

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σπουδάστριες:
**ΓΙΑΝΝΙΡΗ ΧΡΥΣΟΥΛΑ
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΧΡΙΣΤΙΑΝΑ
ΡΑΒΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΤΥΧΙΑ**

**ΘΕΜΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ RELATIONSHIP MARKETING ΣΤΙΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΧΑΣΟΜΕΡΗ ΘΕΚΛΑ

ΠΑΤΡΑ 2005

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT....

Ορισμός και πλεονεκτήματα του CRM, πελατοκεντρική πολιτική-αφοσίωση του πελάτη, συστατικά του CRM, προβλήματα που προκύπτουν αφού υλοποιηθεί και τρόποι για την αντιμετώπιση τους

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ -----	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ -----	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 -----	9
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMET (CRM) ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ -----	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ-----	9
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ CRM-----	9
1.3 CRM ΚΑΙ ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)-----	11
1.4 Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ-----	13
1.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ-----	14
1.5.1 Οι δυνατότητες που παρέχονται στις Πωλήσεις-----	14
1.5.2 Οι δυνατότητες που παρέχονται στο Μάρκετινγκ-----	17
1.5.3 Οι δυνατότητες που παρέχονται στην Εξυπηρέτηση Πελατών (service)-----	19
1.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ CRM ΣΕ ΜΙΑ ΥΠΟΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ-----	20
1.6.1 Επαφή με τον πιθανό πελάτη-----	20
1.6.2 Απόκτηση πελάτη-----	22
1.6.3 Ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη-----	22
1.6.4 Διατήρηση πελάτη-----	22
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ -----	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 -----	24
CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ -----	24
2.1 ΑΠΟ ΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ MARKETING-----	24
2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-----	25
2.3 Η «ΝΕΑ» ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ: ΚΑΠΟΤΕ...-----	28
2.4 Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ-----	30
2.5 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ (RELATIONSHIP MARKETING)-----	34
2.6 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ CRM-----	37
2.7 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-----	39
2.8 Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ RELATIONSHIP MARKETING ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΜΒΑΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-----	42
2.8.1 Οι προκλήσεις του CRM-----	44
2.8.2 Πρώτα ο πελάτης - Σχεδιάζοντας σύνολο επαφών και όχι καμπάνιας-----	45
2.8.3 Βαθιά γνώση του καταναλωτή - Αξιολόγηση της συμπεριφοράς του-----	46
2.8.4 Από την ευκαιρία στο κέρδος - Εστιάζοντας στους σημαντικούς πελάτες-----	47
2.8.5 Άλλες εφαρμογές του CRM-----	47
2.9 ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ;-----	48
2.10 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ-----	51
2.10.1 Ορίζοντας την επιχείρηση ως μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών-----	51
2.10.2 Η όψη της διαχείρισης της διαδικασίας-----	53
2.10.3 Συνεταιρισμοί και δίκτυα-----	55
2.11 ΤΑΚΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ-----	56
2.11.1 Αναζήτηση άμεσης επαφής με τους πελάτες-----	56
2.11.2 Η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων-----	57

2.11.3 Η δημιουργία ενός συστήματος υπηρεσιών προσανατολισμένο στους πελάτες-----	58
2.12 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ (LOYALTY) ΠΕΛΑΤΩΝ-----	59
2.12.1 Τα 7 E ενός προγράμματος πιστότητας-----	59
2.13 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ---	62
2.14 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΣΧΕΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Η ΚΑΜΠΥΛΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ-----	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ-----	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-----	78
Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM: -----	78
Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ -----	78
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ-----	78
3.2 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΣΤΟΧΟ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER LOYALTY)-----	78
3.2.1 Εμβέλεια: Από τον εγωκεντρισμό στην πρόσθεση αξίας για τον πελάτη ----	79
3.2.2 Επικέντρωση : Από το προϊόν στην εμπιστοσύνη του πελάτη-----	79
3.2.3 Τμηματοποίηση των πελατών: Από την μη διαφοροποίηση στους βασικούς πελάτες-----	80
3.2.4 Διοίκηση: Από διευθυντές σε ηγέτες -----	80
3.2.5 Οργανισμός: Από ανεξάρτητα τμήματα σε διαλειτουργικές ομάδες-----	81
3.2.6 Στόχοι: Από αντιμετώπιση προβλημάτων στην ευχαρίστηση των πελατών -	81
3.2.7 Απαιτήσεις πελατών: Από την «φωνή της διοίκησης» στην «φωνή του πελάτη»-----	81
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER RELATIONSHIP STRATEGY). ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ. -----	82
3.3.1 Η ανάδειξη της σημασίας της Στρατηγικής διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο -----	83
3.3.2 Έμφαση στη διατήρηση πελατών αντί της απόκτησης νέων -----	85
3.4 Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER LOYALTY). Η ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΚΛΗΣΗ -----	86
3.4.1 Από τις μηδενικές απώλειες (zero defects) προϊόντων στις μηδενικές απώλειες πελατών (zero defections).-----	86
3.4.2 Η μετάβαση από τις συναλλακτικές (transactional-based) στις στρατηγικές που βασίζονται στην σχέση με τον πελάτη (relationship-based).-----	89
3.4.3 Η μετάβαση από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη.-----	89
3.4.3.1 Διαφορές παραδοσιακού μάρκετινγκ με το μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη-----	90
3.4.3.2 «Ένα προς ένα» μάρκετινγκ-----	91
3.4.4 Η δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη-----	92
3.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ. Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ (CONCENTRATION DECISION)-----	93
3.5.1 «Πλατινένιοι, Χρυσοί, Ασημένιοι, Χάλκινοι και Σιδερένιοι» πελάτες.-----	94
3.5.2 Οι καλύτεροι φίλοι και οι χειρότεροι εχθροί μιας επιχείρησης.-----	95
3.6 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ «ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΖΩΗΣ» ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (CUSTOMER LIFETIME VALUE)---	96
3.6.1. Η αξία (value) της αφοσίωσης του πελάτη-----	96
3.6.2. Ορισμός του CLV (Customer Lifetime Value)-----	97
3.6.3 Η ισορροπία ανάμεσα στην απόκτηση, στην διατήρηση και στην ανάπτυξη πελατών.-----	97
3.6.4. Η αξία του πελάτη στα στάδια της Προσέγγισης και Απόκτησης-----	97

3.6.5 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Ανάπτυξης	98
3.6.6 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Διατήρησης	98
3.7 ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥΣ.	98
3.7.1 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση	99
3.7.2 Γιατί οι επιχειρήσεις δεν επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του πελάτη	100
3.8 ΞΕΙ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΙΦΕΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	102
3.8.1 Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική και την Ακεραιότητα	102
3.8.2 Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή	103
3.8.3 Αμοιβαία εμπιστοσύνη: Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία	103
3.8.4 Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης	104
3.8.5 Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες	104
3.8.6 Στενή σχέση με τον πελάτη.	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM	107
4.1 Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (INTEGRATION)	107
4.2 Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος	108
4.3 ΞΕΙ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ CRM[1]	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	115
CRM ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	115
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	115
5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	115
5.2.1 Στρατηγικά πλεονεκτήματα	115
5.2.2 Διοικητικά πλεονεκτήματα	116
5.2.3 Λειτουργικά πλεονεκτήματα	116
5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΙΔΑΝΙΚΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	117
5.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	118
5.5 ΘΕΣΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.	119
5.6 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ CRM ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ CRM ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	123
ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ CRM	123
6.1 Λειτουργικό CRM	123
6.2 Αναλυτικό CRM	123
6.3 Συνεργατικό CRM	124
6.4 Σύγκριση - Σχέση Αναλυτικού με Λειτουργικό CRM	124
6.5 Το ολιστικό μοντέλο CRM	127
6.6 Προϋποθέσεις-προετοιμασία για την εισαγωγή στο αναλυτικό CRM	128
6.7 Οφέλη του αναλυτικού CRM για την επιχείρηση	130
6.8 Κερδοφορία πελάτη	131
6.8.1 Η αξία του πελάτη κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του	131
6.8.2 Η Βαθμολόγηση του πελάτη	132
6.9 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ DATA MINING	132
6.9.1 Δυνατότητες του data mining	133

6.9.2 Παραδείγματα χρήσης τεχνικών data mining	134
6.9.3 Απόκτηση νέων πελατών με χρήση τεχνικών data mining.	134
6.9.4 Διατήρηση πελατών μέσω data mining.	136
Παράδειγμα	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	138
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM SCORECARD	139
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	139
7.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	139
7.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ CRM SCORECARD	140
7.4 ΒΗΜΑ 1 . ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ CRM	140
7.4.1 Στρατηγικοί παράγοντες και στρατηγικά θέματα	141
7.4.2 Στρατηγικοί Σύνδεσμοι	142
7.5 ΒΗΜΑ 2: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ CRM	143
7.5.1 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Άνθρωπος/IT	145
7.5.2 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Λειτουργίες	145
7.5.3 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Πελάτης	146
7.5.4 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα Χρηματοοικονομικά»	146
7.6 ΒΗΜΑ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ CRM ΜΕΤΡΩΝ	146
7.6.1 Το μοντέλο του «καταρράκτη»	147
7.6.2 Επιλογή στρατηγικών λειτουργιών και τμημάτων	147
7.6.3 Ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος (department level)	148
7.6.4 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας (team-level)	150
7.6.5 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου ομάδας σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου εργαζομένων (employee-level)	152
7.6.6 Συμπέρασμα	153
7.7 ΒΗΜΑ 4 : ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (PERFORMANCE REPORTING SYSTEM)	153
7.7.1 Η οργάνωση για την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων.	153
7.7.2 Οδηγίες που αφορούν την μεγιστοποίηση της επιτυχίας της υλοποίησης	155
7.8 ΒΗΜΑ 5: ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ CRM ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	156
7.8.1 Σύνδεση στρατηγικής μέτρησης του CRM με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	156
7.8.2 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τις πρωτοβουλίες βελτίωσης του CRM	157
7.8.3 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τον επιχειρησιακό προϋπολογισμό	158
7.8.4 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή επικοινωνία	158
7.8.5 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την στρατηγική γνώση	160
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	161
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	162
ΜΕΛΕΤΗ ΕΞΙ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	162
SUPERFAST FERRIES	162
Το CRM πρόγραμμα	163
MARKS & SPENCER	166

ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ-----	168
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-----	169
ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ -----	170
ΦΩΤΟΓΡΑΦΕΙΟ -----	170
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΜΑΖΙΚΟΥ MARKETING -----	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: THE PRODUCT-ORIENTED MARKETING PERSPECTIVE (ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ) -----	32
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: THE RESOURCE-ORIENTED MARKETING PERSPECTIVE (ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ) -----	32
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΑΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ-----	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ-----	38
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ -----	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΞΙΑΣ -----	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 -----	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:ΚΕΡΔΗ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ -----	87
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ-----	88
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11:ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ -----	92
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΜΟΝΤΕΛΟ CRM ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ-----	107
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: ΤΟ ΟΛΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ CRM -----	127
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ CRM -----	147
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ CRM -----	148
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ -----	148
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ --	149
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΟΜΑΔΑΣ-----	151
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ-----	152
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20:ΜΗΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ -----	154
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ -----	159

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα διευθυντικά στελέχη στους μεγαλύτερους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο επιχειρούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους μέσω της στρατηγικής υλοποίησης νέων τεχνολογιών. Εκείνες οι επιχειρήσεις που αποτύγχαναν να επενδύσουν σε αυτές τις τεχνολογίες και κατά συνέπεια να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είχαν ως αποτέλεσμα να υποστούν ζημίες σε σχέση με τους πιο δραστήριους ανταγωνιστές τους. Η ανταμοιβή για τους νικητές υπήρξε μεγάλη. Όχι μόνο έχουν διαπιστώσει συνεχιζόμενες αυξήσεις στην παραγωγικότητα τους, γρηγορότερο σχεδιασμό και παραγωγή, μικρότερους χρόνους παράδοσης, πιο ευέλικτες και αποδοτικές λειτουργίες, καλύτερη ποιότητα, λιγότερες σπατάλες πόρων, αλλά ακόμη πιο σημαντικά έχουν διαπιστώσει αυξήσεις στα έσοδα τους και στην κερδοφορία τους που με την σειρά τους έχουν ανταμειφθεί και από τις χρηματοοικονομικές αγορές.

Σήμερα, στα Διοικητικά Συμβούλια, σε όλο τον κόσμο, γίνονται αντικείμενο συζήτησης τα πλεονεκτήματα του Συστήματος Διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη ή Customer Relationship Management (CRM), το οποίο θεωρείται ότι είναι ένας από τους πλέον καινοτόμους και σύγχρονους τρόπους προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.[1]

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να παρουσιαστούν τα οφέλη του CRM και συνεπώς να διαφανούν τα κίνητρα για τις επιχειρήσεις προκειμένου να το υιοθετήσουν. Παράλληλα ο στόχος είναι να αποσαφηνιστούν, όσο αυτό είναι εφικτό, τα προβλήματα που προκύπτουν από την υλοποίηση των συστημάτων CRM.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα δοθεί ο ορισμός του CRM. Στη συνέχεια θα προσδιοριστεί η θέση του CRM στα πλαίσια της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Ακολουθούν οι δυνατότητες που το CRM προσφέρει στον χώρο των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ και της Εξυπηρέτησης πελατών. Στο τέλος του κεφαλαίου δίνεται ένα παράδειγμα εφαρμογής του CRM σε μία υποθετική επιχείρηση προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι δυνατότητες του.

1.2 Ορισμός CRM

Με τον όρο CRM εννοούμε μία στρατηγική που αναζητά να βελτιστοποιήσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα με την αναγνώριση των καλύτερων ή πιο επικερδών πελατών. Στη συνέχεια αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να τους ικανοποιήσει. Ταυτόχρονα ισχύει και το αντίστροφο, ότι δηλαδή οι επιχειρήσεις αναζητούν να αναγνωρίσουν τους χειρότερους πελάτες, ή τουλάχιστον τους λιγότερο επικερδείς, και προσπαθούν να τους αποθαρρύνουν από το να κάνουν συναλλαγές με την επιχείρηση. (Morgan and Hunt, 1994)

Ακόμα είναι η προσπάθεια να επικεντρωθεί η επιχείρηση στην παροχή βέλτιστης αξίας για τους πελάτες της, μέσω του τρόπου που επικοινωνεί με αυτούς, του τρόπου που συναλλάσσεται μαζί τους, και του τρόπου που τους εξυπηρετεί, όπως και μέσω των παραδοσιακών μέσων όπως είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η προβολή (promotion) και η διανομή (place).

Η σταθερή, θετική εμπειρία του πελάτη που προσφέρει το CRM διαμέσων όλων των καναλιών επικοινωνίας με αυτόν και μέσω των λειτουργιών μάρκετινγκ, πωλήσεων, εξυπηρέτησης δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty).[2]

Το μάρκετινγκ που έχει ως βάση τον πελάτη (relationship marketing) είναι μία διεργασία επικοινωνίας. Σχετίζεται με την διενέργεια διαλόγου με τους πελάτες (πιθανούς και υφιστάμενους), την εξακρίβωση των επιθυμιών τους και την εύρεση του καλύτερου τρόπου εξυπηρέτησης τους. Ο οργανισμός- επιχείρηση επικοινωνεί με τους πελάτες συνεχώς, μοιράζεται μαζί τους τις σκέψεις του (προγράμματα, ιδέες, νέα προϊόντα-υπηρεσίες), αναπτύσσει εμπιστοσύνη και αναζητά ευκαιρίες για αμοιβαία οφέλη. Ο οργανισμός-επιχείρηση αυτοπροσδιορίζεται ως συνεργάτης που επιδιώκει την επίλυση των προβλημάτων του πελάτη. (Berry and Paraguyan, 1991)

Μεγάλη σημασία έχουν και οι απόψεις δύο κορυφαίων ακαδημαϊκών για τον τρόπο με τον οποίο ορίζουν το CRM. Ο Adrian Payne, καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας, συνοψίζει την άποψη του για το CRM ως εξής: «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες, με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να πραγματοποιήσει cross- selling¹ και να τους διατηρήσει περισσότερο». Ο Regis McKenna, καθηγητής στα Πανεπιστήμια Harvard και Stanford των ΗΠΑ, περιγράφει το CRM ως το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή την διαδικασία.[3]. Τέλος σύμφωνα με τον κ. Γεώργιο Ψωμακάκη (Χημικός Μηχανικός Ε.Μ.Π., Σύμβουλος Επιχειρήσεων, συνεργάτης της εταιρίας Yellow Engine A.E., και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου Εταιριών Μ. Στασινόπουλος) 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 (2001).[8]

¹ Η πώληση περισσότερων προϊόντων σε υφιστάμενους πελάτες [8]

1.3 CRM και ERP (Enterprise Resource Planning)

Τα Συστήματα Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων - ERP, είναι τα πιο πρόσφατα από μία σειρά πληροφοριακών συστημάτων που έχουν επινοηθεί από το τέλος της δεκαετίας του 1940, προκειμένου να χειριστούν τη ροή της πληροφορίας που γίνεται παράλληλα με τη ροή των αγαθών, από πρώτες ύλες έως τελικά προϊόντα. Από το 1950 έως το 1980 μεγάλη προσπάθεια έγινε για τη βελτιστοποίηση της ροής των αγαθών, αλλά οι πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης όπως η λήψη και η εκπλήρωση παραγγελίας, υποτιμούνταν λόγω θεμάτων διασυνδεσιμότητας και επικοινωνίας. Ακόμη και σήμερα πολλές εταιρείες δυσκολεύονται να μετακινήσουν αξιόπιστη πληροφορία γρήγορα μέσα από την αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης.

Για παράδειγμα κάτι τόσο απλό όπως είναι η πληροφορία για τα επίπεδα και τη διαθεσιμότητα του αποθέματος μπορεί να μην είναι διαθέσιμη στον κατάλληλο χρόνο, σε όλα τα μέρη μίας επιχείρησης.

Τα πρώτα βήματα στην συστηματοποίηση της ροής πληροφορίας γύρω από την κατασκευαστική διεργασία έγιναν γύρω στο 1960 όταν το λογισμικό Σχεδιασμού Πόρων Υλικών – Material Requirement Planning (MRP) έγινε διαθέσιμο. Γύρω στα 1980, έγιναν προσπάθειες προκειμένου να γίνουν αυτές οι εφαρμογές πιο εύρωστες και πιο κατάλληλες να δημιουργούν πληροφορία βάσει ενός πιο ρεαλιστικού συνόλου υποθέσεων. Αυτές οι προσπάθειες οδήγησαν στο λογισμικό Σχεδιασμού Πόρων Κατασκευής – Manufacturing Resource Planning (MRP-II). Τέλος γύρω στα 1990 οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού δημιούργησαν το ERP (Συστήματα Επιχειρησιακών Πόρων) λογισμικό, μία πιο πλήρη σουίτα εφαρμογών ικανή να συνδέει όλες τις εσωτερικές συναλλαγές.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) έχει εμφανιστεί στη σκηνή. Ενώ τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα (MRP, MRP-II, ERP) εστιάζονται στην κίνηση της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση, η τεχνολογία που βασίζεται στο Internet (Web-based) διευκολύνει την κίνηση της πληροφορίας από επιχείρηση προς επιχείρηση και από επιχείρηση προς καταναλωτή, όπως επίσης και από καταναλωτή προς επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις υποδέχτηκαν αυτές και άλλες εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν με ενθουσιασμό, και ως αποτέλεσμα πολλοί από τους πωλητές λογισμικού για τέτοιες εφαρμογές πραγματοποίησαν αλματώδη ανάπτυξη.

Αρχικά πολλοί παρατηρητές ήταν τόσο εντυπωσιασμένοι από την αντίθεση της καταρρέουσας αγοράς ERP με τη δυναμική αγορά ηλεκτρονικού επιχειρείν που ξεκίνησαν πρώιμα να μιλούν για τον «θάνατο των ERP». Ωστόσο μία εσωτερική

μηχανή συναλλαγών της επιχείρησης, ανεξάρτητη από την προς τον πελάτη και προμηθευτή όψη της (supplier –facing and customer – facing front ends) είναι απαραίτητη για κάθε μεγάλη επιχείρηση. Μέχρι σήμερα, οι καλύτερες από αυτές τις μηχανές κινούνται από το λογισμικό ERP. [4],[5]

1.4 Η Ηλεκτρονική Επιχείρηση

Όπως προκύπτει, οι πωλητές ERP εξελίσσονται με την ανάπτυξη των πιο καινούργιων εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν, οι περισσότερες από τις οποίες έλειπαν από τα ERP συστήματα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις-πελάτες δεν επιθυμούν να υλοποιήσουν καινούργιο λογισμικό ηλεκτρονικού επιχειρείν απομονωμένο, αλλά επιθυμούν να συνδέσουν τις καινούργιες εφαρμογές στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφοριακών συστημάτων, κάτι που κάνει τα ERP αναγκαία. Οι μεγαλύτεροι ERP πωλητές έχουν ανταποκριθεί στην πρόκληση με την ενσωμάτωση εφαρμογών τρίτων ή αναπτύσσοντας τις δικές τους «επεκτάσεις» ηλεκτρονικού επιχειρείν οι οποίες επεκτείνουν την λειτουργικότητα των υπάρχοντων τους συστημάτων. Παρακάτω ακολουθούν αρκετές κατηγορίες εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν και τμημάτων που οι πωλητές ERP προσθέτουν στα παραδοσιακά τους προϊόντα:

Ηλεκτρονική προμήθεια (E- procurement) Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών αγοράς με τον καθορισμό της ποσότητας, την ανταγωνιστική προσφορά και την απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Βοηθά τους υπεύθυνους για τις προμήθειες εργαζόμενους να διαχειριστούν τους προμηθευτές και να αλληλεπιδράσουν μαζί τους χρησιμοποιώντας στοιχεία όπως καταλόγους, δημοπρασίες, αιτήσεις για προτάσεις και τιμές.

Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management) Αυτοματοποιεί τη σχεδίαση και το συντονισμό της διαχείρισης αλυσίδας μίας επιχείρησης από την εύρεση και συγκέντρωση των πρώτων υλών και των συστατικών τους, έως την κατασκευή, αποθήκευση, αποστολή των ολοκληρωμένων προϊόντων στον πελάτη και λήψη των προϊόντων από αυτόν. Όμοια με το CRM όλοι οι μεγάλοι πωλητές, προσφέρουν δυνατότητες εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επιχειρησιακή νοημοσύνη (Business intelligence) Οργανώνει αρχικά ασυσχέτιστα δεδομένα έτσι ώστε να μπορούν να αναλυθούν με ένα τρόπο που να παρέχει καινούργιες οπτικές στις υπάρχουσες λειτουργίες και να ρίχνει φως σε καινούργιες επιχειρησιακές ευκαιρίες.

Ο απώτερος στόχος είναι να βοηθηθούν οι διευθυντές στην λήψη πιο σωστών (βασισμένων σε εγκυρότερη πληροφορία) και δημιουργικών αποφάσεων.

Αυτοματοποίηση της διαδικασίας πωλήσεων (Sales Force Automation) Αυξάνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις, αυτοματοποιώντας την διαδικασία της συλλογής, της εξασφάλισης ποιότητας και της

οργάνωσης των προσδοκιών πωλήσεων. Το λογισμικό που αναλαμβάνει αυτόν τον αυτοματισμό βοηθά στον χειρισμό καθημερινών καθηκόντων πωλήσεων όπως είναι η διαχείριση και σχεδιασμός των συναντήσεων (επαφών). Οι δυνατότητες αυτές είναι διαθέσιμες από τους περισσότερους ERP πωλητές και μερικές φορές ενσωματώνονται ως μέρος της εφαρμογής CRM.

Διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη (Customer Relationship Management, CRM) συλλέγει και οργανώνει τα δεδομένα των πελατών που συγκεντρώνονται από μία ποικιλία πηγών όπως είναι τα κέντρα κλήσης (call centers), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), άμεση επαφή με τους πωλητές κ.λ.π. Το CRM λογισμικό παρέχει μία ενιαία όψη των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και τη συμπεριφορά του έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους, πιο αποτελεσματικά και να μπορούν να αντλήσουν περισσότερα έσοδα από τους πελάτες τους. Οι περισσότεροι από τους πωλητές ERP όπως η Baan, η Oracle, η PeopleSoft, η SAP βρίσκονται στην δεύτερη ή τρίτη γενιά των CRM εφαρμογών τους, ενώ άλλοι πωλητές ERP προσθέτουν δυνατότητες CRM μέσω της συνεργασίας τους με άλλες εταιρείες κάνοντας συνεπώς το CRM μία «πανταχού παρούσα» εφαρμογή ανάμεσα στους πωλητές ERP.

1.5 Στοιχεία του CRM και δυνατότητες που προσφέρει

Το CRM κυρίως εφαρμόζεται σε τρεις λειτουργίες-τμήματα της επιχείρησης, στο Μάρκετινγκ, στις Πωλήσεις (Sales) και στην Εξυπηρέτηση του πελάτη (Customer Service). Και οι τρεις αυτές λειτουργίες συνιστούν περιοχές, όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση, είτε πριν από την αγορά (δοσοληψία) είτε έπειτα από την αγορά είτε ως μέρος μιας διατηρούμενης σχέσης που απαιτεί εξυπηρέτηση και πληροφόρηση. Συνεπώς εκεί είναι που μπορεί να εφαρμοστεί το CRM. Πιο συγκεκριμένα παρακάτω παρουσιάζονται οι δυνατότητες που παρέχει το CRM για κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες.[6]

1.5.1 Οι δυνατότητες που παρέχονται στις Πωλήσεις

Η σημασία των πωλήσεων, ως συστατικού του CRM, αυξάνεται συνεχώς. Οι πωλητές είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πιθανούς αγοραστές, αυτοί που προσπαθούν να μετατρέψουν τους πιθανούς αγοραστές σε πελάτες και να διατηρήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης και προτίμησης μαζί τους. Οι πληροφορίες που οι πωλητές

παρέχουν είναι πολύ κρίσιμες για την επιχείρηση, θα πρέπει να ενημερώνονται όσο το δυνατόν συχνότερα και να είναι εύκολα προσβάσιμες.

Πιο συγκεκριμένα το CRM προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες στον χώρο των πωλήσεων:

Αναλυτικές πληροφορίες για τις πωλήσεις (Sales Analytics). Χρήση προχωρημένων εργαλείων προκειμένου να μετρηθούν και να χειριστούν οι ενέργειες των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της πραγματικής κερδοφορίας του κάθε πελάτη.

Διαχείριση επαφών (contact management). Οργάνωση καθημερινών χρονοδιαγραμμάτων, παρακολούθηση των επαφών με τους πελάτες

Διαχείριση ευκαιριών (opportunity management). Ανίχνευση της προόδου κάθε έργου πωλήσεων, από την αρχή ως το τέλος. Χειρισμός στρατηγικών πωλήσεων, αναγνώριση των βασικών αναγκών του πελάτη, εκτίμηση όγκου πωλήσεων και ημερομηνιών παραγγελίας.

Απομακρυσμένες πωλήσεις (telesales). Δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού τρόπου απομακρυσμένων πωλήσεων, εισερχόμενων και εξερχόμενων. Παροχή της πληροφορίας για την πώληση από τα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης έτσι ώστε το προσωπικό που κάνει αυτές τις πωλήσεις να έχει την απαραίτητη, ακριβή προσωπική πληροφορία των πελατών.

Εξωτερικές πωλήσεις (field sales). Παροχή βασικής πληροφορίας στο προσωπικό πωλήσεων οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρησιμοποιώντας κινητές και ασύρματες συσκευές.

Ηλεκτρονική πώληση (E- selling). Υλοποίηση μίας ενιαίας λύσης για ολόκληρο τον κύκλο των on-line πωλήσεων, την παραγγελία, την πληρωμή, την υποστήριξη του πελάτη, συμπεριλαμβανομένου του ένα προς ένα (one to one) μάρκετινγκ.

Τιμολόγηση και διάρθρωση πωλήσεων μέσω Internet. Να γίνει εύκολο για τους πελάτες και τους εργαζόμενους on-line και off- line να συγκρίνουν, διαρθρώσουν και να τιμολογήσουν τα προϊόντα.

Χειρισμός παραγγελιών. Χειρισμός όλων των εγγράφων πωλήσεων, του ελέγχου του προϊόντος και των τάσεων τιμολόγησης, υπολογισμός φόρων και των περιθωρίων κέρδους.

Συνεπώς με το CRM μπορούν οι επαγγελματίες των πωλήσεων:

- Να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Βοηθά το προσωπικό των πωλήσεων να απαλλαγεί από διοικητικά βάρη και να χειριστούν πιο αποτελεσματικά τον χρόνο τους έτσι ώστε να έχουν περισσότερο χρόνο να επικεντρωθούν στους πελάτες.

- Να αυξήσουν τις δεξιότητες και το ηθικό. Έχουν τη δυνατότητα οι διευθυντές πωλήσεων να ασχοληθούν περισσότερο με την ηγεσία, την καθοδήγηση και παρακίνηση των εργαζομένων αφαιρώντας τους από την υποχρέωση των χρονοβόρων διοικητικών καθηκόντων.
- Να αυξήσουν τις πωλήσεις. Παρέχει στους πωλητές την γνώση που χρειάζονται προκειμένου να πραγματοποιήσουν επιπλέον πωλήσεις (cross-selling και up-selling)
- Να αυξήσουν την αξιοπιστία των πωλήσεων. Δίνει στους πωλητές την δυνατότητα να εξακριβώσουν την διαθεσιμότητα των προϊόντων και τις ημερομηνίες παράδοσης βάσει πληροφορίας που παρέχεται έγκαιρα.
- Να αυξήσουν τα έσοδα. Επιτρέπει τον έλεγχο των δεδομένων από κάθε λογαριασμό και κάθε περιοχή πωλήσεων. Τότε χρησιμοποιεί τα δεδομένα αυτά προκειμένου να αυξήσει αφενός την διείσδυση (penetration) σε κάθε λογαριασμό ή περιοχή και αφετέρου τους ρυθμούς διατήρησης των πελατών.
- Να συγχρονίσουν τα δεδομένα. Να συγχρονίσουν την πληροφορία από κάθε σχετιζόμενη με την πώληση «περιοχή» της επιχείρησης- μάρκετινγκ, παραγωγή, εξυπηρέτηση - για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και βελτιωμένη ικανοποίηση του πελάτη.

1.5.2 Οι δυνατότητες που παρέχονται στο Μάρκετινγκ

Είναι κοινή πρακτική να χρησιμοποιούνται αρχικά διαφημιστικές εκστρατείες μαζικού μάρκετινγκ²(mass marketing). για τη δημιουργία της πρώτης επαφής και γνωριμίας μιας επιχείρησης με τους καταναλωτές, και αργότερα να ακολουθούνται από πιο επικεντρωμένες καμπάνιες με στόχο συγκεκριμένα τμήματα (segments). Η προσωποποίηση εξελίσσεται γρήγορα σε έναν αναμενόμενο τρόπο αλληλεπίδρασης, όπου οι προτιμήσεις των πελατών και οι αγοραστικές τους συνήθειες λαμβάνονται υπόψη. Το «one to one» μάρκετινγκ έχει αναδειχθεί σε μια νέα τάση, έχοντας την αποστολή να πλησιάζει αποτελεσματικότερα τους πελάτες παρέχοντας πληροφορίες σχετικές με τις ανάγκες τους.

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ εξελίσσονται ταχύτατα και περνούν από το παραδοσιακό telemarketing σε καμπάνιες βασισμένες στο Web και στα e-mail. Οι τελευταίες προσφέρουν στους πιθανούς πελάτες καλύτερη αγοραστική εμπειρία, καθώς τους επιτρέπουν να λαμβάνουν μόνο τις σχετικές ως προς αυτούς πληροφορίες με τους δικούς τους όρους και όταν αυτοί το θελήσουν.

Προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη, οι καμπάνιες αυτές θα πρέπει να γίνονται σε συνεργασία με το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων, έτσι ώστε να μπορούν να βγουν τελικά συμπεράσματα σχετικά με το γεγονός κατά πόσο επιτυχείς υπήρξαν (με κριτήριο το εάν οδήγησαν τελικά σε πώληση).

Πιο συγκεκριμένα το CRM προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες στον χώρο του μάρκετινγκ:

Αναλυτικές Πληροφορίες Μάρκετινγκ (Marketing analytics). Γίνεται χρήση πολλών προχωρημένων εργαλείων προκειμένου να αναλυθούν οι πελάτες, τα τμήματα, οι ανταγωνιστές, τα κανάλια αγοράς, οι τάσεις, η κερδοφορία, τα στοιχεία που παρέχονται από τρίτους κτλ. Δίνει τη δυνατότητα σχεδίασης, δόμησης και κατάρτισης προϋπολογισμού ως την τελευταία λεπτομέρεια.

Επιτρέπει τη γρήγορη συγκέντρωση και ανάλυση των δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, προϊόντα, πωλήσεις, και την ανταγωνιστική δραστηριότητα χρησιμοποιώντας ενσωματωμένες αναλυτικές λειτουργίες που εντάσσονται στα πλαίσια του Business Intelligence.

² Στην περίπτωση του μαζικού μάρκετινγκ (ή μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ) ο επιχειρηματίας δεν αναγνωρίζει τις διάφορες καμπύλες ζήτησης που συνθέτουν την αγορά, αλλά συγκεντρώνει την προσοχή του στις κοινές ανάγκες των καταναλωτών. Προσπαθεί το προϊόν που θα παράγει, καθώς και η υπόλοιπη προσφορά να ανταποκρίνονται σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών. [12]

Διαχείριση Διαφημιστικών Εκστρατειών (Campaign management). Επιτρέπει την δημιουργία συγκεκριμένων στόχων (targeted), προσωποποιημένων διαφημιστικών εκστρατειών διαμέσου όλων των καναλιών επαφής με τον πελάτη όπως άμεσων πωλήσεων, κέντρου κλήσης, ταχυδρομείου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και Internet. Κτίζει τηλεφωνικές λίστες και λίστες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ελέγχει την κερδοφορία, σε επίπεδο προγράμματος και σε επίπεδο πελάτη.

Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ (E-marketing). Επιτρέπει την υλοποίηση και εκτέλεση προσωποποιημένων, σε πραγματικό χρόνο (real-time) εκστρατειών μέσω του Internet ξεκινώντας με την αναγνώριση, προσέλκυση και διαφοροποίηση των προσδοκώμενων στόχων και αλληλεπιδρώντας με αυτούς προσφέροντας ανάλογο περιεχόμενο και προϊόντα.

Συνεπώς οι επαγγελματίες (εργαζόμενοι) του Μάρκετινγκ μπορούν να:

- Ελέγχουν το κόστος. Να βρίσκονται και να αναλύονται οι διάφορες μεταβλητές που συνιστούν τους προϋπολογισμούς του Μάρκετινγκ.
- Δικαιολογούν τα έξοδα. Να αποδεικνύεται η αξία των προγραμμάτων διαμέσου ανάλυσης των αποτελεσμάτων των εκστρατειών.
- Να ελέγχουν την αγορά και τους ανταγωνιστές. Βελτίωση της γνώσης της αγοράς λαμβάνοντας υπόψη τα πλέον πρόσφατα δεδομένα από εταιρείες έρευνας αγοράς όπως η Nielsen, Focus κτλ.
- Να κάνουν κατάλληλες προβλέψεις. Συνδυασμός προχωρημένης πρόβλεψης και εργαλείων προσομοίωσης προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες εκτιμήσεις πωλήσεων.
- Να συντονίζουν τις εκστρατείες. Απαλοιφή των μεμονωμένων πληροφοριών και συνδυασμός των διαφημιστικών εκστρατειών με πληροφορίες άλλων τμημάτων όπως σχεδιασμού, παραγωγής, εξυπηρέτησης πελάτη.
- Να χειρίζονται τον κύκλο ζωής του πελάτη. Κτίσιμο ενός προφίλ για κάθε πελάτη και χειρισμός κάθε σταδίου της σχέσης με αυτόν.
- Να είναι ανεξάρτητοι από χώρο (go mobile). Έλεγχος των δεδομένων μάρκετινγκ ανεξάρτητα χώρου, χρησιμοποιώντας φορητό υπολογιστή με δυνατότητα σύνδεσης στο Internet, PDA (personal digital assistant), ή κινητό τηλέφωνο.

1.5.3 Οι δυνατότητες που παρέχονται στην Εξυπηρέτηση Πελατών (service)

Ο τομέας της Εξυπηρέτησης είναι ίσως ο πιο κρίσιμος, όταν πρόκειται για την βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Η εξυπηρέτηση πελατών που παρέχει μια επιχείρηση είναι υψίστης σημασίας για την ικανότητα της να διατηρεί ευχαριστημένους και, κυρίως, πιστούς πελάτες. Εάν μερικά χρόνια πριν το μόνο που ερχόταν στο μυαλό ακούγοντας τη λέξη CRM ήταν το κέντρο κλήσης (call center), αυτό δεν ισχύει πλέον. Η εξυπηρέτηση που αναμένεται σήμερα, εκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά κέντρα κλήσης. Η αλληλεπίδραση των καταναλωτών με την επιχείρηση μέσω του τηλεφώνου πρέπει να εναρμονιστεί με το e-mail, το fax, το Internet και οποιοδήποτε άλλο μέσο επικοινωνίας επιθυμεί ο πελάτης να χρησιμοποιεί.

Πιο συγκεκριμένα το CRM προσφέρει τις ακόλουθες δυνατότητες στον χώρο της Εξυπηρέτησης:

Αναλυτικές (Analytics) πληροφορίες εξυπηρέτησης. Επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης μετρώντας την κερδοφορία, τα επίπεδα ικανοποίησης, την αξιοπιστία του προϊόντος και τα κόστη. Ανιχνεύει τον χρόνο, τα έξοδα και τα ανταλλακτικά σε πραγματικό χρόνο (real-time) και με μεγάλη ακρίβεια. Γρήγορα καθορίζει ποιες επιδιορθώσεις-κόστη προβλέπονται στο συμβόλαιο ή πρέπει να πληρωθούν επιπλέον.

Φροντίδα πελάτη. Δίνει στους υπαλλήλους εξυπηρέτηση προσπέλαση σε όλο το εύρος της πληροφόρησης που χρειάζονται προκειμένου να επιλύσουν τα θέματα που αφορούν τον πελάτη γρήγορα και αποτελεσματικά ανεξάρτητα αν η επαφή συμβαίνει μέσω του κέντρου κλήσης, μέσω του Internet ή πρόσωπο προς πρόσωπο (face to face).

Ιστορικό συμβολαίων. Χειρίζεται την ιστορία και τις λεπτομέρειες των αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη και των συμβολαίων, συμπεριλαμβανομένων των συμφωνιών εξυπηρέτησης και εγγυήσεων.

Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας του προσωπικού εξυπηρέτησης. Χειρισμός της όλης λειτουργίας εξυπηρέτησης πιο αποτελεσματικά, συμπεριλαμβανομένης της πρόβλεψης και του σχεδιασμού, των αποθεμάτων, των επιστροφών κτλ. Χρήση κρίσιμης πληροφορίας για τον πελάτη χρησιμοποιώντας ασύρματες συσκευές.

Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση (E-service). Δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες και επιχειρησιακούς συνεργάτες να έχουν προσπέλαση σε πληροφόρηση και λειτουργίες εξυπηρέτησης (π.χ. απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις-FAQs) μέσω του Internet.

Συνεπώς επιτυγχάνονται:

- Αυξημένα έσοδα. Βελτιώνει την δυνατότητα up-selling και cross-selling μέσω λεπτομερέστερων προφίλ των πελατών και πληροφόρησης εξυπηρέτησης, που υπάρχει ως αποτέλεσμα του κτισίματος μίας βελτιωμένης βάσης δεδομένων η οποία μπορεί να ανιχνευθεί για ανεύρεση ευκαιριών.
- Χαμηλότερο κόστος. Επιτρέπει στους υπαλλήλους να λύσουν προβλήματα την πρώτη φορά που παρουσιάζονται αυτά χωρίς να απαιτούνται επιπλέον επισκέψεις ή κλήσεις.

1.6 Παράδειγμα εφαρμογής του CRM σε μία υποθετική επιχείρηση

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα παράδειγμα της χρήσης ενός CRM συστήματος σε μία υποθετική επιχείρηση. Αναλυτικά παρουσιάζεται το παράδειγμα ανά φάση του κύκλου ζωής του πελάτη που είναι οι εξής:

-Επαφή

-Απόκτηση

-Ανάπτυξη

-Διατήρηση

Ας θεωρήσουμε, λοιπόν, το παράδειγμα ενός πελάτη ο οποίος μόλις έχει αποκτήσει ένα θαλάσσιο σκάφος και επιθυμεί να επιλέξει μία μαρίνα προκειμένου να το τοποθετήσει.[7]

1.6.1 Επαφή με τον πιθανό πελάτη

Του προτείνεται να ελέγξει την Μαρίνα Starfish. Συνεπώς συνδέθηκε με το δικτυακό τόπο (site) που διατηρούσε η εταιρεία το www.starfishmarina.gr. Όταν συνδέθηκε με τον δικτυακό αυτό τόπο του ζητήθηκε να δημιουργήσει ένα όνομα χρήστη (username) και κωδικό (password) στο δικτυακό τόπο της επιχείρησης προκειμένου να λάβει περισσότερες πληροφορίες και του

παραχωρήθηκε η δική του (διαμορφωμένη σύμφωνα με τα δικά του πρότυπα) σελίδα. Αυτό συνέβη κατά την διαδικασία εγγραφής του στον δικτυακό τόπο, όταν του έγιναν αρκετές ερωτήσεις σχετικά με τις προτιμήσεις του και συνεπώς φτιάχτηκε μία προσωπική ιστοσελίδα η οποία αντανακλούσε άμεσα τα ενδιαφέροντα του. Για παράδειγμα κατά την εγγραφή του, του ζητήθηκε να δώσει τους κωδικούς για τις αγαπημένες του τοποθεσίες για κρουαζιέρα, και αυτόματα του έδειξε τα θαλάσσια ρεύματα και τις προβλέψεις για κάθε τοποθεσία, το ημερολόγιο αγώνων και ένα δικτυακό τόπο προκειμένου να έχει έναν on-line χάρτη αυτών των τοποθεσιών. Επίσης του έγινε γνωστό ότι αν διατηρούσε το σκάφος του στην συγκεκριμένη μαρίνα, θα μπορούσε να χρησιμοποιεί την προσωπική του σελίδα προκειμένου:

- να ελέγχει τη βάρκα του μέσω Webcam,
- να ελέγχει την θέση του στην μαρίνα για όσο διάστημα θα έλειπε σε ταξίδια γιατί ενδεχομένως θέση του να έχει διατεθεί σε άλλη βάρκα, οπότε σε μια τέτοια περίπτωση θα μπορούσε να μοιραστεί τα έσοδα που η μαρίνα θα κέρδιζε,
- να εγγράψει τα παιδιά του στο καλοκαιρινό πρόγραμμα ιστιοπλοΐας,
- να στείλει μία ερώτηση με χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) στο τμήμα εξυπηρέτησης της μαρίνας, με εγγυημένο χρόνο απάντησης την μία ώρα, μέσω οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας ο ίδιος θα επέλεγε,
- να αποστέλλει εύκολα ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mail messages) σε άλλους πελάτες.

Αν και ευχαριστημένος από τις παροχές της μαρίνας, ένα πρόβλημα που απασχολούσε τον υποτιθέμενο πελάτη είναι ότι το κόστος ενοικίασης θέσης ήταν αρκετά υψηλό. Χωρίς ωστόσο να το γνωρίζει αυτό, η μαρίνα τον έχει τοποθετήσει σε ένα τμήμα πελατών βάσει των πληροφοριών στο προφίλ του και σκοπεύει να ξοδέψει το επόμενο χρονικό διάστημα με διαφημίσεις για προϊόντα και υπηρεσίες που ταιριάζουν στις ανάγκες του. Μία εβδομάδα αργότερα, ο πιθανός πελάτης λαμβάνει ένα ηλεκτρονικό μήνυμα που του προσφέρει ένα κουπόνι με έκπτωση 10% αν δεχτεί να γίνει πελάτης πριν από κάποια συγκεκριμένη ημερομηνία. Το ηλεκτρονικό μήνυμα περιλάμβανε ένα «επέλεξε τη θέση σου» σύνδεσμο που έδειχνε έναν χάρτη της μαρίνας με τις κενές θέσεις κωδικοποιημένες πράσινες ενώ τις κατειλημμένες κόκκινες. Δύο θέσεις στην άκρη της μαρίνας ήταν κωδικοποιημένες ως επιπλέον 10% έκπτωση.

1.6.2 Απόκτηση πελάτη

Συνεπώς πρόσθεσε την μία θέση στο καλάθι αγοράς του (shopping basket). Εισήγαγε τον αριθμό της πιστωτικής του κάρτας, ζήτησε μηνιαίες πληρωμές, επιβεβαίωση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθώς και μία αίτηση για επιδιόρθωση του ασυρμάτου του. Όταν μετά από δύο ημέρες μπήκε στην ιστοσελίδα του, καταρχήν έλεγξε τον λογαριασμό του και πράγματι είδε ότι η πιστωτική του κάρτα είχε χρεωθεί με το ενοίκιο του πρώτου μήνα.

1.6.3 Ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη

Στη συνέχεια διαπίστωσε ότι υπήρχε ένα διαφημιστικό μήνυμα (banner) προκειμένου να εγγράψει τα παιδιά του σε ένα πρόγραμμα παιδικής ιστιοπλοΐας. Έκανε κλικ στο μήνυμα και έλεγξε τις τιμές, αλλά δεν αποφάσισε να εγγραφεί στο πρόγραμμα. Την επόμενη ημέρα έλαβε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail message) από τον υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών της μαρίνας το οποίο παρείχε επιπρόσθετη πληροφορία για το πρόγραμμα παιδικής ιστιοπλοΐας. Αυτό συνέβη γιατί όταν έκανε κλικ στο διαφημιστικό μήνυμα (banner) ο πελάτης, αυτόματα στάλθηκε μέσω του CRM συστήματος ειδοποίηση στον υπεύθυνο για τους πελάτες ότι ένας υποψήφιος πελάτης υπήρχε γι' αυτή την υπηρεσία. Αυτό είναι ένα παράδειγμα cross-selling.

1.6.4 Διατήρηση πελάτη

Κάποια στιγμή ο πελάτης χρειάστηκε να συνδέσει τον φορητό του Υπολογιστή με το διαδίκτυο (Internet) για όσο διάστημα θα παρέμενε στη μαρίνα και για αυτό τον λόγο συμπλήρωσε μία on-line αίτηση για παροχή γραμμής προκειμένου να πραγματοποιηθεί η σύνδεση. Εντός μίας ώρας έλαβε ένα τηλεφώνημα από τον υπεύθυνο εξυπηρέτησης των πελατών και σχεδίασαν την εγκατάσταση της σύνδεσης, Στη συνέχεια έλαβε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα με την προσδοκώμενη ημέρα ολοκλήρωσης της εξυπηρέτησης και ένα άλλο μήνυμα όταν το έργο είχε ολοκληρωθεί. Στη συνέχεια έλαβε ένα άλλο ηλεκτρονικό μήνυμα με μία έρευνα ικανοποίησης του πελάτη.

Το CRM λογισμικό της μαρίνας επιτρέπει σε όλους τους αντιπρόσωπους εξυπηρέτησης, πωλήσεων και διευθυντές να έχουν μία σφαιρική οπτική των πελατών, το προφίλ και τις προτιμήσεις τους.

Ο πελάτης δεν χρειάζεται να ανησυχεί ότι η αίτηση του έχει χαθεί ή για ενδεχόμενα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή της μαρίνας και του αντιπροσώπου των πελατών και μπορεί να νιώθει ασφαλής ότι το άτομο στο οποίο στέλνει ηλ. μηνύματα ή μιλά στο τηλέφωνο έχει γνώση της ιστορίας των ηλ. μηνυμάτων του, των τηλεφωνικών κλήσεων κτλ.

Επιπλέον μία ημέρα έλαβε ένα διαφημιστικό ηλ. μήνυμα με μία ειδική προσφορά για αλλαγή λαδιών στην βάρκα του. Ήταν όταν ακριβώς χρειαζόταν αλλαγή λαδιών και αυτό είχε συμβεί γιατί το CRM λογισμικό «αναζητούσε» τα σκάφη που χρειαζόνταν αυτή την αλλαγή και αυτόματα έστελνε προτάσεις για αλλαγή λαδιών διαμορφωμένες πάντα ανάλογα με το προφίλ του πελάτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Silvon Software Inc, The Bottom Line of CRM: Know Your Customer.
2. Melinda Nykamp, The Customer Differential, e-book offered by American Management Association.
3. ΈΝΘΕΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ RAM, ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000, ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, <<CRM, Η τεχνολογία και η τέχνη της διαχείρισης πελατών.
4. Grant Norris, James R. Hurley, John R. Dunleavy, John D. Balls, E-Business and ERP, 2000.
5. Erin Callaway, Resource Planning, Integrating Applications and Business Processes Across the Enterprise, 1999
6. MySAP Customer Relationship Management, Key Capabilities (www.sap.com)
7. Daniel T. Murphy, Customer Relationship Management Technology and the Marina of Near Future.
8. www.publicity-guide.gr/online/article.asp

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 ΑΠΟ ΤΗ ΜΑΖΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ MARKETING

Η μαζική επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα η διαφήμιση πέρασε από πολλά χαρακτηριστικά στάδια τις τελευταίες δεκαετίες.

Στη δεκαετία του '50 η διαφήμιση έπρεπε να επικοινωνεί τη μοναδική πρόταση πώλησης, το USP (Unique Selling Proposition) που διαφοροποιούσε 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 – του positioning – που αποδείχθηκε ένας αποτελεσματικός τρόπος να διαχωρίζει ο διαφημιζόμενος τη μάρκα του από τις ανταγωνιστικές, προσδίδοντάς της λογικές και συναισθηματικές αξίες και ταυτίζοντάς την με καταναλωτικές ανάγκες υψηλής προτεραιότητας για κάποια συγκεκριμένα τμήματα του κοινού.

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

Μέχρι πρόσφατα λοιπόν, η διαφήμιση προσπαθούσε να επικοινωνήσει έναν ιδανικό συνδυασμό προϊόντικών και συναισθηματικών πλεονεκτημάτων μιας μάρκας προκειμένου να μεταφέρει τον καταναλωτή από την άγνοια στη γνώση, στο ενδιαφέρον, στην επιθυμία και τέλος στην επιθυμητή δράση, ώστε να αγοράσει τη διαφημιζόμενη μάρκα.

Αυτό ήταν το μοντέλο της διαφημιστικής πυραμίδας learn – feel – do που ήταν ένας μονόλογος όπου ο διαφημιζόμενος μιλάει και ο καταναλωτής ακούει.

Παράλληλα και συχνά ανεξάρτητα από τη διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις προσπαθούσαν να παρουσιάσουν το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης, η

προώθηση πωλήσεων προσπαθούσε να αυξήσει τις πωλήσεις προσφέροντας ένα συγκεκριμένο όφελος – συνήθως οικονομικό – σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και το Άμεσο Μάρκετινγκ προσπαθούσε μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας να επιτύχει άμεση ανταπόκριση ή και πώληση.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η διαφημιστική εταιρεία ήταν υπεύθυνη για την επικοινωνιακή στρατηγική και την υλοποίησή της χρησιμοποιώντας σαν κύριο μέσο την τηλεόραση. Οι υπόλοιπες εξειδικεύσεις – disciplines – αν και όποτε μπορούσαν, ακολουθούσαν τη διαφημιστική «τοποθέτηση» - positioning - ώστε να υπάρχει επικοινωνιακή συνέπεια και συνέργια.

Η διαφήμιση, όμως, αποτελώντας το κύριο μέσο επικοινωνίας και όντας μιας κατεύθυνσης – δημιουργεί και στέλνει μηνύματα – σε μια εποχή που ο καταναλωτής με το telecontrol, το VCR, το PC με το modem και το CD-ROM είναι σε μεγάλο βαθμό κύριος της κατάστασης επιλέγοντας ο ίδιος το είδος και το περιεχόμενο της επικοινωνίας, γινόταν όλο και λιγότερο αποτελεσματική. Και ακόμα χειρότερα, δεν άφηνε περιθώρια στους μάρκετερς να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες της διαπροσωπικής επικοινωνίας που προσφέρει η τεχνολογία της πληροφορίας. Έτσι δημιουργήθηκε η απαίτηση για το Προσωπικό Μάρκετινγκ.

