες, καλύπτει άριστα λειτουργίες document management, πρωτοκόλλου και εσωτερικής επικοινωνίας. Είναι πολύ εύχρηστο, προσιτό, και περιλαμβάνει εξειδικευμένες λειτουργίες για περισσότερες από 10 κάθετες αγορές των σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων.

Τα ανταγωνιστικά **πλεονεκτήματα** που προσφέρει αυτό το σύστημα CRM είναι τα εξής:

- § Περιέχει καινοτομικά στοιχεία που απαντούν σε ανάγκες της ελληνικής αγοράς με τρόπο που εξοικονομεί από τον καθημερινό χρόνο στις θέσεις εργασίας
- § Προσφέρει μοναδικά πλεονεκτήματα στα εκτυπωτικά, με αμφίδρομη επικοινωνία με την ίδια την εφαρμογή και το Microsoft Office, δημιουργία Excel κύβων

- § Παρέχει εκτεταμένη δυνατότητα φιλτραρίσματος της βάσης και εξαγωγής διαφορετικών γραμμογραφήσεων και formats ανά χρήστη.
- § Παρέχει ευκολίες όπως σύνδεση με τα Windows, τους Windows Servers και τα τηλεφωνικά κέντρα
- § Είναι πολυεταιρικό και λειτουργεί παράλληλα σε πολλές γλώσσες
- § Είναι απόλυτα παραμετρικό, με δυνατότητα δημιουργίας διαφορετικών όψεων ανά χρήστη, εικαστικά, σε επίπεδο πεδίων, λεκτικών και δικαιωμάτων πρόσβασης.
- § Ενσωματώνει και συνεργάζεται on line εξωτερικές εφαρμογές
- § Διασυνδέεται με δική του πλατφόρμα με οποιαδήποτε σύγχρονο πρόγραμμα
- § Συνεργάζεται με τα "έξυπνα" IP τηλεφωνικά κέντρα της Avaya.
- § Υποστηρίζεται από το μεγαλύτερο πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών.
- § Ενσωματώνει την εμπειρία της SingularLogic από τις πολυάριθμες εγκαταστάσεις συστημάτων σε επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και δραστηριότητας

2) Quality & Reliability (Q&R)

Η Quality & Reliability A.E. (Q&R) είναι από τις κορυφαίες ελληνικές εταιρείες πληροφορικής με βασικούς άξονες δραστηριοποίησης την ανάπτυξη λογισμικού και την παροχή υπηρεσιών ολοκλήρωσης πληροφορικών συστημάτων.

Με άξονα την συνεχή ανάπτυξη και την στρατηγική διεύρυνση των δραστηριοτήτων της, η Q&R έχει προχωρήσει στην δημιουργία ομίλου θυγατρικών εταιρειών (μέχρι σήμερα ο όμιλος της Q&R αριθμεί δύο θυγατρικές εταιρείες: την Q&R International, με έδρα το Λουξεμβούργο και παρουσία στις Βρυξέλλες & στο Λουξεμβούργο) έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει ολοκληρωμένα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας σε πολλούς στρατηγικούς τομείς στην εγχώρια και στην διεθνή αγορά.

Η Quality & Reliability A.E. (Q&R) μέσα από το δικό της σύστημα διαχείρισης σχέσεων πελατών – **ORAMA CRM**, προσφέρει:

- § Πλήρης διαχείριση υπαρχόντων και δυνητικών πελατών
- § Πλήρες ιστορικό δράσεων προς αυτές
- § Διαχείριση μαζικών αποστολών fax & e-mail με πολλαπλά κριτήρια
- § Δημιουργία φορμών με ερωτήσεις και απαντήσεις για προετοιμασία πωλητών και υποστήριξη του help desk
- § Ιχνηλασιμότητα πληροφορίας προσώπου - εταιρείας και αποστολέα - παραλήπτη
- § Πλήρης διαχείριση επιχειρηματικών ευκαιριών έως την πώληση
- § Πλήρης διαχείριση προσφορών μέχρι την ολοκλήρωση της πώλησης
- § Πλήρης μέτρηση αποτελεσματικότητας των πωλητών
- § Καμπάνιες – σχεδιασμός ενεργειών, που αποτελούν μέρος μιας συγκεκριμένης εμπορικής καμπάνιας, π.χ. προώθηση ενός νέου προϊόντος
- § Ανάλυση - επανεξέταση και εκτίμηση του πώς εξελίσσεται η διαδικασία της πώλησης

