



ΤΕΙ Πάτρας

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

Πτυχιακή Εργασία

Customer Relationship Management (CRM) στο Ηλεκτρονικό

Επιχειρείν

Σαμπάνη Αλεξάντερ

Φουστούκος Άγγελος

Επιβλέπων: Κουτσονίκος Ιωάννης, Επίκουρος Καθηγητής

Πάτρα 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	1
1 Εισαγωγή.....	4
1.1 Ιστορία	4
1.2 Συζήτηση Προβλήματος	8
1.3 Σκοπός της εργασίας.....	13
1.4 Οριοθέτηση	14
2 Επισκόπηση θεωρίας	15
2.1 Στόχοι CRM.....	15
2.1.1 Στόχοι κατά τον Burnett.....	15
2.1.2 Στόχοι κατά τους Wilson, Daniel και McDonald	16
2.1.3 Στόχοι κατά τον Greenberg.....	17
2.1.4 Στόχοι κατά τους Bayon, Gutsche και Bauer	18
2.1.5 Στόχοι κατά τους Ryals και Knox	19
2.1.6 Στόχοι κατά τους Kim, Suh και Hwang.....	20
3 Τρόπος λειτουργίας CRM.....	21
3.1 Η ιδανική CRM επιχείρηση	21
3.2 Δέκα τρόποι για την εκκίνηση και βελτίωση του CRM.....	26
3.3 Πρωτοβουλίες των CRM	29
3.4 Αλληλεπίδραση διαδικτυακού πελάτη	34
3.5 Επαφές πελατών σε πολλαπλά κανάλια.....	36
4 Αξιολόγηση CRM.....	39
4.1 Μετρήσεις αποδοτικότητας CRM	39
4.2 Αλυσίδα αξιών και λογιστικές λειτουργίες.....	46
4.3 Η ιστοσελίδα ως εργαλείο μέτρησης	48

4.4	Μέτρα ιστοσελίδων.....	49
5	Εννοιολογικό πλαίσιο	52
5.1	Εννοιολογία.....	52
5.1.1	Στόχοι CRM.....	52
5.1.2	Διαχείριση των πελατειακών σχέσεων	54
5.1.3	Αξιολόγηση CRM.....	56
5.2	Πλαίσιο της αναφοράς.....	58
6	Παρουσίαση οργανισμών που εφαρμόζουν CRM.....	60
6.1	Vstore.gr.....	60
6.1.1	Παρουσίαση εταιρίας.....	60
6.1.2	Πώς περιγράφονται οι στόχοι CRM του Vstore.gr;	68
6.1.3	Πώς διαχειρίζεται το Vstore.gr τις πελατειακές σχέσεις;.....	69
6.1.4	Πώς το Vstore.gr αξιολογεί την αποδοτικότητα του CRM;.....	71
6.2	Παρουσίαση της πλατφόρμας CRM GoldMine EnterPrise Edition (GMEE).....	72
6.2.1	Η εταιρεία FrontRange	72
6.2.2	Λίγα λόγια για την πλατφόρμα CRM GoldMine Enterprise Edition.....	72
6.2.3	Απαιτήσεις συστημάτων και τεχνικές πληροφορίες.....	73
6.2.4	Θεωρητικές αναφορές πλατφόρμας GMEE	74
6.2.4.1	Διαχείριση επαφών πελατών	74
6.2.4.2	Αξιολόγηση πελατών.....	75
6.2.4.3	Συνεργασία της πλατφόρμας GMEE.....	76
6.2.4.4	Πρωτοβουλίες CRM - Πρωτοβουλίες GMEE.....	76
7	Επίλογος.....	79
7.1	Συμπεράσματα	79

7.1.1	Πώς περιγράφονται οι στόχοι CRM των επιχειρήσεων;	79
7.1.2	Πώς διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις τις πελατειακές τους σχέσεις;	81
7.1.3	Πώς αξιολογούν οι επιχειρήσεις την αποδοτικότητα των CRM τους;	82
7.1.4	Γενικά συμπεράσματα	84
7.2	Συστάσεις για τη διαχείριση	85
7.3	Συστάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	86
	Αναφορές - Βιβλιογραφία	88

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1.1.....	3
Σχήμα 3.1.....	23
Σχήμα 3.2.....	24
Σχήμα 4.1.....	40
Σχήμα 4.2.....	48
Σχήμα 5.1.....	59

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 4.1	41
Πίνακας 4.2	43
Πίνακας 4.3	45
Πίνακας 4.4	46

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 6.1	61
Εικόνα 6.2	62
Εικόνα 6.3	63
Εικόνα 6.4	64
Εικόνα 6.5	65
Εικόνα 6.6	66
Εικόνα 6.7	67
Εικόνα 6.8	68

Περίληψη

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι η μεθοδολογία η οποία μέσα από μία σειρά εφαρμογών, ηλεκτρονικού κυρίως χαρακτήρα, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν 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, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών τους.

Ο όρος Customer Relationship Management (ή Marketing όπως αρχικά διατυπώθηκε), στο εξής αναφερόμενο και ως CRM, δηλώνει την μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπρλωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης). Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

Στις προτεραιότητες της μεθοδολογίας αυτής τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες. Επίσης προτεραιότητα έχει η τοποθέτηση σειράς ενεργειών από την πλευρά των επιχειρήσεων, με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Κυρίαρχο στοιχείο του CRM είναι η αλλαγή που φέρνει στην επιχειρηματική σκέψη και δομή, μέσα από τις διευκολύνσεις και φυσικά τις προοπτικές κέρδους.

Το CRM είναι μία επιτυχημένη μέθοδος που εγκαινιάστηκε στο εξωτερικό κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, εξελίχθηκε σε αυτή του '80 αλλά γνώρισε την πιο σημαντική της ώθηση στα τέλη του '90, λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους.

Περιοχή της παρούσης έρευνας

Ο σκοπός της μελέτης αυτής είναι η απόκτηση μιας καλύτερης κατανόησης του CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η μελέτη αυτή εξερευνά, περιγράφει και εξηγεί πώς περιγράφονται οι στόχοι του CRM, πώς ρυθμίζεται το CRM καθώς και τον τρόπο μέτρησης και αξιολόγησής του. Θα δοθεί μια εικόνα στους αναγνώστες για το πώς λειτουργεί μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει CRM αλλά και μια πλατφόρμα CRM.

Με την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης θα δοθούν και μερικά κύρια συμπεράσματα για τον νέο αυτό ορισμό που αναλύεται στην παρούσα έρευνα.

Ο στόχος του CRM, των επιχειρήσεων κυρίως ηλεκτρονικού εμπορίου, μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι μείωση κόστους, αύξηση εισοδήματος και η επίδραση του CRM στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Σχεδιάγραμμα εργασίας

Η εργασία χωρίζεται σε 7 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο δίνει στον αναγνώστη την ευκαιρία να έχει μια πρώτη εικόνα σε έννοιες και μια προσέγγιση γύρω από το CRM.

Το δεύτερο κεφάλαιο προσφέρει στον αναγνώστη μια επισκόπηση της θεωρίας σχετικά με τα Τρία Ερωτήματα, από παλαιότερες έρευνες στον τομέα CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο τρόπος λειτουργίας του CRM, το οποίο έχει να κάνει με την εφαρμογή CRM, τις πρωτοβουλίες CRM και τέλος τις θεωρίες διαχείρισης καναλιών.

Το τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζει τον τρόπο και τα εργαλεία με τα οποία θα μπορεί να μετρηθεί η αποδοτικότητα του CRM.

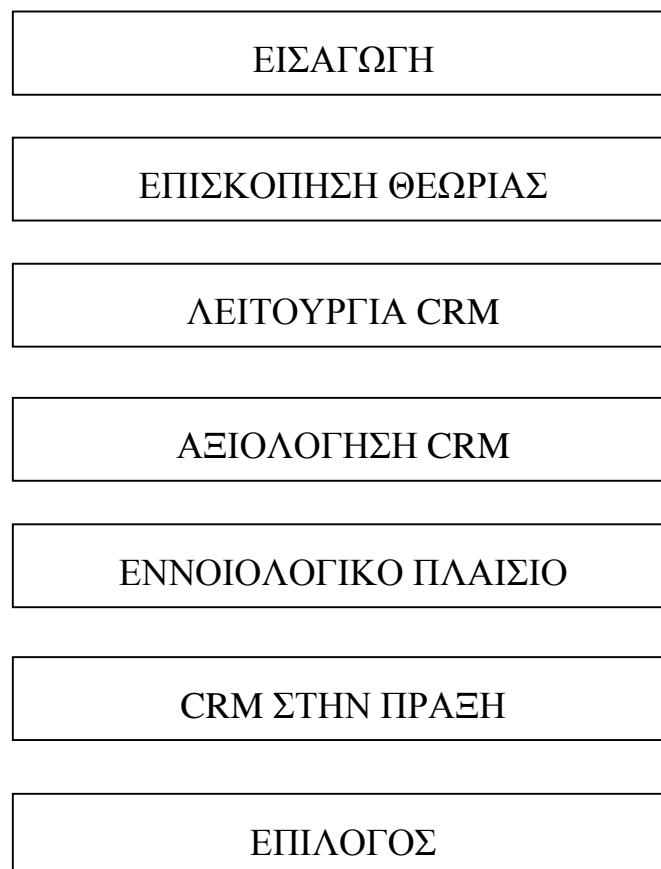
Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναλυθεί το πλαίσιο για την εργασία αυτή, θα επιλεγούν οι έννοιες και οι σχετικές θεωρίες που θα χρησιμοποιηθούν.

Στο έκτο κεφάλαιο ακολουθεί μια παρουσίαση του CRM στην πράξη, πρώτον πώς λειτουργεί μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο και δεύτερον μια παρουσίαση μιας εφαρμογής CRM, η οποία απευθύνεται σε επιχειρήσεις, οι οποίες θέλουν να εφαρμόσουν CRM.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο θα δοθεί μια γενική αναφορά στα τρία ερωτήματα του CRM σε γενικότερο επίπεδο.

Το Σχήμα 1.1 είναι μια απεικόνιση του σχεδιαγράμματος της εργασίας.

Σχήμα 1.1. Σχεδιάγραμμα εργασίας



1 Εισαγωγή

Αρχικά, η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων έχει ένα υπόβαθρο και θα πρέπει να γίνει μια παρουσίαση της Ιστορίας του για το πώς έφτασε στο στάδιο στο οποίο είναι αυτή τη στιγμή και ένας διαχωρισμός για τα είδη του.

1.1 Ιστορία

Η διατήρηση της πίστης των πελατών μιας εταιρίας είναι ο βασικός κανόνας πωλήσεων εδώ και αρκετό καιρό. Η χρήση όμως του Customer Relationship Management (CRM) είναι ένα τεράστιο βήμα μπροστά, με τη δημιουργία ενός συστήματος το οποίο προσφέρει τα μέσα για τη διατήρηση ατομικής πίστης σε έναν κόσμο περίπου 6 δισεκατομμυρίων ατόμων. Για να είναι κατανοητό το CRM πρέπει να είναι κατανοητή και η μεταβαλλόμενη φύση των καταναλωτών, επειδή οι καταναλωτές δεν είναι ίδιοι όπως ήταν παλιότερα.

Οι καταναλωτές σήμερα διαθέτουν μεγαλύτερο επίπεδο μόρφωσης, βρίσκονται υπό περισσότερο στρες, είναι πιο εξειδικευμένα άτομα, έχουν μακροζωία και επηρεάζονται περισσότερο από την παγκόσμια κουλτούρα συγκριτικά με τους καταναλωτές των δεκαετιών του '60 και του '70 όταν εμφανίστηκαν οι ιδέες του marketing. ο συνδυασμός των παραπάνω με την άνοδο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, τις δυναμικές οργάνωσης και ορισμένα θέματα αλλαγής κουλτούρας, έχει μεταβάλει δραματικά τη νοοτροπία των επιχειρήσεων-οργανισμών ώστε να επικεντρωθούν στον καταναλωτή. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη για ανάπτυξη πορείας με επίκεντρο τον καταναλωτή. Οι οργανισμοί μαθαίνουν περισσότερα για τους ίδιους τους πελάτες και τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Κατά τον Schultz, ο προγραμματισμός, η δημιουργία και η διαχείριση πελατειακών σχέσεων έχει γίνει η καρδιά της οργανωτικής στρατηγικής και το κλειδί στις πελατειακές σχέσεις.

Η φήμη που περιβάλλει το CRM έχει εμφανιστεί σε επιχειρήσεις, τεχνολογία, ΜΜΕ και ακαδημαϊκές κοινότητες από το 1997. Συγκεκριμένα, στις επιχειρήσεις, όπως είναι φυσικό χρειάστηκε η συμβολή του CRM για τη διαχείριση των πελατών σε ένα νέο επίπεδο, την αντιμετώπιση του πελάτη ως μεμονωμένο άτομο και η εύρεση μεθόδων μέτρησης της ποιότητας του πελάτη. Σαφώς, το CRM συνέβαλε στην ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών διότι ακόμα και για μια απλή έρευνα μπορούμε να συλλέξουμε πληροφορίες για το ενδιαφέρον γύρω από διάφορα θέματα, τα οποία ερευνώνται αλλά και να γνωρίζουμε και να θέτουμε προτεραιότητες για το βαθμό σημαντικότητάς τους. Οι νέες τεχνολογίες επίσης βοήθησαν τη διαχείριση του μεγάλου όγκου των δεδομένων που χρειάστηκε να διαχειρίζονται οι οργανισμοί, έτσι με την έλευση των πληροφοριακών κέντρων έγινε εφικτό το να αναπτύσσουμε το CRM και να φτάσει στη σημερινή του εικόνα, δηλαδή ακόμα και μια μικρομεσαία επιχείρηση να έχει μια πλατφόρμα CRM.

Επίσης, μια καινοτομία για τη χρήση του CRM ήταν και η ενσωμάτωσή του στα ΜΜΕ, δηλαδή ο τρόπος και οι πληροφορίες που διοχετεύονται στους ακροατές, τηλεθεατές κλπ., δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να δημιουργηθεί η δυνατότητα επιλογής της ενημέρωσης που επιθυμεί ο πελάτης (στη συγκεκριμένη περίπτωση οι τηλεθεατές, ακροατές κλπ.), αλλά και να γνωρίζει ο οργανισμός (ο κάθε τηλεοπτικός και ραδιοφωνικός σταθμός) το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Αυτό δοκιμάστηκε πρώτα από πολλά Αμερικανικά τηλεοπτικά δίκτυα και έπειτα υιοθετήθηκε και σε άλλες χώρες. Σαφώς και στις ακαδημαϊκές κοινότητες δόθηκε η ευκαιρία μέσα από το CRM να μπορούν τα ίδια τα ιδρύματα αλλά και διάφοροι φορείς να συνεργαστούν με σκοπό την έρευνα και την εκπαίδευση. Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα σύμφωνα με ένα κατάλληλο CRM σχέδιο δράσης, θα μπορούσε να προτείνει, ανάλογα με τον κλάδο του, στους κατάλληλους φορείς σχέδιο για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές έρευνες. Η εργασία των Reichheld & Sasser (1990) ήταν η εκκίνηση, δείχνοντας ότι η ελάχιστη αύξηση στις πελατειακές σχέσεις είχε ως αποτέλεσμα μεγάλες

αυξήσεις κέρδους, δίνοντας περισσότερη σημασία στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων μακροπρόθεσμα.

Το CRM είναι μια μέθοδος που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να δημιουργεί συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες με βάση τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη. Στο πιο προχωρημένο του επίπεδο, το CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη δημιουργία μιας νέας εμπειρίας, εξατομικευμένης στον κάθε πελάτη, δίνοντάς του την ιδέα ότι η άποψη του έχει αξία και ανοίγοντας έτσι νέες ευκαιρίες marketing με βάση τις επιλογές και το ιστορικό του πελάτη. Το CRM είναι και μια στρατηγική με επίκεντρο τον πελάτη η οποία στοχεύει στην αύξηση της ικανοποίησης και της πίστης του πελάτη, προσφέροντας καλύτερες και διαφοροποιημένες υπηρεσίες στον κάθε πελάτη. Στοιχεία του CRM εμφανίζονται πιο συχνά σε ενεργά μέρη των εταιριών, όπως υποστήριξη πελατών και παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, πωλήσεις και marketing, για αύξηση κερδών και μεριδίου αγοράς. Ωστόσο δεν υπάρχει μια απόλυτη εξήγηση για το τι είναι το CRM αφού ο συγκεκριμένος τομέας είναι σχετικά καινούργιος και βρίσκεται ακόμα υπό ανάπτυξη. Λόγω αυτού είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να οριστεί το CRM και ότι πολλές επιχειρήσεις προσαρμόζουν τον ορισμό για να ταιριάζει με τις δικές τους απαιτήσεις. Παρακάτω δίνονται τρία παραδείγματα ορισμού του CRM.

«Το CRM ασχολείται με τη διαχείριση πελατειακών γνώσεων για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης τοποθετείται στο κέντρο της επιχείρησης. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι ένα σημαντικό στοιχείο του CRM, ωστόσο το CRM ασχολείται και με τη διεύθυνση πελατειακών σχέσεων μεταξύ όλων των επαγγελματικών ενεργειών» (Bose & Sugamaram, 2003).

«CRM είναι η υποδομή που επιτρέπει την αύξηση της πελατειακής αξίας και διαθέτει τα κατάλληλα μέσα με τα οποία να υποκινήσουν σημαντικούς πελάτες να παραμείνουν πιστοί και να αγοράσουν πάλι» (Dyché, 2001).

«CRM είναι ένα σύνολο από επιχειρηματικές διαδικασίες και πολιτικές που σχεδιάστηκαν για την εύρεση, διατήρηση και εξυπηρέτηση πελατών. Το CRM όμως δεν είναι μια τεχνολογία. Η τεχνολογία επιτρέπει τη χρήση CRM» (Greenberg, 2001).

Σύμφωνα με τους Gefen & Ridings (2002), τα συστήματα CRM διακρίνονται σε τρεις (3) κατηγορίες: Λειτουργικά, Αναλυτικά και Συνεργασίας. Τα Λειτουργικά CRM, γνωστά και ως front-office CRM, επιτρέπουν και τελειοποιούν τις επικοινωνίες στους τομείς με άμεση επαφή με τον πελάτη, για παράδειγμα ένα τηλεφωνικό κέντρο ή προωθητικά e-mails. Τα Λειτουργικά CRM προσπαθούν να προσφέρουν back-office λειτουργίες, δηλαδή μερικές λειτουργίες των Αναλυτικών CRM, με έναν τρόπο κατανοητό και εύχρηστο για τον πελάτη. Η πλειοψηφία των CRM προϊόντων που βρίσκονται στην αγορά σήμερα ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία.

Τα Αναλυτικά CRM, γνωστά και ως back-office ή Στρατηγικά CRM, ασχολούνται με την κατανόηση των δραστηριοτήτων των πελατών και επιτρέπουν σε μια επιχείρηση την ανάλυση των πελατειακών σχέσεων με τη μέθοδο εξόρυξης δεδομένων. Τα Αναλυτικά CRM απαιτούν την τεχνολογία για τη συσσώρευση και επεξεργασία των δεδομένων που θα επιτρέψουν την ανάλυση καθώς και την τελειοποίηση των μεθόδων αύξησης κέρδους και εμπιστοσύνης του πελάτη.

Τα CRM Συνεργασίας είναι το κέντρο επικοινωνίας το οποίο προσφέρει τις νοητικές διαδρομές μεταξύ πελάτη και προμηθευτή. Αυτό μπορεί να είναι ένα οντολογικό portal, δηλαδή ένα πρόγραμμα διαχείρισης συνεταιρικών σχέσεων, ή ένα κέντρο επικοινωνίας πελατών. Μπορεί επίσης να είναι και κανάλια επικοινωνίας όπως το Διαδίκτυο, το e-mail ή ακόμα και η κανονική αλληλογραφία. Με άλλα λόγια, είναι οποιαδήποτε ενέργεια προσφέρει αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του ίδιου του καναλιού. Η διαφορά τους με τα Λειτουργικά είναι ότι προσφέρουν τις διαδικασίες τις οποίες χρειάζεται να

πάρουμε για να επιτευχθεί η επικοινωνία με τους πελάτες. Σύμφωνα με τον Greenberg (2001), ο στόχος της χρήσης CRM είναι η αναγνώριση και αντιμετώπιση του κάθε πελάτη με ξεχωριστό τρόπο χρησιμοποιώντας τα τρία είδη CRM.

Με την εμφάνιση του Διαδικτύου παρουσιάστηκαν νέες προοπτικές για τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων. Με τη χρήση των μηχανών αναζήτησης είναι πολύ εύκολο ένας καταναλωτής να βρει online εμπόρους. Επίσης, το Διαδίκτυο βοήθησε στην απλοποίηση της αμφίδρομης επικοινωνίας, προσφέροντας έτσι μια καλύτερη μέθοδο παράδοσης προσωπικών πληροφοριών στους εμπόρους η οποία είναι ακριβής, άμεση και αποδεκτή.

Λόγω της αλλαγής των τρόπων επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών χάρις στο Διαδίκτυο αναδύθηκε μια νέα έννοια για την παρακολούθηση των καταναλωτών μέσω του Internet, το eCRM, που εφαρμόζεται σε αρκετές επιχειρήσεις και ακαδημαϊκές κοινότητες. Τα eCRM αναφέρονται στην ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων, ή πιο απλά, CRM που βασίζονται στο Internet (Dyché, 2001). Οι απόψεις δίστανται στο θέμα αν το eCRM είναι μια πραγματική έννοια ή απλά ένα παιχνίδι marketing. Σύμφωνα με τον Greenberg (2001), eCRM είναι το CRM, όμως το CRM πρέπει να γίνει eCRM.

1.2 Συζήτηση Προβλήματος

Στην παρούσα φάση υπάρχει μεγάλη σύγχυση σε αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμούς στο θέμα του CRM, η οποία οφείλεται στην έλλειψη ενός ξεκάθαρου στόχου. Στη σημερινή εποχή, με την ταχύρυθμη αύξηση των συμβούλων CRM, κυκλοφορούν άρθρα τα οποία αναγράφουν τη χρήση των CRM ως απαραίτητη για τους διευθυντές. Σε αυτή την περίπτωση ένας διευθυντής ίσως βιαστεί στην επιλογή του και επιλέξει ένα πρόγραμμα CRM

αμφίβολης ποιότητας. Η εμφάνιση του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει μεγεθύνει αυτό το πρόβλημα και δημιούργησε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον πλυ χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό προϊόντων και εναλλακτικές υπηρεσίες οι οποίες έχουν ελάχιστες διαφορές μεταξύ τους. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η μείωση της πίστης των πελατών αλλά και ταυτόχρονα η αύξηση των προσδοκιών τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες που λαμβάνουν.

