

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας:

**ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΩΝ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**

Πτυχιακή Εργασία του

ΚΑΡΔΑΡΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ (5701)

Επιβλέπων : Κ₀₅ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 15 / 12 / 2011

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παραδοσιακά η στρατηγική αφορούσε κυρίως τις λειτουργικές διεργασίες, επικεντρωμένη στην μείωση του κόστους και την ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων και στην καινοτομία. Η καινοτομία, φυσικά μέσω νέων προϊόντων βοηθούσε την ανάπτυξη των πωλήσεων και την βελτίωση των μεριδίων της αγοράς. Η διαχείριση των πελατών αφορούσε κυρίως τις διαδικασίες της απλής συναλλαγής πχ πληρωμές, εισπράξεις, συμβόλαια, πολιτική παροχών.

Η συνολική διαχείριση των πελατών, πως δηλαδή θα αναζητούμε πελάτες, πως θα τους αποκτήσουμε, πως θα τους αναπτύξουμε ώστε να τους μετατρέψουμε σε πωλητές μας, δεν ήταν στις κύριες προτεραιότητες.

Στην σύγχρονη αντίληψη, ενώ και οι λειτουργικές διεργασίες και η καινοτομία εξακολουθούν να έχουν σπουδαία σημασία, δίνεται ιδιαίτερο βάρος στις διεργασίες διαχείρισης πελατών καθώς έχει αποδειχθεί ότι αυτή αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης και σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σήμερα δεν αρκεί ένας οργανισμός να κάνει μια πώληση αλλά το κυριότερο είναι πώς θα διατηρήσει τον πελάτη και να τον μετατρέψει σε αφοσιωμένο πελάτη ώστε να εξασφαλίσει την δια βίου αξία του πελάτη(customer life value).

Οι κύριες διεργασίες που αφορούν τον πελάτη

Οι βασικές διεργασίες πελάτη είναι:

1. Η επιλογή της κατάλληλης ομάδας εν δυνάμει πελατών (target group)

Η επιλογή μιας συγκεκριμένης ομάδας σχετικά ομοιογενούς στην οποία η επιχείρηση εκτιμά ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως μεγάλες πιθανότητες να αποκτήσει πελάτες που στην συνέχεια θα μπορέσει να τους μετατρέψει σε αφοσιωμένους πελάτες.

2. Απόκτηση πελατών

Η απόκτηση πελατών είναι η διεργασία που ξεκινά από τον σχεδιασμό του μηνύματος προς το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς, την προετοιμασία και την υλοποίηση της τηλεφωνικής ή προσωπικής επαφής και στην συνέχεια το κλείσιμο της πώλησης. Επίσης περιλαμβάνεται και η ανάκτηση των απολεσθέντων πελατών.

3. Η διατήρηση –ανάπτυξη των πελατών

Η διατήρηση πελατών περιλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών έτσι ώστε να μετατραπούν σε ικανοποιημένους πελάτες – αναπτύσσοντας περαιτέρω την συνεργασία και τον όγκο πωλήσεων .

4. Μετατροπή πελατών σε αφοσιωμένους πελάτες

Περιλαμβάνει το κτίσιμο προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Πλείστες επιχειρήσεις παραγνωρίζουν ή δίνουν μικρή σημασία στην διεργασία πχ διατήρηση υπαρχόντων πελατών με αποτέλεσμα την μεγάλη απώλεια άλλων πελατών. Όπως πολλές στατιστικές έχουν αποδείξει το 80% των πελατών χάνονται όχι γιατί κάποιος ανταγωνιστής έχει αναπτύξει ποιοτικότερες υπηρεσίες, ή προϊόντα ή διότι έχει προσφέρει δελεαστικότερες τιμές αλλά απλώς γιατί κάποιος στα διάφορα σημεία επαφών (τηλεφωνικά επικοινωνία, λογιστήριο, πωλητές, γραμματεία) δεν έδωσε την σημασία που ο πελάτης περίμενε. Επίσης κατά κανόνα οι επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαραίτητη σημασία στην τμηματοποίηση των πελατών τους ώστε να δίνουν τις παροχές που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, βάζοντας στην ίδια κατηγορία όλους τους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ CRM

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων ήταν πάντοτε πολύ σημαντική σε όλα τα είδη επιχειρήσεων και, σίγουρα, δεν είναι μια καινούργια έννοια ή αφηρημένη αντίληψη. Όλες οι επιχειρήσεις νιώθουν την ανάγκη να διαφοροποιηθούν στα μάτια του πελάτη τους από τον ανταγωνισμό, να προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες θα είναι αντάξιες των υποσχέσεών τους και να κτίσουν μια πολυετή σχέση με τον πελάτη τους.

Ο όρος CRM αντιπροσωπεύει τα αρχικά των λέξεων Customer Relationship Management, δηλαδή Πελάτης, Σχέση, Διαχείριση. Ως Πελάτης (C), νοείται κάθε πελάτης που αλληλεπιδρά η επιχείρηση: τωρινός, προηγούμενος ή επικείμενος- δυνητικός. Ο όρος Σχέση (R) περιλαμβάνει τη δημιουργία αξίας στις οποιεσδήποτε αλληλεπιδράσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της και ο όρος Διαχείριση (M) αναφέρεται στον έλεγχο και το συντονισμό πόρων, όπως ο χρόνος, το χρήμα, το ανθρώπινο δυναμικό και η τεχνολογία, σε στρατηγική και τακτική

βάση έτσι ώστε να βελτιστοποιείται η αξία των πελατών της επιχείρησης. Ο όρος CRM αντιπροσωπεύει τα αρχικά των λέξεων Customer Relationship Marketing. Παρόλα αυτά, ο όρος CRM νοηματοδοτείται και ορίζεται με τον ίδιο τρόπο ανεξάρτητα από το αν το “M” αποτελεί αρχικό γράμμα της λέξης Management ή Marketing.

Το CRM είναι μια διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης κερδοφόρων πελατών. Απαιτεί μια σαφή εστίαση πάνω στις ιδιότητες των παρεχόμενων υπηρεσιών, που αντιπροσωπεύουν την παραγόμενη αξία στον πελάτη και τη δημιουργία της πιστότητάς του. Το γεγονός που δημιουργεί πραγματικούς νικητές, δεν είναι η έμφαση στα προϊόντα, αλλά στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διεισδύουν στην αγορά και συνάπτουν την τελευταία μόνιμη σχέση με τον πελάτη. Αυτό σημαίνει CRM. Η εφαρμογή CRM εξαρτάται πολύ από ποιες επιχειρησιακές ανάγκες θέλουν να καλύψουν οι οργανισμοί. Το CRM αφορά κυρίως μια εταιρική νοοτροπία παρά ένα λογισμικό πρόγραμμα. Το CRM είναι μια θεμελιώδης επιχειρησιακή στρατηγική με σκοπό να αυξήσει το μέγεθος, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία της πελατειακής βάσης μέσω τη δημιουργίας ανώτερης αξίας στους πελάτες. Είναι η στρατηγική προσέγγιση που εξοπλίζει οργανισμούς να μπορούν να εντοπίζουν, να προσελκύουν και να συγκρατούν επικερδείς πελάτες μέσω εξατομικευμένης και αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων πελάτη - οργανισμού για αμοιβαίο όφελος.

Σε κάποιες επιχειρήσεις, τα συστήματα CRM αποτελούν απλά μία τεχνολογική λύση η οποία παρέχει βάσεις δεδομένων και εργαλεία αυτοματοποίησης των πωλήσεων προκειμένου να γεφυρωθούν οι σχέσεις μεταξύ των πωλήσεων και του marketing. Άλλοι οργανισμοί αντιλαμβάνονται το CRM ως ένα εργαλείο ειδικά σχεδιασμένο για την “one-to-one” επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες, υπεύθυνο για πωλήσεις / υποστήριξη, τα τηλεφωνικά κέντρα ή το τμήμα marketing. Με βάση όμως τους ορισμούς που έχουν ήδη παρατεθεί ένα σύστημα CRM δεν παρέχει μόνο και απλά τα παραπάνω. Το CRM δεν αποτελεί απλά μια τεχνολογική εφαρμογή για το marketing και τις πωλήσεις. Όταν υλοποιηθεί και εφαρμοστεί επιτυχώς, αποτελεί μία διαλειτουργική, «οδηγούμενη» από τις επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη, ολοκληρωμένη επιχειρησιακά διαδικασία άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνολική ένα σύστημα CRM ή διαφορετικά μια CRM στρατηγική όπως αναφέρεται στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός

ολοκλήρωσης και ως μοχλός ανάπτυξης για το μάρκετινγκ, τις λειτουργίες- διαδικασίες, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση των πελατών, το ανθρώπινο δυναμικό, την έρευνα και ανάπτυξη αλλά και των χρηματοοικονομικών του οργανισμού.

Κύριοι στόχοι του CRM:

1. Πλήρης και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών.
2. Εύρεση τρόπων «αξιοποίησης» των ήδη υπαρχόντων πελατών σε περισσότερο κερδοφόρες για την επιχείρηση δραστηριότητες.
3. Προσέλκυση νέων πελατών μέσω της προσωποποίησης και της προσαρμογής των προσφερομένων υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.
4. Βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και της αυξημένης ανάμιξης του πελάτη με την επιχείρηση.

Και τα παραπάνω επιτυγχάνονται ως εξής

- τη συλλογή στοιχείων για τον πελάτη.
- τη μετάλλαξη των πληροφοριών αυτών σε γνώση.
- τη διοχέτευση της γνώσης σε όλους τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση.
- την ένταξη των πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών.
- την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών χωρίς αύξηση κόστους.

Λόγοι ανάπτυξης του CRM:

1. Εντοπισμός σημαντικότερων πελατών.
2. Αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες .
3. Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας.
4. Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση .
5. Διαρκής και σταθερή υποστήριξη από σύγχρονα back office
6. συστήματα (π.χ. ERP).
7. Δημιουργία και συντήρηση ενιαίου Πελατολογίου.
8. Διαχείριση καταλόγων προϊόντων και υπηρεσιών (διαρκής ανανέωση, πολλαπλές εκδόσεις).
9. Ευελιξία και ταχύτητα στην προώθηση και διαφήμιση νέων υπηρεσιών και προϊόντων.

10. Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης και αξιολόγησης της πληροφορίας σε όλα τα επίπεδα και τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
11. Εσωτερική διαρκής ενημέρωση των εμπλεκομένων για το σύνολο της πελατειακής βάσης.

1.2 Οφέλη του CRM

Για μια επιχείρηση με λίγους υπαλλήλους, οι λειτουργίες ενός CRM software, μπορούν εύκολα να γίνονται από τους ίδιους τους υπαλλήλους οι οποίοι χειροκίνητα αντλούν πληροφορίες. Όμως, για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, η κοινή χρήση των πληροφοριών των πελατών, από ομάδες και τμήματα, μέσω ενός CRM software, έχει στρατηγική σημασία και παρέχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς αυξάνει ο αριθμός των πελατών. Μερικά οφέλη εξυπηρέτησης πελατών που παρέχει το CRM software:

- Οι υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης

1.3 Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο

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 ήλθε 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 οι πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγήσει 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.

1.3.1 Η έννοια σχέσεων με τον πελάτη

Οι σχέσεις αγοραστή – πωλητή, είτε είναι μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός μεμονωμένου αγοραστή (B2C) ή μεταξύ εταιρειών (B2B) είναι ίδιας φύσεως με τις ανθρώπινες σχέσεις και ακολουθούν μια παρόμοια διαδικασία ανάπτυξης. Αναλύοντας αυτές τις σχέσεις θα μπορέσουμε να διερευνήσουμε και τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις «χτίζουν» τις σχέσεις με τους πελάτες.

Οι σχέσεις μεταξύ ατόμων δημιουργούνται συνήθως, μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας. Ενώ η διαδικασία μπορεί να διαφέρει, τα κύρια συστατικά είναι τα ίδια :αναγνώριση, εδραίωση σχέσης συμπάθειας, συλλογή πληροφοριών, αρχική αλληλεπίδραση και ενδυνάμωση αυτής της αλληλεπίδρασης μέσω δέσμευσης.

Προκειμένου η σχέση να είναι επιτυχής , πρέπει να ακολουθήσουμε συγκεκριμένα στοιχεία και οδηγίες.

Σε κάθε περίπτωση, δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως σχέσεις, όλες οι συναλλαγές αγοραστή – πωλητή. Μερικές είναι σχεδόν αποκλειστικά συναλλακτικές. Αρκετές όμως εταιρείες αρχίζει να δρομολογούν διαδικασίες για να αποκτήσουν με τους πελάτες μία ικανοποιητική σχέση συνεργασίας.

Η ιδέα της ασυνεχούς/συναλλακτικής συναλλαγής εμπεριέχει την έννοια των χρημάτων από την μια πλευρά και ενός εύκολα μετρήσιμου προϊόντος από την άλλη ενώ στο ενδιάμεσο υπάρχει παντελής έλλειψη οποιοδήποτε στοιχείου σχέσης. Οι συναλλαγές σχέσης ενισχύονται σε βάθος χρόνου, με κάθε συναλλαγή , να προσθέτει στην αλληλογνωριμία και το χτίσιμο της σχέσης.

Η σημασία της διαφορετικότητας μεταξύ των χαρακτηριστικών των συναλλαγών, βρίσκεται στην έκταση στην οποία οι συναλλαγές σχέσης συμβάλλουν στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη ,δηλαδή αν δημιουργούν κίνητρα του προϊόντος ή της υπηρεσίας η οποία δημιουργεί κίνητρα για την παραμονή στην σχέση, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Ειδικότερα τώρα οι σχέσεις Business to Business(B2B) αναπτύσσονται σε πέντε γενικές φάσεις οι οποίες περιγράφονται συνοπτικά:

1. Αναγνώριση
2. Διερεύνηση
3. Επέκταση
4. Δέσμευση
5. Διάλυση

- Αναγνώριση – είναι η μεταβατική φάση κατά την οποία τα μέρη αναγνωρίζουν το ένα το άλλο ως συνεργάτες μιας βιώσιμης σχέσης. Κατά την φάση αυτή δεν υπάρχει αλληλεπίδραση.
- Διερεύνηση – είναι μια δοκιμαστική περίοδος για την σχέση. Τα πιθανά μέρη αυτής της σχέσης ασχολούνται με δράσεις έρευνας και δοκιμών σε μια προσπάθεια να διευκρινίσουν την συμβατότητα των στόχων τους, την ακεραιότητα και τις ικανότητες απόδοσης του άλλου μέρους. Στην παρούσα φάση υπάρχει επικοινωνία προκειμένου να διαγνωσθούν οι απαιτήσεις. Η συγκεκριμένη φάση είναι πολύ εύθραυστη, καθώς οι

ελάχιστες δεσμεύσεις ή επενδύσεις από τα μέρη επιτρέπουν την εύκολη λήξη της διαδικασίας αυτής.

- **Επέκταση** – η θετική έκβαση της διερευνητικής φάσης παρέχει στοιχεία για την αξία του άλλου μέρους καθώς και την ώθηση να εξελιχθεί η σχέση στην φάση της επέκτασης. Τα μέρη ελέγχουν και επιβεβαιώνουν.
- **Δέσμευση** – σε αυτή την φάση τα μέρη έχουν επιτύχει ένα επίπεδο αξίας και ικανοποίησης το οποίο τους επιτρέπει να δεσμευτούν με σχετική άνεση στην σχέση μειώνοντας αισθητά την προσοχή σε άλλες σχέσεις.
- **Διάλυση** – η διάλυση της σχέσης μπορεί να παρουσιαστεί σε οποιαδήποτε φάση της διαδικασίας ανάπτυξης. Η διάλυση επέρχεται όταν ένας εκ των συμμετεχόντων αξιολογήσει την αξία της σχέσης και καθορίσει ότι το κόστος της διατήρησής της είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη.

1.3.2 Το υπόβαθρο των πελατειακών σχέσεων

Εμπιστοσύνη: ως εμπιστοσύνη, εννοείται η πεποίθηση του ενός μέρους, στην αξιοπιστία, στην διάρκεια και στην ακεραιότητα του άλλου μέρους της σχέσης ότι οι πράξεις του είναι προς το συμφέρον και ότι θα παράγει θετικά αποτελέσματα για τον πρώτο συναλλασσόμενο. Τα οφέλη μιας σχέσης που βασίζεται στην εμπιστοσύνη είναι σημαντικά και μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

- **Συνεργασία:** αυξάνοντας τα επίπεδα συνεργασίας τα συναλλασσόμενα μέρη αντιλαμβάνονται ότι οι κοινές προσπάθειες οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που επιταχύνονται μεμονωμένα.
- **Δέσμευση:** η σχέση δημιουργείται μόνο με αξιόπιστα μέρη.
- **Διάρκεια σχέσης:** η εμπιστοσύνη ενθαρρύνει τα μέρη της σχέσης να προσπαθούν για την διατήρηση της σχέσης και να αντιστέκονται στους πειρασμούς βραχυπρόθεσμων απολαβών ή να ενεργούν καιροσκοπικά.
- **Ποιότητα:** τα έμπιστα μέρη τείνουν περισσότερο στο να λάβουν και να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες από έναν έμπιστο συνεργάτη και τελικά να αποκομίσουν μεγαλύτερο όφελος από τις πληροφορίες.

Η εμπιστοσύνη είναι ξεκάθαρα πιο ευεργετική και σημαντική για εκείνους που αναζητούν την εδραίωση μιας σχέσης. Ωστόσο για να γίνει κάποιος έμπιστο μέρος μιας σχέσης χρειάζεται επικεντρωμένες προσπάθειες και οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην δημιουργία εμπιστοσύνης είναι οι εξής:

- Κοινές αξίες: είναι πολύ σημαντικό για την δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης να υπάρχει σύμπνοια στο τι θεωρείται σημαντικό και κατάλληλο μεταξύ των μερών.
- Αλληλεξάρτηση: η εξάρτηση εμπεριέχει και την αδυναμία. Για να μειωθεί το ρίσκο τα μέρη θα αναζητήσουν σχέσης και με άλλους που μπορούν να εμπιστευθούν.
- Ποιοτική επικοινωνία: προκειμένου η επικοινωνία να καταλήξει στην δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης πρέπει να είναι συχνή όσο και υψηλής ποιότητας.
- Μη καιροσκοπική συμπεριφορά: οι μακροπρόθεσμες σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη απαιτούν από τα συναλλασσόμενα μέρη να μην ικανοποιούν μόνο τους ίδιους αλλά να συμπεριφέρονται με σκοπό την αύξηση των κοινών μακροπρόθεσμων ωφελειών.

Δέσμευση

Το δεύτερο κομμάτι στην διαδικασία δημιουργίας σχέσης είναι η δέσμευση. Ως δέσμευση νοείται η πεποίθηση ότι η σημασία μιας σχέσης με ένα άλλο μέρος είναι τόσο σημαντική που να εγγυάται την μέγιστη προσπάθει στην διατήρηση της, όπως και η εμπιστοσύνη και η δέσμευση θεωρείται εξαιρετικά σημαντική για την δημιουργία των πελατειακών σχέσεων.

Ικανοποίηση

Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα επιδιώξει να αντικαταστήσει ένα προμηθευτή με κάποιον άλλον εφόσον είναι δυνατόν. Ενώ είναι γενικότερα αποδεκτό ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της αφοσίωσης του πελάτη, η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της διάρκειας της σχέσης είναι περισσότερο πολύπλοκη. Καθώς οι εταιρείες αναζητούν τρόπους να εδραιώσουν σχέσεις με τους πελάτες τους, αρκετές κατέφυγαν στον παραδοσιακό της παρακολούθησης της ικανοποίησης του πελάτη. Ενώ τα εργαλεία ικανοποίησης του πελάτη χρησιμοποιούνται εδώ και πολύ καιρό για να

καταλάβουν την οπτική του πελάτη για τα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των πελατειακών σχέσεων.

Οι εταιρείες πρέπει να εστιάσουν περισσότερο στην ικανοποίηση του πελάτη κατά την διάρκεια των πρώτων σταδίων της σχέσης. Διάφορα προβλήματα στα αρχικά στάδια έχουν περισσότερες πιθανότητες να καταλήξουν άσχημα από ότι αν τα ίδια προβλήματα παρουσιάζονται μετά την εδραίωση μιας ισχυρής σχέσης.

Αβεβαιότητα και εξάρτηση

Δυο σχετιζόμενες που επηρεάζουν την δημιουργία της διαδικασίας της σχέσης είναι ο βαθμός της αβεβαιότητας σε ένα περιβάλλον και στον βαθμό κατά τον οποίο τα μέρη της σχέσης εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην αβεβαιότητα ή στην εξάρτηση τείνουν να είναι λιγότερες σταθερές καθώς εστιάζουν στις παρούσες συνθήκες. Οι αλλαγές στις εξωτερικές συνθήκες, μπορούν να τροποποιήσουν τις αρχικές παραμέτρους οι οποίες κάποτε δικαιολογούσαν την δημιουργία της σχέσης με τέτοιο τρόπο ώστε η σχέση να μην παρέχει πλέον αμοιβαία οφέλη. Επιπλέον, καθώς η εξάρτηση δεν είναι μια επιθυμητή στρατηγική κατάσταση, τα μέρη της σχέσης δεν θα αναζητούν συνεχώς σχέσεις οι οποίες θα τους εξασφάλιζαν από τους κινδύνους την πλέον επιθυμητή τοποθέτηση. Για αυτό ενώ η εξάρτηση παίζει ρόλο στο ξεκίνημα της ανάπτυξης της σχέσης, δεν είναι ικανοποιητική για την διατήρησή της.

Εντιμότητα

Το πέμπτο στοιχείο στο κτίσιμο μιας σχέσης είναι η εντιμότητα. Υπάρχουν δυο σαφείς τύποι εντιμότητας στην σχέση: εντιμότητα διαμονής και διαδικαστική εντιμότητα. Η εντιμότητα διανομής βασίζεται στην αντίληψη των ανταμοιβών από την σχέση έναντι των υποχρεώσεων που προκύπτουν από αυτή δηλαδή είναι περισσότερο εστιασμένη στα αποτελέσματα της σχέσης. Η διαδικαστική εντιμότητα βασίζεται στην αντίληψη ότι οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται είναι έντιμες για αυτό τον λόγο είναι περισσότερο εστιασμένη σε συμπεριφορές ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.

Συμμετρία

Η συμμετρία της σχέσης αναφέρεται στο βαθμό της ισότητας μεταξύ των μερών που απαρτίζουν την σχέση, με αυτή την έννοια αποθαρρύνεται η ανάπτυξη και η έκφραση μιας διαμάχης μεταξύ των μερών. Τα α κοινά συμφέροντα είναι πιο ισχυρά σε μια σχέση που είναι συμμετρική. Αντιθέτως οι ασύμμετρες σχέσεις

είναι πιο πιθανό να έχουν διαφορετικά συμφέροντα και μεγαλύτερο κίνητρο για να εμπλακούν σε μια διαμάχη για αυτό είναι και πιο δυσλειτουργικές και λιγότερο σταθερές και μπορούν να διατηρηθούν μόνο όταν το ισχυρότερο μέρος συμπεριφέρεται με σεβασμό και εντιμότητα.

1.4 Κρίσιμοι παράγοντες στην επιλογή πελατών

Το κριτήριο για την αξιολόγηση της ορθότητας της επιλογής είναι κατά πόσο η απόκτηση των πελατών γίνεται με βάση το υψηλό επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και όχι με βάση την χαμηλότερη τιμή, ορισμένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των αγαθών εστιάζουν όχι τόσο στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας όσο στην διαμόρφωση του κόστους εξυπηρέτησης που υπολογίζονται κυρίως με την χρήση activity based costing.

Στόχοι για την επιλογή πελατών:

- Κατανόηση τμημάτων πελατών
- Διακοπή συνεργασίας με μη κερδοφόρους πελάτες
- Στοχοθέτηση πελατών μεγάλης αξίας
- Διαχείριση του brand

Δείκτες για την επιλογή των πελατών:

- Κερδοφορία ανά τμήμα της αγοράς
- Μεριδίο αγοράς στα στοχευόμενα τμήματα
- Ποσοστά μη κερδοφόρων πελατών
- Αριθμός και accounting
- Ποσοστό αναγνωρισιμότητας και προτίμησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Η ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗ CRM

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.

Τι 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 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.

2.2 Τα οφέλη από τη στρατηγική 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.

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).
- Τη 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).

2.3 Το κτίσιμο της προσφερόμενης αξίας στον πελάτη

2.3.1 Στόχοι τομέα πελάτη

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας Εταιρείας αρχίζει με την επιλογή και εστίαση στον βασικό παράγοντα της Αξίας που η Εταιρεία θα προσφέρει στον πελάτη. Ποια είναι η Αξία που προσφέρει η Επιχείρηση μας στην αγορά, για την οποία διαφοροποιείται στο μυαλό των πελατών από τον ανταγωνισμό;

Είναι εκείνο το μοναδικό και μαγικό μείγμα - σύνθεση «προϊόντος, τιμής, service, σχέσεων με πελάτη και Εταιρικής εικόνας» που αποτελεί τη βάση για την επιλογή της από τον πελάτη. Αυτό το μείγμα - και οι εσωτερικές του γεωμετρίες - καθορίζουν τελικά το target group στο οποίο απευθύνεται η Εταιρεία.

Ο πελάτης, μας επιλέγει κυρίως για κάποιο από αυτά τα συστατικά Αξίας της Εταιρικής μας ύπαρξης, αλλά η επιλογή του υποβοηθείται και από την ικανοποιητική - σε διάφορες αναλογίες και βαθμούς - παρουσία των υπόλοιπων χαρακτηριστικών της πρότασης / προϊόντος / υπηρεσίας μας.

