



**ΑΝΩΤΑΤΟ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ
ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ e-CRM»**



Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Σταμουλακάτος Ηρακλής

Επιβλέπων Καθηγητής : Ρομπογιαννάκης Ιωάννης

Ηράκλειο Ιούνιος 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
Πρόλογος	3
1.1 Στόχος εργασίας.....	6
1.2 Ορισμός CRM.....	7
Ιστορικό CRM	7
CRM- με απλά λόγια	8
Φιλοσοφία και Μεθοδολογία.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	9
Το CRM ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	9
2.1 CRM και τεχνολογία.....	10
2.2 CRM και επιχείρηση.....	10
2.3 CRM και πελάτης	10
2.4 Το λογισμικό – χαρακτηριστικά CRM	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	12
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ CRM	12
3.1 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM και οφέλη για την επιχείρηση.....	12
3.2 Οι στόχοι συστήματος CRM.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	17
ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ e-CRM - ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ CRM	17
4.1 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ e-CRM.....	17
4.2 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	18
4.3 ΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ CRM.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Οφέλη E-CRM – Πολυπλοκότητα – Ερευνητικές Προσεγγίσεις – E-CRM για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	23
5.1 Ιδιαίτερα Οφέλη e-CRM.....	23
5.2 Πολυπλοκότητα e-CRM	25
5.3 Ερευνητικές Προσεγγίσεις στο e –CRM	27
5.3.1 e- CRM και συμπεριφορά καταναλωτή.....	28
5.3.2 Προσοχή στα δεδομένα.....	29
5.4 Η σημασία του e-CRM για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	31
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	31
7.1 Ωριμάζει η ιδέα του CRM.....	33
7.2 Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM.....	34

7.3 Δύο έρευνες για την αξιοποίηση των συστημάτων CRM και την διαχείριση πελατών.....	37
7.4 Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας των CRM Projects	49
ΣΧΟΛΙΑ	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Πρόλογος

Πλέον όλοι γνωρίζουμε ότι το διαδίκτυο εξελίσσεται, αλλάζει δυναμικά, και γίνεται όλο και πιο ισχυρό, πιο ικανό, πιο ποιοτικό και πιο ευέλικτο από άποψη υπηρεσιών και λειτουργικότητας. Συνεχώς εμπλουτίζεται με νέες νέες δυνατότητες και νέες υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, η ίδια η μορφή και εμφάνιση του διαδικτύου αλλάζει, οι στατικές HTML ιστοσελίδες αντικαθίστανται ολοένα και περισσότερο από δυναμικές ιστοσελίδες τεχνολογίας PHP, ASP και JSP, πιο λειτουργικές, πιο ευέλικτες και με πολύ περισσότερες δυνατότητες για ανάδραση και ανατροφοδότηση με τους χρήστες του διαδικτύου που τις επισκέπτονται. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα οι δυνατότητες αλλά και οι εφαρμογές που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε να πολλαπλασιάζονται. Μια από αυτές είναι η δυνατότητα λειτουργίας ενός Περιβάλλοντος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών e-CRM (electronic - Customer Relationship Management) με βάση τον Παγκόσμιο Ιστό.

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ασχολείται με τα ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων κυρίως μέσω του διαδικτύου και με τη μελέτη της παρούσας κατάστασης ως προς την υιοθέτηση εφαρμογών CRM λύσεων, παρουσιάζοντας παράλληλα τις σχετικές αναδυόμενες τάσεις των επιχειρήσεων, των πελατών και των προμηθευτών λογισμικού CRM.

Αρχικά θα γίνει μία θεωρητική θεμελίωση στα συστήματα CRM από την διαθέσιμη βιβλιογραφία, δίνοντας έμφαση στη φιλοσοφία και στην επιχειρηματική νοοτροπία-κουλτούρα που απαιτείται για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα CRM (ορισμός, επιχειρηματική - τεχνολογική διάσταση, βασικές αρχές υλοποίησης και προϋποθέσεις, στάδια υλοποίησης, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, κύριες αιτίες αποτυχίας, μέθοδοι αξιολόγησης και κριτήρια επιλογής, μέτρηση απόδοσης, επιχειρηματικά – λειτουργικά οφέλη, εμπλεκόμενα μέρη, στάδια ανάπτυξης, απόδοση επένδυσης, συνεργασία με άλλα πληροφοριακά συστήματα, ολοκλήρωση, απαιτούμενη επιχειρησιακή κουλτούρα, αναγκαίες αλλαγές, στρατηγική).

Στην συνέχεια θα επισημανθεί η σπουδαιότητα της ικανοποίησης του πελάτη και το όφελος που προκύπτει για την επιχείρηση από την ικανοποίηση αυτή. Επίσης, γίνεται αναφορά στις υπάρχουσες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, ώστε να διαπιστώσουμε το βαθμό υιοθέτησης εφαρμογών CRM λύσεων στην Ελλάδα σε σχέση με την παγκόσμια αγορά.

Επίσης αφού κατανοηθεί ότι η έννοια του CRM είναι μια φιλοσοφία και ότι η σύγχρονη τεχνολογία έρχεται να υποστηρίξει την φιλοσοφία αυτή, παρουσιάζονται διάφορα προϊόντα λογισμικού (software) CRM, με σκοπό τον εντοπισμό των στοιχείων διαφοροποίησής τους καθώς και των δυνατοτήτων τους.

Στην συνέχεια θα αναφερθεί η τεχνολογία που χρησιμοποιείται καθώς και οι υπηρεσίες υποστήριξης που παρέχεται από αυτά σε όλες τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων, της Εξυπηρέτησης κ.λπ. Θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο τυποποιούν και απλοποιούν την καθημερινή εργασία, αποτυπώνοντας την κάθε ενέργεια με τον πελάτη ή τον δυνητικό πελάτη, κεντρικά σημεία γνώσης που δίνουν πλήρη εικόνα του πελάτη με απλές κινήσεις αναζήτησης. Με τον τρόπο αυτό, ο πελάτης ενισχύεται και ικανοποιείται αλλά ταυτόχρονα διευκολύνονται και οι επιχειρηματικές αποφάσεις. Ακόμη, διαχέεται η πληροφορία σε όλο τον επιχειρησιακό οργανισμό για την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης.

Επίσης θα περιγραφεί η μετάβαση από τα πληροφοριακά συστήματα CRM στα ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα e-CRM, θα δοθεί ο ορισμός των συστημάτων e-CRM, θα περιγραφούν τα χαρακτηριστικά, η δομή, η λειτουργία και οι υπηρεσίες των συστημάτων αυτών και θα αναφερθούν τόσο τα οφέλη όσο και τα μειονεκτήματα που διαθέτουν.

Τέλος, θα οδηγηθούμε σε ένα συμπέρασμα. Στο συμπέρασμα ότι ο καταναλωτής αποτελεί τον κεντρικό άξονα πάνω στον οποίο καθορίζεται και αναπτύσσεται η στρατηγική κάθε σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας που αφορά στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό έχει συντελέσει, αφ' ενός στη δημιουργία ενός εντονότατα ανταγωνιστικού πλαισίου δράσης και αφ' ετέρου καταδεικνύει τη δύναμη αυτής της ομάδας κοινού.

Μονόδρομη επιλογή αποτελεί πλέον η υιοθέτηση της φιλοσοφίας-πελάτη, μια φιλοσοφία που πρέπει να αποδεχθεί ολόκληρη η επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και εκπαίδευση προσωπικού. Αυτό έχει ως ακόλουθο οι επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, και ιδιαίτερα σε μία δύσκολη εποχή όπως η σημερινή, όπου πρέπει οι επιχειρήσεις να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί η δημιουργία εξειδικευμένων προγραμμάτων CRM που καθορίζεται από την στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση

1.1 Στόχος εργασίας

Ο πελάτης είναι το κλειδί για την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες αγορές. Είναι ουσιαστικής σημασίας, οι πελάτες να αναγνωρίζονται από τις εταιρίες, να υπάρχει γνώση για το ποιοι πελάτες τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς αφοσιωμένους και ικανοποιημένους για πολύ καιρό. Αν αναζητούν την καθ' εξακολούθηση και όχι μόνο την εφήμερη συναλλαγή με τους πελάτες τους, θα πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις μαζί τους. Μόνο μέσω της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, οι εταιρίες θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου τρόπους και τακτικές να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Οι επενδύσεις πληροφορικής στον τομέα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων αποτελούν υψηλή προτεραιότητα των εταιριών στο σημερινό υπερανταγωνιστικό περιβάλλον. Η σωστή και μεθοδευμένη επένδυση σε ένα σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων ή σύστημα CRM συντελεί στην άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, η οποία οδηγεί στην αύξηση της «άξιας» κάθε πελατειακής σχέσης.

Αντιθέτως, παρόλο που έχουν επενδυθεί υπέρογκα ποσά μέχρι σήμερα παγκοσμίως σε συστήματα CRM, πολλές εταιρίες αποτυγχάνουν στην εφαρμογή των συστημάτων αυτών. Ο κυριότερος λόγος φαίνεται να είναι ότι το CRM αντιμετωπίζεται ως ένα τεχνολογικό εργαλείο. Συγκεκριμένα, πολλές εταιρίες αντιμετωπίζουν το CRM ως ένα λογισμικό πακέτο που αποκτώντας το, θα αυξήσουν την πιστότητα του πελάτη. Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν δεν ακολουθεί η εταιρία σε όλο της το σύνολο μια πελατοκεντρική στρατηγική. Έτσι, κρίσιμο παράγοντα αποτελούν η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζόμενων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί.

Ένας ακόμα λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Άρα για να υπάρξει ένα πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων πελατών χρειάζεται δυνατή υποστήριξη από την ανώτερη διεύθυνση. Κυρίως όμως πρέπει να αποδεχθεί την πελατοκεντρική φιλοσοφία ολόκληρη η επιχείρηση. Αν δεν

πιστέψουν όλοι και δεν δεσμευτούν να παρέχουν συνεχή αξία στους πελάτες τους, κανένα σύστημα CRM δεν είναι ικανό να αποδώσει τα επιχειρηματικά οφέλη που προσδοκούνται.