Η σωστή εξυπηρέτηση είναι αυτή που θα επιτρέψει στον καταναλωτή να αγοράσει από την ίδια εταιρία και το σημερινό οικονομικό κλίμα απαιτεί την εύρεση, αξιοποίηση και διατήρηση των πελατών να είναι κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δεν είναι όμως εφικτή αυτή η στρατηγική εάν ο καταναλωτής αλλάξει γνώμη για την επιχείρηση που επέλεξε και προτιμήσει κάποια άλλη πριν ανακαλυφθούν οι ανάγκες του. Για να διατηρηθεί η πίστη των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν καλύτερες σχέσεις με τους καταναλωτές και στρέφονται προς τα προγράμματα CRM ώστε να πετύχουν αυτόν τον στόχο.

Ένας άλλος στόχος του CRM είναι η μετάλλαξη της επιχείρησης ώστε να γίνει customer-oriented (πελατοκεντρική), δηλαδή με επίκεντρο τον καταναλωτή, να εστιάζεται περισσότερο στην αποδοτικότητα των πελατών παρά στην αποδοτικότητα της γραμμής προϊόντων της επιχείρησης. Οι πληροφορίες που προσφέρει η χρήση CRM επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να υπολογίσουν και να εκτιμήσουν την αποδοτικότητα ατομικών λογαριασμών και με την σειρά τους να διαφοροποιήσουν τους πελάτες τους καταλλήλως σε σχέση με την αποδοτικότητα του καθενός. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μοντέλα πρόβλεψης για τη διατήρηση των καλύτερων πελατών τους, μειώνοντας έτσι τη δυσαρέσκεια των πελατών που προσφέρουν το μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση.

Καλές πελατειακές σχέσεις προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Οι καλές σχέσεις μπορεί να δημιουργήσουν μια δέσμευση του

καταναλωτή με την επιχείρηση και από έναν νέο πελάτη να τον μετατρέψουν σε έναν τακτικό πελάτη που θα αποφέρει περισσότερο κέρδος. Ο ‘δεσμευμένος’ καταναλωτής διατηρεί ένα συναισθηματικό δέσιμο με τον πωλητή. Τα συναισθήματα αυτά μπορεί να είναι η εμπιστοσύνη, η προτίμηση και η πίστη στις δυνατότητες της επιχείρησης να ανταποκριθεί γρήγορα και αποτελεσματικά σε οποιοδήποτε πρόβλημα μπορεί να έχει ο πελάτης. Οι ‘δεσμευμένοι’ πελάτες είναι πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση όχι μόνο για το κέρδος που προσφέρουν αλλά ως πηγή καλής κριτικής η οποία θα διαδοθεί “στόμα με στόμα” και είναι εκείνοι που αντέχουν περισσότερο στις προσφορές ανταγωνιστών.

Επιπλέον, τα CRM προσφέρουν ένα σημείο δύναμης στην πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας. Οι δεσμευμένοι πελάτες συνήθως αποδέχονται πιο εύκολα επεκτάσεις της γραμμής προϊόντων. Η αξιοποίηση της πελατειακής βάσης οδηγεί σε διευκόλυνση πώλησης συμπληρωματικών προϊόντων καθώς και υποκατάστατα προϊόντα υψηλότερης ποιότητας. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως cross-selling, αποτελεί μεγάλο συμφέρον για μια επιχείρηση, διότι η πώληση περισσότερων υπηρεσιών και προϊόντων σε υπάρχοντα πελάτη αυξάνει το εισόδημα που αποκτά η επιχείρηση από τον συγκεκριμένο πελάτη και επίσης κοστίζει λιγότερο σε σχέση με την εύρεση νέου πελάτη. Αυτό υποστηρίζεται και από τον Dyché (2001), ο οποίος δηλώνει ότι η πώληση ενός προϊόντος σε έναν νέο πελάτη κοστίζει στην επιχείρηση έξι φορές περισσότερο σε σχέση με την πώληση σε ήδη υπάρχοντα πελάτη.

Τα τελευταία χρόνια οι δυνατότητες του CRM να περιορίσει και ακόμα να μειώσει το κόστος έχουν μελετηθεί λεπτομερέστατα. Τα CRM, σε συνδυασμό με άλλες λειτουργίες, βοηθούν στη μείωση αναταραχών στη βάση πελατών μιας επιχείρησης. Η καλύτερη διαχείριση των πελατών έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση κόστους υπηρεσιών, την αύξηση πιθανοτήτων επιστροφής του πελάτη και λιγότερα έξοδα αντικατάστασης πελατών. Σύμφωνα με τον Reichheld

(1996), η αύξηση της διατήρησης πελατών κατά 5% μπορεί να προσκομίσει μια αύξηση κατά 95% στην καθαρή παρούσα αξία από τους πελάτες. Αυτό ενισχύεται από δεδομένα για το χαμηλό κόστος καλύτερης διατήρησης σε σχέση με την καλύτερη εύρεση πελατών και την αύξηση κερδοφορίας ανάλογα με τη διάρκεια των πελατειακών σχέσεων.

Η παραδοσιακή, αν και λανθασμένη σε έναν βαθμό, άποψη είναι πως τα CRM είναι τεχνολογικά συστήματα για τη διαχείριση και ανάλυση πληροφοριών. Άλλοι βλέπουν τα CRM καθαρά ως λειτουργίες πωλήσεων και marketing. Όμως, σύμφωνα με τον Fayerman (2002), η πραγματική έννοια του CRM βρίσκεται κάπου μεταξύ τεχνολογικού συστήματος και λειτουργιών marketing και απαιτείται η κατανόηση και των δύο αυτών κλάδων για να λειτουργήσει σωστά το CRM. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ένα αποτελεσματικό CRM είναι περισσότερο από μια απλή λύση λογισμικού, δείχνει πώς πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες πελατών ώστε να δημιουργηθεί μια τρέχουσα σχέση με τον κάθε πελάτη. Για την επίτευξη αυτού θα χρειαστούν διαφορετικές σχέσεις μεταξύ πελατών και ίσως διαφορετικές τεχνολογίες CRM.

Η παραπάνω άποψη, ότι το CRM είναι κάτι παραπάνω από μια λύση λογισμικού αλλά και ένας συνδυασμός λογισμικού και λειτουργιών marketing, υποστηρίζεται από τους Bose & Sugumaran (2003), οι οποίοι δηλώνουν ότι είναι σημαντικό να θεωρηθεί το CRM ως κομμάτι όλων των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Υπάρχει μια τάση να θεωρείται το CRM ως μια σειρά από τακτικές συναλλαγές, όμως η αποτελεσματική και επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής του CRM απαιτεί πληροφορίες από όλους τους σχετικούς τομείς της επιχείρησης με σκοπό την έξυπνη χρήση πελατειακών πληροφοριών και τη δημιουργία σχέσεων ή συνεργασιών με πελάτες.

Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να στρέψουν την κατεύθυνσή τους προς τους πελάτες, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να δεχθούν τις μεταβαλλόμενες κουλτούρες, τις επιχειρησιακές δομές και τον τρόπο μέτρησης και ανταμοιβής

της αποδοτικότητάς τους. Σύμφωνα με τους Croteau & Li (2001), το κλειδί της επιτυχίας είναι η ύπαρξη επιχειρησιακής νοοτροπίας με επίκεντρο τον πελάτη, η οποία πρέπει να πηγάζει από την υψηλότερη βαθμίδα της διοίκησης. Η επένδυση σε τεχνολογία CRM δίχως την ύπαρξη αυτής της νοοτροπίας θεωρείται ζημιογόνα επένδυση.

Πρόσφατα, αναδυόμενες τεχνολογίες προσφέρουν σε επιχειρήσεις την ευκαιρία να βελτιώσουν τις δυνατότητες προσέλκυσης και διατήρησης πελατών, με τη συλλογή περισσότερων πληροφοριών μέσω online καναλιών και ως επακόλουθο τη χρήση CRM. Σύμφωνα με τους Bradshaw & Brash (2001), οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώσουν το Internet στις παραδοσιακές διαδικασίες πωλήσεων, υπηρεσιών και στρατηγικών marketing ώστε να προσφέρουν στον πελάτη μια καλή εμπειρία στον κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Ο Παγκόσμιος Ιστός έχει εξελιχθεί σε ένα μέσο με αρκετά στοιχεία που ευνοεί τη δημιουργία σχέσεων. Όσο καλύτερη είναι η ποιότητα των πληροφοριών που συλλέγει μια επιχείρηση για τους πελάτες της τόσο πιο εύκολο θα είναι για αυτήν, χρησιμοποιώντας αναλύσεις αποφάσεων, να προβλέψει τη συμπεριφορά των πελατών. Το online CRM μπορεί να ενισχύσει την αξία της σχέσης και για τους πελάτες και για την ηλεκτρονική επιχείρηση. Οι πελάτες θα λαμβάνουν περισσότερα προϊόντα αλλά και επικοινωνία που ταιριάζει καλύτερα με τον τρόπο ζωής τους και η ηλεκτρονική επιχείρηση ωφελείται από μια ομάδα επαναλαμβανόμενων πελατών με υψηλή αξία.

Είναι δύσκολο να αξιολογηθούν με απτό τρόπο η σχεδίαση, η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η λειτουργία ενός CRM. Για το λόγο αυτό, τα άυλα οφέλη όπως πίστη πελατών, ποιότητα υπηρεσιών, ενίσχυση αξίας, ανταγωνιστικότητα, εμπιστοσύνη και αποδοτικότητα πρέπει να μετρηθούν.

Οι συνηθισμένες οικονομικές / λογιστικές μέθοδοι αξιολόγησης, όπως η καθαρή παρούσα αξία, είναι οι πιο διαδεδομένες. Επειδή όμως εστιάζονται στην

πρόβλεψη χρηματικής ροής και λογιστικών κριτηρίων, δεν είναι κατάλληλες για την αξιολόγηση επενδύσεων που αναμένεται να παράγουν οφέλη τα οποία είναι άυλα, έμμεσα ή στρατηγικά.

Μέθοδοι με πολλαπλά κριτήρια, όπως πληροφοριακές οικονομίες και κόστος οφελών μπορεί να λύσουν το συγκεκριμένο πρόβλημα επειδή υπολογίζουν υλικές καθώς και άυλες επιρροές. Όμως το μεγάλο μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι βασίζονται σε υποκατάστατες μετρήσεις άυλου κόστους και οφέλους. Για τη σωστή αξιολόγηση της αποδοτικότητας ενός CRM χρειάζεται ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο έχει πρόσβαση σε άυλα και υλικά στοιχεία.

Εν συντομία αναφέραμε τη σημασία και τις πιθανές επιρροές του CRM στις πελατειακές σχέσεις στο ηλεκτρονικό επιχειρείν όπως και στις κανονικές επιχειρήσεις. Εστίασαμε στους στόχους, τη διαχείριση και την αξιολόγηση των CRM. Οι επιχειρήσεις που θεωρούν τους πελάτες τους ως επένδυση και προσθέτουν αξία σε θέματα ευκολίας, ποιότητας και εμπειρίας είναι οι νικητές στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (Krauss, 2002; Ryals & Knox, 2001).

1.3 Σκοπός της εργασίας

Με βάση τα προηγούμενα, ο σκοπός της χρήσης του CRM σε εταιρίες ηλεκτρονικού επιχειρείν γίνεται κατανοητός απαντώντας στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Πώς περιγράφονται οι στόχοι CRM των επιχειρήσεων;
2. Πώς διαχειρίζονται τις πελατειακές σχέσεις τους οι επιχειρήσεις;
3. Πώς οι επιχειρήσεις αξιολογούν την αποδοτικότητα των CRM τους;

Τα παραπάνω ερωτήματα αποτελούν το κυρίως αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

1.4 Οριοθέτηση

Λόγω του μεγέθους και της πολυπλοκότητας του συγκεκριμένου θέματος, η εργασία αυτή θα εστιάσει σε συγκεκριμένα σημεία και θα προσπαθήσει όσο γίνεται να προσφέρει μια γενική εικόνα των πραγμάτων. Η εργασία αναλύεται από την πλευρά των επιχειρήσεων και όχι των καταναλωτών. Επίσης, περιορίζεται μόνο σε B2C (Business to Customer) σχέσεις, δεν θα συμπεριλαμβάνει B2B (Business to Business) αλληλεπιδράσεις.

2 Επισκόπηση Θεωρίας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε το ιστορικό και μια συζήτηση του προβλήματος στο θέμα των CRM, τα οποία με τη σειρά τους κατέληξαν στα Τρία Ερωτήματα. Σε αυτό το σημείο θα επανεξετάσουμε προηγούμενες έρευνες σχετικές με το θέμα μας. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της σχετικής και απαραίτητης θεωρίας για τον τομέα CRM. Πρώτον, θα αναφερθούν θεωρίες που ασχολούνται με τους CRM στόχους των επιχειρήσεων. Δεύτερον, επανεξετάζουμε τις θεωρίες που περιγράφουν τρόπους διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Τέλος, παρουσιάζουμε τις θεωρίες που περιγράφουν μεθόδους αξιολόγησης του CRM.

2.1 Στόχοι CRM

Εδώ οι στόχοι του CRM θα περιγραφούν με τρόπο ώστε να παρουσιαστούν οι διάφορες όψεις του θέματος. Οι παρακάτω στόχοι έχουν επαληθευτεί σε προηγούμενες έρευνες και μελέτες από τους αντίστοιχους συγγραφείς.

2.1.1 Στόχοι κατά τον Burnett

Ο Burnett (2001) θεωρεί πως οι στόχοι των CRM χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: μείωση κόστους, ενίσχυση εσόδων και στρατηγική επιρροή και δηλώνει πως οι ακόλουθοι στόχοι είναι λογικοί για μια επιχείρηση που εφαρμόζει CRM.

1. Ποσοστό επιτυχίας

Τα ποσοστά επιτυχίας θα καλυτερεύσουν αφού οι επιχειρήσεις αποφεύγουν απίθανες ή κακές συμφωνίες στην αρχή της διαδικασίας πωλήσεων.

2. Αύξηση των περιθωρίων

Γνωρίζοντας καλύτερα τους πελάτες γίνεται η αλλαγή των λιγότερο κερδοφόρων λογαριασμών σε κανάλια παράδοσης υπηρεσιών χαμηλού κόστους.

3. Βελτιωμένα ποσοστά ικανοποίησης πελατών

Η αύξηση συμβαίνει επειδή οι προσφορές θα είναι πλέον πιο κοντά στις ανάγκες των πελατών.

4. Μείωση γενικών πωλήσεων και κόστη διαχείρισης marketing

Η μείωση παρουσιάζεται επειδή η επιχείρηση διαθέτει καλές γνώσεις για το στοχευόμενο τμήμα καταναλωτών. Έτσι η επιχείρηση αξιοποιεί τους πόρους του καλύτερα όταν καμία ενέργεια δεν σπαταλάει χρόνο ή χρήμα.

2.1.2 Στόχοι κατά τους Wilson, Daniel και McDonald

Οι Wilson, Daniel και McDonald (2002) ισχυρίζονται ότι οι επιχειρήσεις έχουν πλέον επίγνωση της σημαντικότητας των πελατών. Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις αξιοποιούν τους στόχους του CRM για την αύξηση επιχειρηματικών ευκαιριών με:

- Την καλυτέρευση της διαδικασίας επικοινωνίας με τους σωστούς πελάτες
- Την παροχή της κατάλληλης προσφοράς για τον κάθε πελάτη
- Την παροχή της κατάλληλης προσφοράς, μέσω του σωστού καναλιού, για τον κάθε πελάτη
- Την παροχή της κατάλληλης προσφοράς, τη σωστή χρονική στιγμή, για τον κάθε πελάτη

Ακολουθώντας αυτή την τακτική, οι επιχειρήσεις αποδέχονται τα ακόλουθα οφέλη:

1. Αύξηση πίστης και πιθανότητας επιστροφής πελατών

Η δυνατότητα διατήρησης των πιστών και κερδοφόρων πελατών με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

2. Υψηλότερη κερδοφορία ανά πελάτη

Αύξηση των κερδών ανά πελάτη προσφέροντας το σωστό προϊόν την κατάλληλη χρονική στιγμή.

3. Δημιουργία αξίας για τον πελάτη

Απόκτηση των σωστών πελατών βασισμένο σε γνώσεις ή χαρακτηριστικά, η οποία θα οδηγήσει σε αύξηση κερδών.

2.1.3 Στόχοι κατά τον Greenberg

Ο Greenberg (2001) δηλώνει ότι στόχοι είναι οι πιο λογικοί για μια επιχείρηση που εφαρμόζει CRM:

1. Αύξηση εσόδων

Εστίαση της δύναμης πωλήσεων στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης μέσω καλύτερων πληροφοριών και κινήτρων για επίτευξη μεγέθυνσης της γραμμής προϊόντων.

2. Βελτίωση παγκόσμιας πρόβλεψης και διαχείριση αγωγών

Βελτίωση πρόσβασης πληροφοριών, πρόβλεψης και διαχείρισης, το οποίο θα οδηγήσει με τη σειρά του στη βελτίωση των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης να κλείνει συμφωνίες.

3. Βελτίωση πιθανοτήτων νίκης

Ενίσχυση της εστίασης των προσπαθειών πώλησης με καλύτερες πληροφορίες για το κλείσιμο συμφωνιών.

4. Μείωση κόστους πωλήσεων

Νέες τεχνολογίες μπορούν να μειώσουν το κόστος εφαρμογής λύσεων αυτοματοποιημένης πώλησης και την ίδια στιγμή να βελτιώσει την απόδοση των πωλήσεων.

5. Αύξηση της αντιπροσωπευτικής παραγωγικότητας πωλήσεων

Μείωση των βημάτων που απαιτούνται για την ανίχνευση και συλλογή πελατειακών δεδομένων με την ολοκλήρωση των δυνατοτήτων πώλησης σε όλη την επιχείρηση.

6. Προώθηση πωλήσεων

Το CRM να μπορέσει να ενισχύσει τη δύναμη πωλήσεων της επιχείρησης ώστε να μπορεί να παρακολουθεί η ίδια η επιχείρηση την απόδοση και τα επίπεδα επιτυχίας της με σκοπό να μπορούν να κινητοποιηθούν τα ανάλογα τμήματα για να επιτευχθούν οι στόχοι και να είναι στη θέση τους στην επιχείρηση.

2.1.4 Στόχοι κατά τους Bayon, Gutsche και Bauer

Οι Bayon, Gutsche και Bauer (2002) ισχυρίζονται ότι τρεις παράγοντες επηρεάζουν το marketing μέρος των CRM και ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βλέπουν τους στόχους που προσφέρουν οι εφαρμογές marketing του CRM ως εξής:

1. Marketing κλειστού κυκλώματος

Βελτίωση διαχείρισης marketing και προγραμμάτων με ολοκληρωμένο σύστημα marketing το οποίο υποστηρίζει σχεδίαση, διαχείριση καμπάνιας, εκτέλεση, υποστήριξη μέσω Internet και ανάλυση.

2. Καλύτερες πληροφορίες για καλύτερη διαχείριση

Εφαρμογή στοχευόμενης καμπάνιας υψηλής εστίασης με καλύτερες επιστροφές στις επενδύσεις marketing.

3. Επέκταση καναλιών marketing μέσω του Internet

Αξιοποίηση της δύναμης του παγκόσμιου ιστού για την αύξηση της επιρροής και της απόδοσης του marketing.

2.1.5 Στόχοι κατά τους Ryals και Knox

Σύμφωνα με τους Ryals και Knox (2001) οι υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της έχουν επιρροή στον τρόπο που βλέπει ένας πελάτης την επιχείρηση αυτή. Οι Ryals και Knox θεωρούν ότι οι στόχοι των CRM για εφαρμογές υπηρεσιών είναι οι ακόλουθοι:

1. Οι υπηρεσίες μειώνουν τα κόστη και αυξάνουν την κερδοφορία

Η δημιουργία ενός κέντρου κέρδους από μια επιχείρηση υπηρεσιών, με τη χρήση λειτουργικών και πελατειακών πληροφοριών, για τη μείωση του κόστους και την αύξηση των εσόδων.

2. Οι υπηρεσίες βελτιώνουν τις υπηρεσίες παράδοσης

Δημιουργία αποδοτικής και αποτελεσματικής υπηρεσίας χρησιμοποιώντας πληροφορίες ολόκληρης της επιχείρησης.

3. Οι υπηρεσίες που χαροποιούν τους πελάτες

Παροχή επιπλέον φροντίδας, υπηρεσιών και διαχείρισης πληροφοριών των πελατών αυξάνει την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών.

4. Οι υπηρεσίες βοηθούν τις επιχειρήσεις στη διαφοροποίηση προϊόντων

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται προσφέροντας εξατομικευμένες υπηρεσίες χρησιμοποιώντας πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες.

2.1.6 Στόχοι κατά τους Kim, Suh και Hwang

Σύμφωνα με τους Kim, Suh και Hwang (2003), οι στόχοι CRM μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες όπως περιγράφονται παρακάτω:

1. Πελατειακές γνώσεις

- Συλλογή κατάλληλων πελατειακών πληροφοριών.
- Ανάλυση πελατειακών δεδομένων.
- Απόκτηση νέων πελατών.
- Βελτίωση ικανοτήτων του υπαλλήλου.
- Βελτίωση τεχνικών CRM.
- Ασφαλής εξυπηρέτηση.

2. Αλληλεπίδραση με τους πελάτες

- Κατάλληλη απάντηση σε αίτηση του πελάτη.
- Ενσωμάτωση επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Βελτίωση διαχείρισης καναλιών.
- Μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών.
- Προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών.

3. Αξία των πελατών

- Βελτίωση διατήρησης πελατών.
- Αύξηση εσόδων.
- Βελτίωση υποστήριξης και εξυπηρέτησης πελατών.
- Δημιουργία ελκυστικής εικονικής κοινότητας.

4. Ικανοποίηση των πελατών

- Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.
- Ίδρυση σχέσεων με τους πελάτες.

3 Τρόπος λειτουργίας CRM

Σε αυτό το μέρος θα αναφερθούν οι θεωρίες που ασχολούνται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Αρχικά, θα παρουσιαστούν οι θεωρίες για την εφαρμογή CRM, στη συνέχεια οι πρωτοβουλίες των CRM και, τέλος, θεωρίες διαχείρισης καναλιών.

