



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(Πρώην ΕΠΔΟ -ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

(e-CRM) ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ:

- Αναγνωστάκης Παντελεήμων
- Μολιός Κωνσταντίνος
- Χονδροδήμας Αντώνιος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γεώργιος Σπαής

ΠΑΤΡΑ,
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014

**BACHELOR THESIS TITLE:
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS (E-CRM)
BY GREEK COMPANIES**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα	2
Περίληψη	5
Abstract	7
Ευχαριστίες	9
Εισαγωγή	10
Ερευνητικός Σκοπός.....	10
Ερευνητικοί στόχοι.....	10
Πληροφορίες για τις δύο κρίσιμες μελέτες περιπτώσεων.....	11
Σημαντικότητα του θέματος και αιτιολόγηση της εστίασης της μελέτης.....	11
Ερευνητική προσέγγιση και μεθοδολογία.....	12
Πρωτοτυπία και συμβολή στη γνώση.....	13
Δομή της πτυχιακής εργασίας.....	13
Κεφάλαιο 1: Εννοιολογική Οριοθέτηση	16
1.1. Ορισμοί CRM.....	16
1.2. Τα συστατικά, δομικά στοιχεία και οι λειτουργίες του CRM.....	17
1.3. Πλεονεκτήματα από την ένταξη του CRM στην επιχείρηση.....	17
1.4. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας του CRM.....	18
Κεφάλαιο 2: Ανάλυση Υπάρχουσας Κατάστασης	20
2.1. Το CRM στην ελληνική και στην παγκόσμια αγορά.....	20
Κεφάλαιο 3: Θεωρητικό Πλαίσιο	22
3.1. Θεωρία.....	22

3.2. Θεωρητική προσέγγιση.....	22
3.3. Συνθήκες.....	23
3.4. Υποθέσεις.....	23
Κεφάλαιο 4: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	25
4.1. Το μοντέλο της διευρυμένης επιχείρησης και παράγοντες που επιδρούν στον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM.....	25
4.2. Οι εναλλακτικές λύσεις για μια επιχείρηση για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.....	26
4.3. Οι παράγοντες που επιδρούν στον βαθμό υιοθέτησης και αξιοποίησης των εφαρμογών CRM.....	28
4.4. Σύνοψη και ερμηνεία των ευρημάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης.....	30
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία.....	32
5.1. Ερευνητική προσέγγιση.....	32
5.2. Ερευνητική μέθοδος και επιλογή των κρίσιμων μελετών περιπτώσεων.....	32
5.3. Ερευνητικό σχέδιο.....	33
5.3.1 Συλλογή δεδομένων.....	33
5.4. Ανάλυση δεδομένων.....	34
5.4.1. Διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων των κρίσιμων μελετών περιπτώσεων.....	34
5.4.2. Αξιολόγηση των δεδομένων των δύο μελετών περιπτώσεων.....	35
Κεφάλαιο 6: Ευρήματα.....	36
6.1. Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Vodafone Greece.....	36
6.1.1. Ιστορική Αναδρομή.....	36

6.1.2. Ενέργειες που έγιναν.....	37
6.2. Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Attica Bank	39
6.2.1. Στόχος Συστήματος CRM για την Attica Bank.....	40
6.2.2. Δομή του CRM συστήματος στην Attica Bank.....	40
6.2.3. Χαρακτηριστικά του CRM συστήματος στην Attica Bank.....	41
6.2.4. Πλεονεκτήματα από τη χρήση του CRM συστήματος.....	42
6.3. Σύγκριση των δύο μελετών περιπτώσεων.....	42
6.4. Σύνοψη και ερμηνεία των ευρημάτων από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων και ερμηνεία.....	44
Κεφάλαιο 7: Συζήτηση.....	46
7.1. Βαθμός απάντησης των ερευνητικών στόχων.....	46
7.2. Συσχέτιση των ευρημάτων με προηγούμενες μελέτες.....	48
7.3. Θεωρητικές επιπτώσεις.....	48
7.4. Πρακτικές επιπτώσεις.....	49
7.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	49
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα.....	51
Βιβλιογραφία.....	54
Ευρετήριο Πινάκων, Σχημάτων και Γραφημάτων.....
Πίνακας 1: Πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων για τις δύο (2) μελέτες περιπτώσεων.....	32

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας του προπτυχιακού προγράμματος του τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και στην Οικονομία (Παράρτημα Αμαλιάδας), της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι Πατρών. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται προσπάθεια προσέγγισης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους πελάτες στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον με τη χρήση Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (e-CRM). Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να καλύψει όλες τις βασικές έννοιες του CRM και να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει πλήρως τη χρήση και τη λειτουργία αυτής της επιχειρησιακής τεχνολογίας. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο έχει ως βάση τα προϊόντα δεν εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα οφέλη, οπότε και το ενδιαφέρον τους πλέον στηρίζεται στο σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Γι' αυτόν τον λόγο λοιπόν, τα συστήματα CRM αναπτύσσονται συνεχώς με σκοπό τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων των επιχειρήσεων. Τα συστήματα CRM (e-CRM) λοιπόν, είναι πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να γνωρίσουν τους πελάτες τους καλύτερα και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοήσουν την εμπειρία τους, αυξάνοντας τα έσοδα και τελικώς και τα κέρδη τους.

Οι ερευνητικοί στόχοι στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι να: (1) εξετάσουμε πόσο η ελληνική επιχείρηση αντιλαμβάνεται την αξία του μοντέλου της διευρυνόμενης επιχείρησης και τον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM (e-CRM), (2) αποτυπώσουμε τις εναλλακτικές λύσεις που έχει μια ελληνική επιχείρηση που ενδιαφέρεται να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της, (3) καταγράψουμε τις τρέχουσες επιχειρηματικές πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά στην υιοθέτηση και αξιοποίηση των εφαρμογών CRM (e-CRM). Ακόμη, θα γίνει προσπάθεια για όσο το δυνατό καλύτερη περιγραφή της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, ώστε να υιοθετήσει μια εφαρμογή τόσο απαιτητική όσο τα CRM συστήματα (e-CRM). Με βάση την έρευνα που έγινε θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα των ερευνητικών στόχων. Συνοπτικά συμπεράναμε ότι: (1) οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον οδηγούν τις ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν πελατοκεντρικές στρατηγικές. Ακόμη, απαραίτητο για αυτές είναι να χρησιμοποιούν πολλαπλά πληροφοριακά συστήματα για την κάλυψη του συνόλου των αναγκών τους, (2) παρόλο που για τις επιχειρήσεις είναι πολύ ευκολότερο να υλοποιηθεί ένα καινούργιο CRM σύστημα (e-CRM) από την αρχή αντί να συνδεθούν πρόσθετες εφαρμογές στα ήδη υπάρχοντα συστήματα, οι επιχειρηματίες δεν είναι διαθέτουν χρήματα σε ολοκληρωμένες λύσεις και προσπαθούν να αξιοποιήσουν τα υπάρχοντα συστήματα, (3) οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες πρακτικές για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν σωστά τα συστήματα CRM (e-CRM) όπως η καταγραφή πληροφοριών των πελατών, η επιλογή έμπειρου συνεργάτη, η επιλογή πλατφόρμας CRM (e-CRM) με τα κατάλληλα επιχειρηματικά κριτήρια και η δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης των χειριστών του CRM συστήματος (e-CRM). Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελείται από οκτώ κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται εννοιολογική οριοθέτηση των λέξεων-κλειδιών της μελέτης. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και των συνθηκών που επικρατούν στον επιχειρηματικό κόσμο. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Στο Κεφάλαιο 4 διενεργείται επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας

σχετικά με τους ερευνητικούς στόχους της μελέτης. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της κρίσιμης μελέτης περίπτωσης. Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα ευρήματα από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων. Στο Κεφάλαιο 7 είναι η συζήτηση, η οποία εστιάζει στον βαθμό απάντησης των ερευνητικών στόχων και στη συσχέτιση των ευρημάτων με προηγούμενες μελέτες και συνοψίζει ενδιαφέρουσες θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες. Στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

ABSTRACT

This study was conducted for the needs of the bachelor thesis for the undergraduate studies program of the Department of Informatics Applications in Management and Economy (Branch of Amaliada) of the School of Management and Economy of the Technological Educational Institute of Patras. In this thesis, we attempt to approach Customer Relationship Management in the current business environment in the best possible way using Customer Relationship Management Systems (e-CRM). This thesis aims to cover all basic concepts of CRM and help the reader fully understand the use and way of operation of this innovative business technology. Over recent years, businesses have realized that the comparative advantage, which is based on the products, does not ensure long-term benefits, so their attention is now focused on their most important asset: their customers. This is the reason why CRM systems (e-CRM) are constantly developed with a view to managing the customer relationships of businesses. CRM systems (e-CRM) are information systems used by businesses in order for them to get to know their customers better and to use this knowledge to comprehend their overall experience, thereby increasing their income as well as their profit.

The research objectives of the thesis are the following: (1) to evaluate the extent to which Greek businesses realize the worth of the expanded business model and the degree of completeness of ERP and CRM systems(e-CRM); (2) to present the alternative solutions for a Greek business which is interested in managing its relationships with its customers in the best possible way; and (3) to record the current business practices of Greek businesses as far as the implementation and use of CRM (e-CRM) applications is concerned. Based on the research conducted, the conclusions of the research goals will be presented. In summary we concluded that: (1) changes in the business environment lead Greek businesses to follow customer-oriented strategies -it is also important for them to use multiple information systems to cover their overall needs; (2) although it is far easier for businesses to have a new CRM system (e-CRM) developed from the beginning instead of connecting additional applications to the already existing systems, businesspeople do not spend money on integrated solutions and try to make use of the existing systems; and (3) businesses must follow some practices to become able to make correct use of CRM systems (e-CRM), such as the recording of customers' details, the choice of an experienced partner, the choice of a CRM (e-CRM) platform based on the correct business criteria and the introduction of a training program for CRM (e-CRM) system operators. In addition, we will attempt the best possible description of the procedure that should be followed by a business in order to adopt an application as demanding as CRM (e-CRM) systems. This thesis is structured into eight chapters. In Chapter 1, we define the concepts of the key words of this study. In Chapter 2, we analyze the current situation and the conditions prevailing in the business world. In Chapter 3, we present the theoretical framework of the study.

In Chapter 4, we perform an overview of the international literature regarding the research goals of the study. In Chapter 5, we present the research methodology of the critical case study. In Chapter 6, we make a presentation of the findings resulting from the case-studies analysis. Chapter 7 is the discussion, which focuses on the extent to which the research goals were achieved and the association of the findings with previous studies, and summarizes interesting theoretical and practical impacts as well as suggestions for future research. In Chapter 8, we present the conclusions of the thesis.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμότατα τον επιβλέποντα καθηγητή μας, Δρ. Γεώργιο Σπαή για την άριστη συνεργασία μας κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας καθώς για την πολύτιμη καθοδήγησή του, η οποία ήταν καθοριστική για την επιτυχή ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας μας. Θέλουμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Ραφαηλίδη και τον κ. Βασιλείου που ως μέλη της επιτροπής κατά την παρουσίαση της εργασίας, μας βοήθησαν πολύ με τα σχόλια τους και τις παρατηρήσεις τους στην βελτίωση της εργασίας μας. Τέλος, νιώθουμε την ανάγκη να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στις οικογένειές μας για την στήριξη τους όλα τα χρόνια των σπουδών μας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αυξημένη ανάγκη για περισσότερη συνεργασία λόγω της πολυπλοκότητας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, η τεχνική εξειδίκευση για την απόκτηση ή την ισχυροποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η απαιτούμενη ευελιξία οδηγούν τους σύγχρονους οργανισμούς σε συνεργασίες σε πολλά οργανωτικά επίπεδα (Βλαχοπούλου, 2003) σε ένα νέο διαδικτυακό περιβάλλον μάρκετινγκ. Το μοντέλο της *διευρυμένης επιχείρησης* που επεκτείνεται πέρα από τη διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning/ ERP) και σε δραστηριότητες διαχείρισης πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και πελατών, αλλάζοντας το σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι την τελευταία δεκαετία (Ψωμακάκης, 2001, Πετροπουλάκη, 2008). Η ολοκλήρωση του συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων με τα συστήματα διαχείρισης των πελατών (Customer Relationship Management/ CRM, e-CRM) αποτελεί το μέσο για την ανάπτυξη διαδικασιών ηλεκτρονικής επιχείρησης (Βλαχοπούλου, 2003). Το ηλεκτρονικό εμπόριο προϋποθέτει διασύνδεση της επιχείρησης και των συνεργατών (πελάτες και προμηθευτές). Η διασύνδεση πραγματοποιείται με την αλληλεπίδραση ERP και CRM. Τα συστήματα CRM (e-CRM) αναφέρονται στην στρατηγική και στο σύνολο των τεχνολογιών και του λογισμικού στοχεύοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργανωτικών λειτουργιών μιας επιχείρησης με βάση τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (σε δραστηριότητες μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση των πελατών και πωλήσεις). Οι εφαρμογές CRM (e-CRM) σχεδιάζονται για τη συγκέντρωση, ενοποίηση, ανάλυση και διάχυση των δεδομένων σχετικά με τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς πελάτες μιας επιχείρησης (Βλαχοπούλου, 2003), ακολουθώντας τις ανάγκες της στρατηγικής μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που εξελίχθηκαν χρονικά από το *μαζικό* στο *στοχευμένο* μάρκετινγκ (βλ. ενδεικτικά Vrechopoulos, 2004).

Ερευνητικός σκοπός

Με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να διερευνήσει τον βαθμό χρήσης των συστημάτων CRM (e-CRM) και ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση, σε μια τέτοια οικονομική συγκυρία για την ελληνική οικονομία, εξετάζοντας δύο κρίσιμες μελέτες περιπτώσεων από δύο διαφορετικούς κλάδους.

Ερευνητικοί στόχοι

Με βάση τον ερευνητικό σκοπό, στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα επιχειρήσουμε να:

1. Εξετάσουμε πόσο η ελληνική επιχείρηση αντιλαμβάνεται την αξία του μοντέλου της *διευρυμένης επιχείρησης* και τον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM (e-CRM).

2. Αποτυπώσουμε τις εναλλακτικές λύσεις που έχει μια ελληνική επιχείρηση που ενδιαφέρεται να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της.
3. Καταγράψουμε τις τρέχουσες επιχειρηματικές πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά στην υιοθέτηση και αξιοποίηση των συστημάτων CRM (e-CRM).

Πληροφορίες για τις δύο κρίσιμες μελέτες περιπτώσεων

Οι δύο όμιλοι που επιλέξαμε να παρουσιάσουμε είναι η **Vodafone Greece** και η **Attica Bank A.T.E.**

1. Η Vodafone Ελλάδα αποτελεί μέλος του Ομίλου Vodafone, που είναι ένας εκ των κορυφαίων ομίλων στο χώρο της τηλεπικοινωνίας στον κόσμο. Η Vodafone διαθέτει ένα πρωτοπόρο επικοινωνιακό δίκτυο που χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, ποιότητα καθώς και τεράστιες ταχύτητες mobile internet και εκτενή 3G κάλυψη. Επιπλέον, προσφέρει στους πελάτες της ποιοτικές και αξιόπιστες υπηρεσίες internet, μέσα από τη συνεχή διάθεση πολλών τύπων προγραμμάτων και συσκευών (smartphones, chatphones και tablets) που παρέχουν πρόσβαση στο internet από οπουδήποτε (βλ. διαθέσιμη μελέτη περίπτωσης για τη Vodafone από την εταιρική ιστοσελίδα της Singular Logic).
2. Η Attica Bank Ανώνυμη Τραπεζική:Εταιρεία ιδρύθηκε το 1925. Είναι σήμερα από τους δυναμικότερους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στην Ελλάδα και διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο αποτελούμενο από 80 καταστήματα καλύπτοντας τις μεγαλύτερες ελληνικές πόλεις. Σήμερα οι βασικοί μέτοχοι της Τράπεζας είναι: 1. Το Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ) - Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών – Εργοληπτών – Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ) με ποσοστό 42,87% 2. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο με ποσοστό 22.87% και 3. Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων με ποσοστό 19,28% (βλ. εταιρική ιστοσελίδα Attica Bank, Ενότητα: Ο Όμιλος).

Οι δύο αυτοί όμιλοι επιλέχθηκαν από εμάς έτσι ώστε να εξετάσουμε και να παρουσιάσουμε δύο εκ των κορυφαίων ομίλων στην Ελλάδα με μεγάλη επιχειρηματική δραστηριότητα. Απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, έχουν μεγάλο αριθμό πελατών και φυσικά γι αυτό το λόγο έχουν ανάγκη από τα καλύτερα CRM συστήματα (e-CRM). Επιπλέον οι δύο αυτοί όμιλοι επιλέχθηκαν ώστε να μελετήσουμε περιπτώσεις διαφορετικών κλάδων. Η Vodafone Greece δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και η Attica Bank στον τραπεζικό κλάδο. Με αυτό τον τρόπο θα αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα από επιτυχημένους ομίλους αξιοποιώντας σωστά τα CRM συστήματα.

Σημαντικότητα του θέματος και αιτιολόγηση της εστίασης της μελέτης

Τα πρόσφατα στοιχεία δείχνουν την αυξανόμενη χρήση συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (e-CRM) τόσο στη σχέση B2B όσο και στη B2C, που έχει

προκαλέσει έντονη κινητικότητα τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, στα πλαίσια μιας εκτενούς συζήτησης, εδώ και 20 χρόνια, για την ανάγκη των ελληνικών επιχειρήσεων να αποκτήσουν εξωστρέφεια και να εστιάσουν στην ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, επενδύοντας στον στρατηγικό παράγοντα «πελάτης» και στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής σχέσης μαζί του. Στο πλαίσια αυτά, η έννοια του Customer Relationship Marketing (CRM) ή αλλιώς Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αποκτά ένα πάρα πολύ σημαντικό νόημα καθώς είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς εκσυγχρονισμού σε μια επιχείρηση με άμεση επίπτωση στα έσοδα της (βλ. ενδεικτικά Παπαϊωάννου, 2005). Ενώ οι παρεχόμενες λύσεις e-CRM θεωρητικά έχουν την δυνατότητα να λύσουν όλα τα προβλήματα που αφορούν τις σχέσεις των ελληνικών επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, βελτιώνοντας τα επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των τελευταίων, η τρέχουσα πρακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, δείχνει ότι υπάρχουν αρκετά προβλήματα στην υιοθέτηση και χρήση των συστημάτων / πρακτικών αυτών, από τις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις.