Τρία είναι, τα βασικά συστατικά της Αξίας στον Πελάτη:

- Ηγεμονία του Προϊόντος που συνδέεται με το να είναι το προϊόν μας το καινοτόμο, το πρωτοποριακό, το υψηλά επιθυμητό, χαρακτηριστικά που προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στον πελάτη θα το προμηθευτεί.
- Ισχυρή σχέση με τους πελάτες, που γίνονται μέρος, καθοριστικός παράγοντας, τμήμα της Εταιρείας, η οποία γνωρίζει σε ποιους πουλάει, και τις μη εκφρασμένες ανάγκες τους
- Απόλυτη αξιοπιστία λειτουργιών, που στηρίζει την παροχή ενός συνδυασμού τιμής, ποιότητας και εξυπηρέτηση που καμία άλλη Εταιρεία δεν μπορεί να προσφέρει.

Μπορεί να εστιάσει μια Εταιρεία και στα τρία; Είναι εξαιρετικά δύσκολο. Θα απαιτηθεί να κάνει μια βασική επιλογή ενός εκ των τριών, δεδομένου ότι οι πόροι δεν είναι απεριόριστοι, είναι δε πιθανόν αν εστιαστεί και στα τρία, να μην καταφέρει να «ξεχωρίσει» σε κανένα.

Παραδείγματα δεικτών για στοχοθέτηση στον Τομέα Πελάτη αποτελούν:

- Συνεισφορά στο κέρδος ανά τμήμα αγοράς
- Μερίδιο Αγοράς ανά τμήμα Αγοράς
- Ρυθμός αύξησης πωλήσεων σε σχέση με τον ρυθμό αύξησης της αγοράς
- Ποσοστό πελατών με χαμηλή κερδοφορία
- Αναγνωρισιμότητα του Brand name
- Μέση διάρκεια συνεργασίας με πελάτη
- Ποσοστό ανταπόκρισης πελατών σε καμπάνιες
- Ποσοστό ικανοποίησης του πελάτη
- Επίπεδο Εξυπηρέτησης Πελάτη
- Αριθμός Πελατών που αποκτήθηκαν από συστάσεις άλλων πελατών
- Αριθμός προτάσεων για βελτίωση προϊόντων από πελάτες

- Αριθμός νέων πελατών ανά μήνα
- Ποσοστό αύξησης τζίρου σε σχέση με ποσοστό αύξησης αγοράς
- Ποσοστό νέων πελατών μείον ποσοστό πελατών που χάνονται
- Μέσο κόστος ανά πελάτη
- Απόδοση επένδυσης Marketing
- Ποσοστό πελατών με σχέση Partnership

2.4 Η κουλτούρα της πελατοκεντρικής προσέγγισης

2.4.1 Σχεδιασμός Πελατοκεντρικών Διαδικασιών

Η Εξυπηρέτηση από τη σκοπιά του Πελάτη θα πρέπει να καθορίζει τις διαδικασίες που διέπουν την επιχείρησή μας. Αναλογιστείτε μία εταιρία ενοικιάσεων αυτοκινήτων που έχει ήδη στο όχημα που μας περιμένει στο παρκινγκ, έτοιμο τυπωμένο το συμβόλαιο και τα απαραίτητα έγγραφα συμπληρωμένα. Πρόκειται για μία απλή διεργασία που όμως είναι εστιασμένη στον Πελάτη. Με απλή επίδειξη κάποιου στοιχείου διασταύρωσης της ταυτότητας στο φύλακα, είστε έτοιμοι για να αναχωρήσετε για τον προορισμό σας.

Αντίστοιχα, αναλογιστείτε την διαδικασία υποδοχής κατά την άφιξη σε ξενοδοχείο. Θα πρέπει να περιμένουμε στην ουρά, να υπογράψουμε τα απαραίτητα έγγραφα, να ελεγχθεί η πιστωτική κάρτα μέχρι τελικά να μας παραδοθεί το κλειδί. Γιατί θα πρέπει να είναι τόσο πιο δύσκολο και περίπλοκο από την ενοικίαση ενός αυτοκινήτου;

Η απάντηση βρίσκεται στο γεγονός ότι η εταιρία ενοικιάσεων έχει σχεδιάσει τις διαδικασίες τις γύρω από τον Πελάτη και για τον Πελάτη. Η διαδικασία υποδοχής του ξενοδοχείου έχει σχεδιαστεί με επίκεντρο το όφελος του ξενοδοχείου. Η εταιρία ενοικιάσεων έχει αντιληφθεί την αξία της Εξυπηρέτησης του Πελάτη με τους όρους του Πελάτη ενώ το ξενοδοχείο έχει αποτύχει.

Γνώμονας για το (ανα)σχεδιασμό διεργασιών από την αρχή ως το τέλος που να αγγίζουν τον πελάτη θα πρέπει να είναι η επίτευξη της αριστείας. Και για έχει επιτυχία το όλο εγχείρημα, θα πρέπει ως πάροχοι να θέσουμε τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης κάτω από το πρίσμα της αξιολόγησης του πελάτη. Με άλλα λόγια, μόνο εάν βάλουμε τον εαυτό μας στην «άλλη όχθη» θα κατανοήσουμε τις ελλείψεις και τα περιθώρια βελτίωσης.

2.4.2 Στάδια αλλαγής για να γίνει η κουλτούρα πελατοκεντρική

Η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών είναι ζωτικής σημασίας για οποιαδήποτε επιχείρηση. Μπορεί η επιχείρηση να δίνει προσφορές και να μειώνει τις τιμές ώστε να φέρει όσους περισσότερους πελάτες μπορεί αλλά αν δεν καταφέρει να έχει επαναληπτικές πωλήσεις από τους πελάτες τους, η επιχείρηση δεν θα είναι κερδοφόρα σε βάθος χρόνου.

Επιπλέον, αυτοί οι πελάτες θα πρέπει να έχουν την αίσθηση της ικανοποίησης ώστε να μπορέσουν να μεταφέρουν τα θετικά σχόλια τους για τη συνεργασία και σε άλλους, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορεί να θέλουν να δοκιμάσουν το προϊόν ή τις υπηρεσίες σας και έτσι να γίνουν επαναλαμβανόμενοι πελάτες. Μέσα στα πλαίσια αυτά, η επιχείρηση προκειμένου να προσανατολίσει όλη την κουλτούρα της ώστε να είναι πελατοκεντρική θα πρέπει αφενός να έχει σαφή και ξεκάθαρη εικόνα για το ποιο είναι το όραμα, οι αξίες, η αποστολή και τέλος ποιοι είναι οι στρατηγικοί της στόχοι.

Ο σχεδιασμός του έργου μεταβολής της κουλτούρας ώστε να γίνει πελατοκεντρική περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια :

- Διάγνωση και αποτύπωση του σημερινού status αξιών- συμπεριφορών σε σχέση με τον πελάτη
- Αποτύπωση των επιθυμητών αξιών - συμπεριφορών
- Σχεδιασμός Διεργασιών επαφής με τον πελάτη που συνδέονται με τις επιθυμητές συμπεριφορές
- Δημιουργία υποδομών που ευνοούν την εφαρμογή των διεργασιών αυτών (IT, CRM)
- Audit εφαρμογής των διεργασιών αυτών
- Ενσωμάτωση στο σύστημα αξιολόγησης της πελατοκεντρικής συμπεριφοράς
- Σταθερή λειτουργία της Διοίκησης ως υπόδειγμα πελατοκεντρικής συμπεριφοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ(Targeting) - ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (Positioning)

3.1.1 Η τμηματοποίηση της αγοράς

Καταρχήν θα πρέπει να διασαφηνίσουμε την έννοια της αγοράς. Η αγορά προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες :

- **Προϊόντα:** Η αγορά ορίζεται από το σύνολο των προϊόντων που πωλούνται.
- **Τύπος Καταναλωτών:** Μια επιχείρηση μπορεί να πουλάει κατ' ευθείαν στον τελικό χρήστη είτε σε επιχειρήσεις.
- **Γεωγραφία:** Η αγορά ορίζεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.
- **Επίπεδο Παραγωγής - Διανομής:** Αναφερόμαστε στην αγορά που ορίζεται από καθετοποιημένες ή μη επιχειρήσεις.

Η επιλογή των πελατών ξεκινά με την τμηματοποίηση της αγοράς σε διακριτές ομοιογενείς κατά το δυνατό ομάδες για τις οποίες εντοπίζονται κοινές ανάγκες, άρα απαιτείται και ιδιαίτερος τρόπος προσέγγισης των πελατών. Αποτελεί παγίδα το να επιθυμούμε να είμαστε οι καλύτεροι σε όλες τις ομάδες των πελατών. Αυτό απλούστατα είναι αδύνατο και κάθε οργανισμός πρέπει να εστιάζει σε ποιες περιοχές μπορεί να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.2 Τμηματοποίηση - Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει των αναγκών τους

Η τμηματοποίηση αγοράς και η εν συνεχεία επιλογή τμήματος της (Target Group) για τοποθέτηση (Positioning) είναι μια σημαντική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η κατάτμηση της συνολικής ανομοιογενούς αγοράς ενός προϊόντος/ υπηρεσίας σε επί μέρους ομοιογενή τμήματα έχει στόχο την επιλογή και εξυπηρέτηση ενός ή περισσότερων τμημάτων μέσω της εφαρμογής ειδικών προγραμμάτων μάρκετινγκ.

Ως **τμήμα αγοράς** ορίζουμε μια αναγνωρισμένη μονάδα καταναλωτών με κοινές απαιτήσεις οι οποίες μπορεί να προσδιορίζουν την στρατηγική ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Για παράδειγμα το τμήμα των καταναλωτών Fast Food, που θεωρείται και το σημαντικότερο της νεολαίας, έχει κοινά χαρακτηριστικά στην προτίμηση συγκεκριμένων προϊόντων, είδους μουσικής, και περιορισμένη

οικονομική δυνατότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσδιορίζουν και το είδος του προϊόντος που σερβίρεται αλλά και το είδος της μουσικής και του τρόπου διαμόρφωσης του χώρου.

3.2.1 Μέθοδοι Τμηματοποίησης

- A priori προσέγγιση (π.χ. Τμηματοποίηση με βάση την ηλικία)
- A posteriori προσέγγιση, η οποία προκύπτει μετά από μια έρευνα σχετικών μεταβλητών, π.χ. η τμηματοποίηση με βάση τα στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, που θεωρεί χρήσιμα ο πελάτης.

3.3 Οφέλη από την Τμηματοποίηση

Για τους πελάτες (αποδέκτες προϊόντων/ υπηρεσιών)

- Προσφέρονται καλύτερα προσαρμοσμένες λύσεις στο συγκεκριμένο τμήμα.

Για τους προμηθευτές

- Βελτίωση κερδοφορίας, καθώς μέσω της τμηματοποίησης εντοπίζονται και τα τμήματα εκείνα που μπορούν να αγοράσουν υψηλότερες τιμές, σε συνδυασμό με την δυνατότητα ανάπτυξης των πωλήσεων καθώς τα προϊόντα είναι πλησιέστερα στις ανάγκες τους
- Βελτίωση της επικοινωνίας των επιχειρήσεων καθώς επικεντρώνονται στα στοχευόμενα τμήματα.
- Ενθάρρυνση καινοτομίας και Διερεύνηση ηγετικής θέσης σε τμήμα της αγοράς καθώς οι δυσχέρειες για ηγεμονία σε ολόκληρη την αγορά είναι τεράστιες.

3.4 Κριτήρια Τμηματοποίησης της Αγοράς

Μέγεθος: Το τμήμα θα πρέπει να έχει σημαντικό μέγεθος για να έχει νόημα η προσδοκία ικανοποιητικών πωλήσεων.

Η πώληση των προϊόντων από τους παραγωγούς / εισαγωγείς προς άλλες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται ως πώληση από **Επιχείρηση προς Επιχείρηση ή BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B)** π.χ. από τον Βιομήχανο/ Εισαγωγέα προς Χονδρέμπορους, μεγάλους Λιανέμπορους (Key Accounts), ή άλλες βιομηχανίες

και βιοτεχνίες και ως **BUSINESS-TO-CONSUMER (B2C)** όταν η πώληση γίνεται στον τελικό πελάτη-χρήστη.

Τμηματοποίηση της Αγοράς σε αγορές B2B γίνεται με βάση τις εξής μεταβλητές:

ΜΑΚΡΟ-ΚΡΙΤΗΡΙΑ

- Κλάδος οικονομικής δραστηριότητας οργανισμού
- Μέγεθος οργανισμού (πωλήσεις, προσωπικό, ενεργητικό)
- Τη γεωγραφική διασπορά (Κέντρο ή Επαρχία)
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (Δημόσιο - Ιδιωτικός Τομέας κλπ)
- Την ετήσια ποσότητα αγορών οργανισμού
- Τη μορφή των προμηθειών: Αγορές Ρουτίνας (straight re-buy), Τροποποιημένες επαναγορές (Modified re-buy), Νέο Έργο (New Task)
- Του «πολλαπλασιαστικού» ρόλου (Opinion leader - "κράχτης")

ΜΙΚΡΟ-ΚΡΙΤΗΡΙΑ

- Κριτήρια αγοραστικής απόφασης
- Στρατηγική προμηθειών του οργανισμού
- Την οργανωτική δομή της λειτουργίας προμηθειών (Κέντρο Αγοραστικής Απόφασης-ΚΑΑ) του οργανισμού
- Σπουδαιότητα της αγοράς
- Προδιαθέσεις σχετικά με τους προμηθευτές
- Βαθμός νεωτερισμού του οργανισμού

Χαρακτηριστικά αυτών που συμμετέχουν στο ΚΑΑ (Δημογραφικά, ηλικία, εκπαίδευση, τρόπος λήψης απόφασης, αυτοπεποίθηση, τάση ανάληψης ρίσκου).

Σε αγορές **Business-To-Consumer (B2C)** που αφορούν κυρίως τα *ταχέως κινούμενα καταναλωτικά αγαθά* (τρόφιμα, ποτά, τσιγάρα, καλλυντικά κ.λπ), *διαρκή καταναλωτικά αγαθά* (π.χ. αυτοκίνητα, ηλεκτρικές συσκευές), αλλά και *υπηρεσίες* (Τράπεζες, ασφάλειες, κ.λπ.), τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται είναι:

- **Γεωγραφικά:** Περιοχή, μέγεθος χώρας ή πόλης, κλίμα
- **Δημογραφικά:** Φύλο, ηλικιακή ομάδα, μέγεθος και φάση οικογένειας, εισόδημα, επάγγελμα, εκπαιδευτικό επίπεδο, θρησκεία, φυλή, εθνικότητα
- **Ψυχογραφικά:** κοινωνικό-οικονομική τάξη, τρόπος ζωής, προσωπικότητα
- **Βάσει συμπεριφοράς:** Περίσταση χρήσης (πότε, πού και κυρίως γιατί το

χρησιμοποιεί, τι όφελος αναζητά από το προϊόν / υπηρεσία), βαθμός χρήσης, επίπεδο πίστης στο προϊόν και τη μάρκα (loyalty), στάση απέναντι στο προϊόν και τη μάρκα (attitude).

3.5 Η κατανόηση της Αγοράς

Είναι ανάγκη να προσδιορισθούν τα όρια της αγοράς. Τα βήματα που ακολουθούνται είναι:

- > Εντοπισμός της ευρύτερης αγοράς ως μια γεωγραφική περιοχή συγκεκριμένων προϊόντων και προοπτικής πωλήσεων (π.χ. Η παροχή computers στην περιοχή Αττικής).
- > Στη συνέχεια γίνεται εκτίμηση του μεγέθους αυτής της αγοράς.
- > Βαθύτερη έρευνα για να προσδιορισθούν οι πραγματικές ανάγκες της αγοράς, που θα βοηθήσει σε επόμενα στάδια και τον προσδιορισμό της τοποθέτησης του προϊόντος /υπηρεσίας στην αγορά.
- > Στην συνέχεια αναζητούνται Δημογραφικά Στοιχεία, π.χ. από Στατιστική Υπηρεσία ή Στοιχεία Κλαδικών Φορέων και προσδιορίζεται ο αριθμός των εν δυνάμει πελατών. Επιπλέον αναζητούνται στοιχεία για τον προσδιορισμό του εισοδήματος των δυνητικών πελατών προκειμένου να προσδιορισθεί αν έχουν την οικονομική δυνατότητα αγοράς ενός τέτοιου προϊόντος. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διάφορες πηγές για να προσδιορίσουμε τον αριθμό των δυνητικών πελατών. Αν για παράδειγμα στοχεύσουμε σε επιχειρήσεις αριθμού ατόμων μεταξύ 30 -100 ατόμων από τις βάσεις που διατίθενται από εξειδικευμένες επιχειρήσεις όπως η ICAP, μπορούμε να προσδιορίσουμε με ακρίβεια τον αριθμό αυτό.
- > Ανάλυση αναγκών πελατών και συμπεριφοράς.

3.5.1 Targeting

Εφ' όσον η τμηματοποίηση ολοκληρώθηκε πρέπει να γίνει επιλογή των πλέον ελκυστικών τμημάτων για αυξημένες πωλήσεις και κερδοφορία. Λαμβάνοντας υπόψη: τους στόχους της επιχείρησης δυνατά σημεία και τους πόρους που διαθέτει.

Πέρα από τις προοπτικές πωλήσεων, βασικό κριτήριο είναι η ενδεχόμενη υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού, το μέγεθος των εξωτερικών απειλών (όπως αυτές έχουν εντοπισθεί στην SWOT Analysis), καθώς επίσης και παράγοντες που περιλαμβάνονται στην ανάλυση του Michael Porter:

- Η ένταση του ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη αγορά
- Η απειλή από είσοδο νέων ανταγωνιστών
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

3.5.2 Positioning -Διαφοροποίηση (differentiation)

Καθώς η εταιρεία έχει επιλέξει το target group, πρέπει στη συνέχεια να δημιουργήσει μία **τοποθέτηση (positioning) επιλέγοντας τους τρόπους διαφοροποίησης** από τον ανταγωνισμό. Η τοποθέτηση είναι η διαδικασία σχεδιασμού της εικόνας και της «προσφοράς» δηλ. πρότασης αξίας της επιχείρησης (value proposition) στο μυαλό του καταναλωτή έτσι ώστε να καταλαμβάνει μια ξεχωριστή θέση αξίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η τοποθέτηση μπορεί να βασιστεί σε:

- Φυσικά χαρακτηριστικά προϊόντος
- «Εμπορικά» χαρακτηριστικά
- Μια εικόνα καταναλωτή Ευκαιρίες / περιστάσεις χρήσης

3.5.3 Παραδείγματα Διαφοροποίησης:

- Αξιοπιστία στην παράδοση,
- Υπεροχή στο design.
- Ταχύτατη παράδοση
- Τιμές ασυναγώνιστες
- Value for money
- Άριστο service
- Χρόνος εγγύησης

Ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης πρέπει να ευθυγραμμισθεί με την προσδιορισμένη διαφοροποίηση και επίσης η διαφοροποίηση αυτή να προσαρμόζεται κατάλληλα. Αν η ανάλυση της αγοράς δείξει π.χ. ότι το χαρακτηριστικό της ταχείας εξυπηρέτησης παίζει μικρότερο ρόλο από ότι το

στοιχείο του μειωμένου κόστους για το συγκεκριμένο Groupπου έχει επιλεγεί, να αλλάξει την διαφοροποίηση και να εστιασθεί στο χαμηλό κόστος.

3.6 Η διάγνωση των αναγκών των πελατών

Μια πρώτη εικόνα των αναγκών των πελατών έχουμε ήδη κατά την τμηματοποίηση της αγοράς όπου διαμορφώνεται η α priori αποτύπωση των αναγκών. Όμως η εξειδίκευση των αναγκών γίνεται κατά την επαφή του πωλητή με τον πελάτη και συνεχίζεται εμπλουτιζόμενη διαρκώς καθώς ο πωλητής συνδέεται με τον πελάτη και παρακολουθεί και αποτυπώνει την συμπεριφορά του. Δεν μπορεί να οικοδομηθεί μια καλή σχέση συνεργασίας αν δεν είμαι σε θέση διαρκώς να απαντώ στις ανάγκες του πελάτη.

3.6.1 Κατηγορίες αναγκών

Ο πελάτης στις περισσότερες περιπτώσεις ζητά:

1. Ποιοτικά προϊόντα
2. Ποιοτική εξυπηρέτηση (Total Customer Service)
3. Φιλική επικοινωνία με γνωστούς του ανθρώπους που το φροντίζουν
4. Λογική σχέση ποιότητας - τιμής

Για αν δώσουμε την σωστή απάντηση στο πρώτο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε τι ακριβώς ποιότητα αποκτά ο πελάτης όπως επίσης και τι ακριβώς σημαίνει γι'αυτόν η ποιοτική εξυπηρέτηση και λογική σχέση ποιότητας - τιμής. Αυτές όμως οι τέσσερις κατηγορίες εμπίπτουν σε τρεις γενικότερες κατηγορίες: α. Πολιτικές - Διεργασίες - Πόροι β. Ανθρώπινες ανάγκες γ. Προσφερόμενη Αξία.

3.7 Προβλήματα στις Πολιτικές - Διεργασίες - Πόροι

Συνηθισμένα προβλήματα που δεν διευκολύνουν την κάλυψη των παραπάνω αναγκών είναι:

- Προβλήματα στην επικοινωνία (τηλέφωνο, email, web) σημαίνει προβλήματα στην διεργασία επικοινωνίας
- Έλλειψη προσωπικού για να καλύψει ανάγκες πελατών σημαίνει έλλειψη πόρων

- Αδυναμία του αποδέκτη του αιτήματος να το προωθήσει στο κατάλληλο άτομο σημαίνει πάλι, πρόβλημα διεργασίας επικοινωνίας στην εξυπηρέτηση πελάτη.
- Καθυστερημένες παραδόσεις προϊόντων ή παραδόσεις προϊόντων με ελλείψεις αποκαλύπτουν προβλήματα στη διεργασία αποστολών και πρόβλεψης ζήτησης.

3.8 Ανθρώπινες ανάγκες

Οι πελάτες φυσικά επιθυμούν να ασχολείται με αυτούς προσωπικό που είναι εξαιρετικά φιλικό, γνώστης του αντικειμένου που φροντίζει για την διεκπεραίωση των αιτημάτων του. Οι πελάτες δεν είναι πάντα σωστοί σε ότι ζητούν αλλά όμως πρέπει πάντα να τους αντιμετωπίζουμε με το σωστό τρόπο. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικά προβλήματα:

- Το προσωπικό εκπέμπει αρνητική στάση
- Αρνητικοί, μη λεκτικά μηνύματα απάθειας και αδιαφορίας
- Έλλειψη γνώσεων
- Δίνοντας ανακριβείς πληροφορίες
- Δεν έχουν ενεργητική ακρόαση στον πελάτη
- Δείχνουν βιαστικοί ή αγχωμένοι
- Δεν έχουν επαγγελματική εμφάνιση

Οι πελάτες δεν παύουν να είναι άνθρωποι με έντονη την ανάγκη για σεβασμό και κατανόηση.

3.9 Η προσφερόμενη αξία

Η αξία που προσφέρεται στον πελάτη συνδέεται με την ποιότητα του προϊόντος του service, της ανθρώπινης επικοινωνίας, της τιμής πώλησης.

3.9.1 Η επίσκεψη στον πελάτη για επικαιροποίηση της διάγνωσης αναγκών

Όταν επισκεπτόμαστε τον πελάτη έχουμε προετοιμαστεί με στοιχεία που αφορούν στα προϊόντα μας και στο Service που έχουν εντοπισθεί είτε από τον ίδιο είτε από άλλους πελάτες

- Αριθμός και είδος παραπόνων

- Συμπεριφορά και δεδομένα πελάτη
- Ενέργειες υπεροχής του ανταγωνισμού
- Πιθανή δικτύωση μέσω άλλων προσώπων

Κατά την επίσκεψη του πωλητή πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν τα παρακάτω κρίσιμα σημεία:

1. Ενεργητική ακρόαση

- Διατηρούμε την ενεργητική στάση
- Εξαλείφουμε τις παρεμβολές
- Διατηρούμε την οπτική επαφή
- Δεν αντιδρούμε ή δηλώνουμε άρνηση.
- Αγνοούμε την όποια υποτιμητική συμπεριφορά και εστιάζουμε στο περιεχόμενο.
- Κάνετε διευκρινιστικές ερωτήσεις, αλλά μην διακόπτετε
- Συνοψίστε και επαναλάβετε ότι έχει ειπωθεί.

2. Να έχει πλήρη γνώση του προϊόντος

3. Η φυσική του εμφάνιση να είναι πρέπουσα

4. Η τήρηση απόστασης. Με ποιον θα μιλήσει. Δεν μπορεί π.χ. ο πωλητής να μιλήσει με τον Δ. Σύμβουλο μιας εταιρείας

5. Η δεξιοότητα του να θέτει ανοικτές ερωτήσεις

6. Η τήρηση των κανόνων για τα μη λεκτικά μηνύματα

7. Κοινωνικές δεξιότητες. Δείχνει π.χ. ενδιαφέρον για τον πελάτη αλλά δεν κάνει αδιάκριτες ερωτήσεις

8. Ο πωλητής πριν από την επίσκεψη διάγνωσης αναγκών έχει μελετήσει την μέχρι τώρα συμπεριφορά του πελάτη

9. Γνωρίζει ποια είναι τα κρίσιμα σημεία που τον ενδιαφέρουν περισσότερο στο παρεχόμενο service.

10. Είναι ενήμερος όσο είναι δυνατό σε ποια προϊόντα συνεργάζεται με τον ανταγωνισμό και τι μπορεί να αντιληφθεί ότι οδήγησε σε αυτή τη συνεργασία. Εννοείται ότι αυτό του δημιουργεί την παράλληλη υποχρέωση να βελτιώνει την ποιότητα του προσφερόμενου service.