- § Διαχείριση παρατηρήσεων πελατών και οργάνωση των ενεργειών ικανοποίησης
- § Διαχείριση επαφών με πρόσωπα που μπορεί να ανήκουν σε εταιρείες, να είναι σύμβουλοι ή μεμονωμένα άτομα
- § Αναφορά των δραστηριοτήτων στις υπόλοιπες οντότητες του CRM, όπως: Λογαριασμοί, Επαφές, Αίτηση Εξυπηρέτησης, Διαδικασία Πωλήσεων
- § Διαχείριση διευθύνσεων
- § Διαχείριση της πληροφορίας που αφορά νούμερα τηλεφώνων και φαξ, e-mails, κλπ

3) ALTEC

Η ALTEC, μητρική του Ομίλου ALTEC, κατατάσσεται στις μεγαλύτερες εταιρίες υψηλής τεχνολογίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Η ολοκλήρωση της συγχώνευσης των εταιρειών του Ομίλου, με κύριο αντικείμενο τους την Πληροφορική, είχε ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση όλου του ειδικευμένου επιστημονικού δυναμικού σε ένα φορέα.

Επιχειρηματικός στόχος, η δημιουργία μιας ισχυρής δύναμης, που με τη γνώση και την εμπειρία της παρέχει ολοκληρωμένες συνδυαστικές λύσεις, ανταποκρίνεται σε έργα μεγάλης κλίμακας, σχεδιάζει και παράγει πρωτοποριακά προϊόντα, εφοδιάζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις με εργαλεία, διαδικασίες, μεθόδους και πληροφορίες, που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δίνουν νέα προοπτική ανάπτυξης.

Αντικείμενο δραστηριότητας της ALTEC αποτελεί η παροχή εξοπλισμού, λογισμικού, δικτύων & επικοινωνιών, εκπαίδευσης & υπηρεσιών, μέσω ενός μεγάλου οργανισμού, που προηγείται των εξελίξεων στην αγορά Πληροφορικής.

Παρακολουθώντας συστηματικά τις ανάγκες της αγοράς και ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις της με πρωτοποριακά προϊόντα, η ALTEC αποκτά οικονομικά μεγέθη που της δίνουν τη δυνατότητα σημαντικών επενδύσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Με πολυγλωσσικές εφαρμογές ανοιχτής αρχιτεκτονικής που λειτουργούν στις δημοφιλέστερες πλατφόρμες, υποστηρίζει τεχνολογικά τις επιχειρήσεις στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, ενώ επεκτείνεται δυναμικά και σε άλλες χώρες.

Πρωτοποριακή σε αντιλήψεις και πρακτικές, η ALTEC εμφανίζεται ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστική, αποτελώντας σημείο αναφοράς στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι στρατηγικοί **στόχοι** της εταιρείας είναι οι εξής:

§ Παροχή ολοκληρωμένων λύσεων και τεχνολογικά προηγμένων υπηρεσιών. Η τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει η ALTEC σε αντίστοιχα έργα που έχει υλοποιήσει στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις αυστηρές προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συνδυασμό με τις διεθνείς συνεργασίες, της επιτρέπει να διεκδικεί και να υλοποιεί έργα σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου.

§ Διάθεση πολύγλωσσων, τεχνολογικά προηγμένων συστημάτων και εφαρμογών λογισμικού. Έτσι, εξασφαλίζεται ο εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων, καθώς και η αξιοποίηση των νέων δεδομένων επιχειρηματικής πρακτικής (Internet, e-business) με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Η ALTEC περιλαμβάνει δύο συστήματα CRM:

1) Το **ATLANTIS II CRM** αποτελεί ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες μιας επιχείρησης, πλήρως ενσωματωμένο στο ATLANTIS II ERP.

2) Το **xLINE CRM** αποτελεί ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες μιας επιχείρησης, πλήρως ενσωματωμένο στο xLINE ERP.

Το πρωτοποριακό user interface του ATLANTIS II CRM αλλά και του xLINE CRM, επιτρέπουν στο χρήστη να εντοπίζει με μια ματιά τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν και ταυτόχρονα να τις επεξεργάζεται εύκολα και γρήγορα. Οι βασικές ενότητες του ATLANTIS II CRM και του xLINE CRM είναι:

- § Στοιχεία πελατών επιχείρησης
- § Στοιχεία υποψήφιων πελατών
- § Στοιχεία επαφών και οργανόγραμμα πελατών
- § Αναλυτικά στοιχεία πωλητών
- § Προωθητικές ενέργειες (Καμπάνιες)
- § Αναλυτική καταγραφή όλων των ενεργειών
- § Ημερολόγιο εργασιών και υποχρεώσεων
- § Service requests

Αυτά τα δύο συστήματα CRM της ALTEC μπορούν να επιφέρουν στις επιχειρήσεις σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα τα παρακάτω **πλεονεκτήματα**:

- § Εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών
- § Αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες
- § Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας

§ Περιορισμός απωλειών στην πελατειακή βάση

§ Δημιουργία πιστού κοινού

4) Entersoft

Η Entersoft είναι μία καινοτομική εταιρεία πληροφορικής, ειδικευμένη στην παραγωγή λογισμικού και παροχή υπηρεσιών για επιχειρήσεις.