Το ευρύτερο ερευνητικό θέμα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων από τους οργανισμούς αποτελεί την προτεραιότητα για τη διασφάλιση της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική αγορά, ειδικότερα σε αυτή την περίοδο της μεγάλης οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας. Η ερευνητική πρόθεσή μας, είναι ισχυροποιήσουμε τον βαθμό γνώσης στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την κατανόηση της αναγκαιότητας προσανατολισμού στην φιλοσοφία μάρκετινγκ. Η εστίαση της παρούσας μελέτης πηγάζει από την πρόταση για την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας για την εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του πτυχίου του τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής στην Διοίκηση και στην Οικονομία του ΑΤΕΙ Πάτρας.

Ερευνητική προσέγγιση και μεθοδολογία

Η *επαγωγική προσέγγιση* (inductive approach) εισάγει μια διερευνητική και ανοικτή προσέγγιση, επεξεργάζοντας συγκεκριμένα παραδείγματα που μας οδηγούν στην ανάπτυξη μιας θεωρίας. Η *παραγωγική προσέγγιση* (deductive approach) εισάγει έναν εστιασμένο έλεγχο συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων και ερευνητικών υποθέσεων (βλ. ενδεικτικά Karydi, 2012). Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, υιοθετούμε μια παραγωγική ερευνητική προσέγγιση και οι ερευνητικές προθέσεις περιορίζονται σε συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους που θα εξεταστούν στο πλαίσιο των δύο κρίσιμων μελετών περιπτώσεων. Τα ευρήματα θα μας οδηγήσουν στην απάντηση των ερευνητικών στόχων με συγκεκριμένα δευτερογενή στοιχεία.

Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι μια ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία θεωρείται καταλληλότερη για εκείνες τις μελέτες επειδή βοηθούν στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των επιλογών των ανθρώπων (Collis and Hussey, 2003). Η χρήση των μελετών περιπτώσεων θεωρείται υψηλής αξίας σε μελέτες και έρευνες στο πεδίο του μάρκετινγκ (βλ. ενδεικτικά Spais, 2010• Spais, 2011) για την κατανόηση των εξεταζόμενων φαινομένων μάρκετινγκ, προβολής και προώθησης (Cutler, 2004).

Η μεθοδολογία της κρίσιμης μελέτης περίπτωσης σύμφωνα με τις μεθοδολογικές οδηγίες του Flyvbjerg θα συζητηθούν στο Κεφάλαιο 4.

Πρωτοτυπία και συμβολή στη γνώση

Σήμερα το CRM κερδίζει συνεχώς έδαφος στην Ευρώπη και την Αμερική, προσφέροντας στις επιχειρήσεις μια σειρά προηγμένων εργαλείων διαχείρισης. Στην Ελλάδα, η επιχειρηματική γνώση για το CRM έχει ενισχυθεί σημαντικά μόλις την τελευταία δεκαετία, ενώ αντίστοιχα ανοδική είναι και η πορεία των εγκαταστάσεων συστημάτων CRM (e-CRM) σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερο οι ελληνικές επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην υιοθέτηση συστημάτων CRM (e-CRM). Έχοντας πλέον εξοικειωθεί με την αναγκαιότητα και τη χρήση συστημάτων ERP, αρχίζουν να διαπιστώνουν και την σπουδαιότητα αυτοματοποίησης των κρίσιμων λειτουργιών που σχετίζονται με τη διαχείριση και εξυπηρέτηση του πελάτη μέσω των συστημάτων CRM (e-CRM). Εξαιρουμένων των δύο πιο σημαντικών ερευνών από το 2000 έως σήμερα [βλ. το CRM στην Ελλάδα (2001) από το CRM2day.com και αυτή του Εργαστηρίου Marketing A.La.R.M. του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (2008)], όλες οι έρευνες που έχουν εκπονηθεί είναι στην συντριπτική πλειοψηφία τους ποσοτικές και αποτυπώνονται σε πτυχιακές και διπλωματικές εργασίες.

Στον βαθμό που γνωρίζουμε, δεν συναντήσαμε καμία μελέτη που να βασίζεται σε ανάλυση κρίσιμων μελετών περιπτώσεων από διαφορετικούς κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας, με τη βοήθεια αμιγώς θεωριών και θεωρητικών μοντέλων της βιβλιογραφίας CRM. Η παρούσα πτυχιακή μέσω της επισκόπησης αυτών των μελετών από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία σκοπεύει να συμβάλει στην υπάρχουσα γνώση αναδεικνύοντας τα συστήματα CRM (e-CRM) και τη σπουδαιότητά τους. Παρουσιάζοντας το CRM, τις ανάγκες που πηγάζει και πως εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχειρηματικής στρατηγικής και ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας ενός CRM έργου, θα μπορέσει να προσφέρει γνώση και ερεθίσματα στους κριτικούς αναγνώστες της. Στα πλαίσια αυτό λοιπόν, αναδεικνύοντας τη παρούσα κατάσταση της αγοράς CRM στην Ελλάδα, αναφέροντας παραδείγματα ομίλων που έχουν προχωρήσει στην εγκατάσταση συστημάτων CRM (e-CRM) και το κέρδος που τους έχει προσφέρει η χρήση τους και τέλος υποδεικνύοντας επιχειρησιακές λύσεις, ελπίζουμε η εργασία μας να γίνει ο κινητήριος μοχλός για την εγκατάσταση και εφαρμογή συστημάτων CRM (e-CRM) στην ελληνική αγορά.

Δομή της πτυχιακής εργασίας

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει την ακόλουθη δομή:

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται εννοιολογική οριοθέτηση των βασικών λέξεων-κλειδιών της μελέτης.

Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και οι συνθήκες που επικρατούν στον επιχειρηματικό κόσμο.

Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης.

Στο Κεφάλαιο 4 διενεργείται η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τους ερευνητικούς στόχους της μελέτης.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της κρίσιμης μελέτης περίπτωσης.

Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα ευρήματα από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων.

Στο Κεφάλαιο 7 είναι η συζήτηση, η οποία εστιάζεται στον βαθμό απάντησης των ερευνητικών στόχων, στη συσχέτιση των ευρημάτων με προηγούμενες μελέτες και συνοψίζει ενδιαφέρουσες θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις καθώς προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ

Το Κεφάλαιο 1 παρουσιάζει την εννοιολογική οριοθέτηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας, στο οποίο γίνεται ο προσδιορισμός και η παρουσίαση των βασικών λέξεων-κλειδιών της μελέτης. Έτσι λοιπόν το παρόν κεφάλαιο έχει δομηθεί ως εξής: 1.1. Ορισμοί CRM, 1.2. Τα συστατικά, δομικά στοιχεία και οι λειτουργίες του CRM, 1.3. Πλεονεκτήματα από την ένταξη του CRM στην επιχείρηση και 1.4. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας του CRM.

1.1. Ορισμοί CRM

Το CRM (Customer Relationship Management) ή αλλιώς διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν είναι απλώς ένα προϊόν, ένα σύστημα, ένα λογισμικό ή ένα πρόγραμμα. Το CRM είναι ολόκληρη φιλοσοφία η οποία αντικατοπτρίζει την εικόνα της κάθε επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της. (Κανδύλη, 2009).

Μελετώντας την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία παρατηρούμε πως υπάρχει ποικιλία ορισμών για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό μπορεί δικαιολογείται λόγω της διαφορετικότητας που προσφέρει σε κάθε εταιρία ή επιχείρηση η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος. Γι' αυτό παρακάτω παρατίθενται διάφοροι ορισμοί από οικονομολόγους για τη φιλοσοφία αυτών των συστημάτων:

- Το CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, μάρκετινγκ, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών (Kalakota and Robinson, 2001 , Μπουζούκα, 2008).
- Το CRM είναι μια υποδομή με τη δυνατότητα να σκιαγραφεί τον πελάτη στην επιχείρηση, να αυξάνει την αξία σε εκείνον και να δίνει κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες για την επιχείρηση ώστε να είναι πιστοί (Dyche, 2002 , Ντέμπεκ, 2011).
- Το CRM είναι μια διαδικασία, που έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών, ώστε να βοηθούν το διοικητικό προσωπικό της εταιρίας να διαχειριστεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις πελατειακές της σχέσεις (Zigmund et al, 2003 , Μπουζούκα, 2008).
- Το CRM μπορεί να οριστεί ως μία ολιστική διαδικασία αναγνώρισης, εντοπισμού, προσέλκυσης, διαφοροποίησης και διατήρησης πελατών (Strauss and Frost, 2000 , Ντέμπεκ, 2011).
- Το CRM είναι συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετείται από την επιχείρηση με στόχο να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της ώστε να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της δίνοντας την δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Tiwana, 2001 , Μπουζούκα, 2008).

Αυτό είναι ένα μικρό δείγμα από τους ορισμούς που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία καθώς ο κάθε οικονομολόγος δημιουργεί έναν ορισμό από τη δικιά του οπτική γωνία. Σύμφωνα με τους Πασχόπουλο και Χούμα (2003) και Κανδύλη (2009), η φιλοσοφία του CRM μπορεί να: (1) εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν,

(2) απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας, (3) ολοκληρώνει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του μάρκετινγκ αλλά και τις διαδικασίες υποστήριξης, (4) ολοκληρώνει τα παραδοσιακά με τα σύγχρονα κανάλια διανομής (όπως το διαδίκτυο) και (5) υποστηρίζει το κύκλωμα προμηθευτών της εταιρίας.

1.2. Τα συστατικά, δομικά στοιχεία και οι λειτουργίες του CRM

Σύμφωνα με τους Anderson και Kerr (2002) το CRM αποτελείται από τέσσερα (4) συστατικά στοιχεία: (1) τους πελάτες μιας επιχείρησης, (2) τον αριθμό και τη συχνότητα των διεπαφών που προσφέρει η επιχείρηση, (3) την εσωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία και (4) την εξωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία.

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), τα δομικά στοιχεία του επιτυχημένου CRM είναι χαρακτηριστικά τα οποία μια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ώστε να αξιοποιήσει σωστά το CRM σύστημα και να επωφεληθεί από αυτό. Αυτά είναι τα εξής: (1) άνθρωποι, (2) σχεδιασμός, (3) διεργασίες, (4) προσωπικά δεδομένα και (5) πλατφόρμα. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρούνται διάφοροι τύποι CRM και αυτό δικαιολογείται με το γεγονός των διαφοροποιήσεων που εμφανίζουν στον τρόπο λειτουργίας τους οι επιχειρήσεις και οι εταιρίες. Οι επιχειρήσεις συχνά συμπληρώνουν τις CRM εφαρμογές τους CRM με διάφορα υποσυστήματα που συμπεριλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες τους. Μία διάκριση των υποσυστημάτων του CRM σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τον κ. Κοσμάτο (2004) είναι: 1) *Επιχειρησιακό CRM (operational CRM)*, 2) *Συνεργατικό CRM (collaborative CRM)* και 3) *Αναλυτικό CRM (analytical CRM)*. Σε περίπτωση λοιπόν που μπορεί να πραγματοποιηθεί η χρήση και των τριών υποσυστημάτων, τότε μπορούμε να πούμε πως τα συστήματα έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν πλήρως, ολόκληρη τη φιλοσοφία του CRM. Τα συστήματα CRM μπορούν να περιλαμβάνουν όλα αυτά τα υποσυστήματα και ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης να χρησιμοποιούνται όποια από αυτά χρειάζεται ώστε να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση εφαρμόσει αρχικά το CRM από το τμήμα πωλήσεων, τότε μπορεί να υλοποιηθεί αρχικά μόνο το επιχειρησιακό κομμάτι εν συνεχεία να ενεργοποιηθούν και τα υπόλοιπα υποσυστήματα όποτε αυτά χρειαστούν (Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008).

1.3. Πλεονεκτήματα από την ένταξη του CRM στην επιχείρηση

Σύμφωνα με έρευνα του Harvard Business Review, πολλές εταιρίες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο τους κατά 100% διατηρώντας ένα 5% επιπλέον της πελατείας της. Επιπλέον όπως έχουμε αναφέρει και νωρίτερα το να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη είναι επτά φορές ακριβότερο από το να διατηρήσεις τον ήδη υπάρχοντα. Έτσι, το CRM μπορεί να αυξήσει το κέρδος της επιχείρησης διατηρώντας τους καλύτερους πελάτες (Κοσμάτος, 2004, Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008).

Ακόμη εάν η εταιρία αποκτήσει στενότερες πελατειακές σχέσεις, βελτιώνει την ικανοποίηση του πελάτη, γεγονός πολύ σημαντικό αν αναλογιστούμε πως ο ικανοποιημένος πελάτης, έχει προοπτικές να γίνει πιστός πελάτης (Goodman, 2006 ,

Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008). Επίσης πολύ σημαντικό για την επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο απασχολεί θα δείχνει επαγγελματισμό και πειθαρχία στις επαφές του με τους πελάτες (Anderson and Kerr, 2002, Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008). Επιπροσθέτως, αν η ικανοποίηση των πελατών έχει διάρκεια, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει πως όχι μόνο οι υπάρχοντες πελάτες θα κάνουν περισσότερες αγορές, αλλά θα μειωθούν και τα έξοδα για τη προσέλκυση νέων πελατών (Massey 2001, Ντένμπεκ, 2011). Άρα λοιπόν, η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM (e-CRM), επιφέρει πολλά και σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση αφού πρώτα όμως καλύπτει τις προϋποθέσεις υιοθέτησης και αξιοποίησης των εφαρμογών CRM (που θα αναλύσουμε στο 4^ο κεφάλαιο) ώστε να δώσει τη δυνατότητα στο σύστημα να: (1) βελτιώσει τις διαδικασίες, (2) προσφέρει εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου παρέχοντας ταυτόχρονα φιλικές υπηρεσίες στους πελάτες, (3) υλοποιήσει στοχευόμενες εκστρατείες προώθησης με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας και εμφανή αποτελέσματα, (4) μειώσει το κόστος που προέρχεται είτε από ελλιπείς διαδικασίες είτε από δυσαρεστημένους πελάτες (Μάντικας, 2005, Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008), (5) αντιμετωπίσει επιτυχημένα τις οικονομικές προκλήσεις του διαδικτύου, (6) υποστηρίξει πολύπλοκες επιχειρησιακές διαδικασίες, (7) αντλήσει πληροφορίες από πολλά επιχειρησιακά συστήματα, (8) χαράξει τη μελλοντική επιχειρησιακή στρατηγική χωρίς να επαναλάβει τα λάθη του παρελθόντος και (9) βελτιώσει την προσέγγιση προς τους αποδοτικότερους πελάτες στοχεύοντας στην αύξηση της εμπιστοσύνης τους (Anderson and Kerr, 2002, Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008).

Τέλος, σύμφωνα με τον Ψωμακάκη (2001) με τη χρήση συστημάτων CRM οι επιχειρήσεις αποκτούν: α) αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια και των εσόδων τους, β) μείωση του κόστους, γ) γρηγορότερη προσαρμογή σε τυχόν αλλαγές της αγοράς και δ) απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης.

1.4. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας του CRM

Τα διαθέσιμα ελληνικά εμπειρικά δεδομένα επιβεβαιώνουν τα διεθνή σχετικά με το ότι εξωστρεφείς σύγχρονοι οργανισμοί δεσμεύονται στην υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM, επενδύοντας σε τεχνολογικά συστήματα (βλ. ενδεικτικά Χαραμή, 2010, Κωσταράς και Κόλλια, 2008). Κατά συνέπεια την δέσμευση να εστιάσουν προς τον πελάτη αναπτύσσοντας την πελατοκεντρική φιλοσοφία σε όλο το προσωπικό - έχοντας πάντα ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες (Κωσταράς και Κόλλια, 2008, Μαλικούρης και Κανελόπουλος, 2005). Είναι εμπειρικά αποδεδειγμένο ότι είναι η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι και ο μεγαλύτερος λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος (βλ. ενδεικτικά Κωσταράς και Κόλλια, 2008). Συνεπώς, για την επιτυχία του προγράμματος πιστότητας πελατών χρειάζεται καταρχάς γνώση και εν συνεχεία μεγάλη υποστήριξη από τους εσωτερικούς παράγοντες όλων των τμημάτων (βλ. ενδεικτικά Gummerson, 2004).

Το κλειδί του επιτυχημένου συστήματος CRM είναι το χτίσιμο των σωστών βάσεων από την αρχή (Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008). Αυτό αφορά ολόκληρο το πλαίσιο, την πολιτική και την πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία θα λειτουργήσει μία επιχείρηση από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο έως το κατώτερο (Payne and Frow, 2005). Συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων και η

απόκτηση πελατοκεντρική φιλοσοφίας, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα. Επιχειρησιακά πρέπει να αναλύσει κανείς σε κάθε τμήμα όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει πως θα εμπλακούν στο CRM πρόγραμμα. Τεχνολογικά είναι ιδιαίτερα σημαντική η επιλογή ενός CRM συστήματος που θα υποστηρίξει το πρόγραμμα συνολικά (Anderson and Kerr, 2002). Απαιτείται προσοχή λοιπόν γιατί η στρατηγική οφείλει να καθορίζει την επιλογή της τεχνολογίας (Anderson and Kerr, 2002).

Με βάση σχετικές ελληνικές μελέτες, το πραγματικό πρόβλημα στην μέση ελληνική επιχείρηση είναι η αδυναμία ισορροπίας της εταιρικής κουλτούρας με την CRM προσέγγιση στο σύνολο της, δηλαδή οποιαδήποτε στοιχεία που πρέπει να συνοδεύουν ένα σύστημα μίας επιχείρησης ώστε αυτό να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά από τα στελέχη της εταιρείας (Πανταζόπουλος, 2004, Συμεωνίδου και Καλατζής, 2008). Πολλές εταιρίες θεωρούν πως τα CRM προγράμματα λογισμικού καθορίζουν και τη στρατηγική τους, κάτι που αποδεδειγμένα δεν ισχύει. Η στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζει την επιλογή της τεχνολογίας και όχι η τεχνολογία τη στρατηγική (Anderson and Kerr, 2002). Σύμφωνα με τον Μάντικα (2006), υπάρχουν έξι (6) συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι εταιρίες στην εφαρμογή των CRM συστημάτων τα οποία σχετίζονται με την ελλιπή καθοδήγηση, την προβληματική ολοκλήρωση, τα πληροφοριακά συστήματα, την έλλειψη ξεκάθαρης μακροπρόθεσμης στρατηγικής, τα λανθασμένα δεδομένων και την αντίσταση από τους χρήστες.