11. Περισσότερο ακούει και οι ερωτήσεις που κάνει είναι ανοικτού τύπου ώστε να μην προκαταλαμβάνει τον πελάτη

12. Στις προτεινόμενες λύσεις για τις ανάγκες του πελάτη ακολουθεί την φιλοσοφία win to win.
13. Πρέπει να είναι διατεθειμένος ο προμηθευτής να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε χαμηλότερη τιμή αν ο πελάτης αντιμετωπίζει μια περίοδο δυσκολιών με τη συμφωνία επανάκαμψης όταν τα πράγματα βελτιωθούν. Αυτό είναι προτιμότερο από το να χάσει τον πελάτη δρομολογώντας παράλληλα τρόπους μείωσης του κόστους λειτουργίας του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Εντοπισμός και απόκτηση των νέων πελατών

Έχοντας ορίσει το target group προσπαθούμε να αξιοποιήσουμε ευκαιρίες όπως:

- Νέα προϊόντα/υπηρεσίες που έχει ήδη λανσάρει ο ανταγωνισμός και που θα ζητηθούν αργά ή γρήγορα στο χώρο της αγοράς που εμείς κινούμαστε ήδη.
- Τεχνολογικές αλλαγές που συνεπάγονται δημιουργία προσθέτων υπηρεσιών για την υποστήριξη τους.
- Νέες περιοχές τοπικά ή διεθνώς, όπου αλλάζει το προφίλ των αναγκών (π.χ. μεταβολή μιας περιοχής από αγροτική σε βιομηχανική ή αστική)
- Εξελίξεις και αλλαγές συμπεριφοράς του ανταγωνισμού που αφήνει κενά στην αγορά.
- Δυσарέσκεια πελατών άλλων Εταιρειών.
- Παύση λειτουργίας ή απομάκρυνση ανταγωνίστριας Εταιρείας από την αγορά.
- Ενημέρωση από κλαδικά και ειδικά περιοδικά για νέες ανάγκες, αναζήτηση προμηθευτών και νέες δυνατότητες που παρέχει η αγορά.
- Κλαδικές ή ειδικές ημερίδες -εκδηλώσεις /εκθέσεις /συνέδρια.
- Χρήση των κοινωνικών, οικογενειακών, προσωπικών ή επαγγελματικών μας επαφών με προώθηση της εικόνας και των δυνατοτήτων που προσφέρει η Εταιρεία μας.
- Αξιοποίηση σχέσεων με ήδη πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες μας που θα μας φέρουν σε επαφή με πιθανά ενδιαφερόμενους νέους πελάτες, από το περιβάλλον τους.
- Αγγελίες και δημόσιες αιτήσεις ή διακηρύξεις /διαγωνισμούς κάλυψης αναγκών.

- Ενέργειες δημόσιας προβολής και διαφήμισης της Εταιρείας σε κλαδικό ή και τοπικό επίπεδο, περιοδικές, σταθερές ή και εποχιακού χαρακτήρα (καμπάνιες).
- Συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες έρευνας αγοράς και προώθησης σε πελάτες (promotion).
- Εξαγορά άλλων επιχειρήσεων ή συνεργασίες με απόκτηση πρόσβασης στο πελατολόγιο τους.

Σε αρκετές περιπτώσεις η ανάγκη που θα καλυφθεί σε ένα νέο πελάτη δεν είναι προφανής και πρέπει να «εκμαιευτεί» με τον κατάλληλο - διακριτικό τρόπο. Έτσι, για παράδειγμα, εάν είμαστε υπεύθυνοι των πωλήσεων μιας Εταιρείας υλικών συσκευασίας και διακίνησης προϊόντων και μας γίνει γνωστό ότι μια Βιομηχανική μονάδα επεκτείνεται σε ένα νέο είδος ευπαθούς προϊόντος, με ημερομηνία λήξης (τρόφιμο-φάρμακο), είναι ανάγκη να σκεφτούμε τα νέα είδη και μορφές συσκευασίας αλλά και συσκευασίες ενδιάμεσης διατήρησης που μπορεί να χρειαστεί αυτή η Εταιρεία και να την πλησιάσουμε με σχετικές προτάσεις.

Ειδική αξία έχει η απόσπαση σημαντικών πελατών από τον ανταγωνισμό. Οι παλαιοί πελάτες του ανταγωνισμού μπορεί να είναι νέοι για μας, και αυτό έχει πολύ θετική επίδραση-πλην των άλλων...- και στο morale και στη φήμη της Εταιρείας.

Επειδή τα νέα στην αγορά κυκλοφορούν γρήγορα, στην Εταιρεία θα προσδώσει ιδιαίτερο κύρος μια τέτοια επιτυχία. Αν μάλιστα σε συμφωνία με τον νέο για μας πελάτη, είναι εφικτό να συμφωνηθεί μια δημόσια γραπτή και από τα ΜΜΕ ανακοίνωση της έναρξης αυτής της συνεργασίας του τύπου « Με μεγάλη της ευχαρίστηση η Εταιρεία μας ΑΒΓ ανακοινώνει την έναρξη συνεργασία της με την βιομηχανία ΚΛΠ...» - η εικόνα μας ενισχύεται στο έπακρο, δεδομένου ότι η αγορά γνωρίζει ποιας ανταγωνίστριας μας Εταιρείας ήταν μέχρι πρότινος πελάτης η ΚΛΠ.

Με βάση το ανωτέρω, είναι σκόπιμο να εντοπίζονται και να στοχοποιούνται κρίσιμοι πελάτες των ανταγωνιστών από εμάς. Προφανώς η προσέγγιση τους θα απαιτεί την κατάλληλη προετοιμασία και διακριτικές ενέργειες, αλλά αυτό εφόσον γίνεται με τήρηση μιας επαγγελματικής ηθικής είναι απολύτως αποδεκτό. Οι πελάτες σήμερα επιδιώκουν να έχουν «εναλλακτικές» και είναι πιθανό την συγκεκριμένη στιγμή της προσέγγισης ένας πελάτης του ανταγωνιστή μας να είναι δυσαρεστημένος από την συνεργασία του με αυτόν. Με

την προσέγγιση του προσφέρουμε μία τέτοια εναλλακτική, που στη συνέχεια είναι πιθανό να φέρει τον πελάτη οριστικά στην Εταιρεία μας.

Καμία περιοχή της αγοράς δεν είναι «άβατο» και καμία χρονική στιγμή δεν είναι ακατάλληλη για τον εντοπισμό νέων πελατών. Σε πολλές περιπτώσεις, μια φαινομενικά άσχετη συζήτηση ή επίσκεψη σε μια νέα περιοχή ή συμμετοχή σε κάποια εκδήλωση μπορεί από το ένα βήμα στο άλλο να οδηγήσει στον εντοπισμό μιας νέας ευκαιρίας, ενός νέου πελάτη.

Για τη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική. Η διεργασία απόκτησης πελατών αποτυπώνει όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας από την πρώτη επικοινωνία μέχρι το κλείσιμο της πώλησης και προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες ειδικές συνθήκες.

4.2 Κρίσιμα σημεία στην διαχείριση των σχέσεων από την πρώτη επαφή

Ένα από τα βασικά προβλήματα στη «διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη από την πρώτη επαφή», είναι η μη αποδοχή της έννοιας «σχέση» από τον πωλητή. Σε αρκετές περιπτώσεις, ο πελάτης, λανθασμένα, θεωρείται απλά ένα «θήραμα» που πρέπει να κατακτηθεί, να πειστεί να αγοράσει ή να αναθέσει παραγγελία ή σύμβαση, και στη συνέχεια να ξεχαστεί για να «πάμε στον επόμενο». Μια τέτοια προσέγγιση δεν συνιστά ασφαλώς «σχέση» με την έννοια της μακροπρόθεσμης, αμοιβαία επωφελούς και συνεχώς βελτιούμενης συνεργασίας μεταξύ των δυο μερών, που αποτελεί τη βάση της φιλοσοφίας των συστημάτων CRM. Βρίσκεται στο ακραίο σημείο του άξονα του σχήματος 1 που δείχνει την εξέλιξη των σχέσεων από τις απλά συναλλακτικές στις σχέσεις συνεργασίας.

Τα συστήματα CRM δεν θα αποδώσουν από μόνα τους καρπούς -και η χρήση τους θα περιορίζεται απλά σε προγραμματισμό επισκέψεων, όπως δυστυχώς γίνεται πολύ συχνά αν δεν κυριαρχεί στην Εταιρεία συνολικά ένα πνεύμα «πελατοκεντρικό» όπου όλοι στην ουσία αισθάνονται «πωλητές».

Πρέπει να γίνει φανερό ότι τα παλιά ιεραρχικά ενδοστρεφή Εταιρικά σχήματα, με τον πελάτη κάπου έξω και μακριά στη γωνία, έχουν σήμερα πλήρως αντιστραφεί. Την Εταιρεία στην ουσία διευθύνει ο πελάτης, που μας παρέχει το μισθό μας -σε όλους, όχι μόνο στους πωλητές- και οι Διοικήσεις και στελέχη είναι εκεί για να υποστηρίξουν αυτό τον «βασιλιά» της Εταιρείας.

Τα κρίσιμα σημεία στη διαχείριση της σχέσης αυτής καθορίζονται από ερωτήματα σαν τα ακόλουθα, στα οποία η απάντηση πρέπει να είναι καταφατική:

1. Είναι η επαφή μου με τον πελάτη αυτόν στα πλαίσια του γενικότερου Business Plan της Εταιρείας που έχει διαμορφώσει το συγκεκριμένο target group;
2. Έχω ενημερωθεί επαρκώς για τον νέο πελάτη;(5ίιβ, πληροφοριακό υλικό του, ερωτήσεις σε άλλους συναδέλφους για αυτόν-αν έχουν κάποια πληροφορία- ή παρόμοιους πελάτες ;) Όταν τίθενται ερωτήσεις προς τον πελάτη που δείχνει έλλειψη μιας στοιχειώδους προετοιμασίας αυτό σηματοδοτεί για τον πελάτη ένα μήνυμα ότι ο συγκεκριμένος προμηθευτής δεν ψάχνει αρκετά τα εκάστοτε προβλήματα.
3. Έχω καταλάβει ποιες ανάγκες έχει και επιδιώκω να του τις καλύψω και έχω ετοιμάσει μια καταγραφή αναγκών a posteriori την οποία θα προσπαθήσω να επεξεργαστώ και να οριστικοποιήσω κατά τη συνάντηση;
4. Γνωρίζω σε επαρκές βάθος -τεχνικά και λειτουργικά- το προϊόν /υπηρεσία που πωλώ, ώστε να μπορώ να απαντήσω στις συνηθέστερες ερωτήσεις;
5. Έχω επαρκές περιθώριο για ελιγμούς στα πλαίσια τιμολογιακής πολιτικής κλπ;
6. Έχω προετοιμάσει το κατάλληλο υλικό παρουσίασης;
7. Έχω μαζί μου προσωπικές κάρτες και ενημερωμένα πρόσφατα φυλλάδια της Εταιρείας;
8. Έχω βεβαιωθεί για τη διεύθυνση και τον τρόπο μετάβασης, για να μην καθυστερήσω στη συνάντηση;
9. Η εμφάνιση και η ενδυμασία μου είναι προσεγμένες και επαγγελματικές, ή απρόσεχτες ή εξεζητημένες;

Τα ερωτήματα αυτά αφορούν την προετοιμασία της πρώτης επαφής.

Αλλά και η ίδια η επαφή με τον πελάτη απαιτεί μεγάλη προσοχή και δύσκολη ισορροπία ανάμεσα στον επαγγελματισμό, την φιλικότητα, την ακρίβεια συμπεριφοράς αλλά και την άνεση της επαφής.

Έτσι:

1. Δεν επελαύνουμε στο γραφείο του πελάτη ή του υπευθύνου του, προτείνοντας χειραψία.
2. Εισερχόμαστε κανονικά, χαιρετούμε, συστήνουμε τον εαυτό μας και περιμένουμε ο πελάτης να απλώσει πρώτος το χέρι. Αν δεν το κάνει, νεύουμε

ελαφρά με το κεφάλι και παίρνουμε τη θέση που θα μας υποδείξει (Φροντίζουμε να μην κρατήσουμε μέσα μας ενόχληση για αυτό, γιατί θα μας εμποδίσει πολύ στη συνέχεια...) Δεν καταλαμβάνουμε ποτέ κάθισμα μόνοι μας.

3. Καθόμαστε φυσιολογικά και επαγγελματικά. Ούτε στην άκρη της καρεκλάς, που δείχνει φόβο κι ανασφάλεια, ούτε ξαπλωμένοι με σταυροποδι που κανείς δεν μας έδωσε δικαίωμα.

4. Δεν καταφεύγουμε σε υπερβολική «οικειότητα», επικαλούμενοι κοινά στοιχεία με τον απέναντι μας (« Α, ώστε και σεις από τη Νάξο κατάγεστε;»...) εκτός αν μας δοθεί σχετικό σήμα από αυτόν. Η αυθαίρετη οικειότητα δημιουργεί ενόχληση και αίσθηση μη σεβασμού του χώρου του πελάτη.

5. Ακούμε τον πελάτη να περιγράφει την ανάγκη του. Η ανάγκη του μπορεί να ήταν μόνο να μας γνωρίσει και να εμπλουτίσει τη λίστα προμηθευτών του. Μπορεί να είναι η δοκιμή ενός εναλλακτικού προμηθευτή, ή τέλος η ανάθεση της πλήρους κάλυψης μιας ανάγκης που δεν καλύπτει άλλος προμηθευτής. Η ενεργητική μας ακρόαση δεν πρέπει να επηρεάζεται από την αίσθηση μας σχετικά με το τι από τα ανωτέρω ισχύει, ούτε δικαιούμαστε να δείχνουμε απογοήτευση αν ισχύει το πρώτο.

6. Δεν απαγγέλλουμε ούτε στην αρχή, ούτε αφού ο πελάτης ολοκληρώσει, μια «κασέτα» στον πελάτη για τα προϊόντα/ υπηρεσίες μας, που δείχνει ότι αγνοήσαμε τι μας είπε η τις πραγματικές του ανάγκες.

7. Παρουσιάζουμε την πρόταση μας στον πελάτη δίνοντας έμφαση όχι τόσο στα τεχνικά χαρακτηριστικά, όσο στα λειτουργικά, και στο όφελος του πελάτη από την παραγγελία/ανάθεση. Δεν τον ταλαιπωρούμε με άχρηστες τεχνικές λεπτομέρειες, αλλά και δεν καταρρέουμε με την πρώτη κάπως τεχνική ερώτηση, λέγοντας « α, δεν είμαι τεχνικός, εγώ είμαι απλά πωλητής».

8. Απαντούμε προσεκτικά σε πιθανόν διευκρινιστικές ερωτήσεις.

9. Ακούμε προσεκτικά τις αντιρρήσεις του χωρίς να ενοχλούμενα ή να εκνευριζόμαστε: Σε αρκετές περιπτώσεις οι αντιρρήσεις δείχνουν ενδιαφέρον του πελάτη. Αν συνδέονται με θέματα τιμής, διερευνούμε εάν η επίκληση μιας πολύ χαμηλότερης τιμής από τον ανταγωνισμό αφορά ένα εντελώς διαφορετικό προϊόν. Προσπαθούμε να παρουσιάσουμε την ιδέα του " ολικού κόστους" και της "συνολικής ωφέλειας" του προϊόντος.

10. Δεν αποκρύπτουμε παράπλευρα ή έμμεσα κόστη και δίνουμε στον πελάτη πολύ ακριβή εικόνα για το τι μπορεί να περιμένει σε θέματα: Χρόνου παράδοσης, εξυπηρέτησης μετά την πώληση, εκπαίδευσης χρηστών /χειριστών του πελάτη.

11. Εάν ο πελάτης δείχνει να πείθεται, επιδιώκουμε μη σύνοψη της συζήτησης και ρύθμιση/επιβεβαίωση λεπτομερειών όπως οι παρακάτω:

- i. Έγινε προφορική σύνοψη της συμφωνίας;
- ii. Έχουν καθοριστεί ημερομηνία έναρξης εφαρμογής, ποσότητες, κωδικοί, τιμές, τρόποι πληρωμής, τρόποι και τόποι παράδοσης;
- iii. Έχει κανονιστεί αν απαιτείται και ποια εκπαίδευση, τεκμηρίωση προϊόντος, after sales service;
- iv. Έχουν ξεκαθαριστεί νομικά θέματα;
- v. Έχει οριστεί υπεύθυνος παρακολούθησης παραγγελίας/ σύμβασης από πλευράς πελάτη;
- vi. Έχει συμφωνηθεί πως θα κατοχυρωθεί γραπτά η συμφωνία;
- vii. Έχει καθοριστεί διαδικασία χειρισμού προβλημάτων;
- viii. Έχει καθοριστεί σχέδιο ποιότητας;
- ix. Έχει καθοριστεί πολιτική ανοχών σε αμοιβαία έκτακτα προβλήματα παραδόσεων και πληρωμών;
- x. Έχει αποσυνδεθεί η παραγγελία από άλλες εκκρεμότητες με τον ίδιο πελάτη;

Γενικότερα επιδιώκουμε να δημιουργήσουμε από την αρχή μια αίσθηση αλλά και βεβαιότητα ειλικρίνειας, διαφάνειας, και ετοιμότητας για ευέλικτη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Εάν καταλαβαίνουμε ότι το προϊόν /υπηρεσία που προσφέρουμε δεν θα καλύψει την ανάγκη του πελάτη ή δεν θα λύσει το πρόβλημα του, οφείλουμε να τον ενημερώσουμε ειλικρινά και όχι να προσπαθήσουμε να «πουλήσουμε» πάση θυσία.

Εάν ο πελάτης, μας αντιληφθεί ως σύμβουλο του που δρα για το δικό του (του πελάτη σ.σ.) όφελος, αυτό θα έχει σε προοπτική για πολλαπλάσια οφέλη στο μέλλον, ακόμα και αν τώρα δεν πραγματοποιηθεί μια «άρρωστη», ούτως ειπείν, πώληση.

Εάν, εν τούτοις, ο πελάτης έχει ακόμη επιφυλάξεις /αντιρρήσεις, ο πωλητής δεν πρέπει να επιμένει πέραν ενός σημείου. Ο καλός πωλητής σχεδόν δεν φαίνεται ότι επιδιώκει «μετά μανίας» να πουλήσει. Φαίνεται ότι συζητά με τον φίλο πελάτη για κάτι που ενδιαφέρει και συμφέρει κυρίως τον δεύτερο.

Έτσι, αφού έχει ολοκληρώσει την προσπάθεια, αφήνει χώρο και χρόνο στον πελάτη, που δεν πρέπει να φτάνει σε απόφαση «με το πιστόλι στον κρόταφο», που συχνά έχει τη μορφή εκβιαστικών φράσεων όπως

- «Έχουν μείνει λίγα κομμάτια, κι αν δεν παραγγείλετε τώρα...»
- «Τον άλλο μήνα θα αυξηθούν οι τιμές, και δεν σας εγγυώμαι για τη νέα τιμή...»
- «Ο ανταγωνιστής σας XXX έχει ήδη παραγγείλει...»

Αντίθετα, σηκώνεται, χαιρετά ευγενικά, και μπορεί να χρησιμοποιήσει μια φράση όπως:

«Καταλαβαίνω ότι θέλετε χρόνο για να το σκεφτείτε. Έχετε το τηλέφωνο και την κάρτα μου, θα χαρώ να ξαναμιλήσουμε όταν νοιώσετε έτοιμος...»

Ο πωλητής αποχωρεί με το πρόσωπο προς τον πελάτη και προσπαθεί να μη δείξει σημάδια στενοχώριας σε περίπτωση αρνητικής εξέλιξης.

4.3 Κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη των σχέσεων κατά τη φάση απόκτησης νέου πελάτη και κατά τη φάση της αρχικής συνεργασίας

α. Εκπαίδευση των πωλητών ώστε να παρουσιάζουν την εικόνα της εταιρείας με ενιαίο τρόπο (Brand Management). Με βάση τη τοποθέτηση (positioning) της εταιρείας δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί η ηγεσία της να περάσει στην αντίληψη των πελατών της η εικόνα για τα προϊόντα

β. Οι υπερβολικές αναφορές σε ιδιότητα των προϊόντων ιδιαίτερα δε οι υποσχέσεις για ανύπαρκτες δυνατότητες (υπονομεύει εξαρχής τη διαδικασία σχέσεων ανάπτυξης αμέσως μόλις αποκτηθεί ο πελάτης και αρχίσει η σχέση της συνεργασίας.

γ. Η δυσχέρεια επικοινωνίας μετά την αποδοχή της παραγγελίας του πελάτη αποτελεί τον καλύτερο τρόπο υπονόμησης της ανάπτυξης των σχέσεων με τον πελάτη.

Πληθώρα πιέσεων και προθυμία συνάντησης προ του κλεισίματος της συνεργασίας και μειωμένη ευχέρεια επικοινωνίας μετά, συνεπιφέρουν τα ειρωνικά σχόλια του πελάτη και το πρώτο πλήγμα στην αξιοπιστία και τη σοβαρότητα της επιχείρησης.

δ. Το κτίσιμο της εμπιστοσύνης κατά τη φάση της παρουσίασης των δυνατοτήτων της εταιρείας.

Ας σκεφθούμε για παράδειγμα την περίπτωση εταιρείας που ισχυρίζεται ότι έχει υλοποιήσει την προωθημένη εφαρμογή στον Α πελάτη και ευθύς αμέσως να διαπιστώνεται δυσκολία τεκμηρίωσης αυτού του γεγονότος. Για παράδειγμα, όταν μια εταιρεία ισχυρίζεται ότι έχει εφαρμόσει MRP II και της ζητήθηκε να επισκεφθούν τον πελάτη της, διέκοψε αμέσως την επικοινωνία. Απλώς πόνταρε ενδεχομένως στη σκέψη ότι μπορεί ο διεκδικώμενος πελάτης να μην ζητήσει να δει την εφαρμογή.

4.4 Η πολιτική προσέγγισης των νέων πελατών και πως επηρεάζεται από τους υπάρχοντες πελάτες

Ένα από τα μεγάλα λάθη πολιτικής που κάνουν οι Εταιρείες στην προσέγγιση των νέων πελατών είναι να υπόσχονται τα πάντα σε νέους πελάτες για να εξασφαλίσουν την πώληση /παραγγελία/ανάθεση.

Αυτό είναι συχνά πολύ επικίνδυνο, γιατί ασφαλώς θα γίνει γνωστό και θα προκαλέσει μεγάλη δυσαρέσκεια και σύγκρουση με παλαιότερους πελάτες, που για την ίδια δοσοληψία δεν τυγχάνουν της ίδιας με τους νέους ευνοϊκής μεταχείρισης. Αλλά ακόμη κι αν απλά για κάποιους λόγους οι συνθήκες και όροι πώλησης έχουν βελτιωθεί, θα πρέπει να υπάρχει μια πολιτική διάδοσης και αντίστοιχης μεταχείρισης και των παλαιότερων πελατών.

Σε περίπτωση φυσικά που ένας παλιός πελάτης θα ήθελε να κρατηθεί μια αποκλειστικότητα στην διάθεση για αυτόν ενός προϊόντος/υπηρεσίας έτσι ώστε να υπερτερεί των ανταγωνιστών του, η Εταιρεία έχει να επιλύσει ένα δύσκολο πρόβλημα πολιτικής και «σχέσης με πελάτες»

Ο παλιός πελάτης έχει ενδεχόμενα παρουσιάσει και αυτός αστοχίες στη συμπεριφορά του (καθυστέρηση πληρωμών, ακυρώσεις παραγγελιών την τελευταία στιγμή κλπ) που έχουν καταγραφεί και αυτά στο CRM -θα ήταν δυνατόν να τα επικαλεστούμε για την δικαιολόγηση καλύτερων όρων προς νέους και «άφθαρτους» πελάτες.

Εν τούτοις αυτό θα ήταν μια ακραία διασταλτική ενέργεια, που θα έπρεπε να αποφεύγεται.

Μια μέθοδος που θα επετύγγανε τη σύνθεση θα ήταν η προσφορά σε παλαιούς πελάτες ορισμένων «δώρων μακράς συνεργασίας» σε συνδυασμό με ένα μέρος από την βελτίωση των όρων πώλησης που προσφέρεται στους νέους πελάτες. Έτσι οι παλαιοί πελάτες θα αισθανθούν ότι δεν αδικούνται κατάφωρα και ότι εξακολουθούν να είναι οι «χρυσοί μας φίλοι». Αφ' ετέρου, η προσφορά καλύτερων όρων πώλησης /συνεργασίας στους νέους πελάτες μπορεί να αποτελέσει αφορμή για συνολική συζήτηση με ένα υπάρχοντα πελάτη της μέχρι εκείνη τη στιγμή σχέσης και τοποθέτησης της σε νέα βάση.

Για παράδειγμα, το αίτημα του υπάρχοντος πελάτη για καλύτερη αντιμετώπιση μπορεί να συνδυαστεί από πλευράς μας με αίτημα για κλείσιμο μεγαλύτερης ποσότητας παραγγελίας ή μιας μακρόχρονης δεσμευτικής συμφωνίας.

Αντίθετα, οι σχέσεις με τους παλαιούς πελάτες είναι δυνατόν να μας προφυλάξουν από «επιθετικές» ενέργειες απόκτησης νέων πελατών με μεγάλες εκπτώσεις, μειώσεις κόστους, ή προσφορές που δεν έχουν επαρκώς κοστολογηθεί, οι οποίες μπορεί να έχουν ευκαιριακό χαρακτήρα και τελικά είναι ζημιογόνες για εμάς.

Χρειάζεται εδώ να τονιστεί και πάλι ιδιαίτερα ότι η Εταιρεία πρέπει να είναι πάντα προσεκτική απέναντι στον κίνδυνο να επιδίδεται σε «άγρα» νέων πελατών, ενίοτε σε ανώριμα πεδία, χωρίς να έχει προηγουμένως εξετάσει την πλήρη αξιοποίηση των υπαρχόντων πελατών, που πολλές φορές ίσως φαίνεται ευκολότερο - χωρίς όμως και να είναι- σε μια περίοδο αυξημένου ανταγωνισμού. Κατά ένα παράδοξο τρόπο, πολλές φορές ένας «παλαιός» ή υπάρχων πελάτης είναι τόσο αναξιποίητος, που στην πραγματικότητα αποτελεί ένα «εν υπνώσει» νέο πελάτη που δεν έχει καταλάβει ο πωλητής ή η Εταιρεία.