Αποστολή της είναι η διαρκής παροχή τεχνολογικά προηγμένων και αξιόπιστων Πληροφοριακών Συστημάτων σε συνδυασμό με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλίζεται η βέλτιστη λειτουργία και η μέγιστη απόδοση των λύσεων που προτείνει και χρησιμοποιούν οι πελάτες της.

Η Entersoft παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην αγορά λογισμικού για επιχειρήσεις και απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που βλέπουν το πληροφοριακό τους σύστημα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θέλουν να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες για να ενισχύσουν την ανάπτυξή τους και να ενδυναμώσουν τα στελέχη τους με εργαλεία γρήγορης και αποτελεσματικής διαχείρισης και ανάλυσης της πληροφορίας. Στοχεύει στις δυναμικές εκείνες επιχειρήσεις, που μέσω της διαρκούς αξιοποίησης σύγχρονων δυνατοτήτων και ευελιξίας των συστημάτων λογισμικού, αναζητούν την τόνωση της εξωστρέφειάς τους και την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχή εκπλήρωση των παραπάνω στόχων είναι η τεχνολογική πρωτοπορία των προϊόντων, οι ποιοτικές υπηρεσίες και η ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού.

Το **Entersoft CRM** είναι ένα καινοτομικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) που καλύπτει όλες τις ενέργειες των τμημάτων Πωλήσεων, Marketing και Εξυπηρέτησης Πελατών, συλλειτουργεί πλήρως με το ERP, δημιουργώντας ένα ενιαίο περιβάλλον διαχείρισης και λειτουργίας και προσφέρει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο.

Το Entersoft CRM αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο οργάνωσης, προγραμματισμού και παρακολούθησης όλων των διεργασιών της επιχείρησης που αφορούν στη διαχείριση των σχέσεων με πελάτες και συναλλασσόμενους, τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και την τόνωση της εξωστρέφειάς της. Προσφέρει στη σύγχρονη επιχείρηση την υπεροχή της δυνατότητας αξιοποίησης της γνώσης όλων των απαραίτητων στοιχείων τη στιγμή της απόφασης.

Ανεπτυγμένο σε Microsoft® .NET, λειτουργεί πλήρως μέσα από το Microsoft® Outlook, είναι απλό και εύχρηστο και εξασφαλίζει τη γρήγορη εξοικείωση των χρηστών.

Το σύστημα αυτό **προσφέρει:**

- § Συνολική εικόνα της επιχείρησης συνδυάζοντας σε πραγματικό χρόνο όλες τις εμπορικές, οικονομικές και λειτουργικές πληροφορίες για κάθε υπάρχοντα ή μελλοντικό συναλλασσόμενο.
- § Αυτοματοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών με τη δημιουργία και εφαρμογή τυποποιημένων ροών εργασίας και ορισμού κανόνων και αυτοματισμών.
- § Αξιοποίηση της πληροφορίας από οπουδήποτε με τη δυνατότητα λειτουργίας του συστήματος από απόσταση μέσα από το Microsoft® Outlook.

- § Αυτοματοποίηση των διαδικασιών λήψης και πρωτοκόλλησης εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων και μηνυμάτων και άμεση πρόσβαση σε αυτά από κάθε στέλεχος της επιχείρησης.
- § Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εταιρικών διαδικασιών μέσα από πλήθος αναλυτικών και στατιστικών πληροφοριών.

Ακόμη, το Entersoft CRM αντιλαμβάνεται την πελατοκεντρική φιλοσοφία της επιχείρησης και τονώνει την εξωστρέφειά της, παρέχοντας τα κατάλληλα εργαλεία στην όποια επιχείρηση για να:

- § Εξυπηρετήσει τον πελάτη της έτσι όπως επιθυμεί, άμεσα, ποιοτικά, σε προσωπικό επίπεδο, προσφέροντας το μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης.
- § Στοχεύσει, σχεδιάσει και να πραγματοποιήσει επιτυχημένες προωθητικές κινήσεις marketing, να παρακολουθήσει την αποτελεσματικότητά τους και να επιτύχει την αύξηση της πελατειακής της βάσης.