Άλλα συχνά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι η αδυναμία διοικητικής οργάνωσης που μπορεί να μπερδέψει υπαλλήλους και πελάτες και οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται χωρίς να υπάρχει το απαραίτητο θεωρητικό επίπεδο για τις CRM στρατηγικές (Cap et al, 2003 , Ντένμπεκ, 2011). Οι Mendoza et al (2006), σε έρευνα τους σε δείγμα 700 επιχειρήσεων συνοψίζουν τρεις (3) λόγους αποτυχίας: (α) οργανωτικές αλλαγές (με ποσοστό 29%), (β) μικρή κατανόηση του CRM (με ποσοστό 20%), (γ) φτωχές CRM ικανότητες (με ποσοστό 6%) και (δ) ανυπαρξία επιχειρησιακών τακτικών/ αδράνεια (με ποσοστό 22%). Το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό, το CRM είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική που απαιτεί αλλαγή επιχειρηματικής σκέψης ώστε να βοηθήσει την κάθε εταιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ντένμπεκ, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί στις επιχειρήσεις και ο ρόλος που έχει το CRM σε αυτές. Αρχικά γίνεται μια πολύ σύντομη αναφορά στη παγκόσμια αγορά του CRM και στον τρόπο που συνδέεται με την ελληνική αγορά. Εν συνεχεία αναλύεται η κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις, βασισμένη κατά κύριο λόγο σε στατιστικές μελέτες, ώστε να παρουσιάσουμε όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένα και πιο αναλυτικά την κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το κεφάλαιο αυτό έχει δομηθεί ως εξής:

2.1. Το CRM στην ελληνική και στην παγκόσμια αγορά.

2.1. Το CRM στην ελληνική και στην παγκόσμια αγορά

Το CRM εμφανίστηκε στην Ελλάδα για πρώτη φορά πριν από περίπου 15 χρόνια. Τα πρώτα συστήματα σχεδιάστηκαν ώστε να υποστηρίξουν μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης. Όμως, κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, αναπτύχθηκαν πιο ολοκληρωμένες λύσεις (Κρητικού και Ραχούτης, 2003, Μπλέρη και Μιχαλακοπούλου, 2006). Ήδη έρευνες από το 2001, προέβλεπαν ταχύτατη ανάπτυξη του CRM στην Ελλάδα, σύμφωνα με την πρώτη μεγάλη έρευνα για το CRM στην ελληνική αγορά, στο πλαίσιο διεθνούς έρευνας σε 14 χώρες (CRM2day.com).

Βέβαια στην Ελλάδα, έως το 2006, δεν είχαν γίνει αξιόλογες μελέτες που να διαμορφώνουν μια ευκρινή εικόνα για την υιοθέτηση CRM (βλ. ενδεικτικά Κοντοπίδη, 2012). Οι προμηθευτές τέτοιων συστημάτων είχαν μια (περιορισμένη) εικόνα, η οποία προέρχονταν κυρίως από την πληροφόρηση που τους παρείχαν οι πωλητές και το τμήμα marketing. Το 2006 πραγματοποιήθηκαν δύο έρευνες με σκοπό την ξεκάθαρη αποτύπωση της CRM αγοράς στην Ελλάδα. Ακόμη το 2008 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα από το Εργαστήριο Marketing του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (A.La.R.M.), σχετικά με τις προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης CRM από ελληνικές επιχειρήσεις, της οποίας βέβαια τα αποτελέσματα δεν απείχαν ιδιαίτερα με αυτά που καταγράφονται σε διεθνές επίπεδο.

Η έρευνα του Γαλάνη (Μπόνης, 2010) αποδεικνύει πως οι CRM εφαρμογές χρησιμοποιούνται ή πρόκειται να χρησιμοποιηθούν άμεσα από τις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι τα εξής: (1) Ο βαθμός ικανοποίησης από την εφαρμογή CRM ήταν υψηλός στις περισσότερες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν CRM, (2) Οι λόγοι εφαρμογής συγκεντρώνονται σε 4 βασικές κατηγορίες που είναι ο μεγάλος αριθμός πελατολογίου, η ανάγκη τμηματοποίησης αγοράς, η αύξηση ποιότητας παρεχόμενων After Sales υπηρεσιών και η στόχευση Marketing Campaigns, (3) Κατά τη λήψη της απόφασης εμπλέκονται το σύνολο των Διευθύνσεων (IT, Sales, Marketing) μιας εταιρείας, οπότε αποτελεί στρατηγικής σημασίας απόφαση και (4) όσες το 80% των εταιρειών που δεν διαθέτουν ήδη CRM εφαρμογή αναγνωρίζουν τα οφέλη και προτίθενται να προχωρήσουν σε εφαρμογή του εντός της επόμενης 3ετίας.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να παραθέσουμε την έρευνα που διερευνήθηκε και αναλύθηκε από το CRM2day μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001, όπως αυτή παρουσιάστηκε στην διαδικτυακή τοποθεσία του

ePR.gr. Στην έρευνα, συμμετείχαν 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 της νοτιοανατολικής Ευρώπης και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα συμφώνησαν ότι το CRM αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τους τα προσεχή χρόνια. Με ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούσαν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους να υιοθετήσει την CRM προσέγγιση εντός των επομένων 12 μηνών. Ο σημαντικότερος στόχος που επιδίωκαν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών (24%) καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους (21%), στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες (Κοντοπίδη, 2012).

Σήμερα η παγκόσμια αγορά του CRM παρουσιάζει συνεχώς ανοδικές τάσεις. Οι CIOs τοποθέτησαν το Customer Relationship Management (CRM) ως την Νο. 8 προτεραιότητά τους για το 2012, σύμφωνα με διεθνή έρευνα ανάμεσα σε CIO της Gartner Executive Programs. Το CRM ανέβηκε 10 θέσεις στις προτεραιότητες των CIOs σε σχέση με πέρυσι, όπου ήταν Νο 18. Επιπρόσθετα η έρευνα συμπέρανε ότι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι (CEOs) ανέφεραν το CRM ως την πιο σημαντική περιοχή επένδυσης για τη βελτίωση του business τους τα επόμενα πέντε χρόνια. «Η εστίαση στον πελάτη είναι ολοένα και πιο σημαντική για τους ηγέτες επιχειρήσεων, παρόλους τους χαλεπούς καιρούς της αβεβαιότητας και λιτότητας», σημείωσε ο αναλυτής του οίκου. «Το 2012 τα στελέχη που ασχολούνται με το CRM αντιμετωπίζουν την πρόκληση της σοβαρότητας των social media -όχι ως ακόμα ένα κανάλι- αλλά ως έναν νέο τρόπο να κάνουν business». Τα έσοδα από το λογισμικό CRM διεθνώς έφτασαν τα 12 δις. δολ. το 2011, παρουσιάζοντας αύξηση 13,5% σε σχέση με το 2010, ενώ προβλέπεται ότι θα αυξηθεί κατά 7% το 2012. Η Gartner εκτιμά ότι η ανάπτυξη θα προέλθει από το Software as a Service (SaaS) και Cloud Computing. Το 2011, τα έσοδα από το μοντέλο SaaS συνιστούσαν το 32% των συνολικών εσόδων της αγοράς CRM ενώ αναμένεται να αυξηθούν κατά 16% το 2012. (Netweek, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το κεφάλαιο 3 παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, η οποία στηρίζεται στη Θεωρία Συμπεριφοράς CRM σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση στο άρθρο των Labus και Stone (2010). Στη Θεωρία Συμπεριφοράς CRM των Labus και Stone υπάρχουν επτά (7) θεωρητικές προσεγγίσεις για την κατανόηση ενός ολοκληρωμένου CRM. Υιοθετώντας μία από αυτές για τις ανάγκες της παρούσας πτυχιακής, πιστεύουμε ότι μπορούμε να οδηγηθούμε σε ένα λογικό συμπέρασμα σύμφωνα με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και τα ευρήματα από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων. Το παρόν κεφάλαιο έχει δομηθεί ως εξής: 3.1. Η θεωρία των Labus και Stone, 3.2. Η θεωρητική προσέγγιση, 3.3. Οι συνθήκες της θεωρητικής προσέγγισης και 3.4. Οι υποθέσεις της θεωρητικής προσέγγισης.

3.1. Η θεωρία των Labus και Stone

Το άρθρο των Labus και Stone (2010) παρουσιάζει μια προσέγγιση για την ανακάλυψη αυτής Θεωρίας Συμπεριφοράς CRM βασισμένη σε εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία. Η Θεωρία Συμπεριφοράς CRM αναφέρεται σε επτά συσχετιζόμενες μεταξύ τους οπτικές του Customer Relationship Management (CRM), σχετικά με τη διαχείριση των εταιρικών σχέσεων με τους πελάτες σε κλάδους παροχής υπηρεσιών όπως αυτός των τηλεπικοινωνιών. Η έρευνα έγινε με μια τροποποιημένη μεθοδολογία, την «Glaserian Grounded Theory» με σκοπό μια νέα άποψη για το CRM. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε ολόκληρο τον κόσμο, σε παρόχους υπηρεσιών αλλά και εταιρικούς πελάτες. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν, επεξεργάστηκαν και παρουσιάστηκαν ώστε να αποκτήσει η έρευνα τη τελική της μορφή. Τα τελικά αποτελέσματα έδειξαν ότι έπρεπε να υπάρξει μια ολιστική άποψη, το CRM holon (holon ορίζεται ένα σύστημα που είναι σύστημα αφ' εαυτού του καθώς και ένα μέρος άλλων συστημάτων), η οποία θα απαρτίζεται από επτά αλληλοσχετιζόμενα μοντέλα, που θα μοιάζουν με μοτίβα. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, καθώς και η ηγεσία, αποδεικνύονται καθοριστικής σημασίας, σε αντίθεση με το λογισμικό. Οι προσεγγίσεις με κεντρικό άξονα το λογισμικό δεν κατορθώνουν να έχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα διότι δεν είναι ολοκληρωμένες προσεγγίσεις και αποκλείουν «ευαίσθητα» θέματα όπως το μοντέλο οργάνωσης. Τα περισσότερα κείμενα συχνά δεν έχουν σχέση με την επιχειρηματική πραγματικότητα και αναφέρονται σε αφηρημένα μοντέλα CRM. Έτσι λοιπόν, ο ρόλος αυτού του άρθρου είναι να αναδείξει ότι οι μελέτες, για να είναι μακροχρόνια αποτελεσματικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν προσεγγίσεις με κεντρικό άξονα την ηγεσία και τους εταιρικούς πελάτες, που ποτέ ως τώρα δεν είχαν διερευνηθεί πλήρως.

3.2 Η θεωρητική προσέγγιση

Σύμφωνα με τον Labus και Stone (2010) υπάρχουν οι εξής προσεγγίσεις του ολοκληρωμένου CRM: (1) CRM μοντέλο ηγεσίας, (2) CRM μοντέλο στρατηγικής, (3)

CRM μοντέλο οργανισμού, (4) CRM μοντέλο της διαδικασίας, (5) CRM μοντέλο συστημάτων, (6) CRM μοντέλο πελατών και (7) CRM μοντέλο μέτρησης.

Για τις ανάγκες της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα υιοθετήσουμε τη δεύτερη προσέγγιση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση αφορά την υλοποίηση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού των ενεργειών του CRM και το σχεδιασμό των διαφόρων τύπων στρατηγικής συμπεριφοράς. Το μοντέλο αυτό (της στρατηγικής), παίζει καθοριστικό ρόλο στο συνολικό μοντέλο CRM, αν και αποτελείται μόλις από 21 κατηγορίες και ιδιότητες. Αυτό το μοντέλο ασχολείται με τη συμπεριφορά των μεμονωμένων προγραμμάτων CRM, με την αποτυχία του σχεδίου ή του έργου που είναι σε εξέλιξη καθώς και με την κατανόηση των αναγκών των πελατών της εταιρίας και τις πωλήσεις υπηρεσιών της «επόμενης γενιάς». Το μοντέλο αυτό λοιπόν έχει ως βασικό του σκοπό τη βελτίωση των πρωτοβουλιών του CRM. Ειδικότερα, εφαρμόζοντας το μοντέλο αυτό, παρατηρούμε πως σχετίζεται ιδιαίτερα με το μοντέλο των πελατών αλλά και με το μοντέλο μέτρησης.

3.3. Οι συνθήκες της θεωρητικής προσέγγισης

Οι υποθέσεις που ισχύουν από τη συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση των Labus και Stone (2010) απορρέουν από τον υψηλό βαθμό συσχέτισης των CRM συστημάτων με τη Θεωρία Συμπεριφοράς CRM. Καταλήγοντας, έχουμε πως για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα CRM σε μία επιχείρηση πρέπει να σχετίζεται άμεσα με τη Θεωρία Συμπεριφοράς CRM. Το σύστημα CRM, όπως γνωρίζουμε αποτελεί ένα πολυδιάστατο τεχνολογικό κατασκευάσμα. Από την άλλη πλευρά, αναλύοντας τη Θεωρία Συμπεριφοράς CRM διαπιστώνουμε πως αναφέρεται σε επτά συσχετιζόμενες μεταξύ τους απόψεις του CRM, σχετικά με τη διαχείριση των εταιρικών σχέσεων με τους πελάτες. Έτσι προσαρμόζοντας την 2η προσέγγιση του μοντέλου στρατηγικής στον τρόπο λειτουργίας των CRM συστημάτων διαπιστώνουμε πως με το συγκεκριμένο μοντέλο υπάρχουν έννοιες στενά σχετικές και αλληλένδετες καθώς η επιτυχία ενός CRM συστήματος βασίζεται ιδιαίτερα στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό των ενεργειών του CRM και στον σχεδιασμό των διαφόρων τύπων στρατηγικής συμπεριφοράς.

3.4. Οι υποθέσεις της θεωρητικής προσέγγισης

Η θεωρητική προσέγγιση των Labus και Stone (2010) αποτελεί σημαντική συμβολή για την κατανόηση των εννοιών της Θεωρίας Συμπεριφοράς CRM στα πλαίσια των CRM συστημάτων. Η Θεωρία Συμπεριφοράς CRM σχετίζεται άμεσα με τη σωστή λειτουργία ενός CRM συστήματος. Επίσης αναφέρεται σε επτά συσχετιζόμενες μεταξύ τους απόψεις του CRM, σχετικά με τη διαχείριση των εταιρικών σχέσεων με τους πελάτες. Η συμβολή λοιπόν της θεωρητικής προσέγγισης, μας παρέχει στοιχεία για τις επτά συσχετιζόμενες μεταξύ τους απόψεις του CRM. Αναλύοντας τη δεύτερη προσέγγιση του μοντέλου στρατηγικής διαπιστώνουμε τη θεωρητική συνεισφορά στη κατανόηση της σωστής χρήσης των συστημάτων CRM. Εφαρμόζοντας λοιπόν το μοντέλο της στρατηγικής της Θεωρίας Συμπεριφοράς CRM των Labus και Stone (2010) στη μελέτη μας, διαπιστώνουμε πως το μοντέλο αυτό πραγματοποιεί τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό των ενεργειών του CRM και το σχεδιασμό των διαφόρων τύπων στρατηγικής συμπεριφοράς. Το μοντέλο αυτό (της στρατηγικής), παίζει καθοριστικό

ρόλο στο συνολικό μοντέλο, ασχολείται με τη συμπεριφορά των μεμονωμένων προγραμμάτων CRM και με την αποτυχία του σχεδίου ή του έργου που είναι σε εξέλιξη καθώς και με την κατανόηση των αναγκών των πελατών της εταιρίας και τις πωλήσεις υπηρεσιών της «επόμενης γενιάς». Το μοντέλο αυτό λοιπόν έχει ως βασικό του σκοπό τη βελτίωση των πρωτοβουλιών του CRM. Έτσι λοιπόν εύκολα διαπιστώνει κανείς πως για την επιτυχημένη χρήση ενός CRM συστήματος χρειάζεται να ακολουθήσουμε ένα από τα επτά μοντέλα της Θεωρίας Συμπεριφοράς CRM με καταλληλότερο να θεωρούμε εμείς, το μοντέλο της στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στο 4ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση για το μοντέλο της διευρυμένης επιχείρησης, τους παράγοντες που επιδρούν στην ολοκλήρωση των συστημάτων CRM και ERP, για εναλλακτικές επιχειρησιακές λύσεις πάνω στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων και τέλος για τους παράγοντες που επιδρούν στην υιοθέτηση και αξιοποίηση των εφαρμογών CRM. Το παρόν κεφάλαιο λοιπόν θα διαμορφωθεί ως εξής: 4.1 Το μοντέλο της διευρυμένης επιχείρησης και παράγοντες που επιδρούν στον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM, 4.2 Οι εναλλακτικές λύσεις για μια επιχείρηση για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, 4.3 Οι παράγοντες που επιδρούν στον βαθμό υιοθέτησης και αξιοποίησης των εφαρμογών CRM και 4.4 Σύνοψη και ερμηνεία των ευρημάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

4.1 Το μοντέλο της διευρυμένης επιχείρησης και παράγοντες που επιδρούν στον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM

Σε ένα πολύπλοκο και ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι έννοιες της ολοκλήρωσης, της διαλειτουργικότητας και της διαφάνειας των επιχειρησιακών διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων αποτελούν βασικό στόχο προς επίτευξη (Goel, 2009, Τριάντος, 2010). Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής εστιάστηκε αρχικά στην επίλυση θεμάτων ολοκλήρωσης για την ενδοεπιχειρησιακή λειτουργία με τελικό αποτέλεσμα την ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP). Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την αυτοματοποίηση και ολοκλήρωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και τη συγκέντρωση ενιαίων δεδομένων και πληροφοριών με δυνατότητα άμεσης προσπέλασης σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Όμως, γεγονότα όπως η διεύρυνση των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, η όξυνση του ανταγωνισμού, η σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, οι αυξημένες και απαιτήσεις των πελατών, η ραγδαία και συνεχής ανάπτυξη της πληροφορικής και επικοινωνιακής τεχνολογίας και οι διαδικτυακές επιχειρηματικές προκλήσεις μέσα οδηγούν τις επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικές στρατηγικές και στην υιοθέτηση νέων ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων.

Έτσι λοιπόν, οι αρμόδιοι για την ανάπτυξη και υποστήριξη τεχνολογικών λύσεων, προσπαθώντας να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και στις νέες τάσεις και προκλήσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής, καλούνται να προσεγγίσουν κάθε επιχειρηματική δράση που αφορά τον πελάτη, αξιοποιώντας και τις δυνατότητες του διαδικτύου, ώστε να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management - CRM) (Delto, 1998, Κοσμάς, 2003).

Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι πλέον απαραίτητα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνεχίσουν την εξελικτική πορεία τους στο σύγχρονο

ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι προμηθευτές λογισμικού CRM (e-CRM) και ERP, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για ευελιξία και ολοκλήρωση επιχειρησιακών συστημάτων επικέντρωσαν τις ερευνητικές τους προσπάθειες πέρα από τον αντικειμενοστραφή προγραμματισμό και τα μονολιθικά συστήματα του παρελθόντος, προς την ανάπτυξη «application components» βασισμένων στην αρχιτεκτονική SOA. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που εντάσσονται σε αυτή την περίπτωση αποτελούν το NetWeaver της SAP, το Fusion της Oracle και το BizTalk της Microsoft. Αυτά τα πακέτα λογισμικού επεκτείνουν την παραδοσιακή λειτουργικότητα των ERP και CRM (e-CRM) συστημάτων, υποστηρίζοντας διαδικτυακές συναλλαγές χρησιμοποιώντας υπηρεσίες διαδικτύου και παρέχοντας τη δυνατότητα ολοκλήρωσης ετερογενών πληροφοριακών συστημάτων. Ταυτόχρονα, συναποτελούν τον πρόδρομο της νέας γενιάς πληροφοριακών συστημάτων τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια της διπλωματικής εργασίας (Goel, 2009 , Τριάντος, 2010).

4.2 Οι εναλλακτικές λύσεις για μια επιχείρηση για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες

Το μεγαλύτερο πρόβλημα των περισσότερων επιχειρήσεων για την απόφαση υλοποίησης ενός CRM συστήματος (e-CRM) ανάγεται στους περιορισμούς των εσωτερικών συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) καθώς των λοιπών συστημάτων κληρονομιάς και νησίδων πληροφοριών. Συχνά τα συστήματα ERP είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς απαιτούνται πολυάριθμες αρχικοποιήσεις, διασυνδέσεις με άλλα συστήματα και τροποποιήσεις του υπάρχοντος συστήματος (Παναγοπούλου 2012). Τα συστήματα αυτά σχεδιάστηκαν για να υποστηρίξουν συγκεκριμένες ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες, χωρίς όμως να λαμβάνονται υπόψη ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της αγοραστικής συμπεριφοράς. Με αποτέλεσμα, να προκύπτουν σημαντικές δυσχέρειες στις συνδέσεις και επικοινωνίες αυτών των συστημάτων (Τριάντος, 2010). Με την υποστήριξη ολοκληρωμένων λύσεων που συνδέουν τις εσωτερικές διαδικασίες με τη διαχείριση των πελατών και των λοιπών συνεργατών, χρησιμοποιώντας και τις σύγχρονες εφαρμογές του διαδικτύου, το να κατασκευαστεί από την αρχή ένα καινούργιο σύστημα είναι πολύ ευκολότερο παρά να συνδεθούν πρόσθετες εφαρμογές στα ήδη υπάρχοντα. (Adebanjo, 2008).

Οι επιχειρηματίες όμως, που έχουν επενδύσει κατά καιρούς σε πληροφοριακή υποδομή και αναβάθμιση, δεν είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν μια ολοκληρωτικά νέα λύση για τη διαχείριση μιας διευρυμένης επιχείρησης (Κοσμάς, 2003). Ως εκ τούτου, αναζητούνται λύσεις προς πολλές κατευθύνσεις για την αξιοποίηση των υπάρχοντων συστημάτων και την ενοποίησή τους από τις εταιρίες ανάπτυξης και υποστήριξης τεχνολογικών λύσεων (Pricewaterhouse Coopers, 2000).

Οι κατασκευαστές CRM συστημάτων (e-CRM) όμως, έχουν εξειδικευτεί σε καθετοποιημένες εφαρμογές για συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κλάδους, όπως για παράδειγμα τράπεζες ή ασφαλιστικές εταιρίες. Παρατηρείται λοιπόν πως για τους προμηθευτές οι οποίοι εξειδικεύονται στα CRM συστήματα (e-CRM) είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μπορέσουν να πετύχουν τη διαλειτουργικότητα με τις υποδομές ERP, καθώς για να συμβεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να υπάρξουν σημαντικές επενδύσεις για την

προσέγγιση της σχετικής τεχνογνωσίας (Thomas, 2001, Τριάντος, 2010). Έτσι αυτοί προσπαθούν να περιοριστούν σε κινήσεις εύρεσης λύσεων διασύνδεσης με επιμέρους τμήματα της λειτουργικότητας του ERP, ενώ ουσιαστικά το ενδιαφέρον τους παραμένει στη βελτίωση και διεύρυνση συστημάτων/υποσυστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Wahlberg et al., 2009 , Τριάντος, 2010).

Από όσα έχουμε εξετάσει μέχρι τώρα, προκύπτει ότι μία σύγχρονη επιχείρηση απαιτείται να χρησιμοποιεί πολλαπλά πληροφοριακά συστήματα για την κάλυψη του συνόλου των αναγκών της. Η ύπαρξη ενός ERP δεν είναι αρκετή. Η υιοθέτηση ενός CRM για την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων, προϋποθέτει τη διασύνδεση και την επικοινωνία με το ERP, όπως επίσης και με το σύνολο των πόρων, των πηγών δεδομένων και των εξατομικευμένων εφαρμογών που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί. Η λύση στη βασική αυτή ανάγκη θα μπορούσε να ήταν τα νέας γενιάς ERP συστήματα που ενσωματώνουν επιπλέον και πελατοκεντρικές προσεγγίσεις. Ωστόσο αυτού του είδους οι λύσεις απαιτούν την αναβάθμιση της υπάρχουσας υποδομής, αγοράζοντας νέες άδειες χρήσης και ευελπιστώντας ότι θα είναι μία αποτελεσματική προσέγγιση.

Από την άλλη πλευρά όμως, μία νέα δυνατότητα που διαφαίνεται στην αγορά είναι από εταιρίες που επικεντρώνονται σε τεχνολογίες και διαδικασίες διασύνδεσης των διαφόρων συστημάτων με το κατάλληλο ενδιάμεσο λογισμικό, το λογισμικό ολοκλήρωσης επιχειρησιακών εφαρμογών (EAI) (Wahlberg et al., 2009 , Τριάντος, 2010). Συγκεκριμένα, η έννοια αυτή αναφέρεται στο λογισμικό που βρίσκεται ανάμεσα σε μια εφαρμογή και το λειτουργικό σύστημα, το δίκτυο ή τη χρησιμοποιούμενη βάση δεδομένων (Σπανός, 2008, Τριάντος, 2010).

Σήμερα, σε διεθνές επίπεδο παρατηρείται η τάση για προσπάθεια συνεργασίας των λύσεων CRM με αυτές του ERP, καθώς και οι επεκτάσεις σε διαδικτυακές λύσεις για την υποστήριξη συναλλαγών και επικοινωνιών μέσα από σύγχρονα ηλεκτρονικά κανάλια. Εφόσον το διαδίκτυο πλέον βρίσκεται στη καθημερινότητα μας και η χρήση του θεωρείται δεδομένη, οι εταιρίες που κατασκευάζουν, προωθούν και υποστηρίζουν ERP συστήματα και CRM (e-CRM) δεν μπορούν να μην λάβουν υπόψη τους, την ανάγκη ενσωμάτωσης λύσεων διαχείρισης δεδομένων, επικοινωνιών και συναλλαγών μέσα από αυτό (Adebanjo, 2008, Τριάντος, 2010).

Η αγορά για CRM υπηρεσίες είναι πολύ καινούρια και αναπτυσσόμενη ταχύτατα όπου ακόμα είναι δύσκολο να βρεθούν γενικώς αποδεκτά πρότυπα ποιότητας. Επίσης, δεν υπάρχει κάποια εταιρεία που να διαθέτει ηγετική θέση στην αγορά, σε τέτοιο βαθμό που θα μπορούσε να της επιτρέψει να καθορίζει τις μελλοντικές εξελίξεις. Βέβαια, υπάρχουν πολλές καινούριες εταιρείες (όπως οι Kana Communications GoldMine Software Corp., Multiactive Software και SalesLogix) οι οποίες έχουν αρχίσει να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στο χώρο. Σημαντική όμως είναι και η παρουσία εταιρειών CRM & e-CRM outsourcing (όπως οι Synchrony, eConvergent, iSKY, Neteos, RainMaker Systems, safeharbor.com, Talisma) οι οποίες παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις, χωρίς να χρειάζεται οι μικρομεσαίες εταιρείες να εγκαταστήσουν e-CRM λογισμικά τα οποία μάλιστα θα χρειαζόνταν συντήρηση καθώς και συχνή αναβάθμιση. Επίσης να σημειωθεί πως η προσπάθεια των ελληνικών εταιριών παροχής λειτουργικών συστημάτων οι οποίες μάλιστα έχουν κάνει σημαντικά βήματα στην δημιουργία και πώληση CRM συστημάτων (e-CRM) βασιζόμενοι στα

ελληνικά δεδομένα (όπως sap, ofb και Intelligent software) είναι αξιόλογη (Ντένμπεκ, 2011).

4.3 Οι παράγοντες που επιδρούν στον βαθμό υιοθέτησης και αξιοποίησης των εφαρμογών CRM

Το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των επιχειρήσεων είναι μικρές και λιανικής πώλησης με αποτέλεσμα ν' αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην εφαρμογή του CRM (e-CRM). Αυτό συμβαίνει διότι οι περισσότερες από αυτές δεν μπορούν να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες δε που μπορούν, σπανίως έχουν μια ξεκάθαρη και ακριβή εικόνα για το ποιοι πελάτες είναι οι πιο κερδοφόροι ή για το ποιοι θα μπορούσαν να γίνουν πιο κερδοφόροι. Οι επιχειρήσεις που πραγματικά καταλαβαίνουν τι θέλουν οι πελάτες τους, για ποια προϊόντα ενδιαφέρονται και ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε είναι πολύ λίγες (Αλεξίου κ.συν., 2005 , Ντένμπεκ, 2011).

Από όλους μας είναι αποδεκτό το γεγονός πως η επιτυχία ενός συστήματος CRM (e-CRM) βασίζεται κατά κύριο λόγο οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Το να γίνει αποδεκτό ένα CRM σύστημα (e-CRM) από το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα για την επιτυχία ενός CRM συστήματος (e-CRM). Όλες οι βαθμίδες μιας επιχείρησης, αποτελούμενη από τη διοίκηση, τους υπάλληλους, τους πελάτες, και τους προμηθευτές θα πρέπει να εντάξουν στην καθημερινότητά τους το CRM συμβάλλοντας στην επιτυχία του (Chen and Popovich, 2003, Συμεωνίδου και Καλαντζής, 2008).

Επιπλέον, η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός των επιχειρησιακών συστημάτων θα συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αναζήτηση αλλά και τη διαχείριση μιας πληροφορίας της επιχείρησης, καθώς επίσης σημαντικός είναι και ο παράγοντας της ολοκλήρωσης της συνολικής επιχειρησιακής πληροφορίας σχετικά με την κερδοφορία, τη συμπεριφορά του πελάτη και τις επιχειρησιακές λειτουργίες (Galbreath and Rogers, 1999, Συμεωνίδου και Καλαντζής, 2008).

Πέραν όμως από τις άλλες προϋποθέσεις, η σημαντικότερη προϋπόθεση είναι ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής και της φιλοσοφίας της επιχείρησης αλλά και η γενικότερη αλλαγή της νοοτροπίας. Ο πρωταρχικός παράγοντας της επιχείρησης για την πετυχημένη εφαρμογή και χρήση του CRM (e-CRM) είναι η δέσμευση ότι θα ακολουθηθεί ένας πελατοκεντρικός στόχος από ολόκληρη η επιχείρηση, κάτι που προϋποθέτει φυσικά την υποστήριξη από όλο το ανθρώπινο δυναμικό της (Gefen et al., 2002, Ντένμπεκ, 2011). Οι βασικές προδιαγραφές, που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις ως προς την επιλογή του CRM συστήματος (e-CRM), έχουν ως εξής (Chen and Popovich, 2003, Συμεωνίδου και Καλαντζής, 2008):

- Η καταγραφή όλων των διαδικασιών που ακολουθεί η επιχείρηση και σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφοριών για τους πελάτες. Τέτοιες θα μπορούσαν να είναι η εξυπηρέτηση, η υποστήριξη ή οι πωλήσεις.
- Η σωστή επιλογή του στρατηγικού συνεργάτη ο οποίος θα διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία και θα έχει την ανάλογη εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM (e-CRM), αλλά και γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε στη συνέχεια να μπορεί να λειτουργήσει και ως σύμβουλος και καθοδηγητής για την επιχείρηση στην χρήση του CRM.
- Η επιλογή πλατφόρμας CRM (e-CRM) με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει των αναγκών της επιχείρησης, είτε τωρινές είτε μελλοντικές, αλλά και βάσει του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Η επιλογή πλατφόρμας CRM (e-CRM) με τεχνολογικά κριτήρια, ούτως ώστε να υπάρχει ευελιξία προσαρμογών και ταυτόχρονα και μικρό κόστος σε τυχόν μελλοντικές αλλαγές.
- Η εφαρμογή του CRM σταδιακά, ξεκινώντας αρχικά από τις βασικότερες δραστηριότητες, αυτές δηλαδή που θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα (π.χ. εξυπηρέτηση) και καταλήγοντας στις λιγότερο σημαντικές για την επιχείρηση.
- Η δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης του προσωπικού και των χειριστών του συστήματος, ώστε να γίνει πεποίθηση σε όλους πως η ύπαρξη του CRM δε είναι για να επιβαρύνει κανέναν αλλά αντιθέτως για να οργανώσει καλύτερα τις καθημερινές τους εργασίες.

Για τον Σωτηρόπουλο (2003) οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή του CRM συστήματος είναι οι ακόλουθες:

- Σημαντική προϋπόθεση η οποία παίζει τον πρωταρχικό ρόλο είναι η καταγραφή των απαιτήσεων της επιχείρησης, σε τι είδους πελάτες απευθύνεται, με τι συχνότητα γίνονται οι πωλήσεις της επιχείρησης καθώς και ποια είναι τα προβλήματα που τυχόν μπορεί να αντιμετωπίσουν χρησιμοποιώντας τα προϊόντα της επιχείρησης. Επιπλέον θα πρέπει να οριστεί το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για αυτή τη διαδικασία και τη σωστή λειτουργία αλλά και οι οικονομικές τους αποδοχές.
- Ακόμη μια πολύ σημαντική προϋπόθεση είναι η αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης. Η επιτυχία ενός CRM συστήματος (e-CRM) σε μία επιχείρηση οφείλεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στο κατά πόσο θα μπορέσει η επιχείρηση να προσαρμοστεί σε αυτή τη νοοτροπία που θα πρέπει να υπάρχει όταν προχωρούν στην υιοθέτηση του CRM. Θα πρέπει όλο το δυναμικό επιχείρησης να είναι σε θέση να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη πλέον δεν υφίσταται ο όρος «ο πελάτης μου». Το CRM είναι αυτό που δείχνει τον τρόπο για να αντιμετωπιστεί ο κάθε πελάτης ξεχωριστά.
- Επιπλέον βασικό ρόλο παίζει το να ξεπεραστούν οι επιφυλάξεις των εργαζομένων και να δεχθούν και να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό γιατί είναι απαραίτητη η υιοθέτηση του αλλά και οι συνέπειες και τα οφέλη της μη αλλαγής και της αλλαγής αντίστοιχα. Αυτό είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί με ενημερωτικές συναντήσεις ή με εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε μία ακόμη ιδιαίτερα σημαντική προϋπόθεση που είναι η καλή προετοιμασία. Για να γίνει η εγκατάσταση και να αποδειχθεί επιτυχημένη θα πρέπει νωρίτερα από τη φυσική εγκατάσταση του λογισμικού να υπάρξει η κατάλληλη προετοιμασία. Κατά την διάρκεια της προετοιμασίας αυτής, τα στελέχη θα καταγράψουν τους στόχους που έχουν από αυτή την κίνηση (δλδ. την εγκατάσταση του CRM συστήματος (e-CRM)). Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι για να μπορέσουν κατά τη φάση της υλοποίησης να αποτυπωθούν αλλά και μετά την υλοποίηση να υπάρξει η δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας του συνολικού έργου (Σωτηρόπουλος, 2003 , Ντένμπεκ, 2011).

4.4. Σύνοψη και ερμηνεία των ευρημάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης

Με βάση την επισκόπηση των θεωρητικών δεδομένων παρουσιάζουμε τα εξής σημαντικά ευρήματα:

- Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής εστιάστηκε αρχικά στην ανάπτυξη των Συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP), τα οποία υποστηρίζουν την εκτέλεση καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την αυτοματοποίηση βασικών διαδικασιών της, καθώς και τη συγκέντρωση ενιαίων δεδομένων και πληροφοριών με δυνατότητα άμεσης προσπέλασης σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Οι υπεύθυνοι ανάπτυξης και υποστήριξης τεχνολογικών λύσεων, καλούνται να προσεγγίσουν κάθε επιχειρηματική δράση που αφορά τον πελάτη αξιοποιώντας και τις δυνατότητες του διαδικτύου, ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τη Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management - CRM).
- Το μεγαλύτερο πρόβλημα των περισσότερων επιχειρήσεων για την απόφαση υλοποίησης ενός CRM συστήματος (e-CRM) ανάγεται στους περιορισμούς των εσωτερικών συστημάτων ERP, καθώς και των λοιπών συστημάτων κληρονομιάς καθώς σχεδιάστηκαν μόνο για να υποστηρίζουν συγκεκριμένες ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες.
- Η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος (e-CRM), για την εξασφάλιση καλύτερων αποτελεσμάτων, προϋποθέτει τη διασύνδεση και την επικοινωνία με το ERP σύστημα, όπως επίσης και με το σύνολο των πόρων, των πηγών δεδομένων και των εξατομικευμένων εφαρμογών που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί.
- Οι εταιρίες που κατασκευάζουν, προωθούν και υποστηρίζουν συστήματα ERP και CRM (e-CRM) δεν μπορούν να αγνοήσουν την ανάγκη ενσωμάτωσης λύσεων διαχείρισης δεδομένων, επικοινωνιών και συναλλαγών μέσα από το διαδίκτυο καθώς η επιχειρηματική χρήση του θεωρείται δεδομένη.

