



**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) ΣΤΟΝ  
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ »**

**“CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)  
SYSTEMS IN THE BANKING SECTOR”**



**ΚΟΣΜΑ ΞΑΝΘΗ**

**ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΤΩΝΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΖΟΥΛΑΤΟΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ**

**ΑΜΑΛΙΑΔΑ, 2012**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Αντζουλάτο Γεράσιμο, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας αλλά και της φοίτησης μας. Φυσικά, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε και όλους τους καθηγητές του τμήματος για την προσφορά τους στις γνώσεις μας. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα στελέχη των δύο Τραπεζών, τον διευθυντή Επιχειρηματικού Κέντρου Πάτρας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος κύριο Γιαννούλη Νικόλαο και την τραπεζική υπάλληλο της Marfin Egnatia Bank, κυρία Παπαδοπούλου Ευγενία, που μας διέθεσαν τον χρόνο και τις γνώσεις τους για να ολοκληρώσουμε την εργασία μας. Τέλος, να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας για την αλόγιστη στήριξη τους καθ' όλοι την διάρκεια των σπουδών μας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	1
ABSTRACT .....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	5
ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ CRM .....	5
1.1 Ιστορική Εξέλιξη .....	5
1.2 Ορισμοί του CRM.....	6
1.3 Χαρακτηριστικά των CRM Συστημάτων .....	7
1.4 Απαιτήσεις Εφαρμογής CRM Συστημάτων .....	8
1.5 Πλεονεκτήματα και Οφέλη.....	11
1.6 CRM στον Τραπεζικό Κλάδο .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ).....	15
2.1 Τι είναι Μάρκετινγκ .....	15
2.2 Βασικές κατηγορίες Μάρκετινγκ .....	17
2.2.1 Καταναλωτικό Μάρκετινγκ.....	17
2.2.2 Βιομηχανικό Μάρκετινγκ .....	18
2.2.3 Κρατικό Μάρκετινγκ .....	18
2.2.4 Διεθνές Μάρκετινγκ .....	19
2.3 Στρατηγικές Marketing .....	19
2.3.1 Ανάλυση Pest.....	19
2.3.2 Μείγμα Μάρκετινγκ .....	22
2.4 Πως μεταβαίνουμε στο E-CRM .....	29

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>33</b>
<b>CRM ΚΑΙ Ε – CRM</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Μαζικό Μάρκετινγκ και Πελατοκεντρικές Στρατηγικές</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 Ο Πελάτης</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 Η Πορεία των CRM στην Ελληνική Αγορά</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)</b> .....	<b>38</b>
<b>3.5 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)</b> .....	<b>40</b>
<b>3.5.1 Οι Βασικές Λειτουργίες Του Συνεργατικού CRM</b> .....	<b>41</b>
<b>3.6 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)</b> .....	<b>42</b>
<b>3.7 Από το CRM στο E-CRM</b> .....	<b>43</b>
<b>3.8 CRM Κατά Παραγγελία</b> .....	<b>46</b>
<b>3.9 Συστήματα CRM Ανοιχτού Κώδικα (Open Source CRM)</b> .....	<b>52</b>
<b>3.9.1 CiviCRM</b> .....	<b>53</b>
<b>3.9.2 Centraview</b> .....	<b>53</b>
<b>3.9.3 Cream</b> .....	<b>55</b>
<b>3.9.4 EGS</b> .....	<b>56</b>
<b>3.9.5 Hipergate</b> .....	<b>56</b>
<b>3.9.6 Loopfuse</b> .....	<b>57</b>
<b>3.9.7 OpenCRX</b> .....	<b>58</b>
<b>3.9.8 OpenEMM</b> .....	<b>59</b>
<b>3.9.9 SugarCRM</b> .....	<b>60</b>
<b>3.9.10 Vtiger</b> .....	<b>61</b>
<b>3.9.11 XRMS</b> .....	<b>62</b>
<b>3.10 Εφαρμογή των CRM στις Επιχειρήσεις</b> .....	<b>63</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	<b>74</b>
<b>ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ CRM ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ</b> .....	<b>74</b>
<b>4.1 Τραπεζικά Προϊόντα και Υπηρεσίες</b> .....	<b>74</b>
<b>4.2 Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείται ή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα CRM</b> .....	<b>76</b>
<b>4.2.1 Η Ιδανική CRM Επιχείρηση</b> .....	<b>76</b>

4.2.2 Δέκα τρόποι για την εκκίνηση και βελτίωση του CRM.....	80
4.2.3 Τακτικές των CRM .....	83
4.3 Σταδία υλοποίησης CRM.....	86
4.4 Εφαρμογή του CRM στις τράπεζες Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος και Marfin Egnatia Bank.....	99
4.4.1 Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος.....	100
4.4.2 Marfin Egnatia Bank.....	101
4.4.3 Σύγκριση.....	102
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	105

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management - CRM) είναι μια πολύ διαδεδομένη μέθοδος προσέγγισης και διαχείρισης πελατών. Αποτελεί δε στρατηγική της επιχείρησης η οποία ρυθμίζει τόσο τις σχέσεις που αυτή έχει με τους πελάτες της, όσο και τις προοπτικές πωλήσεων της. Η χρήση της τεχνολογίας συνιστά αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της στρατηγικής προκειμένου να οργανώσει, να αυτοματοποιήσει και να συγχρονίσει διεργασίες, που αφορούν κυρίως στις πωλήσεις αλλά και άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ, η τεχνική υποστήριξη και η εξυπηρέτηση πελατών. Συνεπώς, τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με την μελέτη των Συστημάτων αυτών στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στον τραπεζικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο θα παραθέσουμε βασικούς ορισμούς και έννοιες που αφορούν τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και κάποια γενικά στοιχεία για την προέλευση και τη χρησιμότητά τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα δούμε την έννοια του μάρκετινγκ μέσα από τις κατηγορίες του και τις στρατηγικές του. Στο τρίτο κεφάλαιο θα δούμε πιο συγκεκριμένα τα CRM και τα E-CRM, τις κατηγορίες τους και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Επίσης παρουσιάζονται μερικά από τα διαθέσιμα λογισμικά ανοικτού κώδικα/λογισμικού. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα δούμε την προσφορά του CRM στον τραπεζικό κλάδο και την εφαρμογή τους σε δύο τράπεζες. Τέλος η εργασία μας κλείνει με τα συμπεράσματα και τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήσαμε.

## **ABSTRACT**

The Customer Relationship Management (CRM) is a widespread method of approach and management the customers. It constitutes strategy of enterprise which regulates both the relations that has with its customers, and the prospects of its sales. The use of technology recommends one of the fundamental aspects of this strategy in order to organize, automate and synchronize processes, mainly in sales but also other business activities such as marketing, technical support and customer service. Therefore, Customer Relationship Management Systems play a very important role in an enterprise's growth and profitability.

In this work we will deal with the study of these CRM Systems in the enterprises and concretely in the banking sector. Specifically, in the first chapter basic definitions and concepts related to Customer Relationship Management and some general information about its historical origin and usefulness are presented. In the second chapter we examine the significance of marketing through its categories and its strategies. In the third chapter we focus on the CRM and the E-CRM systems, presenting their categories and the necessary conditions to operate and function properly in the enterprise environment. In addition, some of the available software of open source CRM are exhibited. In the fourth chapter we present the benefits of CRM in the banking branch and its application in two banks. Finally conclusions of this work and the bibliography that we used are presented.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι δεδομένο πως κάθε επιχείρηση επιθυμεί την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της. Πολύ συχνά δαπανώνται αρκετά χρήματα σε συμβούλους και έρευνες προκειμένου να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνουν τον στόχο αυτό, να προσδιοριστεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αλλά και να εντοπιστούν τα σημεία εκείνα που δεν επιτρέπουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Ουσιαστικά, η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι η στάση που θα τηρήσει αυτός για κάποιο προϊόν το οποίο απέκτησε και χρησιμοποίησε.

Ο όρος Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αφορά στη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, η οποία είναι επικεντρωμένη στον πελάτη και ουσιαστικά αποτελεί ενοποίηση των διαδικασιών των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και του μάρκετινγκ με έναν τέτοιο τρόπο ώστε και η επιχείρηση να έχει τα ανάλογα κέρδη αλλά και να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των καταναλωτών.

Επιπλέον, το μάρκετινγκ είναι η επιχειρησιακή λειτουργία που συμβάλει στην γνωστοποίηση της εταιρείας και των αγαθών της στο καταναλωτικό κοινό και η προώθησή τους σε αυτό. Μέσα από την σωστή προώθηση των αγαθών θα προσελκύσει η επιχείρηση νέους πελάτες και στη συνέχεια η διατήρηση αυτών και η προσέλκυση νέων είναι μια συνάρτηση αρκετών παραγόντων μεταξύ των οποίων η ποιότητα των πωληθέντων αγαθών αλλά και η σχέση που θα αναπτύξει η επιχείρηση με τον πελάτη. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη η υιοθέτηση Συστημάτων Διαχείρισης Πελατών μέσω των οποίων η επιχείρηση θα συλλέγει, θα αξιολογεί και θα αξιοποιεί όλα τα στοιχεία που διαθέτει για τον πελάτη και την καταναλωτική του συμπεριφορά. Για να λειτουργήσει όμως ένα τέτοιο σύστημα και να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει και η λειτουργία του μάρκετινγκ να μπορεί να αποδίδει τα μέγιστα στην επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη εργασία ασχολείται με την μελέτη των τεχνικών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο. Στον συγκεκριμένο κλάδο, τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός είναι εντονότατος και έχει σημειωθεί πολύ σημαντική ανάπτυξη. Όσοι ασχολούνται με αυτόν τον κλάδο θεωρούν πως η ανάπτυξη έχει φτάσει στο υψηλότερο σχεδόν όριο της οπότε και το πεδίο ανταγωνισμού μεταφέρεται υποχρεωτικά στο επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών. Προκειμένου όμως να καταφέρουν να πετύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας οι τράπεζες έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης



πελατειακών σχέσεων προκειμένου να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με την πελατειακή βάση τους.

Στόχος της εργασίας μας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση των συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων σαν μια νέα επιχειρηματική μεθοδολογία στην προσπάθεια να προσελκύσουν οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερους καταναλωτές μέσα από την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με αυτούς. Η μεθοδολογία αυτή έχει σαν στόχο την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών και την αύξηση της καταναλωτικής πιστότητας. Επιπρόσθετα, γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστούν χαρακτηριστικές λειτουργίες πελατειακών σχέσεων υλοποιημένες σε πραγματικό σύστημα CRM δύο τραπεζών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ CRM

#### 1.1 Ιστορική Εξέλιξη

Ο όρος Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (*Customer Relationship Management – CRM*) πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές αλλά και το λογισμικό μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή ακόμη και ενός μελλοντικού πελάτη της [9].

Τα ERP συστήματα είναι πληροφοριακά συστήματα που αποσκοπούν στην υποστήριξη της δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Δεν αποτελούν όμως πρόσφατο φαινόμενο. Ήδη από το 1970 με τα MRP συστήματα (Material Requirement Planning) είχε γίνει η αρχή, αλλά τα συστήματα αυτά είχαν ενσωματωμένες πολύ λίγες λειτουργίες. Με την πάροδο των χρόνων αυξάνονταν οι λειτουργίες των συστημάτων και περιλάμβαναν πλέον λειτουργίες που αφορούσαν στα χρηματοοικονομικά αλλά και τους ανθρώπινους πόρους. Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν MRP II.

Η πρόοδος αυτή των MRP δεν σταμάτησε εκεί αλλά τα συστήματα εξελίσσονταν συνεχώς, ιδιαίτερα στην δεκαετία του '90, και στην συνέχεια ονομάστηκαν ERP. Τα συστήματα αυτά έδιναν περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες της εταιρίας. Παρόλα αυτά, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία συνδυάστηκε με την εξοικείωση των καταναλωτών με αυτή, δημιούργησε μια νέα ανάγκη για τις επιχειρήσεις. Αυτή της πελατοκεντρικής προσέγγισης. Αυτή ακριβώς την ανάγκη ήρθαν να καλύψουν τα Customer Relation Management (CRM) συστήματα.

Όπως αναφέρει και το όνομά τους, τα συστήματα αυτά αναφέρονται στους πελάτες των επιχειρήσεων. Έτσι στόχος τους είναι ο εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών, η αύξηση των καταναλωτικών δαπανών, ο περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση και η δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος και αυτό ακριβώς είναι που εκμεταλλεύεται και το CRM [9].

## 1.2 Ορισμοί του CRM

Σε όλο το φάσμα της βιβλιογραφίας υπάρχει μια ποικιλία ορισμών για την Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή την ποικιλομορφία των ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρεία η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

### **CRM είναι πρώτα και πάνω απ' όλα:**

*...μία επιχειρηματική στρατηγική προσαρμοσμένη κάθε φορά σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με στόχο την αύξηση των κερδών της επιχείρησης μέσω της αναζήτησης, του εντοπισμού, της κατανόησης, της πρόβλεψης και της διαχείρισης των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών της (σημερινών και μελλοντικών) [30].*

Ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για το CRM σύμφωνα με τους Zikmund et al. (2003) είναι: «*Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν στο διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της*» [31].

Ένας άλλος ορισμός είναι ότι το «*CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών*» [24].

Τέλος, «*το CRM χρησιμοποιεί τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών προκειμένου να ενσωματώσει πρακτικές marketing, πωλήσεων και υπηρεσιών και να παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη με στόχο την ενδυναμώσει της καταναλωτικής του αφοσίωσης και την αύξηση του κέρδους*» [8].

Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης αποτελείται από δύο βασικά τμήματα:

- Ανάλυση στοιχείων πελατών
- Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες

Τα συστήματα CRM αποτελούν μια από τις πιο βασικές στρατηγικές των επιχειρήσεων και χρησιμοποιώντας τις βάσεις δεδομένων που διαθέτουν σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους πελάτες της με στόχο όλες οι ακολουθούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες να βελτιώνουν τις σχέσεις κάθε είδους επιχείρησης με τους πελάτες της.

Συνοψίζοντας τους πιο πάνω ορισμούς το CRM είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του είναι η ανάπτυξη και βελτίωση των παρεχόμενων στους πελάτες υπηρεσιών, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η δημιουργία- διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων [10].

Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες μιας επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα περιέχει λεπτομερή στοιχεία για όλους τους πελάτες μιας επιχείρησης προκειμένου όλα τα τμήματα της επιχείρησης να μπορούν να έχουν λόγο πρόσβασης σε αυτά, να συνδυάζονται οι ανάγκες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό παραγγελιών των πελατών.

Ειδικά ένα τραπεζικό CRM σύστημα θα πρέπει να μπορεί να δίνει πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της από το τηλεφωνικό κέντρο καθώς και να δίνει αναλυτική αναφορά σε σχέση με τις κινήσεις ενός πελάτη ή μιας εταιρείας ακριβώς μετά την ολοκλήρωση των συναλλαγών [22].

### 1.3 Χαρακτηριστικά των CRM Συστημάτων

Από τα βασικότερα και πιο απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός CRM είναι η **επεκτασιμότητα** και η **συνδεσιμότητα** του συστήματος. Όπως άλλωστε τονίζεται σε διεθνείς μελέτες για το CRM, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν είτε ανοιχτής αρχιτεκτονικής λογισμικό είτε έτοιμα “πακέτα”, τα οποία όμως θα επιτρέπουν την εύκολη ολοκλήρωση και διασύνδεση με τρίτα συστήματα.

Άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αυτών είναι ότι αποτελούν **μοναδικό σημείο αναφοράς και ανεύρεσης στοιχείων των πελατών**. Σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί γνωρίζουν πολλά για τους πελάτες τους αλλά η πληροφόρηση είναι κατακερματισμένη ανάμεσα στα διάφορα τμήματα. Κάποια πράγματα γνωρίζει το τμήμα πωλήσεων, κάποια άλλα το τμήμα εξυπηρέτησης κάποια άλλα ένας αντιπρόσωπος, αλλά κανείς δεν έχει ενιαία εικόνα. Το CRM σύστημα θα πρέπει να αποθηκεύει όλα εκείνα τα δεδομένα που

θα το καταστήσουν ως το ένα και μοναδικό σημείο αναφοράς και εντοπισμού της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη [23].

Εξυπηρέτηση του πελάτη σημαίνει δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης σε ένα μεγάλο φάσμα πληροφοριών που μπορεί να ζητήσει, όπως ενημέρωση για τις τιμές, ερωτήσεις για τεχνικά θέματα, κ.ο.κ. Επίσης καλή εξυπηρέτηση σημαίνει γρήγορη αλλά και ακριβή ενημέρωση. Χρειάζεται λοιπόν η προτεινόμενη λύση να παρέχει εργαλεία που καλύπτουν τέτοιου είδους ανάγκες [26].

**Ο καθορισμός και η παρακολούθηση της ροής των εργασιών (workflow management)** πρέπει να υποστηρίζονται επίσης. Το σύστημα πρέπει να εξασφαλίζει ότι μια επαφή με τον πελάτη δεν θα μένει ποτέ σε εκκρεμότητα. Είναι σημαντικό, όχι απλά να καταγράφεται ένα πρόβλημα, αλλά και να εξασφαλίζεται η ενδεδειγμένη ανταπόκριση. Τα αιτήματα των πελατών πρέπει να προωθούνται γρήγορα στα κατάλληλα άτομα μέσα στην επιχείρηση για να δίνονται οι κατάλληλες λύσεις [22].

#### **1.4 Απαιτήσεις Εφαρμογής CRM Συστημάτων**

Η ανάγκη για δημιουργία συστημάτων όπως το CRM έγινε εμφανής από την στιγμή που έπαψε να υφίσταται ο όρος «τυπικός» πελάτης. Όταν κατάλαβαν οι επιχειρήσεις πως ο κάθε πελάτης απαιτούσε ιδιαίτερη προσοχή των απαιτήσεων και αναγκών του, οι εταιρείες άρχισαν να ασχολούνται περισσότερο με τη συλλογή πληροφοριών για αυτούς στους οποίους πουλούσαν παρά για το τι πουλούσαν. Και ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι η κατανόηση των αναγκών των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

Συνοψίζοντας τα έως τώρα δεδομένα οι κύριοι στόχοι του CRM μπορούν να απορυθμιστούν ως εξής:

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

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

Τα συστήματα CRM είναι σχεδιασμένα ώστε να οργανώνουν τις διαδικασίες διαχείρισης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση του προϊόντος ή και της υπηρεσίας, αυτοματοποιώντας τις λειτουργίες marketing, υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών.

Προσφέρουν γνώση του προφίλ του πελάτη και της συνολικής "αξίας" του για τον οργανισμό, καθώς και προσωποποιημένη διαχείριση και εξυπηρέτηση με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις του.

Οι σύγχρονες εφαρμογές CRM θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους παρακάτω απαραίτητους μηχανισμούς[10]:

- **Συλλογή πληροφοριών Πελατών (Customer information building).** Συλλογή πληροφοριών (π.χ. στατιστικά αγορών, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (κλασικό Operational CRM).
- **Διατήρηση Πελατών (Customer retention).** Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών όπως η δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το τμήμα customer care).
- **Στοχοθετημένη εύρεση πελατών (Targeted customer acquisition).** Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).
- **Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές (Visitor conversion).** Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η επιχείρηση μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο

χρήστης X αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.

- **Ανάλυση Πελατών** (Customer analysis). Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το LifeTime Value<sup>1</sup> (των προσδοκώμενων εσόδων από αυτόν τον πελάτη) με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.
- **Συνεργατικό Μάρκετινγκ** (Cooperative Marketing). Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία πωλεί συσκευές αντιγραφής CDs θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας επιχείρησης η οποία πωλεί συσκευές αντιγραφής CDs).
- **Ιογενές Μάρκετινγκ** (Viral Marketing). Αξιοποίηση της τεχνολογίας Forward-to-a-Friend η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAf μια επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.
- **Ανάλυση Εκστρατείας** (Campaign Analysis). Παρακολουθεί σε ποιες απ' όσες προσφορές του στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε) κ.λπ.

Το σημαντικό που πρέπει κάθε επιχείρηση να γνωρίζει είναι ότι κάθε υλοποίηση CRM πρέπει να καλύπτει το σύνολο των μορφών επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να συγκεντρώνει και να αναλύει διεξοδικά όσα στοιχεία

---

<sup>1</sup> Όπως είναι γνωστό το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος διατήρησης ενός ήδη υπάρχοντος. Για να υπολογίσουμε όμως πόσα χρήματα αξίζει να πληρώσουμε για να κρατήσουμε έναν πελάτη, πρέπει να γνωρίζουμε πόσα έσοδα (ή καλύτερα πόσα κέρδη) προσδοκούμε από αυτόν στο μέλλον. Το νούμερο αυτό ονομάζεται Customer Lifetime Value

καταγράφηκαν κατά την επικοινωνία της με τον πελάτη, οποιοδήποτε μέσο και αν χρησιμοποίησε αυτός για να έρθει σε επαφή μαζί της [10].

### ***Επιτυχημένη ένταξη του CRM στην επιχείρηση***

Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM διαφοροποιείται από την υλοποίηση ενός κοινού πληροφοριακού συστήματος και χρειάζεται αρκετά μεγάλη προσοχή. Αξίζει να γίνει κατανοητή η επιτυχημένη ένταξη του CRM σκεπτόμενοι τους λόγους αποτυχίας ένταξης του, που μπορεί να οφείλονται σε:

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

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

### **1.5 Πλεονεκτήματα και Οφέλη**

Το CRM αποτελεί για τις επιχειρήσεις, μια δραστηριότητα που αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών των, και προσφέρει πολλά οφέλη.

Η διαδραστικότητα του συστήματος καθιστά εφικτή την εξόρυξη των πελατειακών δεδομένων, οδηγώντας στην συλλογή, συστηματοποίηση, επιλογή και τελικά την διανομή ενός τεράστιου όγκου διαφορετικού τύπου πληροφοριών σχετικών με τους πελάτες όπως η



δυνατότητα της τμηματοποίησης μιας ετερογενούς αγοράς σε ομάδες πελατών με ομοειδή χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να παρέχονται οι κατάλληλες πληροφορίες και να αξιοποιούνται θετικά για την επιχείρηση. Ταυτόχρονα, δύναται να προσδιοριστεί η συμπεριφορά των πελατών ενώ από μια άλλη οπτική να βελτιωθεί η στόχευση των πελατών και η μεταχείριση τους, δηλαδή το μάρκετινγκ της επιχείρησης [10]. Το σύστημα, δύναται επιπλέον να προβλέπει τη συμπεριφορά των καταναλωτών, να την αναπαράγει με βάση συγκεκριμένα πρότυπα δίνοντας τη δυνατότητα καλύτερης μελλοντικής μεταχείρισης τους από την επιχείρηση. Το CRM, επιπλέον, μπορεί να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και να προσφέρει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών, σταθμίζοντας έτσι σε υψηλές βάσεις τις πελατειακές σχέσεις και μειώνοντας τις δαπάνες τις εφοδιαστικής αλυσίδας [9].

Οι Xu και Walton (2005), ερευνώντας για τέσσερα χρόνια τα CRM (2001 - 2004) κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα για την χρησιμότητά τους για τις επιχειρήσεις[30]:

1. Βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης πελατών
2. Παροχή καλύτερων στρατηγικών πληροφοριών στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ, στη χρηματοδότηση
3. Συγκράτηση των υπαρχόντων πελατών
4. Προσέλκυση νέων πελατών
5. Βελτίωση της διαχρονικής αξίας πελατών
6. Μείωση κόστους

Η μεγάλη ανάπτυξη και εξάπλωση των CRMs συστημάτων οφείλεται και στο γεγονός πως επιχειρήσεις που ήδη έχουν υιοθετήσει την συγκεκριμένη φιλοσοφία, μπορούν να αναφέρουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα[10]:

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

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

## **1.6 CRM στον Τραπεζικό Κλάδο**

Η κοινωνία της πληροφορίας δημιουργεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να υιοθετούν τις νέες εξελίξεις στο χώρο προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές. Η βασική διαφορά στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών σήμερα είναι στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών από αυτή της φυσικής του παρουσίας σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας [9].

Η λειτουργία σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αναφέρει σημαντικές ωφέλειες για τις τράπεζες, όπως:

### ***Μείωση κόστους λειτουργίας***

Πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί σε επανασχεδίαση των βασικών τους διαδικασιών την τελευταία δεκαετία (Currie & Willcocks, 1996). Αυτό έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών. Το κόστος συναλλαγής ενός πελάτη σε ένα κατάστημα διαφέρει σημαντικά από το κόστος συναλλαγής μέσω διαδικτύου [29].

### ***Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης***

Η αγορά προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες για τις τράπεζες προκειμένου να επανατοποθετήσουν τα τραπεζικά τους προϊόντα και να επανασχεδιάσουν τις προσφερόμενες προς τον πελάτη υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα την σχεδίαση νέων προσφορών και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας ολοένα και αυξανόμενος αριθμός τραπεζών δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες του να έχουν 24ωρη πρόσβαση στον τραπεζικό τους λογαριασμό και να διαχειρίζονται μέσω διαδικτύου τα χαρτοφυλάκιά τους.

### *Χαμηλά Εμπόδια εισόδου στην τραπεζική αγορά*

Οι ευκολίες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στην αγορά συμβάλλουν στην αυξημένη δυνατότητα εισόδου στον τραπεζικό κλάδο από επιχειρηματικές οντότητες που δεν υφίστανται στον ‘φυσικό κόσμο’. Ειδικά στο εξωτερικό υπάρχουν ηλεκτρονικές και μόνο τράπεζες, οι οποίες μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων του διαδικτύου, προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες αποκλειστικά από το internet.

Το σχετικά απρόβλεπτο μέλλον έχει ήδη επιβεβαιωθεί από τις απόψεις που εκφράστηκαν από την αποκαλούμενη ερευνητική “δεξαμενή σκέψης” αναφερόμενη σε οκτώ σχετικά σενάρια αυτής της αβεβαιότητας. Εν πάση περιπτώσει, αξίζει να αναφερθεί ότι όσο υπάρχουν εταιρίες που αναπτύσσουν κανονικά δραστηριότητες σε πολλαπλές αγορές και σχετικά κανάλια επικοινωνίας, οι ανωτέρω δύο μορφές μάρκετινγκ δεν είναι απαραίτητως αμοιβαία αποκλειόμενες [8].

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)

#### 2.1 Τι είναι Μάρκετινγκ

Με την κατάσταση που επικρατεί σήμερα σε όλα τα επίπεδα, μια επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει κάνοντας απλά την δουλειά της. Έχει την υποχρέωση να κάνει πολύ καλή και σκληρή δουλειά προκειμένου να καταφέρει να πετύχει σε ορισμένες αγορές όπου η ανάπτυξη κινείται πολύ αργά και χαρακτηρίζονται από σκληρό εσωτερικό και εξωτερικό ανταγωνισμό. Υπάρχει για τους αγοραστές, είτε πρόκειται για καταναλωτές είτε για επιχειρήσεις, ένας πολύ μεγάλος αριθμός προμηθευτών, πρόθυμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και πρέπει να φτάσουν σε επίπεδα που να αγγίζουν το τέλειο όσον αφορά στην ποιότητα, την αξία ή το κόστος, προκειμένου να επιλεγούν από τους καταναλωτές. Είναι γενικά παραδεκτό ότι το μυστικό για την επικερδή απόδοση μιας εταιρίας είναι να γνωρίζει και να ικανοποιεί τους πελάτες – στόχους με ανταγωνιστικά ανώτερες προσφορές.

Το Μάρκετινγκ, σήμερα, είναι μια δημοφιλής λέξη. Δύσκολα θα βρει κανείς δημοσιεύσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις, που να μην αναφέρεται στο Μάρκετινγκ. Τι είναι, όμως, ακριβώς το Μάρκετινγκ; Για πολλούς είναι **η διαδικασία της πώλησης**, για άλλους είναι **διαφήμιση και προώθηση**. Ορισμένοι άλλοι ορίζουν το Μάρκετινγκ ως **έρευνα της αγοράς** για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών. Όλα αυτά αλλά και κάτι περισσότερο, είναι το Μάρκετινγκ. Κατά την ανάλυση των παραπάνω εννοιών παρατηρεί κανείς ότι ενώ το Μάρκετινγκ δεν είναι η διαδικασία της πώλησης, εντούτοις, το αποκορύφωμα για ένα επιτυχημένο Μάρκετινγκ είναι μια κερδοφόρος πώληση[16].

Η διαφήμιση, ως μέσο επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πιθανούς καταναλωτές, από μόνη της δε λύνει το πρόβλημα για κερδοφόρα πωλήσεις. Γιατί, όσο περισσότερο διαφημίζεται ένα προϊόν ή υπηρεσία, που δεν είναι εκείνο το προϊόν ή η υπηρεσία που επιθυμεί ο καταναλωτής, τόσο πιο γρήγορα το προϊόν ή η υπηρεσία είναι καταδικασμένη να φύγει από την αγορά. Στην περίπτωση αυτή λειτουργεί αρνητικά και η **από στόμα σε στόμα διαφήμιση**. Η έρευνα της αγοράς πάλι, είναι ένα εργαλείο στα χέρια των στελεχών Μάρκετινγκ για τη συλλογή πληροφοριών, όπου αυτές δεν μπορούν να συλλεχθούν με άλλο ανέξοδο τρόπο. Εάν, όμως, αυτές οι πληροφορίες δεν αξιοποιηθούν κατάλληλα από το Μάρκετινγκ, ουδεμία σχεδόν

αξία έχουν για την επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, το Μάρκετινγκ είναι έννοια ευρύτερη από οποιαδήποτε άλλη έννοια που αναφέρθηκε παραπάνω και δεν μπορεί να διατυπωθεί με μια και μόνο λέξη.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό:

*«Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση»*[15].

Ένας άλλος απλός ορισμός του Μάρκετινγκ είναι αυτός που ορίζει **το Μάρκετινγκ ως τη διαδικασία που συνδράζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή**. Με άλλα λόγια, το Μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει, συνεχώς, ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο **σύμβολο πίστης** του Μάρκετινγκ.

Επιχείρηση που οδηγείται από το Μάρκετινγκ είναι εκείνη η οποία τοποθετεί τον καταναλωτή στο επίκεντρο της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητάς της και θέτει ως αποστολή της να έχει πάντα ικανοποιημένους πελάτες. Γιατί, όπως σωστά αναφέρει ο Ph. Kotler[12]:

*Οι πωλήσεις της επιχείρησης, για κάθε περίοδο, προέρχονται από δύο ομάδες: τους καινούριους πελάτες και τους παλιούς πελάτες. Κοστίζει πάντα περισσότερο η προσέλκυση καινούριων πελατών, παρά η διατήρηση των παλιών πελατών.*

Συνεπώς, η διατήρηση των πελατών έχει πιο μεγάλη σημασία από την προσέλκυση νέων πελατών. Το μυστικό, για τη διατήρηση των πελατών, είναι να μένουν ικανοποιημένοι. Ο ικανοποιημένος πελάτης:

- *Αγοράζει ξανά.*
- *Λέει καλά λόγια στους άλλους για το προϊόν.*
- *Δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και τη διαφήμιση.*
- *Αγοράζει και άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση».*

Πέντε εναλλακτικές φιλοσοφίες είναι δυνατόν να κατευθύνουν τους οργανισμούς για την πραγματοποίηση της εργασίας που έχουν όσον αφορά το μάρκετινγκ[12]:

1. Η έννοια του μάρκετινγκ **με επίκεντρο την παραγωγή** προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα που μπορούν να αγοράσουν, είναι διαθέσιμα, και συνεπώς

το κύριο καθήκον που έχει το μάνατζμεντ είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα στη παραγωγή, στη διανομή και να μειώσει τις τιμές.

2. Η έννοια του μάρκετινγκ **με επίκεντρο το προϊόν** προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα ποιοτικά προϊόντα, τα οποία διατίθενται σε λογικές τιμές και συνεπώς απαιτείτε ελάχιστη προσπάθεια προώθησης.
3. Η έννοια του μάρκετινγκ **με επίκεντρο την πώληση** προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές δεν θα αγοράσουν αρκετές ποσότητες από τα προϊόντα της εταιρίας, εκτός αν παρακινηθούν από μια ουσιαστική προσπάθεια πώλησης και προώθησης.
4. Η έννοια του μάρκετινγκ **με επίκεντρο την αγορά** προϋποθέτει ότι το κύριο καθήκον μιας επιχείρησης είναι να καθορίσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις μιας ομάδας – στόχου από καταναλωτές και να τους προσφέρει τις επιθυμητές ικανοποιήσεις.
5. Η έννοια του **κοινωνικού μάρκετινγκ** προϋποθέτει ότι το κύριο καθήκον της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ικανοποίηση στον καταναλωτή, ενώ η μακροχρόνια ευημερία του καταναλωτή και της κοινωνίας είναι το κλειδί για την ικανοποίηση των στόχων και των ευθυνών του οργανισμού.

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία και η γνώση που αναφέρετε σ' αυτό έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό επιστημονικό κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Ένα σύστημα ενεργειών συνιστούν τη δημιουργία του μάρκετινγκ. Οι ενέργειες αυτές αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών – πελατών μέσω του σχεδιασμού παραγωγής και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών [6].

## **2.2 Βασικές κατηγορίες Μάρκετινγκ**

Τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες του μάρκετινγκ. Αυτές είναι το καταναλωτικό, το βιομηχανικό το κρατικό και το διεθνές [14].