Έτσι για παράδειγμα, όταν δεν έχει επιδιωχθεί ή επιτύχει το cross -selling- δηλαδή η πώληση και άλλων προϊόντων ή φάσματος μέσω ενός προϊόντος που ήδη διαθέτουμε στον συγκεκριμένο πελάτη, ή όταν ένας άπειρος πωλητής δεν επιμένει σε πώληση «φάσματος», ή αντίστροφα, όταν ένας παλαιός «κουρασμένος» πωλητής δεν επιδιώκει την προώθηση στον πελάτη και νέων προϊόντων/ υπηρεσιών της Εταιρείας που σε αρκετές περιπτώσεις θέλουν πρόσθετη προσπάθεια για να πωληθούν, και δεν πωλούνται «από το τηλέφωνο», τότε οι «κοιμώμενες ανάγκες» του παλαιού πελάτη συνιστούν στην ουσία ευκαιρία για ένα πλήρη «νέο πελάτη», που αν δεν τον αντιμετωπίσουμε εμείς έτσι, μάλλον θα τον δει-και θα τον κερδίσει ως νέο του πελάτη- ο ανταγωνισμός.

Για το λόγο αυτό παράλληλα με την αναζήτηση νέων πελατών είναι αναγκαίο να εξαντλούνται οι δυνατότητες κατ' αρχήν των υπαρχόντων πελατών, με τα υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες, αλλά και στη συνέχεια με νέα προϊόντα, ώστε να αποφεύγεται το σύμπτωμα της «πεταλούδας που πετάει από λουλούδι σε λουλούδι» πάντοτε φυσικά μέσα στα πλαίσια της γενικότερης στρατηγικής της Εταιρείας.

4.5 Η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών

Μια από τις βασικές στοχεύσεις της φιλοσοφίας CRM είναι η εξασφάλιση μιας σταθερής και μακρόχρονης σχέσης με τον πελάτη, τέτοια που να αποτρέπει η να περιορίζει στο ελάχιστο τείον κίνδυνο απώλειας του.

Αυτό ενισχύεται και από την κοστολογική διαφορά μεταξύ απόκτησης νέου πελάτη και διατήρησης ενός ήδη υπάρχοντος: Η αναλογία είναι 1:5, η απόκτηση ενός νέου πελάτη κοστίζει μέχρι 5 φορές περισσότερο από την διατήρηση ενός υπάρχοντος.

Επομένως η απώλεια ενός πελάτη πρέπει να θεωρείται πολύ αρνητική εξέλιξη για την Εταιρεία, σε καμία περίπτωση να μην περνάει «ντούκου», κατά το κοινώς λεγόμενο, και να αποτελεί στοιχείο αξιολόγησης εσωτερικά καθώς και απόδοσης ευθυνών, στα πλαίσια του coaching των πωλητών και της συνεχούς βελτίωσης της Εταιρείας.

Στατιστικά για την απώλεια πελατών ισχύει ότι το 68 % χάνεται επειδή σε κάποια σημεία επαφής δεν δόθηκε η απαιτούμενη προσοχή.

Στην Εταιρεία θα πρέπει να δημιουργηθεί αντίληψη και «κουλτούρα» απαράδεκτου απώλειας πελάτη.

Θεωρούμε σκόπιμο να επισημάνουμε εδώ ότι συνήθως η απώλεια ενός πελάτη σπανίως γίνεται αιφνίδια. Ο πελάτης δίνει σαφή «προσεισμικά» σημάδια και « χτυπάει» καμπανάκια.

Μειώσεις ποσοτήτων και ρυθμού παραγγελιών, καθυστερήσεις πληρωμών, επιστροφές, παράπονα και εντάσεις κατά την διεκπεραίωση μιας παραγγελίας, ακόμη και νομικές ενέργειες, συμβαίνουν με κλιμάκωση που πολλές φορές παραγνωρίζονται ή αγνοούνται.

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι άνθρωποι της πρώτης γραμμής (οδηγοί, τηλεφωνήτριες, εισπράκτορες) έχουν, ακόμη και διαισθητικά, η από τον τρόπο

συμπεριφοράς των υπαλλήλων του πελάτη, με τους οποίους έχουν καθημερινή επαφή σε ένα διεκπεραιωτικό επίπεδο, σαφή εικόνα μιας επικρεμαμένης δυσαρέσκειας όμως επιχειρήσουν να περάσουν το μήνυμα προς τα «πάνω», συχνά εισπράττουν αντιδράσεις αλαζονικές του τύπου « Εσύ τι δουλειά έχεις; Είσαι οδηγός! Κάνε τη δουλειά σου και μην φυτρώνεις εκεί που δε σε σπέρνουν...»

Ο πελάτης θεωρείται « αγκιστρωμένο ψάρι» που δεν έχει εναλλακτικές -σε καθεστώς απολύτως ελαστικού ανταγωνισμού !!...- και δεν του δίδεται η σημασία που πρέπει, η θεωρείται « δύσκολος», «δύστροπος», « γκρινιάρης», «μπελάς» κλπ.

Για τους παραπάνω λόγους, η επανάκτηση απολεσθέντος πελάτη απαιτεί πολύ συγκεκριμένες ενέργειες :

1. Αναλυτική και εξονυχιστική μελέτη της συμπεριφοράς του, των σχέσεων με την Εταιρεία και των λόγων απώλειας. Στο συγκεκριμένο θέμα η ύπαρξη και χρήση ενός ολοκληρωμένου Συστήματος CRM αναδεικνύεται πολύτιμη, αφού με ένα « κλικ» γίνεται εφικτό να αναδεικνύεται όλη η ιστορική εικόνα της σχέσης με τον πελάτη με όλες τις διακυμάνσεις και τα κενά, τα παράπονα, τις απαντήσεις κλπ.

2. Εννοείται ότι από την εξέταση αυτή είναι πιθανό να προκύψει ότι ο συγκεκριμένος πελάτης είχε πραγματικά προβληματική συμπεριφορά η ανάκτηση του δεν θα πρόσφερε οφέλη στην Εταιρεία, και σε αυτή την περίπτωση δεν επιλέγονται ενέργειες ανάκτησης του. Σε περίπτωση όμως που ο χαμένος πελάτης εμφανίζεται δικαιολογημένος στην αρνητική του στάση, και παράλληλα έχει σημασία η ανάκτηση του, τα επόμενα βήματα είναι ενδεδειγμένα:

3. Αυστηρή και ειλικρινής αυτοεξέταση:

- Τι καινούργιο έχουμε να του προσφέρουμε;
- Τι θα απαντήσουμε στο ερώτημα του « τι ήρθατε να μου πείτε;»
- Τι αιτιολόγηση θα δώσουμε στην επάνοδο του στα προβλήματα που οδήγησαν στην απομάκρυνση του;

4. Αντιμετώπιση του σαν «νέου πελάτη» με νέες ανάγκες, δομή και λειτουργία, χωρίς καμία παγίδευση σε παλιές πληροφορίες που θα μας κάνουν να θεωρούμε ότι τον γνωρίζουμε.

5. Αναλυτική εξήγηση -μέχρι των ορίων της Εταιρικής εμπιστευτικότητας...- των αιτίων της αστοχίας της Εταιρείας να τον ευχαριστήσει, και παρουσίαση εκείνων των οργανωτικών αλλαγών που θα του δημιουργήσουν ασφάλεια ότι δεν θα επαναληφθούν τα λάθη του παρελθόντος.

6. Αφού εξασφαλιστεί ότι δόθηκαν πειστικές εξηγήσεις και διασφαλίσεις ότι τα αίτια που προκάλεσαν την παλαιά δυσαρέσκεια έχουν αντιμετωπισθεί επιτυχώς τότε και μόνον τότε μπορεί να γίνει κάποια ευνοϊκή μεταχείριση ή «Δώρο» που θα εξισορροπήσει την κακή εικόνα που ήδη έχει ο πελάτης για την Εταιρεία.

Οι ειδικοί γενικότερα αναφέρουν ότι η διατήρηση των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας συνοπτικά τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες
- Επικοινωνήστε με τους πελάτες
- Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»
- Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες
- Να είστε δίκαιοι, ακόμα και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι
- Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή
- Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Ειδικά για τα «εμπόδια εξόδου» που αποτρέπουν την εύκολη εγκατάλειψη της Εταιρείας μας από ένα πελάτη, απαιτείται μεγάλη προσοχή και λελογισμένη χρήση, γιατί δεν υπάρχει κανένας τρόπος να κρατήσεις σαν πελάτη κάποιον που δεν θέλει Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις συνεχιζόμενων συμβάσεων ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η εταιρία δύσκολο στους πελάτες της να φύγουν. Ορθώνοντας ένα εμπόδιο στην έξοδο του πελάτη, όπως η υποχρέωση αποστολής μιας επίσημης επιστολής πριν από τη λήξη της συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία αφενός να κερδίσει χρόνο για την επανάκτηση του πελάτη και αφετέρου να κατανοήσει γιατί τον έχασε.

Συγχρόνως, όμως, πρέπει να εξουσιοδοτηθεί κάποιος αρμόδιος για να φροντίσει να λυθεί το πρόβλημα γρήγορα και αποτελεσματικά. Πρέπει να είναι αρκετά επιδέξιος και έμπειρος, ώστε να επιτρέψει στον πελάτη, που είναι πιθανότατα δυσαρεστημένος, όχι μόνον να εκτονωθεί, αλλά και να εξηγήσει το πρόβλημα του και τι λύση περιμένει. «Μη διακόπτετε, μη διαφωνείτε, απλά ακούστε για λίγο» συμβουλεύουν οι ειδικοί. Δηλώσεις όπως «λυπόμαστε που είχατε πρόβλημα», «παρακαλώ πείτε μας σε ποιες περιπτώσεις είχατε προβλήματα ώστε να μπορέσουμε να σας βοηθήσουμε» κ.λπ., ενθαρρύνουν τους πελάτες να εξηγήσουν τι τους δυσαρέστησε και, με αυτό τον τρόπο, να νιώσουν άνετα και να ξανασκεφθούν την απόφασή τους.

Όμως αυτές οι φράσεις και στάσεις δεν πρέπει να φαίνονται-ούτε και να είναι-«τυπικές» ή « κενές», γιατί πρέπει να συνοδεύονται από δέσμευση σχετικά με τον χρόνο επίλυσης του προβλήματος και αποζημίωσης του πελάτη εάν έχει υποστεί βλάβη. Η ολέθρια φράση «...έχουμε σημειώσει το πρόβλημα σας και έχουμε ενημερώσει τους αρμόδιους...» αν δεν συνοδευτεί με άμεση επίλυση του προβλήματος ή ενημέρωση του πελάτη για το χρόνο επίλυσης, θα επιφέρει το αντίθετο ακριβώς αποτέλεσμα, εξοργίζοντας τον πελάτη και προκαλώντας την οριστική του απώλεια.

Ας σημειωθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις πελάτες «χάθηκαν» όχι τόσο εξ αιτίας του αρχικού προβλήματος, αλλά από την άθλια και υποτιμητική αντιμετώπιση του προβλήματος από την προμηθευούσα Εταιρεία. Αντίθετα υπάρχουν περιπτώσεις που η διαχείριση ενός προβλήματος με εντιμότητα και με δικαιοσύνη ενίσχυσε περαιτέρω τη συνεργασία με τον πελάτη.

Απολύτως αρνητική επίσης και συνήθης αιτία απώλειας πελατών είναι η υποβάθμιση της σημασίας του προβλήματος που μπορεί να έχει ο πελάτης, με πρόσχημα ότι η Εταιρεία αντιμετωπίζει εκατοντάδες παρόμοια η άλλα προβλήματα πελατών και έχει « στατιστική» προσέγγιση στη σχέση της με τους πελάτες.

Φράσεις όπως « είστε ο μόνος που έχει τέτοιο πρόβλημα», « κάθε μέρα αντιμετωπίζουμε πολύ σημαντικότερα προβλήματα.» κλπ η « δεν είστε δα και ο μόνος πελάτης!» ισοδυναμούν στην ουσία με «δολιοφθορά» και απόλυτη έξωση του πελάτη που τον απασχολεί και θεωρεί το δικό του πρόβλημα το πιο σημαντικό, και δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματα άλλων πελατών η της ανεπάρκειας δομής και οργάνωσης της Εταιρίας.

Για την επανάκτηση των χαμένων πελατών οι Griffin και Lowenstein τα παρακάτω βήματα για τον εντοπισμό των πελατών που αξίζει να ξανακερδίσει μια επιχείρηση:

1ο βήμα: Πολλαπλασιάστε τον αριθμό παραγγελιών ανά έτος με το χρηματικό ποσό της μέσης παραγγελίας. Αυτό αποτελεί το βασικό σας εισόδημα από τον πελάτη.

2ο βήμα: Προσθέστε το ποσό των διασταυρούμενων πωλήσεων (15% του βασικού εισοδήματος). Διασταυρούμενη πώληση (cross selling) είναι κάθε νέα πώληση που ενδεχομένως γίνει στον πελάτη.

3ο βήμα: Προσθέστε το εισόδημα ενημέρωσης (10% του βασικού εισοδήματος). Εισόδημα ενημέρωσης (informational revenue) είναι κάτι που γνωρίζετε για τον

πελάτη (π.χ άνοιγμα νέου καταστήματος) και το οποίο θα μπορούσε να σας βοηθήσει να κάνετε περισσότερες πωλήσεις.

4ο βήμα: Αφαιρέστε από αυτό το ποσό τις συνολικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων και των δαπανών για την επικοινωνία, την ανάκτηση και διατήρηση, και έτσι φθάνετε στο ακαθάριστο κέρδος.

5ο βήμα: Επαναλάβετε την ίδια διαδικασία με τις εκτιμήσεις σας για τα δύο επόμενα έτη.

Υπάρχουν τέσσερις σοβαροί λόγοι για τους οποίους ο «δεύτερος κύκλος ζωής» ενός πελάτη μπορεί να είναι καλύτερος για την επιχείρηση από τον πρώτο:

- Ο πελάτης είναι ήδη εξοικειωμένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Η επιχείρηση έχει περισσότερα στοιχεία για τις προτιμήσεις του παλαιού πελάτη από τον αντίστοιχο νέο, επομένως μπορεί να προσφέρει πιο στοχευόμενες υπηρεσίες.
- Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες που οδηγούν συνήθως σε καλύτερες πωλήσεις, σε σχέση με τις απρόσωπες και ανώνυμες υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται σε νέους πελάτες.
- Η διάρκεια προσέγγισης και απόκτησης ενός καταναλωτή είναι συνήθως μικρότερη όταν πρόκειται για κάποιον που έχει ήδη υπάρξει πελάτης στο παρελθόν. Στην κατάρτιση ενός προγράμματος καταναλωτικής αφοσίωσης (customer loyalty program) μια επιχείρηση μπορεί να βρει μεγάλη βοήθεια μέσα από συστήματα CRM, εφόσον βέβαια αυτά είναι σωστά ανεπτυγμένα. Ανεξάρτητα όμως από το πόσο εξελιγμένη είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα, τίποτα το ιδιαίτερο δεν θα συμβεί χωρίς την βοήθεια των υπαλλήλων της.

Εάν βέβαια μια επιχείρηση έχει στόχο να βελτιώσει την πραγματική αφοσίωση των πελατών, τα συστήματα CRM μπορούν να ασκήσουν επίδραση στην πίστη των πελατών βοηθώντας την επιχείρηση:

- Να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών έχοντας ολοκληρωμένη και ενιαία άποψη για τον πελάτη.
- Να βελτιστοποιήσει το μάρκετινγκ μέσω της ανάλυσης πελατών.
- Να εντοπίσει τους πιθανούς «αποστάτες» και να είναι προνοητική.
- Να αποκτήσει πελατοκεντρική συμπεριφορά και να ανταμείβει τους υπαλλήλους που ενεργούν σωστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.1.1 Διεργασία διατήρησης κι ανάπτυξης πελατών

Η διατήρηση των πελατών είναι το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη τους μέχρι του σημείου να μετατραπούν σε αυτό που αποκαλείται «αφοσιωμένοι πελάτες» ("loyal customers") που προοπτικά θα λειτουργήσουν και σαν promoters και στην ουσία πωλητές της Εταιρείας. Η διατήρηση του πελάτη στηρίζεται στην προσφερόμενη αξία του προϊόντος και στο ποιοτικό service όταν αυτά προσφέρονται με συνέπεια. Επίσης είναι σημαντικό να έχουν καλή επικοινωνία και να επιλύονται τα προβλήματα που θέτουν. Κριτήριο επιτυχίας στην διατήρηση των πελατών είναι ο αριθμός των επαναλαμβανόμενων αγορών και η σχέση της με τις αγορές προϊόντων του ανταγωνισμού. Η ανταμοιβή προς τους πελάτες θα πρέπει να κλιμακώνεται με βάση τα παραπάνω κριτήρια. Ο πελάτης αναπτυσσόμενος οδηγείται προς την εξαιρετικά επιθυμητή κατάσταση να γίνει πιστός πελάτης που θα μας προωθεί προς τρίτους. Οι λεγόμενοι «customers Apostles" είναι οι σημαντικοί πελάτες οι οποίοι προσδίδουν ιδιαίτερη αίγλη στην εταιρεία ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις οι πελάτες αυτοί συμμετέχουν στον σχεδιασμό προϊόντων (Customer Owners). Αυτού του είδους οι πελάτες συμβάλλουν πολύ περισσότερο στην κερδοφορία της εταιρείας. Οι σχέσεις αποκλειστικότητας είναι πολύτιμες και πρέπει να διερευνάται συχνά το επίπεδο ικανοποίησης.

Αναλυτικότερα, η διατήρηση για παράδειγμα, του πελάτη περιλαμβάνει αλληλοσυνδεδεμένες δράσεις που κάθε μια τους συνδέεται με μια στρατηγική. Τέτοιες είναι:

1. Δημιουργία από την αρχή μιας πλήρους βάσης δεδομένων με αναλυτική «καρτέλα πελάτη».
2. Περιοδική αλλά συστηματική ενημέρωση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Εταιρίας.
3. Περιοδική αξιολόγηση-χωρίς πώληση- της πορείας, ρυθμού, ποσότητας, ιδιαίτερων απαιτήσεων της σχέσης με τον πελάτη.
4. Ενδιάμεσες επαγγελματικές προσφορές -επιβραβεύσεις νομιμότητας και καλής συνεργασίας με δημιουργία ειδικών κατηγοριών και επιπέδων «αφοσιωμένων πελατών» (golden clients - silver clients κλπ) ή/ και συνδρομητικές παροχές.

5. Αναλυτική εξέταση παραπόνων και προβλημάτων με ύπαρξη Τμήματος εξυπηρέτησης που να μπορεί να δίνει άμεσες και αξιόπιστες λύσεις.
6. Έμφαση σε Τμηματοποίηση και εξειδικευμένη ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του πελάτη αναλόγως κλάδου, περιοχής, και άλλων ιδιαιτεροτήτων.
7. Προώθηση προσωποποιημένης σχέσης με τον πελάτη στην λογική του πραγματικού συμβούλου και όχι του παραγγελιολήπτη.

Η διατήρηση του πελάτη πρέπει να έχει ωριμάσει για να προωθηθεί η ανάπτυξη του σε σταθερό και ασφαλές έδαφος.

Η ανάπτυξη του πελάτη συνδέεται με:

- Επέκταση των πωλήσεων σε φάσμα άλλων ή/ και νέων προϊόντων- cross selling
- Δημιουργία και προσαρμογή προϊόντων με βάση τις απαιτήσεις, υποδείξεις και ιδιαιτερότητες του πελάτη
- Δημιουργία συμβατικών και μακροχρόνιων αμοιβαίων δεσμεύσεων με κατάλληλες επωφελείς οικονομικές ρυθμίσεις
- Ανάδειξη του πελάτη σε Σύμβουλο-συνεργάτη για σχεδιασμό και launching νέων προϊόντων -Υπηρεσιών
- Δημιουργία joint ventures με τον πελάτη για νέα προϊόντα- υπηρεσίες

Ειδικότερα, σχετικά με το cross -selling, μελέτη της Εταιρείας Συμβούλων "The Forum Corporation" έδειξε ότι 88% από 56 000 ερωτηθέντες θεωρούν ότι η μέθοδος αυτή τους βοηθά να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους, 73% ενδιαφέρονται να πληροφορηθούν περισσότερο για άλλα ή νέα προϊόντα της ίδιας Εταιρείας, ενώ το 43% αγοράζει συχνά συμπληρωματικά ή άλλα προϊόντα μέσα από cross-selling. Αντίθετα, το "lock-in-policy" ("κλείδωμα του πελάτη μέσα") - δηλαδή η μέθοδος εξαναγκασμού του πελάτη να αγοράζει μια σειρά από συσχετισμένα προϊόντα- π.χ. Printers και τα original cartridges μελανιών, αλλιώς δεν θα ισχύουν εγγυήσεις κλπ-, αποτελεί μια αρνητική και βραχυπρόθεσμη σχεδόν εκβιαστική προσέγγιση για την ανάπτυξη του πελάτη γιατί μειώνει την δυνατότητα ευελιξίας του. Η μέθοδος αυτή οδήγησε στα ύψη την παραγωγή μη αυθεντικών προϊόντων, σε βαθμό που οι μητρικές αναγκάστηκαν πολλές φορές να κάνουν κι αυτές το ίδιο " ντουμπλάροντας" τα ίδια τους τα προϊόντα.

Ξεχωριστό ρόλο στη διατήρηση πελατών διαδραματίζουν τα προγράμματα επιβράβευσης αναλόγως με τη σταθερότητα και τον όγκο και φάσμα αγορών από τον πελάτη.

Για παράδειγμα, η βρετανική αλυσίδα σούπερ Μάρκετ Summerfield έχει επιτύχει να συνδέονται με τα προγράμματα επιβράβευσης 3 εκατ. πελάτες, από τα οποία τουλάχιστον 1 εκατομμύριο επωφελούνται κάθε εβδομάδα ενώ η διατηρησιμότητα των πελατών έχει βελτιωθεί κατά 14%.

Σήμερα οι Εταιρείες αποδίδουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην Αφοσίωση των Πελατών- (Customer Loyalty) και γι'αυτό το λόγο υπάρχουν εξειδικευμένοι Σύμβουλοι που σχεδιάζουν και λανσάρουν Loyalty Schemes στις Εταιρείες.

Ο Frederick Reicheld "στο βιβλίο του Loyalty Rules" αναφέρει έξι αρχές για τα Σχήματα Αφοσίωσης του Πελάτη.

1. Αμοιβαίο όφελος-win-to-win
2. Επιλεκτικότητα (η συμμετοχή στο Σχήμα είναι προνόμιο για τον πελάτη, και δεν είναι για όλους...)
3. Απλότητα
4. Επιβράβευση πραγματικών αποτελεσμάτων της αφοσίωσης του πελάτη -μη επιβράβευση "ψευδο-αφοσίωσης"
5. Συνεχής ακρόαση του πελάτη ως συμβούλου σας δωρεάν.
6. Προώθηση του Σχήματος στον πελάτη με ενθουσιασμό.

5.2 Η δικτύωση (NETWORKING) με πελάτες

Η διατήρηση και ανάπτυξη πελατών οδηγεί και αντίστροφα υποστηρίζεται από τη δημιουργία μιας δικτύωσης με τους πελάτες (customers networks) στην προοπτική δημιουργίας κόμβων διάδοσης της καλής εικόνας της Εταιρείας μας και προώθησης της στην αγορά.

Τα Δίκτυα Πελατών είναι κάτι πολύ περισσότερο από μακρόχρονες σχέσεις με ικανοποιημένους πελάτες στο στενό επίπεδο της εμπορικής συναλλαγής με βάση τα ανωτέρω περί διατήρησης και ανάπτυξης. Οι αναπτυγμένοι πελάτες δεν αποτελούν αυτόματα και αυτονόητα Δίκτυο.

Στην ουσία οι πελάτες που ανήκουν στο Δίκτυο Πελατών μας, αποτελούν μέρος του ευρύτερου χώρου της επιχείρησής μας και συγκεκριμένα:

- Μας φέρνουν σε επαφή με άλλους πελάτες, πιθανόν και δικούς τους πελάτες, οι οποίοι θα ενδιαφέρονταν για τα προϊόντα μας με άλλες μορφές συνεργασίας. Παράδειγμα είναι τα Δίκτυα Πωλήσεων της AMWAY, TUPPERWARE, κλπ μέσω Dealers, τα Δίκτυα Αντιπροσώπων που αγοράζουν τα προϊόντα και στη συνέχεια τα πωλούν (Αντιπροσωπείες Αυτοκινήτων), το franchising κλπ
- Αποτελούν κόμβο ενημέρωσης και επαφής μας με τα τεκταινόμενα στην αγορά, αντιμετώπισης επιθέσεων και προκλήσεων, αποτροπής κινήσεων ανταγωνισμού και συνεχούς αμφίδρομης αλληλοϋποστήριξης

5.3 Συμπεριφορά για διατήρηση κι ανάπτυξη πελατών

Για την διατήρηση κι ανάπτυξη των πελατών πριν από κάθε άλλη τεχνοκρατική και οργανωτική μεθοδολογία και υποστήριξη, απαιτείται

- Αγάπη για το επάγγελμα της πώλησης που πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν πρόκληση
- Ικανότητα και ενδιαφέρον για τοποθέτηση στη θέση του πελάτη

Για το λόγο αυτό ένα από τα πρώτα ερωτήματα που πρέπει να τίθενται στα τμήματα πωλήσεων είναι

- «Αγαπάτε, ενδιαφέρεστε για τον πελάτη σας;» και
- «Αγαπάτε την πώληση»;

Σε αρκετές περιπτώσεις, η δραστηριότητα της πώλησης θεωρείται ένα αρχικό μεταβατικό στάδιο ενημέρωσης για την Εταιρεία και τα προϊόντα της, πριν το προσλαμβανόμενο στέλεχος εγκατασταθεί στην ζεστή ασφάλεια των γραφείων, μακριά από τη "ζούγκλα" της αγοράς. Αυτό είναι ένα μεγάλο λάθος που συχνά κάνουν οι Εταιρείες, θεωρώντας ότι η πώληση είναι κάτι εύκολο που δεν απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα και εμπειρία

Εν τούτοις σήμερα η προώθηση των πωλήσεων και η δημιουργία αφοσιωμένων πελατών απαιτεί πολλαπλές και μεγάλες δεξιότητες σε περισσότερα του ενός επίπεδα.

Ο σημερινός πωλητής είναι ένα multi-tasking στέλεχος που πρέπει να λειτουργεί σε ουδέτερο ή και αρνητικό έδαφος, εκτοπίζοντας ένα έντονο και συνεχή ανταγωνισμό.