Βασικά υποσυστήματα του Entersoft CRM είναι τα εξής:

- § Σύστημα παρακολούθησης δραστηριότητας πωλήσεων
- § Σύστημα διαχείρισης ενεργειών Marketing
- § Σύστημα παρακολούθησης εξυπηρέτησης και φροντίδας πελατών

5) SAP

Η **SAP** ιδρύθηκε το 1972, εδρεύει στο Walldorf της Γερμανίας και διαθέτει περιοχές πωλήσεων και ανάπτυξης σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλον τον κόσμο. Εξυπηρετώντας περισσότερους από 97.000 πελάτες παγκοσμίως σε 120 χώρες, η SAP είναι η μεγαλύτερη στον κόσμο εταιρεία επιχειρηματικού λογισμικού και η τρίτη μεγαλύτερη στον κόσμο ως ανεξάρτητη εταιρεία παροχής λογισμικού.

Η **SAP Hellas A.E.** είναι 100% θυγατρική εταιρεία της SAP AG (Systems, Applications and Products in data processing), αναγνωρισμένη πλέον ως πρωτοπόρος στην παροχή e-business λύσεων για όλα τα είδη επιχειρήσεων και κάθε είδος αγοράς. Ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1994 με σκοπό τη μεγαλύτερη εξάπλωση του λογισμικού SAP στην Ελλάδα. Είναι αφοσιωμένη στην εξυπηρέτηση των 300 και πλέον πελατών της και συνεισφέρει στην εξέλιξη τους ώστε να αντλούν τις μέγιστες αποδόσεις από τα συστήματα, το ανθρώπινο δυναμικό (το οποίο ανέρχεται σήμερα στα 56 άτομα) και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους.

Η SAP παρέχει ένα πλήρες φάσμα λύσεων για την ενδυνάμωση κάθε πτυχής της δραστηριότητας μιας επιχείρησης και ως ο παγκόσμιος ηγετικός πάροχος του επιχειρηματικού λογισμικού, προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που βοηθούν την επιτάχυνση της επιχειρηματικής καινοτομίας των πελατών της.

Χρησιμοποιώντας τις λύσεις της SAP, οι εταιρείες όλων των μεγεθών - συμπεριλαμβανομένων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων - μπορούν να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν τις επιδόσεις, να κερδίσουν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και να αποκτήσουν τη διορατικότητα και την

ευελιξία που χρειάζεται ώστε να κλείσει το κενό μεταξύ της στρατηγικής και της εκτέλεσης.

Η λύση **SAP CRM** είναι η λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που συνδέει τους εργαζόμενους της επιχείρησης, τους συνεργάτες της και τις λειτουργίες της σε ένα στενό κύκλο συναλλαγής με τους πελάτες.

Η λύση **SAP CRM** **παρέχει** τη δυνατότητα για έλεγχο διαθεσιμότητας προϊόντων σε πραγματικό χρόνο, διαχείριση συμβολαίων, τιμολόγηση και εκτέλεση της παραγγελίας. **Προσφέρει** τα αναγκαία χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες για marketing planning, campaign management, telemarketing και lead generation. Επιπλέον, προσφέρει συνεχή εξυπηρέτηση προς τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών πώλησης, του customer interaction center, του web-based customer self-service και της υπηρεσίας διαχείρισης υπηρεσιών και παραπόνων. Αυτή η λύση προσφέρει λειτουργικότητα σε όλο το εύρος του πελατειακού κύκλου, παρέχοντας όλες τις δυνατότητες που χρειάζεται μια επιχείρηση για marketing, πωλήσεις, υπηρεσίες, ανάλυση, διαχείριση συνεργατών κλπ.

Η λύση **SAP CRM** προσφέρει δυνατότητα πρόβλεψης της ζήτησης στην αγορά και τα μέσα για τη διαχείριση των εξειδικευμένων αναγκών κάθε κλάδου. Προσφέρει ενοποιημένη πληροφορία σε όλα τα σημεία επαφής των πελατών για marketing, πωλήσεις και λειτουργίες υπηρεσιών και τέλος παρέχει τη δυνατότητα για αποφάσεις με πραγματικά επιχειρησιακά οφέλη.

6) Oracle

Η **Oracle Corporation** ιδρύθηκε το 1977 και είναι ο κορυφαίος προμηθευτής λύσεων CRM διεθνώς, παρέχοντας το πλέον

ολοκληρωμένο, καινοτόμο και τεχνολογικά εξελιγμένο πακέτο εφαρμογών διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Καλύπτει το σύνολο των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας (Call Center, Internet, e-mail, Fax, Καταστήματα, Δίκτυο Συνεργατών, Field Sales/Service, κ.λπ.), ενώ παράλληλα διαθέτει και καθετοποιημένες λύσεις για την κάλυψη των αναγκών των διαφόρων επιχειρηματικών κλάδων. Περισσότερες από 4.000 επιχειρήσεις και οργανισμοί, σε 28 χώρες, αξιοποιούν το Oracle Siebel CRM, τη λύση-ηγέτη στην αγορά CRM, σύμφωνα με ανεξάρτητες εταιρείες αναλυτών.