Μεγάλος είναι ο αριθμός των εταιριών που συγκεντρώνουν όγκο προσωπικών δεδομένων για να καταγράψουν την «εικόνα» των πελατών τους, κερδίζοντας την αφοσίωση τους, πολλές φορές όμως, παρατηρείται κατάχρηση από την πλευρά των εταιριών, που επίκεντρο έχουν το κέρδος της επιχείρησης και όχι την ικανοποίηση των πελατών τους. Η ουσία όμως είναι να υπάρχει πλεονέκτημα και για δυο μέρη, πελάτη και εταιρίας.

Η λειτουργία με βάση μόνο την τεχνολογία και η εστίαση στα πλεονεκτήματα που αποφέρει στην εταιρία η σχέση με τους πελάτες, κάνει το CRM να αποτυγχάνει. Το επίκεντρο όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να είναι ο πελάτης. Η επιχείρηση πρέπει να ξέρει τι θέλει, τι χρειάζεται και τι προσδοκά από τη σχέση της με τον πελάτη. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να αυξάνει την αξία που απολαμβάνει ο πελάτης και να δημιουργεί κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, γεγονός που σημαίνει καθ'εξακολούθηση και όχι ευήμερη συναλλαγή, έτσι υπάρχει αφοσίωση του πελάτη προς την εταιρία.

Θα έπρεπε να γίνει τρόπος ζωής η πελατοκεντρική φιλοσοφία και να μην θεωρείται απλά το CRM ένα σύγχρονο σύστημα που μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα.

1.2 Ορισμός CRM

CRM “Customer Relationship Management” ή “Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων” ονομάζεται ένα σύστημα κανόνων ή μια συλλογή από συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής που εστιάζονται στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και έχουν σχέση με τα τμήματα των πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών.

Ιστορικό CRM

Τα ERP συστήματα αποτελούν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που έχουν στόχο την υποστήριξη όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Τα συστήματα αυτά δεν αποτελούν πρόσφατη ιδέα. Ήδη από το 1970 με τα MRP συστήματα (Material Requirement Planning) είχε γίνει η αρχή, αλλά τα

συστήματα αυτά είχαν ενσωματωμένες πολύ λίγες λειτουργίες. Καθώς περνούσαν τα χρόνια προστέθηκαν και κάποιες επιπλέον που αφορούσαν κλάδους όπως τα χρηματοοικονομικά και τους ανθρώπινους πόρους. Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν MRP II. Αυτή η πρόοδος συνεχίστηκε και στην δεκαετία του '90 και εν τέλει τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν ERP. Τα συστήματα αυτά όμως έδιναν περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες της εταιρίας. Η τεχνολογική εξέλιξη όμως σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη εξοικείωση του καταναλωτικού κοινού με αυτή, δημιούργησε την ανάγκη για μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση. Το κενό αυτό ήρθαν να καλύψουν τα CRM συστήματα τα οποία αποτελούν μία εξέλιξη των κλασικών ERP συστημάτων.

Καθώς λοιπόν τα συστήματα αυτά κατά βάση αναφέρονται στους πελάτες των εκάστοτε επιχειρήσεων κύριοι στόχοι τους είναι ο εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών, η αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες, ο περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση και η δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού. Έτσι σε γενικές γραμμές παρατηρούμε πως η εξυπηρέτηση των εξατομικευμένων αναγκών των πελατών η οποία επιτυγχάνεται μέσω μιας συγκεκριμένης και συστηματοποιημένης μεθοδολογίας και προσέγγισης του θέματος αποτελεί τον κύριο σκοπό της εφαρμογής αυτής. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος και αυτό ακριβώς είναι που εκμεταλλεύεται και το CRM.

CRM- με απλά λόγια

Για έναν Πελάτη της Επιχείρησης, το CRM είναι ο «τρόπος» με τον οποίον η Επιχείρηση:

- Τον εντοπίζει
- Συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες γι' αυτόν
- Διατηρεί συνεχή επαφή μαζί του
- Προσπαθεί να διασφαλίσει ότι του προσφέρει αυτό που πραγματικά ζητάει
- Ελέγχει ότι αυτό που τελικά του προσέφερε, είναι αυτό που αρχικά του «υποσχέθηκε»

Για την ίδια την Επιχείρηση, το CRM είναι ο «τρόπος» με τον οποίον, αξιοποιώντας τα δεδομένα που σχετίζονται με τον πελάτη της, παράγει «γνώση» η οποία μετατρέπεται σε πωλήσεις:

- Κάθε φορά που ένας μεμονωμένος πελάτης έρχεται σε επαφή μαζί της – οποτεδήποτε, οπουδήποτε, με οποιονδήποτε τρόπο, με οποιονδήποτε συνεργάτη.

- Όταν η Επιχείρηση προσεγγίζει συγκεκριμένες ομάδες πελατών υλοποιώντας ενέργειες πωλήσεων και marketing.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών με ένα συστηματικό και αυτοματοποιημένο τρόπο. Το CRM είναι η λογική εξέλιξη του marketing με χρήση Βάσης Δεδομένων, γι' αυτό και η βάση δεδομένων αποτελεί την κινητήρια δύναμη ενός προγράμματος CRM

Φιλοσοφία και Μεθοδολογία

Το CRM είναι η φιλοσοφία, αλλά και παράλληλα, η διαδικασία του κερδοφόρου επηρεασμού της σχέσης με τους πελάτες, που μας επιτρέπει :

- Να εντοπίσουμε και να «πλησιάσουμε» τους σημαντικότερους πελάτες
- Να κερδίσουμε το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών τους.
- Να απαλλαγούμε από την δαπανηρή επικοινωνία σε «λάθος στόχο»
- Να δημιουργήσουμε διαχρονικά πιστούς πελάτες
- Να μειώσουμε την απώλεια των πελατών μας

**[http://el.wikiversity.org/wiki/Customer_Relationship_Management_Systems_\(CRM\)](http://el.wikiversity.org/wiki/Customer_Relationship_Management_Systems_(CRM))*

**<http://www.kemel.gr/content/e-diakheirise-tes-skheses-me-ton-pelate-customer-relationship-management-crm>*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το CRM ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Από τους προηγούμενους ορισμούς και τα οφέλη για το CRM που διατυπώθηκαν παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε ότι είναι ένα εργαλείο που συνδέεται και συνδέει την τεχνολογία-επιχείρηση-πελάτη. Ένα CRM απαιτεί επιχειρησιακές διαδικασίες που απευθύνονται στον πελάτη σε

συνδυασμό με σωστή τεχνολογία που παρέχει διαχείριση των στοιχείων που ανακτήθηκαν από την αλληλεπίδραση επιχείρησης-πελάτη.

2.1 CRM και τεχνολογία

Ο παραπάνω ορισμός δείχνει ξεκάθαρα ότι το CRM δεν είναι τεχνολογία, παρόλο που χωρίς τεχνολογία δεν μπορεί να λειτουργήσει το CRM. Η τεχνολογία είναι ο παράγων που μπορεί να αναλύσει και να φιλοξενήσει μεγάλες ποσότητες πληροφοριών εξυπηρετώντας τις ανάγκες του CRM. Η τεχνολογία κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία μεταξύ εταιρίας και των πελατών της δημιουργώντας ταυτόχρονα μία διαπροσωπική σχέση μαζί τους. Άρα από τεχνολογικής άποψης τα τεχνολογικά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν ενδυναμωτές που διευκολύνουν την επιχείρηση να ενθαρύνει τις στενές σχέσεις μεταξύ τους(εταιρία-πελάτης).

2.2 CRM και επιχείρηση

Με μία εφαρμογή CRM μπορεί η επιχείρηση με απλό τρόπο να παρακολουθεί τις υποχρεώσεις και τις εργασίες ολόκληρης της εταιρίας αλλά και του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Οι υπάλληλοι θα μπορούν να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών, πωλήσεων και παραγγελιών καθώς και πληροφοριών υποστήριξης και να τους χρησιμοποιούν και να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης. Οι υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης. Μπορεί επίσης η εταιρεία να λαμβάνει αναφορές για όλα τα θέματα που την αφορούν για τους πελάτες.

2.3 CRM και πελάτης

Οι πελάτες είναι συνήθως απληροφόρητοι και δεν ενδιαφέρονται για διαδικασίες που πραγματοποιούνται εσωτερικά στην επιχείρηση όπως και για τις μεθόδους τους. Αντιθέτως όλοι οι πελάτες επιρεάζονται από το CRM από τις ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με την επιχείρηση, οι οποίες περιλαμβάνουν τους πωλητές πρώτης γραμμής, τα τηλεφωνικά κέντρα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομίο, τις υπηρεσίες service, πληροφορίες μέσω μηνυμάτων, το διαδίκτυο, τα ασύρματα κανάλια, fax κ.ά. Έτσι οι πελάτες χρησιμοποιώντας αυτές τις παροχές ενισχύουν την δημιουργία πίστης τους προς την εταιρία-επιχείρηση ως απόδειξη της αποδοτικότητας των διαθέσιμων περιουσιών. Συνήθως κάποιος πελάτης σταματά τις συναλλαγές με την επιχείρηση-εταιρία λόγω κακών υπηρεσιών. Τέλος οι αλληλεπιδράσεις πελάτη-επιχείρησης, σχετίζονται από την διαφήμιση «στόμα με στόμα». Η παροχή μίας πλήρους άποψης από όλους τους υπαλλήλους για τον πελάτη να είναι συγκεκριμένη και κοινή με στόχο να ενισχύει την εμπιστοσύνη, εξυπηρέτηση των πελατών, με στόχο όλοι οι αρμόδιοι της επιχείρησης να ξέρουν τα «θέλω» του πελάτη.