### **2.2.1 Καταναλωτικό Μάρκετινγκ**

Με το καταναλωτικό μάρκετινγκ εννοούμε την εκτέλεση όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Από τις λειτουργίες αυτές συνεπάγεται[5]:

- Ο καθορισμός και ο επηρεασμός της παρούσας και μελλοντικής ζήτησης καταναλωτικών προϊόντων εκ μέρους των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων χονδρικού και λιανικού εμπορίου
- Η ενεργοποίηση της προσφοράς καταναλωτικών προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθεί η ζήτηση αυτή και
- Η πραγματοποίηση των επιθυμητών συναλλαγών στην καταναλωτική αγορά, που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση τα επιδιωκόμενα κέρδη.

### **2.2.2 Βιομηχανικό Μάρκετινγκ**

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ άρχισε να παίρνει σημαντικές διαστάσεις στην Ελλάδα μόλις τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα άρχισε να παίζει σημαντικό ρόλο με την ανάπτυξη και την εξέλιξη των κατασκευαστικών εταιρειών.

Ως ορισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι το βιομηχανικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων, με την έννοια ότι τόσο ο παραγωγός όσο και ο πελάτης-αγοραστής είναι επιχειρήσεις ή οργανισμοί στο πλαίσιο των βιομηχανικών αγορών.

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ διέπεται από τις ίδιες σχεδόν αρχές μ' αυτές του καταναλωτικού μάρκετινγκ. Η διαφορά αυτών των δύο βρίσκεται στο κίνητρο και το σκοπό της αγοράς αγαθών. Επιπλέον η αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων - πελατών είναι σημαντικά πιο ορθολογική σε σύγκριση μ' αυτή των καταναλωτών, οι περισσότεροι των οποίων δρουν παρορμητικά [6].

### **2.2.3 Κρατικό Μάρκετινγκ**

Περιλαμβάνει την εκτέλεση όλων των λειτουργιών που πραγματοποιεί μια επιχείρηση που συνεπάγονται στον καθορισμό και επηρεασμό της παρούσας και μελλοντικής ζήτησης κάθε είδους προϊόντων εκ μέρους των διάφορων κρατικών υπηρεσιών, στην ενεργοποίηση της προσφοράς προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθεί η ζήτηση αυτή και στην πραγματοποίηση των επιθυμητών συναλλαγών στην κρατική αγορά, που θα εξασφαλίσουν τα επιδιωκόμενα κέρδη [5].

## 2.2.4 Διεθνές Μάρκετινγκ

Όταν η δραστηριότητα του Μάρκετινγκ υπερβαίνει τα σύνορα μιας χώρας, μιλάμε για εξαγωγικό ή διεθνές Μάρκετινγκ.

- **Το εξαγωγικό Μάρκετινγκ** έχει ως αντικείμενο τη διεύρυνση των ξένων αγορών και την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών στις αγορές αυτές. Δηλαδή με το εξαγωγικό Μάρκετινγκ προωθούνται εγχώρια παραγόμενα προϊόντα στις αγορές του εξωτερικού.

- **Το διεθνές Μάρκετινγκ** έχει ευρύτερη διάσταση, γιατί δεν περιορίζεται στην εξαγωγική δραστηριότητα, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο μίγμα επιχειρησιακών λειτουργιών, όπως την παραγωγή προϊόντων, την ανάπτυξη δικτύων πωλήσεων κ.λπ., καθώς και την εφαρμογή ολοκληρωμένων προγραμμάτων Μάρκετινγκ, ή ακόμα τη δημιουργία μικτών επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες που συνδέονται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες που έχουν οι υπηρεσίες.

Δραστηριότητες διεθνούς Μάρκετινγκ, για παράδειγμα, ασκούν πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις (ΔΕΛΤΑ, 3E, ΓΕΡΜΑΝΟΣ, κ.ά.) που δραστηριοποιούνται σε χώρες των Βαλκανίων, αφού διαθέτουν παραγωγικές εγκαταστάσεις, καταστήματα και προσωπικό στις χώρες αυτές [7].

## 2.3 Στρατηγικές Marketing

Στρατηγική Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα σ' έναν οργανισμό να επικεντρωθεί στους περιορισμένους πόρους του με τις καλύτερες ευκαιρίες, που θα έχουν σαν αποτέλεσμα να αυξάνει τις μικτές απολαβές και να επιτυγχάνει παράταση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να επικεντρώνεται γύρω από την έννοια κλειδί πως ο κύριος σκοπός είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Τέτοιες στρατηγικές είναι η ανάλυση PEST και το μίγμα μάρκετινγκ. Η μεν πρώτη αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τους παράγοντες που το επηρεάζουν και η δεύτερη την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της[16].

### 2.3.1 Ανάλυση Pest

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την αναφορά στο περιβάλλον δεν



νοείται το καθεαυτό φυσικό περιβάλλον. Νοείται όλο το σύστημα που περιβάλλει την επιχείρηση και επηρεάζει την λειτουργία της.

- Πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- Οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- Κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- Τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)

Η ανάλυση PEST πολύ συχνά χρησιμοποιείται στο Πλάνο Μάρκετινγκ κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροπεριβάλλον. Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση [32].

#### **· Το δημογραφικό περιβάλλον**

Δημογραφία είναι η μελέτη του πληθυσμού και δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στον πληθυσμό. Οι μάρκετες συλλέγουν πληροφορίες για το δημογραφικό περιβάλλον, προκειμένου να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις και να προγραμματίσουν το μέλλον, επειδή αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Συγκεντρώνουν την προσοχή τους στις τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού, στις τάσεις ανάπτυξης κάποιων συγκεκριμένων ομάδων ηλικιών, στη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού καθώς επίσης και στην ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται ο πληθυσμός μιας περιοχής. Πρέπει επίσης να συγκεντρώνουν στοιχεία όπως: ποιος είναι ο αριθμός των νοικοκυριών και ποιος ο αριθμός των μελών ανά νοικοκυριό, το επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού, ποια είναι η σύνθεση του πληθυσμού κατά επάγγελμα, ποιο είναι το ποσοστό των εργαζόμενων μελών κ.λ.π. [12].

#### **· Το οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται από την εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας αυτής. Βέβαια το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας, όπως είναι γνωστό, επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα. Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν είναι εύρωστοι ή όχι, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης, όπως ο πληθωρισμός, το εισόδημα κ.α. καθώς και όλες οι οικονομικές τάσεις προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζεται ο καταναλωτής.

Οι μάρκετερς πρέπει να γνωρίζουν τις εκάστοτε οικονομικές αλλαγές στο εσωτερικό και διεθνές περιβάλλον, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.: αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα κατά τη διάρκεια ενός έτους), καθώς επίσης πως και σε τι προϊόντα /υπηρεσίες δαπανούν οι καταναλωτές το εισόδημά τους, ώστε να μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης [6].

#### **· Το τεχνολογικό περιβάλλον**

Μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος που επηρεάζουν τις προσπάθειες των στελεχών μάρκετινγκ είναι η τεχνολογία. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής και της βιοτεχνολογίας.

Οι μάρκετερς πρέπει να ενεργούν γρήγορα στις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος. Καθημερινά εμφανίζονται και νέα προϊόντα/υπηρεσίες στην αγορά. Αυτό έχει ως συνέπεια πολλά από τα παλιά προϊόντα να υποκαθίστανται από νέα καλύτερα. Κάτω από αυτή την πίεση του ανταγωνιστικού τεχνολογικού περιβάλλοντος, οι μάρκετερς πρέπει να παρακολουθούν με μεγάλη προσοχή τα συμβαίνοντα στο τεχνολογικό περιβάλλον [6].

#### **· Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον**

Η πολιτική βούληση σε κάθε χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε Κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική και όχι μόνο ζωή μιας χώρας. Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και οι μάρκετερς πρέπει να είναι πάντοτε ενήμεροι αυτών των αλλαγών. Στην Ελλάδα η νομοθεσία αλλάζει πολύ γρήγορα. Οι νόμοι από τη φύση τους είναι πολύπλοκοι, γίνονται όμως πολυπλοκότεροι, από τις συχνές αλλαγές που κάνουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις. Έτσι, για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις συμβουλές ενός νομικού συμβούλου. Εκτός από την εθνική νομοθεσία η ελληνική επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα και από τη νομοθεσία που προέρχεται από το Κοινοβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

#### **· Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον**

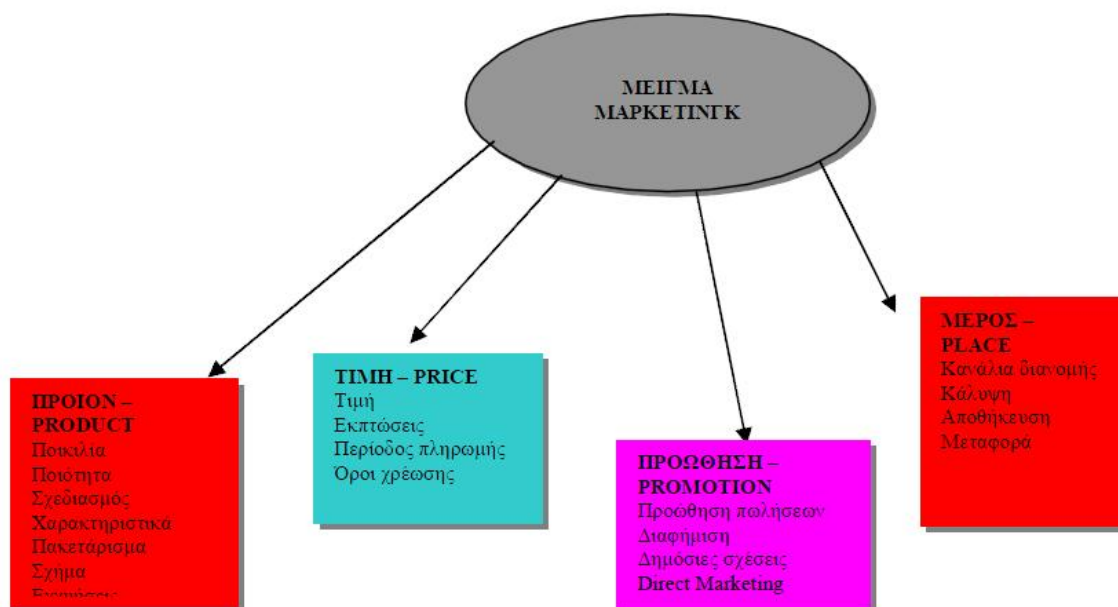
Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες όπως η θρησκεία, η οικογένεια και η δημοκρατία είναι θεμελιώδεις για την Ελληνική κοινωνία. Οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν

εύκολα. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και καθώς η δραστηριότητα μιας επιχείρησης γίνεται διεθνής, οι μάρκετερς πρέπει να σέβονται τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος αυτού.

Οι κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες επηρεάζουν τον τρόπο που ενεργεί ο καταναλωτής. Οι άνθρωποι επιλέγουν τα προϊόντα που θα αγοράσουν με βάση αυτές τις αξίες, διαλέγουν το κατάστημα σύμφωνα με το εισόδημα τους, ο τρόπος ένδυσης διαφέρει στις διάφορες κοινωνικές τάξεις, τα προϊόντα που καταναλώνονται διαφέρουν από χώρα σε χώρα κ.α. [12].

### 2.3.2 Μείγμα Μάρκετινγκ

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης σε μία αγορά. Αποτελείται από τα εξής τέσσερα στοιχεία: το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση, τα οποία είναι γνωστά ως τα 4P (Product, Price, Place, Promotion). Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός έμψυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων, για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μία σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη [6].



Σχήμα 3 : Το μείγμα Μάρκετινγκ. Πηγή: Kotler (1997)

## **Προϊόν**

Στο επιχειρησιακό περιβάλλον διαρκώς σημειώνονται αλλαγές, τέτοιου μεγέθους που συχνά, τροποποιούν τις υπάρχουσες συνθήκες. Πολλές φορές δε, οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να πραγματοποιούν βελτιώσεις στα παλαιότερα προϊόντα τους ή να προβαίνουν στη δημιουργία και ανάπτυξη νέων για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες.

Ξεκινάμε την ανάλυση με την έννοια του προϊόντος, μιας και αποτελεί το κεντρικό συστατικό μίας στρατηγικής μάρκετινγκ, αλλά και του μίγματος μάρκετινγκ. Το περιεχόμενο του προϊόντος είναι ευρύ και περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από υλικά αγαθά. Για παράδειγμα, η Blanck and Decker πουλά σκουπάκια ηλεκτρικά και καφετιέρες, ενώ η Marfin bank παρέχει αμοιβαία ομόλογα και χρηματοπιστηριακές υπηρεσίες. Άλλες πάλι, επιχειρήσεις προσφέρουν μία ιδέα στο κοινό τους, όπως για παράδειγμα την ιδέα του αυτοελέγχου, προκειμένου να χάσει κανείς βάρος [6].

Κάποιες φορές, τα άτομα θεωρούνται ως προϊόντα, όπως για παράδειγμα το συγκρότημα U2, τους οποίους δεν αγοράζουμε βέβαια. Αγοράζουμε όμως τα cds τους και παρακολουθούμε τις συναυλίες τους. Ακόμη, στην έννοια του προϊόντος μπορεί να ενταχθεί και μία τοποθεσία ή ένας οργανισμός.

*«Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μία αγορά για να προσελκύσει την προσοχή, να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί και να ικανοποιήσει μία επιθυμία ή ανάγκη»*[11]. Τα προϊόντα περιλαμβάνουν όλα τα εμπορεύσιμα είδη, συμπεριλαμβανομένων των υλικών αντικειμένων, των υπηρεσιών, των προσώπων, των τοποθεσιών, των οργανισμών και των ιδεών.

Σύμφωνα με τον Kotler υπάρχουν πέντε διαστάσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό ενός προϊόντος γενικά[11]. Αυτές είναι:

- Το κυρίως προϊόν ή το κεντρικό πλεονέκτημα: Αποτελεί την πρωταρχική υπηρεσία ή ωφέλεια που έχει σχεδιαστεί για να ικανοποιεί τις ανάγκες του συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού. Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η διαμονή και η ξεκούραση. Για τις επιχειρήσεις μεταφορών, η μετακίνηση των πελατών από τον προορισμό Α στον προορισμό Β. Για την περίπτωση ενός κραγιόν, ο κάτοχος στην ουσία, αγοράζει την έννοια της «ελπίδας».
- Το πρωτογενές προϊόν: Πρόκειται για την βασική έκδοση του προϊόντος. Για παράδειγμα, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα κτίριο, με τη ρεσεψιόν και τα δωμάτια, που διαθέτει προς ενοικίαση.

- Το προσδοκώμενο προϊόν: Αποτελεί την συγκεκριμένη προϊοντική προσφορά και πώληση, η οποία δηλώνει τι λαμβάνει ο πελάτης καταβάλλοντας τα χρήματα του. Είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών και συνθηκών, τις οποίες προσδοκούν και έχουν συμφωνήσει να αγοράσουν κάτω από κανονικές συνθήκες οι αγοραστές. Στην ουσία, είναι η ενσωμάτωση του κυρίως προϊόντος σε μία συγκεκριμένη προσφορά. Για παράδειγμα, οι πελάτες το ξενοδοχείου προσδοκούν ένα καθαρό και άνετο κρεβάτι, λουτρό και καθαρές πετσέτες, τηλέφωνο, ντουλάπα για τα ρούχα κ.τ.λ.
- Το επαυξημένο προϊόν: Περιλαμβάνει όλες τις προσπάθειες του παραγωγού να διαμορφώσει έτσι το προϊόν του, ώστε να του προσθέσει αξία και να γίνει πιο ελκυστικό από τα ανταγωνιστικά. Εδώ περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά όπως, οι όροι πληρωμής, οι υπηρεσίες και οι εγγυήσεις μετά την πώληση, επιπρόσθετες υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν κ.τ.λ. Στο παράδειγμα του ξενοδοχείου, το προϊόν επαυξάνεται με την προσφορά τηλεόρασης, κλιματιστικού, mini-bar, γρήγορη εισαγωγή και αναχώρηση των πελατών κ.α.
- Το δυνητικό προϊόν: Αποτελεί όλες τις επαυξήσεις και τους μετασχηματισμούς, που μπορεί το προϊόν να υποστεί στο μέλλον. Στο σημείο αυτό, περιγράφεται ποια θα είναι η μελλοντική εξέλιξη του προϊόντος και οι επιχειρήσεις αναζητούν νέους τρόπους να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, προσφέροντας τους μία μοναδική προϊοντική προσφορά. Ως παράδειγμα, αναφέρουμε τους οργανωτές συνεδρίων - συναντήσεων, οι οποίοι οργανώνουν και συντονίζουν τις εξωτερικές εκδηλώσεις διαφόρων οργανισμών, όπως σωματείων, εταιριών, μεγάλων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, κρατικών υπηρεσιών και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

### ***Τιμή***

Η τιμή του προϊόντος αποτελεί τον πλέον ορατό από της παράγοντες που λαμβάνει υπόψη του ο καταναλωτής κατά την αγορά. Αποτελεί δε, έναν παράγοντα εύκολα ελέγξιμο, ενώ θεωρείται και αρκετά ελαστικός ως της την διαχείριση του.

Στην τελική απόφαση της για τον καθορισμό της τιμής εμπλέκονται περισσότερα από ένα τμήματα της επιχείρησης, γεγονός που οδηγεί σε μία διαδικασία σύνθετη και πολύπλοκη για την επιχείρηση.

Η τιμή αποτελεί το μόνο στοιχείο από το μείγμα μάρκετινγκ που έχει σχέση με το κέρδος, καθώς αποτελεί ένα από της προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού. Είναι στοιχείο ποσοτικό, ευκολονόητο και μπορεί να αλλάξει πιο εύκολα από τα άλλα στοιχεία του μίγματος. Της επιχειρήσεις της δεν χειρίζονται κατάλληλα το θέμα της τιμής, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούν μία πλειάδα λαθών, η τιμή είναι υπερβολικά προσανατολισμένη της το κόστος, δεν αναθεωρείται συχνά, ώστε να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές της αγοράς, καθορίζεται ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα, συστατικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, και όχι σαν ένα συνθετικό στοιχείο της στρατηγικής χωροθέτησης, δεν παρουσιάζει αρκετή διακύμανση για διαφορετικά προϊόντα της αγοράς [6].

Η έννοια της τιμής προσδιορίζεται ως εξής[16]:

*«Αποτελεί το ποσό των χρημάτων που καταβάλλει ο αγοραστής στον πωλητή για να αποκτήσει ένα αγαθό, ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, δηλαδή, είναι η αξία ενός αγαθού τη στιγμή της ανταλλαγής του στην αγορά εκφρασμένη σε νομισματικές μονάδες.»*

Στη διαδικασία τιμολόγησης λαμβάνονται υπόψη τρεις παράγοντες[16]:

- Κόστη (Costs)
- Ανταγωνισμός (Competition)
- Αξία προϊόντος για τον πελάτη (Customer value)

Για το κάθε προϊόν καθορίζεται μία τελική τιμή πώλησης, την οποία όμως σπάνια καταβάλλει ο αγοραστής ως αντίτιμο. Αυτό συμβαίνει διότι συνήθως οι επιχειρήσεις προσφέρουν ειδικές εκπτώσεις και προσφορές (ως εργαλεία προώθησης των πωλήσεων).

Η τιμολόγηση ενός προϊόντος είναι μία δύσκολη απόφαση, ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για ένα νέο προϊόν, όταν η επιχείρηση τροποποιεί το προϊόν της ή όταν αλλάζει η τιμή των ανταγωνιστικών προϊόντων. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση ως προς τον καθορισμό της τιμής. Παράγοντες που είναι δυνατό να συνδέονται και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορεί να προέρχονται από το οικονομικό νομικό ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, είναι δυνατό το γενικό, οικονομικό κλίμα να είναι απαγορευτικό για αυξήσεις τιμών (π.χ. σε περιπτώσεις πληθωρισμού ή άνεργος), το κράτος να θέτει νομικούς περιορισμούς στις αυξήσεις των τιμών κ.τ.λ. Βέβαια, το ίδιο το προϊόν, το κόστος του, τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς και οι ιδιαίτεροι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της

τιμής. Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι της επιχείρησης τόσο πιο εύκολος είναι ο καθορισμός της τιμής.

Πριν από όλα, η επιχείρηση οφείλει να διευκρινίσει τους συγκεκριμένους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει μέσω του προϊόντος της. Μέσω της πολιτικής τιμολόγησης η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διάφορους στόχους, οι οποίοι οδηγούν και σε διαφορετική θεώρηση ως προς την επιλογή της τιμής [12].

### ***Διανομή***

Η παροχή των κατάλληλων προϊόντων στους καταναλωτές, στην κατάλληλη τιμή, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους, αποτελεί απαραίτητο βήμα για την επιτυχία της επιχείρησης, όμως δεν είναι το μόνο που πρέπει να πραγματοποιήσει. Τα προϊόντα θα πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα στην αγορά, στην κατάλληλη χρονική περίοδο και στην κατάλληλη τοποθεσία. Κατά συνέπεια, η επιλογή και ο σχεδιασμός ενός καναλιού διανομής αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας.

Σημασία πλέον αποκτά, όχι ο τόπος παραγωγής, αλλά ο τόπος προσφοράς των προϊόντων και υπηρεσιών, δεδομένου ότι ο καταναλωτής ενδιαφέρεται μεν για ποικίλα προϊόντα, αλλά τα θέλει έγκαιρα και στον σωστό τόπο. Αν πάρουμε ως παράδειγμα τα αναψυκτικά, θα διαπιστώσουμε ότι οι επιχειρήσεις-παραγωγοί προσφέρουν ψυγεία-βιτρίνες παντού, ώστε ο καταναλωτής, μόλις αισθανθεί την ανάγκη της δίψας, να μπορεί να την ικανοποιήσει αμέσως. Κατά συνέπεια, θα προτιμηθεί η επιχείρηση που διαθέτει τα περισσότερα σημεία πώλησης στην αγορά.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν απευθύνονται άμεσα στους τελικούς χρήστες. Συχνά, χρησιμοποιούν ενδιάμεσους φορείς, οι οποίοι αποκτούν την κυριότητα του προϊόντος και κατόπιν, το μεταπωλούν (πχ. χονδρέμποροι, λιανέμποροι) είτε αναζητούν πελάτες και διαπραγματεύονται μαζί τους, εκ μέρους του παραγωγού (πχ. πράκτορες). Επιπλέον, υπάρχει και μία ακόμη ομάδα ενδιαμέσων, οι οποίοι επιβοηθούν την υλοποίηση της διανομής, χωρίς όμως να αποκτούν κυριότητα επί των αγαθών ή να διαδραματίζουν διαπραγματευτικό ρόλο (π.χ. μεταφορικές εταιρίες, αποθήκες κ.τ.λ.)

*«Ως δίκτυο διανομής ορίζουμε την εξωτερική οργάνωση επαφής, της οποίας οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις της διοίκησης της αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της διανομής».*

Στην περίπτωση της άμεσης διανομής, διακρίνουμε τη άμεση και την έμμεση διανομή, ανάλογα με τον αριθμό των επιπέδων στο δίκτυο διανομής. Ακόμη, σύμφωνα, με τον αριθμό των συγχρόνως χρησιμοποιούμενων δικτύων διανομής από μία επιχείρηση και για μία ομάδα προϊόντος, διακρίνουμε την πώληση μίας ροής και την πώληση περισσότερων ροών [6].

### **Προβολή**

Η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει την αποστολή ενός μηνύματος από κάποιο πομπό προς κάποιο δέκτη με τη χρησιμοποίηση ενός μέσου ή διαύλου.

Στο μάρκετινγκ, πέραν της δημιουργίας του κατάλληλου προϊόντος ή υπηρεσίας προοριζόμενου για την επιθυμητή αγορά-στόχο, τιμολογούμενου στην κατάλληλη στιγμή και εύκολα προσιτού για τους αγοραστές, εξέχοντα ρόλο διαδραματίζουν όλες εκείνες οι ενέργειες, χάρη στις οποίες το προϊόν ή η υπηρεσία θα κοινοποιηθεί στην αγορά.

Τα στελέχη οφείλουν να αναπτύξουν προγράμματα, μέσω των οποίων θα παρέχουν πληροφορίες για την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Η προώθηση, κατά συνέπεια, αποτελεί συστατικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς αναλαμβάνει την διαδικασία της επικοινωνίας της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό [12].

Για την ανάπτυξη του προγράμματος επικοινωνίας και προώθησης ακολουθούνται κάποια απαραίτητα βήματα. Αρχικά, πρέπει να αποσαφηνιστεί το ακροατήριο, στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση. Στη συνέχεια, καθορίζονται οι στόχοι της επικοινωνίας, ενώ ακολουθεί ο σχεδιασμός του μηνύματος. Μετά επιλέγονται τα κανάλια επικοινωνίας και λαμβάνονται αποφάσεις για την κατανομή του συνολικού προϋπολογισμού προώθησης. Έπειτα, λαμβάνονται αποφάσεις για το μίγμα προώθησης και μετρώνται τα αποτελέσματα. Τέλος, πραγματοποιείται έλεγχος στη συνολική διαδικασία των επικοινωνιών μάρκετινγκ.

Στην διαδικασία αυτή, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία, τα οποία αποτελούν το μίγμα της προώθησης. Καθένα ξεχωριστά αλλά και όλα μαζί, συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας και του μάρκετινγκ και τελικά, καλούνται να υλοποιήσουν τους γενικότερους στόχους. Αυτά είναι η διαφήμιση, η προώθηση των πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις, η προσωπική πώληση και το άμεσο μάρκετινγκ. Ειδικότερα [6]:

- **Διαφήμιση.** Αποτελεί μία δημόσια μορφή επικοινωνίας, τέτοιας που διασφαλίζει ότι όλα τα άτομα δέχονται το ίδιο μήνυμα. Εξασφαλίζει στον πομπό την επανάληψη του μηνύματος του και διευκολύνει και τους αγοραστές, οι οποίοι προβαίνουν σε συγκρίσεις



ανταγωνιστών. Με την χρήση διαφόρων μέσω εκφραστικότητας (χρήσης λόγου, εικόνας, ήχου κ.τ.λ.) επιβοηθά στην αφομοίωση του μηνύματος. Τέλος, ο απρόσωπος χαρακτήρας της διευκολύνει το αγοραστικό κοινό, το οποίο δεν δεσμεύεται για την απόφαση του. Η διαφήμιση «ορίζεται δε, ως κάθε απρόσωπη μορφή παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών, με πληρωμή από αναγνωρίσιμο ανάδοχο (εντολέα)». Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός διαφημιστικού προγράμματος είναι ο προσδιορισμός των στόχων που καλείται να επιτύχει.

- **Προώθηση των πωλήσεων.** Το δεύτερο, προωθητικό εργαλείο, υπό συζήτηση, αποτελεί ένα σύνολο μέτρων που λαμβάνονται για την πραγματοποίηση άμεσης ή έμμεσης επαφής με πιθανούς πελάτες ή μεσάζοντες της επιχείρησης. Περιλαμβάνει μία ευρεία ποικιλία βραχυπρόθεσμων κινήτρων που χορηγούνται για να ενθαρρυνθεί η αγορά ή οι πωλήσεις ενός προϊόντος. Οι δραστηριότητες προώθησης των πωλήσεων αποβλέπουν σε περισσότερο άμεση και ελεγχόμενη επικοινωνία, που έχει σκοπό να καταλήξει σε αύξηση των πωλήσεων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επίσης γνωστοποιούν στον καταναλωτή το πρόσθετο, μετρήσιμο όφελος που θα αποκομίσει με την αγορά των προϊόντων.
- **Δημόσιες σχέσεις.** Πρόκειται για μία ποικιλία προγραμμάτων που είναι φτιαγμένα να βελτιώσουν, να διατηρήσουν ή να προστατεύσουν την εικόνα μίας εταιρίας ή ενός προϊόντος. Οι δημόσιες σχέσεις συμβάλλουν στην βελτίωση της εικόνας τόσο του προϊόντος όσο και της επιχείρησης που το παράγει. Επίσης, αποβλέπουν στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος, το οποίο συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων, και συνηγορούν στην αποφυγή ή στην αντιμετώπιση δυσμενών φημών. Συνήθως, δεν απευθύνονται άμεσα στους πελάτες. Το επιδιωκόμενο κοινό - στόχος είναι οι μεσάζοντες μάρκετινγκ, οι δημοσιογράφοι και εκδότες διαφόρων εντύπων, και γενικά εκπρόσωποι μέσων μαζικής ενημέρωσης και ειδικής ενημέρωσης, τουριστικοί πράκτορες και tour operators, άλλες επιχειρήσεις κ.α. Αποτελούν ισχυρότατο εργαλείο του μίγματος προώθησης, καθώς χαρακτηρίζονται από υψηλή αξιοπιστία, προσεγγίζουν υποψήφιους αγοραστές με την μορφή της είδησης παρά της διαφήμισης που κυρίως, σκοπό έχει την πώληση και φαντάζουν περισσότερο αυθεντικές στα μάτια των καταναλωτών [12].

Επιπλέον, έχουν επικρατήσει 3 ακόμα P πέρα από τα παραπάνω που συμπληρώνουν το μίγμα Μάρκετινγκ. Αυτά είναι τα ακόλουθα[6]:

### **1 Άνθρωποι (People).**

Είναι οι άνθρωποι που εξυπηρετούν στην διαδικασία παραλαβής της υπηρεσίας προς τον πελάτη.

### **2 Φυσικά αποδεικτικά (Physical evidence)**

Είναι κάποια αποδεικτικά στοιχεία που θα βοηθήσουν τον καταναλωτή να δημιουργήσει μια κάποια εντύπωση για την ποιότητα των υπηρεσιών.

### **3 Διαδικασία (Process).**

Η διαδικασία που υπάρχει για να επιτευχθούν οι υπηρεσίες.

## **2.4 Πως μεταβαίνουμε στο E-CRM**

Όταν κάποιος αναφέρεται στον όρο E-CRM εννοεί την χρήση των νέων τεχνολογιών όπως η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες, στην εφαρμογή του κλασσικού CRM. Το συγκεκριμένο βήμα ήταν απόλυτα απαραίτητο καθώς ήταν αδύνατη η χρήση του CRM σε μεγάλο όγκο πελατών, χωρίς την συνδρομή της τεχνολογίας και της αυτοματοποίησης κάθε διαδικασίας [3].

Για να είναι επιτυχημένη μια τέτοια ηλεκτρονική εφαρμογή, προϋποθέτει ολοκληρωμένες πληροφορίες που αφορούν στην αλληλεπίδραση εταιρείας – πελάτη, κάτι που επιτυγχάνεται με αποθήκευση των δεδομένων που αναδύονται από τις αλληλεπιδράσεις αυτές σε μία κοινή βάση δεδομένων.

Με τη χρήση της κατάλληλης εφαρμογής, μπορεί στη συνέχεια να γίνει ανάκτηση, επεξεργασία και αξιοποίηση όλων των αποθηκευμένων δεδομένων σε πάρα πολύ μικρό χρόνο και με πάρα πολύ μικρό κόστος [3].

Δεδομένου ότι το Διαδίκτυο γίνεται όλο και περισσότερο σημαντικό στην επιχειρησιακή κοινότητα, πολλές επιχειρήσεις το θεωρούν ως ευκαιρία για να μειώσουν τις δαπάνες για τις υπηρεσίες υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών, να σφίξουν τις σχέσεις με τους πελάτες

και να προσωποποιήσουν περαιτέρω τα μηνύματα του μάρκετινγκ και να επιτρέψουν τη μαζική προσαρμογή. Μαζί με την αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων (όπου οι ηλεκτρονικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να συγκεντρώσουν τα στοιχεία και να αναλύσουν τις πληροφορίες των πελατών) η τάσης του Διαδικτύου μπορούν να θεωρηθούν ως βασικά στοιχεία του eCRM. Μπορούμε να καθορίσουμε το eCRM ως δραστηριότητα για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με τη χρησιμοποίηση του Διαδικτύου, των Internet browsers ή άλλων ηλεκτρονικών σημείων επαφής. Η πρόκληση είναι να προσφερθεί αποτελεσματική επικοινωνία και ενημέρωση για το σωστό θέμα, στο σωστό ποσό και στο σωστό χρόνο που ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη [28].

Η ορθή εφαρμογή του E-CRM μπορεί επίσης να διαμορφώσει σε μεγάλο βαθμό τα κέρδη μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων. Με βάση αυτό συμπεραίνουμε πως οι εφαρμογές E-CRM που έχουν πολύ καλό σχεδιασμό, μπορούν οδηγήσουν σε απόλυτα επιτυχημένες καταστάσεις και για τους πελάτες αλλά και για τις εταιρείες [27].

Το E-CRM αποτελεί ουσιαστικά εξέλιξη του κλασικού CRM και διαθέτει κάποιες εξειδικευμένες λειτουργίες που έχουν να κάνουν με την αξιοποίηση των επικοινωνιακών ευκαιριών που προσφέρει το διαδίκτυο. Μερικές τέτοιες εφαρμογές και εργαλεία είναι [34]:

- Εξατομικευμένες Ιστοσελίδες (**Personalized Web Pages**),
- Εφαρμογές για Εξυπηρέτηση Ερωτήσεων που Γίνονται με Μεγάλη Συχνότητα (**Frequently Asked Questions -FAQs-**),
- Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο και Αυτόματη Ανταπόκριση (**E-Mail and Automated Response**),
- Διαδικτυακές Αίθουσες Συνομιλίας (**Chat Rooms**),
- Διαδικτυακές Εφαρμογές Επίλυσης Προβλημάτων (**Web-based Trouble Shooting Software**),
- Τηλεφωνικά Κέντρα (**Call Centers with Multimedia Technologies** -όπως Voice-over Internet Protocol (VoIP) telephony-) κλπ.