5.4 Το coaching των πωλητών για την διατήρηση και ανάπτυξη πελατών

Η φιλοσοφία του Coaching των πωλητών σχετίζεται με την ανάγκη να καθοδηγηθούν οι πωλητές στο να εντοπίσουν, να εξεύρουν, να κατακτήσουν, να διατηρήσουν και να αναπτύξουν τους πελάτες της Εταιρείας, μετατρέποντας τους σε αφοσιωμένους πελάτες (loyal customers) και "πωλητές" της Εταιρείας και των προϊόντων της.

Το Coaching είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, ομαδική ή και ατομική όπου ο Coacher με άμεσο κατ αρχήν ή έμμεσο αργότερα τρόπο, καθοδηγεί, ενθαρρύνει, υποκινεί, αξιολογεί κριτικά και εποικοδομητικά τον πωλητή στην επίτευξη των ποσοτικών και ποιοτικών του στόχων, στη συνεχή βελτίωση της αυτοσυνείδησης του σαν πωλητή με αξιοποίηση όλων των προσόντων του και απόκτηση των δεξιοτήτων που του λείπουν, στη διαχείριση της σχέσης του με τον εαυτό του, την Εταιρεία και τον πελάτη.

5.4.1 COACHING: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 4 ΣΤΑΔΙΩΝ

Το coaching είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει 4 διαδοχικά στάδια:

- ΣΤΑΔΙΟ 1: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΥΟ ΜΕΡΩΝ
- ΣΤΑΔΙΟ 2: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΔΙΑΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΠΟΡΕΙΑ, ΕΠΙΤΕΥΞΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΣΤΟΧΩΝ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
- ΣΤΑΔΙΟ 3: ΕΝΕΡΓΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ (ACTIVE COACHING)-ΑΜΕΣΗ Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ
- ΣΤΑΔΙΟ 4: ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ

Το Coaching των πωλητών πρέπει να γίνεται με βάση ποσοτικούς αλλά και ποιοτικούς στόχους οι οποίοι πρέπει να είναι

- Εξειδικευμένοι
- Μετρήσιμοι
- Επιτεύξιμοι
- Ρεαλιστικοί
- Χρονικά καθορισμένοι

Είναι λάθος να θεωρείται ότι οι στόχοι αφορούν μόνο τεμαχιακές πωλήσεις και αξίες. Στην ουσία υπάρχουν πάνω από δεκαπέντε είδη στόχων, και το «

καλάθι» στόχων με βάση το οποίο καθοδηγείται, αναπτύσσεται, αξιολογείται, υποκινείται και αμείβεται ο πωλητής πρέπει να περιλαμβάνει μια ικανή ποσότητα τέτοιων ποσοτικών αλλά και ποιοτικών στόχων. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι στόχοι ποιοτικού και ποσοτικού χαρακτήρα:

- Στόχοι τεμαχιακοί
- Στόχοι μεριδίου αγοράς
- Στόχοι εσόδων πώλησης
- Στόχοι εισαγωγής νέου προϊόντος
- Στόχοι επέκτασης φάσματος σε πελάτη
- Στόχοι εξαφάνισης του ανταγωνισμού
- Στόχοι παρουσίας - προώθησης εικόνας εταιρείας
- Στόχοι βελτίωσης ρυθμού και μορφής εισπράξεων
- Στόχοι απόσπασης πελατών από ανταγωνισμό
- Στόχοι μείωσης δαπάνης
- Στόχοι αύξησης margin
- Στόχοι βελτίωσης product mix geometry
- Στόχοι σταθεροποίησης συμφωνιών
- Στόχοι κοινού προγράμματος με πελάτη
- Στόχοι βελτίωσης τρόπων συνεργασίας με πελάτη
- Στόχοι joint venture με πελάτη
- Στόχοι παρουσίασης εταιρείας σε νέες αγορές

5.5 Διαχείριση παραπόνων-αιτημάτων πελατών

Ίσως ο βασικότερος παράγοντας διατήρησης και ανάπτυξης αφοσιωμένων πελατών, με την εφαρμογή του Customer Networking, είναι ο τρόπος διαχείρισης παραπόνων και αιτημάτων πελατών.

Το συνηθέστερο συστηματικό και γενικότερο παράπονο των πελατών είναι ακριβώς ότι αγνοούνται ή παραγνωρίζονται τα παράπονα και αιτήματά τους, ή ότι η αντιμετώπισή τους καθυστερεί απελπιστικά, τέλος δε ότι δεν βρίσκουν σε ποιον τελικά να απευθυνθούν γι' αυτά.

Βασικά στοιχεία της δομημένης παρακολούθησης πελατών

- Καταγράφονται τα παράπονα και τα αιτήματα
- Παρακολουθούνται ιστορικά και στατιστικά

- Καταγράφονται οι σχετικές πληροφορίες και αλληλογραφία με τον πελάτη
- Επισημαίνεται ποιος ανέλαβε την διαχείριση του παραπόνου/αιτήματος και μέχρι πότε
- Αποτυπώνεται εάν αυτά ικανοποιήθηκαν και αν τελεσφόρησαν με επάνοδο της ικανοποίησης στον πελάτη.
- Να αναλύονται τα αίτια που την προκάλεσαν
- Αποφασίζονται διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες για την αποφυγή επανάληψης τους κατά το μέγιστο δυνατό βαθμό.

Χρειάζεται να γίνει διαχωρισμός του παραπόνου από το αίτημα, αν και η μη ικανοποίηση του δεύτερου μπορεί να τροφοδοτήσει το πρώτο..

Παράπονο συνιστά η έκφραση από τον πελάτη της απογοήτευσης του και μη ικανοποίησης για ένα θέμα για το οποίο είχε δημιουργηθεί προσδοκία από την Εταιρεία που δεν ικανοποιήθηκε, ή όπου η Εταιρεία μας είχε συμβατική υποχρέωση. Μπορεί να αφορά τα λειτουργικά ή τεχνικά χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος /υπηρεσίας, την ποιότητα και πληρότητα, ή την αξιοπιστία παράδοσης, την ευελιξία σε λογικές αλλαγές παραγγελιάς, την συμπεριφορά των στελεχών της Εταιρείας,

Αίτημα συνιστά η έκφραση επιθυμίας του πελάτη για μια ειδική αντιμετώπιση/διευκόλυνση που δεν έχει υποσχεθεί ή να έχει συμβατική υπόσταση από τη παρέχουσα Εταιρεία, αλλά που ο πελάτης κρίνει ότι θα ήταν μέσα στις δυνατότητες της στα πλαίσια της απαιτούμενης συνεργασίας και εξυπηρέτησης.

Επομένως είναι αναγκαίο να:

Ακούμε προσεκτικά το παράπονο, αποφεύγοντας αμυντική στάση και δικαιολογίες ή άρνηση ευθύνης

Ο πελάτης βλέπει την Εταιρεία κι όχι πρόσωπα. Καμία αξία δεν έχει π.χ. μια αντίδραση όπως «έχετε δίκιο, αλλά δεν είναι δική μου ευθύνη.»

Σκεπτόμαστε αυτοκριτικά αν ο πελάτης έχει δίκιο, δηλαδή αν του δημιουργήσαμε κατά την προσπάθεια πώλησης μια προσδοκία που στη συνέχεια αθετήσαμε.

Εξηγούμε. Αν έχει δίκιο, με στοιχεία και γεγονότα και πληροφορίες από το CRM,οφείλουμε να το παραδεχτούμε. Αν όχι, τότε ήρεμα εξηγούμε την άποψη μας και αποδεικνύουμε το δίκαιο μας και άδικο του παραπόνου, τονίζοντας συνέχεια ότι επιθυμούμε να βρεθεί μια λύση αμοιβαία ικανοποιητική.

Επιχειρούμε μια αντιστροφή, έτσι ώστε από ένα παράπονο να προκύψει μια νέα ευκαιρία διευρυμένης ή καλύτερης συνεργασίας

Απαγορεύεται κάθε αρνητική στάση, άμυνα, υπεράσπιση, συναισθηματική αντίδραση

Υιοθετούμε θετική στάση, προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις για ικανοποίηση του πελάτη και άρση του παραπόνου, μέσα στα λογικά πλαίσια και αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό την ευελιξία που μας παρέχει η πολιτική αλλά και οι κατανομές ιεραρχικής ευθύνης στην Εταιρεία μας.

Αντίστοιχη πρέπει να είναι η αντιμετώπιση ενός αιτήματος του πελάτη, όπου όμως ο πωλητής της Εταιρείας είναι σε ισχυρότερη θέση, αφού μπορεί να εμφανιστεί η ικανοποίηση ενός αιτήματος που δεν περιλαμβανόταν στις αρχικές συμφωνίες, ως μια προσφορά για πρόσθετη ικανοποίηση του πελάτη. Στην περίπτωση αυτή, μια ενδεδειγμένη τεχνική είναι η εκτίμηση του κόστους που θα είχε το αίτημα του πελάτη για την προμηθεύουσα Εταιρεία, και η πρόταση για μια κατανομή αυτού του κόστους μεταξύ των δύο μερών, με αντίστοιχη όμως δέσμευση του πελάτη π.χ. για πιο μακροπρόθεσμη συνεργασία ή για αύξηση των παραγγελλομένων ποσοτήτων.

Ας εξετάσουμε στα επόμενα, μια προς μια, τις ενδεικτικές περιπτώσεις που προαναφέραμε, με βάση ενδεικτικά παραδείγματα στάσης του πωλητή, που στηρίζεται στα πέντε βήματα της πιο πάνω δομημένης προσέγγισης.

A. ΟΤΑΝ ΕΙΝΑΙ ΕΚΝΕΥΡΙΣΜΕΝΟΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ

Αυτοκριτική: Μήπως εκνευρίστηκε γιατί τον πιέσατε για κλείσιμο παραγγελίας ή δεν του δώσατε όλη την πληροφορία που ζήτησε;

Εξήγηση: Εξηγήστε - εκφράστε τη λύπη σας.

Αντιστροφή: «θέλετε να ξεχάσουμε προς στιγμή τα της πώλησης και να μου μιλήσετε για την αιτία της ταραχής σας; Νομίζω πως αυτό θα βοηθήσει ...ίσως έχω και κάποια ιδέα (εξαρτάται και από τον βαθμό οικειότητας με τον πελάτη).

Ο ρόλος σας είναι μην απαντήσετε άμεσα στην πρόκληση του πελάτη αλλά να χρησιμοποιήσετε τεχνικές για να σταματήσει την απρεπή συμπεριφορά.

Τεχνικές χειρισμού:

- Χρησιμοποιείτε τη φράση «ορισμένοι υποστηρίζουν ότι...» με ουδέτερο τόνο
- Εντοπίστε σημεία που συμφωνείτε.
- Χρησιμοποιείτε προτάσεις κατανόησης του προβλήματος (δηλώσεις εμπάθειας).
- Διαβεβαιώστε για την ειλικρινή σας προσπάθεια να λύσετε το πρόβλημα.

B. ΟΤΑΝ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΑΝΤΙΠΑΡΑΒΑΛΛΕΙ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ ΤΙΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ

Αυτοκριτική: Αλήθεια, γνωρίζετε καλά γιατί είστε ακριβότεροι; Τι περισσότερο έχει το δικό σας προϊόν - υπηρεσία; Μήπως ο πελάτης έχει δίκιο;

Εξήγηση: «Επιτρέψτε μου να σας εξηγήσω την αιτία της διαφορετικής τιμής...» (παραθέτετε προετοιμασμένα - όχι εφευρέσεις της στιγμής, γιατί κινδυνεύετε να εκτεθείτε! - επιχειρήματα υπεροχής σχετικά με ποιότητα, προδιαγραφές, συμπεριφορά, ταχύτητα παράδοσης, service - αν διαθέτετε τέτοια επιχειρήματα!...).

Αντιστροφή: «Για να είμαι ειλικρινής, με τα τάδε και τάδε χαρακτηριστικά του προϊόντος του ανταγωνιστή, (μόνον αλήθειες) θεωρώ και πάλι ότι είναι ακριβό στην τιμή που το δίνουν...» (αυτό ΔΕΝ αποτελεί κατηγορία του ανταγωνιστή, είναι η άποψη της Εταιρείας σας)

Γ. ΟΤΑΝ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Αυτοκριτική: Αλήθεια, γιατί δεν το είχατε σκεφτεί εσείς μόνοι σας; Μήπως αγνοήσατε έμμεσα παράπονα και υπαινιγμούς του πελάτη και τον αναγκάσατε να σας πει καθαρά ότι χρειάζεστε βελτίωση;

Εξήγηση: «Κατ' αρχήν σας ευχαριστούμε για την πρόταση, που θα μας βοηθήσει να βελτιωθούμε...»

Αντιστροφή: «Μου δώσατε μόλις μια πολύ καλή ιδέα - θέλουμε να μαθαίνουμε από τους πελάτες μας, που τους θεωρούμε partners και Συμβούλους μας...»

Τεχνικές χειρισμού:

- Πείτε ειλικρινείς ευχαριστίες για τις υποδείξεις
- Υποσχεθείτε ότι θα παρακολουθήσετε το θέμα (follow-up)
- Κλείστε τη συναλλαγή θετικά

Σε τελευταία ανάλυση δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι όπως κάθε κρίση είναι πιθανόν και μια ευκαιρία, έτσι και τα παράπονα και αιτήματα των πελατών μπορούν να αποτελούν χρυσή πηγή έμπνευσης των πωλητών. Σε αρκετές περιπτώσεις ο πωλητής, αντί να αντιστέκεται στο παράπονο ή στο αίτημα του πελάτη, είναι καλύτερο να πάρει το μέρος του πελάτη μέσα του, ρωτώντας τον εαυτό του κι την Εταιρεία του " αλήθεια, γιατί όχι;" υπερβαίνοντας αντιστάσεις και αντιδράσεις από την Παραγωγή και τις Οικονομικές Υπηρεσίες, με στόχο την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥΣ

ΠΕΛΑΤΕΣ

6.1.1 Αφοσίωση των Πελατών

Κάθε επιχείρηση που συναναστρέφεται με πελάτες και επιθυμεί την Αειφόρα Ανάπτυξη μέσα από τις πωλήσεις της, θα πρέπει να έχει στόχο την εξέλιξη αυτών σε «Αφοσιωμένους» Πελάτες. Στους Οργανισμούς Υψηλών Αποδόσεων, όλα αρχίζουν και τελειώνουν με τον Πελάτη. Πρόκειται για ριζική απομάκρυνση από την επιχειρηματική νοοτροπία που βάζει τον πελάτη στη θέση του τελικού αποδέκτη μίας αλυσίδας. Οι ανάγκες και οι τάσεις των πελατών πρέπει να αποτελούν την προωθητική δύναμη για καινοτομία. Ο σχεδιασμός των διεργασιών ξεκινά από τον Πελάτη και, προχωρώντας προς τα πίσω, δημιουργεί μία ροή που έχει βάση και λογική από την οπτική σκοπιά του Πελάτη. Οι ενδοεταιρικές δομές, σχέσεις και επικοινωνία οργανώνονται με άξονα τις ανάγκες του Πελάτη και την ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση του. Τα διευθυντικά στελέχη έχουν τακτική επαφή όχι μόνο με τους πιστούς πελάτες αλλά και με τους απογοητευμένους, τους θυμωμένους και τους δυνητικούς. Και όλα αυτά, για να δημιουργηθούν «Αφοσιωμένοι» Πελάτες. Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά των Αφοσιωμένων Πελατών και γιατί επιχειρηματικά διακεκριμένοι οργανισμοί εστιάζουν τόσο στην απόκτηση τους;

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα έχει τέσσερα σκέλη: α) οι Αφοσιωμένοι Πελάτες δεν θα καταφύγουν ποτέ στον ανταγωνισμό, β) οι Αφοσιωμένοι Πελάτες αποτελούν αύξηση του στελεχιακού δυναμικού των πωλήσεων χωρίς επιπλέον κοστολογικές επιβαρύνσεις, γ) Είναι αυτοί που τελικά μας καθιερώνουν στην αγορά και ενισχύουν το Brand Name της εταιρίας μας, δ) δέχονται να πληρώσουν «κάτι παραπάνω». Για να γίνει καλύτερα κατανοητό, αναλογιστείτε μία εμπειρία ή σειρά εμπειριών άριστης συνολικής εξυπηρέτησης που απολαύσατε από κάποιον προμηθευτή η οποία σας συγκίνησε τόσο που πλέον, όποτε ακούσετε να αναζητούν προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει ο συγκεκριμένος, τον συστήνετε χωρίς επιφυλάξεις.

Επιπρόσθετα, έχει υπολογιστεί ότι το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών είναι πενταπλάσιο από το κόστος διατήρησης των υπαρχόντων. Δηλαδή, για κάθε πελάτη που παύει να προμηθεύεται από την εταιρία μας, θα χρειαστεί να

δεσμευτούν οι πενταπλάσιοι πόροι για να αντικατασταθεί με έναν καινούργιο. Με αυτή την παραδοχή κατά νου, και γνωρίζοντας το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών, μπορούμε να έχουμε και μία εκτίμηση του διαθέσιμου προϋπολογισμού που μπορεί να δαπανηθεί ανά υπάρχοντα πελάτη προκειμένου να μετατραπεί σε «Αφοσιωμένος». Εάν αναλογιστεί κανείς ότι η μέση εταιρία χάνει το 45-50% των αρχικών της πελατών στη πρώτη πενταετία, είναι εύλογο το συμπέρασμα που προκύπτει από έρευνα ότι οι εταιρίες που έχουν πελάτες με υψηλό βαθμό αφοσίωσης ("Loyalty Leaders") παρουσιάζουν διπλάσιο ρυθμό ανάπτυξης από τους ανταγωνιστές τους.

Το επόμενο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι πως δημιουργούμε «Αφοσιωμένους Πελάτες». Καταρχήν, η Δημιουργία Αφοσίωσης δεν πρέπει να αποτελεί Τακτική αλλά Στρατηγική για την εταιρία μας. Ο σκοπός της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει η δημιουργία Αξίας και όχι Κέρδους καθώς η παροχή προστιθέμενης αξίας στον πελάτη δημιουργεί την επιζητούμενη Αφοσίωση που με τη σειρά της δημιουργεί Ανάπτυξη, Κερδοφορία και εκ νέου Αξία. Όταν η Δημιουργία Αξίας αποτελεί το στόχο, τότε η αναρρίχηση των πελατών στην κλίμακα των σχέσεων είναι το αποτέλεσμα και όχι ο σκοπός.

Πρέπει πρώτα να καθοριστεί το επιθυμητό επίπεδο της εμπειρίας που θέλουμε να προσφέρουμε στους πελάτες μας καθώς αλληλεπιδρούν με την κάθε πτυχή του οργανισμού. Κατανοώντας τι πραγματικά θέλουν οι πελάτες όταν έρχονται σε μας, μας βοηθάει να αποφασίσουμε τι θα τους προσφέρουμε. Συνδυάζοντας τις μεμονωμένες επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών και παρέχοντας τες στο σύνολο του πελατολογίου, γίνεται δυνατόν να παρέχουμε τέτοιο επίπεδο Εξυπηρέτησης που ο κάθε ένας από αυτούς δε θα μπορούσε να φανταστεί, δηλαδή ξεπερνώντας τις προσδοκίες του. Το ξεπέρασμα των προσδοκιών των πελατών αποτελεί το βασικό βήμα μεταστροφής τους σε Αφοσιωμένους.

Η «βαθμολόγηση» της εταιρίας μας από τους πελάτες και η εκπλήρωση των προσδοκιών γίνεται μέσω σειράς στιγμιαίων αξιολογήσεων που στο σύνολο τους συνθέτουν την εικόνα της επιχείρησης μας και πως αυτή εντάσσεται στα αναμενόμενα του πελάτη. Στόχος κάθε Πελατοκεντρικής εταιρίας είναι να αυξάνει στο μέγιστο τις θετικές αξιολογήσεις σε βάρος των αρνητικών.

Η ανάσυρση και χαρτογράφηση των προσδοκιών των πελατών αποτελεί τέχνη από μόνη της. Δεν αρκεί απλά να ρωτήσουμε. Πρέπει να αποτελεί στόχο μας να

φέρουμε στην επιφάνεια το «ιδεατό» και να ανακαλύψουμε με ποιο τρόπο θα μπορέσουμε να το προσφέρουμε. Ένα καθημερινό παράδειγμα είναι η συνηθισμένη ερώτηση που γίνεται στα εστιατόρια «Σας άρεσε το φαγητό σας;». Αντικαθιστώντας την κλειστή αυτή ερώτηση (που δέχεται απαντήσεις του είδους «ναι» ή «όχι») με μία όπως «Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε διαφορετικά ώστε η εμπειρία σας μαζί μας να γίνει ακόμα καλύτερη;» δίνουμε στον πελάτη τη δυνατότητα να μας υποδείξει πτυχές της συνδιαλλαγής, που επιδέχονται βελτιώσεις και δεν αφορούν μόνο το γεύμα του αλλά όλη την επιχείρηση (μουσική, φωτισμός, ταχύτητα εξυπηρέτησης, parking, κλπ.).

Αρχικά θα πρέπει, όσοι έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, να μάθουν να ακούν χωρίς να κρατούν αμυντική στάση. Οι λαμπρότερες ιδέες για ανάπτυξη έχουν συλληφθεί «κατά παραγγελία». Εάν κάθε παρότρυνση, παρατήρηση ή παράπονο μεταφραστεί σε δυναμική παραγγελία ανάπτυξης τότε δημιουργείται μία συνεχώς διευρυνόμενη βάση, ένα αστείρευτο απόθεμα ιδεών για το ποιες είναι οι προσδοκίες και πως μπορούμε να τις ξεπεράσουμε. Κατατάσσοντας και χοροθετώντας τις αρνητικές αξιολογήσεις, είναι δυνατό πλέον να οριστεί ο τρόπος δράσης.

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται την εξυπηρέτηση με τρία διαφορετικά κριτήρια: το Επαγγελματικό, το Ανθρώπινο και το Συγκαλυμένο. Το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία κρίνεται κατά πόσο εκπληρώνει τις Επαγγελματικές ανάγκες του Πελάτη, τις ανάγκες που τον οδήγησαν στην απόφαση να λάβει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Το Ανθρώπινο κριτήριο διηθεί την αντιμετώπιση που δέχτηκε κατά την αλληλεπίδραση με τον πάροχο (κατανόηση, ευγένεια, ευδιαθεσία, κλπ.). Το Συγκαλυμένο κριτήριο είναι αυτό που εξετάζει τη ευρωστία της λειτουργίας του οργανισμού μας και είναι σπάνια σαφώς καθορισμένο και οριοθετημένο από την πλευρά του πελάτη. Είναι αυτό που στοιχειοθετεί και συμπληρώνει το «Ιδεατό» της αναμενόμενης εμπειρίας. Συχνά ο πελάτης δεν έχει κατασταλάξει στο τι ακριβώς είναι αυτό που περιμένει από εμάς. Η εύρυθμη λειτουργία σε συνδυασμό με την Πελατοκεντρική κουλτούρα διαμορφώνουν την ιδεώδη εξυπηρέτηση.

Αφού το τι πρέπει να γίνει είναι πλέον γνωστό, το επόμενο στάδιο είναι αυτό της υλοποίησης. Πρέπει να γίνουν διαθέσιμα τα συστήματα και οι δομές που θα επιτρέψουν την υλοποίηση. Μία τέτοια προσέγγιση αποτελεί το Total Customer Service.

6.2 Total Customer Service (Συνολική Πελατειακή Εξυπηρέτηση)

Τι είναι η Συνολική Πελατειακή Εξυπηρέτηση;

Ο δρόμος της οικονομικής άνθησης μίας Επιχείρησης περνά αναγκαστικά από την Ικανοποίηση του Πελάτη που με τη σειρά της έχει άμεση σχέση με το βαθμό Εξυπηρέτησης που απολαμβάνει ο Πελάτης από την Εταιρία μας. Η συνεχής αναβάθμιση της Συνολικής Πελατειακής Εξυπηρέτησης είναι ο τρόπος με τον οποίο βελτιώνεται η Ικανοποίηση του Πελάτη και αποτελείται από μία διεργασία ανάδειξης των περιθωρίων ανάπτυξης που έχουν όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού καθώς και μία σειρά δράσεων - έργων που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να επιτευχθεί η Ικανοποίηση. Στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά, η επόμενη πρόκληση για έναν οργανισμό είναι η επίτευξη αριστείας στην παροχή Πελατειακής Εξυπηρέτησης. Μας είναι όμως γνωστό πως ο Πελάτης αντιλαμβάνεται την εξυπηρέτηση που του παρέχει η Επιχείρηση μας;

6.3 Σχεδιασμός και κοστολόγηση του Total Customer Service

Η Εξυπηρέτηση από τη σκοπιά του Πελάτη θα πρέπει να καθορίζει τις διαδικασίες που διέπουν την επιχείρηση μας. Αναλογιστείτε μία εταιρία ενοικιάσεων αυτοκινήτων που έχει ήδη στο όχημα που μας περιμένει στην παρκίδα, έτοιμο τυπωμένο το συμβόλαιο και τα απαραίτητα έγγραφα συμπληρωμένα. Πρόκειται για μία απλή διεργασία που όμως είναι εστιασμένη στον Πελάτη. Με απλή επίδειξη κάποιου στοιχείου διασταύρωσης της ταυτότητας στο φύλακα, είστε έτοιμοι για να αναχωρήσετε για τον προορισμό σας.

Αντίστοιχα, αναλογιστείτε την διαδικασία υποδοχής κατά την άφιξη σε ξενοδοχείο. Θα πρέπει να περιμένουμε στην ουρά, να υπογράψουμε τα απαραίτητα έγγραφα, να ελεγχθεί η πιστωτική κάρτα μέχρι τελικά να μας παραδοθεί το κλειδί. Γιατί θα πρέπει να είναι τόσο πιο δύσκολο και περίπλοκο από την ενοικίαση ενός αυτοκινήτου;

Η απάντηση βρίσκεται στο γεγονός ότι η εταιρία ενοικιάσεων έχει σχεδιάσει τις διαδικασίες τις γύρω από τον Πελάτη και για τον Πελάτη. Η διαδικασία υποδοχής του ξενοδοχείου έχει σχεδιαστεί με επίκεντρο το όφελος του

ξενοδοχείου. Η εταιρία ενοικιάσεων έχει αντιληφθεί την αξία της Εξυπηρέτησης του Πελάτη με τους όρους του Πελάτη ενώ το ξενοδοχείο έχει αποτύχει.