3.1 Η ιδανική CRM επιχείρηση

Σύμφωνα με τους Bradshaw και Brash (2001), για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που εμφανίζουν οι πελατειακές σχέσεις στον συνεχώς εξελισσόμενο κόσμο του Internet, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις βασικές γνώσεις για την επίτευξη της σωστής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων:

1. Η χρήση μιας στρατηγικής CRM στο front office, δηλαδή η άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες, π.χ. τηλεφωνική επαφή, online παροχές κλπ., είναι μόνο ένα μικρό και αρχικό κομμάτι του CRM. Πρέπει να συμπεριληφθούν και back office λειτουργίες, όπως η παραγωγή και η χρέωση, αλλά και αναλυτικές λειτουργίες, όπως η αποθήκευση δεδομένων.
2. Η διεξαγωγή σχέσεων μέσω πολλαπλών καναλιών με τη σωστή τεχνική υποδομή επιτρέπει σε επιχειρήσεις να ασχολούνται με τους πελάτες με συνοχή άσχετα με ποιο μέσο επικοινωνίας χρησιμοποιείται. Επίσης, να μπορεί να προστεθεί νέο μέσο επικοινωνίας με τους πελάτες χωρίς την ανάγκη ολικής αλλαγής του συστήματος.
3. Εύρεση κατάλληλης στρατηγικής ώστε να οδηγηθούν οι πελάτες σε διαφορετικά μέσα επικοινωνίας. Για κάποιες επιχειρήσεις η

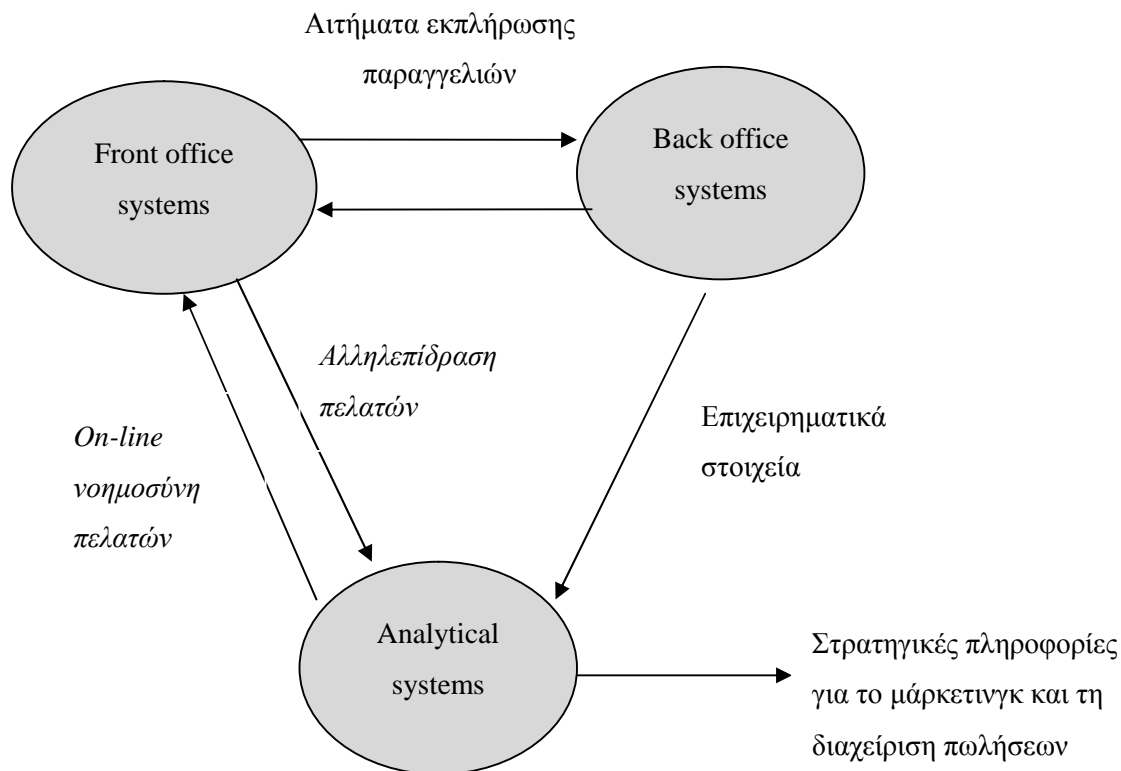
στρατηγική αντιμετώπισης πελατών σε οποιοδήποτε μέσο είναι καλή. Για πολλές άλλες όμως θα σήμαινε την καταστροφή.

Η χρήση CRM σε πολλαπλά κανάλια σημαίνει την αντιμετώπιση των πελατών σε διαφορετικά μέσα και τη διατήρηση μιας ενοποιημένης εικόνας του πελάτη, πρόσφατης και χωρίς ελλείψεις. Η επιτυχία εφαρμογής CRM είναι το πλησιέστερο που θα μπορεί να φτάσει μια επιχείρηση στο marketing με κάθε πελάτη ξεχωριστά. Και επιτυγχάνοντας αυτό σε πολλαπλά μέσα επικοινωνίας είναι σημαντικό κατόρθωμα το οποίο προετοιμάζει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει το μέλλον.

Στα CRM υπάρχει το 'ενάρετο τρίγωνο' (Σχήμα 3.1). Ο σκοπός αυτού είναι η εξασφάλιση ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πλήρως τους πελάτες τους και στη συνέχεια πράττουν ανάλογα με τις ανάγκες και τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οι σημαντικές πληροφορίες που δημιουργούνται χρησιμοποιούνται και σε άλλους τομείς. Οποιαδήποτε επιχείρηση ασχολείται με CRM πρέπει να ενοποιήσει σωστά τα front office, back office και αναλυτικά συστήματα.

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

Σχήμα 3.1: Το «ενάρετο τρίγωνο» του CRM



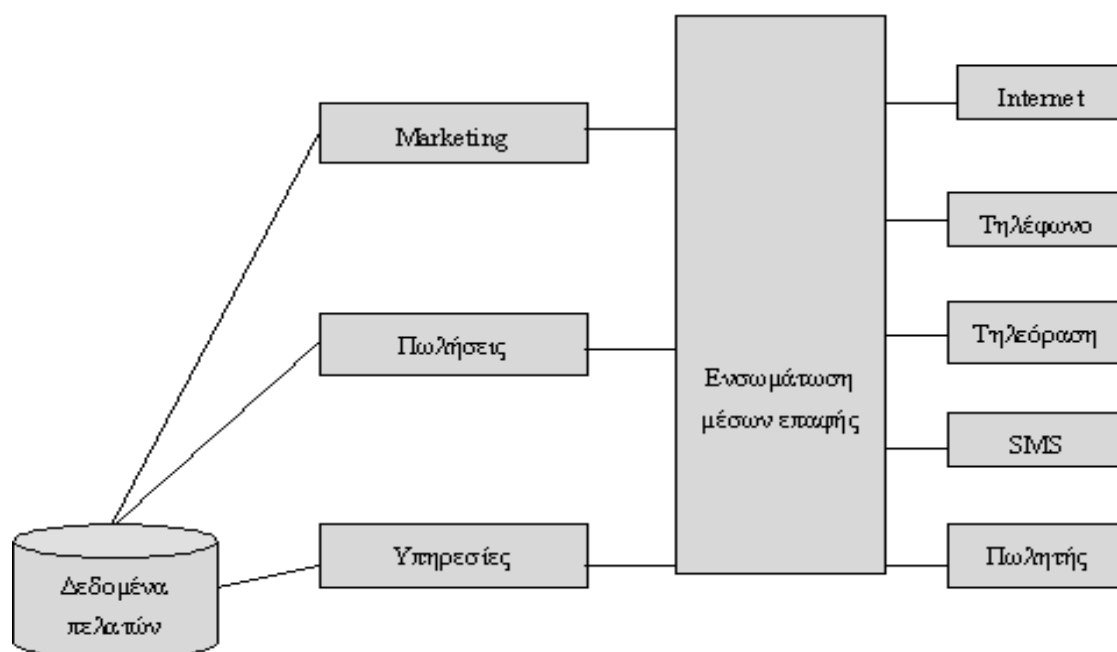
Πηγή: Bradshaw & Brash (2001) σελ. 525

Το CRM σήμερα δομείται για να επικεντρώνεται σχεδόν ολοκληρωτικά στο front office. Ακολουθώντας αυτή την τακτική, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους σε αυτόν τον τομέα, όμως, μακροπρόθεσμα, δεν είναι η βέλτιστη λύση. Η επέκταση του CRM σε πολλαπλά μέσα επικοινωνίας σημαίνει την ενσωμάτωση του front office με στοιχεία του back office με διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας (Σχήμα 2.2). Η εκτέλεση αυτής της διαδικασίας γίνεται με μεθοδικό τρόπο και οι επιχειρήσεις που το έχουν εφαρμόσει σωστά σημαίνει πως ασχολήθηκαν αρκετά με την τεχνική υποδομή που χρειάζονται. Αναπτύσσονται, με ταχύ ρυθμό, πρότυπα σε αυτόν

τον τομέα και αρκετοί CRM πωλητές κατασκευάζουν media portals (πύλες μέσων επικοινωνίας) τα οποία επιτρέπουν, σε επιχειρήσεις που τις αξιοποιούν, τη συνεχή αντιμετώπιση των πελατών σε πολλαπλά μέσα.

Επειδή οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίζουν τους πελάτες σε πολλαπλά επίπεδα δεν σημαίνει ότι πρέπει να προσφέρουν τις ίδιες παροχές ή επίπεδα εξυπηρέτησης σε όλα τα επίπεδα. Η πορεία αυτή επιφέρει αρκετό ρίσκο για τις επιχειρήσεις. Τα μέσα είναι διαφορετικά και απαιτούν να αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι είναι συνήθως πρόθυμοι να είναι σε αναμονή, για ένα λογικό χρόνο, ώστε να μιλήσουν με κάποιον υπάλληλο. Όμως δεν είναι καθόλου πρόθυμοι να περιμένουν για τον ίδιο λόγο όταν χρησιμοποιείται μηχανήμα διαδραστικής φωνητικής απάντησης (Interactive Voice Response).

Σχήμα 3.2: CRM και πολλαπλά μέσα



Πηγή: Bradshaw & Brash (2001)

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

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

Το τελευταίο φαίνεται να είναι το πιο προβληματικό, η οδήγηση των πελατών σε συγκεκριμένο μέσο. Το πιο προβληματικό μέρος αυτού είναι να οδηγηθούν οι πελάτες μακριά από ανθρώπινους πωλητές και να στραφούν σε αυτοματοποιημένα μέσα. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι η μείωση του κόστους της συναλλαγής, για παράδειγμα οι απευθείας συναλλαγές κοστίζουν παραπάνω ή να υπάρχουν εκπτώσεις μόνο με τη χρήση των αυτοματοποιημένων μέσων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το επίπεδο εξυπηρέτησης επηρεάζει τις επιλογές, οι πελάτες πρέπει να περιμένουν για να μιλήσουν με κάποιον πωλητή όμως μπορούν να συνδεθούν αμέσως με το IVR (τηλεφωνική τεχνολογία η οποία επιτρέπει σε ένα Η/Υ να ανιχνεύει τη φωνή και την ‘αφή ήχων’ χρησιμοποιώντας ένα απλό τηλεφώνημα για τις οποιεσδήποτε λειτουργίες). Άλλες επιλογές είναι το επίπεδο των παροχών που προσφέρονται στα διάφορα μέσα. Για παράδειγμα, το Internet μπορεί να μεταδώσει πολύ εύκολα μεγάλες ποσότητες γραφικών και δεδομένων. Αν μια επιχείρηση προσφέρει όλα τα δεδομένα ή τις γραφικές πληροφορίες που απαιτείται μέσω του Internet, για τους πελάτες που μπορούν να το χρησιμοποιούν θα είναι το επιλεγμένο τους μέσο.

3.2 Δέκα τρόποι για την εκκίνηση και βελτίωση του CRM

Σύμφωνα με τον Vinas (2001), το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία απαιτεί σχεδίαση, δέσμευση και αλλαγή και ο οποιοσδήποτε υπάλληλος που έχει κάποια επαφή με πελάτες οποιαδήποτε χρονική στιγμή θα πρέπει να θεωρηθεί “χρήστης CRM”. Η τελειότητα στο CRM δεν επιτυγχάνεται με ένα λογισμικό ή μια marketing καμπάνια. Όμως η τεχνολογία, όπως τηλεφωνικά συστήματα και ιστοσελίδες, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το συμφέρον της στρατηγικής CRM. Παρακάτω εμφανίζονται δέκα τρόποι για τη βελτίωση ή εκκίνηση ενός προγράμματος CRM:

1. Καθορισμός του CRM

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

2. Δέσμευση της διοίκησης

Το CRM καθορίζει τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση ώστε η διοίκηση να έχει τη δυνατότητα να κινηθεί σε αρκετούς τομείς με καλύτερη επιχειρηματική νοημοσύνη. Η δέσμευση της διοίκησης είναι κρίσιμο στοιχείο για την επιρροή που ασκούν οι πρωτοβουλίες CRM και μειώνει την αντίσταση στις αλλαγές. Πιο απλά, αν η στρατηγική CRM προστατεύεται από την διοίκηση έχει πολλές πιθανότητες να λειτουργήσει σωστά.

3. Συμμετοχή προσωπικού

Το μεγαλύτερο πρόβλημα με το CRM είναι πως χρειάζεται προσωπικό για τη συλλογή δεδομένων. Ορισμένοι υπάλληλοι δεν αποδέχονται τη χρήση τους επειδή, όπως λένε, μειώνει την ταχύτητα των εργασιών και το αρνούνται επειδή δεν έχουν κατανοήσει την αξία του. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κινητοποιήσουν

τους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν το CRM. Πρέπει να τους πείσουν πως αν προσθέσουν πληροφορίες στο σύστημα CRM θα αποκομίσουν κάποιο κέρδος από αυτό.

4. Ενσωμάτωση των συστημάτων CRM

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

5. Έρευνα εργαλείων και τεχνολογιών CRM

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

6. Μακροπρόθεσμη προοπτική

Κάποιες επιχειρήσεις κερδίζουν από ακριβά και πολύπλοκα συστήματα CRM. Τα συστήματα αυτά συνήθως χρειάζονται αρκετό χρόνο πριν λειτουργήσουν σωστά και απαιτούν εισροές συμβούλων. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση θα πρέπει να είναι υπομονετική και να κοιτάζει μακροπρόθεσμα αντί να εστιάζει στα βραχυπρόθεσμα κόστη. Αυτό είναι ανάλογο με τους στόχους της

επιχείρησης, εάν δεν υπάρχει όραμα σίγουρα θα εμφανιστεί πρόβλημα στο μέλλον.

7. Διαχείριση σχέσεων με συμβούλους και πωλητές

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

8. Μέτρηση της επιτυχίας της στρατηγικής CRM, με υπομονή

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

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

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

10. Outsourcing

Εάν η επιχείρηση δεν αισθάνεται έτοιμη να εκπαιδευτεί στη χρήση CRM, υπάρχει, ως εναλλακτική λύση, το outsourcing. Οι outsourcers μπορούν να δημιουργήσουν, εκπαιδεύσουν και να διαχειριστούν κέντρα επαφής εκ μέρους

της επιχείρησης. Ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται πού βρίσκεται ο άνθρωπος με τον οποίο μιλάνε, αρκεί μόνο να καλυφθούν όλες τους οι ανάγκες. Στη σημερινή εποχή, είναι όλο και περισσότεροι οι outsourcers που συλλέγουν πληροφορίες πελατών, τις οποίες μετά διαθέτουν στις επιχειρήσεις ή τις αξιοποιούν για να συνεχίσουν να διαχειρίζονται τη στρατηγική CRM της επιχείρησης.

3.3 Πρωτοβουλίες των CRM

Σύμφωνα με τον Dyché (2001), οι εταιρίες δεν αγοράζουν προϊόντα CRM για την αυτοματοποίηση της διαχείρισης μιας καμπάνιας αν δεν έχουν έναν ξεκάθαρο στόχο. Οι εταιρίες που αγοράζουν CRM ήδη διαθέτουν μια ποικιλία από τακτικές για την αύξηση της αξίας και αφοσίωσης των πελατών. Ακολουθούν οι επτά κυριότερες:

Cross-selling και up-selling

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

Διατήρηση πελατών

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

Πρόβλεψη συμπεριφοράς

Οι προβλέψεις συμπεριφορών βοηθούν τις επιχειρήσεις να κρίνουν πιθανές μελλοντικές κινήσεις των πελατών. Χρησιμοποιώντας τεχνικές μοντελοποίησης και εξόρυξης δεδομένων προβλέπονται οι μελλοντικές συμπεριφορές των πελατών με βάση τις προηγούμενες συμπεριφορές. Η ανάλυση αυτή έχει αρκετές διαφοροποιήσεις:

- *Ανάλυση ροπής αγοράς.* Η εκτίμηση ποιο προϊόν είναι πιο πιθανό να αγοράσει ο πελάτης.
- *Επόμενη αγορά.* Η πρόβλεψη του επόμενου προϊόντος που θα αγοράσει ο πελάτης.
- *Ανάλυση συγγένειας προϊόντων.* Ποια προϊόντα θα αγοραστούν με άλλα προϊόντα. Γνωστή και ως ‘market basket analysis’.
- *Μοντελοποίηση ελαστικότητας τιμής και δυναμική τιμολόγηση.* Καθορισμός της βέλτιστης τιμής για ένα προϊόν, και συνήθως για συγκεκριμένο πελάτη.

Καθορίζοντας το πώς ο πελάτης πιθανόν θα συμπεριφερθεί, η επιχείρηση μπορεί να καταλήξει σε μια πληθώρα marketing αποφάσεων βασισμένες σε αυτή τη γνώση, περιλαμβάνοντας κάποιες από τις εξής:

- Προληπτική προσφορά εκπτώσεων στους υπάρχοντες πελάτες, οι οποίοι πιθανώς σκέφτονται να φύγουν.
- Μετατροπή σε καμπάνιες που στοχεύουν σε μικρότερες ομάδες πελατών ή συγκεκριμένα προϊόντα.
- Πακετάρισμα συγκεκριμένων προϊόντων σε σταθερές τιμές πώλησης, για την επίτευξη πώλησης ακόμα περισσότερων προϊόντων και ως αποτέλεσμα, την αύξηση της κερδοφορίας.
- Αξιοποίηση της μεθόδου cross-selling για την πώληση παραπλήσιων προϊόντων.

Το κλειδί σε όλη αυτή την ανάλυση είναι να γνωρίζει η επιχείρηση καλύτερα τους πελάτες της.

Αποδοτικότητα πελατών και μοντελοποίηση αξιών

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

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

Βελτιστοποίηση καναλιού

Ο στόχος του αυτοματοποιημένου marketing είναι να προσφέρει το σωστό μήνυμα στο σωστό πελάτη τη σωστή χρονική στιγμή. Με την έλευση του Internet, πολλές επιχειρήσεις προσαρτώνται “μέσω των κατάλληλων καναλιών” καθώς η παρουσία αλληλεπίδρασης πελατών εξελίσσεται. Η κατανόηση, όμως, των καναλιών που προτιμούν συγκεκριμένοι πελάτες να χρησιμοποιήσουν για την αλληλεπίδραση με μια επιχείρηση είναι μόνο ένα μέρος του προβλήματος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν ποια είναι η καλύτερη μέθοδος επικοινωνίας με τους πελάτες τους. Η διαχείριση καναλιών σημαίνει τη βελτιστοποίηση των εισερχόμενων καναλιών μιας επιχείρησης με τις εξερχόμενες μεθόδους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και την επιλογή της καλύτερης μεθόδου για κάθε περίπτωση.

Εξατομίκευση

Εξατομίκευση είναι η δυνατότητα προσαρμογής της επικοινωνίας πελατών με βάση τις γνώσεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές τους τη στιγμή της αλληλεπίδρασης. Δηλαδή, είναι μηνύματα φτιαγμένα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή μια ομάδα πελατών. Τέτοιου είδους μηνύματα θεωρούνται οποιαδήποτε περιέχουν στοιχεία του πελάτη, είτε αυτό είναι απλά το όνομά του ή την εξατομίκευση ολόκληρης ιστοσελίδας με βάση λεπτομερή δεδομένα πελατών.

Συγκεκριμένα, τεχνολογίες εξατομίκευσης διαθέτουν πρόσβαση σε προσωπικά στοιχεία κάθε πελάτη και με τη χρήση αυτών δημιουργεί συγκεκριμένο περιεχόμενο για τον καθένα. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν την ανάλυση κάθε πελάτη σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας και χρησιμοποιώντας δεδομένα από προφίλ, προηγούμενες αγορές, ροής των clicks (click stream) και ερωτηματολόγια μπορεί να προβλέψει, για παράδειγμα, το προϊόν της επόμενης αγοράς ή εάν υπάρχει κίνδυνος αποχώρησης να προσφέρει έκπτωση για δελεασμό. Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πελάτη την επόμενη φορά που θα συνδεθεί στην ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Οι τεχνολογίες εξατομίκευσης μπορούν να εφαρμόσουν τα ευρήματά τους για τη βελτίωση αυτών των μηνυμάτων, προσφέροντας προϊόντα που ενδιαφέρουν τον πελάτη, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των ποσοστών ανταπόκρισης καθώς περνάει ο χρόνος και τον εμπλουτισμό των δεδομένων συμπεριφοράς των πελατών. Ακολουθώντας αυτή την τακτική αυξάνονται οι γνώσεις για τον κάθε πελάτη και μειώνεται το στοιχείο της τύχης. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή και ως «προσαρμοστική εξατομίκευση» (adaptive personalization), είναι κρίσιμος παράγοντας για να μειωθεί αρκετά η πιθανότητα ένας πελάτης να επιλέξει κάποιον ανταγωνιστή.

Η εξατομίκευση στον τομέα B2C βασίζεται επί το πλείστον στην ανάλυση της ροής click (click stream) ενός πελάτη, στη διαδρομή του στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Παρακολουθώντας τη ροή αυτή, μια επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να δει το προϊόν που αγοράστηκε αλλά και πώς κατέληξε στη συγκεκριμένη επιλογή, καθώς και ποια προϊόντα επηρεάζουν στην επιλογή άλλων προϊόντων. Η ανάλυση του click stream μπορεί να ενεργοποιήσει δεκάδες καινούργιες τακτικές, όπως:

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

3.4 Αλληλεπίδραση διαδικτυακού πελάτη

Σύμφωνα με τους Kotzab και Madlberger (2001), είναι κρίσιμο οι ιστοσελίδες να διαθέτουν επιλογές για την επικοινωνία των πελατών με την επιχείρηση. Η πρόσβαση στο Internet προσφέρει στον πελάτη τρεις καινούργιους τρόπους ώστε να έρθουν σε επαφή με επιχειρήσεις: web chat, web callback και e-mail.

Web chat

Το web chat επιτρέπει σε έναν επισκέπτη και έναν αντιπρόσωπο της ιστοσελίδας να μιλήσουν σε σχεδόν πραγματικό χρόνο μέσω ενός προγράμματος chat. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσφέρουν 1:1 επαφή με τους πελάτες χωρίς να πρέπει να αποσυνδεθούν από το Internet, πράγμα σημαντικό στην περίπτωση που δεν διαθέτουν ISDN ή ADSL σύνδεση. Επιπλέον, η αξιοποίηση του συστήματος chat από μια επιχείρηση μειώνει το

κόστος σε σύγκριση με τη στελέχωση ενός παραδοσιακού τηλεφωνικού κέντρου.

Web callback

Το web callback επιτρέπει στους πελάτες να δώσουν το τηλέφωνό τους ώστε να τηλεφωνηθούν από έναν εκπρόσωπο της επιχείρησης. Με τη χρήση μιας φόρμας που ρωτάει τα ενδιαφέροντα του πελάτη μπορεί να εξασφαλιστεί ότι ο εκπρόσωπος διαθέτει τις γνώσεις που ενδιαφέρουν τον πελάτη. Με αυτό τον τρόπο, ο πελάτης δεν είναι υποχρεωμένος να είναι σε αναμονή μέχρι να συνδεθεί με κάποιον που διαθέτει τις γνώσεις που επιθυμεί, όπως γίνεται στην περίπτωση του τηλεφωνικού κέντρου.