2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

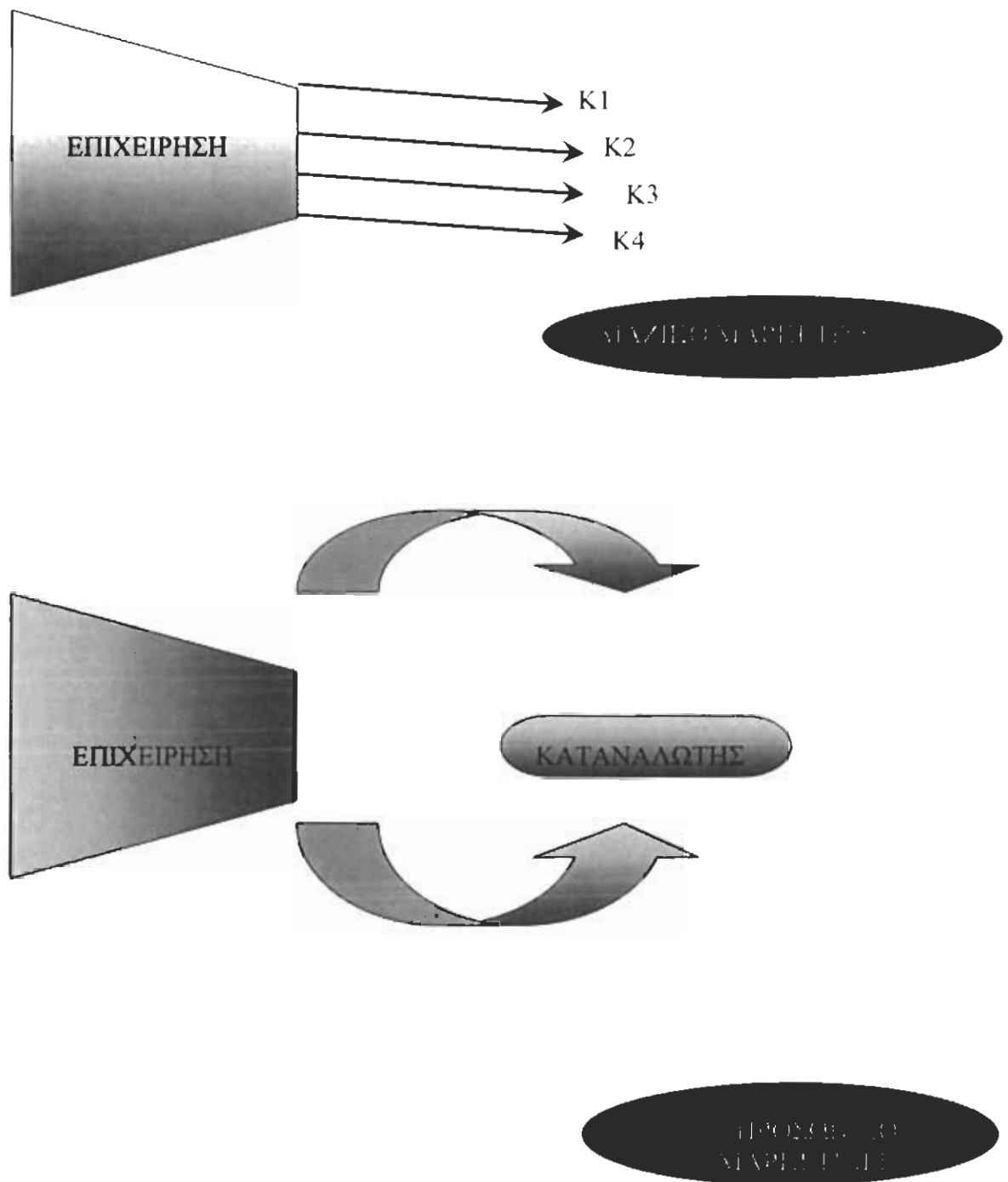
Προσωπικό Μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία με τους πελάτες σε ατομική, προσωπική βάση και θεωρείται σήμερα επανάσταση στο πεδίο του μάρκετινγκ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν τον καθιερωμένο κανόνα του μάρκετινγκ διαφημίζοντας και πουλώντας τα προϊόντα τους στο μεγαλύτερο δυνατό αριθμό καταναλωτών. Επιδιώκουν έτσι να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς πουλώντας περισσότερα αγαθά σε περισσότερους καταναλωτές. Ωστόσο, η πώληση περισσότερων αγαθών σε λιγότερους καταναλωτές, με βάση τη φιλοσοφία του προσωπικού μάρκετινγκ, είναι πιο αποδοτική και κερδοφόρα.

Το προσωπικό μάρκετινγκ που είναι μία εξατομικευμένη μέθοδος μάρκετινγκ που βασίζεται στον πελάτη, είναι ένταση πληροφοριών και μακροπρόθεσμου προσανατολισμού και εστιάζεται στο μερίδιο του πελάτη και όχι στο μερίδιο της αγοράς. Ενώ οι μάρκετερ που εφαρμόζουν το μαζικό μάρκετινγκ αναπτύσσουν, μετά από έρευνα, ένα προϊόν και στη συνέχεια προσπαθούν να το προωθήσουν στην αγορά, οι μάρκετερ που εφαρμόζουν προσωπικό μάρκετινγκ επικεντρώνονται σε έναν

πελάτη και προσπαθούν να βρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες του συγκεκριμένου αυτού πελάτη.[1]

Στο μαζικό μάρκετινγκ η επικοινωνία με τον καταναλωτή είναι έμμεση. Η επιχείρηση στέλνει το ίδιο μήνυμα για όλους τους καταναλωτές και χρησιμοποιεί τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, όπως τις εφημερίδες, τα περιοδικά, την τηλεόραση κ.α., για να στείλει το μήνυμά της. Στο προσωπικό μάρκετινγκ αντίθετα, η επικοινωνία είναι διαλογική δηλαδή, η επιχείρηση επικοινωνεί άμεσα με τον καταναλωτή και το μήνυμα είναι κάθε φορά μοναδικό. Στο σχήμα 1 απεικονίζεται αυτή η διαφορά.[2]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΜΑΖΙΚΟΥ MARKETING

Το προσωπικό μάρκετινγκ δεν είναι κάτι καινούργιο. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να εκπλήσσει πολλούς αναγνώστες, ιδιαίτερα εκείνους που έχουν μεγαλώσει με τον ήχο των τηλεοπτικών διαφημίσεων, όμως, στην πραγματικότητα, πρόκειται για μία παλιά μέθοδο προσέγγισης. Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση, δεν υπήρχε μαζική διαφήμιση. Οι μικρές επιχειρήσεις ευημερούσαν και στήριζαν την τοπική κοινωνία. Ανθούσε η φροντίδα για τον πελάτη. Οι έμποροι των μικρών πόλεων ήξεραν ποια προϊόντα αγόραζε ο κάθε πελάτης και με βάση τις αγορές και τον τρόπο ζωής του, ικανοποιούσαν τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Καθώς περνούσε ο καιρός, η μαζική παραγωγή οδήγησε στις μαζικές αγορές και στις διαφημίσεις μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Οι επιχειρήσεις μεγάλωναν και ευημερούσαν εφαρμόζοντας την αρχή του «παράγω και πουλώ». Παρήγαγαν μεγάλες ποσότητες του ίδιου προϊόντος και το διαφήμιζαν με την προσδοκία να το πωλήσουν. Η τακτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα να αναπτύξουν οι μάρκετερ μια διαφορετική αντίληψη για τον πελάτη. Θεωρούσαν ότι ο πελάτης δεν ήταν πια μοναδικός, αλλά ότι πολλοί πελάτες μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε ομοιογενείς αγορές με κοινά χαρακτηριστικά και ότι μπορούσαν να επικοινωνούν μαζί τους χρησιμοποιώντας τα ίδια μέσα επικοινωνίας και το ίδιο μήνυμα.

Σήμερα, όμως, οι καταναλωτές απαιτούν περισσότερες επιλογές για να αγοράζουν, ακριβώς, αυτό που ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους και προσδοκούν να τους δοθεί εξατομικευμένη προσοχή. Σύμφωνα με το προσωπικό μάρκετινγκ οι πελάτες δεν αντιμετωπίζονται πια ως σύνολα. Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τους πελάτες της και να συνεργάζεται μαζί τους, αντί να τους αντιμετωπίζει ως μία αγορά-στόχο. Τη μάχη για τους πελάτες θα την κερδίσουν οι μάρκετερ που κατανοούν πώς και γιατί ο καθένας από τους πελάτες τους αγοράζει ατομικά τα προϊόντα / υπηρεσίες τους και ξέρουν πώς να κατακτούν τον καθένα ξεχωριστά.

Μια εταιρεία που αγκάλιασε με επιτυχία το προσωπικό μάρκετινγκ είναι η ελληνική εταιρεία ταχυμεταφορών ACS. Η ACS, πρόσφατα, ανέπτυξε ένα πρόγραμμα επαφών με όλους τους πελάτες της μέσω των διευθυντών των υποκαταστημάτων της. Κάθε διευθυντής συγκεντρώνει πληροφορίες και έρχεται σε άμεση επαφή με τον κάθε πελάτη. Μαθαίνει ποιες είναι οι ιδιαιτερότητές του και του προσφέρει εκείνες τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Η επικοινωνία αυτή με τους πελάτες είναι συχνή και παίρνει τη μορφή του Μάρκετινγκ Σχέσεων. Με το πρόγραμμα αυτό η ACS έχει διπλασιάσει τον κύκλο εργασιών της.

2.3 Η «ΝΕΑ» ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ: Κάποτε...

«Κάποτε»... σε ένα χωριό στην αρχαία Κίνα ήταν ένας νεαρός μεγαλέμπορος ρυζιού, που τον έλεγαν Μινγκ Χουά.[3] Ήταν ο ένας από τους έξι μεγαλέμπορους ρυζιού που υπήρχαν στο χωριό. Καθόταν στο μαγαζί του περιμένοντας τους πελάτες να έρθουν, αλλά παρόλα αυτά η επιχείρηση δεν πήγαινε καλά.

Έτσι μια μέρα ο Μινγκ Χουά σκέφτηκε ότι καλύτερα θα ήταν να μη δίνει ρύζι μόνο σε όσους έρχονταν στο μαγαζί του, αλλά να κάνει κάτι περισσότερο για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των χωρικών. Αντιλήφθηκε ότι θα μπορούσε να δώσει στους χωρικούς μεγαλύτερη αξία από εκείνη που τους έδιναν οι υπόλοιποι μεγαλέμποροι. Αποφάσισε, λοιπόν, να φτιάξει έναν κατάλογο με τις διατροφικές συνήθειες των πελατών του καθώς και τις χρονικές περιόδους που αγόραζαν ρύζι και να αρχίσει να τους το παραδίδει αυτός.

Έτσι, ξεκινώντας την προσπάθεια του ο Μινγκ Χουά, άρχισε να γυρνάει σε όλο το χωριό περνώντας από τα σπίτια όλων των πελατών του και ρωτώντας από πόσα άτομα αποτελούνταν το κάθε νοικοκυριό, πόση ποσότητα ρυζιού μαγειρεύαν για τις ανάγκες μιας συνηθισμένης μέρας και πόσο μεγάλος ήταν ο αποθηκευτικός χώρος που τοποθετούσαν το ρύζι. Έπειτα από αυτή την καταγραφή είχε σκοπό να προσφέρει σε κάθε πελάτη δωρεάν διανομή ρυζιού στα σπίτια τους και αυτόματη συμπλήρωση των προμηθειών ρυζιού του κάθε νοικοκυριού σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Για παράδειγμα, σε ένα νοικοκυριό τεσσάρων ατόμων, το κάθε άτομο κατανάλωνε κατά μέσο όρο 1 μπουλ ρύζι την ημέρα, οπότε το συγκεκριμένο νοικοκυριό θα χρειαζόταν 4 μπουλ ρύζι ημερησίως για το γεύμα τους. Από τον κατάλογο που είχε φτιάξει ο Μινγκ Χουά μπορούσε να δει ότι ο αποθηκευτικός χώρος του συγκεκριμένου νοικοκυριού χωρούσε ρύζι για 60 μπουλ ή περίπου μια τσάντα ρύζι και ότι αν η αποθήκη ήταν γεμάτη το νοικοκυριό θα μπορούσε να τρώει για 15 μέρες. Επομένως, προσφέρθηκε να παραδίδει μια τσάντα ρύζι κάθε 15 μέρες σε αυτό το σπίτι.

Καθιερώνοντας, λοιπόν, αυτούς τους καταλόγους και αναπτύσσοντας αυτές τις νέες υπηρεσίες, ο Μινγκ Χουά κατάφερε να δημιουργήσει περισσότερες και βαθύτερες σχέσεις με τους παλιούς του πελάτες αλλά και με άλλους νέους. Τελικά έφτασε στο σημείο να έχει να φροντίσει για μια μεγαλύτερη επιχείρηση από εκείνη

που είχε και στη συνέχεια να προσλάβει κάποια επιπλέον άτομα: ένα για να διαχειρίζεται τους καταλόγους των πελατών, ένα για να κρατάει τα λογιστικά βιβλία, ένα ως πωλητή στο μαγαζί και δύο για να εκτελούν τις διανομές. Ο Μινγκ Χουά είχε αναλάβει τις επισκέψεις στους κατοίκους του χωριού και τη διαχείριση των επαφών με τους προμηθευτές του, ένα μικρό αριθμό αγροτών ρυζιού τους οποίους γνώριζε καλά. Εν τω μεταξύ η επιχείρηση του ευημερούσε.

Αυτή η παλιά ιστορία από την Κίνα περιγράφει το πώς με αυτό που ονομάζουμε σήμερα στρατηγική σχεσιακού μάρκετινγκ ο μεγάλεμπορος ρυζιού, Μινγκ Χουά, αλλάζει το ρόλο του από ένα άτομο που δρομολογείται στις πωλήσεις σε ένα άτομο που διαχειρίζεται τις πελατειακές του σχέσεις με σκοπό την επαύξηση της αξίας τους.

Έτσι αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του, οι οποίοι εξακολουθούν να εφαρμόζουν μια απλή, παραδοσιακή στρατηγική. Η στρατηγική που ακολούθησε ο Μινγκ Χουά περιλαμβάνει τρία τυπικά και συνήθη στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνει και μια στρατηγική που βασίζεται στις σχέσεις:

- το ότι επιχειρεί να κάνει άμεσες επαφές με τους πελάτες του καθώς και με τους άλλους παράγοντες που χρειάζεται να έρθει σε επικοινωνία κατά τη λειτουργία της επιχείρησης (όπως οι καλλιεργητές ρυζιού)
- η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τους πελάτες και για τους άλλους παράγοντες
- η ανάπτυξη ενός πελατοκεντρικού συστήματος παροχής υπηρεσιών.

Μπορούμε να διακρίνουμε, επίσης, άλλα τρία σημαντικά σημεία που προσεγγίζουν τυπικά το Μάρκετινγκ Σχέσεων:

- η επαναπροσδιόριση της επιχείρησης σε μία επιχείρηση υπηρεσιών και το «κλειδί» του ανταγωνιστικού στοιχείου σε ανταγωνισμό υπηρεσιών
- το να δίνεις προσοχή στο πώς να διευθύνεις την πορεία της επιχείρησης και όχι τη λειτουργία της. (π.χ. είδαμε το πώς διαχειριζόταν ο Μινγκ Χουά την πορεία δημιουργίας χρησιμότητας για τους πελάτες του)
- το να συνεργαστείς και να αναπτύξεις γενικά ένα δίκτυο ώστε να μπορείς να χειρίζεσαι ολόκληρη τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών (στο παράδειγμα μας οι στενές σχέσεις που είχε αναπτύξει ο Μινγκ Χουά με τους «γνωστούς» καλλιεργητές ρυζιού).

Με λίγα λόγια, η ιστορία του Μινγκ Χουά μας καθιστά φανερό, πρώτα από όλα, ότι το Relationship Marketing δεν είναι κάτι καινούριο που αναδύθηκε μέσα στη δεκαετία του 1980 ή του 1990. Μια τέτοια είδους ιστορία δεν αποτελεί παράδειγμα ενός φαινομένου μοναδικού και απομονωμένου, αλλά ενός συνηθισμένου τρόπου σκέψης τουλάχιστον για κάποιο σύνολο περιστάσεων για κάποια χρονική περίοδο.

Στη σύγχρονη δυτική οικονομική ιστορία, τουλάχιστον η βιομηχανική επανάσταση και η εξέλιξη της επιστήμης του μάνατζμεντ, [3,4] οι οποίες βοήθησαν την κοινωνία να επιτύχει σημαντικούς στόχους, παρά μερικών εξαιρέσεων, μετέτρεψαν τη μεθοδολογία σκέψης με βάση τις σχέσεις σε δευτερεύον ζήτημα [6]. Ο μαζικός προσανατολισμός και η ύπαρξη του μεσάζοντα στα κανάλια διανομής, καθώς και η εξειδίκευση και ο καταμερισμός εργασίας, έγιναν απόλυτες προτεραιότητες. Η υπεροχή του προσανατολισμένου στη μάζα μάρκετινγκ και του προσανατολισμένου στο μάνατζμεντ μείγματος μάρκετινγκ που προσέγγισαν το μάρκετινγκ από το 1960 και μετά, δεν έλαβαν υπόψη ούτε την πλευρά των σχέσεων. [7]

Κατά δεύτερον, η ιστορία του Μινγκ Χουά επιδεικνύει έξι πλευρές «κλειδιά» μιας επιτυχημένα εφαρμοσμένης στρατηγικής μάρκετινγκ σχέσεων, τρία στρατηγικά θέματα (ο προσανατολισμός της επιχείρησης στις υπηρεσίες, η πλευρά της διαχείρισης της διαδικασίας, οι συνεταιρισμοί και η δημιουργία δικτύου) και τρία τακτικά θέματα (οι άμεσες επαφές με τους πελάτες, οι βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες, το σύστημα υπηρεσιών προσανατολισμένο στους πελάτες).

2.4 Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΣΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ

Από το 1960, η προσέγγιση του μάνατζμεντ στο μείγμα μάρκετινγκ με το μοντέλο των τεσσάρων "H", επικρατούσε στο χώρο, στην έρευνα μάρκετινγκ και στην εφαρμογή του. Οι μάρκετες, ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες, υπήρξαν τόσο απορροφημένοι με αυτή την προσέγγιση που για πολύ καιρό είχε καταφέρει να είναι σε θέση παραδείγματος για πολλούς (συγκρίνετε [8,9]). Ορισμένες φορές μάλιστα το μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται και ως μοντέλο μάρκετινγκ. Είχε, και σε ορισμένες περιπτώσεις έχει ακόμα, τόσο μεγάλη επιρροή στον τρόπο σκέψης των μάρκετες στις κατευθυντήριες γραμμές της έρευνας μάρκετινγκ καθώς επίσης στην οργάνωση

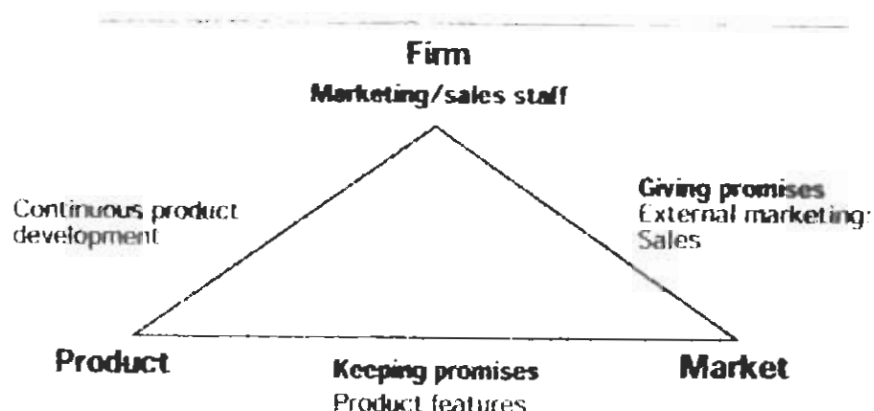
και στην εφαρμογή του, που καλύτερα περιγράφεται ως παράδειγμα και ακόμα περισσότερο ως το επικρατέστερο παράδειγμα μάρκετινγκ των τελευταίων δεκαετιών.

Παρόλο όμως που τα «Π» δε θεωρούνται τόσο ανώφελα όσο οι μεταβλητές μάρκετινγκ, η θεμελίωση της φιλοσοφίας του μείγματος μάρκετινγκ και των «Π» του δεν πολυταιριάζουν με την ανταγωνιστική πραγματικότητα που έχει αναδυθεί στις περισσότερες βιομηχανίες του δυτικού κόσμου. Κι αυτό γιατί ο συνδυασμός από τη μια του μαζικού μάρκετινγκ με τον προσανατολισμό στη συναλλαγή και από την άλλη της προσέγγισης στον πελάτη με εστίαση στη λειτουργική πλευρά της επιχείρησης που είναι έμφυτη στην ιδέα του μείγματος μάρκετινγκ, δεν επιτρέπουν στην εταιρία να προσαρμόσει την επίδοσή της στην αγορά με τις απαιτήσεις όλο και περισσότερων πελατών π.χ. να επιτύχει επαύξηση της χρησιμότητας γύρω από το προϊόν, αξιόπιστες υπηρεσίες που να συνοδεύουν το προϊόν, νέα αξία εμπιστοσύνης σχέσης με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διανομείς κλπ.

Για να προλάβουν τις νέες απαιτήσεις της αγοράς αναγκαστικά μεταβάλλονται και τα δεδομένα στο χώρο της στρατηγικής και ευνοείται η ανάπτυξη του Relationship Marketing. Οι στρατηγικές προσανατολίζονται στους πόρους, γίνονται η βάση για τη δημιουργία πετυχημένων και προσοδοφόρων σχέσεων και τονίζουν το τι μπορούν οι επιχειρήσεις να κάνουν για τους πελάτες μέσω της προσφοράς υπηρεσιών και όχι το τι μπορούν να κάνουν στους πελάτες με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή τεχνολογίες που είναι βασισμένες στο μείγμα μάρκετινγκ.[10,11]

Τα σχήματα 2 και 3 [12,13] απεικονίζουν τη μετάβαση του μάρκετινγκ από μια προσέγγιση βασισμένη στο προϊόν και στη συναλλαγή σε μία προσέγγιση βασισμένη στους πόρους (πελάτες, προμηθευτές) και στις σχέσεις.

The product-oriented marketing perspective: a transaction marketing approach



The resource-oriented marketing perspective: a relationship marketing approach



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: THE PRODUCT-ORIENTED MARKETING PERSPECTIVE
(ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: THE RESOURCE-ORIENTED MARKETING PERSPECTIVE
(ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ)

Στο διάγραμμα 2, φαίνονται τα τρία μέρη κλειδιά του μάρκετινγκ κατά την προσέγγιση στη συναλλαγή. Αυτά είναι η εταιρεία που αντιπροσωπεύεται από το τμήμα μάρκετινγκ και / ή το τμήμα πωλήσεων, η αγορά και το προϊόν. Το μάρκετινγκ (συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων) είναι η δουλειά που βγαίνει από τους μάρκετερς που αποτελούν αυτό το τμήμα. Η αγορά θεωρούμε ότι είναι πελάτες, λίγα ή πολλά μεμονωμένα, ανώνυμα άτομα ή οργανισμοί. Το προϊόν είναι αυτό που προσφέρεται από την επιχείρηση, αγαθό ή υπηρεσία. Κατά των πλευρών του τριγώνου, απεικονίζονται τρεις άλλες όψεις - κλειδιά του μάρκετινγκ: το να δίνεις υποσχέσεις μέσω του τμήματος Μάρκετινγκ που επικοινωνεί με την αγορά, το να κρατάς τις υποσχέσεις μέσω των χαρακτηριστικών του προϊόντος, και το να

προετοιμάζεσαι για την εκπλήρωση των υποσχέσεων μέσω της συνεχούς ανάπτυξης του προϊόντος. Πρέπει όμως στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι η ιδέα του μάρκετινγκ ως μια διαδοχή από δραστηριότητες που δίνουν και εκπληρώνουν υποσχέσεις δεν εκφράζεται σαφώς στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ της συναλλαγής, ίσως επειδή θεωρείται δεδομένο ότι τα προϊόντα παράγονται με τόσα χαρακτηριστικά που οποιεσδήποτε υποσχέσεις ικανοποιούνται τελικά.

Στο διάγραμμα 3, το οποίο παρουσιάζει την κατάσταση του μάρκετινγκ όπως αυτή έχει επικρατήσει σήμερα για όλο και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων, τα περισσότερα στοιχεία είναι διαφορετικά. Η εταιρεία έχει ακόμα προσωπικό που συγκεντρώνεται στα τμήματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων, που ονομάζεται εδώ full-time marketers (μάρκετες πλήρους απασχόλησης), αλλά δεν αντιπροσωπεύουν όλους τους μάρκετες και τους πωλητές της εταιρείας. Οι αγορές ως μάζες από λίγα ή πολλά μεμονωμένα ανώνυμα άτομα ή οργανισμούς δεν υπάρχουν πια. Στους πελάτες, τα μεμονωμένα άτομα, τους οργανισμούς καθώς και τα νοικοκυριά, άρεσε να τους συμπεριφέρονται σε μία πιο προσωπική βάση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κανένας πελάτης δεν παραμένει ανώνυμος για την επιχείρηση.

Τέλος, και το προϊόν έχει εξαφανιστεί. Αυτό αποτελεί θεμελιώδες γνώρισμα ειδικά για την προσέγγιση του Nordie School πάνω στις υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν προσφέρουν με την παραδοσιακή, συσκευασμένη έννοια του μείγματος μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις αυτές θέλοντας να δημιουργήσουν προϊόν, αποκτούν ένα σύνολο από πόρους ή στο καλύτερο σενάριο έναν καλά σχεδιασμένο τρόπο χρησιμοποίησης αυτών των πόρων αμέσως μόλις ο πελάτης δείξει ότι ενδιαφέρεται. Την ίδια πορεία ακολουθούν και οι βιομήχανοι που αναπτύσσουν επιχειρήσεις με άλλους οργανισμούς. Για αυτόν το λόγο λοιπόν, κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα με τον τύπο των πελατών που συναλλάσσεται πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται πόρους – κλειδιά αν θέλει να αναπτύξει πετυχημένη συνολική προσφορά. Αυτή η προσφορά περιλαμβάνει ένα υλικό προϊόν το οποίο όμως αν παρέχεται και από άλλους ανταγωνιστές, είναι αόρατο σαν στοιχείο στα μάτια των καταναλωτών. Για να εκπληρωθούν οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες των πελατών, γίνεται επιτακτική και η προσφορά κι άλλων στοιχείων εκτός από αυτά που δίνουν το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

Μπορούν να προσδιοριστούν τουλάχιστον τέσσερις τύποι πόρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχημένη φροντίδα των πελατών : το προσωπικό, η τεχνολογία, η γνώση και ο χρόνος. Η συμπεριφορά των ατόμων που αποτελούν το προσωπικό επηρεάζει σημαντικά το πώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την

ποιότητα της υπηρεσίας. Για αυτό και περιλαμβάνονται στο μάρκετινγκ. Φυσικά και οι υπόλοιποι τύποι πόρων επηρεάζουν την ικανοποίηση και την αντίληψη για την ποιότητα και έτσι είναι και αυτοί σημαντικοί από την πλευρά του μάρκετινγκ. Αυτός ο τύπος μάρκετινγκ ονομάζεται interactive marketing στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών.[14] Τελικά το ζήτημα που τίθεται σχετικά με το τι υποσχέσεις δίνονται και πώς αυτές εκπληρώνονται πρέπει να εξεταστεί με σαφήνεια. Από τη μία, η συνεχής ανάπτυξη του προϊόντος δεν είναι επαρκής πλέον ως θεμέλιο για επιτυχημένο μάρκετινγκ. Από την άλλη, από την άποψη του μάρκετινγκ γίνεται σημαντική η συνεχής ανάπτυξη όλων των τύπων πόρων, συμπεριλαμβανομένου και του interactive marketing.

Καθώς δείχνουν και τα σχήματα, το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται το μάρκετινγκ έχει αλλάξει. Κι όλο αυτό κάνει επιτακτική την ανάπτυξη μιας νέας φιλοσοφίας μάρκετινγκ.

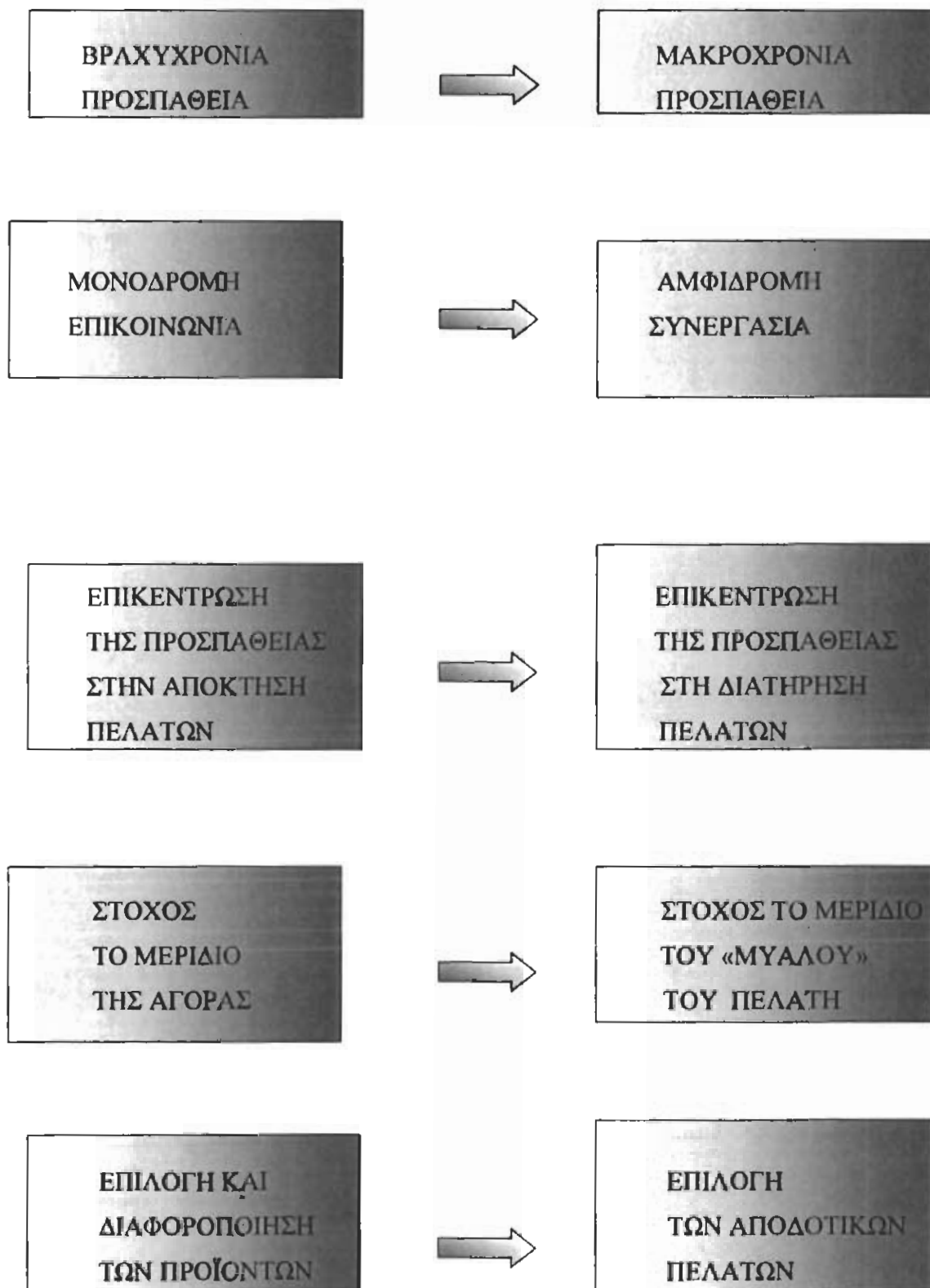
2.5 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ (RELATIONSHIP MARKETING)

Το Μάρκετινγκ Σχέσεων είναι η καθιέρωση, διατήρηση, ενίσχυση και εμπορευματοποίηση σχέσεων με τον πελάτη μέσω της εκπλήρωσης υποσχέσεων (Gronroos 1990).[15] Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις προσπαθούν να οικοδομήσουν αποδοτικές σχέσεις μακροπρόθεσμα.

Η σχέση πρέπει να είναι αμοιβαία και επωφελής. Η εκπλήρωση των υποσχέσεων σημαίνει ότι όταν οι επιχειρήσεις κάνουν προσφορές μέσω των προγραμμάτων προώθησης, οι προσδοκίες του πελάτη ικανοποιούνται από τις εμπειρίες που έχει από το προϊόν / υπηρεσία. Το μάρκετινγκ σχέσεων σφηνεπάγεται τη «διατήρηση και ενίσχυση» των σχέσεων με τον πελάτη μακροπρόθεσμα. Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν την προσπάθειά τους σε ευκαιριακές συναλλαγές, στην ουσία εστιάζονται σε ένα βραχυχρόνιο μερίδιο της αγοράς. Η επιχείρηση που χρησιμοποιεί μάρκετινγκ σχέσεων εστιάζεται στο «μερίδιο του μυαλού» και όχι στο μερίδιο της αγοράς. Διαφοροποιεί, δηλαδή, τις προσφορές της με βάση τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Η ικανοποίηση εξατομικευμένων αναγκών γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Και αυτό, γιατί με την εξατομίκευση η επιχείρηση χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες της, κερδίζοντας έτσι

την πλήρη αφοσίωσή τους. Το διάγραμμα 4 δίνει μια σύνοψη αυτών των ιδεών, συγκρίνοντας το μαζικό μάρκετινγκ με το μάρκετινγκ σχέσεων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΑΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.6 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ CRM

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.

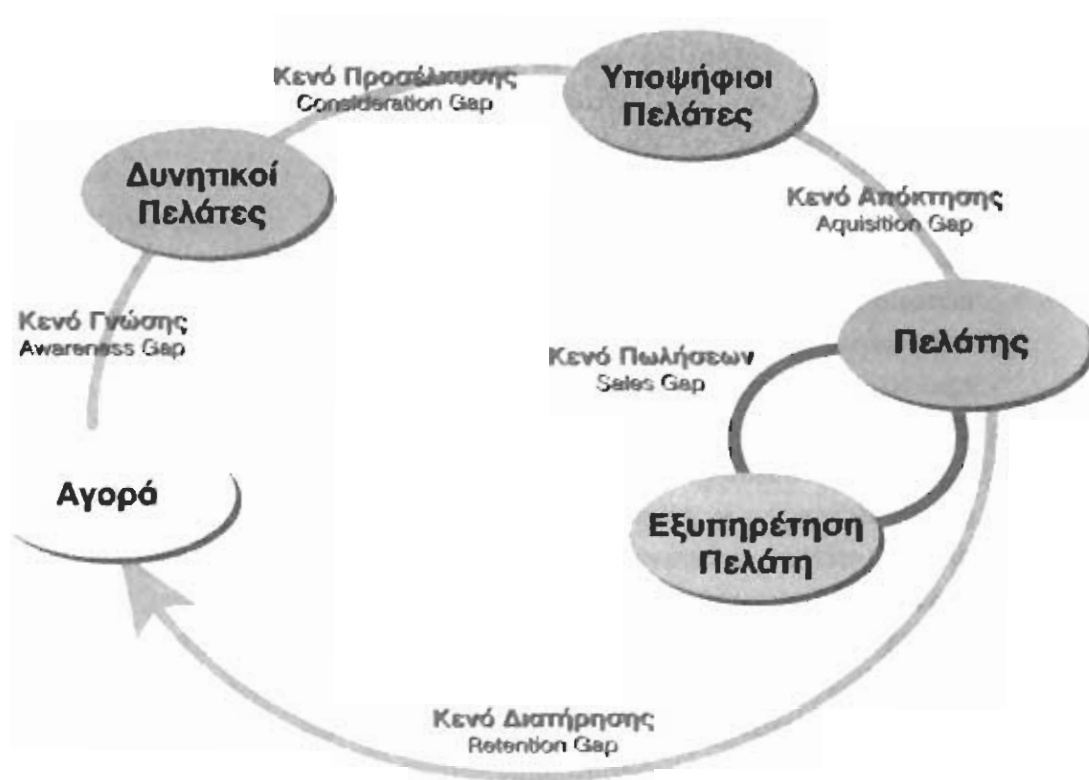
Το CRM όπως θα δούμε στη συνέχεια διαφέρει από το συμβατικό μάρκετινγκ των 4 P's (Product, Place, Price, Promotion) όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος (mass production) στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να το προωθήσουμε σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες (mass marketing).

Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών.

Στην Ελλάδα το Customer Relationship Management είναι ακόμη στο ξεκίνημά του και πολλοί πιστεύουν ότι το μόνο που χρειάζεται είναι να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν χρησιμοποιώντας κάποιο έτοιμο «πακέτο» CRM και αυτόματα θα αυξηθούν οι πωλήσεις τους.

Τα πράγματα δεν είναι όμως τόσο επιφανειακά. Το Customer Relationship Marketing είναι ουσιαστικά η εφαρμογή της φιλοσοφίας Direct Marketing που ξεκίνησε τη δεκαετία του '70 με τις εταιρείες Mail Order, το οποίο εξελίχθηκε σε Data Base Marketing ή One to One Marketing και στη συνέχεια σε Customer Relationship Marketing. Πρόκειται τελικά για μια διαφορετική φιλοσοφία, προσέγγιση και διαδικασία επηρεασμού της σχέσης με τους πελάτες σε όλο το φάσμα του Relationship Cycle (Κύκλο Ζωής του Πελάτη) (διάγραμμα 5).

Ο Κύκλος Ζωής του Πελάτη



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Μια προσέγγιση που χρησιμοποιεί τεχνικές όπως το Differential Marketing, που χρησιμοποιείται σήμερα από διάφορες επιχειρήσεις, επιτρέπει :

- να εντοπίσουν οι επιχειρήσεις και να «πλησιάσουν» τους σημαντικότερους πελάτες
- να κερδίσουν το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών τους
- να απαλλαχθούν από τη δαπανηρή επικοινωνία σε «λάθος στόχο»
- να δημιουργήσουν διαχρονικά πιστούς πελάτες
- να περιορίσουν την απώλεια των πελατών τους

2.7 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Από το 1970 αναδύθηκε μία εναλλακτική προσέγγιση του μάρκετινγκ, η οποία βασίζεται στη σύναψη και τη διαχείριση σχέσεων και πηγή της είναι δύο σχολές έρευνας που προέρχονται η μια από τη Σκανδιναβία και η άλλη από τη Νότια Ευρώπη, και περιστασιακά άρχισε να εξαπλώνεται σε διάφορα μέρη του Δυτικού κόσμου. Αυτά τα ρεύματα έρευνας είναι το Nordic School of Service [16], το οποίο κοιτά το μάνατζμεντ και το μάρκετινγκ από την σκοπιά των υπηρεσιών, και το IMP Group [17], το οποίο προσεγγίζει τις βιομηχανικές επιχειρήσεις από πλευράς δικτύου και αλληλεπίδρασης. Ο κοινός παρανομαστής αυτών των δύο σχολών είναι ότι το μάρκετινγκ είναι περισσότερο ζήτημα διαχείρισης παρά μια λειτουργία, και το ότι η διαχείριση του μάρκετινγκ και το market-oriented μάνατζμεντ όπως αλλιώς λέγεται το μάρκετινγκ, πρέπει να οικοδομηθούν πάνω σε σχέσεις παρά σε συναλλαγές. Το χτίσιμο και η διαχείριση των σχέσεων έγινε ο ακρογωνιαίος λίθος του Nordic School of Service και του IMP Group από τα τέλη του '70. Παρόλα αυτά, το μάρκετινγκ σχέσεων σαν όρος δεν χρησιμοποιούνταν μέχρι τα τέλη του 1980. Πλάσθηκε σαν έννοια για πρώτη φορά στην Αμερική το 1983[18,19,20], και το μάρκετινγκ σχέσεων πια άρχισε να εξαπλώνεται εκεί [21-25] καθώς επίσης και σε ένα Άγγλο – Αυστραλιανό πλαίσιο [26].

Όσον αφορά τη βιβλιογραφία δεν έχει επιτευχθεί συμφωνία πάνω σε κάποιον συγκεκριμένο ορισμό για το Μάρκετινγκ Σχέσεων, ακόμη κι αν οι περισσότεροι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς δοθεί έχουν πολλά κοινά σημεία. Υπάρχουν όμως, διαφορές σε κάποια πλαίσια. Ένας σχετικά ευρύς ορισμός δηλώνει ότι : «το Μάρκετινγκ Σχέσεων προσδιορίζει και εγκαθιστά, διατηρεί και επαυξάνει τις σχέσεις με τους πελάτες και τους άλλους παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται στις συναλλαγές με σκοπό το κέρδος έτσι ώστε οι οντότητες όλων των μερών να ικανοποιούνται» και «ότι όλο αυτό γίνεται από μια αμοιβαία ανταλλαγή και εκπλήρωση υποσχέσεων»[14,25-32]

Αυτό τον ορισμό συμπληρώνει ο ισχυρισμός ότι μια τέτοια προσέγγιση του μάρκετινγκ πρέπει να οδηγεί σε σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών που εμπλέκονται. Οι πλευρές – κλειδιά μιας τέτοιας προσέγγισης για το μάρκετινγκ δεν είναι μόνο το να θεωρούνται σημαντικά η απόκτηση πελατών και η υλοποίηση συναλλαγών, αλλά το να διατηρούνται και να εκβαθύνονται αυτές οι σχέσεις. Δεν είναι ευθύνη του μάρκετινγκ μόνο το να δίνει υποσχέσεις, αλλά το να τις εκπληρώνει. Και οι προσοδοφόρες σχέσεις που συνάπτουν οι επιχειρήσεις βασίζονται στην

ικανότητά τους να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους και των άλλων προσώπων που συμπεριλαμβάνονται στην εκτέλεση μιας συναλλαγής, για την ίδια την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Το εσωτερικό μάρκετινγκ γίνεται κρίσιμο ζήτημα για τον οργανισμό αν θέλει να προετοιμαστεί καλά για τα νέα μάρκετινγκ καθήκοντά του [7,27]. Σε ένα πρόσφατο άρθρο μάλιστα για το μάρκετινγκ σχέσεων ο Bitner³³ υπογραμμίζει την ανάγκη της επιχείρησης να καταφέρει όχι μόνο να δίνει και να εκπληρώνει υποσχέσεις, αλλά το να καλλιεργεί την ικανότητά της να πραγματοποιεί αυτές τις υποσχέσεις.

Ένας άλλος ορισμός για το μάρκετινγκ σχέσεων από τον Gummesson [34] επισημαίνει τρεις πλευρές – κλειδιά του σχεσιακού μάρκετινγκ. Ορίζει το Μάρκετινγκ Σχέσεων ως μια προσέγγιση του μάρκετινγκ η οποία «βασίζεται πάνω σε σχέσεις, αλληλεπιδράσεις και δίκτυα».

Μέσα σε πιο γενικά όρια ο ορισμός του Gronroos για το μάρκετινγκ σχέσεων μπορεί να διατυπωθεί ως: «Το μάρκετινγκ είναι το να διαχειρίζεσαι τις σχέσεις που συνάπτει η επιχείρηση με τις αγορές». Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει τη θεμελιώδη ιδέα του μάρκετινγκ ως ένα φαινόμενο κατά βάση σχετικό με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Τονίζει ότι το μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες προσπάθειες που απαιτούνται για να προετοιμαστεί ο οργανισμός ώστε να πραγματοποιήσει τις δραστηριότητες που χρειάζονται για να διαχειριστεί τις διεπαφές με το περιβάλλον του. Φυσικά υπάρχουν διάφορα είδη αγορών : οι πελάτες, οι διανομείς, οι προμηθευτές, τα δίκτυα με διάφορους συνεργάτες, κ.τ.λ. Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης που είναι προσανατολισμένες στις συναλλαγές δεν είναι τίποτα άλλο παρά απλές και μη προσωπικές σχέσεις. Αυτός ο ορισμός που δίνεται, αναφέρεται στην ανάπτυξη των στρατηγικών του μάρκετινγκ σύμφωνα με μία σχεσιακή προσέγγιση ή με μια προσέγγιση στις συναλλαγές που όμως εξαρτάται από το τι καλύτερα ταιριάζει σε κάθε δεδομένη κατάσταση της αγοράς [15].

Αν μελετήσουμε προσεκτικά τους ορισμούς που μέχρι τώρα έχουν δοθεί, θα παρατηρήσουμε ότι σε κανέναν από αυτούς δεν εμπεριέχεται η έννοια της συναλλαγής [35], η οποία για περίπου δύο δεκαετίες αναφερόταν ως θεμέλιο του μάρκετινγκ. Η εστίαση μόνο στη συναλλαγή σαν πράξη, είναι κάτι το οποίο δεν έχει πολύ βάθος ως ουσία. Ενώ από την άλλη πλευρά η έννοια της σχέσης περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από τις απλές συναλλαγές και αν τελικά υπάρξει μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ δύο ή περισσότερων συνεταιρών τότε από καιρό σε καιρό και η ύπαρξη συναλλαγών θα είναι αναπόφευκτη. Η κεντρική ιδέα του μάρκετινγκ είναι η

σχέση αυτή καθαυτή και όχι η κάθε συναλλαγή μεμονωμένα. Κι αυτό γιατί αυτό που στην ουσία συναλλάσσεται δεν είναι και πολύ ξεκάθαρο από τη στιγμή που τα προϊόντα αντικαθιστούνται από τη διαχείριση πόρων όπως το προσωπικό, η τεχνολογία, η γνώση κι ο χρόνος ούτως ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να φροντίσει για τις ανάγκες, τα «θέλω», τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών της και άλλων συνεταίρων της. Ουσιαστικά, λοιπόν, οι έννοιες «συναλλαγή – σχέση», που τόσο συχνά χρησιμοποιούνται, αποτελούν αντίφαση.[36] Η συναλλαγή είναι μια βραχυχρόνιας ισχύος έννοια κατά την οποία κάτι δίνεται σε κάποιον άλλον, ενώ, η σχέση από την άλλη πλευρά είναι μια μακροχρόνιας ισχύος έννοια που συνεπάγεται τη συνανυστροφή δύο μερών. Ο συνδυασμός των δύο αυτών εννοιών, δηλαδή, δεν υφίσταται ως κάτι που βγάζει νόημα.

Για να θέσουμε σε εφαρμογή το μάρκετινγκ σχέσεων θα πρέπει να εφαρμόσουμε τα «11» του μείγματος μάρκετινγκ, όπως η διαφήμιση, η τιμολόγηση και η πώληση, αλλά θα πρέπει επιπρόσθετα να χρησιμοποιηθούν και κάποιοι επιπλέον πόροι και δραστηριότητες. Πολλοί από αυτούς τους επιπλέον πόρους και δραστηριότητες σχετίζονται, για παράδειγμα, με τη διανομή, την εγκατάσταση, την εκσυγχρόνιση, την επισκευή, τη συντήρηση και τη διατήρηση σε καλή κατάσταση των προϊόντων ή του εξοπλισμού ή με τη χρέωση, τη διαχείριση παραπόνων και άλλες δραστηριότητες, που δεν αποτελούν μέρος της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Και το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων που εμπλέκονται σε τέτοιες δραστηριότητες δεν περιλαμβάνονται σε κάποιο τμήμα μάρκετινγκ ή πωλήσεων. Παρόλα αυτά όμως, οι υπηρεσίες που προσφέρουν κρίνονται αναγκαίες για την επίτευξη της διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξης των πελατειακών και άλλων μάρκετινγκ σχέσεων. Σε πολλές περιπτώσεις κιάλας η επιρροή τους πάνω στη μακροχρόνια επιτυχία του μάρκετινγκ είναι σημαντικότερη από αυτή των full-time μάρκετερς. Όπως και ο Evert Gummesson έχει επισημάνει, τα τμήματα μάρκετινγκ (οι full-time μάρκετερς) «δε μπορούν παρά να διαχειριστούν ένα ορισμένο τμήμα του μάρκετινγκ, καθώς το προσωπικό που τα αποτελούν δεν πετυχαίνει να βρίσκεται στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή με τις σωστές πελατειακές γνωριμίες».[37] Έχει επινοήσει τον όρο «part – time μάρκετερ»[38]για τους ανθρώπους εκείνους που εκτελούν τα καθήκοντα τους έξω από τα τμήματα μάρκετινγκ και των οποίων η συμπεριφορά έχει αποφασιστική επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη και στην αντίληψη της ποιότητας από αυτόν, καθώς και πάνω στην υλοποίηση κάποιας μελλοντικής αγοράς και διάδοσης της φήμης από στόμα σε στόμα.

Αυτή η πλευρά του μάρκετινγκ βασίζεται πάνω σε μια ολοκληρωτικά διαφορετική φιλοσοφία από αυτή της προσέγγισης στη διαχείριση του μείγματος μάρκετινγκ. Η φιλοσοφία των σχέσεων βασίζεται στη συνεργασία, και η έμπιστη σχέση με τους πελάτες (και άλλους παράγοντες) αντί για την ανταγωνιστική προσέγγιση των πελατών βασίζεται στη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση αντί στην εξειδίκευση των λειτουργιών και της εργασίας, και στην έννοια του μάρκετινγκ περισσότερο ως προσέγγιση προσανατολισμένη στη διαχείριση της αγοράς με part-time μάρκετες διασκορπισμένους σε όλο τον οργανισμό, παρά ως μια ξεχωριστή λειτουργία μόνο από ειδικευμένο προσωπικό.

2.8 Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΟΥ RELATIONSHIP MARKETING ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΜΒΑΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όλες οι εφαρμογές του Relationship Marketing έχουν ένα κοινό παρανομαστή, ένα ζητούμενο καθοριστικό για την επιτυχία οποιουδήποτε προγράμματος, τη Βάση Δεδομένων.

Η Βάση Δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού επιτρέπει τη συλλογή, χρήση, ανάλυση και αξιολόγηση των στοιχείων υαρχόντων και δυνητικών πελατών και αποτελεί την κινητήρια δύναμη της αποτελεσματικής διαχείρισης της σχέσης μαζί τους.

Η Βάση Δεδομένων δεν κατασκευάζεται για μία συγκεκριμένη εφαρμογή αλλά θα πρέπει να μπορεί να εξυπηρετήσει πολλαπλές εφαρμογές και να «δέχεται» στοιχεία από εναλλακτικά off line και on line μέσα (απαντητικά δελτία, τηλέφωνο, e-mail, συναλλαγές κ.λπ.).

Η σημασία της βάσης δεδομένων γίνεται προφανής αν εξετάσουμε το στρατηγικό ρόλο του Customer Relationship Management που είναι :

- η κατανόηση της συμπεριφοράς αλλά και των κινήτρων της ανταπόκρισης και της αξίας των πελατών
- η χρήση της γνώσης για τη δημιουργία διαλόγου με τους πελάτες εστιασμένου σε ποσοτικές και ποιοτικές ευκαιρίες, σχετικές με τα ενδιαφέροντά τους
- η επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών επικοινωνίας και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα και η μέγιστη αποδοτικότητα της επένδυσης, και κυρίως

- το χτίσιμο και η διατήρηση επικερδών σχέσεων με τους πελάτες.

Στο Customer Relationship Management η επικοινωνία καθοδηγείται από τη γνώση σημαντικών δεδομένων αγοραστικής κυρίως συμπεριφοράς του πελάτη όπως προϊόντα που καταναλώνει (ή δεν καταναλώνει), ποσότητες προϊόντων που αγόρασε (άρα και αξία του πελάτη), αγορά προϊόντων του ανταγωνισμού σε σχέση με συνολικές αγορές (πιστότητα του πελάτη), επιλογή καναλιού αγοράς του προϊόντος, ενέργεια μάρκετινγκ που προκάλεσε την αγορά (ή ενέργεια στην οποία δεν ανταποκρίθηκε), τάσεις όλων των ανωτέρω, αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες και συμπεριφορές, τυπολόγια του καταναλωτή και τέλος πότε (και ίσως γιατί) σταμάτησε να αγοράζει.

Για να κατανοήσει κάποιος απόλυτα τι σημαίνει CRM δεν έχει παρά να δει πώς εργάζονται εδώ και αρκετό καιρό οι σύγχρονες εταιρείες Mail Order. Φυσικά αναφερόμαστε σε καταξιωμένες εταιρείες, όπως η εταιρεία Telemarketing Α.Ε. με σημαντική προϊστορία και υπερσύγχρονο Call Center, και όχι αυτές που εμφανίζονται και μετά εξαφανίζονται με Direct Mails του τύπου «συγχαρητήρια κερδίσατε μια Mercedes» αρκεί να αγοράσετε ένα από τα προϊόντα του καταλόγου.