- Η επιτυχία ενός συστήματος CRM (e-CRM) βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχία ενός CRM συστήματος είναι η αποδοχή του από όλο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Αρχικά θα πρέπει να καταγραφούν οι απαιτήσεις της επιχείρησης, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της επιχείρησης, στη συνέχεια να αλλάξει η νοοτροπία της επιχείρησης, και τέλος να ξεπεραστούν οι επιφυλάξεις των εργαζομένων και να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης με τη διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων ή με εκπαιδευτικά σεμινάρια.
- Στον ελληνικό χώρο πολύ πρόσφατα, μόλις τα τελευταία δέκα με δώδεκα χρόνια, άρχισαν να δείχνουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις λύσεις του CRM και όπως ήταν λογικό οι ελληνικές επιχειρήσεις υπολείπονται σημαντικά σε ανάπτυξη, όμως το τελευταίο διάστημα έχουν ότι η εστίαση στον πελάτη αποτελεί τη ιδιαίτερα σημαντική επένδυση για το μέλλον και ήδη υπάρχει η εκτίμηση ότι τα προσεχή έτη, έλληνες επιχειρηματίες θα επενδύσουν με ραγδαία αυξανόμενους ρυθμούς σε αυτή τη νέα στρατηγική.

Με βάση τις υποθέσεις της θεωρητικής προσέγγισης μπορούμε να ερμηνεύσουμε τα παραπάνω ευρήματα ως εξής:

- Τα Συστημάτα Διαχείρισης Επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP), σε συνδυασμό με τα συστήματα CRM (e-CRM) για να εξασφαλίσουν την επιτυχία θα πρέπει να συνοδεύονται και με το μοντέλο στρατηγικής το οποίο πραγματοποιεί τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό των ενεργειών του CRM και το σχεδιασμό των διαφόρων τύπων στρατηγικής συμπεριφοράς.
- Το μεγαλύτερο πρόβλημα των περισσότερων επιχειρήσεων για την απόφαση υλοποίησης ενός CRM συστήματος (e-CRM) ανάγεται στους περιορισμούς των εσωτερικών συστημάτων ERP, καθώς δεν υπήρχε η κατάλληλη στρατηγική για να προβλέψει την μελλοντική χρήση των συστημάτων.
- Η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος (e-CRM), για την εξασφάλιση καλύτερων αποτελεσμάτων, προϋποθέτει τη διασύνδεση και την επικοινωνία με το ERP σύστημα, και την ύπαρξη ενός στρατηγικού μοντέλου το οποίο ασχολείται με τη συμπεριφορά των μεμονωμένων προγραμμάτων CRM (e-CRM), με την αποτυχία του σχεδίου ή του έργου που είναι σε εξέλιξη καθώς και με την κατανόηση των αναγκών των πελατών της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το Κεφάλαιο 5 παρουσιάζει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη παρούσα εργασία. Αρχικά γίνεται αναφορά στην ερευνητική προσέγγιση της παρούσας μελέτης. Στη συνέχεια αναλύονται η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της μελέτης και η επιλογή των μελετών περιπτώσεων. Ακόμη γίνεται λόγος σχετικά με το ερευνητικό σχέδιο της παρούσας μελέτης, καθώς και στη συνέχεια η ανάλυση των δεδομένων της μελέτης. Το παρόν κεφάλαιο έχει δομηθεί ως εξής: 5.1. Ερευνητική προσέγγιση, 5.2. Ερευνητική μέθοδος και επιλογή των κρίσιμων μελετών περιπτώσεων, 5.3. Ερευνητικό σχέδιο και 5.4. Ανάλυση δεδομένων

5.1. Ερευνητική προσέγγιση

Με βάση τον ερευνητικό σκοπό της παρούσας μελέτης, θα χρησιμοποιήσουμε μια κριτική και ερμηνευτική προσέγγιση. Η κριτική ερμηνευτική προσέγγιση θα μας επιτρέψει να ανακαλύψουμε έννοιες και να κατανοήσουμε ευρύτερες διασυνδέσεις σε αυτό το ερευνητικό πλαίσιο. Με βάση την παραπάνω προσέγγιση θεωρούμε ότι ο συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης είναι ενδεικτικότερος για να τον υιοθετήσουμε στο πλαίσιο της ερευνητικής μεθοδολογίας της παρούσας μελέτης. Με βάση τον ερευνητικό σκοπό της παρούσας μελέτης, θα χρησιμοποιήσουμε μια κριτική και ερμηνευτική προσέγγιση. Η κριτική ερμηνευτική προσέγγιση θα μας επιτρέψει να ανακαλύψουμε έννοιες μέσα από τη συλλογή και επεξεργασία ελληνικών ερευνητικών εργασιών και να κατανοήσουμε ευρύτερες διασυνδέσεις σε αυτό το ερευνητικό πλαίσιο. Με βάση την παραπάνω προσέγγιση θεωρούμε ότι μια ποιοτική προσέγγιση είναι η ενδεικτικότερη για να την υιοθετήσουμε στο πλαίσιο της ερευνητικής μεθοδολογίας της παρούσας μελέτης (βλ. ενδεικτικά Καβουσανάκη, 2010). Η ώθηση για την παρούσα μελέτη πηγάζει από τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υποβολή πρότασης για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας για την εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του πτυχίου του τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής στην Διοίκηση και στην Οικονομία του ΑΤΕΙ Πάτρας.

5.2. Ερευνητική μέθοδος και επιλογή των κρίσιμων μελετών περιπτώσεων

Η παρούσα έρευνα εστίασε στη μελέτη περίπτωσης της Vodafone Greece και της Attica Bank. Θεωρούμε πως είναι δύο ενδεικτικές περιπτώσεις ομίλων που χρησιμοποιούν και αξιοποιούν με σπουδαίο τρόπο τα CRM συστήματα στις εταιρίες τους. Η έρευνα υλοποιείται στα πλαίσια μιας ποιοτικής προσέγγισης ώστε να κατανοηθεί καλύτερα η ελληνική, επιχειρηματική πραγματικότητα. Ο όρος ποιοτικός στη συγκεκριμένη περίπτωση παραπέμπει στη διάκριση που κάνουν οι Denzin και Lincoln (2005) σύμφωνα με την οποία ο όρος ποιοτικός υποδηλώνει μια έμφαση σε ποιότητες των ιδιοτήτων και σε διαδικασίες και νοήματα που δεν εξετάζονται με

πειραματικό τρόπο ούτε μετρώνται με όρους ποσότητας, πλήθους ή έντασης. Στην παρούσα έρευνα, το ζήτημα που απασχόλησε ερευνητικά προσεγγίστηκε μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων δύο εκ των κορυφαίων και πιο επιτυχημένων ομίλων στην Ελλάδα. Μελετήθηκαν, πολλές εργασίες και πολλές μελέτες στο διαδίκτυο ώστε να βρεθούν και να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες για τους δύο ομίλους που εξετάζουμε. Σύμφωνα με τον Flyvbjerg (2006), η κρίσιμη μελέτη περίπτωσης είναι αναγκαία και επαρκής ερευνητική μέθοδος για συγκεκριμένα σημαντικά ερευνητικά θέματα που προκύπτουν από διασυνδέσεις αδιερεύνητων εννοιών σε μελέτες περιπτώσεων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

5.3. Ερευνητικό σχέδιο

5.3.1. Συλλογή δεδομένων

Η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει τη μελέτη περιπτώσεων δύο κορυφαίων ομίλων στην Ελλάδα, τη Vodafone Greece και την Attica Bank. Στη παρούσα έρευνα θέλαμε να εξετάσουμε τον τρόπο λειτουργίας των ομίλων μέσω των CRM συστημάτων που έχουν εγκαταστήσει, καθώς και τα πλεονεκτήματα που τους έχει προσφέρει η χρήση τους. Με βάση λοιπόν τους στόχους της εργασίας θα έπρεπε να συγκεντρώσουμε τις κατάλληλες πληροφορίες που θα μας οδηγούσαν σε εκείνα τα αποτελέσματα που θα αξιοποιήσουμε για να παρουσιάσουμε τα επιθυμητά συμπεράσματα. Για να επιτευχθεί αυτό, μελετήσαμε εργασίες, μελέτες, αναφορές στον ειδικό τύπο και εσωτερικές πηγές, όπως καταγράφονται στον Πίνακα 1. Ακόμα μελετήσαμε στοιχεία και αποτελέσματα ενεργειών των δύο ομίλων τα οποία δημοσιεύθηκαν στο διαδίκτυο από τις ίδιες τις εταιρίες, με κεντρικό ζήτημα τους, τη Διαχείριση Συστημάτων Πελατειακών Σχέσεων. Συγκεντρώνοντας λοιπόν όλα τα δεδομένα και αξιοποιώντας τα κατάλληλα στοιχεία που είχαμε στα χέρια μας, οδηγηθήκαμε στα επιθυμητά αποτελέσματα που καλύπτουν τους στόχους της εργασίας, απαντούν στους ερευνητικούς στόχους της μελέτης μας.

Πτυχιακές/Διπλωματικές Εργασίες	Αναφορές στον Ειδικό Τύπο	Εσωτερικές Πηγές
Ντένμπεκ, 2011	Νέες επιχειρηματικές εφαρμογές από Vodafone-SingularLogic	Ετήσια αναφορά Attica Bank για τα συστήματα CRM (2009)
Μπουζούκα, 2008	Info-Quest: Έργο για την Attica Bank	Πελάτες - Έργα, Η περίπτωση της Vodafone Greece
	CRM Newsletter : CRM στην Attica Bank	Μελέτη περίπτωσης για το σύστημα CRM της Vodafone από την Singular Logic

Πίνακας 1.: Πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων για τις δύο (2) μελέτες περιπτώσεων

5.4. Ανάλυση δεδομένων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης και η αξιολόγηση τους στις δύο μελέτες περιπτώσεων.

5.4.1. Διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης

Σε εμπειρικά δεδομένα, η ανάλυση δίνει έμφαση σε δεδομένα σε μορφή λέξεων. Σύμφωνα με τους Miles and Huberman (1994), η ανάλυση δεδομένων περιλαμβάνει τρεις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται παράλληλα:

- Μείωση δεδομένων (data reduction): Σε αυτό το στάδιο, τα δεδομένα συγκεντρώνονται, επιλέγονται, μετατρέπονται σε ιδέες και οργανώνονται σε κατηγορίες, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τα δεδομένα και να επαληθευθούν κατά το τρίτο στάδιο της ανάλυσης δεδομένων.
- Αναπαράσταση δεδομένων (data display): Τα μειωμένα δεδομένα απεικονίζονται με τρόπο που διευκολύνει την εξαγωγή συμπερασμάτων.

- Εξαγωγή συμπερασμάτων και επαλήθευση: Σε αυτό το στάδιο της ανάλυσης δεδομένων, τα δεδομένα που αναπαρίστανται σχολιάζονται και ξεκαθαρίζονται από τον ερευνητή. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της εξεύρεσης μοτίβων και της εξερεύνησης θεμάτων.

Σύμφωνα με τον Yin (1994), υπάρχουν δύο τρόποι να διεξαχθεί ανάλυση δεδομένων: i) within case analysis – όπου τα δεδομένα αντιπαραβάλλονται με ήδη υπάρχουσες θεωρίες, και ii) cross-case analysis – όπου αντιπαραβάλλονται δεδομένα από δύο περιπτώσεις (βλ. ενδεικτικά Καρύδη, 2012). Για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν τα τρία στάδια των Miles και Huberman (1994), σε συνδυασμό με την τεχνική ανάλυσης περίπτωσης που προτείνεται από τον Yin (1994).

5.4.2. Αξιολόγηση των δεδομένων των δύο μελετών περιπτώσεων

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας της μελέτης, συγκρίναμε τα ευρήματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Αξιοποιήσαμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας, τον κο. Σπαή ως τον ερευνητή για τη διασφάλιση της εγκυρότητας των δεδομένων στη ποιοτική μελέτη μας, σύμφωνα με τις αρχές που επιτάσσει η διεθνή βιβλιογραφία σε σχετικές διαδικασίες ποιοτικής ανάλυσης μελετών περιπτώσεων (βλ. ενδεικτικά Monette et. al., 2011) προκειμένου να ενισχυθεί η εγκυρότητα της σύγκρισης και της ανάλυσης των δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Στο Κεφάλαιο 6 θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της έρευνας που συγκεντρώθηκαν στα πλαίσια της επιτυχημένης χρήσης των CRM συστημάτων από τους δύο ομίλους που μελετήθηκαν. Το παρόν κεφάλαιο έχει δομηθεί ως εξής: 6.1. Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Vodafone Greece, 6.1.1. Ιστορική Αναδρομή, 6.1.2. Ενέργειες που έγιναν, 6.2. Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Attica Bank, 6.2.1. Στόχος Συστήματος CRM για την Attica Bank, 6.2.2. Δομή του CRM συστήματος στην Attica Bank, 6.2.3. Χαρακτηριστικά του CRM συστήματος στην Attica Bank, 6.2.4. Πλεονεκτήματα από τη χρήση του CRM συστήματος, 6.3. Σύγκριση των δύο μελετών περιπτώσεων και 6.4. Σύνοψη και ερμηνεία των ευρημάτων από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων και ερμηνεία.

6.1. Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Vodafone Greece

Ο Όμιλος Vodafone Greece, ανέθεσε στην εταιρεία λογισμικού «Siebel», να κατασκευάσει ένα CRM σύστημα που είχε ως στόχο την καλύτερη κατανόηση των πελατειακών προτιμήσεων, αλλά και την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών. Αυτό το γεγονός είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση κατά 6,7% του ετήσιου ποσοστού των απολεσθέντων πελατών του ομίλου (Διαθέσιμο: www.ebusiness.org, Ντένμπεκ, 2011).

Ακόμα, η εταιρεία «SingularLogic» ολοκλήρωσε επιτυχώς τα συστήματα CRM και Customer Care. Αυτά τα συστήματα χρησιμοποιούνται από το Call Center του ομίλου και βασιζόμενα. Επιπλέον ενοποίησε το CRM σύστημα με άλλα συστήματα της εταιρίας (Billing, ERP, CTI DataWarehouse), καθώς υλοποίησε και το Campaign Management System της εταιρίας χρησιμοποιώντας ως βάση το Siebel Marketing Application (σύμφωνα με τη διαθέσιμη μελέτη περίπτωσης για το σύστημα CRM της Vodafone από την Singular Logic).

6.1.1. Ιστορική Αναδρομή

Η Vodafone Greece, είναι η μεταγενέστερη εκδοχή της Panafon, καθώς και θυγατρική της Vodafone Group, μια εκ των κορυφαίων εταιρειών τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Σύμφωνα με στατιστικές μελέτες του 2003, εκείνη την χρονιά απασχολούσε 2,500 υπαλλήλους και η παραγωγή τζίρου ανήρθε στα 1,2 δισεκατομμύρια ευρώ. Επιπλέον, το καλοκαίρι του 2004 το τμήμα τηλεπικοινωνιών της είχε ως βάση περίπου 3.7 εκατομμύρια πελάτες, που αντιστοιχούσε στο 34% της ελληνικής αγοράς κινητής τηλεφωνίας.

Αυτή τη στιγμή οι βασικοί ανταγωνιστές της Vodafone Greece είναι Wind Hellas με 2,5 εκατομμύρια πελάτες, η Cosmote με 4,1 εκατομμύρια πελάτες και η Q- telecom με 0,5 εκατομμύρια πελάτες. Σε αντίθεση με το παρελθόν όπου υπήρχαν μόνο η Panafon και η STET (τώρα Wind). Ο ανταγωνισμός εμφανίστηκε μετά την σταθεροποίηση της

κινητής τηλεφωνίας, με την Cosmote να εισέρχεται στην αγορά τηλεπικοινωνιών το 1998, ενώ μετέπειτα εμφανίστηκε και ένας ακόμα ανταγωνιστής, η Q- phone.

Για να επικρατήσει η Vodafone στον ανταγωνισμό που είχε δημιουργηθεί έκανε προσπάθεια να μειώσει το ποσοστό απώλειας πελατών της και να αποκτήσει νέους πελάτες. Η Vodafone προσέφερε στους πελάτες της υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, με σκοπό την ικανοποίηση τους.

Για την επιτυχία του στόχου αυτού, η εταιρία έπρεπε να αναβαθμίσει τα συστήματα CRM, ξεκινώντας στα μέσα του 2000 και διήρκησε 5 μήνες περίπου. Έτσι αποφάσισε να εισήγαγε μια νέα ισχυρή προσέγγιση στην διαχείριση προβλημάτων και σύνδεσης. Ακόμα, η Vodafone έκανε προσπάθεια να αναπτύξει ένα σύστημα διαχείρισης καμπάνιας το οποίο θα βοηθούσε την εταιρία να αυξήσει το επίπεδο διατήρησης πελατών της.

6.1.2. Ενέργειες που έγιναν

Η Vodafone Greece, αρχικά χρησιμοποιούσε ως σύστημα τηλεφωνικής σύνδεσης και καταγραφής προβλημάτων Scopus CRM συστήματα. Βέβαια η εταιρία χρειάστηκε στη συνέχεια να κάνει αναβάθμιση των CRM εφαρμογών της. Έτσι λοιπόν η εταιρία για την απόκτηση δυνατότερων συστημάτων CRM επέλεξε ένα σύστημα της «Siebel Communications» με τις εξής λειτουργίες:

- Αρχικά την αξία των πελατών
- Τη διαχείριση των απαιτήσεων κάθε πελάτη
- Το είδος των απαιτήσεων τους
- Τη διαχείριση των νέων πελατών της εταιρίας
- Τη διαχείριση της καταγραφής των προβλημάτων και των παραπόνων των πελατών
- Τη διαχείριση των απαντήσεων προς τους πελάτες με τη χρήση e-mail ή fax. Στο σημείο αυτό να τονιστεί πως η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής: Τα εισερχόμενα e-mail και fax της εταιρίας από τους πελάτες αλλάζουν μορφή και περνούν σε υπηρεσία αιτήματος, και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον τύπο κάθε αιτήματος. Στη συνέχεια αφού οριστεί ο τύπος του αιτήματος προωθούνται στο καταλληλότερο τμήμα.
- CTI (Computer Telephony Integration)

Η υποστήριξη ολοκληρωμένων συστημάτων για την Vodafone έπαιξε τον σημαντικότερο ρόλο για τη «Siebel» ώστε να σχηματίσει επιτυχώς το CRM σύστημα.

Έτσι πολλοί σύναίτεροι συνέβαλαν στο έργο αυτό προμηθεύοντας «Siebel» πάρα πολλές back office εφαρμογές. Δηλαδή:

- Το data ware house προμηθεύτηκε από την «Oracle»

- Τα συστήματα διαχείρισης δικτύου προμηθεύτηκαν από την «Compraq»
- Το λογισμικό για το CTI προμηθεύτηκε από την «Genesys»

Τελικώς οι εφαρμογές CRM ενώθηκαν με το λογισμικό CTI της «Genesys» που είχε ως σκοπό την υποστήριξη των εισερχόμενων και των εξερχόμενων απαιτήσεων.