Η **Oracle Ελλάς Α.Ε.**, θυγατρική της Oracle Corporation, ιδρύθηκε το 1988 με σκοπό την προώθηση και υποστήριξη της τεχνολογίας και των λύσεων της Oracle στην Ελλάδα και στην Κύπρο. Σήμερα η Oracle κατέχει την πρώτη θέση στις σχεσιακές βάσεις δεδομένων (RDBMS) στην Ελλάδα. Έχει αναλάβει την υλοποίηση μεγάλων έργων πληροφορικής, στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Οι 200 και πλέον συνεργάτες της προσφέρουν μεγάλο εύρος λύσεων για την κάλυψη των αναγκών κάθε επιχείρησης. Η Oracle είναι η μόνη εταιρεία η οποία υλοποιεί πλήρεις e-business λύσεις, οι οποίες καλύπτουν τις σχέσεις της επιχείρησης με πελάτες (CRM) και προμηθευτές (i-procurement, exchange), καθώς και όλες τις εσωτερικές λειτουργίες της ίδιας επιχείρησης (ERP). Οι λύσεις αυτές χρησιμοποιούν τεχνολογική υποδομή βασισμένη στην Oracle Internet πλατφόρμα. Το λογισμικό της Oracle λειτουργεί σε PC's, workstations, minicomputers, mainframes και massive parallel συνδεδεμένους υπολογιστές, όπως επίσης και σε personal digital assistants (P.D.A.) και set-top devices.

Το Oracle Siebel CRM σύστημα:

§ Διαθέτει περισσότερες από 20 εξειδικευμένες κάθετες εφαρμογές που καλύπτουν τους κλάδους των

Τηλεπικοινωνιών, των Χρηματοοικονομικών και Ασφαλιστικών Υπηρεσιών, των Καταναλωτικών Αγαθών, των Φαρμακευτικών, των ΜΜΕ, του Λιανικού Εμπορίου, του Τουρισμού, της Ενέργειας, της Αυτοκινητοβιομηχανίας, της Βαριάς Βιομηχανίας, της Υψηλής Τεχνολογίας, των Χημικών, του Πετρελαίου, καθώς και τους τομείς του Δημοσίου, των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων κ.λπ.

- § Οι κάθετες αυτές λύσεις ενσωματώνουν τις βέλτιστες CRM πρακτικές ανά κλάδο, όπως αυτές έχουν σχηματοποιηθεί από την πολύχρονη συνεργασία της Oracle με τους κορυφαίους ανά κλάδο οργανισμούς στον κόσμο.
- § Ενισχύει τη δυνατότητα των χρηστών να καινοτομούν μέσω της βελτίωσης διαδικασιών που εκτελούν καθημερινά, με τη δημιουργία νέων ροών εργασίας που βοηθούν στην καλύτερη οργάνωση των εργασιών τους, της προσθήκης και διαχείρισης, σε πραγματικό χρόνο και χωρίς την παρέμβαση του τμήματος IT, εξελιγμένων επιχειρηματικών κανόνων, που επιβάλλουν επιχειρηματικές διαδικασίες και πρωτοβουλίες συμμόρφωσης, καθώς και των ενσωματωμένων εργαλείων πρόβλεψης και ανάλυσης σε πραγματικό χρόνο, που τους βοηθούν να παίρνουν πιο πελατοκεντρικές αποφάσεις με καλύτερα αποτελέσματα.
- § Αυξάνει τη δυνατότητα ανταπόκρισης του οργανισμού στην αλλαγή διαδικασιών και λειτουργιών, μέσω των τεχνολογικά εξελιγμένων χαρακτηριστικών, αφού επιτρέπει προϊοντικές αναβαθμίσεις με μηδενική διακοπή λειτουργίας του συστήματος, σύνδεση και συγχρονισμό με εφαρμογές τρίτων (Microsoft Word, Excel, Outlook & Sharepoint) για αύξηση της παραγωγικότητας των χρηστών με μειωμένα κόστη

εκπαίδευσης και επέκταση της CRM λειτουργικότητας, μέσω ενός ευρύ φάσματος Web services, ώστε να καλύπτονται όλα τα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες αλλά και να υπάρχει σύνδεση με όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες.