Οι σοβαρές εταιρείες Mail Order λοιπόν, εφαρμόζουν πραγματικό και ουσιαστικό Customer Relationship Management, γνωρίζοντας ονομαστικά τους πελάτες τους, το ιστορικό αγορών, επαφών, ανταπόκρισης και «διαχειριζόμενοι» διαχρονικά τη σχέση μαζί τους.

Ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν τη διαχρονική αξία των πελατών τους και παράλληλα έχουν ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης, ενημέρωσης και κοστολόγησης.

Εταιρείες σαν την Telemarketing που ήδη εφαρμόζουν CRM μπόρεσαν πολύ εύκολα να «περάσουν» και στο ηλεκτρονικό εμπόριο και να το εντάξουν στο συνολικό πρόγραμμα Customer Relationship Management.

Με την ίδια πελατοκεντρική οπτική πρέπει να προσεγγίσουν το Customer Relationship Management όλες οι εταιρείες που θέλουν να αποκτήσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά οι εταιρείες στον χρηματοοικονομικό κλάδο, την πληροφορική, τις επικοινωνίες και τις μεταφορές που σήμερα εφαρμόζεται μερικώς ή καθόλου το CRM.

2.8.1 Οι προκλήσεις του CRM

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η ικανότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών / καταναλωτών με αυτόματο και συστηματοποιημένο τρόπο.

Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη στο λογισμικό των ηλεκτρονικών υπολογιστών μας επιτρέπουν να προγραμματίζουμε και να ενεργοποιούμε επαφές με δυνητικούς πελάτες βασισμένοι στο προφίλ και την αγοραστική συμπεριφορά τους. Μια μοναδική ευκαιρία που όμως εμπεριέχει δύο βασικές προκλήσεις.

Η πρώτη είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η επιλογή των σημαντικών πελατών προκειμένου να γίνει σωστή διαχείριση της ανταπόκρισης και του διαλόγου. Κάτι που δεν είναι καθόλου απλό αν λάβουμε υπόψη τα εκατομμύρια των καταναλωτών, τις χιλιάδες συναλλαγές, τηλεφωνικές επαφές και επισκέψεις σε σημεία πώλησης που γίνονται καθημερινά.

Η δεύτερη πρόκληση είναι οι μεγάλες αλλαγές που επιφέρει το CRM στον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται, αναπτύσσονται και υλοποιούνται τα πλάνα επικοινωνίας.

Ένα σωστό πλάνο CRM σχεδόν πάντα «διαπερνά» συμβατικές επιχειρηματικές μονάδες και κανάλια κάτι που απαιτεί νέες διαδικασίες, δομές και κριτήρια επιτυχίας και αποτελεσματικότητας.

Για να ανταποκριθούν στην πρόκληση του CRM οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι θα πρέπει να αλλάξουν προσέγγιση στον στρατηγικό σχεδιασμό με τους εξής βασικούς τρόπους :

- αντιστρέφοντας τη διαδικασία σχεδιασμού, έτσι ώστε αντί μία ενέργεια πρώτα να σχεδιάζεται και μετά να απευθύνεται στους πελάτες, να προσδιορίζονται πρώτα οι δυνητικοί πελάτες και μετά να σχεδιάζονται οι κατάλληλες ενέργειες που ανταποκρίνονται στις προεντοπισμένες ανάγκες τους.
- κατανοώντας τον πελάτη και τη σχέση του με την εταιρεία ή τη μάρκα σε μεγαλύτερο βαθμό.
- αξιολογώντας πελάτες και δραστηριότητες ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες εκεί που υπάρχει το μεγαλύτερο δυνητικό κέρδος.
- εκμεταλλευόμενοι στα επικοινωνιακά πλάνα τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας.

Κάτι που απαιτεί μια ολική, πελατοκεντρική προσέγγιση σχεδιασμού η οποία θα συνυπολογίζει τις ευκαιρίες αλλά και τις δυσκολίες που απορρέουν από την αλλαγή της φιλοσοφίας του οργανισμού.

2.8.2 Πρώτα ο πελάτης – Σχεδιάζοντας σύνολο επαφών και όχι καμπάνιας

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις επικοινωνιακού σχεδιασμού ασχολούνται με την δημιουργία εκστρατειών και στη συνέχεια με τη στόχευση όσο πιο άμεσα γίνεται στους καταλληλότερους πελάτες.

Έτσι όμως οδηγούμαστε σε μία σειρά από επαφές οι οποίες δεν είναι συνεπείς και σχετικές με την επιδιωκόμενη αντίληψη του πελάτη. Για να χειριστούμε σωστά τη σχέση μας με τον πελάτη χρειάζεται να συνειδητοποιήσουμε πως οι σχέσεις πελάτη – μάρκας επηρεάζονται από μια σειρά από σημαντικές στιγμές (Moments of Truth) – δηλαδή γεγονότα / εμπειρίες οι οποίες επηρεάζουν τη θέση και στάση του πελάτη απέναντι σε μία μάρκα – όχι μόνο τη δική μας αλλά και των ανταγωνιστών.

Με βάση την τρέχουσα σχέση και εμπειρία με τον πελάτη, μπορούμε στη συνέχεια να αναζητήσουμε τρόπους βελτίωσης και περαιτέρω εδραίωσης της σχέσης σε μακροχρόνια βάση.

Ερωτήσεις όπως «Το πρόγραμμα επαφών δημιουργεί μία συνεχή, συνεπή και βελτιούμενη επικοινωνία;» «Είναι σωστή η χρονική εξέλιξη της καμπάνιας;» «Ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες του πελάτη;» μας βοηθάνε στο να εντοπίσουμε τρόπους για να φέρουμε τον πελάτη πιο κοντά στη μάρκα μας.

Χρησιμοποιώντας αυτή τη προσέγγιση μπορούμε να αναπτύξουμε μία σειρά επαφών, με στόχο την πιστότητα του πελάτη για μια ολόκληρη ζωή.

Αυτό το concept αποτελεί τη βάση μίας πετυχημένης στρατηγικής CRM. Για να αναπτυχθούν αποτελεσματικά τέτοιες επαφές, οι εταιρείες πρέπει συχνά να ξεφύγουν από τα παραδοσιακά όρια του Direct Marketing ή του συμβατικού μάρκετινγκ και να σκεφτούν πως όλα τα τμήματα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των κέντρων εξυπηρέτησης πελατών, του δυναμικού των πωλήσεων και του προσωπικού των καταστημάτων, επηρεάζουν τη σχέση με τον πελάτη.

2.8.3 Βαθιά γνώση του καταναλωτή – Αξιολόγηση της συμπεριφοράς του

Έχοντας «φωτογραφίσει» τη σχέση της εταιρείας με τους πελάτες, στη συνέχεια θα πρέπει να αναγνωρίσουμε πως η πελατειακή μας βάση απαρτίζεται από άτομα με διαφορετικό σημείο εκκίνησης, τόσο ως προς την προηγούμενη εμπειρία τους όσο και ως προς τη στάση τους απέναντι στην εταιρεία ή τη μάρκα.

Για να κατανοήσουμε πώς και γιατί κάθε άτομο αντιδρά και συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, δύο είδη ανάλυσης χρειάζονται :

- ανάλυση σε βάθος των στοιχείων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά του καταναλωτή, σε λογικό ή και συναισθηματικό επίπεδο. Αυτό αποκαλύπτει τους τρόπους με τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν και ανταποκρίνονται και μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τα κενά (gaps) στη συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα, ένα κενό μπορεί να προκύψει από τους καταναλωτές οι οποίοι έρχονται στην εταιρεία και μετά την αφήνουν μέσα σε λίγους μήνες, και ένα άλλο κενό από τους πελάτες που αγοράζουν ένα μόνο προϊόν από τη συνολική γκάμα των προϊόντων. Είναι αυτά τα κενά τα οποία αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες. Μαθηματικές και στατιστικές τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ανακαλύψουμε νέες και συχνά απρόσμενες σχέσεις και συσχετισμούς.
- έρευνες καταναλωτών οι οποίες ερευνούν τις αιτίες που προκαλούν τις πράξεις των καταναλωτών, πώς αυτές επηρεάζονται από τις επαφές και τη σχέση τους με τη μάρκα. Αυτό συνήθως απαιτεί διερεύνηση σε βάθος των κριτηρίων επιλογής.

Ανακαλύπτοντας τι προκαλεί την πιστότητα (ή έλλειψη αυτής) μεταξύ διαφορετικών ομάδων καταναλωτών μπορούμε να μάθουμε το γιατί, πού υπάρχουν κενά (gaps) στην συμπεριφορά τους και πώς μπορούμε να τα ελαχιστοποιήσουμε.

Η χρήση του Internet και των Call Centers μας επιτρέπει την άμεση επαφή με τον πελάτη και την ταχύτερη αξιολόγηση ενεργειών σε συνεχή βάση ή ακόμα πιο αποτελεσματική πριν την υλοποίηση σε μορφή pretest. Ο ζωντανός διάλογος με τον πελάτη είναι μια εμπειρία που μόνο η αμφίδρομη επικοινωνία μπορεί να μας προσφέρει.

2.8.4 Από την ευκαιρία στο κέρδος – Εστιάζοντας στους σημαντικούς πελάτες

Από τη σωστή διερεύνηση και ανάλυση των στοιχείων (gap analysis), μπορεί να προκύψουν πολλές ευκαιρίες για κάλυψη των κενών σε κάθε υποομάδα της βάσης των πελατών και για κάθε προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Για παράδειγμα,

- αυξάνοντας το χρόνο παραμονής των πελατών για τους οποίους έχουμε ενδείξεις ότι είναι έτοιμοι να φύγουν (retention gap) π.χ. όταν κάποιος πελάτης πρόκειται να διακόψει τη σχέση του με μια πιστωτική κάρτα σταματάει τις χρεώσεις για να μειώσει το υπόλοιπό του
- προωθώντας άλλα συμπληρωματικά προϊόντα σε πελάτες οι οποίοι έχουν περιορισμένη γκάμα (cross selling)
- επικεντρώνοντας στη διατήρηση των πιο επικερδών πελατών τους οποίους μπορούμε να ανακαλύψουμε με ανάλυση DFM (Differential Marketing) και που είναι συνήθως οι εντατικοί χρήστες κάθε κατηγορίας
- εστιάζοντας όλες τις προσπάθειές μας στην απόκτηση περισσότερων ή καλύτερων πελατών (προγράμματα acquisition)
- προωθώντας υψηλότερης αξίας προϊόντα σε υπάρχοντες πελάτες (up selling).

2.8.5 Άλλες εφαρμογές του CRM

Το CRM μπορεί να αφορά όχι μόνο καταναλωτές ή χρήστες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας αλλά και πελάτες / συνεργάτες μιας εταιρείας.

Μια εταιρεία που διανέμει προϊόντα σε εκατοντάδες ή χιλιάδες σημεία πώλησης μπορεί κάλλιστα να έχει ένα διαφορετικό πρόγραμμα CRM για τους συνεργάτες και ένα διαφορετικό για τους καταναλωτές.

Έχουμε λοιπόν Business to Consumer CRM και Business to Business CRM όπως δηλαδή και στο συμβατικό Direct Marketing, δηλαδή το off-line.

Εξειδικευμένα προγράμματα CRM μπορούν επίσης να δημιουργήσουν εικονικές κοινότητες (virtual communities) που δεν είναι τίποτε άλλο παρά στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιριών με ομοειδείς πελάτες ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από τη διεξόδυση σε περισσότερους πελάτες, διεύρυνση της γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών, διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης και φυσικά από τις οικονομίες κλίμακας.

2.9 ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ;

Υπάρχουν πολλές έννοιες και θεωρίες σχετικά με το Μάρκετινγκ, οι οποίες ξεκινούν από διαφορετική αφετηρία, αλλά έχουν τον ίδιο προορισμό και στόχο που είναι η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Αυτό, δηλαδή, που επί σειρά ετών υποστηρίζουν οι θεωρητικοί του Μάρκετινγκ.

Το ίδιο ισχύει και για τις καινούργιες έννοιες του «προσωπικού μάρκετινγκ» και του «μάρκετινγκ σχέσεων». Οι δύο αυτές έννοιες έχουν μάλιστα ακόμα ένα κοινό στοιχείο εκτός από τον κοινό στόχο. Και στις δύο κυριαρχεί το στοιχείο των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ μάρκετερ-καταναλωτή και μάρκετερ-υπεύθυνου αγορών της επιχείρησης. Η διαφορά των δύο εννοιών καθώς και η συγκριτική εξέτισή τους με το καθιερωμένο μάρκετινγκ θα γίνει πιο εμφανής παρακάτω.

Το Προσωπικό Μάρκετινγκ (One-to-One Marketing) είναι το νέο απόκτημα του Μάρκετινγκ, το οποίο προέρχεται, βασικά, από την εξέλιξη των ηλεκτρονικών μέσων και μάλιστα του διαδικτύου (internet).

Με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων το προσωπικό μάρκετινγκ προσπαθεί να πλησιάσει καλύτερα τον καταναλωτή, όχι, τόσο, με τη φυσική παρουσία κάποιου πωλητή της επιχείρησης, αλλά κυρίως μέσω μιας ηλεκτρονικής σύνδεσης χρησιμοποιώντας το Ίντερνετ. Βασικές προϋποθέσεις για αυτή τη σύνδεση είναι ο υποψήφιος καταναλωτής να διαθέτει και να χειρίζεται Η/Υ, να έχει συνδεθεί με το Ίντερνετ και να έχει επισκεφθεί την ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Από την πλευρά της επιχείρησης, αυτή θα πρέπει να έχει δημιουργήσει τη δική της ιστοσελίδα (web site) και να την έχει διαφημίσει τόσο στα ηλεκτρονικά μέσα όσο και στα κλασικά μέσα επικοινωνίας, προκειμένου να επικοινωνήσει με τον πιθανό πελάτη.

Σύμφωνα με έρευνες, το προσωπικό μάρκετινγκ, σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν έχει μεγάλη εφαρμογή. Στη χώρα μας η εφαρμογή του προσωπικού μάρκετινγκ μέσω των ηλεκτρονικών μέσων είναι σχεδόν αμελητέα, αφού ένα πολύ μικρό ποσοστό του ελληνικού πληθυσμού έχει πρόσβαση στο Ίντερνετ.

Απομένει, επομένως, για την εφαρμογή της φιλοσοφίας αυτής η φυσική προσέγγιση του καταναλωτή μέσω του πωλητή της επιχείρησης. Το κόστος, όμως, των επισκέψεων ενός πωλητή, για να ικανοποιηθούν οι εξατομικευμένες ανάγκες

ενός καταναλωτή, είναι υπέρογκο, άρα για λόγους πρακτικούς παραμένει ανεφάρμοστη η φιλοσοφία του προσωπικού μάρκετινγκ. Ένα άλλο ερώτημα είναι αν μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει σε κάθε έναν καταναλωτή χωριστά ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων / υπηρεσιών, αφού ο στόχος της φιλοσοφίας αυτής είναι η εξασφάλιση όσο το δυνατό μεγαλύτερου μεριδίου από τον κάθε καταναλωτή.

Το προσωπικό μάρκετινγκ έχει μεγαλύτερη εφαρμογή όταν γίνεται προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών από επιχείρηση σε επιχείρηση (business to business marketing). Στην περίπτωση αυτή το προσωπικό μάρκετινγκ είναι κατάλληλο τόσο με την ηλεκτρονική του μορφή όσο και με τη φυσική παρουσία ενός πωλητή, γιατί η αξία της πώλησης των προϊόντων αυτών είναι πολύ υψηλή, ικανή για να καλύψει το κόστος πώλησής τους.

Το Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing). Οι καλές σχέσεις είναι απαραίτητες για κάθε μορφή συναλλαγής. Το μάρκετινγκ δίνει πάντα έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις του πωλητή, του αγοραστή, της επιχείρησης και του καταναλωτή. Η έννοια της ανάπτυξης, επομένως, καλών σχέσεων με όλα τα παραπάνω άτομα δεν είναι κάτι νέο για το καθιερωμένο μάρκετινγκ. Το 1964 ο Peter Drucker έγραψε : «Ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι όχι η πώληση ενός προϊόντος, αλλά η δημιουργία και η διατήρηση ενός πελάτη». Μπορεί να φανταστεί κανείς την επίτευξη αυτού του στόχου, χωρίς την ανάπτυξη κάποιας μορφής σχέσεων με τον πιθανό πελάτη; [39]

Η φιλοσοφία του καθιερωμένου μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση. Καμία σχέση δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί αν ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος. Πρακτικά, στον επιχειρησιακό χώρο, ο επιχειρηματίας δεν επιλέγει να πωλήσει τα προϊόντα του μόνο σε έναν πελάτη, απορρίπτοντας όλους τους άλλους. Κάθε επιχείρηση για να επιβιώσει χρειάζεται πολλούς πελάτες. [40]

Κανείς δεν αρνείται τη σημασία της ανάπτυξης σχέσεων σε όλα τα επίπεδα του δικτύου διανομής, δεν πρέπει, όμως, να μεγαλοποιείται η «σημασία» του Μάρκετινγκ Σχέσεων, γιατί υπάρχουν και άλλα στοιχεία εξίσου σημαντικά που είναι μέρος του καθιερωμένου μάρκετινγκ, όπως : η ποιότητα, η τιμή, η τοποθεσία κ.ά., τα οποία έχουν ισάξια θέση στα μάτια του καταναλωτή.

Η παραπάνω ανάλυση δεν έγινε για τον αφορισμό της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους σύγχρονους θεωρητικούς και πρακτικούς του μάρκετινγκ να εμπλουτίσουν το μάρκετινγκ με νέες έννοιες και θεωρίες. Άλλωστε, επιστήμη χωρίς την ανανέωση των εννοιών και των θεωριών της πολύ περισσότερο όταν αυτή η

επιστήμη αφορά στον άνθρωπο, όπως το μάρκετινγκ, δε μπορεί να συνεχίσει την ύπαρξή της.

Το μάρκετινγκ επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον του, επομένως κάθε εξέλιξη στην τεχνολογία ή αλλαγή στις ανθρώπινες ανάγκες έχει άμεσο αντίκτυπο σε αυτό. Έτσι, το καθιερωμένο μάρκετινγκ μεταμορφώνεται και αγκυλιάζει τα μέσα που του παρέχει η εξέλιξη της τεχνολογίας για να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στον καταναλωτή και να ικανοποιήσει πληρέστερα τις ιδιαίτερες ανάγκες του.

Ας σημειωθεί, συμπερασματικά, σε αυτό το σημείο ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι ανάγκες των καταναλωτών έφεραν στο προσκήνιο έννοιες, όπως αυτή του προσωπικού μάρκετινγκ (one-to-one marketing), του μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship Marketing) και του ίντερνετ μάρκετινγκ ή on-line marketing. Όλες αυτές οι έννοιες ενσωματώνονται στην έννοια του καθιερωμένου μάρκετινγκ, που δεν είναι κάτι το στατικό, αφού αυτή και μόνο η λέξη «Μάρκετινγκ» προσδίδει μια δυναμική – κάτι που συνεχώς εξελίσσεται. Έτσι, με την ενσωμάτωση αυτών των εννοιών στο μάρκετινγκ στην ουσία αυτό εισέρχεται στην πέμπτη κατά σειρά περίοδο εξέλιξής του με τίτλο : «Μάρκετινγκ με νέες τεχνολογίες».

Κατά την πέμπτη αυτή περίοδο οι μάρκετερ έχουν στη διάθεσή τους περισσότερη και ταχύτερη πληροφόρηση. Έτσι, με τις βάσεις δεδομένων που διαθέτουν τώρα μπορούν να εντοπίζουν πιο εύκολα τις ανάγκες των καταναλωτών και να παίρνουν πιο γρήγορες αποφάσεις. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται, επίσης, από μια ακόμη μεγαλύτερη «εστίαση» στις ανάγκες του καταναλωτή. Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ με νέες τεχνολογίες διαχέεται και επηρεάζει όλα τα επίπεδα και όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Σε πλαίσιο θεωρητικό, η αναγνώριση της πέμπτης περιόδου του μάρκετινγκ αποτελεί καινοτομία και, ίσως, μια μικρή συμβολή στην εξέλιξη της επιστήμης του Μάρκετινγκ.

2.10 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ

Τα τρία ζητήματα στρατηγικής που προσδιορίστηκαν στο μάρκετινγκ σχέσεων είναι τα εξής :

- ο ορισμός της επιχείρησης ως μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών
- η διεύθυνση της επιχείρησης από τη σκοπιά διαχείρισης της διαδικασίας
- η ανάπτυξη συνεργασιών και δικτύων

Και τα τρία αυτά ζητήματα θα αναπτυχθούν με συντομία αμέσως παρακάτω.

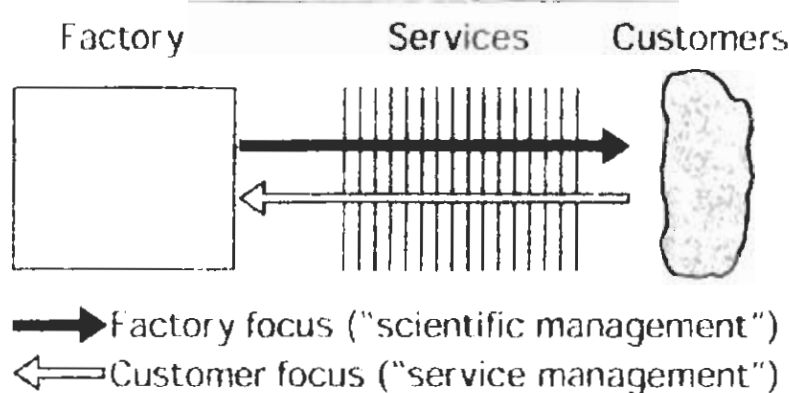
2.10.1 Ορίζοντας την επιχείρηση ως μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών

Μια προϋπόθεση – κλειδί για τη στρατηγική του μάρκετινγκ σχέσεων είναι ο κατασκευαστής του προϊόντος, ο χονδρέμπορος, ο λιανέμπορος, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ή κάποιος προμηθευτής, να γνωρίζουν καλά τις μακροχρόνιες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και να προσφέρουν πρόσθετη αξία στην ήδη υπάρχουσα τεχνική λύση που βρίσκεται «σφηνωμένη» μέσα στα καταναλωτικά προϊόντα, τον βιομηχανικό εξοπλισμό ή τις υπηρεσίες. Οι πελάτες δεν ψάχνουν μόνο για αγαθά ή υπηρεσίες, αλλά ζητούν μια πολύ περισσότερο συνολική προσφορά υπηρεσιών συμπεριλαμβάνοντας τα πάντα, από πληροφόρηση σχετικά με το πώς καλύτερα και ασφαλέστερα να χρησιμοποιήσουν το προϊόν, μέχρι το πώς θα διανεμηθούν, θα εγκατασταθούν, θα εκσυγχρονιστούν, θα επισκευαστούν, θα διατηρηθούν σε καλή κατάσταση και θα διορθωθούν οι λύσεις που έχουν αγοράσει. Και όλα αυτά καθώς και πολλά περισσότερα τα ζητάνε μέσα από έναν φιλικό, έμπιστο και έγκαιρο τρόπο συμπεριφοράς. Το συμπέρασμα του Levitt [38]σε ένα άρθρο σχετικά με το τι θα πρέπει να συνοδεύει την πώληση μόνο του προϊόντος, ήταν ότι « προσφέροντας αυτά τα έξτρα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ο πελάτης τα βρίσκει ωφέλιμα κι έτσι προτιμάει να αναπτύξει συναλλαγές με την επιχείρηση που τα παρέχει», και είναι σήμερα κάτι παραπάνω από πραγματικότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Σε μια πελατειακή σχέση, η οποία όπως ήδη γνωρίζουμε εκτείνεται πέρα από μία μονή συναλλαγή ενός προϊόντος, το προϊόν αυτό καθεαυτό είτε υπό τη μορφή αγαθού, είτε υπηρεσίας, είτε βιομηχανικού εξοπλισμού, γίνεται ένα μόλις στοιχείο μέσα στη συνολική, συνεχώς αναπτυσσόμενη προσφορά υπηρεσίας. Για έναν

κατασκευαστή, το φυσικό αγαθό είναι το κυρίως στοιχείο της προσφοράς υπηρεσίας, φυσικά, επειδή αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχημένη προσφορά. Στην ανταγωνιστική κατάσταση που επικρατεί σήμερα, αυτό το κυρίως στοιχείο που αναφέραμε προηγουμένως είναι πολύ σπάνια αρκετό για να επιτευχθούν επιτυχημένα αποτελέσματα και μια μόνιμη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία είναι η ικανότητα της επιχείρησης, αδιαφορώντας για τη θέση της στο κανάλι διανομής, να διαχειρίζεται τα επιπλέον στοιχεία της συνολικής προσφοράς καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Πέραν τούτου, το κυρίως αγαθό σπάνια αποτελεί την αιτία για δυσανεξία από ό,τι τα στοιχεία που το περιβάλλουν. Κι όπως ο Webster [24, σελ. 13] εξηγεί με παραδείγματα, «ο αγοραστής αυτοκινήτου είναι δυσαρεστημένος με το αυτοκίνητο εξαιτίας της άθλιας εξυπηρέτησης από τον έμπορο, και ο πελάτης μιας ασφαλιστικής εταιρείας έχει προβλήματα με τον αντιπρόσωπο, όχι με την ασφάλεια». Με άλλα λόγια, το να συναγωνίζεσαι με το κυρίως αγαθό της προσφοράς δεν είναι αρκετό, ενώ το να συναγωνίζεσαι με τη συνολική προσφορά, κατά την οποία το κυρίως αγαθό αποτελεί μόνο ένα στοιχείο της είναι αυτό που έχει πραγματική σημασία. Η μετάβαση από το προϊόν ως το στοιχείο που κυριαρχούσε κατά την προσφορά στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, της τεχνολογίας, της πληροφόρησης και του χρόνου από την επιχείρηση με σκοπό να δημιουργήσει επιτυχημένες προσφορές στην αγορά, κρίνεται ολοφάνερη.

A customer focus: the firm as a service business



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο διάγραμμα 6, το μαύρο βέλος από το εργοστάσιο προς τους πελάτες περιγράφει την παραδοσιακή προσέγγιση που ήταν προσανατολισμένη στο προϊόν, σύμφωνα με την οποία το εργοστάσιο και η διαχείριση του τι λαμβάνει χώρα μέσα στο εργοστάσιο ορίζονται ως το κλειδί για την επιτυχία στην αγορά. Οι υπηρεσίες

προστίθενται ξεχωριστά στις εκροές του εργοστασίου. Η φιλοσοφία του επονομαζόμενου επιστημονικού μανάτζμεντ ή αλλιώς «Τείλορισμού»⁵ βασίζεται σε αυτή την εστίαση στο εργοστάσιο. Ωστόσο, παρόλο που αυτή η προσέγγιση ήταν αρκετά επιτυχημένη στο παρελθόν δεν εκφράζει την ανταγωνιστική κατάσταση που επικρατεί σήμερα πλέον. Καθώς μπήκαμε στη νέα χιλιετία είναι απαραίτητη μια νέα όψη του μανάτζμεντ. Όπως υποδεικνύεται από το δεύτερο βέλος στο σχήμα, από τους πελάτες προς το εργοστάσιο, τα διάφορα υπηρεσιακά στοιχεία της επιχείρησης είναι τα πρώτα στοιχεία από τις εκροές της που οι πελάτες βλέπουν κι αντιλαμβάνονται. Αυτά τα ποικίλα υπηρεσιακά στοιχεία δημιουργούν επιπλέον αξία για τους πελάτες, ενώ οι εκροές του εργοστασίου αποτελούν μόνο απαραίτητη προϋπόθεση για αξία.

Ένας όλο αυξανόμενος αριθμός βιομηχανιών, κατασκευαστών και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν ομοίως μια ανταγωνιστική κατάσταση για την οποία έχουμε επινοήσει τον όρο «service competition» και πρέπει να αντιληφθούν τη φύση του μανάτζμεντ υπηρεσιών ως μία καινούρια προσέγγιση του μανάτζμεντ προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της νέας ανταγωνιστικής κατάστασης⁶. Το προϊόν, έτσι, που φαίνεται σα μια συνολική προσφορά υπηρεσιών, γίνεται υπηρεσία. Σήμερα πλέον, η επιχείρηση η οποία δεν καταλαβαίνει κάτι τέτοιο και συνεχίζει να ανταγωνίζεται σαν να είναι το κυρίως προϊόν το πιο σημαντικό, ή στη χειρότερη περίπτωση το μόνο σημαντικό στοιχείο στην προσφορά, αναμφισβήτητα θα υποφέρει από κακουχίες και τελικά θα αποτύχει. Ενώ ο ανταγωνισμός υπηρεσιών (service competition) είναι σχεδόν για όλους το κλειδί της επιτυχίας και το προϊόν ορίζεται ως υπηρεσία, κάθε επιχείρηση είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.[24]

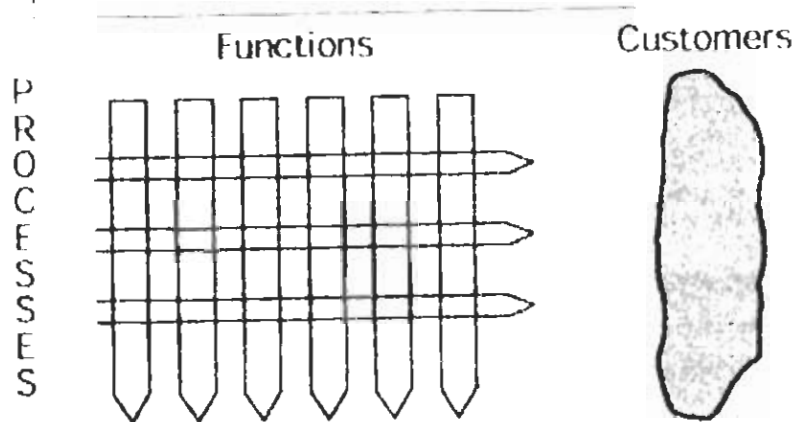
2.10.2 Η όψη της διαχείρισης της διαδικασίας

Μια συνεχώς αναπτυσσόμενη σχέση με τους πελάτες, όπου οι πελάτες ψάχνουν πλέον την αξία στη συνολική προσφορά υπηρεσιών, απαιτεί εσωτερική συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών και των τμημάτων της επιχείρησης τα οποία μπορεί να είναι υπεύθυνα για διαφορετικά στοιχεία της προσφοράς, όπως είναι το κυρίως προϊόν αυτό καθαυτό, η διαφήμιση του προϊόντος, η διανομή του, η επιμέλεια των παραπόνων και η διόρθωση των λαθών και των ποιοτικών ελαττωμάτων, η διατήρηση του προϊόντος σε καλή κατάσταση, κ.τ.λ. Ολόκληρη αυτή η αλυσίδα των δραστηριοτήτων πρέπει να συνεργάζεται και να διευθύνεται σαν μια συνολική διαδικασία. Επιπλέον, όσον αφορά τις πλευρές της προσοδοφορίας και της παραγωγικότητας, μόνο οι δραστηριότητες που παράγουν αξία για τους πελάτες

μπορούν να γίνουν δεκτές. Οι υπόλοιποι πόροι και δραστηριότητες χρειάζεται να αποκλειστούν από τη διαδικασία. Κάτι τέτοιο πολύ δύσκολο μπορεί να επιτευχθεί υπό κάποιον παραδοσιακό τρόπο. Συνεπώς, το μάρκετινγκ σχέσεων για τους ίδιους λόγους με τις αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ απαιτεί μια προσέγγιση στη διαχείριση της διαδικασίας.

Αυτή η πλευρά της διαχείρισης της διαδικασίας είναι πολύ διαφορετική από την προσέγγιση στη διαχείριση της λειτουργίας, η οποία βασίζεται στο επιστημονικό μανάτζμεντ. Η οργάνωση της επιχείρησης με βάση τις λειτουργίες χαρακτηρίζεται από σχετική απαισιοδοξία γιατί κάθε λειτουργία και κάθε αντίστοιχο τμήμα είναι περισσότερο προσανατολισμένα στην εξειδίκευση μέσα στο καθένα ξεχωριστά, παρά στη συνεργασία μεταξύ τους.

A process focus: the firm as a value-generating operation



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΞΙΑΣ

Καθώς φαίνεται και στο διάγραμμα 7, οι διάφορες λειτουργίες δεν επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους απαραίτητα πάνω στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Κι αυτό δεν οδηγεί στη δημιουργία συνολικής αξίας αλλά στη μείωση της. Οι πελάτες δεν ψάχνουν για έναν συνδυασμό από εκροές που δεν υποστηρίζουν μια συνολική αξία για αυτούς. Για παράδειγμα, μια διακεκριμένη τεχνική λύση ή ένα χαμηλού κόστους σύστημα μεταφοράς του προϊόντος μπορεί να είναι πολύ ικανοποιητικά για τη μεριά του προμηθευτή, αλλά για τον πελάτη είναι πολλές φορές ισοδύναμο με κάποιον αναξίοπιστα προμηθευτή, π.χ. χαμηλή αξία.

Το πρόγραμμα και οι οργανισμοί που έχουν ειδικές ομάδες ανθρώπων (για ορισμένες αποστολές – στόχους) είναι οι πρώτες προσπάθειες για το σπάσιμο των περιοριστικών ορίων που θέτονται από τους οργανισμούς που βασίζονται στις

λειτουργίες, έτσι ώστε οι διάφορες λειτουργίες να προσαρμοστούν προς τη δουλειά σύμφωνα με τα οριζόντια βέλη του σχήματος 7. Ωστόσο, για να είναι σε θέση η επιχείρηση να δημιουργήσει τη μέγιστη συνολική αξία μέσα από μία σχέση συνεργασίας με τους πελάτες, δεν πρέπει να σταθεί μόνο εδώ. Πρέπει να υιοθετηθεί μία προσέγγιση στη διαχείριση της διαδικασίας σε ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα παραδοσιακά όρια μέσα στα οποία λειτουργούν τα τμήματα κατεδαφίζονται και η εργατική ροή που περιλαμβάνει τις παραδοσιακές πωλήσεις και δραστηριότητες μάρκετινγκ, τις παραγωγικές, διαχειριστικές και διανομής δραστηριότητες με ένα πλήθος από part – time δραστηριότητες του μάρκετινγκ, οργανώνεται και διαχειρίζεται σαν μια διαδικασία αξίας, η οποία καθιστά ικανά και ενδυναμώνει το χτίσιμο των σχέσεων και τη διαχείριση τους.

2.10.3 Συνεταιρισμοί και δίκτυα

Καθώς το μάρκετινγκ σχέσεων βασίζεται στη συνεργασία παρά στον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις δεν θα αντιμετωπίζουν η μία την άλλη ως νικητής – χαμένος, αλλά θα επωμιστούν τα οφέλη μιας τέτοιας κατάστασης, στην οποία τα μέλη που συμμετέχουν θα είναι ουσιαστικά συνέταιροι. Επιπλέον, οι βιομήχανοι και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών συχνά θα αντιλαμβάνονται ότι δε μπορούν να προμηθεύουν μόνοι τους τους πελάτες με τη συνολική προσφορά που χρειάζονται κι ότι θα ήταν αρκετά ακριβό να αποκτήσουν πάλι μόνοι τους την απαραίτητη επιπλέον γνώση και τους πόρους για να παράγουν τα απαιτούμενα στοιχεία της προσφοράς. Για αυτό το λόγο ίσως είναι αποτυλεσματικότερο και πιο επικερδές να βρουν έναν συνέταιρο για να τους προμηθεύει τα συμπληρωματικά στοιχεία της προσφοράς που απαιτούνται για να αναπτύξουν μια επιτυχημένη σχέση με τον πελάτη.[41] Οι συνεταιρισμοί και τα δίκτυα των επιχειρήσεων σχηματίζονται οριζόντια και κάθετα στο κανάλι διανομής και στην αλυσίδα προμήθειας. Όπως οι Hunt και Morgan [25 σελ. 25]είπαν, «το παράδοξο του σχεσιακού μάρκετινγκ είναι ότι για να είσαι πετυχημένος ανταγωνιστής στο χώρο του δικτυακού ανταγωνισμού σημαίνει να είσαι και πετυχημένος συνεργάτης». Αυτό, φυσικά, απαιτεί την ύπαρξη ενός από τα συστατικά κλειδιά του μάρκετινγκ σχέσεων, την εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών μέσα στο δίκτυο. Αλλιώς δεν θα νιώσουν δεσμευμένοι στον αμοιβαίο σκοπό.

2.11 ΤΑΚΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΧΕΣΕΩΝ

Τρία τακτικά στοιχεία μιας στρατηγικής μάρκετινγκ σχέσεων προσδιορίστηκαν σε προηγούμενη παράγραφο:

- η αναζήτηση άμεσης επαφής με τους πελάτες
- η δημιουργία βάσης δεδομένων
- η ανάπτυξη ενός συστήματος υπηρεσιών προσανατολισμένο στους πελάτες

Αμέσως παρακάτω αναπτύσσονται το καθένα από αυτά τα στοιχεία ξεχωριστά.

2.11.1 Αναζήτηση άμεσης επαφής με τους πελάτες

Το μάρκετινγκ σχέσεων βασίζεται πάνω σε μια ιδέα για συνεργασία εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τους πελάτες τους πολύ περισσότερο από ότι επικρατεί γενικά σήμερα. Στο ένα άκρο της υπερβολής μάλιστα, η οποία είναι αρκετά πιθανή για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε πελάτες όπως μια ασφαλιστική ή βιομηχανική εταιρεία, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει τμήμα για έναν μόνο πελάτη.[42] Στο άλλο άκρο της υπερβολής (καταναλωτικά αγαθά σε μαζικές αγορές), οι πελάτες δεν έχουν την ίδια αναγνώριση. Ωστόσο, οι βιομήχανοι ή οι λιανέμποροι θα έπρεπε να φτιάξουν συστήματα τα οποία να τους παρέχουν με όσες περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους γίνεται, έτσι ώστε, για παράδειγμα, οι διαφημιστικές καμπάνιες, οι επαφές στις πωλήσεις και τα παράπονα να διευθετούνται όσο το δυνατόν πιο προσανατολισμένα στις σχέσεις. Η σύγχρονη πληροφορική τεχνολογία δίνει στην επιχείρηση αρκετές ευκαιρίες να βρουν τρόπους να φαίνεται ο πελάτης που είναι γνωστός. Ακόμη, οι παραδοσιακές διαφημιστικές καμπάνιες γίνονται πολύ ακριβές και μη αποτελεσματικές αν δεν μπορούν να απευθυνθούν προς λίγους ή πολλούς γνωστούς πελάτες έτσι ώστε να αρχίσει κάποιος διάλογος. Μια επικοινωνία καθαρά μόνο μίας κατεύθυνσης κοστίζει τόσο πολύ και παράγει τόσα λίγα.[43,44]

Αδιαφορώντας αρκετά για το πόσο κοντά στην ιδεώδη κατάσταση με τα τμήματα για καθένα πελάτη μπορεί να φτάσει μια επιχείρηση, οποιοσδήποτε κι αν είναι θα πρέπει να χρησιμοποιεί διαθέσιμες πρόσωπο με πρόσωπο (face-to-face) επαφές με τους πελάτες ή κάποια μέσα που παρέχονται από την τεχνολογία της πληροφορίας, για να φτάσει όσο πιο κοντά γίνεται στους πελάτες.

2.11.2 Η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων

Παραδοσιακά, το μάρκετινγκ λειτουργεί με λίγες και ανεπαρκείς πληροφορίες για τους πελάτες. Για να επιδιώξει η επιχείρηση μια στρατηγική μάρκετινγκ σχέσεων, δε μπορεί να αφήσει να υπάρχει τέτοια άγνοια. Πρέπει να δημιουργηθεί μια Βάση Δεδομένων αποτελούμενη από αρχεία με πληροφορίες πελατών. [45,46] Αν δεν υπάρχει μια τέτοια βάση δεδομένων, οι επαφές με τους πελάτες θα διαχειρίζονται μόνο κατά ένα μέρος με έναν προσανατολισμένο στις σχέσεις τρόπο. Αν το πρόσωπο το οποίο εμπλέκεται σε μια συναλλαγή με έναν πελάτη, έχει πληροφορίες από πρώτο χέρι για τον πελάτη αυτόν και γνωρίζει τα άτομα με τα οποία έρχεται σε επαφή, η συναλλαγή αυτή θα πάει καλά. Εντούτοις, σε πολλές περιπτώσεις, οι άνθρωποι που για παράδειγμα, απαντούν στα τηλεφωνήματα των πελατών, συναντούν τον πελάτη σε κάποια ρεσεψιόν ή κάνουν τηλεφωνήματα συντήρησης πελατών κ.λ.π., δε θα γίνουν προσωπικά οικείοι με τον πελάτη. Ένα καλά οργανωμένο, ενημερωμένο, εύκολα επανορθώσιμο και ευκολοδιάβαστο αρχείο με πληροφορίες για τους πελάτες χρειάζεται σε τέτοιες περιπτώσεις να κάνει δυνατό τον εργαζόμενο να επιδιώκει μια προσανατολισμένη στη σχέση επαφή με τον πελάτη. Επιπρόσθετα, μια καλή βάση δεδομένων θα είναι μια αποτελεσματική υποστήριξη για cross- sales και προσφορές νέων προϊόντων.

Εκτός από την παραπάνω χρήση των βάσεων δεδομένων στη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για πολλές και διάφορες άλλες δραστηριότητες του μάρκετινγκ, όπως για τη δημιουργία προφίλ για τους τύπους των πελατών, για την υποστήριξη δραστηριοτήτων υπηρεσιών και για την αναγνώριση των μεγάλης πιθανότητας πελατών.[45]

Ένα αρχείο με πληροφορίες πελατών για τους σκοπούς του μάρκετινγκ σχέσεων θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει πληροφορίες προσοδοφορίας, έτσι ώστε να γνωρίζει κάποιος τη μακροχρόνια ωφελιμότητα από τους πελάτες της βάσης δεδομένων, ένα μέτρο για το οποίο ο Storbacka έχει δημιουργήσει τον όρο «customer relationship profitability».[47] Αν λείπει μια τέτοιου είδους πληροφορία μακροχρόνιας ωφελιμότητας, η επιχείρηση μπορεί πολύ εύκολα να περιλαμβάνει και κάποιους μη επωφελείς πελάτες μέσα στη βάση δεδομένων της.

2.11.3 Η δημιουργία ενός συστήματος υπηρεσιών προσανατολισμένο στους πελάτες

Επειδή το επιτυχώς εκτελέσιμο μάρκετινγκ σχέσεων απαιτεί από την επιχείρηση να οριστεί ως μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και να αντιληφθεί πώς να δημιουργήσει και να διευθύνει μια συνολική προσφορά υπηρεσιών π.χ. να διαχειριστεί τον ανταγωνισμό υπηρεσιών, οι διαδικασίες του οργανισμού που ενισχύουν την αξία πρέπει να σχεδιαστούν έτσι ώστε να εξυπηρετούν τους πελάτες καθώς και να παράγουν και να διανέμουν το προϊόν τους μέσα από μια συνολική προσφορά υπηρεσιών. Με άλλα λόγια η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει μανάτζμεντ υπηρεσιών.[14,48] Η φιλοσοφία και οι αρχές του μανάτζμεντ υπηρεσιών είναι σε πολλά σημεία διαφορετικά από αυτές του επιστημονικού μανάτζμεντ.[49] Τέσσερις τύποι πόρων είναι βασικοί για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου συστήματος υπηρεσιών: οι εργαζόμενοι, η τεχνολογία, οι πελάτες και ο χρόνος.

Οι πελάτες παίζουν έναν πιο δραστήριο ρόλο από αυτόν που υπό κανονικές συνθήκες τους δίνεται. Η ποιότητα της προσφοράς της υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτή εξαρτάται από την επιρροή που έχει στον πελάτη. Το σύστημα υπηρεσιών είναι, ως ένα μεγάλο βαθμό, στηριγμένο πάνω στην τεχνολογία. Τα συστήματα που υπάρχουν μέσα στους υπολογιστές και η τεχνολογία της πληροφορίας που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, στη διοίκηση, στην εξυπηρέτηση και στη διατήρηση, πρέπει να έχουν σχεδιαστεί από την άποψη της εξυπηρέτησης των πελατών και όχι μόνο ή κυρίως με βάση την εσωτερική παραγωγή και τα προσανατολισμένα στην παραγωγικότητα σημεία. Η επιτυχία του σχεσιακού μάρκετινγκ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στάση, τη δέσμευση και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Αν δεν δεσμευτούν ως part-time μάρκετες και δεν παρακινηθούν στο να παίζουν το ρόλο τους με έναν πελατοκεντρικό τρόπο, η στρατηγική θα αποτύχει. Για αυτό το λόγο, η επιτυχία στην έξω αγορά απαιτεί πρώτα την εσωτερική επιτυχία όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων και την επίτευξη της δέσμευσής τους για την επιδίωξη της στρατηγικής του σχεσιακού μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι, επομένως, αρκετά εξαρτώμενο από μια καλή οργανωμένη και συνεχή εσωτερική διαδικασία [14 κεφ. 10,11 50]. Ο χρόνος αποτελεί κι αυτός έναν κρίσιμο πόρο για διαχείριση (δείτε το σχήμα 3). Οι πελάτες πρέπει να νιώθουν ότι δεν ξοδεύουν το χρόνο τους κατά τη διάρκεια της συναλλαγής με κάποιον προμηθευτή ή με κάποια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Ο χρόνος που διαχειρίζεται με λάθος τρόπο σε μια σχέση, δημιουργεί επιπρόσθετα κόστη για όλους.

2.12 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ (LOYALTY) ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο κύριος μοχλός του προγράμματος Relationship Marketing είναι το πρόγραμμα πιστότητας των πελατών κι αυτό γιατί :

α) οι καλύτεροι / πιστοί πελάτες παράγουν πολλαπλάσιες φορές την αξία άλλων πελατών, β) όσο περισσότερους, πιστούς καταναλωτές έχει μια μάρκα τόσο πιο επιτυχημένη και σίγουρη είναι η πορεία της και ακόμη γ) κοστίζει 4-5 φορές περισσότερο να φέρεις ένα νέο πελάτη παρά να διατηρήσεις αυτόν που ήδη έχεις.

Όλα τα προγράμματα πιστότητας έχουν κάτι κοινό. Μια διαχρονική στρατηγική επαφής της εταιρείας με τους σημαντικούς πελάτες της.

Μια στρατηγική πρέπει να περιέχει τέσσερις βασικές προδιαγραφές :

- επιλογή των σημαντικών πελατών. Στόχευση στους πελάτες των οποίων η συμπεριφορά μπορεί να επηρεαστεί θετικά με κερδοφόρο τρόπο για την εταιρεία
- παροχή προστιθέμενης αξίας. Το πρόγραμμα πρέπει να είναι τόσο ελκυστικό ώστε να συμμετάσχει ο πελάτης
- δημιουργία διαχρονικής σχέσης. Η επικοινωνία με τους πελάτες πρέπει να είναι τακτική, συνεπής και σχετική με τα ενδιαφέροντά τους και τη μάρκα
- συνεχής αξιολόγηση της ανταπόκρισης. Αξιολόγηση του προγράμματος σε συνεχή βάση, με στόχο τη βελτίωσή του

2.12.1 Τα 7 Ε ενός προγράμματος πιστότητας

Υπάρχουν επτά βασικοί τομείς που θα πρέπει να καλύπτει ένα πρόγραμμα πιστότητας :

- επικοινωνία / ενημέρωση
- επιβράβευση πιστότητας
- επαυξημένη εξυπηρέτηση
- εκμετάλλευση ευκαιριών up / cross selling
- επηρεασμός φίλων / γνωστών
- ενδυνάμωση με εκπτώσεις, παροχές τρίτων
- εξέλιξη του προγράμματος

Επικοινωνία / ενημέρωση

Χρήση ενός Newsletter που θα αποστέλλεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα με περιεχόμενα όπως :

- ενημέρωση για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- εταιρικά θέματα
- ειδικές εκδηλώσεις
- ερωτήσεις / απαντήσεις
- θέματα life style
- νέα από το Internet / Web Site
- ερωτηματολόγια / διαγωνισμοί
- ειδικές προσφορές

Επιβράβευση της πιστότητας

Πιθανή χρήση Smart Card ή Customer Card που επιτρέπει :

- παροχή πόντων για αγορές
- έκπτωση σε μελλοντικές αγορές
- προγράμματα πιστότητας
- καταγραφή του «ιστορικού» ανταπόκρισης του πελάτη
- διαχωρισμό ενεργών και μη ενεργών μελών

Επauξημένη εξuπηρέτηση

Εξuπηρέτηση ειδικά για μέλη όπως :

- προσωπική επικοινωνία σε σημαντικές στιγμές της σχέσης του πελάτη με τη μάρκα (πρώτη αγορά, λήξη εγγύησης κ.λπ.)
- ενημέρωση για προσφορές πριν από τη μαζική επικοινωνία customer Service Hot Line (0800)
- καταγραφή ιστορικού αγορών (ιδανικά σε Smart Card³)

³ Η Smart Card είναι πλαστική κάρτα όπως οι πιστωτικές με chip που «αποθηκεύει» στοιχεία όπως κωδ. κάρτας, ημ/νία, ώρα / ποσό συναλλαγής + βαθμούς bonus, αναλυτικές αγορές / δώρα και συνολικό τζίρο. Η κάρτα διαβάζεται από ειδικό αναγνώστη / εγγραφέα που συνδέεται σειριακά με Η/Υ. Οποιοσδήποτε αντιπρόσωπος ή κατάσταση μπορεί να συνδεθεί αρκεί να έχει PC με Windows.

Εκμετάλλευση ευκαιριών Up Selling & Cross Selling

Λξιοποίηση του ιστορικού αγορών του μέλους

- αποστολή νέων προϊόντων για δοκιμή
- ειδικές προσφορές πολλαπλών αγορών
- προσφορές σε ειδικά προϊόντα αποκλειστικά για πελάτες
- ενημέρωση για εξειδικευμένα προϊόντα / νέα μοντέλα

Επηρεασμός φίλων / γνωστών

Εξειδικευμένα προγράμματα όπως :

- παροχή έκπτωσης στη συνδρομή ή το κόστος εγγραφής φίλων / γνωστών
- παροχή πόντων για φίλους που θα συστήσουν τα μέλη
- παροχή προσκλήσεων για συμμετοχή φίλων σε special events της συγκεκριμένης μάρκας

Ενδυνάμωση με εκπτώσεις / παροχές τρίτων

Παροχές και εκπτώσεις σε μέλη μέσω τρίτων όπως π.χ.

- ταξιδιωτικά γραφεία
- αεροπορικές και ναυτιλιακές εταιρείες
- ξενοδοχεία / καζίνο
- πιστωτικές κάρτες
- ασφαλιστικές εταιρείες
- εκπτώσεις σε διάφορες επιχειρήσεις (ρουχισμός, computers, extreme sports κ.λπ.)

Εξέλιξη του προγράμματος

- εκμετάλλευση σημαντικών στιγμών
- συνεχής παρακολούθηση / έρευνα
- μέτρηση αποτελεσματικότητας / ROI
- συνέργια με διαφήμιση / προώθηση

Φυσικά ένα πρόγραμμα προσαρμόζεται πάντα στις ανάγκες της εταιρείας / μάρκας και πρέπει να δημιουργεί δεσμούς (bonds) με τον πελάτη σε οικονομικό, κοινωνικό και δομικό επίπεδο.

2.13 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ

Τα Προγράμματα Πιστότητας αποτελούν αναπόσπαστο μέρος ενός προγράμματος CRM αλλά μπορούν να εφαρμοστούν και ανεξάρτητα.

Μια συνηθισμένη εφαρμογή τους είναι τα διάφορα clubs που ξεκίνησαν στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του '80.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό των Clubs είναι η χρήση Direct Mail σαν κύριο μέσο επικοινωνίας.

Συχνά δεν υπάρχει συσχέτιση πωλήσεων με προϋπόθεση εγγραφής εκτός αν πρόκειται για club καταστήματος (π.χ. Danos) ή Club Frequent Travelers όπου απαιτείται η πραγματοποίηση αριθμού ταξιδιών (π.χ. SuperFast Ferries).

Τα πρώτα Clubs στην Ελληνική αγορά ήταν παιδικά (π.χ. Barbie, Hemo) και στη συνέχεια επεκτάθηκαν σε ομάδες καταναλωτών όπως νοικοκυρές (Knorr, Φιλική Γωνιά Ελαΐς), πελάτες καταστημάτων ή Super Markets, Frequent Travellers (Virgin, SuperFast Ferries) και διάφορες άλλες επαγγελματικές ομάδες όπως barmen, αγρότες, οδηγοί κ.λπ.