Τα διάφορα τμήματα της εταιρίας (π.χ. οικονομικό, λιανικών πωλήσεων ή διακοπών) χρησιμοποίησαν αυτές της εφαρμογές CRM.

Επιπλέον ο όμιλος Vodafone Greece, ανέπτυξε και το σύστημα «help desk» που αφορούσε τη διαχείριση των απαιτήσεων των υπαλλήλων της.

Να προσθέσουμε ακόμη πως με την ολοκλήρωση αυτού του συστήματος CRM (περίπου στα μέσα του 2000), έπρεπε να προστεθούν κάποιες επιπλέον λειτουργίες ώστε η εταιρία να αποκτήσει και «real-time» παρακολούθηση για τις πωλήσεις της και ως συνέπεια και για τη βελτίωση των διαδικασιών της καμπάνιας marketing.

Οι λειτουργίες αυτές που προστέθηκαν στη συνέχεια είναι:

- Η διαχείριση των εταιρικών πωλήσεων
- Η υπομονάδα του marketing που θα εξασφάλιζε γρηγορότερο σχεδιασμό, προετοιμασία και εκτέλεση των διαφημιστικών εκστρατειών, και θα κατέγραφε τις αντιδράσεις.

Το σημαντικότερο αποτέλεσμα που επέφερε στην εταιρία η χρήση αυτού του νέου CRM συστήματος ήταν η μείωση του ετήσιου ποσοστού των απολεσθέντων πελατών κατά 6.7%.

Από την άλλη πλευρά βέβαια, αυτό το σημαντικό αποτέλεσμα δεν θα υπήρχε ποτέ εάν η διοίκηση της Vodafone Greece δεν υποστήριζε αυτή την προσπάθεια και δεν είχε τη γνώση αλλά και την εμπειρία που στην χρήση της νέας CRM τεχνολογίας.

Περισσότερα από 300 τηλεφωνικά κέντρα και τμήματα πωλήσεων, marketing και διευθύνσεων της Vodafone χρησιμοποιούν αυτές τις CRM εφαρμογές.

Επιπλέον η πελατειακή εξυπηρέτηση βελτιώθηκε σε τεράστιο βαθμό, καθώς οι υπάλληλοι της εταιρίας βοηθηθήκαν πολύ σημαντικά από τις εφαρμογές CRM, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και κατ' επέκταση την μεγιστοποίηση των εισοδημάτων. Τα τηλεφωνικά κέντρα της επιχείρησης λαμβάνουν περίπου 14 εκατομμύρια τηλεφωνήματα τον χρόνο. Τα νέα αυτά συστήματα βοήθησαν στην ανάλυση περισσότερων από 1000 προβλήματα καθημερινά. Επιπλέον μέσω της δυνατότητας της CRM εφαρμογής για αυτοματοποίηση των «workflow» δυνατοτήτων, η επιχείρηση κατάφερε να διοικήσει καλύτερα και καθένα ξεχωριστά και να διαχειριστεί τα τηλεφωνήματα αυτά πιο αποδοτικά και πιο επαγγελματικά. Επίσης, μπορούν να ελέγξουν το είδος των τηλεφωνικών αιτημάτων των συνδρομητών. Η διαδικασία «profiling» των τηλεφωνημάτων, βοηθά τους αντιπροσώπους ώστε να

βελτιωθεί η παραγωγικότητάς τους. Μέσω της «workflow» αλληλεπίδρασης του χρήστη, Αυτόματα παρουσιάζονται οι κατάλληλες διευκρινιστικές ερωτήσεις ώστε να υπάρξει μια επιτυχημένη καθοδήγηση των αντιπροσώπων της εταιρίας μέσω μιας αλληλουχίας βημάτων βασιζόμενα στις ατομικές απαιτήσεις από τον κάθε πελάτη.

Κλείνοντας, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός πως κατά την διάρκεια της υιοθέτησης του νέου CRM συστήματος, όλοι το δυναμικό που θα εμπλεκόταν άμεσα με το CRM σύστημα, παρακολούθησε σεμινάριο της «Siebel» το οποίο διήρκεσε 2 βδομάδες. Μάλιστα μέσα στο διάστημα των 5 πρώτων μηνών, όλοι οι υπάλληλοι της εταιρίας είχαν παρακολουθήσει πολλές παρουσιάσεις της «Siebel» Έτσι οι υπάλληλοι εξοικειώθηκαν άμεσα με το σύστημα CRM.

Βέβαια πλέον είχε προκύψει ένα ακόμη πρόβλημα, το οποίο ήταν η μεταφορά των δεδομένων από την παλιά εφαρμογή στην καινούρια, και με ποίον τρόπο θα γινόταν αυτό.

Αυτή η νέα πρόκληση για την επιχείρηση έπρεπε να αντιμετωπιστεί πολύ προσεκτικά και με λεπτούς χειρισμούς. Η επιχείρηση λοιπόν θα έπρεπε να αποφασίσει και να ελέγξει πως το παλιό σύστημα CRM θα μπορούσε να ενσωματωθεί με το καινούριο και αφού κατάφερνε να συμβεί αυτό θα έπρεπε για όλα τα απαραίτητα δεδομένα να δημιουργήσει ένα «data/field» σχεδιασμό.

Όταν τελικά θα κατάφερνε να αντιστοιχίσει τις σχετικές υπομονάδες, με την μεταφορά των δεδομένων, τότε θα ήταν ευκολότερη και η πραγματοποίηση επιπλέον εισαγωγών και βελτιώσεων.

Τελικώς αποδείχθηκε πως ο οργανωτικός και αλλά και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εξίσου σημαντικοί με τον τεχνολογικό καθ' όλη τη διαδικασία της υιοθέτησης των CRM εφαρμογών

6.2. Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Attica Bank

Η Attica Bank, πάντα συμβαδίζοντας με την εποχή και παρακολουθώντας στενά την εξέλιξη των νέων συνθηκών που διαμορφώνονται σε μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη αγορά, έπρεπε να ανταποκριθεί στις και να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της, καθώς και να διευρύνει τις δραστηριότητες της σε όλους τους χρηματοοικονομικούς τομείς.

Έτσι λοιπόν, η Attica Bank επέλεξε να χρησιμοποιήσει τα CRM συστήματα της «UniSystems» η οποία κατά τον σχεδιασμό έδωσε βάση, στις επιχειρησιακές λειτουργικές απαιτήσεις της τράπεζας για ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της, ανεξαρτήτως του μέσου επικοινωνίας τους με την Τράπεζα (κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, άλλα κανάλια). Η μετατροπή των καταστημάτων της Τράπεζας από σημεία

πώλησης, σε σημεία εξυπηρέτησης των πελατών της εμφανίστηκε ως απαραίτητη κίνηση για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει.

Για να υλοποιηθεί το έργο, έγινε επιλογή του CRM συστήματος «web-based» με ανοιχτή αρχιτεκτονική πλατφόρμα People Soft CRM της «Oracle». Συγκεκριμένα, εφαρμόστηκαν λειτουργίες με σκοπό τη διαχείριση της εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών και τη διαχείριση των εκστρατειών marketing της Τράπεζα (Διαθέσιμο: www.crmforum.gr, Ντένμπεκ, 2011).

6.2.1. Στόχος Συστήματος CRM για την Attica Bank

Ο βασικός στόχος του ομίλου είναι ο πελάτης να βελτιώσει την εικόνα του πελάτη για την Attica Bank και να βελτιωθούν οι μεταξύ του πελάτη και της τράπεζας. Αυτό το γεγονός θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση και την αύξηση εμπιστοσύνης του πελάτη προς την τράπεζα και εν συνεχεία την αύξηση των κερδών της εταιρίας. Το πώς θα επιτευχθεί αυτό ήταν το μεγάλο ζήτημα της τράπεζας, όπου κατέληξε πως αν αυξηθεί η ικανότητα της στο να εξυπηρετεί τις εξειδικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη, θα είχε κάνει ένα τεράστιο βήμα προς τον στόχο της.

Σήμερα, οι ανάγκες των πελατών καλύπτονται επιτυχώς μόνο με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM λόγω του τεράστιου όγκου πληροφοριών που έχει να διαχειριστεί ο όμιλος. Τσι λοιπόν εξετάζονται χωριστά ανάγκες, οι επικοινωνίες, οι διασυνδέσεις, οι προσαρμογές, οι συμπεριφορές των πελατών, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ πελατών και τράπεζας (εννοώντας φυσικά τα προϊόντα/υπηρεσίες, τους υπαλλήλους,την τεχνολογία της τράπεζας κ.ο.κ.)

Αξίζει τέλος να σημειωθεί πως για να λειτουργήσει σωστά και επιτυχημένα ένα CRM σύστημα θα πρέπει να έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερος η ικανότητα της τράπεζας να διαχειριστεί όλο αυτό τον μεγάλο όγκο πληροφοριών και να υιοθετήσει με τον σωστό τρόπο μιας πελατοκεντρική και όχι λογαριασμοκεντρικής φιλοσοφίας (Μπουζούκα, 2008).

6.2.2. Δομή του CRM συστήματος στην Attica Bank

Η τεχνολογία CRM,που εφαρμόστηκε στην Attica Bank έχει τρεις λειτουργικές οντότητες οι οποίες είναι:

- Το operational CRM όπου περιέχει εφαρμογές για την αντιμετώπιση του πελάτη (customer facing applications), που έχει ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επαφών της τράπεζας με τους πελάτες.

- Το Analytical CRM όπου με τις κατάλληλες εφαρμογές αναλύει και επεξεργάζεται τα δεδομένα των πελατών που προκύπτουν την operational οντότητα.
- Το Collaborative CRM στοχεύει στο να υπάρχει καλύτερη επαφής μεταξύ πελάτη και τράπεζας. Η μονόδρομη επικοινωνία ανάμεσα στον πελάτη και την τράπεζα, μετατρέπεται σε αμφίδρομη επικοινωνία, με στόχο την βελτίωση των ενεργειών της τράπεζας προς το πελάτη και εστιάζοντας ιδιαίτερα σε θέματα που σίγουρα θα επηρεάσουν τη μελλοντική συμπεριφορά του (Μπουζούκα, 2008).

6.2.3. Χαρακτηριστικά του CRM συστήματος στην Attica Bank

Αρχικά να πούμε πως μέσα στο 2009, η Διεύθυνση Εναλλακτικών Δικτύων της Attica Bank αποφάσισε να ξεκινήσει ενέργειες για την ανάπτυξη, επέκταση και βελτίωση του συστήματος CRM. Ένα σύστημα του οποίου η εγκατάσταση ολοκληρώθηκε το 2008. Η τράπεζα με τις ενέργειες αυτές στόχευε να πετύχει τη χρήση του CRM από το τα ίδια τα καταστήματα ως ένα ιδιαίτερα σημαντικό και ουσιαστικό εργαλείο πωλήσεων που είναι απαραίτητο ακόμη και για τις καθημερινές λειτουργίες διαχείρισης των καταστημάτων. Η συνεχής προσπάθεια αναβάθμισης των συστημάτων της τράπεζας προσέφερε στην εταιρία πολλά πλεονεκτήματα καθώς μέσω των πληροφοριών που παρέχουν τα συστήματα CRM είναι πλέον αποδεδειγμένα αποτελεσματικότερος ο σχεδιασμός και τιμολόγηση των προϊόντων καταναλωτικής πίστης.

Επιπλέον το CRM σύστημα της Attica Bank προσφέρει μια ολοκληρωμένη διαχείριση των εκστρατειών marketing δίνοντας τη δυνατότητα στη τράπεζα να: (1) διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις υπάρχουσες λίστες των πελατών της, (2) να κατασκευάζει καινούργιες λίστες με τους πελάτες της και τους υποψήφιους πελάτες της, ομαδοποιώντας τους και ταξινομώντας τους βάσει διαφορετικών κριτηρίων, (3) χρησιμοποιεί διαφορετικούς «μετρητές» αξιολόγησης των αποτελεσμάτων για κάθε εκστρατεία marketing ξεχωριστά και (4) παρακολουθεί το μέγεθος των δαπανών που έκανε η τράπεζα για κάθε εκστρατεία. Ακόμη στη τράπεζα λειτουργεί η εφαρμογή εμπλοκών, όπου καταγράφονται και διαχειρίζονται με νόμιμο τρόπο οι οφειλές των πελατών. Τέλος, μέσα από τον κατάλληλο σχεδιασμό και βάσει της λειτουργικότητας «GPlusAdaptor» εφαρμογής της Genesys», τοποθετήθηκε αρμονικά το τηλεφωνικό κέντρο και το CTI σύστημα της τράπεζας. (Ντένμπεκ, 2011).

6.2.4. Πλεονεκτήματα από τη χρήση του CRM συστήματος

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το «Ετήσιο Δελτίο Χρήσης για το 2009» της Attica Bank, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του συστήματος CRM είναι:

- Η δυνατότητα απόκτησης μια πλήρους και συνολικής εικόνας των πελατών της, όπου φαίνεται το σύνολο των προϊόντων που απευθύνθηκε ο πελάτης, καθώς και τη σχέση του με την Τράπεζα. Έτσι παρουσιάζεται ένα πλήρες ιστορικό κινήσεων, για καθένα εκ των τραπεζικών προϊόντων που έχει ή είχε ο κάθε πελάτης.
- Η δυνατότητα καταγραφής και διαχείρισης της επικοινωνίας της τράπεζας με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, σε όλα τα μέσα και τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποίησε ο πελάτης, είτε τηλεφωνικώς για παράδειγμα είτε μέσω επίσκεψής του σε κάποιο υποκατάστημα.
- Η δυνατότητα διαχείρισης όλων των αιτημάτων, των παραπόνων και των ερωτήσεων των πελατών προς την τράπεζα. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η καταγραφή τους, η δρομολόγηση τους και τέλος η εξυπηρέτηση των πελατών είτε από τα καταστήματα είτε από τη κεντρική διεύθυνση της Τράπεζας.

Η τράπεζα έχει θέσει πλέον ως άμεσο στόχο την on-line διασύνδεση του CRM με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα της έτσι ώστε να βελτιωθούν οι υπηρεσίες που προσφέρει μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των στοιχείων πελάτη και αξιοποιώντας αυτή την επικοινωνία μαζί του μέσω του contact centre (Ετήσια Αναφορά, Τράπεζα Αττικής, 2009)

6.3. Σύγκριση των δύο μελετών περιπτώσεων

Το πλαίσιο της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι πάρα πολύ ευρύ και ασφαλώς είναι πολύ δύσκολο να αναπτυχθεί στο έπακρον στα πλαίσια μιας πτυχιακής εργασίας ορισμένου μεγέθους. Όμως, στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκαν οι βασικές έννοιες του CRM και μπόρεσαν εύκολα να κατανοηθούν μέσω της μελέτης περιπτώσεων που προηγήθηκε. Έτσι αναλύοντας τις δύο μελέτες περιπτώσεων μπορέσαμε να καταλήξουμε σε ομοιότητες και διαφορές των δύο ομάδων από τη χρήση των CRM συστημάτων.

Ομοιότητες των δύο ομάδων

Αρχικά παρατηρούμε πως οι δύο ομάδες παρακολουθώντας τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των πελατών, επέλεξαν να αναβαθμίσουν τις CRM εφαρμογές τους. Στη συνέχεια και οι δύο ομάδες επέλεξαν καταξιωμένους προμηθευτές συστημάτων CRM για την εγκατάσταση των συστημάτων τους. Οι εφαρμογές που τέθηκαν σε λειτουργία και από τους δύο ομίλους ήταν με βάση τον κύκλο διαχείρισης της εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών τους. Μέσα από κατάλληλο σχεδιασμό και οι δύο ομάδες μπόρεσαν να ενοποιήσουν τις εφαρμογές CRM με το λογισμικό CTI. Για να υποστηρίξει τις εισερχόμενες και τις εξερχόμενες

απαιτήσεις η Vodafone Greece και για το CTI σύστημά της τράπεζας η Attica Bank. Επίσης και οι δύο όμιλοι μέσω του καινούργιου συστήματος CRM που εγκατέστησαν κατάφεραν να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες, να μεταφέρουν τα δεδομένα τους στις νέες εφαρμογές και να βελτιώσουν τη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Τέλος και οι δύο όμιλοι, μετά την χρήση των CRM τεχνολογιών, κατάφεραν να δουν τα αποτελέσματα που επιζητούσαν (κέρδη, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.).

Διαφορές των δύο ομίλων

Περνώντας στις διαφορές παρατηρούμε πως μία από τις βασικότερες διαφορές των δύο ομίλων είναι ότι η Vodafone Greece επέλεξε το CRM έχοντας ως βασικό κριτήριο επιλογής το ότι μπορούσε να ενσωματωθεί σε όλες τις λειτουργίες που αξιοποιούσε ήδη ο όμιλος και πριν από την αναβάθμιση του συστήματος, σε αντίθεση με την Attica Bank που δημιούργησε από την αρχή ένα σύστημα CRM για να καλύψει τις ανάγκες της. Η Vodafone Greece μπόρεσε να προσαρμοστεί άμεσα στα δεδομένα του νέου CRM συστήματος διότι η εταιρία διέθετε ήδη τη γνώση και την εμπειρία από παλιότερη χρήση CRM τεχνολογιών, σε αντίθεση με την Attica Bank που ξεκίνησε από την αρχή την εφαρμογή των CRM τεχνολογιών. Τέλος, οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι υπάλληλοι της Vodafone Greece στο νέο σύστημα CRM ξεπεράστηκαν με ένα σεμινάριο δύο εβδομάδων που οργάνωσε η εταιρία για τους υπαλλήλους της.

6.4. Σύνοψη και ερμηνεία των ευρημάτων από την ανάλυση των μελετών περιπτώσεων και ερμηνεία

Για τον πρώτο ερευνητικό στόχο (να εξετάσουμε πόσο η ελληνική επιχείρηση αντιλαμβάνεται την αξία του μοντέλου της διευρυμένης επιχείρησης και τον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM) βρέθηκαν:

- Οι αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος οδηγούν τις ελληνικές επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικές στρατηγικές και στην υιοθέτηση νέων ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων.
- Μία σύγχρονη ελληνική επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί πολλαπλά πληροφοριακά συστήματα για την κάλυψη του συνόλου των αναγκών της. Η ύπαρξη ενός ERP δεν είναι αρκετή. Επομένως η υιοθέτηση ενός CRM για την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων και η διασύνδεση και η επικοινωνία με το ERP είναι απαραίτητη.