Αποστολή e-mail από τη ιστοσελίδα

Η αξιοποίηση του e-mail είναι ίσως η πιο λογική αντιμετώπιση, καθώς οι πελάτες το προτιμούν επειδή δεν χρειάζεται να περιμένουν για έναν διαθέσιμο εκπρόσωπο, όπως συνηθίζεται με τα τηλεφωνικά κέντρα, και οι επιχειρήσεις το προτιμούν επειδή οι υπάλληλοι μπορούν να απαντήσουν σε μια ώρα περισσότερα e-mail παρά τηλεφωνήματα. Υπάρχουν δύο τρόποι προσέγγισης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια ιστοσελίδα: η χρήση φόρμας ή υπερσύνδεσης, η οποία αυτόματα θα ανοίξει το πρόγραμμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του πελάτη με το e-mail της επιχείρησης.

Η χρήση της φόρμας, αν και χρήσιμη στη συλλογή προσωπικών δεδομένων των πελατών, εάν γίνει αρκετά μεγάλη και κουραστική ή προσβλητική θα απωθήσει τους πελάτες και, ως αποτέλεσμα, θα είναι μη παραγωγική. Η δυνατότητα εκκίνησης του προγράμματος e-mail του πελάτη επιτρέπει στον πελάτη να είναι όσο πιο σύντομος ή αναλυτικός επιθυμεί, όμως δεν επιτρέπει στην επιχείρηση

να συγκεντρώσει συγκεκριμένα δεδομένα και τις πληροφορίες αυτές των πελατών να τις χρησιμοποιήσει στην οργάνωση του marketing για το μέλλον.

Αν και οι μέθοδοι αυτές βολεύουν στις περισσότερες περιπτώσεις, τα callback, e-mail και chat δεν είναι οι κατάλληλες τεχνικές για όλες τις αλληλεπιδράσεις. Ένας πελάτης που βιάζεται συνήθως θα προτιμήσει την άμεση τηλεφωνική επαφή ώστε να συνδεθεί με έναν εκπρόσωπο το συντομότερο. Πολλές επιχειρήσεις βλέπουν το Διαδίκτυο ως μέσο για την ελάττωση του αριθμού εκπροσώπων που χρειάζονται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί προσφέροντας υψηλής ποιότητας διαδικτυακές υπηρεσίες και, ως αποτέλεσμα, ελάχιστοι πελάτες θα χρειαστεί να επικοινωνήσουν τηλεφωνικώς, όμως κάποιες επιχειρήσεις καθιστούν αδύνατη την τηλεφωνική επικοινωνία των πελατών με την επιχείρηση, κάτι το οποίο δεν είναι καθόλου έξυπνη κίνηση.

3.5 Επαφές πελατών σε πολλαπλά κανάλια

Οι Bradshaw και Brash (2003) δηλώνουν ότι ελάχιστες μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώσουν εάν διαθέτουν μόνο ένα κανάλι επικοινωνίας με τους πελάτες τους. Στη σημερινή εποχή, οι πελάτες περιμένουν να επιλέξουν το κανάλι της προτίμησής τους για υποστήριξη μετά την πώληση. Άνθρωποι οι οποίοι, λόγω υποχρεώσεων, δεν μπορούν να επικοινωνήσουν τηλεφωνικώς τις κατάλληλες ώρες, έχουν σε υψηλή εκτίμηση την υπηρεσία e-mail, όπως και εκείνοι που έχουν ενοχληθεί από τις μεγάλες αναμονές μέσω τηλεφωνικού κέντρου για να επικοινωνήσουν με κάποιον εκπρόσωπο της επιχείρησης. Αυτές οι ανταγωνιστικές πιέσεις και απαιτήσεις πελατών καθιστούν απαραίτητη την υποστήριξη πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας από όλες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να είναι ανταγωνιστικές. Επιπλέον, οι πελάτες δεν θέλουν να σπαταλούν το χρόνο τους, επομένως εάν έχουν δώσει κάποια στοιχεία τους στο Διαδίκτυο δεν θέλουν να τα επαναλάβουν όταν έρχονται σε επαφή με εκπρόσωπο τηλεφωνικώς.

Πολλές ηλεκτρονικές επιχειρήσεις ιδρύθηκαν με την ιδέα πως μπορούσαν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες αποκλειστικά μέσω δικτύου. Το πρόβλημά τους είναι πως δεν έχουν ασχοληθεί αρκετά με τηλεφωνική και ταχυδρομική υποστήριξη, με την ελπίδα ότι προσφέροντας χαμηλές τιμές θα αντεπεξέλθουν στις περιορισμένες υπηρεσίες υποστήριξης πελατών. Το αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου, ως εμπειρία στον πελάτη, μπορεί να είναι δυσάρεστο. Εάν ένας πελάτης έχει ξεκινήσει μια αγοραπωλησία μέσω Internet και καλεί το τηλεφωνικό κέντρο για μια διευκρίνιση, η επανάληψη όλων των πληροφοριών που είχε δώσει ο πελάτης στο Διαδίκτυο σε έναν εκπρόσωπο, ο οποίος δεν έχει πρόσβαση σε λεπτομέρειες αλληλεπιδράσεων του πελάτη στο Διαδίκτυο, είναι αρκετά ενοχλητική. Κοινά συμπτώματα κακής υλοποίησης είναι καθυστερήσεις αποστολών και λανθασμένα στοιχεία αποστολής.

Αυτή η έλλειψη συνοχής πληροφοριών και υπηρεσιών δύσκολα μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμες και κερδοφόρες σχέσεις, οι οποίες είναι ο κεντρικός στόχος της CRM στρατηγικής. Ακόμα και ένας έμπειρος εκπρόσωπος σε τηλεφωνικό κέντρο δεν μπορεί να αντεπεξέλθει εάν έχει ελλιπείς πληροφορίες, π.χ. δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για τηλεμάρκετινγκ αμέσως μετά την επιστροφή ελαττωματικού προϊόντος από δυσαρεστημένο πελάτη, όμως αυτό δύσκολα μπορεί να αποτραπεί εφόσον δεν υπάρχει καμία εικόνα για το συγκεκριμένο πελάτη. Η απόκτηση αυτής της εικόνας είναι σημαντική αν και δύσκολη, επειδή εταιρίες διαθέτουν λογισμικό για διαφορετικές επιχειρηματικές λειτουργίες και διαφορετικά κανάλια από ξεχωριστούς μεταπωλητές, ο καθένας από τους οποίους διαθέτει το δικό του μοντέλο δεδομένων. Ωστόσο, είναι απαραίτητη η επέκταση των καναλιών που δίνει πρόσβαση στους πελάτες για να αντεπεξέλθει σε όλες τις αγορές.

Αν και ιδιαίτερα κρίσιμη, η απόκτηση αυτής της συνοχής απλώς θέτει τις βάσεις για το τι μπορεί να επιτευχθεί με πολλαπλά κανάλια στους πελάτες και προστατεύει τις επιχειρήσεις από το να φανούν ανεπαρκείς στους πελάτες τους.

Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση ασχολείται με τις δυσκολίες που εμφανίζουν τα νέα κανάλια χωρίς να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητές του. Για παράδειγμα, στοχευόμενα e-mails μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να οδηγήσουν πελάτες σε ιστοσελίδες, με κωδικοποιημένα URLs τα οποία δίνουν πρόσβαση στη συγκεκριμένη ιστοσελίδα και κατευθύνουν τον πελάτη στην προσφορά που τον ενδιαφέρει. Όμως, η μεγαλύτερη ευκαιρία για επιχειρήσεις να είναι πρωτοπόροι στην αντιμετώπιση πελατών είναι η συγχώνευση νέων και παλιών μεθόδων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να στέλνουν προσφορές στους πελάτες τους μέσω SMS και να επιτρέπουν τη σύνδεση με τηλεφωνικό κέντρο για να ολοκληρωθεί η αγοραπωλησία.

Επικρατεί η λανθασμένη αντίληψη πως η πελατειακή εμπειρία πρέπει να είναι ενιαία άσχετα με τα κανάλια επικοινωνίας, κάτι το οποίο δεν ισχύει. Η πελατειακή εμπειρία πρέπει να διαθέτει μια συνοχή. Για παράδειγμα, είναι ιδιαίτερα πρακτικό για ένα διαδικτυακό τραπεζικό σύστημα να προσφέρει μεγάλο ποσό ιστορικών δεδομένων λογαριασμού και το συγχρονισμό τους με επενδυτικά πακέτα. Το Internet είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην πρόσβαση μεγάλου όγκου δεδομένων. Από την άλλη πλευρά, όμως, δεν θεωρείται ιδιαίτερα πρακτικό και είναι αντιοικονομικό να προσφέρονται οι ίδιες υπηρεσίες μέσω τηλεφωνικού κέντρου. Για τους λόγους αυτούς, η μόνη στιγμή που πρέπει να γίνει μια τέτοια αλληλεπίδραση στο τηλεφωνικό κέντρο είναι όταν υπάρχει σημαντικός λόγος. Δυστυχώς πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν κατανοήσει απόλυτα τα θέματα γύρω από τη διαχείριση πελατών πάνω σε πολλαπλά κανάλια.

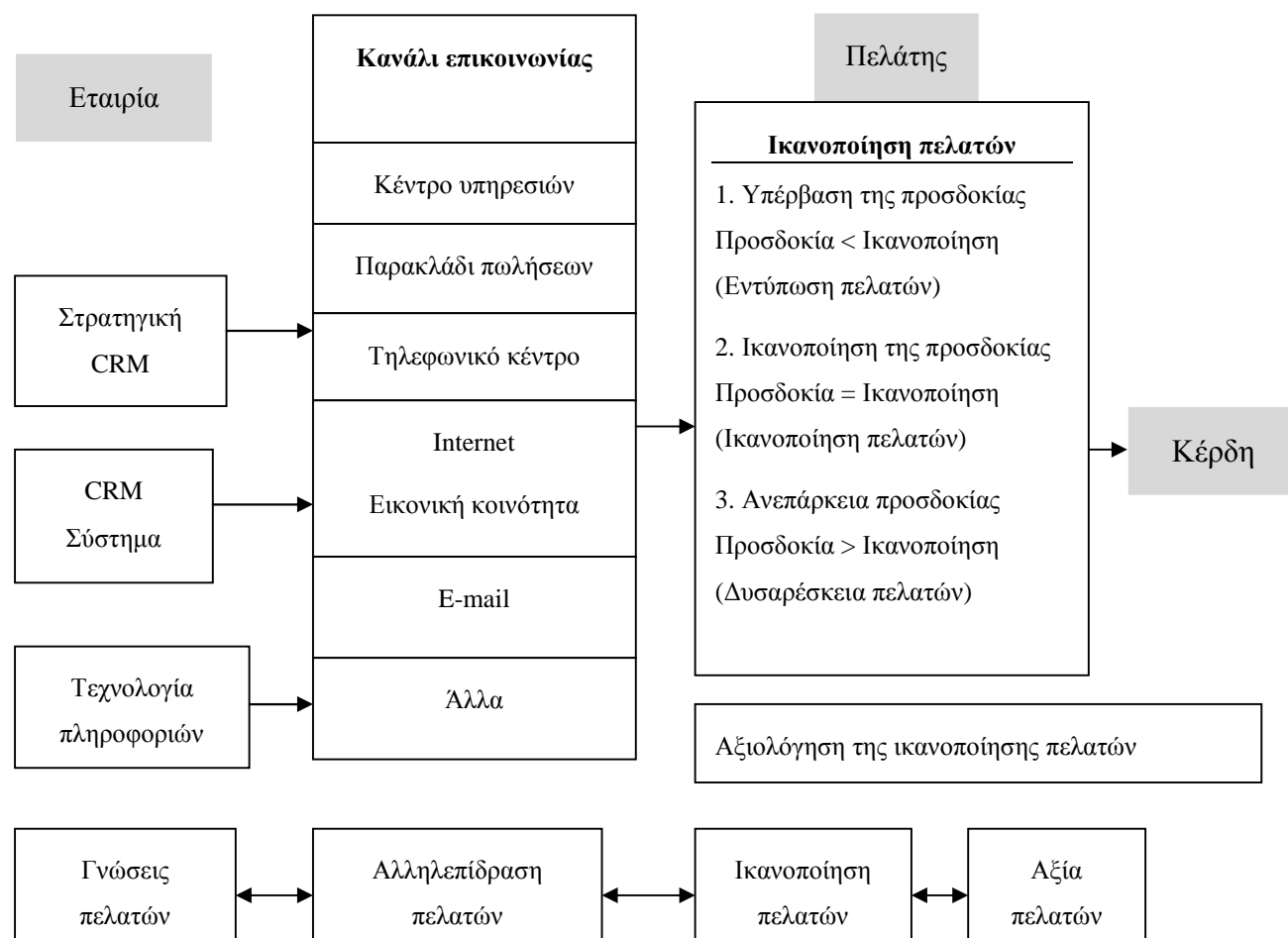
4 Αξιολόγηση CRM

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν τα εργαλεία αξιολόγησης, τα οποία έχουν πρόσβαση σε υλικά και άυλα στοιχεία όταν πραγματοποιείται αξιολόγηση της αποδοτικότητας του CRM των επιχειρήσεων.

4.1 Μετρήσεις αποδοτικότητας CRM

Οι Kim, Suh & Hwang (2003) προτείνουν ένα πλαίσιο εφαρμογών για την αξιολόγηση αποδοτικότητας CRM. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε άποψη του CRM αξιολογείται με τις κατάλληλες μετρήσεις, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.1. Σύμφωνα με τους Kim, Suh & Hwang (2003), υπάρχουν κάποιοι λόγοι γιατί οι μετρήσεις είναι τόσο σημαντικές στην ενίσχυση των επιχειρήσεων. Οι μετρήσεις αφαιρούν τις διαφωνίες που μπορεί να δημιουργηθούν στις στρατηγικές ιδέες υψηλού επιπέδου. Επίσης, οι μετρήσεις προσφέρουν την ακριβή γλώσσα για την ξεκάθαρη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, τους στόχους τους οποίους θέτει η επιχείρηση και πώς προβλέπει να το πετύχει. Επιπλέον, οι μετρήσεις επιτρέπουν τη συνεχή αξιολόγηση των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων. Τέλος, οι μετρήσεις όχι μόνο αυξάνουν τις πιθανότητες αλλά και επιταχύνουν την αλλαγή. Οι τέσσερις προοπτικές είναι *πελατειακές γνώσεις, αλληλεπίδραση με τους πελάτες, αξία πελατών και ικανοποίηση πελατών*.

Σχήμα 4.1: Η διαδικασία αξιολόγησης ενός CRM



Πηγή: Kim, Suh, & Hwang (2003)

Γνώσεις πελατών

Για την υιοθέτηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με επίκεντρο τον πελάτη, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνολογίες εξόρυξης δεδομένων και αποθήκευσης δεδομένων. Ένα μεγάλο πρόβλημα είναι το φιλτράρισμα, η οργάνωση, η ανάλυση, η διαχείριση και η εκμετάλλευση αυτών των δεδομένων για την αποσυμπίεση πληροφοριών σχετικά με δραστηριότητες CRM. Διαδικασίες εξόρυξης δεδομένων χρησιμοποιούνται για την αποσυμπίεση μοτίβων από μεγάλες ομάδες δεδομένων.

Η εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες είναι πολύ σημαντική για την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών. Για το λόγο αυτό, απαιτείται να εκτιμηθούν οι ικανότητες αγοράς των υπαλλήλων για την καλύτερη χρήση των πελατειακών πληροφοριών. Η ασφάλεια είναι ένα βασικό, αλλά και κρίσιμο εργαλείο, προαπαιτούμενο στην αντιμετώπιση των πελατειακών πληροφοριών. Η ασφάλεια, συγκεκριμένα, είναι ένα σημαντικό θέμα σχετικά με τις online αγορές και αποτελεί εμπόδιο για την αποδοχή του e-channel, δηλαδή των ηλεκτρονικών μέσων γενικότερα. Πολλοί πελάτες ανησυχούν για την ποσότητα των προσωπικών πληροφοριών που υπάρχουν στις Βάσεις Δεδομένων και τον τρόπο που χρησιμοποιούνται αυτές. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της ασφάλειας στις αγοραπωλησίες, όπως και την εμπάθεια των πωλητών με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Ο Πίνακας 4.1 δείχνει τις μετρήσεις των γνώσεων των πελατών.

Πίνακας 4.1: Μετρήσεις γνώσης πελατών

Στόχοι	Μετρήσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Συλλογή κατάλληλων πληροφοριών πελατών • Ανάλυση δεδομένων πελατών • Απόκτηση νέων πελατών • Κατανόηση των αναγκών των πελατών • Βελτίωση ικανοτήτων των υπαλλήλων • Βελτίωση τεχνικών CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποκτηθέντα προϊόντα πελατών • Αριθμός πελατών • Επισκέψεις ιστοσελίδων μάρκετινγκ ανά ημέρα. • Επισκέψεις ανά ημέρα • Καθαρές πωλήσεις (ποσοστό %) • Τεχνολογική ικανότητα υπαλλήλων • Συχνότητα της βελτίωσης υλικού • Επένδυση R&D <ul style="list-style-type: none"> • R&A Υποστήριξης: • Αποθήκη στοιχείων εμπορευμάτων,

<p>Ασφάλεια υπηρεσιών</p>	<p>ανάσυρση δεδομένων, πολυδιάστατη ανάλυση δεδομένων</p> <ul style="list-style-type: none"> • R&A Υπηρεσιών: Υπηρεσία Ιστού Σύστασης Εξατομίκευση διαχωρισμού των πελατών • Επίπεδο ασφάλειας • Έρευνα προφίλ πελατών (ποσοστό %)
---------------------------	--

Πηγή: Kim, Suh & Hwang (2003)

Αλληλεπίδραση πελατών

Πολλά κανάλια επικοινωνίας αναπτύσσονται με σκοπό την αποδοτική αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Για τη σωστή διαχείριση των καναλιών επικοινωνίας, οι διαχειριστές παρακολουθούν στενά τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες. Οι εσωτερικές διαδικασίες αναφέρονται στην αντιμετώπιση διαδικασιών εσωτερικά στην επιχείρηση, ενώ οι εξωτερικές διαδικασίες ασχολούνται με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών. Οι εσωτερικές διαδικασίες κρίνουν τη λειτουργική τελειότητα και οι εξωτερικές διαδικασίες κρίνουν την απόδοση της διαχείρισης καναλιών. Οι πελατειακές σχέσεις μπορούν να ενισχυθούν με την κατάλληλη αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Η αλληλεπίδραση αυτή διαθέτει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Επαφές με το λειτουργικό προσωπικό
- Διαχείριση εξερχόμενων επαφών mail, τηλέφωνο, επισκέψεις και παραδόσεις
- Φυσικό περιβάλλον εξυπηρέτησης
- Αγοραπωλησία, τιμή, αξία, όροι αγοράς

Για την ανάλυση της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, πρέπει πρώτα να θεωρηθούν κάποια σημαντικά μέτρα, όπως ο αριθμός των ενεργειών marketing, το συνολικό κόστος προώθησης, η συχνότητα ανανέωσης περιεχομένου, οι πληρωμές και τα λοιπά. Τα κανάλια επικοινωνίας δεν συμπεριλαμβάνουν μόνο τις κλασσικές μεθόδους, όπως τηλέφωνο, αλληλογραφία και fax, αλλά και τις νέες αναδυόμενες, όπως τηλεφωνικά κέντρα, κέντρα εξυπηρέτησης, ιστοσελίδες και εικονικές κοινότητες του Internet. Είναι ζωτικής σημασίας να μπορούν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν άμεσα και αποδοτικά τα διάφορα κανάλια. Οι εσωτερικές διαδικασίες της στρατηγικής CRM που εφαρμόζεται πρέπει να συνδέσουν και να ενοποιήσουν τα κανάλια αυτά.

Επιπλέον, οι εταιρίες πρέπει να αναλύουν την επιχειρηματική διαδικασία και να αξιολογήσουν τη μέθοδο πληρωμής, τα κανάλια παράδοσης και το εύρος της γραμμής προϊόντων. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να αυξηθεί βελτιώνοντας τη διαχείριση των καναλιών και τη λειτουργικότητα. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η ανάλυση πληροφοριών, όπως χρόνος παράδοσης, χρόνος ανταπόκρισης και διαφοροποίηση προϊόντος. Ο Πίνακας 4.2 δείχνει τις μετρήσεις της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.

Πίνακας 4.2: Μετρήσεις αλληλεπίδρασης πελατών

Στόχοι	Μετρήσεις
<ul style="list-style-type: none">• Κατάλληλη απάντηση στο αίτημα των πελατών• Ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών• Βελτίωση της διαχείρισης καναλιών	<ul style="list-style-type: none">• Εκστρατεία μάρκετινγκ• Συνολικό κόστος για προώθηση• Συχνότητα των ενημερώσεων στοιχείων περιεχομένου• Αριθμός μεθόδων πληρωμής• Αριθμός καναλιού απάντησης στην έρευνα πελατών

<ul style="list-style-type: none">• Μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργανωτικών διαδικασιών• Προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none">• Συνολικό κόστος για το κανάλι• Μέσος χρόνος παράδοσης μετά από την εκπλήρωση διαταγής• Χρόνος απόκρισης στην έρευνα πελατών• Συναλλαγή που διευθύνεται από τα μέλη• Ποικιλομορφία προϊόντων• Λεπτομερείς πληροφορίες προϊόντων• Μακρόχρονες πωλήσεις στο δημοφιλές προϊόν
---	---

Πηγή: Kim, Suh & Hwang (2003)

Αξία πελατών

Η αξία πελατών περιγράφει τα υλικά και άυλα κέρδη από τη χρήση ενεργειών CRM, τα οποία βοηθούν στη σωστή ταξινόμηση των σχέσεων με τους πελάτες. Η αξία πελατών μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα, με την προσφορά ενός ελκυστικού πακέτου με διάφορα προϊόντα, με ένα πρόγραμμα εμπιστοσύνης ή με σχετικές πληροφορίες που ενδιαφέρουν τον πελάτη.

Για να διευκρινιστεί η αξία των πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύσουν πληροφορίες όπως η marketing καμπάνια, ο αριθμός επαναλαμβανόμενων πελατών και οι συνολικές πωλήσεις. Οι πρωτοβουλίες CRM θα πρέπει να προσφέρουν αμοιβαία αξία σε πελάτη και επιχείρηση. Η κερδοφορία του κάθε πελάτη θα πρέπει να υπολογιστεί ώστε να υπάρχει μια βάση σύγκρισης με τους ακόλουθους υπολογισμούς περιοδικά. Ο υπολογισμός της αξίας του πελάτη θα βοηθήσει στη μελλοντική κερδοφορία. Ο Πίνακας 2.3 δείχνει τις μετρήσεις της αξίας πελατών.