Γενικά, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στηρίζεται στην συλλογή σημαντικών πληροφοριών που σχετίζονται με πελάτες και στοχεύουν στη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με στοιχεία για το πελατολόγιο της εταιρείας. Η σημαντικότητα της ύπαρξης αυτής της βάσης δεν είναι απλά στην αποθήκευση δεδομένων για τους πελάτες αλλά αποτελεί το πρώτο βήμα για την μετέπειτα χρήση τους για τους σκοπούς της τράπεζας. Τα

ερωτήματα που τίθενται για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος CRM είναι τα εξής:

- Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης δεδομένων;
- Τι είδους δεδομένα θα εισάγονται στη βάση;
- Ποια μορφή θα πρέπει να έχει το σύστημα CRM, πάνω στο οποίο θα φορτώνονται τα δεδομένα;

Τα παραπάνω ερωτήματα αφορούν σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισαγάγει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, προκειμένου να μπορεί μέσα από το σύστημα αυτό να επεξεργάζεται τα δεδομένα των πελατών, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα για τις ανάγκες των πελατών.

Γενικά, σύμφωνα με τους Ahn et al. (2003)[18], τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση όσον αφορά σε πρακτικά θέματα γύρω από την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση του CRM είναι:

1. **Συλλογή Δεδομένων:** Για την συλλογή των δεδομένων από τους πελάτες η επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να προσδιορίσει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που επιθυμεί να εξάγει από τους πελάτες. Αφού προσδιορίσει με ακρίβεια ποια στοιχεία χρειάζεται, έπειτα με εφαρμογές του διαδικτύου, μπορεί να γίνει η συλλογή των δεδομένων στο πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
2. **Προ-επεξεργασία Δεδομένων:** Αφορά σε όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται πριν η ανάλυση δεδομένων ξεκινήσει. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες, όπως αναγνώριση συναλλαγών και ολοκλήρωση συναλλαγών. Πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία, στην οποία πολλές διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες.
3. **Ανάλυση Δεδομένων:** Στόχος της ανάλυσης δεδομένων είναι αν εξαχθούν εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πελάτες[20]. Σε πολλές περιπτώσεις όμως ο αριθμός των δεδομένων που συλλέγονται είναι πολύ μεγάλος και για τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν διάφορες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων.
4. **Αλληλοεπίδραση συστήματος με τον χρήστη και παραμετροποίηση:** ο σχεδιασμός του συστήματος που συνδέει τον πελάτη με την τράπεζα είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία του συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM). Ο πιο σημαντικός κατά τον Cooley (2000)[21] παράγοντας για την επιτυχία του

συστήματος είναι το να καταλάβει η τράπεζα ποιοι είναι οι χρήστες του συστήματος και τι ακριβώς προσδοκούν από το σύστημα.

5. **Θεμέλιο Γνώσης (Knowledge base):** Η βασικότερη λειτουργία του CRM είναι η κατανόηση και πρακτική αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες που στέλνουν οι πελάτες αποθηκεύονται, αυξάνονται και οργανώνονται θα καθορίσει εν τέλει και την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων στον πελάτη υπηρεσιών.
6. **Προσωποποιημένες Υπηρεσίες:** στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η προσφορά αξίας στον πελάτη είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Ο τρόπος με τον οποίο προσφέρεται αξία στον πελάτη είναι μέσω της εις βάθος γνωριμίας του και της εξατομικευμένης εξυπηρέτησής του [25].
7. **ASP (application service provider):** Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό του CRM είναι η επιλογή του ASP. Ο ASP φιλοξενεί και διαχειρίζεται το λογισμικό και παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη μέσω του διαδικτύου ή ιδιωτικών μισθωμένων γραμμών επικοινωνίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς τους ASP's για λύσεις CRM, ειδικά από επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία προκειμένου να υποστηρίξουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση των ASP είναι το χαμηλότερο κόστος, η ταχύτερη εφαρμογή, αυξημένη λειτουργικότητα και η αξιοπιστία του παρόχου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### CRM ΚΑΙ E – CRM

#### 3.1 Μαζικό Μάρκετινγκ και Πελατοκεντρικές Στρατηγικές

Η σημαντικότερη ερώτηση στο μάρκετινγκ είναι: “Ποιοι είναι οι πελάτες μας;”. Εάν δεν υπάρχουν πελάτες δεν υπάρχει ουσιαστικά επιχείρηση. Ούτε προϊόν, ούτε κέρδη, ούτε εργαζόμενοι, δεν υπάρχει τίποτα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν διάφορες μορφές μάρκετινγκ απαντώντας σε αυτό το ερώτημα.

Το μαζικό μάρκετινγκ (mass marketing) είναι η μαζική παραγωγή, μαζική διανομή και μαζική προώθηση του ίδιου λίγο-πολύ προϊόντος προς το σύνολο της αγοράς. Για το μεγαλύτερο μέρος του εικοστού αιώνα οι περισσότερες εταιρείες εφαρμόζαν το μαζικό μάρκετινγκ. Κλασικό παράδειγμα του μαζικού μάρκετινγκ αποτελεί το Model T της Ford το οποίο, όπως έλεγε ο ιδρυτής της εταιρείας, Henry Ford, οι καταναλωτές μπορούσαν να το έχουν “σε όποιο χρώμα θέλουν αρκεί να είναι μαύρο”. Με άλλα λόγια, το μαζικό μάρκετινγκ είναι το “one size fits all” μάρκετινγκ [9].

Από τα βασικά πλεονεκτήματα του μαζικού μάρκετινγκ είναι οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται. Παρόλα αυτά, σήμερα, η αγορά έχει διαχωριστεί σε πάρα πολλά διαφορετικά μεταξύ τους τμήματα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το μαζικό μάρκετινγκ να μην είναι πια το ίδιο αποτελεσματικό και οι εταιρείες να στρέφονται όλο και περισσότερο σε άλλες μορφές μάρκετινγκ.

Τα συστήματα CRM (Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) βοηθούν το Marketing της επιχείρησης να προσδιορίσει εντοπίσει και να στοχεύσει σε πιθανούς πελάτες, όπως και να παράγει αρχηγούς για την ομάδα πωλήσεων. Μια βασική δυνατότητα του Marketing είναι η παρακολούθηση και μέτρηση των πολυδικτυακών εκστρατειών, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών μηνυμάτων, της έρευνας, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, του τηλεφώνου και του άμεσου ταχυδρομείου. Οι μετρήσεις που παρακολουθούνται περιλαμβάνουν κλικ, απαντήσεις, οδηγίες, προσφορές και έσοδα. Εναλλακτικά, τα CRM προσφέρουν λύσεις για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή και για την μεταχείριση τους από την επαφή με την πώληση, αποκόπτοντας συχνά την ενεργό διαδικασία πώλησης στο σύνολο της.

Σε μια λύση CRM-Marketing που βασίζεται στο διαδίκτυο, οι επιχειρήσεις δημιουργούν και παρακολουθούν συγκεκριμένες δραστηριότητες στον παγκόσμιο ιστό με στόχο την επίτευξη ανάπτυξης πελατειακής σχέσης. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν τέτοιες όπως η δωρεάν λήψη πληροφοριών από το διαδίκτυο, το online περιεχόμενο video και οι online web παρουσιάσεις [2].

Για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτείται ένα ολοκληρωμένο και αναλυτικό σχέδιο για να επιτευχθεί η χρηματοδότηση, οι πηγές και μια ευρέως φάσματος υποστήριξη που μπορεί να πάρει την πρωτοβουλία της επιλογής και της εκτέλεσης του συστήματος αποτελεσματικά. Θα πρέπει να προσδιοριστούν τα οφέλη, να αξιολογούνται οι κίνδυνοι και να προσδιορίζεται η ποσότητα του κόστους σε τρεις γενικούς τομείς [8]:

- **Διαδικασίες:** παρόλο το γεγονός ότι αυτά τα συστήματα έχουν πολλά τεχνολογικά στοιχεία, οι επιχειρηματικές διαδικασίες βρίσκονται στο πυρήνα του. Μπορεί να θεωρηθεί ως ένας πιο πελατοκεντρικός τρόπος για την επιχειρηματική δραστηριότητα, που συνεικονείται από τη τεχνολογία, ενοποιώντας και έξυπνα διανέμοντας τις σχετικές πληροφορίες για τους πελάτες, τις πωλήσεις, την αποτελεσματικότητα του marketing, την ανταπόκριση και τις τάσεις της αγοράς. Επιπλέον, η εταιρία πρέπει να αναλύει τη ροή της εργασίας στην επιχείρηση και τις διαδικασίες πριν την επιλογή της τεχνολογικής πλατφόρμας, σε ορισμένες από αυτές θα χρειαστεί πιθανόν ανασχεδιασμός για την καλύτερη εξυπηρέτηση του γενικού στόχου της «νίκης» (της επίτευξης, δηλαδή, του στόχου) και της ικανοποίησης των πελατών. Επιπλέον, οι σχεδιαστές πρέπει να καθορίσουν το είδος των πληροφοριών που υπάρχουν για τους πελάτες, που είναι πιο σχετικές, καθώς επίσης και τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να τις αξιοποιήσουν [8].
- **Κόσμος:** για την αποτελεσματικότητα της πρωτοβουλίας, μια επιχείρηση πρέπει να πείσει το προσωπικό της ότι η νέα τεχνολογία και η ροή εργασιών θα επωφελήσει τους εργαζόμενους καθώς και τους πελάτες. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να είναι ισχυρά και ορατοί υποστηρικτές που μπορούν σαφώς να δηλώσουν και να υποστηρίξουν την υπόθεση για αλλαγή. Η συνεργασία, η ομαδική εργασία και η αμφίδρομη επικοινωνία πρέπει να ενθαρρύνονται κατά μήκος των ιεραρχικών ορίων, ιδιαίτερα όσον αφορά τη βελτίωση της διαδικασίας.
- **Τεχνολογία:** Για την αξιολόγηση της τεχνολογίας, οι ζωτικοί παράγοντες συμπεριλαμβάνουν ευθυγράμμιση με τη στρατηγική και τους στόχους της διαδικασίας

της οργάνωσης της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας την ικανότητα της μετάδοσης των σωστών πληροφοριών στους εργαζόμενους που πρέπει, και την ικανότητα της επαρκούς ευκολίας της υιοθέτησης και χρήσης. Η επιλογή της πλατφόρμας πρέπει να αναλαμβάνεται από μια προσεκτικά επιλεγμένη ομάδα στελεχών που καταλαβαίνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες που πρέπει να αυτοματοποιήσουν, καθώς και τα θέματα λογισμικού. Ανάλογα με το εύρος της επιχείρησης και το εύρος των δεδομένων, η επιλογή μιας εφαρμογής μπορεί να διαρκέσει λίγες εβδομάδες έως και ένα έτος ή και περισσότερο.

### 3.2 Ο Πελάτης

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία αφού από τη μια υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (τρέχοντες, προγενέστεροι ή δυνητικοί, εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες) και από την άλλη στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν διατηρούν βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό:

«Πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή» [8].

Στην τελευταία έκδοση του Word Book Encyclopedia Dictionary δίνονται δύο ορισμοί του όρου πελάτης.

A) «Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάσταση»

B) «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Στην πράξη, υπάρχει διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες. Έτσι για παράδειγμα έχουμε δυνητικούς πελάτες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες κ.α.

- Δυνητικοί πελάτες είναι τα άτομα που έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- Εσωτερικοί πελάτες (internal customers) είναι το προσωπικό της επιχείρησης
- Εξωτερικοί πελάτες είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.



Πέρα όμως από τους παραπάνω ορισμούς και διαχωρισμούς των πελατών σε κατηγορίες, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι πελάτες μιας τράπεζας διαφέρουν από εκείνους άλλων κλάδων. Γι' αυτό για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή ενός CRM συστήματος θα πρέπει να καταγράφεται η συχνότητα των συναλλαγών με τους πελάτες, καθώς και τα περιουσιακά στοιχεία του κάθε πελάτη. Οι πελάτες μιας τράπεζας διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην καταναλωτική τους συμπεριφορά. Κάποιοι συναλλάσσονται πολύ συχνά με την τράπεζα ενώ αντίθετα κάποιοι άλλοι έχουν πολύ αραιή επαφή. Αυτή η διαφοροποίηση στην καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών μιας τράπεζας δημιουργεί πρόβλημα στην αποτελεσματικότητα ενός CRM συστήματος [8].

Ο διαχωρισμός μιας ετερογενούς αγοράς πελατών σε ομοιογενείς κατηγορίες με πανομοιότυπες συμπεριφορές είναι επιβεβλημένος προκειμένου να έχει τη δυνατότητα η τράπεζα να αναζητά και να επηρεάζει τη διάρκεια των σχέσεων των πελατών με την τράπεζα. Παράγοντες κατηγοριοποίησης των πελατών των τραπεζών που θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα CRM σύστημα είναι:

- Γεωγραφικοί παράγοντες: δηλαδή για τους πελάτες εκείνους που ανήκουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η τράπεζα σε σχέση με εκείνους που δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές. Η χρήση GIS (Geographical Information System) στα πλαίσια της ανάπτυξης ενός CRM συστήματος στοχεύει στην γρήγορη ενημέρωση μιας τράπεζας για τα χαρακτηριστικά των δυνητικών πελατών της.
- Δημογραφικοί παράγοντες: δηλαδή το φύλο, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, εθνικότητα, επάγγελμα κτλ παράγοντες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των ανθρώπων απέναντι σε τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες [9].

### **3.3 Η Πορεία των CRM στην Ελληνική Αγορά**

Πέρασαν πάρα πολλά χρόνια για τις ελληνικές επιχειρήσεις ώστε να αναγνωρίσουν αλλά και να κατανοήσουν την χρησιμότητα των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αντίθετα στο εξωτερικό τα συστήματα CRM πρωτοεμφανίσθηκαν στην αγορά στην δεκαετία του 70' και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 80' είχαν ήδη σημαντική ανάπτυξη, κάνοντας άλμα εξέλιξης στη δεκαετία του 90' με την διάδοση του διαδικτύου και των τεχνολογιών

πληροφορικής και επικοινωνιών. Στην ελληνική αγορά τα συστήματα CRM έχουν εδραιωθεί μόλις τα 8 τελευταία χρόνια.

Πλέον, έχει γίνει πλήρως αποδεκτή, από τις επιχειρήσεις της χώρας μας, η αναγκαιότητα υλοποίησης λύσεων CRM. Ωστόσο, έλληνες αναλυτές υπογραμμίζουν ότι η πλειοψηφία των ελληνικών μεσαίων επιχειρήσεων, δεν κατάφεραν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους μέσα από τις τεχνολογίες CRM που χρησιμοποίησαν, με αποτέλεσμα να θεωρήσουν ότι έγινε λανθασμένη επιλογή συστημάτων [22].

Αυτά βέβαια που μονοπωλούσαν τις προσδοκίες των επιχειρήσεων από το εκάστοτε σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, συνοψίζονταν πρώτον, στην αύξηση της κερδοφορίας ανά πελάτη, ώστε να σημειωθεί και η αντίστοιχη αύξηση των πωλήσεων και δεύτερον, στόχευαν στην μείωση των εξόδων για την κατάκτηση και την διατήρηση των πελατών (έξοδα προώθησης, διαφήμισης κλ.). Είναι όμως γνωστό ότι παρότι ένα επιτυχημένο σύστημα CRM μπορεί να ικανοποιήσει τις παραπάνω προσδοκίες, για να είναι επιτυχημένο δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ακόμη πληροφοριακό σύστημα που θα λύσει τα χέρια των εργαζομένων και θα αυτοματοποιήσει τις πληροφορίες των πελατών. Έχουμε αναφέρει πολλές φορές ότι τα CRM είναι μια ολόκληρη επιχειρησιακή στρατηγική, και ως γνωστόν για να είναι μια στρατηγική επιτυχημένη πρέπει να συμβαδίσει και να ευθυγραμμιστεί με την εταιρική κουλτούρα.

Η βασική αιτία της αποτυχίας των συστημάτων CRM σε πολλούς οργανισμούς - επιχειρήσεις ήταν η αδυναμία τους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά μια ολοκληρωμένη στρατηγική σχετικά με τους πελάτες τους [10].

Όπως πολλοί ερευνητές και αναλυτές προβλέπουν, όποιες επιχειρήσεις εστιάζουν σε μια γενική στρατηγική CRM θα σημειώσουν πολύ μεγαλύτερη επιτυχία, από εκείνες που εστιάζουν αποκλειστικά στην τεχνολογία CRM. Είναι προφανές λοιπόν, ότι ο κρίσιμος πυρήνας για την επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος, είναι η ολοκληρωμένη εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την υιοθέτηση ενός συστήματος CRM και την ενσωμάτωση του στην κουλτούρα της επιχείρησης, ως μια σημαντική πρόκληση στην οποία κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί.

Πιθανόν, οι επιχειρήσεις να είχαν καλύτερη τύχη σχετικά με την ανταπόκριση τους στην πρόκληση των CRM, εάν ακολουθούσαν μερικά απλά βήματα πριν από τη χρήση ενός

συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Πρώτα απ' όλα να εστιάσουν στην ανάπτυξη ενός οράματος και μιας στρατηγικής διαχείρισης πελατών συνυφασμένης με τους μακροπρόθεσμους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Εν συνεχεία, έχοντας αποκτήσει την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την στρατηγική που εφαρμόσανε, θα ήταν έτοιμες να προχωρήσουν στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM [22].

### **3.4 Λειτουργικό CRM (Operational CRM)**

Το λειτουργικό CRM περιλαμβάνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες "front office" - πρώτης γραμμής, οι οποίες περιλαμβάνουν όλη την επαφή με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ και υπηρεσίες). Οι στόχοι ως αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών διαβιβάζονται στους αρμόδιους υπαλλήλους. Παρέχονται επίσης οι διεπαφές στις back-end εφαρμογές και οι δραστηριότητες με τους πελάτες τεκμηριώνονται για περαιτέρω αναφορά [2].

Το λειτουργικό CRM παρέχει τα ακόλουθα οφέλη:

- Παραδίδει το εξατομικευμένο και αποδοτικό μάρκετινγκ, πωλήσεις και υπηρεσίες μέσω της πολυδιαυλικής συνεργασίας με όλα τα κανάλια της επιχείρησης.
- Επιτρέπει μια 360 μοιρών οπτική του πελάτη ενώ η επιχείρηση αλληλεπιδρά με αυτόν.
- Οι άνθρωποι των πωλήσεων και οι μηχανικοί των υπηρεσιών μπορούν να έχουν πρόσβαση στην πλήρη ιστορία όλης της αλληλεπίδρασης των πελατών με την επιχείρησή, ανεξάρτητα από το σημείο επαφής

Το λειτουργικό μέρος CRM καλύπτει χαρακτηριστικά τρεις γενικούς τομείς της επιχείρησης[9]:

#### ***Αυτοματοποίηση δύναμης πωλήσεων (SFA)***

Η SFA αυτοματοποιεί μερικές από τις κρίσιμες πωλήσεις της επιχείρησης και τις διοικητικές λειτουργίες του δυναμικού των πωλήσεων. Παραδείγματος χάριν αυτοματοποιεί τη λογιστική διαχείριση, τη διαχείριση επαφών, το quote management, την πρόβλεψη, τη διοίκηση πωλήσεων, την παρακολούθηση των προτιμήσεων των πελατών, τις αγοραστικές συνήθειες και

τα demographics, καθώς επίσης και τη διαχείριση απόδοσης. Τα εργαλεία της SFA σχεδιάζονται για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των πωλήσεων κάθε τομέα[9].

### ***Εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη (CSS)***

Το CSS αυτοματοποιεί μερικά από τα αιτήματα υπηρεσιών, τις καταγγελίες - παράπονα, τις επιστροφές προϊόντων και τα αιτήματα πληροφοριών. Το παραδοσιακό εσωτερικό γραφείο βοήθειας και η παραδοσιακή εισερχόμενη υποστήριξη από το τηλεφωνικό κέντρο για τις έρευνες πελατών εξελίσσονται τώρα στο "κέντρο αλληλεπίδρασης πελατών" (*CIC - Customer Interaction Centre*), χρησιμοποιώντας τα πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας (Ιστός, τηλέφωνο / fax, πρόσωπο με πρόσωπο, περίπτερο πληροφόρησης κλπ.). Οι βασικές απαιτήσεις υποδομής του CSS περιλαμβάνουν την ολοκληρωμένη τηλεφωνία μέσω υπολογιστών (*CTI- Computer Telephony Integration*) που παρέχει την ικανότητα και την αξιοπιστία εξελεγμένης επεξεργασίας[9].

### ***Αυτοματοποίηση επιχειρηματικού μάρκετινγκ (EMA)***

Η αυτοματοποίηση του επιχειρηματικού μάρκετινγκ παρέχει τις πληροφορίες για το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, των τάσεων της αγοράς και των μακροπεριβαλλοντικών μεταβλητών. Είναι η πλευρά εκτέλεσης της εκστρατείας και της διαχείρισης. Η πρόθεση των εφαρμογών EMA είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα της εκστρατείας του μάρκετινγκ. Οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τη δημογραφική ανάλυση, τη μεταβλητή κατάτμηση και το προβλεπτικό μοντέλο σύμφωνα με την αναλυτική πλευρά.

Το ενσωματωμένο λογισμικό CRM είναι επίσης γνωστό ως "front office" λύση. Αυτό συμβαίνει επειδή ασχολούνται άμεσα με τον πελάτη. Πολλά τηλεφωνικά κέντρα χρησιμοποιούν τα CRM για να αποθηκεύσουν τις λεπτομέρειες όλων των πελατών τους. Όταν ένας πελάτης καλεί, το σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ανακτήσει και να αποθηκεύσει τις σχετικές πληροφορίες. Με το να εξυπηρετήσει τον πελάτη γρήγορα και αποτελεσματικά και επίσης να κρατήσει όλες τις πληροφορίες για αυτόν στην αποθήκη δεδομένων, μια επιχείρηση στοχεύει στην μείωση του κόστους και στην ενθάρρυνση των νέων πελατών.

Οι CRM λύσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να επιτρέψουν στους πελάτες να εκτελέσουν την υπηρεσία τους μέσω ποικίλων καναλιών επικοινωνίας. Παραδείγματος χάριν,

να είναι σε θέση να ελέγξουν τους τραπεζικούς τους λογαριασμούς μέσω του WAP τηλεφώνου τους χωρίς να πρέπει να μιλήσουν σε κάποιον. Έτσι κερδίζονται χρήματα και χρόνος για την επιχείρηση[9].

### 3.5 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Η λειτουργία του συνεργατικού CRM είναι να συντονιστούν η πολυδιαυλική υπηρεσία και η υποστήριξη που δίνονται στον πελάτη, με την παροχή της απαραίτητης υποδομής για την αποτελεσματική υποστήριξη στα ζητήματα των πελατών, τις ερωτήσεις, τις καταγγελίες- παράπονα κλ.

Το Συνεργατικό CRM στοχεύει να κάνει τα διάφορα τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση, όπως οι πωλήσεις, η τεχνική υποστήριξη και το μάρκετινγκ, να μοιραστούν τις χρήσιμες πληροφορίες που συλλέγουν από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Η ανατροφοδότηση από ένα κέντρο τεχνικής υποστήριξης, παραδείγματος χάριν, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να ενημερώσει τους εργαζομένους στο marketing για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες και τα χαρακτηριστικά τους που ζητήθηκαν από τους πελάτες. Ο τελευταίος στόχος του συνεργατικού CRM είναι να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες που συλλέγονται από όλα τα τμήματα για να βελτιωθεί η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών [9].

Ο όρος συνεργατικό CRM είναι, όπως και τόσες πολλές άλλες φράσεις που συνδέονται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), αρκετά μπερδεμένος. Ο λιγότερο χρήσιμος ορισμός προέρχεται από τους προμηθευτές προϊόντων που θέλουν το συνεργατικό CRM να ταυτίζεται με την εξυπηρέτηση πελατών όπου ο πωλητής και ο ενδιαφερόμενος πελάτης επικοινωνούν σε πραγματικό χρόνο με άλλα μέσα εκτός από το τηλέφωνο ή την προσωπική επαφή. Έτσι οι co-browsing λύσεις Ιστού (όπου ο πωλητής και ο πελάτης συγχρονίζονται από απόσταση στον ίδιο ιστότοπο), η συνομιλία, τα στιγμιαία μηνύματα και οι διάφορες μορφές εφαρμογών ή διανομής μέσω υπολογιστών γραφείου όλες έχουν χαρακτηριστεί ως "συνεργατικό CRM". Αυτός ο ορισμός είναι σίγουρα ελλιπής. Για να καταλήξουμε σε δύο ακριβέστερους ορισμούς πρέπει να λάβουμε υπόψην ποιοι συνεργάζονται σε αυτή τη διαδικασία.

Συμφώνα με ένα άλλο σενάριο είναι οι πελάτες που συνεργάζονται μεταξύ τους σε έναν ιστότοπο αλληλοβοήθειας. Ένα παράδειγμα είναι η εταιρεία Epinions όπου οι πελάτες της

μοιράζονται τις ενστάσεις και τα σχόλια τους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Όλες οι αντίστοιχες κοινότητες αυτοβοήθειας και οι ιστότοποι με τμήμα συχνών ερωτήσεων και πολλά φόρουμ συζήτησης είναι παραδείγματα αυτού του σεναρίου[9].

### **3.5.1 Οι Βασικές Λειτουργίες Του Συνεργατικού CRM**

Το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την συγκέντρωση των δεδομένων από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη. Εν συνεχεία διαχειρίζεται τα δεδομένα αυτά σε συνεργασία με τα τεχνολογικά εργαλεία και τα διανέμει στους διάφορους τομείς του εσωτερικού της επιχείρησης, όπου είναι απαραίτητο. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία της συλλογής και ολοκλήρωσης των πληροφοριών δημιουργείται ουσιαστικά και η βάση δεδομένων των πελατών, η οποία θα παρέχει τις ακριβείς πληροφορίες όποτε χρειάζεται. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνει το συνεργατικό CRM περιλαμβάνουν τόσο αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και από το εξωτερικό [9].

Επιπλέον, το συνεργατικό CRM έχει την δυνατότητα να τυποποιεί και να προσαρμόζει τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών. Αυτό το πετυχαίνει μέσα από την σφαιρική γνώση που αποκτά για τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του κατά την συλλογή και ολοκλήρωση των δεδομένων. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η διαφοροποίηση της επικοινωνίας ανάλογα με την προτίμηση του συγκεκριμένου πελάτη, διαδικασία η οποία σε άλλη περίπτωση θα κόστιζε πολύ, με την τυποποίηση των λειτουργιών που επιτυγχάνει το CRM είναι αρκετά εύκολη.

Αυτές οι δύο βασικές λειτουργίες του συνεργατικού CRM επηρεάζουν και βελτιώνουν σημαντικά πολλά κομμάτια της επιχειρηματικής διαδικασίας. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι η δημιουργία προσφορών, εκπτώσεων και δώρων στους καλούς πελάτες προσωποποιημένα και ξεχωριστά για τον καθένα ανάλογα με το προφίλ, την προσωπικότητα και τις επιθυμίες του. Με την γνώση που αποκτάται για τον κάθε πελάτη και την τυποποίηση των διεργασιών, είναι πολύ εύκολη η διαφοροποίηση, που πρέπει να υπάρχει απέναντι σε κάθε πελάτη ώστε να επιτυγχάνεται η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης [2].

### 3.6 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Η έννοια της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) θεωρητικά είναι απλή: Ακούστε τους πελάτες σας και ενεργήστε σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις τους για να δημιουργηθεί μια αμοιβαία ευεργετική σχέση. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να καταλάβουν τι ζητούν οι πελάτες προκειμένου να ανταποκριθούν ή ακόμη καλύτερα να προβλέψουν τις ανάγκες τους. Σήμερα, οι επιχειρήσεις με τις τρέχουσες εφαρμογές της τεχνολογίας CRM μπορούν συνήθως να ακούσουν τους πελάτες τους. Εντούτοις, επειδή εστιάζουν μόνο στα λειτουργικά και συνεργατικά συστατικά του CRM δεν μπορούν πραγματικά να καταλάβουν τους πελάτες τους. Πρέπει να αναγνωρίσουν και το αναλυτικό CRM για να βελτιστοποιήσουν τις πελατειακές τους σχέσεις [2].

Το Αναλυτικό CRM αναλύει τα στοιχεία των πελατών για ποικίλους λόγους[9]:

- Για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των στοχοθετημένων εκστρατειών μάρκετινγκ ώστε να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ.
- Για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των πελατειακών εκστρατειών, συμπεριλαμβανομένων της απόκτησης πελατών, του cross – selling (σταυροειδείς πωλήσεις), του up – selling (αναβάθμιση πωλήσεων) και της διατήρησης πελατών.
- Για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών ώστε να ενισχύσει την λήψη αποφάσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (π.χ. τιμολόγηση, ανάπτυξη νέων προϊόντων κλ.).
- Για την υποστήριξη των διοικητικών αποφάσεων όπως π.χ. οικονομικές προβλέψεις και ανάλυση αποδοτικότητας πελατών.
- Πρόβλεψη της πιθανότητας αποστασίας πελατών (churn analysis).
- Και τέλος, για την συνεργασία του σε μεγάλο βαθμό με την εξόρυξη δεδομένων.

Μέχρι σήμερα, η μερίδα του λέοντος της προσοχής έχει πέσει στο λειτουργικό και στο συνεργατικό CRM. Λειτουργικό CRM είναι ουσιαστικά η αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών που αντιμετωπίζει άμεσα ο πελάτης (σημεία επαφής- touch point). Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων, την εξυπηρέτηση των πελατών και το μάρκετινγκ. Οι υπηρεσίες του συνεργατικού CRM και η υποδομή του κάνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ μιας επιχείρησης και των καναλιών της εφικτή. Στο παρελθόν, το

συνεργατικό CRM είχε περιοριστεί σε ένα ενιαίο κανάλι. Εντούτοις, οι εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για μια κοινή λειτουργία σε όλα τα κανάλια. Η πρόθεση του CRM είναι να δημιουργήσει ένα δυναμικό περιβάλλον που συνεχώς να βελτιώνει τις πελατειακές σχέσεις της εταιρείας που το χρησιμοποιεί. Το συνεργατικό CRM παρέχει τα μέσα στους πελάτες ώστε να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση, το λειτουργικό CRM χειρίζεται τις επαφές και την επεξεργασία των πελατών και το αναλυτικό CRM επιτρέπει στις επαφές να προσωποποιηθούν μέσω της γνώσης της επιχείρησης για τον χρήστη. Το Αναλυτικό CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ακούσουν και να αποκτήσουν εμπειρία σε σχέση με τους πελάτες και τις προοπτικές που υπάρχουν. Μια επιχείρηση αναγνωρίζοντας τους πολύτιμους πελάτες της μπορεί να τους διατηρήσει σε μακροχρόνια βάση με την προσφορά των προτιμητέων καναλιών αλληλεπίδρασης. Στην πραγματικότητα, το αναλυτικό CRM οδηγεί σε αποφάσεις σχετικά με την επέκταση του συνεργατικού CRM. Η γνώση των πελατών επίσης οδηγεί τις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με το λειτουργικό CRM, την επέκταση δηλαδή του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και των διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών. Το Αναλυτικό CRM είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση ώστε να είναι επιτύχει τους στόχους μέσα από ένα CRM [23].

### **3.7 Από το CRM στο E-CRM**

Αν και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ήρθαν στο προσκήνιο με αφορμή την ανάπτυξη της δικτυακής οικονομίας, δεν αποτελούν μόνο πρακτική για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου. Αντίθετα, παρέχουν στις εταιρείες τα μέσα για την κατάλληλη, προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών, όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά, απορρέουν από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου μάρκετινγκ για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Με βάση αυτές τις τεχνικές επεκτείνονται με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας και «1 - 1» αλληλεπίδραση [23].



### **Τα 6 «E» των e-CRM**

Οι επιχειρήσεις -παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές- που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του e-CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία[2]:

- Ηλεκτρονικά Κανάλια (Electronic channels) Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας, όπως το Διαδίκτυο, έχουν γίνει μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Επιχείρηση (Enterprise): Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το e-CRM, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη της πρέπει να γνωρίζουν, αναλύουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- Ενδυνάμωση των πελατών (Empowerment): πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική e-CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρεία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία, οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- Οικονομία των πελατειακών σχέσεων (Economics): λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιο τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- Αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων (Evaluation): η σωστή διάθεση χρημάτων σε πελατειακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- Χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας (External Information): η πληροφορία που είναι διαθέσιμη, είτε από τρίτους, είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών

Ένα ηλεκτρονικό μαγαζί e-shop έχει τη δυνατότητα να καταγράψει το χρόνο και τις επισκέψεις που κάνει ένας πελάτης στο «τμήμα» π.χ. των ηχείων. Αν ο ίδιος πελάτης έχει αγοράσει άλλα «κομμάτια» ενός στερεοφωνικού μπορεί το e-shop να του στείλει ένα ηλεκτρονικό πάντα εκπτωτικό κουπόνι για ηχεία.

Επίσης το e-shop έχει τη δυνατότητα να υπολογίσει την μακροπρόθεσμη αξία των επισκεπτών – πελατών του μέσω της καταγραφής των επισκέψεων, των αγορών, των ανταποκρίσεων σε

προσφορές από το κατάστημα ή μέσω mail, την εγγραφή σε newsletter, και γενικά των επαφών του με την ηλεκτρονική διεύθυνση. Μέσω αυτής της διαδικασίας το e-shop μπορεί να αποφασίσει:

- 1) πόσο χρόνο και πόσους πόρους (π.χ. εξατομίκευση) πρέπει να αφιερώσει στον πελάτη
- 2) πόσο πρόθυμος είναι ο κάθε πελάτης για νέες αγορές, ώστε να του κατευθύνει μηνύματα για προσφορές και εκπτώσεις
- 3) Συνεργασία με άλλες, μη ανταγωνιστικές εταιρείες και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων.

