



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ)**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ: «Συστήματα CRM: Ένα Σύγχρονο Επιχειρηματικό
Εργαλείο»
TITLE: «CRM Systems: A Modern Enterprising Tool »**

**ΟΝΟΜ/ΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ: Βαγγέλη Κατερίνα-Βασιλική - Α.Μ. 518
Σολωμάκου Γρηγορία - Α.Μ. 430**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Δορζιώτης Χρήστος

ΑΜΑΛΙΑΔΑ 2011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κύριο Χρήστο Δορζιώτη για τη βοήθεια του και την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια συγγραφής της πτυχιακής εργασίας μας καθώς και την κυρία Κατερίνα Σωτηροπούλου για την πολύτιμη και αμέριστη βοήθεια που μας προσέφερε.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ CRM

1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	15
1.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός CRM.....	17
1.3 Η Φιλοσοφία της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες-Μίγμα CRM.....	19
1.4 Η Εξέλιξη του Μάρκετινγκ.....	21
1.5 Γιατί δεν Αρκεί το Μάρκετινγκ.....	24
1.6 Το Βασικό Ζήτημα του CRM: Ο Πελάτης.....	26
1.7 Βαθμός Υιοθέτησης από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις- Συγκρίσεις με το Διεθνές Περιβάλλον.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ 6 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM

2.1 Οι 6 Διαστάσεις του CRM.....	30
2.2 Τα Δομικά Στοιχεία του CRM.....	31
2.3 Βασικές Αρχές για τη Διαχείριση Πελατών	35
2.4 Λειτουργίες του CRM	38
2.4.1 Μίγμα Marketing.....	38
2.5 Οφέλη από την Ένταξη του CRM στην Επιχείρηση.....	40
2.6 Παράγοντες Επιτυχίας.....	44

2.7 Παράγοντες Αποτυχίας.....	45
-------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

CRM ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

3.1 CRM και Τεχνολογία Πληροφοριών	49
3.2 CRM και Ηλεκτρονικό Εμπόριο.....	52
3.2.1 Διαχείριση της Αλυσίδας Εφοδιασμού.....	53
3.2.2 Διαχείριση Σχέσεων με τους Προμηθευτές.....	55
3.3 CRM και Επιχειρηματική Ευφυΐα.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ CRM ΚΑΙ ΤΟ eCRM

4.1 Εισαγωγή.....	62
4.2 Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)	63
4.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)	65
4.3.1 Οι Βασικές Λειτουργίες του Συνεργατικού CRM.....	66
4.4 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM).....	67
4.4.1 Ικανότητες Αναλυτικού CRM.....	70
4.5 Η Συμβολή του Internet στην Ανάπτυξη των Συστημάτων CRM- e-CRM.....	71
4.5.1 Τα 5 Βασικά Χαρακτηριστικά του e-CRM.....	73
4.5.2 Από το CRM στο e-CRM.....	74
4.5.3 Το email ως Εργαλείο του e-CRM.....	75
4.5.4 Άλλες Δραστηριότητες e-CRM και Διαθέσιμες Λύσεις.....	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή.....	80
5.2 Μερικά από τα Σημαντικότερα Επιχειρηματικά Λογισμικά και η Σχέση τους με το CRM.....	80
5.3 Η Πορεία των Συστημάτων Ενδο-επιχειρησιακού Προγραμματισμού	82
5.4 Enterprise Resource Planning- ERP και Enterprise Systems- ES.....	85
5.5 ERP και CRM.....	86
5.6 Management Information Systems- MIS.....	86
5.7 Human Resource Management- HRM	88
5.8 Information Technology	90
5.8.1 Δραστηριότητες της Τεχνολογίας Πληροφοριών.....	92
5.9 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας Πληροφοριών στα CRM.....	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM

6.1 Προς ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα CRM.....	98
6.1.1 CRM Επικεντρωμένες Λύσεις.....	98
6.1.2 Διαδικασία Ενσωμάτωσης του CRM στις Επιχειρήσεις.....	99
6.1.3 Μεθοδολογία Εφαρμογής CRM Λύσεων.....	100
6.1.4 Ανάπτυξη Πελατειακής Στρατηγικής- Αξία Πελάτη.....	101
6.1.5 Δέσμευση όλης της Επιχείρησης	103
6.1.6 Δημιουργία Ομάδας για το CRM Project.....	105
6.1.7 Επιλογή Κατάλληλης Λύσης CRM.....	107

6.1.8 Επιλογή Λογισμικού	108
6.1.9 Επιλογή Προμηθευτή.....	111
6.2 Εγκατάσταση του CRM.....	112
6.2.1 Εκπαίδευση Χρηστών	113
6.2.2 Συνεχής Διαχείριση – Συντήρηση του CRM Συστήματος	113
6.2.3 Χρόνος Εφαρμογής του CRM Συστήματος.....	114
6.3 Τα 8 Βήματα για την Υλοποίηση ενός CRM.....	114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7 ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

7.1 Εισαγωγή.....	126
7.2 Δίκτυο Καταστημάτων Γερμανός	127
7.2.1 Ιστορική Αναδρομή του Ομίλου Εταιρειών Γερμανός.....	128
7.2.2 Υπηρεσίες Ομίλου Εταιρειών Γερμανός.....	133
7.2.3 Συγκριτικά Τεστ Τεχνολογίας από το Digital Technology Laboratories(DTL).....	134
7.2.4 e-value.....	135
7.2.5 Ο Όμιλος COSMOTE.....	139
7.2.6 Ηλεκτρονικό Κατάστημα e-germanos.....	141
7.3 Η Αρχή της Στρατηγικής Επένδυσης του CRM.....	141
7.3.1 Υλοποίηση mySAP Business Suite.....	142
7.4 Οικονομικά Στοιχεία.....	143
7.5 Ο Όμιλος Alpha Bank.....	145
7.5.1 Ιστορική Αναδρομή της Alpha Bank.....	145
7.5.2 Εναλλακτικά Δίκτυα της Alpha Bank.....	146
7.5.3 Διεθνές Δίκτυο.....	147
7.5.4 Web-Banking.....	147
7.5.5 Δίκτυο ATM.....	148

7.5.6 Η Στρατηγική της Alpha Bank.....	149
7.5.7 Σημαντικά Γεγονότα της Τελευταίας Τριετίας.....	149
7.5.8 Πληροφοριακό Σύστημα E-Learning στην Alpha Bank από τη Unisystems.....	151
7.6 Το CRM στην Alpha Bank.....	152
7.6.1 Ο Στόχος του Συστήματος CRM για την Alpha Bank.....	153
7.6.2 Η Δομή του CRM στην Alpha Bank.....	154
7.6.3 Cross Selling και Up Selling.....	155
7.6.4 Η Συνεργασία της SAP με την Alpha Bank.....	156
7.6.5 Η e-value Ανέλαβε την Υποστήριξη της Υπηρεσίας Alpha Bank m-Banking.....	156
7.6.6 CRM τα Οφέλη για τον Πελάτη.....	157
7.6.7 CRM τα Οφέλη για την Alpha Bank.....	158
7.7 Οικονομικά Στοιχεία.....	158

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	160
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ.....	162
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	169
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	173

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως κύριο σκοπό την παρουσίαση και ανάλυση όλων των βασικών πτυχών του CRM και να δώσει απαντήσεις για τα κύρια ζητήματα που αφορούν την πρωτοπόρα αυτή, για τα ελληνικά δεδομένα, επιχειρησιακή τεχνολογία. Θα γίνει επίσης μια προσπάθεια ανάλυσης της διαδικασίας που πρέπει μια επιχείρηση να ακολουθήσει πριν και μετά την υιοθέτηση μιας τόσο απαιτητικής εφαρμογής όσο το CRM.

Οι ανάγκες σήμερα των επιχειρήσεων αλλάζουν ραγδαία, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι αρκετά συχνά πρέπει να αναθεωρούν και να μεταβάλλουν τις στρατηγικές τους. Στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, οι επιχειρήσεις μετατοπίζουν τη στρατηγική τους από το προϊόν στον πελάτη και αυτό τους δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξάλλου, βρισκόμαστε σε μια περίοδο όπου ολοένα και περισσότερο, οι επιχειρήσεις στρέφονται στην ανάπτυξη καθαρά πελατοκεντρικών στρατηγικών, με πρωτεύον στόχο το χτίσιμο εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση.

Ο αυξανόμενος άλλωστε ανταγωνισμός απαιτεί τη δημιουργία τέτοιων στρατηγικών για κάθε επιχείρηση εάν θέλει να αντεπεξέλθει στις σύνθετες και δύσκολες απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM, προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, προϋποθέτει και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της.

Το Customer Relationship Management ή αλλιώς CRM είναι μια τελείως καινούργια διοικητική αντίληψη του σύγχρονου marketing και μια νέα βάση προσέγγισης των αναγκών του πελάτη. Ο όρος CRM προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Customer Relationship Management που στα ελληνικά μεταφράζεται ως Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η λέξη Πελάτης αναφέρεται σε κάθε πελάτη που αλληλεπιδρά η επιχείρηση: τρέχοντες πελάτες, προηγούμενοι πελάτες, επικείμενοι πελάτες. Η λέξη Σχέση περιλαμβάνει τη δημιουργία αξίας στις οποιεσδήποτε αλληλεπιδράσεις μιας επιχείρησης.

Τέλος, με τη λέξη Διαχείριση αναφερόμαστε στον έλεγχο και συντονισμό πόρων, όπως χρόνος, χρήμα, άνθρωποι, τεχνολογία, πληροφορίες, σε στρατηγική και τακτική

βάση έτσι ώστε να βελτιστοποιείται η αξία του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, το CRM είναι μία θεμελιώδης επιχειρησιακή στρατηγική με σκοπό να αυξήσει το μέγεθος, την αποδοτικότητα, και την κερδοφορία της πελατειακής βάσης μέσω της δημιουργίας ανώτερης αξίας των πελατών.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι το CRM δεν σκοπεύει να αντικαταστήσει το παραδοσιακό μάρκετινγκ. Είναι περισσότερο μια διεύρυνση και εξέλιξη του. Ουσιαστικά, δηλαδή, επαναπροσδιορίζει την αφοσίωση των πελατών στην εταιρία και στην ικανότητα της να διατηρεί τους υπάρχοντες πελάτες της.

ABSTRACT

This main thesis has as a main purpose the presentation and analysis of all the basics points of CRM and gives answers for the main issues that concern this pioneer, for Greek standards, business technology. There will also be another attempt in the analysis of the procedure that a business must follow before and after the fostering of such a demanding application like CRM.

Nowadays, the needs of businesses change rapidly, and it means that quite often businesses must reconsider and change their strategies. In today competitive era, companies transpose their strategy from the product to the customer and this gives them a competitive advantage.

After all, we are in a period that more and more businesses turn into developing, clearly customer concerning strategies, with their main aim being the building of trust between the customer and the business. The increasing competition demands the creation of such strategies for each business if it wants to overcome the complex and difficult needs of today's economy.

The effective management of customer relationships and the fostering of the CRM system presuppose a change in philosophy, in the business. It also presupposes, the satisfaction of customer needs which is the corner-stone of the company's existence. The Customer Relationship Management or else CRM, is a totally new management perception of contemporary marketing and is a new base of approach of the customer's needs. The term CRM comes from the initials of the words Customer Relationship Management which in Greek is translated to Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων.

The word Customer refers to every customer that the company interacts with: existing customers, previous customers, future customers. The word Relationship includes the creation of values in all the company's interactions. Finally, with the word Management we refer to the control and to the coordination resources such as time, money, people, technology, information, in a strategic and a regular base, so that it can improve the value of the customer. More specifically, CRM is a fundamental

enterprising strategy with its purpose being to increase the size, the efficiency and the profit of the customer base through the development of more valuable customers.

At this point, it is worth referring that the CRM isn't intending to replace traditional marketing. It is more like a dilatation and a development of it. Basically, it reconsiders the loyalty of the customers in a company and the company's ability to maintain its existing customers.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

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

Επιπλέον, είναι πλεονέκτημα για την επιχείρηση να μπορεί να γνωρίζει ποιοι από τους πελάτες της είναι αποδοτικοί και ποιοι όχι καθώς και ποιοι από αυτούς έχουν υψηλό κόστος ‘συντήρησης’, ώστε να συντονίσει τις κινήσεις της ανάλογα. Χωρίς το CRM, ο διαχωρισμός αυτός δεν είναι εφικτός.

Η διαχείριση των σχέσεων μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διεργασίες και τα αποτελέσματα ενώ ταυτόχρονα το κόστος των πωλήσεων και του μάρκετινγκ μειώνονται. Φαίνεται λοιπόν ότι το CRM αποτελεί μια συμφέρουσα επιλογή για την επιχείρηση.

Το CRM λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο συνδυάζει την γνώση του μάρκετινγκ και των πωλήσεων με την τεχνολογία ώστε να συλλέξει πληροφορίες για τους πελάτες από κάθε σημείο της επιχείρησης, να διαχειριστεί τις πληροφορίες αυτές και στην συνέχεια να τις διανέμει σε κάθε σημείο της επιχείρησης όπου είναι απαραίτητες.

Η διαδικασία αυτή στοχεύει πρώτα απ’ όλα στην μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ώστε να παραμείνει πιστός και να διαδώσει την εμπειρία του με σκοπό να προσέλθουν στην επιχείρηση νέοι πελάτες.

Το CRM αποτελεί μία πρακτική που βρίσκει εφαρμογή σε πολλούς τομείς της επιχείρησης, η οποία όμως αποκτά μία νέα πελατοκεντρική κουλτούρα και προσαρμόζει σε αυτήν κάθε επιχειρηματική διαδικασία και λειτουργία της.

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι το CRM χτίζει ένα νέο μικρό κύκλο διεργασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερα βασικά κομμάτια:

- i. Απόκτηση και διατήρηση πελατών.
- ii. Κατανόηση και διαφοροποίηση των πελατών, κάθε πελάτης είναι και πρέπει να νιώθει ξεχωριστός.
- iii. Ανάπτυξη και προσαρμογή των επιχειρηματικών λειτουργιών ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών.
- iv. Αλληλεπίδραση με τους πελάτες και παράδοση αξίας σε αυτούς.

ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ:

Η εργασία αυτή απευθύνεται σε αναγνωστικό κοινό αποτελούμενο από προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, διδάσκοντες σχετικών μαθημάτων σε ΑΕΙ και ΑΤΕΙ, ερευνητές, επιχειρηματίες, στελέχη αλλά και σε κάθε αναγνώστη που θέλει μία έγκυρη και μεθοδική διαπραγμάτευση του θέματος.

ΔΟΜΗ:

Ακολούθως θα γίνει μια συνοπτική περιγραφή των 7 κεφαλαίων που περιλαμβάνονται.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει ουσιαστικά μια εισαγωγή στην έννοια της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και θα δοθούν οι βάσεις που ορίζουν το φαινόμενο CRM.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις 6 διαστάσεις και στα δομικά στοιχεία του CRM καθώς και θα υπογραμμιστούν μερικά συχνά λάθη που οδηγούν στην επιτυχία ή αποτυχία της εφαρμογής του CRM.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην τεχνολογία του CRM η οποία αποτελεί αναπόσπαστο υποστηρικτικό μέσο για την επιτυχία του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα υποσυστήματα του CRM που το ορίζουν ως μια ολοκληρωμένη οντότητα καθώς και οι λειτουργίες τους. Θα γίνει αναφορά στην περίπτωση των e-CRM όπου αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, αφού το διαδίκτυο έχει τεράστια δύναμη.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στα σημαντικότερα λογισμικά των επιχειρήσεων και στις αλληλεπιδράσεις τους με το CRM.

Στο έκτο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να διευκρινίσουμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση κατά την δημιουργία της δικής της CRM εφαρμογής ώστε να στεφθεί η προσπάθεια της με επιτυχία.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφαλαίο θα γίνει μελέτη περίπτωσης (case study) για τον όμιλο εταιριών Γερμανός και την Alpha Bank.

1. Το Γενικό Πλαίσιο του CRM

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσδιορίζουν την ανάγκη να στραφούν πιο έντονα προς τον πελάτη και στις ανάγκες του λόγω της αύξησης του παγκόσμιου ανταγωνισμού, (Christopher Bull,2003).

Η μαζική επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα η διαφήμιση πέρασε από πολλά στάδια τις τελευταίες δεκαετίες. Στη δεκαετία του '50 η διαφήμιση έπρεπε να είναι το μέσο προσέγγισης με τους καταναλωτές, ώστε να διαφοροποιήσει το προϊόν από τον ανταγωνισμό. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας όμως, όλα τα προϊόντα έμοιαζαν μεταξύ τους και η στρατηγική αυτή κούρασε και έγινε αναποτελεσματική.

Ακολούθησε η δεκαετία του '60, η εποχή της εικόνας, της μάρκας (brand image), δημιουργώντας πραγματική επανάσταση. Στη συνέχεια ήρθε η εποχή της στρατηγικής τοποθέτησης που αποδείχτηκε ένας αποτελεσματικός τρόπος να διαχωρίζει ο διαφημιζόμενος τη μάρκα του από τις ανταγωνιστικές προσδιορίζοντας τις λογικές και συναισθηματικές αξίες και ταυτίζοντάς την με καταναλωτικές ανάγκες υψηλής προτεραιότητας για κάποια συγκεκριμένα τμήματα του κοινού.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η εικόνα συνυπάρχουν, αλλά αυτό που μετράει είναι το πώς τοποθετείται το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Όμως, τα τελευταία χρόνια επικρατεί η αντίληψη, πως σε αντίθεση με το παρελθόν, χρειάζεται μια διαφορετική πολιτική στρατηγική γιατί η συμπεριφορά δε θα πρέπει να είναι κοινή προς όλους τους καταναλωτές. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν σε πελατοκεντρικές στρατηγικές που θα είναι όσο το δυνατό πιο ευνοϊκές απέναντι στις υποσχέσεις προς τους καταναλωτές, (Βασιλειάδης, 2008).

Σ' αυτό το σημείο αναπτύχθηκαν οι μεθοδολογίες Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων που θέτουν τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας, με στόχο τη

διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης. Για την υλοποίηση των συστημάτων CRM στις επιχειρήσεις, πρωτεύοντα ρόλο διαδραματίζει η πληροφορία (Information) και επομένως τα πληροφοριακά συστήματα (Information Technology-IT), (Fletcher, 2002).

Στις προτεραιότητες αυτών των μεθοδολογιών τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες. Η προσέγγιση της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management:CRM) ως γνωστικού αντικείμενου της Διοικητικής του Μάρκετινγκ οφείλεται σε αξιόλογα έργα ακαδημαϊκών ερευνητών. Μερικές καθιερωμένες έννοιες κατά τη δεκαετία του 1990 που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM), στα έργα ερευνητών, ήταν οι «πελατειακά επικεντρωμένο μάρκετινγκ», «τμήμα του ενός» ή «εξατομικευμένο μάρκετινγκ». Παράλληλα θα ήταν παράλειψη να μην τονίσουμε ότι η σχετική με το αντικείμενο διεθνής αρθρογραφία προωθήθηκε και αναπτύχθηκε κατά την παραπάνω δεκαετία και αυτό οφείλεται κατά ένα σημαντικό μέρος στην ύπαρξη διεθνών ακαδημαϊκών περιοδικών, όπως τα Journal of Interactive Marketing, Journal of Direct Marketing, Direct Marketing, International Journal of Service Industry Management, Research in Marketing, European Journal of Marketing, Harvard Business Review, (Βασιλειάδης, 2008).

Τα παραπάνω περιοδικά φιλοξένησαν έγκριτα άρθρα ακαδημαϊκών και εμπειρογνομόνων, επιτάχυναν την αναγνώριση του γνωστικού αντικείμενου του CRM, και συνέβαλαν στο να καθιερωθεί στο χώρο της έρευνας και της διοικητικής επιστήμης.

Αρχικά σε επίπεδο ακαδημαϊκής προσέγγισης, υπήρξαν διαφορούμενες απόψεις σχετικά με την ικανότητα πρακτικής εφαρμογής του CRM. Υπήρξε μάλιστα αρκετή κριτική που στηρίχτηκε σε αποτελέσματα πρωτογενών ερευνών σχετικά με το βαθμό της ευρύτερης υιοθέτησης των πρακτικών CRM από τις επιχειρήσεις. Τελικά, παρά το υψηλό κόστος εφαρμογής του CRM θεωρήθηκε χρήσιμο να λειτουργεί παράλληλα με το κλασσικό μάρκετινγκ, στην περίπτωση που η επιχείρηση κατευθυνθεί στρατηγικά σε ειδικότερες προσοδοφόρες ομάδες υπαρκτών πελατών με σκοπό την διατήρησή τους, (Βασιλειάδης, 2008).

1.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός του CRM

Ο όρος Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) δηλώνει την μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης). Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα του CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης. Στις προτεραιότητες της μεθοδολογίας αυτής τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες.

Κυρίαρχο στοιχείο του CRM είναι η αλλαγή που φέρνει στην επιχειρηματική σκέψη και δομή, μέσα από τις διευκολύνσεις και φυσικά τις προοπτικές κέρδους. Πρόκειται για μία επιτυχημένη μέθοδο, που εγκαινιάστηκε στο εξωτερικό κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, εξελίχθηκε τη δεκαετία του '80 αλλά γνώρισε την πιο σημαντική της ώθηση στα τέλη του '90, λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους,

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=142).

Ο όρος CRM (Customer Relationship Marketing ή Management) τη δεκαετία του '90 άρχισε να χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές, το λογισμικό ακόμα και τις διαδικτυακές εφαρμογές μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού η ακόμα και ενός νέου πελάτη της, (Payne and Frow, 2005).

Πρόκειται για μια θεμελιώδη επιχειρησιακή στρατηγική η οποία αναφέρεται συχνά και ως one-to-one marketing, που έχει ως σκοπό να αυξήσει το μέγεθος, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία της πελατειακής βάσης μέσω της δημιουργίας ανώτερης αξίας στους πελάτες, (Chen and Popovich, 2003).

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 και συγκεκριμένα το 1996, αναπτύχθηκε στο εξωτερικό η αγορά αυτού του νέου προϊόντος, του CRM, το οποίο αποτέλεσε μετεξέλιξη άλλων εννοιών όπως του ERP (Enterprise Resource Planning), (Silver, 2005).

Η διαφορά του CRM όμως, είναι ότι δεν είναι απλώς ένα πακέτο λογισμικού. Πρόκειται για μια υποδομή η οποία επιτρέπει την σκιαγράφιση του πελάτη, αυξάνει την αξία του και καθορίζει τα κατάλληλα μέσα, ώστε αξιόπιστοι και πολύτιμοι πελάτες να παραμείνουν «πιστοί» στην εταιρεία, ενώ παράλληλα να επιτευχθεί η προσέλκυση νέων. Με λίγα λόγια είναι η στρατηγική για το χτίσιμο μιας μακράς αποτελεσματικής και εποικοδομητικής σχέσης μιας επιχείρησης με τον πελάτη (Anderson and Kerr, 2002).

Το CRM, που στα ελληνικά αποδίδεται με τον όρο «Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων» ή αλλιώς «Διαχείριση των Σχέσεων με τον Πελάτη» συνιστά την αναμενόμενη εξέλιξη του παραδοσιακού marketing και περισσότερο του marketing σχέσεων. Η εξέλιξη αυτή έρχεται ως ανταπόκριση στις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν παγκόσμια σε οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτές οι αλλαγές έχουν προκαλέσει αμφισβήτηση στο κατά πόσο ισχύουν οι βασικοί όροι του marketing των οποίων πλέον η ισχυρή θέση έχει αρχίσει να κλονίζεται, (Κοσμάτος, 2004).

Η ανάγκη για το CRM εμφανίστηκε από την στιγμή που σταμάτησε να υπάρχει ο «τυπικός» καταναλωτής. Από τότε που ο κάθε καταναλωτής απαιτήσε ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, οι εταιρείες σταμάτησαν να ασχολούνται με το τι θα πουλήσουν και προσπαθούν να μάθουν όλο και περισσότερα για το ποιος είναι αυτός που αγοράζει, (Anderson and Kerr, 2002).

Πρόκειται ουσιαστικά για μια μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές, η εταιρεία τηρεί πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν άμεσα τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της, (Μαντίκας, 2006).

Το γνωστικό πεδίο του CRM έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον πολλών μελετητών στο χώρο του marketing, ωστόσο υπάρχει διχογνωμία μεταξύ των ερευνητών όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας αυτής, (Πλακογιαννάκη, 2003).

Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μια σύνθετη έννοια που μπορεί να διατυπωθεί με πολλούς εναλλακτικούς τρόπους, μπορούμε να παραθέσουμε κάποιους ορισμούς από την διεθνή βιβλιογραφία για το CRM:

Το CRM είναι η υποδομή που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες να παραμείνουν πιστοί, (Dyche, 2002).

Το CRM είναι το μέσο που δημιουργεί πιστότητα του πελάτη, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και του επιχειρηματικού οφέλους, εστιάζοντας στην παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης από όλα τα μέλη του οργανισμού, (Payne and Frow, 2005).

Ένας ακόμα ορισμός για το CRM είναι ο εξής:

Η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών και διαδικασιών ώστε η εταιρεία να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της, ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους και ν' αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς, (Chen and Popovich, 2003).

Ακόμα μια καλή απόδοση ορισμού του CRM είναι η παρακάτω:

Το Customer Relationship Management ή Marketing είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέλκυση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους, (Παξιμάδης, 1998).

Μιλώντας για CRM είναι χρήσιμο να προσδιορίσουμε τι δεν είναι: Δεν είναι απλά ένα λογισμικό ή ένα πρόγραμμα που μια εταιρεία εγκαθιστά με στόχο τη βελτίωση των πωλήσεων της. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην εταιρεία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της, (Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

1.3 Η Φιλοσοφία της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες-Μίγμα CRM

Η άποψη που είναι περισσότερο αποδεκτή είναι αυτή που πρεσβεύει ότι το CRM αποτελεί ένα τεχνολογικό σύστημα-διαδικασία που προσθέτει αξία, προσδιορίζει, αναπτύσσει, ολοκληρώνει και εστιάζει τις ικανότητες της επιχείρησης στη «φωνή» του πελάτη ώστε να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμα υψηλή αξία στον πελάτη.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Κοσμάτο (2004) ως επακόλουθο του παραπάνω ορισμού προκύπτουν οκτώ θεμελιώδη συστατικά για το μίγμα που συνθέτει το CRM:

- i. Προσανατολισμός της αγοράς (Market Orientation),
- ii. Τεχνολογία των πληροφοριών (Information Technology),
- iii. Ολοκλήρωση (Integration),
- iv. Κουλτούρα (Culture),
- v. Διαδικασίες (Processes),
- vi. Ηγεσία και Στρατηγική (Leadership and Strategy) και
- vii. Ανθρώπινοι Πόροι (Human Resources).

Από έρευνες και μελέτες, το CRM εξελίσσεται σε σημαντικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής για πολλές επιχειρήσεις. Το CRM είναι επίσης γνωστό, με άλλους όρους, ως ο συνδυασμός του Marketing σχέσεων (relationship marketing) και της διαχείρισης των πελατών (customer management) και έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Οι πελάτες είναι τα «μέλη» καλά εστιασμένων ομάδων-στόχων (target group) και η διαχείριση των σχέσεων με αυτούς οδηγεί στη μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας, (Payne and Frow, 2005).

Ο προσανατολισμός της αγοράς (customer orientation) έχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο διότι βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει μια πολύ καλή εικόνα της κατάτμησης της αγοράς. Η απόκτηση της εικόνας αυτής έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί, παρά το γεγονός ότι με την κατάτμηση της αγοράς οι πελάτες κατηγοριοποιούνται σε ομάδες σύμφωνα με κοινά χαρακτηριστικά όπως δημογραφικά, οικονομικά, γεωγραφικά, συμπεριφοράς, κλπ., τελικά υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των μελών κάθε ομάδας.

Έτσι, μπορεί οι πελάτες να λαμβάνουν το περισσότερο από αυτό που επιθυμούν αλλά όχι το μέγιστο. Με τη φιλοσοφία του CRM να δημιουργεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, η επιχείρηση μαθαίνει από τις σχέσεις αυτές να σκιαγραφεί τα χαρακτηριστικά των πελατών, οπότε είναι και πιο εφικτή η πλήρης ικανοποίησή τους. Από αυτή τη δυνατότητα δημιουργείται ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για την

κατάτμηση της αγοράς, που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (Κοσμάτος, 2004).

Εν κατακλείδι, η φιλοσοφία του CRM μπορεί να συνοψισθεί στα παρακάτω:

- i. Εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν.
- ii. Απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας.
- iii. Εστιάζει στις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing αλλά και στις διαδικασίες υποστήριξης.
- iv. Υποστηρίζει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής αλλά και το internet.
- v. Υποστηρίζει το κύκλωμα προμηθευτών της εταιρίας.

1.4 Η Εξέλιξη του Μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), το παραδοσιακό μάρκετινγκ (mass marketing) ήταν εστιασμένο στην απόκτηση νέων πελατών και, ουσιαστικά, σταματάει με την ολοκλήρωση της πώλησης σε αυτούς. Αυτό δεν είναι αρκετό πια. Το CRM αναγνωρίζει ότι το μάρκετινγκ πρέπει να συνεχίζει και μετά την πώληση, και ότι μελλοντικά εκείνο που απαιτείται είναι η δημιουργία ισχυρών και αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης ώστε οι στρατηγικές λειτουργίες να επιτελούνται με συγκεκριμένο και αυστηρό τρόπο.

Όλες οι προωθητικές ενέργειες του παραδοσιακού μάρκετινγκ έχουν σχεδιαστεί με βάση το προϊόν και με στόχο την προσέγγιση όσο το δυνατό μεγαλύτερου κομματιού της αγοράς χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ των πελατών. Με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, τα προϊόντα διανέμονταν σε όλα τα σημεία πώλησης έχοντας τα ίδια χαρακτηριστικά και προσεγγίζοντας όλους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο, (Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

Τη δεκαετία του 1960, εμφανίστηκε το φαινόμενο του «άμεσου» μάρκετινγκ (direct marketing) όπου η προώθηση αφορά μεγάλους αριθμούς πελατών. Το άμεσο

μάρκετινγκ βασιζόμενο στο παραδοσιακό εστιάζεται στη μαζική προώθηση και πώληση προϊόντων σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες.

Το επόμενο βήμα ήταν η μετάβαση του μάρκετινγκ και των δραστηριοτήτων του σε τμήματα της αγοράς (market segments). Καθώς οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα, δημιουργούνται ολοένα και περισσότερα δεδομένα που σχετίζονται με αυτούς. Οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται αυτά τα δεδομένα που είναι το ίδιο χρήσιμα και πολύτιμα με αυτά των προϊόντων, ώστε να συσχετίσουν τους πελάτες με τα προϊόντα τους. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις διαφορές μεταξύ ομάδων πελατών που σχηματίζουν τα τμήματα της αγοράς.

Τα δεδομένα αυτά αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά των πελατών όπως:

Γεωγραφικά χαρακτηριστικά, που αφορούν την γεωγραφική κατανομή των καταναλωτών όπως ο πληθυσμός σε μια περιοχή, η πυκνότητα του πληθυσμού, οι κλιματολογικές συνθήκες κλπ. Δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα. Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή η προσωπικότητα των πελατών ή ο τρόπος ζωής τους, (Κοσμάτος, 2004).

Οι επιχειρήσεις, με την ανάλυση αυτών των δεδομένων και σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των αντίστοιχων μειγμάτων του μάρκετινγκ, μπορούν να δημιουργήσουν τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς.

Τα τμήματα αυτά είναι ομάδες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά στα οποία θα προσφέρουν και τα αντίστοιχα προϊόντα. Με την ανάλυση των τμημάτων της αγοράς, επιτυγχάνεται καλύτερη προσέγγιση με περισσότερο εξειδικευμένες προωθητικές κινήσεις, που όμως εξακολουθούν να έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Το μάρκετινγκ σχέσεων, (το οποίο σημαίνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου πελατών στο οποίο η επιχείρηση θα μπορεί να αναπτύσσει τις δραστηριότητες της), με την πάροδο του χρόνου αντικατέστησε το παραδοσιακό μάρκετινγκ που λειτουργούσε όντας προσανατολισμένο στα τμήματα της αγοράς.

Πλέον, με τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίσουν όχι ομάδες πελατών αλλά τους ίδιους τους πελάτες, (Κοσμάτος, 2004).

Βασική αρχή είναι ότι ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και η επιχείρηση εστιάζοντας σε αυτόν αναλύει το προφίλ και τη συμπεριφορά του και του προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες που πλέον φαίνεται να αποκτούν έναν προσωπικό χαρακτήρα.

Με λίγα λόγια, ο όρος μάρκετινγκ σχέσεων περιγράφει την ικανότητα να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί, (Κοσμάτος, 2004).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται πιο αναλυτικά η εξέλιξη του μάρκετινγκ με την πάροδο του χρόνου:

Στο πρώτο στάδιο με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, ή όπως λέγεται στα αγγλικά mass marketing (μαζικό μάρκετινγκ) οι επιχειρήσεις είχαν ως κέντρο των δραστηριοτήτων τους τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό σημαίνει ότι περιορίζονταν μόνο στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους των οποίων η μορφή και τα χαρακτηριστικά παρέμεναν σταθερά χωρίς στοιχεία που να τα προσαρμόζουν στις επιθυμίες του πελάτη, (Βασιλειάδης, 2008).

Εκείνη την εποχή, οι επιχειρήσεις δεν έκαναν σχεδόν καθόλου έρευνα και λίγες καμπάνιες απευθύνονταν σε ένα ευρύ φάσμα της αγοράς το οποίο εκτείνονταν σε ολόκληρη την χώρα ή και ακόμα περισσότερο. Έτσι, οι στόχοι του δεν μπορούσαν παρά να έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, (Κοσμάτος, 2004).

Στο δεύτερο στάδιο το μάρκετινγκ ασκούσε τις δραστηριότητες του σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Αυτά τα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, που είχαν προκύψει από εξέταση και έρευνα διαφόρων παραμέτρων, οδηγούν στο τεμαχισμό της αγοράς σε ομάδες-στόχους (target groups). Η αγορά μπορεί να τεμαχιστεί με γεωγραφικά κριτήρια, δημογραφικά και ψυχογραφικά. Εκτός από αυτά τα κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλα όπως είναι τα χαρακτηριστικά του μίγματος μάρκετινγκ των προϊόντων, (Κοσμάτος, 2004).

Σε αυτή τη φάση, η επιχείρηση διεξάγει περισσότερη έρευνα για να δημιουργήσει τις ομάδες-στόχους και περισσότερες καμπάνιες που πλέον απευθύνονται στα επιμέρους τμήματα της αγοράς. Έτσι, προσεγγίζει με καλύτερο τρόπο αυτές τις ομάδες που αποτελούνται από μέλη με παρόμοιο προφίλ. Και πάλι όμως, οι κινήσεις αυτές του μάρκετινγκ δεν παύουν να έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους.

Στη φάση αυτή του μάρκετινγκ που βασίζεται στις πελατειακές σχέσεις, η έρευνα είναι πιο πολύπλοκη και φτάνει σε μεγαλύτερο βάθος. Με την χρήση των νέων τεχνολογιών, τα δεδομένα που συλλέγονται αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε το μάρκετινγκ να μπορεί να αποκτήσει πλήρη και σφαιρική εικόνα για το κάθε πελάτη ξεχωριστά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να εστιάζεται σε κάθε πελάτη, με τον οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισχυρή και μακροχρόνια σχέση.

1.5 Γιατί Δεν Αρκεί το Μάρκετινγκ

Οι σύγχρονες αγορές γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται και μαζί με αυτόν αυξάνονται και οι απαιτήσεις των πελατών. Το μάρκετινγκ ως μοναδικό εργαλείο παρουσιάζει αδυναμίες απέναντι στο νέο μοντέλο της οικονομίας. Σε καμία περίπτωση δεν υπονοείται η απαξίωση του μάρκετινγκ, ως στρατηγικού εργαλείου σε κάθε επιχείρηση. Το CRM και το μάρκετινγκ έχουν παρεμφερείς στόχους, το CRM ωστόσο διαφοροποιείται από τις καθιερωμένες αντιλήψεις και διαδικασίες του μάρκετινγκ. Ουσιαστικά, το CRM επεκτείνει τους στόχους του μάρκετινγκ, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα της νέας οικονομίας, (Κοσμάτος, 2004).

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), τα τρία βασικά σημεία όπου το CRM είναι απαραίτητο για την υποστήριξη των διαδικασιών του μάρκετινγκ είναι:

Πρώτον

Η προώθηση των πωλήσεων όπως και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ αποσκοπούν στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Θέτοντας λοιπόν αυτόν ως γενικότερο σκοπό, προσδιορίζουν τους στόχους τους, βάζοντας στην κορυφή την προσέλκυση νέων πελατών.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητα τα συστήματα CRM ώστε να διευρύνουν αυτόν τον στόχο. Τα CRM συστήματα λοιπόν, συμπληρώνουν την ανάγκη προσέλκυσης νέων πελατών με την ανάγκη διατήρησης των καλών και πιστών πελατών. Γεγονός πολύ σημαντικό αφού οι μελέτες έχουν δείξει ότι η διατήρηση πελατών, επιφέρει στην επιχείρηση πολύ περισσότερα οφέλη απ' ό,τι η κατάκτηση νέων πελατών.

Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση πελατών είναι έντονος. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι είναι λιγότερο δαπανηρό να διατηρήσουν έναν πελάτη

από το να αποκτήσουν έναν νέο πελάτη. Υπάρχουν πολλά στατιστικά στοιχεία που επιβεβαιώνουν την άποψη αυτή. Θα αναφερθούμε σε κάποια από αυτά:

Μια αύξηση 5% στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών μεταφράζεται σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης από 25% έως και 120%.

Είναι από 5 έως 10 φορές ακριβότερο να αποκτήσει μια επιχείρηση ένα νέο πελάτη από ότι να ακολουθήσει και να επενδύσει στις λειτουργίες που απαιτούνται για την διατήρηση ενός υπάρχοντα καλού πελάτη.

Ένας δυσαρεστημένος πελάτης σύμφωνα με έρευνες λέει σε 8 έως 10 ανθρώπους για την εμπειρία του. Αντίστοιχα μια επιχείρηση που έχει καλούς και πιστούς πελάτες, αυτοί με τη σειρά τους διαδίδουν την εμπειρία τους και μετατρέπονται αυτόματα σε δωρεάν μέσο κατάκτησης νέων πελατών.

Δεύτερον

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που κάνει το CRM απαραίτητο προσθετικό εργαλείο στο μίγμα του μάρκετινγκ, είναι ο στόχος του CRM να αναδείξει και να διατηρήσει πιστούς και καλούς πελάτες.

Το CRM δεν στοχεύει στο σύνολο των πελατών αλλά ξεχωρίζει και σκιαγραφεί τους σημαντικούς πελάτες, με απώτερο σκοπό να τους δώσει το κίνητρο να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση.

Το CRM λοιπόν, αποσκοπεί στη δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες, με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που χρησιμοποιούσε το μάρκετινγκ. Αναγνωρίζει τους σημαντικούς πελάτες και δεν τους συμπεριφέρεται σαν σε απλούς καταναλωτές αλλά σαν το βασικό εργαλείο για την δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες, όσο και για την επιχείρηση.

Τρίτον

Η κλασική προσέγγιση του μάρκετινγκ ήταν εστιασμένη στην προσέλκυση του πελάτη και την σωστή εξυπηρέτηση του πριν και κατά την πώληση. Η σωστή εξυπηρέτηση ωστόσο του πελάτη στις σύγχρονες επιχειρήσεις περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων πριν, κατά την διάρκεια αλλά και μετά την πώληση, όπως και την διαδικασία διαχείρισης τυχόν παραπόνων και αποκατάστασης της συνολικής εικόνας της επιχείρησης στα μάτια του πελάτη.

Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει το CRM ενσωματώνοντας, στις μέχρι τώρα διαδικασίες του μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση (after sales service), την επίλυση προβλημάτων που πιθανόν να εμφανιστούν και τέλος τη συλλογή και αντιμετώπιση τυχόν παραπόνων που μπορεί να προκύψουν από τους πελάτες.