Πίνακας 4.3: Μετρήσεις αξίας πελατών

Στόχοι	Μετρήσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της διατήρησης πελατών • Αύξηση κερδών • Βελτίωση εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών • Οικοδόμηση μιας ελκυστικής εικονικής κοινότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός διατηρημένων πελατών • Καθαρές πωλήσεις • Συνηθισμένες πωλήσεις • Προτερήματα υπαλλήλων • Κέρδος ανά υπάλληλο • Διεπαφή καναλιών <ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα χρησιμοποίησης • Ελκυστικότητα • Αποδοτικότητα πλοήγησης • Αναζήτηση περιεχομένου • Συνοχή δομής περιοχών

Πηγή: Kim, Suh & Hwang (2003)

Ικανοποίηση πελατών

Η ικανοποίηση πελατών είναι δύσκολο να μετρηθεί λόγω της δυσκολίας ποσοτικοποίησης του επιπέδου ικανοποίησης. Αντιπροσωπεύει μια μοντέρνα προσέγγιση για ποιότητα στις επιχειρήσεις και υπηρετεί την ανάπτυξη ενός management πραγματικά εστιασμένη στον πελάτη. Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη προσφέρει άμεσες, σημαντικές και αντικειμενικές πληροφορίες για τις προτιμήσεις και προσδοκίες των πελατών.

Από τις τέσσερις προοπτικές, η ικανοποίηση πελατών είναι η πιο σημαντική επειδή είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα κέρδη της επιχείρησης. Η παράδοση υπηρεσιών μέσω διαφόρων καναλιών IT προγραμμάτων έχει αναδειχθεί ως σημαντικό στοιχείο στην ικανοποίηση πελατών. Η σωστή χρήση του CRM

μπορεί να έχει μεγάλη επιρροή στο βαθμό ικανοποίησης πελατών και μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της επιστροφής των πελατών. Ο Πίνακας 4.4 δείχνει τις μετρήσεις της ικανοποίησης πελατών.

Πίνακας 4.4: Μετρήσεις ικανοποίησης πελατών

Στόχοι	Μετρήσεις
<ul style="list-style-type: none">• Βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών• Καθιέρωση σχέσεων με τους πελάτες	<ul style="list-style-type: none">• Εμπορικό σήμα• Επίπεδο ασφάλειας• Αριθμός καθημερινών ερωτήσεων• Ικανοποίηση πελατών<ul style="list-style-type: none">• Διαβεβαίωση• Αξιοπιστία• Συναισθημα• Ανταπόκριση

Πηγή: Kim, Suh & Hwang (2003)

4.2 Αλυσίδα αξιών και λογιστικές λειτουργίες

Σύμφωνα με τον Kellen (2002), η διαχείριση αλυσίδας αξιών, δηλαδή η τεχνική η οποία εξετάζει τις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού και το βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται, και οι λογιστικές λειτουργίες είναι σημαντικοί τομείς ενδιαφέροντος για τους επαγγελματίες CRM. Είναι σημαντικό να καταλάβουν οι επιχειρήσεις, μέσω της αλυσίδας αξιών, την ταχύτητα που καταναλώνονται από τους πελάτες τα διάφορα φυσικά και ψηφιακά προϊόντα, ιδιαίτερα όταν ο χρόνος παράδοσης ενός προϊόντος είναι σημαντικός για την ικανοποίηση ενός πελάτη. Όσο περισσότερα προϊόντα επιτρέπουν τη μαζική προσαρμογή, τόσο περισσότερα μέτρα θα προσαρμοστούν σε συγκεκριμένους πελάτες. Αν και τα περισσότερα από τα μέτρα στα συστήματα αλυσίδων αξιών

αναφέρονται στους προμηθευτές, μερικά από αυτά τα μέτρα έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής για την κατανόηση της συμπεριφοράς πελατών. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν:

Ρυθμός πλήρωσης (Fill Rate)

Είναι ο αριθμός των στοιχείων που παραγγέλλονται συγκριτικά με τον αριθμό των στοιχείων που αποστέλλονται.

Ρυθμός έγκαιρης παράδοσης προϊόντων (On time ship rate)

Ποσοστό παραγγελιών που αποστάλθηκαν στην απαιτούμενη ημερομηνία ή πριν από αυτήν.

Ρυθμός προβλεπόμενης παράδοσης (Performance to promise)

Ποσοστό παραγγελιών που αποστάλθηκαν την υποσχόμενη ημερομηνία ή πριν από αυτήν.

Ακυρώσεις / Εκκρεμείς παραδόσεις (Backorders)

Αριθμός (ή ποσοστό) ανεκπλήρωτων παραγγελιών.

Χρόνος παραγγελίας (Customer order cycle time)

Ο μέσος χρόνος που απαιτείται για την εκπλήρωση μιας παραγγελίας.

Χρόνος αποπληρωμής (Cash to cycle time)

Ο αριθμός ημερών μεταξύ της πληρωμής του προϊόντος και της απολαβής της πληρωμής από την επιχείρηση.

Χρόνος απόκρισης της αλυσίδας αξιών (Supply chain cycle time)

Ο συνολικός χρόνος που χρειάζεται για την ικανοποίηση του πελάτη με μια παραγγελία εάν όλα τα επίπεδα καταλόγων είναι κενά.

Τέλεια παραγγελία (Perfect order measure)

Το ποσοστό έλλειψης λάθους σε κάθε επίπεδο της παραγγελίας.

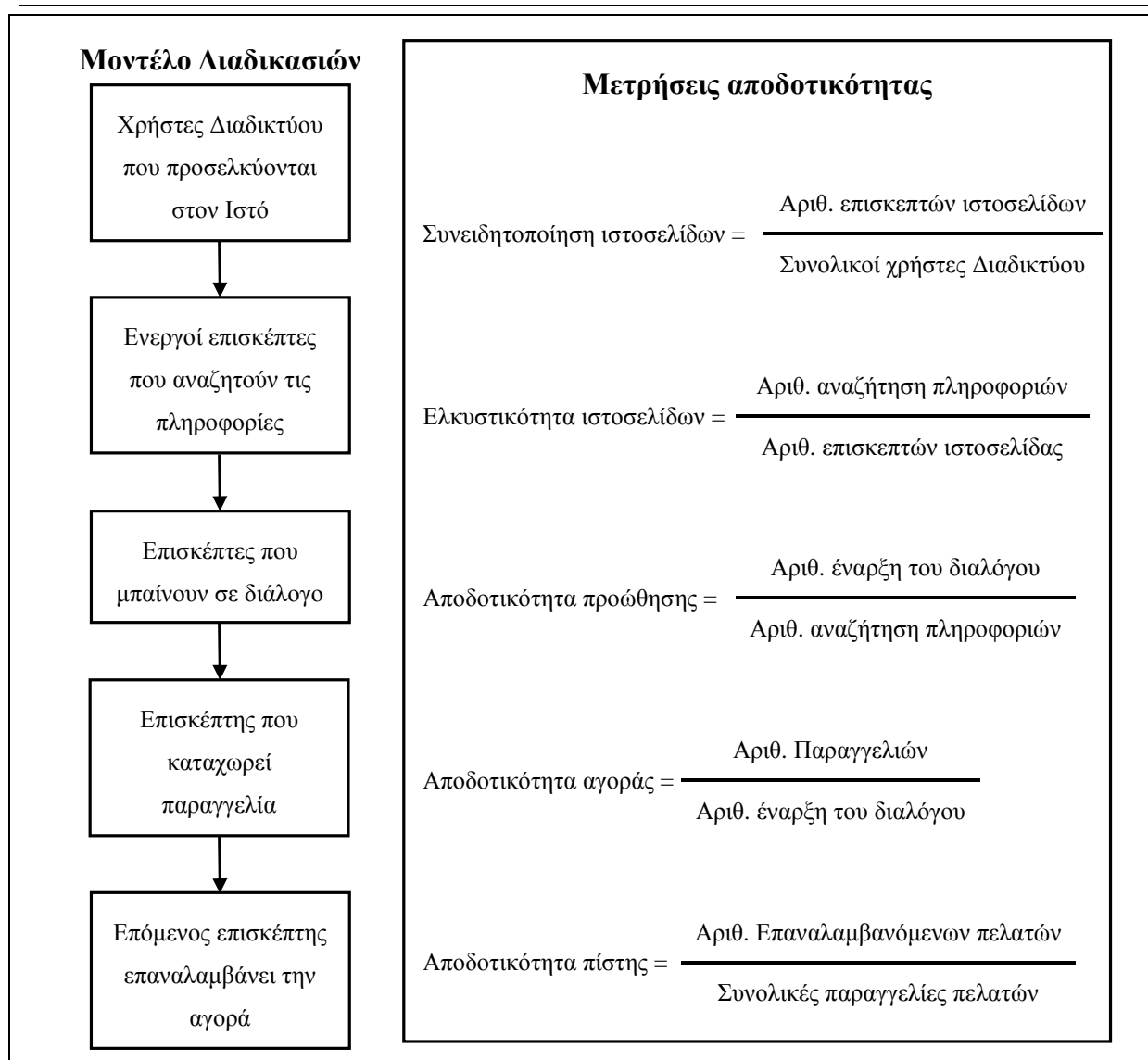
Ευελιξία κάλυψης ζήτησης (Upside flexibility)

Η δυνατότητα του προμηθευτή να καλύψει τις πρόσθετες απαιτήσεις ζήτησης.

4.3 Η ιστοσελίδα ως εργαλείο μέτρησης

Ο Chaston (2001) δηλώνει ότι η εμφάνιση του Διαδικτύου έχει προσθέσει τις διάφορες νέες διαστάσεις στις εμπορικές κοινότητες. Μια διάσταση είναι ότι το Διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατευθύνει τον πελάτη μέσω των φάσεων της διαδικασίας αγοράς. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει η επαφή με πιθανά ενδιαφερόμενα μέλη, μετατρέποντας μερικούς από αυτούς σε πελάτες, και έπειτα η υποστήριξη των φάσεων της αγοράς και μετα-αγοράς της σχέσης προμηθευτή - πελατών.

Σχήμα 4.2: Μοντέλο διαδικτυακών προτύπων και εργαλεία αξιολόγησης



Πηγή: Chaston (2001), *e-Marketing Strategy*

Όπως διευκρινίζεται στο Σχήμα 4.2, καθώς οι πιθανοί πελάτες προχωρούν μέσω κάθε φάσης της διαδικασίας αγοράς, είναι θεωρητικά δυνατό να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της ιστοσελίδας. Η εφαρμογή των εργαλείων μέτρησης που αναφέρονται στο Σχήμα 4.2 προϋποθέτει ότι μια ιστοσελίδα είναι σε θέση να καταγράψει όλες τις προσβάσεις και τα στοιχεία αυτά μπορούν να δώσουν λεπτομέρειες για τη φύση αυτών των προσβάσεων. Παραδείγματος χάριν, για να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα πίστης, οι επιχειρήσεις μπορούν να την υπολογίσουν παίρνοντας το συνολικό αριθμό πελατών που κάνει μια αγορά επανάληψης και τη διαιρεί με τη συνολική παραγγελία πελατών, προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα πίστης.

4.4 Μέτρα ιστοσελίδων

Σύμφωνα με τον Kellen (2002), με την εμφάνιση του Διαδικτύου, οι οργανισμοί έχουν προωθήσει τις ιστοσελίδες για ποικίλους λόγους συμπεριλαμβανομένων του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της υποστήριξης. Λόγω της βαριάς χρήσης του μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο, τα λειτουργικά μέτρα ιστοσελίδων περιλαμβάνουν πολλά μέτρα διαδικασιών μάρκετινγκ. Αυτά τα μέτρα είναι:

Μέτρηση επισκεπτών

Πόσοι άνθρωποι έχουν επισκεφθεί μια ιστοσελίδα.

Μέτρηση μοναδικών επισκεπτών

Πόσοι μοναδικοί άνθρωποι έχουν επισκεφθεί μια ιστοσελίδα. Αυτό το μέτρο δεν διπλοκαταχωρεί τους χρήστες που επισκέπτονται μια ιστοσελίδα πολλές φορές μέσα σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Οι ιστοσελίδες μπορούν να έχουν δυσκολία στον ακριβή καθορισμό των μοναδικών επισκέψεων, ειδικά για εκείνους τους επισκέπτες που έχουν επιλέξει να μην καταχωρηθούν σε μια ιστοσελίδα, τους

επισκέπτες που χρησιμοποιούν τις πολλαπλάσιες μηχανές αναζήτησης για να επισκεφθούν μια ιστοσελίδα και τους επισκέπτες που έχουν θέσει εκτός λειτουργίας τα cookies στο φυλλομετρητή (browser) τους, που αποτρέπει το σύστημα από τον ανώνυμο προσδιορισμό τους.

Page hits

Πόσες επισκέψεις έχουν γίνει στον ιστότοπο ή πόσες φορές έχουν επισκεφθεί μια συγκεκριμένη σελίδα στον ιστότοπο.

Διάρκεια

Συνολικός χρόνος που αφιερώνει ένας επισκέπτης σε μια ιστοσελίδα ή σε έναν ιστότοπο.

Click-through-rate

Ποιο ποσοστό των επισκεπτών επέλεξε (με mouse click) μια αγγελία, ένα διαφημιστικό (banner) ή άλλη μορφή Διαδικτύου μάρκετινγκ για να επισκεφθεί τη διαφημιζόμενη ιστοσελίδα.

Εντυπώσεις

Πόσοι επισκέπτες είδαν μια ιστοσελίδα που περιείχε κάποιου είδους διαφήμιση.

Εγγραμμένοι χρήστες

Πόσοι επισκέπτες είναι καταχωρημένοι στην ιστοσελίδα.

Θραύση

Ποιο ποσοστό των επισκεπτών οι οποίοι άρχισαν μια αλληλεπίδραση με κάποια ιστοσελίδα (παραδείγματος χάριν, με την έναρξη μιας έρευνας ή την αγορά ενός προϊόντος), αλλά επέλεξαν να μην ολοκληρώσουν την αλληλεπίδραση.

Click stream

Όχι μια μέτρηση αυτή καθ' εαυτή, αλλά μια πηγή πολλών μετρήσεων. Το click stream είναι η διαδοχική ιστορία όλων των αλληλεπιδράσεων ενός επισκέπτη σε μια ιστοσελίδα που αποθηκεύεται συνήθως μέσα στα αρχεία ημερολογίου στον κεντρικό υπολογιστή δικτύου. Αυτό το στοιχείο συμπεριφοράς χρησιμοποιείται, παραδείγματος χάριν, για να παραγάγει τα χτυπήματα σελίδων, τις αριθμήσεις των επισκεπτών, των εικόνων και τις διαφημίσεις που είδαν.

Τα περισσότερα από τα μέτρα μέσα σε μια ιστοσελίδα έχουν ως σκοπό να αναθεωρήσουν την υγεία της ιστοσελίδας. Εντούτοις, με τον πλούτο των πληροφοριών των πελατών που ενσωματώνονται μέσα στα στοιχεία του click stream, πολλά προϊόντα λογισμικού CRM περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να συνδυάσουν αυτά τα μέτρα με άλλα μέτρα που χρησιμοποιούμε, τα οποία όμως δεν είναι σε απευθείας σύνδεση, π.χ. οι απαντήσεις ερευνών.

5 Εννοιολογικό πλαίσιο

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε πληροφορίες σχετικές με το θέμα μας, με σκοπό την παρουσίαση της σχετικής και απαραίτητης θεωρίας για τον τομέα CRM. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται το πλαίσιο της αναφοράς για την παρούσα μελέτη. Ο στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η επιλογή των σχετικών θεωριών και εννοιών που θα χρησιμοποιηθούν. Ως εκ τούτου, το πλαίσιο αναφοράς θα μας καθοδηγήσει και θα μας βοηθήσει να εκπληρώσουμε το σκοπό για μια καλύτερη κατανόηση του CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Μετά την παρουσίαση του εννοιολογικού πλαισίου, θα παράσχουμε μια απεικόνιση του πλαισίου αναφοράς.

5.1 Εννοιολογία

Οι Miles και Huberman (1994) δηλώνουν ότι ένα εννοιολογικό πλαίσιο εξηγεί, είτε γραφικά είτε αφηγηματικά, τα κύρια πράγματα που μελετώνται. Θα αρχίσουμε με την παρουσίαση των θεωριών που συνδέονται με την πρώτη ερευνητική ερώτηση, 'πώς μπορούν να περιγραφούν οι στόχοι CRM των οργανισμών'. Θα ακολουθήσουν οι θεωρίες που συνδέονται με τη δεύτερη ερευνητική ερώτηση, 'πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις σχέσεις των πελατών τους'. Τέλος, παρουσιάζονται προηγούμενες έρευνες και θεωρίες που αφορούν στην τρίτη ερευνητική ερώτηση, 'πώς οι επιχειρήσεις αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των CRM τους'.

5.1.1 Στόχοι CRM

Σε αυτό το μέρος, θα εστιάσουμε στην πρώτη ερευνητική ερώτηση. Οι επιλεγμένες θεωρίες είναι σημαντικές προκειμένου να είναι σε θέση να απαντήσουν πώς μπορούν να περιγραφούν οι στόχοι των οργανισμών CRM. Για

να γίνει αυτή η ερώτηση πιο σαφής, έχουμε επιλέξει να διαιρέσουμε την πρώτη ερευνητική ερώτηση σε τρεις κατηγορίες που προτείνονται από τον Burnett (2001): μείωση κόστους, αύξηση εισοδήματος και στρατηγικός αντίκτυπος.

Για να είναι σε θέση οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν πώς μπορούν να περιγραφούν οι στόχοι οργανισμών που εφαρμόζουν CRM, όσον αφορά στη μείωση κόστους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθοι στόχοι:

- Μειωμένες γενικές πωλήσεις και διοικητικά έξοδα μάρκετινγκ (Burnett, 2001)
- Μειωμένο κόστος των πωλήσεων (Greenberg, 2001)
- Αύξηση της αντιπροσωπευτικής παραγωγικότητας των πωλήσεων (Greenberg, 2001)

Το δεύτερο σημείο που αναφέραμε, δηλαδή η αύξηση του εισοδήματος, είναι ένα αρκετά σημαντικό κομμάτι, οπότε για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να το πετύχουν μπορούν να ακολουθήσουν τα παρακάτω βήματα:

- Αύξηση των ποσοστών των μετρήσιμων στοιχείων της επιχείρησης (Burnett, 2001)
- Καλύτερες πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση (Byon et al, 2002)
- Απόκτηση νέων πελατών (Kim et al, 2003)
- Εξασφάλιση των υπηρεσιών (Kim et al, 2003)

Τέλος, οι επιχειρήσεις καλούνται να πετύχουν και το τρίτο και τελευταίο κομμάτι των στόχων, το οποίο αφορά στον στρατηγικό αντίκτυπο. Παρακάτω δίνονται οι ακόλουθοι στόχοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί:

- Βελτίωση ποσοστών ικανοποίησης πελατών (Burnett, 2001)
- Βελτίωση της σφαιρικής πρόβλεψης και σωστότερη διαχείριση των διαγραμμάτων (Greenberg, 2001)
- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών (Ryals & Knox, 2001)
- Βελτίωση της διαχείρισης καναλιών (Kim et Al, 2003)
- Καθιέρωση των σχέσεων με τους πελάτες (Kim et Al, 2003)
- Οικοδόμηση μιας ελκυστικής εικονικής κοινότητας (Kim et Al, 2003)

Η διασημότητα των συγκεκριμένων θεωριών οφείλεται στο γεγονός ότι συμπληρώνουν η μια την άλλη, εξεπάζουν όλες τρεις σημαντικές περιοχές CRM και δημιουργούν μια ευρεία και θεμελιώδη βάση για τους στόχους που συνδέονται με το CRM. Οι στόχοι που δηλώνονται από τους διαφορετικούς συντάκτες περιγράφουν μερικές φορές το ίδιο πράγμα ή τον ίδιο στόχο με διαφορετικές λέξεις.

5.1.2 Διαχείριση των πελατειακών σχέσεων

Σε αυτό το μέρος θα παρουσιάσουμε τον τρόπο που διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Έχουμε επιλέξει να διαιρέσουμε τη δεύτερη ερευνητική ερώτηση σε τρία μέρη: πώς εφαρμόζουν τη στρατηγική CRM οι επιχειρήσεις, οι πρωτοβουλίες που θέτει η στρατηγική αυτή και, τέλος, πώς επιτυγχάνεται η διαχείριση των καναλιών. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι αυτά τα τρία μέρη προκύπτουν συχνά σε θεωρητικές συζητήσεις για τη διαχείριση των σχέσεων πελατών και επομένως μπορούν να θεωρηθούν ως τρεις κύριοι τομείς της διαχείρισης των σχέσεων πελατών.

Για το μέρος του τρόπου εφαρμογής παρουσιάζονται οι ακόλουθες θεωρίες εκκίνησης ή βελτίωσης CRM, όπως δηλώνεται από τον Vinas (2003). Παρουσιάζονται μόνο αυτές οι θεωρίες επειδή ισχύουν όλες για CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι θεωρίες ή τα μέρη των θεωριών που περιλαμβάνονται σε αυτό το μέρος παρουσιάζονται παρακάτω:

- Κορυφαία διοικητική υποχρέωση (Vinas, 2003)
- Συμμετοχή προσωπικού (Vinas, 2003)
- Ολοκλήρωση των συστημάτων CRM (Vinas, 2003)
- Μακροπρόθεσμη άποψη (Vinas, 2003)
- Διατήρηση απλότητας (Vinas, 2003)
- Outsourcing (Vinas, 2003)

Για τις πρωτοβουλίες που προκύπτουν εφαρμόζοντας αυτή τη στρατηγική, παρουσιάζονται οι θεωρίες που δηλώνονται από τον Dyché (2001) εκτός από τη βελτιστοποίηση καναλιών, η οποία αποκλείεται λόγω της ένταξής της στην τρίτη ερευνητική ερώτηση. Οι έξι πρωτοβουλίες που δηλώνονται από τον Dyché (2001), παρουσιάζουν ποικίλη τακτική για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την αξία και την πίστη πελατών. Οι θεωρίες ή τα μέρη των θεωριών που περιλαμβάνονται γι' αυτό το μέρος δηλώνονται κατωτέρω:

- Cross-selling και up-selling (Dyché, 2001)
- Διατήρηση πελατών (Dyché, 2001)
- Πρόβλεψη συμπεριφοράς (Dyché, 2001)
- Αποδοτικότητα πελατών και διαμόρφωση αξίας (Dyché, 2001)
- Εξατομίκευση (Dyché, 2001)
- Event-based marketing (Dyché, 2001)

Για το τρίτο μέρος, διαχείριση καναλιών, αναφέρεται η ιδανική θεωρία οργάνωσης CRM που δηλώνεται από τους Bradshaw και Brash (2001). Περιλαμβάνεται επίσης ολόκληρη η θεωρία αλληλεπίδρασης πελατών Διαδικτύου που προτείνεται από τους Kotzab και Madlberger (2001), η οποία αφορά στο web chat, το web callback, το e-mail και το τηλέφωνο. Ο λόγος που αναφέρεται αυτή η θεωρία είναι ότι αναφέρει τους τρόπους που μπορεί μια επιχείρηση να αλληλεπιδράσει με τους πελάτες της. Επιπλέον, περιλαμβάνουμε την πολυκαναλική θεωρία επαφών πελατών που δηλώνεται από τους Bradshaw και Brash (2001), διότι αναφέρει ότι και το e-mail είναι αρκετά σημαντικό κατά το συνδυασμό του με ένα πολυκαναλικό τρόπο επικοινωνίας επιτρέπει μια αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Οι θεωρίες ή τα μέρη των θεωριών που περιλαμβάνονται για αυτό το μέρος αναφέρονται παρακάτω:

- Δικτυακή επικοινωνία-web chat (Kotzab & Madlberger, 2001)
- Web callback (Kotzab & Madlberger, 2001)
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο - email (Kotzab & Madlberger, 2001)
- Τηλέφωνο (Kotzab & Madlberger, 2001)
- Ταχυδρομείο (Bradshaw & Brash, 2001)
- Πολυκαναλική επαφή με τους πελάτες- Multi-channel customer contact (Bradshaw & Brash, 2001)

5.1.3 Αξιολόγηση CRM

Σε αυτό το μέρος θα εστιάσουμε στην τρίτη ερευνητική ερώτηση. Οι επιλεγμένες θεωρίες είναι σημαντικές προκειμένου να είναι σε θέση να ανακαλύψουν πώς οι επιχειρήσεις αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του CRM τους. Για να γίνει πιο κατανοητή η συγκεκριμένη ερώτηση, έχουμε

επιλέξει να διαιρέσουμε την τρίτη ερευνητική ερώτηση σε τέσσερις κατηγορίες που προτείνονται από τους Kim et al (2003): γνώση πελατών, αλληλεπίδραση πελατών, αξία πελατών και ικανοποίηση πελατών.