Για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο θα μπορούσε να ανταλλάξει στοιχεία με ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης υπολογιστών για πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο είδος. Εκτός από την ανταλλαγή δεδομένων θα μπορούσαν να κάνουν ανταλλαγή banners στις ιστοσελίδες τους. Μερικά πράγματα που μπορούν να πραγματοποιηθούν με την βοήθεια του Ίντερνετ είναι[22]:

- *Ανάλυση εκστρατείας* ένα e-shop μπορεί να παρακολουθήσει ποιοι πελάτες ανταποκρίνονται, πόσο συχνά, σε ποιες διαφημίσεις (ηλεκτρονικά κουπόνια, banners, προσφορές, παιχνίδια με έπαθλο) και για ποια προϊόντα.
- *Αξιοποίηση του viral μάρκετινγκ»,* η οποία δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες, μέσω ενός e-shop να στέλνουν σε γνωστούς τους e-mails, προτείνοντας συγκεκριμένα προϊόντα. Το e-shop μπορεί έτσι να γνωρίζει τους πελάτες που εκτιμούν τα προϊόντα του και τα διαφημίζουν (δωρεάν) και να τους ανταμείψει.

Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα μόνο για μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της. Σήμερα όμως, οι δυνατότητες του CRM παρέχονται σε όλες τις εταιρείες και τα οφέλη του είναι πλέον προσιτά σε κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Το διαδίκτυο βοήθησε και τα δύο μέρη, τις εταιρείες και τους πελάτες τους, ώστε το CRM να μπορεί να γίνει πιο εύκολα πραγματικότητα. Το διαδίκτυο δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες, αφενός να συλλέξουν πληροφορίες από τους πελάτες τους μέσω του διαδικτυακού τους τόπου ή μέσω e-mail, ερωτηματολογίων και αφετέρου να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ακόμη κανάλι εξυπηρέτησης [22].

### 3.8 CRM Κατά Παραγγελία

Μέχρι πριν κάποια χρόνια οι διαδικασίες των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών λειτουργούσαν ως ξεχωριστά τμήματα σε μια επιχείρηση. Το γεγονός αυτό προκαλούσε αρκετά προβλήματα, καθώς η επιχείρηση δεν μπορούσε να έχει μια ολοκληρωμένη και περιεκτική εικόνα του πελάτη σε όλα τα τμήματά της, αλλά και γιατί δεν παρουσίαζε μια ενοποιημένη εικόνα προς τους πελάτες της. Με την υιοθέτηση του CRM οι διαδικασίες αυτές ενοποιούνται και μια νέα εποχή στη λειτουργία των επιμέρους αυτών τμημάτων αρχίζει.

Οι εφαρμογές CRM είναι μια σύγκλιση από λειτουργικά επιμέρους συστατικά, προοδευμένες τεχνολογίες και κανάλια. Το CRM έχει αρχικά τυπικά συσχετιστεί με τις ονομαζόμενες ως front-office λειτουργίες, δηλαδή την αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων (Sales Force Automation), την αυτοματοποίηση μάρκετινγκ (Marketing Automation) και τις εφαρμογές υποστήριξης και εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service and Support). Τα κανάλια περιλαμβάνουν το διαδίκτυο, τα τηλεφωνικά κέντρα και τηλέφωνα και τις κινητές συσκευές. Με την άνοδο του Internet η μεγάλης κλίμακας εξόρυξη δεδομένων (data mining) και η μέθοδος της ανάλυσης (analytics) προστέθηκαν στο μίγμα αυτό, ως αποτέλεσμα του απίστευτου όγκου δεδομένων [2].

Το ολοκληρωμένο και επιτυχημένο CRM βασίζεται στην ενοποίηση αυτών των ανεξάρτητων τμημάτων. Παλαιότερα αυτές οι διαδικασίες λειτουργούσαν ως ξεχωριστές οντότητες σε μια επιχείρηση. Τα μειονεκτήματα, φυσικά, ήταν πάρα πολλά καθώς δεν υπήρχε επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, που καθένα θεωρούσε το αντικείμενο του ξεχωριστό, και φυσικά δεν υπήρχε αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες. Το CRM σήμερα παρέχει μια κοινή πλατφόρμα για επικοινωνία με τον πελάτη. Πλέον οι διαδικασίες αυτές ενοποιούνται με τη βοήθεια της τεχνολογίας και ο πελάτης αντιμετωπίζει ένα ενιαίο, σταθερό και αποτελεσματικό περιβάλλον. Υπάρχει, λοιπόν, η ανάγκη για μια κοινή βάση δεδομένων η οποία περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και μπορεί να τροφοδοτήσει το κάθε τμήμα. Το Internet, προφανώς, έχει συνεισφέρει και στην επιτάχυνση της τεχνολογίας και στο να συγκεντρώσει αυτά τα ξεχωριστά τμήματα διαχείρισης πελατών σε αυτή τη μοναδική στρατηγική που λέγεται CRM[23]. Ας δούμε, όμως, αναλυτικότερα κάθε ένα από τα συστατικά που συγκροτούν ένα CRM.

### ***Αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων - Sales Force Automation (SFA)***

Μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των διαδικασιών που σχεδιάζονται για να έχουν ως αποτέλεσμα πώληση των προϊόντων χρησιμοποιώντας λιγότερο χρόνο και προσπάθεια απ' ό τι απαιτείται τώρα. Η ουσία του SFA είναι η αυτοματοποίηση των θεμελιωδών δραστηριοτήτων των επαγγελματικών πωλήσεων, τόσο στην περιοχή όσο και εσωτερικά. Αναφέρεται, δηλαδή, τόσο στην άμεση μεταφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών στους πελάτες όσο και στις ενέργειες των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση που είναι υπεύθυνοι γι' αυτό.

Το SFA ήταν δημοφιλές πριν ακόμη το CRM γίνει γνωστό. Στην πραγματικότητα πολλοί μεγάλοι προμηθευτές ξεκίνησαν από αυτό. Οι προσπάθειες SFA αντιμετώπισαν αρκετά προβλήματα εξαιτίας των δυσκολιών που σχετίζονται με τον αυτοματισμό μιας μεγάλης σε εύρος διαδικασίας βασισμένης στις σχέσεις. Οι περισσότερες SFA εφαρμογές επικεντρώνονται στην Ηγετική Διανομή και παρακολούθηση, στη διαχείριση πληροφοριών, στη συγκέντρωση και διαχείριση επαφών και στην ομαδική συνεργασία. Το Internet έχει αλλάξει τον τρόπο που δουλεύουν οι παραδοσιακές διαδικασίες πώλησης. Υπάρχουν δικτυακοί τόποι που προσπαθούν να απομακρύνουν τον πωλητή από τη διαδικασία πωλήσεων παρέχοντας δυνατότητες τύπου Αιτημάτων για Προσφορές (Request for Proposal - RFP) μέσω ενός αυτόματου περιβάλλοντος αλληλεπίδρασης. Η σχετική επιτυχία ή αποτυχία αυτών των δικτυακών τόπων θα εξαρτηθεί από τη θέληση του αγοραστή να κάνει μεγάλης κλίμακας αγορές χωρίς την χειραψία και την φυσική επαφή [2].

Οι πιο κοινές εφαρμογές που χρησιμοποιεί το SFA περιλαμβάνουν:

- ✓ Ημερολόγιο και προγραμματισμό
- ✓ Διαχείριση επαφών και λογαριασμών (Contact and account management)
- ✓ Πληρωμές
- ✓ Διαχείριση ευκαιριών (Opportunity and pipeline management)
- ✓ Πρόβλεψη πωλήσεων
- ✓ Δημιουργία και διαχείριση προσφορών
- ✓ Τιμολόγηση
- ✓ Γεωγραφική κατανομή και διαχείριση πωλήσεων (Territory assignment and management)
- ✓ Ανταπόκριση δαπανών

Σήμερα οι πελάτες θέλουν και περιμένουν:

1. Έγκαιρες και ακριβείς λεπτομέρειες για τις παραγγελίες πωλήσεων
2. Άμεσες και αξιόπιστες απαντήσεις σε ερωτήματα
3. Πίεση στις δεσμεύσεις για υποσχόμενα χρονικά πλαίσια
4. Τακτική επαφή και συνεχή παρακολούθηση

### ***Μάρκετινγκ - Marketing Automation***

Στοχεύουν σε προοπτικές και απόκτηση νέων πελατών μέσω εξόρυξης δεδομένων (data mining), διαχείρισης καμπανιών (campaign management) και προσέγγιση νέων πελατών με νέα προϊόντα (lead distribution).

Αποτελούν το νέο είδος εφαρμογών στο χώρο του CRM. Το Marketing Automation «φέρει την τεχνολογία στην διαδικασία μάρκετινγκ». Σχετίζεται με την κατανόηση του τι θέλουν και πράττουν οι πελάτες, με τη σύνδεση αυτών των γνώσεων με τις πληροφορίες των προϊόντων και των υπηρεσιών, με την παρουσίαση των ευκαιριών στους πελάτες και την εκτίμηση της επιτυχίας. Οι εφαρμογές μάρκετινγκ παρέχουν καθορισμένες δυνατότητες, μοναδικές στο μάρκετινγκ. Αρχικά βοηθούν στο να ενδυναμώνουν τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ παρέχοντας ένα πλαίσιο για σχεδιασμό, εκτέλεση και αποτίμηση των δράσεων-καμπανιών μάρκετινγκ και άλλων σχετικών με το μάρκετινγκ δραστηριοτήτων, χρησιμοποιώντας εφαρμογές που βοηθούν στην επιλογή και τμηματοποίηση των πελατών, στην παρακολούθηση των συνεργασιών με τους πελάτες, στη μέτρηση των αποτελεσμάτων αυτών των συνεργασιών και σε μερικές περιπτώσεις, στη μοντελοποίηση αυτών των αποτελεσμάτων για να στοχεύει η επιχείρηση πιο αποτελεσματικά σε πελάτες στο μέλλον [2].

Για παράδειγμα, μία επιτυχημένη καμπάνια μάρκετινγκ τυπικά δημιουργεί στόχους πωλήσεων που πρέπει να διανεμηθούν στους υπεύθυνους και στους επαγγελματίες πωλήσεων για να δράσουν βάσει αυτών. Για το λόγο αυτό ο αυτοματισμός μάρκετινγκ και ο αυτοματισμός SFA είναι συμπληρωματικοί.

Τα προϊόντα CRM που προσφέρουν αυτοματοποίηση μάρκετινγκ και διαχείριση (marketing automation and management) παρέχουν βασικά δύο λειτουργίες - διαχείριση καμπανιών (campaign management) και δημογραφική ανάλυση. Η διαχείριση καμπανιών περιστρέφεται γύρω από τη διοίκηση προϋπολογισμού του μάρκετινγκ, διαχείριση διαφήμισης και τοποθέτησης, καμπάνιες στόχευσης (targeting campaigns) και διαχείριση ανταπόκρισης (response management). Ενώ παραδοσιακά αυτές οι δραστηριότητες περιείχαν ένα βαθμό

στατιστικής ανάλυσης, ο όγκος πληροφοριών που συγκεντρώνεται σήμερα έχει δημιουργήσει ένα νέο επίπεδο στις ικανότητες του μάρκετινγκ. Αυτό έχει οδηγήσει σε πλουσιότερες δυνατότητες δημογραφικής ανάλυσης και μεγαλύτερες δυνατότητες τμηματοποίησης και στόχευσης [26].

Οι κοινές εφαρμογές όσον αφορά τον αυτοματισμό μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τα εξής[10]:

- Σχεδιασμό, εκτέλεση και ανάλυση βασισμένων στο διαδίκτυο / παραδοσιακών καμπανιών μάρκετινγκ
- Δημιουργία και διαχείριση λίστας πελατών
- Προϋπολογισμός και πρόβλεψη
- Μια εγκυκλοπαίδεια μάρκετινγκ (μια αποθήκη πληροφοριών για το προϊόν, τιμολόγηση και ανταγωνισμό)
- Ηγετική ανίχνευση, διανομή και διαχείριση

Κάποια θέματα που πρέπει να τεθούν σε προτεραιότητα για τις αυτοματοποιημένες αγορές μιας επιχείρησης είναι τα ακόλουθα [10]:

- Ροή εργασίας (Workflow): Η διαδικασία της διαχείρισης και συντονισμού των δραστηριοτήτων μιας καμπάνιας από το σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό ως την εκτέλεση
- Τμηματοποίηση: Η διαδικασία του προσδιορισμού τμημάτων πελατών γύρω από τους οποίους θα διεξάγονται προσπάθειες μάρκετινγκ, αναλύοντας την υπάρχουσα βάση πελατών
- Εξατομίκευση: Η ικανότητα να προσαρμόζεις το περιεχόμενο μηνύματος σε κάθε άτομο
- Εκτέλεση: Η πραγματική διάθεση ενός κινούμενου προς τα έξω μηνύματος σε ένα τμήμα ή στόχο μέσω ενός συγκεκριμένου καναλιού διάθεσης
- Μέτρηση ανταπόκρισης: η ικανότητα να εντοπίζεις την ανταπόκριση ενός πελάτη σε ένα μήνυμα ή προσφορά μάρκετινγκ που παραδόθηκε σε έναν πελάτη
- Μοντελοποίηση ανταπόκρισης: Η ικανότητα να αναπτυχθούν μοντέλα ανταπόκρισης μέσω ενός εργαλείου αυτοματοποίησης μάρκετινγκ για να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντική τμηματοποίηση και προσπάθειες στόχευσης

Οι απαιτήσεις του μάρκετινγκ μεγαλώνουν συνεχώς. Η ευκαμψία του e-marketing, η ενοποίηση πολλαπλών καναλιών και ο διάλογος σε πραγματικό χρόνο είναι σχεδόν μια γενική απαίτηση σήμερα. Αυτή τη στιγμή, το e-mail, το internet και η ενσωμάτωση τηλεφωνικού

κέντρου οδηγούν την αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ σε νέες καινοτομίες. Οι marketers όχι μόνο θα πρέπει να βρουν το κατάλληλο μήνυμα για κάθε πελάτη, αλλά και το σωστό κανάλι. Τα μεγαλύτερα παράπονα πελατών από επιχειρήσεις που προσπαθούν να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες μάρκετινγκ διαιρούνται σε δύο κατηγορίες: επιχειρηματική ενοποίηση - κανάλια, επιχειρησιακές μονάδες, λειτουργίες, στόχοι - και ενοποίηση υλικού/λογισμικού - πρότυπα και υποστήριξη για ενοποίηση βάσεων δεδομένων, χρήση internet και e-mail [2].

### ***Εξυπηρέτηση Πελατών - Customer Service and Support***

Πρόκειται για την ικανότητα μιας επιχείρησης να εξυπηρετεί και να υποστηρίζει τους πελάτες της. Οι εφαρμογές εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών βοηθούν τους οργανισμούς να μετατρέψουν τους οργανισμούς εξυπηρέτησης πελατών από κέντρα κόστους σε κέντρα κέρδους. Ένα σύστημα CRM έχει ως σκοπό, εκτός του να αποκτά πελάτες, να φροντίζει να τους διατηρεί πάντα ευχαριστημένους, έτσι ώστε αυτοί να παραμένουν πιστοί στην εταιρεία. Αυτό μπορεί να το προσφέρει στην εταιρεία μια εφαρμογή εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών. Αυτές οι εφαρμογές απέκτησαν μεγάλη σημασία από τη στιγμή που η διατήρηση πελατών και η κερδοφορία εξαρτώνται σε πολλές περιπτώσεις από τη διάθεση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης. Τυπικά αναπτύσσονται μέσω ενός περιβάλλοντος τηλεφωνικού κέντρου ή μέσω του διαδικτύου για αυτοεξυπηρέτηση και επιτρέπουν στους οργανισμούς να υποστηρίξουν τις ξεχωριστές απαιτήσεις των πελατών τους με μεγαλύτερη ταχύτητα, ακρίβεια και αποδοτικότητα [26].

Η περιοχή της εξυπηρέτησης πελατών είναι αυτή που έχει υποστεί τις πιο δραστικές αλλαγές εξαιτίας του Internet. Ο τυπικός αυτοματισμός εξυπηρέτησης πελατών περιείχε την εγκατάσταση ενός τηλεφωνικού κέντρου με πρόσβαση σε μια βάση δεδομένων πελατών. Σήμερα, το internet επιτάχυνε τις προσδοκίες και ανύψωσε τις τεχνολογίες. Έφερε νέους μηχανισμούς επαφής με τη μορφή του e-mail και του interactive chat. Τώρα, υπάρχει ένα απόλυτα ολοκληρωμένο κέντρο επαφών, όπου εκπαιδευμένοι αντιπρόσωποι απαντούν σε e-mail, τηλεφωνικές κλήσεις και αιτήσεις χρησιμοποιώντας μία ολοκληρωμένη βάση δεδομένων συνδεδεμένη με την αλυσίδα προμηθειών, τα οικονομικά και τα ERP υποσυστήματα [10].

Οι υπηρεσίες προς τους πελάτες προχωρούν πέρα από το παραδοσιακό γραφείο εξυπηρέτησης. Σήμερα χρησιμοποιείται ο όρος «Φροντίδα του Πελάτη» (Customer Care) για να διευρύνει την ευθύνη της επιχείρησης προς τον πελάτη. Οι Υπηρεσίες των πελατών αφορούν

όλους τους τύπους ερωτήσεων: θέματα που αφορούν τα προϊόντα, πληροφορίες, αίτηση παραγγελιών, θέματα ικανοποίησης των παραγγελιών καθώς και υπηρεσίες παροχής ποιότητας.

Τα τηλεφωνικά κέντρα, τα γραφεία πληροφοριών και εξυπηρέτησης είναι εκείνα τα τμήματα των εφαρμογών ΔΣΠ που τείνουν να καταγράφουν μεγάλο όγκο διαφορετικών αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη. Αυτή η διαδικασία δημιουργεί μια πολύ χρήσιμη βάση δεδομένων των συναλλαγών των πελατών, από την οποία η επιχείρηση μπορεί να εξάγει πολλές χρήσιμες πληροφορίες, όπως ποιοι από πελάτες προκαλούν ενοχλήσεις, ποια προϊόντα ή υπηρεσίες αποσπούν τους περισσότερους επαίνους ή τις περισσότερες επικρίσεις και ποιοι πελάτες χρειάζονται αναβάθμιση, νέα μοντέλα ή κάποια εκπαίδευση [10].

Πέρα από αυτό όταν αυτές οι εφαρμογές ενοποιούνται με τις εφαρμογές πωλήσεων και μάρκετινγκ μπορούν να παρέχουν μοναδικές ευκαιρίες στους οργανισμούς για αναβάθμιση πωλήσεων και σταυροειδείς πωλήσεις (up-selling και cross-selling).

Οι εφαρμογές εξυπηρέτησης και υποστήριξης μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ø Φροντίδα πελάτη
- Ø Παρακολούθηση παραγγελιών
- Ø Ατέλειες και εντοπισμός παραγγελιών
- Ø Ηλεκτρονικές πληρωμές
- Ø Field Service
- Ø Βάση Δεδομένων προβλημάτων και λύσεων
- Ø Προγραμματισμός και εκτέλεση επιδιορθώσεων
- Ø Συμφωνίες εξυπηρέτησης και συγκρίσεις/αντιθέσεις
- Ø Μάρκετινγκ
- Ø Διαχείριση αιτήσεων εξυπηρέτησης.

Τα τρία αυτά στοιχεία, δηλαδή το Marketing Automation, το Sales Force Automation και το Customer Service δεν μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα χωρίς τη βοήθεια και την ενοποίηση με κάποια συστήματα και εργαλεία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα θα πρέπει να επισημανθεί ο σημαντικός ρόλος των data mining, data marts, data warehouse, CRM analytics, καθώς επίσης και του workflow management και Integration center[10].

- **Εξόρυξη δεδομένων (Data mining):** μία τεχνική που χρησιμοποιεί εργαλεία λογισμικού που εφοδιάζουν χρήστες που τυπικά δεν ξέρουν τι να αναζητήσουν, αλλά ψάχνουν για ιδιαίτερα πρότυπα ή τάσεις.



- **Αποθήκη Δεδομένων (Data warehouse):** μία κεντρική αποθήκευση για όλα ή τα σημαντικότερα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί από τα διάφορα συστήματα της επιχείρησης. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέρη αποθήκευσης ιστορικών δεδομένων που μπορούν εύκολα να χρησιμοποιηθούν για λήψη αποφάσεων.
- **Αποθήκη Δεδομένων (Data marts):** μία ειδική μικρότερη έκδοση της data warehouse. Ένα data mart τυπικά δημιουργείται από ένα τμήμα για να υποστηρίξει μία συγκεκριμένη επιχειρησιακή λειτουργία[10].
- **Αυτοματοποίηση ροής δεδομένων (Workflow Automation):** μεταξύ όλων των λειτουργιών βρίσκεται η αυτοματοποίηση ροής δεδομένων. Το workflow αποτελεί το σύνδεσμο όχι μόνο ανάμεσα σε λειτουργίες αλλά και ανάμεσα σε οργανισμούς. Με την έξυπνη κατεύθυνση δεδομένων η επιχείρηση επιτρέπει στις γνώσεις να βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και όχι στα κεφάλια συγκεκριμένων ατόμων.
- **Διαχείριση Αλληλεπιδράσεων (Interaction management):** με την ανάπτυξη των τεχνολογιών, ο αριθμός των δυναμικών σημείων επαφής ανάμεσα σε πελάτες και εταιρείες αυξήθηκε σημαντικά. Από τα τηλέφωνα περάσαμε στα email, FAX, chat κτλ. όλα αυτά τα σημεία επαφής πρέπει να ενοποιηθούν στην αποθήκη δεδομένων κάθε πελάτη, καταγράφοντας κάθε αλληλεπίδρασή του [2].

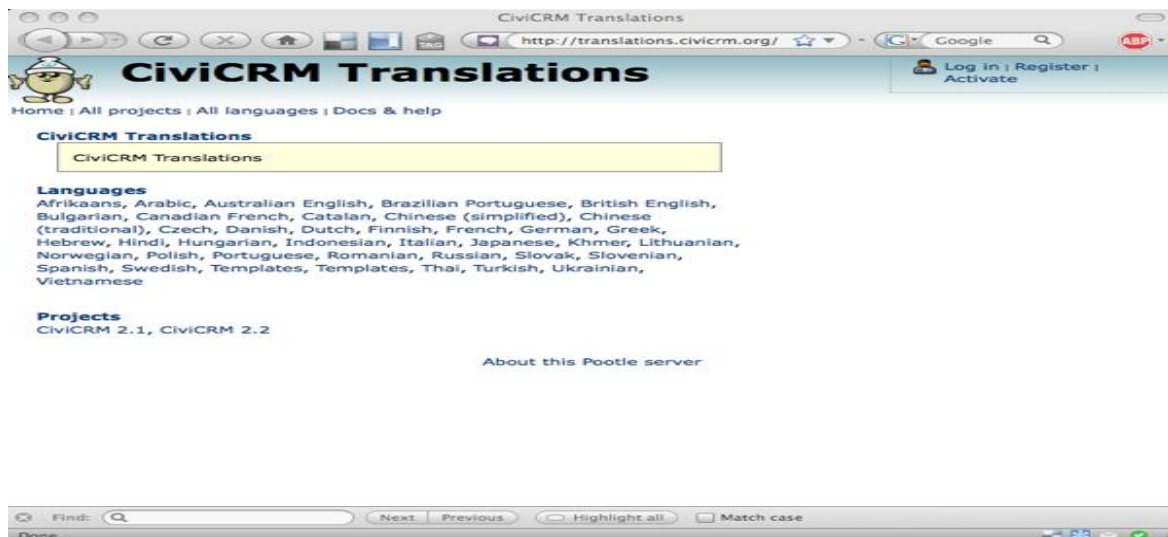
### 3.9 Συστήματα CRM Ανοιχτού Κώδικα (Open Source CRM)

Το λογισμικό ανοιχτού κώδικα (open source) δεν περιορίζεται σε εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ιδιωτικό επίπεδο, αλλά διαθέτει και αξιόλογες προτάσεις για τη στήριξη των επιχειρηματικών λειτουργιών. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την αναζήτηση από πλευράς επιχειρήσεων λύσεων που θα τις ελαφρύνουν από σημαντικές οικονομικές δαπάνες, καθιστά το ανοιχτό λογισμικό εναλλακτική επιλογή για επιχειρήσεις και οργανισμούς που διαθέτουν τμήματα με την απαραίτητη τεχνογνωσία ή CIO. Οι εταιρείες ανοιχτού CRM θεωρούν ότι το κλειδί της επιτυχίας τους βρίσκεται στο Internet. Πιστεύουν, δηλαδή, ότι οι μεγάλες εταιρείες εμπορικού CRM μπορεί να έχουν ένα κομμάτι της αγοράς, όμως η πίτα έχει πολλά μεγάλα κομμάτια, τα οποία αδυνατούν να προσεγγίσουν, αφού δεν χρησιμοποιούν το Internet. Με ποιον τρόπο; Τόσο ως περιβάλλον κατανεμημένης ανάπτυξης όσο και ως κανάλι

διανομής, ώστε να φτάσουν σε πελάτες σε όλον τον κόσμο χωρίς να απαιτείται σημαντικό κόστος υποδομής[10].

### 3.9.1 CiviCRM

Το CiviCRM (<http://civicrm.org/>) αποτελεί ένα από τα πρώτα διαθέσιμα για ανάκτηση συστήματα της «Ελεύθερο Λογισμικό/Λογισμικό Ανοιχτού Κώδικα» ΕΛ/ΛΑΚ υλοποίησης σχεσιακής διοίκησης. Το CiviCRM είναι διαδικτυακή εφαρμογή, διεθνής και κατάλληλα σχεδιασμένη για να καλύψει τις ανάγκες μη κερδοσκοπικών και μη κυβερνητικών ομάδων. Με την ενσωμάτωση της εφαρμογής στα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου Drupal και Joomla, το CiviCRM προσφέρει εργαλεία σύνδεσης και επικοινωνίας. Το σύστημα περιλαμβάνει μονάδες για διαδικτυακή συγκέντρωση και διαχείριση χρημάτων από χορηγίες, διαχείριση εκδηλώσεων και συμμετεχόντων, εξατομικευμένη υπηρεσία ηλεκτρονικών μηνυμάτων και newsletter [33].



<http://translations.civicrm.org/>

### 3.9.2 Centraview

Το CentraView (<http://www.centraview.com>) είναι από τα κορυφαία συστήματα Συγκεντρωτικής Διοίκησης Επιχειρήσεων και αποτελεί λύση ΕΛ/ΛΑΚ που παρέχει ένα ιδανικό συνδυασμό λειτουργιών Διαχείρισης Επικοινωνίας, Αυτοματοποιημένης Προώθησης Πωλήσεων

και Διοίκησης Πελατειακών Σχέσεων, μόνο με τη χρήση ενός απλού φυλλομετρητή. Το CentraView δεν είναι απλά ένα σύστημα πελατειακών σχέσεων. Προσφέρει ολοκληρωμένη επιχειρηματική διαχειριστική σουίτα που μειώνει την ανάγκη χρήσης διαφορετικών εφαρμογών. Μεταξύ των λειτουργικών είναι οι εξής[33]:

- Διαχείριση ποιότητας επιχειρηματικής επικοινωνίας
- Σύστημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που να λειτουργεί με POP και IMAP, και να συνδέει αυτόματα όλα τα μηνύματα με τα αρχεία του πελάτη
- Ομάδα ημερολογίου
- Δραστηριότητα παρακολούθησης και αναφοράς
- Συγκεντρωτική διαχείριση αρχείων
- Λειτουργίες μάρκετινγκ όπως μαζικά μηνύματα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.
- Αυτοματοποιημένες πωλήσεις συμπεριλαμβανομένων δυνατοτήτων εντοπισμού και δημιουργικής πρότασης
- Πρόγραμμα εντοπισμού με απεριόριστα καθήκοντα και επιμέρους εργασίες, ορόσημα, ειδοποιήσεις και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, χρόνος και έξοδα εντοπισμού
- Συχνές ερωτήσεις και συστήματα βάσης γνώσης
- Λογιστικές αναφορές σχετικά με παραγγελίες, τιμολόγια, έξοδα και άλλες πληροφορίες σχετικές με τις εγγραφές των πελατών
- Μονάδα ανθρώπινων πόρων
- Συγχρονισμός με MS Outlook, Outlook Express, Palm, Pocket PC, and Blackberry μέσω του αγωγού CompanionLink. Συγχρονίζει όλες τις επαφές, τα στοιχεία του ημερολογίου, τις δραστηριότητες και τις σημειώσεις.
- Πύλη για τον πελάτη που μπορεί να ρυθμιστεί ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της στρατηγικής μάρκας προϊόντος
- Τροποποιήσιμη διεπαφή με τη χρήση σχεδιαστικών φύλλων.
- Σύστημα διαδικτυακής βοήθειας
- Μονάδα διαχείρισης για τη ρύθμιση του λογισμικού βάσει συγκεκριμένων απαιτήσεων

### 3.9.3 Cream

Το Cream ([http://www.campware.org/en/camp/cream\\_news/](http://www.campware.org/en/camp/cream_news/)) είναι πολυγλωσσικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς μέσω μαζικής ενημέρωσης. Διαθέτει μονάδες για την αυτοματοποίηση των πωλήσεων, εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση εγγραφών, εισερχόμενων και εξερχόμενων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δελτία τύπου βασισμένα σε πρότυπο HTML, και κειμενογράφο WYSIWYG. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά σημεία του Cream είναι[33]:

- Λήψη ηλεκτρονικού μηνύματος (σε μορφή κειμένου και HTML)
- Αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε μορφή HTML
- Επεξεργασία HTML μηνυμάτων και δελτίων τύπου με τον κειμενογράφο της HTML WYSIWYG
- Ενημερωτικό δελτίο για τις συνδρομές ανώνυμων χρηστών
- Εξωτερικά HTML έντυπα για συνδρομές δελτίων τύπων
- Αποστολή HTML δελτίων τύπου
- Φίλτρο για την αποστολή ενημερωτικών δελτίων είτε σε εγγεγραμμένους είτε στο σύνολο των συνδρομητών, είτε σε πελάτες με βάση το είδος, κατηγορία, προϊόν, ή εκστρατεία
- Εισαγωγή των προϊόντων και των πελατών
- Καρτέλες διεπαφής χρήστη για «επικοινωνία» και «πωλήσεις»
- Δυνατότητα προσαρμογής σε άλλες γλώσσες όπως Ολλανδικά, Γερμανικά, Ισπανικά, Ρωσικά, Ουκρανικά και Σερβικά
- Αρχική σελίδα με συνδέσεις συντόμευσης και περίληψης
- Σελίδα βοήθειας με συχνές ερωτήσεις, φόρουμ υποστήριξης και συνδέσεις
- Λειτουργία της εφαρμογής σε περιβάλλον Windows

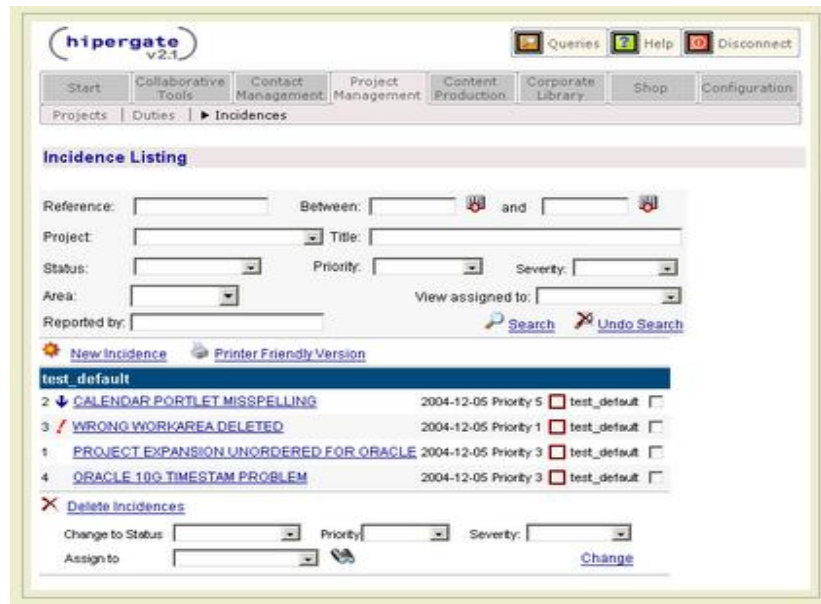
### 3.9.4 EGS

Το EGS (<http://www.enterprisegroupwaresystem.org>) αποτελεί ΕΛ/ΛΑΚ σύστημα διαδικτυακής Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων και επιχειρήσεων με άδεια GPL. Οι κυριότερες λειτουργίες του έχουν ως εξής[33]:

- Διαχείριση λογαριασμών και πελατών
- Παρακολούθηση ευκαιριών και διαδρομών πώλησης
- Διοργάνωση δραστηριοτήτων
- Προγραμματισμός διαφημιστικών εκστρατειών
- Διαχείριση έργου, καθηκόντων και πόρων
- Παρακολούθηση χρόνου και πόρων για χρήση στο έργο
- Συμπλήρωση καταστάσεων ανθρωποωρών
- Οργάνωση της υποστήριξης των πελατών και των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

### 3.9.5 Hipergate

Το hipergate (<http://www.hipergate.org>) αποτελεί σύστημα διαδικτυακής εφαρμογής ΕΛ/ΛΑΚ. Η εφαρμογή έχει ως στόχο την κάλυψη ευρέος φάσματος τεχνικών απαιτήσεων οποιουδήποτε φορέα. Όλες οι εφαρμογές αποτελούν διευθύνσεις από το Internet Explorer χωρίς να υπάρχει ανάγκη επιπρόσθετου λογισμικού στον υπολογιστή. Η εφαρμογή διαθέτει πολυεταίρικές ικανότητες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μία εταιρεία, κοινοπραξία ή να λειτουργήσει ως λύση ASP ικανή να εξυπηρετήσει απεριόριστο αριθμό μεμονωμένων πελατών. Η εφαρμογή περιλαμβάνει συνεργατικά εργαλεία και λειτουργίες groupware, λειτουργία διαχείρισης επαφών, διοίκησης έργου, ηλεκτρονικού εμπορίου, διαχείριση μεγάλου όγκου μηνυμάτων και συνεργατική βιβλιοθήκη [33].