1.6 Το Βασικό Ζήτημα του CRM: ο Πελάτης

«Η κατανάλωση είναι η κατάληξη και ο σκοπός της παραγωγής. Ένα από τα πιο σημαντικά ενδιαφέροντα του παραγωγού πρέπει να είναι η προώθηση των προϊόντων του στον καταναλωτή».

Adam Smith

Σύμφωνα με τον Πολλάλη (2003), η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη είναι το σημαντικότερο κριτήριο για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Έτσι, μια αποτελεσματική χρήση των συστημάτων διαχείρισης πελατών μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πελατών και μάλιστα με τον καλύτερο τρόπο σε σχέση με αυτόν που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές.

Τα CRM συστήματα διαφέρουν από τις παλαιότερες μεθόδους μαζικού μάρκετινγκ, δεδομένου ότι αυτές οι τεχνικές μάρκετινγκ έχουν ως βασικό στόχο να πουλήσουν περισσότερα προϊόντα στον πελάτη για να μειώσουν το κόστος (mass marketing), (Πολλάλης, 2003).

Η προσέγγιση του μαζικού μάρκετινγκ είναι καθαρά εστιασμένη στην επιχείρηση ενώ το CRM είναι εστιασμένο στις ανάγκες του πελάτη. Τα CRM σκοπεύουν στη μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες παρέχοντας τους ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και τιμολόγηση ανάλογη με αυτή που οι πελάτες ζητούν και όχι βασισμένη σε αυτή που συμφέρει την επιχείρηση. Μία επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Μία επιχείρηση επίσης με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε δρόμους ανάπτυξης τα προϊόντα της, καθώς μέσα από ασφαλή και συγκεντρωμένα στοιχεία, θα

μπορέσει να αξιολογήσει την προοπτική τους και τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Εκτός των άλλων θα μειώσει και το κόστος καθώς η πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγεί τη γραμμή παραγωγής. Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης.

Η λέξη κλειδί είναι ο πελάτης. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις,

http://www.goonline.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=125&PHPSESSID=3ed5c159a22fcbe202c96682122934fa).

Υπάρχουν τέσσερα βασικά ζητήματα συμπεριφοράς απέναντι στον πελάτη τα οποία πρέπει μια επιχείρηση να προσέχει κατά την διαχείριση των σχέσεων της με αυτόν:

Προσδιορισμός των πελατών

Για να εξυπηρετήσει τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να ξέρει ή να μπορεί να προσδιορίσει τον πελάτη και τις ανάγκες του κατευθείαν μέσω των καναλιών του μάρκετινγκ, των συναλλαγών και των αλληλεπιδράσεων της με αυτόν κατά την διάρκεια του χρόνου.

Διαφοροποίηση των πελατών

Κάθε πελάτης έχει την δική του διαφορετική αξία διάρκειας ζωής από την πλευρά της επιχείρησης και ο κάθε πελάτης θέτει μοναδικές απαιτήσεις προς την επιχείρηση.

Αλληλεπίδραση με τους πελάτες

Οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν διαχρονικά. Από την προοπτική του CRM, η αποδοτικότητα που αποφέρει ο πελάτης μακροπρόθεσμα και η σχέση που διατηρεί με την επιχείρηση είναι σημαντικά. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να έχει συνεχή γνώση για τις ανάγκες και την συμπεριφορά των πελατών της, κάτι το οποίο μπορεί να το πετύχει μόνο διατηρώντας συστηματική επαφή μαζί τους. Αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι του CRM.

Εξατομίκευση των πελατών

«Αντιμετωπίστε κάθε πελάτη μεμονωμένα» είναι η βασική ιδέα της διαδικασίας των CRM. Μέσω της διαδικασίας της εξατομίκευσης, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την

πιστότητα των πελατών. Η αυτοματοποίηση της εξατομίκευσης των πελατών γίνεται εφικτή μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών.

1.7 Βαθμός Υιοθέτησης από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις-Συγκρίσεις με το Διεθνές Περιβάλλον

Παρά το γεγονός ότι τα οφέλη της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις είναι κάτι παραπάνω από προφανή, η διείσδυση του στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι χαμηλή. Η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμη στη γέννησή της σε σχέση με τα προϊόντα CRM, αφού ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε τέτοιες λύσεις και μονάχα σε front office εφαρμογές. Ως εκ τούτου, η ελληνική αγορά CRM υπολείπεται σημαντικά σε ανάπτυξη, σε σχέση με την αμερικάνικη και την ευρωπαϊκή.

Εμπειρική έρευνα, (Stefanou, 2003), που πραγματοποιήθηκε σε 1000 ελληνικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός υιοθέτησης εφαρμογών CRM και των στάσεων των managers απέναντι σε τέτοια θέματα, έδειξε ότι μόνο οι μισές από τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση του πελάτη και πραγματοποιούν αναλύσεις σχετικές με τον πελάτη, ενώ οι άλλες μισές δεν έχουν υιοθετήσει καμία CRM φιλοσοφία. Ακόμη οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στα πρώτα στάδια του CRM όσον αφορά την ενσωμάτωση της τεχνολογίας και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί ολοκληρωμένες εφαρμογές CRM εφαρμογές.

Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας που διεκπεραιώθηκε από το τμήμα Εφαρμοσμένη Πληροφορική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, στις 500 μεγαλύτερες Ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο χρήσης SCM (Supply Chain Management) συστημάτων και η σύνδεση τους με εφαρμογές ERP και CRM. Λιγότερο από 19,8% είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί συστήματα CRM, όμως η πλειοψηφία αυτών δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εφαρμογή CRM λύσεων στο μέλλον. Επιπλέον, η ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι ο κυριότερος στόχος επιδιώκετε μέσω ενός CRM προγράμματος που είναι η βελτίωση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες και η ενδυνάμωση αυτών

των σχέσεων, ενώ παραδόξως η μείωση του κόστους καθώς και η προσέλκυση νέων πελατών δεν αποτελούν πρωτεύοντες στόχους, (Βλαχοπούλου, 2004).

Με βάση την έρευνα για το Customer Relationship Management, που διενεργήθηκε την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001, σε 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, σε ποσοστό 58% οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους την υιοθέτηση μιας CRM προσέγγισης εντός των επόμενων 12 μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες ξεκινούν από 42% (Βουλγαρία) και φτάνουν έως το 63% για την Τσεχία. Ο σημαντικότερος στόχος που επιδιώκουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους, ανάλογα με την έρευνα (Βλαχοπούλου, 2004). Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM. Τέλος, η παροχή online υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης (online customer service & support) αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το (62%) των ελληνικών επιχειρήσεων.

Βέβαια η κατάσταση δεν είναι πολύ καλύτερη στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, αφού με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το περιοδικό Business Intelligence, στην οποία συμμετείχαν υψηλόβαθμα στελέχη από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ και στο πλαίσιο αυτής ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δώσουν μια ελεύθερη ερμηνεία του όρου CRM. Από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων, οι 53 απάντησαν ότι δεν γνώριζαν καν περί τίνος πρόκειται, γεγονός που δείχνει ότι πολλές εταιρείες βρίσκονται ακόμη σε σύγχυση ή σε πλήρη άγνοια σχετικά με το CRM, (Κουρής, 2000).

Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα αμέσως επόμενα χρόνια. Και τούτο διότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αξία των συστημάτων CRM, όχι μόνο για λόγους κερδοφορίας αλλά και για την ίδια τους την επιβίωση, αφού η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί στρατηγική διαφοροποίησης.

2. Οι 6 Διαστάσεις του CRM και τα Δομικά Στοιχεία του CRM

2.1 Οι 6 Διαστάσεις του CRM

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί και το βασικό λόγο που το μάρκετινγκ σχέσεων κερδίζει έδαφος, (Chen and Porovich, 2003).

Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού μάρκετινγκ δεν έχει διασαφηνιστεί ακόμα. Το CRM σαφώς και έχει τον ίδιο στόχο που έχει και το μάρκετινγκ αλλά, με τις 6 διαστάσεις που αναλύονται παρακάτω, διαφοροποιείται ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του μάρκετινγκ.

Οι διαστάσεις αυτές διαθέτουν τη δυναμική για να αλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το μάρκετινγκ. Αυτές οι 6 διαστάσεις είναι:

- Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και επιμερισμός της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές (επιχείρηση και πελάτες).
- Αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των συγκεκριμένων πελατών- όχι μόνο απλοί αγοραστές αλλά και αυτοί που τελικά θα ορίσουν την αξία που επιθυμούν.
- Με το CRM οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι, η αξία δε δημιουργείται για τους πελάτες, αλλά μαζί με αυτούς.
- Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση, ως συνέπεια της στρατηγικής της και της εστίασης στον πελάτη, σχεδιάζει και προσαρμόζει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, την επικοινωνία, την τεχνολογία, και το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να προσφέρει αξία στον πελάτη.
- Είναι συνεχής συνεργατική προσπάθεια μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή και εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.

- Αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές. Προσπαθεί να χτίσει μία αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών όσο και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της, όπως είναι οι διάφοροι προμηθευτές και διανομείς, αλλά και των κύριων μετόχων της.

2.2 Τα Δομικά Στοιχεία του CRM

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

Οι παράγοντες αυτοί ως δομικά στοιχεία της επιτυχούς υλοποίησης των συστημάτων CRM συνθέτουν την ομάδα που ονομάζεται τα 5 P του CRM, τα οποία είναι σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004):

Οι άνθρωποι

Το πρώτο δομικό στοιχείο επιτυχίας είναι οι άνθρωποι (people) και κατ' επέκταση η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Εξυπακούεται ότι οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση του CRM και των στόχων του. Οι γνώσεις αυτές αποτελούν ικανές και αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη της σωστής υλοποίησης του CRM.

Στο CRM, εκτός από τη διοίκηση συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αλλά και οι συνεργάτες της. Το CRM, όντας μια στρατηγική διεργασία δεσμεύει τα διάφορα τμήματα της εταιρείας για να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Κατ'

επέκταση, η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα η οποία θα είναι απολύτως πελατοκεντρική.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διενεργείται μια προσχεδιασμένη εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά, αφενός την απόκτηση ικανοτήτων μάρκετινγκ και γνώσεις των σκοπών και των λειτουργιών του CRM, και αφετέρου την ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους στη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

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

Επειδή οι εμπλεκόμενοι στο CRM θα έχουν ως βασικό τους στόχο την δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως για παράδειγμα η ιδιαίτερη κουλτούρα των ανθρώπων στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες.

Τέτοιες διαφορές στο περιβάλλον απαιτούν τη διενέργεια επιπλέον κινήσεων προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Τέτοιες ενέργειες, για παράδειγμα είναι η επιθετική διαφήμιση, πολιτικές προώθησης όπως δώρα για την αύξηση της κυκλοφορίας των εφημερίδων, προσωπικά δώρα σε πελάτες σε περιόδους εορτών κλπ.

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

Σχεδιασμός

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

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι ένα μέρος στο σχεδιασμό του συστήματος CRM πρέπει να είναι ο τρόπος για τη συλλογή των δεδομένων των πελατών. Ο σχεδιασμός δείχνει ότι η συλλογή των δεδομένων διενεργείται σε τρεις φάσεις:

Η πρώτη φάση είναι η συλλογή του ονόματος και της ηλεκτρονικής διεύθυνσης των πελατών που επισκέφθηκαν την ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Στη δεύτερη φάση, τα δεδομένα εμπλουτίζονται με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων όπως τηλέφωνο και διεύθυνση ενώ η τρίτη φάση αφορά τη συλλογή δεδομένων για τις προτιμήσεις των πελατών.

Οι διεργασίες του CRM

Το τρίτο δομικό στοιχείο, οι διεργασίες (processes), είναι ο ακριβής προσδιορισμός των διεργασιών του CRM που περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως το πώς ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση, με ποιο τρόπο η επιχείρηση συλλέγει τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο επαφής, και πώς η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει αυτά τα δεδομένα.

Όλα αυτά αντανakλούν στον τρόπο που η επιχείρηση προσεγγίζει με επαναλαμβανόμενο τρόπο τον πελάτη. Το λάθος που συνήθως γίνεται είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν την απαιτούμενη ανάλυση από τη σκοπιά της επιχείρησης και αναμένουν ο πελάτης να προσαρμοστεί σε αυτή.

Το όφελος όμως έρχεται από τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης και πρέπει η ανάλυση και ο προσδιορισμός των διεργασιών να γίνεται πάντα με γνώμονα τον πελάτη.

Προσωπικά δεδομένα

Δομικό στοιχείο για την επιτυχή δημιουργία και χρήση ενός συστήματος CRM είναι η ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει αλλά και να διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων των πελατών (personal data) αλλά και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες και μπορεί να είναι τα διάφορα στοιχεία επικοινωνίας

(διευθύνσεις, τηλέφωνα κλπ.), προτιμήσεις και συμπεριφορές πελατών, επιθυμίες ή ανάγκες τους κ.α.

Αυτό ισχύει γιατί η απόκτηση σφαιρικής εικόνας του πελάτη και της αγοράς αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πράγματι, η διαχείριση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αποκαλύπτοντας ευκαιρίες, προκλήσεις, και τις τάσεις της αγοράς και των πελατών.

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

Πλατφόρμα

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αποκτήσει κατά ένα μεγάλο ποσοστό όλα τα προηγούμενα δομικά στοιχεία, είναι ώρα για την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού δηλαδή την τεχνολογική πλατφόρμα (platform) που θα υποστηρίξει το CRM. Η τεχνολογική πλατφόρμα για το CRM αποτελείται από τρία κυρίως μέρη: Τεχνική υποδομή, που είναι η δικτυακή υποδομή, οι θέσεις εργασίας, οι επικοινωνίες κλπ. Λογισμικό, όπου πρόκειται για την εφαρμογή του CRM και τις δυνατότητες της. Υπηρεσίες, που συνοδεύουν την υλοποίηση του CRM και στις οποίες συμπεριλαμβάνεται οι απαραίτητες συμβουλευτικές υπηρεσίες, η εκπαίδευση κλπ.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η τεχνολογική πλατφόρμα πρέπει να μπορούν να υιοθετηθούν απρόσκοπτα από την επιχείρηση και να εξυπηρετούν τις όποιες δραστηριότητες της για την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.

Η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας πρέπει να γίνεται ύστερα από εκτενείς μελέτες ώστε να έχει τις δυνατότητες να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό θα επιτευχθεί αν η πλατφόρμα ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης και δεν απαιτεί την προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτή.

2.3 Βασικές Αρχές για τη Διαχείριση Πελατών

Οι Βασικές αρχές για τη διαχείριση πελατών είναι (Βλαχοπούλου, 2004):

Η επικέντρωση στον πελάτη είναι ο στρατηγικός κανόνας. Το CRM βοηθά τις επιχειρήσεις να καταλάβουν και να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες με σκοπό να τους αποκτήσουν και να τους διατηρήσουν, (Βλαχοπούλου, 2004).

Η τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τις ανάγκες, ο υπολογισμός της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών, η χρήση κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες για την κατανόηση της κερδοφορίας των πελατών και η δημιουργία υποδομών εξυπηρέτησης των πελατών όπως τα τηλεφωνικά κέντρα, αριθμοί κλήσης χωρίς χρέωση κ.α. είναι τα θεμέλια για την επίτευξη της εστίασης στον πελάτη.

Οι πελάτες μπορεί να είναι εσωτερικοί, εξωτερικοί, επιχειρηματικοί συνεργάτες ή καταναλωτές. Το CRM δεν είναι περιορισμένο σε B2B ή B2C, όπου B2B (business to business) είναι οι αγοραπωλησίες που γίνονται μεταξύ επιχειρήσεων και B2C (business to customer) είναι οι αγοραπωλησίες που γίνονται μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών σε χώρους όπου πραγματοποιείται μια ηλεκτρονική συνάντηση των πωλητών (επιχειρήσεων) και των αγοραστών (πελατών).

Το CRM δεν είναι τεχνολογία, παρόλο που η τεχνολογία είναι θεμελιώδης για να το κάνει επιτυχημένο. Το επιτυχημένο CRM ξεκινά πάντα με μια επιχειρηματική στρατηγική, που οδηγεί σε αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης και στις διαδικασίες λειτουργίας, που με τη σειρά τους πραγματοποιούνται από την τεχνολογία. Το αντίθετο δεν λειτουργεί ποτέ. Τα σχέδια που επικεντρώνονται πρώτα στην τεχνολογία και μετά στους αντικειμενικούς στόχους είναι καταδικασμένα στην αποτυχία, (Βλαχοπούλου, 2004).

Έτσι, λοιπόν, το πακέτο λογισμικού και η τεχνολογία δε θα προσφέρουν τίποτα στην επιχείρηση αν δεν υπάρχει σχεδιασμός, στρατηγική και πλήρης κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Το λάθος που γίνεται με τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι ότι παρερμηνεύουν την έννοια του CRM με την τεχνολογία.

Η τεχνολογία είναι απλά το μέσο για την επιτυχία του CRM. Ο Bill Brendler έχει πει: «το επιτυχημένο CRM ξεκινά πάντα από την ανώτατη διοίκηση. Εδώ είναι που γίνεται η βαριά δουλειά. Οι άνθρωποι θέλουν να συγκρουστούν με την τεχνολογία

αλλά εμείς τους λέμε ότι δεν πρόκειται για τεχνολογία αλλά για έναν νέο τρόπο να κάνεις πράγματα, ένα νέο τρόπο να κάνεις επιχείρηση. Οι περισσότεροι όμως από αυτούς δεν έχουν ιδέα. Δεν καταλαβαίνουν τι εννοώ».

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι επιχειρήσεις που επένδυσαν τεράστια ποσά στην τεχνολογία προκειμένου να επιτύχουν στα νέα δεδομένα του CRM γνώρισαν παταγώδη αποτυχία κι αυτό γιατί πίσω από την βιτρίνα των ακριβών τεχνολογιών δεν υπήρχε το επιχειρηματικό σκεπτικό και η στρατηγική που θα στήριζε την όλη διαδικασία της εφαρμογής.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύουν το θέμα του προσανατολισμού στον πελάτη παραπέρα, ολοκληρώνοντας τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας επικοινωνίας με τον πελάτη, εκμεταλλευόμενες την τεχνολογία για να πετύχουν διαχείριση πελατών πραγματικού χρόνου και ανανεώνοντας διαρκώς τις προτάσεις τους προς τους πελάτες. Καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται ένα βασικό επιχειρηματικό κανάλι, ο συγχρονισμός με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων γίνεται επιτακτικός, (Βλαχοπούλου, 2004).

Η στρατηγική του ηλεκτρονικού εμπορίου μιας επιχείρησης πρέπει να συμβαδίζει με το μοντέλο CRM ώστε να εξασφαλίζεται η συνεπής ικανοποίηση των πελατών. Η καλύτερη εφαρμογή της Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών έχει κερδισμένους και από την πλευρά των πελατών.

Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν τους πελάτες πρέπει να πραγματοποιούνται μέσα από ένα κοινό ολοκληρωμένο σύνολο διεργασιών, χτισμένο πάνω σε μια εξελιγμένη τεχνολογία, η οποία θα επιτρέπει τη συνολική εικόνα των πελατών.

Πολύ συχνά οι πελάτες έχουν μόνο μια τμηματική εικόνα της επιχείρησης, κάτι που οφείλεται στα ανεξάρτητα σημεία ανάδρασης, όπως είναι το τηλέφωνο, το φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο, (Βλαχοπούλου, 2004).

Η έλλειψη συνδυασμένης λειτουργίας όχι μόνο προκαλεί την δυσαρέσκεια των πελατών, αλλά έχει επίδραση και στη δυνατότητα της επιχείρησης να συντηρήσει και να χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα βάση γνώσεων για τους πελάτες της, εξαιτίας της μερικής άποψης που έχει για τη βάση των πελατών.

Μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει πως όλοι οι πελάτες δεν είναι της ίδιας αξίας. Επιπλέον, το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ήδη υπάρχοντα. Αυτό οφείλεται κυρίως στον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων και στην υπέρ-προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων.

Εξαιτίας αυτού, οι νέοι αγοραστές απαιτούν κάτι το σημαντικά διαφορετικό ή πρωτότυπο που θα τους κάνει να προτιμήσουν το ένα προϊόν από το άλλο, (Βλαχοπούλου, 2004).

Ένας δυσαρεστημένος καταναλωτής είναι βέβαιο πως θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ ως δέκα άλλους ανθρώπους. Ειδικά σήμερα με την ευχέρεια χρήση του internet οι καταναλωτές έχουν περισσότερη δύναμη παρά ποτέ.

Πολύ συχνά τα forum συζητήσεων γίνονται το βήμα όπου δυσαρεστημένοι καταναλωτές κατακρίνουν το προϊόν που τους απογοήτευσε και πολλοί επισκέπτονται τέτοιους χώρους αναζητώντας την συμβουλή άλλων καταναλωτών για την αξία της αγοράς στην οποία σκοπεύουν να προβούν, (Βλαχοπούλου, 2004).

Παράλληλα, υπάρχουν και πολλοί δικτυακοί τόποι που ειδικεύονται στην ανάλυση και κριτική νέων προϊόντων (reviews) έχοντας πολύ μεγάλο κοινό. Μια άσχημη κριτική από έναν τέτοιο δικτυακό τόπο είναι αρκετή για να εξαπλωθεί αρνητική φήμη γύρω από ένα προϊόν ειδικά σε αγορές όπως της πληροφορικής.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο γίγαντας των μικροεπεξεργαστών Intel, η οποία μετά από κριτικές περί αστάθειας του νέου της επεξεργαστή, από ένα γνωστό στο χώρο δικτυακό τόπο, αναγκάστηκε να παραδεχτεί το πρόβλημα και να αποσύρει το μοντέλο από την αγορά.

Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει αξιοσημείωτα τα κέρδη της (έως και 85%), αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκράτησης πελατών ελάχιστα (έστω και μόνο κατά 5%), (Βλαχοπούλου, 2004).

Οι πιθανότητες να πουλήσεις ένα προϊόν σε έναν νέο πελάτη είναι πολύ χαμηλότερες (προσεγγιστικά γύρω στο 15%), ενώ οι πιθανότητες να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι πολύ καλύτερες (αγγίζουν το 50%).

Η συντριπτική πλειοψηφία των παραπονούμενων πελατών (της τάξης του 70%) θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν.

2.4 Λειτουργίες του CRM

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), οι λειτουργίες του CRM είναι οι εξής:

- i. Ο εστιασμός στον πελάτη. Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του και συγχρόνως αποκρυπτογραφώντας τα μηνύματα τα οποία λαμβάνει για τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς αυτόν.
- ii. Η τμηματοποίηση της αγοράς προκειμένου να προσδιοριστεί από την επιχείρηση ποιες ανάγκες έχει το κάθε τμήμα και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας με το κάθε τμήμα ξεχωριστά.
- iii. Η χρήση, αλλά και η λειτουργικότητα της έρευνας και αυτό γιατί χωρίς τη σωστή, αλλά και τη συνεχή έρευνα πάνω στις αγοραστικές συμπεριφορές δεν είναι εφικτό να προχωρήσει η επιχείρηση στην σωστή χρήση του CRM.
- iv. Η εξασφάλιση ότι ο πελάτης θα πάρει το κατάλληλο προϊόν μέσα από τα ενδεδειγμένα κανάλια διανομής.

Όλες οι λειτουργίες του CRM ξεκινούν έχοντας σαν βάση:

- i. Τη γνώση των τμημάτων της αγοράς.
- ii. Το μίγμα marketing με βάση τις ανάγκες των πελατών.
- iii. Την αγοραστική συμπεριφορά η οποία προσδιορίζεται μέσα από την έρευνα.
- iv. Τη σωστή δομημένη έρευνα της αγοράς.

2.4.1 Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing-Mix)

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002), το μείγμα μάρκετινγκ είναι δυνατόν να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας, πιο συγκεκριμένα:

Προϊόν (Product)

Το προϊόν είναι το αγαθό ή η υπηρεσία, την οποία προσφέρει στον πελάτη η επιχείρηση.

Τιμή (Price)

Η τιμή είναι το κόστος του προϊόντος.

Τοποθεσία (Place)

Η τοποθεσία είναι το σημείο που θα βρει ο πελάτης το προϊόν ή την υπηρεσία.

Προώθηση (Promotion)

Η προώθηση είναι η επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεις και πελάτη στην προσπάθεια της να τον πληροφορήσει για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Προτού λοιπόν μια επιχείρηση προχωρήσει στην χρήση των τεχνικών του CRM οι οποίες είναι κυρίως τεχνικές διατήρησης, θα πρέπει να έχει δημιουργήσει έναν αρκετά ισχυρό συνδυασμό των τεσσάρων παραπάνω συντελεστών οι οποίοι αναφέρονται:

- Σε ένα καλά σχεδιασμένο από χρώματος, σύνθεσης, προέλευσης, εμφάνισης προϊόντος .
- Σε μια τιμή η οποία θα δώσει την δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.
- Σε μια τοποθεσία στην οποία έχει εύκολη πρόσβαση ο καταναλωτής.
- Τέλος σε μια προωθητική πολιτική που θα βοηθήσει την επιχείρηση να κάνει γρήγορα γνωστά τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της.

Από την άλλη, μελέτες έχουν δείξει ότι στην εποχή μας για μια επιχείρηση το CRM αρχίζει να είναι πολύ πιο σημαντικό από την χρήση των 4P's. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καταναλωτές έχουν γίνει απρόβλεπτοι ως προς τις απαιτήσεις τους. Επομένως, μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει ακριβώς αυτά τα οποία ζητάει ο πελάτης, και παρόλα αυτά να μην μπορεί να ενισχύσει την θέση της στην αγορά.

Αυτό συμβαίνει διότι στην σημερινή εποχή ο πελάτης πέρα από την ποιότητα και την τιμή ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ειδικά γι' αυτές που το συνοδεύουν μετά την αγορά του.

2.5 Οφέλη από την Ένταξη του CRM στην Επιχείρηση

Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review μερικές εταιρίες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο τους κατά 100% με το να διατηρήσουν ένα 5% επιπλέον της πελατείας τους. Μια άλλη πηγή αναφέρει ότι είναι επτά φορές πιο ακριβό να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχοντα. Έτσι, με αυτό τον τρόπο το CRM μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης, προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων πελατών, (Κοσμάτος, 2004).

Αναπτύσσοντας στενότερες σχέσεις με τους πελάτες μία εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις της στον δείκτη ικανοποίησης του πελάτη (customer satisfaction) και είναι γνωστό ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να γίνει ένας πιστός πελάτης, (Goodman, 2006).

Όταν δυο επιχειρήσεις προσβλέπουν στον ίδιο πελάτη, η επιχείρηση με την πιο εκτεταμένη και εντατική σχέση με αυτόν τον πελάτη βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση. Το ερώτημα επομένως δεν είναι εάν μια επιχείρηση θα εγκαταστήσει το CRM αλλά το πότε θα γίνει αυτό, (Davydov, 2005).

Μια εταιρεία είναι έτοιμη να εφαρμόσει πρακτικές CRM μόνο όταν έχει επιτύχει μια στενή σχέση και όταν έχει αφομοιώσει ένα επιτυχές σύστημα εξουσίας. Το κλειδί είναι η αναζήτηση των ικανοτήτων εκείνων που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και η μελλοντική τους εξέλιξη. Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την αναζήτηση της κατάλληλης τεχνολογικής υποστήριξης. Η εφαρμογή επομένως μιας στρατηγικής

CRM προϋποθέτει σωστούς επαγγελματίες, καλά σχεδιασμένες διαδικασίες και τεχνολογία, (Henschen, 2005).

Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να απασχολεί άτομα που επιδεικνύουν επαγγελματισμό στις σχέσεις τους με τους πελάτες έχοντας ταυτόχρονα γνώση τεχνολογιών αιχμής. Το σημαντικότερο σημείο όμως είναι η ύπαρξη πειθαρχημένων διαδικασιών διότι χωρίς αυτές οποιαδήποτε καλή πρόθεση του προσωπικού είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, (Anderson and Kerr, 2002).

Το CRM αποτελεί την κύρια επιχειρησιακή στρατηγική, που η εφαρμογή της θα ωθήσει την επιχείρηση να βγει από την εσωστρέφεια και να προσεγγίσει την αγορά με πολιτική από «έξω προς τα μέσα» και όχι από «μέσα προς τα έξω».

Η εφαρμογή στρατηγικής CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη βάζοντάς τον στο κέντρο της οργάνωσής της, δίνοντας έμφαση στις δικές του ανάγκες και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Με αυτό τον τρόπο η σύγχρονη επιχείρηση θα μπορέσει να αποθηκεύσει και να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά όλη την γνώση που σχετίζεται με τον πελάτη ώστε να είναι σε θέση να τον εξυπηρετήσει αποτελεσματικά και αξιοποιώντας μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί του, να στηρίξει αποτελεσματικότερες δραστηριότητες marketing και πωλήσεων, (Payne and Frow, 2005).

Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή ενός συστήματος CRM σύμφωνα με τον Ψωμακάκη (<http://www.publicityguide.gr>) μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

A. Αύξηση των πωλήσεων /εσόδων

Η αύξηση των πωλήσεων προκύπτει από:

- i. την προσέλκυση νέων πελατών,
- ii. την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross selling),
- iii. την αύξηση των πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες (up selling),
- iv. την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους,

- v. τη δημιουργία πιστών καταναλωτών που διατηρούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (μακροχρόνια διατήρηση των πελατών),
- vi. την επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος/ υπηρεσίας,
- vii. την αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους,
- viii. την αύξηση πωλήσεων λόγω της αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη.

B. Μείωση κόστους

Η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις στη μείωση του κόστους με:

- i. τη μείωση του ποσοστού μετακινήσεων στο περιβάλλον εργασίας και αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού,
- ii. τη λειτουργία ενός call center- κέντρου εξυπηρέτησης πελατών, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών. Το μεγαλύτερο κόστος της λειτουργίας ενός call center είναι το στελεχιακό δυναμικό. Το κόστος λειτουργίας ενός τέτοιου κέντρου μπορεί να μειωθεί μέχρι και 70%,
- iii. τη βελτίωση του direct mail. Το CRM βελτιστοποιεί την προσωποποίηση, και γενικότερα την αποτελεσματικότητα του direct mail,
- iv. τη βελτίωση της διαφήμισης,
- v. την αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, τη καλύτερη πληροφόρηση για τον πελάτη,
- vi. τις ακριβείς προβλέψεις λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης, χαμηλότερα λειτουργικά κόστη (όπως δαπάνες ταξιδιών, τιμολογίων τηλεφώνων),
- vii. την αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρεία και μπορεί ευκολότερα και γρηγορότερα να υποστηρίξει τους πελάτες της.

Γ. Αύξηση ευελιξίας στις αλλαγές της αγοράς.

Η αύξηση της ευελιξίας μπορεί να επιτευχθεί με:

- i. την ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς,
- ii. τη διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση,
- iii. τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Δ. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης.

Η οποία επιτυγχάνεται με:

- i. την οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής,
- ii. την επιτάχυνση ροής εργασιών
- iii. την εξάλειψη της μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης.

Υπάρχουν συστήματα CRM τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε σημαντικές επιχειρησιακές αλλαγές. Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχοντας τη δυνατότητα να γνωρίζει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμισή της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής. Έτσι δημιουργεί τις τάσεις στον κλάδο της, κρατώντας τους πελάτες της, πιστούς σ' αυτήν.

Τα οφέλη της επιχείρησης συνοψίζονται ως εξής:

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο, το κόστος εξυπηρέτησης μειώνεται όταν η επιχείρηση γνωρίζει τους πελάτες της, οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις για την αγορά, όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν προϊόντα με υψηλότερες τιμές και οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν την επιχείρηση και σε άλλους αγοραστές.

2.6 Παράγοντες Επιτυχίας

Η μακρόχρονη ανάπτυξη, η διαχρονική παρουσία και η κερδοφορία επιτυγχάνεται ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις στα επιχειρηματικά και οργανωτικά επίπεδα της σύγχρονης οικονομίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την υποχρέωση και την δέσμευση να εστιάσουν προς τον πελάτη υιοθετώντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM, επενδύοντας σε τεχνολογικά συστήματα, διαχέοντας πελατοκεντρική φιλοσοφία σε όλο το προσωπικό υιοθετώντας ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες.

Το κλειδί της επιτυχημένης διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες είναι το στήσιμο των σωστών βάσεων: CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα αγοράσει μια επιχείρηση και θα αυξηθεί η πιστότητα των πελατών. Είναι ολόκληρο το πλαίσιο, η πολιτική και η πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία λειτουργεί μία επιχείρηση από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης ως την πρώτη γραμμή, (Payne and Frow, 2005).

Άρα η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελεί κρίσιμο παράγοντα. Επιχειρησιακά πρέπει να αναλύσει κανείς σε κάθε τμήμα όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει πως θα εμπλακούν στο CRM πρόγραμμα. Τεχνολογικά είναι αναγκαία και κρίσιμη η επιλογή ενός CRM εργαλείου που θα υποστηρίξει το πρόγραμμα συνολικά. Απαιτείται προσοχή λοιπόν γιατί η στρατηγική οφείλει να καθορίζει την επιλογή της τεχνολογίας και όχι η τεχνολογία τη στρατηγική, (Anderson and Kerr, 2002).

Είναι στατιστικά αποδεδειγμένο ότι ο μεγαλύτερος λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Άρα για να "στεριώσει" ένα πρόγραμμα πιστότητας πελατών χρειάζεται σθεναρή υποστήριξη από το διευθυντή και τους εσωτερικούς παράγοντες, (Gummerson, 2004).

2.7 Παράγοντες Αποτυχίας

1^{ος} Παράγοντας: Αποτυχία δημιουργίας της Στρατηγικής του CRM.

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

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

Πολλές επιχειρήσεις στο σχεδιασμό τους για το CRM δε λαμβάνουν υπόψη τους το γεγονός ότι το CRM πρέπει να εξαπλωθεί στην επιχείρηση και να επιφέρει κάποιες, σημαντικές ή όχι, αλλαγές.

Αυτό, μαζί με το χρόνο και τις προσπάθειες που απαιτούνται από τα στελέχη της επιχείρησης, μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις τέτοιες που τελικά να εμποδίσουν την επιτυχία του CRM.

Για την αποφυγή αυτού του ενδεχομένου τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εμπλέκονται από την αρχή και σε όλα τα στάδια ανάπτυξης και της εφαρμογής του CRM.

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

Σε περιπτώσεις επιτυχούς ανάπτυξης του συστήματος CRM, οι επιχειρήσεις «ξεχνούν» ότι το σύστημα που επέλεξαν ως στρατηγικό τους εργαλείο είναι μια ζωντανή οντότητα που συνεχώς εξελίσσεται. Με την πάροδο του χρόνου, πρέπει να ελέγχουν τα πράγματα και τις καταστάσεις, να εξασφαλίζονται οι ρόλοι των εμπλεκόμενων στο σύστημα ώστε να είναι κατάλληλοι και, αν όχι, να φροντίζουν, μετρώντας αντίστοιχα μεγέθη, να πραγματοποιούν βελτιωτικές κινήσεις.

Η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές εκπαίδευσης και διάχυσης των πληροφοριών (με εταιρικούς κανόνες, σεμινάρια, ανακοινώσεις, κ.λ.π.) σε όλους όσους εμπλέκονται για να εξασφαλίσει την επιτυχία του CRM με την πάροδο του χρόνου.

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

Με την ολοκλήρωση της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις, ξεκινάει η χρήση του. Οι εμπλεκόμενοι στη λήψη αποφάσεων για το CRM έχουν κατανοήσει θέματα όπως αυτά μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων του CRM αλλά, πολλές φορές, δεν ξέρουν πώς επιδρά το σύστημα συνολικά σε άλλους παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση και η πίστη των πελατών, καθώς και η δημιουργία αξίας στους πελάτες.

Έτσι, η αποδοτικότητα του CRM μετράται μόνο με την επίδραση που έχει σε παραμέτρους όπως η αύξηση των πωλήσεων ή των κερδών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεν εκτιμάται πλήρως η αποτελεσματικότητα του CRM και προκύπτει η ανάγκη θέσπισης συστημάτων μέτρησης που θα λαμβάνουν υπόψη τους τις αντίστοιχες παραμέτρους και από τις δύο πλευρές, της επιχείρησης και των πελατών της.

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

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

Το CRM δεν μπορεί από μόνο του να εξαλείψει τις παλιές πολιτικές της επιχείρησης. Εκείνο που κάνει είναι να υποστηρίζει, να τυποποιεί, και να αυτοματοποιεί τις πελατοκεντρικές διεργασίες της επιχείρησης.

Αν η επιχείρηση έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα, το CRM σίγουρα θα βελτιώσει τις διεργασίες της. Αν όμως η επιχείρηση δεν είναι πελατοκεντρική, το CRM δεν μπορεί να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές από μόνο του. Οι διεργασίες της επιχείρησης πρέπει να σχεδιαστούν με γνώμονα τον πελάτη κάτι που δεν γίνεται μόνο από την τεχνολογία.

6^{ος} Παράγοντας: Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας.

Οι επιχειρήσεις, αν και σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως είναι το CRM, συχνά δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το σύστημα.

Συνήθως λόγω κόστους ή αδυναμίας στην αξιολόγηση των σύνθετων θεμάτων της τεχνολογίας, πέφτουν στην παγίδα όπου είτε το λογισμικό που επιλέγουν είτε ο προμηθευτής δεν είναι κατάλληλοι για να υποστηρίξουν το CRM όπως η επιχείρηση το έχει σχεδιάσει.

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

Στον αντίποδα, μπορεί το λογισμικό να είναι αυτό που μπορεί να υποστηρίξει στο μέγιστο βαθμό τις λειτουργίες του CRM αλλά ο προμηθευτής που είναι υπεύθυνος για την παροχή των αντίστοιχων συμβουλευτικών υπηρεσιών και την υλοποίηση, να μην έχει την πείρα να εκτελέσει σωστά όσα πρέπει να κάνει.

Αν ο προμηθευτής δεν μπορεί να ‘μεταφράσει’ σωστά τις λειτουργίες της επιχείρησης στα διάφορα υποσυστήματα του λογισμικού, αυτό που θα προκύψει δε θα βοηθήσει την επιχείρηση όσο καλά και αν έχει σχεδιάσει το CRM.

7^{ος} Παράγοντας: Ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων.

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

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

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

3. CRM & Τεχνολογία

3.1 CRM & Τεχνολογία των Πληροφοριών

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

Με δεδομένο ότι η πίστη και η διατήρηση των πελατών έχουν σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, θα πρέπει από την πλευρά των επιχειρήσεων να δημιουργηθεί μια διαφορετική προσέγγιση που θα οδηγήσει στην αύξηση της πίστης των πελατών και την αυξανόμενη διατήρησή τους και επομένως στην αύξηση της κερδοφορίας. Για το λόγο αυτόν, με την υποστήριξη της τεχνολογίας χρειάζεται να γίνουν τρία βήματα σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004):

1. Μέτρηση της διατηρησιμότητας.
2. Προσδιορισμός των αιτιών απόκλισης από τους στόχους.
3. Προσδιορισμός των σχετικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η μέτρηση της διατηρησιμότητας αποτελεί το πρώτο και κύριο βήμα για την εκπλήρωση του στόχου που δεν είναι άλλος από τη βελτίωση της πίστης των πελατών. Εδώ περιλαμβάνονται η μέτρηση πολλών παραμέτρων καθώς και η ανάλυση της κερδοφορίας σε κάθε τμήμα της αγοράς.

Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται μπορεί να δώσει στη διοίκηση την πραγματική εικόνα για το πώς η επιχείρηση διαχειρίζεται τους πελάτες της, που είναι τα προβλήματα και οι αδυναμίες και που τα ισχυρά της σημεία.