2.4 Το λογισμικό – χαρακτηριστικά CRM

Μία επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών. Αυτό το εξειδικευμένο λογισμικό ακούει στο όνομα CRM. Το CRM είναι ένα πελατοκεντρικό λογισμικό διαχείρισης της εταιρίας που δεν μπορεί να ξεφύγει από το να ολοκληρώνει την διαχείριση των πελατιακών σχέσεων.

Τα πιο σημαντικά θέματα που πρέπει μία επιχείρηση να καλύπτει μέσα από ένα λογισμικό CRM είναι:

- A) Οι πελάτες και οι υποψήφιοι πελάτες
- B) Οι συνεργάτες
- Γ) Οι ευκαιρίες πώλησης
- Δ) Εκστρατίες Marketing
- E) Μετρήσεις Marketing
- ΣΤ) Αναθέσεις-Παραγγελίες

Η εταιρία με το λογισμικό CRM μπορεί να διαχειριστεί τα μητρώα των πελατών της και να παρακολουθεί τους υποψήφιους πελάτες. Επίσης να ξέρει ξεκάθαρα τους συνεργάτες της και τις αρμοδιότητες του καθενός. Η εταιρία να παρακολουθεί τις ευκαιρίες πωλήσεων και μέσω του CRM να εξάγει πληροφορίες και στατιστικά στοιχεία για επιτυχημένες και αποτυχημένες πωλήσεις. Μέσω του CRM μπορεί να διαχειρίζεται τα πάντα γύρω από τον πελάτη και φυσικά να κάνει καμπάνια marketing όταν αυτή επιλέξει. Επίσης όταν μία ευκαιρία μετατρέπεται σε ανάθεση έργου, τότε ξεκινάει ο σχεδιασμός υλοποίησης, ο οποίος βασίζεται σε χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης.

Τέλος είναι προς την ορθή κατεύθυνση η ενσωμάτωση ενός λογισμικού CRM στην διαχείριση και λειτουργία της επιχείρησης. Το CRM είναι μία στρατηγική για την διαχείριση της αλληλεπίδρασης της εταιρίας με τους πελάτες. Τα περισσότερα συστήματα CRM έχουν την ίδια βασική λειτουργικότητα. Σήμερα τα περισσότερα CRM είναι εξελιγμένα συστήματα, τα e-CRM , λειτουργούν δηλαδή σε περιβάλλον διαδικτύου.

*<http://www.cosmos4u.com>

*<http://www.e-genius.gr>

*<http://www.mm-knowledge.com>

*<http://www.wikipedia.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ CRM

3.1 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM και οφέλη για την επιχείρηση

Ένα λογισμικό e-CRM μπορεί και είναι λογικό να έχει πλεονεκτήματα, εφόσον όμως εφαρμόζεται σωστά. Το κλειδί για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM είναι να διαιρεθεί το πρόγραμμα σε κομμάτια δημιουργώντας πιλοτικά προγράμματα και βραχυπρόθεσμα σημεία ελέγχου, ξεκινώντας με ένα πρόγραμμα που συμπεριλαμβάνει όλα τα απαραίτητα τμήματα και ομάδες που υλοποιούν τα προγράμματα ευκολότερα. Στην συνέχεια το CRM πρέπει να περιλαμβάνει κλιμακωτά πλαίσια. Τα δεδομένα πρέπει να συλλεχθούν προσεκτικά και να αποθηκευτούν. Η αποθήκευση που δεν χρειάζεται είναι σπατάλη χρόνου και χρήματος. Τέλος αναγνωρίζεται η μοναδικότητα των πελατών και ανταποκρίνεται ανάλογα. Ένα CRM σύστημα πρέπει να έχει ενσωματωμένη ελαστικότητα στην τιμολόγηση.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθοδολογίας είναι:

- Άμεσος εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών
- Άυξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες
- Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας
- Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση
- Δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα όμως, και η υπόσχεση του e-CRM είναι η δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Η νέα τεχνολογία του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπει την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες και τον προγραμματισμό αυτών, με βάση τις συνήθειές τους και την αγοραστική συμπεριφορά τους.

Στο CRM η επικοινωνία έχει άμεση σύνδεση με την γνώση του καταναλωτή. Μία επιχείρηση μπορεί να ενημερωθεί για τα εξής :

- Ποια τα είδη που καταναλώνει περισσότερο ο πελάτης;
- Σε ποια ποσότητα;
- Με ποιον τρόπο;
- Ποικιλία αγορών που πραγματοποιεί;
- Ποια είναι η ροή αγορών του(χρονικό διάστημα);
- Για ποιους λόγους σταματά τις αγορές του και σε ποια άλλα προϊόντα προσανατολίζεται;
- Ανα πάσα στιγμή γνωρίζει η εταιρία την συνολική αξία των πελατών της μέσα από τις συνήθειές τους και παράλληλα έχουν ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα:

- Αποστολής
- Τιμολόγησης
- Αποθήκευσης
- Εξυπηρέτησης
- Ενημέρωσης
- Κοστολόγησης

Ειδικότερα για το e-CRM δηλαδή το σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών, αποτελεί μια ευρεία στρατηγική που ενσωματώνει την τεχνολογία τις διαδικασίες και γενικά όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες γύρω από τον πελάτη. Επικεντρώνονται κυρίως στην απόκτηση και την διατήρηση πελατών σε σχέση με την αποδοτικότητα που απορρέει από αυτές. Το αποτελεσματικό e-CRM δημιουργεί σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση. Το e-CRM καλύπτει όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για να αποκτηθεί, να κτιστεί και να διατηρηθεί η σχέση με τους πελάτες, μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας.

Οι λύσεις e-CRM δρουν σε συντονισμό με την εταιρική στρατηγική συγκέντρωσης πληροφοριών και εξατομηκευμένης εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι υπηρεσίες που περιλαμβάνει είναι:

- eNewsletter(έκδοση ηλεκτρονικών περιοδικών)
- Dynamic Message Assembly (Αποστολή μέσω internet ενημερωτικών μηνυμάτων στα κινητά των πελατών)
- Online υποστήριξη πελατών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομίου
- Προσωπικό κωδικό για το site, κάθε πελάτη
- Event Driven Campaigns (Διαφημιστική εκστρατεία)
- Precision marketing (διαφημιστικές προσπάθειες αξιοποίησης του e-mail)
- Response management (αυτόματες εφαρμογές αποστολής απαντητικών e-mail)

3.2 Οι στόχοι συστήματος CRM

Το λογισμικό CRM στις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν μπορεί να δώσει ένα ικανοποιητικό, ανταγωνιστικό προβάδισμα. Αυτό συμβαίνει για τους εξής κυρίως λόγους:

- Λόγω της αυτοματοποίησης πολλών διαδικασιών άρα και αυτόματης παροχής μέρους των υπηρεσιών της εταιρίας
- Λόγω της αξιοποίησης των στατιστικών πληροφοριών που συγκεντρώνονται για το targeting ή για τον σχεδιασμό καινούριων πακέτων υπηρεσιών ή ακόμα και την βελτίωση των ήδη υπαρχόντων
- Λόγω της αποφυγής ανθρώπινων λαθών κατά τις διεργασίες ελέγχου υπολογισμού.

Όσων αφορά τον πρώτο λόγο προσφέρονται απο το e-CRM τα εξής προνόμια που μπορούν να ωφεληθούν μία επιχείρηση:

- Οι υπάλληλοι μπορούν να αποθηκεύσουν να επεξεργαστούν και να ανακτήσουν πληροφορίες και να αντιμετωπίζουν περιπτώσεις με αυτόματη δρομολόγηση.
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στην μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι επίσης μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών καθώς και πληροφοριών υποστήριξης.

Για τον δεύτερο λόγο:

- Όλες οι κινήσεις και οι σχέσεις του πελάτη με την εταιρία καταγράφονται και έτσι δημιουργούνται αυτόματα στατιστικές έρευνες που χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων.
- Η εταιρία έχει την δυνατότητα να προτείνει σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα βάση το ιστορικό των αγορών τους.

Τέλος για τον τρίτο λόγο:

- Όλες οι κινήσεις της επιχείρησης και των υπαλλήλων καταγράφονται έτσι ώστε όλα τα πιθανά διαδικαστικά λάθη να παραμένουν ανατρέψιμα
- Καταγραφή όλων των σχέσεων μεταξύ νομικών και φυσικών προσώπων.

Οι Kalakota και Robinson (2000)* αναφέρουν τρεις βασικούς στόχους του CRM:

- **Ενδυνάμωση της σχέσης «επιχείρηση - πελάτης» με σκοπό την αύξηση των εσόδων.** Αυτό σημαίνει προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών και να προσπαθήσει να προσελκύσει και να διατηρήσει τους καλύτερους πελάτες της.
- **Χρησιμοποίηση των πληροφοριών για άριστη εξυπηρέτηση.** Αυτό σημαίνει ότι μέσω των πληροφοριών που έχει συγκεντρώσει η επιχείρηση για τους πελάτες είναι δυνατή η καλύτερη εξυπηρέτηση τους (άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση).
- **Εισαγωγή καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες.** Με την αύξηση των καναλιών επικοινωνίας, πολύ περισσότεροι υπάλληλοι εμπλέκονται στις διαδικασίες συναλλαγών. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή πολυπλοκότητα των καναλιών επικοινωνίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώνουν τις διαδικασίες και την συνέπεια τους στην διαχείριση των πωλήσεων.

Ο Greenberg (2001)* αναφέρει τους στόχους που αυτός θεωρεί ότι ένα σύστημα CRM μπορεί να αποδώσει σε μια επιχείρηση:

- Μια ολοκληρωμένη άποψη κάθε πελάτη ξεχωριστά μέσω αναλυτικών εργαλείων.

- Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες με έναν μοναδικό τρόπο ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας: τηλέφωνο, ιστός, προσωπική επαφή κ.λπ.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που εμπειρεύουν σχέση με τον πελάτη.

* Kalakota,R.- Robinson,M. (2000), “e-Business 2.0, 2nd Edition”, Edited by Tapscott D.,Addison – Wesley.

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

Το 2001, ο Bergeon* στο άρθρο του αναφέρει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος CRM σε μία επιχείρηση συνδέεται με αλλαγές στην οργάνωση και την λειτουργία της, με συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας της.

Συγκεκριμένα, προβλέπει τις βελτιώσεις που επέρχονται μέσα από αυτήν την εφαρμογή:

- Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, μέσω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών.
- Μεγαλύτερη επιχειρησιακή συνοχή, που καθορίζει τους εταιρικούς στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση πελατών.
- Αύξηση του αριθμού των πελατών και εξασφάλιση δυνατότερης πίστης χάρη στην αναδιοργάνωση και μηχανοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που περιλαμβάνουν τον κύκλο ζωής των σχέσεων με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη).
- Βελτίωση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων και παραγωγή νέων επιχειρησιακών ευκαιριών.
- Διαφοροποίηση των πελατών σε κερδοφόρους και μη, καθιερώνοντας κατάλληλα επιχειρησιακά σχέδια για κάθε περίπτωση.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών από την κατοχή και παροχή «ολοκληρωμένων» πληροφοριών.
- Χαμηλότερο κόστος.
- Πωλήσεις και πληροφορίες μάρκετινγκ για τις απαιτήσεις, προσδοκίες και αντιλήψεις του πελάτη σε πραγματικό χρόνο.

Όσον αφορά σε πρακτικό επίπεδο, οι εφαρμογές CRM σε μια επιχείρηση της προσδίδουν τα παρακάτω:

- Το CRM βοηθά το τμήμα marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες

- Η επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις ενώ είναι σε θέση (έχοντας όλες τις πληροφορίες γι' αυτούς) να καλύψουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έγκαιρα τις ανάγκες τους
- Η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί καλύτερα πωλήσεις από απόσταση
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται ευκολότερη γιατί οι πληροφορίες γι' αυτούς είναι συγκεντρωμένες, ταξινομημένες και στη διάθεση όλων των υπαλλήλων
- Οι υπάλληλοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών, να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αλλά και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες πωλήσεις.

Για να αξιοποιήσει αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, το CRM χρησιμοποιεί:

1. **Προγράμματα «επιμήκυνσης» ζωής (life cycle):** Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση. Π.χ. μια εταιρία παρακολουθεί τότε λήγει η εγγύηση όσων προϊόντων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους δώσει τη δυνατότητα να αλλάξουν το παλαιό προϊόν με κάτι νεότερο με έκπτωση
2. **Προγράμματα συνάφειας (Cross-selling):** Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση συναφών ειδών. Π.χ. μια εταιρία πώλησης παιδικών επίπλων ενημερώνει μετά από 4-5 χρόνια τους πελάτες βρεφικών κρεβατιών για τα παιδικά έπιπλά της.
3. **Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη (Up-selling):** Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση επιπλέον ποσότητας του ίδιου είδους (π.χ. περισσότερα μπαστούνια γκολφ –«αγοράζοντας το πλήρες σετ») ή ακριβότερου προϊόντος του ίδιου είδους («για ακόμη καλύτερες επιδόσεις»).
4. **Προγράμματα επανενεργοποίησης (Reactivation):** Είναι τα προγράμματα που έχουν σκοπό να «ενεργοποιήσουν» τους παλαιούς πελάτες που έχουν πολύ καιρό να δώσουν παραγγελία. Αυτό συνήθως γίνεται με ειδικές προσφορές.

*Bergeron, B., (2001), "Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives." John Wiley & Sons.

*<http://el.wikiversity.org>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ e-CRM - ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ CRM

4.1 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ e-CRM

Η επίδραση του internet ήταν τέτοια που επικράτησε κυρίως ο όρος e-CRM όπως γίνεται με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το διαδίκτυο. Παρόλο που το όνομά του προκύπτει από την χρήση του διαδικτύου δεν αποτελεί μόνο πρακτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του διαδικτύου έστω και αν είναι η δικτυακή οικονομία που το έφερε στο προσκήνιο. Το e-CRM παρέχει στις επιχειρήσεις τα μέσα για την κατάλληλη προσωποποιημένη αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά προέρχεται από τις τεχνικές που αύξησαν την απόδοση των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου marketing για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σε αυτές τις τεχνικές βασίζεται, και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες πραγματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας. Γεγονός είναι ότι οι πελάτες απαιτούν ποικίλες δυνατότητες, υπεύθυνη και εύκολη εξυπηρέτηση. Τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στην νέα οικονομία για αλληλεπίδραση με τους πελάτες έχουν πολλαπλασιαστεί για να σταθούν επαρκώς στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν την ίδια ποιότητα υπηρεσίας μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας:

- Διαδίκτυο
- Ηλεκτρονικό Ταχυδρομίο
- Ηλεκτρονική Συνομιλία
- Διαδικτυακή Τηλεφωνία
- Τηλέφωνο
- Fax

Για παράδειγμα, οι πελάτες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές, αλλά παράλληλα θέλουν να έχουν την δυνατότητα να στείλουν ένα e-mail, να μιλήσουν τηλεφωνικά με κάποιο πωλητή κ.ά. στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον εξυπηρέτηση. Όπως γίνεται κατανοητό το e-crm βρίσκεται σε ποιο υψηλή κλίμακα από το crm γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διασπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά. Παράλληλα το e-crm αφορά στην προώθηση σε επίπεδο «1 προς 1» - έντονα εξατομικευμένων πληροφοριών προϊόντων σε αντίθεση με το crm το οποίο αφορά στη προώθηση πάλι σε επίπεδο «1 προς 1» - μαζικά παραγόμενων προϊόντων.

Οι δραστηριότητες που περιγράφουν την επιχειρηματική διαδικασία του e-crm είναι:

- Ο σχεδιασμός των αλληλεπιδράσεων πελατών και επιχειρησης
- Η εξατομίκευση της καθε δρασης για κάθε πελάτη

- Η επικοινωνία με το πελάτι στον κατάλληλο χρόνο, τόπο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο
- Η διευκόλυνση και το κλείσιμο της συναλλαγής

Επιπρόσθετα το E-CRM, δεδομένου ότι αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας του CRM, περιλαμβάνει και την υλοποίηση κλασικών εφαρμογών στο Διαδίκτυο όπως:

- **Customer information building** Συλλογή πληροφοριών (π.χ. buying history, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (operational CRM).
- **Customer retention** Δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το customer care).
- **Targeted customer acquisition** Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).
- **Visitor conversion** Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης X αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.
- **Campaign Analysis** Παρακολουθεί σε ποιες απ' τις προσφορές που στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε)

Τέλος το E-CRM μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών σχέσεων ή προμηθευτών. Επιπλέον, εξειδικευμένα προγράμματα E-CRM μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιριών με ομοειδείς πελάτες, ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από τη διείσδυση σε ακόμη περισσότερους πελάτες, καθώς και να διευρύνουν τη γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσα από την ταυτόχρονη διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης.

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επίδραση της τεχνολογίας είναι τέτοια που οι δύο έννοιες CRM και E-CRM έγιναν σχεδόν ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται από τη βιβλιογραφία υποδηλώνοντας την ίδια έννοια.

4.2 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πολλές επιχειρήσεις, όπως αυτές τις λιανικής, είναι ανίκανες να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες που μπορούν, σπάνια έχουν μια ακριβή εκτίμηση για το ποιοι είναι οι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν οι πιο κερδοφόροι. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για ποια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε [Αλεξίου, κ.ά. 2005].

Η απάντηση σε όλα τα παραπάνω απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής και της φιλοσοφίας που διέπει μια επιχείρηση. Η αλλαγή νοοτροπίας είναι η σημαντικότερη προϋπόθεση. Η δέσμευση σ' ένα πελατοκεντρικό στόχο σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι πρωταρχικός παράγοντας για την εφαρμογή επιτυχημένων CRM λύσεων, γεγονός που προϋποθέτει την υποστήριξη της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της [Gefen, 2002].

Πιο συγκεκριμένα μια επιχείρηση πριν από την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει:

- Πρώτα από όλα, να καταγράψει τις απαιτήσεις της επιχείρησης, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων, τους τομείς που αυτές αφορούν, τους πωλητές και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της επιχείρησης. Ακόμη πρέπει να ληφθούν υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί καθώς και οι οικονομικές απαιτήσεις.
- Δεύτερον, να ελέγξει ποιες προσαρμογές χρειάζονται στη νοοτροπία της επιχείρησης. Η επιτυχία του CRM εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η επιχείρηση θα προσαρμοστεί στη νοοτροπία που απαιτείται. Ο πελάτης πρέπει να λαμβάνει προσωποποιημένες προς αυτόν υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται απαραίτητως από ένα συγκεκριμένο στέλεχος της επιχείρησης. Με την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, παύει να έχει ουσιαστικό νόημα η έκφραση «ο πελάτης μου», καθώς οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο CRM μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη.

Το CRM βάζει πρότυπα σε κάθε τμήμα για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ο κάθε πελάτης.