Για την πρώτη κατηγορία, γνώση πελατών, έχουμε επιλέξει να περιλάβουμε το μέρος της γνώσης πελατών από τις μετρικές της αποτελεσματικότητας του CRM που δηλώνονται από τον Kim et al (2003), καθώς επίσης και τη θεωρία μέτρησης ιστοσελίδων που δηλώνεται από τον Kellen (2002). Οι θεωρίες ή τα μέρη των θεωριών που περιλαμβάνονται σε αυτό το μέρος είναι οι ακόλουθες:

- Συλλογή των σωστών πληροφοριών πελατών (Kim et al, 2003)
- Ανάλυση των στοιχείων πελατών (Kim et al, 2003)
- Μέτρα ιστοχώρων, όπως μετρητές επισκεψιμότητας κλπ. (Kellen, 2002)
- Βελτίωση της τεχνικής CRM (Kim et al, 2003)
- Διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών (Kim et al, 2003)

Για τη δεύτερη κατηγορία, αλληλεπίδραση πελατών, έχουμε επιλέξει να περιλάβουμε το μέρος της αλληλεπίδρασης πελατών από τις μετρικές της αποτελεσματικότητας CRM που δηλώνονται από τους Kim et al (2003), καθώς επίσης και τα μέτρα λειτουργίας αλυσίδων και διοικητικών μεριμνών ανεφοδιασμού που δηλώνονται από τον Kellen (2002). Οι θεωρίες ή τα μέρη των θεωριών που περιλαμβάνονται σε αυτό το μέρος αναφέρονται παρακάτω:

- Κατάλληλη απάντηση στο αίτημα πελατών (Kim et al, 2003)
- Ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών (Kim et al, 2003)
- Να λειτουργούν μέτρα για τη λειτουργικότητα της αλυσίδας ανεφοδιασμού και για τις διοικητικές μέριμνες (Kellen, 2002)
- Προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών (Kim et al, 2003)

Για την τρίτη κατηγορία, αξία πελατών, έχουμε επιλέξει να περιλάβουμε το μέρος της αξίας πελατών από τις μετρικές της αποτελεσματικότητας CRM που δηλώνονται από τους Kim et al (2003). Οι θεωρίες ή τα μέρη των θεωριών που περιλαμβάνονται γι' αυτό το μέρος είναι οι ακόλουθες:

- Βελτίωση της διατήρησης πελατών (Kim et al, 2003)
- Αύξηση κέρδους (Kim et al, 2003)
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης και της υποστήριξης πελατών (Kim et al, 2003)
- Οικοδόμηση μιας ελκυστικής εικονικής κοινότητας (Kim et al, 2003)

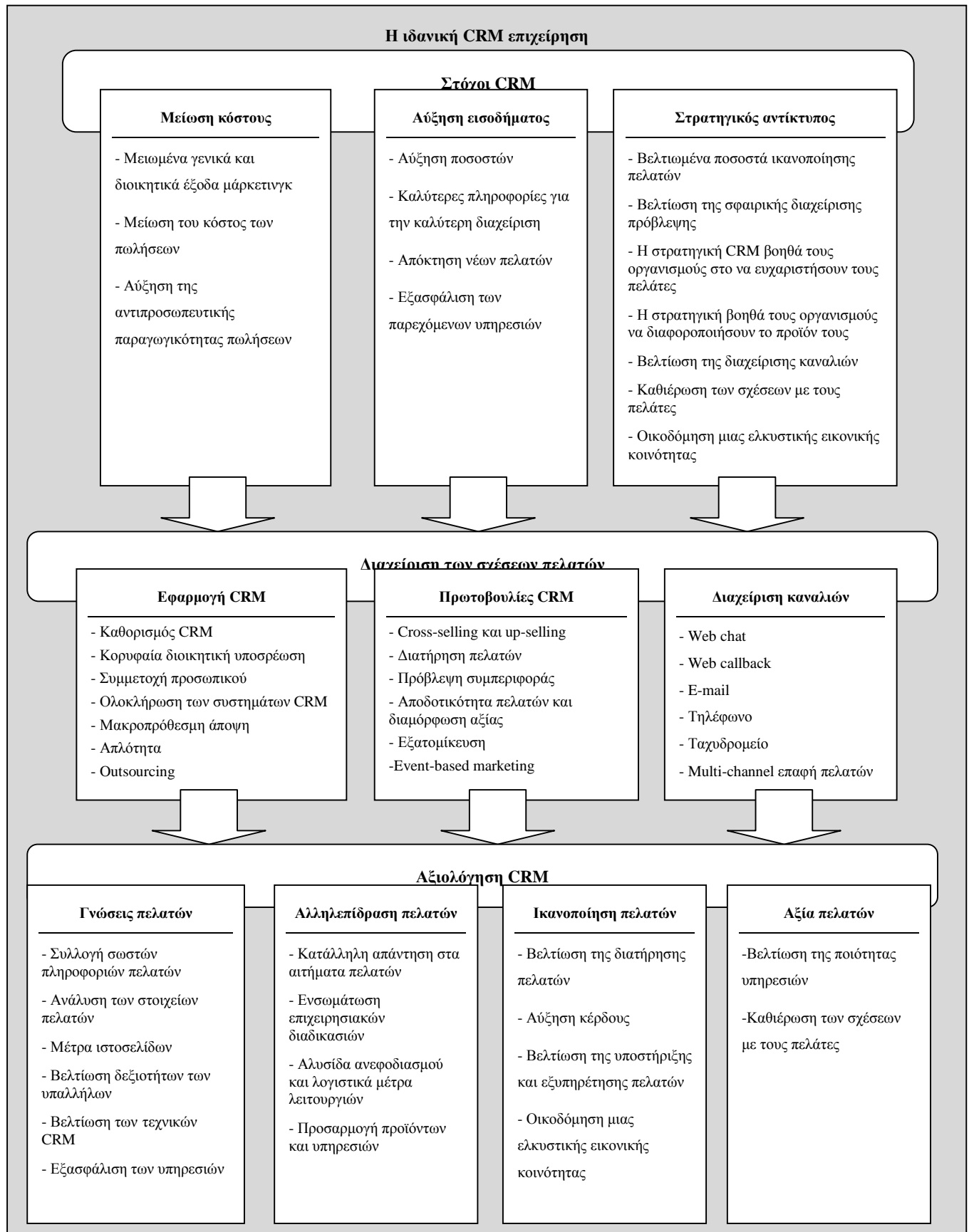
Για την τέταρτη κατηγορία, την ικανοποίηση πελατών, έχουμε επιλέξει να περιλάβουμε το μέρος της ικανοποίησης πελατών που δηλώνεται από τους Kim et al (2003). Οι θεωρίες ή τα μέρη των θεωριών που περιλαμβάνονται γι' αυτό το μέρος αναφέρονται παρακάτω:

- Βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών (Kim et al, 2003)
- Καθιέρωση των σχέσεων με τους πελάτες (Kim et al, 2003)

5.2 Πλαίσιο της αναφοράς

Σε αυτό το τμήμα παρουσιάζεται το πλαίσιο αναφοράς. Το σχήμα 5.1 απεικονίζει το πλαίσιο αναφοράς που παρουσιάζει τους στόχους οργανισμών και επιχειρήσεων που εφαρμόζουν CRM, τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση του CRM και, τελικά, πώς οι επιχειρήσεις αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του CRM. Οι τρεις πτυχές συνυπάρχουν και με αυτόν τον τρόπο είναι αλληλοεξαρτώμενες.

Σχήμα 5.1: Η ιδανική CRM επιχείρηση



6 Παρουσίαση οργανισμών που εφαρμόζουν CRM

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε το πλαίσιο αναφοράς το οποίο θα μας βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν, με βάση το πλαίσιο αναφοράς που περιγράφηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, δύο εταιρίες από την ελληνική αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου, οι οποίες δέχθηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα. Θα παρουσιαστεί ένα ιστορικό της κάθε εταιρίας και στη συνέχεια θα απαντήσουν στα τρία βασικά ερωτήματα του CRM.

6.1 Vstore.gr

Πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με το διευθυντή του Vstore.gr. Για να είμαστε σε θέση να αποκτήσουμε την κατάλληλη προοπτική που απαιτήθηκε στη συνέντευξη, ζητήσαμε από τον ερωτηθέντα να μας περιγράψει για το Vstore.gr.

6.1.1 Παρουσίαση εταιρίας

Το Vstore.gr είναι ηλεκτρονικό κατάστημα που δημιουργήθηκε και συντηρείται από την εταιρία Ιονική Τεχνολογίες. Διαθέτει ποιοτική και στελεχιακή εμπειρία στην Πληροφορική από το 1987. Από το 2003 έως σήμερα εξελίσσει διαρκώς τη στρατηγική CRM που εφαρμόζει. Έχει πλέον καταξιωθεί στον τομέα παροχής ολοκληρωμένων λύσεων Πληροφορικής. Μέσα από το Vstore.gr, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να πάρουν πληροφορίες, να επιλέξουν και να αγοράσουν από μια πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων. Οι βασικές κατηγορίες προϊόντων είναι:

- Ηλεκτρονικές συσκευές (Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Τηλεοράσεις, DVD, PDA, Φωτογραφικές μηχανές κ.ά.)
- Εκτυπώσεις σε μπλούζες, κούπες, καπέλα και άλλα δώρα

- Μεταχειρισμένοι Η/Υ και άλλες συσκευές με εγγύηση
- Πρωτότυπες μικροσυσκευές νέας τεχνολογίας (gadgets)

Εικόνα 6.1 Απεικόνιση (Screenshot) της ιστοσελίδας Vstore.gr

The screenshot displays the Vstore.gr website interface. At the top left is the logo for 'Vstore.gr tech bazaar', with the tagline 'ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ NB GROUP' and 'Αγορές, Πωλήσεις, Ανταλλαγές'. To the right, there are options for language (Greek and English) and currency (Euro). A navigation menu includes 'Προσφορές', 'Αναζήτηση', 'Επικοινωνία', 'Σύνδεση', and 'Αποσύνδεση'. A shopping cart icon indicates '0 προϊόν(τα) στο καλάθι μου'. Below the header is a search bar and a main navigation bar with links for 'Αρχική', 'Νέα Προϊόντα', 'Τα Στοιχεία μου', 'Τεχνική Υποστήριξη', and 'Πληρωμή'. The main content area features a large banner for 'Ενημερώσου και κέρδισε!!!' with a 'Κάνε click εδώ!' button. A sidebar on the left lists 'ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ' such as 'Δυκπακά Προϊόντα', 'Καινούργια Προϊόντα', and 'Μεταχειρισμένα Laptop'. Below this is a 'ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ' section for a 'Dell Optiplex GX 270 SFF' with specifications and a price of EUR145.00. The main area also contains a 'ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ' section with a grid of products including IBM M50 8189 (EUR145.00), IBM THINKPAD R51 (EUR260.00), H/P DC 7100 (EUR145.00), Dell Latitude C610 (EUR219.00), DELL GX520 SFF (EUR135.00), and Dell Latitude C600 (EUR204.00).

* Στις τιμές ΔΕΝ περιλαμβάνεται Φ.Π.Α. 19%

Εικόνα 6.2 Απεικόνιση του τρόπου εισαγωγής στον ιστοχώρο του Vstore.gr

The screenshot displays the Vstore.gr website interface. At the top left is the logo for 'Vstore.gr tech bazaar', a member of the NB Group, with the tagline 'Αγορές, Πωλήσεις, Ανταλλαγές'. To the right, there are options for language (Greek and English flags), currency (Euro), and a list of services: Προσφορές, Αναζήτηση, Επικοινωνία, Σύνδεση, and Αποσύνδεση. A shopping cart icon indicates '0 προϊόν(τα)' in the basket.


Below the header is a navigation bar with a search box and buttons for 'Go', 'Αρχική', 'Νέα Προϊόντα', 'Τα Στοιχεία μου', 'Τεχνική Υποστήριξη', and 'Πληρωμή'.

The main content area is divided into three sections:

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**: A list of product categories including Δυκπακά Προϊόντα, Καινούργια Προϊόντα, Κεντρική Εξυπηρητές, Μεταχειρισμένα Laptop, Μεταχειρισμένα Desktop PCs, Μεταχειρισμένες Οθόνες, Μεταχειρισμένα Περιφερειακά, Εξαρτήματα για Laptops, and Εξαρτήματα για Desktop PCs.
- ΚΑΛΩΣΗΛΑΘΑΤΕ, ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΥΝΔΕΘΕΙΤΕ**: Two registration options:
 - Νέος Πελάτης**: 'Θέλω να γίνω μέλος.' Text explaining that members can shop online and receive order updates. A 'Συνέχεια' button is present.
 - Πελάτης μέλος**: 'Είμαι μέλος.' Fields for 'Διεύθυνση', 'E-Mail', and 'Κωδικός'. A note about password recovery and a 'Είσοδος Χρήστη' button are also shown.
- ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ**: A featured product, 'Dell Optiplex GX 270 SFF', with specifications: INTEL P4/2,8 GHz, 1GB RAM. The price is shown as 'Τιμή*: EUR180.00' and 'EUR145.00'. Buttons for 'Λεπτομέρειες' and 'Αγορά' are provided.

* Στις τιμές ΔΕΝ περιλαμβάνεται Φ.Π.Α. 19%

Εικόνα 6.3 Απεικόνιση της καρτέλας εισαγωγής στοιχείων στο Vstore.gr

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ
<ul style="list-style-type: none"> → Δυκπακά Προϊόντα → Καινούργια Προϊόντα → Κεντρική Εξυπηρητητές → Μεταχειρισμένα Laptop → Μεταχειρισμένα Desktop PCs → Μεταχειρισμένες Οθόνες → Μεταχειρισμένα Περιφερειακά → Εξαρτήματα για Laptops → Εξαρτήματα για Desktop PCs 	<p>ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Αν έχετε ήδη λογαριασμό, παρακαλώ συνδεθείτε στο κατάστημα εδώ.</p> <p>Προσωπικά Στοιχεία * Απαιτούμενη πληροφορία</p> <p>Φύλο: <input type="radio"/> Άνδρας <input type="radio"/> Γυναίκα *</p> <p>Όνομα: <input type="text"/> *</p> <p>Επώνυμο: <input type="text"/> *</p> <p>Ημ/νία Γέννησης: <input type="text"/> * (π.χ. 21/05/1970)</p> <p>Διεύθυνση E-Mail: <input type="text"/> *</p> <hr/> <p>Στοιχεία Εταιρείας</p> <p>Όνομα Εταιρείας: <input type="text"/></p> <hr/> <p>Διεύθυνση</p> <p>Διεύθυνση: <input type="text"/> *</p> <p>Περιοχή: <input type="text"/></p> <p>T.K.: <input type="text"/> *</p> <p>Πόλη: <input type="text"/> *</p> <p>Νομός: <input type="text"/> *</p> <p>Χώρα: <input type="text" value="Επιλέξτε"/> *</p> <hr/> <p>Στοιχεία Επικοινωνίας</p> <p>Τηλέφωνο: <input type="text"/> *</p> <p>Fax: <input type="text"/></p> <hr/> <p>Επιλογές</p> <p>Newsletter: <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p>Κωδικός Πρόσβασης</p> <p>Κωδικός: <input type="text"/> *</p> <p>Επαλήθευση Κωδικού: <input type="text"/> *</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Συνέχεια</p>
<p>ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ</p>  <p>Dell Optiplex GX 270 SFF</p> <p>INTEL P4/2,8 GHz,1GB RAM ...</p> <p>Τιμή*: EUR180.00</p> <p>EUR145.00</p> <p>Λεπτομέρειες Αγορά</p>	

Για να πετύχει το Vstore έναν ιστότοπο να φορτώνει γρήγορα, έχει επιλέξει τα στοιχεία που απαιτούνται για έναν νέο χρήστη να είναι τα άκρως απαραίτητα.

Εικόνα 6.4: Απεικόνιση της επιλογής προϊόντος στο Vstore.gr

Vstore.gr tech bazaar
ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ NB Group
Αγορές, Πωλήσεις, Ανταλλαγές

Γλώσσα:

Νόμισμα: Euro

- Προσφορές
- Αναζήτηση
- Επικοινωνία
- Σύνδεση
- Αποσύνδεση

Το Καλάθι μου
στο καλάθι: 0 προϊόν(τα)

Go Αρχική Νέα Προϊόντα Τα Στοιχεία μου Τεχνική Υποστήριξη Πληρωμή

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

- Δικτυακά Προϊόντα
- Καινούργια Προϊόντα
- Κεντρική Εξυπηρητητές
- Μεταχειρισμένα Laptop
- Μεταχειρισμένα Desktop PCs
- Μεταχειρισμένες Οθόνες
- Μεταχειρισμένα Περιφερειακά
- Εξαρτήματα για Laptops
- Εξαρτήματα για Desktop PCs

Καινούργια Προϊόντα ::

ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

NEW PC CORE2DUO 3,00GHZ E8400

Τιμή*: EUR298.00

Αγορά

Επιλέξτε για μεγέθυνση

Περιγραφή Προϊόντος

INTEL CORE 2 DUO 3,00GHz E8400, 1GB RAM DDR 2 / 160GB HDD SATA2,M/B ASUS P5GC ,DVD-RW LG,FDD ETHERNET 10/100

ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ

Dell Optiplex GX 270 SFF

INTEL P4/2,8 GHz,1GB RAM ...

Τιμή*: EUR180.00
EUR145.00

Λεπτομέρειες Αγορά

Εικόνα 6.5 Απεικόνιση του ελέγχου του ‘καλαθιού’ αγορών

Go

Αρχική
Νέα Προϊόντα
Τα Στοιχεία μου
Τεχνική Υποστήριξη
Πληρωμή

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

- Δυκπακά Προϊόντα
- Καινούργια Προϊόντα
- Κεντρική Εξυπηρητητές
- Μεταχειρισμένα Laptop
- Μεταχειρισμένα Desktop PCs
- Μεταχειρισμένες Οθόνες
- Μεταχειρισμένα Περιφερειακά
- Εξαρτήματα για Laptops
- Εξαρτήματα για Desktop PCs

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Διεύθυνση Αποστολής

Παρακαλώ επιλέξτε από το Διευθυνσιογράφο τη διεύθυνση στην οποία θα θέλατε να αποσταλούν τα προϊόντα.

Αλλαγή Διεύθυνσης

Διεύθυνση Αποστολής:

BPIS
Business
Managment
Megalou
Alexandrou str
10
Koukouli
Patra, 26226
Achaïas,
Greece

ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ

Dell Optiplex GX 270 SFF

INTEL P4/2,8 GHz,1GB RAM ...

Τιμή*: EUR180.00
EUR145.00

Λεπτομέρειες
Αγορά

Τρόπος Αποστολής

Αυτός είναι ο μόνος διαθέσιμος τρόπος αποστολής για αυτή την παραγγελία.

Σταθερό Τέλος Αποστολής	
Προτεινόμενος τρόπος	EUR5.00

Προσθέστε Σχόλια για τη παραγγελία

Συνέχεια Ολοκλήρωσης Αγοράς
για να επιλέξετε τον προτιμώμενο τρόπο πληρωμής.

Συνέχεια

Πληροφορίες Αποστολής


Πληροφορίες Πληρωμής

Επιβεβαίωση

Ολοκληρώθηκε!

* Στις τιμές ΔΕΝ περιλαμβάνεται Φ.Π.Α. 19%

Εικόνα 6.6 Απεικόνιση τρόπου πληρωμής



ΜΕΛΟΣ του ομίλου NB Group

Αγορές, Πωλήσεις, Ανταλλαγές

Νόμισμα:

Euro

Αναζήτηση

Επικοινωνία

Σύνδεση

Αποσύνδεση

Καλάθι μου

στο καλάθι:

4 προϊόν(τα)

[Αρχική](#)

[Νέα Προϊόντα](#)

[Τα Στοιχεία μου](#)

[Τεχνική Υποστήριξη](#)

[Πληρωμή](#)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

- Δικτυακά Προϊόντα
- Καινούργια Προϊόντα
- Κεντρική Εξυπηρέτητες
- Μεταχειρισμένα Laptop
- Μεταχειρισμένα Desktop PCs
- Μεταχειρισμένες Οθόνες
- Μεταχειρισμένα Περιφερειακά
- Εξαρτήματα για Laptops
- Εξαρτήματα για Desktop PCs

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Διεύθυνση Αποστολής Λογαριασμών


Παρακαλώ επιλέξτε από το διευθυνσιογράφο τη διεύθυνση στην οποία θα θέλατε να αποσταλεί η απόδειξη/τιμολόγιο.

Αλλαγή Διεύθυνσης

Διεύθυνση Αποστολής Λογαριασμών:

BPIS
Business Managment
Megalou Alexandrou
str 10
Koukouli
Patra,
26226
Achaïas,
Greece

ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ



Dell Optiplex GX 270 SFF

INTEL P4/2,8 GHz, 1GB RAM ...

Τιμή*: EUR180.00
EUR145.00

Λεπτομέρειες
Αγορά

Τρόπος Πληρωμής

Παρακαλώ επιλέξτε τον προτιμητέο τρόπο πληρωμής για τη συγκεκριμένη παραγγελία.

Αντικαταβολή

PayPal

Παρακαλώ Επιλέξτε

Προσθέστε κάποιο σχόλιο για τη παραγγελία σας

Να αποσταλεί στον χώρο εργασίας μου παρακαλώ.

Συνέχεια Ολοκλήρωσης Αγοράς
για επιβεβαίωση της παραγγελίας.