Έτσι, μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα τις δραστηριότητες της, να βλέπει τα κόστη προσέλκυσης πελατών, τον αριθμό των νέων και υπαρχόντων πελατών, καθώς και την αποδοτικότητα του καθενός. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση μπορεί να παίρνει τις σωστές αποφάσεις και τελικά να δημιουργεί αξία στους πελάτες και στην επιχείρηση.

Η μοντελοποίηση πολλών παραμέτρων όπως η δημιουργούμενη αξία, η χρηματοοικονομική εικόνα και η κερδοφορία για κάθε κομμάτι της αγοράς, είναι εφικτή για την επιχείρηση με τη χρήση της τεχνολογίας, οπότε η ανάγκη για την επιχείρηση είναι να βρει τις απαραίτητες τεχνολογίες που θα την υποστηρίξουν σε αυτό.

Με την επιλογή της τεχνολογίας, η επιχείρηση μπορεί να έχει καλύτερη διαχείριση πόρων με βάση ένα ERP (Enterprise Resource Planning), καλύτερη και πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών και τελικά να διαμορφώνει και να υλοποιεί τις πελατειακές της στρατηγικές.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αποκτούν ολοκληρωμένα συστήματα για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, με κύριο αντιπρόσωπο το ERP που έχει πολλές ομοιότητες με το CRM.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα τέτοιο σύστημα ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που εξυπηρετούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες αυτές που χαρακτηρίζονται ως παρασκηνιακές (back-end) είναι σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004):

- i. Διαδικασίες και ολοκλήρωση παραγγελιών.
- ii. Σχεδιασμός και προγραμματισμός της παραγωγής.
- iii. Έλεγχος και διαχείριση υλικών.
- iv. Προμήθειες.
- v. Λογιστική.
- vi. Μεταφορές.
- vii. Διαχείριση προσωπικού.

Με το ERP αυτοματοποιούνται και εξυπηρετούνται οι παρασκηνακές λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, με το ERP η διανομή των προϊόντων μέχρι τον τελικό πελάτη γίνεται σε μικρότερο χρονικό διάστημα λόγω της παρεχόμενης από αυτό αυτοματοποίησης, οπότε τα προϊόντα φτάνουν γρηγορότερα στον πελάτη και επομένως αυξάνουν την ικανοποίηση του.

Η σχέση του CRM με το ERP είναι ισχυρότερη από ποτέ. Ενώ το ERP είναι το παρασκηνακό (back-end) σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης, το CRM είναι το σύστημα πρώτης γραμμής(front-end). Μια σημαντική διαφορά μεταξύ ERP και CRM είναι ότι το πρώτο μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει σε μια επιχείρηση χωρίς να υπάρχει το δεύτερο.

Αν σε μια επιχείρηση εγκατασταθεί μια εφαρμογή CRM που είναι αυτόνομη και δεν έχει σχέση με το ERP, τότε δεν μπορεί να αποτελέσει το στρατηγικό εργαλείο της επιχείρησης. Το CRM δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το ERP γιατί απαιτεί πρόσβαση σε δεδομένα τα οποία βρίσκονται σε αυτό. Αν η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο CRM, πρέπει να το ολοκληρώσει με το ERP,(Βασιλειάδης, 2008).

Έτσι, πρέπει αυτοί που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν το CRM να φροντίσουν να εγκαταστήσουν τους απαραίτητους συνδέσμους μεταξύ των δύο συστημάτων ώστε να δημιουργήσουν μια αμφίδρομη λειτουργική σχέση και κατ' επέκταση ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, (Βασιλειάδης, 2008).

Οι λειτουργίες πρώτης γραμμής, όπως είναι οι πωλήσεις και η υποστήριξη των πελατών χρησιμοποιούν ως πηγή «τροφοδοσίας» δεδομένων τις παρασκηνακές εφαρμογές. Αυτή η επικοινωνία μεταξύ της πρώτης και της παρασκηνακής γραμμής παρέχει άμεση πληροφόρηση στο CRM ώστε οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, όπως είναι οι πωλητές ή αυτοί που υποστηρίζουν τους πελάτες μετά την πώληση, να έχουν τα εφόδια να κρατούν ικανοποιημένους τους πελάτες.

Παρέχοντας, δηλαδή, στους πωλητές ή σε οποιουδήποτε άλλους εργαζομένους πρώτης γραμμής πληροφόρηση από το παρασκηνακό σύστημα κάνουμε την εργασία τους περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική, (Βασιλειάδης, 2008).

3.2 CRM & Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και του Διαδικτύου έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εναλλακτικών τρόπων για τη δημιουργία συστημάτων πελατοκεντρικού μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις. Η τεχνολογία διευκολύνει την αλληλεπίδραση, που είναι η «ψυχή» για τη δημιουργία σχέσεων και βοηθάει όχι μόνο σε αυτό αλλά και στη δημιουργία αξίας μέσω τεχνολογιών παραγωγής, διανομής και εξυπηρέτησης των πελατών. Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που τους παρέχονται από την τεχνολογία και δημιουργούν ένα είδος εμπορίου που χαρακτηρίζεται ως «ηλεκτρονικό», (Κοσμάτος, 2004).

Η άφιξη της τεχνολογίας του Διαδικτύου δημιούργησε νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία των σχέσεων με τους πελάτες. Επιπλέον, με το Διαδίκτυο, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ευκολότερης επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους. Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορούν εκτός των παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας (π.χ. τηλέφωνο) να χρησιμοποιήσουν τις διάφορες μηχανές αναζήτησης (search engines) στο Διαδίκτυο, να βρουν τις επιχειρήσεις που χρειάζονται και με κάποιο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) να έρθουν σε επαφή με αυτές. Τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξημένης χρήσης του Διαδικτύου, πιο εύκολα εντοπίζονται οι επιχειρήσεις που έχουν παρουσία σε αυτό και διαθέτουν τα εργαλεία και τις δεξιότητες να επωφεληθούν από τη νέα αυτή κατάσταση, (Κοσμάτος, 2004).

Τέτοια εργαλεία είναι οι εξελιγμένοι τρόποι επικοινωνίας με πελάτες και προμηθευτές, καθώς και οι διαδικασίες παραγγελιοληψίας και παροχής υπηρεσιών.

Το Διαδίκτυο διευκολύνει και απλοποιεί την επικοινωνία μεταξύ πελάτη και προμηθευτή και επιπλέον δίνει τη δυνατότητα εφοδιασμού της επιχείρησης με τα στοιχεία του πελάτη.

Με τη χρήση του Διαδικτύου προσφέρονται σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004):

- i. Πρόσβαση στις διάφορες λειτουργίες όλο το 24ωρο.
- ii. Άμεση πληροφόρηση για διάφορα στοιχεία όπως οι τιμές, η διαθεσιμότητα κλπ.
- iii. Άμεση ηλεκτρονική (online) παραγγελία προϊόντος από τον πελάτη.
- iv. Μέχρι την ολοκλήρωση της παραγγελίας, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επανέλθει πολλές φορές στη τοποθεσία Ιστού της επιχείρησης για πληροφορίες ή για νέα προϊόντα και παραγγελίες.
- v. Άμεση υποστήριξη του πελάτη.
- vi. Δυνατότητα αναζήτησης ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης και τμημάτων αγοράς.
- vii. Εξατομικευμένο περιεχόμενο που διαμορφώνεται από την άμεση καταγραφή των στοιχείων και χαρακτηριστικών του πελάτη.

Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την ταχύτερη διενέργεια των επιχειρησιακών λειτουργιών, που αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη και εμφανίζουν περιορισμένη στο ελάχιστο πιθανότητα λάθους.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει επίδραση τόσο στην αλυσίδα εφοδιασμού της επιχείρησης όσο και στη δημιουργία και τη διατήρηση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες.

3.2.1 Διαχείριση της Αλυσίδας Εφοδιασμού

Το κλασικό μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter σκιαγραφεί τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Στο μοντέλο αυτό υποστηρίζεται ότι ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια αγορά, αλλά υπάρχουν και άλλες δυνάμεις που επιδρούν σημαντικά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, (Κοσμάτος, 2004).

Μέσα σε αυτές τις δυνάμεις εντάσσεται και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών οι οποίοι αντιστέκονται σε κάθε προσπάθεια των πελατών τους που

περιορίζει την κερδοφορία τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι προμηθευτές έχουν σημαντικό μερίδιο τόσο στην ποιότητα των προϊόντων με τα οποία προμηθεύουν την επιχείρηση όσο και στο κόστος τους. Ο Porter πιστεύει ότι, αν οι προμηθευτές διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Αν όμως η επιχείρηση έχει την ικανότητα να «ελέγχει» τους προμηθευτές της, μπορεί σε συνδυασμό και με τις άλλες δυνάμεις, να παραμένει ανταγωνιστική. Η κλασική αλυσίδα εφοδιασμού (supply chain) περιλαμβάνει διεργασίες που στην πλειονότητα τους εκτελούνται χειρωνακτικά και επιτρέπουν στην επιχείρηση να διαχειρίζεται όλες τις διεργασίες που επιτελούνται από τις πρώτες ύλες έως τη δημιουργία έτοιμων προϊόντων προς πώληση, (Κοσμάτος, 2004).

Ο κύκλος της αλυσίδας αυτής εξαρτάται τόσο από το είδος της επιχείρησης όσο και από το σχεδιασμό των διεργασιών και μπορεί να διαρκεί μήνες ή ακόμα και χρόνια. Σε πολλές περιπτώσεις στο κλασικό περιβάλλον της αλυσίδας εφοδιασμού, η παραγωγή δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις παραγγελίες και οι πρώτες ύλες δεν είναι διαθέσιμες εκεί που πρέπει κυρίως λόγω παρεξηγήσεων στις διαπραγματεύσεις ή ακόμα και άγνοιας των απαιτήσεων των πελατών, (Κοσμάτος, 2004).

Για τους ανώτερους διοικητικούς, η αλυσίδα εφοδιασμού και η αυτοματοποίηση της είναι ένα θέμα που συνεχώς τους απασχολεί γιατί μπορεί να αποτελέσει τη βάση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο κλασικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις δαπανούν κόπο και κόστος για τη διαχείριση των υλικών και τη διαθεσιμότητά τους κατά τη διάρκεια της παραγωγής, (Κοσμάτος, 2004).

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να έχει ένα σύστημα παραγωγής άμεσης παράδοσης (just-in-time) το οποίο απαιτεί στοιχεία τόσο για τις απαιτήσεις των πελατών όσο και για τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των προϊόντων. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο και τη μέθοδο «επιχείρηση προς επιχείρηση» (Business-to-Business) ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται έξυπνα και αποδοτικά όλα τα απαραίτητα για την αλυσίδα εφοδιασμού, (Κοσμάτος, 2004).

Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η όλη διεργασία και το αποτέλεσμα είναι η αύξηση της ικανοποίησης και του πελάτη και του προμηθευτή. Με τη χρήση του CRM και τη δημιουργία ενός εξτρα-δικτύου (extranet), δηλαδή μιας ιδιωτικής πύλης (private portal) στην οποία θα έχουν πρόσβαση οι συγκεκριμένοι προμηθευτές και πελάτες, η διαδικασία της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να γίνεται με καλύτερο τρόπο αφού υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης και παρακολούθησης των διεργασιών με τους

προμηθευτές και η βελτίωση της επικοινωνίας ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης. Η δυνατότητα υποβολής παραγγελιών από τους πελάτες αλλά και της περαιτέρω διαχείρισής τους μέσω του Διαδικτύου, μειώνει δραματικά το κόστος και τους απαιτούμενους χρόνους βελτιώνοντας τις διαδικασίες των συναλλαγών.

Οι εταιρείες που με το CRM μπορούν να «προσκαλούν» τους προμηθευτές τους απευθείας σε μια ειδικά φτιαγμένη ιστοσελίδα(extranet), δημιουργούν προκαθορισμένες αλλά και προσωπικές για τους προμηθευτές διαδικασίες αυξάνοντας τον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι τιμές. Οι πολύπλοκες διαδικασίες που συνόδευαν τα αναλυτικά κείμενα για προτάσεις-προσφορές(Request for Proposals-RFPs) με τις αντίστοιχες διαπραγματεύσεις εκλείπουν, δίνοντας τη θέση τους σε περισσότερο αυτοματοποιημένες διαδικασίες, (Κοσμάτος, 2004).

Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία ευκολότερης σύναψης συμβάσεων και επομένως, ένα εφόδιο για τη δημιουργία και τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους εμπλεκόμενους. Ως συμπέρασμα, η σχέση του CRM με την αλυσίδα εφοδιασμού αφορά τη σύνδεση των επιχειρηματικών διεργασιών που συμβαίνουν και στις δύο πλευρές της επιχείρησης και των προμηθευτών-πελατών, (Κοσμάτος, 2004).

Με ενδιάμεσο το Διαδίκτυο, έχει ως αποτέλεσμα την αυτοματοποίηση των διεργασιών και τη μείωση της πολυπλοκότητας και του κόστους τους. Έτσι, οι προμηθευτές μπορούν να ανταγωνίζονται περισσότερο αποτελεσματικά από ποτέ ενώ οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες επιλογές για την επιλογή δυναμικών συνεργατών.

3.2.2 Διαχείριση Σχέσεων με τους Προμηθευτές

Η διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες-προμηθευτές (Partner Relationship Management-PRM) είναι μια επιχειρησιακή πρακτική η οποία περιλαμβάνεται στο CRM και αφορά τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της, (Κοσμάτος, 2004).

Ουσιαστικά, δεν υπάρχει σαφής ορισμός του PRM αλλά μπορεί σε γενικές γραμμές να οριστεί ως η διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες μιας επιχείρησης, δηλαδή όσους ανήκουν στα κανάλια που έχουν δημιουργηθεί γύρω από αυτή. Κυρίως όμως, οι συνεργάτες είναι αυτοί των καναλιών διανομής και οι μεταπωλητές. Θα έλεγε

κανείς ότι το PRM είναι ένα τμήμα μέσα στο ευρύτερο CRM της επιχείρησης, η υλοποίηση του οποίου γίνεται με τη χρήση ειδικού λογισμικού ή ακόμα και του Διαδικτύου, με στόχο την αυτοματοποίηση της συλλογής στοιχείων και την επεξεργασία τους ώστε να προσθέσουν αξία στις σχέσεις.

Επειδή το PRM δεν είναι CRM, απαιτεί συγκεκριμένο λογισμικό που θα συμπληρώσει το υπάρχον σύστημα CRM καλύπτοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες.

Η επιχείρηση δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να διατηρήσει και να επαυξήσει τις σχέσεις με τους συνεργάτες της. Γενικότερα όμως, το σύστημα PRM αποτελεί ένα κανάλι επικοινωνίας της επιχείρησης με τους συνεργάτες της με σκοπό την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών όπως για παράδειγμα η παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών με τις αντίστοιχες τιμολογιακές πολιτικές σε κάποιους από τους συνεργάτες, (Κοσμάτος, 2004).

Ανάλογες δυνατότητες υπάρχουν και για τους μεταπωλητές αλλά και για τους υπόλοιπους συνεργάτες. Για παράδειγμα, η αποστολή προς τους μεταπωλητές πληροφοριών που αφορούν πιθανούς πελάτες για λόγους μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Η πληροφόρηση αφορά θέματα όπως κοστολόγηση, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, απαντήσεις σε αιτήματα των συνεργατών κλπ. Ο στόχος του συστήματος PRM είναι η διατήρηση των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της αλλά και η πληροφόρηση τους για οτιδήποτε τις αφορά, (Κοσμάτος, 2004).

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

3.3 CRM & Επιχειρηματική Ευφυΐα

Όταν το CRM, όπως άλλωστε και τα συστήματα ERP, έχει υλοποιηθεί και λειτουργεί σωστά χρησιμοποιεί μεγάλους όγκους δεδομένων. Για το λόγο αυτό προκύπτουν δύο ανάγκες. Η πρώτη αφορά τον τρόπο αποθήκευσής τους και η δεύτερη τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα μετατρέψει τα δεδομένα αυτά σε πληροφορίες τις οποίες θα μπορέσει να αξιοποιήσει προς όφελος της, (Κοσμάτος, 2004).

Σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει με ταχείς ρυθμούς, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα. Για την αντιμετώπιση των

καταστάσεων αυτών, οι επιχειρήσεις πρέπει να παίρνουν αποφάσεις έχοντας στη διάθεση τους ακριβείς πληροφορίες. Έτσι, για να αποθηκεύσουν τα δεδομένα αυτά δημιουργούν τα συστήματα αποθήκευσης δεδομένων (data warehouse). Τα συστήματα αυτά αποτελούν την αποθήκη (repository) των επιχειρησιακών δεδομένων που προέρχονται από επιχειρησιακές εφαρμογές και διάφορες πηγές. Οι αποθήκες δεδομένων στη σύγχρονη εποχή προσφέρουν κρίσιμες γνώσεις σε πολλές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται αυτές, (Κοσμάτος, 2004).

Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι αποθήκες δεδομένων στην ανάλυση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων ονομάζεται «Επιχειρηματική ευφυΐα» ή στα αγγλικά, «Business Intelligence». Πολλοί συγχέουν τις έννοιες CRM και επιχειρηματική ευφυΐα. Παρόλα αυτά, οι διαφορές μεταξύ τους είναι γνωστές και συγκεκριμένες.

Η κύρια διαφορά είναι ότι το CRM ολοκληρώνει τις πληροφορίες με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το CRM έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί τα δεδομένα και να διαμορφώνει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες ώστε να αποκτούν πελατοκεντρικό χαρακτήρα, (Κοσμάτος, 2004).

Επειδή στην «κεντρική» αποθήκη των δεδομένων συγκεντρώνονται τα επιχειρησιακά δεδομένα, αυτή μπορεί να αποτελέσει το ιδανικό σύστημα που θα υποστηρίξει το CRM παρέχοντας του τις κατάλληλες πληροφορίες πολύ γρήγορα και με το μέγιστο βαθμό ακριβείας και αξιοπιστίας.

Το CRM δεν είναι απαραίτητο να προϋπάρχει για να δημιουργηθεί μια αποθήκη δεδομένων, αλλά αυτή η αποθήκη μπορεί να προκύψει από άλλες επιχειρησιακές ανάγκες. Το αντίθετο όμως ισχύει : η αποθήκη δεδομένων προσφέρει τα απαραίτητα δεδομένα στο CRM αποτελώντας ένα απαραίτητο τμήμα για ένα επιτυχημένο CRM.

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα είναι να ξέρει η επιχείρηση κατά πόσο η κεντρική της βάση δεδομένων είναι αξιόπιστη ή όχι, (Κοσμάτος, 2004).

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, το πρόβλημα της αξιοπιστίας της βάσης δεδομένων είναι πολύ δύσκολο να λυθεί. Οπότε το βασικότερο θέμα για την υποστήριξη των εφαρμογών CRM είναι η διαθεσιμότητα και η αξιοπιστία της βάσης δεδομένων ώστε να παρέχονται απρόσκοπτα σε αυτές τα δεδομένα των πελατών.

Πότε όμως είναι αναξιόπιστη μια βάση δεδομένων; Καταρχήν όταν περιέχει λάθος δεδομένα. Τα λανθασμένα δεδομένα μπορεί να έχουν προκύψει από τη λανθασμένη συγχώνευση δεδομένων από πολλές πηγές. Λανθασμένα δεδομένα μπορεί να είναι και αυτά που δεν είναι ενημερωμένα και μπορεί να μην ισχύουν πλέον.

Για παράδειγμα, διάφορα στοιχεία επικοινωνίας όπως διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) ή κινητά τηλέφωνα μπορεί να αλλάξουν, οπότε αν η βάση δεν είναι ενημερωμένη θα παρουσιαστεί πρόβλημα, (Κοσμάτος, 2004).

Η βάση όμως μπορεί να μην είναι πλήρης επειδή δεν ολοκληρώνεται με όλες τις επιχειρησιακές εφαρμογές και έτσι δεν τροφοδοτείται με δεδομένα από κάποιες από αυτές, με αποτέλεσμα όταν γίνεται ανάλυση των δεδομένων να μη λαμβάνονται υπόψη σημαντικά δεδομένα. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη κάποια μελέτη ώστε να προσδιοριστούν αυτοί οι παράγοντες της αναξιπιστίας της βάσης δεδομένων. Με τον προσδιορισμό τους, θα προκύψουν οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν, θα τεθούν οι προτεραιότητες και θα δημιουργηθούν τα κριτήρια ελέγχου ώστε η βάση να αποκτήσει την απαιτούμενη ποιότητα για να υποστηρίξει το CRM και όχι μόνο. Η αξιοπιστία της βάσης είναι ένα κρίσιμο θέμα διότι μπορεί να επηρεάσει την ορθότητα της στρατηγικής του CRM και είναι ένα θέμα που πρέπει να εξεταστεί από την αρχή. Η αξιοπιστία της βάσης δεδομένων εξασφαλίζεται μέσω των εξής παραγόντων, (Κοσμάτος, 2004):

- Προσδιορισμός όλων των πιθανών πηγών δεδομένων, όπως τα στοιχεία των πελατών, τα προϊόντα, οι συναλλαγές με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Αναθεώρηση της διαθεσιμότητας, της ακεραιότητας και του βαθμού της ενημέρωσης με νέα στοιχεία που αφορούν κάθε πηγή δεδομένων.
- Ανάλυση του είδους και της συχνότητας των αλλαγών που συμβαίνουν στις πηγές των δεδομένων και του τρόπου με τον οποίο επιδρούν αυτές οι αλλαγές στις λειτουργίες του CRM.
- Προσδιορισμός των σημείων όπου υπάρχει επικάλυψη δεδομένων ώστε να διορθωθεί το φαινόμενο με τις ανάλογες κινήσεις και να δημιουργηθούν τα σωστά δεδομένα.
- Προσδιορισμός της διαθεσιμότητας κάθε πηγής δεδομένων. Υπάρχουν περιορισμοί στην απόκτηση δεδομένων από εξωτερικές πηγές ή χρειάζονται επιπλέον συστήματα για την απαιτούμενη επεξεργασία των δεδομένων ώστε αυτά να γίνουν κατάλληλα προς χρήση;
- Δημιουργία σχεδίου για την παροχή αξιόπιστων και τυποποιημένων δεδομένων στις εφαρμογές CRM αλλά και τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα εισέρχονται και εξέρχονται από τις εφαρμογές αυτές. Στο σχέδιο περιλαμβάνεται και η διαδικασία σύμφωνα με την οποία θα διατηρείται η αξιοπιστία με την πάροδο του χρόνου.

Διερεύνηση και απόφαση για το αν στην παρούσα φάση ή μελλοντικά θα προστεθούν νέα στοιχεία ή εξωτερικές πηγές δεδομένων. Με τη διερεύνηση θα προκύψει μια λίστα πιθανών εξωτερικών πηγών δεδομένων οι οποίες πρέπει να αξιολογηθούν για την αξιοπιστία των παρεχόμενων δεδομένων αλλά και την εφικτότητα της χρήσης τους.

- Προσδιορισμός των δεδομένων που τελικά θα χρησιμοποιούνται ώστε να αποφεύγεται περιττό κόστος από την επεξεργασία υπέρογκων ποσοτήτων δεδομένων. Η μέτρηση και η διατήρηση της ποιότητας των δεδομένων δεν πρέπει να είναι απλώς ένα βήμα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, αλλά μια συνεχή διαδικασία ελέγχου και διατήρησης της αξιοπιστίας των δεδομένων.
- Η ανάπτυξη επιχειρησιακών προτύπων για την αξιολόγηση των δεδομένων και μάλιστα των δεδομένων των πελατών. Μέσω των προτύπων αυτών μπορεί να ελέγχεται ότι οι πηγές των δεδομένων και τα συστήματα επεξεργασίας τους είναι σύμφωνα με τα πρότυπα οπότε και τα δεδομένα είναι αξιοποιήσιμα ή όχι.

Οι υπάρχουσες μέθοδοι υλοποίησης της κεντρικής αποθήκης δεδομένων προσδιορίζουν τη δημιουργία και τη διαχείριση εξειδικευμένων υποσυστημάτων που επηρεάζουν όλη την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι διαχειρίζονται τεράστιους όγκους δεδομένων, συνδέονται με άλλες πηγές εσωτερικές ή εξωτερικές, αναλύουν τα δεδομένα, δημιουργούν πληροφορίες και μοντέλα αναφορών (reports) και οφείλουν να προστατεύουν τα δεδομένα από εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους, (Κοσμάτος, 2004).

Πολλά μεγάλα συστήματα διαχειρίζονται την κεντρική βάση δεδομένων φροντίζοντας να διατηρείται σε άψογη κατάσταση και να έχει αξιόπιστα στοιχεία άμεσα διαθέσιμα από κάθε επιχειρησιακό τμήμα. Υπεύθυνο για την υλοποίηση και τη συντήρηση τέτοιων συστημάτων είναι το τμήμα του ΙΤ. Η συντήρηση του συστήματος είναι ένα μείζον θέμα και εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του συστήματος και το μέγεθός του.

Η συντήρηση αφορά την ασφάλεια των δεδομένων, τη διαχείριση των χρηστών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση της βάσης τη δημιουργία ερωτημάτων, την ανάλυση αποτελεσμάτων (Query & Analysis) αλλά και τη δημιουργία αναφορών ανάλογα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης, (Κοσμάτος, 2004).

Τα κυριότερα θέματα διαχείρισης της κεντρικής αποθήκης δεδομένων, σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), είναι :

Διαχείριση και ενημέρωση της βάσης δεδομένων(database management & tuning) :

Οι εφαρμογές αυτές απαιτούν να υπάρχει δυνατότητα σύνδεσης με άλλες βάσεις δεδομένων. Ο σχεδιασμός και η δημιουργία τέτοιων συνδέσεων έχει κόστος τόσο για την υλοποίηση του αντίστοιχου λογισμικού όσο και για τη διαχείριση. Όταν όμως ο όγκος των δεδομένων είναι μεγάλος και οι χρήστες αρκετοί, τα οφέλη από τη βελτίωση της απόδοσης είναι πολύ μεγαλύτερα από το απαιτούμενο κόστος. Ευθύνη του IT είναι να διατηρεί την κεντρική αποθήκη των δεδομένων σε άψογη κατάσταση.

Διαχείριση πληροφοριών(metadata management) :

Στις εφαρμογές διαχείρισης της αποθήκης δεδομένων, υπάρχουν εργαλεία ανάλυσης που μεταφέρουν στους τελικούς χρήστες τις απαραίτητες πληροφορίες χωρίς αυτοί να χρειάζεται να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα της βάσης δεδομένων. Επιπλέον, επιτρέπουν στο IT να έχει τον έλεγχο των επιχειρησιακών πόρων (δεδομένα και πληροφορίες). Για την αποδοτική χρήση των εργαλείων αυτών πρέπει να αξιολογηθούν οι υποψήφιες εφαρμογές και τα χαρακτηριστικά τους ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, πριν αυτή προβεί στην αγορά μιας από αυτές.

Δημιουργία αναφορών(report development) :

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των εφαρμογών αυτών είναι η δυνατότητα παραγωγής αναφορών. Τέτοιες αναφορές προκύπτουν από συγκεκριμένα ερωτήματα όπως για παράδειγμα ποιες είναι οι πωλήσεις ενός προϊόντος σε κάποιο τμήμα της αγοράς και σε ορισμένο χρονικό διάστημα και τι πωλήσεις έχει κάνει ο ανταγωνισμός στην ίδια αγορά στο ίδιο χρονικό διάστημα.

Η ανάπτυξη των αναφορών γίνεται μέσω αντίστοιχου σχεδιασμού όπου τελικά δημιουργούνται οι απαραίτητες και τυποποιημένες αναφορές σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, δίνεται και η δυνατότητα σε συγκεκριμένους χρήστες να μπορούν να διαμορφώνουν τις δικές τους αναφορές ανάλογα με την περίπτωση που θέλουν να μελετήσουν.

Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται περαιτέρω εκπαίδευση των χρηστών στο σχεδιασμό σύνθετων αναφορών. Οι προμηθευτές τέτοιων συστημάτων έχουν την

τεχνογνωσία αλλά και την πείρα ώστε να συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις για το πώς θα δημιουργούν τις δικές τους αναφορές μέσα από ένα τεράστιο όγκο δεδομένων.

Ολοκλήρωση με την επιχειρησιακή πύλη(portal integration) :

Τα δομημένα δεδομένα που βρίσκονται στην αποθήκη δεδομένων αποτελούν ουσιαστικά το σημαντικότερο παροχέα πληροφοριών για την επιχειρησιακή πύλη της επιχείρησης. Όλοι όσοι έχουν πρόσβαση στην επιχειρησιακή πύλη έχουν στη διάθεση τους όλα αυτά τα δεδομένα.

Διαχείριση των χρηστών & ασφάλεια(user administration & security) :

Όλα τα συστήματα διαθέτουν αυτό το υποσύστημα το οποίο είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό ομάδων χρηστών με συγκεκριμένα δικαιώματα διαχείρισης των δεδομένων. Αυτές οι ομάδες μπορεί να δημιουργηθούν από την αρχή σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά μπορεί να συμφωνούν με τις υπάρχουσες ομάδες της επιχειρησιακής υποδομής.

Παρακολούθηση του συστήματος(system monitoring) :

Ένα πολύ σημαντικό υποσύστημα είναι αυτό της παρακολούθησης του συστήματος συνολικά, ώστε να είναι εφικτή η μέτρηση της αποδοτικότητας του και η εξασφάλιση της άμεσης διαθεσιμότητας των δεδομένων με την πάροδο του χρόνου. Για να είναι επιτυχημένη η χρήση αυτών των συστημάτων «επιχειρηματικής ευφυΐας», οι επιχειρήσεις μέσω του IT πρέπει να σχεδιάσουν τι ακριβώς θέλουν πριν την υλοποίηση, όπως ακριβώς γίνεται ή πρέπει να γίνεται και με όλες τις επιχειρησιακές εφαρμογές σαν το ERP αλλά και το CRM.

4. Τα Είδη των Λύσεων CRM και e-CRM

4.1 Εισαγωγή

Η φιλοσοφία του CRM εκφράζεται μέσα από την ολοκλήρωση της τεχνολογίας, του οράματος, της κουλτούρας και των δεξιοτήτων μιας επιχείρησης με τον τρόπο που αυτή λειτουργεί. Οι ερευνητές του χώρου έχουν αρχίσει να διακρίνουν διαφορετικούς τύπους CRM, βασισμένους στην μοναδικότητα του τρόπου λειτουργίας που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις.

Το CRM μέσα σε μια επιχείρηση εκτελεί διάφορες λειτουργίες και ικανοποιεί πολλούς στόχους. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι ένα άθροισμα τριών βασικών υποδιαιρέσεων οι οποίες αναλαμβάνουν ξεχωριστά την εκπλήρωση των διαδικασιών που οδηγούν στην ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια συνοπτική διάκριση των υποσυστημάτων του CRM συνίσταται σε τρεις κατηγορίες, όπως επισημαίνει ο Κοσμάτος (2004):

- Επιχειρησιακό CRM (operational CRM).
- Συνεργατικό CRM (collaborative CRM).
- Αναλυτικό CRM (analytical CRM).

4.2 Επιχειρησιακό (Operational CRM)

Το επιχειρησιακό CRM (operational CRM) είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες – μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Παράλληλα πραγματοποιείται η μεταφορά και διάχυση όλων των πληροφοριών και στις δύο πλευρές.

Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Διαχείριση και αυτοματοποίηση των πωλήσεων.
- Υπηρεσίες προς τον πελάτη.
- Αυτοματοποίηση του marketing.

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

- Διαχείριση και αυτοματοποίηση των πωλήσεων.

Η διαχείριση και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων μέσω ενός συστήματος CRM είναι οι λειτουργίες που θα πρέπει να πραγματοποιούνται από ένα τέτοιο σύστημα. Οι περισσότερες εφαρμογές για τη διαχείριση των πωλήσεων περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των πελατών, την καταγραφή και διαχείριση των στοιχείων επαφής με τους πελάτες και τη διαχείριση των πωλήσεων.

Το διαδίκτυο έχει σημαντική επιρροή στις διεργασίες των πωλήσεων. Υπάρχουν αναρίθμητες ιστοσελίδες επιχειρήσεων για τη διεκπεραίωση των πωλήσεων μέσω αυτών. Αυτές οι ιστοσελίδες μπορεί να ικανοποιούν μικρές απαιτήσεις των αγοραστών, όπως η προμήθεια ενός βιβλίου ή ενός φορητού υπολογιστή, αλλά δείχνουν ότι προς το παρόν δεν αποτελούν το κατάλληλο μέσο για μεγάλης κλίμακας πωλήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανθρώπινη επικοινωνία μεταξύ πελάτη και επιχείρησης είναι ακόμη απαραίτητη.

- Υπηρεσίες προς τον πελάτη.

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

Με το υποσύστημα αυτό, το προσωπικό υποστήριξης των πελατών αποκτά πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα που αφορούν τις συναλλαγές με τους πελάτες.

- Αυτοματοποίηση του marketing.

Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι η εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων του marketing αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά κομμάτια ενός CRM. Στο υποσύστημα αυτό περιλαμβάνονται:

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

Η τεχνολογία CRM βρίσκεται πλέον στην υπηρεσία του marketing. Στην πράξη, η αξιοποίηση των πληροφοριών για τον πελάτη που διατηρούνται στο σύστημα CRM γίνεται με την εκπόνηση προωθητικών ενεργειών που στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς ή ακόμα και σε συγκεκριμένους πελάτες. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αφορούν δημογραφικά στοιχεία ή στοιχεία για την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη. Σε ένα CRM, το υποσύστημα διαχείρισης εκστρατειών ουσιαστικά αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο marketing για την αυτοματοποίηση του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της παρακολούθησης στοχευόμενων εκστρατειών σε επιλεγμένα τμήματα του πελατολογίου. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής βάσεων δεδομένων, ατόμων και εταιριών από εξωτερικές πηγές.

4.3 Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το συνεργατικό CRM (collaborative CRM) είναι «υπεύθυνο» για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και του marketing, έχοντας ως βασική διαδικασία την προσαρμογή και τυποποίηση των διαφόρων λειτουργιών.

Την ολοκλήρωση των δεδομένων των πελατών από πολλά σημεία επαφής επιτυγχάνει το συνεργατικό CRM που είναι υπεύθυνο να συγκεντρώσει δεδομένα από πολλές τις πηγές είτε αυτές είναι εσωτερικές δηλαδή από το μικρό-περιβάλλον είτε από το μακρό-περιβάλλον, (Βασιλειάδης, 2008).

Με τη συλλογή και την ολοκλήρωση των δεδομένων αυτών δημιουργείται η βάση που θα παρέχει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο, διαμορφώνοντας τη σφαιρική εικόνα των πελατών αλλά και τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας σε σχέση με αυτούς. Το συνεργατικό CRM επιτρέπει τη συνεργασία με τους προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες για βελτίωση των διαδικασιών και για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών του πελάτη.

Το συνεργατικό CRM περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες και διαδικασίες που μετασηματίζουν τις σχέσεις πελάτη-επιχείρησης, που παλιότερα περιοριζόταν στην αγορά και πώληση, σε μια μακροπρόθεσμη συνεργασία που βασίζεται στην αλληλεπίδραση. Τις αναγκαίες προϋποθέσεις για αυτήν την συνεργασία παρέχει σήμερα το διαδίκτυο, (Βασιλειάδης, 2008).

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.

Ο τελευταίος στόχος του συνεργατικού CRM είναι να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες που συλλέγονται από όλα τα τμήματα για να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών, (Βασιλειάδης, 2008).

4.3.1 Οι Βασικές Λειτουργίες του Συνεργατικού CRM

Το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για τη 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 απαραίτητα.

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. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνει το συνεργατικό CRM περιλαμβάνουν τόσο αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και από το εξωτερικό.

Επιπλέον, το συνεργατικό CRM έχει την δυνατότητα να τυποποιεί και να προσαρμόζει τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών, (Βασιλειάδης, 2008).

Αυτό το πετυχαίνει μέσα από τη σφαιρική γνώση που αποκτά για τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του κατά την συλλογή και ολοκλήρωση των δεδομένων. Αυτές οι δύο βασικές λειτουργίες του συνεργατικού CRM επηρεάζουν και βελτιώνουν σημαντικά πολλά κομμάτια της επιχειρηματικής διαδικασίας. Ένα 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, (Βασιλειάδης, 2008).

Με τη 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, (Βασιλειάδης, 2008).

4.4 Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Ορίζεται ως ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, ο οποίος είναι επικεντρωμένος στη βελτίωση των σχέσεων με τους πιο επικερδείς πελάτες και την ανάπτυξη σχέσεων με νέους πελάτες για να δημιουργηθούν καταστάσεις κέρδους τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση, (Κοσμάτος, 2004).

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

Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως το παρασκηνακό CRM (back-office CRM) που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM, για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της, (Κοσμάτος, 2004).

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

Το αναλυτικό CRM συνδέει και αναλύει τα δεδομένα των πελατών που προκύπτουν από διαφορετικές πηγές, με τη χρήση των κατάλληλων τεχνολογιών που είναι γνωστές ως τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων (data mining). Με τη σύνδεση και την ανάλυση, το CRM «συγκρίνει» σε πραγματικό χρόνο την υπάρχουσα κατάσταση μιας συναλλαγής με τον πελάτη με προηγούμενα μοντέλα ώστε να βελτιώσει από κάθε άποψη τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η συναλλαγή, (Κοσμάτος, 2004).

Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες που μπορεί να περιλαμβάνουν «μετρήσεις» όπως ο υπολογισμός της αξίας από τη διατήρηση των πελατών, η μέτρηση της πίστης των πελατών, ή ακόμα και ο υπολογισμός της διάρκειας δημιουργίας αξίας στους πελάτες.

Το αναλυτικό CRM ενοποιεί τα δεδομένα των πελατών που έρχονται από διάφορα κανάλια σε ένα μοναδικό σύστημα για να παρέχει μια πλατφόρμα για αποφάσεις. Τέτοια κανάλια περιλαμβάνουν τα συστατικά του CRM–τηλεφωνικά κέντρα, εξυπηρέτηση πελατών, αυτοματισμός μάρκετινγκ και αυτοματισμό πωλήσεων, (Κοσμάτος, 2004).

Το αναλυτικό CRM περιλαμβάνει την προετοιμασία, την υποστήριξη και την βελτιστοποίηση εσωτερικών διαδικασιών απόφασης.

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

- Για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των εκστρατειών μάρκετινγκ ώστε να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ.
- Για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των πελατειακών εκστρατειών, συμπεριλαμβανομένων την απόκτηση πελατών, του cross-selling, του up-selling και τη διατήρηση 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 κ.λ.π.) .
- Για την υποστήριξη των διοικητικών αποφάσεων, όπως π.χ. οικονομικές προβλέψεις και ανάλυση αποδοτικότητας πελατών. Πρόβλεψη της πιθανότητας απώλειας πελατών.

Μέχρι σήμερα, η μερίδα του λέοντος της προσοχής έχει πέσει στο λειτουργικό και στο συνεργατικό CRM. Λειτουργικό CRM είναι ουσιαστικά αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών που αντιμετωπίζει άμεσα ο πελάτης. Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση των πωλήσεων, την εξυπηρέτηση των πελατών και το μάρκετινγκ, (Κοσμάτος, 2004).

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 υποσύστημα που το επιτρέπει αυτό είναι ουσιαστικά το αναλυτικό CRM, ωστόσο δεν απαξιώνονται τα άλλα δύο υποσυστήματα. Και τα τρία συστήματα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε έναν συνεχή κύκλο, (Κοσμάτος, 2004).

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.

Σύμφωνα με αυτόν τον κύκλο λειτουργίας κάθε σύστημα εξαρτάται και από τα άλλα. Ενώ τοποθετείται ίση αξία σε κάθε σύστημα, στην πράξη οι επιχειρήσεις έχουν υπογραμμίσει πρώτιστα το λειτουργικό και το συνεργατικό CRM στις διαδικασίες της διοίκησης των σχέσεων, (Κοσμάτος, 2004).