Με βάση τις υποθέσεις του θεωρητικού πλαισίου μπορούμε να ερμηνεύσουμε τα ευρήματα ως εξής:

- Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν πως εκτός από την αξία του μοντέλου της διευρυμένης επιχείρησης και τον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM μεγάλη αξία έχει και ο σχεδιασμός των ενεργειών του CRM ο σχεδιασμός των διαφόρων τύπων στρατηγικής συμπεριφοράς.

Για τον δεύτερο ερευνητικό στόχο (να αποτυπώσουμε τις εναλλακτικές λύσεις που έχει μια ελληνική επιχείρηση που ενδιαφέρεται να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της) βρέθηκαν:

- Είναι πολύ ευκολότερο να υλοποιηθεί ένα καινούργιο CRM σύστημα από την αρχή με την υποστήριξη των ολοκληρωμένων λύσεων που συνδέουν τις εσωτερικές διαδικασίες με τη διαχείριση των πελατών και των λοιπών συνεργατών, παρά να συνδεθούν πρόσθετες εφαρμογές στα ήδη υπάρχοντα συστήματα.
- Οι επιχειρηματίες όμως δεν είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν χρήματα σε ολοκληρωμένα συστήματα με αποτέλεσμα να αναζητούνται λύσεις προς πολλές κατευθύνσεις για την αξιοποίηση των υπάρχοντων συστημάτων και την ενοποίησή τους από τις εταιρίες ανάπτυξης και υποστήριξης τεχνολογικών λύσεων
- Οι κατασκευαστές CRM προσπαθούν να περιοριστούν σε κινήσεις εύρεσης λύσεων διασύνδεσης με επιμέρους τμήματα της λειτουργικότητας του ERP, ενώ ουσιαστικά το ενδιαφέρον τους παραμένει στη βελτίωση και διεύρυνση συστημάτων/υποσυστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

- Υπάρχουν εταιρείες οι οποίες παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις, απαλλάσσοντας τις μικρές και μεσαίες εταιρείες από την ανάγκη αγοράς, εγκατάστασης, συντήρησης και συχνής αναβάθμισης ενός λογισμικού CRM.

Με βάση τις υποθέσεις του θεωρητικού πλαισίου μπορούμε να ερμηνεύσουμε τα ευρήματα ως εξής:

- Οι ελληνικές επιχειρήσεις, όποια λύση και να ακολουθήσουν τελικά, θα πρέπει να γνωρίζουν πως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση αλλά και η ηγεσία αποδεικνύονται παράγοντες καθοριστικής σημασίας για ένα επιτυχημένο CRM, σε αντίθεση με το λογισμικό. Οι προσεγγίσεις με κεντρικό άξονα το λογισμικό δεν κατορθώνουν να έχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Για τον τρίτο ερευνητικό στόχο (Καταγράψουμε τις τρέχουσες επιχειρηματικές πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά στην υιοθέτηση και αξιοποίηση των εφαρμογών CRM) βρέθηκαν. Οι πρακτικές που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις ώστε να υιοθετήσουν και να αξιοποιήσουν τις εφαρμογές CRM κατά κύριο λόγο είναι:

- Καταγραφή των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφοριών των πελατών (π.χ. εξυπηρέτηση, πωλήσεις, υποστήριξη).
- Επιλογή συνεργάτη στην αγορά, που να διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε στο μέλλον να είναι κατάλληλος να λειτουργήσει ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.
- Επιλογή πλατφόρμας CRM με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει υπαρχόντων και μελλοντικών αναγκών, καθώς και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και με τεχνολογικά κριτήρια, επιζητώντας ευελιξία προσαρμογών και μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών.
- Εφαρμογή του CRM σταδιακά, ξεκινώντας από τις βασικότερες δραστηριότητες.
- Δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης των χειριστών του CRM συστήματος.

Με βάση τις υποθέσεις του θεωρητικού πλαισίου μπορούμε να ερμηνεύσουμε τα ευρήματα ως εξής:

- Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο είναι η επιτυχία ενός συστήματος CRM βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχία ενός CRM συστήματος είναι η αποδοχή του από όλο το ανθρώπινο δυναμικό και όχι η σωστή επιλογή του λογισμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε προσπάθεια προσέγγισης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους πελάτες στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον με τη χρήση Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (e-CRM). Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να καλύψει όλες τις βασικές έννοιες του CRM και να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει πλήρως τη χρήση και τη λειτουργία αυτής της επιχειρησιακής τεχνολογίας.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο έχει ως βάση τα προϊόντα δεν εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα οφέλη, οπότε και το ενδιαφέρον τους πλέον στηρίζεται στο σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν, τα συστήματα CRM αναπτύσσονται συνεχώς με σκοπό τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων των επιχειρήσεων. Τα συστήματα CRM λοιπόν, είναι πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και τους δίνουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν τους πελάτες τους καλύτερα. Οι επιχειρήσεις αξιοποιώντας αυτή τη γνώση σωστά, θα μπορέσουν να αντιληφθούν τη συνολική τους εμπειρία, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων και κατ' επέκταση και των κερδών τους.

Με βάση τον ερευνητικό σκοπό, στην παρούσα πτυχιακή εργασία επιχειρήσαμε να: (1) εξετάσουμε πόσο η ελληνική επιχείρηση αντιλαμβάνεται την αξία του μοντέλου της διευρυμένης επιχείρησης και τον βαθμό ολοκλήρωσης των συστημάτων ERP και CRM, (2) αποτυπώσουμε τις εναλλακτικές λύσεις που έχει μια ελληνική επιχείρηση που ενδιαφέρεται να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της, (3) καταγράψουμε τις τρέχουσες επιχειρηματικές πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά στην υιοθέτηση και αξιοποίηση των εφαρμογών CRM. Ακόμη θα γίνει προσπάθεια, για όσο το δυνατό καλύτερη περιγραφή της διαδικασίας που πρέπει μια επιχείρηση να ακολουθήσει, ώστε να υιοθετήσει μια εφαρμογή τόσο απαιτητική όσο τα CRM συστήματα.

7.1. Βαθμός απάντησης των ερευνητικών στόχων

Με την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής επισκόπησης αλλά και της μελέτης περιπτώσεων που αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια, πιστεύουμε ότι οι ερευνητικοί στόχοι της μελέτης απαντήθηκαν ιδιαίτερα ικανοποιητικά, δεδομένου ότι τα συστήματα CRM τα τελευταία χρόνια έχουν γνωρίσει ιδιαίτερη ανάπτυξη και τα μόνα στοιχεία που είχαμε στα χέρια μας από την ελληνική αγορά ήταν των τελευταίων χρόνων και αυτά σε πολλές περιπτώσεις ήταν ελλιπή. Αναλυτικά, για τον πρώτο ερευνητικό στόχο διαπιστώσαμε ότι οι αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος οδηγούν τις ελληνικές επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικές στρατηγικές και στην υιοθέτηση νέων ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων. Επίσης, για μια σύγχρονη ελληνική επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί πολλαπλά πληροφοριακά συστήματα για

την κάλυψη του συνόλου των αναγκών της. Η ύπαρξη ενός ERP δεν είναι αρκετή. Επομένως η υιοθέτηση ενός CRM για την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων και η διασύνδεση και η επικοινωνία με το ERP είναι απαραίτητη.

Για τον δεύτερο ερευνητικό στόχο διαπιστώσαμε ότι είναι πολύ ευκολότερο να υλοποιηθεί ένα καινούργιο CRM σύστημα από την αρχή με την υποστήριξη των ολοκληρωμένων λύσεων που συνδέουν τις εσωτερικές διαδικασίες με τη διαχείριση των πελατών και των λοιπών συνεργατών, παρά να συνδεθούν πρόσθετες εφαρμογές στα ήδη υπάρχοντα συστήματα. Οι επιχειρηματίες όμως δεν είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν χρήματα σε ολοκληρωμένα συστήματα με αποτέλεσμα να αναζητούνται λύσεις προς πολλές κατευθύνσεις για την αξιοποίηση των υπάρχοντων συστημάτων και την ενοποίησή τους από τις εταιρίες ανάπτυξης και υποστήριξης τεχνολογικών λύσεων. Φαίνεται ότι οι κατασκευαστές CRM προσπαθούν να περιοριστούν σε κινήσεις εύρεσης λύσεων διασύνδεσης με επιμέρους τμήματα της λειτουργικότητας του ERP, ενώ ουσιαστικά το ενδιαφέρον τους παραμένει στη βελτίωση και διεύρυνση συστημάτων/υποσυστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Τέλος, υπάρχουν εταιρείες κατασκευής λογισμικών, που παρέχουν σε μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις ολοκληρωμένες λύσεις, απαλλάσσοντας τες από την ανάγκη για αγορά, εγκατάσταση, και εν συνεχεία συντήρηση και συχνή αναβάθμιση ενός πρωτοκατασκευασμένου λογισμικού CRM.

Για τον τρίτο ερευνητικό στόχο διαπιστώσαμε ότι οι βασικές πρακτικές CRM που πρέπει να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες:

(1) Αρχικά, η καταγραφή όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφοριών για τους πελάτες (π.χ. εξυπηρέτηση, υποστήριξη και πωλήσεις), (2) η σωστή επιλογή συνεργάτη στην αγορά, ώστε να διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία και να έχει την ανάλογη εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε μελλοντικά να είναι ο κατάλληλος για να λειτουργήσει ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.

(2) Η επιλογή πλατφόρμας CRM με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει των αναγκών της επιχείρησης, είτε τωρινές είτε μελλοντικές, αλλά και βάσει του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Καθώς και με τεχνολογικά κριτήρια, ούτως ώστε να υπάρχει ευελιξία προσαρμογών και ταυτόχρονα και μικρό κόστος σε τυχόν μελλοντικές αλλαγές.

(3) Η εφαρμογή του CRM σταδιακά, ξεκινώντας από τις βασικότερες δραστηριότητες της επιχείρησης, αυτές δηλαδή που θα δοθεί περισσότερη βαρύτητα. Όπως επίσης θα πρέπει αρχικά να υπάρξει και η δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης των χειριστών του CRM συστήματος.

7.2. Συσχέτιση των ευρημάτων με προηγούμενες μελέτες

Το CRM είναι μια στρατηγική για την διαχείριση των σχέσεων μιας επιχείρησης με τους πελάτες της. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση της CRM τεχνολογίας ώστε να οργανώσει και να αυτοματοποιήσει τις διάφορες διεργασίες που αφορούν το μάρκετινγκ αλλά κυρίως την εξυπηρέτηση πελατών.

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε σε τι βαθμό βρίσκεται η χρήση και η αξιοποίηση των CRM συστημάτων από τις ελληνικές επιχειρήσεις και ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που τους προσφέρει. Σημαντική προϋπόθεση στην ανάπτυξη των CRM συστημάτων στην ελληνική αγορά αποτελεί κατά κύριο λόγο η ενημέρωση για τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η χρήση των CRM συστημάτων και κατά δεύτερο λόγο να ξεπεραστεί το μεγαλύτερο πρόβλημα των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων που είναι οι ενδοιασμοί για την υλοποίηση ενός CRM συστήματος. Μέχρι σήμερα, υπάρχουν πολλές μελέτες που έχουν ασχοληθεί με το CRM και τα οφέλη του κατά την τελευταία εικοσιπενταετία, αλλά η έννοια αυτή είναι σχετικά πρόσφατη για τα ελληνικά δεδομένα (ενδεικτικά αναφέρουμε τις μελέτες των Δάσκου,(2002) , Κουστιουρή,(2003) , Κρητικού & Ραχούτη,(2003) , Μαλικούρη, (2005)). Μόλις την τελευταία δεκαετία παρατηρούνται αξιόλογες μελέτες για το CRM στην ελληνική αγορά καθώς η έννοια των συστημάτων CRM είναι σχετικά νέα και για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

7.3. Θεωρητικές επιπτώσεις

Οι θεωρητικές επιπτώσεις της παρούσας εργασίας απορρέουν από την εννοιολογική ανάλυση του CRM μέσω της θεωρητικής προσέγγισης που υιοθετήσαμε. Τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη και σημαντικά κέρδη στις επιχειρήσεις που θα τα εγκαταστήσουν. Όμως για να συμβεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις και από την επιχείρηση, αλλά κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Αυτό το οποίο παρατηρήθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά κυρίως στη μελέτη των περιπτώσεων είναι ότι οι επιχειρήσεις έκαναν ένα επιτυχημένο βήμα καθώς είχαν αποφασίσει να επενδύσουν σε κάτι το οποίο θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό και κερδοφόρο για την επιχείρησή τους. Στις μέρες μας τα συστήματα ERP από μόνα τους δεν είναι αρκετά. Τα τελευταία χρόνια τα συστήματα CRM έχουν γνωρίσει μεγάλη άνθηση και όχι αδικώς. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει αν αντιληφθούν πως πλέον για να έχουν ένα σημαντικό μερίδιο στην ελληνική αγορά θα πρέπει να αποκτήσουν πελατοκεντρική φιλοσοφία και να επενδύσουν σε αυτή με κάθε τρόπο. Ελπίζουμε αυτή η εργασία να αποτελέσει κίνητρο για επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν πελατοκεντρική φιλοσοφία και να επενδύσουν στα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων.

7.4. Πρακτικές επιπτώσεις

Οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να κάνουν την διαφορά στην ελληνική αγορά και να διατηρηθούν ένα υψηλό επίπεδο και τώρα αλλά και στο μέλλον, θα πρέπει να παραδειγματιστούν από την παγκόσμια αγορά αλλά και από τους μεγάλους ελληνικούς ομίλους και να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας αλλά και ολόκληρη τη φιλοσοφία τους. Οι καιροί άλλαξαν και πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να αφήσουν τις στρατηγικές που είχαν ως βάση το προϊόν και να αποκτήσουν φιλοσοφία που θα έχει ως βάση τον πελάτη. Έτσι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους ότι:

- Οι αλλαγές στις συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγούν σε πελατοκεντρικές στρατηγικές και στην υιοθέτηση νέων ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων.
- Οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν συνδυαστικά τα πληροφοριακά συστήματα, ώστε να καλύψουν το σύνολο των αναγκών τους και των πελατών τους.
- Η ύπαρξη ενός ERP συστήματος δεν είναι αρκετή από μόνη της. Επομένως η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος για να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα και η διασύνδεση και η επικοινωνία με το ERP θεωρείται απαραίτητη.
- Η επιτυχία ενός συστήματος CRM βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα όπως αναφέραμε και νωρίτερα. Ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχία ενός CRM συστήματος είναι η αποδοχή του από όλο το ανθρώπινο δυναμικό και η εύκολη και όσο το δυνατό γρηγορότερη προσαρμογή του στα νέα δεδομένα της επιχείρησης.

7.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αν και η έννοια του CRM έκανε την εμφάνιση της στην ελληνική αγορά σχετικά πρόσφατα, έχουν προλάβει να γίνουν αρκετές έρευνες που αναδεικνύουν τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και τα οφέλη της. Έτσι και η παρούσα εργασία διαβεβαίωσε και επαλήθευσε αυτές τις προηγούμενες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί. Η έννοια του CRM έχει ξεκινήσει να έχει μεγάλη αποδοχή από τις ελληνικές επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται να σημαντικά οφέλη που εξασφαλίζουν κάνοντας μια τέτοια επένδυση πάνω στα συστήματα CRM. Ελπίζουμε πως η παρούσα εργασία να μπορέσει να αποτελέσει εφελκυστικό για μελλοντικές έρευνες, που αφορούν τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και τα συστήματα CRM. Κοινά αποδεκτό είναι το γεγονός πως ζούμε σε μία χώρα η οποία μπορεί να μην έχει τα βαριά βιομηχανία που έχουν άλλες χώρες, αλλά κάθε καλοκαίρι μονοπωλεί το

ενδιαφέρον του παγκόσμιου τουρισμού. Ο τουρισμός προσφέρει τα σημαντικότερα έσοδα στη χώρα μας και οι τουριστικές υπηρεσίες πρέπει να είναι αποτελούν το επίκεντρο της «ελληνικής βιομηχανίας». Έτσι λοιπόν πιστεύουμε πως μια ενδιαφέρουσα και ταυτόχρονα πολύ σημαντική πρόταση για μελλοντική έρευνα που μπορεί να ενεργοποιήσει ένα ιδιαίτερο ερευνητικό μοντέλο είναι η χρήση του CRM στον τουρισμό και τις τουριστικές υπηρεσίες. Η εφαρμογή CRM στρατηγικών από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του και των ταξιδιών, όπως αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχειακές μονάδες, τουριστικά πρακτορεία αλλά και κάθε είδους τουριστικές εταιρίες, θα μπορούσε να αποφέρει μια ιδιαίτερα σημαντική ανάπτυξη στον ελληνικό τουρισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο βασικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν να διερευνήσει τον βαθμό χρήσης των συστημάτων CRM από τις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις και ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει σε αυτές, σε μια δύσκολη οικονομική συγκυρία για την ελληνική αγορά. Η συζήτηση που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια μας έδωσε τη δυνατότητα να ελέγξουμε: (1) την απάντηση των ερευνητικών στόχων και τον βαθμό υποστήριξης της αρχικής υπόθεσης, (2) τις αποκλίσεις των ευρημάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης, των ευρημάτων και των ερευνητικών αποτελεσμάτων της μελέτης περιπτώσεων, (3) τη συσχέτιση των ευρημάτων της μελέτης μας με προηγούμενες μελέτες και να παρουσιάσουμε, (3) τις θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις των ευρημάτων της μελέτης και (4) τις ερευνητικές κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες.