Ακολουθούν επιλεγμένα παραδείγματα από ενέργειες σε μέλη clubs.

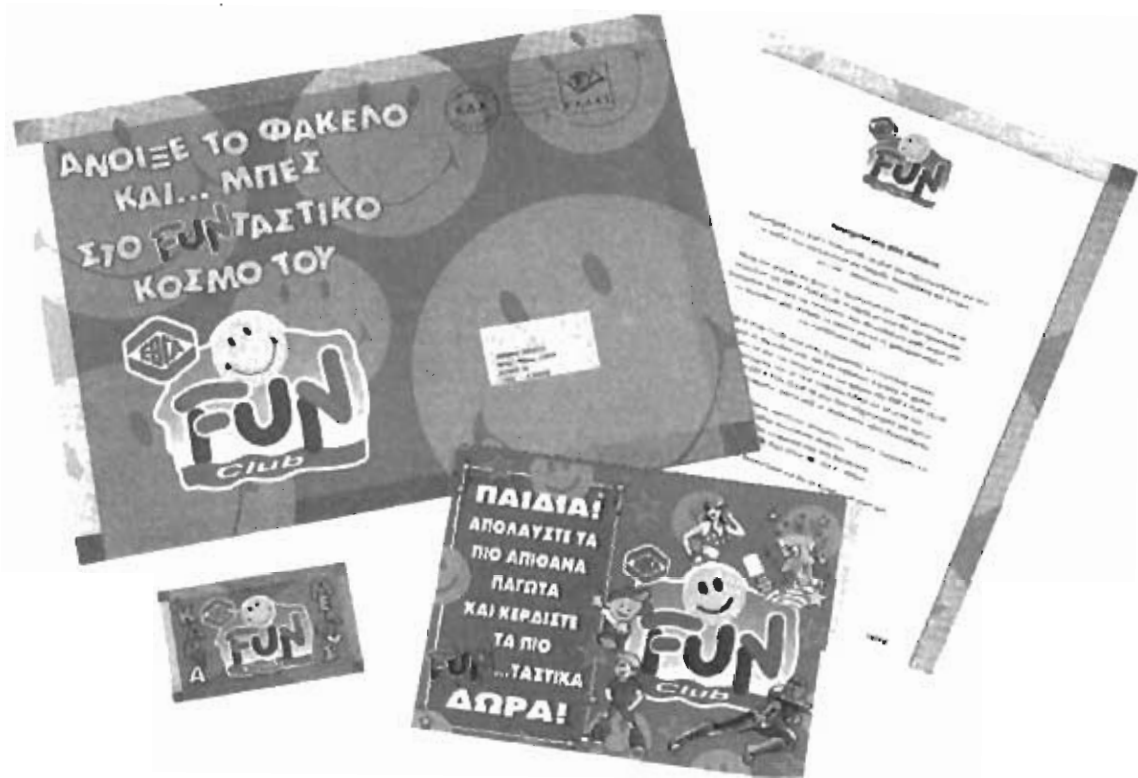


Εικόνα 1: Direct Mail προς τα μέλη του Knorr Club με αποστολή κάρτας μέλους και ερωτηματολογίου

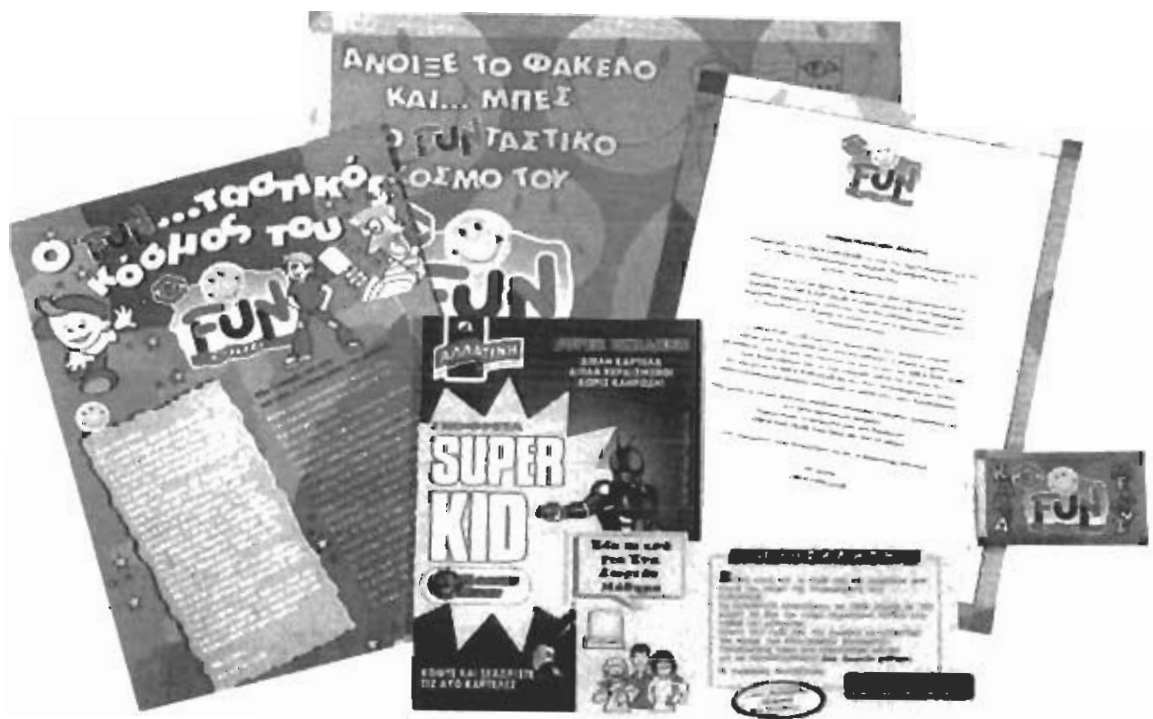


Εικόνα 2: Newsletter και δώρα προς τα μέλη του Knorr Club





Εικόνα 5: Direct Mail Pack για το EBΓA Fun Club



Εικόνα 6: Άλλο πακέτο Direct Mail προς μέλη του EBΓA Fun Club

HEMO Junior Club

ΓΙΝΕΤΕ ΤΩΡΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ HEMO JUNIOR CLUB ΚΑΙ ΚΕΡΔΙΤΕ.

ΚΕΡΔΙΤΕ ΑΓΩΓΑΜΑ ΔΩΡΑ
 Όταν οι γονείς σας αγοράσουν ένα ή περισσότερα πακέτα Hemo Junior Club, θα λάβουν δωρεάν ως το πρωτότυπο Πρωτόκολλο για το παιδί. Το πρωτόκολλο περιλαμβάνει πληροφορίες για την πρόληψη της γρίπης και άλλων ασθενειών, καθώς και οδηγίες για την αντιμετώπιση των συμπτωμάτων. Το πρωτόκολλο θα συμπληρωθεί με την ηλικία του παιδιού σας.

ΚΕΡΔΙΤΕ ΑΔΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ
 Τα παιδιά που παίρνουν το Hemo Junior Club κερδίζουν από ανταμοιβές ως επίδομα ή στην αλλαγή τους. Τα παιδιά κερδίζουν:

ΚΕΡΔΙΤΕ ΓΙΝΕΥΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ
 Το Hemo Junior Club κερδίζει από ανταμοιβές ως επίδομα ή στην αλλαγή τους. Τα παιδιά κερδίζουν:

ΚΕΡΔΙΤΕ ΑΠΟΔΑΥΤΙΚΗ ΓΕΥΣΗ
 Οι γονείς που παίρνουν το Hemo Junior Club κερδίζουν από ανταμοιβές ως επίδομα ή στην αλλαγή τους. Τα παιδιά κερδίζουν:

ΓΙΝΕΤΕ ΜΗΤΡΩΟΝ ΗΛΙΘΙΩΝ ΜΕΛΩΝ
 Όταν οι γονείς σας αγοράσουν ένα ή περισσότερα πακέτα Hemo Junior Club, θα λάβουν δωρεάν ως το πρωτότυπο Πρωτόκολλο για το παιδί. Το πρωτόκολλο περιλαμβάνει πληροφορίες για την πρόληψη της γρίπης και άλλων ασθενειών, καθώς και οδηγίες για την αντιμετώπιση των συμπτωμάτων. Το πρωτόκολλο θα συμπληρωθεί με την ηλικία του παιδιού σας.

ΓΙΝΕΤΕ ΜΕΛΗ
 Μπορείτε να γίνετε μέλη του Hemo Junior Club και να κερδίσετε ανταμοιβές ως επίδομα ή στην αλλαγή τους. Τα παιδιά κερδίζουν:

ΑΓΑΠΗΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ
 Πληροφορίες για το Hemo Junior Club και για να γίνετε μέλη του Hemo Junior Club.

HEMO Junior Club

Εικόνα 7: Το πρώτο παιδικό club για το Hemo

Χώρος Ζωής!



Γωνιά SATO για τα μέλη της Φιλικής Γωνιάς

10%

ΕΚΠΤΩΣΗ
ΓΙΑ ΤΗ

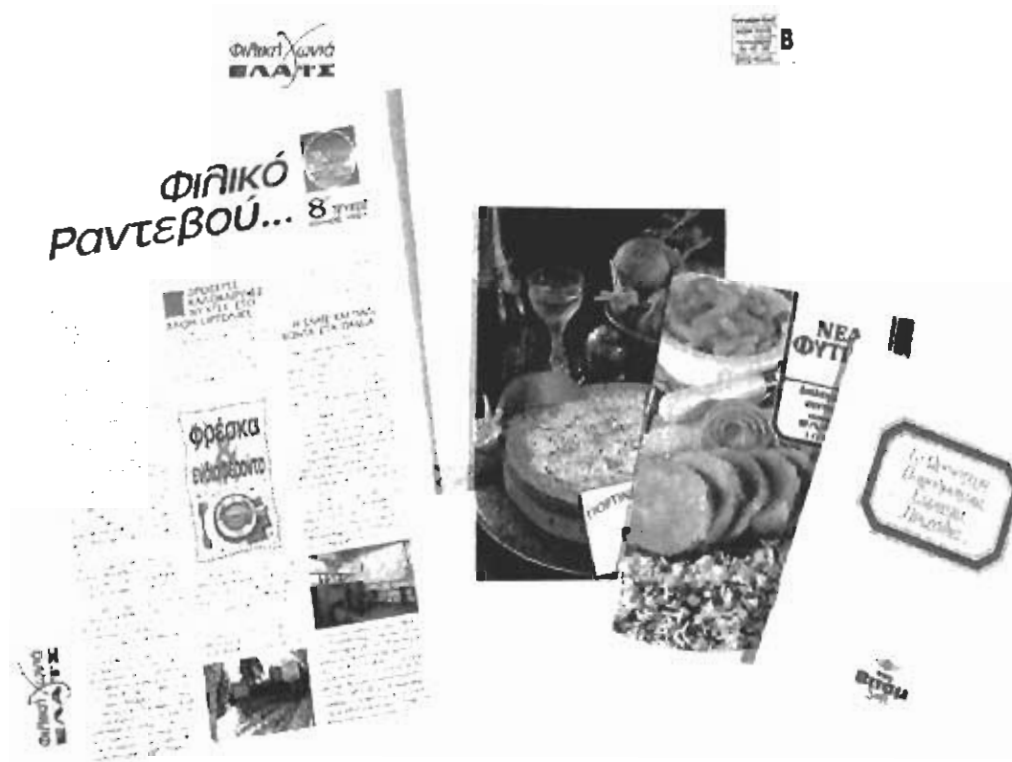
Φιλική Γωνιά
ΕΛΛΙΣ



HOME
OFFICE
by **SATO**

SATO ΣΠΙΤΙ ΣΟΥ!

Εικόνα 8: Ειδική προσφορά προς τα μέλη της Φιλικής Γωνιάς ΕΛΛΙΣ



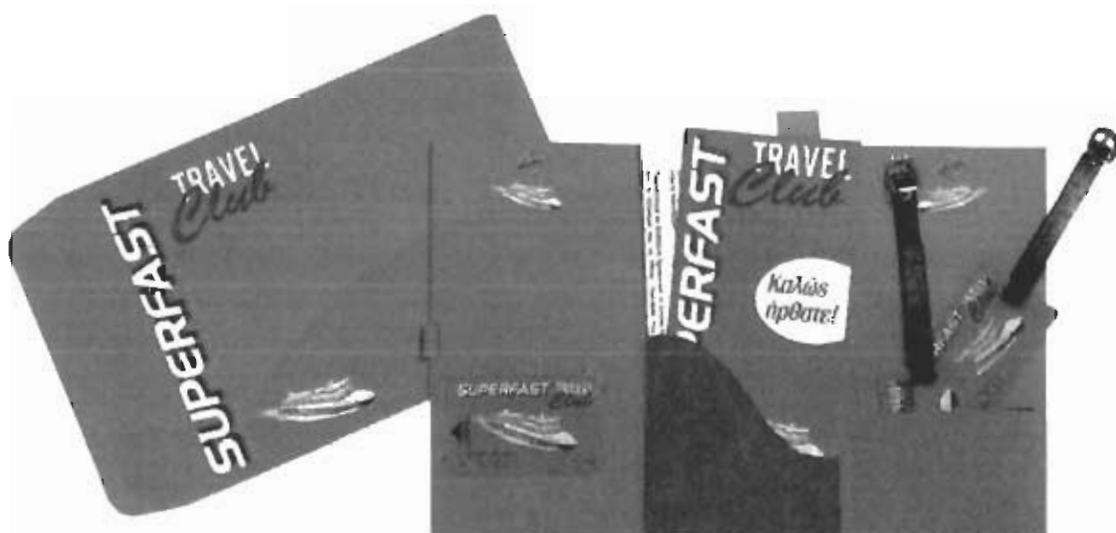
Εικόνα 9: Direct Mail με δώρα προς τα μέλη της Φιλικής Γωνιάς



Εικόνα 10: Προσφορά προς μέλη της κάρτας American Express



Εικόνα 11: Direct Mail προς τα μέλη του Barbie Club



Εικόνα 12: Welcome pack προς τα μέλη του Travel Club των SuperFast Ferries



Εικόνα 13: Newsletter προς τα μέλη του Rich & Famous Club



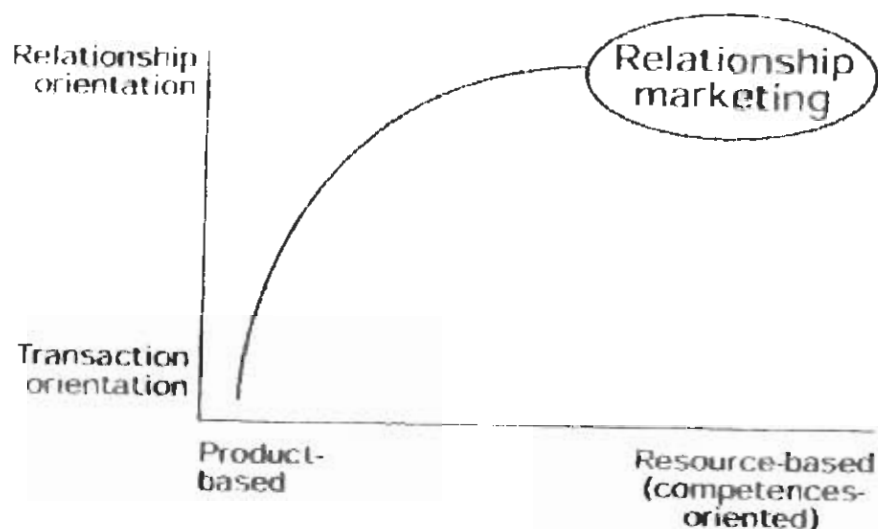
Εικόνα 14: Ο μιλιομετρητής που στάλθηκε στους Frequent Flyers της Virgin Atlantic για να μπορούν να υπολογίσουν εύκολα τα δωρεάν μίλια ανάλογα με τον προορισμό

2.14 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΣΧΕΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Η ΚΑΜΠΥΛΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ

Αν κάποια επιχείρηση επιδιώκει να εφαρμόσει πραγματικά μια στρατηγική σχεσιακού μάρκετινγκ, πρέπει να καταλάβει τη φιλοσοφική φύση μιας τέτοιας στρατηγικής. Αν και τα παραδοσιακά μέσα ανταγωνισμού, όπως τα 4 «Π» του μείγματος μάρκετινγκ, μπορούν ακόμη να εφαρμοστούν, το μάρκετινγκ σχέσεων βασίζεται σε μια ολοκληρωτικά διαφορετική φιλοσοφία πάνω στον τρόπο προσέγγισης των πελατών και των άλλων συμμετεχόντων σε μια συναλλαγή. Συνήθη λάθη γίνονται κάθε φορά που το σχεσιακό μάρκετινγκ έρχεται στη συζήτηση τα οποία προκύπτουν από την αποτυχία να γίνει κατανοητή αυτή η φιλοσοφική μεταβολή. Πρέπει να αντιληφθούμε ότι αναδύεται ένα νέο παράδειγμα, και όχι απλά

ένα νέο μοντέλο. Μερικές φορές το μάρκετινγκ σχέσεων χρησιμοποιείται σχεδόν ως συνώνυμο του direct marketing (άμεσου μάρκετινγκ) ή του database marketing, ή ως συνώνυμο της ίδρυσης κλαμπ πελατών, και γίνεται απλά άλλο ένα εργαλείο του μείγματος μάρκετινγκ για να χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με τη φιλοσοφία του marketing mix management. Σε άλλες περιπτώσεις, το μάρκετινγκ σχέσεων χρησιμοποιείται σαν συνώνυμο της ανάπτυξης συνεταιρισμών, συμμαχιών και δικτύων. Εν τούτοις, είναι πολύ περισσότερο από αυτά και, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η δημιουργία συνεταιρισμών και δικτύων είναι η μια μόνο πλευρά της ανάπτυξης και της εφαρμογής μιας στρατηγικής σχεσιακού μάρκετινγκ.

Changes in the marketing paradigm: the transition curve



Πηγή: Strandvik, T., Visionar kvalitet (Visionary Quality), Research report, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1995.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8

Στο διάγραμμα 8 η φύση της μετάβασης από μια προσέγγιση του μάρκετινγκ στη προϊόνκεντρική συναλλαγή σε μια στρατηγική σχεσιακού μάρκετινγκ βασισμένη στους πόρους και σχετική με τις αρμοδιότητες, απεικονίζεται σχηματικά με μια καμπύλη μετάβασης.[51] Στην αρχή, οι επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εφαρμόσουν μια σχεσιακού μάρκετινγκ προσέγγιση είναι κανονικά ακόμη συγκεντρωμένες στα προϊόντα τους. Για αυτό το λόγο, εισάγονται μόνο οι εύκολα αναπτυσσόμενες σχεσιακές δραστηριότητες. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων δραστηριοτήτων είναι τα κατάλληλα προσαρμοσμένα γράμματα πωλήσεων και οι

ανακοινώσεις πληροφοριών, τα κλαμπ πελατών κλπ. Αυτές οι δραστηριότητες έχουν πολύ συχνά ανεπιθύμητα αποτελέσματα ειδικά όταν ο πελάτης κικομεταχειρίζεται σε άλλα σημεία, για παράδειγμα όταν χρησιμοποιεί μια υπηρεσία, σε μια κατάσταση επανόρθωσης ή παραπόνων, ή σχεδόν σε κάθε συναλλαγή με την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο δεν έχουν καταλάβει ακόμα επαρκώς τη φιλοσοφική φύση του μάρκετινγκ σχέσεων. Οι μεμονωμένες συναλλαγές είναι ακόμα η βασική συγκέντρωση του μάρκετινγκ. Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν την προσέγγιση του μάρκετινγκ σχέσεων βρίσκονται πιθανών κάπου σε αυτό το σημείο της μεταβατικής διαδικασίας. Μια πραγματική μετάβαση προς μια στρατηγική σχεσιακού μάρκετινγκ απαιτεί συγκέντρωση πάνω σε αρμοδιότητες και πόρους (δείτε σχήμα 3) μέσα στη σχέση. Η σχέση αυτή καθεαυτή γίνεται η συγκέντρωση του μάρκετινγκ. Γίνεται κατανοητό ότι τα προϊόντα αυτά καθαυτά είναι διαφανή από την πλευρά των πελατών. Σταδιακά μια επιχείρηση ίσως πλησιάσει μια θέση πάνω στην καμπύλη μετάβασης όπου το μάρκετινγκ σχέσεων και ως φιλοσοφία και ως τρόπος συμπεριφοράς ειλικρινά εκτιμάται.

Κάθε φίρμα, αδιαφορώντας για την επιχείρησή της, μπορεί να επωφεληθεί από μια τέτοια προσέγγιση. Σε μερικές περιπτώσεις, όπως στην περίπτωση business-to-business ή στην περίπτωση βιομηχανιών υπηρεσιών, αυτή η προσέγγιση είναι ευκολότερο να εφαρμοστεί. Σε άλλες (σε βιομηχανίες καταναλωτικών προϊόντων) είναι πιο δύσκολο. Ωστόσο, στο περιβάλλον της επιχείρησης και στην κατάσταση του μάρκετινγκ που αναδύεται σε όλο και περισσότερες βιομηχανίες και σε έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό αγορών, μια στρατηγική σχεσιακού μάρκετινγκ γίνεται αναγκαιότητα για επιβίωση. Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι η μεγαλύτερη παραδειγματική μετάβαση της θεωρίας και της πρακτικής του μάρκετινγκ που έχει γίνει κατά τη διάρκεια των πενήντα τελευταίων χρόνων. Πηγαίνει τη σκέψη του μάρκετινγκ πίσω στις ρίζες του.[52]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Don Peppers and Martha Rogers, **The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time** (New York: Currency / Doubleday, 1999).
2. Ward Hanson, **Principles of Internet Marketing**, South-Western College Publishing, Canada, 2000: pp.95-96.
3. Την ιστορία του Μινγκ Χουά, του κινέζου ρυζέμπορα, τη μάθαμε από φοιτητές που σπούδαζαν μάνατζμεντ υπηρεσιών στο Thammasat University στη Μπανγκόκ.
4. Smith, A., *The Wealth of Nations. An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*. Methuen, London, 1950 (η πρώτη έκδοση ήταν το 1776).
5. Taylor, F.W., *Scientific Management*, Harper & Row, 1947 (ένας τόμος με δύο διατριβές που αρχικά εκδόθηκαν το 1903 και το 1911 και με μια γραμμένη μαρτυρία για μια Special House Committee στις Η.Π.Α. το 1912).
6. Gronroos, C., "From scientific management to service management. A management perspective for the age of service competition", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5 No.1, 1994, pp.5-20.
7. Gronroos, C., "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, 1994, pp.347-360.
8. Kuhn, T.S., *The Copernican Revolution*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1957.
9. Kuhn, T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press, Chicago, IL, 1962.
10. Hamel, G. and Prahalad, C.K., *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets for Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.
11. Dixon, D.F. and Blois, K.J., *Some Limitations of the 4Ps as a Paradigm for Marketing*, Marketing Education Group Annual Conference, Cranfield Institute of Technology, July 1983. (Οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι τα 4 «Π» προσανατολίζονται περισσότερο στο κάνω κάτι στους πελάτες παρά για τους πελάτες).

12. Αυτός ο τρόπος επεξήγησης του πεδίου του μάρκετινγκ είναι διασκευασμένος από τον Philip Kotler¹³, ο οποίος τον χρησιμοποιεί για να απεικονίσει την ολιστική πλευρά του μάρκετινγκ σύμφωνα με την προσέγγιση του Nordic School στο μάρκετινγκ και στο μανάτζμεντ υπηρεσιών.
13. Kotler, P., *Marketing Management. Analysis, Planning, and Control*, (7th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.
14. Gronroos, C., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA, 1990.
15. Christian Gronroos, **Relationship Marketing The Strategy Continuum**, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995: pp.252-254.
16. Berry, L.L. and Parasuraman, A., "Building a new academic field – the case of services marketing", *Journal of Retailing*, Vol.69 No.1, 1993, pp.13-60.
17. Hakansson, H. (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, New York, NY, 1982.
18. Berry, L.L., "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives of Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983, pp.25-28.
19. Berry, L.L., "Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No.4, 1995, pp.236-245.
20. Sheth, J.N. and Parvatiyar, A., "Relationship marketing in consumer markets – antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No.4, 1995, pp.255-271.
21. Marketing Science Institute Review, "Philip Kotler explores the new marketing paradigm", *Marketing Science Institute Review*, Άνοιξη 1991.
22. Kotler, P., "It's time for total marketing", *Business Week ADVANCE Executive Brief*, Vol.2, 1992, pp.1, 4-5.
23. Webster, F.E. Jr, "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, Vol.56, Οκτώβριος 1992, pp.1-7.
24. Webster, F.E. Jr, "Executing the new marketing concept", *Marketing Management*, Vol.3 No.1, 1994, pp.9-18.
25. Hunt, S.D. and Morgan, R.M., "Relationship marketing in the era of network competition", *Marketing Management*, Vol.3 No.1, 1994, pp.19-30.
26. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D., *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth, London, 1992.

27. Gronroos, C., "Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, Vol.20 No.1, 1990, pp.3-12.
28. Πρόσφατα ο Shebly Hunt έδωσε έναν ορισμό που περιείχε το ίδιο νόημα. (βλ. ²⁵, p.23).
29. Ομοίως, οι Sheth και Parvatiyar³⁰ όρισαν το μάρκετινγκ σχέσεων ως «την κατανόηση, την εξήγηση και τη διαχείριση της συνεχώς εξελισσόμενης, βασισμένης στη συνεργασία, επιχειρηματικής σχέσης μεταξύ των προμηθευτών και του πελάτη».
30. Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (Eds), *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA, Ιούνιος 1994, p.2.
31. Blomqvist, R., Dahl, J. and Haeger, T., *Relationsmarknads-foring. Strategi och metod for servicekonkurrens (Relationship Marketing. Strategy and Methods for Service Competition)*, IHM Forlag, Goteborg, 1993.
32. Sheth, J.N. and Parvatiyar, A., "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, Vol.4 No.4, 1995, pp.397-418.
33. Bitner, M.J., "Building service relationships: it's all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No.4, 1995, pp.246-251.
34. Gummesson, E., *Relationsmarknadsforing. Fran 4P till 30R (Relationship Marketing. From 4P to 30R)*, Liber-Hermods, Malmo, 1995.
35. Baggozzi, R.P., "Marketing as exchange", *Journal of Marketing*, Vol.39, Οκτώβριος 1975, pp.32-39.
36. Craig-Lees, M. and Caldwell, M., *Relationship Marketing: An Opportunity to Develop a Viable Marketing Framework*, 1994 Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA, Ιούνιος 1994.
37. Gummesson, C., *The Part-time Marketer*, Center for Service Research, Karlstad, 1990.
38. Gummesson, E., *The Part-time Marketer*, Centre for Service Research, Karlstad, 1990.
39. John V. Petrof, **Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?** *Business Horizons* / Νοέμβριος - Δεκέμβριος 1997.
40. John V. Petrof, **Relationship Marketing - The Emperor in Used Clothes**, *Business Horizons* / Μάρτιος - Απρίλιος 1998.

41. Ring, P.S. and Van de Ven, A.H., "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.483-498.
42. Peppers, D. and Rogers, M., *One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/Doubleday, New York, NY, 1993.
43. Rapp, S. and Collins, T., *The Great Marketing Turnaround*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
44. McKenna, R., *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1991.
45. Vavra, T.G., "The database marketing imperative", *Marketing Management*, Vol.2 No.1, 1994, pp.47-57.
46. Ο συγγραφέας της προηγούμενης αναφοράς περιγράφει πώς και από ποιόν μπορεί να αναπτυχθεί μια τέτοια πληροφορία για τον πελάτη και τι πρέπει να περιέχει.
47. Storbacka, K., *The Nature of Customer Relationship Profitability. Analyses of Relations and Customer Bases in Retail Banking*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1994.
48. Ο όρος "service management" (μάνατζμεντ υπηρεσιών) εισήχθηκε αρχικά στο Normann, R., *Service Management*, Wiley, New York, NY, 1984 (που εκδόθηκε στη Σουηδία το 1982).
49. Δείτε το ειδικό άρθρο για το μάνατζμεντ υπηρεσιών του *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5 No.1, 1994.
50. George, W.R. and Gronroos, C., "Developing consumer-conscious employees at every level", in Congram, C.A. and Friedman, M.L. (Eds), *Handbook of Marketing for the Service Industry*, AMACON, New York, NY, 1991, pp.85-100.
51. Strandvik, T., *Visionar kvalitet (Visionary Quality)*, Research report, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1995.
52. Gronroos, C., *The Rebirth of Modern Marketing – Six Propositions about Relationship Marketing*. Working paper, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1995.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM: Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μία εκτεταμένη αναφορά στην έννοια της αφοσίωσης του πελάτη (customer loyalty) που αποτελεί τον βασικό στόχο των συστημάτων CRM. Καταρχήν προσδιορίζονται τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων μέσα από τα οποία καταδεικνύεται η πορεία προς την αναγνώριση της σημασίας του πελάτη ως κυρίαρχης αξίας για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Ακολουθούν οι λόγοι για τους οποίους είναι επιβεβλημένη η στρατηγική δημιουργίας σχέσεων με τον πελάτη καθώς και οι εξελίξεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο που την καθιστούν αναγκαία. Αφού «φωτίζονται» κάποιες πτυχές της έννοιας αφοσίωση του πελάτη, παρουσιάζονται κάποιες τεχνικές για τη διαφοροποίηση των πελατών μίας επιχείρησης. Στη συνέχεια ορίζεται και αναλύεται η έννοια της αξίας ενός πελάτη (customer Lifetime Value) η οποία μας δίνει τη δυνατότητα να υπολογίσουμε κατά πόσο ένας πελάτης είναι επικερδής ή όχι. Τέλος παρουσιάζονται οι λόγοι για τους οποίους πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις δεν επιδεικνύουν ευαισθησία σε σχέση με τον πελάτη και αναφέρονται κάποιες γενικές αρχές που θα πρέπει να τηρούνται ώστε να επιτυγχάνεται η αφοσίωση του πελάτη.

3.2 Τα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη των επιχειρήσεων, προς τον στόχο της Αφοσίωσης του Πελάτη (Customer Loyalty)

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η βιομηχανία έχει προοδεύσει από ένα σχετικά πρωταρχικό στάδιο σε ανώτερο επίπεδο σε πολλούς τομείς, όπως ποιότητα, σχεδιασμός προϊόντος, διαχείριση προμηθειών κτλ. Ανάλογη πρόοδος έχει συντελεστεί στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους. Διακρίνονται τέσσερα στάδια στην πρόοδο των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό.

Μία επιχείρηση στο Στάδιο 1 ή «Στάδιο της Αθωότητας» βρίσκεται σε έλλειψη αναγνώρισης της αξίας των πελατών. Μία επιχείρηση στο Στάδιο 2 ή «Στάδιο της Αφύπνισης» αναγνωρίζει την σημασία του πελάτη αλλά λειτουργεί χωρίς σχέδιο. Στο

Στάδιο 3 ή «Στάδιο της Προόδου» έχει δημιουργήσει μία δομή-σχέδιο για την ικανοποίηση του πελάτη. Στο Στάδιο 4 ή «Στάδιο Παγκόσμιας Τάξης» έχει κερδίσει την αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty). Πιο αναλυτικά τα στάδια αυτά θα εξεταστούν παρακάτω ως προς οκτώ χαρακτηριστικά τους.[1]

3.2.1 Εμβέλεια: Από τον εγωκεντρισμό στην πρόσθεση αξίας για τον πελάτη

Στάδιο 1: μία επιχείρηση εμφανίζεται «εσωστρεφής» και απασχολημένη με εσωτερικές προτεραιότητες.

Στάδιο 2: η επιχείρηση έχει ως στόχο την μείωση του κόστους ως το βασικό μέσο προκειμένου να προσελκύσει τους πελάτες.

Στάδιο 3: η επιχείρηση χρησιμοποιεί την πρόσθεση χαρακτηριστικών στο προϊόν ως το βασικό όπλο εναντίον του ανταγωνισμού ανεξάρτητα αν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά ή όχι στους πελάτες της.

Στάδιο 4: η επιχείρηση πιστεύει ότι ο στόχος της είναι η πρόσθεση αξίας στους βασικούς της πελάτες (αυτό το 20% των πελατών που συνεισφέρει το 80% των πωλήσεων). Η αξία μεταφράζεται σε ποιότητα, κόστος, χρόνο, τεχνολογία και άλλα πλεονεκτήματα που λαμβάνουν οι πελάτες.

3.2.2 Ελικέντρωση : Από το προϊόν στην εμπιστοσύνη του πελάτη

Στάδιο 1: τα προϊόντα της επιχείρησης είναι ουσιαστικά τα ίδια με αυτά που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές. Είναι στην αγορά των αγαθών και επικεντρώνεται στην τιμή και τον όγκο.

Στάδιο 2: η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία προκειμένου να κερδίσει τους ανταγωνιστές της κάνοντας μεγάλες επενδύσεις στην παραγωγή.

Στάδιο 3: το επίκεντρο βρίσκεται στην ικανοποίηση των πελατών. Η τιμή, η τεχνολογία και η ποιότητα είναι απλά προαπαιτούμενα και δεν είναι επαρκή να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης από αυτά των ανταγωνιστών. Η ικανοποίηση των πελατών σημαίνει καταρχήν την εξέταση των απαιτήσεων του πελάτη και στη συνέχεια την εξασφάλιση ότι αυτές οι απαιτήσεις εκπληρώνονται προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης ικανοποίηση του πελάτη.

Στάδιο 4: οι επιχειρήσεις στοχεύουν μακρύτερα από την ικανοποίηση του πελάτη. Αγωνίζονται και πετυχαίνουν σχεδόν μηδενική αποχώρηση πελατών.

Ικανοποιούν τους πελάτες και κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους, συχνά για όλη τους τη ζωή.

3.2.3 Τμηματοποίηση των πελατών: Από την μη διαφοροποίηση στους βασικούς πελάτες

Στάδιο 1: υπάρχει μικρή ή μηδενική διαφοροποίηση των πελατών και η συμπεριφορά απέναντι σε αυτούς είναι όμοια.

Στάδιο 2: οι πελάτες που δεν αξίζει να κρατηθούν για διάφορους λόγους χαμηλή κερδοφορία, αναξιοπιστία κτλ- είναι υποψήφιοι για απομάκρυνση.

Στάδιο 3: η επιχείρηση επεκτείνει τους ορίζοντες της προκειμένου να συμπεριλάβει τους εσωτερικούς πελάτες (διάφορα τμήματα της επιχείρησης) και τους άλλους ενδιαφερόμενους (προμηθευτές, αντιπροσώπους, εργαζόμενους) ως πελάτες που απαιτούν ιδιαίτερη φροντίδα.

Στάδιο 4: όλοι οι πόροι της επιχείρησης τακτοποιούνται προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι βασικοί πελάτες. Η «αποστασία» τους θα σήμαινε ενδεχομένως καταστροφή για την επιχείρηση.

3.2.4 Διοίκηση: Από διευθυντές σε ηγέτες

Στάδιο 1: η διοίκηση ασχολείται με τους πελάτες σαν να είναι δευτερεύουσας σημασίας, αν όχι σαν να αποτελούν ενόχληση. Το στυλ διοίκησης είναι γραφειοκρατικό και επιτακτικό. Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη προσλαμβάνονται χωρίς κανένα τυπικό προσόν ή εκπαίδευση.

Στάδιο 2: η διοίκηση, με σχετική απροθυμία, αναγνωρίζει την σημασία του πελάτη. Ωστόσο σχεδιάζει κανόνες για δική της ευκολία, παρά για να δώσει πλεονεκτήματα στον πελάτη.

Στάδιο 3: η σημασία του πελάτη εκτιμάται. Εξακολουθούν να υπάρχουν κανόνες που κυρίως εξυπηρετούν τη διοίκηση, ωστόσο αυτοί στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των πελατών. Οι διευθυντές αποβάλλουν το αυταρχικό τους στυλ και κινούνται προς το ρόλο του συμβουλάτορα.

Στάδιο 4: ο πελάτης είναι ο «βασιλιάς» και οι βασικοί πελάτες γίνονται αντικείμενο «λατρείας». Οι κανόνες που υπήρχαν για την ευκολία των διευθυντών απορρίπτονται και όλες οι ενέργειες καθορίζονται από το κατά πόσο εξυπηρετούν τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των πελατών. Οι διευθυντές μεταβάλλονται σε ηγέτες.

3.2.5 Οργανισμός: Από ανεξάρτητα τμήματα σε διαλειτουργικές ομάδες

Στάδιο 1: μία επιχείρηση έχει γραφειοκρατική διοίκηση όπου οι επικοινωνίες συμβαίνουν προς τα πάνω και κάτω, από και προς τη διοίκηση.

Στάδιο 2: προστίθενται επιπλέον διευθυντές κυρίως στο τμήμα παραγωγής.

Στάδιο 3: η υψηλή πυραμίδα με τα πολλαπλά επίπεδα διευθυντών ανάμεσα στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και στον εργαζόμενο «χαμηλώνει», με αποτέλεσμα μια πιο επίπεδη πυραμίδα με όχι περισσότερα από τέσσερα ή πέντε επίπεδα διοίκησης.

Στάδιο 4: η έννοια της ομάδας κάνει το οργανωτικό διάγραμμα σχεδόν άχρηστο. Σχηματίζονται διαλειτουργικές ομάδες με πρωταρχικό στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών.

3.2.6 Στόχοι: Από αντιμετώπιση προβλημάτων στην ευχαρίστηση των πελατών

Στάδιο 1: η επιχείρηση απαντά στα προβλήματα όταν αυτά συμβαίνουν, χωρίς να λειτουργεί προληπτικά.

Στάδιο 2: ο στόχος της επιχείρησης είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού.

Στάδιο 3: ο στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει και να ξεπεράσει τις προσδοκίες του πελάτη. Χρησιμοποιεί μη χρηματοοικονομικά μέτρα αποτελεσματικότητας προκειμένου να λάβει αποφάσεις και δεν στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα του προϋπολογισμού.

Στάδιο 4: η επιχείρηση στοχεύει στον ενθουσιασμό των πελατών παρέχοντας τους χαρακτηριστικά που οι πελάτες δεν προσδοκούν αλλά τους συναρπάζουν.

3.2.7. Απαιτήσεις πελατών: Από την «φωνή της διοίκησης» στην «φωνή του πελάτη»

Στάδιο 1: η Διοίκηση ή το τμήμα Σχεδιασμού καθόριζαν τις απαιτήσεις των πελατών χωρίς να λαμβάνουν υπόψη του δεδομένα (input) από τους πελάτες.

Στάδιο 2: η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται προκειμένου να αποκτηθούν δεδομένα από τους πελάτες.

Στάδιο 3: ένας αριθμός τεχνικών όπως η έρευνα αξίας (value research), το μοντέλο του παραθύρου (windows model), η ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis), η

πολυμεταβλητή ανάλυση (multiattribute analysis), χρησιμοποιούνται προκειμένου να καθοριστούν οι απαιτήσεις των πελατών.

Στάδιο 4: η μαζική προτοποποίηση (mass customization) ξεκινά να αντικαθιστά το μαζικό μάρκετινγκ (mass marketing). Η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας (QFD) εφαρμόζεται προκειμένου να καθοριστούν οι απαιτήσεις των πελατών.

3.2.8. Τα μέτρα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών: από το κέρδος στην εμπιστοσύνη του πελάτη

Στάδιο 1: η επιχείρηση πιστεύει ότι ο βασικός της στόχος είναι το κέρδος. Τελικά η επιχείρηση δεν επιτυγχάνει ούτε ικανοποίηση του πελάτη ούτε επαρκή κέρδη.

Στάδιο 2: η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους αριθμούς των παραπόνων ή τις κλήσεις για εξυπηρέτηση σαν τα μόνα μέτρα της αποτελεσματικότητας της σε σχέση με τους πελάτες.

Στάδιο 3: η επιχείρηση βασίζεται στο μερίδιο της αγοράς σαν ένα μέτρο ικανοποίησης των πελατών. Αλλά το μερίδιο της αγοράς μετρά μόνο την ποσότητα των πελατών, όχι την ικανοποίηση και οπωσδήποτε όχι την εμπιστοσύνη τους.

Στάδιο 4: η επιχείρηση ελέγχει τους ρυθμούς αποχώρησης, τις επαναφορές των πελατών της που για διάφορους λόγους απομακρύνθηκαν κατά το παρελθόν και ερευνά τους μη πελάτες της. Επικεντρώνεται όχι μόνο στη διατήρηση των πελατών της αλλά και στη διάρκεια ζωής των σχέσεων μαζί τους.

3.3 Στρατηγική διαχείρισης Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Strategy). Ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα.

Στη σύγχρονη εποχή, η στρατηγική των σχέσεων με τον πελάτη αναδεικνύεται ως ένα από τα βασικότερα συστατικά της επιχειρησιακής στρατηγικής. Μία καλά εκτελούμενη στρατηγική σχέσεων με τον πελάτη μπορεί να φέρει ως αποτέλεσμα έναν αριθμό ποσοτικών πλεονεκτημάτων όπως μεγαλύτερη ικανότητα up-selling και cross-selling, πρόσθετη διατήρηση των πελατών (customer retention) και μειωμένο κόστος εξυπηρέτησης.

Επιπρόσθετα, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα αποκτήσουν πελάτες που θα διαφημίσουν την επιχείρηση, δηλαδή θα μιλούν με θετικά λόγια για την σχέση τους

με την επιχείρηση στους τρίτους, θα καλλιεργήσουν την «συγχώρεση» (forgiveness) των πελατών (κάποια από τα λάθη της επιχείρησης δεν θα τήχουν της κατηγορίας των πελατών) και θα δημιουργήσουν μία σχέση δικαιοσύνης όπου και η επιχείρηση και ο πελάτης θα απολαμβάνουν υψηλά επίπεδα αξίας από τη σχέση.[2]

Μαζί αυτά τα ποσοτικά και ποιοτικά πλεονεκτήματα συνεισφέρουν στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης κάτι που αντανακλάται στην αξία των μετοχών της. Τα βασικά σημεία στο κτίσιμο μίας αποτελεσματικής στρατηγικής για τον πελάτη περιλαμβάνουν:

Αναγνώριση των μοναδικών χαρακτηριστικών του κάθε πελάτη κατά τη δημιουργία των προφίλ των συγκεκριμένων τμημάτων

Μοντελοποίηση της τρέχουσας και ενδεχόμενης αξίας του κάθε τμήματος.

Δημιουργία στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων, ή επιχειρησιακών κανόνων, οι οποίοι θα υποστηρίζουν την επιθυμητή εμπειρία για τον πελάτη, ξεκινώντας από τους πελάτες υψηλότερης αξίας.

Επανασχεδιασμός του οργανισμού, των διεργασιών, της τεχνολογίας και τους συστήματος ανταμοιβής προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές σχέσεων.

3.3.1 Η ανάδειξη της σημασίας της Στρατηγικής διαχείρισης των Σχέσεων με τον Πελάτη στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο

Περισσότεροι ανταγωνιστές, μικρότεροι κύκλοι ζωής του προϊόντος, έκρηξη νέων τεχνολογιών, καινούργια κανάλια διανομής είναι κάποιοι από τους κύριους παράγοντες που οδηγούν τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών να επικεντρωθούν στις στρατηγικές της σχέσης με τους πελάτες ως ένα κύριο όπλο για ανταγωνιστική διαφοροποίηση.

Οι μικρότεροι κύκλοι ζωής των προϊόντων έχουν στερήσει τις επιχειρήσεις από τη διατήρηση των χρηματοοικονομικών πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από το γεγονός ότι είναι καινοτόμοι σε ένα προϊόν. Όχι μόνο οι ανταγωνιστές μπορούν να φέρουν αντίγραφα των προϊόντων στην αγορά γρηγορότερα, αλλά καινούργιες γενιές προϊόντων εισάγονται πολύ γρηγορότερα.

Οι νέες τεχνολογίες έχουν επίσης αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν και παράγουν, επιτρέποντας στους καινούργιους ανταγωνιστές να

αναδειχτούν σχεδόν μέσα σε μία νύχτα. Ο ανταγωνιστής δεν είναι απαραίτητο να είναι στην ίδια πόλη ή χώρα αλλά οπουδήποτε στον κόσμο. Οι εικονικές επιχειρήσεις- που έξυπνα αποφεύγουν τα σταθερά κόστη των κτιρίων, επίπλων, διοικητικού προσωπικού και των σχετικών γενικών βιομηχανικών εξόδων- καθιστούν τον ανταγωνισμό πολύ δύσκολο.

Η παγκοσμιοποίηση και η ενοποίηση των αγορών, σε συνδυασμό με τις δραστικές τεχνολογικές προόδους, έχουν ως συνέπεια κλασικές στρατηγικές (όπως η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η επικέντρωση σε τμήματα της αγοράς) να χάνουν την αποτελεσματικότητά τους.

Έχει συμβεί επίσης μία έκρηξη των καινούργιων τεχνολογικών καναλιών προκειμένου να προσεγγιστεί ο πελάτης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υπολογίσουν πώς να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά το τηλέφωνο, το Internet, τις κινητές πωλήσεις, τα κιόσκια (kiosks), τα ATMs, την αλληλεπιδραστική τηλεόραση, τα ασύρματα δίκτυα, κινητά τηλέφωνα με τους συμβατικούς τρόπους προσέγγισης των πελατών προκειμένου να κτίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών (customer loyalty). Η δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι αυτές οι νέες τεχνολογίες δεν σχεδιάστηκαν να λειτουργούν ως μέρος ενός συντονισμένου σχεδίου, αλλά αναπτύχθηκαν ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Η ανάγκη να διατηρηθεί η συνέπεια και η αξιοπιστία στη σχέση με τον πελάτη μέσα από όλα αυτά τα κανάλια είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η αλληλοσυσχέτιση των επιχειρηματικών κλάδων οδηγεί σε αύξηση των ανταγωνιστών. Οι τράπεζες βρίσκονται πλέον στον χώρο των χρηματοοικονομικών προϊόντων (αμοιβαία κεφάλαια κτλ) και της ασφάλειας. Οι λιανικοί πωλητές βρίσκονται στον χώρο των χρηματοοικονομικών. Οι τηλεφωνικές εταιρείες έχουν διεισδύσει στην καλωδιακή τηλεόραση. Τα σύνορα ανάμεσα στους επιχειρηματικούς κλάδους έχουν εξασθενήσει και αυτό αναγκάζει τους οργανισμούς να δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν αυτούς με τους οποίους ανταγωνίζονται.

Η συνεχής ανακατάταξη των αξιών στην κοινωνία έχει αποτέλεσμα τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά καταναλωτών και τη συνεχή αλλαγή των αναγκών τους. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το πώς μια εταιρεία αποθηκεύει τις πληροφορίες της ή για το ποια δεδομένα από διαφορετικές πηγές πρέπει να συνδυαστούν, για να τους δοθεί αυτό που ζητούν. Δεν ενδιαφέρονται ούτε για το αν έχουν καλέσει λάθος τηλέφωνο ή δικτυακό τόπο. Το μόνο που θέλουν είναι άριστη εξυπηρέτηση, γρήγορα, εύκολα, απλά και κυρίως φθηνά.

Τέλος, η φυσική απάντηση στις εντονότερες ανταγωνιστικές πιέσεις είναι η προσπάθεια περιορισμού του κόστους. Σε ένα μοντέλο περιορισμού

του κόστους, οι οργανισμοί περικόπτουν την πλευρά των εξόδων χωρίς να αναπτύσσουν την πλευρά των εσόδων προκειμένου να επιτύχουν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους. Ωστόσο αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο βραχυπρόθεσμα, διότι τελικά οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να ικανοποιηθούν από τα αυξημένα έσοδα. Συνεπώς μία άλλη πίεση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι ο τρόπος με τον οποίο θα αυξήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και θα δημιουργήσουν έσοδα, ενώ θα διατηρούν ένα λογικό μοντέλο εξόδων. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εύκολο.

Αυτοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν τα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν σε μία Στρατηγική διαχείρισης της Σχέσης με τον Πελάτη (Customer Relationship Strategy) ως ένα κύριο όπλο για ανταγωνιστική διαφοροποίηση.

3.3.2 Έμφαση στη διατήρηση πελατών αντί της απόκτησης νέων

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί στην απόκτηση καινούργιων παρά στη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών. Αυτό μεταφραζόταν σε μία προσπάθεια επίτευξης οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή, προκειμένου να γίνουν παραγωγοί χαμηλού κόστους. Ο στόχος ήταν να τροφοδοτείται η επιχείρηση με επιπρόσθετους πελάτες, να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς και να αντικαταστήσει αυτούς τους πελάτες που έχανε από τους ανταγωνιστές.

Ωστόσο η χρηματοοικονομική ανάλυση του κόστους της απόκτησης ενός νέου πελάτη έναντι του κόστους διατήρησης, έχει δείξει ότι για τους περισσότερους οργανισμούς, όπου το κόστος απόκτησης είναι υψηλό, η διατήρηση πελατών είναι πιο κερδοφόρα στρατηγική.

Κοστίζει τέσσερις έως επτά φορές περισσότερο να αντικαταστήσεις έναν πελάτη από ότι κοστίζει να τον κρατήσεις.

Αυτό θέτει σε νέες βάσεις τη δυναμική σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους. Αρχίζει και γίνεται αντιληπτό ότι δεν αρκεί η απλή ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) αλλά απαιτείται η αφοσίωση του πελάτη (customer loyalty) σαν το βασικό κλειδί στη διατήρηση των πελατών της επιχείρησης και στην επιχειρηματική επιτυχία.

3.4 Η αφοσίωση του πελάτη (Customer Loyalty). Η μεγαλύτερη επιχειρηματική πρόκληση

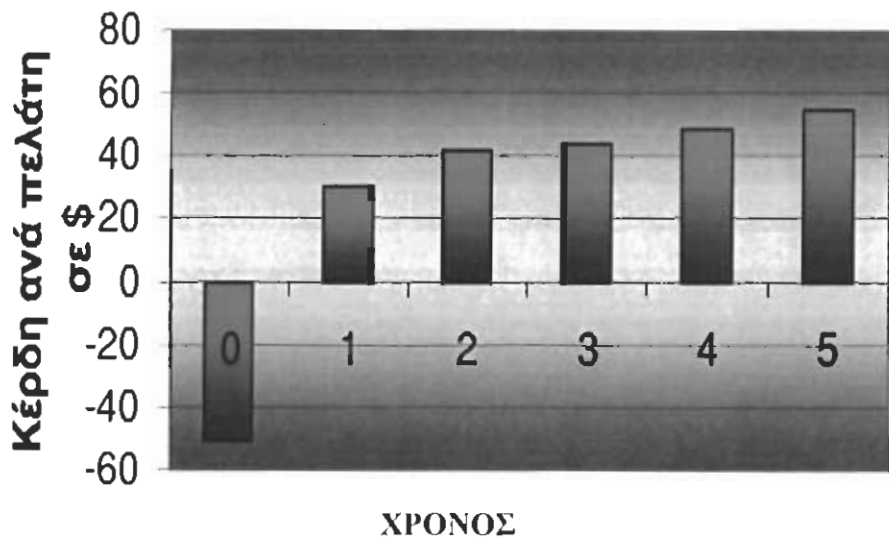
Με τον όρο αφοσίωση του πελάτη εννοούμε ότι οι πελάτες είναι τόσο ευχαριστημένοι και συνεπαρμένοι με τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης που μεταβάλλονται σε ενθουσιασμένους διαφημιστές της επιχείρησης, μέσω των θετικών αναφορών τους γι' αυτήν σε τρίτους.

Επιπλέον, επεκτείνουν την εμπιστοσύνη τους όχι μόνο σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, αλλά επίσης σε ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης για πολύ μεγάλο διάστημα της ζωής τους, με δύο λόγια αφοσίωση στην μάρκα (brand loyalty) για πάντα.

3.4.1 Από τις μηδενικές απώλειες (zero defects) προϊόντων στις μηδενικές απώλειες πελατών (zero defections).

Ο χώρος της ποιότητας (quality) έχει πολύ καιρό κυριαρχηθεί από την πεποίθηση ότι οι μηδενικές απώλειες προϊόντων, η έλλειψη δηλαδή ελαττωμάτων στα προϊόντα, είναι το βασικό χαρακτηριστικό του βιομηχανικού κλάδου που πρέπει να επιδιώκεται. Ωστόσο πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να αρχίσουν να ανησυχούν με τις απώλειες στην ευρύτερη τους έννοια, δηλαδή πελάτες που δεν επιστρέφουν. Έχει αρχίσει να γίνεται αξίωμα τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρηματικό χώρο, ότι η διατήρηση των πελατών όχι μόνο παράγει περισσότερα κέρδη, αλλά ότι η συμβολή της στην κερδοφορία είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή του μεριδίου αγοράς, της μείωσης κόστους και των νέων προϊόντων.