Συνέχεια

Εικόνα 6.7 Απεικόνιση επιβεβαίωσης παραγγελίας


ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

- Δικτυακά Προϊόντα
- Καινούργια Προϊόντα
- Κεντρική Εξυπηρητητές
- Μεταχειρισμένα Laptop
- Μεταχειρισμένα Desktop PCs
- Μεταχειρισμένες Οθόνες
- Μεταχειρισμένα Περιφερειακά
- Εξαρτήματα για Laptops
- Εξαρτήματα για Desktop PCs

ΕΠΙΒΕΒΑΪΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ

<p>Διεύθυνση Αποστολής (Επεξεργασία)</p> <p>BPIS Business Managment Megalou Alexandrou str 10 Koukouli Patra, 26226 Achaïas, Greece</p> <p>Τρόπος Αποστολής (Επεξεργασία)</p> <p>Σταθερό Τέλος Αποστολής (Προτεινόμενος τρόπος)</p>	<p>Προϊόντα (Επεξεργασία)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">1 x NEW PC CORE2DUO 3,00GHz E8400***</td> <td style="text-align: right;">EUR298.00</td> </tr> <tr> <td>1 x SERVER HP DL-580 G2***</td> <td style="text-align: right;">EUR1,365.00</td> </tr> <tr> <td>2 x Compaq NC 6000***</td> <td style="text-align: right;">EUR536.00</td> </tr> </table>	1 x NEW PC CORE2DUO 3,00GHz E8400***	EUR298.00	1 x SERVER HP DL-580 G2***	EUR1,365.00	2 x Compaq NC 6000***	EUR536.00
1 x NEW PC CORE2DUO 3,00GHz E8400***	EUR298.00						
1 x SERVER HP DL-580 G2***	EUR1,365.00						
2 x Compaq NC 6000***	EUR536.00						

ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ



Dell Optiplex GX 270 SFF

INTEL P4/2,8 GHz,1GB RAM ...

Τιμή*: EUR180.00
EUR145.00

[Λεπτομέρειες](#) [Αγορά](#)

Στοιχεία Τιμολόγησης

Διεύθυνση Αποστολής Λογαριασμού (Επεξεργασία)	Υπό-σύνολο: EUR2,199.00
BPIS Business Managment Megalou Alexandrou str 10 Koukouli Patra, 26226 Achaïas, Greece	ΦΠΑ 19.0%: EUR417.81
Τρόπος Πληρωμής (Επεξεργασία)	Σταθερό Τέλος Αποστολής (Προτεινόμενος τρόπος): EUR5.00
PayPal	Σύνολο: EUR2,621.81

Σχόλια για την παραγγελία σας (Επεξεργασία)

Να αποσταλεί στον χώρο εργασίας μου παρακαλώ.

[Επιβεβαίωση](#)

Εικόνα 6.8 Απεικόνιση εισαγωγή στοιχείων πιστωτικής κάρτας

Vstore.gr
Total with shipping: €2,621.81 EUR

Pay with Credit Card or Log In

Secure Payments

[Learn more](#) about PayPal - the safer, easier way to pay.

Enter your billing information

Country:

First Name:

Last Name:

Card Number:

Payment Type:

Expiration Date: / CSC: [What's this?](#)

Billing Address Line 1:

Billing Address Line 2: (optional)

City:

State / Province / Region:

Postal Code:

Home Telephone:

Email:

[Review Order and Continue](#)

Already have a PayPal account?

Please log in

Email:

Password:

[Log In](#)

[Forgot email address or password?](#)

[Cancel and return to NB Group.](#)

6.1.2 Πώς περιγράφονται οι στόχοι CRM του Vstore.gr;

Το Vstore.gr έχει τρεις κύριους στόχους για τις σχέσεις με τους πελάτες του, όμως αυτοί δεν μπορούν να χωριστούν σε συγκεκριμένους λεπτομερείς στόχους CRM. Ο διευθυντής του Vstore.gr δηλώνει ότι οι στόχοι CRM είναι λίγο πολύ γενικοί και ότι το CRM συμπεριλαμβάνεται ως φυσικό μέρος της στρατηγικής του Vstore.gr και ότι είναι ένα σημαντικό μέρος του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας επιχειρήσεων. Οι στόχοι είναι η ευκολία χρήσης, η ταχύτητα και η

χαμηλή τιμή. Στο θέμα της ευκολίας χρήσης, ο διευθυντής του Vstore.gr θεωρεί ότι η τεχνολογία έχει σημαντικό ρόλο. Είναι σημαντικό να υπάρχει η ικανότητα αντιμετώπισης πολλών πελατών συγχρόνως. Η ιστοσελίδα πρέπει να είναι γρήγορη στη φόρτωση και πλοήγηση, καθώς επίσης και απλή στη διαδικασία αγοράς και στο περιβάλλον της ιστοσελίδας. Η χαμηλή τιμή είναι επίσης σημαντική για να προσελκύσει και να αποκτήσει νέους πελάτες.

Οι τρεις προαναφερθέντες στόχοι είναι αυτοί που δηλώνονται επίσημα από την εταιρία. Εντούτοις, ο διευθυντής του Vstore.gr δηλώνει περαιτέρω πως υπάρχουν και άλλα ζητήματα, σημαντικά για τις σχέσεις πελατών των επιχειρήσεων. Η δημιουργία και διατήρηση σχέσεων είναι πολύ σημαντική για να καταστήσει τους πελάτες πιστούς στο Vstore.gr. Είναι προφανές ότι είναι καλό να κρατηθούν οι πελάτες και να αποτραπεί η αποχώρησή τους από το Vstore.gr και να αγοράσουν προϊόντα από έναν από τους ανταγωνιστές του. Είναι επίσης οικονομικώς πιο αποδοτικό να κρατηθούν οι πελάτες αντί να πρέπει να βρεθούν καινούργιοι υποψήφιοι καταναλωτές.

Επίσης, είναι σημαντική, σύμφωνα με τον ερωτηθέντα η βελτίωση της γνώσης για τους πελάτες των εταιριών. Με τη βελτίωση αυτής της γνώσης, το Vstore.gr μπορεί να προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα στους κατάλληλους πελάτες σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Αυτό καθιστά επίσης τις προσπάθειες μάρκετινγκ αποτελεσματικότερες, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ξέρουν τι θέλει ο πελάτης. Γνωρίζοντας το τι θέλουν και τι θα ζητήσουν οι πελάτες βελτιώνει τις διοικητικές μέριμνες των επιχειρήσεων. Αυτό καθιστά τα αποθέματα μικρότερα και την εκμετάλλευση αποθεμάτων αποτελεσματικότερη.

6.1.3 Πώς διαχειρίζεται το Vstore.gr τις πελατειακές σχέσεις;

Ο υπεύθυνος του Vstore.gr που μας παραχώρησε τις πληροφορίες δηλώνει πως ο τρόπος καθορισμού του CRM είναι σημαντικός για το Vstore.gr, επειδή προσπαθεί να χωρίσει τη ροή πληροφοριών από τους πελάτες του ώστε να

μπορέσουν να το χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά. Δεδομένου ότι το Vstore.gr είναι σχετικά μικρή επιχείρηση, η διαχείριση μπορεί να συμπεριλαμβάνει και την προσθήκη νέων στόχων. Όμως, ακόμα κι αν οι αποφάσεις προέρχονται από τα τμήματα που αναλαμβάνουν τη διαχείριση, η διοίκηση προσπαθεί να λάβει υπόψη τις απόψεις των υπαλλήλων σύμφωνα με τη νέα εφαρμογή και τις τροποποιήσεις που γίνονται. Όσο απλό κι αν φαίνεται ένα σύστημα CRM, το Vstore επιβάλλει την εκπαίδευση των υπαλλήλων του στις ιδιαιτερότητες του νέου συστήματος.

Περαιτέρω, το Vstore.gr έχει πάντα μια μακροπρόθεσμη άποψη για την εφαρμογή του CRM, σύμφωνα με τον υπεύθυνο που μας παραχώρησε την συνέντευξη. Αυτό γίνεται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, για να πάρουν την καλύτερη δυνατή επιστροφή από την επένδυση. Εντούτοις μας δηλώνεται ότι είναι δύσκολο να κρατηθεί ενημερωμένο συνέχεια το CRM, λόγω του γεγονότος ότι στην αρχή είναι σημαντική η λειτουργία ενός συστήματος CRM, αλλά με την πάροδο του χρόνου έχει την τάση να γίνεται λιγότερο σημαντική. Επίσης, όπως μας είπαν από το Vstore.gr, θεωρούν το CRM ως φυσική επιχειρησιακή σύνδεση που ενσωματώνει τις front-office και back-office λειτουργίες. Αυτό γίνεται έτσι ώστε το εφαρμοσμένο CRM να είναι όσο το δυνατόν οικονομικά πιο αποδοτικό. Το Vstore.gr στοχεύει να κρατήσει τον πλήρη έλεγχο της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες του, δεδομένου ότι είναι επιχείρηση που εκτελεί λειτουργίες από απόσταση και πρέπει να αντιδράσουν γρήγορα στις απαιτήσεις των πελατών τους, επομένως το Vstore.gr διευθύνει όλο το CRM.

Για να μπορεί να γίνει αντιληπτός ο λόγος γιατί κάποιοι πελάτες εγκαταλείπουν μερικές φορές το Vstore.gr για έναν από τους ανταγωνιστές τους, είναι κάτι που μας δηλώνει πως το Vstore θα μπορούσε να ερευνήσει περισσότερο τη συμπεριφορά των πελατών του, ακόμα κι αν προσπαθεί να προσελκύσει πελάτες με δελεαστικές προσφορές και χαμηλή τιμολογιακή πολιτική. Ο κ. Ζώντος

περαιτέρω δηλώνει ότι αφού το Vstore.gr πωλεί μόνο τα χαμηλού περιθωρίου προϊόντα, δεν μπορούν να έχουν πάρα πολλές προσφορές εάν πρόκειται να κρατήσουν την επιχείρηση οικονομικώς αποδοτική. Εντούτοις, ο ίδιος δηλώνει περαιτέρω ότι το Vstore.gr ελέγχει τη συμπεριφορά των πελατών τους με την έρευνα πώς οι πελάτες αγοράζουν και πώς οι πελάτες πλοηγούν την ιστοσελίδα του Vstore.gr. Όλο αυτό γίνεται έτσι ώστε το Vstore.gr να είναι σε θέση να προβλέψει τι θα επιθυμούσαν να αγοράσουν οι πελάτες.

Ο κύριος Ζώντος δηλώνει ότι στο Vstore.gr διαιρούν τους πελάτες τους σε διαφορετικά διαστήματα αγορών βασισμένα στο πόσο κερδοφόρα είναι. Αυτές οι πληροφορίες συλλέγονται από τις στατιστικές που η εταιρία παίρνει από την ιστορία αγορών των πελατών τους. Στους πελάτες που καταλήγουν σε ένα συγκεκριμένο διάστημα να πραγματοποιούν έναν μεγάλο αριθμό αγορών, δίνονται ειδικές προσφορές από το Vstore.gr προκειμένου να αγοράσουν περισσότερα προϊόντα, για να πάρουν μια καλύτερη έκπτωση ή μια φτηνότερη συμφωνία παράδοσης. Επιπλέον, το Vstore.gr δεν αρνείται την παροχή των υπηρεσιών ακόμα κι αν ο πελάτης δεν είναι κερδοφόρος για το Vstore.gr.

6.1.4 Πώς το Vstore.gr αξιολογεί την αποδοτικότητα του CRM;

Ο κ. Ζώντος δηλώνει ότι σε έναν τέλειο κόσμο όλες οι κινήσεις θα έπρεπε να αξιολογηθούν στη μικρότερη λεπτομέρεια, αλλά δεδομένου ότι το Vstore.gr έχει περιορισμένους φυσικούς πόρους, η επιχείρηση δεν είναι ικανή να το κάνει αυτό. Σήμερα το Vstore.gr αξιολογεί τις διαφορετικές διαφημιστικές εκστρατείες τους και τις προσφορές που στέλνονται με τη μέτρηση των επιπτώσεων στις πωλήσεις. Ο διευθυντής του Vstore δηλώνει ότι είναι σημαντικό να μετρήσει πόσα προϊόντα πωλούνται στην τιμή προσφοράς μιας εκστρατείας και πόσα στις κανονικές τιμές τους.

Ο κ. Ζώντος επίσης δηλώνει ότι οι πληροφορίες που συλλέγουν για τους πελάτες τους είναι ιδιαίτερα σημαντικές, επειδή όσο περισσότερα γνωρίζουν για

τους πελάτες τους τόσο καλύτερα και αποδοτικότερα μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους. Η ιστοσελίδα είναι ιδιαίτερα σημαντική, επειδή στο Vstore.gr όλα τα προϊόντα πωλούνται μέσω αυτής. Οι μετρήσεις της ιστοσελίδας που αξιολογούνται είναι ο αριθμός πελατών, ο αριθμός διατηρημένων πελατών, ποιες σελίδες επισκέπτονται, τι αγόρασαν, από πού προήλθαν, σε ποιο σημείο της διαδικασίας αποφάσισαν να διακόψουν μια αγορά, πόσοι επισκέπτες εγγράφονται στην ιστοσελίδα και ο συνολικός χρόνος που οι επισκέπτες ξοδεύουν στην ιστοσελίδα.

6.2 Παρουσίαση της πλατφόρμας CRM GoldMine Enterprise Edition (GMEE)

6.2.1 Η εταιρεία FrontRange

Η εταιρεία FrontRange δημιουργήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80 με έδρα της την πόλη του Pleasanton στην πολιτεία της California των Η.Π.Α. Η εταιρεία FrontRange αποτελεί έναν παγκόσμιο ηγέτη στο χώρο της δημιουργίας και διανομής λογισμικού, κυρίως για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ένα από τα πιο πετυχημένα προϊόντα της είναι το GoldMine, η πιο τελευταία και κορυφαία έκδοση του οποίου είναι το Enterprise Edition.

6.2.2 Λίγα λόγια για την πλατφόρμα CRM GoldMine Enterprise Edition

Η πλατφόρμα GMEE έχει βραβευθεί από διάφορους φορείς διότι πρόσφερε κάτι επαναστατικό στα λογισμικά διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Αποτελεί την τελευταία έκδοση από την εταιρεία FrontRange, η οποία προσφέρει στους χρήστες της τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τις λειτουργίες και τα συστήματα που τους αφορούν στο κυρίως σύστημα της πλατφόρμας και να το προσαρμόζουν έτσι όπως θέλουν. Αυτό επιτυγχάνεται με την προσθήκη

απλών ρυθμίσεων μέσω XML αρχείων, κάτι το οποίο διευκολύνει τα επιμέρους τμήματα μιας επιχείρησης να διαχειρίζονται με τον τρόπο που ήδη λειτουργούν τις διαδικασίες τους με τους πελάτες.

6.2.3 Απαιτήσεις συστημάτων και τεχνικές πληροφορίες

Για τη λειτουργία της πλατφόρμας GMEE προϋποτίθενται κάποιες απαιτήσεις τόσο για τους διάφορους εξυπηρετητές συστημάτων, όσο και για τους τελικούς χρήστες. Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά αυτές οι πληροφορίες.

Διαχειριστής Βάσης Δεδομένων

Για το Διαχειριστή της Βάσης Δεδομένων, όσον αφορά στις απαιτήσεις υλικού, χρειάζεται να λειτουργεί με εγκατεστημένο διπλό επεξεργαστή 3 GHz Pentium IV ή αντίστοιχο, ενώ η μνήμη RAM πρέπει να είναι τουλάχιστον 2 Gbytes. Για την αποθήκευση των δεδομένων χρειάζεται να έχουμε εγκατεστημένο σκληρό δίσκο χωρητικότητας 300 Gbytes. Εκτός από τις απαιτήσεις υλικού, υπάρχουν και απαιτήσεις που αφορούν στο λογισμικό του συστήματος του Διαχειριστή Βάσης Δεδομένων, οι οποίες αφορούν στα εξής σημεία: θα πρέπει να είναι εγκατεστημένο το Λειτουργικό Σύστημα Microsoft Windows 2003 R2 Server με το λογισμικό MS SQL 2005 SP2 server ή Microsoft SQL 2000 SP4. Επιπροσθέτως, χρειάζεται και το λογισμικό Oracle 10g R2 και το DB2 9.1.

Διαχειριστής Δικτύου

Ο Η/Υ του Διαχειριστή Δικτύου χρειάζεται να λειτουργεί με διπλό επεξεργαστή 3 GHz Pentium IV ή αντίστοιχο, ενώ η μνήμη RAM θα πρέπει να έχει χωρητικότητα 2 Gbytes και να υπάρχει διαθέσιμος χώρος στο δίσκο 1 Gbytes. Όσον αφορά στις απαιτήσεις σε λογισμικό, χρειάζεται Λειτουργικό Σύστημα Windows 2003 R2 Server με εγκατεστημένο IIS server 6.x και να είναι επίσης εγκατεστημένο το Microsoft.NET 2.0.

Τερματικό τελικού χρήστη

Ο Η/Υ του τελικού χρήστη που θα χρησιμοποιεί την πλατφόρμα GMEE πρέπει να λειτουργεί με επεξεργαστή Pentium IV 3 GHz ή αντίστοιχο, να έχει μνήμη RAM 2Gbytes με ελεύθερο χώρο στο δίσκο τουλάχιστον 1 Gbytes. Ο Η/Υ θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με Λειτουργικό Σύστημα Microsoft Windows XP SP2 ή Microsoft Vista, ενώ θα πρέπει να είναι εγκατεστημένο IE 7.x ή IE 6.x και το Microsoft .NET 2.0.

6.2.4 Θεωρητικές αναφορές πλατφόρμας GMEE

Στο μέρος αυτό θα γίνει μια συνοπτική αναφορά μερικών θεμάτων της θεωρίας σε σχέση με το πώς αυτά υλοποιούνται σε μια εφαρμογή CRM.

6.2.4.1 Διαχείριση επαφών πελατών

Η πλατφόρμα GMEE επιτρέπει σε όλα τα τμήματα που επιθυμεί ο οργανισμός να έχουν πρόσβαση στις καρτέλες πελατών, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα της πλήρους αξιοποίησης των πληροφοριών. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της πλατφόρμας CRM είναι ότι αξιοποιούνται στο έπακρο όλες οι πληροφορίες που μπορούμε να συλλέξουμε για τους πελάτες μας. Η λύση αυτή δίνεται μέσα από την ικανότητα της πλατφόρμας να επιτρέπει σε όλους τους χρήστες της, με τη χρήση απλών διαδικασιών και μέσα από απλές μεθόδους και διεργασίες, να μπορούν να εξορύξουν δεδομένα αλλά και να καταχωρεί ο κάθε υπάλληλος από το δικό του τμήμα (άρα από την δική του οπτική γωνία) πληροφορίες για τους πελάτες. Έτσι επιτυγχάνεται μια πλήρης προβολή της εικόνας των πελατών, κάτι το οποίο θα απαιτούσε υπό άλλες συνθήκες μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία - τεχνογνωσία, πολλές εργατοώρες για την εκπαίδευση και ένα σύστημα πολύ πιο σύνθετο από αυτό που προκύπτει και κατά συνέπεια κάτι το

οποίο δεν θα επέτρεπε σε πολλούς οργανισμούς να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα του CRM.

6.2.4.2 Αξιολόγηση πελατών

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, ένα μεγάλο ζήτημα που έχει μεγάλη σημασία στους οργανισμούς είναι αυτό της αξιολόγησης ενός πελάτη μέσα από την εφαρμογή CRM. Σε μια πλατφόρμα CRM, όπως η GMEE, αυτό δίνεται από διάφορα εργαλεία που συλλέγουν στοιχεία για τους πελάτες μέσα από τις ευκαιρίες που έχουν παρουσιαστεί στον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Επίσης, μπορούμε να δούμε στις καμπάνιες μας την αντίδραση του κάθε πελάτη μεμονωμένα. Επιτρέπει να δούμε τους κινδύνους, τα ρίσκα και το κόστος που έχει για την επιχείρηση κάθε πελάτη, υπολογίζοντάς το μέσα από πληροφορίες που έχουν να κάνουν με το χρόνο που χρειάστηκε ένας αντιπρόσωπός μας ή τις ενέργειες που χρειάστηκε να γίνουν μέχρι την απόφασή του να παραγγείλει κάτι και να πραγματοποιήσει μια αγορά του. Το κόστος έχει να κάνει με πρόσθετες πληροφορίες που στέλνονται στον πελάτη ή με το χρόνο που χρειάστηκε ένας τηλεφωνικός αντιπρόσωπος για να εξυπηρετήσει το συγκεκριμένο πελάτη και διάφορα άλλα, ακόμα και στην οποιαδήποτε ενέργεια προβήκαμε για την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία μπορεί να έγινε με κόστος προς τον οργανισμό.

Όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά εξοπλίζουν τον οργανισμό με εφόδια για σωστότερες λήψεις αποφάσεων για τις μελλοντικές κινήσεις και αποφάσεις που θα πάρουν όσον αφορά ακόμα και το με ποιους πελάτες θα επιδιώξει να κρατάει άμεση επαφή, το μέσο που έχει επιλέξει ο πελάτης, το βαθμό στον οποίο επιθυμεί να ενημερώνεται και διάφορες άλλες πληροφορίες έτσι ώστε να δημιουργηθεί η πελατοκεντρική λογική πώλησης και να γίνει μια εξατομικευμένη προσέγγιση στον κάθε πελάτη.

6.2.4.3 Συνεργασία της πλατφόρμας GMEE

Τα στοιχεία τα οποία συλλέγονται από τα διάφορα τμήματα πρέπει να είναι εύκολα προσπελάσιμα και να αποδίδουν πληροφορίες τις οποίες χρειάζεται η επιχείρηση και να είναι συμβατά με τις ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες (λογισμικό - εξοπλισμός) και τρόπους λειτουργίας (διαδικασίες κλπ.) για την επιχείρηση. Η πλατφόρμα προσφέρει μια ευκολία, ότι μπορεί να προσαρμοστεί στις επιχειρήσεις και στον τρόπο λειτουργίας τους. Το GMEE παρέχει αυτά τα χαρακτηριστικά, επιτρέποντας έτσι σε έναν οργανισμό να εξάγει τις πληροφορίες που συλλέγονται και να τις προωθεί σε εφαρμογές που έχει ήδη ο οργανισμός. Στην παρούσα έρευνα, η πλατφόρμα που παρουσιάζεται είναι συμβατή με όλο το πακέτο MS-Office, καθώς και πολλές εφαρμογές της Microsoft, και έτσι επιτρέπει την εύκολη διαχείριση των πληροφοριών. Επιπροσθέτως, δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να εισάγει πληροφορίες από τις ήδη υπάρχουσες εφαρμογές, όπως πληροφορίες για τις επαφές που έχουν αποθηκευτεί σε εφαρμογές όπως το MS-Outlook. Έτσι, είναι δυνατή ακόμα και η εισαγωγή στοιχείων και πληροφοριών ακόμα και από το MS-Project, δίνοντας έτσι τεράστιες δυνατότητες επεκτασιμότητας και συμβατότητας.

6.2.4.4 Πρωτοβουλίες CRM - Πρωτοβουλίες GMEE

Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με τον Dyché οι πλατφόρμες CRM προορίζονται για οργανισμούς που έχουν ήδη ξεκάθαρο στόχο, κάτι που σημαίνει ότι θα πρέπει η πλατφόρμα CRM να μπορεί να διαχειριστεί τους διάφορους στόχους.