Αυτό όμως φαίνεται να αλλάζει γρήγορα δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναγνωρίζουν την ανάγκη για το αναλυτικό CRM, ώστε να προωθηθούν οι στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις απόκτησης, διατήρησης και βελτιστοποίησης των σχέσεων με τους πελάτες. Χωρίς την ικανότητα να αναλύει διεξοδικά τα στοιχεία των πελατών, μια επιχείρηση δεν μπορεί να ακούσει αποτελεσματικά τους πελάτες της. Το αναλυτικό CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις 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, (Κοσμάτος, 2004).

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 επιτύχει τους στόχους μέσα από ένα CRM σύστημα.

4.4.1 Ικανότητες Αναλυτικού CRM

Οι περισσότερες από τις λύσεις αναλυτικού CRM δεν έχουν ολοκληρωθεί με τις υπάρχουσες λύσεις του λειτουργικού CRM. Οι επιχειρήσεις έχουν χτίσει τις βάσεις δεδομένων για να παγιώσουν τα στοιχεία των πελατών σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Η επέκταση των λειτουργικών συστημάτων CRM έχει εισαγάγει μόνο πρόσθετες πηγές στοιχείων των πελατών αντί να επιτρέψει μια ενοποιημένη και σφαιρική άποψη του πελάτη. Αυτό εντούτοις, φαίνεται να αλλάζει, (Βλαχοπούλου, 2004).

Οι προμηθευτές λύσεων CRM έχουν εισαγάγει βάσεις δεδομένων που στόχο τους έχουν τους πελάτες. Μια επιλογή είναι να υιοθετηθεί μια λύση από τον προμηθευτή και να τροποποιηθεί για τις ανάγκες της επιχείρησης.

Μια εναλλακτική λύση είναι να δημιουργηθεί μια Βάση Δεδομένων που τροφοδοτείται από τις λύσεις του λειτουργικού CRM. Η επιλογή του να δημιουργήσει ή να αγοράσει μια λύση αναλυτικού CRM εξαρτάται από την επιχείρηση παρόλα αυτά, η απόφαση είναι θέμα συναλλαγών.

Πρώτα από όλα, το CRM είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που υποστηρίζεται μέσω της τεχνολογίας. Για να επωφεληθεί πλήρως η εκάστοτε επιχείρηση από την αξία μιας λύσης CRM, όλα τα συστατικά: λειτουργικά, συνεργατικά και αναλυτικά απαιτείται να συνεργαστούν άμεσα για την απόκτηση, τη διατήρηση και τη βελτιστοποίηση σταθερών δεσμών ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση, (Βλαχοπούλου, 2004).

Ενώ οι λειτουργικές και συνεργατικές λύσεις είναι σημαντικές, το αναλυτικό CRM είναι απαραίτητο για την μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών της επιχείρησης.

4.5 Η Συμβολή του Internet στην Ανάπτυξη των Συστημάτων CRM-e-CRM

Πριν από την ανάπτυξη του Internet το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητας της μπορούσε να αναληφθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις.

Σήμερα όμως, η εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου έδωσε ώθηση στο CRM και έτσι οι δυνατότητες και τα οφέλη του είναι προσιτά σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Το Διαδίκτυο αποτέλεσε μια ευκαιρία για την ανάπτυξη και εδραίωση των σχέσεων πελατών και εταιρειών. Οι μηχανές αναζήτησης βοήθησαν πολύ τους πελάτες να βρίσκουν on line τους κατάλληλους προμηθευτές και να επικοινωνούν με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο προσφέρονται στους πελάτες πιο άμεσοι τρόποι να παραγγείλουν και να παραλάβουν προϊόντα και υπηρεσίες. Η επίδραση μάλιστα του Internet ήταν τέτοια που επικράτησε κυρίως ο όρος e-CRM, όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το Διαδίκτυο, (Μάντικας, 2004).

Εξάλλου, το Internet είναι ένα περιβάλλον με μηδενική καθυστέρηση το οποίο παρέχει πληροφορία σε πραγματικό χρόνο. Επίσης οι χρήστες εκτιμούν ιδιαίτερα το γεγονός ότι απλοποιήθηκε η διαδικασία της έρευνας αγοράς, χωρίς να είναι απαραίτητο να μετακινηθούν. Το Internet καθιέρωσε νέους μηχανισμούς επικοινωνίας: e-mail, interactive chat, web telephony και πρόσφερε στους πελάτες επιλογές που δεν είχαν παλιότερα με προηγούμενα κανάλια επικοινωνίας.

Μερικά παραδείγματα χρήσης μεθόδων CRM θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα το αντικείμενο και τις εφαρμογές του:

<http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>

Lifecycle Programs:

Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση. Παραδείγματος χάριν, μια εταιρεία πώλησης αυτοκινήτων παρακολουθεί τότε λήγει η εγγύηση όσων αυτοκινήτων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους

υπενθυμίσει λίγο πριν τη λήξη της ότι αν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε πρόβλημα μπορούν ακόμη να το επιδιορθώσουν δωρεάν.

Cross-Sell Programs:

Η πώληση ενός είδους αποτελεί το εισιτήριο για την πώληση συναφών ειδών. Παραδείγματος χάρη μια εταιρεία πώλησης ηλεκτρικών ειδών επικοινωνεί με όσους πελάτες έχουν αγοράσει ηλεκτρικές κουζίνες από εκείνη, για να τους ενημερώσει ότι πλέον πουλάει και σκεύη κουζίνας.

Up-Sell Programs:

Η πώληση ενός είδους αποτελεί το πρώτο βήμα για την προσφορά άλλων παρεπόμενων προϊόντων. Παραδείγματος χάριν, μια εταιρεία Internet επικοινωνεί με όσους πελάτες της "ενοχλούν" συχνά το τμήμα τεχνικής υποστήριξης, για να τους ενημερώσει ότι η εταιρεία X παραδίδει σεμινάρια χρήσης του Internet.

Reactivation Programs:

Η επικοινωνία με πελάτες που έχουν πολύ καιρό να αγοράσουν και η ενθάρρυνσή τους με ειδικές προσφορές.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω, το σημείο κλειδί για την αποτελεσματική αξιοποίηση του CRM είναι τόσο η προσεκτική τήρηση των λεπτομερέστερων στοιχείων σε μια ή περισσότερες βάσεις δεδομένων όσο και η δημιουργική φαντασία των ανθρώπων, οι οποίοι θα τις χρησιμοποιήσουν για την πώληση και άλλων ειδών ή για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Αντίθετα όμως από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, όπου μόνο ένα μικρό μέρος της επικοινωνίας τους με τον πελάτη γίνεται ηλεκτρονικά, όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο του Internet έχουν σχεδόν αποκλειστικά ηλεκτρονική επαφή με το κοινό.

Έτσι, τους παρέχεται η δυνατότητα να συλλέξουν μια πληθώρα στοιχείων με τα οποία θα μπορέσουν να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες των πελατών τους και στη συνέχεια να αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας.

4.5.1 Τα 5 Βασικά Χαρακτηριστικά του e-CRM

Παρόλο που ο πυρήνας του e-CRM παραμένει η διαγώνια ολοκλήρωση και οργάνωση, το e-CRM περιέχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι σύμφωνα με το Μάντικα (2006):

Ηλεκτρονικά κανάλια:

Τα νέα ηλεκτρονικά κανάλια όπως ο Ιστός και το εξατομικευμένο e-mail έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, διαλογική και οικονομική επικοινωνία, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις να συμβαδίσουν. Τα e-CRM αναπτύσσονται σε αυτά τα ηλεκτρονικά κανάλια.

Επιχείρηση:

Μέσω του e-CRM μια επιχείρηση κερδίζει τα μέσα για να διαμορφώσει μια πελατειακή εμπειρία μέσω των πωλήσεων και των υπηρεσιών. Οι κάτοχοι πρέπει να καταλάβουν και να αξιολογήσουν την συμπεριφορά των πελατών.

Ενδυνάμωση:

Οι στρατηγικές e-CRM πρέπει να χτιστούν και να φιλοξενήσουν τους καταναλωτές που έχουν τώρα τη δύναμη να αποφασίσουν πότε και πώς να επικοινωνήσουν με την επιχείρηση μέσω οποιουδήποτε καναλιού. Μία λύση e-CRM πρέπει να δομηθεί έτσι ώστε να παραδώσει τις έγκυρες, σχετικές και πολύτιμες πληροφορίες που ένας καταναλωτής δέχεται σε αντάλλαγμα της προσοχής του.

Οικονομικά στοιχεία:

Μια στρατηγική e-CRM πρέπει να επικεντρωθεί στα οικονομικά στοιχεία των πελατών, τα οποία αποδίδουν έξυπνες αποφάσεις και λύσεις οικονομικού ενδιαφέροντος.

Αξιολόγηση:

Η κατανόηση των οικονομικών στοιχείων των πελατών στηρίζεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδώσει τη συμπεριφορά των πελατών στα διάφορα προγράμματα της αγοράς και να συγκρίνει την προσδοκώμενη επιστροφή της επένδυσης με τις πραγματικές επιστροφές από αυτή την επένδυση.

4.5.2 Από το CRM στο e- CRM

Ο παγκόσμιος ιστός (World Wide Web) αφορά μια από τις τελευταίες πελατειακές παροχές, που είναι η καλύτερη αξιοποίηση και ανάλυση των συλλεγμένων πληροφοριών, και που αποτέλεσε τον οδηγό προς μία νέα κατεύθυνση (www.crm2day.gr/library).

Αν εξετάσουμε το μέγεθος και την ακρίβεια των πληροφοριών οι οποίες παράγονται σε μια μέση ιστοσελίδα (website) θα κατανοήσουμε το λόγο. Ιστοσελίδες, όπως οι amazon.com και yahoo.com, παράγουν gigabytes πληροφοριών κάθε μέρα. Όλη αυτή η πληροφορία πρέπει να συλλεχθεί, να οργανωθεί και να αναλυθεί προς απόκτηση πληροφοριών ως προς τις τάσεις της αγοράς, τον ανταγωνισμό, ή ό,τι άλλο μας ενδιαφέρει, με τη βοήθεια των κατάλληλων εργαλείων.

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με το CRM. Ό,τι πληροφορία παράγεται από τον πελάτη διοχετεύεται στο marketing, στις πωλήσεις και στις εφαρμογές εξυπηρέτησης πελατών, ώστε οι επιχειρήσεις, να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Με ποιο τρόπο το Internet επηρεάζει την εξέλιξη των CRM συστημάτων γίνεται εμφανές από το e-CRM.

Η δραστηριοποίηση όλο και περισσότερων εταιριών στο διαδίκτυο οδήγησε στη δημιουργία του ηλεκτρονικού Customer Relationship Management. Εκτός από τις καθιερωμένες υπηρεσίες του διαδικτύου που γνωρίζουμε το νέο CRM παρέχει και κάποιες επιπλέον web-based εφαρμογές, (www.crm2day.gr/library).

Η ανάπτυξη συνεργασιών στο Web με ελάχιστο κόστος, αποτελεί τονωτική ένεση για το εμπόριο και θα αναβαθμίσει αισθητά την ποιότητα υπηρεσιών προς τον πελάτη.

Ως αποτέλεσμα, έχει δημιουργηθεί μια νέα γενιά λογισμικού, η οποία θα λειτουργεί συμπληρωματικά προς το CRM. Τέλος η δυνατότητα πρόσβασης στο σύστημα ανά

πάσα στιγμή και από οπουδήποτε, είναι μια από τις μεγαλύτερες εξελίξεις στο χώρο του e-CRM. Ένα κινητό τηλέφωνο, ένα PDA (palmtop) ή οποιαδήποτε άλλη συσκευή που διαθέτει Web browser παρέχει στον κάθε χρήστη τη δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα υπαρχόντων ή υποψηφίων πελατών και άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες τους, με την ίδια υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα, που θα προσέφερε ο πραγματικός χώρος εργασίας. Το διαδίκτυο βοήθησε και τα δύο μέρη, τις εταιρίες και τους πελάτες τους, ώστε το CRM να μπορεί να γίνει πιο εύκολα πραγματικότητα. Το Internet δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες, αφενός να συλλέξουν πληροφορίες από τους πελάτες τους μέσω του δικτυακού τους τόπου ή μέσω e-mail ερωτηματολογίων και αφετέρου να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ακόμη κανάλι εξυπηρέτησης, (Chen and Popovich, 2003).

4.5.3 Το email ως Εργαλείο e-CRM

Από όλες τις υπηρεσίες του Internet, η μόνη η οποία μας επιτρέπει να έρθουμε σε απευθείας επαφή με τον χρήστη, αντί να περιμένουμε πότε θα μας επισκεφθεί εκείνος, είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Έτσι, παρά τα προβλήματα που δημιουργεί το spamming (αποστολή διαφημιστικών e-mail χωρίς τη συγκατάθεση του παραλήπτη), όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στην παροχή υπηρεσιών μέσω e-mails τόσο στους παλαιούς πελάτες τους όσο και σε κάθε άλλο νέο ενδιαφερόμενο. Οι δημοφιλέστερες από αυτές είναι (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm):

Newsletter programs:

Πρόκειται για εκδόσεις ηλεκτρονικών περιοδικών τα οποία διανέμονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-zines). Με τη μέθοδο αυτή η εταιρεία παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους πελάτες της (συγκεντρώνοντας και αυξάνοντας παράλληλα τους συνδρομητές των περιοδικών της), ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιεί αυτά τα e-mail για να προβάλλει τον εαυτό της, τις απόψεις της και τα προϊόντα της.

Event Driven Campaigns:

Διαφημιστικές εκστρατείες βασισμένες σε συγκεκριμένες ημερομηνίες ή εκδηλώσεις (π.χ. ειδικές προσφορές για αποστολή συνθέσεων λουλουδιών την ημέρα του Αγίου Βαλεντίνου).

Precision Marketing:

Οι πρώτες διαφημιστικές προσπάθειες αξιοποίησης του e-mail βασίστηκαν στο spamming και τη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων. Όταν όμως έγινε κατανοητό ότι αυτές οι προσπάθειες όχι μόνο δεν αποδίδουν, αλλά βρίσκονται και στα όρια της νομιμότητας, τη θέση τους πήρε το permission marketing όπου μηνύματα αποστέλλονταν μόνο σε όσους έχουν δώσει τη συγκατάθεσή τους. Και αυτή η μέθοδος όμως δεν αποδείχθηκε αποτελεσματική, καθώς ο αριθμός όσων ανταποκρίθηκαν ήταν εξαιρετικά χαμηλός.

Έτσι, σήμερα οι προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στο precision marketing όπου στόχος είναι η εύρεση (με τη χρήση δημογραφικών, ψυχογραφικών και άλλων στοιχείων) όσων είναι διατεθειμένοι όχι μόνο να λάβουν ένα διαφημιστικό e-mail, αλλά και να αγοράσουν το προϊόν που τους προσφέρεται.

Dynamic Message Assembly:

Δημιουργία και αποστολή μηνυμάτων στη μορφή που προτιμά ο παραλήπτης (π.χ. HTML mail για τον Α, απλό κείμενο για τον Β).

Response Management:

Αυτόματες εφαρμογές αποστολής απαντητικών e-mail για συγκεκριμένες ερωτήσεις ή περιστάσεις (π.χ. επιβεβαίωση λήψης του μηνύματος του πελάτη και αποστολή σε αυτόν του κωδικού παρακολούθησης του προβλήματός του).

4.5.4 Άλλες Δραστηριότητες e-CRM και Διαθέσιμες Λύσεις

Το CRM δεν εφαρμόζεται αποκλειστικά και μόνο στις σχέσεις μιας εταιρείας με τους πελάτες της, αλλά και για την επικοινωνία με οποιονδήποτε είχε έρθει ποτέ σε επαφή με την εταιρεία για οποιοδήποτε λόγο, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Για παράδειγμα, ο υποψήφιος πελάτης που έστειλε ένα e-mail, ρωτώντας αν το προϊόν X διαθέτει το χαρακτηριστικό Ψ μπορεί να έλαβε αρνητική απάντηση και να μην αγόρασε τελικά, ωστόσο το ενδιαφέρον του για το Ψ έχει καταγραφεί στα αρχεία της εταιρείας η οποία μελλοντικά μπορεί να επικοινωνήσει μαζί του, ενημερώνοντάς τον ότι πλέον υπάρχει αυτή η δυνατότητα, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Υπάρχουν μάλιστα πολλές εταιρείες που ενθαρρύνουν τους υποψήφιους πελάτες του να υποβάλλουν ερωτήσεις ειδικά γι' αυτό το σκοπό.

Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία όχι μόνο αυξάνει τις πωλήσεις της, αλλά ενημερώνεται καλύτερα για τις ανάγκες της αγοράς και δημιουργεί ατομικά πορτραίτα προτιμήσεων για χιλιάδες ανθρώπους χάριν στα οποία μπορεί αργότερα να τους προσφέρει ακριβώς τις υπηρεσίες που χρειάζονται, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Mobile CRM

Ένα υποσύνολο του ηλεκτρονικού CRM είναι το mobile CRM (m-CRM). Αυτό το υποσύνολο ορίζεται ως «οι υπηρεσίες που στοχεύουν στην παγιοποίηση των πελατειακών σχέσεων, την απόκτηση ή την διατήρηση των πελατών, την υποστήριξη μάρκετινγκ, τις πωλήσεις ή τις διαδικασίες υπηρεσιών και τη χρήση των ασύρματων δικτύων ως μέσο παράδοσης στους πελάτες», (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Εντούτοις, δεδομένου ότι οι επικοινωνίες είναι η κεντρική πτυχή των δραστηριοτήτων των πελατειακών σχέσεων, πολλοί επιλέγουν τον ακόλουθο ορισμό για το m-CRM: «είναι η επικοινωνία, είτε μονόδρομη είτε αμφίδρομη η οποία

συσχετίζεται με τις πωλήσεις, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών και διευθύνεται μέσω ενός κινητού με σκοπό την οικοδόμηση και τη διατήρηση των πελατειακών σχέσεων μεταξύ μιας επιχείρησης και του πελάτη της ».

Το e-CRM επιτρέπει στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες της επιχείρησης από περισσότερες θέσεις, δεδομένου ότι τα σημεία πρόσβασης του Διαδικτύου αυξάνονται ημέρα με την ημέρα,

(www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Το m-CRM εντούτοις, κάνει ένα βήμα και επιτρέπει στους πελάτες ή τους διευθυντές να έχουν πρόσβαση στα συστήματα παραδείγματος χάριν, από ένα κινητό τηλέφωνο ή ένα PDA με πρόσβαση στο Διαδίκτυο, με συνέπεια την υψηλή ευελιξία.

Δεδομένου ότι το m-CRM δεν είναι ικανό να παρέχει ένα πλήρες φάσμα των δραστηριοτήτων των πελατειακών σχέσεων πρέπει να ενσωματωθεί στο πλήρες σύστημα CRM, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Multichannel CRM

Οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν πρόσβαση σε πληθώρα μέσα επικοινωνίας όπως παραδοσιακό ταχυδρομείο, σταθερό και κινητό τηλέφωνο (π.χ. υπηρεσία SMS), fax, e-mail, chat κ.λπ. και ανάλογα με τη διάθεσή τους ή τις ανάγκες της στιγμής μπορεί να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε από αυτά για να έρθουν σε επαφή με την εταιρεία, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Έτσι, κάθε υλοποίηση CRM πρέπει να καλύπτει το σύνολο των μορφών επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε εταιρεία να συγκεντρώνει και να αναλύει διεξοδικά όσα στοιχεία καταγράφηκαν κατά την επικοινωνία της με τον πελάτη οποιοδήποτε μέσο και αν χρησιμοποίησε αυτός για να έρθει σε επαφή μαζί της, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Έτσι, το e-CRM δεν θεωρείται αυτόνομη δραστηριότητα, αλλά μέρος της γενικότερης εταιρικής στρατηγικής όπου είναι η συγκέντρωση πληροφοριών και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Διαθέσιμες λύσεις CRM και e-CRM

Οι σημαντικότερες εταιρείες της αγοράς λογισμικού για CRM και e-CRM είναι οι Octane, η Clarify (που ανήκει στην Nortel Networks), Onyx Software, η Oracle, η Vantive και η Siebel Systems (η μεγαλύτερη εταιρεία του χώρου), ενώ πολλές καινούριες εταιρείες όπως οι Kana Communications Goldmine Software Corp., η Multiactive και SalesLogix έχουν αρχίσει να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στο χώρο, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

Σημαντική όμως είναι και η παρουσία εταιρειών CRM και e-CRM outsourcing όπως οι Synchrony, eConvergent, Isky, Neteos, RainMaker Systems κ.λπ. Οι εταιρείες αυτές παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις, απαλλάσσοντας τις μικρές και μεσαίες εταιρείες από την ανάγκη αγοράς, εγκατάστασης, συντήρησης και συχνής αναβάθμισης λογισμικού e-CRM, (www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm).

5. Τα Λογισμικά των Επιχειρήσεων

5.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), στη σημερινή εποχή η πληροφορική έχει αποκτήσει εξαιρετικά μεγάλη επιχειρηματική αξία. Η τεχνολογία πλέον επηρεάζει σημαντικά τη μορφή αλλά και τις δυνατότητες των επιχειρήσεων και παίζει σημαντικό ρόλο ακόμα και για τα άυλα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης όπως η ανταγωνιστικότητα, η παγκοσμιοποίηση, η ικανότητα για προσαρμογή.

Ο τομέας του λογισμικού είναι αυτός που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Όταν αναφερόμαστε στον τομέα του λογισμικού, μιλάμε τόσο για το λειτουργικό σύστημα, όσο και για τον κώδικα που ζει μέσα σε ένα σύστημα και το κάνει αυτό που είναι, δηλαδή ένα απαραίτητο επιχειρηματικό εργαλείο, (Πολλάλης, 2003).

Το λογισμικό ωρίμασε σταδιακά μέχρι να γίνει ένα σύστημα πλήρες και να παρέχει τις σημαντικότερες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις. Μεγάλο ρόλο στην εξέλιξη του πολύ αποδοτικού και χρήσιμου επιχειρηματικού λογισμικού, έπαιξε η εξέλιξη που γνώρισαν τις δύο τελευταίες δεκαετίες οι βάσεις δεδομένων, (Πολλάλης, 2003).

5.2 Μερικά από τα Σημαντικότερα Επιχειρηματικά Λογισμικά και η Σχέση τους με το CRM

Οι εφαρμογές CRM είναι ένας ενεργός συνδυασμός τεχνολογικών και επιχειρηματικών διεργασιών, που χρησιμοποιείται με βασικό σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη σε κάθε συναλλαγή με την επιχείρηση και τη διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση, (Μάντικας, 2006).

Είναι γνωστό ότι οι εφαρμογές CRM στρέφονται γύρω από το μάρκετινγκ τόσο για να υποστηρίξουν και να εμπλουτίσουν τις διαδικασίες του όσο και για να τις αυτοματοποιήσουν. Οι εξελίξεις αυτές έχουν οδηγήσει στη νέα εποχή τεχνολογικού μάρκετινγκ όπου η συνεργασία του με την τεχνολογία πληροφοριών (IT) είναι άμεση. Υποστηρίζεται ότι, το μάρκετινγκ από κοινού με την τεχνολογία πληροφοριών θα πρέπει να δουλέψουν μαζί ώστε να δημιουργήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες και την απαραίτητη γνώση για τους πελάτες. Επιπλέον, η τεχνολογία πληροφοριών συμβάλει σημαντικά και στον προσδιορισμό των οικονομικών παραμέτρων που αφορούν την προσέλκυση νέων πελατών, τη διατήρησή τους και την αξία που παράγεται, (Μάντικας, 2006).

Τα σημαντικότερα τεχνολογικά κομμάτια μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι τα εξής (Μάντικας, 2006):

Συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας(Supply Chain Management-SCM):

Τα οποία υποστηρίζουν τη διαχείριση των εισερχομένων και των εξερχόμενων καθώς και σημαντικό τμήμα της παραγωγής και των προμηθειών στην επιχείρηση. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μαζί με τις εφαρμογές ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP) και τα CRM συστήματα αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι του εταιρικού δικτύου.

Συστήματα ενδο-επιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP-Enterprise Resource Planning):

Τα οποία υποστηρίζουν σημαντικό τμήμα της παραγωγής και των προμηθειών άλλα και υποστηρικτικές λειτουργίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Με τις εφαρμογές αυτές η επιχείρηση μπορεί να κάνει πολύ καλύτερη κατανομή των πόρων της, πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών και τελικά να διαμορφώσει και να υλοποιήσει τις πελατειακές της στρατηγικές.

Συστήματα διαχείρισης πληροφοριών (Management Information Systems- MIS):

Τα MIS είναι προγραμματισμένα συστήματα συλλογής, αποθήκευσης και διάδοσης των πληροφοριών που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες διαχείρισης.

Ωστόσο οι λειτουργίες τους δεν περιορίζονται μόνο στο κομμάτι των πληροφοριών, αλλά περιλαμβάνουν και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, εφαρμογές διαχείρισης των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση των εργασιών και εφαρμογές ανάκτησης βάσεων δεδομένων. Στη σύγχρονη επιχείρηση τα MIS χρησιμοποιούνται ευρέως κυρίως για τη δυνατότητα τους να υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και να πραγματοποιούν προβλέψεις. Είναι σαφές ότι τα MIS πρέπει να συνεργάζονται με τα CRM σε μια αποτελεσματική βάση για να παρέχουν στην επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management- HRM): τα οποία αφορούν τη διαχείριση των σημαντικότερων προτερημάτων μιας οργάνωσης- τους ανθρώπους της, που χωριστά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (HRM & CRM) σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση.

5.3 Η Πορεία των Συστημάτων Ενδο-επιχειρησιακού Προγραμματισμού

Το 1960 εμφανίστηκε το πρώτο λογισμικό συστημάτων ενδο-επιχειρησιακού σχεδιασμού το οποίο ονομαζόταν MRP(Materia Requirements Planning). Τα MRP συστήματα εκείνη την εποχή, ήταν απόρροια των πρόωρων προσπαθειών των ερευνητών να δημιουργήσουν συστήματα για να καλύψουν τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων σε υλικά, (Πλακογιαννάκη, 2003).

Τα MRP εξελίχθηκαν γρήγορα σε κάτι περισσότερο από ένα εύκολο τρόπο αξιολόγησης των απαιτήσεων σε υλικά και εργαλεία παραγγελίας, ενώ οι πρώτοι χρήστες είδαν γρήγορα επιπλέον πλεονεκτήματα.

Ένα από αυτά ήταν για παράδειγμα η δυνατότητα τους να ανιχνεύουν τυχόν λάθη στον κανονισμό των παραγγελιών, ώστε να αποφεύγονται διπλές ή επαναληπτικές παραγγελίες. Περαιτέρω βέβαια τα συστήματα συνέχισαν να αναπτύσσονται με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν εφαρμογές για τον προγραμματισμό των πωλήσεων και της παραγωγής. Αυτές οι εξελίξεις οδήγησαν στο δεύτερο βήμα, όπου είναι τα εξελιγμένα MRP συστήματα τα οποία ονομάστηκαν closed-loop MRP δηλαδή MRP κλειστού βρόγχου, (Πλακογιαννάκη, 2003).

Τα closed-loop MRP έχουν σημαντικά χαρακτηριστικά ανώτερα του προκατόχου τους, όπως (Βλαχοπούλου, 2004):

- i. Περιλαμβάνουν μια σειρά επιχειρηματικών λειτουργιών και δεν περιορίζονται μόνο στον προγραμματισμό των υλικών απαιτήσεων.
- ii. Περιέχουν εργαλεία που εξετάζουν την προτεραιότητα και την αναγκαιότητα των ενεργειών.
- iii. Υποστηρίζουν τόσο τον προγραμματισμό όσο και την εκτέλεση των λειτουργιών.
- iv. Καλύπτουν την ανατροφοδότηση από τις εκτελεστικές λειτουργίες πίσω στις λειτουργίες προγραμματισμού.

Το επόμενο βήμα στην εξέλιξη των συστημάτων, έγινε με τα MRP II ή Manufacturing Resource Planning, τα οποία ονομάστηκαν έτσι για να ξεχωρίζουν από τα MRP (Material Requirements).

Τα MRP II έχουν τρία δυνατά εξελιγμένα χαρακτηριστικά σε σχέση με τα closed-loop MRP:

- i. Sales and Operations Planning (Προγραμματισμός πωλήσεων και λειτουργιών).

Μια σημαντική διαδικασία για όλες τις επιχειρήσεις παλαιές και νέες. Μέσα από αυτή τη λειτουργία κάθε επιχείρηση ισορροπεί την προσφορά και τη ζήτηση και παρέχει στον διευθυντή τον καλύτερο δυνατό έλεγχο των λειτουργιών της.

- ii. Financial Interface (Οικονομική επαφή).

Τα MRP II έχουν την δυνατότητα να μεταφράζουν τα λειτουργικά σχέδια σε οικονομικούς όρους.

- iii. Simulation (Προσομοίωση).

Αρχικά η προσομοίωση ήταν δυνατή μόνο για τον πρόχειρο προγραμματισμό, σήμερα όμως με τα προηγμένα συστήματα προγραμματισμού (Advanced Planning Systems-APS) πραγματοποιείται αποτελεσματική προσομοίωση σε πολύ λεπτομερή επίπεδα.

Το τελευταίο βήμα στα συστήματα ενδο-επιχειρησιακού σχεδιασμού, έγινε με τα ευρέως γνωστά σήμερα ERP (Enterprise Resource Planning), (Πλακογιαννάκη, 2003).

Οι βασικές αρχές του ERP είναι ίδιες με αυτές του MRP II. Ωστόσο, πρόκειται για ένα πολύ ισχυρότερο εργαλείο αφού περιέχει ευρύτερες επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες είναι συγχρόνως αποτελεσματικότερες παρότι έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζονται σε επιχειρηματικές μονάδες κάθε μεγέθους, (Πλακογιαννάκη, 2003).

Επιπλέον, τα ERP έχουν πολύ ισχυρότερη οικονομική ολοκλήρωση και εργαλεία εφοδιαστικών αλυσίδων. Τα ERP προβλέπουν και ισορροπούν την προσφορά και τη ζήτηση.

Είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο το οποίο προβλέπει, προγραμματίζει και σχεδιάζει τις λειτουργίες μέσω των οποίων (Βλαχοπούλου, 2004):

- i. Πελάτες και προμηθευτές συνδέονται σε μια πλήρη αλυσίδα ανεφοδιασμού.
- ii. Κινούνται οι διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων.
- iii. Συντονίζονται τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, ανάπτυξης προϊόντων, ανθρωπίνου δυναμικού και άλλες καίριες επιχειρηματικές διεργασίες όπως χρηματοδοτήσεις και θέματα διοικητικής μέριμνας.

5.4 Enterprise Resource Planning- ERP και Enterprise Systems- ES

Το ERP (Enterprise Resource Planning) και ο προκάτοχος του MRP II (Manufacturing Resource Planning), είναι τα «εργαλεία» τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να μετασχηματίσει το περιβάλλον της και να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζεται η κάθε διαδικασία προγραμματισμού των επιχειρηματικών πόρων.

Το ERP περιγράφεται ως ένα σύνολο διοικητικών εργαλείων τα οποία αποβλέπουν στην ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα, (Βλαχοπούλου,2004).

Ένα ERP αλλάζει τις δομές μέσα σε μια επιχείρηση και δημιουργεί νέες δομές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από απόλυτη οργάνωση και ταξινόμηση. Πολύ βασικό ζήτημα είναι η διευκρίνιση ότι το ERP δεν είναι λογισμικό (software). Υπάρχει μεγάλη σύγχυση γύρω από την ορολογία, με αποτέλεσμα να ορίζονται τα ERP ως συστήματα λογισμικού, (Κοσμάτος, 2004).

Η σύγχυση αυτή προέρχεται από τα Enterprise Systems ή Enterprise Software- ES, τα οποία είναι συστήματα επιχειρηματικού λογισμικού. Αυτά τα συστήματα επιχειρηματικού λογισμικού ES υποστηρίζουν βεβαίως τον αποτελεσματικό προγραμματισμό των επιχειρηματικών πόρων αλλά περιέχουν και πολλές επιχειρησιακές διαδικασίες εκτός του προγραμματισμού των πόρων.

Συνοπτικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ώστε να γίνει πιο ξεκάθαρη η διάκριση ότι οι επιχειρηματικές λειτουργίες ενός ERP δεν υποστηρίζονται εξ' ολοκλήρου από το λογισμικό ενός ES και αντίστοιχα ένα ES περιέχει λογισμικό το οποίο υποστηρίζει επιχειρηματικές διαδικασίες που δεν αποτελούν μέρος ενός ERP, (Κοσμάτος,2004).

5.5 ERP και CRM

Όπως είπαμε το ERP είναι ένα εργαλείο ενδο-επιχειρησιακού σχεδιασμού το οποίο υποστηρίζει τις παρασκηνιακές λειτουργίες (back-end) της επιχείρησης (π.χ. σχεδιασμός και προγραμματισμός παραγωγής, προμήθειες, έλεγχος υλικών).

Το CRM από την άλλη πλευρά, είναι αυτό που επεμβαίνει στις κύριες λειτουργίες των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της υποστήριξης μετά την πώληση (after sales service). Οι διεργασίες αυτές είναι συνήθως οι διεργασίες πρώτης γραμμής στην επιχείρηση (front-end) και αφορούν την άμεση επαφή με τον πελάτη, (Κοσμάτος, 2004).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η σχέση του ERP με το CRM στη σύγχρονη επιχείρηση είναι πολύ ισχυρή. Αφού το back-end σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο παρασκήνιο, πρέπει να έχει απόλυτα αρμονική συνεργασία με το front-end σύστημα ώστε να επιτευχθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Σε μια επιχείρηση η εγκατάσταση ενός CRM δεν πρόκειται να είναι λειτουργική εάν δεν συσχετιστεί με το ERP, διότι το CRM χρειάζεται τις πληροφορίες που περιέχονται στο ERP ώστε να είναι αποτελεσματικό. Αυτή η σχέση βέβαια δεν είναι αμφίδρομη. Ένα ERP δεν παρουσιάζει καμία ουσιαστική εξάρτηση από το CRM, (Κοσμάτος, 2004).

Αυτό που ενώνει λοιπόν αυτά τα δύο στρατηγικά εργαλεία είναι, πρώτον, το γεγονός ότι για να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο CRM πρέπει η ολοκλήρωσή του να γίνει με το ERP και δεύτερον, ότι και τα δύο αυτά εργαλεία αποτελούν σημαντικό κομμάτι για μια επιχείρηση και μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.6 Management Information Systems-MIS

Στην αρχή, οι επιχειρησιακοί υπολογιστές χρησιμοποιήθηκαν για τον πρακτικό υπολογισμό της μισθοδοτικής κατάστασης και της παρακολούθησης των λογαριασμών. Καθώς οι εφαρμογές αναπτύσσονταν και παρείχαν στους διευθυντές τις πληροφορίες για τις πωλήσεις, τους καταλόγους, και άλλα στοιχεία που θα βοηθούσαν

στη διαχείριση της επιχείρησης, ο όρος MIS προέκυψε για να περιγράψει αυτά τα είδη εφαρμογών,

(<http://www.referenceforbusiness.com/small/Mail-Op/Management-Information-Systems-MIS.html>).

Σήμερα, ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως σε διάφορα πλαίσια και περιλαμβάνει: συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, εφαρμογές των πόρων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση των εργασιών και εφαρμογές ανάκτησης βάσεων δεδομένων, (<http://www.referenceforbusiness.com/small/Mail-Op/Management-Information-Systems-MIS.html>).

Ορισμός:

Το «MIS» είναι ένα προγραμματισμένο σύστημα συλλογής, αποθήκευσης και διάδοσης των δεδομένων, υπό μορφή πληροφοριών που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες διαχείρισης,

(<http://www.referenceforbusiness.com/small/Mail-Op/Management-Information-Systems-MIS.html>).

Οι όροι MIS και το σύστημα πληροφοριών είναι συχνά ασαφείς. Τα συστήματα πληροφοριών περιλαμβάνουν συστήματα που δεν προορίζονται για την λήψη αποφάσεων. Τα MIS αναφέρονται μερικές φορές, υπό μια περιοριστική έννοια, ως διαχείριση τεχνολογίας πληροφοριών. Εκείνος ο τομέας της μελέτης δεν πρέπει να μπλεχτεί με την πληροφορική.

Τα MIS έχουν επίσης μερικές διαφορές με τον προγραμματισμό των επιχειρηματικών πόρων (ERP) δεδομένου ότι τα ERP ενσωματώνουν στοιχεία που δεν είναι απαραίτητα εστιασμένα στην υποστήριξη απόφασης, (Πλακογιαννάκη, 2003).

Ως συντομογραφία για το σύστημα διοικητικών πληροφοριών ή τις υπηρεσίες διοικητικών πληροφοριών, το MIS αναφέρεται σε ένα υπολογιστικό σύστημα που παρέχει στους διευθυντές τα εργαλεία για οργάνωση, και αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων τους.

Προκειμένου να παρέχει παρελθούσες, παρούσες και πληροφορίες πρόβλεψης, ένα MIS μπορεί να περιλαμβάνει λογισμικό που βοηθά στη λήψη αποφάσεων, στα στοιχεία που βρίσκονται στις Βάσεις Δεδομένων, στους υλικούς πόρους ενός συστήματος, στα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, στις εφαρμογές διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης σχεδίων, και σε οποιοσδήποτε αυτοματοποιημένες διαδικασίες που επιτρέπουν στο τμήμα να λειτουργήσει αποτελεσματικά, (Βλαχοπούλου, 2004).

Μέσα στις επιχειρήσεις και τις μεγάλες οργανώσεις, το αρμόδιο τμήμα για τα συγκροτήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών καλείται μερικές φορές τμήμα MIS. Άλλα ονόματα για το MIS περιλαμβάνουν τα IS (Information Systems-υπηρεσίες πληροφοριών) και IS (Information Systems- υπηρεσίες πληροφοριών) και IT (Information Technology- τεχνολογία πληροφοριών),

<http://www.businessdictionary.com/definition/management-information-system-MIS.html>).

Τα συστήματα διοικητικών πληροφοριών (MIS), μερικές φορές καλούμενα ως διαχείριση πληροφοριών και συστημάτων, είναι η αλληλουχία που οδηγεί την εφαρμογή των ανθρώπων, των τεχνολογιών, και των διαδικασιών- συλλογικά αποκαλούμενων συστήματα πληροφοριών- με σκοπό την επίλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων. Τα συστήματα διοικητικών πληροφοριών είναι ευδιάκριτα σε σχέση με τα κανονικά συστήματα πληροφοριών δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται για να αναλύσουν άλλα αντίστοιχα συστήματα που εφαρμόζονται στις λειτουργικές δραστηριότητες στην οργάνωση, (Βλαχοπούλου, 2004).

Ακαδημαϊκά, ο όρος χρησιμοποιείται συνήθως για να αναφερθεί η ομάδα διαχείρισης πληροφοριών, οι μέθοδοι που συνδέονται με την αυτοματοποίηση ή την υποστήριξη των αποφάσεων, π.χ. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, έμπειρα συστήματα, και εκτελεστικά συστήματα πληροφοριών,

<http://www.businessdictionary.com/definition/management-information-system-MIS.html>).

5.7 Human Resource Management-HRM

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η στρατηγική και η προσέγγιση στη διαχείριση των σημαντικότερων προτερημάτων μιας οργάνωσης, που χωριστά και συλλογικά συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι όροι «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» και «ανθρώπινο δυναμικό» (HR) έχουν

αντικαταστήσει κατά ένα μεγάλο μέρος τον όρο «Διεύθυνση Προσωπικού» ως περιγραφή των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη διαχείριση ανθρώπων στις επιχειρήσεις, (Κοσμάτος, 2004).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνουν:

- Τη διοίκηση προσωπικού.
- Τη διαχείριση προσωπικού.
- Τη διαχείριση εργατικού δυναμικού.
- Τη βιομηχανική διαχείριση.

Το HRM θεωρείται από τους επαγγελματίες στον τομέα μία καινοτόμος άποψη της διαχείρισης εργασιακών χώρων σε σχέση με την παραδοσιακή προσέγγιση. Οι τεχνικές του αναγκάζουν τους διευθυντές μιας επιχείρησης να εκφράσουν τους στόχους τους με λεπτομέρεια έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν κατανοητοί και αντιληπτοί από το εργατικό δυναμικό και να παρέχουν τους πόρους που απαιτεί αυτό, για να ολοκληρώσει επιτυχώς τις αναθέσεις του,

(http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system).