- § Περιλαμβάνει Service Oriented Αρχιτεκτονική (SOA) για επεκτάσιμο, out-of-the-box και βασισμένο σε πρότυπα CRM που είναι διαθέσιμο παντού.
- § Παρέχει μεγάλο εύρος επιλογών σε θέματα ενοποίησης και υλοποίησης ώστε οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις τεχνολογικές τους επενδύσεις, ανεξαρτήτως προμηθευτή και στρατηγικής υλοποιήσεων.
- § Προσφέρει πλήρη λειτουργικότητα, βασισμένη σε βέλτιστες πρακτικές, που αφορά στις πωλήσεις, στην εξυπηρέτηση, στα τηλεφωνικά κέντρα, στο marketing, στη διαχείριση παραγγελιών, στη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη, κ.λπ, με στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης και της πιστότητας των πελατών.
- § Επιτυγχάνει μηδενική εγκατάσταση (zero-install) client, λόγω της Siebel Smart Web αρχιτεκτονικής, η οποία προσφέρει εξαιρετικά ευέλικτη λειτουργικότητα, μέσω ενός web browser, ελαχιστοποιώντας το συνολικό κόστος κτήσης της εφαρμογής.
- § Παρέχει δυνατότητα επέκτασης και αναβάθμισης της λειτουργικότητας για την αποτελεσματικότερη κάλυψη του Partner Relationship Management (PRM).
- § Διαθέτει εκτεταμένες λειτουργίες Επιχειρηματικής Ευφυΐας σε όλο το εύρος των εφαρμογών και για όλη την ιεραρχία του οργανισμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας σφαιρική εικόνα για τον κάθε πελάτη, με το CRM μπορούμε να έχουμε πλήρη στοιχεία για το παρελθόν και να δημιουργήσουμε τα αντίστοιχα στοιχεία για το μέλλον, κάνοντας προβλέψεις για τις μελλοντικές του συμπεριφορές και επιθυμίες. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να διατηρήσουν πιστούς τους πελάτες τους για μεγάλο χρονικό διάστημα, προσφέροντάς τους αυτά που επιθυμεί ο καθένας τους. Έτσι, οι προσπάθειες για την απόκτηση νέων πελατών, που κοστίζουν περισσότερο σε σχέση με τη διαχείριση και την ικανοποίηση των υπάρχοντων πελατών δεν αποτελούν πλέον βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, χωρίς όμως να θεωρηθεί ότι δεν πρέπει να αφιερώνονται πόροι σε αυτές.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ, η πίστη και η σταθερότητα των πελατών είναι κρίσιμη για την επιτυχή διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών σε μεγάλο χρονικό διάστημα. Ακόμα, επειδή ο ανταγωνισμός είναι πολύ ισχυρός, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα, να μπορούν να μαθαίνουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες τους και να προσαρμόζουν τις διεργασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ώστε να ικανοποιούν τις επιθυμίες των πελατών τους στο έπακρο και να δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με αυτούς. Αυτοί οι δεσμοί δεν είναι εύκολο να «σπάσουν» από κινήσεις των ανταγωνιστών και αυτό είναι τελικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το CRM.

Το σύστημα CRM όμως περιλαμβάνει αρκετά σύνθετα πράγματα που αφορούν επιχειρησιακά θέματα υποδομής (όπως η κουλτούρα, ο χαρακτήρας της επιχείρησης, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι που την στελεχώνουν, αλλά και η τεχνολογική υποδομή) τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη αλλά και να ολοκληρώνονται σε μία οντότητα της

οποίας η ύπαρξη θα οδηγήσει στην αποτελεσματική διαχείριση των πελατών και τη δημιουργία των ισχυρών δεσμών με αυτούς.

Κάθε υλοποίηση CRM πρέπει να καλύπτει το σύνολο των μορφών επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να συγκεντρώνει και να αναλύει διεξοδικά όσα στοιχεία καταγράφηκαν κατά την επικοινωνία της με τον πελάτη, οποιοδήποτε μέσο και αν χρησιμοποίησε αυτός για να έρθει σε επαφή μαζί της.

Ο «χρυσός» πελάτης απαιτεί υψηλή εξυπηρέτηση είτε βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση, είτε ζητάει κάποια πληροφορία μέσω του call center ή του εταιρικού site, κλπ.

Οι επιχειρήσεις που μπορούν να γνωρίζουν στοιχεία που σχετίζονται με τους πελάτες τους είναι σαφώς σε θέση να αποκτήσουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το μέλλον για τις επιχειρήσεις είναι οι ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το CRM ως στρατηγική επιλογή.

Το αποτελεσματικό CRM είναι ο παράγοντας εκείνος που προσδίδει αξία στον πελάτη και εξασφαλίζει ανάπτυξη και κερδοφορία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα σε όλους τους εμπλεκόμενους: από τους πελάτες και τους agents μέχρι τους μετόχους. Αποτελεί μια σπουδαία ευκαιρία αλλαγής του επιχειρηματικού τοπίου και κυριαρχίας σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές για εκείνους τους «παίκτες», οι οποίοι θα εντάξουν το CRM στη στρατηγική τους και θα το υιοθετήσουν με επιτυχία, αξιοποιώντας κατάλληλα τα εργαλεία που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία.