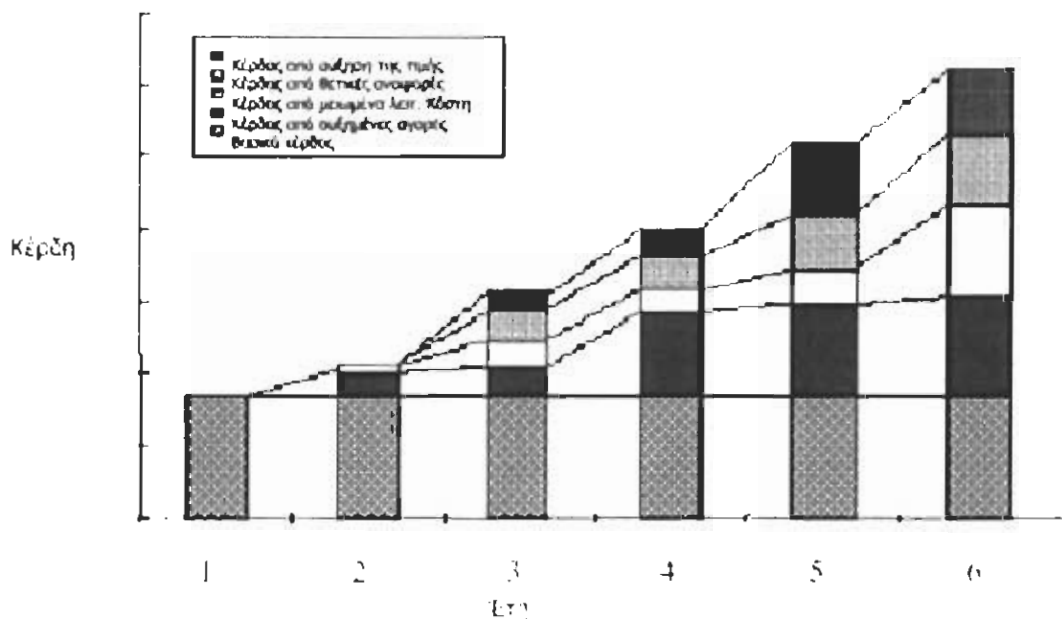
Αν οι πελάτες βρίσκουν απόλυτη ικανοποίηση από τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης δημιουργούν μεγαλύτερο κέρδος κάθε χρόνο που παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Ας πάρουμε για παράδειγμα μία εταιρεία παροχής πιστωτικών καρτών που ξοδεύει κατά μέσο όρο 51\$ προκειμένου να αποκτήσει έναν καινούργιο πελάτη[3]. Στο διάγραμμα 9 εμφανίζονται τα κέρδη που δημιουργούνται ανά πελάτη κατά τη διάρκεια του χρόνου. Τον πρώτο χρόνο η επιχείρηση εμφανίζει ζημία, ωστόσο το κέρδος ανά πελάτη συνεχίζει να αυξάνει για κάθε επιπρόσθετο χρόνο, δημιουργώντας κέρδος πάνω από 100\$ ανά πελάτη μετά από πέντε χρόνια.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:ΚΕΡΔΗ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ

Σύμφωνα με επιστημονική έρευνα της Economist Intelligence Unit (1990) η τάση αυτή επιβεβαιώθηκε σε περισσότερες από 100 επιχειρήσεις σε 24 κλάδους. Για μία βιομηχανία, οι καθαρές πωλήσεις συνέχισαν να ανέρχονται ακόμη και στο δέκατο ένατο χρόνο της σχέσης της με τον πελάτη[3].

Επιπλέον κάποιες επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη τους κατά σχεδόν 100% διατηρώντας μόλις επιπλέον 5% από τους πελάτες τους. Το ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 απεικονίζει πως η επένδυση στις σχέσεις με τους πελάτες μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία των πελατών στην διάρκεια του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα η αύξηση στα κέρδη θα προέλθει από το κέρδος των αυξημένων αγορών αυτών των πελατών και επομένως των εσόδων της επιχείρησης. Έπειτα η επιχείρηση θα έχει μείωση του λειτουργικού της κόστους, καθώς θα επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, και συνεπώς αύξησης των κερδών της. Επίσης λόγω των θετικών τους αναφορών σε τρίτους οι πελάτες θα φέρουν καινούριους πελάτες και συνακόλουθα κέρδη. Τέλος όταν η επιχείρηση έχει αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών της θα έχει περιθώριο αύξησης της τιμής του προϊόντος – υπηρεσίας που προσφέρει, συνεπώς αύξηση στα έσοδα και στα κέρδη.



πηγή: Coviello, Brodie and Munro (1990)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Επιπλέον, η άσχημη εξυπηρέτηση των πελατών φέρει ένα πολύ υψηλό κόστος ευκαιρίας. Σε μία μελέτη που εξετάζε το κόστος της άσχημης εξυπηρέτησης του πελάτη και της επίδρασης του στην κερδοφορία βγήκαν τα ακόλουθα συμπεράσματα: [2]

- Σε μία τοπική μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, η κακή εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υπολειπόμενα έσοδα της τάξης των 2 δισεκατομμυρίων ευρώ για μία πενταετία.
- Η μείωση των προβλημάτων της εξυπηρέτησης των πελατών κατά μία ποσοστιαία μονάδα μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά εκατομμύρια για πέντε χρόνια.
- Η αφαίρεση όλων των σχετιζόμενων με την εξυπηρέτηση του πελάτη προβλημάτων θα μπορούσε να διπλασιάσει το ρυθμό αύξησης των κερδών για μία πενταετία. Υπάρχει αναμφίβολα μία ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην βελτιωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, στην αυξημένη κερδοφορία και στην συνακόλουθη υψηλή αποτίμηση των μετοχών της επιχείρησης.

3.4.2 Η μετάβαση από τις συναλλακτικές (transactional-based) στις στρατηγικές που βασίζονται στην σχέση με τον πελάτη (relationship-based).

Η μετάβαση αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλότερου επιπέδου προσωποποίηση και πρόβλεψη (proactiveness) στην επικοινωνία με τον πελάτη. Η επίλυση προβλημάτων πρέπει να αναγνωρίζει την συνολική σχέση και όχι μόνο την τρέχουσα συναλλαγή. Αν μία επιχείρηση επιθυμεί να κρατήσει τους πελάτες της, πρέπει να γνωρίζει τι αυτοί επιθυμούν και να τους δώσει την κατάλληλη εξυπηρέτηση. Αυτό ακούγεται αρκετά εύκολο έως ότου η επιχείρηση ξεκινήσει να ορίζει το περιεχόμενο της κατάλληλης εξυπηρέτησης. Η παράδοση στον/ στην πελάτη αυτά που ο ίδιος/ ίδια επιθυμεί σημαίνει το κτίσιμο ιδιαίτερων ατομικών σχέσεων με τον κάθε πελάτη. Η παράδοση κατάλληλης εξυπηρέτησης στον πελάτη γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη όταν συνειδητοποιηθεί ότι με το ίδιο μέτρο δεν μπορεί κανείς να μετρήσει τα πάντα (one size will not fit all). Η μη αναγνώριση της ατομικότητας και ιδιαιτερότητας του κάθε πελάτη συχνά βρίσκεται στην ρίζα της απώλειας πελατών. Ένα από τα αξιώματα του Μάρκετινγκ είναι ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης, κατά μέσο όρο, θα διαδώσει τις θετικές του εντυπώσεις για την επιχείρηση σε τρεις με τέσσερις ανθρώπους. Ωστόσο, οι απογοητευμένοι πελάτες, κατά μέσο όρο, θα το διαδώσουν σε επτά με δέκα ανθρώπους. Συνεπώς είναι εύκολο να αντιληφθούμε τις μεγάλες επιδράσεις της καλής εξυπηρέτησης των πελατών στην ανάπτυξη των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.

3.4.3 Η μετάβαση από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη.

Στην σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, οι παραδοσιακές έννοιες της προβολής (promotion) δεν είναι αποτελεσματικές. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, παρά τις τεράστιες επενδύσεις που είχαν πραγματοποιήσει στα τμήματα και στις δραστηριότητες μάρκετινγκ γενικότερα, διαπίστωσαν, ή διαπιστώνουν όλο και πιο συχνά, ότι τελικά δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Από την άλλη μεριά το μάρκετινγκ που βασίζεται στην σχέση με τον πελάτη (relationship marketing), το οποίο υλοποιείται μέσα από τα CRM συστήματα ακούγεται ως μια νέα θεραπεία ή ένα νέο φάρμακο που ήλθε να βοηθήσει τις εταιρείες σε όλα αυτά τα οποία το παραδοσιακό μάρκετινγκ δεν τα κατάφερνε. Ωστόσο δεν είναι ο αντικαταστάτης του μάρκετινγκ, παρά μια προσπάθεια διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ.[4],[5]

3.4.3.1 Διαφορές παραδοσιακού μάρκετινγκ με το μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη

Στον ΠΙΝΑΚΑ 1 παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές του παραδοσιακού με το σχεσιακό μάρκετινγκ⁴

	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
1	Προσανατολισμός στις μεμονωμένες πωλήσεις	Προσανατολισμός στη διατήρηση των πελατών
2	Περιοδική επαφή με τους πελάτες	Συνεχής επαφή με τους πελάτες
3	Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά των προϊόντων – υπηρεσιών	Επικέντρωση στην αξία των πελατών
4	Μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο
5	Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών
6	Περιορισμένη δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών	Υψηλή δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών
7	Η ποιότητα είναι μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής	Η ποιότητα είναι μέλημα όλου του προσωπικού
8	Προϊοντοκεντρικό	Πελατοκεντρικό

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

⁴ Ως σχεσιακό ορίζεται το μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη

3.4.3.2 «Ένα προς ένα» μάρκετινγκ

Το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία με τους πελάτες σε μία προσωπική βάση, δηλαδή η αντιμετώπιση των πελατών ως ατομικές οντότητες παρά ως αντικείμενα μαζικών πωλήσεων. Πρόκειται για μία μέθοδο μάρκετινγκ που:

- Βασίζεται στον πελάτη (ανάγκες, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, οφέλη).
- Βασίζεται στην πληροφόρηση (information - intensive).
- Έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Επικεντρώνεται στο μερίδιο του πελάτη παρά στο μερίδιο της αγοράς. Τελικά το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ δεν είναι τίποτα περισσότερο από την κατάλληλη προσωπική σχέση που καλλιεργείται ανάμεσα στον πωλητή και στον πελάτη. Πρόκειται για μια μέθοδο, στα πλαίσια του μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη, προκειμένου να δημιουργηθεί η αφοσίωση του πελάτη. Η ανάγκη χρήσης του προκύπτει από το γεγονός ότι οι πελάτες:

- έχουν γίνει πιο «έξυπνοι» διότι διαθέτουν περισσότερη πληροφορία,
- διαθέτουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο για ενασχόληση με διαφημίσεις,
- βασίζονται λιγότερο στην μάρκα (brand loyalty),
- δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τιμή και στην ποιότητα του προϊόντος.

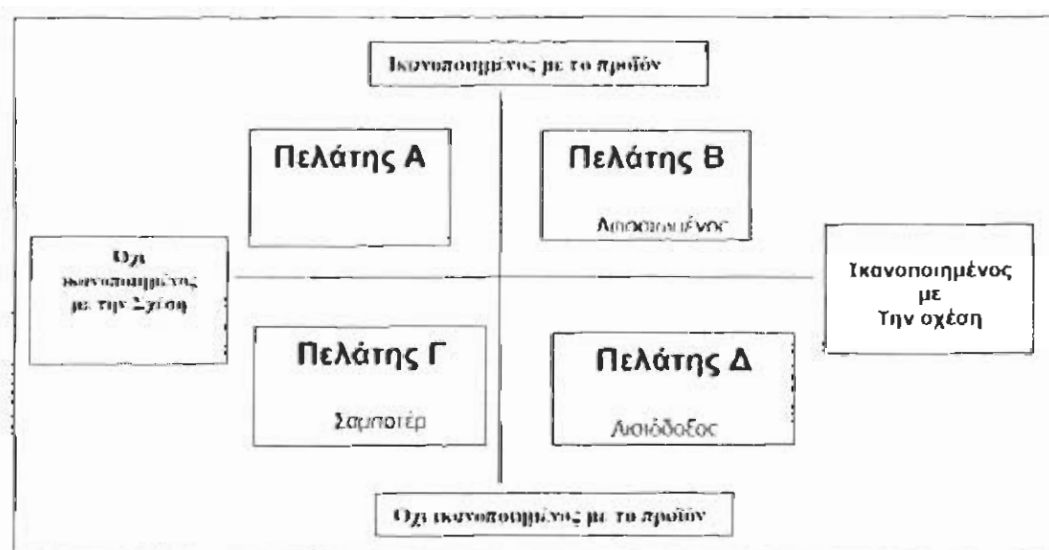
Συνεπώς αυτό που επιδιώκει ο σύγχρονος καταναλωτής προκειμένου να αποκτήσει εμπιστοσύνη σε μία επιχείρηση, είναι η προσωπική σχέση με τον πωλητή. Σε αυτό το πρόβλημα έρχεται να δώσει λύση το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ, το οποίο βέβαια θα ήταν αδύνατο για έναν μεγάλο οργανισμό να υλοποιηθεί χωρίς την απαραίτητη χρήση τεχνολογίας, που στην προκειμένη περίπτωση είναι το CRM.



3.4.4 Η δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη

Η δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη ξεκινά με την κατανόηση ότι πρόκειται για ένα θέμα που αφορά τη συμπεριφορά των πελατών, δηλαδή την εξέλιξη θετικών εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στις δοσοληψίες των πελατών με την επιχείρηση κατά το παρελθόν. Η εμπειρία που οι πελάτες έχουν καθώς αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση γίνεται ένα μέρος του προϊόντος της επιχείρησης. Αυτό που συμβαίνει κατά τις αλληλεπιδράσεις αυτές είναι που έχει μεγάλη επίδραση στη δημιουργία της αφοσίωσης του πελάτη.

Η αφοσίωση του πελάτη είναι ένα πολύ σύνθετο θέμα. Το διάγραμμα 10 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι βασισόμενες στο προϊόν και στον πελάτη στρατηγικές όταν συνδυάζονται επηρεάζουν την αφοσίωση του πελάτη.



πηγή: Adopted from Pels Coviello and Brodie (2001)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Ο πελάτης Α ήταν ικανοποιημένος με το προϊόν που αγόρασε, αλλά όχι με την σχέση του με την επιχείρηση. Αυτός ο τύπος πελάτη, που αποτελεί μία πολύ συνηθισμένη περίπτωση, είναι πολύ πιθανό να φύγει. Αν μία επιχείρηση μπορεί να παρέχει ένα προϊόν ποιότητας η ανταμοιβή θα έπρεπε να είναι επαναλαμβανόμενες ή αυξημένες πωλήσεις και όχι κίνδυνος να φύγει ο πελάτης. Η σχέση πελάτη-επιχείρησης επηρεάζει πάρα πολύ τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται ένα προϊόν και έχει επίδραση στην συμπεριφορά του πελάτη. Αν διοικηθεί και εξυπηρετηθεί κατάλληλα, αυτή η κατηγορία πελατών μπορεί να εξελιχθεί σε μία

σημαντική πηγή μελλοντικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να μετακινηθεί στο τεταρτημόριο αυτών που δείχνουν αφοσίωση, δηλαδή να γίνουν πελάτες Β.

Ο πελάτης Β είναι ο τύπος του πελάτη που κάθε επιχείρηση επιθυμεί να έχει: πολύ ικανοποιημένος με το προϊόν και με την σχέση του με την επιχείρηση. Η επιχείρηση μπορεί να υπολογίζει στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις στον πελάτη αυτόν, και ακόμη θα έχει κέρδος από τις θετικές αναφορές που θα κάνει ο πελάτης αυτός για την επιχείρηση, σε τρίτους (positive world-of-mouth).

Ο πελάτης Γ είναι ένας εφιάλης-ένας σαμποτέρ για τον οργανισμό. Μία άσχημη εμπειρία με το προϊόν και τη σχέση του με την επιχείρηση εγγυάται ότι δεν θα αγοράσει ξανά από την επιχείρηση. Αυτή η κατηγορία πελατών θα κάνει άσχημες αναφορές για την επιχείρηση (bad-mouth) επειδή νιώθει εξαπατημένη, και με αυτό τον τρόπο επιδεινώνει το πρόβλημα για την επιχείρηση καθώς θα αποθαρρύνει άλλους ενδεχόμενους πελάτες από την αλληλεπίδραση τους με την επιχείρηση.

Ο πελάτης Δ δεν ήταν ικανοποιημένος με το προϊόν ωστόσο ελπίζει ότι η επόμενη αγορά θα είναι ικανοποιητική. Μία καλή σχέση δημιουργεί ένα «απόθεμα» καλής θέλησης πάνω στο οποίο ο πελάτης είναι πρόθυμος να δώσει στην επιχείρηση ή στο προϊόν άλλη μία ευκαιρία.

3.5 Τεχνικές για διαφοροποίηση πελατών. Η απόφαση της συγκέντρωσης (concentration decision)

Ο Peter Drucker έχει δηλώσει ότι μία επιχείρηση δεν αντέχει να βρίσκεται σε πάρα πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους στον ίδιο χρόνο. Πρέπει να λάβει μία απόφαση να συγκεντρώσει τις δραστηριότητες της σε εκείνους τους επιχειρηματικούς κλάδους όπου μπορεί να επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα και να είναι ανταγωνιστική. Η ίδια αυτή απόφαση ισχύει και για το πελατολόγιο μίας επιχείρησης. Είναι απαραίτητο οι σύγχρονες επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε αυτούς τους πελάτες που έχουν μεγαλύτερη σημασία γι' αυτές.

3.5. 1 «Πλατινένιοι, Χρυσοί, Ασημένιοι, Χάλκινοι και Σιδερένιοι» πελάτες.

Χρησιμοποιώντας τις αναλογίες των μετάλλων παρακάτω παρουσιάζεται ένας εναλλακτικός τρόπος διάκρισης και τμηματοποίησης της βάσης των πελατών και των επιπέδων προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται.[6]

Πλατινένιοι (platinum) πελάτες. Αυτοί οι πελάτες λαμβάνουν μεγάλη αξία από την επιχείρηση και η επιχείρηση κερδίζει τα μέγιστα από αυτούς. Η επιχείρηση δημιουργεί στρατηγικές συμμαχίες μαζί τους, οι οποίες συγχωνεύουν τις διεργασίες ποιότητας και παραγωγικότητας σε μία αόρατη, ενιαία διεργασία και για τον πελάτη και για τον προμηθευτή. Αυτό όχι μόνο αυξάνει την κερδοφορία και για τους δύο, αλλά επίσης αυξάνει το κόστος που υφίσταται ο πελάτης όταν αλλάζει προμηθευτή (κόστος μετακίνησης – switching cost) .

Χρυσοί (gold) πελάτες. Αυτοί είναι οι πελάτες που είναι σχεδόν τόσο σημαντικοί όσο και οι πλατινένιοι πελάτες, αλλά δεν έχουν τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.

Ασημένιοι (silver) πελάτες. Για αυτούς τους πελάτες, η επιχείρηση παρέχει διαφοροποιημένα πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών. Η σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες αυτούς αν όχι καλλιεργείται επίμονα, τουλάχιστον συντηρείται.

Χάλκινοι (bronze) πελάτες. Για αυτούς τους πελάτες, η επιχείρηση ανακαλύπτει ότι αρχίζει να κινείται από την κερδοφορία στην ζημία. Η έρευνα δείχνει ότι μόνο τα δύο τρίτα με τρία τέταρτα των πελατών μίας επιχείρησης στην πραγματικότητα καλύπτουν τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα.

Σιδερένιοι (tin) πελάτες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανακαλύψουν τρόπους να κάνουν αυτούς τους πελάτες επικερδής αλλιώς πρέπει να τους ενθαρρύνουν να επιλέξουν άλλους προμηθευτές.

Οι πλατινένιοι πελάτες που συνιστούν το 10% του συνολικού αριθμού πελατών Επιχείρησης, συνεισφέρουν το 25% του συνολικού κέρδους. Οι χρυσοί πελάτες, που είναι το 15% του συνόλου, συνεισφέρουν το 25% του συνολικού κέρδους. Οι ασημένιοι πελάτες, που αποτελούν το 35% του συνολικού αριθμού συνεισφέρουν το 45% του συνολικού κέρδους. Οι χάλκινοι πελάτες, που είναι το 20% του συνολικού αριθμού, προσφέρουν μόνο το 5% του κέρδους. Τέλος οι σιδερένιοι πελάτες, το 20% του συνόλου των πελατών, επιφέρουν ζημίες περίπου 15%.[6]

3.5.2 Οι καλύτεροι φίλοι και οι χειρότεροι εχθροί μιας επιχείρησης.

Τέλος, ένας ακόμη εναλλακτικός τρόπος διαφοροποίησης των πελατών (σε απόλυτα πιστούς, αποστάτες, ιδιοτελείς και όμηρους) εμφανίζεται παρακάτω.[7]

Οι απόλυτα πιστοί (loyalists) είναι οι πελάτες που είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την επιχείρηση. Αποτελούν το θεμέλιο της επιχείρησης. Υπάρχει απόλυτο συνταίριασμα ανάμεσα στις ανάγκες τους και τις προσφορές της επιχείρησης. Ακόμη ανάμεσα σε αυτούς υπάρχουν και εκείνοι οι πελάτες των οποίων οι εμπειρίες ξεπερνούν τις προσδοκίες τους και συνεπώς γίνονται οι «απόστολοι» για την επιχείρηση.

Οι αποστάτες (defectors) γενικά θεωρούνται αυτοί που δηλώνουν πολύ ανικανοποίητοι, ανικανοποίητοι, ή ουδέτεροι όσον αφορά την σχέση τους με την επιχείρηση. Ακόμη και ένα σημαντικό ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών γίνονται αποστάτες την στιγμή που ο ανταγωνισμός προσφέρει μία χαμηλότερη τιμή ή άλλα προνόμια. Αυτοί οι πελάτες υπολογίζονται στο 10% με 50% της βάσης πελατών της επιχείρησης. Το γεγονός να αφήνονται αυτοί οι πελάτες να αποστατούν είναι ίσως το χειρότερο λάθος που μπορούν να κάνουν τα διευθυντικά στελέχη. Η εξασφάλιση προσοχής σε αυτούς τους πελάτες μπορεί να μετατρέψει τουλάχιστον 50% από αυτούς σε απόλυτα πιστούς. Ανάμεσα στην ομάδα των αποστατών οι πιο επικίνδυνοι είναι οι τρομοκράτες (terrorists). Αυτοί είναι πελάτες που έχουν άσχημες εμπειρίες με την επιχείρηση, αλλά η επιχείρηση δεν τους ακούει ή δεν τους απαντάει και δεν διορθώνει τα προβλήματα της σε σχέση με αυτούς.

Οι ιδιοτελείς (mercenaries) είναι ικανοποιημένοι πελάτες που δεν δείχνουν αφοσίωση. Κινηγούν τις χαμηλές τιμές, δεν αγοράζουν σε σταθερές περιόδους αλλά ανάλογα με τις συνήθως ασταθείς διαθέσεις τους, κινηγούν τις τάσεις της μόδας ή αναζητούν την αλλαγή για χάρη της αλλαγής. Είναι ακριβοί για να αποκτηθούν, ωστόσο εύκολοι στην αποχώρηση.

Οι όμηροι (hostages) είναι εκείνοι οι πελάτες που δεν τους ικανοποιούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης, αλλά δεν έχουν καμία άλλη επιλογή επειδή η επιχείρηση λειτουργεί σε μονοπωλιακό περιβάλλον, συνεπώς θεωρούνται αιχμάλωτοι. Ωστόσο στην πρώτη περίπτωση που χαλαρώνει αυτό το μονοπωλιακό περιβάλλον οι όμηροι «δραπετεύουν», ενώ στο μεσοδιάστημα παραπονιούνται τόσο έντονα που καταστρέφουν το ηθικό της επιχείρησης.

3.6 Η αξία της «διάρκειας ζωής» του πελάτη (Customer Lifetime Value)

«Υπάρχει μόνο ένας έγκυρος ορισμός του σκοπού των επιχειρήσεων: να δημιουργήσουν έναν πελάτη. Ο πελάτης είναι το θεμέλιο για μία επιχείρηση και διατηρεί την ύπαρξή της. Αυτός από μόνος του δίνει εργασία»

Peter Drucker,
The Practice of Management

3.6.1. Η αξία (value) της αφοσίωσης του πελάτη

Οι επιχειρήσεις διεθνώς επενδύουν μεγάλα ποσά στις στρατηγικές διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management) και την τεχνολογία προκειμένου να καταφέρουν να επικεντρωθούν στον πελάτη. Κατά τη διαδικασία του ανασχεδιασμού της επιχείρησης γύρω από τον πελάτη, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι όλοι οι πελάτες δεν είναι ίσοι και όμοιοι. Διαφορετικοί πελάτες, όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο σημείο, παρέχουν διαφορετικά έσοδα στον οργανισμό, αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για διαφορετικούς λόγους και σταματούν να συναλλάσσονται πάλι για διαφορετικούς λόγους. Αυτή η ποικιλία συμπεριφοράς των πελατών έχει ως αποτέλεσμα διαφορετικές αξίες (σε όρους μελλοντικών εσόδων για την επιχείρηση) όσον αφορά τα διάφορα τμήματα των πελατών.

Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η κερδοφορία, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να καθορίσουν την αξία κατά την διάρκεια της ζωής των πελατών (δηλαδή κατά την διάρκεια που οι πελάτες διατηρούν δεσοληψίες με την επιχείρηση). Γνωρίζοντας την μελλοντική αυτή αξία μπορούν να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα του μάρκετινγκ προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα μελλοντικά έσοδα και την απόδοση της επένδυσης (return of investment).

3.6.2.Ορισμός του CLV (Customer Lifetime Value)

Η αύξηση της διατήρησης των πελατών (customer retention) εξαρτάται κυρίως από την στρατολόγηση του κατάλληλου πελάτη. Ο υπολογισμός της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη (Customer Lifetime Value-CLV) βοηθά ώστε να εξασφαλιστεί ότι αυτοί οι πελάτες που έχουν μεγάλη θα γίνουν ο στόχος κατά τα στάδια της προσέγγισης, της απόκτησης, της ανάπτυξης και της διατήρησης του πελάτη.[8],[9]

Η αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη είναι η καθαρά παρούσα αξία όλων των εισφορών και εξόδων που αναμένονται από έναν καινούργιο πελάτη. Με πιο απλά λόγια πόσο αξίζει ένας πελάτης στην επιχείρηση σήμερα, δοθέντος του κέρδους που θα δημιουργήσει στο μέλλον.

3.6.3 Η ισορροπία ανάμεσα στην απόκτηση, στην διατήρηση και στην ανάπτυξη πελατών.

Όπως έχει προαναφερθεί η αύξηση της διατήρησης των πελατών έχει θετικές επιπτώσεις για την κερδοφορία της επιχείρησης και συνεπώς είναι ένας από τους βασικούς στόχους της στρατηγικής CRM της επιχείρησης. Ωστόσο η στρατηγική CRM πρέπει να έχει στόχο την αύξηση της κερδοφορίας για τον οργανισμό μέσω του κατάλληλου χειρισμού των πελατών και όχι αποκλειστικά την διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών. [10]

3.6.4. Η αξία του πελάτη στα στάδια της Προσέγγισης και Απόκτησης

Η CLV μπορεί να υπολογιστεί για τους πιθανούς πελάτες, χρησιμοποιώντας τους ρυθμούς μετατροπής των πιθανών πελατών σε πελάτες και τους μεταγενέστερους ρυθμούς διατήρησης ως πελάτες, προκειμένου να υπολογίσουμε τα πιθανά μελλοντικά έσοδα από κάθε πελάτη.

3.6.5 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Ανάπτυξης

Όμοια, η ανάπτυξη του πελάτη μπορεί επίσης να εκτιμηθεί σε όρους μεταβολής της κερδοφορίας, όταν συγκρίνουμε το αποτέλεσμα της μεταβολής της συμπεριφοράς του πελάτη σε παράγοντες όπως είναι οι επιπλέον πωλήσεις (cross-selling και up-selling⁵), ο ρυθμός αναφοράς (referral rate), η συχνότητα των αγορών (frequency of purchases) κτλ.

3.6.6 Η αξία του πελάτη στο στάδιο της Διατήρησης

Κατά τον σχεδιασμό μίας στρατηγικής μάρκετινγκ διατήρησης πελατών, οι ερωτήσεις που πρέπει να υποβληθούν είναι:

- Τι αύξηση μπορώ να επιτύχω στη διατήρηση των πελατών μου;
- Ποιοι πελάτες θα πρέπει να είναι ο στόχος της αυξημένης διατήρησης;
- Τι πρέπει να ξοδέψω σε διεργασίες μάρκετινγκ προκειμένου να επιτύχω την διατήρηση;

Η ανάλυση CLV παρέχει τη βάση για τον καθορισμό του βαθμού απόδοσης των στρατηγικών διατήρησης πελάτη.

3.7 Μία έρευνα που σχετίζεται με την ευαισθησία των επιχειρήσεων όσον αφορά τους πελάτες τους.

Σε έρευνα που διενεργήθηκε από την IMP (Industrial Marketing Purchasing Group) (1991) σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων βγήκαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:[11]

Στο 62% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δεν είναι ο καθένας ενήμερος για τη σχέση των πελατών με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων.

Το 62% των επιχειρήσεων δεν θεωρεί ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι η μεγαλύτερη προτεραιότητα.

Μόνο το 60% βασίζει την ανταγωνιστική του στρατηγική στην προσοχή των αναγκών του πελάτη.

Μόνο το 57% βαθμολογεί τις ανάγκες των πελατών σαν την υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα.

⁵ Η αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες [14]

Λιγότερα από τα μισά νέα προϊόντα και υπηρεσίες αναπτύσσονται ή βελτιώνονται βάσει των συστάσεων και παραπόνων των πελατών, ενώ σε άλλη έρευνα του MIT φανερώνεται ότι το 80% των τεχνολογικών καινοτομιών έρχονται απευθείας από τους πελάτες.

Στο 17% των επιχειρήσεων δεν υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες, ούτε ακόμα και μέσω των πωλητών της. Το 22% της ανώτερης διοίκησης, το 29% του Μάρκετινγκ και το 67% του τμήματος R&D επίσης δεν επικοινωνούν με τους πελάτες.

Το 13% δεν έχει κανένα στον οργανισμό τους προκειμένου να αντιπροσωπεύει τον πελάτη και να λειτουργεί ως συνήγορος και υπερασπιστής αυτού.

Επιπλέον το 12% δεν χρησιμοποιεί τυπικές μεθόδους να καθορίσει τις ανάγκες του πελάτη. Μόνο το 3% θέτει την ικανοποίηση του πελάτη σαν το υπ' αριθμόν ένα κριτήριο για τον καθορισμό της αποζημίωσης της ανώτερης διοίκησης.

3.7.1 Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες απομακρύνονται από την επιχείρηση

Στους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους σήμερα η διαφοροποίηση του προϊόντος εξαφανίζεται. Οι τεχνολογικές καινοτομίες αντιγράφονται πολύ εύκολα. Οι δεσμοί των πελατών με το προϊόν είναι ασθενέστεροι γιατί υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα διαθέσιμα. Ωστόσο, η διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης που παρέχεται είναι μία περιοχή όπου είναι δυνατό να «αιχμαλωτισθεί» ο πελάτης και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρόλα αυτά, λίγες επιχειρήσεις είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να παγιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Οι αναλυτές της αγοράς έχουν ανακοινώσει ότι το 70% των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων γίνονται από αδιαφορία και όχι από αφοσίωση (loyalty). Αυτό σημαίνει ότι μία μεγάλη μερίδα των πελατών μπορεί να είναι επιρρεπής σε ανταγωνιστικά προγράμματα μάρκετινγκ και υπογραμμίζει την ανάγκη να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των πελατών.

3.7.2 Γιατί οι επιχειρήσεις δεν επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του πελάτη

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν δίνουν επαρκή προσοχή στους πελάτες και στην ικανοποίησή τους για διάφορους λόγους:

Γιατί έχουν λίγη γνώση ή πεποίθηση ότι ο κύριος σκοπός των προμηθευτών είναι να δημιουργήσουν ικανοποιημένους, μόνιμους και αφοσιωμένους πελάτες.

Γιατί πιστεύουν ότι βρίσκονται σε κάποιον επιχειρηματικό τομέα προκειμένου να φτιάχνουν προϊόντα ή να προσφέρουν υπηρεσίες, αλλά σπάνια προκειμένου να δημιουργούν ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες.

Αυτός ο περιορισμένος ορίζοντας εκτείνεται επίσης και στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζουν τον ρόλο τους με όρους επαγγέλματος ή καθηκόντων, αλλά σχεδόν ποτέ με όρους ικανοποίησης του πελάτη. Ανεξάρτητα από τον τίτλο τους οι περισσότεροι εξακολουθούν να βλέπουν τους πελάτες σαν ενόχληση ή σαν να μην υπάρχουν (π.χ. οι πελάτες δεν είναι η δουλειά μου).

Πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται απομακρυσμένοι από τους πελάτες, χωρίς να αναγνωρίζουν ότι είναι σύνδεσμοι σε μία «αλυσίδα πελατών», με την επόμενη επιχειρησιακή λειτουργία σαν τον άμεσο πελάτη και τον εξωτερικό πελάτη στο τέλος αυτής της αλυσίδας.

Πολύ συχνά τα προϊόντα αναπτύσσονται βάσει της «φωνής της Διοίκησης» ή της «φωνής του μηχανικού» και όχι της «φωνής του πελάτη». Πολλές φορές η Διοίκηση και οι μηχανικοί πιστεύουν ότι γνωρίζουν περισσότερα σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες τους από ότι οι ίδιοι οι πελάτες τους.

Οι επιχειρησιακές πολιτικές και διαδικασίες σχεδιάζονται για τους σκοπούς του ελέγχου και της διοίκησης, ανεξάρτητα με το εάν τέτοιες πολιτικές έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες ή ακόμη χειρότερα εάν θα προκαλούσαν απογοήτευση και δυσφορία στους πελάτες.

Είναι σχεδόν αξίωμα ότι δεν μπορείς να έχεις ικανοποιημένους πελάτες χωρίς να έχεις ικανοποιημένους παραγωγικούς εργαζομένους. Ωστόσο ο λόγος που οι επιχειρήσεις έχουν αδιάφορους εργαζομένους έχει πολύ λίγο να κάνει με τους εργαζομένους και περισσότερο με την καταπιεστική και κοντόφθαλμη διοίκηση (management) των επιχειρήσεων.

Τα «στεγανά» μεταξύ των τμημάτων μίας επιχείρησης συχνά παράγουν ανταγωνισμό ανάμεσα σε φατρίες που διεκδικούν δύναμη, αντί για διαλειτουργική συνεργασία με κέντρο τις ανάγκες του πελάτη και την ικανοποίησή του.

Ακόμη και αν δεν αγνοούν τους πελάτες τους, οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να συμπεριλάβουν αυτά που γνωρίζουν για τις απαιτήσεις των πελατών στην συνολική τους στρατηγική για τρεις λόγους:

1. Διαφορές ανάμεσα στις απαιτήσεις των πελατών και στις αντιλήψεις της επιχείρησης. Πολύ συχνά οι πελάτες αναφέρουν ότι πιστεύουν πως οι ανάγκες τους, άλλες φορές λιγότερο και άλλες περισσότερο, δεν κατανοούνται από τους προμηθευτές τους.
2. Το κενό που υπάρχει στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη οδηγεί σε ένα όμοιο κενό στην εκπλήρωση αυτών των αναγκών. Γενικά, οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με το πόσο καλά εκπληρώνουν οι προμηθευτές τις ανάγκες τους είναι πολύ χαμηλότερες από τις αντίστοιχες αντιλήψεις των προμηθευτών.
3. Έλλειψη δέσμευσης της Διοίκησης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Ορισμένες τυπικές πρακτικές της Διοίκησης που αποτελούν συμπτώματα της έλλειψης δέσμευσης για την ικανοποίηση των πελατών είναι:

Υπάρχει γενική έντονη φροντίδα για τις βραχυπρόθεσμες χρηματοοικονομικές επιδόσεις παρά για την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση του πελάτη.

Υπάρχουν εσωτερικές διαφορές ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στην παραγωγή, στην Διοίκηση και στους εργαζόμενους.

Οι διευθυντές δεν εμπλέκονται πολλές φορές προσωπικά στο θέμα της ικανοποίησης του πελάτη, ούτε η χρηματοοικονομική τους αποζημίωση συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών.

Δεν υπάρχει συνήθως επιτροπή που να έχει την ευθύνη της ικανοποίησης των πελατών.

3.8 Έξι αρχές που μπορούν να επιφέρουν την αφοσίωση των πελατών

Οι «αρχές» καθοδηγούν τις σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, τις κοινωνίες και τα κράτη για περισσότερα από 5000 χρόνια. Αναπαριστούν μία «άγκυρα» εμπιστοσύνης και σταθερότητας σε ένα μεταβαλλόμενο και ασταθή κόσμο. Παρέχουν μία πυξίδα ηθικής προκειμένου να κατευθυνθούν οι άνθρωποι.

Είναι σημαντικό, συνεπώς, η αφοσίωση του πελάτη να καθοδηγείται από ένα σύνολο σταθερών αρχών που χτίζουν ένα μακροχρόνιο «συμβόλαιο» ανάμεσα σε μία επιχείρηση και τους ανθρώπους που την περιβάλλουν καθώς επίσης και ανάμεσα στην επιχείρηση και στους βασικούς της πελάτες.

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης των βασικότερων αρχών που «καθοδηγούν» την αφοσίωση του πελάτη.

3.8.1 Συνεργασία βασιζόμενη στην Ηθική⁶ και την Ακεραιότητα

Αν και οι λόγοι για τους οποίους πρέπει οι επιχειρήσεις να κατευθυνθούν προς την ηθική είναι πάρα πολλοί παρακάτω θα αναφερθούν οι τρεις σημαντικότεροι.

Πρώτον, το κοινό ξεκινά να κρίνει τις επιχειρήσεις ανάλογα με την κοινωνική τους αποτελεσματικότητα- την επίδραση τους στο περιβάλλον και τον ρόλο τους στην επίλυση ή δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων.

Δεύτερον, οι καταναλωτές έχουν ήδη μεγάλη γνώση σχετικά με παραβιάσεις του περιβάλλοντος από διάφορες επιχειρήσεις κατά το παρελθόν και των επιπτώσεων των παρεμβάσεων αυτών.

Τρίτον, τα ανταγωνιστικά και ανηλεή πολλές φορές μέσα ενημέρωσης εξαναγκάζουν κατά κάποιο τρόπο τις επιχειρήσεις να είναι πιο ειλικρινής, αφού το ηθικό ολίστημα μίας επιχείρησης μπορεί πολύ γρήγορα να γίνει ευρύτερα γνωστό, με ότι συνεπάγεται κάτι τέτοιο για την φήμη της επιχείρησης.

Ένα πολύ καλό παράδειγμα ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι της Motorola στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στην Motorola, πολλά χρόνια πριν, ένα πολύ επικερδές συμβόλαιο για ένα τηλεπικοινωνιακό σύστημα με μία κυβέρνηση της Λατινικής Αμερικής έμοιαζε να είναι σίγουρο, όταν ο ανώτατος αξιωματούχος της κυβέρνησης για θέματα προμηθειών ζήτησε να δωροδοκηθεί. Αν και αυτή η πράξη ήταν

⁶ κάνει αυτό που σου αρέσει, στο βαθμό που δεν θίγει το δικαίωμα κάποιου άλλου να κάνει το ίδιο (Γ. Ντιέρ)[13]

ο κανόνας κατά την διενέργεια επιχειρηματικών έργων σε αυτή την χώρα, ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της ν, αρνήθηκε να υποκύψει λέγοντας ότι η επιχείρηση θα προτιμούσε να χάσει μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, παρά να γίνει μέρος ανήθικων δραστηριοτήτων. Η επιχειρηματική επιτυχία της Motorola και η φήμη της σαν μία από τις καλύτερα διοικούμενες επιχειρήσεις παγκοσμίως αποτελεί απόδειξη της μακροπρόθεσμης οικονομικής αξίας της ηθικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

3.8.2 Προστιθέμενη Αξία στην σχέση Πελάτη-Προμηθευτή

Σήμερα πολλοί μιλούν για μία σχέση ανάμεσα σε έναν προμηθευτή και έναν πελάτη στην οποία και οι δύο κερδίζουν (win-win). Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις που ευαγγελίζονται τέτοιες σχέσεις δεν έχουν προχωρήσει πέρα από το στάδιο του συνθήματος. Σύμφωνα με αυτή τη δεύτερη αρχή μία επιχείρηση πρέπει να έχει την πεποίθηση ότι υπάρχει (βρίσκεται σε λειτουργία) προκειμένου να προσθέτει αληθινή αξία στους βασικούς της πελάτες. Αυτή η αξία πρέπει να ληφθεί από τον πελάτη στη μορφή της βελτίωσης της δικής του αποτελεσματικότητας. Αυτή η βελτίωση έρχεται μέσω της συνεισφοράς του προμηθευτή στην ποιότητα της επιχείρησης-πελάτη, το κόστος του, την τεχνολογία του κτλ. Αυτά είναι οφέλη που ο πελάτης δεν μπορεί μόνος του να επιτύχει και οδηγούν σε υψηλότερη ανταγωνιστικότητα και κέρδος για αυτόν. Από τη μεριά του ο προμηθευτής κερδίζει έναν αφοσιωμένο πελάτη που συνεισφέρει υψηλότερα κέρδη σε αυτόν σε μία μακροπρόθεσμη βάση.

3.8.3 Αμοιβαία εμπιστοσύνη: Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία

Όταν ένας δάσκαλος δεν έχει εμπιστοσύνη στους μαθητές του και τους θεωρεί κατώτερους ή υποβαθμισμένους, οι μαθητές θα ανταποκριθούν με τρόπο ανάλογο των χαμηλών προσδοκιών του δασκάλου τους. Από την άλλη μεριά όταν ο δάσκαλος πιστεύει στις δυνατότητες των μαθητών του και τους ενθαρρύνει, οι μαθητές μπροστά σε αυτή την πρόκληση αναδεικνύουν τις ικανότητες τους.

Αντίστοιχα συμβαίνει και με τους διευθυντές των επιχειρήσεων και τους εργαζόμενους. Οι πραγματικοί ηγέτες εμπιστεύονται τους ανθρώπους τους, τη δημιουργικότητα τους και τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες

Το ίδιο συμβαίνει και στην σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στους βασικούς της πελάτες. Η εμπιστοσύνη είναι ένα λογικό προϊόν των αρχών και της ηθικής της επιχείρησης. Χρειάζεται χρόνο προκειμένου να κτιστεί. Είναι μία βήμα προς βήμα επαναληπτική διεργασία, αλλά είναι εξαιρετικά ωφέλιμη σε όρους αφοσίωσης που επιφέρει και στις δύο πλευρές (επιχείρησης-πελατών).

3.8.4 Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης

Αυτή η πολιτική σημαίνει ότι μία επιχείρηση είναι πρόθυμη να ανοίξει τα βιβλία της σχετικά με την τεχνολογία, τις επιχειρησιακές στρατηγικές, τα στοιχεία του κόστους της κτλ στους βασικούς της πελάτες, ενώ οι πελάτες αυτοί με την σειρά τους είναι πρόθυμοι να κάνουν το ίδιο. Πολύ λίγες εταιρείες έχουν φτάσει σε αυτό το επίπεδο εμπιστοσύνης, που είναι η ουσία της πραγματικής συνεργασίας. Η επιχείρηση είναι μία επέκταση των βασικών της πελατών, εκτός βέβαια της ιδιοκτησίας και των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης.

3.8.5 Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στον αγώνα να κερδίσουν πελάτες παρέχουν έναν πυρήνα χαρακτηριστικών τα οποία ο πελάτης αναμένει και λαμβάνει. Σήμερα, οι υψηλές προσδοκίες του καταναλωτή έχουν περιορίσει τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας σε κάτι δεδομένο. Οι πελάτες αρχικά δεν απομακρύνονται, ωστόσο δεν ενθουσιάζονται πλέον. Η πιο πρόσφατη τάση είναι η δημιουργία κάποιων χαρακτηριστικών τα οποία οι πελάτες δεν γνωρίζουν ή προσδοκούν, αλλά τους ενθουσιάζουν όποτε συμπεριλαμβάνονται. Αυτά τα επιπλέον, μη προσδοκώμενα, χαρακτηριστικά γεννούν την γοητεία στον πελάτη και τη μετέπειτα αφοσίωση.

3.8.6 Στενή σχέση με τον πελάτη.

Μία έρευνα για την AT&T (1998) εξέταζε τους παράγοντες που εμπλέκονταν στις επιτυχημένες πωλήσεις. Αυτοί περιλάμβαναν την πολυπλοκότητα του εξοπλισμού, το μέγεθος των παραγγελιών, τις συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό κτλ. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι την μεγαλύτερη συσχέτιση με τις επιτυχημένες πωλήσεις είχε ο χρόνος που ξοδευόταν με τον πελάτη και η επακόλουθη προσωπική σχέση του αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Μία άλλη διάσταση αυτής της σχέσης είναι ο χρόνος που ξοδεύει η ανώτατη διοίκηση με τους κύριους πελάτες της. Μία έρευνα που διεξήχθη το 1998 από τη Learning Dynamics, αποκάλυψε ότι το 40% των ανώτατων στελεχών ξοδεύουν λιγότερο από 10% του χρόνου τους με τους πελάτες. Συνήθως η ανώτατη διοίκηση ασχολείται με γενικότερα καθήκοντα (όπως δηλώσεις της αποστολής της επιχείρησης και των πολιτικών της), τα οποία αν και είναι σημαντικά, δεν υπάρχει υποκατάστατο της ωφέλειας που αποκομίζουν τα στελέχη της ερχόμενα σε επαφή με τους πελάτες τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Keki R. Bhote, Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty, the key to greater profitability, American Management Association.
2. Customer Relationship Revolution- A Methology for creating Golding Customers, Eloyaltyco, www.Eloyalty.com.
3. Frenderic F. Reichheld, Earl Sasser Jr, "Zero defects:Quality comes to services", Harvard Business Review, September-Oktober 1990.
4. Περιοδικό RAM, τεύχος Δεκεμβρίου 2000.
5. Haley Marketing Group, www.HaleyMarketing.com.
6. A.T. Kearney, The Customer Satisfaction Audit, Strategic Directions Publishers, Ltd, 1994.
7. Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr., Why Satisfied Customer Defect, Harvard Business Review, November- December 1995.
8. Customer Lifetime Value, by Nykamp Consulting Group, www.nycamp.com.
9. Predicting and Using Customer Lifetime Value to improve Profitability, Qube Consulting Limited, www.qube.com.
10. Publising Integrater Customer Value Information for the Enterprice: The key to Effective "One-to-One" Customer Analysis, Sand Technology, Inc.
11. Cannie, J.K. and D.Chapman: Keep Customers for life, American Management Association 1991.
12. Κ. Τζωρτζάκης και Λ. Τζωρτζάκη : Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η Ελληνική Προσέγγιση 1996.
13. www.peges.gr
14. www.publicity-guide.gr/online/article.asp

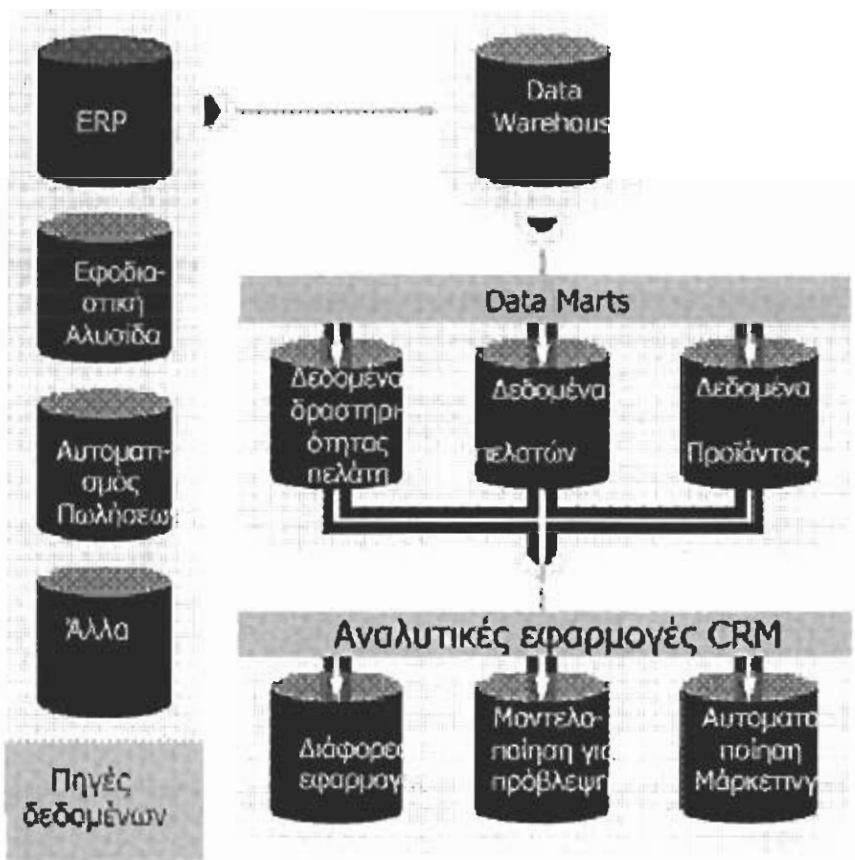
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM

4.1 Το πρόβλημα της ολοκλήρωσης (integration)

Σε ένα τέλειο κόσμο, τα δεδομένα από κάθε ορατή εσωτερική και εξωτερική πηγή θα έπρεπε να εισέρχονται σε μία βάση δεδομένων μόνο για τις λειτουργίες CRM. Από εκεί, επιμέρους όψεις της βάσης δεδομένων (Data marts) θα πρέπει να λαμβάνουν υποσύνολα των αποθηκευμένων δεδομένων και να αλληλεπιδρούν με μία ή περισσότερες αναλυτικές εφαρμογές CRM. Ένα τέτοιο μοντέλο απεικονίζεται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11

[1]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΜΟΝΤΕΛΟ CRM ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ωστόσο, σήμερα το πρόβλημα της ολοκλήρωσης των δεδομένων σε μία εύχρηστη βάση δεδομένων ταλαιπωρεί τις επιχειρήσεις και είναι συχνά η Αχίλλειος πτέρνα των έργων CRM.

4. 2 Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος

Μέρος της αιτίας του δύσκολου συντονισμού του CRM μέσα στον οργανισμό είναι ότι η εσωτερική δομή του περιλαμβάνει πολλά συστήματα τα οποία σχετίζονται με τον πελάτη και διατηρούν κάποιες πληροφορίες για αυτόν. Προκειμένου να κάνουν όλα αυτά τα συστήματα να συνεργάζονται αρμονικά, τα CRM συστήματα πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν μία κοινή γλώσσα, να αναπτύξουν δηλαδή μία «εσπερίντο» των δεδομένων που θα περιλαμβάνει κοινούς ορισμούς. Πρέπει όλοι να συμφωνούν τι συνιστά ο πελάτης, η συναλλαγή, το προϊόν, το νοικοκυριό κτλ. Αυτό δεν σημαίνει ότι όλα τα σχήματα της βάσης δεδομένων πρέπει να ανασχεδιαστούν, αλλά ότι τα συστήματα που έχουν αναλάβει την επικοινωνία και ανταλλαγή των δεδομένων πρέπει να χρησιμοποιούν αυτήν την «Lingua franca».