Υπό αυτήν τη μορφή, οι τεχνικές HRM όταν ασκούνται κατάλληλα, εκφράζουν τους στόχους και τις λειτουργικές πρακτικές της επιχείρησης συνολικά. Το HRM φαίνεται επίσης να έχει ένα βασικό ρόλο στη μείωση του κινδύνου μέσα στις επιχειρήσεις.

Ο στόχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ενισχυθεί μια οργάνωση ώστε να συναντήσει τους στρατηγικούς στόχους με την προσέλκυση και τη διατήρηση των υπαλλήλων και για να τους διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Μια προσέγγιση HRM δηλαδή επιδιώκει να εξασφαλίσει μια τακτοποίηση μεταξύ της διαχείρισης των υπαλλήλων μιας οργάνωσης και της γενικής στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης.

Διαδικασίες

Το HRM περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών που συνδυάζονται για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι διαδικασίες μπορούν να εκτελεστούν από κάποιο HR τμήμα της επιχείρησης. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν:

- Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού.
- Στρατολόγηση (αφορά την επιλογή εργατικού δυναμικού).
- Επαγωγή και προσανατολισμός.
- Διαχείριση δεξιοτήτων.
- Κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Διοίκηση προσωπικού.
- Ορισμός αποζημιώσεων και μισθών.
- Διαχείριση του χρόνου.
- Διοίκηση υπαλληλικών ωφελειών.
- Προγραμματισμός κόστους προσωπικού.
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.

5.8 Information Technology –IT

Η Τεχνολογία Πληροφοριών(ΤΠ), όπως καθορίζεται από την ένωση τεχνολογίας πληροφοριών της Αμερικής (ITAA- Information Technology Association of America), είναι: “ η μελέτη, το σχέδιο, η ανάπτυξη, η εφαρμογή, η υποστήριξη και η διαχείριση βασισμένη σε υπολογιστικό σύστημα πληροφοριών, εφαρμογές λογισμικού και υλικό υπολογιστών”.

Η Τεχνολογία Πληροφοριών εξετάζει τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικού, για τη μετατροπή, αποθήκευση, προστασία, επεξεργασία, μετάδοση, και ασφαλή ανάκτηση των πληροφοριών.

Η τεχνολογία πληροφοριών (Information Technology - IT) επίσης γνωστή ως τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας, ενδιαφέρεται για τη χρήση τεχνολογίας στη διαχείριση και επεξεργασία των πληροφοριών, ειδικά στους μεγάλους οργανισμούς, (http://www.en.wikipedia.org/wiki/Information_technology).

Η τεχνολογία πληροφοριών ενσωματώνει όλο τον αυτοματοποιημένο και βοηθητικό χειρισμό πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδίου συστημάτων και της ανάλυσης, της μετατροπής των στοιχείων, του προγραμματισμού των υπολογιστών, της αποθήκευσης και της ανάκτησης πληροφοριών, της φωνής, του βίντεο, των μεταδόσεων στοιχείων, των απαραίτητων ελέγχων των συστημάτων και της προσομοίωσης, (Πλακογιαννάκη, 2003).

Σήμερα, ο όρος τεχνολογία πληροφοριών έχει καλύψει πολλές τεχνολογικές και υπολογιστικές πτυχές. Οι ενασχολούμενοι με την τεχνολογία πληροφοριών εκτελούν ποικίλα καθήκοντα που εξαπλώνονται από την εγκατάσταση των εφαρμογών, μέχρι το σχεδιασμό των σύνθετων δικτύων υπολογιστών και των βάσεων δεδομένων πληροφοριών, (<http://www.wisegeek.com/what-is-information-technology.htm>).

Μερικά από τα καθήκοντα αυτά περιλαμβάνουν τη διαχείριση στοιχείων (data management), τη δικτύωση (computer networking), το υλικό υπολογιστών εφαρμοσμένης μηχανικής (computer engineering), τις βάσεις δεδομένων (databases) και τη σχεδίαση λογισμικού (software design), καθώς επίσης και τη διαχείριση (systems management) και τη διοίκηση (systems administration) ολόκληρων συστημάτων. Όταν οι τεχνολογίες υπολογιστών και επικοινωνιών συνδυάζονται, το αποτέλεσμα είναι η τεχνολογία πληροφοριών, ή «InfoTech».

Η τεχνολογία πληροφοριών (Information Technology- IT) είναι ένας γενικός όρος που περιγράφει οποιαδήποτε τεχνολογία που βοηθά να παραγάγει, να χειριστεί, να αποθηκεύσει, να μεταβιβάσει, ή και να διαδώσει πληροφορίες, (Βλαχοπούλου, 2004).

Η επιστήμη των πληροφοριών εστιάζει στην κατανόηση της λύσης των προβλημάτων και εφαρμόζει έπειτα τις κατάλληλες τεχνολογίες και εισάγει πληροφορίες που απαιτούνται όπως προβλέπεται. Με άλλα λόγια, αντιμετωπίζει πρώτα τα προβλήματα των συστημάτων, πριν από τα μεμονωμένα κομμάτια τεχνολογίας μέσα σε εκείνο το σύστημα.

Από αυτή την άποψη, η επιστήμη των πληροφοριών μπορεί να θεωρηθεί ως απάντηση στην τεχνολογική αιτιοκρατία, την πεποίθηση δηλαδή ότι «η τεχνολογία αναπτύσσεται σύμφωνα με τους νόμους της και αξιοποιεί τις δυνατότητες της έχοντας ως περιοριστικό παράγοντα μόνο τους υλικούς διαθέσιμους πόρους, επομένως πρέπει να θεωρηθεί ως αυτόνομο σύστημα που ελέγχει και τελικά που διαπερνά όλα τα άλλα υποσυστήματα της κοινωνίας»,

(<http://jobsearchtech.about.com/od/careersintechnology/p/ITDefinition.htm>).

Κατά την εξέλιξη της επιστήμης των πληροφοριών, η προσοχή έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια στην αλληλεπίδραση μεταξύ μηχανής και ανθρώπου στις επαναληπτικές διαδικασίες σχεδιασμού και στον τρόπο που οι άνθρωποι παράγουν, χρησιμοποιούν και βρίσκουν πληροφορίες, (Μάντικας, 2006).

Σήμερα αυτός ο τομέας καλείται τομέας των πληροφοριών, και υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός τεχνικών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων πληροφοριών.

Η επιστήμη των πληροφοριών δεν πρέπει να συγχέεται με άλλες επιστήμες όπως με την θεωρία πληροφοριών (information theory), η οποία εστιάζεται στη μελέτη μιας ιδιαίτερης μαθητικής έννοιας των πληροφοριών, ή με την επιστήμη βιβλιοθηκών (Library science), έναν τομέα σχετικό με βιβλιοθήκες που χρησιμοποιεί μερικές από τις αρχές της επιστήμης που εστιάζουν στον τομέα αυτό, (Μάντικας, 2006)

5.8.1 Δραστηριότητες της Τεχνολογίας Πληροφοριών

Ακολούθως απαριθμούνται μερικές από τις δραστηριότητες της τεχνολογίας πληροφοριών (ΤΠ), οι οποίες χρησιμοποιούνται είτε χωριστά είτε σε συνδυασμό για την οικοδόμηση ενός ενιαίου προγράμματος τεχνολογίας πληροφοριών (Κοσμάτος, 2004):

- Προετοιμασία λειτουργία και συντήρηση εγκαταστάσεων ΤΠ.
- Προγραμματισμός διαχείρισης πληροφοριών.
- Προσδιορισμός των δυνατοτήτων, ανάπτυξη και εφαρμογή των συστημάτων ή των προγραμμάτων εφαρμογής, απαιτούμενες αλλαγές στα συστήματα ή τα προγράμματα εφαρμογής ώστε να ικανοποιηθούν οι νέες ή τροποποιημένες ανάγκες, ή η συντήρηση.
- Λειτουργία των συστημάτων ή των προγραμμάτων εφαρμογής συμπεριλαμβανομένου του χειρισμού, της συγκέντρωσης και της αναφοράς των στοιχείων ή των μέσων εισόδου- εξόδου όπου ο εξοπλισμός τεχνολογίας πληροφοριών ή το προσωπικό τεχνολογίας πληροφοριών χρησιμοποιεί.
- Υπηρεσίες ή εξοπλισμός που παραλαμβάνονται μέσω μιας EDP (Enterprise Data Processing) κυρίας συμφωνίας.

- Απόκτηση, εγκατάσταση, λειτουργία, και συντήρηση του εξοπλισμού επεξεργασίας δεδομένων.
- Άλλες διοικητικές δραστηριότητες εγκαταστάσεων συμπεριλαμβανομένης της μέτρησης της απόδοσης, του συντονισμού των συστημάτων και της διαχείρισης ικανότητας.

Δαπάνες της τεχνολογίας πληροφοριών

Οι δαπάνες της τεχνολογίας πληροφοριών προσδιορίζονται στις δαπάνες των κεφαλαίων, ανεξάρτητα από την πηγή, που γίνονται για τις δραστηριότητες της τεχνολογίας πληροφοριών, τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, το προσωπικό, τις υπηρεσίες, τις παροχές και την αυτοματοποιημένη επεξεργασία των πληροφοριών.

Πρόγραμμα τεχνολογίας πληροφοριών

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που καλύπτει τον αυτοματοποιημένο και βοηθητικό χειρισμό πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδίου των συστημάτων.

Επιπλέον το πρόγραμμα της τεχνολογίας πληροφοριών περιλαμβάνει την ανάλυση και τη μετατροπή των στοιχείων, του προγραμματισμού των υπολογιστών, της αποθήκευσης και της ανάκτησης πληροφοριών, της μετάδοσης στοιχείων, των απαραίτητων ελέγχων συστημάτων, της προσομοίωσης, όπως και των σχετικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ανθρώπων και των μηχανών.

Εξοπλισμός τεχνολογίας πληροφοριών

Ο εξοπλισμός ΤΠ συμπεριλαμβάνει τις συσκευές τεχνολογίας πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην επεξεργασία των στοιχείων ηλεκτρονικά. Στη συνέχεια απαριθμούνται μερικά παραδείγματα του εξοπλισμού ΤΠ:

- Οι μονάδες κεντρικής επεξεργασίας (κεντρικοί υπολογιστές) και όλα τα σχετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και οι απομακρυσμένες μονάδες, συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης επεξεργαστών, τις συσκευές καναλιών.
- Μίνι υπολογιστές, μεσαίοι υπολογιστές, μικροϋπολογιστές και προσωπικοί υπολογιστές και όλες οι απομακρυσμένες μονάδες που συνδέονται με αυτούς.
- Συστήματα που προορίζονται για ειδικό σκοπό όπως αυτά της επεξεργασίας κειμένου, της μαγνητικής αναγνώρισης χαρακτήρα μελανιού (MICR), της οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρα (OCR), της σύνθεσης φωτογραφιών, της στοιχειοθεσίας και της ηλεκτρονικής λογιστικής.
- Συσκευές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για τη διαβίβαση στοιχείων όπως: modems, σύνολα στοιχείων, συμπυκνωτές, δρομολογητές, δίκτυα τοπικής περιοχής, εξοπλισμός ελέγχου δικτύων.
- Μονάδες (offline ή on line) εισόδου- εξόδου (απομακρυσμένες ή μη) που περιλαμβάνουν: τερματικά. Αναγνώστες καρτών, οπτικούς αναγνώστες χαρακτήρα, μονάδες μαγνητικών ταινιών, συσκευές μαζικής αποθήκευσης, εκτυπωτές, μονάδες τηλεοπτικής επίδειξης, συσκευές εισαγωγής δεδομένων, ψηφιοποιητές ή οποιαδήποτε συσκευή που χρησιμοποιείται ως τερματικό σε έναν υπολογιστή σε έναν υπολογιστή και μονάδες ελέγχου για αυτές τις συσκευές.

Προμήθειες τεχνολογίας πληροφοριών

Οι προμήθειες ΤΠ αποτελούνται από όλα τα αναλώσιμα στοιχεία (αποκλείοντας τον εξοπλισμό που ορίζεται ως εξοπλισμός ΤΠ) που χρησιμεύουν στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων τεχνολογίας πληροφοριών και του προσωπικού ΤΟ, περιλαμβάνοντας:

- Έγγραφα (όπως τα πρότυπα και τα εγχειρίδια διαδικασιών, η παρεχόμενη από τον προμηθευτή τεκμηρίωση των συστημάτων, και τα εκπαιδευτικά εγχειρίδια ή εγχειρίδια κατάρτισης).
- Προμήθειες εξοπλισμού (όπως οι φόρμες εκτύπωσης, τα πακέτα δίσκων, οι δισκέτες, η μαγνητική ταινία και οι κορδέλες ή κασέτες εκτυπωτών).

- Έπιπλα (όπως οι πίνακες και οι βάσεις των εκτυπωτών).

Διακυβέρνηση τεχνολογίας πληροφοριών

Η διακυβέρνηση της τεχνολογίας πληροφοριών είναι μια σειρά υποσυνόλων της εταιρικής διακυβέρνησης που εστιάζει σε συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών (Information Technology-IT), μελετώντας κυρίως την απόδοση τους (Performance Management) και τη διαχείριση κινδύνου τους (Risk Management).

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη διακυβέρνηση ΤΠ οφείλεται εν μέρει στις πρωτοβουλίες συμμόρφωσης καθώς επίσης και στο γεγονός ότι τα προγράμματα ΤΠ μπορούν εύκολα να βγουν εκτός ελέγχου και να έχουν επιπτώσεις στην απόδοση μιας επιχείρησης.

5.9 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας Πληροφοριών στα CRM

Στην εξέταση για το πώς ένα CRM σύστημα πρέπει να εφαρμοστεί, η τεχνολογία πληροφοριών έχει έναν κεντρικό ρόλο που συνοψίζεται στη διευκόλυνση των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα μέσω της ακριβέστερης στοχοθέτησης των τομέων της αγοράς, (Silver, 2005).

Βρισκόμαστε σε μια νέα εποχή του τεχνολογικού μάρκετινγκ που περιλαμβάνει μοχλευμένες σχέσεις μέσω της χρήσης της τεχνολογίας. Οι ισχυρές νέες τεχνολογικές προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν τη χρήση των βάσεων δεδομένων, την αποθήκη δεδομένων, (data warehouse), και το one to(ένα προς ένα) μάρκετινγκ βοηθούν τώρα τις οργανώσεις, να αυξήσουν την αξία των πελατών τους και την αποδοτικότητά τους. Η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει πολύ στη διαχείριση των στοιχείων που απαιτούνται για την κατανόηση των πελατών, έτσι ώστε οι κατάλληλες στρατηγικές CRM να μπορέσουν να υιοθετηθούν, (Silver, 2005).

Επιπλέον, η χρήση της ΤΠ επιτρέπει τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για τον καθορισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων από την απόκτηση πελατών, τη διατήρηση πελατών και την αξία διάρκειας ζωής.

Λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση που έχει η διατήρηση πελατών στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια προσέγγιση που οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση από πλευράς των πελατών, ενισχυμένη διατήρηση και αποδοτικότητα.

Για να βελτιώσει η εκάστοτε επιχείρηση τη διατήρηση των πελατών απαιτούνται τρία βήματα: η μέτρηση της διατήρησης πελατών, ο προσδιορισμός των πρωταρχικών αιτιών για τους οποίους χάνει πελάτες και των σχετικών προβλημάτων των προσφερόμενων υπηρεσιών και τέλος, η ανάπτυξη της διορθωτικής δράσης για να βελτιωθεί η διατήρηση.

Η μέτρηση της διατήρησης πελατών είναι το πρώτο κρίσιμο βήμα προς τη βελτίωση. Αυτό περιλαμβάνει τη μέτρηση των ποσοστών διατήρησης και τη τμηματική ανάλυση αποδοτικότητας. Έχει αναπτυχθεί μια λεπτομερής μεθοδολογία, το πρότυπο Retention gram, το οποίο επιτρέπει να γίνονται ενημερωμένες επιλογές για τη σχετική έμφαση μάρκετινγκ, που θα τοποθετηθεί σε στρατηγικές για τους διαφορετικούς τομείς πελατών, (Henschen, 2005).

Το πρότυπο επιτρέπει στους διευθυντές να καθορίσουν τον αντίκτυπο στην αποδοτικότητα των διάφορων παραγόντων σχετικών με τη διατήρηση και την απόκτηση των πελατών.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τις αλλαγές στο κόστος απόκτησης, στον αριθμό νέων πελατών, στην πιστότητα των υπάρχοντων πελατών και στο ποσοστό διατήρησης. Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που υιοθετείται στη διαμόρφωση των οικονομικών στοιχείων της απόκτησης και της διατήρησης, η αξία διάρκειας ζωής θα πρέπει να προσδιοριστεί από τον τομέα της αγοράς και πρέπει να ερευνηθούν τρόποι παράτασης της διάρκειας ζωής του πελάτη στην επιχείρηση, , (Henschen, 2005).

Η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να εξετάσει πως θα εξοικονομήσει το μέγιστο όφελος από τις δραστηριότητες της απόκτησης πελατών. Για να διευκολύνει την απόκτηση πελατών, την αξία διατήρησης και διάρκειας ζωής, η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα εργαλεία τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να βελτιώσει εντυπωσιακά την παραγωγικότητα του δυναμικού πωλήσεων και να ενισχύσει σημαντικά τους δεσμούς με τον πελάτη.

Στις επιχειρήσεις που εξετάζουν έναν μεγάλο αριθμό πελατών, ένα κρίσιμο ζήτημα είναι η αύξηση της ποιότητας στην επαφή με τους πελάτες μέσω εργαλείων όπως τα περίπλοκα τηλεφωνικά κέντρα και το ηλεκτρονικό εμπόριο, (Henschen, 2005).

Οι οργανώσεις θα πρέπει να καθορίσουν την κατάλληλη διοικητική στρατηγική πελατών και να αναπτύξουν έπειτα την κατάλληλη πλατφόρμα τεχνολογίας πληροφοριών για να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις τους τώρα και στο μέλλον. Αυτό μπορεί να περιλάβει έναν δημιουργικό συνδυασμό μιας σειράς υποδομών τεχνολογίας πληροφοριών αρχίζοντας από τις βάσεις δεδομένων και έπειτα κινούμενοι σταδιακά προς τα καταστήματα δεδομένων, τις επιχειρησιακές Βάσεις Δεδομένων και τις ενσωματωμένες λύσεις CRM με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση των προσεγγίσεων όπως το data mining, το οδηγημένο από τα γεγονότα μάρκετινγκ και τη βελτιστοποίηση των καναλιών. Ο υπέρτατος στόχος θα είναι να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες για την αυξανόμενη αποδοτικότητα μέσω της ενισχυμένης απόκτησης πελατών, της βελτιωμένης διατήρησης πελατών και του στοχοθετημένου cross-selling, (Henschen, 2005).

6. Υλοποίηση του CRM

6.1 Προς ένα Ολοκληρωμένο CRM σύστημα

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου(2004), μια ολοκληρωμένη και πλήρης λύση διαχείρισης πελατών θα πρέπει να υποστηρίζει:

- Τη συγκέντρωση και την ενιαία αποθήκευση των δεδομένων που αφορούν κάθε κίνηση του πελάτη, αλλά και της επιχείρησης προς τον πελάτη από όλα τα κανάλια επικοινωνίας.
- Την ανάλυση των πελατειακών δεδομένων για την ανάπτυξη στοχευόμενων τμημάτων, προφίλ πελατών, μετρήσεων αποδοτικότητας και αξίας ζωής πελατών, καθώς και δυνατών προβλέψεων σχετικά με την μελλοντική τους συμπεριφορά.
- Τη στρατηγική μάρκετινγκ και τον προγραμματισμό, υλοποίηση και έλεγχο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, προσαρμοσμένων σε συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε πελάτη.

6.1.1 CRM Επικεντρωμένες Λύσεις

Τα πακέτα CRM σήμερα διαφέρουν σημαντικά στη λειτουργικότητα τους και στην αρχιτεκτονική τους έτσι ώστε να είναι δύσκολο για τους υποψήφιους αγοραστές να αξιολογήσουν ένα συγκεκριμένο προϊόν. Βασικά κριτήρια θεωρούνται η θέση της προμηθεύτριας εταιρίας στην αγορά και οι εμπειρίες του παρελθόντος, το κόστος

αγοράς, υλοποίησης και ενσωμάτωσης του προϊόντος στα δεδομένα της επιχείρησης, και τέλος ο προορισμός για συγκεκριμένο κλάδο ή μέγεθος των επιχειρήσεων.

Η αγορά των CRM διακρίνεται από συγχωνεύσεις και εξαγορές τα τελευταία χρόνια και πολλές εταιρίες με λογισμικό επικεντρωμένο σε συγκεκριμένες front end εφαρμογές ενοποιήθηκαν με άλλες για να δημιουργήσουν πρόσθετες εφαρμογές, (Βλαχοπούλου, 2004).

Οι κύριες front-office εφαρμογές για τις επικοινωνίες μεταξύ επιχείρησης και πελατών, οι οποίες υποστηρίχθηκαν τα τελευταία χρόνια από εταιρίες ανάπτυξης CRM συστημάτων αναφέρονται σε συγκεκριμένες περιοχές όπως η αυτοματοποίηση:

- i. της εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη.
- ii. των πωλήσεων.
- iii. της σχεδίασης δράσεων μάρκετινγκ.

6.1.2 Διαδικασία Ενσωμάτωσης του CRM στην Επιχείρηση

Μια επιτυχημένη στρατηγική CRM ξεκινάει με την αξιολόγηση των επιχειρησιακών αναγκών και το σχεδιασμό του CRM συστήματος με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων της επιχείρησης, (Βλαχοπούλου, 2004).

Για την επιτυχημένη εισαγωγή και λειτουργία CRM συστημάτων οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ή να δημιουργήσουν ένα δομημένο και κατανοητό αρχείο με τις δράσεις και αντιδράσεις της επιχείρησης με τον πελάτη και τις προτιμήσεις του για υπάρχοντα ή νέα προϊόντα.

Πίσω από κάθε πετυχημένη εφαρμογή του CRM βρίσκεται μια ή περισσότερες βάσεις δεδομένων που συγκεντρώνουν πληροφορίες για τον πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του. Με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών υποστηρίζονται βάσεις δεδομένων που ενσωματώνουν πληροφορίες που συλλέγονται από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη.

Ένα επιτυχημένο CRM σύστημα πρέπει να διαχειρίζεται τηλεφωνικά κέντρα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μηχανές φαξ, ATMs, σε ένα μοναδικό «κέντρο

εξυπηρέτησης», έτσι ώστε να διοχετεύει προσφορές ή προϊόντα στους «κατάλληλους» πελάτες.

Επίσης ένα CRM με τα στοιχεία που συγκεντρώνει για κάθε πελάτη μπορεί να συντελέσει στην ανάπτυξη ψυχογραφικών χαρακτηριστικών όπως προτιμήσεις, προηγούμενες αγορές, και έτσι να αναγνωρίσει κίνητρα που ωθούν τους πελάτες σε αγορές. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να σχεδιαστούν νέα προϊόντα για συγκεκριμένες ομάδες-στόχους.

Ο τελικός στόχος ενός CRM συστήματος είναι η ικανότητα να επικοινωνεί η επιχείρηση με κάθε έναν από τους πελάτες της ξεχωριστά. Εξατομικευμένες επιφάνειες εργασίας και διεπαφής συντελούν στη δημιουργία εμπιστοσύνης που είναι απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη μιας μακρόχρονης και αποδοτικής σχέσης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη.

Επίσης, με βάση την τεχνολογία που ενσωματώθηκε στα CRM συστήματα παρέχεται η δυνατότητα στους καταναλωτές να δημιουργήσουν διεπαφές που τους επιτρέπουν να ψάχνουν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες, 24 ώρες, 7 ημέρες την εβδομάδα.

6.1.3 Μεθοδολογία Εφαρμογής CRM Λύσεων

Η εφαρμογή ενός CRM συστήματος σε μια επιχείρηση δεν αναφέρεται μόνο στην απλή εγκατάσταση ενός λογισμικού. Το ποσοστό αποτυχίας στην ανάπτυξη πελατοκεντρικής στρατηγικής και CRM συστήματος είναι τόσο μεγάλο που εύλογα δημιουργεί απορίες και αποδεικνύει ότι πρόκειται για κάτι πολύ περισσότερο από ένα πακέτο λογισμικού, (Βλαχοπούλου, 2004).

Δυστυχώς, πολλές εταιρίες επιχειρούν να εφαρμόσουν ένα σύστημα CRM χωρίς να έχουν απαντήσει στην ερώτηση «Τι είναι το CRM». Η πρώτη ερώτηση που γίνεται συνήθως είναι «Τι λογισμικό CRM θα χρησιμοποιήσουμε».

Η κατανόηση της έννοιας του CRM έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν με την επιλογή λογισμικού και μετά από λίγο ανακαλύπτουν ότι δεν έχουν σκεφτεί γιατί αγόρασαν το λογισμικό ή τι υποτίθεται ότι θα κάνουν με αυτό.

Στην προσπάθεια επιτυχημένης εφαρμογής ενός CRM πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία που θα τη βοηθήσει να καλύψει όλες τις πτυχές της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων και να ανταποκριθεί στις δυσκολίες που θα προκύψουν, (Βλαχοπούλου, 2004).

Το αποτέλεσμα θα είναι η αποτελεσματική και αποδοτική αντιμετώπιση των πελατών και η επιτυχής λειτουργία και άνοδος της επιχείρησης.

6.1.4 Ανάπτυξη Πελατειακής Στρατηγικής- Αξία Πελάτη

Ο καθορισμός της γενικής πολιτικής και των κατευθυντήριων γραμμών της επιχείρησης θα αποτελέσει το υπόβαθρο για την επιτυχή ανάπτυξη του CRM συστήματος, (Βλαχοπούλου, 2004).

Το πρώτο βήμα στην καθοριστική διαδρομή της εφαρμογής ενός CRM συστήματος είναι να κατανοήσει αρχικά η επιχείρηση τι είναι πελατειακή στρατηγική και στη συνέχεια να την εγκαθιδρύσει στο εσωτερικό της, (Βλαχοπούλου, 2004).

Το βήμα αυτό είναι συνήθως αυτό που οι περισσότεροι θέλουν να αποφύγουν, καθώς κανείς δεν έχει χρόνο και υπομονή για αναλύσεις και σχεδιασμούς στρατηγικών. Όποιος όμως θέλει να πετύχει στο CRM πρέπει να το θεωρήσει αναγκαίο. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για επιχειρήσεις που μέχρι τώρα ήταν προσανατολισμένες στο προϊόν και ξαφνικά πρέπει τώρα να αλλάξουν τον προσανατολισμό τους στον πελάτη. Αυτό δεν είναι μια απλή διαδικασία και οι αλλαγές που απαιτούνται δεν περιορίζονται μόνο στο να δηλώσει η διοίκηση ότι αλλάζει στρατηγική. Όλη η εφαρμογή του CRM και η μεθοδολογία για την εφαρμογή αυτή ουσιαστικά αποτελεί την εδραίωση αυτής της νέας στρατηγικής, (Βλαχοπούλου, 2004).

Ας ξεκινήσουμε όμως αντίστροφα και ας πούμε τι δεν είναι πελατειακή στρατηγική. Πελατειακή στρατηγική δεν είναι μόνο να έχεις πελάτες και απλά να μπορείς να τους εξυπηρετήσεις. Ο πελάτης γίνεται το κέντρο όλων των διαδικασιών και η συμπεριφορά του κινεί τα νήματα της εταιρείας, (Βλαχοπούλου, 2004).

Το αντικείμενο του σχεδιασμού πελατοκεντρικών επιχειρηματικών στρατηγικών είναι να αναπτυχθούν ευκαιρίες αξίας με τους πελάτες μέσα από τη βαθιά γνώση του πελάτη. Οι πελατειακές στρατηγικές σχετίζονται με το να ακούς τους πελάτες και να έχεις έναν ειλικρινή διάλογο μαζί τους, όχι να τους κατακλύζεις με διαφημίσεις, e-mail και όλα τα υπόλοιπα μέσα που χρησιμοποιούνται σήμερα.

Μία εταιρεία δεν μπορεί να ξεκινήσει να καθορίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της και εν συνεχεία να τους προσφέρει αξία, αν δεν έχει πλήρη γνώση τι σημαίνουν αυτά. Επιπλέον, πρέπει να καθοριστούν κρίσιμες ερωτήσεις για τον πελάτη, όπως τι είδους πελάτες θέλει η εταιρεία και πώς συγκεντρώνονται, πώς θα τμηματοποιηθούν πώς και θα εξυπηρετηθούν, (Βλαχοπούλου, 2004).

Η επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει ποιοι είναι οι πελάτες της, μέσω μιας διαδικασίας ενόρασης του πελάτη που περιλαμβάνει ποσοτικές και ποιοτικές τεχνικές. Η ποιοτική προσέγγιση πρέπει να περιλαμβάνει τη συζήτηση με τους πελάτες για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους, καθώς και το πώς αλληλεπιδρούν με τα ψηφιακά μέσα. Στην ποσοτική πλευρά θα χρειαστεί να συγκεντρωθούν τα δεδομένα των πελατών από όλα τα σημεία επαφής για να δημιουργηθεί μια μοναδική ολοκληρωμένη εικόνα, παρέχοντας την πλατφόρμα για ανάλυση των πελατών.

Όπως είναι φανερό, πολύ συχνά σε αυτή την προσπάθεια μετάβασης από τον προσανατολισμό στο προϊόν στον προσανατολισμό στον πελάτη γίνεται λόγος για την αξία του πελάτη. Όλα περιστρέφονται γύρω από αυτή την αξία, την οποία έχουμε ήδη αναλύσει, (Βλαχοπούλου, 2004).

Αυτό που πρέπει κανείς να θυμάται σε αυτήν την πρώτη φάση είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει και να προχωρά ανάλογα με το τι θέλει ο πελάτης και επίσης να επικεντρώνεται στο να ακούει τους πελάτες και όχι να τους αναγκάζει να την ακούσουν.

6.1.5 Δέσμευση Όλης της Επιχείρησης

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης κατά πρώτο λόγο και εν συνεχεία η δέσμευση ολόκληρης της επιχείρησης αποτελούν αναγκαίο βήμα στην εφαρμογή ενός CRM συστήματος.

Όσον αφορά τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, είναι λογικό σε κάθε ανάληψη επιχείρησης πως είναι αναγκαίο να υπάρχει μια καθοδηγητική δύναμη που θα ενώσει όλες τις δυνάμεις της επιχείρησης στον απώτερο σκοπό της επιτυχούς εφαρμογής. Η ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας σε ένα τέτοιο τόλμημα κρίνεται άκρως απαραίτητη και σκόπιμη. Αντιθέτως, η έλλειψη ηγεσίας μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα του σχεδίου και φυσικά να το οδηγήσει σε αποτυχία.

Η δέσμευση σε ένα project μπορεί να φανεί από τη θέληση της διοίκησης να συμμετέχει σε ένα συγκεκριμένο προϋπολογισμό και να εγκρίνει το αρχικό πλάνο σχεδίασης. Η διοίκηση θα πρέπει συχνά και με συνέπεια να υποστηρίζει το project προφορικά και γραπτά. Η έλλειψη δέσμευσης υπάρχει, όταν η ανώτατη διοίκηση δεν είναι πεπεισμένη ότι το CRM είναι αναγκαίο για τον οργανισμό, (Βλαχοπούλου, 2004).

Πολλές προσεγγίσεις μπορούν να βοηθήσουν να εξαλειφθούν αυτά τα ζητήματα. Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη έχουν ακούσει για τα συστήματα CRM αλλά δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη τι ακριβώς είναι. Στην αρχή του project είναι σημαντικό να εκπαιδευτεί η διοίκηση ώστε να κατανοήσει πλήρως τι είναι ή δεν είναι το CRM σύστημα. Δεν θα πρέπει να υπάρχει επικέντρωση στην τεχνολογική άποψη του CRM συστήματος αλλά στα θετικά αποτελέσματα που αυτό έχει.

Πρέπει να αποδεκτό από την ανώτατη διοίκηση ότι η αυτοματοποίηση υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική, επηρεάζει και βελτιώνει τα αποτελέσματα και μειώνει τα κόστη σημαντικά. Η εκπαίδευση πρέπει να συνεχιστεί ώσπου η υποστήριξη θα είναι δεδομένη από τα μέλη της διοίκησης. Ακολούθως, πρέπει να επιβεβαιωθεί το γεγονός ότι τα διοικητικά μέλη κατανοούν ότι η εμπλοκή τους στο σχέδιο θα συνεχιστεί σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του σχεδίου. Δεν αρκεί όμως να δεσμευτεί η ανώτατη διοίκηση. Η δέσμευση αυτή πρέπει να εξασφαλιστεί ως το τέλος

της διαδικασίας εφαρμογής αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του CRM συστήματος, (Βλαχοπούλου, 2004).

Για το σκοπό αυτό πρέπει να σχηματιστεί μια επιτροπή που περιλαμβάνει ανώτερο προσωπικό και χρήστες από τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένου και της εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και από το τμήμα συστημάτων πληροφοριών. Αυτή η επιτροπή θα ενημερώνει την ανώτατη διοίκηση σε τριμηνιαία βάση σχετικά με την κατάσταση του CRM project-επιτυχίες, αποτυχίες, μελλοντικές ανάγκες, ανάπτυξη.

Δεν αρκεί όμως, μόνο η διοίκηση να εγκρίνει και να υποστηρίζει το σχέδιο εφαρμογής του CRM. Βήμα κλειδί αποτελεί η προσπάθεια να πειστεί κάθε σχετιζόμενο τμήμα μέσα στην εταιρεία για την αποτελεσματικότητα του CRM. Ενημερώνοντας όλες τις ομάδες σε κάθε στάδιο και δίνοντας έμφαση στα θετικά αποτελέσματα της διαδικασίας αυτοματοποίησης μπορεί να μειωθεί η αντίσταση και να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας, (Βλαχοπούλου, 2004).

Όπως σε κάθε μεγάλη και περίπλοκη ανάληψη επιχείρησης η εφαρμογή του συστήματος απαιτεί τα ταλέντα και τις ενέργειες ενός μεγάλου φάσματος ειδικών. Επειδή το CRM περιέχει πολλαπλές περιοχές της εταιρείας, είναι σημαντικό να έχει την υποστήριξη από όλα τα τμήματα: πωλήσεις, μάρκετινγκ, υποστήριξη, οικονομία, κατασκευή, διανομή. Εμπλέκοντας επιλεκτικά μέλη, κερδίζεις ένα σημαντικό μέσο εισόδου πριν το σύστημα επιλεγεί και εγκατασταθεί, ένα βήμα που προωθεί τόσο τη συνεργασία όσο και τη ζωτική αποδοχή του συστήματος από όλα τα τμήματα.

Οι κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν εδώ είναι η εκπαίδευση των χρηστών για τα πλεονεκτήματα και τις προσδοκίες του CRM και κατόπιν, η ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας που θα επιβεβαιώσει ότι οι χρήστες είναι ενήμεροι της κατάστασης του σχεδίου και είναι σύμφωνοι στο να παρέχουν ανάδραση. Στη συνέχεια, πρέπει να αναπτυχθεί μία έγκριση για έναν προϋπολογισμό που περικλείει το project, (Βλαχοπούλου, 2004).

Αυτό θα παρέχει αποδείξεις ότι η ανώτατη διοίκηση είναι δεσμευμένη στο σχέδιο. Όπως σε κάθε project ο προτεινόμενος προϋπολογισμός είναι απλά μια εκτίμηση.

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), ο προϋπολογισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει διαθέσιμους χρηματικούς πόρους για:

- i. Έρευνα, συνέντευξη και επίσκεψη προμηθευτών και πελατών.
- ii. Εκτίμηση και αναβάθμιση τεχνικής υποδομής.
- iii. Εκτίμηση τρεχουσών διαδικασιών μέσα στον οργανισμό.
- iv. Εκτιμημένο κόστος εφαρμογής του συστήματος, συμπεριλαμβανόμενου του λογισμικού και του υλικού.
- v. Καθορισμό του κόστους υποστήριξης που χρειάζεται για τη διατήρηση του λογισμικού μιας συνεχιζόμενης βάσης.
- vi. Θα πρέπει να συμπεριληφθεί και το κόστος του πρόσθετου προσωπικού που μπορεί να χρειαστεί.

Γενικά, σε όλη τη διάρκεια ανάπτυξης του project πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της επιχείρησης. Η ανταλλαγή απόψεων, οι τακτικές ενημερώσεις και συζητήσεις θα παρέχουν ένα ευοίωνο περιβάλλον για την εφαρμογή του CRM χωρίς προβλήματα. Όλοι θα πρέπει να συμμετέχουν και στα σημεία επιτυχίας αλλά και στις αποτυχίες.

6.1.6 Δημιουργία ομάδας για το CRM Project

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), η ομάδα αυτή θα σχηματίσει τον πυρήνα της προσπάθειας, θα πάρει αποφάσεις κλειδιά, θα καθορίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί το CRM και θα συντείνει στο να έρθουν σε επαφή όλες οι πληροφορίες και τα πλεονεκτήματα του CRM προγράμματος σε όλη την εταιρεία. Θα πρέπει να προβλέπουν κάθε οπτική γωνία του σχεδίου από την έρευνα ως την παραγωγή. Ανάλογα με το μέγεθος του project η ομάδα θα πρέπει να αφιερώσει πολύ χρόνο σε αυτό.

Μια αποτελεσματική ομάδα θα πρέπει πρώτα από όλα να έχει κάποιο ανώτερο διοικητικό στέλεχος που θα εγγυηθεί την κατάλληλη διοικητική και οικονομική υποστήριξη. Επίσης, θα πρέπει να στελεχώνεται από ενεργούς εκπρόσωπους της ανώτατης διοίκησης, από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, τα τεχνικά τμήματα και μέλη από όλες τις τελικές ομάδες χρηστών.

Δημιουργώντας μια ομάδα συνδυάζοντας άτομα από όλους τους χώρους της εταιρείας που εμπλέκονται στη CRM διαδικασία, οι αποφάσεις που θα ληφθούν θα είναι τέτοιες που θα ικανοποιούν όλα τα τμήματα, θα καλύπτουν όλες τις πτυχές και έτσι θα αποφευχθούν παραλείψεις, παράπονα, συγκρούσεις συμφερόντων. Τα μέλη του κάθε τμήματος θα εκπροσωπήσουν συγκεκριμένες επιθυμητές απαιτήσεις για το επιλεγμένο CRM σύστημα, (Βλαχοπούλου, 2004).

Τα μέλη αυτά που θα προέρχονται από διαφορετικούς χώρους θα αναλάβουν να κρίνουν και να βοηθήσουν με βάση τα δικά τους κριτήρια αλλά πάντα σε συνεννόηση και συνεργασία με τους υπόλοιπους. Επειδή το CRM αγγίζει ολόκληρο τον οργανισμό, για το λόγο αυτό θα πρέπει τα μέλη της ομάδας να διακρίνονται από πολλά προσόντα και να είναι εξειδικευμένα στην εργασία που αναλαμβάνουν. Συγκεκριμένα, τα βασικότερα μέλη που θα απαρτίσουν την ομάδα είναι:

Οι Project managers οι οποίοι θα πρέπει να παρέχουν ηγεσία, κίνητρο και επίβλεψη σε κάθε φάση της ανάπτυξης CRM. Είναι αυτοί που έχουν την ανώτατη ευθύνη για την καθημερινή και έγκαιρη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων καθώς και για την εκπλήρωση των στόχων. Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), οι μάνατζερ εκτιμούν μια προτεινόμενη λύση με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- i. Θα παρέχει το σύστημα πληροφορίες που απαιτούνται για αποφάσεις κλειδιά;
- ii. Θα επηρεάσει σημαντικά και θα βελτιώσει το σύστημα;
- iii. Θα μειώσει σημαντικά τα κόστη;
- iv. Είναι επί του παρόντος επιτυχημένο σε παρόμοιες εγκαταστάσεις;

Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να προσλάβουν έμπειρους project managers εκτός του οργανισμού. Με την επιλογή αυτή η επιχείρηση μπορεί να φέρει νέες ικανότητες και πρόσθετη εμπειρία, εξοικονομώντας χρόνο και έξοδα από κακές αποφάσεις. Στην ομάδα πρέπει να περιληφθούν και χρήστες πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Με τη συμμετοχή τους θα μειωθεί η πιθανότητα απόρριψης της λύσης. Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), οι χρήστες πρέπει να εκτιμήσουν ένα δυνατό σύστημα με βάση τα κριτήρια:

- Κατά πόσον είναι εύκολο να το μάθεις.
- Κατά πόσον είναι εύκολο να το χρησιμοποιήσεις.
- Αν θα εξοικονομήσει χρόνο και αν θα μειώσει τα γενικά έξοδα.
- Αν θα απλοποιήσει την επαφή και την ολοκλήρωση με τον πελάτη.
- Αν θα προάγει την επικοινωνία με την εταιρεία και τον πελάτη.
- Αν μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα πωλήσεων.