<http://open-source-crm.blogspot.com/2008/01/hipergate-crm.html>

### 3.9.6 Loopfuse

Το loopfuse (<http://loopfuse.com>) αποτελεί σύστημα μάρκετινγκ επιχείρησης και αυτοματοποίησης πωλήσεων. Η εφαρμογή παρέχει στους φορείς τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους δικτυακούς τους τόπους, να βαθμολογήσουν και να δρομολογήσουν τις τιμές των πωλήσεων, να προωθήσουν εκστρατείες μάρκετινγκ. Παράλληλα το σύστημα παρέχει πλήρη υποστήριξη διαδικτυακών αναλύσεων και ενσωμάτωση Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με τους μεγαλύτερους πωλητές. Το Loopfuse επιπλέον παρέχει τη δυνατότητα μέτρησης τιμής ROI στο μάρκετινγκ και των πρωτοβουλιών του τμήματος πωλήσεων[33].

- Το στοιχείο Loopfuse Web Analytics επιτρέπει στις επιχειρήσεις τον συντονισμό των δικτυακών τους τόπων για την αύξηση της ανταπόκρισης μέσω μηνυμάτων με ακριβή στατιστικά που καλύπτουν ευρύ φάσμα μετρήσεων. Η ολοκληρωμένη πλατφόρμα πωλήσεων επιτρέπει την αυξανόμενη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας παρέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ομάδα πωλήσεων. Η αυτόματη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτρέπει στους φορείς μάρκετινγκ να

διαθέτουν μετρήσιμη διαδικασία που προσαρμόζεται με στόχο τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων.

- Ο Loopfuse διαχειριστής της εκστρατείας μάρκετινγκ παρέχει στις οργανώσεις μάρκετινγκ πλήρη έλεγχο σε όλες τις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ μέσω email, το δικτυακό μάρκετινγκ, και το παραδοσιακό μάρκετινγκ μέσω εντύπων. Η καινοτόμος ικανότητα της εφαρμογής να συνδέσει αυτούς τους τρόπους μάρκετινγκ στην πληροφορία Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων και διαδικτυακής ανάλυσης σημαίνει ότι πλέον οι εταιρείες μάρκετινγκ είναι σε θέση να υπολογίσουν την ακριβή αξία ROI για όλες τις πρωτοβουλίες εκστρατείας είτε πρόκειται για διαφημιστική πινακίδα, είτε για email ή ακόμα και για σήμανση στον αυτοκινητόδρομο.
- Το Loopfuse OneView αποθηκεύει όλα τα δημογραφικά δεδομένα, στοιχεία δημοσίου ενδιαφέροντος καθώς και συνήθειες απεικονίσεις στη βάση δεδομένων, ώστε να είναι δυνατή η κατάτμηση των δεδομένων και η τήρησή τους για μελλοντική ανατροφοδότηση, εξαγωγή στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων ή εξαγωγή σε raw format.
- Η ρύθμιση OneView CRM Integration επιτρέπει στους φορείς την αυτοματοποίηση της διαδικαίας διαβίβασης του ανταγωνιστικού προϊόντος στους ειδικούς πωλήσεων. Το Loopfuse είναι σε θέση να εξάγει μόνο όση πληροφορία επιθυμεί η εταιρεία παρέχοντας στους ειδικούς των πωλήσεων όλη την πληροφορία που χρειάζονται.
- Από την στιγμή που έχουν κατατμηθεί τα ανταγωνιστικά προϊόντα και έχουν διαβιβαστεί στους ειδικούς πωλήσεων το OneView επιτρέπει στις οργανώσεις μάρκετινγκ να έχουν λεπτομερή εικόνα της προόδου μέσω της διαδρομής μάρκετινγκ και πωλήσεων καθώς και σημαντικά δημογραφικά δεδομένα.

### **3.9.7 OpenCRX**

Το OpenCRX (<http://www.opencrx.org>) αποτελεί πανίσχυρο εργαλείο Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Το σύστημα παρέχει: διαχείριση λογαριασμών/επαφών, διαχείριση πολύπλοκων νομικών οντοτήτων, ευκαιρίες, αναφορές, εντολές πωλήσεων, τιμολόγια, διοίκηση επικράτειας, καταλόγους προϊόντων, πολλαπλή τιμολόγηση και έκπτωση, διαχείριση

καθηκόντων, υποστήριξη συνεργατικών πωλήσεων, υποστήριξη και υπηρεσίες πελατών (διαχείριση περιστατικών, διαχείριση συμβάσεων, υποστήριξη συνεργατικών υπηρεσιών, FAQ, παρακολούθηση εργασιών και λογαριασμοί), ειδοποίηση, διαχείριση εγγράφων[33].

Reference	Name
1000014-000000042S-0000 / 1000014	1000014-000000042S-0000 / 1000014
test,	SendAlert notification
Mutzke, Max	SendAlert notification
23	23
Müller, Theo	SendAlert notification

<http://www.opencrx.org/opencrx/2.8/new.htm>

### 3.9.8 OpenEMM

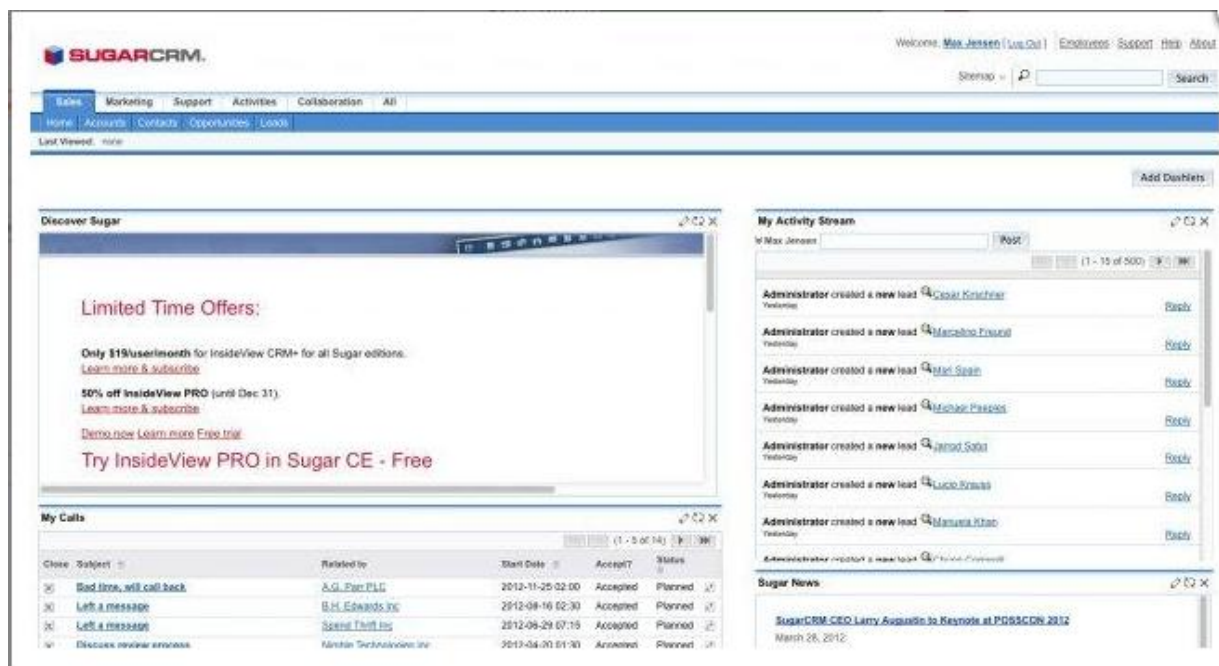
Το OpenEMM (<http://www.openemm.org>) αποτελεί επαγγελματικό λογισμικό, πλήρως λειτουργικό, με κύριο χαρακτηριστικό την αποστολή δελτίων τύπου και ηλεκτρονικών μηνυμάτων μάρκετινγκ. Το OpenEMM είναι το πρώτο ανοικτού κώδικα λογισμικό για την αποστολή μηνυμάτων μάρκετινγκ. Η βάση του κώδικα της εφαρμογής έχει αναπτυχθεί από το 1999 και χρησιμοποιείται (ως τμήμα του εμπορικού προϊόντος ASP E-marketing manager) από εταιρείες όπως η BenQ, CA, IBM, Siemens, Deutsche Telekom, Tiscali κ.α.. Η εφαρμογή περιλαμβάνει ομάδες στόχους, ολοκληρωμένο επεξεργαστή HTML, καθώς και πλήρεις λειτουργίες αναφοράς και στατιστικής[33].



### 3.9.9 SugarCRM

Το SugarCRM (<http://sugarforge.org/content/open-source>) αποτελεί το πλέον διαδεδομένο σύστημα Διαχείρισης πελατειακών Σχέσεων ΕΛ/ΛΑΚ, καθώς υποστηρίζεται από ισχυρή κοινότητα ανάπτυξης και το μεγάλο αριθμό πρωταρχικών έργων που φιλοξενούνται στο Sugarforge. Το SugarCRM περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που ευνοούν τη βελτιστοποίηση της επιχείρησης. Ειδικότερα[33]:

- Διαχείριση λογαριασμών, επαφών ευκαιριών και ανταγωνιστικών προϊόντων. Η εφαρμογή διαχειρίζεται τις σημαντικές λεπτομέρειες για τους πολύτιμους λογαριασμούς, συμπεριλαμβανομένων επιχειρηματικών επαφών, σημαντικές δραστηριότητες και ευκαιρίες.
- Διαχείριση δραστηριότητας πωλήσεων: διαχείριση σημαντικών πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων προσκλήσεων πωλήσεων, συναντήσεων, και καταγραφή σημειώσεων και μηνυμάτων σχετιζόμενων με τους λογαριασμούς ή τις ευκαιρίες.
- Dashboard: παρέχει ενιαία απεικόνιση των πλέον σημαντικών στατιστικών για την απόδοση των πωλήσεων συμπεριλαμβανομένης διαδρομής των σταδίων πωλήσεων διαδρομή ανά μήνα, ευκαιρία βάσει του αποτελέσματος και ευκαιρία ανά στάδιο πώλησης.
- Εντοπισμός σφαλμάτων και διαχείριση περιστατικών: Προαιρετικές λειτουργίες διαχείρισης σφαλμάτων και περιστατικών για την εξασφάλιση των πελατών ότι λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους και για την παροχή ουσιώδους πληροφορίας για την κατάσταση των πελατών.
- Ρυθμιζόμενη διεπαφή χρήστη: Η εφαρμογή μπορεί να παραμετροποιηθεί επί τόπου από τον τελικό χρήστη χωρίς την εμπλοκή ακριβών εξωτερικών συνεργατών. Είναι εύκολη η προσθήκη ή απομάκρυνση πεδίων, η αλλαγή των περιεχομένων στις λίστες και η τροποποίηση των ορατών σημάνσεων είτε για λογαριασμό του χρήστη είτε για λογαριασμό της επιχείρησης.



<http://sourceforge.net/projects/sugarcrm/>

### 3.9.10 Vtiger

Το vTiger (<http://vtiger.com>) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που παρέχει διαχείριση ευκαιριών και ανταγωνιστικών προϊόντων, υποσυστήματα δραστηριοτήτων και αναφορών, dashboards, ενσωμάτωση με Microsoft outlook & Mozilla Thunderbird, εύκολη παραμετροποίηση προϊόντος, καθώς και οργάνωση εκστρατείας. Η εφαρμογή ενσωματώνει λειτουργίες διαχείρισης αποθέματος, όπως προϊόντα, τιμές, βιβλία πωλητές, αιτήματα πωλήσεων, εντολές αγορών, εντολές πώλησης, τιμολόγηση με λειτουργίες CRM, όπως λογαριασμοί και επαφές ή ευκαιρίες. Η χρήση του VTiger επιτρέπει την απόλυτη ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων πριν την πώληση και πριν την αγορά σε ενιαία εφαρμογή[33].

### 3.9.11 XRMS

Το XRMS (<http://xrms.sourceforge.net>) είναι ένα ολοκληρωμένο και ρυθμιζόμενο σύστημα διαδικτυακής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του είναι τα εξής[33]:

- Διαχείριση πελατών: περιλαμβάνει ολοκληρωμένο σύνολο πεδίων για τον εντοπισμό εταιρειών, των επαφών τους, και πληθώρας πληροφοριών επ' αυτών.
- Αυτοματοποιημένη δύναμη πωλήσεων: παρέχει εκτεταμένη υποστήριξη για τον εντοπισμό ευκαιριών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όλη τη διάρκεια του σταδίου πώλησης. Η λειτουργία επιτρέπει παραμετροποίηση της διαδικασίας πωλήσεων και υποστηρίζει διαφορετικές διαδικασίες ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης.
- Υποστήριξη πελατών: Το XRMS χρησιμοποιείται περιστατικά για την παρακολούθηση θεμάτων υποστήριξης πελατών. Τα περιστατικά είναι πλήρως ρυθμιζόμενα και συνδέονται με διαγράμματα ροής και αναθέσεις ρόλων.
- Διαχείριση εκστρατείας: Οι εκστρατείες αποτελούν δραστηριότητες μάρκετινγκ, όπως οι αποστολές μηνυμάτων ή οι συναντήσεις και αφορούν τη δημιουργία ανταγωνιστικού προϊόντος.
- Η XRMS παρέχει βασικές λειτουργίες οργάνωσης εκστρατείας για τον εντοπισμό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαδικασίας πώλησης. Αυτή η λειτουργία βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης.
- Διαχείριση αλληλογραφίας: οι χρήστες μπορούν να στέλνουν μηνύματα στις επαφές της εταιρείας, και να χρησιμοποιούν τυποποιημένα ή παραμετροποιημένα έντυπα. Τα έντυπα δημιουργούνται με προεπεξεργασμένα περιεχόμενα τα οποία μπορούν να μεταβληθούν πριν την αποστολή.
- Διάδραση πελατών και παρακολούθηση ενεργειών: η λειτουργία παρέχει παρακολούθηση οποιασδήποτε ενέργειας των χρηστών και τους θέτει σε επαφή με την εταιρεία (π.χ. κλήσεις, επιστολές, συναντήσεις και emails). Οι δραστηριότητες συνδέονται με τις Εταιρείες και τις Επαφές και μπορούν επίσης να σχετιστούν με Εκστρατείες, περιστατικά και ευκαιρίες. Οι ενέργειες είναι δυνατό να έχουν συμμετέχοντες από διαφορετικές εταιρείες.

- Αναφορά εκθέσεων και ανάλυση: Η διεπαφή του φυλλομετρητή παρέχει ευέλικτες απεικονίσεις δεδομένων που επιτρέπουν την ταξινόμηση και ομαδοποίηση των δεδομένων, την επανεμφάνιση ή απόκρυψη στηλών και την εξαγωγή δεδομένων πινάκων για ανάλυση. Περιλαμβάνονται τυποποιημένα έντυπα αναφοράς αλλά είναι δυνατή και η δημιουργία εξατομικευμένων αναφορών. Επίσης είναι δυνατή η δημιουργία αναφορών μέσω εργαλείων επιχειρηματικής ευφυΐας τρίτου μέρους, όπως Crystal reports.
- Διαχείριση εγγράφων: Τα αρχεία και οι φάκελοι μπορούν να συνδεθούν με μια οντότητα. Τα αρχεία μπορούν να είναι οποιουδήποτε τύπου αρχεία και στα αρχεία PDF & MS Office διεξάγονται αναζητήσεις [33].

### 3.10 Εφαρμογή των CRM στις Επιχειρήσεις

Ανεξάρτητα από το μέγεθος του συστήματος που θα υλοποιηθεί είναι απαραίτητο να υπάρχει ισχυρή επιχειρησιακή εστία, η οποία θα επιβεβαιώνει την αναγκαία αλλαγή στις διαδικασίες, την οργάνωση, τον κόσμο και τη φιλοσοφία. Είναι αφελές να πιστεύουμε πως η εισαγωγή ενός νέου συστήματος CRM θα φέρει βελτιώσεις, αν οι επιχειρηματικές πρακτικές παραμείνουν σταθερές. Η παρακάτω εξίσωση αποδεικνύει το πρόβλημα[10]:

$$NT + ΠΕ = ΑΠΕ$$

**Νέα Τεχνολογία + Παλιά Επιχείρηση = Ακριβή Παλιά Επιχείρηση**

Το να κάνεις πράγματα με τον συνηθισμένο τρόπο δίνει τυπικά οριακές βελτιώσεις. Η νέα τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει μέχρι τώρα σε θεμελιώδη αλλαγή και βελτίωση του CRM. Απαιτούνται όμως και αλλαγές των διαδικασιών, της οργανωτικής δομής, του ανθρώπινου δυναμικού και της φιλοσοφίας. Για να είναι αποτελεσματική η υλοποίηση μιας λύσης CRM, τα παρακάτω 20 βήματα μπορούν να βοηθήσουν. Θα ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες[2]:

- Λύσεις Προσανατολισμένες στην Επιχείρηση (1-3)
- Διαχείριση Έργου (4-8)
- Διαχείριση Αλλαγής (9-14)
- Στρατηγική Υλοποίησης και Σχεδιασμού (15-20)

### *Λύσεις προσανατολισμένες στην επιχείρηση (1 -3)*

#### ΒΗΜΑ 1ο: Καθορισμός Στόχων

Σε αυτήν την κατηγορία βημάτων, η επιχείρηση ορίζει το στάδιο ανάπτυξης - ποιες διαδικασίες είναι σημαντικές και ποιοι στόχοι θα χαρακτηρίσουν την επιτυχία. Αλλά πάνω από τους στόχους είναι η παραδοχή ότι χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό για να προσθέσει αξία στο σχέδιο και να στηρίζει την πρωτοβουλία.

Είναι σημαντικό για μια λύση CRM να είναι προσανατολισμένη στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι η λύση θα πρέπει να αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση οραματίζεται να λειτουργεί στο μέλλον. Για να γίνει αυτό, πρέπει να ξεκινήσει με την στρατηγική CRM της επιχείρησης και να εξασφαλίζεται ότι αφότου υλοποιηθεί το σύστημα θα υποστηρίξει τις στρατηγικές που σχετίζονται με τον πελάτη, το προϊόν και τα κανάλια διανομής. Η στρατηγική CRM θα πρέπει να συμπληρωθεί και με χειροπιαστούς στόχους, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν ως σημεία αναφοράς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης και θα μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως κριτικοί παράγοντες επιτυχίας για την ολοκληρωμένη λύση CRM. Δεν χρειάζεται να υπάρχει φόβος στο να τεθούν στόχοι, είτε ακραίοι είτε ρεαλιστικοί. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι ποσοστά αύξησης των πωλήσεων μέσω των ευκαιριών συμπληρωματικής πώλησης, βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εκστρατειών μάρκετινγκ και άλλοι παρόμοιοι.

#### ΒΗΜΑ 2ο: Συμμετοχή όλων των Τμημάτων που Επηρεάζονται

Οι διευθυντές των τμημάτων που επηρεάζονται από την υλοποίηση θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτήν. Από την αρχή θα πρέπει να κατανοήσουν την αναγκαιότητα του να φτάσουν σε μια από κοινού συμφωνία που θα αφορά τους στόχους της υλοποίησης. Συγχρόνως, θα πρέπει να τονιστεί ότι η επιτυχία της διαδικασίας εξαρτάται από την συμμετοχή των διευθυντών. Αυτή μπορεί να λάβει χώρα με επενδύσεις σε πηγές γνώσεις (όπως ειδικοί εμπειρογνώμονες που θα εξασφαλίσουν ότι οι διαδικασίες και το σύστημα σχεδιάζονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους κατά τη διάρκεια του σταδίου σχεδίασης) και με την προθυμία τους να «πουλήσουν» την αλλαγή στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πρέπει να είναι συνήγοροι αυτής της πρωτοβουλίας [2].

### ΒΗΜΑ 3ο: Χρήση των Καλύτερων Υπαλλήλων στην Επιχείρηση

Είναι αναγκαίο να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία υπάλληλοι που κατανοούν καλύτερα την επιχείρηση. Αυτοί οι εμπειρογνώμονες της επιχείρησης, στο ρόλο των κατόχων διαδικασιών, πρέπει να βοηθήσουν να οριστεί η επιχειρησιακή διαδικασία σε συνδυασμό με τους τεχνικούς των CRM. Με άλλα λόγια, πρέπει να βοηθήσουν να προσδιοριστεί η λειτουργικότητα των συστημάτων CRM - συνόψεις οθονών, φόρμες αναφορών, κ.τ.λ.

Το πλεονέκτημα συμμετοχής υπαλλήλων ως κατόχων διαδικασιών είναι ότι η λύση θα ανταποκρίνεται σχεδόν πλήρως στις καθημερινές απαιτήσεις των χρηστών της εταιρείας σε όρους λειτουργικότητας - τι θα παρακολουθηθεί, τι χρόνος απόκρισης απαιτείται, τι όψεις οθονών θα χρειαστούν, τι αναφορές πρέπει να παραχθούν. Επιπλέον αυτού, οι κάτοχοι διαδικασιών, σε συνδυασμό με τους διευθυντές των τμημάτων, μπορούν να ενεργούν ως πρόσοψη της εταιρείας και να βοηθούν να προωθηθεί η διαδικασία αλλαγής μέσα σε αυτήν [2].

#### ***Διαχείριση έργου (4-8)***

Οι καλύτερες των προθέσεων δεν είναι αρκετές. Πρέπει να υπάρχει ακρίβεια στη διαδικασία που σημαίνει ότι η προσπάθεια πρέπει να είναι καλά συντονισμένη, να ακολουθείται ένα ορισμένο και ως εκ τούτου συμφωνημένο σχέδιο με σημεία ελέγχου και να υπάρχει ενεργή συμμετοχή από όσο το δυνατόν περισσότερους υπαλλήλους της επιχείρησης.

### ΒΗΜΑ 4ο: Επιρροή της Επιχείρησης

Η διαχείριση της αλλαγής είναι ένα κεντρικό στοιχείο της διαχείρισης του έργου. Τα συστήματα λογισμικού CRM οικοδομούνται σήμερα πάνω σε νέους τρόπους σκέψης, τους οποίους πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν[2].

Οι «ομαδικές πωλήσεις» είναι ένα καλό παράδειγμα γιατί σε αυτό τον τύπο πώλησης, οι αντιπρόσωποι των πωλήσεων δεν λειτουργούν πια ως ανεξάρτητοι κυνηγοί, αλλά ως ομάδα που υποστηρίζεται από την υπόλοιπη εταιρεία. Φυσικά αυτό δημιουργεί νέα ερωτήματα όσον αφορά το πώς η δύναμη των πωλήσεων θα συντονίσει τις δραστηριότητες πώλησης και πώς θα διαμοιραστεί η πληροφορία που προηγουμένως βρισκόταν στην υπευθυνότητα και την ασφάλεια των ανεξάρτητων αντιπροσώπων πωλήσεων (ο πωλητής και όχι η επιχείρηση είχε το δικό του πελάτη). Αν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής, αυτή η αλλαγή στη λειτουργική

συνήθεια δεν ληφθεί υπόψη, τότε η υλοποίηση μπορεί να συναντήσει μεγάλες αντιστάσεις από τους υπαλλήλους και η επιχειρησιακή αξία της υλοποίησης μπορεί να μειωθεί σημαντικά [10].

#### ΒΗΜΑ 5ο: Συντονισμός με τις Άλλες Πρωτοβουλίες της Επιχείρησης

Οι διευθυντές του έργου είναι επίσης υπεύθυνοι για τον συντονισμό του σχεδίου CRM με τα άλλα σχέδια και δραστηριότητες της επιχείρησης. Στην περίπτωση μεγάλων σχεδίων ή όταν κάποια σχέδια υλοποιούνται συγχρόνως, το κύριο καθήκον των διευθυντών των έργων είναι να συντονίσουν τα διαφορετικά σχέδια, για παράδειγμα το ERP, την ηλεκτρονική επιχείρηση και/ή τα σχέδια CRM.

Όταν συντονίζεται ένα έργο πρέπει να οργανώνεται όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που ασχολήθηκε με αυτό, καθώς και όλα τα τμήματά της που ενεπλάκησαν σε αυτό.

#### ΒΗΜΑ 6ο: Προσεκτική εφαρμογή της Προόδου του Σχεδίου Προσεχτικά

Παρά το γεγονός ότι καλά σχέδια τίθενται αρχικά σε εφαρμογή, μια έλλειψη επιμέλειας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υποβελτιστοποίηση, όταν αυτή έρχεται να διαβεβαιώσει την επιτυχία του έργου κι έχουν γίνει πολλά λάθη. Συχνά η επιχείρηση ανακαλύπτει πολύ αργά ότι το σχέδιο του έργου βρίσκεται πίσω από το χρονοδιάγραμμα. Το έργο μπορεί να μοιάζει να κινείται γρήγορα γιατί υπάρχει έντονη δραστηριότητα, αλλά σημαντικές προθεσμίες βρίσκονται ακόμα μακριά στο μέλλον. Λάθος υπολογισμοί μπορεί να μην δείχνουν σοβαροί την παρούσα στιγμή. Σταδιακά όμως, όσο το σχέδιο θα προχωράει πέρα από τα διάφορα ορόσημα, μια εικόνα θα αρχίσει να εμφανίζει καθήκοντα που δεν έχουν λάβει επαρκή προσοχή (όπως η αλλαγή της διαχείρισης). Με την πάροδο του χρόνου έχει αποδειχτεί ότι το απρόσμενο θα συμβεί. Αυτός είναι ο λόγος που είναι απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση και ρύθμιση του σχεδίου σε σχέση με τους αρχικούς στόχους του έργου. Υπάρχουν πολυάριθμοι λόγοι για καθυστέρηση του έργου. Κάποιοι από αυτούς είναι εύλογοι και αποδεκτοί, αλλά άλλοι είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ακρίβειας σχεδίου ή μη ύπαρξης σχεδίου [2].

#### ΒΗΜΑ 7ο: Σεβασμός στις Αλληλεπιδράσεις, τις Μετατροπές και τη Μεταφορά Δεδομένων

Ο κίνδυνος ανεπαρκούς σχεδίασης είναι ιδιαίτερα μεγάλος όταν έχει να κάνει με την ανάπτυξη αλληλεπιδράσεων, μετατροπών και μεταφορά των υπαρχόντων δεδομένων. Σε κάποιες περιπτώσεις, αυτές οι περιοχές αποτελούν οι ίδιες το έργο. Αν τα μετασχηματισμένα δεδομένα

δεν βρίσκονται σε σειρά και οι απαραίτητες αλληλεπιδράσεις δεν έχουν επαρκή χωρητικότητα, το σύστημα δεν θα πετύχει τους στόχους του. στην πραγματικότητα, μπορεί να μην λειτουργήσει καθόλου. Η εγγύηση ποιότητας της μετατροπής των δεδομένων, όπως και οι έλεγχοι απόδοσης των αλληλεπιδράσεων πρέπει συνεπώς να πραγματοποιούνται όσο το δυνατόν νωρίτερα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Η γενική απόδοση του συστήματος, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων συστήματος, είναι ένα άλλο σημαντικό σημείο που απαιτεί ιδιαίτερη τεχνογνωσία. Αν ένας πωλητής πρόκειται να είναι ικανός να αξιοποιήσει στο μέγιστο τον υπολογιστή του, η μεταφορά των δεδομένων πρέπει να γίνεται γρήγορα και εύκολα [10].

#### ΒΗΜΑ 8ο: Συμμετοχή Πολλών Ατόμων

Σε ένα αρχικό στάδιο του έργου, είναι απαραίτητο να αναμειχθεί ένα μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης από ότι μόνο οι κάτοχοι διαδικασιών. Κι αυτό γιατί χρειάζεται χρόνος για να προσαρμοστούν στις αλλαγές που φέρνει το CRM. Η καλύτερη πρακτική δείχνει ότι τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται αν περίπου το ένα τρίτο των υπαλλήλων εμπλέκονται με κάποιο τρόπο. Οι υπάλληλοι μπορούν να συμμετέχουν στην ανάπτυξη εργασίας, σε συναντήσεις ή σε ελέγχους. Με αυτό τον τρόπο τους δίνεται η δυνατότητα να μάθουν περισσότερα για το σύστημα και να γνωρίσουν με ποιο τρόπο θα επηρεάσει την καθημερινή εργασία τους.

Αν οι υπάλληλοι δεν συμμετέχουν, είναι συχνά δύσκολο να εξασφαλιστεί η αναγκαία δέσμευση χρήσης του λογισμικού του συστήματος CRM. Μακροπρόθεσμα, αυτό θα επηρεάσει την επιβίωση της λύσης. Ερωτήματα που αφορούν την κατοχή των βασικών δεδομένων, την αναβάθμιση και άλλα μπορεί επίσης να δημιουργήσουν πολλά προβλήματα, αν οι υπάλληλοι δεν κατανοούν τις αλλαγές εξαρχής [2].

#### ***Διαχείριση αλλαγής (9-14)***

Πέρα από την απαιτούμενη αλλαγή διαδικασίας και συστημάτων - η αλλαγή της φιλοσοφίας και της πρακτικής πρέπει να επισκιάσει αυτήν την πρωτοβουλία. Είναι απαραίτητο ο βασικός διευθυντής να λειτουργεί προς αυτή την κατεύθυνση. Η επικοινωνία δεν μπορεί να αγνοηθεί ή να λάβει περιορισμένη προσοχή, πρέπει να διαδραματίζει ενεργό και υποστηρικτικό ρόλο. Η εκπαίδευση αποτελεί ένα αναπόσπαστο συστατικό της επικοινωνίας και πρέπει επίσης



να έχει κεντρικό ρόλο. Η αλλαγή δημιουργεί φόβο, ανησυχία και αβεβαιότητα στον περισσότερο κόσμο και γι' αυτό η διαχείριση της αλλαγής πρέπει να κατευθύνει και να εξουδετερώνει αυτά τα θέματα.

#### ΒΗΜΑ 9ο: Εύρεση ενός Υποστηρικτή-οραματιστή

Το έργο χρειάζεται έναν υποστηρικτή, του οποίου οι προσωπικοί στόχοι θα συνδέονται άμεσα με την επιτυχία του. Ο υποστηρικτής μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση πηγών πληροφόρησης, να μειώσει τις αντιστάσεις των υπαλλήλων και να εξασφαλίσει ότι το σύστημα θα επιβιώσει όταν οι σύμβουλοι φύγουν πια από την εταιρεία. Ο καλύτερος υποστηρικτής βρίσκεται συχνά στην κορυφή της διοίκησης. Εξαιτίας της θέσης του, μπορεί να έχει αρκετή επιρροή, να βρίσκει τις απαραίτητες πηγές γνώσεις και να επιταχύνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, έχει τη δυνατότητα να συντονίζει τη διαδικασία με άλλες πρωτοβουλίες αλλαγής και να παίρνει σημαντικές αποφάσεις. Οι υποστηρικτές είναι ιδιαίτερα σημαντικοί όταν πρέπει οι αλλαγές να ανακοινωθούν στους υπαλλήλους. Συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία, εμφανίζονται ως πρεσβευτές του έργου, και όταν οι αλλαγές πρέπει να προωθηθούν εσωτερικά στην επιχείρηση, αυτοί οι πρεσβευτές μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν το όραμα του έργου, επηρεάζοντας θετικά την αντίληψη των υπαλλήλων για αυτό[10].

#### ΒΗΜΑ 10ο: Επίσπευση της Προόδου μέσα από μια Αίσθηση Επιτακτικότητας

Είναι ευθύνη της διοίκησης να δημιουργήσει μια αίσθηση επιτακτικότητας και αποφασιστικότητας για να δώσει στο έργο την απαραίτητη ώθηση και να εξασφαλίσει ότι η πρόοδος των διαδικασιών βασίζεται στο όραμα και τις κατευθυντήριες γραμμές του έργου. Η άμεση συμμετοχή της διοίκησης στο έργο και η προοδευούσα μετάδοση της σημαντικότητας της πρωτοβουλίας CRM είναι καθοριστικά στοιχεία για την επιτυχία του έργου [2].

#### ΒΗΜΑ 11ο: Ελκυστικότερη η Συμμετοχή στο Έργο

Στα μεγάλα σχέδια, οι αλλαγές απαιτούν σε διάφορες φάσεις την πλήρη απασχόληση κάποιων υπαλλήλων. Για να δημιουργηθεί ένα κλίμα αποτελεσματικής εργασίας και να γίνει ελκυστική η συμμετοχή στο έργο, οι υπάλληλοι που εμπλέκονται πρέπει να γνωρίζουν ποιες θα είναι οι νέες τους θέσεις στην εταιρεία μετά τις αλλαγές. Θα πρέπει να γνωρίζουν ότι όχι μόνο

δεν διατρέχουν κίνδυνο συμμετέχοντας, αλλά μάλλον αυξάνουν την αξία τους για την επιχείρηση[10].