Γνώμονας για το (ανα)σχεδιασμό διεργασιών από την αρχή ως το τέλος που να αγγίζουν τον πελάτη θα πρέπει να είναι η επίτευξη της αριστείας. Και για έχει επιτυχία το όλο εγχείρημα, θα πρέπει ως πάροχοι να θέσουμε τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης κάτω από το πρίσμα της αξιολόγησης του πελάτη. Με άλλα λόγια, μόνο εάν βάλουμε τον εαυτό μας στην «άλλη όχθη» θα κατανοήσουμε τις ελλείψεις και τα περιθώρια βελτίωσης.

Ανάπτυξης για μία επιχείρηση. Οι εταιρίες που αριστεύουν στην πελατειακή εξυπηρέτηση έχουν κατανοήσει ότι Συνολική Πελατειακή Εξυπηρέτηση έχει επιτευχθεί όταν κάθε βήμα των διεργασιών που σχετίζεται με τους πελάτες και τις παραδόσεις πρέπει σταθερά και αξιόπιστα να παρέχει το μέγιστο επίπεδο υπηρεσιών κάθε φορά.

Για την επίτευξη αριστείας στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη πρέπει να γίνει συνολική αποτίμηση των διεργασιών κάτω από το πρίσμα της προστιθέμενης αξίας από τη δική του οπτική γωνία. Η προσέγγιση δεν αφορά μόνο εάν ο αντιπρόσωπος μας είναι φιλικός, ευγενικός και παρέχει χρήσιμες συμβουλές. Η αλληλεπίδραση του αντιπροσώπου με τον πωλητή αποτελεί μόνο ένα μικρό τμήμα της Εξυπηρέτησης. Αντίθετα, έχει να κάνει με το σύνολο της αλληλεπίδρασης των δύο εταιριών.

Αφού λοιπόν καταγραφεί πρώτα το σημερινό επίπεδο, πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι του επιθυμητού επιπέδου και τους τρόπους με τους οποίους αυτό θα επιτευχθεί. Συστατικά της επιτυχίας αποτελούν:

- Θέσπιση Στρατηγικής Εξυπηρέτησης Πελατών που αυξάνουν την αξία των παρεχομένων όπως εκλαμβάνονται από τον πελάτη και δημιουργούν Κουλτούρα Εξυπηρέτησης σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας.
- Εφαρμογή Επιχειρηματικών Πρακτικών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του πελάτη και προωθούν αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες διεργασίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις Εξυπηρέτησης.
- Σχεδιασμό και χρήση λιτών προϊόντων, διεργασιών και συστημάτων που εξαλείφουν δραστηριότητες και αλληλεπιδράσεις οι οποίες δεν φέρουν προστιθέμενη αξία για τον πελάτη και διασφαλίζουν την αμφίδρομη πληροφόρηση και προσιτότητα.

- Υιοθέτηση Πληροφοριακών Συστημάτων που παρέχουν τη δυνατότητα έγκαιρης προβολής της αλληλεπίδρασης και των πελατειακών συναλλαγών κάθε βήματος των διεργασιών
- Παρακολούθηση Δεικτών που συνεργάζονται αρμονικά και μετρούν την Πελατειακή Εξυπηρέτηση με τους Όρους του Πελάτη
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού που είναι εστιασμένοι στον πελάτη και έχουν εκπαιδευτεί, εξασκηθεί και ενδυναμωθεί ώστε να βελτιώνουν την αξία προς τους πελάτες.

Στη παράγραφο «Η κοστολόγηση των προϊόντων ανά πελάτη» του κεφαλαίου «Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ», αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο μπορούμε να κατανείμουμε το κόστος του «επιχειρήν» ανά πελάτη ή ομάδα πελατών. Με βάση την ίδια προσέγγιση, κάθε επένδυση εκσυγχρονισμού και νέας εφαρμογής που έχει γνωστό κόστος, μπορεί να αξιολογηθεί ως προς την προσδοκώμενη αποτελεσματικότητα της και τα αναμενόμενα οφέλη από αυτήν. Έτσι και με την υλοποίηση ενός προγράμματος μεταστροφής της εταιρίας σε πάροχο Συνολικής Πελατειακής Εξυπηρέτησης, μπορούμε να καθορίσουμε την αναμενόμενη κοστολογική μεταβολή στο προϊόν που θα έχει κάθε δράση που θα αναληφθεί.

Όταν πια έχει αναγνωριστεί η ανάγκη να παρασχεθεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης σε μία από τις κατηγορίες των πελατών τότε είναι σχετικά εύκολο να καθοριστεί και ο «επιτρεπτός» προϋπολογισμός για τη δράση (ή δράσεις) που σχεδιάζονται. Εάν π.χ. κριθεί σκόπιμο ότι για να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών που οι αγορές τους έχουν περιθώριο μεγαλύτερο από Χ%, πρέπει να αυξηθεί ο ρυθμός ετήσιων κατ' ιδίαν επισκέψεων, τότε εύκολα μπορεί να εξαχθεί ποιος θα είναι ο νέος ρυθμός ως συνάρτηση του κόστους ταξιδιών και μεγέθους που μεσοπρόθεσμα η εταιρία θα ανακτήσει μέσω cross- & up-sales.

6.4 Εφοδιαστική αλυσίδα και TCS - Η σημασία του στην ικανοποίηση του πελάτη

6.4.1 Σύστημα Logistics - Η προσέγγιση του συστήματος Logistics ως Συστήματος Διεργασιών

Σύμφωνα με τους P. FAWCETT, R. MCLEISH & I. OGDEN, ως σύστημα Logistics θεωρείται η ενοποιημένη λειτουργία των τομέων: προμηθειών, μεταφορών, προγραμματισμού παραγωγής, αποθήκευσης, συσκευασίας, διαχείρισης αποθεμάτων και διανομών.

Κατά τον RONALD H. BALLOU, ο τομέας Logistics ασχολείται με όλες τις ενέργειες διακίνησης και αποθήκευσης που διευκολύνουν τη ροή των προϊόντων, από το σημείο του προμηθευτή μέχρι του σημείου της τελικής κατανάλωσης, καθώς επίσης και τις ροές των πληροφοριών, προκειμένου να πετύχουμε την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Αν δούμε, όμως, το ζήτημα κάτω από το πρίσμα της έννοιας της διεργασίας, τότε μπορούμε να ορίσουμε τα logistics ως τη διεργασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της αποδοτικής και αποτελεσματικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, του αποθέματος, του υλικού που βρίσκεται στην παραγωγική διαδικασία (in-process inventory), των τελικών προϊόντων, των υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από την πηγή μέχρι το σημείο κατανάλωσης (συμπεριλαμβανομένων των κινήσεων εντός των χώρων της επιχείρησης αλλά και εκτός) με στόχο την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη.

6.4.2 Η αξία της συνολικής απόδοσης του συστήματος Logistics

Η αξία της απόδοσης του συστήματος Logistics μπορεί να εκτιμηθεί από το κόστος λαθών, που μπορεί να αποφευχθούν με την εφαρμογή του, το οποίο είναι:

1. Κόστος αποστολής λανθασμένου προϊόντος
2. Κόστος ανάκτησης
3. Κόστος επιστροφής στην αποθήκη
4. Κόστος απώλειας, ζημιάς ή συρρίκνωσης
5. Κόστος ειδικής μεταφοράς για αντικατάσταση
6. Κόστος διοικητικό ή γενικό
7. Κόστος χαμένων πωλήσεων
8. Κόστος καλής πίστης

9. Κόστος αποτελέσματος domino effect (διαδοχική αστοχία από μια περιοχή σε άλλη με ενδεχόμενα αυξανόμενες συνέπειες έως καταστροφή)
10. Κόστος σταματημάτων μηχανών, Κόστος χαμένων ανθρωποωρών,
11. Κόστος άσκοπων αλλαγών μηχανών, Κόστος υψηλών αποθεμάτων
12. Κόστος δυσαρεστημένου πελάτη

6.4.3 Συσχέτιση Customer Service με παραμέτρους συστήματος Logistics

Μεταξύ των παραμέτρων που επηρεάζουν αποφασιστικά την ικανοποίηση του πελάτη, είναι και οι κάτωθι:

- Συνέπεια στον χρόνο παράδοσης
- Ακρίβεια στην συμπλήρωση παραγγελιών
- Ανταγωνιστικότητα τιμής
- Ενημέρωση για καθυστερήσεις
- Ειδικές εκπτώσεις
- Συνολική εκτίμηση ποιότητας
- Ακρίβεια πληροφοριακού υλικού

6.5 Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Τι πρέπει να μετράμε

6.5.1 Μέτρηση της Πελατειακής Εξυπηρέτησης με τους Όρους του Πελάτη

Ο πρώτος σταθμός για τη βελτίωση της Ικανοποίησης του Πελάτη είναι η καταγραφή και η μέτρηση της υφιστάμενης παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Συνήθως, οι μετρήσεις ενός οργανισμού βασίζονται στις συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν όπως:

- Έγκαιρες Παραδόσεις
- Ποσοστό παραδόσεων που εστάλησαν ολοκληρωμένες
- Μέσος απαιτούμενος χρόνος ολοκλήρωσης και αποστολής παραγγελίας
- Σφυγμομέτρηση των Πελατών

Μπορούν όμως τέτοιου είδους μέθοδοι να αποτυπώσουν με ευκρίνεια την πραγματική κατάσταση για το επίπεδο στο οποίο ο Πελάτης αντιλαμβάνεται την εξυπηρέτηση που του παρέχει η Επιχείρησή μας και μάλιστα με τους δικούς του

όρους; Οι περισσότερες μετρήσεις απλώς συγκρίνουν την απόδοση με μία λίστα στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και γι' αυτό συχνά δε συμπεριλαμβάνουν την αντίληψη του Πελάτη. Από την άλλη, οι σφυγμομετρήσεις συλλέγουν τη γνώμη που έχει ο πελάτης για τον βαθμό της εξυπηρέτησης που έλαβε αλλά τα ερωτηματολόγια είναι και αυτά δομημένα με από τη δική μας επιχείρηση οπότε και πάλι, συχνά δε συμπεριλαμβάνουν την αντίληψη του Πελάτη. Καταλήγουμε λοιπόν να έχουμε διαθέσιμα στοιχεία, και πολλές φορές μεγάλο όγκο αυτών, που όμως έχουν συλλεχθεί με γνώμονα τη δική μας άποψη για του τι αποτελεί Άριστη Εξυπηρέτηση και όχι τον ορισμό που θα έδινε ο Πελάτης. Σε μία από τις προσεγγίσεις για την μέτρηση της ποιότητας (Servqual) οι τομείς λοιπόν που πρέπει να έχουν απαντηθεί για την Ικανοποίηση του Πελάτη ώστε να περιληφθεί κάθε διάσταση της ποιότητας της λαμβανόμενης Εξυπηρέτησης, μπορούν να ταξινομηθούν σε 5 κατηγορίες:

- Απτά Στοιχεία στα οποία περιλαμβάνεται η εμφάνιση των φυσικών μέσων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του ενημερωτικού υλικού.
- Αξιοπιστία όπου ελέγχεται η ικανότητα εκτέλεσης της υποσχόμενης υπηρεσίας σωστά και με αξιοπιστία.
- Ανταποκρισιμότητα ή αλλιώς «η προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει άμεσα τους πελάτες».
- Διασφάλιση που περιλαμβάνει τον έλεγχο της γνώσης και της ευγένειας του προσωπικού και την ικανότητα του να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.
- Ενσυναίσθηση δηλαδή η φροντίδα και η προσοχή που παρέχεται σε κάθε έναν από τους πελάτες.

Για να υπάρχει σύνδεση των προσδοκώμενων του πελάτη με τα προσφερόμενα από την εταιρία, μία σειρά ερωτημάτων πρέπει να ληφθούν υπόψη τα οποία αποσκοπούν στη διάγνωση των «κενών» μεταξύ προσφοράς και προσδοκιών. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει να καταρτίσουν μία σειρά δράσεων που η υλοποίησή τους θα αποφέρει την Αριστεία στην Εξυπηρέτηση.

Πρώτο ερώτημα: «Γνωρίζουμε τι περιμένει ο πελάτης;»

Συνήθως, η έλλειψη αυτής της γνώσης οφείλεται στους παρακάτω λόγους:

1. Ανεπαρκής έρευνα αγοράς
2. Ανεπαρκής χρήση των αποτελεσμάτων ερευνών

3. Έλλειψη επαφής της Διοίκησης με τους πελάτες
4. Ανεπαρκής επικοινωνία του προσωπικού με τη Διοίκηση
5. Πολλά επίπεδα οργάνωσης, που απομακρύνουν το προσωπικό συνδιαλλαγής από τη Διοίκηση

Δεύτερο ερώτημα: «Θέτονται σωστά οι προδιαγραφές;»

Λόγοι αποτυχίας θέσπισης ορθών προδιαγραφών αποτελούν η ανεπαρκής δέσμευση στην ποιότητα, η αίσθηση αδυναμίας ικανοποίησης προσδοκιών πελατών, η ανεπαρκής προτυποποίηση εργασιών και η απουσία θέσπισης στόχων. Για τη μεταστροφή του κλίματος, οι δράσεις που θα πρέπει να υιοθετηθούν θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

1. Την δέσμευση της Διοίκησης στην Ποιότητα ώστε αυτή να αποτελεί Στρατηγικό Στόχο της Εταιρίας.
2. Την ορθολογική αντίληψη του «εφικτού» από τη Διοίκηση
3. Τη χρήση της τεχνολογίας στον οργανισμό ώστε να υπάρξει τυποποίηση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται σε αυτόν.
4. Την αύξηση του βαθμού εναρμόνισης των ποιοτικών στόχων με τα πρότυπα και τις απαιτήσεις των πελατών και όχι με εσωτερικά πρότυπα της επιχείρησης

Παρόλο που οι προδιαγραφές μπορεί να υπάρχουν, ενδέχεται το «προσφερόμενο» να διαφέρει από αυτό το «στοχοθετημένο». Λόγοι απόκλισης είναι:

1. Η αβεβαιότητα του προσωπικού αναφορικά με το τι αναμένεται από αυτούς και πώς να το επιτύχουν.
2. Σε ποιο βαθμό το προσωπικό αντιλαμβάνεται αδυναμία ικανοποίησης του συνόλου των απαιτήσεων εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
3. Το «ταίριασμα» των ικανοτήτων του προσωπικού με την αντίστοιχη θέση εργασίας.
4. Η καταλληλότητα των χρησιμοποιούμενων εργαλείων και της τεχνολογίας.
5. Η καταλληλότητα των συστημάτων ελέγχου, αξιολόγησης και ανταμοιβών.
6. Δικαιοδοσία που δίδεται στους εργαζόμενους προκειμένου να αντιμετωπίσουν προβλήματα.
7. Ο βαθμός στον οποίο προσωπικό και προϊστάμενοι εργάζονται μαζί για έναν κοινό στόχο.

Τρίτο ερώτημα: «Συμπίπτουν τα Αναμενόμενα με την Απόδοση;»

Με τον όρο «Αναμενόμενα» νοούνται τόσο οι ενδοεταιρικές - διατμηματικές όσο και η από πλευράς πελάτη προσδοκίες για τα παραδοτέα. Είναι γεγονός ότι συχνά υπάρχει διαφορετική αντίληψη των δυνατοτήτων μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού με αποτέλεσμα κάποιες λανθασμένες να μεταφέρονται προς τον Πελάτη και να μετατρέπονται σε ανέφικτες προσδοκίες. Για την εξάλειψη τέτοιων φαινομένων θα πρέπει:

1. Να βελτιωθεί η επικοινωνία εντός αλλά και μεταξύ των τμημάτων της Εταιρίας.
2. Η εξωτερική επικοινωνία με τους καταναλωτές να αντανακλά με ακρίβεια αυτά που ο πελάτης λαμβάνει κατά την συνδιαλλαγή ώστε να μην υπόσχονται περισσότερα των δυνατοτήτων.

Εξετάζοντας λοιπόν το βαθμό εφαρμογής των παραπάνω ερωτημάτων στον οργανισμό, θα πρέπει να προκύψει ένας κατάλογος από έργα-projects που θα εξελίξουν τους υπάρχοντες πελάτες σε «αφοσιωμένους».

Μετρώντας την Αφοσίωση

Όμως αρκεί η γνώση του βαθμού Ικανοποίησης για τη μέτρηση των σχέσεων με τους πελάτες; Είναι πιθανό κάποιοι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι αλλά παρόλα αυτά να εξακολουθούν να μην είναι αφοσιωμένοι. Από έρευνες σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς έχει αποδειχθεί ακόμη και 60% πελατών που μεταπήδησαν στον ανταγωνισμό ήταν ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες του πρώτου. Παρόμοιες έρευνες έχουν δείξει ότι ο βαθμός Ικανοποίησης δεν πείθει ούτε τους επενδυτές αλλά ούτε και τα στελέχη για τη μελλοντική συμπεριφορά των πελατών. Είναι σίγουρο πάντως ότι ο δρόμος προς την επιχειρηματική επιτυχία περνά από την Αφοσίωση των πελατών.

6.6 Πρακτικές συμπεριφοράς πωλήσεων που οδηγούν στην απόκτηση αφοσιωμένων πελατών

Ο καλός πωλητής, μπορεί να πουλήσει οτιδήποτε σε οποιονδήποτε μια φορά, αλλά η προσέγγιση του προς τον πελάτη θα είναι εκείνη που θα καθορίσει αν θα πουλήσει οτιδήποτε στον συγκεκριμένο πελάτη ξανά. Η ουσία λοιπόν του customer service είναι η δημιουργία τέτοιων σχέσεων με τους πελάτες ώστε εκείνοι να αισθάνονται ότι αξίζει τον κόπο να τις επιδιώξουν.

Ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται μια τέτοια σχέση είναι καταρχήν με το να θυμόμαστε ότι «κρινόμαστε από το τι κάνουμε και όχι από το τι λέμε». Με βάση

αυτό παραθέτουμε κάποιες ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβαίνει μια εταιρεία στη καθημερινότητα της:

1)Απαντάμε στο τηλέφωνο.

Κάνετε προώθηση των κλήσεων ή χρησιμοποιήστε μια υπηρεσία τηλεφωνητή, προσλάβετε προσωπικό, αλλά να έχετε διασφαλίσει ότι κάποιος θα απαντήσει το τηλέφωνο όταν κάποιος θα καλέσει την εταιρεία σας. Οι άνθρωποι που τηλεφωνούν στην εταιρεία θέλουν να μιλήσουν με κάποιον και όχι με κάποιο ηχογραφημένο μήνυμα.

2)Μην υπόσχεστε πράγματα που δεν μπορείτε να τηρήσετε.

Δεν αρκεί να έχετε την πρόθεση να κρατήσετε τις υποσχέσεις σας. Η αξιοπιστία είναι το κλειδί για κάθε καλή σχέση και οι σχέσεις με τον πελάτη δεν εξαιρούνται. Αν θα δεσμευτείτε στον πελάτη για την ημέρα παράδοσης ενός προϊόντος θα πρέπει να τηρήσετε την ημερομηνία και το ίδιο ισχύει για τα ραντεβού, τις προθεσμίες κ.α. γιατί τίποτα δεν ενοχλεί περισσότερο τους πελάτες από μια δέσμευση που δεν τηρήθηκε.

3)Ακούστε τους πελάτες σας.

Δεν υπάρχει τίποτα πιο εκνευριστικό από το να λες σε κάποιον τι ζητάς ή ποιο είναι το πρόβλημα που αντιμετωπίζεις για να ανακαλύπτεις στο τέλος ότι εκείνος δεν πρόσεχε τι του λέγατε και χρειάζεται να το επαναλάβετε; Φανταστείτε αυτήν την περίπτωση από τη πλευρά του πελάτη. Αφήστε τον πελάτη να σας μιλήσει, και εσείς με τη σειρά σας να του δείξετε ότι επιδεικνύετε τη δέουσα προσοχή δίνοντας του κατάλληλες απαντήσεις, όπως για παράδειγμα να του προτείνετε λύσεις για το πρόβλημα του.

4)Να ασχολείστε με τα παράπονα των πελατών.

Φυσικά σε κανέναν δεν αρέσει να ακούει παράπονα και πολλοί, έχουν αναπτύξει την αντανακλαστική αντίδραση να λένε ότι «δεν είναι δυνατόν να ευχαριστήεις συνεχώς όλους τους ανθρώπους». Μπορεί να είναι αλήθεια όμως αν δώσουμε τη δέουσα προσοχή στα παράπονα ενδέχεται να ευχαριστήσετε έναν πελάτη τη συγκεκριμένη στιγμή, τοποθετώντας έτσι την επιχείρησή σας σε μια υψηλή θέση όπου θα μπορεί να δρέψει τους καρπούς της καλής εξυπηρέτησης πελατών.

5)Να είστε εξυπηρετικοί - ακόμα και αν δεν υπάρχει προοπτική άμεσου κέρδους.

Αναφέρουμε ένα απλό παράδειγμα: Χάνετε ένα κομμάτι από το μπρασελέ του ρολογιού σας και πηγαίνετε σε ένα κοσμηματοπωλείο. Αφού εξηγήσετε το πρόβλημα στον υπάλληλο, εκείνος προσφέρεται να δει αν έχει κάποιο τέτοιο

κομμάτι στα είδη του και πράγματι βρίσκει το κομμάτι και σας επισκευάζει το ρολόι. Στην ερώτηση σας «τι σας οφείλω» σας απαντά «τίποτα!». Αλήθεια, δεν θα ξανασκεφθείτε το συγκεκριμένο κατάστημα; Δεν θα αναφέρετε το περιστατικό και σε άλλους;

6) Εκπαιδεύατε το προσωπικό σας να είναι πάντα εξυπηρετικό, ευγενικό και με γνώσεις για τις υπηρεσίες ή/και τα προϊόντα.

Φροντίστε να εκπαιδευτεί το προσωπικό σας (είτε από εσάς ή από επαγγελματίες), μιλήστε τους για τη σημασία της καλής εξυπηρέτησης πελατών. Κυρίως όμως, δώστε σε κάθε έναν από το προσωπικό σας αρκετές πληροφορίες και την δικαιοδοσία ώστε να μπορεί να λαμβάνει εκείνες τις μικρές αλλά τόσο σημαντικές για τον πελάτη αποφάσεις χωρίς να χρειάζεται να πει «Δεν γνωρίζω...Θα σας τηλεφωνήσω ξανά...»

7) Κάντε ένα «βήμα παραπέρα».

Για παράδειγμα αν κάποιος έρθει στο κατάστημα σας και ζητήσει τη βοήθεια σας για να βρει κάποιο προϊόν, μην αρκεστείτε στον να του πείτε σε ποιο σημείο να το βρει. Οδηγήστε τον, και δείτε μήπως έχει και άλλες απορίες που μπορείτε να του λύσετε. Όποιο και αν είναι αυτό το «βήμα παραπέρα» αν η εξυπηρέτηση που προσφέρετε είναι καλή, να το κάνετε. Μπορεί οι πελάτες σας να μην σας το αναγνωρίσουν εκείνη τη στιγμή, όμως όλοι οι άνθρωποι προσέχουν όταν κάποιος κάνει μια επιπλέον προσπάθεια και να είστε σίγουροι ότι θα το αναφέρουν και σε άλλους.

8) Δώστε το «Κάτι περισσότερο».

Είτε αφορά μια μελλοντική έκπτωση, ή επιπλέον πληροφορίες για τη χρήση του προϊόντος ή ένα ειλικρινές χαμόγελο, στους ανθρώπους αρέσει να παίρνουν περισσότερα από ότι ήδη παίρνουν. Δεν είναι απαραίτητο να είναι μια μεγάλη χειρονομία για να θεωρηθεί αποδοτική. Η χειρονομία όμως αυτή όσο μικρή και αν είναι πάντα εκτιμάται.

Εάν εφαρμοστούν αυτοί οι απλοί κανόνες στην καθημερινότητα της επιχείρησης, θα γίνει γνωστή για την καλή εξυπηρέτηση πελατών που παρέχει φέρνοντας πίσω τους πελάτες που είχε χάσει καθώς και ενσωματώνοντας νέους πελάτες στην πελατειακή βάση της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Το CRM ως φιλοσοφία εκφράζει την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών Διεργασιών αναφορικά με τις σχέσεις με τους πελάτες, της τεχνολογίας, της κουλτούρας και των δεξιοτήτων μιας επιχείρησης.

Το κρισιμότερο μέρος του CRM είναι να καταφέρει η επιχείρηση να δομήσει αποδοτικές Διεργασίες Διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη που θα βασίζονται σε δομημένη συλλογή και διαχείριση των πληροφοριών αξιοποιώντας πλήρως την σύγχρονη τεχνολογία

7.2 Η Δομημένη Διαχείριση Πληροφοριών

Η πληροφορία ως επιχειρηματικό πλεονέκτημα είναι το σύνολο της γνώσης που έχει αποκομίσει η εταιρεία σας από τη σχέση της με τους πελάτες, τους προμηθευτές και κάθε είδους συνεργάτες της. Όλοι καταλαβαίνουν ότι συγκεντρώνουν δεδομένα (data), δηλαδή καταχωρίσεις στοιχείων στα πεδία μίας (ή περισσότερων) βάσης δεδομένων. Πρόκειται για τα παραστατικά του Λογιστηρίου σας, τις προσφορές των συνεργατών σας, τα έγγραφα των συναλλαγών με τους πελάτες σας και πολλά άλλα. Το ζητούμενο τις περισσότερες φορές για τις επιχειρήσεις σήμερα είναι η προστασία και η δυνατότητα ανάκλησης τους κατά περίπτωση. Η πληροφορία (information) προκύπτει από τη συγκέντρωση (aggregation), το συνδυασμό (combination) και την επεξεργασία (process) των δεδομένων με ένα συστηματικό τρόπο.