Στην ομάδα θα πρέπει να περιλαμβάνονται και σύμβουλοι. Οι σύμβουλοι μπορεί να είναι είτε ανεξάρτητοι είτε προερχόμενοι από τους προμηθευτές. Θα ήταν καλό η ομάδα που αναλαμβάνει αυτό το έργο να μην έχει απλά ένα συμβουλευτικό ρόλο και ευθύνη για τα αποτελέσματα αλλά να μπορεί να παίρνει και αποφάσεις που μπορεί να αφορούν το προσωπικό, την προτεραιότητα δραστηριοτήτων, τελική επιλογή προμηθευτή.

6.1.7 Επιλογή Κατάλληλης Λύσης CRM

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), οι λύσεις CRM αντιπροσωπεύουν αξιoσημείωτη επένδυση σε χρόνο και χρήμα για να εξασφαλίσουν την εκπλήρωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πρέπει να ερευνηθούν οι εναλλακτικές λύσεις. Όταν γίνεται λόγος για μια λύση CRM, θα πρέπει να σκεφτόμαστε τρία στοιχεία- λογισμικό, τεχνολογία και προμηθευτή, τα οποία δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους.

Καθώς θα πρέπει να γίνει αυτή η επιλογή της λύσης πρέπει να δοθεί απάντηση σε κάποια βασικά ερωτήματα:

Που ξεκινώ το ψάξιμο για μια λύση CRM;

Το καλύτερο μέρος για να ξεκινήσει κανείς είναι οι ειδικοί προμηθευτές. Η βιομηχανία και εμπορία του CRM έχει πολλούς συμβούλους και ειδικούς που η μόνη τους ευθύνη είναι η έρευνα και οι αναθεωρήσεις του CRM. Οι σύμβουλοι αυτοί μπορούν να παρέχουν λεπτομερείς αναφορές για τις δημοφιλείς λύσεις στην αγορά.

Πώς αποφασίζω ποιες λύσεις CRM θα είναι μια εφαρμόσιμη επιλογή για τις προδιαγραφές μου;

Η διαδικασία της εκτίμησης θα είναι το κλειδί στην δημιουργία της μεγάλης λίστας με τις πιθανές λύσεις CRM. Μέσω των πληροφοριών που θα ληφθούν από όλα τα τμήματα θα εντοπιστούν και θα μπουν σε προτεραιότητα όλες οι ανάγκες και απαιτήσεις του συστήματος. Με βάση αυτά η επιχείρηση θα προσπαθήσει να εντοπίσει τη λύση που ανταποκρίνεται περισσότερο.

Τι άλλο πρέπει να σκεφτώ πριν πάρω την τελική απόφαση επιλογής;

Είναι λογικό ότι σε αυτήν τη φάση της επιλογής λύσης τα ερωτήματα που ανακύπτουν στα μέλη της ομάδας του έργου είναι πολλά, καθώς εμπλέκονται ζητήματα τεχνολογίας, λογισμικού, σχέσεων με προμηθευτές. Θα ήταν καλό η ομάδα να ασχοληθεί ξεχωριστά με κάθε ένα από αυτά τα επιμέρους τμήματα της λύσης και στη συνέχεια να τα συνδυάσει βγάζοντας και το πόρισμα της για την λύση που θα εγκατασταθεί στην επιχείρηση.

6.1.8 Επιλογή Λογισμικού

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), όταν γίνεται η επιλογή του CRM λογισμικού ο στόχος είναι να προαχθούν και να υποστηριχθούν οι διαδικασίες πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή πρέπει να είναι

βασισμένη στη γνώση της τρέχουσας τεχνολογίας της εταιρείας και σε ένα περιεκτικό σύνολο των λειτουργικών απαιτήσεων.

Το περιεκτικό CRM λογισμικό περιλαμβάνει δυναμικά τμήματα που παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση των αλληλεπιδραστικών καναλιών. Για τη σωστή επιλογή λογισμικού θα πρέπει να εντοπιστούν τα κατάλληλα στοιχεία στους εξής τομείς:

Λειτουργίες προϊόντος

Για παράδειγμα:

Πόσο εύκολο είναι να κάνεις επιλογές των προφίλ για σκοπούς μάρκετινγκ.

Report Generation –Δημιουργία αναφορών-Πώς γίνεται.

Είναι εύκολο να δημιουργηθούν σημαντικές αναφορές.

Φιλικότητα προς το χρήστη

Πρέπει το πλάνο να είναι λογικό.

Πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν τα εικονίδια/ εντολές.

Πρέπει να μπορεί περιηγηθεί μεταξύ οθονών.

Πρέπει το σύστημα να είναι ευλύγιστο για τους χρήστες.

Πρέπει να μπορούν οι νέοι εργαζόμενοι να μάθουν το σύστημα.

Τεχνικές Προδιαγραφές

Το σύστημα πρέπει να μοιράζεται τα δεδομένα μεταξύ λειτουργιών για διαφορετικούς σκοπούς.

Τι ασφάλεια και χαρακτηριστικά πρόσβασης διαθέτει;

Να μπορεί το σύστημα να διασυνδεθεί με τα υπάρχοντα συστήματα.

Προφίλ Προμηθευτών

Το μέγεθος της εταιρείας- αριθμός εργαζομένων, τζίρος, σχέδια επενδύσεων.

Φήμη- προηγούμενοι/ τρέχοντες πελάτες, συστάσεις, βραβεία.

Τι εμπειρία έχουν στην διαχείριση περίπλοκων έργων.

Τι υποστήριξη προσφέρουν.

Εκπαίδευση και Υποστήριξη

Υπάρχει ένα περιεκτικό πρόγραμμα για χρήστες και μάνατζερ;

Υπάρχει υποστήριξη μέσω διαδικτύου; Ποιος ο χρόνος ανταπόκρισης;

Δίνεται η δυνατότητα για υποστήριξη για απομακρυσμένους χρήστες;

Κόστος

Το κόστος που προκύπτει σε όλη τη διάρκεια της υλοποίησης ενός CRM είναι διαφόρων ειδών, και αυτό είναι άμεση συνέπεια της πολυπλοκότητας του, ως στρατηγικό εργαλείο. Έχουμε τις εξής έξι κατηγορίες κόστους:

- Κόστος προσωπικού, που αφορά τη διοίκηση, το τμήμα IT, και όλους τους εμπλεκόμενους από τα υπόλοιπα τμήματα όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η παραγωγή. Εξυπακούεται ότι το κόστος αυτό περιλαμβάνει τόσο το αρχικό όσο και το κόστος που προκύπτει κατά την υλοποίηση και την εφαρμογή του CRM. Οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ακόμα μια πηγή κόστους για την επιχείρηση.
- Κόστος εκπαίδευσης, όπου εκτός του κόστους αυτού που αναλαμβάνει την εκπαίδευση, περιλαμβάνεται και το κόστος απασχόλησης του προσωπικού της επιχείρησης όταν θα γίνεται η απαραίτητη εκπαίδευση για το CRM. Υψηλό κόστος εκπαίδευσης προκύπτει κατά την προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει πελατοκεντρικό χαρακτήρα.
- Κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών, που είναι αναπόφευκτες και αρκετά σημαντικές σε όλες τις περιπτώσεις τέτοιων μεγάλων και σύνθετων έργων.
- Κόστος επικοινωνιών της επιχείρησης με τους προμηθευτές σε όλη τη διάρκεια του έργου.
- Κόστος υλικών, που αφορά την ενδεχόμενη δημιουργία θέσεων εργασίας, την προμήθεια υλικού (hardware) όπως Η/Υ, εξοπλισμός δικτύων, τηλεφωνικά κέντρα, τηλεπικοινωνιακές υποδομές, μαζί με το αντίστοιχο ετήσιο κόστος συντήρησής τους.

- Κόστος λογισμικού, όπως οι απαιτούμενες άδειες χρήσης της εφαρμογής του λογισμικού CRM, τα λειτουργικά συστήματα, το λογισμικό δικτύου, καθώς και το ετήσιο κόστος συντήρησης.

Επιλογή τεχνολογίας

Η τεχνολογία πρέπει να επιλεγεί και να τεθεί σε λειτουργία προσεκτικά για να δουλέψει το project. Καθώς όλες οι εταιρείες είναι διαφορετικές δεν υπάρχει λύση που να ταιριάζει παντού. Οι διαφορές που υπάρχουν σε κάθε εταιρεία πρέπει να αντανακλώνται στην τεχνολογία. Γι αυτό είναι κρίσιμο κάθε τεχνολογία να επιλέγεται έτσι ώστε να είναι προσαρμόσιμη, ανοιχτή και ικανή για ενσωμάτωση με την υπάρχουσα υποδομή της υπολογιστικής τεχνολογίας.

Η επιλογή σωστής τεχνολογίας από λάθος προμηθευτή ή η επιλογή κακής τεχνολογίας μπορεί να επιδράσει δραματικά στο αποτέλεσμα του έργου. Ένας προμηθευτής που δεν είναι ανταποκρινόμενος ή δεν παρέχει την ποιότητα των αναγκαίων ικανοτήτων για επιτυχία μπορεί να προξενήσει καθυστερήσεις ή μπορεί να μην επιτρέψει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως την τεχνολογία. Από την άλλη η κακή τεχνολογία θα εμποδίσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της.

6.1.9 Επιλογή Προμηθευτή

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), η επιλογή ενός προμηθευτή CRM είναι τόσο κρίσιμη όσο και η επιλογή του CRM λογισμικού. Η σχέση με τον προμηθευτή θα εξελιχθεί σε μια μακροχρόνια σχέση που πρέπει να αντιμετωπιστεί ως συνεργασία.

Η σωστή επιλογή είναι ένας προμηθευτής με εμπειρία και με αποδεδειγμένη απόδοση. Η επιλογή ενός έμπειρου προμηθευτή είναι απαραίτητη ώστε να υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη, εύκολη επικοινωνία και άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε επιχείρησης, αφού ο ίδιος θα είναι παρόν σε όλη τη διάρκεια ζωής του CRM συστήματος.

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), ένας έμπειρος προμηθευτής θα μπορεί να:

- Αναγνωρίζει συγκεκριμένες απαιτήσεις επιχειρησιακής αυτοματοποίησης.
- Εκπαιδεύει την ομάδα διαχείρισης έργου.
- Σχεδιάζει, καταγράφει, σχηματίζει το σύστημα.
- Παρέχει υποστήριξη εφαρμογής και τεχνική υποστήριξη.
- Εκπαιδεύει χρήστες, μάνατζερ και προσωπικό υποστήριξης.
- Παρέχει συνεχείς υπηρεσίες υποστήριξης.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε, ότι το καλύτερο λογισμικό με την καλύτερη τεχνολογία θα είναι σπατάλη χρημάτων αν ο προμηθευτής είναι ανίκανος να παρέχει ένα σταθερό θεμέλιο και αξιόπιστη υποστήριξη για τη συνεχιζόμενη επιτυχία του CRM.

6.2 Εγκατάσταση του CRM Συστήματος

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), το νέο σύστημα δεν μπορεί απευθείας να εφαρμοστεί σε όλη την επιχείρηση και να ξεκινήσει άμεσα η λειτουργία του. Αρχικά θα γίνει μια δοκιμή σε μικρότερη κλίμακα όπου θα ελεγχθεί η λειτουργία της νέας τεχνολογίας, η λειτουργικότητα, η λειτουργία των διαδικασιών, η αντιμετώπιση των χρηστών και το πιο σημαντικό αν εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι.

Με βάση τα αποτελέσματα αυτής της δοκιμής θα αρχίσει σιγά-σιγά το σύστημα να εφαρμόζεται ενώ παράλληλα θα γίνονται και οι απαιτούμενες διορθώσεις. Σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή του CRM συστήματος διαδραματίζει η εκπαίδευση των χρηστών του.

6.2.1 Εκπαίδευση Χρηστών

Οι άνθρωποι της επιχείρησης αποτελούν ένα ουσιαστικό τμήμα όλης της λύσης του CRM. Η εστίαση στην τεχνολογία και τις διαδικασίες και η παράβλεψη των ανθρώπων που θα χρησιμοποιούν το project αποτελεί σοβαρό ρίσκο για την εφαρμογή του CRM, (Βλαχοπούλου, 2004).

Είναι σύνηθες το φαινόμενο η επιχείρηση να μην ασχολείται με την εκπαίδευση των χρηστών είτε γιατί δεν έχει κατανοήσει την αναγκαιότητα της είτε γιατί προσπαθεί να αποφύγει το κόστος. Η επιχείρηση πρέπει να δώσει βαρύτητα στην σωστή ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων στα νέα δεδομένα της. Η εκπαίδευση αυτή θα δώσει τη δυνατότητα στους χρήστες να έρθουν σε επαφή με το νέο σύστημα και να κατανοήσουν πως θα επιδράσει στην επιχείρηση και τι σκοπούς θα επιτύχει. Οι χρήστες θα ενημερωθούν για τις αλλαγές που θα λάβουν χώρα στην εργασία τους και για τον τρόπο με τον οποίο θα αντεπεξέλθουν στις ανάγκες της και θα επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, (Βλαχοπούλου, 2004).

Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση θα ξεκινήσει από μια γενική ενημέρωση για το νέο σύστημα και θα επεκταθεί σε πιο ειδικές πληροφορίες, δηλαδή επίδειξη στους χρήστες της πρόσβασης και χρήσης δεδομένων μέσω του συστήματος, online εκπαιδευτικό υλικό που θα προσαρμόζεται για τον κάθε χρήστη, παροχή τηλεφωνικής γραμμής επικοινωνίας, (Βλαχοπούλου, 2004).

Είναι σημαντικό η εκπαίδευση να συνεχίζεται για οτιδήποτε νέο προκύπτει στον οργανισμό, έτσι ώστε να καλυφθεί οποιοδήποτε κενό στις γνώσεις των χρηστών.

6.2.2 Συνεχής Διαχείριση- Συντήρηση του CRM Συστήματος

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), η εγκατάσταση ενός συστήματος δε σημαίνει ότι τα πάντα πλέον έχουν ολοκληρωθεί και ότι η επιχείρηση αφήνει το σύστημα στη μοίρα του. Σύμφωνα με έρευνες, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή ενός CRM, αλλά αντιμετωπίζουν και σοβαρές δυσκολίες στην προσπάθεια τους να το διατηρήσουν σωστά.

Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία η συνεχής διαχείριση και εκτίμηση του συστήματος. Επιπλέον πρέπει να διατηρηθεί η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση αλλά και η συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων και χρηστών στο σύστημα. Θα πρέπει λοιπόν, να διατηρηθεί ένας έλεγχος απέναντι στο σύστημα και στον τρόπο που αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό θα αντιμετωπίζονται εγκαίρως τα προβλήματα που ανακύπτουν, (Βλαχοπούλου, 2004).

6.2.3 Χρόνος Εφαρμογής του CRM Συστήματος

Σύμφωνα με τη Βλαχοπούλου (2004), ο χρόνος εφαρμογής του CRM συστήματος δεν είναι δεδομένος και φυσικά εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του σχεδίου και τα συστατικά του. Το 60% των επιχειρήσεων αφιερώνουν περίπου ένα χρόνο στην εφαρμογή του CRM. Αυτό που πρέπει να έχει υπόψη της η επιχείρηση είναι ότι ο χρόνος που απαιτείται είναι σίγουρα περισσότερος από αυτό που θα ισχυριστούν οι προμηθευτές.

Όποιος γνωρίζει καλά τι θα πει εφαρμογή ενός αποτελεσματικού CRM συστήματος αντιλαμβάνεται ότι τέτοια πακέτα λογισμικού δε βοηθούν μακροχρόνια και δεν παρέχουν την ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη που θέλει η εταιρεία.

6.3 Τα 8 Βήματα για την Υλοποίηση ενός CRM Συστήματος

Για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει κάποια βήματα, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.

Πρώτο βήμα: Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης.

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη 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:

1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
2. Πρόκειται η επιχείρηση να διατηρήσει την μορφή που έχει μέχρι σήμερα ή θα έχει τελείως διαφορετικό προφίλ;
3. 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). Δεν αρκεί βέβαια η θέσπιση των στόχων αλλά και ο τρόπος που θα προσπαθήσει η επιχείρηση να τους πετύχει.

Αυτό το πρώτο βήμα είναι πολύ βασικό διότι αποτελεί και το θεμέλιο για τη θέσπιση και τη 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.

Η επιχείρηση λοιπόν, επιβάλλεται να έχει ικανά και δυνατά στελέχη στο ενεργητικό της για να μπορέσει να αναπτύξει μια 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.

Έχουμε αναφέρει επανειλημμένως ότι η βασική προϋπόθεση για την υιοθέτηση μιας επιτυχημένης CRM στρατηγικής είναι ο μετασχηματισμός της επιχείρησης, σε μια 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 τη δημιουργία και εφαρμογή της CRM στρατηγικής. Για το λόγο αυτό ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός περιλαμβάνεται στα βήματα για την υλοποίηση ενός CRM συστήματος.

Ο μετασχηματισμός της επιχείρησης στο στάδιο αυτό δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Στην ουσία η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει την προσωπικότητά της, αλλάζοντας την εστίαση της όπου μέχρι τώρα μπορεί να ήταν στο προϊόν. Για να ακολουθήσει 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.) αλλά και σε όλα τα υπόλοιπα τμήματα υποστήριξης και παραγωγής.

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 όχι μόνο 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 να τους εξηγήσει την ανάγκη υιοθέτησης αυτής της στρατηγικής αλλά και την διαφορετικότητα της από την μέχρι τώρα στρατηγική της.

Μόνο εάν το σύνολο της επιχείρησης προσαρμοστεί στον νέο πελατοκεντρικό χαρακτήρα, η επιχείρηση θα έχει την δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί σε αρμονία με τα χαρακτηριστικά, τον τρόπο σκέψης και τις ανάγκες των πελατών, ώστε στη συνέχεια να υλοποιήσει αρμονικά το CRM.

Πολλές επιχειρήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση 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 δημιουργία 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 τη 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.

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.

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 τη στρατηγική:

1. Να μεταφράσει τη 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 τη 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 σημαντικότερες και 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 (customer strategy).

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

- i. Εξακρίβωση του τρόπου που θα διανείμει αποτελεσματικότερα την προστιθέμενη αξία των νέων πελατών.
- ii. Προσδιορισμός των ενισχυτικών πόρων- όπως τα επιμορφωτικά προγράμματα, οι νέες υπηρεσίες και οι ικανότητες οργάνωσης.
- iii. Οι υπεύθυνοι για τη 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.
- iv. 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.

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 καινούργια στρατηγική για την διαχείριση των πελατών.

Τέταρτο Βήμα: Προσδιορισμός των απαιτήσεων από την εφαρμογή του CRM και της πολυπλοκότητας του συστήματος.

Για τη δημιουργία ενός πετυχημένου CRM είναι πολύ σημαντικός παράγοντας ο προσδιορισμός των απαιτήσεων που έχει η επιχείρηση από το CRM. 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, οι οικονομικές απαιτήσεις.

Η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να διενεργήσει μια 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 σύστημα.

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:

1. 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.

Οι στόχοι του συστήματος είναι ευρύτεροι αν περιέχουν για παράδειγμα το 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.

2. Τα τμήματα της επιχείρησης στα οποία θα εφαρμοστεί ένα σύστημα CRM. Η υλοποίηση είναι απλούστερη εάν πρόκειται να γίνει σε ένα τμήμα και πολύ πιο σύνθετη εάν εφαρμοστεί στο σύνολο της επιχείρησης.

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:

- i. Ιεράρχηση των λειτουργιών.
- ii. Συντονισμός των επιχειρηματικών διεργασιών.
- iii. 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 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 το σχεδιασμό και την επιλογή της τεχνολογίας που θα υποστηρίξει το σύστημα.

Στη συνέχεια, κατά το 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. Οι αλλαγές θα πρέπει να συνάδουν με τη 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.

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

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 σε επιχείρηση.

Ένα CRM σύστημα προσφέρει πάντα εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας όπως π.χ. μέσω του διαδικτύου στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, μέσω FAX). 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, κατασκευή ιστοσελίδας). 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.

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.

Η επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνά ότι το τεχνολογικό εργαλείο που πρόκειται να επιλέξει πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχειρησιακής της στρατηγικής.

Παρά την πληθώρα διαθέσιμων λογισμικών από διάφορες εταιρείες, για να υποστηρίξουν αυτές οι εφαρμογές απόλυτα την επιχείρηση, απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή, ολοκλήρωση, παραμετροποίηση ή ακόμα και συμπληρωματικές εφαρμογές. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσεκτική, για να μην δαπανήσει χρήματα άσκοπα σε κάποιο λογισμικό που δεν μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις της.

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, SAP, Siebel, PeopleSoft, Clarify, Onyx, Talisman, Microsoft. Βέβαια κάθε μια από αυτές τις εταιρίες απευθύνεται σε διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η Oracle, Siebel και 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 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. Ο προμηθευτής παίζει σημαντικό ρόλο γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να κάνει μια συνετή επιλογή. Μερικοί βασικοί παράγοντες που πρέπει να συνυπολογίζονται κατά την επιλογή του προμηθευτή είναι οι εξής: η

εμπειρία του, η δυνατότητα του προμηθευτή να κατανοήσει πραγματικά τις ανάγκες της επιχείρησης, η επιτυχία σε αντίστοιχα έργα που έχει υλοποιήσει, το κόστος της λύσης που προσφέρει και τι περιλαμβάνεται σε αυτό.

Αξίες αναφοράς είναι και οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν χτίσει μόνες τους βήμα προς βήμα 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 Data Warehouse (Βάση Δεδομένων) που τροφοδοτείται από τις λύσεις του Λειτουργικού CRM (Operational CRM).

Η επιλογή του να δημιουργήσει ένα τέτοιο σύστημα ή να αγοράσει μια λύση CRM εξαρτάται από την επιχείρηση, παρόλα αυτά η απόφαση είναι θέμα δυνατοτήτων και συναλλαγών. Είναι άλλωστε προφανές ότι για τη δημιουργία ενός συστήματος τόσο απαιτητικού, η επιχείρηση πρέπει να έχει και τους ανθρώπους με τις αντίστοιχες γνώσεις και ικανότητες.

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).

Έβδομο Βήμα: Εγκατάσταση και προσαρμογή της εφαρμογής CRM.

Στο σημείο αυτό γίνεται η πρακτική υλοποίηση του συστήματος CRM. Η εγκατάσταση αρχίζει από τη φόρτωση της βασικής εφαρμογής στον server (εξυπηρετητής) ο οποίος θα αναλάβει την εκτέλεση όλων των λειτουργιών που θα πραγματοποιούνται στο σύστημα και τη σύνδεση στη βάση δεδομένων. 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 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 τη διεκπεραίωση μιας άλλης).

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, στην οποία έγινε εκτενή αναφορά προηγουμένως.

Η εμπλοκή των ανθρώπων της επιχείρησης ποικίλει ανάλογα με τη 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.

Ογδοο Βήμα: Δημιουργία συστημάτων μέτρησης.

Όπως και για κάθε σύστημα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, έτσι και για τα CRM συστήματα 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). 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. Μερικοί ενδεικτικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- i. Παράγοντες μέτρησης των διαφόρων μεγεθών που έχουν σχέση με τη διατήρηση και την πιστότητα των πελατών όπως π.χ. η προσέλκυση νέων πελατών, η απώλεια πελατών, δημιουργία αξίας με την πάροδο του χρόνου.
- ii. Παράγοντες μέτρησης της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων όπως π.χ. η αύξηση της κερδοφορίας από την χρήση του CRM.
- iii. Παράγοντες μέτρησης των προωθητικών λειτουργιών όπως π.χ. η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της διαφήμισης.
- iv. Παράγοντες μέτρησης και ανάλυσης της πελατειακής βάσης και των δυνατοτήτων της.

[Πηγή για τα 8 Βήματα Υλοποίησης ήταν οι ιστοσελίδες www.runner.net.gr/seminars.html και η www.logistics.tuc.gr/Contents/Diatrives/lagadinou.pdf].

7. Μελέτες Περιπτώσεων

7.1 Εισαγωγή

Στη συνέχεια αναφέρουμε δύο περιπτώσεις εταιρειών που αξίζουν την προσοχή μας, εξαιτίας της διαχείρισης των πελατειακών τους σχέσεων αλλά και της μάθησής τους μέσω των εμπειριών από τους πελάτες τους. Οι εν λόγω εταιρείες είναι ο όμιλος Γερμανός και η Alpha Bank οι οποίες στήριξαν την επιτυχία τους στα εξής:

- Δημιούργησαν την απαραίτητη διασύνδεση μεταξύ της αξίας του σήματος και της εμπειρίας με τους πελάτες.

- Οι εταιρείες αυτές ενθάρρυναν τη συλλογή και τη μελέτη πληροφοριών από τους πελάτες και απέκτησαν γνώση για τις επιθυμίες τους. Ακόμη, κατάφεραν να κάνουν και προβλέψεις για το μέλλον.

- Προσάρμοσαν και επιστράτευσαν όλες τις λειτουργίες τους με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.



7.2 Δίκτυο Καταστημάτων GERMANOS

Δυναμική ανάπτυξη, επέκταση σε νέες αγορές και καθιέρωση στη συνείδηση των καταναλωτών ως ο Νο1 προορισμός για τεχνολογικές λύσεις, χαρακτηρίζουν τη μέχρι σήμερα πορεία της αλυσίδας καταστημάτων GERMANOS, η οποία ξεκίνησε από ένα κατάστημα το 1980 και εξελίχθηκε σε ελληνικό πολυεθνικό Δίκτυο Καταστημάτων Τηλεπικοινωνιακών Προϊόντων και Υπηρεσιών 31 χρόνια μετά. Σήμερα, το brand GERMANOS αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα και πιο καθιερωμένα εμπορικά σήματα στην Ελλάδα με περισσότερα από 430 καταστήματα, αλλά και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με δυναμική παρουσία στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Η εξαγορά της GERMANOS από την COSMOTE ήταν η αρχή μιας νέας ανοδικής πορείας για το Δίκτυο, το οποίο προσφέρει υπηρεσίες και προγράμματα COSMOTE και ΟΤΕ σε κινητή, σταθερή τηλεφωνία και Internet, τη μεγαλύτερη γκάμα συσκευών και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, ενώ διαθέτει από τα υψηλότερα μερίδια αγοράς στις κατηγορίες των ψηφιακών προϊόντων, gaming και αναλώσιμων.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε πως το έτος 2009 οι επισκέπτες των καταστημάτων του Δικτύου ανήλθαν σε 16.700.000, αυξημένοι κατά 10% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, αποτέλεσμα που επετεύχθη σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο για το σύνολο της αγοράς.

Η αύξηση της επισκεψιμότητας συνδύαστηκε με ενίσχυση των πωλήσεων σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών που διατίθενται στα καταστήματα. Μέσα από την πολύχρονη πορεία και τη συνέπεια με την οποία απευθύνεται στον πελάτη, ο όμιλος GERMANOS έχει κερδίσει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη του.

Με αισθητικά αναβαθμισμένα καταστήματα, με «φρέσκια» επικοινωνία και με σταθερό επίκεντρο την «εμπειρία» που αποκομίζει ο πελάτης με κάθε επίσκεψη σε ένα κατάστημα ΓΕΡΜΑΝΟΣ, η εταιρεία συνεχίζει να υπηρετεί το όραμά της για παροχή τεχνολογικών λύσεων, προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες του καταναλωτή.

Στόχος, είναι να παραμείνει ο όμιλος ΓΕΡΜΑΝΟΣ το Νο1 δίκτυο λιανικής τηλεπικοινωνιών και ψηφιακών προϊόντων στην Ελλάδα, προσθέτοντας επιπλέον αξία στη μάρκα, μέσω:

- Του εκτεταμένου και σύγχρονου δικτύου καταστημάτων.
- Της πλήρους γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Της ολοκληρωμένης, φιλικής εξυπηρέτησης από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.
- Της τεχνογνωσίας, εμπειρίας και εξειδίκευσης των ανθρώπων της.
- Της επικοινωνιακής της στρατηγικής και της στρατηγικής marketing που αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα του δικτύου και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του όπως η καινοτομία, η ηγετικότητα, το σύγχρονο και μοντέρνο προφίλ.

Ένα δυνατό μείγμα ανθρώπων, ιδεών, προτάσεων και λύσεων. Αυτό είναι το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ και αυτό είναι το μυστικό της επιτυχίας του, (<http://company.germanos.gr/index.asp>).

7.2.1 Ιστορική Αναδρομή του Ομίλου Εταιρειών Γερμανός

Όλα ξεκίνησαν πριν από 31 χρόνια. Η αρχή έγινε το 1980 στο κέντρο της Αθήνας όταν άνοιξε το πρώτο εξειδικευμένο κατάστημα πώλησης μπαταριών, το οποίο έμελλε να αποτελέσει την αφετηρία για τη δημιουργία μιας από τις μεγαλύτερες αλυσίδες προϊόντων κινητής τηλεφωνίας.

Στην οδό Εμμανουήλ Μπενάκη ο Πάνος Γερμανός άνοιξε το πρώτο εξειδικευμένο κατάστημα πώλησης μπαταριών. Η πρώτη σημαντική εμπορική συμφωνία κλείνει το 1985. Ο Π. Γερμανός αναλαμβάνει την αποκλειστική αντιπροσώπευση των μπαταριών Toshiba, δημιουργώντας παράλληλα «Τμήμα Διανομής Καταναλωτικών Προϊόντων και Μπαταριών».

Το 1989 ο Π. Γερμανός στήνει την εταιρεία «Γερμανός Μπαταρίες ΑΕ», επεκτείνοντας το δίκτυο καταστημάτων λιανικής. Μάλιστα, ένα χρόνο αργότερα, το 1990 δημιουργείται το πρώτο κατάστημα Γερμανός, με τη μέθοδο του franchise.

Το 1992 θεωρείται έτος σταθμός, καθώς ο όμιλος Γερμανός κάνει τα πρώτα του βήματα εκτός Ελλάδας, δραστηριοποιούμενος στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης. Δυο χρόνια αργότερα η μαζική είσοδος της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα βρίσκει τον Π. Γερμανό σε ετοιμότητα, καθώς το δίκτυο καταστημάτων του μπορεί να εξυπηρετήσει τόσο τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, όσο και το ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Το 1998 ο Π. Γερμανός κλείνει δύο σημαντικές εμπορικές συμφωνίες. Υπογράφει δύο συμβάσεις για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της Cosmote και της Telestet, αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο δύο πανίσχυρους εταίρους. Ένα χρόνο αργότερα ιδρύει την εταιρεία Evalue, η οποία δραστηριοποιείται στους τομείς των Call Centers και Customer Relationships Management.

Το 2000 η εταιρεία εισάγεται στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών, ενώ στον όμιλο δημιουργούνται δύο νέες εταιρείες, η Germanos Telecom Romania και η Germanos Telecom Bulgaria.

Το 2001 ο κ. Γερμανός πραγματοποιεί ένα ακόμη σημαντικό βήμα προσέγγισης προς τον ΟΤΕ, υπογράφοντας συμφωνία συνεργασίας με την Globul, θυγατρική εταιρεία του ΟΤΕ, η οποία ασχολείται με την προώθηση των προϊόντων του οργανισμού στη Βουλγαρία. Την ίδια χρονιά, ο επιχειρηματίας προχωρεί στην εξαγορά των δικτύων ECO Contel και TCM στην Πολωνία.

Το επόμενο έτος, το 2002, ο όμιλος Γερμανός αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων του ΟΤΕ σε όλα τα καταστήματα Γερμανός στην Ελλάδα και τη Ρουμανία.

Το 2003 υπογράφει συνεργασίες με Vodafone και Tellas, ενώ αποκτά το 24,7% του μετοχικού κεφαλαίου των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ). Η εξωστρεφής πορεία των επιχειρηματικών επιλογών του κ. Γερμανού συνεχίζεται και τα επόμενα χρόνια.

Έτσι, το 2004 διευρύνει με εξαγορές και επεκτάσεις το δίκτυο σε Πολωνία, Ουκρανία και Ουζμπεκιστάν. Η μεγάλη συμφωνία όμως δεν έχει ακόμα κλείσει. Αυτό συντελείται το 2006, οπότε η Cosmote εξαγοράζει το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός, το οποίο είχε καταφέρει να επιτύχει κύκλο εργασιών άνω του 1 δις. ευρώ, με καθαρή κερδοφορία 63 εκατ. ευρώ.

Η λογική της επιθετικής κίνησης της Cosmote ξεκινά από την ανάγκη της εταιρείας να αποκτήσει δικό της δίκτυο καταστημάτων, καθώς διέθετε τότε μονάχα 22 ιδιόκτητα καταστήματα. Αντίστοιχα, η Γερμανός διέθετε 900 καταστήματα στην Ελλάδα, την Πολωνία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, την Κύπρο, την ΠΓΔΜ και την Ουκρανία, ανακοινώνοντας τη πρόθεσή της να επεκταθεί στην Τουρκία και τη Σερβία.

Παράλληλα, το 2006 ο επιχειρηματίας ανακοινώνει τη πώληση του μεριδίου που διέθετε στα ΚΑΕ (24,7%) στην εταιρεία Folli Follie. Μονάχα, στο πρώτο στάδιο των συμφωνιών αυτών, ο κ. Πάνος Γερμανός καρπώθηκε 700 εκατ. ευρώ, τα οποία επενδύθηκαν στη δημιουργία και εξάπλωση των πολυκαταστημάτων Multirama και Public, αλλά και στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της Sunlight (<http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=53&ct=34&artid=77266>).

Sunlight

Ο επιχειρηματίας Πάνος Γερμανός, εξαγόρασε το 1991 τη Sunlight, παράγοντας με τη σειρά του μπαταρίες. Η εταιρεία Sunlight σχεδιάζει, παράγει και διανέμει συσσωρευτές και συστήματα παραγωγής και αποθήκευσης ενέργειας, απασχολώντας περισσότερα από 770 άτομα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Το βιομηχανικό συγκρότημα της εταιρείας εδρεύει στο Νέο Όλβιο της Ξάνθης και είναι ένα από τα μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής συσσωρευτών και ολοκληρωμένων ενεργειακών συστημάτων στην Ευρώπη.

Διαθέτει πέντε σύγχρονες μονάδες παραγωγής, όπου σχεδιάζονται, παράγονται και διανέμονται περισσότερα από 1.500 εξειδικευμένα προϊόντα που βρίσκουν εφαρμογές σε τομείς με πολύ υψηλές τεχνολογικές απαιτήσεις, όπως βιομηχανία, μεταφορές, κατασκευές, έργα υποδομής, τηλεπικοινωνίες και άμυνα.

Τα προϊόντα της εταιρείας διατίθενται σε περισσότερες από 100 χώρες σε όλο τον κόσμο, με το 70% της συνολικής δραστηριότητας να αφορά σε εξαγωγές. Η εταιρεία εκπροσωπείται με τοπικούς αντιπροσώπους σε 50 χώρες, ενώ διατηρεί θυγατρικές εταιρίες στη Γερμανία, τη Γαλλία, την Ισπανία, την Ιταλία, την Πολωνία, την Ουκρανία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία και τη Σερβία.

Ο κύκλος εργασιών της Sunlight σημείωσε το 2008 αύξηση πωλήσεων κατά 40%, σε σχέση με το 2007, καθώς οι πωλήσεις ανήλθαν σε 148 εκατ. ευρώ. Με στόχο την περαιτέρω αύξηση των παραγωγικών της δυνατοτήτων και την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στις νέες προκλήσεις της παγκόσμιας ζήτησης για πηγές αποθήκευσης ενέργειας, η εταιρεία προχώρησε σε μια σειρά επενδύσεων για δύο νέες γραμμές παραγωγής. Η πρώτη γραμμή αφορά στην παραγωγή βιομηχανικών μπαταριών μολύβδου, ενώ η δεύτερη στην παραγωγή διοξειδίου του μολύβδου, ως πρώτη ύλη, (<http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=53&ct=34&artid=77266>).

Multirama

Ο Πάνος Γερμανός είχε λανσάρει στην αγορά τα καταστήματα Multirama το 1996. Έχοντας θέσει ως στρατηγικούς στόχους την ενίσχυση του δικτύου καταστημάτων, την εφαρμογή τεχνολογίας αιχμής στα own label προϊόντα, το λανσάρισμα νέων υπηρεσιών και την αύξηση μεριδίου αγοράς σε Ελλάδα και Βουλγαρία, η αλυσίδα ειδών πληροφορικής Multirama κατέγραψε αύξηση του κύκλου εργασιών που προσέγγισε το 89% στο πρώτο εξάμηνο του έτους.

Μέσα στο 2009, η εταιρεία άνοιξε επτά νέα καταστήματα, ανεβάζοντας τον συνολικό αριθμό της στα 83. Η Multirama με την ίδρυση της το 1996, αποτέλεσε το πρώτο εξειδικευμένο δίκτυο καταστημάτων πληροφορικής που παρουσιάστηκε στην ελληνική αγορά, (<http://www.multirama.gr/company/history>).

Η εξέλιξη της εταιρείας συμπορεύτηκε με την ανάπτυξη και τις εξελίξεις στις αγορές της πληροφορικής και της υψηλής τεχνολογίας, με στόχο τη πλήρη κάλυψη του πελάτη σε προϊόντα πληροφορικής και ψηφιακής τεχνολογίας. Το 2000 η Multirama εισήχθη στο X.A., ενώ το 2001 δημιούργησε μονάδα παραγωγής own label προϊόντων (Multirama PC, Builtto Order PC & Multirama Notebook).

(<http://www.multirama.gr/company/history>).

Το 2005 η εταιρεία εισέρχεται στην αγορά της Βουλγαρίας, ενώ το 2006 υλοποιούνται τα εγκαίνια του καταστήματος στο The Mall, συνολικού εμβαδού 1.500 τ.μ. Το 2007 υλοποιήθηκε ανανεωμένη εταιρική ταυτότητα με νέο λογότυπο, σε συνδυασμό με τη διεύρυνση του δικτύου, με νέα καταστήματα άνω των 1.000 τ.μ. Το 2008 η Multirama

ενδυνάμωσε τη παρουσία της στην Βουλγαρία με ένα επιπλέον κατάστημα, ενώ ένα χρόνο αργότερα υλοποιήθηκε η έξοδος της εταιρείας από το Χ.Α.

Το 2009 το Δίκτυο Καταστημάτων διευρύνεται περαιτέρω με το άνοιγμα 6 νέων καταστημάτων στη Θεσσαλονίκη, την Κέρκυρα, την Πάτρα το Περιστέρι, το Χαλάνδρι και στον Ζωγράφου. Επίσης, το ίδιο έτος τα καταστήματα Multirama είναι πρώτα σε πωλήσεις notebook στην Ελλάδα με 120.000 τμχ.

Αξιίζει να σημειωθεί πως οι μαθητικές προτιμήσεις τους χάρισαν το 28,5% στο μερίδιο αγοράς ενώ οι φοιτητικές προτιμήσεις τους έφεραν πρώτους με ποσοστό που αγγίζει το 30% στο μερίδιο αγοράς.