- Τρίτον, να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτησή του και να επιστημονοποιήσει τις συνέπειες της μη αλλαγής και τα οφέλη της αλλαγής. Κάτι τέτοιο μπορεί να το πετύχει με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, με εκπαιδευτικά σεμινάρια, παρέχοντας κίνητρα και επιβραβεύοντας αυτούς που πρωτοστατούν, ακούγοντας τους προβληματισμούς των εργαζομένων και έχοντας ανοχή στα αρχικά παράπονα τους.
- Τέταρτον, να υπάρχει καλή προετοιμασία. Η επιτυχημένη εγκατάσταση

αρχίζει πολύ πριν από τη φυσική εγκατάσταση του λογισμικού. Αρχίζει και εξαρτάται από την καταγραφή των επιχειρηματικών απαιτήσεων όσο και από τη νοοτροπία των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Κατά τη προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την εγκατάσταση του CRM συστήματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης των πωλητών κλπ) ώστε αφ' ενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφ' ετέρου μετά την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας ή όχι του συνολικού έργου. Ακόμη τα στελέχη θα πρέπει να ανασχεδιάσουν τις υφιστάμενες εταιρικές διαδικασίες ώστε να εξαλειφθούν λάθη του παρελθόντος και να αξιοποιηθεί καλύτερα το προς εγκατάσταση σύστημα [Σωτηρόπουλος, 2003] .

Κυρίως όμως θα πρέπει να βελτιωθεί η κουλτούρα των στελεχών όσον αφορά τα σύγχρονα προϊόντα. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής είναι η απουσία διευθυντικών στελεχών των τμημάτων όπου θα λειτουργήσει το CRM: των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ κλπ, τα οποία, αντιμετωπίζοντας το έργο ως «έργο πληροφορικής», θεωρούν πως οι υπεύθυνοι τεχνολογίας πρέπει να φροντίσουν για την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος χωρίς τη δική τους εμπλοκή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει αντιληπτό ότι χρειάζεται άμεση και ολοκληρωτική συμμετοχή και υποστήριξη από τη Διοίκηση της εταιρίας. [Gefen,2002].

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις –παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές- που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

- 1) Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- 2) Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το CRM, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- 3) Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- 4) Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματα τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- 5) Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- 6) Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία που είναι

διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών [Κόπανος 2000].

Εφόσον η επιχείρηση εξετάσει τα ζητήματα που αναφέρθηκαν, μπορεί να επενδύσει πάνω σε μια λύση CRM, η οποία θα καλύπτει τις παραπάνω δραστηριότητες. Όμως πριν προβεί στην αγορά και υλοποίηση ενός συστήματος CRM, πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος.

Επικρατεί ένας μύθος για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Επικρατεί ένας μύθος, ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά, ότι μια λύση CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή. Η αλήθεια είναι το κόστος μπορεί να έχει σημαντικότερες αποκλίσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

Πασχόπουλος., 2003 <http://www.go-online.gr/ebusiness/index.htm>

4.3 ΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ CRM

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με την τεχνολογία, η οποία αποτελεί το αναγκαίο εργαλείο για την υλοποίηση και υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης. Η συμμετοχή επιλεγμένων στελεχών της επιχείρησης στη διαδικασία επιλογής ενός συστήματος CRM εξασφαλίζει το σωστό καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα, προωθεί την συνεργασία και την αποδοχή του νέου συστήματος.

Μετά το στάδιο της οργανωτικής υποδομής και από τη στιγμή που θα καθορισθούν η Ομάδα υλοποίησης του έργου και οι επιχειρηματικές ανάγκες. Επίσης πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο software CRM, καθώς και να ορισθεί η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται προκειμένου να το υποστηρίξει.

Η επιλογή του κατάλληλου software περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. **Σωστή Πληροφόρηση:** Η δημιουργία και συντήρηση σχέσης με τον πελάτη βασίζεται στη σωστή και επαρκή πληροφόρηση για κάθε έναν ξεχωριστά. Το software το οποίο θα επιλέξει η επιχείρηση θα έχει σαν στόχο την καταγραφή, ανάλυση και ανασυγκρότηση της πληροφόρησης με αποδέκτες τους ανθρώπους του μάρκετινγκ.
2. **Ορισμός εταιρικής σφαιρικής στρατηγικής:** Το CRM χωρίζεται σε τρία τμήματα: το λειτουργικό CRM το οποίο διαχειρίζεται παραγγελίες, το αναλυτικό CRM που έχει ως στόχο την υποστήριξη των αποφάσεων και το CRM της αλληλεπίδρασης το οποίο αναφέρεται στην σχέση με

τους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Πλέον, υπάρχουν software που καλύπτουν ένα ή και περισσότερα τμήματα του CRM, αλλά πολύ δύσκολα να υπάρχουν όλα σε ένα, και αν υπάρχουν, θα είναι αρκετά δαπανηρό για την επιχείρηση να καταφύγει σε μία τέτοια λύση. Γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιο τομέα έχει περισσότερο ανάγκη: τον τομέα επαφής πριν την πώληση, την ίδια τη διαδικασία της πώλησης ή την μετά πώληση εξυπηρέτηση και επικοινωνία.

3. **Συνεργασία με ειδικούς:** Η συνεργασία με εταιρίες συμβούλων CRM, βοηθάει τόσο στη δημιουργία στρατηγικής CRM όσο και στη σωστή επιλογή του software που πραγματικά χρειάζεται και την ενσωμάτωσή του με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα της εταιρίας.

Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί τι χρειάζεται από πλευράς τεχνολογικής υποδομής. Το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Call Center για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του κερδοφόρου πελάτη απαιτείται ένα σύστημα Data Warehouse, που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιών για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη.

Μετά τη φάση δημιουργίας του πληροφοριακού συστήματος ακολουθεί η φάση που αφορά στη χρήση λογισμικού ανάλυσης και τμηματοποίησης της αγοράς, το οποίο θα βασίζεται στον όγκο των στοιχείων που αφορούν στους πελάτες – και τα οποία υπάρχουν ήδη στο πληροφοριακό σύστημα. Μέσω στατιστικών και άλλων μεθόδων ανάλυσης, όπως μέθοδοι που μας επιτρέπουν τη δημιουργία πολύπλοκων ερωτήσεων στη βάση δεδομένων (OLAP) ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την εξόρυξη αθέατων συσχετίσεων (Data Mining), είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση τμηματοποίησης και πρόβλεψη της αγοράς της επιχείρησης.

Το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη.

Το τέταρτο στάδιο αφορά στη δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δε θα πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δε μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόκληρη βάση, οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δε μπορεί να βασίζεται μόνο σ' αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα κανάλια επαφής με το πελάτη.

Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση μιας λύσης CRM είναι η μηχανή των συναλλαγών. Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται

κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώρηση των στοιχείων των πελατών παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας, τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα. [Τζελεκόπουλος, 2001].

Για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους ανάλογους ελέγχους και τις απαραίτητες αλλαγές στα εργαλεία-εφαρμογές, έτσι ώστε η απόδοση του συστήματος να είναι επιθυμητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Οφέλη E-CRM – Πολυπλοκότητα – Ερευνητικές Προσεγγίσεις – E-CRM για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

5.1 Ιδιαίτερα Οφέλη e-CRM

Το CRM έχει αναπτυχθεί βαθμιαία ως μια δραστηριότητα που δημιουργεί αξία σε οποιοδήποτε οργανισμό, δεδομένου ότι προσφέρει πολλά οφέλη.

Πρώτα, η φύση αυτού του συστήματος επιτρέπει την εξόρυξη πελατειακών δεδομένων από όλα τα σημεία αφής. Αυτό σημαίνει τη συλλογή, τη συστηματοποίηση, την επιλογή, το συνδυασμό και τη διανομή των πληροφοριών και μπορεί να λάβει τη μορφή ενός απέραντου ποσού πληροφοριών κάθε τύπου, που αφορούν τους πελάτες, όπως οι πληροφορίες του πελάτη (προσωπικά και στοιχεία συναλλαγής), για τον πελάτη (πληροφορίες προϊόντων / υπηρεσιών και οργάνωσης χρήσιμες από τον πελάτη) και από τον πελάτη όπως καταγγελίες, προτάσεις, αξιώσεις κ.λπ. (Chung-Hoon Park 2003).

Με αυτό το είδος δεδομένων, ο οργανισμός μπορεί να τέμνει τη συνολική ετερογενή αγορά σε ομοιογενείς ομάδες, βάσει της σημασίας που δίνεται από τις αντιλήψεις των καταναλωτών για τα οφέλη που λαμβάνουν, κατά τρόπο ακριβή και πολύ χρήσιμο. Μπορεί επίσης να προσδιορίσει την τρέχουσα συμπεριφορά των πελατών από την άποψη της μακροχρόνιας αποδοτικότητας τους και, από μία προοπτική μάρκετινγκ, μπορεί να αποκαλύψει και να δημιουργήσει ακριβή προβλεπτικά προφίλ πελατών, που

να στοχεύουν στους καλύτερους πελάτες και που διευκολύνουν τη μεταχείριση των πελατών σε μεμονωμένο επίπεδο, διατηρώντας ένα άμεσο αρχείο των συναλλαγών διαχρονικά (Sheth και Sisodia, 1995).

Όπως αναγνωρίζεται ευρέως (Shwu-Ing Wu, 2001), η κατάτμηση οφελών μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κοινού με τις σχετικές μεταβλητές, όπως υποτίθεται ότι είναι η εταιρική ή προϊόντική πίστη, οι αντιλήψεις, οι προτιμήσεις μεταξύ των πελατών και η πρόθεση αγορών. Ένα τέτοιο σύστημα όχι μόνο μπορεί να παράσχει πανοραμική άποψη των πελατών, μέσω της σκιαγράφησης των προφίλ τους, αλλά παραγάγει επίσης πρότυπα συμπεριφοράς πελατών και προβλέπει τις πιθανές ενέργειες των πελατών, βασιζόμενο στα πρότυπα που προκύπτουν, όπως παραδείγματος χάριν για αγορές (συχνότητες, τύποι προϊόντων), αποστασία, κ.λπ.