Η πλατφόρμα GMEE μας επιτρέπει να διαχειριστούμε το θέμα αυτό και στις επτά (7) τακτικές που αναφέραμε. Δηλαδή, μας επιτρέπει να προωθηθεί το

Cross-Selling και το Up-Selling, εφόσον η οποιαδήποτε κίνηση σε αγορές που έχει κάνει ο πελάτης καταγράφεται στην καρτέλα του, οπότε οποιοδήποτε νέο προϊόν ή υπηρεσία είναι διαθέσιμη μπορεί να προωθηθεί στους πελάτες εκείνους που μας ενδιαφέρει.

Η πλατφόρμα GMEE συλλέγει πληροφορίες από την οποιαδήποτε αποχώρηση ενός πελάτη και εφόσον μας επιτρέπει να δούμε το λόγο για τον οποίο έφυγε ο πελάτης αυτός, θα μπορέσουμε στο μέλλον να προσαρμόσουμε τις πληροφορίες αυτές για να αποτρέψουμε να φύγει κάποιος άλλος για τον ίδιο λόγο.

Η πλατφόρμα GMEE μας δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουμε με διάφορα γραφήματα τα ποσοστά που προκύπτουν από την προώθηση ενός νέου προϊόντος στην αγορά, σε ποιους πελάτες υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να πουληθεί, δηλαδή να κάνουμε μια πρόβλεψη της αγοράς. Μια άλλη λειτουργία που μας δίνεται είναι να διαχειριστούμε πολλές καμπάνιες μάρκετινγκ, κάτι το οποίο μας κάνει να δούμε τους πελάτες μας κατά ομάδες ή να ομαδοποιήσουμε αγαθά και υπηρεσίες.

Υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι έχουν κάποια κανάλια επικοινωνίας που υποαπασχολούνται, υπεραπασχολούνται ή απλά δεν προσφέρουν αυτό που θα μπορούσαν να αποδώσουν. Αυτό προκύπτει από την μη καλή διαχείριση του καναλιού ή των καναλιών. Ως αποτέλεσμα, ο οργανισμός αυτός έχει έξοδα που θα μπορούσαν όχι μόνο να μην υπάρχουν αλλά και με σωστή διαχείριση να προσφέρουν κέρδος ή πιο σωστή λειτουργία στον οργανισμό. Η πλατφόρμα GMEE μας επιτρέπει να διαχειριστούμε στο έπακρο αυτό το γεγονός, δηλαδή ανάλογα με το αν κάποιος ενδιαφέρεται να ενημερώνεται μέσω e-mail, τότε με απλές διαδικασίες προσαρμόζουμε ένα μήνυμα για τους πελάτες αυτούς και απλά προσθαφαιρούμε κάποια σημεία ανάλογα με την περίπτωση του καθένα. Ως αποτέλεσμα, αυτό το οποίο θα αποτελούσε για έναν πελάτη ακόμα ένα ενημερωτικό e-mail από κάποιο κατάστημα φαίνεται να είναι ένα μήνυμα προς τον ίδιο και με αυτά που τον ενδιαφέρουν.

Η εταιρεία FrontRange προσφέρει ένα ακόμα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης τηλεφωνικού κέντρου, το οποίο αξιοποιεί ακόμα και το πιο απλό τηλεφώνημα που θα κάνουμε στον πελάτη. Με αυτά τα οποία αναφέρουμε στο σημείο αυτό, προκύπτει ακόμα ένα κομμάτι το οποίο τώρα είναι εφικτό ενώ πιο πριν θα μας ανάγκαζε να αφιερώσουμε χρόνο σε εργατοώρες και άρα χρήμα.

Ένα κομμάτι στο οποίο δεν βρήκαμε καλή λειτουργία από την εφαρμογή GMEE είναι αυτό το οποίο έχει να κάνει με τη διαχείριση της ‘παρακολούθησης’ της πλοήγησης ενός δικτυακού πελάτη, δηλαδή η ροή των clicks (click stream) δεν υποστηρίζεται και θα πρέπει να εφοδιαστούμε με κάποιο πρόγραμμα διαχείρισης της κίνησης του δικτυακού μας τόπου.

7 Επίλογος

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε μια εταιρία CRM της ελληνικής αγοράς και απαντήθηκαν τα τρία βασικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας, καθώς επίσης και μια πλατφόρμα CRM. Σε αυτό το κεφάλαιο, με χρήση των στοιχείων που συλλέχθηκαν, θα απαντηθούν τα τρία ερωτήματα σε γενικότερο επίπεδο. Στο τελικό μέρος αυτού του κεφαλαίου θα δώσουμε τις συστάσεις μας στη διαχείριση των οργανισμών. Θα δώσουμε επίσης συστάσεις για την περαιτέρω έρευνα μέσα στην περιοχή που μελετάται.

7.1 Συμπεράσματα

7.1.1 Πώς περιγράφονται οι στόχοι CRM των επιχειρήσεων;

Η έρευνα καταδεικνύει δύο ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τους στόχους CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Ως απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημά μας μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι ακόλουθοι στόχοι είναι οι σημαντικότεροι για CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Για την πρώτη κατηγορία στόχων CRM, *στόχοι μείωσης κόστους*, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στις μειωμένες γενικές πωλήσεις και τα διοικητικά έξοδα μάρκετινγκ με την κατοχή της διευκρινισμένης και καλής γνώσης για τους πελάτες τομέα στόχων της και με αυτόν τον τρόπο την καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων τους, όταν καμία προσπάθεια δεν είναι χάσιμο των χρημάτων ή του χρόνου.

Για τη δεύτερη κατηγορία στόχων (*αύξηση του εισοδήματος*), μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου στρέφονται σε ποσοστά κέρδους που θα βελτιωθούν, δεδομένου ότι η επιχείρηση θα αγοράσει τα προϊόντα που οι πελάτες απαιτούν και το σωστό

ποσό εκείνων των προϊόντων. Μπορούμε επίσης να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στις καλύτερες πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση και στην απόκτηση των νέων πελατών με την εφαρμογή στοχευόμενων εκστρατειών για να πάρουν τις καλύτερες επιστροφές στις επενδύσεις μάρκετινγκ.

Για την τρίτη κατηγορία (*επίδραση των στρατηγικών στόχων*), μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στα βελτιωμένα ποσοστά ικανοποίησης πελατών και στην καθιέρωση των σχέσεων με τους πελάτες, με την αποστολή ειδήσεων με προσφορές σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών, και δημιουργούν τις σχέσεις για να τους καταστήσουν πιστούς. Τελικά μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στη βελτιωμένη σφαιρική διαχείριση πρόβλεψης με τη βελτίωση της πρόσβασης πληροφοριών τους και την αποφυγή λαθών.

Για να συνοψιστεί η πρώτη ερευνητική ερώτησή μας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι έγκυροι στόχοι του CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

- Αύξηση των πωλήσεων,
- Μείωση των διοικητικών εξόδων μάρκετινγκ,
- Μείωση του κόστους των πωλήσεων,
- Αύξηση της αντιπροσωπευτικής παραγωγικότητας πωλήσεων,
- Αύξηση των ποσοστών απόδοσης,
- Καλύτερες πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση,
- Απόκτηση νέων πελατών,
- Βελτίωση των ποσοστών ικανοποίησης πελατών,
- Βελτίωση της σφαιρικής διαχείρισης πρόβλεψης,
- Καθιέρωση των σχέσεων με τους πελάτες.

7.1.2 Πώς διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις τις πελατειακές τους σχέσεις;

Η έρευνα παρουσίασε δύο ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων πελατών στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το πρώτο εύρημα είναι ότι και οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου δεν βλέπουν το outsourcing του CRM ως επιλογή, επειδή θέλουν να ελέγξουν αυτήν την περιοχή συνολικά χωρίς οποιαδήποτε συμμετοχή από μέρη έξω από τις επιχειρήσεις. Η δεύτερη εύρεση είναι ότι και οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου δεν βλέπουν το Web chat και Web callback ως σημαντικό κανάλι επικοινωνίας για την αλληλεπίδραση με τον πελάτη, δεδομένου ότι δεν είναι οικονομικά αποδοτικό.

Ως εκ τούτου, κατά την απάντηση της δεύτερης ερευνητικής ερώτησής μας μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η ακόλουθη διαχείριση των μεταβλητών σχέσεων πελατών είναι οι σημαντικότερες για CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Για την πρώτη περιοχή, που αφορά στον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής CRM, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου στρέφονται σε κορυφαία διοικητική υποχρέωση που οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε στρατηγική CRM είναι εγκριμένη από την κορυφαία διαχείρισή τους. Μπορούμε επίσης να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στην ολοκλήρωση των συστημάτων CRM με την ενσωμάτωση των back-office και front-office λειτουργιών για την εύκολη πρόσβαση πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο. Επιπλέον, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στη διατήρηση της απλότητας, έτσι ώστε τα εφαρμοσμένα συστήματα CRM να προσθέτουν αξία και στους χρήστες και στις επιχειρήσεις.

Για τη δεύτερη περιοχή (*πρωτοβουλίες που παρουσιάζονται με την εφαρμογή CRM*), μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στη διατήρηση πελατών για να κατανοήσουν

καλύτερα γιατί οι πελάτες επέλεξαν μερικές φορές να αφήσουν τις επιχειρήσεις. Μπορούμε επίσης να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στην πρόβλεψη συμπεριφοράς για να πάρουν μια καλύτερη κατανόηση για το ποια προϊόντα είναι πιθανό να αγοράσει ένας ιδιαίτερος πελάτης και επίσης να προβλέψει ποιο προϊόν είναι πιθανό να αγοράσει ένας πελάτης έπειτα.

Για την τρίτη περιοχή (*διαχείριση καναλιών*), μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εξαιτίας του γεγονότος ότι η εξυπηρέτηση πελατών τους μπορεί να χειριστεί περισσότερα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία ανά ώρα από ότι μπορούν να χειριστούν τα τηλεφωνήματα και επομένως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι πιο αποδοτικό από οικονομική άποψη.

Για να συνοψιστεί η δεύτερη ερευνητική ερώτησή μας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι ακόλουθες μεταβλητές ισχύουν όταν υφίσταται ήδη ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο:

- Κορυφαία διοικητική υποχρέωση
- Ολοκλήρωση των συστημάτων CRM
- Απλότητα
- Διατήρηση πελατών
- Πρόβλεψη συμπεριφοράς
- Γεγονός βασισμένο στο μάρκετινγκ
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

7.1.3 Πώς αξιολογούν οι επιχειρήσεις την αποδοτικότητα των CRM τους;

Η έρευνα παρουσίασε δύο ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το

πρώτο εύρημα είναι ότι και οι δύο επιχειρήσεις αξιολογούν την αποτελεσματικότητα παρόμοια η μια με την άλλη και αφετέρου δεν αξιολογούν την ασφαλή υπηρεσία.

Ως εκ τούτου, κατά την απάντηση της τρίτης ερευνητικής ερώτησής μας, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι ακόλουθες μεταβλητές είναι οι σημαντικότερες για να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Για την πρώτη κατηγορία, *γνώση πελατών*, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στη συλλογή της κατάλληλης πληροφορίας πελάτη δεδομένου ότι μετρούν και αξιολογούν τον αριθμό νέων εγγραμμένων πελατών. Μπορούμε, επίσης, να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζει στην ανάλυση των στοιχείων πελατών, δεδομένου ότι μετρούν και αξιολογούν την αρίθμηση επισκεπτών, τα χτυπήματα σελίδων, τη διάρκεια, τα clicks και τους εγγραμμένους χρήστες.

Για τη δεύτερη κατηγορία, *αλληλεπίδραση πελατών*, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στην ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, δεδομένου ότι το επιχειρησιακό τους σύστημα είναι στενά συνδεδεμένο για να πάρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για να αξιολογήσει. Για την τρίτη κατηγορία, *αξία πελατών*, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν στη βελτίωση της διατήρησης πελατών δεδομένου ότι μετρούν και αξιολογούν τον αριθμό διατηρημένων πελατών. Επιπλέον, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζουν επίσης στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και το υποστηρίζουν με τη μέτρηση και την αξιολόγηση της εξυπηρέτησης πελατών και της υποστήριξής τους, καθώς επίσης και η εικονική κοινότητά τους με το να δώσει προσοχή στον πελάτη ανατροφοδοτεί.

Για να συνοψιστεί η τρίτη ερευνητική ερώτησή μας, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι ισχύουν οι ακόλουθες μεταβλητές για το πώς αξιολογούν οι επιχειρήσεις την αποτελεσματικότητα του CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο:

- Συλλογή της κατάλληλης πληροφορίας πελάτη
- Ανάλυση των στοιχείων πελατών
- Ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Βελτίωση της διατήρησης πελατών
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και της υποστήριξης

7.1.4 Γενικά συμπεράσματα

Με την πραγματοποίηση αυτής της μελέτης, μερικά κύρια συμπεράσματα έχουν βρεθεί. Πρώτον, οι στόχοι CRM των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου υπάρχουν μέσα σε τρεις κατηγορίες, τη μείωση κόστους, την αύξηση εισοδήματος και την επίδραση στρατηγικών στόχων. Εντούτοις, δεν διαιρούνται σε συγκεκριμένους λεπτομερείς στόχους, αντίθετα οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου βλέπουν τους στόχους CRM ως μέρος της καθημερινής εργασίας τους. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου συγκεντρώνονται σε τρεις περιοχές κατά τη διαχείριση των σχέσεων πελατών τους. Αυτές οι περιοχές είναι εφαρμογή, πρωτοβουλίες και διαχείριση καναλιών, ακόμα και αν οι στρατηγικές δεν είναι ίδιες για τις διαφορετικές επιχειρήσεις και, επίσης, οι επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν βλέπουν το outsourcing του CRM τους ως επιλογή. Τρίτον, έχουμε διαπιστώσει ότι οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του CRM τους σε τέσσερις περιοχές, γνώση πελατών, αλληλεπίδραση πελατών, αξία πελατών και ικανοποίηση πελατών και ότι καμία από τις επιχειρήσεις δεν μετρά ή αξιολογεί την ασφαλή υπηρεσία. Τέλος, οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου δηλώνουν ότι τα βελτιωμένα ποσοστά ικανοποίησης πελατών και η καθιέρωση των σχέσεων με

τους πελάτες είναι σημαντικής σπουδαιότητας, αλλά μόνο μετρούν και αξιολογούν κομμάτια αυτού.

7.2 Συστάσεις για τη διαχείριση

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης, έχουμε βρει διάφορα ζητήματα που αισθανόμαστε ότι μπορούν να ενδιαφέρουν τους διευθυντές που ενδιαφέρονται στη λήψη αποφάσεων σε αυτόν τον τομέα. Αυτές οι συστάσεις παρατίθενται κατωτέρω:

Διατήρηση πελατών. Οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν γιατί οι πελάτες φεύγουν. Ανάλυση του πελάτη λειτουργεί στον αφορισμό ότι η κράτηση ενός υπάρχοντος πελάτη είναι πολύ πιο αποδοτική οικονομικώς από την απόκτηση ενός νέου πελάτη.

Web chat. Οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν ότι αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσφέρουν την 1:1 επαφή των πελατών με τον αντιπρόσωπο. Δεδομένου ότι οι αντιπρόσωποι μπορούν συχνά να διευθύνουν περισσότερες από μία συνομιλία ταυτόχρονα, υπό τον όρο ότι το Web chat μπορεί επίσης να κερδίσει επιχειρησιακά χρήματα σε σύγκριση με την επάνδρωση ενός συμβατικού τηλεφωνικού κέντρου.

Επαφή πελατών μέσω πολλαπλών καναλιών. Οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν τη σημασία προσφοράς στους πελάτες τους διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο σημερινό κόσμο όπου οι πελάτες αναμένουν να είναι σε θέση να επιλέξουν ποιο κανάλι θέλουν να χρησιμοποιήσουν.

Ασφαλείς υπηρεσίες. Οι διαχειριστές πρέπει να καταλάβουν ότι η ασφάλεια είναι ένα σοβαρό θέμα σχετικά με τις αγορές μέσω Διαδικτύου και ένα εμπόδιο στην αποδοχή ενός καναλιού. Πολλοί πελάτες ανησυχούν για το ποσό προσωπικής

πληροφορίας που περιλαμβάνεται στις Βάσεις Δεδομένων και πώς χρησιμοποιείται.

Εξυπηρέτηση πελατών. Οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν τη σημασία της εξυπηρέτησης πελατών ως τρόπο να διατηρηθούν και να αποκτηθούν οι πελάτες. Αυτό ισχύει ειδικά στο ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με τις χαμηλές τιμές και επομένως άλλα κίνητρα, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, γίνονται σημαντικά ως διαφοροποίηση.

Ικανοποίηση πελατών. Οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν ότι η ικανοποίηση πελατών αντιπροσωπεύει τη σύγχρονη προσέγγιση για την ποιότητα στις επιχειρήσεις και εξυπηρετεί την ανάπτυξη διαχείρισης εστιασμένης στον πελάτη. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών προσφέρει άμεσες, σημαντικές και αντικειμενικές πληροφορίες για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Αυτό είναι επίσης σημαντικό, δεδομένου ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα κέρδη μιας επιχείρησης. Η παροχή υπηρεσιών μέσω των διάφορων καναλιών των εφαρμογών Πληροφορικής Τεχνολογίας έχει προκύψει ως σημαντική ιδιότητα για την ικανοποίηση των πελατών. Οι κατάλληλες πρακτικές CRM μπορούν ενδεχομένως να προσκρούσουν στις εκτιμήσεις ικανοποίησης των πελατών και μπορούν να οδηγήσουν στην αυξανόμενη διατήρηση πελατών.

7.3 Συστάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ένα θέμα για περαιτέρω μελέτη είναι να διεξαχθεί μια έρευνα βασισμένη σε ποσοτικά στοιχεία. Η ποσοτική έρευνα θα καθιστούσε ευκολότερο να πάρει μια σαφή εικόνα ποιας κατεύθυνσης το πλαίσιο CRM προχωρεί σε ένα μεγαλύτερο περιβάλλον. Μια άλλη μέθοδος συλλογής δεδομένων που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί είναι η παρατήρηση συμμετεχόντων. Για να συμμετέχει στην αλληλεπίδραση μιας επιχείρησης η διαδικασία για μια ορισμένη χρονική

περίοδο θα μπορούσε να παρέχει στον ερευνητή μια κατανόηση για το πώς οι σχέσεις πελατών ρυθμίζονται στην πράξη.

Όταν πραγματοποιήσαμε αυτή τη μελέτη, ένα άλλο θέμα βρέθηκε να είναι ενδιαφέρον για την περαιτέρω έρευνα. Δεδομένου ότι είχαμε πολλές μεταβλητές σε αυτή τη μελέτη, θα ήταν δυνατό να επικεντρωθεί σε μια μεταβλητή μέσα στην αξιολόγηση CRM και την έρευνά της σε βάθος. Με την έρευνα μιας ενιαίας μεταβλητής σε βάθος ίσως είναι σε θέση να λάβει μια πιο λεπτομερή εικόνα της αξιολόγησης CRM εκείνης της μεταβλητής.

Τέλος, θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθεί η έκβαση CRM σε μια σχέση πελατών από την άποψη της εικόνας, της αξίας και της εμπιστοσύνης εμπορικών σημάτων. Κατά την πραγματοποίηση αυτής της μελέτης, διάφορα ζητήματα έχουν εμφανιστεί, τα οποία αισθανόμαστε ότι θα ήταν ενδιαφέρον να ερευνηθούν περαιτέρω. Γι' αυτό το λόγο, παρουσιάζουμε έναν κατάλογο προτάσεων για μελλοντική έρευνα, οι οποίες σκεφτόμαστε είναι κατάλληλα θέματα για μελλοντικές μελέτες.

- Να πραγματοποιηθεί η ίδια μελέτη για σχέσεις επιχείρησης - προς - επιχείρηση (B2B).
- Έρευνα CRM στο ηλεκτρονικό εμπόριο από την οπτική γωνία των πελατών.
- Σύγκριση των on-line και off-line προσπαθειών CRM.

Αναφορές - Βιβλιογραφία

Βιβλία

Burnett, K. (2001), *Handbook of Key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing Key Account Business*, New Jersey: Prentice Hall.

Chaston, I. (2001), *e-Marketing Strategy*, England: McGraw-Hill.

Dyché, J. (2001), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, 1st Ed. London: Addison-Wesley Educational Publisher Inc.

Greenberg, P. (2001), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley: Osborne/McGraw-Hill.

Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd Ed. London: Saga Publications.

Stone, M., Woodcock, N. & Macthynger, L. (2000), *Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty*, 2nd Ed. Great Britain: Clays Ltd.

Άρθρα

Bose, R. & Sugumaran, V. (2003), Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management, *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 3-17.

Bradshaw, D. & Brash, C. (2001), Managing customer relationships in the e-business world: how to personalize computer relationships for increased profitability, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No 12, pp. 520-530.

Butler, S. (2000), Changing the Game: CRM and the e-World, *Journal of Business Strategy*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-14.

Byon, T., Gutsche, J. & Bauer, H. (2002), Customer Equity Marketing: Touching the Intangible, *European Management Journal*. Vol. 20, pp. 213-222.

Chue, J. & Gerry, M. (2002), Customer Relationship Management: People, process and technology, *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 672-688.

Croteau, A-M. & Li, P. (2001), Critical Success Factors of CRM Technology Initiatives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 1, pp. 21-34.

Fayerman, M. (2002), Customer Relationship Management, *New Directions For Institutional Research*, Vol. 1, No. 113, pp.57-67.

Gefen, D. & Ridings, C.M. (2002), Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory, *Journal of Management Information System*, Vol. 19, No. 1, pp.47-69.

Kellen, V. (2002), CRM Measurement Frameworks, *The Purpose for CRM Measurement*, Vol. 1, No. 4, pp. 2-31.

Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003), A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 5-19.

Kotzab, H. & Madlberger, M. (2001), European retailing in e-transition?: An empirical evaluation of Web-based retailing - indications from Austria, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 440-462.

Krauss, M. (2002), At many firms, technology obscures CRM, *Marketing News*, 34, March 5.

Parthenios, P. & Amalia, J. (2001), E-CRM Web service to determine customer satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12, No. 6, pp. 432-451.

Reichheld, F.F. (1996), The Loyalty Effect. *Harvard Business School Press*, Vol. 1, No. 3, pp. 78-84.

Ryals, L. & Knox, S. (2001), Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 534-542.

Schubert, P. & Koch, M. (2002), The power of personalization: Customer collaboration and virtual communities, *Proceedings of the Eighth Americas Conference on Information Systems*, pp.1954-1965.

Schultz, D.E. (2000), Learn to differentiate CRM's two faces, *Internet Research*, Vol. 10, No. 5, pp. 374-384.

Vinas, T. (2003), *Industry Week/IW*, May 2003, Vol. 252 Issue 5 p33, 4p.

Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M. (2002), Factors for Success in CRM Systems, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 193-219.