Αντιλαμβανόμαστε ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη συγκεκριμένη φιλοσοφία και εγκαθιστούν συστήματα CRM, απολαμβάνουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

§ Εντοπισμός σημαντικότερων πελατών.

- § Αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες .
- § Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας.
- § Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση .
- § Διαρκής και σταθερή υποστήριξη από σύγχρονα back office συστήματα (π.χ. ERP).
- § Δημιουργία και συντήρηση ενιαίου Πελατολογίου.
- § Διαχείριση καταλόγων προϊόντων και υπηρεσιών (διαρκής ανανέωση, πολλαπλές εκδόσεις).
- § Ευελιξία και ταχύτητα στην προώθηση και διαφήμιση νέων υπηρεσιών και προϊόντων.
- § Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης και αξιολόγησης της πληροφορίας σε όλα τα επίπεδα και τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- § Εσωτερική διαρκής ενημέρωση των εμπλεκομένων για το σύνολο της πελατειακής βάσης.

Τα πρώτα οφέλη που γίνονται ορατά, από την εγκατάσταση CRM συστημάτων είναι:

- § Η ενοποίηση όλων των καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες και συγκέντρωση όλων των δεδομένων σε μια ενιαία πλατφόρμα.
- § Ευελιξία και καλύτερη διαχείριση των λογαριασμών των πελατών σε κεντρικό επίπεδο.
- § Βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, μέσω της αξιοποίησης νέων εργαλείων και τεχνολογιών.

Επιπλέον, με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM, η επιχείρηση μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές της αγοράς και

δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχοντας τη δυνατότητα να γνωρίζει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμισή της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής. Έτσι δημιουργεί τις τάσεις στον κλάδο της, κρατώντας τους πελάτες της πιστούς σ' αυτήν.

Βέβαια για την πλήρη κατανόηση των ωφελειών των συστημάτων CRM, θα πρέπει να συλλεχθεί ένας μεγάλος όγκος δεδομένων από τους πελάτες και στη συνέχεια μέσα από την ανάλυση και τη συσχέτισή τους θα προκύψουν χρήσιμες πληροφορίες για την περαιτέρω βελτίωση της σχέσης της εταιρείας με αυτούς.

Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που προκύπτουν από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι ορατά και στις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν στο 10^ο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα, η **Pizza Fan** μεγάλωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα τους τζίρους της δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες της, ενώ δόθηκε στη διοίκηση η δυνατότητα άμεσης λήψης αποφάσεων που αφορούν θέματα επικοινωνιακής πολιτικής και marketing. Στην περίπτωση της **Logistics Services Hellas AE (LSH)** επιτεύχθηκε πληρέστερη και ταχύτερη πληροφόρηση και εξυπηρέτηση των πελατών παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες και άμεση ανταπόκριση μέσα από την πλήρη αυτοματοποίηση και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών. Στην περίπτωση της **Wind** βελτιώθηκε η εξυπηρέτηση των πελατών άρα και η ικανοποίησή τους, οδηγώντας σε αύξηση των πωλήσεων. Τέλος, στην περίπτωση της **Attica Bank** επιτεύχθηκε η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών με την αυτοματοποίηση, και της ενοποίησης δεδομένων κάτω από μία κοινή πλατφόρμα.

Συμπερασματικά πάντως, τα πιο σημαντικά οφέλη – πλεονεκτήματα του συστήματος CRM είναι αυτά που αποκομίζει ο ίδιος

ο πελάτης. Έχοντας συγκεντρώσει στοιχεία για το προφίλ του και τα στάδια εξέλιξης των επαφών της εταιρείας με αυτόν, επιτυγχάνεται ταχύτατη εξυπηρέτηση, καθώς τα στοιχεία του πελάτη είναι διαρκώς και άμεσα διαθέσιμα στα στελέχη της εταιρείας.

Επιπλέον ο πελάτης μπορεί να εξυπηρετηθεί εξίσου αποτελεσματικά και από διαφορετικό στέλεχος σε περίπτωση απουσίας αυτού που διαχειρίζεται το λογαριασμό του, αφού εξασφαλίζεται η άμεση πρόσβαση και ενημέρωση από όλα τα στελέχη στο ιστορικό του.