Από την άλλη μεριά, η γνώση (knowledge) είναι κάτι αρκετά πιο σύνθετο, αφού -όπως σημειώνει ο Tom Davenport- "γνώση είναι η πληροφορία συνδυασμένη με την εμπειρία, τα συμφραζόμενα, την ερμηνεία και το στοχασμό". Οι εφαρμογές και τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (knowledge management) και επιχειρηματικής ευφυΐας (business intelligence) αποπειρώνται μία πρώτη διαχείριση της γνώσης, ενώ επιμέρους εφαρμογές ή λειτουργίες συστημάτων (intelligent agents, εφαρμογές reasoning κ.λπ.) υπόσχονται περισσότερο αποτελεσματική διαχείριση.

Εν κατακλείδι, μπορούμε με ασφάλεια να υποστηρίξουμε ότι τα δεδομένα δεν είναι τίποτα περισσότερο ή λιγότερο από κομμάτια πληροφορίας αποθηκευμένης σε κάποιο μέσο, η δε πληροφορία είναι τα οργανωμένα δεδομένα -

και είναι αυτή η οργάνωση που δίνει αξία στα δεδομένα. Από την άλλη μεριά, γνώση είναι η συσχετισμένη πληροφορία και αυτή που φέρνει τη μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση.

Η Διαχείριση Πληροφοριών

Αντικείμενο της Διαχείρισης Πληροφοριών είναι η παραγωγή και η αξιοποίηση μεθόδων και γνώσεων από τις επιστημονικές περιοχές της Πληροφορικής, της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της Οικονομίας με στόχο την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και των υπολογιστών προς όφελος των ανθρώπων και των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη Διαχείριση Πληροφοριών παρουσιάζουν ορισμένοι τομείς των περιοχών αυτών όπως:

- Ο Προγραμματισμός Υπολογιστών, οι Εφαρμογές Βάσεων Δεδομένων και οι Διαδικτυακές εφαρμογές
- Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης.
- Τα Έμπειρα Συστήματα και τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων.
- Η Επιχειρησιακή Έρευνα και η Στατιστική.
- Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων.
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

7.3 Αξιολόγηση Λογισμικού CRM

7.3.1 Εισαγωγή - Τα λογισμικά CRM

Οι εφαρμογές CRM συνήθως αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα που περιλαμβάνουν όλα όσα χρειάζονται προκειμένου να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Ακολουθεί μία διάκριση των υποσυστημάτων:

1. Επιχειρησιακό (Operational) CRM,
2. Συνεργατικό (Collaborative) CRM,
3. Αναλυτικό (Analytical) CRM,
4. Sales Intelligence CRM,
5. Campaign Management CRM,
6. Απλό (Simple) CRM,
7. Κοινωνικό (Social) 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.

7.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ενός Έργου - Εγκατάσταση Λογισμικού CRM

Το CRM δεν είναι μόνο τεχνολογία. Είναι ένας συνδυασμός εταιρικής κουλτούρας, τεχνολογίας και ανθρώπινων πόρων.

Αν και το CRM είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές εφαρμογών λογισμικού στην Αμερική, ειδικοί συμφωνούν ότι ένα μεγάλο ποσοστό τεχνολογικών εφαρμογών CRM - ίσως η πλειοψηφία - αποτυγχάνει να επιτύχει τους στόχους που τίθενται από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Κάποια από τα προβλήματα στις εφαρμογές CRM είναι στην ουσία τεχνολογικής φύσης αλλά η πλειοψηφία των αποτυχιών πηγάζουν από άλλους παράγοντες:

- Έλλειψη υποστήριξης του εγχειρήματος από τη Διοίκηση,
- Απουσία πελατοκεντρικής στρατηγικής,
- Αποτυχία ευθυγράμμισης των τεχνολογικών δυνατοτήτων με τις πρακτικές διοίκησης και τις επιχειρησιακές διεργασίες,
- Αποτυχία στη βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών,
- Ανεπαρκής επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού,
- Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και αντιδράσεων του προσωπικού (έλλειψη Διαχείρισης Αλλαγών - Change Management),
- Λανθασμένη επιλογή δεικτών επιτυχίας.

Η επιτυχημένη υλοποίηση ενός έργου CRM πρέπει να ακολουθήσει τα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών,
2. Καθορισμός πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής,
3. Σχεδιασμός έργου CRM,

4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (λογισμικό CRM, Υποδομή Τεχνολογίας Πληροφοριών - IT),
5. Υλοποίηση.

ΚΕΦΑΛΙΟ 8^ο

8.1 Κοστολόγηση Των Προϊόντων Ανά Πελάτη

Η παρακολούθηση του κόστους καθώς και της τιμολόγησης ανά Πελάτη επιτρέπει την ανάλυση των Πελατών βάσει κερδοφορίας, ώστε να δίνεται προτεραιότητα στις κατηγορίες Πελατών που παράγουν υψηλό κέρδος για την Επιχείρηση.

Η προσέγγιση αθροιστικής παρακολούθησης στοιχείων κόστους αντί του αναλυτικού επιμερισμού σε προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και της αθροιστικής παρακολούθησης στοιχείων εσόδων αντί της αναλυτικής παρακολούθησης ανά προϊόν, Υποκατάστημα και Πελάτη, δεν αποτελεί πρακτική αποτελεσματικής αξιοποίησης της πληροφορίας και δεν επιτρέπει την ανάλυση των αποτελεσμάτων της Επιχείρησης. Αρκετές επιχειρήσεις δεν έχουν επαρκή πληροφορία για το ποιοί Πελάτες ή ποια προϊόντα, παράγουν υψηλό κέρδος. Αντίθετα η αναλυτική παρακολούθηση επιτρέπει την υποβοήθηση στην λήψη αποφάσεων για την καλύτερη διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών.

Η χρήση τεχνικών λογιστικής κόστους όπως το Activity Based Costing (ABC analysis) χρησιμοποιείται για να ανάγει τα γενικά έξοδα, απευθείας σε κοστολόγου μένα αντικείμενα π.χ. προϊόντα, διεργασίες, υπηρεσίες ή πελάτες βοηθώντας έτσι τα στελέχη των επιχειρήσεων να παίρνουν σωστές αποφάσεις σχετικά με το μείγμα προϊόντος και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Activity Based Costing

Το σύστημα ABC διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τους Robin Cooper (1988), Robert Kaplan (1988) και H. Thomas Johnson (1990). Στο μοντέλο ABC, ο Cooper, περιγράφει δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση του παραδοσιακού συστήματος λογιστικής, κάθε κατηγορία Δαπανών συσχετίζεται με τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης κάνοντας χρήση των λεγομένων παραγόντων κόστους (Cost drivers) 1ου επιπέδου. Στην δεύτερη φάση, κάθε προϊόν συνδέεται με τις διεργασίες που σχετίζονται με αυτό. Π.χ. αν ένα προϊόν αφορά έναν εξειδικευμένο πελάτη και για την εξυπηρέτηση του πραγματοποιούνται ταξίδια θα γίνει εκτίμηση του κόστους

των ταξιδιών αυτών και το κόστος εξυπηρέτησης θα χρεωθεί στο συγκεκριμένο προϊόν. Με αυτή την προσέγγιση και γνωρίζοντας το προϊόν ή το μείγμα των προϊόντων που παραγγέλλει ο κάθε πελάτης (ή κατηγορία πελατών) μπορούμε να ξέρουμε ανά πελάτη, το κόστος εξυπηρέτησης, το κόστος πρώτων υλών, τις απαιτούμενες δαπάνες για υλικά συσκευασίας, κλπ.

Παράδειγμα:

Εάν δύο πελάτες αγοράζουν τις ίδιες ποσότητες από το ίδιο προϊόν με την ίδια τιμή αλλά ο ένας εξ αυτών έχει συχνά ακυρώσεις και μεταθέσεις παραγγελιών, απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για να τηρήσει τις προθεσμίες πληρωμών ή η πλειονότητα των παραγγελιών του είναι της «τελευταίας στιγμής», για όλες τις επιπλέον απαιτήσεις του υπάρχει κρυμμένο κόστος το οποίο διαφοροποιεί σημαντικά την κερδοφορία του πάροχου, μεταξύ των δύο. Η διαφορά αυτή γίνεται γνωστή μέσω της κοστολόγησης των προϊόντων ανά πελάτη.

Αναδεικνύεται επομένως η χρησιμότητα του Activity Based Cost στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για την άσκηση της τιμολογιακής πολιτικής, στη διαμόρφωση προσφορών, στη χάραξη των ορίων εντός των οποίων διαμορφώνονται οι δυνατότητες εκπτώσεων, σε επιχειρηματικές αποφάσεις για την κατάργηση προϊόντων και εμπλουτισμό της γκάμας με νέα κερδοφόρα προϊόντα και βέβαια, στην αξιολόγηση και κατανόηση του πραγματικού κόστους αλλά και περιθωρίων κέρδους του κάθε προϊόντος ανά πελάτη.

Η ανάλυση ABC έχει εφαρμογή τόσο όταν οι εμπορικές σχέσεις της Εταιρίας μας περιγράφονται ως B2B (ήτοι Επιχείρηση-προς- Επιχείρηση) αλλά και όταν αποδέκτες των προϊόντων μας είναι οι τελικοί καταναλωτές (B2C). Σε κάθε περίπτωση, και όταν η ανάλυση ανά πελάτη είναι πρακτικά αδύνατη, τότε μπορεί να γίνει ανά ομάδα πελατών, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά.

Με βάση τα παραπάνω αλλά και την αρχή Pareto, οι πελάτες μπορούν να καταταχθούν σε κατηγορίες κερδοφορίας.

Αρχή Pareto

Το 1907 διατυπώθηκε ο περίφημος Νόμος «80:20» του Lorenz, σύμφωνα με τον οποίο το 20% των αιτίων ευθύνεται για το 80% των αποτελεσμάτων, γνωστός και ως Νόμος Pareto, που εμφανίζεται και στο παρακάτω Διάγραμμα.

8.2 ΑΡΧΗ PARETO ΓΙΑ ΠΩΛΗΣΕΙΣ



ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Η ανάλυση αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο για να ορίσουμε προτεραιότητες και να εξοικονομήσουμε χρόνο και πόρους. Είναι γεγονός ότι το μεγαλύτερο τμήμα της κερδοφορίας μίας επιχείρησης (συνήθως το 80%), προέρχεται από μικρό σχετικά ποσοστό των πελατών ή κατηγορίας πελατών της (περίπου 20%). Έτσι, στην περίπτωση που έχουμε περιορισμένους πόρους π.χ. τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, και θέλουμε να τους καταναείμουμε, τότε τη «μερίδα του λέοντος» θα πρέπει να λάβει εκείνο το (μικρό) τμήμα του πελατολογίου που αποφέρει το μεγαλύτερο κέρδος.

Για την αξιόπιστη χρήση της ανάλυσης Pareto θα πρέπει να ελέγχουμε σειρά ταξινομήσεων & επιλέγουμε την καταλληλότερη ενώ τα «λοιπά» πρέπει να αποτελούν χαμηλό ποσοστό.

Όμως, η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε βασίζεται σε υπάρχοντα δεδομένα και δεν αποτυπώνει την πρόβλεψη της μελλοντικής κατάστασης. Εδώ έρχεται να συμπληρώσει το κενό η μέθοδος της Διαχρονικής Αξίας του Πελάτη (Customer Lifetime Value).

Διαχρονική Αξία του Πελάτη (Customer Lifetime Value)

Η Διαχρονική Αξία του Πελάτη (Customer Lifetime Value) είναι μία σημαντική έννοια και ορίζεται ως η καθαρή παρούσα αξία των μελλοντικών χρηματοοοων ενός πελάτη. Για να υπολογίσουμε την Διαχρονική Αξία του Πελάτη (ΔΑΠ) εκτιμούμε τις καθαρές χρηματοροές (έσοδα μείον δαπάνες), που αναμένονται από ένα πελάτη στη διάρκεια της συνεργασίας, με χρηματικούς όρους που ανάγονται σε σημερινές τιμές (έχοντας δηλαδή λάβει υπόψη το κόστος χρήματος της επιχείρησης και την εξέλιξη του πληθωρισμού).

ΑΠΛΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ:

Αν:

- ο Η μέση παραγγελία ενός πελάτη είναι €750,
- ο Το μικτό περιθώριο κέρδους είναι 30%,
- ο Ο ρυθμός παραγγελιών είναι 4 το χρόνο, και
- ο Η διάρκεια της συνεργασίας προβλέπεται να είναι 3 χρόνια

τότε:

$$\Delta\text{ΑΠ} = (30\% \times €750) \times 4 \text{ παραγγελίες / έτος} \times 3 \text{ έτη} = €2.700$$

Σημ: Για λόγους απλούστευσης, αγνοείται το κόστος χρήματος και ο πληθωρισμός. Αυτό είναι το μέγιστο ποσό που πρέπει να δαπανήσει μία εταιρεία για να αποκτήσει και να εξυπηρετήσει τον συγκεκριμένο πελάτη επί τριετία (Νεκρό Σημείο / Break-even). Γνωρίζοντας όμως τα περιθώρια κέρδους από την ABC ανάλυση μπορούμε να κάνουμε καλύτερες προβλέψεις για τις χρηματοροές ή να εστιάσουμε τις προσπάθειες μας ώστε κάποιος/οι από τους 4 κρίσιμους παράγοντες που αναφέρθηκαν, να αυξηθεί. Η βελτίωση οποιουδήποτε παράγοντα κατά 10%, επιφέρει αύξηση της ΔΑΠ επίσης κατά 10%.

Στόχος είναι να μεγιστοποιήσουμε τη Διαχρονική Αξία των Πελατών, που έχουν και θα έχουν τη μεγαλύτερη συμμετοχή στη συνεισφορά στο τζίρο (ανάλυση PARETO). Σύμφωνα με τους Don Peppers & Martha Rogers, για να γίνει αυτό, το πελατολόγιο της εταιρίας πρέπει να χωριστεί στους Πλέον Πολύτιμους Πελάτες (Most Valuable Customers), τους Πλέον Αναπτυσσόμενους Πελάτες (Most Growable Customers), τους Αρνητικούς Πελάτες (Below Zeros) και τους Μεταναστεύοντες (Migrators).

Με τους όρους αυτούς, εννοούμε:

- Πλέον Πολύτιμοι Πελάτες (Most Valuable Customers): Είναι οι πελάτες που βρίσκονται στην κορυφή της λίστας PARETO όταν γίνει η ανάλυση με βάση την υπάρχουσα κερδοφορία.
- Πλέον Αναπτυσσόμενοι Πελάτες (Most Growable Customers): Είναι οι πελάτες για τους οποίους είναι δυνατό να αυξηθεί κάποιος από τους Κρίσιμους Παράγοντες και με αυτήν την αλλαγή, η ΔΑΠ τους θα αυξηθεί δραματικά. Η επιλογή αυτών και πάλι μπορεί να γίνει βάσει του κανόνα «80:20». Αυτοί συμπληρώνουν, μαζί με τους Πλέον Πολύτιμους Πελάτες, τη λίστα των πελατών που πρέπει να επιζητούμε να μετατρέψουμε σε «Αφοσιωμένους».

- **Αρνητικοί Πελάτες (Below Zeros):** Πρόκειται για τους πελάτες που, παρόλη την προσπάθεια που καταβάλλεται από την εταιρία, τα έσοδα που δημιουργούν είναι μικρότερα από τις δαπάνες που τους αναλογούν. Στη κατηγορία αυτή των πελατών περιλαμβάνονται όσοι έχουν τώρα αρνητικό ισοζύγιο αλλά και δε διαφαίνεται αλλαγή στην κατάσταση τους, δηλαδή όταν η ΔΑΠ παραμένει σε βάθος χρόνου κοντά στο μηδέν ή χαμηλότερα. Όλες σχεδόν οι εταιρίες έχουν πελάτες που είναι κατ' εξακολούθηση ασυνεπείς στις οικονομικές τους υποχρεώσεις, προμηθεύονται μικροποσότητες αλλά απαιτούν ιδιαίτερα προνόμια ή λόγο μεγέθους καταπιέζουν τις τιμές σε τέτοιο επίπεδο που το περιθώριο καταρρακώνεται. Η εταιρία πρέπει να καθορίσει στρατηγικές ώστε, μέσω κινήτρων, ή να διορθώσει την κερδοφορία τους (π.χ. χρεώνοντας υπηρεσίες που απολαμβάνουν μέχρι σήμερα δωρεάν) ή, εάν αποτύχει, να τους προωθήσει στον ανταγωνισμό.

- **Μεταναστεύοντες (Migrators):** Είναι οι πελάτες που παρατεταμένα ακροβατούν στην τρέχουσα περίοδο να έχουν οριακό ισοζύγιο και στο μέλλον να υπάρχει ελπίδα ανάκαμψης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιχείρηση πρέπει και πάλι να καθορίσει στρατηγικές ώστε, μέσω κινήτρων, ή να τους μετατρέψει σε αναπτυσσόμενους ή τουλάχιστον να αποκτήσει αίσθηση της προοπτικής τους.

Κρίσιμα σημεία στη μεγιστοποίηση της Διαχρονικής Αξίας του Πελάτη

- Μεγιστοποιείτε το καλάθι αγορών (εισπράξεις / πελάτη) εκμεταλλευόμενοι τεχνικές Cross Selling

- Βελτιώστε το μικτό περιθώριο κέρδους, αυξάνοντας ελαφρώς την τιμή πώλησης σε συνδυασμό με κάποια επιπλέον οφέλη προς τον πελάτη

- Αυξήστε το συχνότητα παραγγελιών προσφέροντας νέα προϊόντα/ υπηρεσίες, ειδικές προσφορές, πραγματοποιώντας συχνότερες επισκέψεις ή με άλλου είδους επικοινωνία (τηλεφωνικά, direct mail, newsletter)

- Αυξήστε τη μέση διάρκεια συνεργασίας μέσα από την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη και την Ποιοτική Εξυπηρέτηση

Με αναφορά στο προηγούμενο παράδειγμα, η βελτίωση οποιουδήποτε εκ των 4 κρίσιμων παραγόντων κατά 10%, επιφέρει αύξηση της ΔΑΠ επίσης κατά 10%.

8.3 Δείκτες Μέτρησης Κερδοφορίας Πελατών

Πέρα από τις αναλύσεις που περιγράφηκαν στις παραπάνω παραγράφους, υπάρχει ένα πλήθος οικονομικών δεικτών μέσω των οποίων δίνεται η δυνατότητα γρήγορης ανάλυσης και αξιολόγησης της οικονομικής κατάστασης των πελατών και ειδικότερα της κερδοφορίας και αξιοπιστίας τους. Οι δείκτες αποτελούν δυναμική μέθοδο χρηματοοικονομικής ανάλυσης και είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι διότι βοηθούν στην ερμηνεία ιστορικών οικονομικών στοιχείων και έτσι μπορούμε να κάνουμε βάσιμες υποθέσεις για την εξελικτική πορεία του πελάτη και να καθορίσουμε στρατηγικές για τον επιθυμητό τρόπο συνεργασίας. Εάν λοιπόν από τα στοιχεία προκύπτει ότι π.χ. η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει υψηλή κερδοφορία αλλά αδυναμίες στη ρευστότητα, θα αποτελούσε ισχυρό δέλεαρ για αυτόν η παροχή ευνοϊκών όρων εξόφλησης των απαιτήσεων.

Οι δείκτες εκφράζονται με απλή μαθηματική μορφή, αποτελούν σχέση μεταξύ ενός κονδυλίου (λογαριασμού) προς ένα άλλο (από ισολογισμό ή αποτέλεσμα χρήσεως) ενώ χρησιμεύουν για να αναλύσουν τις τάσεις μέσα στην επιχείρηση και να συγκρίνουν στοιχεία της επιχείρησης με άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες και με βιομηχανικά πρότυπα.

Τα είδη των Οικονομικών Δεικτών που μας ενδιαφέρουν, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- A. Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας - Κερδοφορίας (Profitability)
- B. Δείκτες Μέτρησης Αξιοπιστίας (Solvency)

8.3.1 Δείκτες Αποτελεσματικότητας - Κερδοφορίας

Με αυτούς μετράται η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοίκησης στη διαχείριση όλων των πόρων που έχει στη διάθεση της. Με άλλα λόγια, οι αριθμοδείκτες αυτοί μετρούν το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης, σε μια δεδομένη στιγμή ή και για μια χρονική περίοδο. Η Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει κέρδη. Αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την αξιολόγηση των επιχειρηματικών μονάδων. Οι σημαντικότεροι δείκτες αποδοτικότητας παρουσιάζονται παρακάτω.

8.3.2 Μεικτό Περιθώριο ως Ποσοστό του Κύκλου Εργασιών (Τζίρου)

Το Μεικτό Περιθώριο δείχνει πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί η διοίκηση μιας επιχείρησης τα υλικά και την εργασία κατά τη διαδικασία παράγωγης. Καλό είναι να γίνεται και σύγκριση και με τον αντίστοιχο δείκτη όλου του κλάδου ώστε να καθοριστεί και η θέση της εταιρίας - πελάτη στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η μαθηματική σχέση που εκφράζει το Μεικτό Περιθώριο είναι:

Μικτά Κέρδη * 100/ Κύκλος εργασιών

Να σημειωθεί ότι τα μικτά κέρδη (Gross Profit) υπολογίζονται από τη διαφορά μεταξύ των εσόδων από τις πωλήσεις και του κόστους πωληθέντων.

8.3.3 Καθαρό Περιθώριο ως Ποσοστό του Κύκλου Εργασιών (Τζίρου)

Ο δείκτης Καθαρού Περιθωρίου είναι παρόμοιος με αυτόν του Μεικτού, μόνο που τα κέρδη έχουν αφαιρεθεί οι φόροι και έχει τη μορφή:

Καθαρά Κέρδη * 100/ Κύκλος εργασιών

8.3.4 Κύκλος Εργασιών ως Ποσοστό Απασχολημένου Κεφαλαίου

Ο Κύκλος Εργασιών ως Ποσοστό Απασχολημένου Κεφαλαίου μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τους επενδυμένους πόρους της σε πωλήσεις. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως το κλάσμα:

Κύκλος Εργασιών * 100 /Απασχολούμενο Κεφάλαιο

Όπου το Απασχολούμενο Κεφάλαιο είναι το άθροισμα του κεφαλαίου / αποθεμάτων και των μακροχρόνιων υποχρεώσεων (μακροπρόθεσμος δανεισμός για επενδυτικούς σκοπούς).

8.3.5 Απόδοση Απασχολούμενου Κεφαλαίου

Ο συγκεκριμένος δείκτης εμφανίζει πόσο αποδοτικά μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τις επενδεδυμένες πηγές της στην δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων (κερδών) και υπολογίζεται ως:

Καθαρά Κέρδη * 100 /Απασχολούμενο Κεφάλαιο

8.4 Δείκτες Μέτρησης Αξιοπιστίας

Οι Δείκτες Αξιοπιστίας (solvency) στοχεύουν στον προσδιορισμό του βαθμού που μια επιχείρηση επιτυγχάνει την σωστή λειτουργία του κύκλου - κυκλοφορίας των διαθεσίμων -μετρητών και απεικονίζουν την κατάσταση των υποχρεώσεων της. Γνωρίζοντας την Αξιοπιστία ενός Πελάτη, τόσο για την περασμένη χρήση όσο και την ιστορική της εξέλιξη, είναι δυνατό να χαραχτεί η επιθυμητή πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία μας για τις σχέσεις της με αυτόν. Οι κυριότεροι Δείκτες Αξιοπιστίας που μας αφορούν, συνοψίζονται στις ακόλουθες παραγράφους.

Μερικοί δείκτες αφορούν στην εκτίμηση καταστάσεων σε βραχυπρόθεσμη περίοδο (π.χ. δείκτης κυκλοφορίας - ρευστότητας), ενώ άλλοι (π.χ. gearing) αξιολογούν τις δυνατότητες μιας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμη βάση. Και οι δυο διαστάσεις από απόψεως χρόνου είναι απαραίτητο να εξετάζονται, αλλά είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι περισσότερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δείκτες που αναφέρονται σε βάθος χρόνου όταν η προοπτική συνεργασίας με έναν πελάτη διαφαίνεται και επιθυμείται να είναι μακροχρόνια.

8.5 Δείκτης Κυκλοφορίας - Ρευστότητας

Ο δείκτης αυτός εμφανίζει την δυνατότητα της επιχείρησης να εκπληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού (διαθέσιμα - ταμείο) και δίνεται από το λόγο:

Κυκλοφορούν ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Εάν το αποτέλεσμα μέτρησης του δείκτη είναι >1 , τότε αξιολογείται ότι η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

8.5.1 Δείκτης Ταχύτητας Ρευστότητας

Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει ομοιότητες με τον προηγούμενο αλλά αποκλείει από τον υπολογισμό του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού, την αξία των αποθεμάτων, των οποίων η ρευστοποίηση, δηλ. η μετατροπή από υλικά σε διαθέσιμα απαιτεί χρόνο. Με αυτόν τον υπολογισμό διαπιστώνεται η δυνατότητα άμεσης ρευστοποίησης του ενεργητικού για την κάλυψη Επείγουσών υποχρεώσεων. Για τον υπολογισμό του χρησιμοποιείται ο τύπος:

Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
Μετρήσεις από 0.8 έως 1 δείχνουν ικανοποιητική δυνατότητα ρευστότητας σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.

8.6 Δείκτης Μέτρησης Χρόνου Είσπραξης Απαιτήσεων

Με αυτό το δείκτη παρουσιάζεται η ταχύτητα με την οποία ο πελάτης επιτυγχάνει να εισπράξει τις διάφορες απατήσεις του, να μετατρέψει δηλ. τον λογαριασμό «χρεώστες» σε διαθέσιμα - μετρητά.

Απαιτήσεις * 365 /Κύκλος εργασιών

Από την αξιολόγηση αυτού του δείκτη, μπορεί να καθοριστεί και η στρατηγική των δικών μας χρονικών απαιτήσεων.