Τα μεταδεδομένα «metadata» είναι ο ορισμός, η περιγραφή των πραγματικών δεδομένων, τα δεδομένα που αφορούν δεδομένα. Από τα μεταδεδομένα μπορούμε να συναρμολογήσουμε μία κοινή όψη επιχειρησιακών ορισμών όπως «πελάτης», «προϊόν», «λογαριασμός» ή «διαφήμιση». Η έννοια «πελάτης» μπορεί αρχικά να δείχνει αυταπόδεικτη ότι δηλαδή πελάτες είναι οι άνθρωποι που αγοράζουν τα προϊόντα και υπηρεσίες μίας επιχείρησης. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, ο ορισμός του πελάτη μπορεί να διαφέρει πολύ, ανάλογα με το κανάλι επαφής με τον πελάτη που χρησιμοποιείται, τις συνθήκες της πώλησης, την φύση της διαφημιστικής εκστρατείας κτλ. Η λύση είναι τυποποιημένοι, επαναχρησιμοποιούμενοι ορισμοί μεταδεδομένων διαθέσιμοι σε όλα τα συστήματα και τις επιχειρησιακές μονάδες. Με τον καταμερισμό κοινών ορισμών και δεδομένων σχετικά με τους πελάτες, μία επιχείρηση έχει μεγαλύτερες δυνατότητες να αναγνωρίσει ευκαιρίες up-selling και cross-selling, να εξασφαλίσει την συνέπεια των προσφορών και μηνυμάτων και να αυξήσει τα έσοδα της.

Με τη δημιουργία «συμφιλωμένων» ορισμών των συστημάτων, είναι πλέον εφικτή η επικοινωνία μεταξύ αυτών των συστημάτων. Εδώ γεννιέται ένα άλλο πρόβλημα. Πλέον τα συστήματα «μιλούν» το ένα με το άλλο, τι πρέπει όμως να «λένε»;

Αυτό που κάθε επαγγελματίας του μάρκετινγκ επιθυμεί είναι η ικανότητα να δημιουργήσει «πολιτικές αλληλεπίδρασης». Αυτές είναι κωδικοποιημένοι κανόνες που διέπουν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες: μέσω όλων των καναλιών και σημείων επαφής, σε πραγματικό χρόνο. Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα απλών πολιτικών αλληλεπίδρασης:

«Αν ένας πλατινένιος πελάτης ανασύρει περισσότερα από 10.000€, να υπάρχει κάποιος πωλητής που να του τηλεφωνήσει». «Αν ένας πελάτης ανακοινώσει αλλαγή διεύθυνσης στο κέντρο κλήσης, διαφήμιση του ένα στεγαστικό δάνειο στην προσωπική του web σελίδα».

Με την ικανότητα να δημιουργούν επιχειρησιακούς κανόνες όπως τους παραπάνω, η ομάδα μάρκετινγκ θα είναι σε θέση να καταστρώσει τακτικά σχέδια για το πώς ο οργανισμός θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη και τις απαιτήσεις του, ενώ θα παρέχει μία συνεπή εξυπηρέτηση μέσα από τις διάφορες γραμμές της επιχείρησης και τα κανάλια μάρκετινγκ.

Συνεπώς, η δημιουργία μίας επένδυσης CRM αποτελείται από δύο φύσεις. Η πρώτη είναι η ενοποίηση των διαφορετικών συστημάτων, μέσα από τη δημιουργία και διαχείριση τυποποιημένων, επαναχρησιμοποιούμενων επιχειρησιακών ορισμών που αντιστοιχούν στα διαφορετικά CRM συστήματα μέσα στον οργανισμό. Αυτοί οι ορισμοί, οι οποίοι κατευθύνουν την κίνηση των δεδομένων CRM μέσα από τα συστήματα, είναι προσπελάσιμοι σε εργαλεία τρίτων μέσα από SOAP και JAVA APIS που κάνουν εφικτή αυτή την αντιστοίχιση των κοινών CRM ορισμών.

Έχοντας πραγματοποιήσει την φάση του ορισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν τότε να προχωρήσουν στην δεύτερη φάση και να αναπτύξουν «πολιτικές αλληλεπίδρασης», οι οποίες χρησιμοποιούν την κοινή γλώσσα των μεταδεδομένων προκειμένου να επιτρέψουν στα διαφορετικά συστήματα να συντονιστούν σε πραγματικό χρόνο. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι ευκαιρίες up-selling και cross-selling παρουσιάζονται σε πραγματικό χρόνο, οι πελάτες έχουν καλές και ευχάριστες σχέσεις με την επιχείρηση ανεξάρτητα καναλιού που χρησιμοποιούν, ενώ ο οργανισμός σαν σύνολο λειτουργεί πιο αποτελεσματικά.

4.3 Έξι λάθη που γίνονται στο CRM[1]

Σύμφωνα με μία έρευνα του GARDEN GROUP το 55% του συνόλου των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των επιχειρήσεων που τα υλοποίησαν.

Επίσης σε μία έρευνα της Bain & Company που έγινε σε 451 διοικητικούς υπαλλήλους το 2001 και αφορούσε την εκτίμηση 25 γνωστών εργαλείων όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, το CRM ταξινομήθηκε τρίτο από το τέλος. Επιπλέον η Bain ανακάλυψε ότι ένας στους πέντε χρήστες δήλωνε ότι οι πρωτοβουλίες που ανέλαβε

η επιχείρηση του όσον αφορά το CRM όχι μόνο απέτυχαν να επιφέρουν κερδοφορία, αλλά επίσης έβλαψαν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Ανεξάρτητα από αυτές τις αποτυχίες, οι επιχειρήσεις αναμένεται να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα στην τεχνολογία του CRM σε σχέση με άλλες αγορές πληροφοριακών συστημάτων. Μία ανακοίνωση του JUPITER MEDIA METRIX τον Φεβρουάριο του 2002 υποδεικνύει ότι πολλές Αμερικανικές επιχειρήσεις θα ξοδέψουν 500.000 ευρώ, ή περισσότερα στην τεχνολογία CRM το 2002 και το 2003. Το Meta Group αναμένει η αγορά για λογισμικό CRM να υπερδιπλασιαστεί, από 20 δισεκατομμύρια ευρώ το 2001 σε 46 δισεκατομμύρια ευρώ το 2003.

Επιπλέον το κόστος της υλοποίησης ενός συστήματος CRM δεν είναι μόνο χρηματικό καθώς οι επιχειρήσεις πέρα από χρήματα επενδύουν και χρόνο. Αντίθετα με τους ισχυρισμούς των πωλητών για υλοποιήσεις της τάξης των 90 ημερών, τα συστήματα CRM συνήθως χρειάζονται δύο χρόνια προκειμένου να υλοποιηθούν.

Έχοντας αυτά υπόψη είναι σκόπιμο να εξετάσουμε τους λόγους αποτυχίας των έργων CRM. Παρακάτω αναφέρονται έξι από τα βασικά λάθη που συμβαίνουν.

Λάθος 1: Υπερβολές των πωλητών και μη ρεαλιστικές προσδοκίες

Όπως συμβαίνει με τις περισσότερες καινούργιες τεχνολογίες, το CRM έχει χαρακτηριστεί από υπερβολές. Οι πωλητές έχουν διαφημίσει «επιθετικά» το CRM, δημιουργώντας μη ρεαλιστικές υψηλές προσδοκίες στην πλευρά των πελατών. Οι επιχειρήσεις αγοράζουν πάρα πολλά χαρακτηριστικά τα οποία δεν έχουν εφαρμογή στις συγκεκριμένες απαιτήσεις τους. Πολύ συχνά οι πωλητές είναι αυτοί που κατευθύνουν τις αγορές CRM χωρίς οι πελάτες να έχουν ορίσει με σαφήνεια τις ανάγκες τους. Αν πρώτα αγοραστεί το λογισμικό και μετά οριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης είναι δεδομένο ότι το σύστημα CRM θα αποτύχει.[2]

Είναι γεγονός ότι τα περισσότερα συστήματα CRM δεν αποτυγχάνουν από αδυναμίες της τεχνολογίας. Πολύ λίγα συστήματα CRM αποτυγχάνουν επειδή το λογισμικό δεν υλοποιήθηκε.[3] Είναι ακόμη πιο κοινό για τα συστήματα CRM να αποτύχουν εξαιτίας της έλλειψης ευθυγράμμισης με τους επιχειρησιακούς στόχους, ανεπαρκή οργανωτική προετοιμασία και άλλα προβλήματα που ανακύπτουν από τον αναποτελεσματικό επιχειρησιακό σχεδιασμό και διοίκηση.

Λάθος 2: Καμία στρατηγική πελατών

Μία από τις μεγαλύτερες αιτίες αποτυχίας προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις εγκαθιστούν τα διάφορα υποσυστήματα του CRM πριν θέσουν μία ξεκάθαρη στρατηγική πελατών. Τα υποσυστήματα του CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς και συνεπώς οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουν τους στόχους τους πριν αγοράσουν λογισμικό.

Επιθυμούμε να μειώσουμε τα κόστη χειρισμού αιτημάτων πελατών;

Επιθυμούμε να αποκτήσουμε καινούργιους πελάτες;

Επιθυμούμε να επικεντρωθούμε στην διατήρηση των αξιόλογων πελατών;

Επιθυμούμε να προσφέρουμε περισσότερα ή ακριβότερα προϊόντα προκειμένου να αναπτύξουμε τους πιο αξιόλογους πελάτες;

Χωρίς να απαντηθούν ερωτήσεις αυτού του είδους, συνήθως δεν επιλέγονται τα κατάλληλα εργαλεία CRM.

Επίσης κάποιες επιχειρήσεις έχουν μία στρατηγική πελατών, αλλά είναι πολύ γενική και ευρεία. Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι το έργο CRM επιχειρεί να εξυπηρετήσει πάρα πολλά θέματα έτσι ώστε ακόμη και αν μπορούσαν να επιλύσουν ένα επιχειρησιακό πρόβλημα αυτό θα άλλαζε πριν προλάβουν να το τελειώσουν.[3] Ένας τρόπος να αποφύγουν αυτές τις απιχίες είναι με την τοποθέτηση προσεκτικά ορισμένων βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών σκοπών, ώστε να «προλαβαίνουν τις αλλαγές».

Λάθος 3: Κακή προετοιμασία για την αλλαγή

Ακόμη και οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μία λογική στρατηγική για τον πελάτη, θα αποτύχουν στις προσπάθειες τους να υλοποιήσουν το CRM, αν δεν τροποποιήσουν τη δομή τους προκειμένου να αντανακλούν αυτή την στρατηγική. Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να υιοθετήσουν πελατοκεντρικές αξίες, να αναπτύξουν νέες διεργασίες, να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους, να μεταβάλλουν τις αρμοδιότητες των εργασιών και τα σχέδια ανταμοιβών και να χειριστούν πολλά άλλα θέματα που σχετίζονται με την στρατηγική πελατών.

Μία κοινή παρεξήγηση σχετικά με το CRM είναι η αντίληψη ότι σχετίζεται μόνο με επιφανειακές διεργασίες λόγω της φύσης του να «έρχεται» σε επαφή με τον πελάτη[2]

Προκειμένου να είναι επιτυχές το CRM απαιτεί βαθύτερη αλλαγή μέσα στον οργανισμό.

Το βάθος της αλλαγής που απαιτείται προκειμένου να υλοποιηθεί το CRM είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην επιτυχία του. Μία πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη από το CRM FORUM, αποκάλυψε ότι 87% των ερωτώμενων ταξινόμησαν τα προβλήματα διοικητικής μεταβολής σαν την κύρια αιτία της αποτυχίας των CRM έργων.

Λάθος 4: Απουσία δέσμευσης ανώτατης ηγεσίας

Αν αναλογιστούμε πόσο βαθιά το CRM επηρεάζει μία επιχείρηση, η εξασφάλιση της έγκρισης από την ανώτερη διοίκηση είναι εξαιρετικά κρίσιμη. Δοθέντος ότι το CRM απαιτεί ριζικές αλλαγές στον οργανισμό, είναι αντιληπτό ότι μόνο η ανώτατη ηγεσία έχει την αναγκαία δύναμη και εξουσία να θέσει την στρατηγική κατεύθυνση στο CRM και αποτελεσματικά να την μεταδώσει στους εργαζόμενους.[2] Επειδή η ανώτερη διοίκηση βρίσκεται σε ένα «υψηλό σημείο» στην επιχείρηση μπορεί να μεταβάλλει την οργανωτική δομή, να ξεπεράσει τα εμπόδια επικοινωνίας ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα και να κρατήσει τα μεσαία στελέχη σε ετοιμότητα.

Ωστόσο δεν απαιτείται μόνο η άσκηση εξουσίας. Από την στιγμή που έχει ληφθεί η απόφαση της υλοποίησης του CRM, ένας οργανισμός πρέπει να έχει τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης εγκατεστημένα, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τις κατάλληλες ικανότητες χειρισμού των CRM συστημάτων. Επίσης η ανώτατη ηγεσία πρέπει να εξασφαλίσει ότι οποιοσδήποτε έχει διευθυντικό ρόλο σε σχέση με τις πρωτοβουλίες CRM που θα αναληφθούν, θα έχει και τις ανάλογες διοικητικές ικανότητες.

Λάθος 5: Η παραγνώριση της σημασίας του συστήματος μέτρησης

Όπως αναλύθηκε και στο τέταρτο κεφάλαιο, τα καλύτερα έργα CRM μπορεί να αποδειχτούν άχρηστα αν δεν υπάρχει ένα σύστημα μέτρησης. Μόνο το 30% των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν από τη Giga Information Group έχουν ή είναι στην διαδικασία να αποκτήσουν μία στρατηγική μέτρησης για το CRM. Στην ίδια έρευνα το 55% σχεδιάζει να μετρήσει τα πλεονεκτήματα του CRM, αλλά δεν έχει συγκεκριμένη στρατηγική για να το κάνει.

Αλλά ακόμη και αν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιους παράγοντες μέτρησης τους χρησιμοποιούν ακατάλληλα. Για παράδειγμα, αν στα πλαίσια της

στρατηγικής πελατών μίας επιχείρησης υπάρχει ο στόχος της διατήρησης των πελατών, αλλά η επιχείρηση μετρά μόνο τον αριθμό των πελατών που επεξεργάζεται μέσα από τα κέντρα κλήσης της, το σύστημα μέτρησης στην περίπτωση αυτή δεν υποστηρίζει την συγκεκριμένη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των πελατών τους πριν την υλοποίηση της τεχνολογίας CRM, έτσι ώστε να έχουν μία βάση προκειμένου να καθορίζουν την σχετική επιτυχία ή αποτυχία του προγράμματος[4].

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας δεν είναι το μόνο είδος μέτρων που οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν προκειμένου να μειώσουν τις πιθανότητες αποτυχίας. Πρέπει να χρησιμοποιούν και διαγνωστικά μέτρα έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κάνουν επαρκή και σωστή χρήση του συστήματος CRM[3]. Τα διαγνωστικά μέτρα, μετρούν αντικείμενα όπως ο ρυθμός επαναλήψεων των επισκέψεων πελατών, ο αριθμός των εργαζομένων που χρησιμοποιεί τις εφαρμογές πωλήσεων και ο αριθμός των διευθύνσεων των πελατών στην βάση δεδομένων.

Λάθος 6: Η αδιαφορία για τον πελάτη

Μία από τις ειρωνείες του CRM είναι ότι οι επιχειρήσεις ξεχνούν ότι ο βασικός λόγος ύπαρξης του είναι ο πελάτης, όπως φαίνεται και στην ονομασία του. Συνεπώς πολλές επιχειρήσεις δεν συλλέγουν και εκτιμούν δεδομένα πελατών πριν εφεύρουν τις CRM στρατηγικές και προγράμματα. Πολλές φορές, λοιπόν, οι επιχειρήσεις αυτοματοποιούν μία συνολική ομάδα διεργασιών, ωστόσο δεν δημιουργούν συστήματα που ανακουφίζουν τους πελάτες[3]. Χρησιμοποιούν επομένως το CRM προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους, παρά για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των πελατών τους. Αυτά τα δύο δεν είναι το ίδιο. Για παράδειγμα, το προσωπικό του κέντρου κλήσης συνήθως πιέζεται προκειμένου να χειριστεί όσο το δυνατό περισσότερες κλήσεις και όχι για να επιβεβαιώσει ότι τα προβλήματα των πελατών στην πραγματικότητα διευθετούνται. Πολλές φορές οι πελάτες βλέπουν τα CRM συστήματα σαν μία απογοητευτική κατάσταση όπου κρυτούνται σε αναμονή και «ταξιδεύονται» μέσα από ένα λαβύρινθο συστημάτων φωνής (voice-mail).

Ακριβώς εξαιτίας αυτής της εμμονής των επιχειρήσεων στην αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις λαθεμένα υποθέτουν ότι η τεχνολογία είναι πάντα η καλύτερη απάντηση προκειμένου να χειριστούν τους πελάτες τους. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι τοπικοί έμποροι γνωρίζουν αρκετά καλά τους πελάτες τους[5]. Οι επιχειρήσεις ενδεχομένως να είναι απογοητευμένες από τα αποτελέσματα των

προγραμμάτων CRM επειδή στην πραγματικότητα δεν χρησιμοποιούν αυτά τα προγράμματα για την ικανοποίηση των πελατών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Six mistakes that will sink your CRM, by Andrian Mello Tech Update's e-business columnist, March 18,2002.
2. Dick Lee, principal of High-Yield Marketing in St. Paul, Minn.
3. Erin Kiniken, vice president of CRM at giga Information Group.
4. Kevin Scott Senior Analyst of AMR Research
5. Beth Eisenfeld, research director at the Gartner Group.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

CRM ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

5.1 Εισαγωγή

Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) έχει αρχίσει πλέον να ωριμάζει. Ολοένα και περισσότερες κυβερνήσεις - σε παγκόσμιο επίπεδο - παρέχουν τις υπηρεσίες τους μέσω του Διαδικτυου, με οφέλη τόσο για τις ίδιες όσο και για τους πολίτες. Η επιτυχία των εγχειρημάτων αυτών όμως δεν κρύβεται στην απλή μεταφορά υπηρεσιών στο διαδικτυακό κανάλι, αλλά στη γενικότερη υιοθέτηση του μοντέλου του ηλεκτρονικού επιχειρείν, με αποτέλεσμα να συμβάλει στη χάραξη της εθνικής στρατηγικής και στην πορεία μετάβασης στο περιβάλλον της Νέας Οικονομίας. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης του τρόπου εφαρμογής του CRM στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (αφού πρώτα γίνει αναφορά στο εγχείρημα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης). Το γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο χώρος εφαρμογής του CRM δεν είναι μόνο ο ιδιωτικός τομέας, αλλά και ο δημόσιος.

5.2 Πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Μία «ηλεκτρονική» κυβέρνηση που γνωρίζει τι θέλει από το νέο επιχειρησιακό μοντέλο δεν περιορίζεται στην απλή παροχή πιστοποιητικών και βεβαιώσεων μέσω του Διαδικτυου. Στόχος της είναι η αποκόμιση στρατηγικών, διοικητικών και λειτουργικών οφελών. [1]

5.2.1 Στρατηγικά πλεονεκτήματα

Αυτά είναι:

- Βελτίωση της ανταπόκρισης προς τους πελάτες: Οι πελάτες μιας κυβέρνησης είναι οι πολίτες της χώρας της, οι πολίτες άλλων χωρών, άλλες κυβερνήσεις με τις οποίες συνεργάζεται ή συναλλάσσεται, καθώς και οι εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις. Μέσω του νέου μοντέλου θα βελτιωθούν οι σχέσεις της, καθώς και η αποτελεσματικότητα των συναλλαγών μαζί τους.
- Λύξηση της ικανοποίησης των πελατών: Ταχύτητα, αξιοπιστία, συνέπεια, ευελιξία και ταυτόχρονα τυποποίηση αυξάνουν την

εμπιστοσύνη και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

- Βελτίωση συνεργασιών: Η υιοθέτηση ενός μοντέλου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από μια κυβέρνηση θα γίνει στο μέλλον επιτακτική ανάγκη που θα προβάλλεται από τις άλλες κυβερνήσεις που το έχουν υλοποιήσει και από την πίεση των πολιτών που θα επιθυμούν την ταχύτερη διεκπεραίωση των συναλλαγών τους με το κράτος από οποιοδήποτε μέρος.

5.2.2 Διοικητικά πλεονεκτήματα

Διοικητικά ονομάζονται τα οφέλη που σχετίζονται με την αναβάθμιση των εσωτερικών δομών διαχείρισης των κυβερνητικών διαδικασιών. Αυτά είναι:

Μείωση κόστους: Τα οφέλη εντοπίζονται στη μείωση κόστους, δαπανών προσωπικού, κτλ.

Μείωση χρόνου ανάδρασης: Το ηλεκτρονικό κανάλι επιταχύνει τις διαδικασίες και παρέχει σε σύντομο χρόνο πληροφόρηση στην κυβέρνηση για τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Υποστήριξη νέων συνεργασιών: Το μοντέλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επιτρέπει την υποστήριξη νέων συνεργασιών στις δημόσιες υπηρεσίες, δημοπρασίες προμηθειών on-line, ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κρατών κτλ.

5.2.3 Λειτουργικά πλεονεκτήματα

Λειτουργικά ονομάζονται τα οφέλη που αφορούν αποκλειστικά στη λειτουργία της κυβέρνησης ως επιχείρησης, και είναι:

- Αναβάθμιση της εικόνας: Πλέον η κυβέρνηση αποκτά ένα σύγχρονο πρόσωπο, ένα πρόσωπο που πρεσβεύει όσα αυτή υπόσχεται, με τα έργα και τις επενδύσεις της στους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών.
- Βελτίωση στην πρόσβαση, στη χρήση και στην αξιοπιστία των πληροφοριών: Οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα είναι περισσότερο προσιτές, αποτελεσματικές και συνεπείς και η λειτουργικότητα τους δεν θα εξαρτάται άμεσα από το γνωστικό επίπεδο των χρηστών
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών, ολοκλήρωση υπηρεσιών: Πλέον, θα υλοποιηθεί στην πράξη η άμεση παροχή σύνθετων υπηρεσιών, για τις

οποίες πριν έπρεπε να συνεργαστούν περισσότερες από μία κυβερνητικές υπηρεσίες.

5.3 Χαρακτηριστικά της ιδανικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ιδανικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συνοψίζονται στα εξής:

- Καθολική και αυτοτελής πρόσβαση: Θα πρέπει να υπάρχει ισότιμη πρόσβαση για όλους τους «πελάτες» του συστήματος. Δεν είναι απαραίτητο μάλιστα να γνωρίζουν πως είναι οργανωμένη η δημόσια διοίκηση, τι κάνει η κάθε συγκεκριμένη υπηρεσία ή ποιοι από τους υπαλλήλους χειρίζονται τα θέματα που τους αφορούν.
- Πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας: Ο «πελάτης» θα πρέπει να μπορεί να επιλέξει αν θα χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ή τον παραδοσιακό τρόπο επικοινωνίας με τη δημόσια διοίκηση και ακόμη με ποιον από τους δυνατούς τρόπους (Διαδίκτυο, κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, αμφίδρομη τηλεόραση), θα μπορεί να αλληλεπιδρά με το κράτος.
- Εξυπηρέτηση ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου: Όλες οι υπηρεσίες που μπορούν να μετασχηματιστούν σε ηλεκτρονικές θα πρέπει να είναι διαθέσιμες ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου και θα πρέπει να προωθηθεί το κατάλληλο νομικό πλαίσιο, όπου είναι αναγκαίο, ειδικά για τη διακρίβωση της ταυτοπροσωπίας και την προστασία των προσωπικών δεδομένων.
- Ολοκληρωμένες υπηρεσίες-κατάλληλη υποδομή: Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα πρέπει να βασίζονται σε μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η πλατφόρμα θα πρέπει να διαθέτει «κοινές» διαδικασίες και τεχνολογίες που μπορούν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με ασφαλή τρόπο. Οι εφαρμογές λογισμικού και η επεξεργασία δεδομένων θα πρέπει να υποστηρίζουν την ενιαία πρόσβαση στις υπηρεσίες πάνω σε κοινά πρωτόκολλα επικοινωνίας και πρότυπα συστημάτων μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών. Η διασταύρωση της πληροφορίας είναι βασικό σκέλος των ολοκληρωμένων υπηρεσιών και οδηγεί στην

ελαχιστοποίηση του κόστους. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να υπάρχει ενοποιημένη προσέγγιση, που να περιλαμβάνει και τα όποια νομικά και διοικητικά θέματα αφορούν στην επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. [2]

- Εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία-αμεσότητα στη διαβίβαση παραπόνων: Οι νέες τεχνολογίες και η αξιοποίηση τους στις σχέσεις με τη δημόσια διοίκηση θα προσφέρουν ευκολότερη, πιο αξιόπιστη και φερέγγυα πρόσβαση στις διοικητικές πληροφορίες, καθώς και ευκολία στην αποστολή και εξυπηρέτηση παραπόνων. Προς το σκοπό αυτό πρέπει να αναπτυχθούν πρότυπα επικοινωνίας που θα επιτρέπουν στις ίδιες υπηρεσίες και πληροφορίες να είναι διαθέσιμες μέσα από τα ίδια κανάλια. Τα πρότυπα θα πρέπει να περιλαμβάνουν τρόπους ταξινόμησης των υπηρεσιών και πληροφοριών με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι προσπελάσιμες από άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις. Είναι επίσης απαραίτητο να καταγράφονται συνεχώς οι ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών και η ικανοποίησή τους σχετικά με την ευκολία πρόσβασης.
- Συμμετοχή- Ανοιχτή Επικοινωνία: Με τη βοήθεια της νέας τεχνολογίας θα επιτρέπεται η συνεχής επικοινωνία και διαβούλευση μεταξύ κυβέρνησης, πολιτών και επιχειρήσεων. Έτσι, οι μεν πολίτες θα είναι καλύτερα πληροφορημένοι και συνεπώς θα έχουν νέες δυνατότητες συμμετοχής στα κοινά, οι δε επιχειρήσεις θα μπορούν να αναπτυχθούν χάρη στη γρήγορη και αξιόπιστη ενημέρωση.

5.4 Μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Βασισμένη στο ηλεκτρονικό επιχειρείν η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαρτίζεται και αυτή με τη σειρά της από τρία αντίστοιχα επιχειρησιακά μοντέλα: [3]

1.Κυβέρνηση προς κυβέρνηση

Τα θέματα που περιλαμβάνει είναι η διασύνδεση μεταξύ των διαφόρων δημόσιων οργανισμών και φορέων της δημόσιας διοίκησης, ώστε να παρέχεται μια πλήρης εικόνα της ηλεκτρονικής κυβέρνησης στους πολίτες.

2.Κυβέρνηση προς πολίτες

Ασχολείται με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με τους πολίτες. Εντοπίζεται κυρίως σε θέματα νομοθεσίας και δημοκρατίας.

3. Κυβέρνηση προς επιχειρήσεις

Ασχολείται με ζητήματα απελευθέρωσης της αγοράς και εστιάζεται στην ενδυνάμωση της συνεργασίας των επιχειρήσεων με την κυβέρνηση, όπως κοινές δραστηριότητες, διαδικασίες και πρακτικές. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να εκτελούνται τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

5.5 Θέση του CRM στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Στον ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών δεν υπάρχει διάκριση ανάμεσα στον τόπο παραγωγής και στον τόπο κατανάλωσης. Η επιτυχία του παροχέα υπηρεσιών κρίνεται κατά κύριο λόγο από την ικανότητα του να διατηρήσει μια ικανοποιητική εικόνα στα μάτια των πελατών του, η οποία θα χαρακτηρίζεται από συνέπεια και συνέχεια με αποτέλεσμα να δημιουργείται η αφοσίωση και να θεμελιώνεται η εμπιστοσύνη του πελάτη.

Ωστόσο, η διατήρηση αυτών των δομικών χαρακτηριστικών συνήθως εξασφαλίζεται σε οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν με κριτήρια κερδοφορίας. Στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών λείπουν αυτά τα κίνητρα.

Η απάντηση σε αυτό το πρόβλημα ήταν η ανάπτυξη του Διαδικτύου. Η ανάγκη για ελαχιστοποίηση των προβλημάτων εξυπηρέτησης των πολιτών και για διασφάλιση της συνέπειας σε όλα τα σημεία επαφής της υπηρεσίας με τον πολίτη, ώθησε σε πολλές χώρες τους κυβερνώντες στην αναζήτηση τρόπων εξυγίανσης του τοπίου με τη χρήση του Διαδικτύου. Η διαφορά που επιφέρει το Διαδίκτυο στην δόμηση στενότερων σχέσεων ανάμεσα σε κυβερνώντες και κυβερνώμενους, έναντι παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας, έγκειται στην ικανότητα του να συλλέξει και να συνδυάσει τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, με στόχο τη βελτιστοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, την ικανοποίηση του πολίτη και τη δόμηση μιας σχέσης που να μην περιγράφεται από δυσπιστία.

Ωστόσο, παρά τα αναμφισβήτητα οφέλη που προαναφέρθηκαν και προέκυψαν ακριβώς από αυτή τη χρήση του Διαδικτύου, δημιουργήθηκαν και πολλά άλλα προβλήματα. Η συσσώρευση της πληροφορίας από τα πολλαπλά σημεία επαφής ενός πολίτη με μια δημόσια υπηρεσία, παραμένει αδρανής γιατί δεν υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε συστήματα αποθήκευσης, εξόρυξης δεδομένων και εφαρμογών CRM.

Το CRM στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εστιάζει στις ανάγκες των «καταναλωτών» που χρησιμοποιούν τις δημόσιες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα αυτή η εφαρμογή να λαμβάνει το χαρακτήρα της Διαχείρισης Σχέσεων με τον Πολίτη.

Με τη μετάβαση στην πλατφόρμα του Διαδικτύου, οι δημόσιες υπηρεσίες προσφέρουν στους πελάτες τους μια πληθώρα επιλογών, όπως πληρωμή φόρων ακινήτων, εισοδήματος και δημοτικών τελών, έλεγχος προσωπικών δεδομένων για περιπτώσεις όπως η δήλωση ενός τροχαίου ατυχήματος, αιτήσεις, αποστολή - επεξεργασία παραπόνων κτλ. Αυτά, όμως, που έχουν μεγαλύτερη σημασία είναι ο χρόνος και ο τόπος διεξαγωγής των παραπάνω υποθέσεων ρουτίνας. Έτσι με την αποτελεσματική διαχείριση ενός προγράμματος CRM, ο πολίτης δεν είναι αναγκασμένος να περιμένει σε ουρές που θα σχηματίζονται στους διάφορους δημόσιους χώρους, προκειμένου να εξυπηρετηθεί, με αποτέλεσμα να κερδίζει χρόνο και να αυξάνεται η παραγωγικότητα του. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένας πελάτης εισέρχεται σε ένα δικτυακό τόπο ενός δημόσιου φορέα προκειμένου να συμπληρώσει μια αίτηση για λήψη μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας. Αφού συμπληρώσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία (επώνυμο, ΑΦΜ, κτλ) και είναι έτοιμος να εξέλθει από το δικτυακό τόπο, εμφανίζεται ένα παράθυρο, το οποίο του υπενθυμίζει ότι εκκρεμεί η καταβολή του φόρου που έχει προκύψει από τα έσοδα που είχε την προηγούμενη χρονιά. Επίσης στο πλαίσιο του ίδιου παραθύρου του δίνεται η δυνατότητα να καταβάλλει το ποσό. Συνεπώς η υπηρεσία σκέπτεται για τον πολίτη, ενώ το μόνο που χρειάζεται είναι ο πολίτης να έχει σύνδεση στο Internet.

Φυσικά κάτι τέτοιο προϋποθέτει την ύπαρξη ενός στιβαρού συστήματος ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων, καθώς και τις απαραίτητες εφαρμογές εξόρυξης, ώστε τα στοιχεία να φιλτράρονται ανά περίπτωση. Επίσης, απαιτείται η ύπαρξη μεθόδων για τον έλεγχο της πορείας που διαγράφει ένας πλοηγούμενος στο Διαδίκτυο, ώστε να αποφεύγονται οι εμφανίσεις των ίδιων μηνυμάτων. Ωστόσο ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος είναι πολύ πιο επίπονες διαδικασίες από ότι αφήνει να φανεί η απλότητα της χρήσης του. Για παράδειγμα, μια μαζική αποστολή λογαριασμών ή ενημερωτικών φυλλαδίων συνήθως ενέχει κάποιο ποσοστό παραληπτών, οι οποίοι είτε έχουν αλλάξει τόπο διαμονής, είτε τα στοιχεία που έχει η υπηρεσία γι' αυτούς είναι ανακριβή. Η αυτοματοποίηση της διαδικασίας αποστολής παρόμοιων εγγράφων μέσω του Διαδικτύου έχει σαφώς τη δυνατότητα να ελαχιστοποιήσει τέτοια λάθη. Χωρίς όμως την ύπαρξη του απαραίτητου προσωπικού και της τεχνολογικής υποδομής, αυτό το έργο μπορεί να εμφανίσει ανυπέρβλητες δυσκολίες.

5.6 Διαφορές μεταξύ CRM δημοσίων υπηρεσιών και CRM ιδιωτικών επιχειρήσεων

Το CRM των δημοσίων υπηρεσιών διαφέρει από το CRM των ιδιωτικών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι το κοινό-στόχος είναι το σύνολο πλέον του πληθυσμού μιας χώρας. Ο δημόσιος τομέας δεν έχει την πολυτέλεια να εστιάσει τις λειτουργίες του στους πιο «πιστούς» πελάτες. Ωστόσο, ακόμη και στην περίπτωση ενός κοινωφελούς οργανισμού, προέχει η ανάγκη επάνδρωσης με ικανά και έμπειρα στελέχη από το χώρο του μάρκετινγκ, που να έχουν την εποπτεία των αναγκών μιας «πολιτοκεντρικής» δημόσιας «επιχείρησης». Η εποπτεία αυτή σημαίνει την ικανότητα καταμερισμού των διαθέσιμων κονδυλίων για την υποστήριξη μιας πρωτοβουλίας προς την κατεύθυνση του CRM, σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα, πάντα βάσει των αναγκών του τελικού αποδέκτη δηλαδή του πολίτη.

Αναφορικά με τους τομείς εστίασης των δραστηριοτήτων της λειτουργίας μάρκετινγκ, που λαμβάνουν χώρα υπό το «πολιτοκεντρικό» πρίσμα, ενδεικτικά αναφέρουμε τους ακόλουθους:

- Αναγνώριση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και του ρόλου της στον υπολογισμό της αξίας και της κερδοφορίας των καταναλωτών.
- Διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης του καταναλωτή και σχεδιασμός δραστηριοτήτων βάσει των αποτελεσμάτων.
- Έμφαση σε δραστηριότητες διατήρησης του πελάτη.
- Έλεγχος της μεταπωλητικής δραστηριότητας του καταναλωτή και επανυτροφοδότηση των αποτελεσμάτων στο σχεδιασμό μελλοντικών εκστρατειών.

Βέβαια στην περίπτωση μιας δημόσιας υπηρεσίας, δεν μπορούμε να κάνουμε λόγο για «αύξηση της κερδοφορίας» και «έλεγχο της μεταπωλητικής» δραστηριότητας. Ωστόσο εάν αντικαταστήσουμε τις παραπάνω λέξεις με «αύξηση της ικανοποίησης του πολίτη» και «έλεγχο της δραστηριότητας μετά την επαφή με την υπηρεσία», τότε μπορούμε να κατανοήσουμε που έγκειται η «κερδοφορία», είτε μιλάμε για πολιτικό κέρδος είτε για εθνικό.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της ψηφιοποίησης μιας κυβερνητικής λειτουργίας είναι η ικανότητα για άμεση και σε πραγματικό χρόνο επανυτροφοδότηση των απόψεων των πολιτών για το βαθμό ικανοποίησης από την παρεχόμενη υπηρεσία, και η χρήση αυτών

των δεδομένων για την επούλωση αδύναμων σημείων στην αλυσίδα προμήθειας της υπηρεσίας. Το CRM ως μέθοδος και τεχνολογική λύση, ανακηρύσσεται σε κύριο συντελεστή της μετατροπής της δημόσιας υπηρεσίας σε «πολιτοκεντρική». Προϋπόθεση είναι ο χειρισμός του CRM να ανατίθεται σε επαγγελματίες με κύρια δραστηριότητα να «αφουγκράζονται» την αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ένθετο περιοδικού RAM, Φεβρουάριος 2002. Ειδική έκδοση για την ηλεκτρονική οικονομία, «Από την Ελλάδα της δραχμής στην ηλεκτρονική δημοκρατία».
2. Office of Management and Budget, USA, e-government Strategy
3. Darrel M. West, Brown University, Assessing e-government: The Internet, Democracy, and Service Delivery by State and Federal Governments, September 2000.
4. Publising Integrater Customer Value Information for the Enterprice: The key to Effective “One-to-One” Customer Analysis, Sand Technology,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συστατικά του CRM

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM διακρίνονται σε τρία μέρη:

- Λειτουργικό CRM (operational CRM)
- Αναλυτικό CRM (analytical CRM)
- Συνεργατικό CRM (collaborative CRM)

Παρακάτω εξετάζονται οι δυνατότητες που μας παρέχει καθένα από αυτά τα τμήματα.[1]

6.1 Λειτουργικό CRM

Το λειτουργικό CRM χειρίζεται και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση, στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση.

- Υποστηρίζει νέα επίπεδα αλληλεπίδρασης με μεγαλύτερη άνεση μέσω μίας ποικιλίας από κανάλια, όπως το τηλέφωνο και κινητές συσκευές.
- Συγχρονίζει και συντονίζει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με συνέπεια μέσω όλων των καναλιών.
- Διευκολύνει την εργασία στην επιχείρηση.

6.2 Αναλυτικό CRM

Το αναλυτικό CRM βοηθά ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι πηγές πληροφόρησης προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά των πελατών. Εξάγει στοιχεία για το ιστορικό του πελάτη, τις προτιμήσεις του, καθώς και πληροφορίες για την κερδοφορία του πελάτη, από την βάση δεδομένων και από άλλες πηγές δεδομένων.

Επιτρέπει την ανάλυση και πρόβλεψη της αξίας και συμπεριφοράς του πελάτη καθώς και την εκτίμηση της ζήτησης με μεγάλη ακρίβεια.

Επιτρέπει στην επιχείρηση να προσεγγίσει τους πελάτες της με σχετικές πληροφορίες και προσφορές που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους.

6.3 Συνεργατικό CRM

Το συνεργατικό CRM βοηθά στην συνεργασία με προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Ορίζεται ως τμήμα του CRM κυρίως από την SAP, η οποία το θεωρεί ως ένα υποσύστημα της λύσης CRM που παρέχει.

- Επιτρέπει την εύκολη συνεργασία με τους πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την ολοκλήρωση μέσω όλης της αλυσίδας προσφοράς (Supply Chain) και του δικτύου της επιχείρησης.
- Επιτρέπει την μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης.

6.4 Σύγκριση - Σχέση Αναλυτικού με Λειτουργικό CRM

Η εταιρεία του αύριο:

- Οι πιστοί (loyal) πελάτες λιγοστεύουν
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος μειώνεται
- Ο ανταγωνισμός αυξάνεται
- Τα κανάλια πολλαπλασιάζονται

Αυτές είναι οι καινούργιες αλήθειες που ισχύουν για την επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα. Μία επιχείρηση μπορεί να απαντήσει σε αυτές τις προκλήσεις με δύο τρόπους:

- Να αρνηθεί ότι οι προκλήσεις υπάρχουν και να ελπίζει ότι θα απομακρυνθούν
- Να παραδεχτεί την νέα πραγματικότητα και να προσαρμόσει το επιχειρείν της προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις.

Αυτοί που θα ακολουθήσουν την πρώτη στρατηγική πιθανότατα θα διαπιστώσουν ότι η βάση των πελατών τους θα απομακρυνθεί και όχι το πρόβλημα. Οι οργανισμοί με μία θετική προληπτική προσέγγιση θα υπολαμβάνουν μακροβιότερες και πιο επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό εξηγεί το γεγονός ότι τα πέντε επόμενα χρόνια, 45% των επιχειρήσεων

αναμένεται να προσανατολιστούν γύρω από τον πελάτη σε σύγκριση με το μόλις 18% των επιχειρήσεων που είναι την τρέχουσα περίοδο πελατοκεντρικές σύμφωνα με έρευνα της KPMG consulting.

Η υλοποίηση αυτής της αλλαγής στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται μέσω της υλοποίησης συστημάτων λειτουργικού CRM. Η δυνατότητα που προσφέρουν για την εξαγωγή πληροφοριών όσον αφορά τον πελάτη και για τη διοχέτευση των πληροφοριών αυτών σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη (κέντρο κλήσης, διαδίκτυο, προσωπικές πωλήσεις) έχει ως αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται μία συνεπής μεταχείριση του κάθε πελάτη. Αντί να συσσωρεύεται πληροφορία σχετική με τον κάθε πελάτη στο κέντρο του κάθε οργανισμού, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κερδίζεται με τη διανομή της πληροφορίας σε όλα τα σημεία της επιχείρησης. Ωστόσο το πραγματικό CRM δεν είναι απλά ένα ζήτημα σύνδεσης των διαφόρων σημείων της επιχείρησης με ένα κοινό σύστημα άσκησης διαφημιστικών εκστρατειών. Το πραγματικό CRM σχετίζεται με το ποιοι είναι οι πελάτες που η επιχείρηση επιθυμεί να έχει σχέση μαζί τους, ποιες είναι οι ανάγκες τους, και πως αυτοί οι πελάτες επιθυμούν να έχουν σχέση με την επιχείρηση. Η δημιουργία προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών στη συνέχεια θα καθοδηγηθούν από αυτήν τη γνώση που θα έχει η επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν και θα ευημερούν τις επόμενες δεκαετίες θα είναι εκείνες που θα ανταποκριθούν στην πρόκληση του να είναι πραγματικά πελατοκεντρικές μέσω της συνεχούς γνώσης των πελατών τους.

Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης είναι τα συστήματα αναλυτικού CRM τα οποία τροφοδοτούν τους μηχανισμούς του λειτουργικού CRM που είναι ήδη εγκατεστημένοι.

Τα συστήματα λειτουργικού CRM έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να εξασφαλίσουν μία τυπική ποιότητα εξυπηρέτησης και συνέπεια στην μεταχείριση των πελατών. Ωστόσο χωρίς να υλοποιηθούν συστήματα αναλυτικού CRM δεν θα υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εφαρμογή μίας τυποποιημένης διεργασίας προς όλους τους πελάτες ανεξάρτητα από την αξία και τις προτιμήσεις τους, έχει τον κίνδυνο της δημιουργίας μεγαλύτερης ενόχλησης παρά ικανοποίησης.

Μία εταιρεία που εμφανίζεται «τυφλή» στις ανάγκες των πελατών της δεν θα κτίσει ποτέ ισχυρές σχέσεις, ανεξάρτητα της προσοχής με την οποία χειρίζεται την κάθε επαφή. Αυτό γίνεται ορατό σε σημεία με πολλές επαφές, όπως είναι το κέντρο

κλήσης .Αν ένας οργανισμός έχει οριστεί ως πελατοκεντρικός, όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί και δεν εξυπηρετείται ανάλογα με τις επιθυμίες του, η εμπειρία του θα είναι αρνητική. Για να το αποφύγουμε αυτό πρέπει όχι μόνο να έχουμε δεδομένα διαθέσιμα στο σημείο επαφής, αλλά και να υπάρχει η δυνατότητα να λαμβάνουμε στρατηγικές αποφάσεις στο σημείο επαφής με τον πελάτη.

Οι τηλεφωνητές χρειάζεται να είναι σε θέση να κατανοήσουν γρήγορα τον τύπο του πελάτη με τον οποίο έρχονται σε επαφή και το πώς ο οργανισμός επιθυμεί να μεταχειριστεί αυτόν τον πελάτη.

Ένας δικτυακός τόπος (web site) θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να παρέχει το ιστορικό των επαφών του πελάτη με τον οργανισμό καθώς και την αξία του πελάτη.

Οι εκστρατείες μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να συγκροούνται με την μεταχείριση που εφαρμόζεται στο σημείο πώλησης.

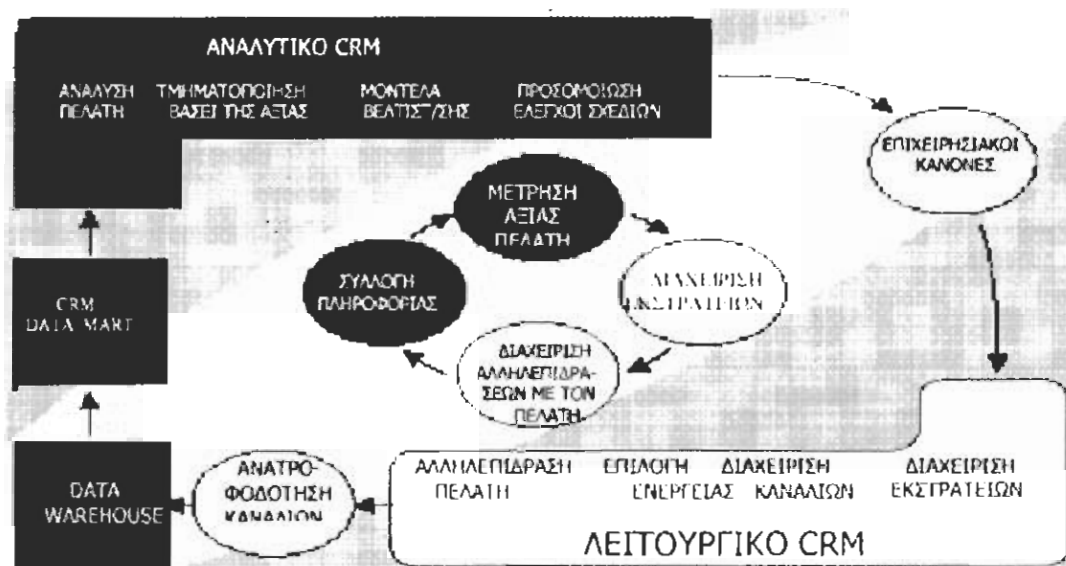
Τα συστατικά στοιχεία για το CRM παράγονται από τα λειτουργικά CRM συστήματα. Αυτά θα παρέχουν τα δεδομένα για τις αγορές του πελάτη, τη συχνότητα των επαφών με αυτόν, τις προτιμήσεις του για συγκεκριμένα κανάλια επαφής με την επιχείρηση κτλ. Στην συνέχεια ένα αναλυτικό CRM σύστημα χρειάζεται να υλοποιηθεί το οποίο θα μπορεί να χειρίζεται αυτούς τους μεγάλους όγκους πληροφοριών και να τους «μεταφράζει» σε συστατικά λήψης αποφάσεων.

Η εισαγωγή νέων άμεσων σημείων επαφής συχνά θεωρείται σαν το βασικό σημείο του CRM. Η εισαγωγή ενός κέντρου κλήσης ή μιας δικτυακής τοποθεσίας (web site) σε έναν οργανισμό, θεωρείται από πολλούς ως η απάντηση στην πρόκληση και επιθυμία να είναι ένας οργανισμός πελατοκεντρικός. Αλλά απλά η ανάπτυξη μεμονωμένων λειτουργικών υποσυστημάτων θα οδηγήσει σε ένα κενό στην στρατηγική του οργανισμού.

Ένα δυναμικό περιβάλλον υποστήριξης αποφάσεων πρέπει να υπάρχει στην «καρδιά» του οργανισμού το οποίο θα μπορεί να εφαρμόζει επιχειρησιακούς κανόνες μέσω όλων των καναλιών, ανταποκρινόμενο με ευελιξία στα δεδομένα που έρχονται από τα λειτουργικά συστήματα.[2]

6.5 Το ολιστικό μοντέλο CRM

Το CRM βασίζεται σε τρία κρίσιμα στοιχεία-ανθρώπους, διεργασίες και τεχνολογία. Οι επιτυχημένες υλοποιήσεις CRM ακολουθούν μία διεργασία η οποία εξασφαλίζει ότι η τεχνολογία και οι άνθρωποι ευθυγραμμίζονται στενά με τη στρατηγική όψη του οργανισμού που επικεντρώνεται στους πελάτες του. Ο οργανισμός Garter Group έχει σχεδιάσει μία τέτοια προσέγγιση η οποία αναπαριστά ένα ιδανικό ολοκληρωμένο CRM περιβάλλον. Ένα απλοποιημένο μοντέλο που βασίζεται σε αυτή την ανάλυση εμφανίζεται στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12. [3]



πηγή: Adapted from Wedster (1993)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: ΤΟ ΟΛΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ CRM

Η βασική διεργασία καθοδηγείται από την ανάλυση των δεδομένων του πελάτη, η οποία εκτελείται στο περιβάλλον του αναλυτικού CRM. Στην συνέχεια τμήματα δημιουργούνται βάσει της αξίας των πελατών και αναπτύσσονται βέλτιστες πολιτικές και μοντέλα διαχείρισης ενώ έλεγχοι εκτελούνται στα διάφορα μοντέλα. Αφού ισχυρές καινούργιες στρατηγικές έχουν δημιουργηθεί, αυτές φιλτράρονται μέσα από μία μηχανή επιχειρησιακών κανόνων προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι εναρμονίζονται με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις όσον αφορά το ROI, την περίοδο αποπληρωμής, την συμβατότητα με την μάρκα και άλλα τέτοια θέματα.

Τα λειτουργικά συστήματα τότε διαχειρίζονται τις διαφημιστικές εκστρατείες, και τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες ανατροφοδοτούνται τα δεδομένα στην κεντρική βάση δεδομένων η οποία με την σειρά της τροφοδοτεί το αναλυτικό CRM σύστημα. Κατά αυτόν τον τρόπο οι δύο διεργασίες δημιουργούν έναν κύκλο συνεχούς γνώσης. Ο στόχος είναι να παίρνεται η σωστή απόφαση κάθε φορά και σε κάθε κανάλι ακόμη και όταν μεγάλοι όγκοι δεδομένων εμπλέκονται. Το κλειδί είναι όχι απλά να είμαστε σε θέση να κάνουμε ερωτήσεις σε μεγάλους όγκους δεδομένων αλλά και να εξασφαλίζουμε ότι οι σωστές ερωτήσεις ερωτώνται.

6.6 Προϋποθέσεις-προετοιμασία για την εισαγωγή στο Αναλυτικό CRM

Η αποτελεσματική και αυτοματοποιημένη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες είναι μόνο μέρος των όσων χρειαζόμαστε από ένα CRM σύστημα. Οι επιχειρήσεις, επίσης, χρειάζεται να αναλύουν την αποτελεσματικότητα αυτών των σχέσεων, να αποκαλύπτουν τάσεις στην συμπεριφορά των πελατών, και να κατανοούν την πραγματική αξία των πελατών τους για την επιχείρηση. Η ανάλυση των σχέσεων με τους πελάτες σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής των πελατών (προσέγγιση, απόκτηση, ανάπτυξη, διατήρηση) είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης.

Σε κάθε φάση του κύκλου ζωής των πελατών η επιχείρηση πρέπει να κινηθεί σε μία τουλάχιστον από τις εξής τρεις διαστάσεις:

- Διαπλάτυνση της σχέσης με τους πελάτες με την απόκτηση καινούργιων και επικερδών πελατών.
- Επιμήκυνση της σχέσης με τους επικερδείς πελάτες και ισχυροποίηση της βάσης στην οποία στηρίζονται αυτές οι σχέσεις.
- Εμβάθυνση της σχέσης με τους πελάτες με την μετατροπή των μικρών πελατών σε υψηλά κερδοφόρους. Ένα επιπλέον βήμα είναι η αύξηση του μεριδίου πωλήσεων, ή η αναγνώριση ευκαιριών cross-selling ή up-selling με τους τρέχοντες πελάτες και η δημιουργία των κατάλληλων προσφορών.

Η επιτυχία αυτών των στόχων περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων των πελατών. Αυτός ο τύπος ανάλυσης είναι ένας από τους βασικούς σκοπούς του αναλυτικού CRM.