#### ΒΗΜΑ 12ο: Συνεχής Επικοινωνία με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη

Η επικοινωνία είναι από τα πιο βασικά συστατικά όταν πρόκειται για την κατανόηση της λύσης CRM. Από την αρχή, η αλλαγή θα πρέπει να παρουσιαστεί ως σκοπός της επιχείρησης και όχι της Πληροφοριακής Τεχνολογίας. Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν πως η επιχείρηση ξεκινάει αυτό το έργο για να επιτύχει επιχειρησιακά προνόμια που αφορούν την αφοσίωση, τις συμπληρωματικές πωλήσεις, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και άλλα, και ότι όλες οι δραστηριότητες στοχεύουν στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και την ικανότητα της να διαθέτει ικανούς υπαλλήλους [10].

Οι παρακάτω συμβουλές μπορούν να κάνουν το πρόγραμμα επικοινωνίας επιτυχία:

- Όταν διαλέγει η επιχείρηση ανθρώπους για το πρόγραμμα επικοινωνίας, πρέπει να είναι ιδιαίτερα επιλεκτική. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να εμπνέουν σεβασμό και να αντιμετωπίζονται ως αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης.
- Η κατανόηση του έργου από τους υπαλλήλους πρέπει να είναι σε τρέχουσα βάση.
- Πρέπει να υπάρχει μια σταθερή και συνεχής ροή επικοινωνίας. Η διοίκηση δεν πρέπει να φοβάται να επαναλαμβάνει τα μηνύματα «κλειδιά».
- Οι μεσαίοι διευθυντές είναι κατάλληλα άτομα για επικοινωνία και συγχρόνως σημαντικοί υποστηρικτές του έργου.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν ιδέες μέσω των συνελεύσεων του συμβουλίου.
- Η γλώσσα της εικόνας θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να αποφευχθούν οι πολλές λεπτομέρειες -μια εικόνα αξίζει χίλιες λέξεις- χρησιμοποιήστε την προς όφελος σας.
- Όλες οι πληροφορίες σχετικά με το έργο θα πρέπει να συγκεντρωθούν σε μια βάση δεδομένων και να είναι διαθέσιμες σε όλους τους υπαλλήλους.

#### ΒΗΜΑ 13ο: Τήρηση μιας Σταθερής Κατεύθυνσης

Η εμπειρία αποδεικνύει ότι οι διευθυντές του έργου τυπικά περνάνε διάφορες ψυχολογικές διακυμάνσεις. Στην αρχή του έργου, οι συμμετέχοντες είναι αισιόδοξοι και σε γενικές γραμμές έχουν μεγάλες προσδοκίες. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου οι ελπίδες δεν

θα πρέπει να εξαντλούνται. Είναι σημαντικό η διαχείριση να ελέγχει τις προβλέψεις των υπαλλήλων και να μην υπερπροωθεί το έργο. Οι μεγάλες αυτές προσδοκίες τυπικά θα εξαφανιστούν όταν τα εμπλεκόμενα μέρη ανακαλύψουν πόση ενέργεια απαιτεί ένα έργο CRM. Επιπρόσθετα, η πολυπλοκότητα του έργου θα αυξηθεί όσο αυτό προχωρά και αυτό θα προκαλέσει επιπλέον απώλεια ενδιαφέροντος - και στην χειρότερη των περιπτώσεων αίσθηση ήττας. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο. Αν η επιχείρηση μπορεί να παρακάμψει αυτούς τους λεγόμενους «γρήγορους νικητές», είναι καλή ιδέα να το κάνει για να ξεπεράσει ευκολότερα την φάση της απογοήτευσης και να διατηρήσει την ορμή των υπευθύνων έργου.

Μετά από αυτήν τη φάση ηττοπάθειας, τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν συνήθως περάσει τις πρώτες στάσεις της διαδρομής. Μετά το επίπεδο των προσδοκιών αυξάνεται πάλι, καθώς η λύση CRM αρχίζει να σχηματίζεται [2].

#### ΒΗΜΑ 14ο: Εξάσκηση και Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση τόσο των συμμετεχόντων στο έργο όσο και των χρηστών του, είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβασή του. Και μόνο μέσα από την εξάσκηση μπορεί η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι όλες οι εμπλεκόμενες ομάδες γνωρίζουν τι να προσδοκούν όσον αφορά τα προσωπικά τους καθήκοντα. Επίσης, πολύ συχνά η επιχείρηση παραβλέπει το γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι υπάλληλοι τα απαραίτητα γενικά προσόντα Πληροφοριακής Τεχνολογίας και μόνο λίγοι από αυτούς μπορούν να κατανοήσουν την τεχνική και δομική πλευρά του CRM. Το πρώτο βήμα εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι συνεπώς η επιχειρησιακή κατανόηση του CRM από τους υπαλλήλους[10].

Μετά από αυτό η προσοχή πρέπει να κατευθυνθεί προς την Πληροφοριακή Τεχνολογία. Η έλλειψη τεχνογνωσίας Πληροφοριακής Τεχνολογίας συχνά δημιουργεί μια κατάσταση μέσα στην οποία οι υπάλληλοι αισθάνονται ανασφάλεια και αβεβαιότητα για τον εαυτό τους. Οι φήμες σχετικά με την αλλαγή αυξάνουν την ανησυχία και η εκπαίδευση γίνεται αναποτελεσματική.

Είναι λίγοι αυτοί που μπορούν να απορροφήσουν ότι ακούν σε μια παραδοσιακή ώρα διδασκαλίας. Διάφορες μέθοδοι διδασκαλίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν την απομνημόνευση της πληροφορίας. Η εξάσκηση μπορεί να γίνεται σε κάποια αίθουσα διδασκαλίας, στη δουλειά ή και μέσω υπολογιστών. Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών

προγραμμάτων βελτιώνονται όταν οι καθηγητές δραστηριοποιούν τους μαθητές. Αυτό σημαίνει ότι τα προγράμματα εξάσκησης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αλληλεπιδραστικά και κατά προτίμηση να σχετίζονται με την καθημερινή εργασία των υπαλλήλων. Αν οι υπάλληλοι μπορούν να δοκιμάσουν τα καινούρια συστήματα της επιχείρησης στους δικούς τους υπολογιστές, η αίσθηση οικειότητας θα αυξηθεί. Όταν οι υπάλληλοι αποκτήσουν νέες δεξιότητες, θα αυξηθεί η αυτοεκτίμησή τους, θα αισθάνονται πιο σίγουροι και θα έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση [10].

### ***Στρατηγική υλοποίησης και σχεδιασμού (15-20)***

#### **ΒΗΜΑ 15ο: Χρήση Γρήγορων Εφαρμογών Σχεδίασης**

Πολλά είναι τα πράγματα που πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη του όταν προσδιορίζει μια στρατηγική εφαρμογής. Οι κίνδυνοι των διαφόρων στρατηγικών διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους και αυτό είναι συχνά άμεσα συνδεδεμένο με τις πηγές και τους πόρους που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της. Είναι σημαντικό, για παράδειγμα, η προοδευούσα εργασία του έργου να εκτιμάται με βάση το κατά πόσο η ολοκληρωμένη λύση ανταποκρίνεται στη στρατηγική του CRM. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό το να συγκεντρωθούμε στις λειτουργικές απαιτήσεις (πώς πρέπει ένας πωλητής να χρησιμοποιεί το σύστημα για να ελέγχει την κατάσταση των παραγγελιών, των πιστώσεων ή των πληρωμών) και να αναζητήσουμε μια λογική τεχνική λύση. Αυτή μπορεί να μην είναι η πιο προχωρημένη λύση για τους τεχνικούς, αλλά μια λύση που θα αποφέρει καλά αποτελέσματα από την επένδυση αυτή[10].

#### **ΒΗΜΑ 16ο: Η Αποδοτικότητα της Υλοποίησης**

Η επιλογή υλοποίησης μιας λύσης σε κάθε γωνιά της επιχείρησης δεν είναι απαραίτητα βέλτιστη. Η απόκτηση συσκευών υπολογιστών, λογισμικού, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η ανάπτυξη των τοπικών επιφανειών και όλα τα υπόλοιπα, απαιτούν συγκεκριμένες επενδύσεις. Μια καλή τακτική είναι να επιλεγούν αυτά τα τμήματα της επιχείρησης που θα αποφέρουν το μεγαλύτερο κέρδος από την υλοποίηση. Μια προσεκτική επιλογή του καθοδηγητή της υλοποίησης θα βοηθήσει πολύ, δίνοντας αυτοπεποίθηση σε αυτούς που πρέπει να πάρουν τις αποφάσεις χρηματοδότησης του έργου[10].

### ΒΗΜΑ 17ο: Αποφυγή των Υπέρ-Ειδικευμένων Λύσεων

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει όλες τις λειτουργικές ανάγκες που οι κάτοχοι διαδικασιών θέλουν να εισάγουν, διατρέχει τον κίνδυνο να προσαρμόσει το λογισμικό του CRM στις απαιτήσεις των πελατών περισσότερο από όσο ενδείκνυται. Πολύ λίγα συστήματα στην αγορά είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν τέτοιου βαθμού ελευθερία. Τα συστήματα CRM που είναι σε υψηλό βαθμό προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των πελατών μπορούν εύκολα να γίνουν δαπανηρά και απολυταρχικά.

Γι' αυτό το λόγο, είναι πάντα καλή ιδέα να ζητούνται οι επεξηγήσεις των ειδικών για να φανεί αν η ίδια αποτελεσματικότητα μπορεί να επιτευχθεί και με τη χρήση άλλων μεθόδων ή διαδικασιών. Επίσης, τα κατά πολύ προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των πελατών συστήματα CRM, μπορεί να προκαλέσουν κάποιες δυσκολίες όταν πρόκειται να αναβαθμιστούν σε κάποια καινούρια έκδοση λογισμικού. Οι αλλαγές στον ειδικό κώδικα τυπικά θα χαθούν μετά την αναβάθμιση και γι' αυτό θα είναι απαραίτητο να φτιαχτεί νέος κώδικας από την αρχή. Η προσεκτική τεκμηρίωση της διάταξης των τμημάτων και των αλλαγών στον κώδικα αποτελεί ζωτικό στοιχείο σε κάθε υλοποίηση CRM [2].

### ΒΗΜΑ 18ο: Κριτική στην Επιλογή της Μεθόδου

Η εμπειρία από την υλοποίηση CRM μας δείχνει ότι απαιτείται μια μέθοδος ολοκλήρωσης της Πληροφοριακής Τεχνολογίας με τις επιχειρησιακές όψεις της λύσης. Πρέπει να υπάρχει μια λογική συνέχεια των δραστηριοτήτων, από την ανάλυση μέχρι την υλοποίηση και ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα. Το πρώτο στάδιο είναι συχνά αυτό που γίνεται πολύ βιαστικά - γιατί να κοιτάμε κάτι που πρόκειται να αλλάξει;

### ΒΗΜΑ 19ο: Προετοιμασία των Κυμάτων Υλοποίησης

Μαζί με τη διαίρεση της υλοποίησης του CRM σε κύματα ή ακολουθίες, τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν πότε θα είναι η σειρά τους. Πριν αρχίσει να εξαπλώνεται η εφαρμογή προς κάποια ομάδα ή τμήμα της επιχείρησης, πρέπει να έχει αποταμιευτεί χρόνος για την εγκατάσταση των υπολογιστών και η επιχείρηση πρέπει να είναι σίγουρη ότι οι υπάλληλοι της διαθέτουν την απαραίτητη ειδίκευση πάνω στα CRM [10].

### ΒΗΜΑ 20ο: Εστίαση σε γρήγορες Επιτυχίες

Για να προωθηθεί η προθυμία για αλλαγή, η κορυφή της διοίκησης χρειάζεται να επιδείξει κάποιες γρήγορες επιτυχίες της επιχείρησης προκειμένου να πείσει τους υπαλλήλους της ότι η λύση CRM αξίζει την προσπάθεια. Γρήγορες επιτυχίες είναι τα πειστικά επιχειρήματα πωλήσεων του CRM προς τα ενδιαφερόμενα μέρη στο εσωτερικό της εταιρείας. Σε κάποιες περιπτώσεις τα οφέλη των γρήγορων επιτυχιών από την αρχή του έργου μπορεί να αποφέρουν κέρδος και μέχρι την ολοκλήρωσή του [2].

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ CRM ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

#### 4.1 Τραπεζικά Προϊόντα και Υπηρεσίες

Στις μέρες μας παρουσιάζεται έντονος ανταγωνισμός όσον αφορά στην τραπεζική αγορά. Κάθε τράπεζα προσπαθεί να δημιουργήσει νέους τρόπους που θα αποφέρουν αυξημένα κέρδη, θα την προβάλουν περισσότερο προς το καταναλωτικό κοινό και τις επιχειρήσεις και τέλος, την εξασφάλιση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου αγοράς. Η ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας αλλά και η αλλαγή της δομής του τραπεζικού συστήματος το 1987, με την απελευθέρωσή του, μετέτρεψε τις Τράπεζες σε Οργανισμούς παροχής σύνθετων και πολύπλοκων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Έχει περάσει πλέον η εποχή που οι τράπεζες είχαν σαν λειτουργικές δραστηριότητες την αποδοχή των καταθέσεων από κοινό και επιχειρήσεις, την χορήγηση δανείων και την μετατροπή συναλλάγματος τόσο σε ιδιώτες όσο και για επιχειρήσεις.

Με την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωζώνη και την εισαγωγή ενιαίου νομίσματος υπό την επίβλεψη μιας Κεντρικής Ευρωπαϊκής Τράπεζας σχεδόν εκμηδένισαν τις προμήθειες από τέτοιου είδους συναλλαγές με συνέπεια η κερδοφορία να μειώνεται όλο και περισσότερο.

Παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα αποτελούν οι κάθε είδους καταθέσεις, οι θυρίδες ασφαλείας, που παρέχουν οι τράπεζες σε πελάτες, οι εγγυητικές επιστολές και οι κάθε είδους χρηματοδοτήσεις. Στα μοντέρνα τραπεζικά προϊόντα ανήκουν οι πιστωτικές κάρτες οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs), η πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring), η πώληση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Forfaiting), η χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing), η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking) και μια σειρά από άλλα προϊόντα που κατασκευάζονται για να καλύπτουν τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πελατών. Κάποια από τα σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα αναφέρονται στην συνέχεια [4].

Είναι σύγχρονος και διαδεδομένος τρόπος συναλλαγών, είναι η μορφή των **πιστωτικών καρτών**, του λεγόμενου "πλαστικού χρήματος. Οι πιστωτικές κάρτες εκδίδονται από πιστωτικά ιδρύματα, κυρίως τράπεζες, και παρέχουν τη δυνατότητα στους κατόχους των να πραγματοποιούν συναλλαγές χωρίς να απαιτείται να διαθέτουν ανά πάσα στιγμή μετρητά μεγάλου ύψους. Είναι μια μικρή πλαστική κάρτα, η μια πλευρά της οποίας περιλαμβάνει το ονοματεπώνυμο και τον αριθμό μητρώου του κατόχου, την ημερομηνία λήξης της και το

κατάστημα που την χορηγεί και η άλλη πλευρά υπάρχει η μαγνητική ταινία, θέση για την υπογραφή του κατόχου της και ο λογότυπος του οργανισμού που την εξέδωσε. Για να εκδοθεί Για την έκδοση της πιστωτικής κάρτας, ο πελάτης θέτει τα στοιχεία του στην διάθεση της τράπεζας, η οποία τα καταχωρεί σε μια βάση δεδομένων μαζί με τον αριθμό της κάρτας και μπορεί ανά πάσα στιγμή να έχει γνώση για τις κινήσεις της κάρτας άρα και για τις προτιμήσεις του πελάτη [13].

Όταν αναφερόμαστε στην ηλεκτρονική τραπεζική **e-banking** θεωρούμε όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχουν οι τράπεζες με τη βοήθεια του διαδικτύου απαλλάσσοντας τους πελάτες από την ανάγκη φυσικής παρουσίας στο κατάστημα.

Ένας άλλος όρος που θα μπορούσε να αποδοθεί στην ηλεκτρονική τραπεζική είναι η αυτοματοποιημένη και ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών αλλά και προϊόντων είτε νέων είτε πιο παλιών, απευθείας στους πελάτες μέσω ηλεκτρονικών, αλληλεπιδραστικών καναλιών επικοινωνίας. Από τις πιο διαδεδομένες και προτιμώμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι οι πληροφορίες σχετικά με λογαριασμούς, κινήσεις λογαριασμών, υπόλοιπα και κινήσεις πιστωτικών καρτών, πληρωμές δόσεων δανείων, εξοφλήσεις κάθε είδους λογαριασμών και πάγιων εντολών πληρωμής προς ΔΕΚΟ[13]. Μέσα από τις ηλεκτρονικές κινήσεις των λογαριασμών των πελατών η τράπεζα καταγράφει τις συναλλαγές και σε συνδυασμό με τα στοιχεία από τη βάση του συστήματος διαμορφώνει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη της.

Επόμενο προϊόν είναι τα **τραπεζικά δάνεια**. Σημείο εκκίνησης για τα τραπεζικά δάνεια είναι να προσδιορίσει τόσο η επιχείρηση, όσο και η τράπεζα που εξετάζει το αντίστοιχο αίτημα, το είδος του δανείου που θα καλύψει τη δεδομένη αυτή χρονική στιγμή τις ανάγκες της επιχείρησης. Από την πλευρά της τράπεζας, πριν αναλυθεί η οικονομική κατάσταση της αιτούσας χρηματοδότησης επιχείρησης, πρέπει ο αναλυτής να εξετάσει το είδος του δανεισμού δεδομένου ότι στα διάφορα είδη δανεισμού υπάρχουν και διαφορετικοί κίνδυνοι. Επιπλέον, η ανάλυση και η τεκμηρίωση, που απαιτείται όταν πρόκειται για βραχυπρόθεσμη (έστω 60 ημερών) χρηματοδότηση εν αναμονή κάποιας εποχικής μείωσης των εκκρεμών εισπρακτέων λογαριασμών, είναι τελείως διαφορετική από αυτή που απαιτείται, για παράδειγμα, πριν από μια απόφαση χορήγησης 5ετούς δανείου για τη χρηματοδότηση της ανακαίνισης και επέκτασης εγκαταστάσεων ή μιας εξαγοράς επιχείρησης ή για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης. Αλλά και



η χορήγηση μπορεί να γίνει με διαφορετικό βαθμό εξασφάλισης όπως πλήρη, μερική ή καθόλου εξασφάλιση [4].

Το επόμενο προϊόν αφορά στην **πώληση ασφαλιστικών προϊόντων** μέσω Τραπεζών και τραπεζικών δικτύων ή/και τραπεζικών προϊόντων μέσω ασφαλιστικών εταιρειών. Για να επιτευχθεί αυτό αξιοποιούνται τα πελατολόγια της κάθε τράπεζας. Για να στεφθεί με επιτυχία μια τέτοια προσπάθεια επιβάλλεται η δημιουργία ευέλικτων τραπεζικών και ασφαλιστικών ή σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Με τη συνεργασία αυτή οι τράπεζες επιτυγχάνουν επέκταση των δραστηριοτήτων τους με προσέγγιση νέων πελατών και αγορών. Για τις ασφαλιστικές εταιρείες από την άλλη υπάρχει η προοπτική εισόδου σε νέες αγορές με τη χρήση του δικτύου των τραπεζών. Οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή τη διαδικασία και συνεργασία είναι η απελευθέρωση η απελευθέρωση της προσφοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και η συνακόλουθη ανάπτυξη της τράπεζας πολλαπλών δραστηριοτήτων (universal banking), ο έντονος και αναπτυσσόμενος ανταγωνισμός στο χρηματοοικονομικό χώρο, και η μείωση των επιτοκίων [13].

Μέσα από τη χρήση των πελατολογίων άλλων εταιρειών (ασφαλιστικών), οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να λάβουν στοιχεία για νέους πελάτες, να τα κατηγοριοποιήσουν στη βάση δεδομένων τους και να επιλέξουν την πολιτική που ταιριάζει σε κάθε περίπτωση προκειμένου να ακολουθήσουν την ανάλογη πολιτική προσέγγισης.

#### **4.2 Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείται ή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα CRM**

Σε αυτό το μέρος θα αναφερθούν οι θεωρίες που ασχολούνται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Αρχικά, θα παρουσιαστούν οι θεωρίες για την εφαρμογή CRM σε έναν οποιοδήποτε οργανισμό, επιχείρηση ή και χρηματοπιστωτικό ίδρυμα όπως οι τράπεζες, και στη συνέχεια τακτικές που ακολουθούνται με βάση τα CRM [10].

##### **4.2.1 Η Ιδανική CRM Επιχείρηση**

Σύμφωνα με τους Bradshaw και Brash (2001), για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που εμφανίζουν οι πελατειακές σχέσεις στον συνεχώς εξελισσόμενο κόσμο του Internet, είναι

απαραίτητο οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις βασικές γνώσεις για την επίτευξη της σωστής Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων [23]:

1. Η χρήση μιας στρατηγικής CRM στο front office, δηλαδή η άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες, π.χ. τηλεφωνική επαφή, online παροχές κλπ., είναι μόνο ένα μικρό και αρχικό κομμάτι του CRM. Πρέπει να συμπεριληφθούν και back office λειτουργίες, όπως η παραγωγή και η χρέωση, αλλά και αναλυτικές λειτουργίες, όπως η αποθήκευση δεδομένων.

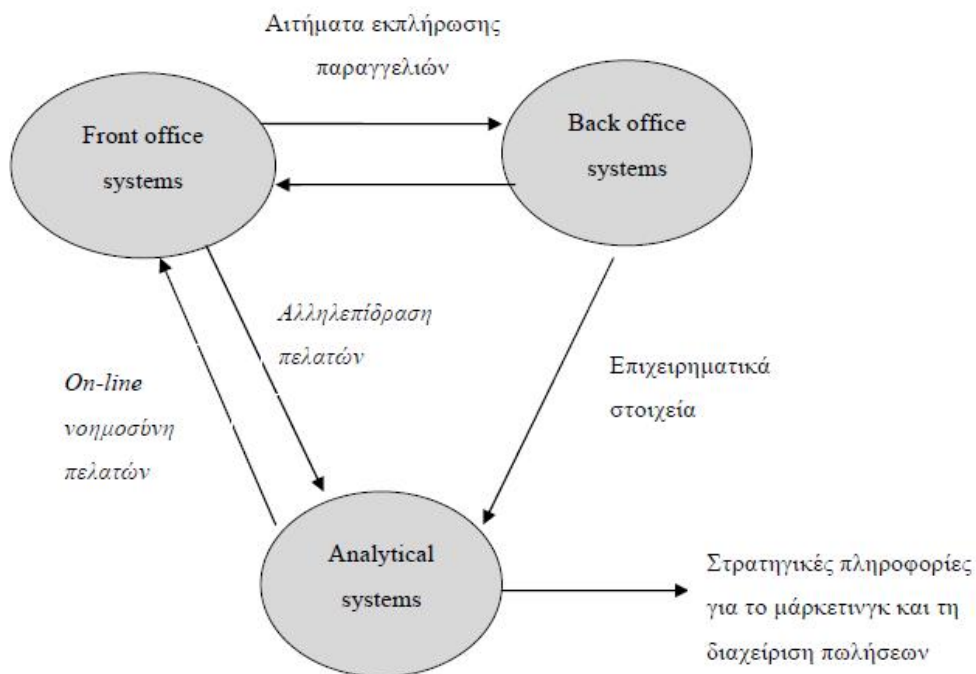
2. Η διεξαγωγή σχέσεων μέσω πολλαπλών καναλιών με τη σωστή τεχνική υποδομή επιτρέπει σε επιχειρήσεις να ασχολούνται με τους πελάτες με συνοχή άσχετα με ποιο μέσο επικοινωνίας χρησιμοποιείται. Επίσης, να μπορεί να προστεθεί νέο μέσο επικοινωνίας με τους πελάτες χωρίς την ανάγκη ολικής αλλαγής του συστήματος.

3. Εύρεση κατάλληλης στρατηγικής ώστε να οδηγηθούν οι πελάτες σε διαφορετικά μέσα επικοινωνίας. Για κάποιες επιχειρήσεις η στρατηγική αντιμετώπισης πελατών σε οποιοδήποτε μέσο είναι καλή. Για πολλές άλλες όμως θα σήμαινε την καταστροφή. Η χρήση CRM σε πολλαπλά κανάλια σημαίνει την αντιμετώπιση των πελατών σε διαφορετικά μέσα και τη διατήρηση μιας ενοποιημένης εικόνας του πελάτη, πρόσφατης και χωρίς ελλείψεις. Η επιτυχία εφαρμογής CRM είναι το πλησιέστερο που θα μπορεί να φτάσει μια επιχείρηση στο marketing με κάθε πελάτη ξεχωριστά. Και επιτυγχάνοντας αυτό σε πολλαπλά μέσα επικοινωνίας είναι σημαντικό κατόρθωμα το οποίο προετοιμάζει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει το μέλλον [23].

Στα CRM υπάρχει το 'ενάρετο τρίγωνο' (Σχήμα 4.1). Ο σκοπός αυτού είναι η εξασφάλιση ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πλήρως τους πελάτες τους και στη συνέχεια πράττουν ανάλογα με τις ανάγκες και τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οι σημαντικές πληροφορίες που δημιουργούνται χρησιμοποιούνται και σε άλλους τομείς. Οποιαδήποτε επιχείρηση ασχολείται με CRM πρέπει να ενοποιήσει σωστά τα front office, back office και αναλυτικά συστήματα [31].

- Το back office εκτελεί τις απαιτήσεις των πελατών. Συνήθως η μοναδική επαφή του πελάτη με το back office είναι για λειτουργίες χρέωσης και λογιστικής. Και σε αυτές τις περιπτώσεις, όμως, ο πελάτης κινείται σε front office περιβάλλον.
- Τα αναλυτικά CRM επιτρέπουν στις επιχειρήσεις, αξιοποιώντας δεδομένα πελατών που έχουν συλλέξει, να ανακαλύψουν κάποια μοτίβα συμπεριφοράς πελατών. Οι εκροές αυτών των λογισμικών περιλαμβάνουν στρατηγικές και τακτικές πληροφορίες. Οι στρατηγικές πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή μελλοντικής

στρατηγικής, ενώ οι τακτικές πληροφορίες θα βοηθήσουν στην τροποποίηση των υφιστάμενων πρακτικών [19].

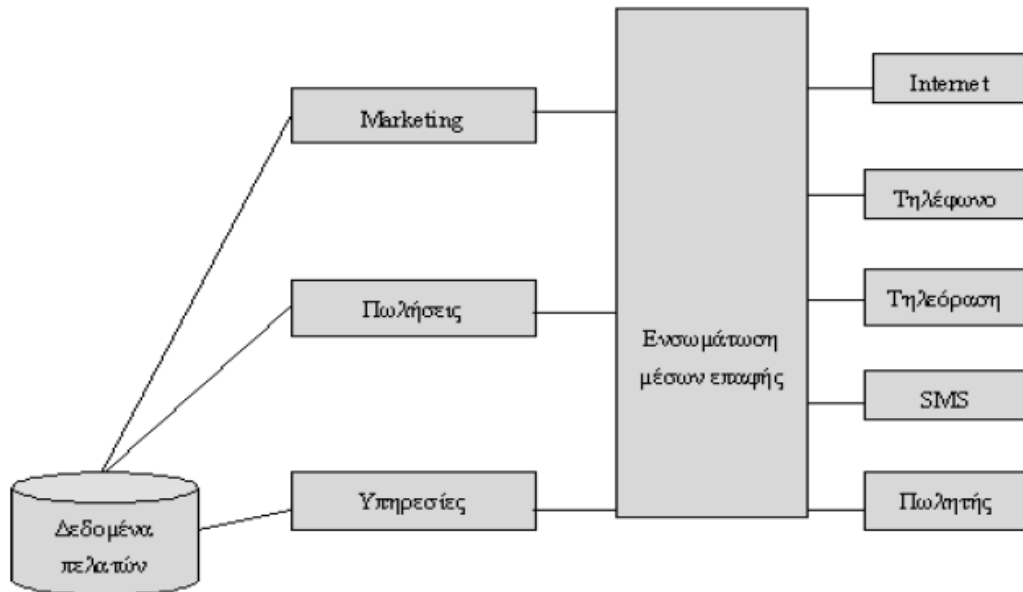


**Σχήμα 4.1: Το «ενάρετο τρίγωνο» του CRM**

πηγή: Bradshaw & Brash (2001)

Το CRM σήμερα δομείται για να επικεντρώνεται σχεδόν ολοκληρωτικά στο front office. Ακολουθώντας αυτή την τακτική, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους σε αυτόν τον τομέα, όμως, μακροπρόθεσμα, δεν είναι η βέλτιστη λύση. Η επέκταση του CRM σε πολλαπλά μέσα επικοινωνίας σημαίνει την ενσωμάτωση του front office με στοιχεία του back office με διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας (Σχήμα 4.2). Η εκτέλεση αυτής της διαδικασίας γίνεται με μεθοδικό τρόπο και οι επιχειρήσεις που το έχουν εφαρμόσει σωστά σημαίνει πως ασχολήθηκαν αρκετά με την τεχνική υποδομή που χρειάζονται. Αναπτύσσονται, με ταχύ ρυθμό, πρότυπα σε αυτόν τον τομέα και αρκετοί CRM πωλητές κατασκευάζουν media portals (πύλες μέσω επικοινωνίας) τα οποία επιτρέπουν, σε επιχειρήσεις που τις αξιοποιούν, τη συνεχή αντιμετώπιση των πελατών σε πολλαπλά μέσα [31]. Επειδή οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίζουν τους πελάτες σε πολλαπλά επίπεδα δεν σημαίνει ότι πρέπει να προσφέρουν τις ίδιες παροχές ή επίπεδα εξυπηρέτησης σε όλα τα επίπεδα. Η πορεία

αυτή επιφέρει αρκετό ρίσκο για τις επιχειρήσεις. Τα μέσα είναι διαφορετικά και απαιτούν να αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι είναι συνήθως πρόθυμοι να είναι σε αναμονή, για ένα λογικό χρόνο, ώστε να μιλήσουν με κάποιον υπάλληλο. Όμως δεν είναι καθόλου πρόθυμοι να περιμένουν για τον ίδιο λόγο όταν χρησιμοποιείται μηχάνημα διαδραστικής φωνητικής απάντησης (Interactive Voice Response) [19].



**Σχήμα 4.2: CRM και πολλαπλά μέσα**

*Πηγή: Bradshaw & Brash (2001)*

Κάποιες αλληλεπιδράσεις κοστίζουν περισσότερο από ότι άλλες, επίσης υπάρχει μια μεγάλη διαφορά μεταξύ ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων και αυτοματοποιημένων. Επιχειρησιακά μοντέλα κατασκευασμένα με αυτοματοποιημένες συναλλαγές δεν μπορούν να υποστηρίξουν μεγάλο αριθμό συναλλαγών με αποτέλεσμα να αλλάζουν σε ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν πάνω σε δυο κύρια θέματα:

1. Για ποιους πελάτες και σε ποιες περιπτώσεις θέλουν να χρησιμοποιήσουν συγκεκριμένα μέσα.
2. Πώς θα κατευθύνουν τους πελάτες στο επιλεγμένο μέσο της επιχείρησης.

Το τελευταίο φαίνεται να είναι το πιο προβληματικό, η οδήγηση των πελατών σε συγκεκριμένο μέσο. Το πιο προβληματικό μέρος αυτού είναι να οδηγηθούν οι πελάτες μακριά από ανθρώπινους πωλητές και να στραφούν σε αυτοματοποιημένα μέσα. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι η μείωση του κόστους της συναλλαγής, για παράδειγμα οι απευθείας

συναλλαγές κοστίζουν παραπάνω ή να υπάρχουν εκπτώσεις μόνο με τη χρήση των αυτοματοποιημένων μέσων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το επίπεδο εξυπηρέτησης επηρεάζει τις επιλογές, οι πελάτες πρέπει να περιμένουν για να μιλήσουν με κάποιον πωλητή όμως μπορούν να συνδεθούν αμέσως με το IVR (τηλεφωνική τεχνολογία η οποία επιτρέπει σε ένα Η/Υ να ανιχνεύει τη φωνή και την ‘αφή ήχων’ χρησιμοποιώντας ένα απλό τηλεφώνημα για τις οποιεσδήποτε λειτουργίες) [10].

Άλλες επιλογές είναι το επίπεδο των παροχών που προσφέρονται στα διάφορα μέσα. Για παράδειγμα, το Internet μπορεί να μεταδώσει πολύ εύκολα μεγάλες ποσότητες γραφικών και δεδομένων. Αν μια επιχείρηση προσφέρει όλα τα δεδομένα ή τις γραφικές πληροφορίες που απαιτείται μέσω του Internet, για τους πελάτες που μπορούν να το χρησιμοποιούν θα είναι το επιλεγμένο τους μέσο [2].

#### **4.2.2 Δέκα τρόποι για την εκκίνηση και βελτίωση του CRM**

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία απαιτεί σχεδίαση, δέσμευση και αλλαγή και ο οποιοσδήποτε υπάλληλος που έχει κάποια επαφή με πελάτες οποιαδήποτε χρονική στιγμή θα πρέπει να θεωρηθεί “χρήστης CRM”. Η τελειότητα στο CRM δεν επιτυγχάνεται με ένα λογισμικό ή μια marketing καμπάνια. Όμως η τεχνολογία, όπως τηλεφωνικά συστήματα και ιστοσελίδες, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το συμφέρον της στρατηγικής CRM. Παρακάτω εμφανίζονται δέκα τρόποι για τη βελτίωση ή εκκίνηση ενός προγράμματος CRM[10]:

##### **1. Καθορισμός του CRM**

Η καρδιά του CRM είναι να γνωρίζει τους πελάτες και τον τρόπο που επιθυμούν να αλληλεπιδρούν. Το CRM είναι marketing και πελατειακές γνώσεις, όχι απλά ένα απίστευτο λογισμικό. Το CRM μπορεί να έχει ένα μεγάλο εύρος ή μπορεί να είναι τόσο απλό όπως η διαχείριση δραστηριοτήτων και η διατήρηση υποσχέσεων.