8.7 Δείκτης Μακροπρόθεσμης Κυκλοφορίας - Ρευστότητας (Gearing)

Ο δείκτης Gearing μεταφράζει τη σχέση υποχρεώσεων και τακτικού κεφαλαίου εταιρείας και χαρακτηρίζονται από τους πλέον σημαντικούς και ενδιαφέροντες γιατί προσδιορίζει τον βαθμό ικανότητας των συσσωρευμένων απασχολούμενων κεφαλαίων να απορροφήσουν - εξυπηρετήσουν το επίπεδο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων.

Μακροπρόθεσμος Δανεισμός * 100/ Συσσωρ. Απασχολ. Κεφάλαια

Όπου «Συσσωρευμένα Απασχολούμενα Κεφάλαια» είναι το Μετοχικό Κεφάλαιο και τα Αποθεματικά.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι πάνω από 40% ο δείκτης δεν θεωρείται ικανοποιητικός ενώ κάτω από 20% χαρακτηρίζεται χαμηλός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

9.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CRM SOFTWARE

Ένα κάλο παράδειγμα για CRM software είναι το active3 CRM της IPS που έγινε πλέον web εφαρμογή. Ουσιαστικά, το active3 CRM είναι ένα πρόσθετο dll (.NET εφαρμογή) που «κουμπώνει» επάνω στο active3 CMS σαν module και τροποποιεί δυναμικά την κοινή βάση δεδομένων. Το active3 CRM προσφέρει τις παρακάτω δυνατότητες:

- Διαχείριση στοιχείων επαφών και κατηγοριοποίηση σε δυναμικές ομάδες
- Διαχείριση πρότυπων κειμένων αλληλογραφίας.
- Διαχείριση αρχείων και σύνδεση τους με κάθε επαφή
- Διαχείριση υπενθυμίσεων για κάθε επαφή.
- Διαχείριση σημειώσεων για κάθε επαφή
- Διαχείριση tickets.
- Διαχείριση δυναμικών υπηρεσιών.
- Ημερολογιακή απεικόνιση των υπενθυμίσεων.
- Εξαγωγή πληροφοριών με δυναμικά reports (αναφορές).
- Σύστημα μαζικής αποστολής email.
- Σύστημα εκτύπωσης ετικετών.
- Σύστημα αναγνώρισης τηλεφωνικών κλήσεων.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες σχεδιάστηκαν για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της μικρομεσαίας επιχείρησης και του ελεύθερου επαγγελματία, που δε διαθέτουν το χρόνο ή το προσωπικό που θα υποστηρίζει ένα διαρκώς αναπτυσσόμενο πελατολόγιο. Τα πλεονεκτήματα του:

- Βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών μέσα στην επιχείρηση
- Απόλυτος έλεγχος, αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων και καταμερισμός ευθυνών
- Αμεσότερη ανταπόκριση και υποστήριξη πελατών.
- Οργάνωση και καταγραφή επικοινωνίας με πελάτες και συνεργάτες.
- Στοχευμένη προσέγγιση υποψήφιων πελατών.
- Οργάνωση και παρακολούθηση δικτύου συνεργατών – μεταπωλητών.

9.2 Collaborative CRM-Συνεργαζόμενο CRM

9.2.1 Διατμηματική Επικοινωνία

Το συνεργαζόμενο CRM ή αλλιώς collaborative CRM, όπως είναι ο καθιερωμένος όρος, αποτελεί μια εξέλιξη των απλών CRM συστημάτων η οποία υποστηρίζει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, τα δεδομένα του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να φανούν ιδιαίτερος χρήσιμα στο τμήμα marketing το οποίο θα κλιθεί να προωθήσει τα προϊόντα στην αγορά αλλά και στο τμήμα πωλήσεων για να γνωρίζει τι θέλει η αγορά (ή τα προβλήματα που αντιμετώπισε ένα προϊόν). Ενώ το collaborative CRM δείχνει να είναι η αυτονόητη

επιλογή, εντούτοις, προκύπτουν συχνά πολλά προβλήματα κατά την εφαρμογή του. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι πως το κάθε τμήμα μιας επιχείρησης έχει μάθει να δουλεύει μέσα στο δικό του μικρόκοσμο, ανησυχώντας μόνο για τα δικά του προβλήματα, και επεξεργαζόμενο μόνο τα δικά του δεδομένα. Έτσι υπάρχει ελάχιστη ουσιαστική διατμηματική επικοινωνία πραγματικού χρόνου. Με τη ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας, μεγάλες εταιρίες, όπως η Oracle Corp ή η Cisco Systems, εξέλιξαν πρώτες εφαρμογές όπως η WebEx CRM On Demand της Oracle οι οποίες, εκτός από τις συνηθισμένες λειτουργίες απλών CRM συστημάτων, προσφέρουν επιπλέον δυνατότητες. Για παράδειγμα, η χρήση εργαλείων διαχείρισης πελατών, για τη δημιουργία πινάκων που επιτρέπουν την πληρέστερη απεικόνιση των στοιχείων κάθε πελάτη. Έτσι η εταιρία έχει μια πολυπρισματική αντίληψη σχετικά με τους πελάτες και τις ανάγκες τους και μπορεί να τους εξυπηρετήσει καλύτερα αλλά και να αποφύγει τις επισφαλείς συμφωνίες.

9.3 Επικοινωνία μεταξύ Επιχειρήσεων

Το επόμενο μεγάλο βήμα για τα Collaborative CRM συστήματα, ήταν η επικοινωνία των διαφόρων CRM όχι μόνο εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής. Για παράδειγμα, εταιρίες που απασχολούνται στον ίδιο κλάδο μπορούν πλέον να μοιράζονται κάποια δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, η εικόνα που μπορούμε να έχουμε για τους πελάτες μας (αλλά και για τους υποψήφιους πελάτες) είναι ακόμα καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη. Από δω και πέρα μέσα στο άρθρο όταν αναφέρεται ο όρος “CRM σύστημα” θα εννοείται ο όρος “Collaborative CRM σύστημα” καθώς πλέον, οι CRM εφαρμογές που χρησιμοποιούνται και κυκλοφορούν στην αγορά λειτουργούν ως επί το πλείστον διατμηματικά συλλέγοντας πληροφορίες και από τα υπόλοιπα τμήματα των επιχειρήσεων. Αποτελούν δηλαδή ένα είδος CRM-ERP εφαρμογών.

9.4 WebCRM

9.4.1 Το πρώτο WebCRM στην Ελλάδα

Το πρώτο WebCRM στην Ελλάδα αναπτύσσεται από την Interworks και έχει ως στόχο να ελαχιστοποιήσει τις ανάγκες των εταιριών για μεγάλα databases και συχνή τεχνική υποστήριξη, αλλά και να μειώσει τις ανάγκες για την εκπαίδευση του προσωπικού, που πολλές φορές αποτελούν μεγάλο εμπόδιο στην

εφαρμογή ενός CRM συστήματος. Επειδή σε όλο το υπόλοιπο άρθρο αναφέρθηκαν αναλυτικά οι λειτουργίες των CRM συστημάτων, η ανάλυση της συγκεκριμένης διαδικτυακής εφαρμογής θα περιοριστεί μόνο στις καινοτόμες λύσεις που αυτή προσφέρει με ελάχιστη, έως μηδενική αναφορά στις συνηθισμένες λειτουργίες ενός CRM συστήματος. Το WebCRM της Interworks είναι μια πλατφόρμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα για τις δραστηριότητες των τμημάτων marketing, πωλήσεων και υποστήριξης πελατών, λειτουργώντας ακριβώς όπως οποιαδήποτε τοπική εφαρμογή CRM.

- Τμήμα Marketing: Σχεδίαση και παρακολούθηση οποιασδήποτε προωθητικής ενέργειας της επιχείρησης καθώς και στατιστικές αναλύσεις της αποδοτικότητάς της. Υπολογισμός κινδύνου της επόμενης διαφημιστικής καμπάνιας αλλά και παρουσίαση πρακτικά βέλτιστων τρόπων προώθησης.
- Τμήμα πωλήσεων: Υποστήριξη και βελτιστοποίηση της απόδοσης των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω της οργάνωσης και παρακολούθησής τους. Η αξιολόγηση των ραντεβού σε σχέση με τις πωλήσεις αλλά και στατιστικές αναλύσεις επί των πωλήσεων (π.χ. Μέσος όρος χρονικής διάρκειας μια πώλησης) ολοκληρώνουν την εικόνα των managers για το τμήμα αυτό.
- Τμήμα υποστήριξης πελατών: Πλήρης καταγραφή των στοιχείων κάθε πελάτη και κατηγοριοποίησή τους σε ομάδες που χρήζουν παρόμοιου χειρισμού. Ευκολότερη στατιστική ανάλυση της εικόνας που έχει η εταιρία για τους πελάτες αλλά της εικόνας που έχουν οι πελάτες για την εταιρία.

9.4.2 Ενσωμάτωση WebCRM - Excel

Η μεγαλύτερη όμως καινοτομία του WebCRM της Interworks είναι η ενσωμάτωσή του στην εφαρμογή του excel της microsoft. Στην υλοποίηση αυτού του στόχου, οι δυσκολίες ήταν αρκετές καθώς ο συγχρονισμός των αρχείων μιας τοπικής εφαρμογής (excel) με μία διαδικτυακή εφαρμογή (WebCRM) εγκυμονεί κινδύνους ως προς την ασφάλεια στη συνεχή μεταφορά δεδομένων μέσω του διαδικτύου. Η Interworks όμως έχει καταφέρει να ελαχιστοποιήσει τέτοιου είδους προβλήματα. Έτσι, με τη χρήση του excel ως διαδικτυακής εφαρμογής (ενώ στην πραγματικότητα παραμένει μια τοπική εφαρμογή) η ανάγκη για ενημέρωση πολλαπλών φακέλων περιορίζεται στο ελάχιστο. Επιπλέον, οι περισσότεροι υπάλληλοι της επιχείρησης θα είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση του excel και δε θα

αντιμετωπίσουν πρόβλημα κατά την εφαρμογή του WebCRM κάνοντας έτσι πιο εύκολη την εισαγωγή του σε κάθε επιχείρηση.

9.4.3 Πλεονεκτήματα WebCRM

Ποια είναι δηλαδή τα πλεονεκτήματα αυτής της διαδικτυακής εφαρμογής σε σχέση με μία τοπική εφαρμογή;

- Δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη για μεγάλες databases που κοστίζουν ακριβά και συντηρούνται δύσκολα.
- Δε χρειάζεται ξεχωριστό τμήμα τεχνικών για τη συντήρηση αλλά και τη βελτιστοποίηση των μηχανημάτων που θα αποθηκεύσουν και θα επεξεργαστούν όλες τις πληροφορίες.
- Άμεση πρόσβαση από παντού με μοναδική προϋπόθεση την πρόσβαση στο internet.
- Μικρή έως ελάχιστη ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού λόγω της ενσωμάτωσής του στη, σχεδόν καθολικώς χρησιμοποιούμενη, εφαρμογή του excel της microsoft. (Λειτουργεί και με openoffice αλλά υπάρχουν πιθανότητες δυσλειτουργιών.)

9.5 Case Studies

9.5.1 Επιτυχημένη εφαρμογή του CRM

Για παράδειγμα στην Τράπεζα Κύπρου, η οποία είναι ο ηγετικός χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Κύπρο, με δυναμική παρουσία στην Ελλάδα και τη Ρωσία και με δραστηριότητες στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία, τη Ρουμανία και την Ουκρανία, γίνεται χρήση CRM συστήματος. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ανάκτηση πληροφοριών για τον κάθε πελάτη προσωπικά και η παροχή των εξειδικευμένων υπηρεσιών που του αντιστοιχούν. Επίσης, η περίπου πενταετής χρήση CRM της Τράπεζας Κύπρου έπαιξε μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρίας ως προς τον σχεδιασμό προϊόντων σχεδιασμένων βάσει των στατιστικών πληροφοριών που προέκυψαν από αυτό, καταφέροντας να επιτύχουν υψηλότερους ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης από το μέσο όρο της αγοράς.

9.6 Στόχοι Web CRM Συστημάτων

Το CRM στις επιχειρήσεις που το χρειάζονται μπορεί να δώσει αξιόλογο ανταγωνιστικό προβάδισμα. Γενικά, αυτό συμβαίνει για τρεις κυρίως λόγους:

1. Λόγω της αυτοματοποίησης πολλών διαδικασιών, άρα και αυτόματης παροχής μέρους των υπηρεσιών της εταιρίας.
2. Λόγω της αξιοποίησης των στατιστικών πληροφοριών που συγκεντρώνονται για το targeting ή για τον σχεδιασμό καινούριων πακέτων υπηρεσιών ή ακόμα και την βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
3. Λόγω της αποφυγής ανθρώπινων λαθών κατά τις διεργασίες ελέγχου, υπολογισμού κλπ.

Στην πρώτη περίπτωση, τα εξής προσφερόμενα από το CRM προνόμια, μπορούν πιθανόν να ωφελήσουν κάποια επιχείρηση:

- Οι υπάλληλοι μπορούν να αποθηκεύσουν, να ανακτήσουν και να επεξεργαστούν πληροφορίες και να αντιμετωπίζουν περιπτώσεις με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης.
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης.

Στη δεύτερη περίπτωση:

- Καταγράφοντας όλες τις κινήσεις και τις σχέσεις του πελάτη με την εταιρία, δημιουργούνται αυτόματα στατιστικές έρευνες που χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων, σχετικά με τα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας.
- Αυτόματα δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να προτείνει σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα που είναι πιθανό να τους ενδιαφέρουν λαμβάνοντας υπόψιν το ιστορικό αγορών τους και τις τελευταίες τους κινήσεις

Και στην τρίτη περίπτωση:

- Καταγραφή όλων των κινήσεων των υπαλλήλων και της επιχείρησης, με αποτέλεσμα όλα τα πιθανά διαδικαστικά λάθη να παραμένουν αναστρέψιμα.
- Καταγραφή όλων των σχέσεων μεταξύ νομικών και φυσικών προσώπων.

Διαφορετικά οφέλη προκύπτουν από εφαρμογή σε εφαρμογή CRM συστήματος και από εταιρία σε εταιρία που εφαρμόζεται, εφόσον υπάρχουν εκδόσεις CRM διαφόρων εταιριών που μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους.

Παρόλα αυτά, το CRM σε μία επιχείρηση μπορεί να ωφελήσει υπό συνθήκες. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να εγκαταστήσει CRM πρέπει να πληροί προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα έναν συγκεκριμένο αριθμό πελατών και κάποιο αριθμό ειδών προϊόντων ή κάποιον κάπως υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας των εσωτερικών της λειτουργιών.

9.7 Παράδειγμα χρήσης συστήματος CRM

Έστω ότι διαθέτετε ένα μικρό κατάστημα πώλησης ζωοτροφών και επιδιώκετε την καλύτερη επικοινωνία σας με τους πελάτες. Μέσα από το ήδη υπάρχον πελατολόγιο, μπορείτε να δημιουργήσετε μία βάση δεδομένων που θα σας επιτρέψει να έχετε συγκεντρωμένο στον υπολογιστή σας το αγοραστικό σας κοινό. Συντάσσετε μία ενημερωτική επιστολή των προσφορών που το κατάστημα σας παρέχει και με βάση την ηλεκτρονική σας data base, σε μηδενικούς χρόνους θα αποστέλλετε τη συγκεκριμένη επιστολή σε εκατοντάδες ανθρώπους (direct mail) Με αυτό τον τρόπο αποφεύγετε την ταλαιπωρία των ταχυδρομείων, το συνωστισμό και φυσικά την αγωνία αν οι επιστολές πήγαν στους τελικούς αποδέκτες τους.

Μέσα από ειδικά προγράμματα, θα μπορέσετε να ενημερώνετε σε τακτά χρονικά διαστήματα το καταναλωτικό σας κοινό, να αποστέλλετε ακόμα και ευχετήριες κάρτες, τονώνοντας τους δεσμούς του καταστήματός σας με τον πελάτη. Οι πελάτες σας θα μπορέσουν μέσω των ηλεκτρονικών ταχυδρομείων να σας απευθύνουν όποια ερώτηση θεωρούν κρίσιμη για τις αγορές τους, γλιτώνοντας αρκετό από τον πολύτιμο σας χρόνο που θα χρειαζόταν εντός του χώρου πώλησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μέσα από την πτυχιακή αυτή εργασία κατανόησα ότι ο τομέας των πελατειακών σχέσεων μιας επιχείρησης θα αποτελεί πάντα ένα ενδιαφέρον θέμα έρευνας για κάθε φοιτητή ή ερευνητή που θα θελήσει να ασχοληθεί με αυτό.

Οι επιμέρους τομείς των πελατειακών σχέσεων που αναπτύχθηκαν μέσα στην εργασία, η επιλογή εν δυνάμει πελατών (target group), η απόκτηση πελατών,

η διατήρηση – ανάπτυξη πελατών και η μετατροπή πελατών σε αφοσιωμένους πελάτες, έχουν όλοι σημαντική βαρύτητα. Και όλοι αυτοί οι τομείς είναι βασικό να λειτουργούν ο καθένας ξεχωριστά, σωστά και όλοι μαζί συνδυαστικά σωστά, ώστε να πραγματοποιούνται οι στόχοι της κάθε επιχείρησης.

Ακόμα, έγινε κατανοητό πως με την χρήση προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών έγινε πιο οργανωτική η δουλειά των πελατειακών σχέσεων. Κατηγοριοποιήθηκαν οι λειτουργίες του τομέα σε επιμέρους εργασίες και βελτιστοποίησαν τη ζωή των χρηστών στις επιχειρήσεις τα λογισμικά που χρησιμοποιούνται στις πελατειακές σχέσεις των επιχειρήσεων, έχουν βοηθήσει και στην ανάπτυξη τους και στην καλύτερη απόδοσή τους.

Τέλος, πιστεύω πως ο τομέας αυτός είναι συνεχώς αναπτυσσόμενος, μεταβάλλεται διαρκώς και εξελίσσεται με ταχύτατο ρυθμό. Για αυτούς τους λόγους θα αποτελεί πάντα ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Customer relation management, Σεμινάριο Οκτώβριος 2009
- Βικιεπιστήμιο, Έννοια crm (Οκτώβριος 2011)
- Πηγές internet : imu.ntua.gr – Συστήματα Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Οκτώβριος 2011)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	σελ. 3
1.1 Έννοια του CRM	σελ. 3
1.2 Οφέλη του CRM	σελ. 6
1.3 Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο	σελ. 6
1.3.1 Η έννοια σχέσεων με τον πελάτη	σελ. 7
1.3.2 Το υπόβαθρο των πελατειακών σχέσεων	σελ. 9
1.4 Κρίσιμοι παράγοντες στην επιλογή πελατών	σελ. 12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	σελ. 12
2.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM	σελ. 12
2.2 Τα οφέλη από τη στρατηγική CRM	σελ. 14
2.3 Το κίσιμο της προσφερόμενης αξίας στον πελάτη	σελ. 15
2.3.1 Στόχοι τομέα πελάτη	σελ. 15
2.4 Η κουλτούρα της πελατοκεντρικής προσέγγισης	σελ. 17
2.4.1 Σχεδιασμός Πελατοκεντρικών Διαδικασιών	σελ. 17
2.4.2 Στάδια αλλαγής για να γίνει η κουλτούρα πελατοκεντρική	σελ. 18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	σελ. 19
3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (Targeting) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (Positioning)	σελ. 19
3.1.1 Η τμηματοποίηση της αγοράς	σελ. 19
3.2 Τμηματοποίηση - Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει των αναγκών τους	σελ. 19
3.2.1 Μέθοδοι Τμηματοποίησης	σελ. 20
3.3 Οφέλη από την Τμηματοποίηση	σελ. 20
3.4 Κριτήρια Τμηματοποίησης της Αγοράς	σελ. 20
3.5 Η κατανόηση της Αγοράς	σελ. 22
3.5.1 Targeting	σελ. 22
3.5.2 Positioning - Διαφοροποίηση (differentiation)	σελ. 23
3.5.3 Παραδείγματα Διαφοροποίησης	σελ. 23
3.6 Η διάγνωση των αναγκών των πελατών	σελ. 24
3.6.1 Κατηγορίες αναγκών	σελ. 24
3.7 Προβλήματα στις Πολιτικές - Διεργασίες – Πόροι	σελ. 24

3.8 Ανθρώπινες ανάγκες_____	σελ. 25
3.9 Η προσφερόμενη αξία_____	σελ. 25
3.9.1 Η επίσκεψη στον πελάτη για επικαιροποίηση της διάγνωσης αναγκών _____	σελ. 25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο _____	σελ. 27
4.1 Εντοπισμός και απόκτηση των νέων πελατών _____	σελ. 27
4.2 Κρίσιμα σημεία στην διαχείριση των σχέσεων από την πρώτη επαφή____ _____	σελ. 29
4.3 Κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη των σχέσεων κατά τη φάση απόκτησης νέου πελάτη και κατά τη φάση της αρχικής συνεργασίας_____ _____	σελ. 33
4.4 Η πολιτική προσέγγισης των νέων πελατών και πως επηρεάζεται από τους υπάρχοντες πελάτες_____	σελ. 34
4.5 Η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών_____	σελ. 36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο _____	σελ. 41
5.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΩΝ_____	σελ. 41
5.1.1 Διεργασία διατήρησης κι ανάπτυξης πελατών _____	σελ. 41
5.2 Η δικτύωση (NETWORKING) με πελάτες_____	σελ. 43
5.3 Συμπεριφορά για διατήρηση κι ανάπτυξη πελατών _____	σελ. 44
5.4 Το coaching των πωλητών για την διατήρηση και ανάπτυξη πελατών____ _____	σελ. 45
5.4.1 COACHING: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 4 ΣΤΑΔΙΩΝ _____	σελ. 45
5.5 Διαχείριση παραπόνων-αιτημάτων πελατών _____	σελ. 46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο _____	σελ. 50
6.1 ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ_____ _____	σελ. 50
6.1.1 Αφοσίωση των Πελατών _____	σελ. 50
6.2 Total Customer Service (Συνολική Πελατειακή Εξυπηρέτηση)____	σελ. 53
6.3 Σχεδιασμός και κοστολόγηση του Total Customer Service _____	σελ. 53
6.4 Εφοδιαστική αλυσίδα και TCS - Η σημασία του στην ικανοποίηση του πελάτη _____	σελ. 56
6.4.1 Σύστημα Logistics-Η προσέγγιση συστήματος Logistics ως Συστήματος Διεργασιών _____	σελ. 56
6.4.2 Η αξία της συνολικής απόδοσης του συστήματος Logistics _____	σελ. 56

6.4.3 Συσχέτιση Customer Service με παραμέτρους συστήματος Logistics	<u>σελ. 57</u>
6.5 Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Τι πρέπει να μετράμε	<u>σελ. 57</u>
6.5.1 Μέτρηση της Πελατειακής Εξυπηρέτησης με τους Όρους του Πελάτη	<u>σελ. 57</u>
6.6 Πρακτικές συμπεριφοράς πωλήσεων που οδηγούν στην απόκτηση αφοσιωμένων πελατών	<u>σελ. 60</u>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο	<u>σελ. 63</u>
7.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	<u>σελ. 63</u>
7.2 Η Δομημένη Διαχείριση Πληροφοριών	<u>σελ. 63</u>
7.3 Αξιολόγηση Λογισμικού CRM	<u>σελ. 64</u>
7.3.1 Εισαγωγή - Τα λογισμικά CRM	<u>σελ. 64</u>
7.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ενός Έργου -Εγκατάσταση Λογισμικού CRM	<u>σελ. 65</u>
ΚΕΦΑΛΙΟ 8^ο	<u>σελ. 66</u>
8.1 Κοστολόγηση Των Προϊόντων Ανά Πελάτη	<u>σελ. 66</u>
8.2 ΑΡΧΗ PARETO ΓΙΑ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	<u>σελ. 68</u>
8.3 Δείκτες Μέτρησης Κερδοφορίας Πελατών	<u>σελ. 71</u>
8.3.1 Δείκτες Αποτελεσματικότητας – Κερδοφορίας	<u>σελ. 71</u>
8.3.2 Μεικτό Περιθώριο ως Ποσοστό του Κύκλου Εργασιών (Τζίρου)	<u>σελ. 72</u>
8.3.3 Καθαρό Περιθώριο ως Ποσοστό του Κύκλου Εργασιών (Τζίρου)	<u>σελ. 72</u>
8.3.4 Κύκλος Εργασιών ως Ποσοστό Απασχολημένου Κεφαλαίου	<u>σελ. 72</u>
8.3.5 Απόδοση Απασχολούμενου Κεφαλαίου	<u>σελ. 72</u>
8.4 Δείκτες Μέτρησης Αξιοπιστίας	<u>σελ. 73</u>
8.5 Δείκτης Κυκλοφορίας – Ρευστότητας	<u>σελ. 73</u>
8.5.1 Δείκτης Ταχύτητας Ρευστότητας	<u>σελ. 73</u>
8.6 Δείκτης Μέτρησης Χρόνου Είσπραξης Απαιτήσεων	<u>σελ. 74</u>
8.7 Δείκτης Μακροπρόθεσμης Κυκλοφορίας - Ρευστότητας (Gearing)	<u>σελ. 74</u>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο	<u>σελ. 74</u>
9.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CRM SOFTWARE	<u>σελ. 74</u>
9.2 Collaborative CRM-Συνεργαζόμενο CRM	<u>σελ. 75</u>
9.2.1 Διατμηματική Επικοινωνία	<u>σελ. 75</u>

9.3	Επικοινωνία μεταξύ Επιχειρήσεων	σελ. 76
9.4	WebCRM	σελ. 76
9.4.1	Το πρώτο WebCRM στην Ελλάδα	σελ. 76
9.4.2	Ενσωμάτωση WebCRM – Excel	σελ. 77
9.4.3	Πλεονεκτήματα WebCRM	σελ. 78
9.5	Case Studies	σελ. 78
9.5.1	Επιτυχημένη εφαρμογή του CRM	σελ. 78
9.6	Στόχοι Web CRM Συστημάτων	σελ. 79
9.7	Παράδειγμα χρήσης συστήματος CRM	σελ. 80
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	σελ. 80
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ. 81
	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	σελ. 82