Όσον αφορά τον πρώτο ερευνητικό στόχο συμπεραίνουμε ότι οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον οδηγούν τις ελληνικές επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικές στρατηγικές. Επίσης είδαμε πως μία σύγχρονη ελληνική επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί διάφορα πληροφοριακά συστήματα για να μπορέσει να καλύψει του όλες τις ανάγκες της γιατί η ύπαρξη ενός ERP συστήματος δεν είναι αρκετή. Επομένως η υιοθέτηση ενός CRM για την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων και η διασύνδεση του με το ERP είναι απαραίτητη. Όσον αφορά τον δεύτερο ερευνητικό στόχο συμπεραίνουμε ότι ένα καινούργιο CRM σύστημα είναι πολύ ευκολότερο να υλοποιηθεί από την αρχή με την υποστήριξη των ολοκληρωμένων λύσεων που συνδέουν τις λειτουργίες του ERP με του CRM, παρά να συνδεθούν πρόσθετες εφαρμογές στα υπάρχοντα συστήματα. Επιπλέον συμπεραίνουμε πως οι Έλληνες επιχειρηματίες δεν είναι έτοιμοι να αποδεχτούν πλήρως τα συστήματα CRM και να διαθέσουν χρήματα σε ολοκληρωμένα συστήματα κάτι που οδηγεί τους κατασκευαστές των συστημάτων να αναζητούν λύσεις προς πολλές κατευθύνσεις για την αξιοποίηση των υπάρχοντων συστημάτων και την ενοποίησή τους με επιμέρους τμήματα της λειτουργικότητας του ERP, ενώ ουσιαστικά το ενδιαφέρον τους πρέπει να παραμένει στη βελτίωση και διεύρυνση συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αλλά από την άλλη υπάρχουν εταιρείες κατασκευής λογισμικών, που παρέχουν σε μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις ολοκληρωμένες λύσεις, απαλλάσσοντας τις από την ανάγκη για αγορά, εγκατάσταση, και εν συνεχεία συντήρηση και συχνή αναβάθμισης ενός πρωτοκατασκευασμένου λογισμικού CRM. Όσον αφορά τον τρίτο ερευνητικό στόχο συμπεραίνουμε πως οι πρακτικές που πρέπει να ακολουθηθούν από τις επιχειρήσεις ώστε να υιοθετήσουν και να αξιοποιήσουν σωστά τις εφαρμογές του CRM είναι η καταγραφή των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφοριών των πελατών (π.χ. εξυπηρέτηση, πωλήσεις, υποστήριξη). Μετέπειτα θα πρέπει να κάνουν τη σωστή επιλογή συνεργάτη ώστε να διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε στο μέλλον να λειτουργήσει και ως σύμβουλος για την επιχείρηση. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει η

κατάλληλη επιλογή πλατφόρμας CRM με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει των αναγκών της επιχείρησης, είτε τωρινές είτε μελλοντικές, αλλά και βάσει του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Καθώς και με τεχνολογικά κριτήρια επιζητώντας ευελιξία προσαρμογών και μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει η εφαρμογή του CRM σταδιακά, καθώς και η δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης των χειριστών του CRM συστήματος.

Η παρούσα εργασία διερεύνησε κατά πόσο υπάρχει χρήση των συστημάτων CRM από τις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις και ποια είναι τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει σε αυτές έναντι των ανταγωνιστών τους. Διαπιστώσαμε πως τα τελευταία χρόνια τα CRM συστήματα γνωρίζουν άνθηση στον ελληνικό χώρο και ολοένα και περισσότεροι επιχειρηματίες αποφασίζουν να κάνουν το βήμα της αλλαγής της υιοθέτησης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και χρήσης συστημάτων CRM και είναι έτοιμοι να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που θα τους προσφέρει αυτού του είδους η απόφαση.

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση του μοντέλου της στρατηγικής της Θεωρία των Labus και Stone (2010), είδαμε πως υπάρχει ώστε να πραγματοποιεί τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό των ενεργειών του CRM και για το σχεδιασμό των διαφόρων τύπων στρατηγικής συμπεριφοράς. Αυτό το μοντέλο ασχολείται με τη συμπεριφορά των μεμονωμένων προγραμμάτων CRM, με την αποτυχία του σχεδίου ή του έργου που είναι σε εξέλιξη καθώς και με την κατανόηση των αναγκών των πελατών της εταιρίας και τις πωλήσεις υπηρεσιών της «επόμενης γενιάς». Το μοντέλο αυτό λοιπόν έχει ως βασικό του σκοπό τη βελτίωση των πρωτοβουλιών του CRM. Όποτε είναι ιδιαίτερα σημαντικό και καθοριστικό να ακολουθήσει κάποιος αυτού του είδους το μοντέλο ώστε να έχει ένα μακροπρόθεσμο επιτυχημένο CRM. Ακόμη στη παρούσα πτυχιακή εργασία συζητήθηκαν τόσο οι θεωρητικές όσο και οι πρακτικές επιπτώσεις.

Ανάμεσα στις θεωρητικές επιπτώσεις της παρούσας εργασίας εντοπίσαμε ότι οι επιχειρήσεις έκαναν ένα επιτυχημένο βήμα καθώς φαίνεται πως με τις νέες συνθήκες που επικρατούν στην ελληνική αγορά, αποφάσισαν να επενδύσουν σε κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό και κερδοφόρο για την επιχείρησή τους καθώς πλέον, τα συστήματα ERP από μόνα τους δεν είναι αρκετά, πράγμα που έχει κάνει τα συστήματα CRM να έχουν γνωρίσει μεγάλη άνθηση και όχι άδικα. Ανάμεσα στις πρακτικές επιπτώσεις της παρούσας εργασίας τώρα, εντοπίσαμε πως οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να κάνουν την διαφορά στην αγορά στο παρόν αλλά και στο μέλλον, θα πρέπει να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας αλλά και ολόκληρη τη φιλοσοφία τους. Πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να αφήσουν τις στρατηγικές που είχαν ως βάση το προϊόν και να αποκτήσουν πελατοκεντρική φιλοσοφία και να λάβουν σοβαρά υπόψη τους ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν όλα τα πληροφοριακά συστήματα, ώστε να καλύψουν το σύνολο των αναγκών τους. Ακόμη η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος είναι απαραίτητη ώστε να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα. Αλλά ο κυριότερος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη

από τους επιχειρηματίες είναι ότι η επιτυχία ενός συστήματος CRM βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα όπως αναφέραμε και νωρίτερα.

Πιστεύουμε πως η παρούσα μελέτη κατάφερε να αναδείξει με επιτυχία την έννοια της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων από επιχειρήσεις. Παρουσιάσαμε τον τρόπο λειτουργίας των συστημάτων CRM και πως πρέπει να αξιοποιηθούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις ώστε να εκμεταλλευτούν όλα τα πλεονεκτήματα που μπορούν να τους προσφέρουν. Επιπλέον αναδείξαμε σε ποιο στάδιο που βρίσκεται το CRM αυτή τη στιγμή στις ελληνικές επιχειρήσεις και ποια θα είναι η εξέλιξη του στην ελληνική αγορά στο άμεσο μέλλον. Θεωρούμε πως η εργασία μας κάλυψε όλους τους στόχους που είχε θέσει και ότι μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω έρευνα και μελέτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

1. Αλεξίου, Ν. και Μαυρέλη, Ν. (2005). «CRM: Μόδα ή Ανάγκη – Αναζητώντας τον χαμένο πελάτη», Financial RAM, σελ 18-39.
2. Βλαχοπούλου, Μ. (2003). «E-Marketing: Διαδικτυακό μάρκετινγκ», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
3. Βλαχοπούλου, Μ. (2008). «E-Marketing: Πληροφοριακά Συστήματα-Νέες Τεχνολογίες στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
4. Ζυγούρης, Η. (2008). «Πως επηρεάζει η ύπαρξη πελατοκεντρικής πολιτικής τη χρήση CRM συστημάτων σε μια επιχείρηση Ηλεκτρικών Ειδών». Πτυχιακή Εργασία, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήμα Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων, Κατερίνη.
5. Καβουσάκη, (2010). «Μάρκετινγκ της περιοχής της Ελούντας ως προορισμός συνεδριακού τουρισμού», Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
6. Κανδύλη, Α. (2009). «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων-CRM. Η Ελληνική πραγματικότητα». Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα: Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα – Μ.Ι.Σ, Θεσσαλονίκη.
7. Καρύδη, Μ. (2012). “Adopting the interaction approach to understand the promotion techniques of internationalized industrial firms: The critical case of Titan Cement Co, S.A.”. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, ΜΠΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πάτρα.
8. Κοντοπίδη, Σ. (2012). «Ανάλυση στρατηγικών CRM και σχεδιασμός πληροφοριακού συστήματος για τις εταιρίες ασφαλιστικής διαμεσολάβησης». Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Αθήνα.
9. Κορωνάιος, Π. (2005). «CRM Software», Customer Care, Τεύχος 39, σελ. 16-25.
10. Κοσμάτος, Δ. (2004). « Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων – Η Στρατηγική Επιλογή», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
11. Κοσμάς, Λ. (2003). «Εφαρμογές Λογισμικού ως Εργαλεία Ποιότητας». Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς.
12. Κρητικού, Κ. και Ραχούτης, Θ. (2003). “Customer Relationship Management-CRM”, Μεταπτυχιακή Εργασία, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόγραμμα Σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Αθήνα.
13. Κωσταράς, Γ. και Κόλλια, Η (2008). «Τα συστήματα CRM και οι προϋποθέσεις επιτυχίας τους: Η περίπτωση της Mercedes Benz», Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.
14. Μαλικούρτης, Π. (2005). “Η επιχειρηματική στρατηγική της νέας οικονομίας ή η αλχημεία της πληροφορικής στον πελάτη”. Διαθέσιμο: www.plant-management.gr
15. Μάντικας, Α. (Γενικός Δ/ντης Alpha Metrics) (2006), «Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και Τάσεις», Περιοδικό Customer Care, Τεύχος 42, σελ. 24-27.

16. Μπλέρη, Ε. και Μιχαλακόπουλου, Μ. (2006). «Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική ανάλυση», από «ΣΠΟΥΔΑΙ», Τόμος 56, Τεύχος 3ο, (2006) σελ. 71-94.
17. Μπόνης, Ι. (2010). «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management) στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο». Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πειραιάς.
18. Μπουζούκα, Μ. (2008). «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) στον τραπεζικό κλάδο. Η περίπτωση της Attica Bank». Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα.
19. Netweek (2012). «Ανεβαίνει σε προτεραιότητα το CRM για τους CIO». Διαθέσιμο: <http://www.netweek.gr/?pid=9&arID=22858&la=1> (20.08.2013).
20. Ντένμπεκ, Μ. (2011). «Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων – Η Ελληνική Πραγματικότητα». Πτυχιακή Εργασία, ΑΤΕΙ Κρήτης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ηράκλειο.
21. Παναγοπούλου, Π. (2012). «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πόρων – Το παράδειγμα της SAP». Ειδική Επιστημονική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Φυσικής, Εργαστήριο Ηλεκτρονικής, Πάτρα.
22. Πανταζόπουλος, Α. (2004). «CRM και εταιρική κουλτούρα» CRM2day. Διαθέσιμο: <http://www.crm2day.gr/library/10025.php> (10.07.13)
23. Πασχόπουλος, και Χούμα, (2003). «Υπηρεσίες πληροφόρησης και υποστήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις πρακτικές του ηλεκτρονικού επιχειρήν», Ενότητα: Σεναρια χρήση του εκπαιδευτικού υλικού, Περιοδικό @Δικτυωθείτε.
24. Παπαϊωάννου, Ε. (2005). «Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων: Στρατηγική ανάπτυξης και εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα». Μεταπτυχιακή Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Θεσσαλονίκη.
25. Πετροπουλάκη, Χ. (2008). «Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management)». Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, ΜΠΣ Χρηματοοικονομική Ανάλυση για Στελέχη, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής, Πειραιάς. Διαθέσιμη: <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2676/1/Petropoulaki.pdf> (30.06.2013).
26. «Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM: Μία νέα αγορά γεννιέται για τις ελληνικές επιχειρήσεις» (2001) (Η έρευνα διενεργήθηκε και αναλύθηκε από το www.CRM2day.com μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001) (διαθέσιμη στο <http://www.enterpriseappstoday.com/crm>
27. Σπανός, Α. (2008). «Συστήματα Ολοκλήρωσης Επιχειρησιακών Εφαρμογών – Enterprise Application Integration (EAI) και ERP Συστήματα», Πανελλήνιος Σύλλογος Διπλωματούχων Μηχανικών Μηχανολόγων-Ηλεκτρολόγων.
28. Συμεωνίδου, Β. και Καλατζής, Α., (2008). «Η Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες σε Περιβάλλον Β2C». Πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Θεσσαλονίκη.
29. Σωτηρόπουλος, Τ. (2003). «Το CRM στην εταιρία εργαλείο ή αξεσουαρ;», Περιοδικό How?, Οκτώβριος 2003.
30. Τριάντος, Ε. (2010). «Αυτοματοποίηση και Ολοκλήρωση διαδικασιών εταιρίας με χρήση Enterprise Application Integration (EAI)», Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων, Πειραιάς.

31. Χαραμή, Μ-Θ. (2010). «Υιοθέτηση των εφαρμογών CRM στην περίπτωση του ελληνικού φαρμακευτικού μάρκετινγκ: Μια περίπτωση διερεύνησης σε φαρμακείο της ελληνικής περιφέρειας». Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
32. Ψωμακάκης, Γ. (2001). «CRM: Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις». *Plant Management* (12 Σεπτ.). Διαθέσιμο: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=978> (15.06.2013).

Ξένη:

1. Adebajo, D. (2008). "Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal", *Research Paper: Management Decision*, Vol.41, pp. 570-577.
2. Anderson, K. and Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*, McGraw-Hill Companies.
3. Chen, Injazz J. and Popovich, Karen (2003). "Understanding Customer Relationship Management (CRM)-People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5. pp. 672-688.
4. Colli, J. and Hussey, R. (2003). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, 2nd ed., New York: Palgrave Macmillan.
5. Cutler, A. (2004). "Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers". *Public Relations Review*, Vol.30, No.3, pp.365-375.
6. Delto, A., (1998). «Kundeninformationen professionell nutzen mit Customer Relationship Management» in: *Management information-systems in Marketing und Vertrieb*, Hrsg. Uwe Hannig, Stuttgart, pp. 83-92.
7. Denzin, N. and Lincoln, Y. (2005). *The Discipline and Practice of Qualitative Research*. N. Denzin, Y. Lincoln (ed.), "*The Sage Handbook of Qualitative Research*", (p.p. 1-32). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
8. Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*.
9. Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219-245.
10. Galbreath Jeremy and Rogers Tom (1999). "Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business", *The TQM Magazine*, Vol.11, No. 3. pp. 161-171.
11. Gefen, D., and C.M. Ridings. (2002). "Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory", *Journal of Management Information Systems* 19(1). pp. 47-69.
12. Goel, A. (2009). "Enterprise integration EAI vs.SOA vs. ESB", pp. 1-6.
13. Goodman, J. (2006), "Manage complaints to enhance loyalty", *Quality Progress*, Vol. 39 No.2, pp.28-34
14. Gummerson, Evert (2004). "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in B2B contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*.

15. Kalakota, R. and Robinson, M. (2001). "E-Business 2.0: Roadmap for Success" (Pearson Education Corporate Sales Division).
16. Labus, M. and Stone, M. (2010). "The CRM behavior theory – Managing corporate customer relationships in service industries". *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, vol.17, pp.155–173.
17. Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M. and Holcom, K. (2001). "Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM", *Decision Support Systems*, 32, 2, pp. 155-170.
18. Milies M.B and M.A Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis, An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Monette D.R, Sullivan T.J. and C. R. DeJong (2011). *Applied Social Research: A Tool for the Human Services*, 8th ed, Cengage Learning.
20. Payne Adrian and Frow Pennie (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*.
21. PricewaterhouseCoopers (2000). "ERP systems". (Ανάκτηση από www.indianinitiative.com).
22. Strauss, J. and Frost, R. (2000). "Customer relationship management", *E-Marketing*, 2nd Ed, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
23. Zigmund, McLeod, Gilbert (2003). "CRM: Integrating Marketing Strategy and IT", Άρθρο στο Willey.
24. Sheth, J.N. (1992). από το 7 άρθρο "Toward a theory of relationship marketing", presentation at the research conference on Customer Relationship Management: Theory and Practice held in April at Emory University.
25. Spais, G. (2010). "Search Engine Optimization (SEO) as a dynamic online promotion technique: The implications of activity theory for promotion managers". *Innovative Marketing*, Vol. 6, No.1, pp.7-24.
26. Spais, G. (2011). "An activity system as a behavioristic framework for the elaboration of promotion techniques", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 27, No.3, pp.9-32.
27. Thomas, J. R. and Nelson, J. K. (1996). "Research methods in physical activity". pp. 1-40. *Research Methods in Physical Activity* (4th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics
28. Tiwana, A. (2001). "The Essential guide to knowledge management: E-business and CRM applications", Prentice Hall PTR.
29. Vrechopoulos, A. (2004). "Mass customization challenges in Internet retailing through information management", *International Journal of Information Management*, Vol. 24, No.1, pp. 59–71.
30. Wahlberg Olof, Strandberg Christer, Sundberg Hakan, Sandberg Karl (2009). "Trends, Topics and Underresearched areas in CRM research", *International of Public Information Systems*. pp.191-208.
31. Yin R., (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd edition), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Διαδικτυακές πηγές:

1. Ετήσια αναφορά για τα συστήματα CRM, Τράπεζα Αττικής (2009). Διαθέσιμη: www.atticabank.gr/images%5Csiteimages%5Cannual_reports%5CANNUAL_REPORT_2009_GR.pdf.
2. Εταιρική ιστοσελίδα: Attica Bank, Ενότητα: Ο Όμιλος. Διαθέσιμο: <http://www.atticabank.gr/el/group/attica-bank>)
3. Εταιρική ιστοσελίδα: Attica Bank, Ενότητα: Ετήσιο Δελτίο της χρήσης που έληξε το 2009. Διαθέσιμο:

http://www.atticabank.gr/images%5Csiteimages%5Cannual_reports%5CANNUAL_REPORT_2009_GR.pdf
4. Μελέτη περίπτωσης για το σύστημα CRM της Vodafone από την Singular Logic. Διαθέσιμη: portal.singularlogic.eu/case-study/887/vodafone-hellas-crm.
5. www.CRM2day.gr
6. www.indianinitiative.com
7. www.plant-management.gr
8. <http://www.enterpriseappstoday.com/crm>
9. <http://www.epr.gr>
10. Ιστοσελίδα: iNewsgr.com, Άρθρο: Νέες επιχειρηματικές εφαρμογές από Vodafone-SingularLogic (Διαθέσιμο: <http://www.inewsgr.com/146/nees-epicheirimatikes-efarmoges-apo-vodafone-singularlogic.htm>)
11. Ιστοσελίδα: euro2day.gr, Άρθρο: Info-Quest: Έργο για την Attica Bank. Διαθέσιμο: <http://www.euro2day.gr/article/99345/ArticleDetails.aspx>)
12. Ιστοσελίδα: crmforum.gr, Άρθρο: CRM Newsletter: CRM στην Attica Bank. Διαθέσιμο: <http://www.crmforum.gr/Newsletter/CRM%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BDAtticaBank/tabid/107/Default.aspx>