##### **2. Δέσμευση της διοίκησης**

Το CRM καθορίζει τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση ώστε η διοίκηση να έχει τη δυνατότητα να κινηθεί σε αρκετούς τομείς με καλύτερη επιχειρηματική νοημοσύνη. Η δέσμευση της διοίκησης είναι κρίσιμο στοιχείο για την επιρροή που ασκούν οι πρωτοβουλίες CRM και

μειώνει την αντίσταση στις αλλαγές. Πιο απλά, αν η στρατηγική CRM προστατεύεται από την διοίκηση έχει πολλές πιθανότητες να λειτουργήσει σωστά [23].

### **3. Συμμετοχή προσωπικού**

Το μεγαλύτερο πρόβλημα με το CRM είναι πως χρειάζεται προσωπικό για τη συλλογή δεδομένων. Ορισμένοι υπάλληλοι δεν αποδέχονται τη χρήση τους επειδή, όπως λένε, μειώνει την ταχύτητα των εργασιών και το αρνούνται επειδή δεν έχουν κατανοήσει την αξία του. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κινητοποιήσουν τους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν το CRM. Πρέπει να τους πείσουν πως αν προσθέσουν πληροφορίες στο σύστημα CRM θα αποκομίσουν κάποιο κέρδος από αυτό.

### **4. Ενσωμάτωση των συστημάτων CRM**

Κάθε μέλος μιας επιχείρησης βλέπει τον πελάτη με διαφορετικό τρόπο. Ο μάρκετερ σκέφτεται *‘αυτός συνεχίζει να αγοράζει, εμείς πρέπει να συνεχίζουμε να του πουλάμε’* ενώ ο οικονομικός διευθυντής σκέφτεται *‘δεν πληρώνει τους λογαριασμούς του, πρέπει να σταματήσουμε να του πουλάμε’*. Γι’ αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν τους πελάτες τους και να ενσωματώσουν συστήματα CRM. Επιπλέον, αν τα στοιχεία του πελάτη δεν δείχνουν εύκολα την αξία που προσφέρει στην επιχείρηση, μπορεί, όταν ανακαλυφθεί, να είναι πλέον αργά για προσαρμογή της στρατηγικής marketing. Ένα επιτυχημένο CRM θα πρέπει να διαθέτει πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο [23].

### **5. Έρευνα εργαλείων και τεχνολογιών CRM**

Είναι σημαντικό να ξοδευτεί αρκετός χρόνος στην έρευνα της IT αγοράς ώστε να βρεθούν τα εργαλεία και οι κατάλληλες τεχνολογίες για την επιχείρηση. Στα μέσα της δεκαετίας του ’90 δεν υπήρχαν τα SMS ή το Internet, παρά μόνο το ταχυδρομείο και το fax. Πλέον υπάρχει ο παγκόσμιος ιστός, το e-mail και τα συστήματα ψηφιακής τηλεφωνίας.

### **6. Μακροπρόθεσμη προοπτική**

Κάποιες επιχειρήσεις κερδίζουν από ακριβά και πολύπλοκα συστήματα CRM. Τα συστήματα αυτά συνήθως χρειάζονται αρκετό χρόνο πριν λειτουργήσουν σωστά και απαιτούν εισροές συμβούλων. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση θα πρέπει να είναι υπομονετική και να

κοιτάξει μακροπρόθεσμα αντί να εστιάζει στα βραχυπρόθεσμα κόστη. Αυτό είναι ανάλογο με τους στόχους της επιχείρησης, εάν δεν υπάρχει όραμα σίγουρα θα εμφανιστεί πρόβλημα στο μέλλον.

#### **7. Διαχείριση σχέσεων με συμβούλους και πωλητές**

Αν και οι σχέσεις με συμβούλους και πωλητές των CRM ίσως είναι κατακερματισμένες ή ακριβές, οι συνεταιίροι αυτοί είναι οι μοναδικοί που μπορούν να δουν τη 'μεγάλη εικόνα'. Γι' αυτό είναι σημαντικό για την επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις αυτές και να αναπτυχθούν αμοιβαίως εύλογες προσδοκίες.

#### **8. Μέτρηση της επιτυχίας της στρατηγικής CRM, με υπομονή**

Ίσως χρειαστεί χρόνος μέχρι μια στρατηγική CRM να επιφέρει αποτέλεσμα. Συχνά οι επιχειρήσεις ξοδεύουν αρκετά χρήματα στο CRM, χωρίς όμως να διαθέσουν έναν προϋπολογισμό για εκπαίδευση ή αλλαγή νοοτροπίας. Τότε επανεξετάζουν το θέμα και κάποια στιγμή, μέσα από τα λάθη, θα βρεθεί η λύση. Το CRM δεν δίνει τη λύση αμέσως, ίσως χρειαστεί δεκαετία για να γίνει απόσβεση της επένδυσης [23].

#### **9. Η στρατηγική CRM που θα επιλέξει η επιχείρηση να είναι απλή**

Κάθε επένδυση CRM θα πρέπει να έχει επιχειρηματικές απαιτήσεις. Να αφαιρεθεί ότι δεν χρειάζεται από την επιχείρηση και να εφαρμοστούν συστήματα CRM που προσθέτουν αξία για τους χρήστες πριν προσπαθήσουν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση. Ένα μεγάλο σύστημα ίσως χρειαστεί δύο χρόνια να εφαρμοστεί και ξαφνικά οι απαιτήσεις και η κατεύθυνση της επιχείρησης να έχουν αλλάξει. Ακόμα, ανάλογα με το τμήμα της επιχείρησης, οι απαιτήσεις CRM μπορεί να διαφέρουν.

#### **10. Εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων (Outsourcing)**

Εάν η επιχείρηση δεν αισθάνεται έτοιμη να εκπαιδευτεί στη χρήση CRM, υπάρχει, ως εναλλακτική λύση, το outsourcing. Οι outsourcers μπορούν να δημιουργήσουν, εκπαιδεύσουν και να διαχειριστούν κέντρα επαφής εκ μέρους της επιχείρησης. Ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται πού βρίσκεται ο άνθρωπος με τον οποίο συνδιαλέγεται, αρκεί μόνο να καλυφθούν όλες τους οι ανάγκες. Στη σημερινή εποχή, είναι όλο και περισσότεροι οι outsourcers που συλλέγουν

πληροφορίες πελατών, τις οποίες μετά διαθέτουν στις επιχειρήσεις ή τις αξιοποιούν για να συνεχίσουν να διαχειρίζονται τη στρατηγική CRM της επιχείρησης.

#### **4.2.3 Τακτικές των CRM**

Σύμφωνα με τους Finnegan και Willcocks (2007), οι εταιρίες δεν αγοράζουν προϊόντα CRM για την αυτοματοποίηση της διαχείρισης μιας καμπάνιας αν δεν έχουν έναν ξεκάθαρο στόχο. Οι εταιρίες που αγοράζουν CRM ήδη διαθέτουν μια ποικιλία από τακτικές για την αύξηση της αξίας και αφοσίωσης των πελατών[23]. Ακολουθούν οι εφτά κυριότερες από τις τακτικές των CRM:

##### ***Cross-selling και up-selling***

Η τέχνη του cross-selling και up-selling προϋποθέτει την κατανόηση των προϊόντων που αυξάνουν την ολική κερδοφορία από κάθε πελάτη. Το up-selling είναι η κινητοποίηση ενός πελάτη να αγοράσει πιο κερδοφόρα προϊόντα και το cross-selling είναι η προσπάθεια πώλησης ενός προϊόντος που έχει σχέση με μια προηγούμενη αγορά του πελάτη. Η μέθοδος αυτή έχει γίνει κοινά αποδεκτή διότι η πώληση επιπλέον υπηρεσιών σε ήδη υπάρχοντα πελάτη αυξάνει τις αποδοχές του και κοστίζει λιγότερο από την εύρεση νέου πελάτη. Η σωστή εφαρμογή του cross-selling σημαίνει η πώληση του κατάλληλου προϊόντος στον κατάλληλο πελάτη. Σημαίνει επίσης, ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες καλοί υποψήφιοι για cross-selling. Γι' αυτό το λόγο, η επιθυμία βελτίωσης της μεθόδου cross-selling είναι ένας από τους κύριους λόγους που έχουν πάρει την σημερινή τους φήμη τα αυτοματοποιημένα συστήματα τεχνολογιών CRM marketing.

##### ***Διατήρηση πελατών***

Είναι δύσκολο να καταλάβει κανείς γιατί έφυγε ένας πελάτης. Ακόμα πιο δύσκολο είναι να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες από αυτή την αποχώρηση σε επιχειρησιακές τακτικές για τη διατήρηση των υπόλοιπων πελατών. Η ανάλυση των πληροφοριών αυτών λειτουργεί με βάση το ρητό ότι η διατήρηση πελατών είναι πιο αποδοτική από την εύρεση νέων. Ούτως ή άλλως, αν φύγει ένας πελάτης επιφέρει μείωση εσόδων και μείωση της σταθερής αγοραστικής βάσης για την πώληση νέων προϊόντων.



### ***Πρόβλεψη συμπεριφοράς***

Οι προβλέψεις συμπεριφορών βοηθούν τις επιχειρήσεις να κρίνουν πιθανές μελλοντικές κινήσεις των πελατών. Χρησιμοποιώντας τεχνικές μοντελοποίησης και εξόρυξης δεδομένων προβλέπονται οι μελλοντικές συμπεριφορές των πελατών με βάση τις προηγούμενες συμπεριφορές.

### ***Αποδοτικότητα πελατών και μοντελοποίηση αξιών***

Εκτεταμένη επεξεργασία και λεπτομερή δεδομένα σε συνδυασμό με προϊόντα μοντελοποίησης αποδοτικότητας επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να μάθουν ποιους πελάτες τους συμφέρει να διατηρήσουν. Πλέον, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι οι πελάτες που είναι ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής μπορεί να μην αποσβέσουν ποτέ την αξία τους, άσχετα με την ποσότητα αγορών, όμως μερικοί πελάτες χαμηλών ποσοτήτων είναι αρκετά κερδοφόροι. Αλλά η κερδοφορία είναι μόνο ένα κομμάτι των εσόδων. Ένας πελάτης μπορεί να μην είναι κερδοφόρος αλλά να έχει προσφέρει στην επιχείρηση τρεις πελάτες υψηλής αξίας, γεγονός που καθιστά τον πελάτη αυτόν σημαντικό.

Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει μια πρακτική μοντελοποίησης αξιών, επιτρέποντάς τους να βαθμολογούν έναν πελάτη με βάση τη σχετική αξία τους στην επιχείρηση καθώς περνάει καιρός. Η πρόκληση με τη μοντελοποίηση αξιών είναι πως η ακρίβειά του βασίζεται στην ποσότητα των δεδομένων του πελάτη και η ανάλυση είναι στατιστικά ισχυρή. Προηγούμενες συμπεριφορές του πελάτη, κόστη προϊόντων, κόστη υποστήριξης και κερδοφορία του πελάτη πρέπει να υπολογίζονται στη συνολική αξία του πελάτη. Βασίζοντας την πελατειακή αξία σε ένα μόνο μετρικό σύστημα μπορεί να θέσει την επιχείρηση σε ρίσκο εάν πάρει λανθασμένες αποφάσεις για το πώς πρέπει να επικοινωνεί με τους πελάτες του, το οποίο με τη σειρά του θα μειώσει την ικανοποίηση των πελατών.

### ***Βελτιστοποίηση καναλιού***

Ο στόχος του αυτοματοποιημένου marketing είναι να προσφέρει το σωστό μήνυμα στο σωστό πελάτη τη σωστή χρονική στιγμή. Με την έλευση του Internet, πολλές επιχειρήσεις προσαρτώνται “μέσω των κατάλληλων καναλιών” καθώς η παρουσία αλληλεπίδρασης πελατών εξελίσσεται. Η κατανόηση, όμως, των καναλιών που προτιμούν συγκεκριμένοι πελάτες να

χρησιμοποιήσουν για την αλληλεπίδραση με μια επιχείρηση είναι μόνο ένα μέρος του προβλήματος.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν ποια είναι η καλύτερη μέθοδος επικοινωνίας με τους πελάτες τους. Η διαχείριση καναλιών σημαίνει τη βελτιστοποίηση των εισερχόμενων καναλιών μιας επιχείρησης με τις εξερχόμενες μεθόδους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και την επιλογή της καλύτερης μεθόδου για κάθε περίπτωση.

### ***Εξατομίκευση***

Εξατομίκευση είναι η δυνατότητα προσαρμογής της επικοινωνίας πελατών με βάση τις γνώσεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές τους τη στιγμή της αλληλεπίδρασης. Δηλαδή, είναι μηνύματα φτιαγμένα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή μια ομάδα πελατών. Τέτοιου είδους μηνύματα θεωρούνται οποιαδήποτε περιέχουν στοιχεία του πελάτη, είτε αυτό είναι απλά το όνομά του ή την εξατομίκευση ολόκληρης ιστοσελίδας με βάση λεπτομερή δεδομένα πελατών. Συγκεκριμένα, τεχνολογίες εξατομίκευσης διαθέτουν πρόσβαση σε προσωπικά στοιχεία κάθε πελάτη και με τη χρήση αυτών δημιουργεί συγκεκριμένο περιεχόμενο για τον καθένα. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν την ανάλυση κάθε πελάτη σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας και χρησιμοποιώντας δεδομένα από προφίλ, προηγούμενες αγορές, ροής των clicks (click stream) και ερωτηματολόγια μπορεί να προβλέψει, για παράδειγμα, το προϊόν της επόμενης αγοράς ή εάν υπάρχει κίνδυνος αποχώρησης να προσφέρει έκπτωση για δελεασμό. Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πελάτη την επόμενη φορά που θα συνδεθεί στην ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Οι τεχνολογίες εξατομίκευσης μπορούν να εφαρμόσουν τα ευρήματά τους για τη βελτίωση αυτών των μηνυμάτων, προσφέροντας προϊόντα που ενδιαφέρουν τον πελάτη, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των ποσοστών ανταπόκρισης καθώς περνάει ο χρόνος και τον εμπλουτισμό των δεδομένων συμπεριφοράς των πελατών [2].

Ακολουθώντας αυτή την τακτική αυξάνονται οι γνώσεις για τον κάθε πελάτη και μειώνεται το στοιχείο της τύχης. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή και ως «προσαρμοστική εξατομίκευση» (adaptive personalization), είναι κρίσιμος παράγοντας για να μειωθεί αρκετά η πιθανότητα ένας πελάτης να επιλέξει κάποιον ανταγωνιστή. Η εξατομίκευση στον τομέα B2C βασίζεται επί το πλείστον στην ανάλυση της ροής click (click stream) ενός πελάτη, στη διαδρομή του στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Παρακολουθώντας τη ροή αυτή, μια επιχείρηση

μπορεί όχι μόνο να δει το προϊόν που αγοράστηκε αλλά και πώς κατέληξε στη συγκεκριμένη επιλογή, καθώς και ποια προϊόντα επηρεάζουν στην επιλογή άλλων προϊόντων [10].

Η ανάλυση του click stream μπορεί να ενεργοποιήσει δεκάδες καινούργιες τακτικές, όπως:

- Αλλαγή εικόνων της ιστοσελίδας με βάση τα μοτίβα πλοήγησης και τις προηγούμενες αγορές ενός πελάτη.
- Ειδικές εκπτώσεις και προωθήσεις προϊόντων.
- Εξατομικευμένες ιστοσελίδες σύμφωνα με τον τρόπο που χειρίζεται ένας επισκέπτης την ιστοσελίδα [22].

#### **4.3 Σταδία υλοποίησης CRM**

Όπως είναι εμφανές τόσο από την θεωρία όσο και από την πράξη, η διαδικασία υλοποίησης ενός CRM δεν είναι ούτε εύκολη ούτε γρήγορη διαδικασία. Απαιτεί προσπάθεια από το σύνολο της επιχείρησης, ξεκινώντας βέβαια από την διοίκηση. Το CRM δεν είναι ένα απλό τεχνολογικό εργαλείο, του οποίου η αποτελεσματική χρήση βασίζεται στη σωστή παραμετροποίηση. Αντιθέτως ένα CRM χρειάζεται γερές βάσεις, αφού είναι ένα στρατηγικό εργαλείο για την επιχείρηση που επηρεάζει την εμφάνιση και τη λειτουργία της απέναντι στους πιο αυστηρούς κριτές της, τους πελάτες της.

Είναι πλέον απολύτως κατανοητό ότι η προσέγγιση και η φιλοσοφία του CRM είναι απολύτως πελατοκεντρική. Είναι επόμενο λοιπόν, η πελατοκεντρική φιλοσοφία να είναι ένα από τα απαραίτητα προσόντα της κάθε επιχείρησης που επιθυμεί να υλοποιήσει ένα CRM. Πρωτεύουσα βέβαια σημασία έχει και ο τρόπος που θα σχεδιάσει μια επιχείρηση το σύστημα διαχείρισης των πελατειακών της σχέσεων. Για την δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει κάποια βασικά βήματα, από τα οποία θα αναλύσουμε στην συνέχεια τα 8 πιο βασικά [17].

##### **Πρώτο βήμα: Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης**

Τα στελέχη που διαμορφώνουν την στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά όχι μόνο το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και το ποια είναι η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές, ο ορισμός της αποστολής μιας επιχείρησης μπορεί να προσδιοριστεί από τα στελέχη μέσω της απάντησης των τριών ακόλουθων ερωτημάτων:

- ▶ Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον; Πρόκειται η επιχείρηση να διατηρήσει την μορφή που έχει μέχρι σήμερα ή θα έχει ένα τελείως διαφορετικό προφίλ;
- ▶ Ποιοι είναι οι στόχοι μας; Η γνώση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματική στοχοθέτηση, όπως επίσης η έννοια και ο καθορισμός της επιχείρησης. Κάθε επιχειρηματικός όμιλος μπορεί να ορίζει την επιτυχία διαφορετικά (π.χ. με καθαρά οικονομικά κριτήρια, με την ικανοποίηση και διατήρηση πελατών και μετόχων, με όρους που έχουν σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση κλ.). Δεν αρκεί βέβαια η θέσπιση των στόχων άλλα και ο τρόπος που θα προσπαθήσει η επιχείρηση να τους πετύχει.
- ▶ Πως θα κερδίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά; Με ποιο τρόπο δηλαδή η επιχείρηση οργανισμός θα καταφέρει να πετύχει στην αγορά. Πρόκειται ίσως για το δυσκολότερο κομμάτι, αφού έχει τόσες πολλές παραμέτρους οι οποίες μπορεί και να ξεφεύγουν από τον έλεγχο της επιχειρηματικής μονάδας.

Αυτό το πρώτο βήμα είναι πολύ βασικό αφού θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί και το θεμέλιο για την θέσπιση και την διάχυση των στόχων και του οράματος στο σύνολο της επιχείρησης. Είναι εμφανές άλλωστε πως για την επιτυχία μιας στρατηγικής κίνησης χρειάζεται απόλυτη συνοχή των ανθρώπων της επιχείρησης, όπως και κατανόηση των στόχων από όλους ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για τη σωστή τους υλοποίηση [17].

Η επιχείρηση λοιπόν, επιβάλλεται να έχει ικανά και δυνατά στελέχη στο ενεργητικό της για να μπορέσει να αναπτύξει μία αποτελεσματική στρατηγική CRM και να προσδιορίσει τους στόχους της. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει τις αλλαγές που θα επέλθουν με την εφαρμογή ενός CRM ώστε να είναι έτοιμη να τις αφομοιώσει στο σύνολο της επιχείρησης.

### **Δεύτερο βήμα: Πελατοκεντρικός σχεδιασμός**

Η βασική προϋπόθεση για την υιοθέτηση μιας πετυχημένης CRM στρατηγικής είναι ο μετασχηματισμός της επιχείρησης σε επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα. Παρότι πρόκειται για προσόν που θα έπρεπε η επιχείρηση να κατέχει πριν την εμπλοκή της σε μια στρατηγική CRM, οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ανάγκη υιοθέτησης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας κατά την δημιουργία και εφαρμογή της CRM στρατηγικής. Για τον

λόγο αυτό ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός περιλαμβάνεται στα βήματα για την υλοποίηση ενός CRM.

Ο μετασχηματισμός της επιχείρησης στο στάδιο αυτό δεν είναι πάντα εύκολή υπόθεση. Στην ουσία η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει την προσωπικότητα της, αλλάζοντας την εστίαση της όπου μέχρι τώρα μπορεί να ήταν στο προϊόν, την επιχείρηση κ.α. Για να ακολουθήσει μια επιχείρηση μια στρατηγική πελατοκεντρικού χαρακτήρα πρέπει να αναδιοργανώσει τις λειτουργίες της όχι μόνο στα τμήματα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (π.χ. πωλήσεις, μάρκετινγκ, after sale service) αλλά και σε όλα τα υπόλοιπα τμήματα υποστήριξης και παραγωγής [17].

Υπάρχουν μερικοί σημαντικοί παράγοντες αλλαγής τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει για την αποτελεσματική αναδιοργάνωση των λειτουργιών της:

- ◆ Η πελατοκεντρική φιλοσοφία επιβάλλει τα οποιαδήποτε σχέδια να πραγματοποιούνται με γνώμονα τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του και όχι τους οικονομικούς και μη στόχους της επιχείρησης.
- ◆ Το σύνολο της επιχείρησης πρέπει να είναι προσηλωμένο σε αυτά που ο πελάτης χρειάζεται και όχι σε αυτά που η επιχείρηση χρειάζεται από τον πελάτη.
- ◆ Για να είναι δυνατή η υιοθέτηση πελατοκεντρικής φιλοσοφίας η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει την αξία του πελάτη, όπως και την αξία που δημιουργείται για την επιχείρηση σε συνεργασία με τον πελάτη.
- ◆ Η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης κατά την υιοθέτηση πελατοκεντρικής στρατηγικής πρέπει να εστιάζει πάντα στην συντήρηση μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη. Η επιχείρηση πλέον δεν θα πρέπει να ενδιαφέρεται μόνο για την ποσότητα των πελατών της αλλά να επιδιώκει πρώτα απ' όλα στην διατήρηση των καλών πελατών.

Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να βρει τον τρόπο ώστε να μεταδώσει αυτήν την αλλαγή φιλοσοφίας στο σύνολο της επιχείρησης. Να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις και τις δυσκολίες των εργαζομένων και να βρει τον τρόπο για τους εξηγήσει την ανάγκη υιοθέτησης αυτής της στρατηγικής αλλά και την διαφορετικότητα της από την μέχρι τώρα στρατηγική. Μόνο εάν το σύνολο της επιχείρησης προσαρμοστεί στον νέο πελατοκεντρικό χαρακτήρα, η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί σε αρμονία με τα χαρακτηριστικά, τον τρόπο σκέψης και τις ανάγκες των πελατών, ώστε στη συνέχεια να υλοποιήσει αρμονικά το CRM [17].

Πολλές επιχειρήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών διαμορφώνουν συστήματα για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού. Τα εκπαιδευτικά αυτά συστήματα εάν πραγματοποιηθούν είναι συνήθως πολύ βοηθητικά για την εξοικείωση τόσο με την πελατοκεντρική φιλοσοφία, όσο και με τα συστήματα CRM.

### **Τρίτο βήμα: Σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών**

Το πρώτο βασικό βήμα που πρέπει να γίνει μετά τον καθορισμό των στόχων είναι η κατασκευή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών. Οι αναλυτές υπογραμμίζουν την ανάγκη ανάπτυξης ολοκληρωμένης στρατηγικής ώστε να ενσωματωθεί και να ευθυγραμμιστεί η τεχνολογία CRM με τις ανάγκες της επιχείρησης. Πρόβλημα ωστόσο παραμένει το γεγονός ότι η στρατηγική πελατών λείπει συχνά από μια επιχείρηση. Η πραγματική πρόκληση που τίθεται λοιπόν κατά την υλοποίηση ενός CRM δεν είναι διαφορετική από την πρόκληση οποιασδήποτε στρατηγικής πρωτοβουλίας: *είναι η ανάπτυξη και η εφαρμογή της στρατηγικής.*

Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα απ' όλα να αντιμετωπίσουν την φιλοσοφία του CRM ως ένα ουσιαστικό συστατικό της στρατηγικής πελατών και όχι ως τεχνολογία. Εάν η διαχείριση των σχέσεων είναι ο επιθυμητός στρατηγικός στόχος, τότε το λογισμικό είναι μόνο ένα μικρό κομμάτι της πλατφόρμας που εξασφαλίζει ότι η στρατηγική πελατών εκτελείται. Τα τρία βασικά βήματα για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας στρατηγικής CRM δεν έχουν καμία σχέση με την τεχνολογία. Αντιθέτως, σύμφωνα με τον Michael Fleisher, πρόεδρος και CEO της Gartner A.E., η επιτυχία του CRM εξαρτάται κυρίως από τέσσερα χαρακτηριστικά[17]:

*Πρώτον*, εάν έχει η επιχείρηση το σωστό εταιρικό όραμα.

*Δεύτερον*, εάν έχει τη σωστή στρατηγική για να επιτύχει το όραμα αυτό.

*Τρίτον*, εάν είναι πρόθυμοι να αλλάξει τις λειτουργίες της και να αλλάξει τη φύση των μέχρι σήμερα πελατειακών της σχέσεων.

*Τέταρτον*, εάν έχει την τεχνολογική ισχύ για να το κάνει.

Όπως έχει φανεί και από τα προηγούμενα αλλά φαίνεται και τώρα για την υλοποίηση ενός CRM δεν αρκεί η εγκατάσταση ενός λογισμικού, πιθανόν αυτό να είναι και το ευκολότερο μέρος της διαδικασίας. Το δύσκολο μέρος για μια επιχείρηση δεν είναι ούτε η ανάπτυξη μιας στρατηγικής ή η αποδοχή να αλλάξει τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Η πραγματική πρόκληση είναι για μια επιχείρηση να οργανωθεί και να ετοιμαστεί ώστε να εφαρμόσει επιτυχώς την στρατηγική [17].

Η εκάστοτε επιχείρηση που υιοθετεί μια στρατηγική CRM για να έχει πιθανότητες επιτυχίας, θα πρέπει να έχει δύο βασικές ικανότητες ώστε να καταφέρει να επωφεληθεί από αυτήν την στρατηγική:

1. Να μεταφράσει την στρατηγική - Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να καταρτίσει μια αποτελεσματική στρατηγική και να την μεταφέρει με τον σωστό τρόπο στο σύνολο της επιχείρησης και ιδιαίτερα σε αυτούς που πρόκειται να την χειρίζονται σε καθημερινή βάση.
2. Να εκτελέσει την στρατηγική - Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει μια στρατηγική διαδικασία ή ένα σύστημα διαχείρισης της στρατηγικής, το οποίο θα μπορεί να εκτελεί και να διαχειρίζεται την στρατηγική σε συνεχή βάση.

Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι οι επιχειρήσεις που θεώρησαν ότι ήταν πολύ εύκολο να ευθυγραμμίσουν την τεχνολογία με τη στρατηγική των πελατών τους, απέτυχαν. Η εκτέλεση μιας στρατηγικής είναι μια από τις απαιτητικότερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση. Γι' αυτό άλλωστε τα ποσοστά επιτυχίας των πρωτοβουλιών CRM κινούνται παράλληλα αριθμητικά με τα ποσοστά των επιχειρήσεων οι οποίες εφάρμοσαν επιτυχώς την στρατηγική των πελατών τους (*customer strategy*) [23].

Για την σωστή μεταφορά μιας στρατηγικής στην πράξη, απαιτείται μια συγκροτημένη προσέγγιση. Έχουν αναπτυχθεί από πολλούς ερευνητές μέθοδοι για την διαχείριση μιας στρατηγικής, μια αποδοτική μέθοδος θα πρέπει να εστιάζει αρχικά στη μετάφραση της στρατηγικής στην πράξη. Στην συνέχεια να προσδιορίζει τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής, να ευθυγραμμίζει και να υποστηρίζει τη στρατηγική, μέσω συγκεκριμένων βημάτων:

- Εξακρίβωση του τρόπου που θα διανέμει αποτελεσματικότερα την προστιθέμενη αξία των νέων πελατών.
- Προσδιορισμός των ενισχυτικών πόρων - όπως τα επιμορφωτικά προγράμματα, οι νέες υπηρεσίες και οι ικανότητες οργάνωσης. Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο αυτοί σχετίζονται την εκτέλεση μιας στρατηγικής πελατών - οι υπεύθυνοι για την διαχείριση των ενισχυτικών πόρων πρέπει να καταλαβαίνουν τι αναμένεται να συμβεί και πώς οι ρόλοι τους πρέπει να μεταβληθούν ώστε να ευθυγραμμιστεί η επιχείρηση με τη στρατηγική πελατών.

- Ευθυγράμμιση των συστημάτων υποστήριξης, διόρθωσης και αναγνώρισης με τη στρατηγική ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα συστήματα και οι άνθρωποι της επιχείρησης υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους [23].

Αυτά τα βήματα είναι κρίσιμα για την επιτυχημένη εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής πρωτοβουλίας πελατών. Εάν μια επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα να ακολουθήσει τις διαδικασίες που απαιτούνται, τότε είναι πολύ πιθανόν η προσπάθεια για την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής πελατών να αποτύχει. Τελικά, η διαχείριση θα πρέπει να αναγνωρίζει εκ των προτέρων πόσο ικανό είναι το σύνολο της επιχείρησης να υιοθετήσει και να εκτελέσει μια καινούρια στρατηγική για την διαχείριση των πελατών.

Πολλοί ερευνητές όπως προείπαμε έχουν συντάξει χάρτες και μεθόδους για την καθοδήγηση των επιχειρήσεων κατά την υιοθέτηση ενός CRM, ώστε να καταφέρουν να μεταφράσουν στην πράξη μια ολοκληρωμένη στρατηγική πελατών.

#### **Τέταρτο βήμα: Προσδιορισμός των απαιτήσεων από την εφαρμογή του CRM και της πολυπλοκότητας του συστήματος**

Για την δημιουργία ενός πετυχημένου CRM είναι πολύ σημαντικός παράγοντας ο προσδιορισμός των απαιτήσεων που έχει η επιχείρηση από αυτό. Οι απαιτήσεις και η επιχειρηματική στρατηγική των πελατειακών σχέσεων που θα καταρτίσει, θα καθορίσουν και το εύρος του συστήματος, οπότε και την πολυπλοκότητα του. Οι προδιαγραφές του συστήματος μετά από αυτό το στάδιο θα πρέπει να είναι σαφείς.

Μερικά παραδείγματα των απαιτήσεων που πρέπει να προσδιορίσει η επιχείρηση είναι τα εξής: η αξιολόγηση των προωθητικών ενεργειών τόσο παλαιότερων όσο και τρεχουσών, οι δυνατότητες του τμήματος υποστήριξης πελατών, τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν στις πωλήσεις, η αναζήτηση των απαραίτητων δεδομένων από τα μέλη της επιχείρησης, οι οικονομικές απαιτήσεις και οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό κλ.

Η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να διενεργήσει μία εις βάθος ανάλυση των αναγκών της και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της πριν εμπλακεί στην εφαρμογή του τεχνολογικού μέρους ενός CRM. Πρέπει δηλαδή να καθορίσει επακριβώς ποια είναι τα οφέλη που περιμένει να αποκομίσει και αν αυτά μπορεί να της τα προσφέρει ένα CRM [9].

Η πολυπλοκότητα του συστήματος η οποία θα καθοριστεί με ακρίβεια μετά τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι αφού θα καθορίσει τον σχεδιασμό και το



εύρος του τεχνολογικού μέρους. Η πολυπλοκότητα του CRM καθορίζεται από δύο κυρίως παράγοντες[17]:

- Ø Από την ποσότητα των εφαρμογών που πρέπει να υποστηρίζει το σύστημα. Εάν για παράδειγμα ο στόχος του συστήματος είναι μόνο να υποστηρίζει την πληροφόρηση για το προφίλ των πελατών, τότε πρόκειται για μια απλή εφαρμογή χωρίς ουσιαστική πολυπλοκότητα.
- Ø Από την άλλη πλευρά εάν οι στόχοι του συστήματος είναι ευρύτεροι και περιέχουν για παράδειγμα τον σχεδιασμό των προωθήσεων ή και διάφορα άλλα στοιχεία, τότε η πολυπλοκότητα του συστήματος αυξάνεται αντίστοιχα με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και των πληροφοριών που διαχειρίζονται.

#### **Πέμπτο βήμα: Ιεράρχηση, συντονισμός, σχεδιασμός**

Στο σημείο αυτό η επιχείρηση έχοντας καταρτίσει την απαραίτητη στρατηγική και προσδιορίσει τις απαιτήσεις της και την πολυπλοκότητα του CRM, είναι έτοιμη για τον τελικό σχεδιασμό πριν την επιλογή της τεχνολογίας που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συστήματος. Στο στάδιο αυτό λοιπόν η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να διεκπεραιώσει τρεις βασικές διαδικασίες :

- Ιεράρχηση των λειτουργιών
- Συντονισμός των επιχειρηματικών διεργασιών
- Σχεδιασμός του συστήματος

Κατά την *ιεράρχηση των λειτουργιών* η διοίκηση είναι συνήθως αυτή που αναλαμβάνει να προσδιορίσει τις προτεραιότητες στο σύνολο της επιχείρησης, αλλά και σε κάθε τμήμα όπου θα πραγματοποιούνται λειτουργίες με την υποστήριξη του CRM συστήματος. Γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της επιχείρησης από το σύστημα, αυτή είναι η κατάλληλη στιγμή για τον καθορισμό των λειτουργικών μονάδων που θα αυτοματοποιηθούν και θα επεκταθούν, με σκοπό βέβαια την ικανοποίηση των απαιτήσεων και των στόχων. Ο εντοπισμός των περιοχών της επιχείρησης που θα υποστούν και την ουσιαστικότερη αλλαγή, θα καθορίσει στη συνέχεια και τον τρόπο που θα συντονιστούν οι διεργασίες αλλά και τον σχεδιασμό και την επιλογή της τεχνολογίας που θα υποστηρίξει το σύστημα [17].