Αυτό επιτρέπει στους διευθυντές και το προσωπικό να φροντίζουν τους πελάτες με το σωστό τρόπο (Xu και Walton σελ. 968). Από την προοπτική των πωλήσεων, οι λύσεις CRM αυξάνουν την αποδοτικότητα του κύκλου πωλήσεων μέσω των διαδικτυακών παραγγελιών, και έτσι τα έσοδα και την αποδοτικότητα της εταιρίας. Άλλα οφέλη περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιημένων και ευτυχισμένων καταναλωτών, προσφέροντας υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και υποστήριξης, αυξανόμενο ποσοστό πίστης και διατήρησης πελατών, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και μείωση δαπανών διανομής (Scullin 2002, Fjermestad καιRomano, 2003).

Οι Xu και Walton (2005) στην τετράχρονη έρευνα τους (2001-2004) συνοψίζουν τους λόγους για την εφαρμογή του CRM, προσδιορίζοντας τους ακόλουθους παράγοντες για τους οργανισμούς που κινούνται προς την τεχνολογία CRM (κατά τη σειρά σπουδαιότητά τους για το 2004):

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

Υπό από τις ανωτέρω περιστάσεις, δεν είναι εκπληκτικό να αναμένει κανείς να δει στο μέλλον πολλές περισσότερες επιχειρήσεις να κινούνται προς μια σχεσιακή προσέγγιση, εγκαταλείποντας τα παραδοσιακά συστήματα μάρκετινγκ, και υιοθετώντας το CRM, όπως αυτό "τροφοδοτείται από την αναγνώριση ότι οι μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα ενός οργανισμού και ότι τα πληροφοριακά υποστηριζόμενα συστήματα πρέπει να αναπτυχθούν για να διατηρήσουν την κτήση πελατών (Gurau, 2003).

Αυτό εξηγεί γιατί έννοιες όπως τα προαναφερθέντα στοιχεία μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, θέση, τιμή και προώθηση), αν και όλοι συμφωνούν ότι συνεχίζουν να διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην κάλυψη των ιδιαίτερων απαιτήσεων των καταναλωτών, πρέπει να απεικονίζουν επίσης την

ανάγκη μιας ενσωματωμένης εστίασης στην αλληλεπίδραση πελάτη - εταιρίας (Gurau, 2003), κάνοντας τη διαφορά του πρόσθετου, πέμπτου, "π" (επεξεργασία πληροφοριών), το οποίο αντιστοιχεί στην περίπλοκη λύση του e-CRM (ΒΡΕΧΟΠΟΥΛΟΣ, 2005).

Μέχρι ποιό σημείο η ευνοϊκή προσδοκία για το κίνημα του CRM μπορεί να αποδειχθεί ρεαλιστική στο μέλλον, και υπό ποιες περιβαλλοντικές συνθήκες η πρόοδος των διάφορων βημάτων μεταξύ των δύο μορφών μάρκετινγκ – συναλλακτικό και σχεσιακό - θα πραγματοποιηθεί, είναι ένα κρίσιμο θέμα στο οποίο δεν μπορεί να δοθεί μια εύκολη απάντηση.

Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε πολλαπλές αγορές και χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια επικοινωνίας τα οποία συσχετίζονται, ένα γεγονός που μπορεί να ληφθεί ως ένδειξη ότι οι δύο μορφές μάρκετινγκ (συναλλακτικό και σχεσιακό) δεν είναι τελικά αμοιβαία αποκλειόμενες.

Το σχετικά απρόβλεπτο μέλλον έχει ήδη επιβεβαιωθεί από τις απόψεις που εκφράστηκαν από την αποκαλούμενη ερευνητική "δεξαμενή σκέψης" αναφερόμενη σε οκτώ σχετικά σενάρια (Veloutsou, Saren, Tzokas, 2002) αυτής της αβεβαιότητας.

Εν πάση περιπτώσει, αξίζει να αναφερθεί ότι όσο υπάρχουν εταιρίες που αναπτύσσουν κανονικά δραστηριότητες σε πολλαπλές αγορές και σχετικά κανάλια επικοινωνίας, οι ανωτέρω δύο μορφές μάρκετινγκ δεν είναι απαραίτητως αμοιβαία αποκλειόμενες (Veloutsou, Saren, Tzokas, 2002).

5.2 Πολυπλοκότητα e-CRM

Όπως το e-CRM έχει αποδειχθεί ένα νέο, πολυδιάστατο και σύνθετο κατασκεύασμα (Luck, 2003), φιλτράροντας όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως το μάρκετινγκ, τα συστήματα ΤΠ, τις πωλήσεις, και το στρατηγικό προγραμματισμό, μπορεί εύλογα να υποτεθεί ότι στην περίοδο πριν από το 2000, δεν υπήρχαν τόσο πολλοί διευθυντές όπως σήμερα, που να έχουν τη γνώση και την καθοδήγηση (ή την εμπειρία) για να εφαρμόσουν το σύστημα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επομένως, δεν είναι τόσο εκπληκτικό που τα ιστορικά στοιχεία για τις επενδύσεις στα προγράμματα λογισμικού e-CRM παρουσιάζουν την πλειοψηφία των κύριων επιχειρήσεων στις διαφορετικές χώρες (ΗΠΑ, Αγγλία κ.λπ..) να έχει αντιμετωπίσει μεγάλα προβλήματα κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου.

Παραδείγματος χάριν, η Forreest Research (1998) ανέφερε ότι ένα ποσοστό 70% των εφαρμογών CRM έχαναν χρήματα, ο Όμιλος Gartner (Patton, 2001 που αναφέρεται από τους Fjermestad και Romano, 2003) έδειξε ότι περισσότερα από τα μισά όλων των προγραμμάτων e-CRM δεν αναμενόταν να παράγει ένα μετρήσιμο ROI, ενώ η μελέτη των Bain και Co (Patton, 2001

που αναφέρεται από τους Fjermestad και Romano, 2003), αποκάλυψε ότι 19% των χρηστών CRM αποφάσισαν να σταματήσουν τα προγράμματα e-CRM τους.

Επίσης, όπως σημειώνεται από τους Adebajo (2003) και Early (2002), το 75 - 85% των εφαρμογών CRM αποτυγχάνουν, ενώ η έρευνα του Bain για τα διοικητικά εργαλεία ταξινόμησε το CRM στα τρία κατώτατα για την ικανοποίηση από τα 25 πιο δημοφιλή διοικητικά εργαλεία. Επίσης, σύμφωνα με τον Rigby και λοιπούς (2002) και τον Kehoe (2002), 20% των επιχειρησιακών ανώτερων υπαλλήλων υποστηρίζουν ότι οι πρωτοβουλίες CRM έχουν βλάψει τις σχέσεις πελατών (όλα αναφέρονται από τον Adebajo, 2003).

Μεταξύ των λόγων αποτυχίας, μέχρι το σημείο που αυτή η αξιολόγηση ισχύει και σήμερα, ο Strauss και λοιποί (2003) αναφέρουν το γεγονός ότι τα προγράμματα CRM είναι δεισδυτικά, αλλά παρατηρούνται έλλειψη διορατικότητας που να ταιριάζει στην κουλτούρα κάθε επιχείρησης, υπερεκτίμηση των αρχικών προσδοκιών και υποτίμηση των σχετικών δαπανών επένδυσης.

Διάφορες περιπτώσιολογίες που αναλαμβάνονται πρόσφατα επιβεβαιώνουν αυτές τις εξηγήσεις. Η αποτυχία να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες αντίστασης (παραδείγματος χάριν με την κατάρτιση και την εκπαίδευση των χρηστών) διατηρώντας τα υψηλά πρότυπα χρηστικότητας (με τη χρησιμοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων και τη διαμόρφωση πρωτοτύπου) συμβάλει επίσης σε πολλές από εκείνες τις περιορισμένες περιπτώσεις επιτυχούς εφαρμογής (όπως αναλύεται περαιτέρω από τους Fjermestad και Romano, 2003).

Η άποψη ότι το CRM είναι μόνο τεχνολογία, ως τακτική θα μπορούσε να δώσει μια ακόμη εξήγηση για την αποτυχία (Xu και λοιποί, 2002). Από την άλλη πλευρά, ο Μπόλτον (2004) πρότεινε ότι η εφαρμογή μπορεί να αποτύχει επειδή οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν μια σαφή στρατηγική και αποτυγχάνουν να κάνουν τις κατάλληλες αλλαγές στην επιχειρησιακή διαδικασία τους. Οι Xu και Walton (2005) προτείνουν ότι το πιο κοινό ελάττωμα ενός οργανισμού είναι να εστιάσει στην τεχνολογία στην πορεία εφαρμογής του CRM, και να αποκλείσει τους ανθρώπους, τη διαδικασία και τις οργανωτικές αλλαγές που απαιτούνται.

Επομένως, η δημιουργία ενός γνωσιοκεντρικού οργανισμού απαιτεί τη συνειδητοποίηση και την υποστήριξη των ανώτερων στελεχών, και τις λύσεις που παρέχονται από τη βιομηχανία ΤΠ, αλλά κυριότερα τις οργανωτικές αλλαγές.

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι η περίοδος των προηγούμενων ετών ήταν αναπόφευκτα, υπό κάποια έννοια, πειραματική και καταδικασμένη να παραγάγει φτωχά αποτελέσματα, λαμβάνοντας επίσης υπόψη ότι το e-CRM είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση και υπό αυτήν τη μορφή η οικονομική απόδοση της δεν μπορεί να αναμένεται βραχυπρόθεσμα (Sweat 2001, που αναφέρεται από τον Xu 2002).

Σε συνέχεια αυτού, μπορεί να υποτεθεί επίσης ότι για ένα καινοτόμο σύστημα όπως το e-CRM υπήρξε κάτι σαν μια πρόωρη “ενθουσιώδης” περίοδος μερικών πολύ ανήσυχων επιχειρήσεων για να εισαχθούν μεταξύ των πρώτων στην αγορά νέας τεχνολογίας ενός τέτοιου ακριβού πακέτου λογισμικού, σε μία προσπάθεια να εκμεταλλευθούν τον πρακτικό κανόνα “ότι οι πρώτες επιχειρήσεις κερδίζουν τα χρήματα”, προτού ακόμη καταλάβουν πραγματικά πώς αυτή η λύση μπορεί να κάνει οποιαδήποτε ουσιαστική διαφορά για την εταιρία τους ή προτού να προετοιμαστούν πραγματικά για αυτήν

Για να αποφύγουν τις αποτυχίες κατά την εφαρμογή του e-CRM, έπρεπε να ξοδέψουν χρόνο σε στρατηγικό σχεδιασμό, δεδομένου ότι το CRM πρέπει να αντιμετωπισθεί ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που χρειάζεται προσεκτικό σχεδιασμό (Χυ 2002).