Προκειμένου να διαπλάτνουμε την σχέση με τους πελάτες πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως οι εξής:

- Τι είδους πελάτες θέλουμε να αποκτήσουμε;
- Τι είδους πελάτες θα μας βοηθήσουν να συνεχίσουμε την ανάπτυξη μας και στο μέλλον;
- Ποιοι καινούργιοι πελάτες είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για τα προϊόντα μας;

Προκειμένου να επιμηκύνουμε την σχέση με τους πελάτες πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως οι εξής:

- Ποιοι είναι οι πελάτες που θέλουμε να κρατήσουμε;
- Ποιοι πελάτες θα οδηγήσουν τα κέρδη μας;
- Ποιοι πελάτες μπορεί να πάνε σε ανταγωνιστές και γιατί;
- Ποιοι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με τα προϊόντα και υπηρεσίες μας;

Προκειμένου να εμβαθύνουμε την σχέση με τους πελάτες πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως οι εξής:

- Με ποιους πελάτες μπορούμε να αυξήσουμε το μερίδιο των πωλήσεων;
- Ποια προϊόντα και υπηρεσίες ενδιαφέρουν έναν συγκεκριμένο πελάτη;
- Ποια προϊόντα συνήθως αγοράζονται μαζί;

6.7 Οφέλη του Αναλυτικού CRM για την επιχείρηση

Το αναλυτικό CRM μπορεί να συνεισφέρει στην εξασφάλιση απαντήσεων σε πάρα πολλές ερωτήσεις και να υποστηρίξει ένα σύνολο επιχειρησιακών αποφάσεων. Επιτρέπει να αναγνωριστούν νέες ευκαιρίες στις πιο σημαντικές αγορές για την επιχείρηση και στη συνέχεια να διοχετευθούν οι επενδύσεις στις αγορές αυτές. Επιτρέπει επίσης να αποκτηθούν ισχυρότερες γνώσεις των αναγκών του πελάτη και των προτιμήσεων του μέσω:

- Της απόκτησης καινούργιων επικερδών πελατών.
- Της βελτίωσης των σχέσεων με τους καινούργιους πελάτες ικανοποιώντας τις προσωπικές τους ανάγκες.
- Της αξιοποίησης ευκαιριών cross-selling ή up-selling.
- Της βελτίωσης της εμπιστοσύνης-αφοσίωσης των πελατών και της μείωσης της πιθανότητας αποχώρησης των πελατών.

Το αναλυτικό CRM επίσης επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί όλες τις διεργασίες της, με στόχο την πελατοκεντρικότητα και συνεπώς:

- Να διοχετεύσει τους πόρους της στους κύριους πελάτες της και να κτίσει πιο επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες μέσω:
 - Της εξασφάλισης των επενδύσεων σε μάρκετινγκ, πωλήσεις εξυπηρέτηση.
 - Της κατεύθυνσης της προσοχής της επιχείρησης πιο αποτελεσματικά προς αυτούς τους πελάτες.
 - Της συνακόλουθης βελτίωσης των εσωτερικών διεργασιών.
- Να αυτοματοποιήσει και να προσωποποιήσει τις αλληλεπιδράσεις με τον πελάτη βάσει της ισχυρής γνώσης του πελάτη.
- Να ολοκληρώσει την επιχειρησιακή στρατηγική με τις στρατηγικές στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση.

6.8 Κερδοφορία πελάτη

Η κερδοφορία του πελάτη είναι ένα από τα πιο σημαντικά και συχνά χρησιμοποιούμενα κλειδιά για την εκτίμηση των πελατών. Στην πιο βασική της εφαρμογή, είναι η διαφορά ανάμεσα στα έσοδα και στο κόστος ανά πελάτη. Η ισχυρή ανάλυση κερδοφορίας απαιτεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό μοντέλο για ανάλυση περιθωρίου συνεισφοράς, το οποίο συνδυάζει τους διάφορους τύπους εσόδων, κόστους παραγωγής και το κόστος των πωλήσεων έτσι ώστε να παραχθεί μία συνεπής εικόνα της κερδοφορίας του πελάτη. Οι σημερινές λύσεις λογισμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν την κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας στον υπολογισμό της κερδοφορίας του πελάτη, με μία ελάχιστη εργασία. Ως αποτέλεσμα, είναι εξαιρετικά απλό να επιμεριστεί το σχετιζόμενο με τον πελάτη κόστος (όπως οι επισκέψεις του πελάτη, η υποστήριξη του πελάτη, ή το κόστος της διαφημιστικής εκστρατείας) στους αντίστοιχους πελάτες. Φυσικά, η κερδοφορία του πελάτη δεν υποκαθιστά την κερδοφορία του προϊόντος, η οποία εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντική στην επιτυχία της επιχείρησης.

6.8.1 Η αξία του πελάτη κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του

Η πιο δύσκολη και ακριβή πώληση που πραγματοποιεί μία επιχείρηση είναι η πρώτη πώληση. Από την στιγμή που έχει κατακτηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη, «η πόρτα για περισσότερες πωλήσεις ανοίγει». Η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει τους πελάτες της κάτω από διαφορετικό φως και να τους θεωρήσει σαν επενδύσεις. Η αξία κατά την διάρκεια της ζωής των πελατών είναι ένα κατάλληλο μέτρο του πόσα θα ήταν διαθέσιμη η επιχείρηση να επενδύσει προκειμένου να αποκτήσει έναν καινούργιο πελάτη. Με τον όρο αξία κατά την διάρκεια ζωής του πελάτη εννοούμε την καθαρή παρούσα αξία του κέρδους που μία επιχείρηση θα μπορούσε να πραγματοποιήσει με τον μέσο νέο πελάτη μέσα σε ένα ορισμένο τμήμα πελατών και κατά την διάρκεια ενός συγκεκριμένου αριθμού ετών.

6.8.2 Η Βαθμολόγηση του πελάτη

Οι βαθμολογίες των πελατών όπως για παράδειγμα ο υπολογισμός της συνολικής ελκυστικότητας των πελατών, προσφέρουν στην ενσωμάτωση των διαφορετικών απόψεων για τον πελάτη σε μία κοινή δήλωση. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί κάποιος να σταθμίσει τις διαφορετικές απόψεις προκειμένου να εκτελεστούν εσωτερικές αξιολογήσεις των πελατών. Μπορεί έτσι η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα αυτού του υπολογισμού προκειμένου να επιμερίσει τους πόρους της στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση προς τους κατάλληλους πελάτες. Αν και υποκειμενικές εκτιμήσεις επίσης έρχονται στο προσκήνιο με αυτό το είδος της συνολικής εκτίμησης, το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι επιτρέπει την γρήγορη και αποτελεσματική εκτίμηση των πελατών για άμεση εφαρμογή στο κέντρο κλήσης ή στις περιοχές παροχής εξυπηρέτησης. Επίσης εξυπηρετεί σαν βάση για την ανάλυση του χαρτοφυλακίου των πελατών. Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η τεχνική data mining. Αφού δοθεί ο ορισμός και οι δυνατότητες της τεχνικής αυτής, ακολουθούν παραδείγματα χρήσης του.

6.9 Ορισμός του data mining

Το data mining (εξόρυξη δεδομένων) είναι μία διεργασία που χρησιμοποιεί μία ποικιλία από τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και μοντελοποίησης προκειμένου να ανακαλύψει στα δεδομένα πρότυπα και σχέσεις, που χρησιμοποιούνται για να κατανοηθούν και να προβλεφθούν οι επιθυμίες των πελατών. Βοηθά ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι πελάτες στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί, να προσφερθούν τα κατάλληλα επιπρόσθετα προϊόντα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες και να αναγνωριστούν οι καλοί πελάτες που υπάρχει πιθανότητα να αποχωρήσουν. Όλα αυτά συνεπάγονται αυξημένα έσοδα εξαιτίας της βελτιωμένης ικανότητας να απαντά η επιχείρηση σε κάθε άτομο με τον πλέον κατάλληλο τρόπο και μειωμένα έξοδα λόγω του κατάλληλου επιμερισμού των πόρων. Οι CRM εφαρμογές που χρησιμοποιούν το data mining είναι οι αναλυτικές CRM εφαρμογές. [4]

6.9.1 Δυνατότητες του data mining

Το πρώτο και απλούστερο βήμα κατά το data mining είναι η περιγραφή των δεδομένων. Για παράδειγμα μπορούμε να περιγράψουμε τα στατιστικά χαρακτηριστικά των δεδομένων (όπως είναι οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις) και να επιθεωρήσουμε οπτικά τα δεδομένα χρησιμοποιώντας διαγράμματα και γραφήματα. Αλλά η περιγραφή των δεδομένων από μόνη της δεν μπορεί να παρέχει ένα σχέδιο ενεργειών. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα μοντέλο πρόβλεψης βάσει σχεδίων καθοριζόμενων από γνωστά αποτελέσματα και τότε να ελεγχθεί αυτό το μοντέλο σε δεδομένα δείγματος.

Το data mining μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για προβλήματα ταξινόμησης και παλινδρόμησης. Στα προβλήματα ταξινόμησης γίνεται πρόβλεψη σε ποια κατηγορία περιλαμβάνεται κάτι, για παράδειγμα κατά πόσο ένα άτομο απολαμβάνει χαμηλό πιστωτικό κίνδυνο ή ποιες προσφορές είναι πιθανότερο ένα άτομο να δεχτεί. Στα προβλήματα παλινδρόμησης, προβλέπεται ένας αριθμός, όπως η πιθανότητα ένα άτομο να απαντήσει σε μία προσφορά.

Στο CRM, το data mining συχνά χρησιμοποιείται προκειμένου να εκχωρήσει ένα βαθμό σε έναν συγκεκριμένο πελάτη, ο οποίος βαθμός θα εμφανίζει την πιθανότητα ο πελάτης να συμπεριφερθεί με τον τρόπο που εμείς επιθυμούμε. Για παράδειγμα ένας βαθμός θα μπορούσε να μετρά την τάση να απαντήσει ο πελάτης μία συγκεκριμένη προσφορά ή να προτιμήσει το προϊόν ενός ανταγωνιστή. Επίσης χρησιμοποιείται προκειμένου να αναγνωρίσει ένα σύνολο από χαρακτηριστικά (προφίλ) το οποίο τηματοποιεί τους πελάτες σε ομάδες με όμοια συμπεριφορά, όπως είναι η αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Αντίστοιχα ένας συγκεκριμένος τύπος ταξινόμησης μπορεί να συστήνει αντικείμενα βάσει κοινών ενδιαφερόντων που χαρακτηρίζουν ομάδες ή πελάτες. Αυτό μερικές φορές ονομάζεται συνεργατικό φιλτράρισμα.

Στην ευρύτερη του μορφή το CRM σημαίνει τη διαχείριση όλων των αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη. Πρακτικά, αυτό απαιτεί την χρήση πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες και δυνατότητες πιο αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες σε όλα τα στάδια της σχέσης της επιχείρησης με τον πελάτη. Ανυφερόμαστε σε αυτά τα στάδια με τον όρο κύκλος ζωής του πελάτη. Ο κύκλος ζωής του πελάτη έχει τρία στάδια:

- Προσέγγιση-Απόκτηση των Πελατών
- Ανάπτυξη (αύξηση της αξίας) των Πελατών

- Διατήρηση των καλών Πελατών

Το data mining μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια όταν ολοκληρώνεται με τα λειτουργικά CRM συστήματα ή υλοποιείται υπό μορφή ανεξάρτητων εφαρμογών.

6.9.2 Παραδείγματα χρήσης τεχνικών data mining

Δίνοντας παραδείγματα υποθετικών επιχειρήσεων θα ελέγξουμε τον τρόπο με τον οποίο το data mining μπορεί να βοηθήσει ώστε να διαχειριστούμε το κόστος και να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα σε καθένα από τα τρία στάδια του κύκλου ζωής του πελάτη.

6.9.3 Απόκτηση νέων πελατών με χρήση τεχνικών data mining.

Παράδειγμα

Το πρώτο βήμα στο CRM είναι να αναγνωρίσει κανείς τις ευκαιρίες και να τις μετατρέψει σε πελάτες. Η τράπεζα BB&CC ετησίως διεξάγει 25 καμπάνιες μέσω e-mail, καθεμία από τις οποίες προσφέρει σε ένα εκατομμύριο ανθρώπους την ευκαιρία να κάνουν αίτηση για απόκτηση πιστωτικής κάρτας. Ο ρυθμός μετατροπής μετρά την αναλογία των ανθρώπων που γίνονται πελάτες πιστωτικής κάρτας, η οποία είναι περίπου 1% ανά εκστρατεία της BB&CC. Το γεγονός να τεθούν οι πελάτες να συμπληρώσουν μία αίτηση για την πιστωτική κάρτα είναι μόνο το πρώτο βήμα. Τότε, η BB&CC πρέπει να αποφασίσει αν ο υποψήφιος πελάτης είναι πιστωτικά φερέγγυος και να τον δεχτεί ως πελάτη ή να απορρίψει την αίτηση του. Άλλωστε οι μη φερέγγυοι είναι αυτοί που είναι πιο πιθανό να δεχτούν την προσφορά από ότι οι φερέγγυοι πελάτες. Έτσι ενώ το 6% των ατόμων που είναι στην λίστα αλληλογραφίας απαντούν με μία αίτηση, μόνο το 16% αυτών είναι φερέγγυοι. Περίπου 1% των ατόμων στην λίστα γίνονται τελικά πελάτες. Το 6% ρυθμός απάντησης σημαίνει ότι 60.000 άτομα από τα 1.000.000 απαντούν. Εκτός αν η BB&CC αλλάξει την φύση της πρόσκλησης-χρησιμοποιήσει διαφορετικές λίστες, προσεγγίσει τους πελάτες με διαφορετικούς τρόπους, μετασχηματίσει την προσφορά- δεν πρόκειται να λάβει πάνω από 60.000 απαντήσεις και από αυτούς τους 60.000 μόνο οι 10.000 έχουν πιθανότητες να γίνουν καλοί πελάτες.

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η BB&CC είναι να φτάσει αυτούς τους 10.000 πιο αποτελεσματικά. Η BB&CC ξοδεύει περίπου 1€ ανά διαφημιστικό κομμάτι, με συνολικό κόστος 1.000.000€ προκειμένου να αποστείλει την πρόσκληση. Για τα επόμενα δύο χρόνια, οι πελάτες που κερδήθηκαν μέσα από την πρόσκληση θα δημιουργήσουν περίπου 1.250.000€ σε κέρδη για την τράπεζα (ή περίπου 125€ ανά πελάτη), για μία καθαρή απόδοση 250.000€ από την όλη καμπάνια.

Το data mining μπορεί να βελτιώσει αυτή την απόδοση. Αν και δεν είναι εύκολο να αναγνωριστούν οι 10.000 τελικοί πελάτες της πιστωτικής κάρτας, το data mining βοηθά ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες του μάρκετινγκ πιο αποτελεσματικά από άποψη κόστους.

Καταρχήν η BB&CC στέλνει μία δειγματική αλληλογραφία σε 50.000 ενδεχόμενους πελάτες και με προσοχή αναλύει τα αποτελέσματα, χτίζοντας ένα μοντέλο πρόβλεψης που δείχνει ποιοι θα απαντήσουν (χρησιμοποιώντας ένα δένδρο αποφάσεων) και ένα μοντέλο πιστωτικής βαθμολογίας (χρησιμοποιώντας ένα νευρωνικό δίκτυο). Η BB&CC τότε συνδύασε αυτά τα δύο μοντέλα προκειμένου να βρει τους ανθρώπους που ήταν και πιστωτικά φερέγγυοι και ήταν πιο πιθανό να απαντήσουν στην προσφορά. Η BB&CC εφάρμοσε το μοντέλο στα υπόλοιπα 950.000 άτομα στην λίστα αλληλογραφίας, από τα οποία 700.000 επιλέγηκαν για την αλληλογραφία. Το αποτέλεσμα ήταν ότι από αυτά τα 750.000 στα οποία συνολικά η επιχείρηση έστειλε διαφημίσεις, η BB&CC έλαβε 9.000 αποδεκτές αιτήσεις για πιστωτικές κάρτες. Με άλλα λόγια ο ρυθμός απάντησης ανέβηκε από το 1% στο 1,2% δηλαδή μία 20% αύξηση. Ενώ με τον δεύτερο τρόπο «αγγίζουμε» μόνο 9.000 από τους 10.000 που φτάναμε με τον πρώτο τρόπο-κανένα μοντέλο δεν είναι τέλειο-το γεγονός να αγγίζουμε τους υπόλοιπους 1.000 πελάτες δεν είναι επικερδές. Αν είχαμε στείλει επιστολές στους υπόλοιπους 250.000 στην λίστα αλληλογραφίας, το κόστος των 250.000€ θα είχε ως αποτέλεσμα 125.000 έσοδα και συνεπώς ζημία των 125.000€.

Στον ΠΙΝΑΚΑ 2 φαίνονται περιληπτικά τα αποτελέσματα της όλης καμπάνιας.

	Παλιά	Καινούργια	Διαφορά
Αριθμός κομματιών που στάλθηκαν	1,000,000	750,000	250,000
Κόστος Αλληλογραφίας	€1,000,000	€750,000	(€250,000)
Αριθμός Απαντήσεων	10,000	9,000	(1,000)
Μικτό κέρδος ανά απάντηση	€125	€125	0
Μικτό κέρδος	€1,250,000	€1,125,000	(€125,000)
Καθαρό Κέρδος	€250,000	€375,000	€125,000
Κόστος Μοντέλου	0	€40,000	€40,000
Τελικό καθαρό κέρδος	€250,000	€335,000	€85,000

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΜΠΙΑΝΙΑΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ data mining

Το καθαρό κέρδος από την αλληλογραφία αυξήθηκε κατά 125.000. Ακόμα και όταν συμπεριλάβουμε το κόστος των 40.000 του λογισμικού data mining, των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των ανθρώπων που χρησιμοποιήθηκαν για την προσπάθεια μοντελοποίησης, το καθαρό κέρδος αυξήθηκε κατά 85.000. Αυτό μεταφράζεται σε ROI για την μοντελοποίηση πάνω από 200%.

6.9.4 Διατήρηση πελατών μέσω data mining.

Παράδειγμα

Για σχεδόν κάθε εταιρεία, το κόστος της απόκτησης ενός καινούργιου πελάτη ξεπερνά το κόστος της διατήρησης καλών πελατών. Αυτή ήταν η πρόκληση που αντιμετώπιζε η KS εταιρεία παροχής υπηρεσιών Internet που έχει ρυθμό αποχώρησης πελατών 8% τον μήνα. Αφού η KS έχει 1.000.000 πελάτες αυτό σημαίνει ότι χάνει 80.000 πελάτες κάθε μήνα. Το κόστος της αντικατάστασης αυτών των πελατών είναι 200€ για καθένα.

Το πρώτο πράγμα που η KS χρειαζόταν να κάνει ήταν να προετοιμάσει τα δεδομένα που χρειάζονταν προκειμένου να προβλέψει ποιοι πελάτες θα έφευγαν. Η KS χρειαζόταν να επιλέξει τις μεταβλητές από την βάση δεδομένων και ενδεχομένως να τις μετασχηματίσει. Ο όγκος των χρηστών της KS είναι dial-in πελάτες συνεπώς η KS γνωρίζει πόσο καιρό ο κάθε χρήστης ήταν συνδεδεμένος στο web. Η KS επίσης γνωρίζει τον όγκο των δεδομένων που μεταφέρονται από και προς τον υπολογιστή ενός χρήστη, τον αριθμό των E-MAIL που έχει ένας χρήστης, τον αριθμό των E-MAIL μηνυμάτων που

εστάλησαν και ελήφθησαν και επίσης το ιστορικό της χρέωσης του πελάτη. Επιπλέον έχει δημογραφικά δεδομένα τα οποία οι πελάτες έδωσαν κατά την εγγραφή τους.

Στη συνέχεια η KS χρειαζόταν να αναγνωρίσει ποιοι ήταν οι «καλοί» πελάτες. Αυτό δεν είναι μία data mining ερώτηση αλλά ένας επιχειρησιακός ορισμός που ακολουθείται από έναν υπολογισμό. Η KS δημιούργησε ένα μοντέλο προκειμένου να φιλτράρει ποιοι ήταν οι επικερδής και ποιοι οι μη επικερδής πελάτες. Η KS χρησιμοποίησε αυτό το μοντέλο όχι μόνο για την διατήρηση των πελατών αλλά για να δει ποιοι πελάτες δεν ήταν ακόμη επικερδής αλλά θα μπορούσαν να γίνουν μελλοντικά. Η KS τότε έκτισε ένα μοντέλο για να προβλέψει ποιοι από τους επικερδής πελάτες θα έφευγαν. Όπως και στα περισσότερα data mining προβλήματα, ο καθορισμός των δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν και ο τρόπος που θα συνδυαστούν είναι υπό τα δυσκολότερα σημεία στην μοντελοποίηση. Για παράδειγμα η KS χρειαζόταν να κοιτάξει σε δεδομένα χρονολογικών σειρών όπως ήταν η μηνιαία χρήση. Αντί να χρησιμοποιεί τα αρχικά δεδομένα, τα εξομάλυνε χρησιμοποιώντας κινητούς μέσους τριών μηνών. Η KS επίσης υπολόγισε την μεταβολή στον μέσο των τριών μηνών και τον δοκίμασε ως πρόβλεψη. Κάποιοι από τους παράγοντες βάσει των οποίων γινόταν κατάλληλη πρόβλεψη, όπως η μειωμένη χρήση, ήταν περισσότερο συμπτώματα παρά αιτίες. Άλλοι παράγοντες όπως ο μέσος αριθμός των κλήσεων εξυπηρέτησης και η μεταβολή σε αυτόν, ήταν ενδείξεις προβλημάτων ικανοποίησης των πελατών και άξιζε να ερευνηθούν.

Η πρόβλεψη αυτού που θα έφευγε ωστόσο δεν ήταν αρκετή. Βασισμένη στα αποτελέσματα της μοντελοποίησης, η KS αναγνώρισε κάποια ενδεχόμενα προγράμματα και προσφορές που πίστευε ότι θα παρακινούσαν τους πελάτες να μείνουν.

Για παράδειγμα έστω ότι ένας χρήστης παραμένει στο internet για μεγάλα χρονικά διαστήματα π.χ. δεκαπέντε ώρες την ημέρα. Επειδή πιθανότατα πρόκειται για επαγγελματία χρήστη, μία κατάλληλη προσφορά θα ήταν να του προσφέρει κατά την λήξη του συμβολαίου του η KS καλύτερη τιμή για συνδέσεις υψηλότερων ταχυτήτων. Κάποιοι άλλοι χρήστες μπορούν να λάβουν μεγαλύτερο χώρο στον σκληρό δίσκο για αποθήκευση των προσωπικών τους Ιστοσελίδων. Η KS τότε κτίζει μοντέλα που θα προβλέπουν ποια θα ήταν η πιο αποτελεσματική προσφορά σε έναν συγκεκριμένο χρήστη.

Συνεπώς το όλο έργο έκανε χρήση τριών μοντέλων. Ένα μοντέλο αναγνώριζε τους πιθανούς «υπό φυγή» πελάτες, το επόμενο επέλεγε τους επικερδής «υπό φυγή» πελάτες που άξιζε να κρατηθούν και το τρίτο μοντέλο αντιστοιχούσε στους «υπό φυγή» πελάτες την κατάλληλη προσφορά. Το καθαρό αποτέλεσμα ήταν μία μείωση στον ρυθμό αποχώρησης από 8% σε 7,5% , η οποία επέτρεψε στην KS να γλιτώσει 1.000.000 € ανά μήνα σε κόστη απόκτησης πελάτη. Η KS ανακάλυψε ότι η επένδυση στο data mining απέδωσε, δηλαδή βελτίωσε τις σχέσεις της με τους πελάτες και αύξησε σημαντικά την κερδοφορία της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Analytical-Operational-Collaborational CRM, www.sap.com
2. Analytical CRM- Increasing the ROI from Customer Relationships, White Paper by Alterian.
3. Analytical CRM, White Paper by SAP.
4. Building Profitable Customer Relationships, With Data Mining, by Herb Edelstein President of Two Crows Corporation.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ CRM SCORECARD

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η ανάπτυξη ενός CRM SCORECARD δηλαδή ενός δομημένου συστήματος μέτρησης της απόδοσης του CRM. Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι δεν μπορεί να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση του CRM χωρίς να έχουμε ένα τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων που το CRM επιφέρει ώστε να υπολογιστεί η απόδοση της επένδυσης σε αυτό. Η δημιουργία του CRM SCORECARD , που θα παρουσιαστεί μέσω πέντε βημάτων, έχει ως στόχο να ευθυγραμμίσει την επιχειρησιακή στρατηγική, σχετικά με το CRM, με το σύστημα μέτρησης της απόδοσης του CRM.

7.2 Σύστημα μέτρησης. Χρησιμότητα του στις επιχειρήσεις

Η χρήση ειδικών παραγόντων μέτρησης είναι βασική προκειμένου να εκτιμηθεί το πόσο καλά αποδίδουν οι προσπάθειες υλοποίησης του CRM. Η κατανόηση του κατά πόσο η επιχείρηση στην πραγματικότητα επιτυγχάνει τα ποσοτικά πλεονεκτήματα στα οποία στόχευε όταν σχεδίαζε το CRM πρόγραμμα, επιτρέπει την λήψη πιο ενημερωμένων, προδραστικών (proactive) μεταβολών στο πρόγραμμα αυτό. Συνεπώς αν μία επιχείρηση πραγματικά επιθυμεί να αποκτήσει μία στρατηγική προσέγγιση στο CRM, θα πρέπει να αναπτύξει ένα ισχυρό σύνολο μέτρων όταν σχεδιάζει το CRM πρόγραμμα. Ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν εκφράσει το παράπονο ότι δεν έχουν ένα μετρήσιμο βαθμό απόδοσης στις επενδύσεις τους στο CRM, πολύ λίγες έχουν εγκατεστημένο σύστημα μέτρησης. Σύμφωνα με έρευνα το 56% των επιχειρήσεων δεν έχουν ένα σύστημα μέτρησης CRM εγκατεστημένο, ένα άλλο 22% έχει μόνο κάποια μεμονωμένα συστήματα μέτρησης, ενώ τέλος μόνο ένα 22% έχει συστήματα μέτρησης στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ και στην εξυπηρέτηση πελατών.[1]

7.3 Υλοποίηση ενός CRM Scorecard

Ένα σύστημα μέτρησης είναι το κύριο συστατικό που λείπει από τις σημερινές στρατηγικές CRM. Το υπερβολικό ποσοστό των αποτυχημένων προσπαθειών υλοποίησης συστημάτων CRM, πολλές φορές αγγίζει το 70% έως 90%, εξαναγκάζει πολλούς οργανισμούς να κοιτάζουν πέρα από το ζήτημα το καθαρά τεχνολογικό και να επιστρέψουν σε ένα βασικό αξίωμα του κόσμου των επιχειρήσεων ότι οτιδήποτε είναι εφικτό να μετρηθεί είναι και εφικτό να πραγματοποιηθεί. Αλλά προκειμένου να οδηγηθούμε σε αποτελεσματικά συστήματα CRM, δεν αρκεί οποιοδήποτε σύστημα μετρήσεων.

Αυτό που χρειάζεται είναι ένα σύστημα μετρήσεων που να συνδέει την στρατηγική CRM και τους στόχους που έχουμε για τους πελάτες με τους παράγοντες μέτρησης που οδηγούν την αποτελεσματικότητα του CRM, δηλαδή ένα CRM Scorecard. Προκειμένου να υλοποιηθεί ένα CRM Scorecard και να επωφεληθεί ένας οργανισμός από αυτό, πρέπει να εκτελεστούν τα εξής πέντε βασικά βήματα:

1. Ορισμός της στρατηγικής CRM.
2. Επιλογή παραγόντων μέτρησης του CRM.
3. Ανάλυση παραγόντων μέτρησης του CRM.
4. Επιλογή και υλοποίηση ενός CRM συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας (performance reporting system).
5. Εδραίωση του συστήματος μέτρησης CRM στην κουλτούρα του οργανισμού.

7.4 Βήμα 1 . Ορισμός της στρατηγικής CRM

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρησιακού CRM Scorecard δεν ξεκινά με την μέτρηση, αλλά πολύ νωρίτερα με τον ορισμό της στρατηγικής CRM του οργανισμού. Χωρίς μία ξεκάθαρη κατανόηση και δέσμευση από την ομάδα στρατηγικής του CRM, σχετικά με το ποια είναι η ακολουθούμενη στρατηγική και το πως οι στόχοι θα επιτευχθούν, οι προσπάθειες να επιλεγούν και να κοινοποιηθούν κρίσιμα στρατηγικά μέτρα CRM, γρήγορα θα γίνει αντιπαραγωγική. Ένα πολύ ισχυρό εργαλείο προκειμένου να ορισθεί η στρατηγική CRM ενός οργανισμού είναι ο χάρτης στρατηγικής CRM (CRM strategy map).

Ο χάρτης αυτός με σαφήνεια υπογραμμίζει τους εξειδικευμένους στόχους της στρατηγικής CRM ενός οργανισμού και τους συγκεκριμένους συνδέσμους αιτίας-αποτελέσματος (cause-and-affect) μέσω των οποίων αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν. Οι χάρτες αποτελούν ισχυρά εργαλεία επικοινωνίας που δίνουν σε καθένα στον οργανισμό μία ξεκάθαρη εικόνα του ποια είναι η στρατηγική CRM και πως οι ατομικές τους εργασίες συνεισφέρουν στην επιτυχία του CRM.

Η διαδικασία δημιουργίας ενός τέτοιου χάρτη και επομένως κατάστρωσης της στρατηγικής CRM αποτελείται από τρία βασικά συστατικά:

1. «Στρατηγικούς παράγοντες».
2. «Στρατηγικά θέματα».
3. «Στρατηγικούς συνδέσμους».

7.4.1 Στρατηγικοί παράγοντες και στρατηγικά θέματα

Οι «στρατηγικοί παράγοντες» εξυπηρετούν ώστε να επικεντρώνεται η ομάδα στρατηγικής για το CRM στα βασικά συστατικά της στρατηγικής CRM. Κάθε «στρατηγικός παράγοντας» έχει και ένα σχετιζόμενο θέμα ή δύναμη προώθησης, που οδηγεί την ομάδα στο να αναγνωρίσει και να αντιστοιχίσει της βασικούς παράγοντες επιτυχίας (success factors) και τους συνδέσμους αιτίας-αποτελέσματος που θα οδηγήσουν την αποτελεσματικότητα του CRM. Ο χάρτης CRM αποτελείται από πέντε «στρατηγικούς παράγοντες» και σχετιζόμενα «στρατηγικά θέματα» τα εξής:

1. Τμήμα. Ο «παράγοντας» αυτός επικεντρώνεται στα συγκεκριμένα τμήματα πελατών στα οποία στοχεύει το CRM. Το «στρατηγικό θέμα» για το τμήμα επικεντρώνεται στην στόχευση στο κατάλληλο τμήμα πελατών και τις αντίστοιχες προτάσεις ανάλογα με την αξία των πελατών.
2. Χρηματοοικονομικά. Ο «παράγοντας» αυτός αντανακλά τους στρατηγικούς χρηματοοικονομικούς στόχους που αφορούν το CRM για κάθε επιμέρους τμήμα πελατών. Το στρατηγικό θέμα γι' αυτόν τον παράγοντα είναι η μεγιστοποίηση της οικονομικής ωφέλειας των επιμέρους τμημάτων πελατών.
3. Πελάτης. Επικεντρώνεται στους επιμέρους στόχους που η επιχείρηση έχει θέσει όσον αφορά τον πελάτη, προκειμένου να επιτύχει τους επιθυμητούς χρηματοοικονομικούς στόχους που έχουν καθοριστεί από τον προηγούμενο «παράγοντα». Το αντίστοιχο θέμα είναι η

μεγιστοποίηση της εμπειρίας και της επιθυμητής συμπεριφοράς των επιμέρους τμημάτων των πελατών.

4. Λειτουργίες. Επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για κάθε επιμέρους λειτουργία (μάρκετινγκ, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών) και κάθε κανάλι επαφής με τους πελάτες (π.χ. εισερχόμενες-εξερχόμενες κλήσεις, e-mail, web). Το αντίστοιχο θέμα είναι η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμέρους λειτουργιών CRM.
5. Άνθρωποι/IT. Επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους που αφορούν τους ανθρώπους και την τεχνολογία, για την επιτυχία των επιθυμητών λειτουργικών αποτελεσμάτων για κάθε λειτουργία.

7.4.2 Στρατηγικοί Σύνδεσμοι

Το τελευταίο συστατικό του χάρτη είναι οι «στρατηγικοί σύνδεσμοι» των βασικών παραγόντων επιτυχίας (success factors) του CRM.

Οι παράγοντες επιτυχίας αντανakλούν τα κρίσιμα αποτελέσματα που επιθυμούνται για κάθε CRM «παράγοντα» (τιμήμα, χρηματοοικονομικά, πελάτης, λειτουργίες, άνθρωπος/IT) και απαντούν στην ερώτηση «Τι πρέπει να κάνουμε έτσι ώστε να επιτύχουμε το στρατηγικό θέμα:».

Για παράδειγμα ένας παράγοντας επιτυχίας για τον «παράγοντα» άνθρωποι/IT μπορεί να είναι η Βελτίωση της Στρατηγικής Γνώσης. Αυτό εν μέρει απαντά στην ερώτηση, «Πως μεγιστοποιούμε την εμπειρία και τις ικανότητες των εργαζομένων:» Κάθε παράγοντας επιτυχίας έχει έναν ή περισσότερους CRM σκοπούς (objectives). Οι CRM σκοποί είναι οι τακτικές και οι ενέργειες που ο οργανισμός έχει επιλέξει ώστε να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα σε κάθε παράγοντα επιτυχίας. Οι CRM σκοποί βοηθούν ώστε να ορίσουμε την μοναδική CRM στρατηγική για την επιχείρηση. Χρησιμοποιώντας πάλι το παράδειγμα της διάστασης άνθρωποι/IT, οι σκοποί CRM θα μπορούσαν να είναι: Βελτίωση(Αύξηση) της προσπέλασης / βάθους της γνώσης των επιμέρους πελατών.

Περίληψη:

Ένας καλοσχεδιασμένος χάρτης Στρατηγικής CRM δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να ορίσει με σαφήνεια και να «επικοινωνήσει» την στρατηγική CRM σε όλους τους σχετιζόμενους με την επιχείρηση. Αν και απαιτεί κάποια προσπάθεια,

ο χάρτης παρέχει στον οργανισμό πολλά επιπρόσθετα και σημαντικά πλεονεκτήματα. Για συγκεκριμένα επιτυγχάνονται τα εξής :

- Αποσαφηνίζονται οι διάφορες απόψεις σχετικά με την στρατηγική CRM ανάμεσα στα μέλη της ομάδας στρατηγικής.
- Αναγνωρίζονται κάποιοι παράγοντες επιτυχίας που έλειπαν και κάποιοι στόχοι κρίσιμοι στην επιτυχία του CRM.
- Εμφανίζεται η ολιστική και ολοκληρωμένη φύση μίας επιτυχημένης στρατηγικής CRM.
- Αναπτύσσεται μία κοινή γλώσσα για την συζήτηση γύρω από την στρατηγική CRM.
- Γίνεται κατανοητό τι θα πρέπει να μετρηθεί έτσι ώστε συνεχώς να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής CRM.

7.5 Βήμα 2: Επιλογή παραγόντων μέτρησης του CRM

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του ορισμού της στρατηγικής CRM (μέσω της δημιουργίας ενός χάρτη στρατηγικής), η επιχείρηση είναι έτοιμη να εκτελέσει το δεύτερο βήμα στη διαδικασία δημιουργίας του V που είναι η επιλογή παραγόντων μέτρησης CRM. Η επιλογή των παραγόντων μέτρησης που θα περιληφθούν στο Scorecard, όπως άλλωστε συνέβη και με την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού χάρτη στρατηγικής, θα πρέπει να ακολουθεί μία συστηματική προσέγγιση.

Νέα μέλη πρέπει να προστεθούν στην αρχική ομάδα στρατηγικής CRM. Ο ρόλος της εκτεταμένης ομάδας είναι να επιλέξει τους παράγοντες μέτρησης του CRM που θα συγκροτήσουν το Scorecard της επιχείρησης. Μετά την δημιουργία της «εκτεταμένης» ομάδας, όλα τα μέλη της επαναοργανώνονται σε υπο-ομάδες με κάθε υπο-ομάδα να εκπροσωπεί έναν συγκεκριμένο «παράγοντα» (π.χ. χρηματοοικονομικά, πελάτης, λειτουργίες, άνθρωπος/IT). Στην συνέχεια τα αρχικά μέλη της ομάδας μαζί με τα καινούργια μέλη επανεξετάζουν τον χάρτη στρατηγικής. Ο στόχος αυτής της επανεξέτασης είναι να εξασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη της ομάδας ξεκάθαρα κατανοούν το νόημα, τους συνδέσμους αιτία- αποτέλεσμα και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής CRM του οργανισμού. Αφού έχει πραγματοποιηθεί η αναθεώρηση του χάρτη στρατηγικής κάθε υπο-ομάδα συναντιέται σε μία σειρά εργασιών προκειμένου να αναγνωρίσει και να επιλέξει τα στρατηγικά μέτρα μέσα στον δικό της «παράγοντα» της στρατηγικής CRM. Κατά την επιλογή των παραγόντων μέτρησης CRM, κάθε υπο-ομάδα θα πρέπει:

- Να επιλέξει τους καλύτερους παράγοντες μέτρησης.

- Να δημιουργήσει ένα προφίλ μέτρησης (measure profile) για κάθε επιλεγμένο παράγοντα μέτρησης.

Δύο είναι τα βασικά κριτήρια που θα πρέπει να έχει υπόψη της η κάθε υπο- ομάδα κατά την επιλογή ενός σωστού συστήματος μέτρησης:

1. Τα επιλεγμένα μέτρα (παράγοντες μέτρησης), θα πρέπει με ακρίβεια να μετρούν την αποτελεσματικότητα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για τους οποίους αυτά προορίζονται.
2. Τα επιλεγμένα μέτρα θα πρέπει να προβλέπουν την μελλοντική αποτελεσματικότητα των επιθυμητών στρατηγικών στόχων.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που θα αντιμετωπίσουν τα μέλη της ομάδας είναι οι υφιστάμενες δυνατότητες της επιχείρησης για την λήψη και αναφορά αποτελεσμάτων για τους επιλεγμένους παράγοντες μέτρησης. Ένα βασικό αξίωμα της διοικητικής επιστήμης τονίζει ότι «αν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς ούτε να το διοικήσεις». Στην αρχή της διαδικασίας της μέτρησης CRM είναι μάλλον απίθανο ότι μία επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει και να αναφέρει αποτελέσματα για κάθε στρατηγικό μέτρο αναγκαίο να διαχειριστεί και να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά του CRM. Αυτή η έλλειψη, ωστόσο, θα πρέπει να θεωρείται προσωρινή και να μην αποτρέψει έναν οργανισμό από την επιλογή των καλύτερων μέτρων. Τα στρατηγικά μέτρα που επιλέγονται από κάθε υπο-ομάδα θα εκφράζονται σαν να ανήκουν σε μία από τις εξής τρεις κατηγορίες:

- Χρηματοοικονομικά (\$)
- Όγκου, χρόνου ή λόγου (#)
- Ποσοστού (%)

Αν και τα μέτρα που αποτελούν ένα CRM Scorecard πρέπει να είναι εξειδικευμένα σε σχέση με την στρατηγική CRM της επιχείρησης, μπορούμε στην συνέχεια να δώσουμε κάποια παραδείγματα τέτοιων μέτρων ανάλογα με τον «παράγοντα» CRM (άνθρωπος/ΓΓ, λειτουργίες κτλ).

7.5.1 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Άνθρωπος/IT

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Εργαζόμενοι υψηλά ικανοποιημένοι (%)
- Εργαζόμενοι που έχουν υψηλές πιθανότητες να μείνουν(%)
- Ρυθμός παραμονής εργαζομένων (%)
- Εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να συστήσουν σε άλλους την εταιρεία σαν ένα μέρος να εργαστούν. (%)
- Παραγωγικότητα εργαζομένων(%)

7.5.2 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Λειτουργίες

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Πωλήσεις-Αριθμός cross-sales (#)
- Πωλήσεις-Προσπάθειες cross-sales (%)
- Πωλήσεις-Αριθμός up-sales(#)
- Πωλήσεις-Χρόνος κύκλου πωλήσεων(#)
- Πωλήσεις- Χρόνος πραγματοποίησης (πρόσφατες ή μη)(#)
- Μάρκετινγκ-Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών(#)
- Μάρκετινγκ-Κόστος ανά διαφημιστική εκστρατεία (\$)
- Εξυπηρέτηση-Επίπεδο εξυπηρέτησης (%)
- Εξυπηρέτηση-Κόστος ανά επαφή για εξυπηρέτηση(\$)
- Εξυπηρέτηση-Παράπονα πελάτη ανά επαφή (#)
- Εξυπηρέτηση-Πρώτης επαφής (λύση προβλήματος) (%)
- Εξυπηρέτηση-Πελάτες υψηλά ικανοποιημένοι(%)

Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τον Παγκόσμιο Ιστό (www) στην στρατηγική CRM θα πρέπει να συμπεριλάβουν «e-μέτρα» στον CRM Scorecard Παραδείγματα συμπεριλαμβάνουν:

- Ρυθμός εξερεύνησης ιστοσελίδων (click-thru-rate) (%)
- Ο χρόνος που ξοδεύεται στο δικτυακό τόπο (website) (#)
- Ο ρυθμός εγκατάλειψης του καλαθιού πωλήσεων (%)
- Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις(#)

7.5.3 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα» Πελάτης

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Πελάτες υψηλά Ικανοποιημένοι(%)
- Πελάτες με υψηλές πιθανότητες να συστήσουν τον οργανισμό σε άλλους (%)
- Ρυθμός διατήρησης πελατών(%)
- Αποκτήσεις νέων πελατών (#)
- Πελάτες που επανήλθαν(%)
- Αριθμός Πελατών(#)

7.5.4 Παράγοντες μέτρησης όσον αφορά τον «παράγοντα Χρηματοοικονομικά»

Μπορούμε να δώσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα τέτοιων παραγόντων μέτρησης (οι οποίοι εφαρμόζονται ανά κανάλι επαφής και ανά τμήμα):

- Αξία «διάρκειας ζωής πελάτη» (customer lifetime value)(\$)
- Κερδοφορία Πελάτη (customer profitability)(#)
- Έσοδα κατά τη «διάρκεια ζωής πελάτη»(\$)

7.6 Βήμα 3: Ανάλυση των στρατηγικών CRM μέτρων

Η επεξήγηση των επιχειρηματικών στόχων του CRM, των παραγόντων μέτρησης και της στρατηγικής μέσω του χάρτη στρατηγικής CRM και του στρατηγικού CRM Scorecard είναι τα πρώτα βήματα προς το κτίσιμο της ετοιμότητας της επιχείρησης και τη δέσμευση να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά του CRM.

Ωστόσο, ενώ είναι αναγκαία, αυτά μόνα τους είναι ανεπαρκή να συντονίσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τη στρατηγική CRM. Αυτό που χρειάζεται είναι ένας μηχανισμός να συνδέσει τους στρατηγικούς στόχους CRM και τα μέτρα τους στην καθημερινή επιχειρησιακή πρακτική.

7.6.1 Το μοντέλο του «καταρράκτη»

Ο μηχανισμός που αναλαμβάνει αυτή τη «σύνδεση» των στόχων και παραγόντων μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή πρακτική ονομάζεται «cascading» ή μοντέλο του «καταρράκτη».

Σύμφωνα με το μοντέλο του «καταρράκτη» οι στρατηγικοί παράγοντες μέτρησης CRM αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης CRM που αφορούν το τμήμα (department). Οι παράγοντες μέτρησης του τμήματος αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν την ομάδα (team). Οι παράγοντες μέτρησης που αφορούν την ομάδα αναλύονται σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν τον εργαζόμενο (employee) στο CRM. Η τεχνική του «καταρράκτη» επιτρέπει κάθε χαμηλότερο επίπεδο του οργανισμού να ενοθυγραμμίσει και να επικεντρώσει τις καθημερινές λειτουργίες CRM με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

7.6.2 Επιλογή στρατηγικών λειτουργιών και τμημάτων

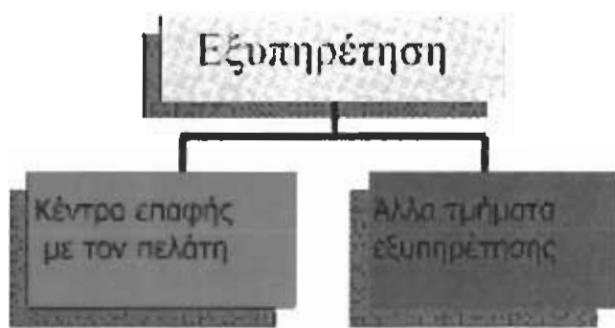
Όμοια με την ανάπτυξη ενός CRM Scorecard έτσι και η τεχνική του «καταρράκτη» πρέπει να ακολουθεί μία συστηματική προσέγγιση.

Η τεχνική του «καταρράκτη» ξεκινά με την επιλογή μίας συγκεκριμένης λειτουργίας CRM της οποίας οι παράγοντες μέτρησης θα αναλυθούν από το στρατηγικό επίπεδο του CRM Scorecard μέχρι το επίπεδο των εργαζομένων. Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14, η στρατηγική λειτουργία του CRM Εξυπηρέτηση (Service) έχει επιλεγεί για ανάλυση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ CRM

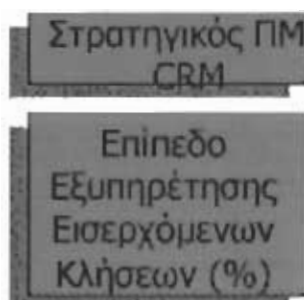
Αφού έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη στρατηγική λειτουργία, το επόμενο βήμα είναι να αναγνωριστούν τα συγκεκριμένα τμήματα στα οποία οι παράγοντες μέτρησης της συγκεκριμένης λειτουργίας θα αναλυθούν. Για παράδειγμα, το Κέντρο Επαφής με τον Πελάτη (Customer contact center) θα μπορούσε να είναι ένα τμηματικό τμήμα στο οποίο η λειτουργία Εξυπηρέτηση θα μπορούσε να αναλύσει πολλούς από τους παράγοντες μέτρησης που την αφορούν (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ CRM

7.6.3 Ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος (department level)

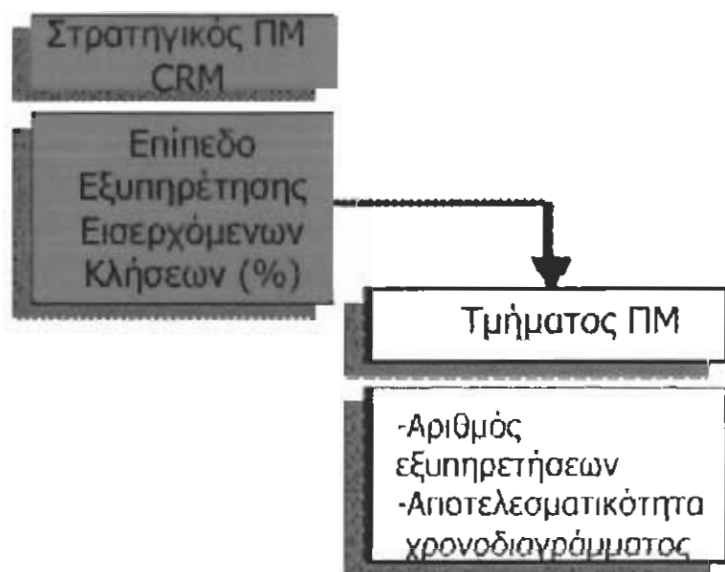
Αφού αναγνωριστούν τα συγκεκριμένα τμήματα, το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία μίας ομάδας που θα αναλάβει την ανάλυση των παραγόντων μέτρησης για κάθε τμήμα. Η ομάδα αυτή πρώτα επιθεωρεί το Scorecard και καθορίζει εκείνους τους στρατηγικούς παράγοντες μέτρησης που αφορούν άμεσα το επιλεγμένο τμήμα και λειτουργία (στο παράδειγμα το τμήμα κέντρο επαφής με τον πελάτη και την λειτουργία εξυπηρέτηση). Στο σχήμα που ακολουθεί ως παράδειγμα, η ομάδα καθορίζει ότι ανάμεσα σε άλλους στρατηγικούς παράγοντες μέτρησης CRM, το κέντρο επαφής με τον πελάτη μπορεί άμεσα να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του παράγοντα μέτρησης Επίπεδο Εξυπηρέτησης Εισερχόμενων Κλήσεων. (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ

Αφού επιλέγονται οι παράγοντες μέτρησης στρατηγικού επιπέδου οι οποίοι μπορούν άμεσα να επηρεαστούν από το τμήμα, το επόμενο βήμα που η ομάδα θα πρέπει να κάνει είναι να καθορίσει τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας (τι πρέπει να κάνει το τμήμα) προκειμένου να οδηγήσει και να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα στους επιλεγμένους στρατηγικού επιπέδου παράγοντες μέτρησης του CRM . Προκειμένου να μεγιστοποιήσει το επίπεδο Εξυπηρέτησης των Εισερχόμενων κλήσεων, η ομάδα επιλέγει τέσσερις βασικούς παράγοντες (success factors):

1. Πρέπει να έχουμε υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στις εισερχόμενες κλήσεις.
2. Πρέπει να έχουμε υψηλή αποτελεσματικότητα στην ικανότητα να ταιριάξουμε το προσωπικό στις εισερχόμενες κλήσεις με τον φόρτο εργασίας των κλήσεων.
3. Πρέπει να έχουμε υψηλό βαθμό υποστήριξης του προσωπικού στα σχέδια-χρονοδιαγράμματα των τηλεφωνημάτων.
4. Πρέπει να έχουμε υψηλή παρουσία του προσωπικού εισερχόμενων κλήσεων. Αφού καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, η ομάδα επιλέγει εκείνους τους παράγοντες μέτρησης οι οποίοι εμφανίζουν την αποτελεσματικότητα του τμήματος για κάθε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17 δίνεται ένα παράδειγμα των πιθανών αποτελεσμάτων από το τμήμα Κέντρο Επαρής μετά την εφαρμογή του μοντέλου του καταρράκτη.

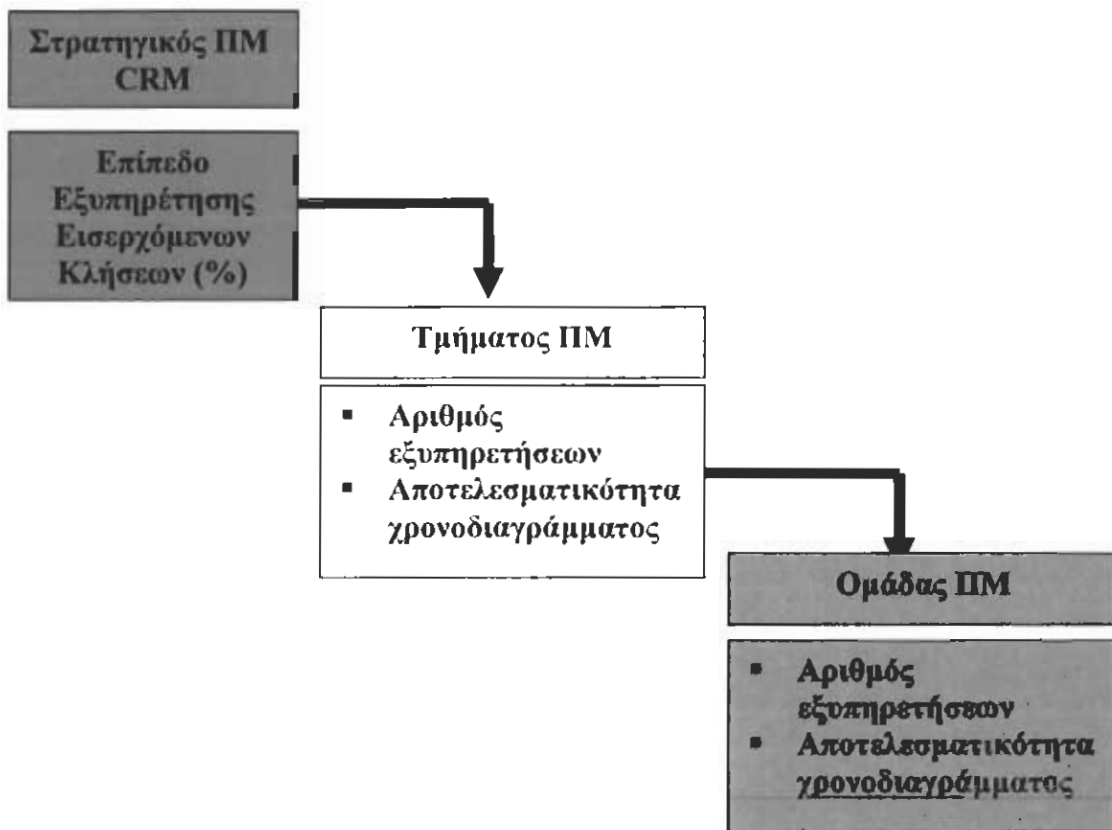


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Από την στιγμή που οι παράγοντες μέτρησης του CRM στρατηγικού επιπέδου έχουν αναλυθεί με επιτυχία σε παράγοντες μέτρησης που αφορούν το τμήμα, το επόμενο βήμα είναι να επιλεγεί ένας στόχος αποτελεσματικότητας, για κάθε παράγοντα μέτρησης που ανήκει στο τμήμα. Κι εδώ, όπως και στο στρατηγικό Scorecard, οι στόχοι θα πρέπει να βασίζονται σε αυτό που χρειάζεται να επιτευχθεί και όχι σε αυτό που είναι άμεσα εφικτό. Τέλος ακολουθεί κι εδώ ένα προφίλ των παραγόντων μέτρησης.