Στη συνέχεια, κατά τον *συντονισμό των διεργασιών* τα πράγματα θα είναι εύκολα εάν ο καθορισμός και η ιεράρχηση των λειτουργιών έχουν γίνει με επιτυχία. Με την καταγραφή των διαδικασιών που θα υποστούν την αλλαγή, δίνοντας ιδιαίτερο βάρος σε αυτές που σχετίζονται άμεσα με τους πελάτες, τα αντίστοιχα τμήματα που επιτελούν τις διαδικασίες αυτές, σε συνεργασία με τους συμβούλους του CRM, θα είναι έτοιμα να μεταφράσουν τις αλλαγές και να ξεκινήσει η εφαρμογή τους.

Σε αυτό το στάδιο θα ήταν αρκετά χρήσιμο για την επιχείρηση να κατέχει δεξιότητες ολοκλήρωσης, διότι θα μπορούσε να κατασκευάσει ένα σύστημα που θα περιείχε όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες και διαδικασίες. Το σύστημα αυτό θα ήταν πολύ χρήσιμο και ως σύστημα πληροφόρησης αφού θα συμπεριλάμβανε όλες τις αλλαγές και τις βελτιώσεις κατά την μεταμόρφωση σε επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα. Ένα τέτοιο σύστημα θα εξυπηρετούσε πιθανότατα πολλούς πελατοκεντρικούς σκοπούς και στόχους, όπως επίσης θα ήταν ένα σημαντικό βοηθητικό εργαλείο για τους ανθρώπους της επιχείρησης, τόσο κατά την περίοδο προσαρμογής στη νέα φιλοσοφία, όσο και σαν εργαλείο μέτρησης της επιτυχίας και της εξέλιξης των μετασχηματισμένων διεργασιών και διαδικασιών [24].

Ο πρωτεύων στόχος της χαρτογράφησης των διεργασιών για το CRM είναι η αλλαγή τους με σκοπό να βελτιωθούν οι παλαιές διαδικασίες που πιθανόν να είναι και ατελείς και να προάγουν μέσα από την αλλαγή τους τις προσωπικές και αποτελεσματικές επαφές και συναλλαγές με τον πελάτη. Οι διαδικασίες που πρέπει να μετασχηματιστούν πρώτα από όλες είναι οι βασικές δραστηριότητες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Στο σχήμα 4.3 παρουσιάζονται συνοπτικά μερικές από τις δραστηριότητες και η ροή τους.



**Σχήμα 4.3: Ροή Δραστηριοτήτων CRM (Πηγή: Βασιλειάδης, 2008)**

Οι αλλαγές θα πρέπει να συνάδουν με την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική, εάν αυτό δεν συμβαίνει τότε είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξει επιτυχία. Πολλές επιχειρήσεις απέτυχαν γιατί θεώρησαν ότι μπορούν να λειτουργήσουν βασισμένες στις παλαιές διαδικασίες και να έχουν ωστόσο βελτιωμένα αποτελέσματα. Εάν μια επιχείρηση δεν είναι έτοιμη για αλλαγή, δεν είναι έτοιμη για την υλοποίηση ενός CRM. Λόγω της σημασίας του ζητήματος της ετοιμότητας της εκάστοτε επιχείρησης για την εγκατάσταση εφαρμογής CRM, έχουν αναπτυχθεί ειδικές κλίμακες για να βοηθούν την επιχείρηση να αξιολογεί την ετοιμότητα της.

Το τελευταίο σε αυτό το βήμα άλλα εξίσου σημαντικό κομμάτι, είναι ο **σχεδιασμός του συστήματος**. Στο σημείο αυτό καθώς θα γίνει η πρακτική πλέον σχεδίαση των μετασχηματισμένων διαδικασιών, θα γίνει επιπλέον και ο προσδιορισμός των απαραίτητων υλικών και άυλων πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση [1].

Η σημαντικότερη διαδικασία που θα υποστεί μετασχηματισμό με την εφαρμογή ενός CRM, είναι προφανώς η διαδικασία μέσω της οποίας διενεργούνται οι συναλλαγές με τους πελάτες. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των συναλλαγών αυτών είναι οι τρόποι επικοινωνίας ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση. Ένα CRM προσφέρει πάντα εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας όπως π.χ. μέσω του διαδικτύου στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, μέσω ενός call center που πιθανόν να εγκατασταθεί, μέσω FAX, κτλ.. Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζει και η λειτουργία του CRM να κάνει τις κατηγοριοποιημένες πληροφορίες για κάθε πελάτη

προσβάσιμες από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Η εξυπηρέτηση των πελατών βελτιώνεται πολύ μέσω των λειτουργιών του CRM.

Σε ότι αφορά τον προσδιορισμό των πόρων που θα χρειαστούν για την υλοποίηση του συστήματος, αναφερόμαστε στο υλικό (hardware), στη γενικότερη υλικοτεχνική υποδομή (π.χ. δίκτυα, υπολογιστές, υποδομή υποστήριξης διαδικτύου, κατασκευή ιστοσελίδας κλ.) και στους απαραίτητους πόρους για την κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού ή ακόμα σε πιθανό επιπλέον τεχνικό προσωπικό για την υποστήριξη και τον έλεγχο του συστήματος [10].

### **Έκτο βήμα: Προσεκτική επιλογή λογισμικού CRM**

Εάν η επιχείρηση έχει ακολουθήσει με επιτυχία τα προηγούμενα βήματα, είναι κατά πάσα πιθανότητα έτοιμη να υλοποιήσει το σύστημα CRM που έχει σχεδιάσει και είναι σε θέση να αξιολογήσει ένα λογισμικό και να επιλέξει το κατάλληλο. Παρότι η επιλογή λογισμικού είναι ένα από τα τελευταία και εύκολα σχετικά βήματα, υπάρχουν και σε αυτό το στάδιο σημεία που πρέπει να προσέξει η κάθε επιχείρηση.

Ένα βασικό ζήτημα, το οποίο δεν πρέπει να ξεχνά μια επιχείρηση είναι ότι το τεχνολογικό εργαλείο που πρόκειται να επιλέξει πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχειρησιακής της στρατηγικής. Δεν θα πρέπει λοιπόν να παρασυρθεί από τους ισχυρισμούς κάποιου προμηθευτή ότι μπορεί να καλύψει όλες τις διεργασίες όπως οριοθετούνται από τον σχεδιασμό που έχει κάνει η επιχείρηση. Είναι αρκετά απίθανο όπως υποστηρίζεται από μελέτες μια αυτούσια εφαρμογή CRM να καλύπτει τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού CRM. Παρά την πληθώρα διαθέσιμων λογισμικών από διάφορες εταιρείες, λέγεται ότι για να υποστηρίξουν αυτές οι εφαρμογές απόλυτα την επιχείρηση, απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή, ολοκλήρωση, παραμετροποίηση ή ακόμα και συμπληρωματικές εφαρμογές. Οι απόψεις ωστόσο δίστανται ως προς την πληρότητα των εφαρμογών και για τον λόγο αυτό κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσεκτική, για να μην δαπανήσει χρήματα άσκοπα σε κάποιο λογισμικό που δεν μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις της [10].

Σήμερα υπάρχουν αρκετά πακέτα λογισμικού τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων και απαιτήσεων για επιχειρήσεις κάθε μεγέθους. Μερικά παραδείγματα εταιρειών που προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού είναι η Oracle, η SAP, η Siebel, η PeopleSoft, η Clarify, η Onyx, η Talisman, η Microsoft κ.α. Βέβαια κάθε μια από αυτές τις εταιρείες απευθύνεται σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η Oracle, η

Siebel και η PeopleSoft δραστηριοποιούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις, η Onyx και η Pivotal σε μεσαίες επιχειρήσεις και υπάρχουν βέβαια και άλλες εταιρείες που στοχεύουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η σωστή επιλογή λογισμικού θα γίνει εάν η επιχείρηση σαν αρχική κίνηση προσδιορίσει τα διαθέσιμα προϊόντα που υποστηρίζουν τις λειτουργίες που έχει επιλέξει να διεκπεραιώνονται μέσω του λογισμικού. Αφού λοιπόν εντοπιστούν τα κατάλληλα για τις απαιτήσεις της επιχείρησης προϊόντα, το επόμενο βήμα θα είναι η επαφή με τον προμηθευτή και ο προγραμματισμός παρουσίασης του κάθε προϊόντος. Η επιχείρηση θα πρέπει επιπλέον να κάνει την αντίστοιχη έρευνα για το προϊόν ή για μεγαλύτερη σιγουριά να συνεργαστεί με εταιρείες συμβούλων που ειδικεύονται στα CRM. Αρκετοί προμηθευτές λογισμικού CRM προσφέρουν και υποστήριξη τόσο κατά την εγκατάσταση όσο και κατά την εξοικείωση με το σύστημα[10].

Ο προμηθευτής παίζει σημαντικό ρόλο γι' αυτό και η επιχείρηση πρέπει να κάνει μια συνετή επιλογή. Οι πιο οργανωμένες επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό ορίζουν μια ομάδα ικανών μάνατζερ όπου έχουν σαν αποστολή την αξιολόγηση των προμηθευτών και των συστημάτων που προσφέρουν. Μερικοί βασικοί παράγοντες που πρέπει να συνυπολογίζονται κατά την επιλογή προμηθευτή είναι οι εξής: η εμπειρία του, η δυνατότητα του προμηθευτή να κατανοήσει πραγματικά τις ανάγκες της επιχείρησης και η εξοικείωση του με το αντικείμενο, η τεχνολογική συμβατότητα του προϊόντος που προσφέρει με τα υπάρχοντα συστήματα της επιχείρησης, η επιτυχία του σε αντίστοιχα έργα που έχει υλοποιήσει, το κόστος της λύσης που προσφέρει και τι περιλαμβάνεται σε αυτό[10].

Άξιες αναφοράς είναι και οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν χτίσει μόνες του κομμάτι-κομμάτι το CRM που χρησιμοποιούν. Οι επιλογές λοιπόν για μια επιχείρηση είναι δύο· η μια επιλογή είναι να υιοθετηθεί μια λύση από κάποιον προμηθευτή και να τροποποιηθεί για τις ανάγκες της επιχείρησης ενώ υπάρχει και η εναλλακτική λύση η οποία είναι να χτιστεί μια «αποθήκη πληροφοριών», (*ουσιαστικά μια βάση δεδομένων*) που τροφοδοτείται από τις λύσεις του λειτουργικού CRM (*Operational CRM*). Η επιλογή του να χτίσει ένα τέτοιο σύστημα ή να αγοράσει μια λύση CRM εξαρτάται από την επιχείρηση, παρόλα αυτά η απόφαση είναι ένα θέμα δυνατοτήτων και συναλλαγών. Είναι άλλωστε προφανές ότι για την δημιουργία ενός συστήματος τόσο απαιτητικού, η επιχείρηση πρέπει να έχει και τους ανθρώπους με τις αντίστοιχες γνώσεις και ικανότητες [10].

Τέλος υπάρχει ακόμα μια περίπτωση που αφορά πάλι την αγορά λογισμικού αλλά έχει το ξεχωριστό στοιχείο ότι ο προμηθευτής κατασκευάζει το CRM ειδικά για τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Δηλαδή για να γίνει πιο κατανοητό, η επιχείρηση καταγράφει τις απαιτήσεις της και τις διεργασίες που θα υλοποιούνται μέσω του CRM και ο προμηθευτής δημιουργεί ειδικά γι' αυτήν ένα σύστημα, το λεγόμενο CRM κατά παραγγελία (On-demand CRM) [31].

### **Έβδομο βήμα: Εγκατάσταση και προσαρμογή της εφαρμογής CRM**

Στο σημείο αυτό γίνεται η πρακτική υλοποίηση του συστήματος CRM. Η εγκατάσταση αρχίζει από την φόρτωση της βασικής εφαρμογής στον server (εξυπηρετητή) ο οποίος θα αναλάβει την εκτέλεση όλων των λειτουργιών που θα πραγματοποιούνται στο σύστημα και τη σύνδεση στη βάση δεδομένων. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα πρέπει να δημιουργηθεί μια νέα βάση δεδομένων ώστε να είναι συμβατή με την εφαρμογή και την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης που πρέπει να γίνει, σαφώς στη νέα βάση δεδομένων θα πρέπει να εισαχθεί και η υπάρχουσα βάση δεδομένων της επιχείρησης.

Κατά την προσαρμογή της εφαρμογής CRM, παραμετροποιείται το σύστημα και κάθε υποσύστημα του σύμφωνα με τις καταγεγραμμένες διεργασίες και διαδικασίες όπως καθορίζεται από τις προτεραιότητες και τις εξαρτήσεις τους. Μετά την διαδικασία της προσαρμογής του συστήματος θα υπάρχει το πλάνο έργου CRM. Το πλάνο έργου CRM περιέχει όλες τις δραστηριότητες με τις προτεραιότητες τους, την πολυπλοκότητα τους και τα ειδικά χαρακτηριστικά που πιθανόν να έχουν (π.χ. αν μια δραστηριότητα εξαρτάται από την διεκπεραίωση μιας άλλης) [10].

Στο τέλος αυτού του σταδίου πριν περάσουμε στο τελευταίο βήμα, η επιχείρηση θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει τους κατάλληλους ανθρώπους για να υποστηρίξουν το έργο. Οι ερευνητές ονομάζουν το σημείο αυτό ως δημιουργία ομάδας έργου CRM. Η ομάδα αυτή έχει συγκεκριμένο σκοπό και αποτελείται τόσο από ανθρώπους της επιχείρησης από τα διάφορα τμήματα της όσο και από τεχνικούς από την πλευρά του προμηθευτή. Η εμπλοκή των ανθρώπων της επιχείρησης ποικίλει ανάλογα με την φάση του έργου. Είναι όμως σημαντικό τα στελέχη της επιχείρησης (συνήθως στελέχη από το τμήμα τεχνολογίας πληροφοριών) να γνωρίζουν και να μπορούν να διαχειριστούν το σύστημα. Οι υπεύθυνοι από το τμήμα τεχνολογίας πληροφοριών (IT) θα είναι και αυτοί που θα παραλάβουν και θα ελέγξουν το σύστημα, αλλά θα βοηθήσουν

σημαντικά και στην τελική τεχνική εκπαίδευση των ανθρώπων της επιχείρησης στις λειτουργίες που θα υποστηρίζονται από το σύστημα [31].

### **Όγδοο βήμα: Δημιουργία συστημάτων μέτρησης**

Όπως και για κάθε σύστημα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, έτσι και για τα CRM πρέπει να αναπτύξει ανάλογες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας τους. Στις μεθόδους μέτρησης που θα δημιουργηθούν πρέπει να περιέχονται όλες οι επιχειρηματικές διεργασίες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του CRM (π.χ. το ύψος των πωλήσεων, το κόστος λειτουργίας κλ.). Εκτιμάται ότι το στάδιο αυτό της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης αποτελεί και το δεύτερο σε δυσκολία θέμα μετά τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής και των στόχων.

Η δημιουργία λοιπόν των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του CRM. Για αυτόν τον λόγο άλλωστε τονίζεται από τους ερευνητές, ότι κατά τα πρώτα βήματα εφαρμογής ενός CRM η επιχείρηση θα ήταν συνετό να θέτει μικρούς, εφικτούς και μετρήσιμους στόχους ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει την απόδοσή τους αλλά και τον βαθμό επιτυχίας του CRM.

Έχουν δημιουργηθεί διάφοροι δείκτες μέτρησης των παραγόντων που μετρούν την επίδοση του συστήματος, ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο δείκτης που μετρά την αποδοτικότητα του πελάτη. Οι παράγοντες βέβαια που πρέπει να μετρηθούν είναι ποικίλοι. Μερικοί ενδεικτικοί είναι οι εξής [31]:

- § Παράγοντες μέτρησης των διάφορων μεγεθών που έχουν σχέση με την διατήρηση και την πιστότητα των πελατών (retention and customer loyalty rates) όπως π.χ. η προσέλκυση νέων πελατών, η απώλεια πελατών, δημιουργία αξίας με την πάροδο του χρόνου κλ.
- § Παράγοντες μέτρησης της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων όπως π.χ. η αύξηση της κερδοφορίας από την χρήση του CRM κτλ.
- § Παράγοντες μέτρησης των προωθητικών λειτουργιών όπως π.χ. η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της διαφήμισης.
- Παράγοντες μέτρησης και ανάλυσης της πελατειακής βάσης και των δυνατοτήτων της.

#### **4.4 Εφαρμογή του CRM στις τράπεζες Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος και Marfin Egnatia Bank**

Η εφαρμογή των συστημάτων CRM αποτελεί ένα βασικό αλλά και πολυσύνθετο εργαλείο για την τράπεζα αφού έχει την δυνατότητα να συνδυάζει υψηλή τεχνολογία και αποθηκευμένα δεδομένα σε βάσεις δεδομένων, ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή εικόνα για κάθε πελάτη. Η ενοποίηση όλων δηλαδή των δεδομένων της πελατειακής βάσης της τράπεζας, κάτω από μια κοινή πλατφόρμα, αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για τη γνώση των αναγκών και την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών από όλα τα επικοινωνιακά κανάλια της τράπεζας. Επιπλέον για την χρήση ενός συστήματος CRM σε μια τράπεζα πρέπει να ακολουθηθούν όλα τα βήματα που περιγράφονται στην παραπάνω ενότητα.

Συνοπτικά, επαναπροσδιορίστηκε η αποστολή και οι στόχοι της κάθε τράπεζας προκειμένου να υιοθετηθεί το νέο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Επίσης η στρατηγική των δύο τραπεζών προσαρμόστηκε και επικεντρώθηκε στους πελάτες. Τα επιτελικά στελέχη των τραπεζών αξιοποιούν τις πληροφορίες που δέχονται από το σύστημα χαράσσοντας τις νέες στρατηγικές μάρκετινγκ. Το υπάρχον πελατολόγιο μπορεί να ενημερώνεται με κάποιο μήνυμα ή e-mail ενώ προσέλκυση νέων πελατών γίνεται είτε με ενημερωτικά φυλλάδια στα κατά τόπους καταστήματα, είτε με τηλεοπτικές ή ηλεκτρονικές διαφημίσεις. Σχεδιάστηκαν διαδικασίες για να εφαρμοστούν τακτικές cross-selling και up-selling, έτσι ώστε ο «πελατειακός υπάλληλος» (relational officer) να λειτουργεί όσο το δυνατόν καλύτερα και ταχύτερα και να προλαβαίνει τους πελάτες προτείνοντάς τους τις πιο ενδεδειγμένες λύσεις για αυτούς πριν καν τις ζητήσουν. Τα Συστήματα CRM έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις σε ταχύτητα και αποτελεσματικότητα των συναλλαγών με τους πελάτες και να είναι εύχρηστα από τους αρμόδιους υπαλλήλους των τραπεζών. Το έκτο και έβδομο βήμα ακολουθούνται από το τεχνικό προσωπικό της τράπεζας σε συνεργασία με τα αρμόδια τμήματά της. Έτσι, έγινε η επιλογή του καταλληλότερου για τα δεδομένα της τράπεζας λογισμικού και στην συνέχεια οι τεχνικοί εγκατέστησαν και παραμετροποίησαν τις εφαρμογές.

Τέλος, κάθε τραπεζικός οργανισμός έχει δημιουργήσει συστήματα αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης των συστημάτων CRM, όπως είναι η πιστότητα των πελατών (προσέκλυση νέων και απώλεια ήδη υπαρχόντων), μέτρηση της κερδοφορίας της τράπεζας μέσω της χρήσης του CRM.



#### 4.4.1 Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος



Το Επιχειρηματικό Κέντρο Πάτρας της Εμπορικής Τράπεζας χρησιμοποιεί μια βάση δεδομένων με την οποία γίνεται τμηματοποίηση των πελατών, δείχνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πελάτη (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μόρφωση, προϊόντα τα όποια πιθανόν εμπορεύεται ο πελάτης. Πληκτρολογώντας το μοναδικό κωδικό καταχώρησης των πελατών στο σύστημα (cidb) του πελάτη ο υπάλληλος της τράπεζας βλέπει τις καταθέσεις, πόσα και τι είδους δάνεια έχει ο πελάτης, ύπαρξη ακάλυπτων επιταγών, εάν ο πελάτης εμφανίζεται στον μαύρο και στον λευκό Τειρεσία.

- ***Στόχος Συστήματος CRM για την τράπεζα***

Σύμφωνα με τον διευθυντή του επιχειρηματικού Πάτρας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος κ. Νικόλαο Γιαννούλη, στόχος της τράπεζας από τα CRM είναι ο λειτουργός να έχει ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια του, προκειμένου να έχει την σωστή προσέγγιση απέναντι στον πελάτη του.

- ***Δομή CRM (αν υπάρχει) στην τράπεζα***

Για την δομή του συστήματος, ο κ. Γιαννούλης μας είπε πως είναι μια βάση δεδομένων. Επιπλέον, πως λειτουργεί αυτοματοποιημένα όταν πρόκειται για κινήσεις του πελάτη μέσα στην τράπεζα, πχ κάνει κάποιος μια κατάθεση 100.000 ευρώ σε υποκατάστημα της Θεσσαλονίκης, και αυτόματα περνάει στην καρτέλα του. Σε περίπτωση οικονομικών στοιχείων, όπως πχ δημοσιευμένων ισολογισμών, οι relationship managers καταχωρούν μόνοι τους τα στοιχεία.

#### 4.4.2 Marfin Egnatia Bank



- **Στόχοι Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων για την τράπεζα**

Σύμφωνα με την τραπεζική υπάλληλο της MARFIN EGNATIA BANK, κα Παπαδοπούλου Ευγενία, στόχος του συστήματος για την εν λόγω τράπεζα είναι να συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία υφιστάμενων ή νέων πελατών σε μια βάση δεδομένων η οποία θα εξυπηρετεί την άριστη μεταχείριση, γνώση, και επιτυχή κάλυψη των αναγκών των πελατών της εξυπηρετώντας την πώληση των προϊόντων της τράπεζας στο μέγιστο δυνατό.

Το σύστημα CRM καλύπτει τέσσερις (4) βασικούς σκοπούς: α) την εμφάνιση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της θέσης του πελάτη συγκεντρώνοντας δεδομένα από διάφορα συστήματα της τράπεζας, διευκολύνοντας έτσι την οποιαδήποτε συζήτηση μεταξύ στελέχους και συναλλασσομένου, β) τη δημιουργία και εκτέλεση από τα στελέχη των καταστημάτων διαφόρων εκστρατειών προώθησης προϊόντων σε συγκεκριμένους πελάτες, γ) την καταγραφή οποιαδήποτε συνάντησης με σκοπό την προώθηση προϊόντων που πραγματοποιεί οποιοδήποτε στέλεχος του καταστήματος με πελάτη που δεν συμπεριλαμβάνεται σε κάποια ενεργή καμπανιά και δ) την καταγραφή επαφών με πιθανούς πελάτες από όλα τα καταστήματα του δικτύου.

- **Ποιοί πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι κύριοι στόχοι της τράπεζας από την υιοθέτηση ενός CRM εργαλείου**

Σε αυτή την ερώτηση η κα Παπαδοπούλου μας απάντησε τα εξής:

1. Η βελτίωση και αυτοματοποίηση των μηχανισμών εξυπηρέτησης των πελατών
2. Η ενοποίηση σε ένα σύστημα της πληροφορίας για τον πελάτη
3. Η αύξηση της κερδοφορίας

4. Η αποτελεσματική διαχείριση του υπάρχοντος Πελατολογίου
5. Η αύξηση του πελατολογίου της

- **Δομή CRM (αν υπάρχει) στην τράπεζα**

Τέλος για την δομή του CRM συστήματος της τράπεζας μας είπε πως η τεχνολογία για τα συστήματα διαχείρισης πελατών, τα οποία εφαρμόζει η συγκεκριμένη τράπεζα, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Το **operational CRM**: Περιλαμβάνει κάποιες εφαρμογές που βοηθούν στην αντιμετώπιση του πελάτη και έχουν σαν στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των διεπαφών με τους πελάτες. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός ομαδοποιούνται όλες οι διαδικασίες αυτοματισμού των επιχειρηματικών λειτουργιών του οργανισμού.
- Το **Analytical CRM**: Περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές οι οποίες μπορούν να επεξεργαστούν και να αναλύσουν τα δεδομένα που αφορούν στους πελάτες και τις δοσοληψίες τους με την τράπεζα και που έχουν προκύψει κυρίως από τα εργαλεία της Operational οντότητας.
- Το **Collaborative CRM**: Το Collaborative περιλαμβάνει λειτουργίες της επιχείρησης που συμβάλλουν στο να υπάρχει διεπαφή και άμεση επικοινωνία με τον πελάτη. Τέτοια είναι τα κανάλια επικοινωνίας όπως call center, web , e-mail κ.ά.

#### 4.4.3 Σύγκριση

Δυστυχώς λόγω του τραπεζικού απορρήτου, οι τράπεζες αρνήθηκαν να δώσουν περισσότερες πληροφορίες για το λογισμικό που χρησιμοποιούν καθώς και τα τεχνικά του χαρακτηριστικά. Συνεπώς, υπήρχε αντικειμενική δυσκολία στη συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών που απαιτούνταν για να γίνει μια πιο ολοκληρωμένη σύγκριση και μελέτη. Έτσι λοιπόν, η έρευνα αρέστηκε στην δομή των συστημάτων και στους στόχους τους οποίους θέτουν οι τράπεζες χρησιμοποιώντας τα συστήματα αυτά.

Τα δυο πιστωτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν τεχνολογίες CRM προκειμένου να επιτευχθεί η αμεσότερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Αυτός είναι και ο βασικός τους στόχος προκειμένου να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το πελατολόγιό τους. Όσον αφορά τη

δομή, το CRM αποτελεί μια βάση δεδομένων που παρέχει κάθε είδους δυνατή πληροφορία για τον κάθε πελάτη, από προσωπικά στοιχεία που έχει δώσει, μέχρι και την τελευταία του συναλλαγή με την τράπεζα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, με την υλοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων ο κάθε οργανισμός ή επιχείρηση αποκτά σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χάρη σε αυτό διευκολύνεται τόσο η Διοίκηση, όσο και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα από την αποτελεσματική καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και αναγκών τους. Η χρήση τέτοιων συστημάτων αυξάνει σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών μιας επιχείρησης. Το σημαντικότερο συμπέρασμα ωστόσο έχει να κάνει με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που είναι καλό να έχει ένα σύστημα CRM ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του. Ένα CRM λοιπόν, θα πρέπει να μπορεί να λαμβάνει και να αξιοποιεί μεγάλο όγκο δεδομένων με τα στοιχεία των πελατών για να μπορεί στην συνέχεια να τους κατηγοριοποιήσει βασιζόμενο στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους προκειμένου να εφαρμόζει ξεχωριστή πολιτική προώθησης προϊόντων ή και υπηρεσιών για κάθε κατηγορία πελατών. Συγκεκριμένα, στον τραπεζικό κλάδο, οι πολιτικές αυτές θα είναι σχετικές με την προώθηση καινούριων αγαθών, την εξυπηρέτηση τους, την έγκριση δανείων, την ενημέρωσή τους μέσα από κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας κ.τ.λ. Βέβαια, θα πρέπει αυτά τα δεδομένα να ανανεώνονται και να ενημερώνονται σε τακτά διαστήματα, ώστε να είναι δυνατή η καταγραφή του προφίλ των πελατών και της εξέλιξής του μέσα στο χρόνο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Βασιλειάδης Χρήστος, (2008), «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών», Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- [2] Βλαχοπούλου Μ., (2003), e – Marketing Διαδικτυακό Μάρκετινγκ, Εκδ. Rosili, Αθήνα
- [3] Βρεχόπουλος Α. (2008) «Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (eCRM): Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες Τάσεις στην Ελληνική Αγορά», Εκδόσεις Σιδέρη.
- [4] Γεωργάτος Γεώργιος, Οι νέες μορφές συμβάσεων στις σύγχρονες οικονομικές συναλλαγές, Σταμούλης, Αθήνα : 1995
- [5] Γούναρης Σ., (2012), Μάρκετινγκ υπηρεσιών, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- [6] Δημητριάδης Σ., Τζωρτζάκη Α., (2011), Μάρκετινγκ Αρχές Στρατηγικές Εφαρμογές, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- [7] Ζηγκρίδης Ευθύμιος, “MARKETING:ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”, εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου «Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ», το οποίο εντάσσεται στο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ του ΥΠ.Ε.Π.Θ, Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.), ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ONLINE ΣΤΟ: [kee.ideke.edu.gr/epms/files/N26\\_MARKETING.pdf](http://kee.ideke.edu.gr/epms/files/N26_MARKETING.pdf)
- [8] Ιωάννου Γ., (2006), Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP), Εκδ. Σταμούλη
- [9] Κοσμάτος Δ., (2004), CRM διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Η στρατηγική επιλογή, Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

- [10] Κοσμάτος Δ., (2011), CRM διαχείριση πελατειακών σχέσεων Αρχές και Τεχνολογίες, Εκδ. Κλειδάριθμος, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα
- [11] Kotler P.(1991).Μάρκετινγκ μανάτζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος. Αθήνα: Interbooks.
- [12] Kotler P., (2010), Marketing 3.0, Αθήνα, Εκδόσεις ECONOMIA
- [13] Παπαδημητρίου Π., (2005) Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης Εκπαιδευτικές σημειώσεις, Εκδ. Γκιούρδας Βασίλειος, Αθήνα
- [14] Πετρόφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002) Μάρκετινγκ Μανατζμεντ, Η Ελληνική Προσέγγιση, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- [15] Τζωρτζάκης Κ, Τζωρτζάκη Α., (2002), Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική Προσέγγιση, Εκδ. Rosili, Αθήνα
- [16] Τομάρας Π., (2009), Εισαγωγή στο Μαρκετίνγκ και την Έρευνα Αγοράς 4η Έκδοση, Εκδόσεις: Τομαρά Πέτρου, Αθήνα
- [17] Aberdeen Group Report (2007). Analyst Insight, the Impact of Force.com on the On-Demand CRM Competitive Landscape. Aberdeen Group, Inc.
- [18] Ahn, J. Y. Seok Ki Kim S.K, Han K.S., (2003) On the design concepts for CRM system, Industrial Management & Data Systems, 103(5),
- [19] Bradshaw, D. & Brash, C. (2001), Managing customer relationships in the ebusiness world: how to personalize computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 29, No 12, p. 525

- [20] Cooley R. W., Mobasher B., Srivastava J. (1997), “Web mining: information and pattern discovery in the World Wide Web”, *Proceedings of the IEEE International Conference on Tools with Artificial Intelligence*,
- [21] Cooley R. W. (2000), *Web usage mining: discovery and application of interesting patterns from Web data*, PhD dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, MN
- [22] Ernst & Young (1999) *E-commerce: Customer Relationship Management*. Special Report Technology in Financial Services, Ernst & Young, New York
- [23] Finnegan D.J., Willcocks L., (2007), *Implementing CRM : from technology to knowledge*, John Wiley & Sons
- [24] Jonghyeok K., Euiho S., Hyunseok H. (2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard”, *Journal Of Interactive Marketing*, Vol.17, No.2
- [25] Kobsa A., Koenemann J., Pohl W. (2001), “Personalised hypermedia presentation techniques for improving online customer relationships”, *The Knowledge Engineering Review*, Vol. 16, No2,
- [26] Kracklauer A., (2004) *Collaborative customer relationship management : taking CRM to the next level*, Springer-Verlag
- [27] Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G.O., and Fjermestad, J., “Electronic Customer Relationship Management: Benefits, Considerations, Pitfalls, and Trends,” in Hunter, M.G. and Dhanda, K.K. (Eds.) *Information Systems: The Challenge of Theory and Practice*, The Information Institute, Las Vegas, NV. 2003, Peer review.
- [28] Turban E., Rainer K. and Potter R., (2005) *Introduction to Information Technology*, John Wiley & Sons



[29] Willcocks, L. P. and W. Currie (1996) "The Impact of Compulsive Competitive Tendering of IT Services in Local Government." in *Refereed Paper in Proceedings of the Third Financial Information Systems Conference*, Sheffield, September 9-10th

[30] Xu Y., Yen, D., Lin, B. and Chou, D. (2002). "Adopting customer relationship management technology" *Industrial Management & Data Systems* 102/8

[31] Zigmund et al. (2003), *CRM: Integrating Marketing Strategy and IT*, Willey

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

[32]

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_PEST](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST)

[33]

[http://www.ellak.gr/index.php?option=com\\_openwiki&Itemid=103&id=ellak:%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7\\_%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD\\_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD](http://www.ellak.gr/index.php?option=com_openwiki&Itemid=103&id=ellak:%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD)

[34]

Τσακμάκας Η., (2011), CRM Πληροφοριακά Συστήματα με Επικέντρωση σε Αυτά των Φαρμακευτικών Εταιρειών, Διπλωματική Εργασία στα Πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ONLINE ΣΤΟ:  
<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14248/1/TsakmakasIliasMsc2011.pdf>