* <http://www.forrestresearch.com/?page=operations>

**έκθεση της IBM (2001) μετατρέπει τα κλασσικά 4Ps σε “προτιμήσεις, προτεραιότητες, δυνατότητα, αποδοτικότητα”. Μια άλλη τροποποίηση, πολύ παλαιότερη, που γίνεται από τους Booms και Bitner το 1981 [αναφερόμενος από τον P. Singh , 2003] γίνεται με την προσθήκη στα τέσσερα Ps από την παραδοσιακή θεωρία μισμάτων μάρκετινγκ, τριών πρόσθετων (άνθρωποι, φυσικά στοιχεία και διαδικασία).*

**Καθορισμένη από τον Peck (1999) ως βαθύ άγραφο σύστημα των κοινών αξιών και των κανόνων μέσα σε μια οργάνωση. Εναλλακτικά, η κουλτούρα του οργανισμού καθορίζεται από τον Borgatti (1997, αναφερόμενος από τους Corner και Hinton 2002) ως κοινές πεποιθήσεις,*

5.3 Ερευνητικές Προσεγγίσεις στο e -CRM

Οι τεράστιες δυνατότητες παραμετροποίησης των πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους (επιχειρήσεις ή/και καταναλωτές) προσφέρουν ένα ελκυστικό πεδίο έρευνας τόσο για την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και για τους επιχειρηματικούς αναλυτές.

Τα συστήματα ηλεκτρονικής διαχείρισης σχέσεων πελατών (eCRM systems, electronic customer relationship management systems) έρχονται να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που αφορούν στις σχέσεις επιχείρησης-πελάτη, αλλά και να προσφέρουν νέες δυνατότητες αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα, τόσο από την πλευρά των προμηθευτών CRM λύσεων όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν ή πρόκειται να υιοθετήσουν στο άμεσο μέλλον τέτοια συστήματα, βρίσκεται σε ικανοποιητικό βαθμό, όσον αφορά σε δείκτες που αντικατοπτρίζουν τον

βαθμό της σχετικής κινητικότητας. Η αντίστοιχη ερευνητική δραστηριότητα προσπαθεί και αυτή με τη σειρά της να προσεγγίσει το συγκεκριμένο θέμα από διαφορετικές πλευρές, προσφέροντας χρήσιμα ευρήματα θεωρητικής συνεισφοράς στην υπάρχουσα γνώση αλλά και παροχής χρήσιμων προτάσεων προς τις διοικήσεις των επιχειρήσεων (managerial implications).

5.3.1 e- CRM και συμπεριφορά καταναλωτή

Ένα ακόμα ενδιαφέρον ερευνητικό πεδίο ασχολείται με τη διερεύνηση των σχέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στο e - CRM και σε μεταβλητές της συμπεριφοράς του καταναλωτή (ικανοποίηση, αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας, εμπιστοσύνη, πίστη, διατήρηση, συχνότητα επισκέψεων και αγορών, πωλήσεις, προθέσεις κά).

Η εισαγωγή e-CRM πρακτικών δημιουργεί νέα δεδομένα στον τρόπο μέτρησης των σχέσεων αυτών προς την κατεύθυνση διερεύνησης των επιδράσεων που έχουν οι ενέργειες e-CRM στη συμπεριφορά καταναλωτή.

Στο πλαίσιο, λοιπόν, σχετικών εμπειρικών ποσοτικών ερευνών επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων, όσον αφορά στον τρόπο και τον βαθμό που το e-CRM επηρεάζει εξαρτημένες μεταβλητές συμπεριφοράς καταναλωτή. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συμπερασματικών ερευνών, οι οποίες παίρνουν τη μορφή περιγραφικής ή αιτιολογικής έρευνας. Αντίστοιχα, παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την προβλεπτική δύναμη του e-CRM στις επιμέρους εξαρτημένες μεταβλητές, αλλά και καθορίζεται ο βαθμός της σχέσης αιτίου-αιτιατού (δηλαδή, κατά πόσο το e -CRM είναι αυτό που προκαλεί αλλαγές στις εξαρτημένες μεταβλητές, όπως πχ η αύξηση των πωλήσεων ή η μείωση των παραπόνων).

Οι έρευνες αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία και την ολοκληρωμένων εργαλείων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης e-CRM ενεργειών προσφέροντας χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το "τι και γιατί", όσον αφορά πάντα στη συζήτηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Η ερευνητική δραστηριότητα πάνω στο ίδιο το e-CRM λογισμικό αποτελεί και αυτή ένα αντικείμενο ιδιαίτερης σημασίας, το οποίο απασχολεί ερευνητές με τεχνικό κυρίως background.

Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση της μεταβλητής "θέση" (location) μέσω αντίστοιχων συστημάτων και εφαρμογών (πχ GPS, GIS κá) αποτελεί ένα επίκαιρο θέμα ιδιαίτερης αξίας για την επιχειρηματική αξιοποίηση των συστατικών στοιχείων (modules) των CRM συστημάτων (πχ στο sales force automation module).

Επίσης, ο σχεδιασμός καθετοποιημένων λύσεων απασχολεί έναν μεγάλο αριθμό τεχνικών της πληροφορικής, οι οποίοι -σε συνεργασία πάντα με όσους γνωρίζουν σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του εκάστοτε επιχειρηματικού κλάδου- σχεδιάζουν και υλοποιούν εφαρμογές, οι οποίες προσπαθούν να καλύψουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο τις ανάγκες κάθε κλάδου χωριστά.

5.3.2 Προσοχή στα δεδομένα

Ενώ, λοιπόν, υπάρχει μεγάλη κινητικότητα για ζητήματα e-CRM τόσο στον επιχειρηματικό όσο και στον ερευνητικό χώρο, πρέπει να τονιστεί ότι ένα πληροφοριακό σύστημα, όπως το e-CRM, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται πρωτίστως σωστή εισροή και επεξεργασία των δεδομένων.

Μόνο τότε η αντίστοιχη εκροή πληροφοριών θα είναι με τη σειρά της χρήσιμη για τον οργανισμό που χρησιμοποιεί το εν λόγω πληροφοριακό σύστημα. Συγκεκριμένα, το τι είδους δεδομένα, με ποιον τρόπο, με τι κωδικοποίηση και για ποιο λόγο θα συλλεχθούν (δηλαδή, ποιες είναι οι εισροές του συστήματος) αποτελεί θέμα κρίσιμης σημασίας.

Πέραν των γνωστών εργαλείων και μεθόδων εισροής στοιχείων (πχ POS Data, data entry από πωλητές, εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης κá), υπάρχει μεγάλο περιθώριο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιοποίησης διαφόρων άλλων τεχνολογιών (πχ retail technologies), οι οποίες θα δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συλλέγει χρήσιμα και αξιοποιήσιμα δεδομένα, με αξιόπιστο τρόπο και με ελάχιστο κόστος

Θα πρέπει, βέβαια, σε κάθε περίπτωση να τηρούνται οι αρχές του permission marketing για τη συλλογή των δεδομένων αυτών. Στη συνέχεια, με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων BI (business intelligence tools), τα δεδομένα αυτά μπορούν να μετατραπούν σε πληροφορία και χρήσιμη γνώση.

Η γνώση αυτή μπορεί να μεταφραστεί σε αποτελεσματικές εκροές μέσω της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών, εφαρμογών και συστημάτων επικοινωνίας με τους πελάτες (πχ εξατομικευμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε επιλεγμένα σημεία στο εμπορικό κέντρο της πόλης κá).

Επομένως, ένα e -CRM λογισμικό μπορεί συνήθως να κάνει πολύ περισσότερα πράγματα από αυτά που τελικά είναι σε θέση να κάνει η επιχείρηση, η οποία καλείται να το χρησιμοποιήσει. Παρά ταύτα, το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών εστιάζεται στη διερεύνηση καινοτόμων τρόπων, με τους οποίους αυτό το πληροφοριακό σύστημα μπορεί να τροφοδοτηθεί με εκείνα τα δεδομένα που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του.

Εξάλλου, είναι κοινά αποδεκτό ότι η πληροφορία αποτελεί το "λιπαντικό", για να μπορέσει να δουλέψει η μηχανή του e-CRM με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Η συνεχής και κατάλληλη ροή της πληροφορίας είναι, συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως τις πραγματικά ελκυστικές δυνατότητες που προσφέρουν αυτά τα συστήματα αλλά και να εισαγάγει καινοτόμες μεθόδους χρήσης τους.

*Πηγή:Βρεχόπουλος (3 – Απριλίου 2008) www.greekretail.gr/articles/2227/2/index.html

5.4 Η σημασία του e-CRM για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Όπως ακριβώς ο όρος η-επιχειρείν δεν αναφέρεται πλέον απλώς στην online επιχειρηματικότητα, έτσι και ο ορισμός του e-CRM περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από τις πρακτικές, το λογισμικό και τις εφαρμογές Internet μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της.

Σήμερα ο ορισμός του η-επιχειρείν περιλαμβάνει, εκτός από την ανταλλαγή των αγαθών και υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, την εξυπηρέτηση πελατών και την δι-επιχειρηματική συνεργασία. Το e-CRM, το οποίο αναπτύσσεται επικουρικά/συμπληρωματικά της γενικής στρατηγικής CRM μιας επιχείρησης, μεταμορφώνεται σε μια νέα ενσωματωμένη online εφαρμογή, η οποία περιλαμβάνει ανάλυση του web, διαχείριση περιεχομένου (content management) και εργαλεία πολυεπίπεδης συνεργασίας.