7.6.4 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας (team-level)

Το επόμενο βήμα είναι να αναλύσουμε τους παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας. Η ανάλυση αυτή ξεκινά με την αναγνώριση ομάδων εργασίας (work-groups) στις οποίες οι παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος θα αναλυθούν. Αφού αναγνωρισθούν οι ομάδες αυτές ακολουθείται η ίδια διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου τμήματος. Οι ομάδες αυτές αναγνωρίζουν τα μέτρα τμήματος των οποίων την αποτελεσματικότητα η κάθε ομάδα μπορεί άμεσα να επηρεάσει. Αφού αυτά αναγνωρισθούν, η κάθε ομάδα επιλέγει τους κρίσιμους παράγοντες και τα μέτρα που είναι αναγκαία για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας κάθε μέτρου τμήματος όπως φαίνεται στο παράδειγμα στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18.



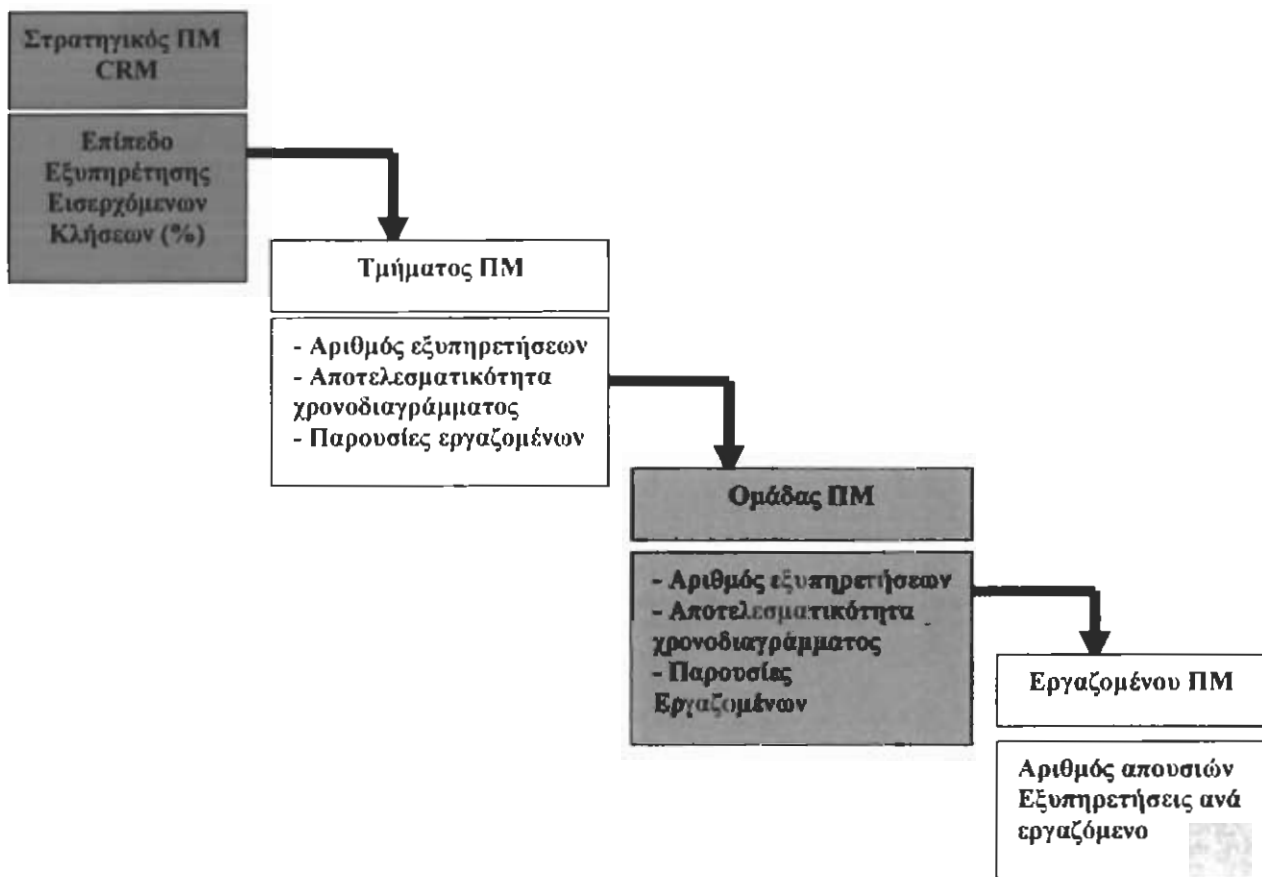
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΟΜΑΔΑΣ

Στο παράδειγμα, η ομάδα (workgroup) αποφασίζει ότι πρέπει να ευθυγραμμιστεί και να επικεντρωθεί σε όμοιους παράγοντες μέτρησης με αυτούς του τμήματος, προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα τόσο των παραγόντων μέτρησης του επιπέδου τμήματος όσο και του στρατηγικού επιπέδου. Γενικά συμβαίνει συχνά να έχουμε όμοια μέτρα κατά την διαδικασία ανάλυσης (τεχνική καταρράκτη). Το τελικό καθήκον της ομάδας είναι η προσεκτική επιλογή ενός στόχου αποτελεσματικότητας για κάθε παράγοντα μέτρησης επιπέδου – ομάδας καθώς και η δημιουργία του αντίστοιχου προφίλ.

7.6.5 Ανάλυση των παραγόντων μέτρησης επιπέδου ομάδας σε παράγοντες μέτρησης επιπέδου εργαζομένων (employee-level)

Αφού έχουν οριστεί οι παράγοντες μέτρησης επιπέδου ομάδας και οι στόχοι αποτελεσματικότητας, ακολουθεί η ανάλυση των παραγόντων μέτρησης σε επίπεδο εργαζομένου (employee-level).

Η διαδικασία ξεκινά με την οργάνωση ομάδων ανάλυσης παραγόντων μέτρησης επιπέδου εργαζομένου και ακολουθείται η ίδια διαδικασία με τις αναλύσεις προηγούμενων επιπέδων μόνο που σε αυτήν την περίπτωση ξεκινούμε από το επίπεδο των ομάδων. Στο παράδειγμα, καθορίζεται ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση (CSRs) μπορούν άμεσα να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα σε δύο από τα τέσσερα μέτρα επιπέδου Ομάδας (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19). Αφού τα μέτρα, των οποίων την αποτελεσματικότητα οι ατομικοί εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν, αναγνωριστούν, οι ομάδες που έχουν αναλάβει την ανάλυση επιλέγουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας καθώς και τους σχετιζόμενους στόχους βάσει των οποίων μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της ομάδας στην οποία ανήκουν.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΜΕΤΡΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

7.6.6 Συμπέρασμα

Η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης για κάθε λειτουργία (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση) επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύξει scorecard σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Μέσω της ανάπτυξης scorecard, υπάρχουν σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης (στρατηγικό, τμήματος, ομάδας, εργαζομένων) παράγοντες μέτρησης που θα ευθυγραμμίσουν και θα επικεντρώσουν τις δραστηριότητες της στους βασικούς παράγοντες που οδηγούν στην στρατηγική επιτυχία του CRM.

7.7 Βήμα 4 : Επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσματικότητας (performance reporting system)

Είναι διαφορετικό το γεγονός να γνωρίζεις που να επικεντρώσεις τις προσπάθειες στα πλαίσια του συστήματος CRM και διαφορετικό το γεγονός να γνωρίζεις πόσο καλά ο οργανισμός εκτελεί την στρατηγική CRM και αν χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του CRM. Επιπλέον τέτοια γνώση σχετικά με τα αποτελέσματα πρέπει να παραδοθεί σε κάθε άτομο στην επιχείρηση που ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων. Για μία επιχείρηση προκειμένου να αναπτύξει αυτή τη δυνατότητα, ιδανικά χρειάζεται ένα αυτοματοποιημένο σύστημα αναφοράς αποτελεσμάτων.

7.7.1 Η οργάνωση για την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων.

Το ερώτημα: δημιουργία, αγορά ή ενοικίαση. Όπως συνέβη με την ανάπτυξη των χαρτών στρατηγικής, με τους CRM Scorecard καθώς και με την καθοδική ανάλυση (τεχνική καταρράκτη) των παραγόντων μέτρησης έτσι και με την επιλογή ενός συστήματος αναφοράς είναι προτιμότερο να εργαστούμε χρησιμοποιώντας ομάδες.

Επίσης για τις περισσότερες ομάδες επιλογής συστημάτων αναφοράς η απόφαση να δημιουργήσουν, να αγοράσουν ή να νοικιάσουν ένα τέτοιο σύστημα, σύντομα περικλύπεται σε απόφαση: να αγοράσουν ή να νοικιάσουν. Η επένδυση σε χρόνο και κεφάλαιο προκειμένου να δημιουργηθεί από το μηδέν ένα τέτοιο σύστημα είναι τις περισσότερες φορές απαγορευτική.

7.7.2 Οδηγίες που αφορούν την μεγιστοποίηση της επιτυχίας της υλοποίησης

Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τέτοια συστήματα μέτρησης αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και αναφοράς αποτελεσμάτων. Ανάμεσα στους κυρίαρχους πωλητές τέτοιων συστημάτων είναι οι : ABC Technologies, CorVu, Congos, Gentia, Hyperion, Oracle, Panorama Business Views, SAP και SAS.

Τόσο η επιλογή του κατάλληλου αυτοματοποιημένου συστήματος αναφοράς αποτελεσμάτων, όσο και η αποτελεσματική υλοποίηση του, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία της μέτρησης της αποτελεσματικότητας CRM. Οι οδηγίες που αναφέρονται παρακάτω θα βοηθήσουν στην μεγιστοποίηση της επιτυχίας της υλοποίησης.

- Εξέτασε τις αιτίες για τις αποτυχίες υλοποίησης των συστημάτων που λειτούργησαν κατά το παρελθόν και ανέπτυξε συγκεκριμένα σχέδια προκειμένου να αποφύγεις εκ νέου τέτοιες αποτυχίες.
- Επέδωξε την υποστήριξη της Διοίκησης για το επιλεγμένο σύστημα CRM πριν και μετά την υλοποίηση.
- Διεξήγαγε επιδείξεις του επιλεγμένου συστήματος στους διευθυντές, υπευθύνους και εργαζόμενους που θα το χρησιμοποιήσουν, πριν την υλοποίηση.
- Διέσπασε το συνολικό έργο (project) σε μικρότερα συνδεδεμένα έργα με σαφώς ορισμένα χρονοδιαγράμματα.
- Επέλεξε μέλη των ομάδων υλοποίησης τα οποία να μπορούν να συνεργαστούν καλά μεταξύ τους.
- Ξεκαθάρισε τους ρόλους και τις αρμοδιότητες όλων των εμπλεκόμενων.
- Θέσε συνεχώς παράγοντες μέτρησης να και να ανακοινώνεις την πρόοδο της υλοποίησης.
- Χρησιμοποίησε όσο το δυνατό καλύτερα τη γνώση και την ειδικευση του πωλητή του συστήματος.

7.8 Βήμα 5: Ενοποίηση του συστήματος μέτρησης CRM με την κουλτούρα του οργανισμού

Η επιτυχής επιλογή και υλοποίηση ενός συστήματος αναφοράς είναι σημαντική στην επιτυχία της όλης προσπάθειας μέτρησης της αποτελεσματικότητας του CRM. Ωστόσο, αν και σημαντικό να υπάρχει εγκαταστημένο ένα ικανοποιητικό σύστημα αναφοράς αποτελεσμάτων CRM, δεν σημαίνει ότι η κατάλληλη αποτελεσματικότητα του CRM και το αντίστοιχο ROI θα μεγιστοποιηθούν. Προκειμένου να μεγιστοποιηθούν η αποτελεσματικότητα και το ROI, η μέτρηση αποτελεσματικότητας πρέπει να ενοποιηθεί με την κουλτούρα και τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Προκειμένου αυτή η ολοκλήρωση να συμβεί με επιτυχία, το σύστημα μέτρησης πρέπει να ενσωματωθεί στα βασικά συστήματα διοίκησης της επιχείρησης. Παρακάτω αναφέρονται πέντε στρατηγικές-κλειδιά για την ενοποίηση του συστήματος μέτρησης του CRM με την οργανωσιακή κουλτούρα:

- Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων.
- Πρωτοβουλίες βελτίωσης.
- Στρατηγικός Προϋπολογισμός.
- Επιχειρησιακή Επικοινωνία.
- Στρατηγική Γνώση

7.8.1 Σύνδεση στρατηγικής μέτρησης του CRM με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ένα από τα πιο ισχυρά μέσα για την εδραίωση του συστήματος μέτρησης του CRM στην κουλτούρα του οργανισμού είναι η σύνδεση του με τις τρεις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: α) επιλογή και πρόσληψη, β) εκπαίδευση και εξέλιξη και γ) αναγνώριση αποτελεσματικότητας και ανταμοιβή. Οι παράγοντες μέτρησης CRM υποδεικνύουν τις βασικές ικανότητες που θα πρέπει να οδηγούν στην επιτυχία του CRM. Αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν σαν μία ισχυρή βάση για την αναγνώριση κρίσιμης γνώσης, ικανοτήτων και δεξιοτήτων και για το κτίσιμο προτύπων που θα οδηγήσουν την αποτελεσματικότητα σε κάθε λειτουργία του CRM.

Με αποτελεσματικά μοντέλα ικανοτήτων (που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του CRM) να έχουν δημιουργηθεί, βασικά κριτήρια επιλογής και πρόσληψης μπορούν να αναπτυχθούν, όπως επίσης προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να σχεδιαστούν τα οποία άμεσα και αποτελεσματικά υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές ικανότητες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία του CRM.

Η σύνδεση της ανταμοιβής (π.χ. μπόνους, κίνητρα, προαγωγές, κτλ) με την αποτελεσματικότητα στους παράγοντες μέτρησης CRM μπορεί να είναι το ισχυρότερο μέσο για την εδραίωση του συστήματος CRM στην κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο μελέτες δείχνουν ότι μόνο 25% των επιχειρήσεων συνδέουν τα κίνητρα που δίνονται σε διευθυντές με τα στρατηγικά αποτελέσματα. Επίσης η «σύνδεση» της ανταμοιβής με την αποτελεσματικότητα του CRM πρέπει να γίνεται στον κατάλληλο χρόνο. Η υλοποίηση ενός CRM scorecard πρόκειται να πάρει στους περισσότερους οργανισμούς 12 μήνες. Συνεπώς αν προχωρήσουμε πολύ γρήγορα στην σύνδεση των πραγματικών ανταμοιβών με τους παράγοντες μέτρησης CRM, υπάρχει περίπτωση να υπονομευθεί ένα κατά τα άλλα καλά δημιουργημένο σύστημα μέτρησης του CRM.

7.8.2 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τις πρωτοβουλίες βελτίωσης του CRM

Κατά τη διαδικασία επιλογής πρωτοβουλιών βελτίωσης του CRM, το μεγαλύτερο βάρος θα πρέπει να δοθεί σε εκείνες τις πρωτοβουλίες που θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στους παράγοντες μέτρησης CRM και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής. Όταν αναπτύσσονται αυτές οι πρωτοβουλίες βελτίωσης, κάθε τέτοια πρωτοβουλία θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο ROI. Αυτό πρέπει να περιέχει πέντε συστατικά:

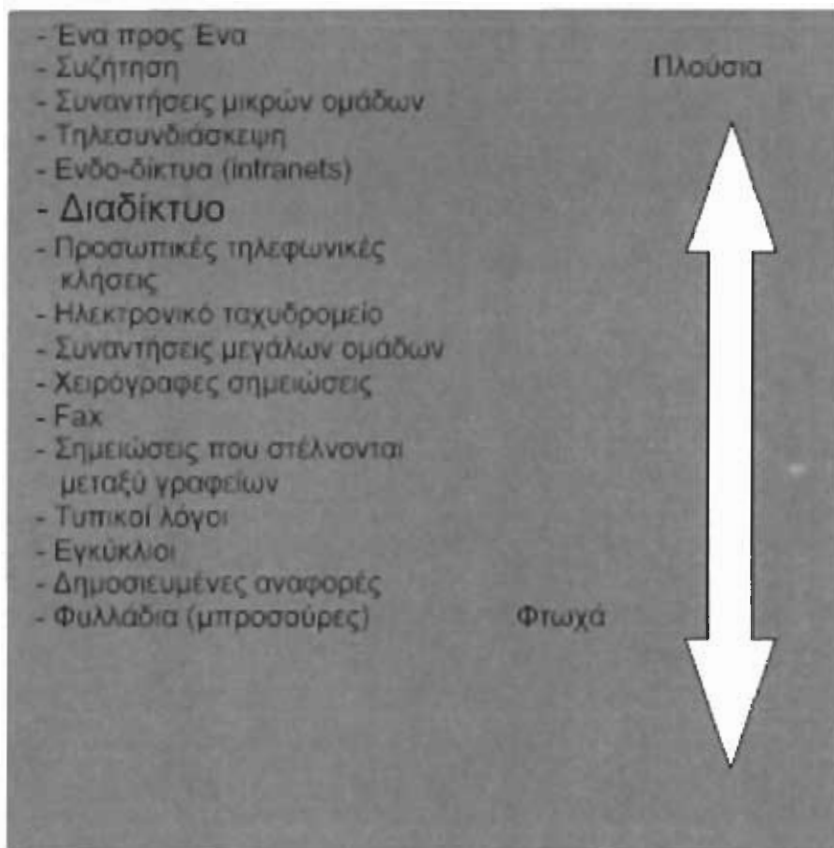
- Προσδοκώμενη επίδραση στους παράγοντες μέτρησης CRM.
- Προσδοκώμενος χρόνος για υλοποίηση της πρωτοβουλίας.
- Εκτιμώμενοι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση.
- Εκτιμώμενο ROI.
- Σχέδιο για την μέτρηση της επίδρασης της πρωτοβουλίας.

7.8.3 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με τον επιχειρησιακό προϋπολογισμό

Μελέτες αποκαλύπτουν ότι περίπου 60% των επιχειρήσεων σήμερα δεν συνδέουν τον προϋπολογισμό με την στρατηγική CRM. Η σύνδεση των προϋπολογισμών με την στρατηγική μέτρηση CRM εξυπηρετεί σαν μία ισχυρή επίδειξη της δέσμευσης της διοίκησης όσον αφορά την στρατηγική CRM και σαν μία ξεκάθαρη απόδειξη του τι είναι σημαντικό για την επιτυχία του CRM. Η αποτελεσματική σύνδεση της μέτρησης CRM με τον προϋπολογισμό επιτυγχάνεται με την εκταμίευση των αναγκαίων χρηματικών πόρων για πρωτοβουλίες βελτίωσης-ανάπτυξης του CRM οι οποίες υποστηρίζουν τους στόχους αποτελεσμάτων για τους παράγοντες μέτρησης CRM.

7.8.4 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την επιχειρησιακή επικοινωνία

Η δημιουργία και η διατήρηση της επίγνωσης των εργαζομένων όσον αφορά τη στρατηγική CRM, αποτελεί το κλειδί για την εδραίωση του CRM συστήματος μέτρησης. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι μόνο το 5% των εργαζομένων κατανοούν την στρατηγική του οργανισμού τους και ότι πάνω από το 50% των εργαζομένων δεν γνωρίζουν τους στόχους του οργανισμού. Είναι πολύ δύσκολο να φανταστεί κάποιος έναν οργανισμό να μεγιστοποιεί την επιτυχία του CRM αν το σύνολο της επιχείρησης δεν γνωρίζει την στρατηγική CRM, τους στόχους του οργανισμού και το πώς ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία του CRM. Προκειμένου να δημιουργήσουμε έναν οργανισμό που να γνωρίζει την στρατηγική CRM, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δημιουργήσουν μία συνεχή επικοινωνιακή στρατηγική. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει ένα μίγμα μέσων επικοινωνίας. Στο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21 εμφανίζεται μία κλίμακα των μέσων επικοινωνίας. [3] Σε υψηλότερο σημείο στην κλίμακα αυτή βρίσκονται τα πιο «πλούσια» κανάλια επικοινωνίας (αυτά δηλαδή που είναι πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους στόχους της επικοινωνίας) αλλά και πιο δαπανηρά, ενώ σε χαμηλότερο τα πιο φτωχά (τα λιγότερο αποτελεσματικά) αλλά πιο φθηνά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: Η ΚΑΙΜΑΚΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τόσο τα «πλούσια» όσο και τα «φτωχά» κανάλια θα πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν μία πρωτοβουλία CRM προωθείται. Ωστόσο, όταν μία τέτοια πρωτοβουλία έχει εδραιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, η στήριξη σε πιο «φτωχά» μέσα επικοινωνίας συντηρεί την αποτελεσματική επικοινωνία ενώ διατηρεί το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Ανάμεσα στα πιο ισχυρά κανάλια επικοινωνίας σήμερα είναι το διαδίκτυο και τα ενδο-δίκτυα (intranets). Για παράδειγμα, ένας οργανισμός θα μπορούσε να στείλει το CRM scorecard στο ενδο-δίκτυο με αποσπάσματα βίντεο με διευθυντές να εξηγούν την στρατηγική CRM της επιχείρησής τους, τους στόχους και τους παράγοντες μέτρησης.

Τέλος η στρατηγική επικοινωνίας πρέπει να υπολογίζει-μέσω ερευνών- τα επίπεδα επίγνωσης των εργαζομένων σχετικά με το CRM Scorecard, τους στόχους και τους σκοπούς.

7.8.5 Σύνδεση συστήματος μέτρησης CRM με την στρατηγική γνώση

Οι παράγοντες μέτρησης του CRM μπορούν να γίνουν ένα ισχυρό εργαλείο για να καθοδηγηθεί η επιχειρησιακή γνώση και αποτελεσματικότητα. Μέσω της σκόπιμης, συνεχούς παρατήρησης και ανάλυσης της επίδρασης των διαφορετικών στρατηγικών και πρωτοβουλιών στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών παραγόντων μέτρησης CRM, νέα και αποτελεσματική γνώση μπορεί να αποκτηθεί, να διαμοιραστεί και να χρησιμοποιηθεί από κάθε επίπεδο του οργανισμού προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του CRM και ROI. Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο αναφοράς πρέπει να εγκατασταθεί προκειμένου να διευκολυνθεί η στρατηγική γνώση που σχετίζεται με το σύστημα μέτρησης του CRM. Τα συστατικά αυτού του πλαισίου είναι τα εξής:

Συναντήσεις βασιζόμενες στη Γνώση - Τακτικές συναντήσεις, διεξάγονται μηνιαίως και διαρκούν μία έως δύο ώρες. Γίνονται προκειμένου να εξασφαλίσουν την επικοινωνία ανάμεσα σε όλους τους συμμετέχοντες. Τα θέματα περιλαμβάνουν αντικείμενα όπως τα «μαθήματα που έχουν ληφθεί» από προηγούμενες πρωτοβουλίες βελτίωσης-ανάπτυξης.

Γνώση που διευκολύνεται μέσω της τεχνολογίας- Οι τεχνολογίες (Intra-Internet) αναπτύσσονται προκειμένου να παρέχουν ένα μέσο για την ανταλλαγή της στρατηγικής γνώσης μέσω του οργανισμού.

Προγραμματισμός Ενεργειών βασιζόμενων στην Γνώση- Χωρίς τις ενέργειες η γνώση δεν έχει μεγάλη αξία. Οι συναντήσεις βασιζόμενες στη γνώση ολοκληρώνονται με σχέδια ενεργειών που βασίζονται στην στρατηγική γνώση. Τέτοια σχέδια ενδεχομένως να περιλαμβάνουν αλλαγές στα μέτρα του CRM

Μόνο αν το σύστημα μέτρησης του CRM εδραιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, η αποτελεσματικότητα του CRM και το ROI θα είναι ιδανικά. Η ενσωμάτωση του συστήματος μέτρησης στα βασικά συστήματα διοίκησης του οργανισμού είναι το τελευταίο βήμα στην δημιουργία ενός CRM Scorecard.

Τέλος η εδραίωση του συστήματος μέτρησης είναι μία συνεχής διαδικασία που θα πρέπει να επανακαθορίζεται προκειμένου να συναντά τις νέες επιχειρησιακές προκλήσεις και τους νέους στόχους αποτελεσματικότητας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Strong Leadership, Strategic Vision and Effective Metrics Key to Successful CRM, a Survey by DMR Consulting
2. Implementing a CRM Scorecard, by James Brewton, CRMetrix
3. "Communication: A Key Factor in Strategy Implementation" Joseph Miniace and Falter, Planning Review (January-February 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΜΕΛΕΤΗ ΕΞΙ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην παρούσα μελέτη θα ερευνηθεί κατά πόσο εφαρμόζεται το CRM σε έξι επιχειρήσεις διαφορετικών πόλεων της Ελλάδας.

SUPERFAST FERRIES

Η SuperFast Ferries αποτελεί τον πιο νέο και γρήγορο στόλο αυτή τη στιγμή στον Ελλαδικό χώρο. Το 1995 δρομολόγησε στην Αδριατική τα δύο πρώτα γερμανικής κατασκευής πλοία. Συνδυάζοντας ταχύτητα και υψηλές υπηρεσίες η SuperFast γρήγορα έγινε κυρίαρχη δύναμη στην Αδριατική. Το 1998 τα Superfast III και IV, φιλανδικής κατασκευής προστέθηκαν στον στόλο Superfast και ακολούθησαν τα V και VII, τα οποία παραδόθηκαν το 2001 από τα γερμανικά ναυπηγεία Howaldtswerke.

Τα Superfast Ferries είναι τα πρώτα υπό ελληνική σημαία επιβατηγά πλοία με πιστοποιητικό ISO 9002. Ένας τίτλος - εγγύηση για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, ο οποίος απονεμήθηκε στα Superfast Ferries το 1998 από τον Αμερικανικό Φορέα Πιστοποίησης ABS Quality Evaluations, τού διεθνούς ομίλου American Bureau of Shipping.

Σήμερα ένας στόλος από 6 ταχύτατα και υπερσύγχρονα πλοία προσφέρει καθημερινά δρομολόγια από το λιμάνι της Πάτρας και της Ιγουμενίτσας προς τα λιμάνια της Ανκώνας και του Μπάρι της Ιταλίας.

Αλλά δεν σταματάει εδώ. Η φροντίδα των Superfast Ferries για αναβάθμιση υπηρεσιών και προνομίων είναι συνεχής και, σίγουρα, δεν περιορίζεται σε σύνορα. Εξελίσσεται διαρκώς και διευρύνεται, όπως ακριβώς και οι στόχοι της εταιρείας. Έτσι από το Μάιο και τον Ιούλιο του 2001 η Superfast Ferries ενώνει με καθημερινά δρομολόγια το λιμάνι του Rostock στη Γερμανία με το λιμάνι του Hanko στη Νότια Φιλανδία προσφέροντας, και στη Θάλασσα της Βαλτικής, Superfast ταχύτητα, συνέπεια και εξυπηρέτηση. Όλα, δηλαδή, όσα έχουν ήδη καθιερώσει τα Superfast Ferries ως την πρώτη επιλογή στην Αδριατική.

Τώρα η Superfast Ferries ενώνει απ' ευθείας το λιμάνι του Rosyth, στο Εδιμβούργο της Σκωτίας και το Zeebrugge στο Βέλγιο.

Η Superfast Ferries επιλέγεται τον Σεπτέμβριο του 2000 από τον κρατικό οργανισμό Scottish Enterprise ως η πλέον ικανή και ειδικευμένη εταιρία για τη δρομολόγηση επιβατηγών-οχηματαγωγών πλοίων για την εξυπηρέτηση της γραμμής Σκωτίας-Βορείου Ηπειρωτικής Ευρώπης, μεταξύ του λιμένα του Rosyth πλησίον του Εδιμβούργου και του λιμένα στην Ηπειρωτική Ευρώπη. Ο διαγωνισμός έγινε μεταξύ 42 εταιριών που αρχικώς εκδήλωσαν ενδιαφέρον για τη σύνδεση Σκωτίας – Ηπειρωτικής Ευρώπης και τελικά μεταξύ 4 μεγάλων Ευρωπαϊκών εταιριών της Επιβατηγού Ναυτιλίας που έφθασαν στο καταληκτικό στάδιο του διαγωνισμού. Λξίζει να σημειωθεί ότι το νέο δρομολόγιο των πλοίων Superfast, μεταξύ του λιμένα Rosyth στην περιοχή του Εδιμβούργου και του Zeebrugge αποτελεί την πρώτη απευθείας σύνδεση της Σκωτίας με την Ηπειρωτική Ευρώπη και θα εκτελείται σε περίπου 17,5 ώρες, ήτοι σε σημαντικά λιγότερο χρόνο από αυτόν που απαιτείται σήμερα για τη μετάβαση από τη Σκωτία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, η οποία μέχρι τώρα εκτελείτο μόνο με συνδυασμό οδικής και θαλάσσιας μεταφοράς. Αποτελεί έτσι μία πραγματική επανάσταση για το εμπόριο και τον τουρισμό.

Η Superfast Ferries πρόσφατα αναδείχτηκε και πάλι πρώτη σε διαγωνισμό για τη δρομολόγηση πλοίων μεταξύ της Μεγάλης Βρετανίας και της Ηπειρωτικής Ευρώπης.

Η Superfast Ferries, διαχειρίστρια πλοίων του www.attica-group.com, εταιρείας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, διαθέτει το νεότερο, γρηγορότερο και, επιπλέον, τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο στόλο.

Από την ίδρυσή της δρομολογεί συνεχώς νέα, υπερσύγχρονα πλοία και επεκτείνει τις δραστηριότητές της, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και στην Ευρώπη, επιτυγχάνοντας έτσι να γίνει η πρώτη ελληνική εταιρία της επιβατηγού ναυτιλίας που επεκτείνεται πανευρωπαϊκά.

Το CRM πρόγραμμα

Ένα από τα πιο ολοκληρωμένα προγράμματα πιστότητας στην Ελληνική αγορά είναι το πρόγραμμα Travel Club των SuperFast Ferries. Είναι ένα από τα πλέον «προχωρημένα» προγράμματα το οποίο χρησιμοποιεί τεχνολογία αιχμής αλλά και μας δίνεται η δυνατότητα να το συγκρίνουμε και με δύο άλλα προγράμματα που

τρέχουν παράλληλα, το πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων SuperFast Bonus και το SuperClub για οδηγούς φορτηγών.

Θα ξεκινήσουμε με το πρόγραμμα Bonus που χρησιμοποιεί σαν βασικό εργαλείο τη SuperFast Bonus Card που είναι παράλληλα και το κλειδί της καμπίνας επιβατών.

Η Bonus Card παραλαμβάνεται (αυτόματα) κατά την επιβίβαση στο πλοίο. Χρησιμοποιείται σε όλα τα σημεία πώλησης του πλοίου (μπαρ, εστιατόρια, καζίνο κ.α.)

- Πρέπει να επιδεικνύεται πριν από κάθε αγορά
- Παρέχεται και στα μέλη του Super Club (επαγγελματίες) και Travel Club.
- Επιστρέφεται με το τέλος του ταξιδιού

Οι κάτοχοι της Bonus Card - δηλαδή όλοι όσοι ταξιδεύουν με το πλοίο - κερδίζουν :

- στιγμιαία δώρα σε κάθε σημείο πώλησης που εμφανίζονται στην ταμειακή απόδειξη
- συμμετοχή σε κληρώσεις μετά τη συμπλήρωση 500 πόντων
- συμμετοχή σε μεγάλη τριμηνιαία κλήρωση
- ειδικές κληρώσεις που ανακοινώνονται κατά καιρούς
- δώρα σε ενέργειες όπου συμμετέχουν και άλλες γνωστές εταιρείες / προϊόντα όπως για παράδειγμα η Coca-Cola

Η βασική επικοινωνία για το πρόγραμμα Bonus Card γίνεται από τη δίγλωσση αφίσα και το ενημερωτικό έντυπο.

Παράλληλα, το πρόγραμμα διαφημίζεται από το ταξιδιωτικό έντυπο του πλοίου, στις εσωτερικές μεγαφωνικές ανακοινώσεις, σε αφίσες, ακόμα και σε σουβέρ.

Το πρόγραμμα Travel Club ακολουθεί όλες τις προδιαγραφές ενός προγράμματος πιστότητας, δηλαδή :

- επιλογή των σημαντικών πελατών
- παροχή προστιθέμενης αξίας
- δημιουργία διαχρονικής σχέσης
- συνεχή αξιολόγηση της ανταπόκρισης

Τα μέλη του Club απολαμβάνουν δώρα και προνόμια όπως :

- δώρα SuperFast (στυλό, τσάντα, ρολόι κ.λπ.)
- συμμετοχή στο Bonus Game
- δωροεπιταγές
- αναβάθμιση θέσης
- ποτά και γεύματα
- δωρεών ταξίδια και εκπτώσεις

Όπως και στην περίπτωση του Bonus Club, το πρόγραμμα προωθείται μέσα από την διαφημιστική καμπάνια των SuperFast Ferries, το έντυπο που υπάρχει στα πρακτορεία, τα ταξιδιωτικά γραφεία και κυρίως μέσα στο πλοίο με αφίσες, έντυπα, μεγαφωνικά και παράλληλα με την προώθηση του προγράμματος Bonus.

Υπάρχει ακόμη ένα έντυπο / οδηγός εξαργύρωσης πόντων και το σχετικό πιστοποιητικό.

Η σχέση με το μέλος ξεκινάει όπως είδαμε στο πλοίο και συνεχίζεται με την αποστολή του Welcome Pack και ενός δώρου.

Στη συνέχεια υπάρχει μηνιαίος απολογισμός (statement) που αποστέλλεται με Direct Mail το οποίο κατά καιρούς περιέχει και άλλα έντυπα όπως τον οδηγό εξαργύρωσης πόντων και ενημέρωση για νέα προνόμια, παροχές και δώρα.

Το πρόγραμμα Super Club για επαγγελματίες είναι ουσιαστικά business to business μια και αφορά τη σχέση με τους επαγγελματίες οδηγούς.

Το Club προσφέρει προνόμια, παροχές και δώρα στους οδηγούς (Ελληνες ή ξένους) και ουσιαστικά «ξεκίνησε» πριν ακόμα δρομολογηθούν τα SuperFast Ferries με μια έρευνα που έγινε στο λιμάνι της Πάτρας και έδωσε σημαντικά στοιχεία βοηθώντας παράλληλα στη δημιουργία της αρχικής βάσης δεδομένων.

Μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα on-line πληροφόρησης, ανά πάσα στιγμή γνωρίζει η εταιρεία την εξέλιξη των club, τον αριθμό των μελών, τη χρήση των καρτών, τις προτιμήσεις τους και φυσικά αναλύονται όλα τα στοιχεία κατά πλοίο / δρομολόγιο, εθνικότητα, συχνότητα ταξιδιών κ.λπ.

MARKS & SPENCER

Τα Marks & Spencer γνωρίζουν περισσότερο τον όρο Customer Relationship Management που αφορά μεθόδους και εργαλεία που βοηθούν την επιχείρηση να διατηρεί σωστές σχέσεις με τους πελάτες της με ένα οργανωμένο τρόπο. Σχετικά με το customer relationship management ξέρουν ότι το χρησιμοποιεί οποιαδήποτε επιχείρηση έχει συνεχείς επαφές με τους πελάτες της και τις ανάγκες τους. Περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ και στην εξυπηρέτηση, που περισσότερο αγγίζει τον πελάτη. Με το customer relationship management η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια βάση δεδομένων με στοιχεία των πελατών της ώστε να μπορούν η διοίκηση και οι πωλητές να γνωρίζουν κάθε στιγμή τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των πελατών τους για την αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων, προσφορών κ.α.

Όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση, υπάρχουν πελάτες των Marks & Spencer που είναι δυσαρεστημένοι. Τα παράπονά τους αφορούν και το προϊόν αυτό καθαυτό και την προσφορά της υπηρεσίας, δηλαδή τον τρόπο που εξυπηρετούνται. Προκειμένου να βρεθούν λύσεις και να γίνουν διορθώσεις των λαθών που πράττονται, τα Marks & Spencer χρησιμοποιούν τη μέθοδο process to improve the process, δηλαδή δίνουν λύση στο πρόβλημα και μαθαίνουν από τα λάθη τους.

Η προσέγγιση που ακολουθούν τα Marks & Spencer θεωρείται και προϊόν-κεντρική και πελατοκεντρική. Αυτό σημαίνει ότι επικεντρώνουν την προσοχή τους στο να βρίσκει ο πελάτης την καλύτερη ποιότητα και την καλύτερη τιμή και ταυτόχρονα μέσα από την εξυπηρέτηση να του δημιουργούν μια ευχάριστη εμπειρία για να ψωνίσει. Αυτά για τα οποία ενδιαφέρονται τα Marks & Spencer είναι επίσης το customer service και το after sales service ενημερώνοντας τον πελάτη με φυλλάδια για την προστασία του προϊόντος ή δίνοντάς του απαντήσεις στις απορίες του.

Τα Marks & Spencer εστιάζονται κυρίως στη συνεχή απόκτηση νέων πελατών χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ξεχνούν τους ήδη υπάρχοντες. Θεωρούν ότι από τη στιγμή που μπαίνει ο πελάτης στο κατάστημα, θεωρείται νέος πελάτης.

Με δραστηριότητες όπως η άμεση και η έμμεση διαφήμιση, η άμεση κάλυψη των αναγκών των πελατών, η εύρεση λύσεων για τυχόν προβληματισμούς και απορίες που μπορεί να προκύψουν τόσο ως προς την κάλυψη αναγκών όσο και ως

προς την κάλυψη γενικότερων αποριών (after sales services), τα Marks & Spencer προσπαθούν τόσο να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους, όσο και να αποκτήσουν νέους.

Το Relationship Marketing δεν αφορά μόνο πελατειακές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις με άλλους παράγοντες με τους οποίους μπορεί η επιχείρηση να συνάψει συναλλαγές. Όσον αφορά τους προμηθευτές, λοιπόν, τα Marks & Spencer προσπαθούν να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μαζί τους, που να στηρίζονται σε μια κοινή προοπτική και σε ένα κοινό όραμα με σκοπό τη μακρόχρονη συνεργασία χωρίς όμως να διαπραγματεύονται τα ποιοτικά standards της επιχείρησης.

Μέχρι τώρα τα Marks & Spencer χρησιμοποιούν μεθόδους όπως το Mystery Shopping και το Customer Satisfaction Survey που τους δίνουν κάποιες ενδείξεις σχετικά με τα αποτελέσματα που έχει επιφέρει στην επιχείρηση η εφαρμογή του Customer Relationship Management. Πραγματοποιούν ποιοτική έρευνα 1400 ατόμων σε θέματα που αφορούν τη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Επίσης, δημιουργούν φυλλάδια που αποστέλλονται με direct mail σε κατόχους της Dynamic Visa (πιστωτική κάρτα που ανήκει στον Όμιλο Μαρινόπουλου), που μέσα στο φάκελο εσωκλείεται ειδικό μονοσέλιδο που ενημερώνει για τη συλλογή της εκάστοτε εποχής ή για κάποιο ειδικό promotion. Επιπλέον, δίνουν δώρα με τη συγκέντρωση ορισμένου ποσού σε αγορές, και τέλος ενημερώνουν τον πελάτη μέσω φυλλαδίων για κάποιο νέο κατάστημα είτε με direct mail είτε μέσα από τα καταστήματά τους. Με όλες αυτές τις ενέργειες, τα Marks & Spencer είναι σε θέση να εντοπίσουν διαφορές που έχουν προκύψει από το πώς ήταν η κατάσταση της επιχείρησης πριν την εφαρμογή του Customer Relationship Management και πώς μετά. Το Relationship Marketing θα μπορούσαν να το εφαρμόσουν καλύτερα τη φετινή χρονιά που θα δημιουργήσουν την κάρτα πιστότητας (loyalty card) και θα μπορούν να τα αξιολογήσουν καλύτερα.

Επιλέξαμε από την περιοχή της Πάτρας μια επιχείρηση παροχής προϊόντων (φαρμακείο) και μια εταιρεία παροχής προϊόντων και υπηρεσιών (H/Y).

ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ

Ο κος Παπαδόπουλος Περικλής χαρακτηρίζει την επιχείρηση του ως πελατοκεντρική γιατί όπως μας είπε το προϊόν είναι ομοιογενές και στόχος του είναι η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές του με την παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης.

Από την συζήτηση που είχαμε προέκυψε ότι παρόλο που δεν γνωρίζει τι είναι το relationship marketing εφαρμόζει κάποια στοιχεία του. Χαρακτηριστική ήταν η κουβέντα του: «...δεν γίνεται να θέλεις να διατηρήσεις έναν πελάτη πιστό στην επιχείρησή σου και να μη του δείχνεις ότι θυμάσαι ποιος είναι, τι πρόβλημα υγείας αντιμετωπίζει και σε ποια φάρμακα είναι αλλεργικός! Πρέπει να έχεις προσωπική επαφή με τον πελάτη, να τον γνωρίσεις από μέσα, να του δώσεις αυτό που χρειάζεται, εχεμύθεια, γρήγορη εξυπηρέτηση, πίστωση ακόμα!!!...κάθε χρόνο στη γιορτή τους τους παίρνω τηλέφωνο να τους ευχηθώ, ξέρεις πόσο χαίρονται!»

Διατηρεί πολύ καλή σχέση με τους προμηθευτές του αν και η κύρια συνεργασία του είναι με δυο φαρμακαποθήκες. «...τους χρειάζεσαι όμως και τους άλλους, τους πιο μικρούς».

Πιστεύει ότι ο κυριότερος λόγος που κάποιοι από τους πελάτες του προτιμούν κάποιο άλλο φαρμακείο είναι η δυσκολία στο παρκάρισμα, «έρχεται η γιαγιά και παίρνει τα φάρμακα της κάθε 22 του μήνα που παίρνει και τη σύνταξη, αν όμως ξεχάσει κάποιο και στείλει τον εγγονό δύσκολα θα έρθει στον κύριο Περικλή για δύο πολύ βασικούς λόγους: ώσπου να έρθει εδώ θα έχει συναντήσει άλλα τρία φαρμακεία και αν τελικά έρθει εδώ που θα παρκάρει»

ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Ο κος Σκλήρης Κωνσταντίνος ιδιοκτήτης και υπεύθυνος της εταιρείας “computer world and research a.e.” χαρακτηρίζει την επιχείρηση του ως πελατοκεντρική αλλά δίνει έμφαση και στο προϊόν και αυτό γιατί λειτουργεί σε μία πλήρως ανταγωνιστική αγορά και οι διαφοροποιήσεις των προϊόντων του είναι ελάχιστες. «το σημαντικότερο όπλο που διαθέτουμε για την προσέλκυση πελατών αλλά και για την διατήρηση τους είναι η τεχνογνωσία μας και το service».

Ο ίδιος ασχολείται με την επιστήμη των υπολογιστών πάνω από δώδεκα χρόνια. Αν και δεν γνωρίζει τι είναι το relationship marketing όταν του εξηγήθηκε παραδέχθηκε ότι το εφαρμόζει πολλά χρόνια. Ο ίδιος έχει κατασκευάσει μία βάση δεδομένων στην οποία καταχωρεί όλες τις πληροφορίες που λαμβάνει σχετικά με τους πελάτες του, από τα προσωπικά τους στοιχεία μέχρι και λεπτομέρειες όπως πιο είναι τα αγαπημένα τους χρώμα. Κάθε φορά πριν προβεί σε όποια πώληση συμβουλευεται την ηλεκτρονική καρτέλα του πελάτη και ανάλογα με τις προτιμήσεις του, το επάγγελμα του καθώς και την οικονομική του κατάσταση κάνει και την ανάλογη προσφορά «...δεν αφήνω ποτέ κάποιο παιδί να βγάλει προσφορά, κανένας δεν γνωρίζει τους πελάτες μου καλύτερα από εμένα».

Οι σχέσεις του με τους προμηθευτές του βασίζονται στην πραγματική φιλία και δεν είναι καθόλου απρόσωπες. «...με αυτόν τον τρόπο μπορώ να παρατείνω κάποια dead line των επιταγών μου καθώς και να πετύχω καλύτερες τιμές και ας μην έχω φτάσει το ‘στόχο’ του προηγούμενου χρόνου».

Σπάνια ακούει παράπονα από τους πελάτες για τα οποία δεν έχει μία δικαιολογία καθώς και μία λύση όπως πολύ χαρακτηριστικά μας τόνισε.

Και οι δύο επιχειρήσεις παρουσιάζουν ολοένα και αυξανόμενα κέρδη στην πόλη όπου δραστηριοποιούνται πάνω από δώδεκα χρόνια γεγονός που δεν επηρεάζει την βιωσιμότητα τους. Η εμπειρία τους τους υποδεικνύει να σέβονται τους πελάτες τους και να προσπαθούν για μια πιο προσωπική επαφή «...ο κόσμος το έχει ανάγκη αυτό» μας είπαν και οι δύο.

Επιλέξαμε από την περιοχή της Ηγουμενίτσας δυο επιχειρήσεις μια παροχής υπηρεσιών (φωτογραφείο) και μια παροχής προϊόντων (βιβλιοπωλείο).

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ

Η κα Μητσέλου Κωνσταντίνα τις επιχείρησης ΜΗΤΣΕΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ & ΣΙΑ Ο.Ε. χαρακτηρίζει την επιχείρηση της ως προϊόντοκεντρική γιατί βασική φιλοσοφία της επιχείρησης όπως μας είπε είναι η σωστή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών η οποία δημιουργεί κατ' επέκταση ένα πελατοκεντρικό σύστημα αξιολόγησης.

Δεν γνωρίζει το CRM επομένως δεν το εφαρμόζει στην επιχείρησή της. Δίνει έμφαση και στην απόκτηση πελατών και στη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων γιατί πιστεύει ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση χρειάζεται και τα δύο. Για την απόκτηση πελατών χρησιμοποιεί την ποιότητα των προϊόντων και τη σωστή προβολή τους και για την διατήρηση των πελατών της χρησιμοποιεί τη συνεχόμενη βελτίωση των προϊόντων της επιχείρησης. Έχει πολύ καλή σχέση με τους προμηθευτές της η οποία βασίζεται σε μία ειλικρινή συνεργασία. Τα αποτελέσματα της σχέσης αυτής (χωρίς να χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα αξιολόγησης) αναδεικνύονται από την άνοδο της επιχείρησή της και της αναγνώρισης από τους πελάτες της.

Τέλος η κα Μητσέλου πιστεύει ότι η αδιαφορία από τη μεριά του προσωπικού της προς τους πελάτες, η αδιαφορία στην απόκτηση νέων προϊόντων που ικανοποιούν τους πελάτες της, τα μη ποιοτικά προϊόντα, και η μη αναγνώριση των μεταβολών που συντελούνται στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον είναι κάποιοι από τους λόγους που μπορούν να κάνουν ορισμένους πελάτες να επιλέξουν κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση στην περιοχή. Αυτό μπορεί να το αποτρέψει με την επιλογή κατάλληλου προσωπικού και κατάλληλων προϊόντων και με την αναγνώριση των μεταβολών που συντελούνται στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.

ΦΩΤΟΓΡΑΦΕΙΟ

Ο υπεύθυνος του καταστήματος κος Σακαρέλης χαρακτηρίζει την επιχείρησή του ως πελατοκεντρική γιατί τα προϊόντα τα οποία προσφέρει στους καταναλωτές (ποιότητα χαρτιού, άλμπουμ κ.α) είναι ίδια με αυτά που προσφέρονται και από τους ανταγωνιστές όπως και η τιμή. Επομένως προσπαθεί να ικανοποιήσει τους πελάτες

της επιχείρησής του εξυπηρετώντας τους με το καλύτερο τρόπο και προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

Το CRM δεν το γνωρίζει επομένως ούτε αυτός το εφαρμόζει στην επιχείρησή του. Δίνει περισσότερη έμφαση στη διατήρηση των πελατών γιατί πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πιστούς πελάτες γιατί οι πιστοί πελάτες είναι η καλύτερη διαφήμιση για κάθε επιχείρηση επομένως η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών φέρνει και νέους πελάτες. Για να διατηρήσει τους πελάτες του προσπαθεί να τους ικανοποιήσει δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιλέξουν αν θέλουν να τυπωθούν οι φωτογραφίες τους σε ματ ή σε γυαλιστερό χαρτί (εξηγώντας τους βέβαια και τη διαφορά). Επίσης κάνει δώρο με κάθε εμφάνιση 24 φωτογραφιών ένα άλμπουμ και μία από τις φωτογραφίες που θα επιλέξει ο πελάτης σε μέγεθος 20/25cm. Ακόμα με την εμφάνιση 36 φωτογραφιών κάνει δώρο όλα τα παραπάνω και επιπλέον ένα φιλμ 24 φωτογραφιών και προσπαθεί να εμφανίζει το φιλμ την ώρα που ο πελάτης επιθυμεί. Τέλος έχει πίνακα παραπόνων όπου εκεί κάθε πελάτης (ανώνυμα) μπορεί να γράψει τα παράπονα του από την επιχείρηση τα οποία και λαμβάνει σοβαρά υπόψη του. Για να βελτιώσει τη σχέση του με τους προμηθευτές προσπαθεί να είναι συνεπής στις οικονομικές του υποχρεώσεις προς αυτούς αν και πιστεύει ότι ο προμηθευτής είναι αυτός που θα πρέπει να προσπαθεί να βελτιώσει τις σχέσεις του με την επιχείρηση και όχι η επιχείρηση με τον προμηθευτή «γιατί αυτός προσπαθεί να πουλήσει το προϊόν του σε έμένα και αν εγώ δεν είμαι ευχαριστημένος θα επιλέξω άλλον προμηθευτή» λέει ο κος Σακαρέλης.

Τέλος ο κος Σακαρέλης πιστεύει ότι μπορεί η επιχείρηση να έχει απώλεια πελατών από εξωτερικούς παράγοντες π.χ. το άνοιγμα νέων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, οι οποίες θα έχουν νέο εξοπλισμό και υπηρεσίες ή από εσωτερικούς παράγοντες όπως η καθυστέρηση στην εμφάνιση των φωτογραφιών. Και τους δύο παραπάνω παράγοντες μπορούμε να τους αποτρέψουμε με την αγορά νέου καλύτερου μηχανολογικού εξοπλισμού.

Και οι δύο επιχειρήσεις προσπαθούν να επιζήσουν σε μια μικρή περιοχή (11608 κατοίκων) όπου υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και στους δύο κλάδους. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κλάδο (βιβλιοπωλείο) υπάρχουν 11 ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και στο δεύτερο κλάδο (φωτογραφείο) υπάρχουν 9 ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Προσπαθούν και οι δύο επιχειρήσεις να προσεγγίσουν τους πελάτες με διαφορετικό τρόπο η κα Μητσελού προσπαθώντας να τους παρέχει τη καλύτερη ποιότητα προϊόντων και ο κος Σακαρέλης προσπαθώντας να τους παρέχει καλύτερες υπηρεσίες, δώρα κ.α . Μπορεί να μην γνωρίζουν το CRM αλλά από την εμπειρία τους μπορούν να αναγνωρίσουν τους επικερδής πελάτες για αυτό άλλωστε έχουν επικρατήσει στο χώρο πάνω από 10 χρόνια η κάθε μία. Μετά από τόσο χρόνια λειτουργίας έχουν αποκτήσει πιστούς πελάτες και μόνο το φωτογραφείο θα πρέπει να δίνει έμφαση στην απόκτηση πελατών γιατί τα μεγάλα κέρδη προέρχονται από γάμους και βαφτίσια.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η φιλοσοφία του CRM δεν είναι διαδομένη στην Ελλάδα και προπάντων στο χώρο των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι ιδιοκτήτες τους χρησιμοποιούν κάποια στοιχεία του καθαρά εμπειρικά αλλά μόνο σε μία επιχείρηση από αυτές που μελετήθηκαν υπάρχει οργανωμένη προσπάθεια εφαρμογής του CRM.

Κατά την σύντομη διάρκεια των συνεντεύξεων μας παρατηρήσαμε ότι μόνο δύο επιπλέον επιχειρήσεις έχουν την πιθανή υποδομή και απαιτούμενη θέληση για μελέτη και εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης και αξιολόγησης πελατών.