Ουσιαστικά, καθίσταται σαφές ότι η χρήση συστημάτων CRM είναι απαραίτητη έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν ουσιαστικές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους και να ισχυροποιούν τη θέση τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία:

Κοσμάτος Δημήτριος Β., *CRM – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004

Παξιμάδης Δημήτρης, *ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ DIRECT ΣΤΟ CRM*, Εκδόσεις Direction, Αθήνα 2002

Επιχειρησιακό περιοδικό **Netweek**, τεύχος 215 (23/03/2009), άρθρα:
Οργανωμένη προσέγγιση πελατών μέσω του CRM στην Wind, δάρες στην εμπιστοσύνη του πελάτη, Retail Insider

Ξένη Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία:

Ranjit Bose & Vijayan Sugumaran (2003), *Knowledge and Process Management: Application of knowledge management technology in Customer Relationship Management*

Satish Chandra & Ted J. Strickland (2004): *Technological differences between CRM and e-CRM*

Jill Dyche (2001), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management* 1st Edition Addison-Wesley

Ian H. **Gordon** (1998), *Relationship Marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*

Paul **Greenberg** (2001), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*

Shan L. **Pan** & Jae-Nam **Lee** (2003) *Communications of the ACM* : Using e-CRM for a unified view of the customer

Adrian **Payne** (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

- § <http://www.crm-guru.com/>: Your source for CRM news and CRM information
- § <http://www.go-online.gr/> : Άρθρα για τα συστήματα CRM στον επίσημο κόμβο της Εκπαιδευτικής Στήριξης του προγράμματος «Δικτυωθείτε»
- § <http://www.bizhelp365.com/> : Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων στο Portal της Ελληνικής Επιχειρηματικότητας και Συμβουλευτικού Περιεχομένου
- § <http://epixeirein.gr> : The art of business development – Άρθρο για την παγκόσμια και ελληνική αγορά CRM
- § <http://www.login.gr> : Integrated Computer Solutions – Άρθρο για τις επιχειρησιακές λύσεις CRM

- § <http://www.franchise.gr/> : *The official directory on franchising in Greece – Άρθρο του Δημήτρη Γαλάνη, senior consultant της META management services, για τα συστήματα CRM*
- § <http://en.wikipedia.org/> : *The free encyclopedia – Πληροφορίες για το CRM*
- § <http://el.wikiversity.org/> *Πληροφορίες για το CRM στην Κοινότητα Ανοικτής Μάθησης*
- § <http://www.datamine.gr/> : *Information Technologies – «Επαναπροσδιορίζοντας το CRM»*
- § <http://www.dvdnet.gr/> : *Άρθρο για το CRM στην Εφαρμογή Διαχείρισης video-club*
- § <http://www.plant-management.gr/> : *Άρθρο του κ. Γεωργίου Ψωμακάκη για το CRM στην online πληροφόρηση και υπηρεσίες για τα στελέχη της ελληνικής βιομηχανίας*
- § <http://www.messaggiamo.com/> : *Άρθρο για την ιστορία του CRM στον ελεύθερο κατάλογο άρθρου*
- § <http://www.crm2day.gr/> : *Άρθρο για τα συστήματα CRM*
- § <http://www.crm2day.com/> : *CRM systems*
- § <http://www.iacis.org/> : *«Technological differences between CRM and e-CRM» on International Association for Computer Information Systems*
- § <http://www.nuigalway.ie/> : *National University of Ireland - «Using e-CRM for a Unified View of the Costumer»*
- § <http://www.atticabank.gr/> : *Επίσημη ιστοσελίδα της Attica Bank*
- § <http://www.unisystems.gr/> : *Παρουσίαση της κας Κατερίνας Δεσερή για την Attica Bank στο 3^ο CRM Forum*
- § <http://www.pizzafan.gr/> : *Ιστοσελίδα της Pizza Fan*
- § <http://www.wind.com.gr/> : *Ιστοσελίδα της Wind*

- § <http://www.netweek.gr/> : Άρθρα για τα συστήματα CRM στην ιστοσελίδα του επιχειρησιακού περιοδικού netweek
- § <http://www.gartner.com/> : Information Technology Source
- § <http://www.singularlogic.eu/>: Όμιλος λογισμικού & ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής στην Ελλάδα που παρέχει λύσεις CRM
- § <http://www.altec.gr/>: Εταιρεία υψηλής τεχνολογίας που παρέχει λύσεις CRM
- § <http://www.entersoft.gr/>: Ελληνική εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού
- § <http://www.qnr.com.gr/> : Ελληνική εταιρεία πληροφορικής
- § <http://www.sap.com/greece/> : Εταιρεία επιχειρηματικού λογισμικού
- § <http://www.oracle.com/> : Εταιρεία πληροφορικής και παροχής λογισμικού
- § <http://www.globalmanager.gr/> : Πληροφορίες για την SAP Hellas A.E
- § <http://www.epr.gr/> : Αναλυτικό προφίλ της Oracle Hellas A.E.