Το έτος 2010 η ανάπτυξη του Δικτύου Καταστημάτων Multirama συνεχίζεται, με τα καταστήματα στην Ελλάδα να έχουν φθάσει πλέον τα 82 ενώ στη Βουλγαρία τα 9, (<http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=53&ct=34&artid=77266>).

Public

Η Public, όντας το τελευταίο «επιχειρηματικό τέκνο» του κ. Γερμανού, είναι η ελληνική αλυσίδα πολυκαταστημάτων ψυχαγωγίας, η οποία μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα –αφού ιδρύθηκε μόλις το 2005– κατάφερε να αλλάξει τις καταναλωτικές συνήθειες όλων. Διαθέτει σύγχρονους και ζεστούς χώρους με ευρεία γκάμα προϊόντων τεχνολογίας και πολιτισμού που καλύπτουν τις ανάγκες και των πιο απαιτητικών επισκεπτών–καταναλωτών κάθε ηλικίας, αφού μπορούν να βρίσκουν συγκεντρωμένες σε ένα πολυκατάστημα έμπνευση και ενημέρωση σε τομείς τόσο διαφορετικούς, όσο και συμπληρωματικούς μεταξύ τους όπως: μουσική και ταινίες, κινητά και ψηφιακά, ήχος και εικόνα, βιβλία και comics, gadgets και παιχνίδια, computers και gaming,

(<http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=53&ct=34&artid=77266>)και(<http://www.public.gr/poioi-eimaste/>).

7.2.2 Υπηρεσίες Ομίλου Εταιρειών Γερμανός

- Υπηρεσία G-επιστροφής χρημάτων: Μόνο ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ προσφέρει αποκλειστικά την πρωτοποριακή υπηρεσία επιστροφής χρημάτων "G-επιστροφή χρημάτων". Η νέα αυτή υπηρεσία δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να επιστρέψουν το κινητό που αγόρασαν, σε περίπτωση που άλλαξαν γνώμη, και να πάρουν τα χρήματά τους πίσω.
- Υπηρεσία G-service: Στο ΓΕΡΜΑΝΟ προσφέρεται έως και 2 χρόνια εγγύηση με την αγορά ενός νέου κινητού. Ακόμα, για οποιαδήποτε βλάβη, παρέχεται εξουσιοδοτημένο service για όλους τους κατασκευαστές.
- Υπηρεσία G- pre-order: Ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ δίνει την δυνατότητα να προ-παραγγείλεις την υψηλής τεχνολογίας συσκευή που επιθυμείς πριν ακόμη κυκλοφορήσει στην αγορά, μπαίνοντας στη λίστα προτεραιότητας και αποκτώντας την από τους πρώτους στο κατάστημα ΓΕΡΜΑΝΟΣ που σε εξυπηρετεί.
- Υπηρεσία G-photoprint: Με την υπηρεσία G-photoprint οι πελάτες μπορούν να εκτυπώσουν στο ΓΕΡΜΑΝΟ με το κινητό, την ψηφιακή μηχανή ή την κάρτα μνήμης τους τις αγαπημένες τους φωτογραφίες γρήγορα, απλά και με τη μοναδική ποιότητα KODAK.
- Υπηρεσία G-insurance: Με την πρωτοποριακή υπηρεσία G-insurance, οι πελάτες μπορεί να είναι σίγουροι ότι το κινητό τους είναι απόλυτα προστατευμένο. Η διαδικασία είναι απλή. Με την αγορά του κινητού που σου αρέσει από τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ μπορείς να το ασφαλίζεις επί τόπου για έναν ολόκληρο χρόνο ενάντια σε θραύση από τυχαία πτώση, καταστροφή από υγρό ή νερό και καταστροφή από πυρκαγιά.
- Υπηρεσία G-files: Η υπηρεσία G-files εξασφαλίζει πως με την αγορά ενός καινούριου κινητού κανένας πελάτης δε θα χάσει τίποτα από τη μνήμη του παλιού κινητού του. Ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ, μέσω της υπηρεσίας G-files, προσφέρει τη λύση μεταφοράς όλων των δεδομένων στο νέο κινητό(επαφές, μηνύματά, φωτογραφίες, τραγούδια αποθηκευμένα σε μορφή mp3, video, ringtones). Επίσης, για μεγαλύτερη ασφάλεια, με την υπηρεσία G-files μπορούν να αποθηκευτούν όλα τα παραπάνω σε USB.
- Υπηρεσία G-tickets: Μία ακόμη καινοτομία του Ομίλου είναι και η υπηρεσία G-tickets. Με την υπηρεσία G-tickets οι πελάτες μπορούν να βγάλουν τα εισιτήρια για τα Village Cinemas Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Βόλου και Πάτρας στο ΓΕΡΜΑΝΟ

εύκολα, γρήγορα και χωρίς κανένα επιπλέον κόστος. Μπορούν απλά να επιλέξουν τη μέρα, την ώρα και τη θέση για την ταινία που θέλουν ακολουθώντας 4 απλά βήματα:

1. Μπες σε ένα κατάστημα ΓΕΡΜΑΝΟΣ.
 2. Επέλεξε γρήγορα και απλά την ημέρα, την ώρα και τις θέσεις για την ταινία που θέλεις να δεις.
 3. Πάρε το κουπόνι κράτησης θέσης.
 4. Τοποθέτησε το κουπόνι στα ειδικά μηχανήματα ATMs στα Village Cinemas που έχεις επιλέξει.
- Υπηρεσία G-reviews: Ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ δοκιμάζει τα πιο αναμενόμενα νέα κινητά Smartphones του 2011. Κάθε μήνα δοκιμάζονται και προτείνονται νέα Smartphones της αγοράς για να διευκολύνονται οι πελάτες στην επιλογή τους και να διαλέξουν το Smartphone που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους.

(<http://www.e-germanos.gr/e-germanos/middle/showMiddle.e?selectedCategoryId=943>).

7.2.3 Συγκριτικά Τεστ Τεχνολογίας από τα Digital Technology Laboratories (DTL)

Οι γρήγοροι ρυθμοί της καθημερινότητας, μας έχουν οδηγήσει στην αναζήτηση τρόπων και μέσων που θα μας κάνουν τη ζωή πιο εύκολη. Γι' αυτό και τα προϊόντα τεχνολογίας συνεχώς εξελίσσονται με «προσανατολισμό» την εξοικονόμηση χρόνου και την απλοποίηση των δραστηριοτήτων μας. Για το λόγο αυτό, ο όμιλος εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ στοχεύει στη διευκόλυνση των πελατών του, παρέχοντάς τους τις πιο αξιόπιστες συμβουλές αλλά και τα εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να καταλήξουν στην καλύτερη απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος.

Η αποκλειστική συνεργασία του ομίλου εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ με τα Digital Technology Laboratories - DTL (Εργαστήρια Δοκιμών Τεχνολογίας) έχει ως σκοπό την διεξαγωγή συγκριτικών τεστ σε προϊόντα και υπηρεσίες πληροφορικής καθώς και τεχνολογίας. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητο φορέα, πιστοποιημένο κατά το πρότυπο

EN ISO 9001:2000. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες μπορούν εύκολα να έχουν την καλύτερη δυνατή ενημέρωση προτού να προχωρήσουν στην αγορά κάποιου προϊόντος.

Τα αποτελέσματα των τεστ βρίσκονται αποκλειστικά στα τακτικά έντυπα της ΓΕΡΜΑΝΟΣ (GTECH και G Προτάσεις έξυπνων αγορών) καθώς και στα καταστήματά ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ώστε όλοι να μπορούν να συγκρίνουν και να επιλέγουν αυτό που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους. Η διαδικασία είναι απλή. Κάνοντας ένα απλό κλικ στο ειδικό σήμα κάθε δοκιμασμένης συσκευής («Δοκιμασμένο DTL»), μπορείς να μάθεις τα αποτελέσματα του εργαστηριακού ελέγχου καθώς και τις αναλυτικές αποδόσεις του σε σύγκριση με τις υπόλοιπες συσκευές.

<http://www.egermanos.gr/egermanos/cms/showArticle.eg?currentCMSArticleId=301&id=301&attributeToShort=5>).

7.2.4 e-value

Η εταιρεία e-value, μέλος του Ομίλου Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ , δραστηριοποιείται από το Σεπτέμβριο του 1999 στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Contact Center, με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων των συνεργατών της.

Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην πόλη της Ξάνθης, ενώ συγχρόνως λειτουργεί υποκατάστημα της στον Αγ. Στέφανο Αττικής, όπου βρίσκονται και τα κεντρικά γραφεία διοίκησης της εταιρείας.

Έχοντας βαθιά γνώση, ότι η ολοκληρωμένη και αποτελεσματική επικοινωνία με την αγορά και τον πολίτη είναι το κλειδί της επιτυχίας για κάθε επιχείρηση και οργανισμό, η e-value επενδύει συστηματικά στην ανάπτυξη και προσφορά των πλέον σύγχρονων, ολοκληρωμένων υπηρεσιών αμφίδρομης και εξατομικευμένης επικοινωνίας μέσα από ένα ενοποιημένο περιβάλλον για την πλήρη διαχείριση όλων των καναλιών επικοινωνίας (τηλέφωνο, fax, e-mail, chat, web).

Το άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό της, σε συνδυασμό με τις δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία που διαθέτει, είναι σε θέση να βελτιώσει σημαντικά την επικοινωνία των εταιριών - οργανισμών που συνεργάζονται μαζί της.

Με δυνατότητα απασχόλησης 1.200 εξειδικευμένων agents, 365 μέρες το χρόνο και σε 24ώρη βάση, η e-value προσφέρει με απόλυτη επιτυχία, ολοκληρωμένες υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης απόλυτα προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών της. Με κεντρικό άξονα τους πελάτες της, η e-value δεν είναι μόνο ένα αξιόπιστο contact center, αλλά ένας ανεκτίμητος εταιρικός συνεργάτης, ο οποίος σχεδιάζει, αναλαμβάνει και διεκπεραιώνει με ακρίβεια τις υπηρεσίες που οι πελάτες του έχουν πραγματικά ανάγκη. Με κύκλο εργασιών που έφτασε τα 11.3 εκατ. ευρώ το 2008, πάγιες επενδύσεις που υπερβαίνουν τα 13 εκατ. ευρώ, άρτια τεχνολογική υποδομή και απόλυτα εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η e-value κατατάσσεται σήμερα, ξεκάθαρα, στην κορυφή της αγοράς ως μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου. Η αποτελεσματικότητα της e-value να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, απόλυτα προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών της, έχει οδηγήσει σημαντικές επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα να την εμπιστευτούν, (<http://www.evalue.gr/Default.aspx?ID=38>).

Ενδεικτικά αναφέρονται:





Από το 2006, και μετά την σύμπραξη της Γερμανός ABEE με την Cosmote η e-value είναι μέλος του Ομίλου Εταιρειών Cosmote , κυρίαρχου πάροχου κινητής τηλεφωνίας στην περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης.

Στο κέντρο της επιτυχίας τόσο για την Γερμανός ABEE όσο και για την Cosmote είναι πάντα η εξυπηρέτηση του πελάτη. Η γνώση και η εμπειρία που έχουν αποκομίσει οι δυο εταιρείες από την προσήλωση στον παραπάνω στόχο είναι ένα επιπλέον σημαντικό εφόδιο για την e-value. Η τεχνολογική υποδομή που χρησιμοποιεί η e-value είναι:

1.CTI - ensemble pro

Η e-value, από την ίδρυσή της έως και σήμερα, παρέχει ένα φάσμα υπηρεσιών Call Center. Λόγω των επιχειρησιακών της αναγκών, αποφάσισε την επέκταση των συστημάτων της με την υλοποίηση ενός συστήματος Διαχείρισης και Εξυπηρέτησης της Επικοινωνίας με τους Πελάτες (Customer Interaction Management System), με προϊόντα λογισμικού και ειδικό μηχανολογικό εξοπλισμό, έτσι ώστε να δημιουργήσει ένα ενοποιημένο περιβάλλον για την πλήρη διαχείριση όλων των καναλιών επικοινωνίας (τηλέφωνο, fax, e-mail, chat, web) και να μετατραπεί έτσι (<http://www.evalue.gr/Default.aspx?ID=56>) :

από Call Center σε → Contact Center

Το Ensemble Pro είναι μια ολοκληρωμένη λύση για τα call centers και τα contact centers η οποία καλύπτει μια σειρά από βασικές λειτουργίες όπως:

- Αυτόματη Διανομή Κλήσεων.
- Διαδραστική Φωνητική Απάντηση.
- Αυτοματοποίηση στις Εξερχόμενες κλήσεις με διαφορετικούς τρόπους ρύθμισης των κλήσεων.
- Φωνή με χρήση του IP πρωτοκόλλου.
- Διασύνδεση Τηλεφωνίας με τα Υπολογιστικά Συστήματα.
- Web Chat.
- Web Collaboration.
- Διαχείριση Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου.
- Διαχείριση Ροής Εργασιών.
- Φωνητικό Ταχυδρομείο.
- Σύστημα Ηχογράφησης.
- Σύστημα Ενοποίησης με τις πληροφοριακές εφαρμογές.
- Ενοποιημένη Διαχείριση Ουράς Επαφών.
- Παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο.
- Δημιουργία Αναφορών σε ένα μοναδικό και απόλυτα ενοποιημένο περιβάλλον.

2. Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

Η e- value ως μια σύγχρονη επιχείρηση στον χώρο των Call Centers έχοντας ως σκοπό της την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών ως προς τους πελάτες της, έχει δημιουργήσει ολοκληρωμένες δομές και μηχανισμούς παραγωγής και διάθεσης πληροφοριών ικανοποιώντας τις ανάγκες πληροφόρησης των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Μέσα από αυτό το πλαίσιο δομών και με ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (CRM.COM), η evalue A.E. μπορεί να προσφέρει σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό τη δυνατότητα να διαμορφώνει τη συμπεριφορά και το προϊόν της, σύμφωνα με όσα γνωρίζει για τον πελάτη και τις ανάγκες του και να τον εξυπηρετεί προσωπικά, μέσα από οποιαδήποτε δραστηριότητά της (πώληση,

marketing ή υποστήριξη) αλλά και μέσα από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας (call centers, προσωπική επαφή, internet).

Αποφεύγοντας έτσι το παραδοσιακό μοτίβο μιας επιχείρησης ή οργανισμού να διαχειρίζεται τους πελάτες της με δραστηριότητες πώλησης, marketing και εξυπηρέτησης-υποστήριξης μέσα από διαφορετικά τμήματα ή θυγατρικές ή ακόμη και μέσω συνεργατών της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπου το κάθε τμήμα ή εταιρεία που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη δημιουργεί τη δική του εικόνα για αυτόν, με αποτέλεσμα η γνώση να είναι αποσπασματική και όχι πλήρως αξιοποιήσιμη για την εταιρεία.

Με αυτόν τον τρόπο η e-value παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς να επεκτείνουν το outsourcing της εξυπηρέτησης του πελάτη σε τρίτους, χωρίς το φόβο μείωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης, ή την απώλεια γνώσης πληροφοριών για αυτόν. Αυτό καθιστά δυνατή τη διατήρηση της σχέσης με τους πελάτες και της αύξησης των αγορών τους, ακόμη και αν η τελική εξυπηρέτηση γίνεται από τρίτους.

Με βάση το ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατείας (CRM), δίνεται η δυνατότητα της προσωπικής εξυπηρέτησης και επαφής με τον πελάτη (one to one marketing), αλλά και της τμηματοποίησης της πελατείας της επιχείρησης ή του οργανισμού με βάση κοινά χαρακτηριστικά, για την εφαρμογή αποτελεσματικότερων μεθόδων marketing και πωλήσεων, (<http://www.evalue.gr/Default.aspx?ID=60>).

7.2.5 Ο Όμιλος COSMOTE

Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στην Ελλάδα την άνοιξη του 1998 ως η τρίτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στη χώρα, πέντε χρόνια μετά τους ανταγωνιστές της. Σε ελάχιστο χρόνο άλλαξε τα δεδομένα στην αγορά με την εμπορική της πολιτική και το άρτιο τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο. Σταθερά πρώτη στην ελληνική αγορά από το 2001, η πελατειακή βάση της COSMOTE ξεπερνά σήμερα τα 9,2 εκατ.

Εκτός από την COSMOTE στην Ελλάδα, ο κόσμος της COSMOTE απαρτίζεται και από τις θυγατρικές της AMC στην Αλβανία, GLOBUL στη Βουλγαρία και COSMOTE στη Ρουμανία. Η AMC κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά της Αλβανίας,

η GLOBUL είναι 2η στη Βουλγαρία με σειρά από «πρωτιές» στην αγορά, ενώ η COSMOTE Ρουμανίας έχει καταφέρει μέσα στα τέσσερα πρώτα χρόνια λειτουργίας της να κατέχει σχεδόν 7 εκατ. πελάτες και μερίδιο αγοράς 23%. Σε αυτή την ευρύτερη αγορά 46 εκατομμυρίων ανθρώπων η COSMOTE βρίσκεται παντού χάρη κυρίως στην ΓΕΡΜΑΝΟΣ, την πιο πετυχημένη αλυσίδα λιανικής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στη ΝΑ Ευρώπη.

Δυναμική ανάπτυξη, επέκταση σε νέες αγορές και καθιέρωση στη συνείδηση των καταναλωτών ως ο Νο1 προορισμός για τεχνολογικές λύσεις, χαρακτηρίζουν τη μέχρι σήμερα πορεία της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, που αποτελεί τη βάση του εμπορικού δικτύου της COSMOTE στην Ελλάδα αλλά και σε Βουλγαρία και Ρουμανία.

Η εξαγορά της ΓΕΡΜΑΝΟΣ από την COSMOTE το 2006 ήταν η αρχή μιας νέας ανοδικής πορείας για το Δίκτυο, το οποίο προσφέρει υπηρεσίες και προγράμματα COSMOTE και ΟΤΕ σε κινητή, σταθερή τηλεφωνία και internet, τη μεγαλύτερη γκάμα συσκευών και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, ενώ διαθέτει από τα υψηλότερα μερίδια αγοράς στις κατηγορίες των ψηφιακών προϊόντων, gaming και αναλώσιμων.

Σήμερα, το brand ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα και πιο καθιερωμένα εμπορικά σήματα σε όλη τη ΝΑ Ευρώπη όπου μετρά πάνω από 1000 σημεία παρουσίας. Η συνεισφορά της αλυσίδας στην πορεία ανάπτυξης του Ομίλου έχει υπάρξει καταλυτική: Μόνο τη διετία 2007-2008 η ΓΕΡΜΑΝΟΣ συνεισέφερε πάνω από 5,2 εκατ. νέες συνδέσεις στον Όμιλο COSMOTE, ενώ και το 2009 ο ρόλος της ΓΕΡΜΑΝΟΣ υπήρξε καθοριστικός για την ενίσχυση των μεριδίων αγοράς και για την περαιτέρω ανάπτυξη της COSMOTE σε καρτοκινητή και συμβόλαια, ιδίως σε Ελλάδα και Ρουμανία.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το έτος 2009 οι επισκέπτες των καταστημάτων του Δικτύου ανήλθαν σε 16.700.000, αυξημένοι κατά 10% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, αποτέλεσμα που επετεύχθη σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο για το σύνολο της αγοράς. Η αύξηση αυτής της επισκεψιμότητας συνδυάστηκε με ενίσχυση των πωλήσεων σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών που διατίθενται στα καταστήματα.

http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_aricleadvancedEtairikoProfil/section/Group_COSMOTE),

http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedGermanos/section/Thigatrikes).

7.2.6 Ηλεκτρονικό Κατάστημα e-germanos

Μία από τις σημαντικότερες προσπάθειες του Ομίλου Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών του ήταν η δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος e-germanos.

Σε αυτό το πλήρες ενημερωμένο ηλεκτρονικό κατάστημα προσφέρονται οι καλύτερες προσφορές της αγοράς καθώς και πολλές άλλες μοναδικές υπηρεσίες. Μπαίνοντας στη σελίδα www.e-germanos.gr οι καταναλωτές μπορούν να περιηγηθούν σε μια τεράστια γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που σίγουρα θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

7.3 Η Αρχή της Στρατηγικής Επένδυσης στο CRM

Στην προσπάθεια του Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ να αποκτήσει πελατοκεντρικό χαρακτήρα καθώς και να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες του, εντόπισε αρκετούς τομείς στους οποίους η οργάνωσή του επιδεχόταν βελτίωση: εισαγωγή και διαχείριση νέων καναλιών πώλησης, ανάλυση της κερδοφορίας για κάθε πελάτη, ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, ενημέρωση-συνεργασία όλων των εργαζομένων.

Αρχικά, ο Όμιλος υιοθέτησε τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ των σχέσεων και του πελατοκεντρικού προσανατολισμού, την οποία και υποστήριξε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η ανώτατη διοίκηση του Ομίλου. Σε πρώτο στάδιο αποφασίστηκε η δημιουργία ενός κέντρου παροχής υπηρεσιών, με επαρκή εξοπλισμό, εκπαιδευμένους συμβούλους με πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών και στόχο την υποστήριξη των πελατών του Ομίλου. Το πρώτο βήμα ήταν η εγκατάσταση του call center της evalue, το οποίο είναι προσβάσιμο από οποιοδήποτε σημείο(internet,e-mail) και λειτουργεί όλο το 24ωρο, στοχεύοντας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενδεχομένως μπορεί να αντιμετωπίσει ο πελάτης, κατά τη χρήση ενός προϊόντος ή

μιας υπηρεσίας του Ομίλου Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ, απευθείας από τον σύμβουλο που απαντά τη κλήση.

Με τον τρόπο αυτό οι εταιρίες του Ομίλου απέκτησαν ένα συνεπή τρόπο επικοινωνίας και επαφής με τους πελάτες τους. Στη συνέχεια, υλοποιήθηκε το ηλεκτρονικό κατάστημα e-germanos. Το e-germanos προσφέρει ακόμη περισσότερες επιλογές για τους καταναλωτές και κυρίως πιο προσωποποιημένες προς αυτούς υπηρεσίες.

7.3.1 Υλοποίηση mySAP Business Suite

Η SingularLogic αποτελεί τον ισχυρότερο Όμιλο Λογισμικού και Ολοκληρωμένων Λύσεων Πληροφορικής στην Ελλάδα. Ο όμιλος προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Επιπλέον, η SingularLogic από το 2001 έχει αναπτύξει στρατηγική συνεργασία με την SAP, πραγματοποιώντας μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις στο συγκεκριμένο χώρο στην Ελλάδα. Το έργο υλοποίησης στον Όμιλο ΓΕΡΜΑΝΟΣ ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2003 και τέθηκε σε παραγωγική λειτουργία την 01/01/2004, υποστηρίζοντας πάνω από 200 χρήστες στις εγκαταστάσεις του Ομίλου σε Αθήνα και Ξάνθη.

Παράλληλα εξασφαλίστηκε η διασύνδεση του νέου συστήματος με τα υπάρχοντα λογισμικά (ABERON,SRS). Το 2005 υλοποιήθηκαν οι εφαρμογές BW και Enterprise Portal. Τέλος, στις 01/01/2006 άρχισε να λειτουργεί σε παραγωγικό περιβάλλον SAP και η θυγατρική του Ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ στην Ρουμανία και στις 01/01/2007 η θυγατρική του Ομίλου στη Βουλγαρία.

(http://www.singularlogic.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=32).

7.4 Οικονομικά Στοιχεία

Κυρίως χάρη στον όμιλο εταιρειών Γερμανός η Cosmote κατάφερε να αντεπεξέλθει σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς που διανύει η ελληνική οικονομία. Το πρώτο τρίμηνο του 2010 η πελατειακή βάση της Cosmote διαμορφώθηκε σε 8,8 εκατομμύρια, ενισχυμένη κατά 4,8% σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο του 2009, ωστόσο, μειώθηκε από τα 9,217 εκατ. που ήταν το προηγούμενο τρίμηνο. Σύμφωνα με την εταιρεία η μείωση των συνδέσεων αποδίδεται κατά κύριο λόγο στην ταυτοποίηση των καρτοκινητών και στην εκκαθάριση της πελατειακής βάσης.

Πάντως, παρά το γεγονός ότι τα έσοδα από υπηρεσίες το πρώτο τρίμηνο του 2010 συνέχισαν για το σύνολο της αγοράς κινητής στην Ελλάδα να μειώνονται, καταγράφοντας παρόμοιες τάσεις με το 2009, η Cosmote κατόρθωσε να συγκρατήσει τη μείωση των εσόδων από υπηρεσίες στο 2,1%. Μάλιστα, τα συνολικά έσοδα της εταιρείας από την ελληνική αγορά κατέγραψαν στο τρίμηνο άνοδο 1,8%, κλείνοντας στα 464,7 εκατ. ευρώ.

Με βάση όσα ανακοινώθηκαν στο ετήσιο Συνέδριο Συνεργατών του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ο Όμιλος συνέχισε την επιτυχημένη πορεία του στην αγορά και το 2010, αυξάνοντας τους πελάτες του και παραμένοντας πρώτος στην προτίμηση των καταναλωτών. Χάρη στη στοχευμένη εμπορική πολιτική, το λανσάρισμα ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, τις αποκλειστικές προσφορές και την ανανεωμένη επικοινωνία, η ΓΕΡΜΑΝΟΣ και οι συνεργάτες του Δικτύου, παρά τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες, κατόρθωσαν να ξεπεράσουν τις τάσεις της αγοράς και να εδραιώσουν τη σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές.

Όπως ανακοινώθηκε κατά τη διάρκεια του συνεδρίου, το 2010 πάνω από 17,8 εκατομμύρια πελάτες, 7% περισσότεροι σε σχέση με το 2009, πραγματοποίησαν τις συναλλαγές τους στα καταστήματα του Δικτύου, ενώ οι επισκέπτες των καταστημάτων ανήλθαν σε 23,5 εκατομμύρια. Σύμφωνα με έρευνα της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, τα καταστήματα παραμένουν πρώτα σε αναγνωρισιμότητα μεταξύ των αλυσίδων καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας.

Η πρωτιά στην προτίμηση των καταναλωτών συνδυάστηκε με ρεκόρ επταετίας στις συνδέσεις συμβολαίου που ξεπέρασαν τις 300.000, το 36% των οποίων αποτελούν συνδέσεις φορητότητας. Και στην καρτοκινητή τηλεφωνία, οι επιδόσεις της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ήταν ιδιαίτερα θετικές, καθώς πωλήθηκαν 53% περισσότερα τεμάχια από το 2009. Αξίζει να σημειωθεί ότι περισσότεροι από 3 εκατομμύρια πελάτες επέλεξαν το Δίκτυο ΓΕΡΜΑΝΟΣ για την ταυτοποίηση του καρτοκινητού τους.

(<http://www.naftemporiki.gr/presspoint/source.asp?id=1051>),(http://pcnea.blogspot.com/2011/01/m_25.html),

(http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_aricleadvancedOikonomikesKatastaseis/section/Investor_Relations_Team).

Σχόλια

Το CRM αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που το χρησιμοποιεί και απαιτεί την απόλυτη στήριξη της διοίκησης κάτι που πραγματοποιήθηκε και στην περίπτωση του Ομίλου εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

Σημαντικό ρόλο έπαιξε η άρτια εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να γίνει όσο το δυνατό καλύτερα η μετάβαση στη φιλοσοφία του CRM. Κυρίαρχος στόχος για τον Όμιλο εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ ήταν είναι και θα είναι η ικανοποίηση του πελάτη, την οποία υποστηρίζει και η στρατηγική ανάπτυξη του CRM. Έχουμε ήδη επισημάνει όμως πως το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που με την αγορά του μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει άμεσα τα ποσοστά των πελατών της.

Σημαντικό ρόλο παίζει η πολιτική της επιχείρησης, η σωστή συνεργασία ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό και η αύξηση της αξίας του πελάτη ώστε να δημιουργηθεί το αίσθημα της αφοσίωσης και κατά συνέπεια επαναλαμβανόμενες αγορές. Ως εκ τούτου, είναι εμφανές πως τα οικονομικά αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η ΓΕΡΜΑΝΟΣ έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών.



7.5 Ο Όμιλος Alpha Bank

Ο όμιλος Alpha Bank, είναι ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα, που προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της λιανικής τραπεζικής, της τραπεζικής μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, των πιστωτικών καρτών, της διαχείρισης κεφαλαίων, της επενδυτικής τραπεζικής, του private banking, των χρηματιστηριακών εργασιών, του leasing και του factoring.

Ο όμιλος Alpha Bank δραστηριοποιείται επίσης στη διεθνή αγορά, με παρουσία στην Κύπρο, στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία, στη Σερβία, στην Ουκρανία, στην Αλβανία και στη Μεγάλη Βρετανία, (www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=30).

7.5.1 Ιστορική Αναδρομή της Alpha Bank

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα. Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστόπουλου" μετονομάστηκε σε "Τράπεζα Καλαμών". Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε "Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως". Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως", αργότερα, το 1972 σε "Τράπεζα Πίστεως" και τέλος το Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες.

Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης.

Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank. Σήμερα, η Alpha Bank είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα, (www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=8).

7.5.2 Εναλλακτικά Δίκτυα Alpha Bank

Η Alpha Bank αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με στόχο την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της ,όπως είναι :

- το Alphaphone για τραπεζικές υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου,
- το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές μέσω του προσωπικού υπολογιστή,
- το Alpha Web Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet,
- το Alpha Mobile Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

Σύμφωνα με το επίσημο site της Alpha Bank (www.alpha.gr), η Τράπεζα αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων. Με τις εταιρίες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

- Χρηματοδοτικές, με τις εταιρίες Alpha Leasing και ABC Factors.
- Χρηματοοικονομικές με την Alpha Finance, την Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ.
- Επενδύσεις, με την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών.
- Παροχή υπηρεσιών, με την Alpha Υποστηρικτικών Εργασιών.

- Κτηματικές, με την Alpha Αστικά Ακίνητα.
- Ξενοδοχειακές, με την Ιονική Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.

7.5.3 Διεθνές Δίκτυο

Ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται στην εγχώρια τραπεζική αγορά και αριθμεί ήδη 422 Καταστήματα αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (Alpha Bank Cyprus LTD), στη Ρουμανία (Alpha Bank Romania), στη Βουλγαρία (δίκτυο 110 Καταστημάτων), στη Σερβία (Alpha Bank Srbija A.D.), στην Ουκρανία (JSC Astra Bank), στην Αλβανία (δίκτυο 47 Καταστημάτων), στην Π.Γ.Δ.Μ. (Alpha Bank A.D. Skorje), και στη Μεγάλη Βρετανία.

Παράλληλα λειτουργεί ευρύτατο δίκτυο ανταποκριτών (με τραπεζικά ιδρύματα) εσωτερικού και εξωτερικού, (www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=16).

7.5.4 Web-Banking

Σύμφωνα με την Ζέππου Κ., η ανάπτυξη του web-banking της τράπεζας έχει ολοκληρωθεί, αποσκοπώντας στη διεύρυνση και πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση της πελατείας, παράλληλα με τη συμπίεση του λειτουργικού κόστους. Το web-banking της Τράπεζας προσφέρει, με ιδιαίτερα υψηλή ασφάλεια και ταχύτητα, τη δυνατότητα στους πελάτες της, (www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=146) :

- Να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη άνεση και ευκολία τις τραπεζικές υπηρεσίες.
- Να διενεργούν τις συναλλαγές τους σε ένα σύγχρονο, λειτουργικό και εύχρηστο περιβάλλον.
- Να έχουν τη δυνατότητα εξυπηρέτησης 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.
- Να έχουν χαμηλό κόστος συναλλαγών και άμεση εξυπηρέτηση.
- Να έχουν τον έλεγχο των πληρωμών τους (καλύτερη εποπτεία).

Με το web-banking συνεπάγεται η εξοικονόμηση χρόνου, η ευκολία στη διεκπεραίωση των συναλλαγών και κυρίως η διεύρυνση των δυνατοτήτων για

απεριόριστη χρονική και γεωγραφική εξυπηρέτηση των πελατών. Η ασφάλεια των πελατών της Τράπεζας εξασφαλίζεται πλήρως σύμφωνα με την υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων του Καταστήματος της Καλαμάτας, Ζέππου, καθώς και η πρόσβαση στο web- banking είναι εφικτή αρκεί ο πελάτης:

- Να έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο.
- Να έχει Λογαριασμό Καταθέσεων στη Τράπεζα.
- Να έχει υπογράψει τη Σύμβαση με την Τράπεζα ώστε να παραλάβει το κωδικό εισόδου.
- Να έχει παραλάβει από το κατάστημα τον πρόσθετο κωδικό ασφαλείας (με χρέωση Εφάπαξ 7 ευρώ και επανέκδοση 12 ευρώ) αν ενδιαφέρεται να πραγματοποιεί εντολές που αφορούν το εξωτερικό.

7.5.5 Δίκτυο ΑΤΜ

Η Alpha Bank, πρωτοπόρος και στην εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας, προσφέρει ταχεία και αποτελεσματική εξυπηρέτηση και μέσω του δικτύου των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών (ΑΤΜ). Τα 840 ΑΤΜ που εγκατεστημένα σε όλα τα Καταστήματα της Alpha Bank καθώς και σε μεγάλα εμπορικά καταστήματα και επιχειρήσεις, αεροδρόμια, λιμάνια, σταθμούς υπεραστικών λεωφορείων (ΚΤΕΛ), ξενοδοχεία-casino, νοσοκομεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, supermarket, Δημόσιες Υπηρεσίες, χώρους εκδηλώσεων και σημεία συχνής διελεύσεως προσφέρουν εξυπηρέτηση, 24 ώρες το 24ωρο, όλες τις ημέρες του έτους, (www.alpha.bank.com/alpha_express4.shtm).

7.5.6 Η Στρατηγική της Alpha Bank

Κύριος άξονας της στρατηγικής της είναι η περαιτέρω ενίσχυση των εργασιών της Τράπεζας στους δύο τομείς δραστηριοτήτων με τα μεγαλύτερα περιθώρια και τις καλύτερες προοπτικές αναπτύξεως των εργασιών, που είναι η λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και ειδικότερα οι εργασίες προς ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις, καθώς και η επέκτασή μας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Η στρατηγική της αυτή, αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ισχυρότερου και πιο αποτελεσματικού οργανισμού με σημαντικά οφέλη για τους μετόχους και τους πελάτες της. Αποσκοπούν στο να είναι η Alpha Bank σημείο αναφοράς στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, μιας αγοράς 60 εκατομμυρίων ανθρώπων που επεκτείνεται με υψηλούς ρυθμούς και δημιουργεί ευκαιρίες για κέρδη. Το Δίκτυό της Alpha Bank στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Αλβανία, Σκόπια και Κύπρος) αριθμούσε 403 Καταστήματα στο τέλος του 2007, όσα περίπου είναι και τα Καταστήματά της στην Ελλάδα.

Η Alpha Bank έχει ήδη δημιουργήσει τις υποδομές, όσον αφορά το οργανωτικό πλαίσιο και τα συστήματα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επεκταθεί ταχύτερα στην λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Θα συνεχίσει να επενδύει σε ανθρώπους και τεχνολογία έτσι ώστε να στηρίζει τις δραστηριότητες που δημιουργούν έσοδα για την Τράπεζα, διατηρώντας παράλληλα την αύξηση του κόστους υπό έλεγχο, (www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=7).

7.5.7 Σημαντικά Γεγονότα της Τελευταίας Τριετίας

2010

- Διάκριση της Τραπέζης από το περιοδικό "The Banker".
- Έκθεση του Ιστορικού Αρχείου με τίτλο "Alpha Bank/Ιστορία Ι. Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως 1924-1947".

- Νέο πλαίσιο συνεργασίας - Όροι διενέργειας τραπεζικών συναλλαγών για Ιδιώτες και Επιχειρήσεις.
- Νέα σειρά τραπεζικών προϊόντων "Alpha Πράσινες Λύσεις".
- Μέγας Αλέξανδρος από τη Γη της Μακεδονίας έως τα πέρατα της Οικουμένης.
- Έκθεση στο Αρχαιολογικό Μουσείο Ιωαννίνων.
- Η ALPHALIFE άρχισε να δραστηριοποιείται στον χώρο των ασφαλίσεων.

2009

- Παρουσίαση του βιβλίου με τίτλο "Οικοδομικό Τετράγωνο 19. Η παρουσία της Alpha Bank στο κέντρο της Αθήνας".
- Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου Ευρώ 986 εκατ. με εγγύηση καλύψεως από διεθνείς οίκους.
- Η νέα κεφαλαιακή διάρθρωση προσδίδει στρατηγική ευελιξία Εορτασμός επετείου 130 ετών από την ίδρυση της Τραπέζης και την καθιέρωση της Σόφιας ως πρωτεύουσας της Βουλγαρίας. Εγκαίνια της εκθέσεως "Experience Sofia - 130 years capital".
- 8ο Ιστορικό Επιστημονικό Συνέδριο της Alpha Bank με θέμα "Κοινωνία και Πολιτική στη Νοτιοανατολική Ευρώπη κατά τον 19ο αιώνα".
- Διοργάνωση εκπαιδευτικής δράσεως της Alpha Bank σε συνεργασία με το Νομισματικό Μουσείο.

2008

- Η Alpha Bank τιμά τα 10 χρόνια Παρουσίας στην Αλβανία.
- Ιστορικό Αρχείο της Alpha Bank: Διεθνής Συνάντηση Μεγάλου Ιστορικού Ενδιαφέροντος στο Βουκουρέστι.
- Διευκολύνσεις προς τους σεισμοπαθείς των Νομών Αχαΐας και Ηλείας.
- Ενίσχυση του πυροσβεστικού σώματος από την Alpha Bank.

- Η Alpha Bank αποκλειστικός χορηγός του "Shipping Golf Cup '08" του πρώτου αγώνα γκόλφ Ναυτιλιακών Εταιριών.
- "Alpha Bank Masters Open 2008" 23 Μαΐου - 1 Ιουνίου 2008, Ολυμπιακό Κέντρο Αντισφαίρισης.
- Συνεργασία της Alpha Private Bank με την Pictet Funds.
- Η είσοδος της Alpha Bank στην Ουκρανική Αγορά.
- Η Alpha Bank χορηγός στη μεγάλη γιορτή της Ανακύκλωσης του Δήμου Αθηναίων στην πλατεία Συντάγματος.

[Πηγή για τα σημαντικότερα Γεγονότα της Τελευταίας Τριετίας υπήρξε το επίσημο site της Alpha Bank, (www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=2755)].

7.5.8 Πληροφοριακό Σύστημα E-learning στην Alpha Bank από τη Unisystems

Η Alpha Bank αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει η ηλεκτρονική εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ανέθεσε στη Unisystems την εγκατάσταση πιλοτικού συστήματος e-learning για τις ανάγκες της Διευθύνσεως Εκπαιδευσεως. Το έργο θα υλοποιηθεί με τη συνεργασία της IBM Ελλάδος και την εγκατάσταση της πλατφόρμας Lotus Learning Space 4.01, ενώ η εφαρμογή θα φιλοξενείται στο νέο και υπερσύγχρονο Data Center της Unisystems.

Η πιλοτική εφαρμογή έχει ήδη ξεκινήσει από τα τέλη Σεπτεμβρίου και θα διαρκέσει μέχρι το τέλος του έτους, καλύπτοντας αρχικά επιλεγμένο αριθμό καταστημάτων της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης και της Πάτρας, καθώς και Κεντρικές Υπηρεσίες της τράπεζας. Θα περιλαμβάνει επίκαιρο μάθημα για το ευρώ, το περιεχόμενο του οποίου θα αναπτυχθεί από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης της τράπεζας. Παράλληλα, θα γίνει ηλεκτρονική παραγωγή του περιεχομένου σε multimedia μορφή, σύμφωνα με τις σύγχρονες παιδαγωγικές αρχές από τον Εκπαιδευτικό Οργανισμό Όμηρος.

Επιπλέον, για την επιμόρφωση του προσωπικού της τράπεζας, έχουν περιληφθεί μαθήματα για την εκμάθηση και χρήση Η/Υ, καθώς και μαθήματα του διεθνούς οίκου

Smartforce, που αφορούν θέματα πωλήσεων και διατίθενται στην ελληνική αγορά και στην ελληνική γλώσσα από την Compact Computing.

Οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν πρόσβαση στην εφαρμογή αυτή μέσω Internet, από το σπίτι ή το γραφείο μέσω του εσωτερικού δικτύου της τράπεζας, ενώ θα μπορούν να παρακολουθούν τα μαθήματα με το δικό τους ρυθμό, ανάλογα με τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε κάθε μονάδα θα διαμορφωθεί ειδικός χώρος εκπαίδευσης, η «Εκπαιδευτική Γωνιά», η οποία θα διαθέτει σύγχρονο ηλεκτρονικό και οπτικοακουστικό εξοπλισμό.

Η Unisystems είναι ένας από τους μεγαλύτερους System Integrators Πληροφορικής στη χώρα μας. Παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις πληροφορικής, υποστηρίζοντας και συντηρώντας πολύπλοκα συστήματα μεταξύ διαφορετικών τεχνολογιών.

Μετά από μακρόχρονη συνεχή ανάπτυξη, με πολλές και σημαντικές συνεργασίες στο εσωτερικό (Microsoft, Hewlett Packard, Cisco Systems, IBM, Oracle, Sun κ.λπ.), και στο εξωτερικό (EMC, Razorfish), η εταιρία βρίσκεται σήμερα στην κορυφή του κλάδου, (www.plant-management.gr).

7.6 Το CRM στην Alpha Bank

Σύμφωνα με την υπεύθυνη των Δημοσίων Σχέσεων του Καταστήματος της Καλαμάτας, Ζέππου, η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων αποτελεί ένα σύνθετο εργαλείο που συνδυάζει τεχνολογία και βάσεις δεδομένων, προκειμένου η Alpha Bank να αποκτήσει καλύτερη εικόνα για τη σχέση που διατηρεί με 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 Alpha Bank.

Βασική προϋπόθεση προκειμένου τα συστήματα CRM να έχουν θετικό αποτέλεσμα πέραν φυσικά της χρήσης σύγχρονη τεχνολογίας και την ύπαρξη του πληροφοριακού συστήματος, είναι η εκπαίδευση του προσωπικού της τράπεζας προκειμένου να μπορεί με ευχέρεια να καταγράφει και να 'μεταφράζει' σε αρκετές περιπτώσεις τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη σχέση του συναλλασσομένου με την τράπεζα.

Εκτός από τα δημογραφικά και εισοδηματικά στοιχεία που υπάρχουν στη βάση δεδομένων μιας τράπεζας για τις ομάδες πελατείας, στόχος του CRM είναι με τις καταγραφές που πραγματοποιούνται, να "ανακαλύψει" τις ανάγκες του κάθε συναλλασσομένου προς όφελος του ιδίου και της τράπεζας.

Το CRM θα συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της, αποφέροντας σημαντικά οφέλη όπως:

- Προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Μεγαλύτερη εξατομίκευση των προϊόντων.
- Ευρύτερο κανάλι πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διευκόλυνση στο σχεδιασμό νέων δικτύων διανομής.
- Αύξηση των κερδών.

7.6.1 Ο Στόχος του Συστήματος CRM για την Alpha Bank

Σύμφωνα με την υπεύθυνη των Δημοσίων Σχέσεων του Καταστήματος της Καλαμάτας, Ζέππου, κύριος στόχος ενός CRM συστήματος είναι να βελτιώσει την εικόνα του πελάτη για την Alpha Bank και, αντίστροφα, της διοίκησης σε σχέση με την επαφή του πελάτη με την Τράπεζα. Αυτό θα οδηγήσει αφενός σε αύξηση της ικανοποίησης και επομένως της εμπιστοσύνης του πελάτη προς την Τράπεζα και, αφετέρου, σε αύξηση των κερδών της τελευταίας. Η ικανοποίηση θα βελτιωθεί αυξάνοντας την ικανότητα της Τράπεζας να εξυπηρετεί τις εξειδικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη, εξετάζοντας ξεχωριστά το προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρεται σε κάθε πελάτη, το πότε προσφέρεται, από προϊόν και με ποιο τρόπο. Εδώ η έννοια «διαχείριση του πελάτη» δεν περιορίζεται σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, αλλά επεκτείνεται και στο χώρο (π.χ. γεωγραφικά), στο αντικείμενο δράσης (π.χ. μηχανικοί), στην επικοινωνία (π.χ. πραγματική ή εικονική). Σήμερα, οι ανάγκες αυτών των πελατών μπορούν να επιτευχθούν επιτυχώς μόνο με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM λόγω του τεράστιου όγκου πληροφοριών που απαιτείται να διαχειριστεί. Στα πλαίσια αυτής της διαχείρισης εξετάζονται ανάγκες, επικοινωνίες,

διασυνδέσεις, προσαρμογές, συμπεριφορές και σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι πελάτες μεταξύ τους, με την τράπεζα, με τα προϊόντα/ υπηρεσίες, με τους υπαλλήλους, με την τεχνολογία που διαθέτει η τράπεζα.

Σημειώνεται, ότι η σωστή λειτουργία ενός CRM δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών, αλλά προϋποθέτει και την εφαρμογή μιας πελατο-κεντρικής και όχι λογαριασμό-κεντρικής φιλοσοφίας στην συνολική λειτουργία της τράπεζας.

7.6.2 Η Δομή του CRM στην Alpha Bank

Η τεχνολογία CRM, όπως έχει εφαρμοσθεί στην υπό εξέταση τράπεζα, περιλαμβάνει τρεις Λειτουργικές Οντότητες οι οποίες είναι:

- Το Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM), που περιλαμβάνει εφαρμογές αντιμετώπισης του πελάτη (Customer facing applications), που ενοποιούν τα front-back- και mobile-offices συστήματα με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των διεπαφών με τους πελάτες. Για το σκοπό αυτό αναμειγνύονται διαδικασίες αυτοματισμού των επιχειρηματικών λειτουργιών του οργανισμού, όπως διαδικασίες προώθησης πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, marketing και γενικών μηχανισμών υποστήριξης και εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα μια διαδικασία που ανήκει στο Operational CRM είναι η αυτόματη αποστολή e-mails σε μια ομάδα πελατών που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια για τη προώθηση κάποιου νέου προϊόντος.

Βέβαια, προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η χρήση της Operational οντότητας, οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες.

- Το Αναλυτικό CRM (Analytical CRM), που περιλαμβάνει εφαρμογές, οι οποίες αναλύουν και επεξεργάζονται τα δεδομένα των πελατών που έχουν προκύψει κυρίως από τα εργαλεία της Operational οντότητας. Τα δεδομένα, συνήθως, αποθηκεύονται σε βάσεις δεδομένων οι οποίες μπορούν να περιγραφούν ως μια αποθήκη από

σχετικά δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά θα προσφέρουν στην τράπεζα την πληροφορία που χρειάζεται προκειμένου να αποδώσει σε κάθε πελάτη την αξία που του αναλογεί σύμφωνα με προκαθορισμένα από την διοίκηση κριτήρια. Για αυτό είναι σημαντικό να συλλέγονται τα σωστά δεδομένα μέσω μιας διαδικασίας που πρέπει να πραγματοποιείται με προσοχή και ειδικούς μηχανισμούς ελέγχου. Η Βάση Δεδομένων (Data Warehouse) αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του CRM καθώς ενοποιημένα και ομογενοποιημένα δεδομένα που είναι απαραίτητα προκειμένου να παρθούν οι σωστές αποφάσεις σχετικά με το πώς πρέπει να εξυπηρετούνται οι πελάτες. Εάν τα δεδομένα δεν είναι ενοποιημένα η εικόνα των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε ένα υποσύνολο των πραγματικών επαφών με τους πελάτες, πράγμα που οδηγεί στη συντήρηση μιας λανθασμένης εικόνας για το πελάτη.

- Το Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM) εστιάζει στη διευκόλυνση της επαφής μεταξύ πελάτη και τράπεζας. Η μονόδρομη επικοινωνία (πελάτης→τράπεζα) πρέπει να αντικατασταθεί με αμφίδρομη επικοινωνία (πελάτης↔τράπεζα), κυρίως όταν ο πελάτης έρχεται σε επαφή με θέματα που σίγουρα θα επηρεάσουν τη μελλοντική συμπεριφορά του. Με άλλα λόγια, το Συνεργατικό CRM περιλαμβάνει λειτουργίες που παρέχουν ένα σημείο διεπαφής και επικοινωνίας με τον πελάτη, δηλαδή τα κανάλια επικοινωνίας όπως call center, web , e-mails.

7.6.3 Cross Selling και Up Selling

Σύμφωνα με την υπεύθυνη των Δημοσίων Σχέσεων του Καταστήματος της Καλαμάτας, Ζέππου, το cross selling είναι η πώληση ενός προϊόντος/ υπηρεσία σε πελάτη ως επακόλουθο μιας άλλης αγοράς .Αυτό προϋποθέτει ότι η τράπεζα γνωρίζει τη σχέση μεταξύ των προϊόντων και ποιο προϊόν ενδεχομένως μπορεί να οδηγήσει στην αγορά κάποιου άλλου. Οι τράπεζες επιθυμούν να κινητοποιήσουν τους υπάρχοντες πελάτες ώστε να αγοράσουν κάποιο περισσότερο κερδοφόρο προϊόν και αυτό ονομάζεται up selling. Το marketing automation συμβάλει στην πραγματοποίηση του cross-selling και up-selling περισσότερο αποτελεσματικά, αφού έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τους πελάτες εκείνους που είναι πιθανό να ανταποκριθούν σωστά σε μια τέτοια κίνηση.

7.6.4 Η Συνεργασία της SAP με την Alpha Bank

Η Alpha Bank προμηθεύεται το απαραίτητο λογισμικό της από την Relational A.E. που ανήκει στον όμιλο της Sap. Η Relational A.E. ιδρύθηκε το 1995 στην Αθήνα με στόχο τη δραστηριοποίησή της στο χώρο των ολοκληρωμένων λύσεων λογισμικού. Μέχρι σήμερα παραμένει μία αμιγώς ελληνική εταιρεία, που δραστηριοποιείται με επιτυχία και σε αγορές εκτός Ελλάδος, έχοντας υποκαταστήματα στο Βουκουρέστι, τη Σόφια, το Βελιγράδι, τη Μάλτα και τη Λευκωσία και παρουσία σε χώρες της Αραβικής Χερσονήσου και της Βορείου Αφρικής.

Το πελατολόγιο της Relational περιλαμβάνει εκτός από την Alpha Bank τις μεγαλύτερες εταιρίες και οργανισμούς στους τομείς της Τραπεζικής, της Δημόσιας Διοίκησης, των Τηλεπικοινωνιών και του Εμπορίου, όπως είναι η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, η Εμπορική Τράπεζα, η Τράπεζα Αττικής, το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, ο ΟΤΕ, η Vodafone Hellas, το Metro Cash & Carry, ο Όμιλος Fourlis, η Intralot, (www.sap.com/greece/partners/alpha/relational.epx).

7.6.5 Η e-value Ανέλαβε την Υποστήριξη της Υπηρεσίας Alpha Bank m-Banking

Το 2000 η e-value, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των Call-Center, ανέλαβε την υποστήριξη της νέας υπηρεσίας της Alpha Bank «Alpha Bank m-Banking». Η τηλεφωνική ενημέρωση και υποστήριξη παρέχεται δωρεάν στους πελάτες της Alpha Bank 7 ημέρες την εβδομάδα, από 7 π.μ. έως 12 τα μεσάνυχτα στο τηλέφωνο 0800-326 326.

Η νέα υπηρεσία της Alpha Bank m-Banking αφορά την εξόφληση λογαριασμών ΔΕΚΟ (ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ) και πιστωτικών καρτών, τη μεταφορά χρημάτων από ένα λογαριασμό σε άλλον και παρέχει μεταξύ άλλων τη δυνατότητα παροχής προσωπικού πιστωτικού δανείου. Η e-value θα υποστηρίξει τη νέα αυτή υπηρεσία προσφέροντας λεπτομερή ενημέρωση στους πελάτες της Alpha Bank σχετικά με τις νέες δυνατότητες που τους προσφέρει η τράπεζα, αλλά και την αρχική ρύθμιση των λειτουργιών War του κινητού τηλεφώνου, (www.evalue.gr/Default.aspx?ID=107).

7.6.6 CRM τα Οφέλη για τον Πελάτη

Τα οφέλη για τον πελάτη σύμφωνα με την υπεύθυνη των Δημοσίων Σχέσεων του Καταστήματος της Καλαμάτας, Ζέππου, είναι τα παρακάτω:

- Υψηλότερη ποιότητα εξυπηρέτησης.
- Άμεση κατανόηση των αναγκών του από μεριάς της Τράπεζας.
- Αποτελεσματική και προσωποποιημένη κάλυψη των αναγκών του.
- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη από τη σχέση του με την Τράπεζα.
- Εκκλήρωση των αναγκών του από το σπίτι, από την εργασία του.

7.6.7 CRM τα Οφέλη για την Alpha Bank

Τα οφέλη για την Alpha Bank, σύμφωνα με την υπεύθυνη των Δημοσίων Σχέσεων του Καταστήματος της Καλαμάτας, Ζέππου είναι τα παρακάτω:

- Αναγνώριση των αποδοτικών πελατών και ικανοποίησή τους.
- Βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών της Τράπεζας.
- Άμεση κατανόηση των αναγκών του πελάτη.
- Αύξηση δυνατότητας διατήρησης πελατών.
- Αποτελεσματικότερη διείσδυση των προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά.

- Αύξηση πωλήσεων και επίτευξη στόχων.
- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της άμεσης και ποιοτικής εξυπηρέτησης.

7.7 Οικονομικά Στοιχεία

Τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε Ευρώ 147,8 εκατ., μειωμένα κατά 62,2% σε ετήσια βάση, επηρεασμένα κυρίως από τη συνεχιζόμενη επιβράδυνση της ελληνικής οικονομίας. Συμπεριλαμβανομένης της εκτάκτου εισφοράς ύψους Ευρώ 61,8 εκατ. που επέβαλαν οι αρχές στα κέρδη του 2009 (και λογιστικοποιήθηκε το πρώτο τρίμηνο του 2010), τα αποτελέσματα του 2010 ανήλθαν σε Ευρώ 85,6 εκατ. Το καθαρό έσοδο τόκων ανήλθε σε Ευρώ 1.818,6 εκατ., καταγράφοντας αύξηση 3,2% σε ετήσια βάση. Η εξέλιξη αυτή αντανακλά την πρόοδο που σημειώθηκε στην ανατιμολόγηση του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων, η οποία αντιστάθμισε πλήρως το υψηλότερο κόστος προσελκύσεως νέων καταθέσεων, λόγω της περιορισμένης ρευστότητας καθώς και της μείωσης των δανειακών και ομολογιακών μας χαρτοφυλακίων. Συνεπεία των ανωτέρω, το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο αυξήθηκε το 2010 κατά 10 πόντους σε 2,7%, έναντι 2,6% το 2009. Τα καθαρά έσοδα από προμήθειες ανήλθαν σε Ευρώ 332,5 εκατ., παρουσιάζοντας μείωση κατά 12,2% σε ετήσια βάση, η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με τη μείωση των νέων εκταμιεύσεων στις χορηγήσεις, αλλά και του περιορισμένου όγκου συναλλαγών του Δικτύου της Τράπεζας. Τα αποτελέσματα χρηματοοικονομικών πράξεων ανήλθαν σε Ευρώ 35,1 εκατ., ενώ τα συνολικά λοιπά έσοδα μειώθηκαν κατά 5,7% σε Ευρώ 63,3 εκατ., συνεπεία της οικονομικής υφέσεως η οποία επηρέασε δυσμενώς και τις μη χρηματοοικονομικές Εταιρίες του Ομίλου.

(www.alpha.gr/files/deltia_typou/Deltio_Typou_20110322Gr.pdf).

Σχόλια

Η επιτυχία του CRM σύμφωνα με την υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων του Καταστήματος της Καλαμάτας, Ζέππου οφείλεται στο ότι η Alpha Bank δημιούργησε ένα πλάνο κοινό αποδεκτό από τη διοίκηση και το προσωπικό. Επιλέχτηκε το κατάλληλο λογισμικό και οι κατάλληλοι συνεργάτες και μέσα από τη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού υιοθετήθηκε μια πελατοκεντρική φιλοσοφία, όπου αυτή η φιλοσοφία θα διατηρήσει την καλή εικόνα της Τράπεζας και θα αυξήσει το πελατολόγιό της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όταν μιλάμε για τη Διαχείριση των Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Marketing), αναφερόμαστε σε μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στον πελάτη και αναγνωρίζει ότι η ικανότητα κατανόησης του και αλληλεπίδρασης με αυτόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το CRM δεν αποτελεί ένα ακόμα επίπεδο στο σώμα του μάρκετινγκ. Είναι μία νέα φιλοσοφία που δίνει στις επιχειρήσεις νέες ευκαιρίες. Μία ουσιαστική διαφορά του σε σχέση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, που εστιάζει σε τμήματα της αγοράς, είναι ότι το CRM ασχολείται με συγκεκριμένους πελάτες. Παρόλα αυτά, πολλοί έχουν περιορισμένη εικόνα για το τι ακριβώς είναι το CRM. Κάποιοι θεωρούν ότι σχεδιάστηκε με στόχο να προσφέρει βραχυπρόθεσμα οφέλη στις επιχειρήσεις. Κάποιοι άλλοι έχουν την άποψη ότι το CRM, ως ιδέα, είναι μονοδιάστατο και ουσιαστικά αφορά μόνο τη συλλογή και την εξέταση δεδομένων. Εμείς συμφωνούμε περισσότερο με την άποψη που πρεσβεύει ότι το CRM αποτελεί ένα τεχνολογικό σύστημα-διαδικασία που προσθέτει αξία, προσδιορίζει, αναπτύσσει, ολοκληρώνει και εστιάζει τις ικανότητες της επιχείρησης με βάση τις επιθυμίες του πελάτη ώστε να δημιουργήσει μακροπρόθεσμα υψηλή αξία από τους υπάρχοντες και τους εν δυνάμει πελάτες.

Ουσιαστικά, έχοντας σφαιρική εικόνα για τον κάθε πελάτη, με το CRM μπορούμε να έχουμε πλήρη στοιχεία για το μέλλον, κάνοντας προβλέψεις για μελλοντικές του συμπεριφορές και επιθυμίες.

Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να διατηρήσουν πιστούς τους πελάτες τους για μεγάλο χρονικό διάστημα, προσφέροντάς τους αυτά που επιθυμεί ο καθένας τους. Ακόμα, επειδή ο ανταγωνισμός είναι πολύ ισχυρός οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα, δηλαδή να μπορούν να μαθαίνουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες τους και να προσαρμόζουν τις διεργασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ώστε να ικανοποιούν τις επιθυμίες των πελατών τους στο έπακρο και να δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με αυτούς. Αυτοί οι

δεσμοί δεν είναι εύκολο να σπάσουν από κινήσεις των ανταγωνιστών και αυτό είναι τελικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει το CRM.

Τελειώνοντας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι εάν μια επιχείρηση κατανοήσει το CRM και ακολουθήσει την απαιτητική αλλά και ταυτόχρονα επικοδομητική διαδικασία υλοποίησης του με προσοχή θα καταλήξει πραγματικά επωφελημένη και θα οδηγηθεί στην κατοχή ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο τρόπος με τον οποίο θα ενσωματωθεί το CRM σε μια επιχείρηση θα πρέπει να επιτελεστεί όχι τυχαία, αλλά με βάση έναν πλήρη σχεδιασμό. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν να υλοποιήσουν συστήματα CRM με τη φιλοσοφία ότι αυτό δεν είναι απλώς μια εφαρμογή αλλά ένα στρατηγικό εργαλείο που θα βοηθήσει στη δημιουργία και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Έτσι, ο στόχος τους σε σχέση με την υιοθέτηση του CRM θα πρέπει να είναι η επιτυχής υλοποίηση και εφαρμογή του, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα έχει αρνητικά αποτελέσματα μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Μαγικές συνταγές και λύσεις που να εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις δεν υπάρχουν. Κάθε επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει το CRM με βάση τις δικές της ιδιαιτερότητες και επιχειρηματικές επιδιώξεις.

Ελπίζουμε, από την παρούσα εργασία οι αναγνώστες να έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν ένα αρκετά μεγάλο μέρος της γνώσης που απαιτείται για να ορίσει κανείς τα συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων-CRM.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ :

Άμεσο marketing (direct marketing): Η κλασική πρακτική του μάρκετινγκ για την απευθείας επαφή με τον πελάτη, συνήθως μέσω αλληλογραφίας. Πλέον εμπλέκει και άλλους τρόπους όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο(e-mail) ή διάφορα μέσα μαζικής παρουσίας (Διαδίκτυο, ραδιόφωνα, κινητά τηλέφωνα, τηλεοράσεις).

Αναλυτικό CRM (Analytical CRM): Είναι το υποσύστημα του CRM που αξιοποιεί τα δεδομένα που προκύπτουν από το λειτουργικό CRM για τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται μπορούν να ενοποιηθούν με άλλα δεδομένα της επιχείρησης ή εξωτερικά, ώστε να είναι εφικτή η ανάπτυξη και η μέτρηση διαφόρων παραμέτρων όπως η ικανοποίηση και η πίστη του πελάτη, η αύξηση των πωλήσεων και διάφορες προβλέψεις με στόχο την υποστήριξη της λήψης των αποφάσεων.

Ανάσχυση Δεδομένων (data mining): Είναι η διαδικασία διαλογής στοιχείων από μεγάλα σύνολα δεδομένων που είναι χρήσιμα για την επιχείρηση. Η ανάσχυση δεδομένων είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη σύγχρονη επιχείρηση ώστε να μετασχηματίζει τα στοιχεία που της είναι απαραίτητα.

Αποθήκη δεδομένων (data warehouse): Με τη συλλογή των δεδομένων, αυτά αποθηκεύονται στην αποθήκη δεδομένων και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τις επιχειρησιακές ανάγκες. Συνήθως περιέχουν και χρήσιμα δεδομένα που συλλέγονται και από εξωτερικές πηγές. Όλα αυτά τα δεδομένα ενοποιούνται μέσα στην «αποθήκη» και παρέχουν στην επιχείρηση μια πλήρη εικόνα της δραστηριότητας της.

Aberon WMS: είναι ένα ευέλικτο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Αποθηκών και Διανομών και αποτελεί τον κύριο κορμό των λύσεων της OPTIMUM για την διαχείριση και βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Βάση Δεδομένων: Με τον όρο βάση δεδομένων εννοείται μία συλλογή από οργανωμένα δεδομένα τα οποία αποθηκεύονται ηλεκτρονικά.

BW και Enterprise Portal: είναι τεχνολογικές λύσεις της εταιρείας λογισμικού SAP.

Business to-Business: Συνηθίζεται να αναφέρεται και ως B2B και προσδιορίζει τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων.

Customer to-Business: Συνηθίζεται να αναφέρεται και ως C2B και προσδιορίζει τις συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

Cross- selling: Όταν μια επιχείρηση πουλάει ή επιχειρεί να πουλήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία όχι τυχαία αλλά βασισμένη στα δεδομένα του πελάτη από το ιστορικό των αγορών του. Η ιδανική περίπτωση είναι όταν μια επιχείρηση γνωρίζει την σχέση ανάμεσα σε δυο προϊόντα και ξεχωρίζει αυτό το οποίο αν πουληθεί πρώτο θα οδηγήσει και στην πώληση του άλλου, στην περίπτωση αυτή πρόκειται συνήθως για συμπληρωματικά προϊόντα.

Διατηρησιμότητα (Retention): Με τον όρο διατηρησιμότητα προσδιορίζεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρήσει την πελατειακή της βάση προσφέροντας στους πελάτες τα ανάλογα κίνητρα.

Διαχείριση Δεδομένων (Data Management): Η διαχείριση δεδομένων περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που είναι σχετικές με τη διαχείριση των στοιχείων που θεωρούνται ως πολύτιμο πόρο.

Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management-CRM):

Η υποδομή που επιτρέπει την προσθήκη αξίας στον πελάτη με στόχο την αύξηση της πίστης του προς την επιχείρηση και τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με αυτόν σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Διαχείριση Σχέσεων με τους Συνεργάτες (Partner Relationship Management- PRM):

Το CRM αφορά τη δημιουργία ισχυρών δεσμών της επιχείρησης με τους πελάτες της. Μέσω του PRM η επιχείρηση διαχειρίζεται με αντίστοιχο τρόπο και τις σχέσεις της με τους συνεργάτες της.

Δίκτυο Υπολογιστών (computer networking): Συχνά απλά καλούμενο δίκτυο, είναι μια συλλογή των υπολογιστών και των συσκευών που διασυνδέονται από τα κανάλια επικοινωνιών και διευκολύνουν τις επικοινωνίες μεταξύ των χρηστών. Επιπλέον, επιτρέπει στους χρήστες για να μοιραστούν τους πόρους. Ένα δίκτυο υπολογιστών επιτρέπει τη διανομή των πόρων και των πληροφοριών μεταξύ των διασυνδεδεμένων συσκευών.

E-CRM: Αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας του CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει την υλοποίηση κλασσικών εφαρμογών του CRM.

Extranet: Εξωτερικό ιδιωτικό δίκτυο μιας επιχείρησης που χαρακτηρίζεται από υψηλή ασφάλεια και είναι διαθέσιμο μόνο για το εσωτερικό της επιχείρησης και τους εξουσιοδοτημένους συνεργάτες.

Franchising: Πρόκειται για εμπορική μέθοδο (συμφωνία) κατά την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε μια άλλη (δικαιοδόχος), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης των πνευματικών της δικαιωμάτων με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο δικαιοπάροχος παρέχει και τον μηχανισμό λειτουργίας (Τεχνογνωσία) και προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας έναντι εφάπαξ καταβολής ή και μηνιαίας επί του ποσοστού των κερδών του δικαιοδόχου.

Επιστήμη της Βιβλιοθήκης (science library): Η επιστήμη βιβλιοθήκης (ή βιβλιοθήκη και επιστήμη των πληροφοριών) είναι ένας διεπιστημονικός τομέας που εφαρμόζει τις πρακτικές, τις προοπτικές, και τα εργαλεία της διαχείρισης, της τεχνολογίας πληροφοριών, της εκπαίδευσης, η συλλογή, η οργάνωση, η συντήρηση, και η διάδοση των πηγών πληροφοριών και η πολιτική οικονομία των πληροφοριών.

Επιχειρηματική Ευφυΐα (business intelligence-BI): Αφορά τη δεξιότητα της επιχείρησης να κατέχει το αποτέλεσμα των μεγάλου βάθους αναλύσεων των επιχειρησιακών δεδομένων. Περιλαμβάνει τεχνολογίες βάσεων δεδομένων καθώς και πολιτικές ανάλυσης. Πολλές φορές χρησιμοποιείται ως συνώνυμος και ο όρος «λήψη αποφάσεων» αλλά η επιχειρηματική ευφυΐα είναι περισσότερο η τεχνολογική διαχείριση της γνώσης, ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών πόρων και η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που θα υποστηρίξουν τη λήψη των αποφάσεων αλλά και τις επιχειρησιακές ανάγκες.

Εφαρμοσμένη Μηχανική Υπολογιστών (engineering): Η εφαρμοσμένη μηχανική υπολογιστών, αποκαλούμενη επίσης εφαρμοσμένη μηχανική συγκροτημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι μια λειτουργία που ενσωματώνει διάφορους τομείς της ηλεκτρονικής εφαρμοσμένης μηχανικής και της πληροφορικής που απαιτούνται.

Factoring: ή Πρακτορεία Επιχειρηματικών Απαιτήσεων, είναι ένα πλήρες οικονομικό πακέτο υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, το οποίο προσφέρει παρακολούθηση των εισπράξεων των απαιτήσεων των πελατών, άμεση χρηματοδότησή τους και κατά περίπτωση ασφαλιστική κάλυψη για τις εκχωρημένες απαιτήσεις.

Θεωρία της Πληροφορικής (information theory): Η θεωρία Πληροφορίας είναι ένας κλάδος των εφαρμοσμένων μαθηματικών και της ηλεκτρονικής εφαρμοσμένης μηχανικής που περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό της ποσότητας των πληροφοριών.

Λειτουργικό CRM (operational CRM): Το υποσύστημα του CRM που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια των επαφών με τους πελάτες.

Leasing: Ο όρος leasing στα Ελληνικά αποδίδεται ως χρηματοδοτική μίσθωση. Το Leasing είναι μια σύμβαση μεταξύ δύο συμβαλλόμενων μερών, της εταιρίας Leasing και του Μισθωτή. Με την υπογραφή της Σύμβασης ο Μισθωτής έχει άμεσα στην διάθεση του το ακίνητο ή τον εξοπλισμό που επιθυμεί.

Marketing: είναι μια σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μια εταιρεία ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες και να τα πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία.

Μαζικό Μάρκετινγκ (mass marketing): είναι η μαζική παραγωγή, μαζική διανομή και μαζική προώθηση του ίδιου λίγο-πολύ προϊόντος προς το σύνολο της αγοράς.

Marketing σχέσεων (relationship marketing): Το μάρκετινγκ που βασίζεται στις γνώσεις της επιχείρησης για τη συμπεριφορά των πελατών και των σχέσεων τους με την επιχείρηση.

Outsourcing: είναι η διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την ανάθεση των εργασιών και των ευθυνών συγκεκριμένων επιχειρησιακών λειτουργιών (ή διεργασιών) σε τρίτο φορέα παροχής υπηρεσιών.

Πλατφόρμα SAP Business Suite: είναι η πιο ολοκληρωμένη οικογένεια ευέλικτων επιχειρησιακών λύσεων, παγκοσμίως. Προσφέρει την πιο σύγχρονη γενιά λειτουργικών λύσεων για απόλυτη ενσωμάτωση, εξειδικευμένες λειτουργίες για πάνω από 25 κάθετες αγορές, απεριόριστη αναβάθμιση και πλήρη συνεργασία με το διαδίκτυο.

Private Banking: Ο όρος private banking (ιδιωτική τραπεζική) αναφέρεται σε τραπεζικές, επενδυτικές και άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που παρέχονται από τις τράπεζες στους ιδιώτες που επενδύουν πολύ μεγάλης τάξης μεγέθους αξίας περιουσιακά στοιχεία. Ο όρος «ιδιωτική» αναφέρεται στην εξυπηρέτηση πελατών, η οποία προσφέρεται σε μια προσωπική βάση από ότι στην πιο μαζική αγορά λιανικής τραπεζικής, συνήθως μέσω ειδικών συμβούλων της τράπεζας.

Συστήματα Διαχείρισης (System Management): Συστήματα διαχείρισης αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση διαχείρισης των κατανεμημένων συστημάτων συμπεριλαμβανομένων και τα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Τα συστήματα διαχείρισης επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση του δικτύου.

Σύστημα Διαχείρισης Πληροφοριών (Management Information System-MIS): Το MIS είναι ένα προγραμματισμένο σύστημα συλλογής, αποθήκευσης και διάδοσης των δεδομένων, υπό μορφή πληροφοριών που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες διαχείρισης.

Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management- HRM): Αφορούν στην διαχείριση των σημαντικότερων προτερημάτων μιας οργάνωσης- τους ανθρώπους της, που χωριστά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management- SCM): Η ολοκλήρωση και η βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει την αυτοματοποίηση των διαδικασιών εφοδιασμού. Το SCM βοηθάει στην ολοκλήρωση των επικοινωνιών σε κάθε επίπεδο μεταξύ επιχείρησης, προμηθευτών και συνεργατών της.

Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Προμηθευτές (Supplier Relationship Management- SRM): Η διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές φροντίζει τις σχέσεις ανάμεσα σε προμηθευτή και επιχείρηση ώστε να ισχυροποιούνται. Το SRM περιλαμβάνει τη δημιουργία και το συντονισμό των διαδικασιών και συναλλαγών μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών με υψηλή ταχύτητα εκτέλεσης και χαμηλό κόστος.

Σχέδιο λογισμικού (software design): Είναι μια διαδικασία επίλυσης προβλήματος του προγραμματισμού για μια λύση λογισμικού. Καθορίζονται ο σκοπός και οι προδιαγραφές του λογισμικού, αν θα σχεδιάσουν ή θα απασχολήσουν τους σχεδιαστές για να αναπτύξουν ένα σχέδιο για μια λύση.

Singular Retail System – SRS: Είναι μια ολοκληρωμένη, εξελιγμένη εφαρμογή λογισμικού με προηγμένες λειτουργίες, η οποία απευθύνεται στις εξειδικευμένες ανάγκες διαχείρισης και τις εξαιρετικά σημαντικές λειτουργικές ανάγκες των (αλυσίδων) Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης, ανεξαρτήτως μεγέθους και επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Τεχνολογία Πληροφοριών (Information Technology): Είναι η μελέτη, το σχέδιο, η ανάπτυξη, η εφαρμογή, η υποστήριξη και η διαχείριση βασισμένων σε υπολογιστή συστημάτων πληροφοριών, ιδιαίτερα εφαρμογές λογισμικού και υλικό υπολογιστών.

Συνεργατικό CRM (collaborative CRM): Ένα από τα υποσυστήματα του CRM που επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, μέσω διαφόρων καναλιών, με στόχο να βελτιώσει την ποιότητα των συναλλαγών με τους πελάτες.

ERP (Enterprise Resource Planning) : Συστήματα ενδο-επιχειρησιακού σχεδιασμού. Στόχος ενός συστήματος ERP είναι η ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις, κλπ.), έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Η "ολοκλήρωση" αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά.

Up-selling: Η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση δημιουργεί κίνητρα για τον πελάτη ώστε να πραγματοποιεί διαρκώς και μεγαλύτερες αγορές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασιλειάδης Χ. (2008),«Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Βλαχοπούλου Μ. (2004) ,« e- Marketing Διαδικτυακό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Rosili.

Γιαννακόπουλος Δ., Παπουτσή Ι., Πολλάλης Γ. (2003),«Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι – Εισαγωγή στην Τεχνολογία & Στρατηγική», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κοσμάτος Δ. (2004),«CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων- Η Στρατηγική Επιλογή», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Μάντικας Α. (2006) ,« Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM-Προβλέψεις και Τάσεις», Περιοδικό Customer Care.

Παξιμάδης Δ. (1998), «Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct στο CRM», Εκδοσεις DIRECTION ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ Α.Ε.

Πλακογιαννάκη Ε. (2003), «Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων: Μια Ολιστική Προσέγγιση», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Πολλάλης Γ. (2003) ,« Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002) ,«Αρχές Μάρκετινγκ- Η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Rosili.

Ψωμακάκης Γ. (2001), «Η Στρατηγική που Αναπτύσσει Επιτυχημένες Πελατειακές Σχέσεις», Περιοδικό Plant Management.

Διαθέσιμο στο: <http://www.publicityguide.gr>

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Anderson K. and Kerr C. (2002), «Customer Relationship Management», Mc Graw-Hill, pp. 1-16 & 46-56.

Διαθέσιμο στο:

http://rapidshare/files/27027061/Customer_Relationship_Management.pdf

Bull C., (2003), «Strategic issues in Customer Relationship management(CRM) implementation».

Διαθέσιμο στο:

http://scholar.google.gr/scholar?q=Strategic+issues+in+customer+relationship+management+CRM++implementation.+Business+Process+Management+Journal,+vol.+9+no.+5:+592-602.&hl=el&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Chen, Injazz J. and Popovich, Karen (2003), “Understanding Customer Relationship Management (CRM)-People, Process and Technology”, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5,pp. 672-688.

Διαθέσιμο στο:

http://www.wi-inf.uni-duisburg-essen.de/FGFrank/ifwis/PublicationDB/index.php?view=0&type=z&journal_id=25&&journal_name=Business%20Process%20Management%20Journal&&volume=9&&number=5&&jahr=2003

Davydov M., (2005), «The Missing Link to Customers», Intelligent Enterprise, Vol. 8, Issue 5, pp. 41-44.

Διαθέσιμο στο:

www.informationweek.com/news/software/bi/showArticle.jhtml%3FarticleID%3D159907855

Dyche, J., (2002), «The CRM Handbook», A Business Guide to Customer Relationship Management, Addison-Wesley pp. 3-18.

Διαθέσιμο στο:

www.jilldyche.com/customer-relationship-management-crm

Dyche, J., (2002), «Get Your Customer in Focus», Intelligent Enterprise, Vol. 8, Issue 3, pp. 24-28.

Διαθέσιμο στο:

www.jilldyche.com/customer-relationship-management-crm

Fletcher K., (2002), «The role of CRM in changing and facilitating competitive advantage», Journal of Database Marketing.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.ukessays.com/essays/business/customer-relationship-management.php>

Goodman J., (2006), «Manage Complaints to Enhance Loyalty», Quality Progress, Vol. 39, Issue 2, pp. 28-34
Gummerson, Evert (2004), «Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in B2B contexts», Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19, No. 2, pp. 136-148.

Διαθέσιμο στις:

<http://www.gpworldwide.com/quick/mar2006/art3.asp>
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856900>

Gummerson A., (2004), «CRM Constitutes the Hearth of Business To Business Marketing».

Διαθέσιμο στο:

www.essayforstudent.com/Businesses/Crm-Constitutes-Hearth-Business-Business/45982.html

Henschen D., (2005), «Contend and CRM: Completing the Picture», Intelligent Enterprise, Vol.8, Issue 3, pp. 35-39.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.informationweek.com/news/software/bi/59301201>

Payne A., and Frow P., (2002), «A Strategic Framework for Customer Relationship Management», Journal of Marketing, Vol. 69p. 167-176.

Διαθέσιμο στο:

www.ittoolbox.com/peer/AP_website.htm

Sarmaniotis C., and Stefanou C., (2005), «A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors», 2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting CICESA 2005, pp. 477-495.

Διαθέσιμο στο:

www.mkt.eithe.gr

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

http://en.wikipedia.org/wiki/Management_information_system

www.runner.net.gr/seminars.html

www.logistics.tuc.gr/Contents/Diatrives/lagadinou.pdf

<http://www.businessdictionary.com/definition/management-information-system-MIS.html>

<http://www.referenceforbusiness.com/small/Mail-Op/Management-Information-Systems-MIS.html>

<http://jobsearchtech.about.com/od/careersintechnology/p/ITDefinition.htm>

<http://www.wisegeek.com/what-is-information-technology.htm>

http://www.goonline.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=125&PHPSESSID=3ed5c159a22fcbe202c96682122934fa

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=142

<http://www.microsoft.com/hellas/smallbiz/themes/build-your-business/what-can-crm-do-for-your-business.mspx>

<http://www.publicityguide.gr>

<http://www.crm2day.gr/library>

<http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>

<http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=25181>

<http://www.naftemporiki.gr/presspoint/source.asp?id=1051>

http://pcnea.blogspot.com/2011/01/m_25.html

http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company_articleadvanced_articleadvancedGermanos/section/Thigatrikes

<http://www.e-germanos.gr/e-germanos/layout/home.eg>

<http://www.evaluate.gr/Default.aspx?ID=38>

<http://www.multirama.gr/company/history>

<http://www.public.gr/poioi-eimaste/>

http://www.singularlogic.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=32

<http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=53&ct=34&artid=77266>

<http://www.alpha.gr>

http://www.alpha.gr/files/deltia/typou/Deltio_Typou_20110322Gr.pdf

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=8>

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=7>

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=146>

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=2755>

<http://www.alpha.gr/page/default.asp?Ia=1&id=16>

http://www.alphabank.com.cy/alpha_express4.shtm

<http://www.sap.com/greece/partners/alpha/relational.epx>

<http://www.evaluate.gr/Default.aspx?Id=107>

<http://www.plant-management.gr/index.php?id=1035>

<http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=53&ct=34&artid=77266>

<http://www.e-germanos.gr/e-germanos/middle/showMiddle.e?selectedCategoryId=943>

<http://www.e-germanos.gr/e-germanos/cms/showArticle.eg?currentCMSArticleId=301&id=301&attributeToShort=5>

<http://www.evaluate.gr/Default.aspx?ID=38>

<http://www.evaluate.gr/Default.aspx?ID=56>

<http://www.evaluate.gr/Default.aspx?ID=60>

http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T37/xml/Company/articleadvanced_articleadvancedOikonomikesKatastaseis/section/Investor_Relations_Team