Σήμερα οι εφαρμογές e-CRM επικεντρώνονται σε μια περισσότερο "ολιστική" αντιμετώπιση των πελατών, και η χρήση των κατάλληλων online τεχνολογιών τις καθιστούν ικανές να σας εξασφαλίσουν πιο ευχαριστημένους πελάτες και κατά συνέπεια μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων.

Η εμφάνιση του Internet έδωσε ισχυρή ώθηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στις οποίες δόθηκε η ευκαιρία να αποκτήσουν δυναμική παρουσία σε παγκόσμιο επίπεδο και αντίστοιχου βεληνεκούς επιχειρηματική δραστηριότητα.

Δεδομένου ότι το online καταναλωτικό κοινό αυξάνεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις αναζητούν καινοτόμες και αποδοτικές μεθόδους προκειμένου να μπορέσουν να το προσεγγίσουν. Πρόσφατες έρευνες καταδεικνύουν ότι η αγορά των εφαρμογών CRM έχουν ετήσια αύξηση της τάξης του 30%.

Οι επιτυχέστερες e-CRM στρατηγικές είναι αυτές οι οποίες συνδυάζουν τις online πρωτοβουλίες της επιχείρησης με τους μακροπρόθεσμους εταιρικούς

της στόχους. Και αντίθετα προς την τρέχουσα αντίληψη, αυτό μπορεί να επιτευχθεί χωρίς υψηλή δαπάνη χρόνου και χρήματος.

Μολονότι το online τμήμα μιας εφαρμογής είναι απλώς ένα κομμάτι του παζλ, αναμένεται να γίνει πολύ σημαντικότερο, δεδομένου ότι πολλοί καταναλωτές χρησιμοποιούν το Internet ως αρχική πηγή για τις αγορές τους, τις πληροφορίες και την έρευνα.

Σύμφωνα με αναλυτές, το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες λαμβάνουν τη μεγάλη απόφαση για διεθνή online δραστηριοποίηση είναι ο λανθασμένος υπολογισμός των ιδιαιτεροτήτων των τοπικών αγορών, τις ανάγκες των οποίων επιθυμούν να καλύψουν.

Κατά την εφαρμογή μιας λύσης e-CRM, είναι σημαντικό να έχετε κατά νου ότι οι πελάτες σας μπορούν να προέρχονται από οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη, και ότι η γλώσσα, οι συνήθειες και οι κώδικες επικοινωνίας διαφέρουν.

Με την ενσωμάτωση μιας "ευφυούς" εφαρμογής βασισμένης στις τεχνολογίες IP, εσείς, ως μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, μπορείτε να αποκομίσετε σημαντικά οφέλη, καθώς χτίζετε σχέσεις σε στερεές βάσεις με τους πελάτες σας· σχέσεις οι οποίες βασίζονται στη γνώση του "ποιος" είναι ο πελάτης, "πού" βρίσκεται και "τι" χρειάζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα , έως το 2006, δεν είχαν γίνει αξιόλογες μελέτες που να διαμορφώνουν μια ευκρινή εικόνα για την υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM). Οι προμηθευτές τέτοιων συστημάτων είχαν μια (περιορισμένη) εικόνα , η οποία προέρχονταν κυρίως από την πληροφόρηση που τους παρείχαν οι πωλητές και το τμήμα marketing

Το 2006 πραγματοποιήθηκαν 2 έρευνες με σκοπό την ξεκάθαρη αποτύπωση της CRM αγοράς στην Ελλάδα, οι οποίες στη συνέχεια παρουσιάστηκαν στα μέλη της ομάδας εργασίας ώστε να επιβεβαιωθούν ποιοτικά τα αποτελέσματα τους και να αποτελέσουν μια βάση συζήτησης επί του αντικειμένου.

Η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον κο. Ανδρέα Γαλανή, με την χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου και τυχαία επιλογή ερωτώμενων. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε 2000 περίπου εταιρίες, οι οποίες ικανοποιούσαν την προϋπόθεση υιοθέτησης κάποιου συστήματος CRM . Αυτά ήταν :

- Το μέγεθος (τουλάχιστον 10 άτομα προσωπικό)
- Οργανωμένο τμήμα πωλήσεων ή τεχνικής υποστήριξης (τουλάχιστον 3 άτομα στο ένα εξ αυτών)
- Η δραστηριότητα (αποκλείστηκε ο στενός και ευρύτερος δημόσιος τομέας , οι επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα καθώς και συγκεκριμένα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών όπως νομικά γραφεία, ιατρεία κλπ)

Συνολικά απάντησαν 196 εταιρίες (ποσοστό περίπου 10%). Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν και έγινε επεξεργασία τους με την χρήση Microsoft Excel και Pivot tables.

Η δεύτερη έρευνα πραγματοποιήθηκε επίσης από τον κο. Ανδρέα Γαλανή, τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Σπύρο Γούναρη και την επιστημονική συνεργάτιδα κα. Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου (Ph.D.), με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο ήταν εξαιρετικά εκτενές (περίπου 12 σελίδες A4 σε μορφή .pdf), μετατράπηκε σε μορφή .html, αποθηκεύθηκε σε συγκεκριμένο server του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και μπορούσε να συμπληρωθεί ηλεκτρονικά από τον ερωτώμενο.

Τα δεδομένα διατηρούνταν σε βάση δεδομένων SQL server στην οποία είχε πρόσβαση λογισμικό επεξεργασίας δεδομένων της SPSS για την στατιστική επεξεργασία τους. Ο ερωτώμενος ήταν ο Διευθυντής CRM ή Διευθυντής Πωλήσεων/Μάρκετινγκ ή κάποιο άλλο στέλεχος της Εξυπηρέτησης Πελατών, αναλόγως της οργανωτικής δομής της κάθε εταιρίας.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε σε δύο στάδια. Πρώτα, το Εργαστήριο Μάρκετινγκ εντόπισε τηλεφωνικώς τα στελέχη στον πληθυσμό προς τα οποία θα απευθυνόταν η έρευνα και, στη συνέχεια, έγινε αποστολή, με e-mail του link του ερωτηματολογίου καθώς και σχετικό ευχαριστήριο μήνυμα. Προσεγγίστηκαν συνολικά 3.500 εταιρίες και συγκεντρώθηκαν 300 απαντήσεις.

Η παγκόσμια αγορά του CRM σημείωσε ρεκόρ ανάπτυξης το 2007, σύμφωνα με τη Gartner, της τάξεως του 23%, ενώ τα συνολικά έσοδα ξεπέρασαν τα \$8,1 δισ. Ένα σημαντικό μερίδιο της εν λόγω ανάπτυξης οφείλεται στη διείσδυση των CRM συστημάτων στο χώρο του λιανεμπορίου. Το 1998, το marketing είχε πετύχει να δημιουργήσει την πεποίθηση ότι οι εφαρμογές CRM ήρθαν για να αλλάξουν τον κόσμο. Πολλές εταιρείες, παράλληλα και λόγω

ευνοϊκών οικονομικών συγκυριών, αποφάσισαν να επενδύσουν στην τεχνολογία που θα άλλαζε τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Οι 8 στις 10 υλοποιήσεις που έγιναν τότε κρίθηκαν αποτυχημένες και έτσι οι CRM εφαρμογές έπεσαν σε δυσμένεια. Ωστόσο, την τελευταία περίοδο διαπιστώνεται μια αναθέρμανση του ενδιαφέροντος. Για την επόμενη πενταετία αναμένεται ρυθμός ανάπτυξης στην αγορά του CRM της τάξεως του 11,7%, γεγονός που θα επιφέρει έσοδα στους παρόχους \$3,9 δισ. το 2011

Σύμφωνα με αναλύσεις της Gartner, τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις αδειών CRM στην ευρύτερη περιοχή της EMEA κατά το 2007 ξεπέρασαν τα \$2,1 δισ., ανεβάζοντας το ποσοστό ανάπτυξης στο 16,9%. Για την επόμενη πενταετία αναμένεται ρυθμός ανάπτυξης της τάξεως του 11,7%, γεγονός που θα επιφέρει έσοδα στους παρόχους CRM λύσεων \$3,9 δισ. το 2011. Το ποσό επένδυσης σε παγκόσμια κλίμακα υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί από \$26,6 δισ. σε \$41,4 δισ. Τέλος, η πρόθεση των επιχειρήσεων για χρήση CRM εφαρμογών θα φτάσει το 67,3% σε σύγκριση με το 45,1% του 2001.

Αν οι αριθμοί λένε την αλήθεια, τότε μπορούμε να μιλάμε για μια αναθέρμανση του ενδιαφέροντος για υλοποίηση εφαρμογών CRM. Αν μάλιστα υπολογίσει κανείς τις εκτιμήσεις στελεχών που δραστηριοποιούνται στην αγορά του CRM, πως το maturity από πλευράς επενδύσεων στο CRM σε κλάδους όπως ο τραπεζικός και οι τηλεπικοινωνίες είναι πάρα πολύ υψηλός, τότε ο επόμενος κλάδος που θα φέρει την προσδοκώμενη ανάπτυξη για την οποία κάνει λόγο η Gartner, είναι αυτός του λιανεμπορίου.

Ειδικότερα, στην ελληνική αγορά υπάρχουν μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς του CRM σε χώρους όπως του retail και του δημόσιου. Λαμβάνοντας δε υπόψη πως το δημόσιο προχωράει πάντα με τους δικούς του αργούς ρυθμούς, τότε το retail είναι αυτό που θα πάρει τη σκυτάλη.

7.1 Ωριμάζει η ιδέα του CRM

Πλέον το management έχει συνειδητοποιήσει ότι το CRM δεν είναι ένα θαυματουργό προϊόν που θα λύσει τα προβλήματα της εταιρείας, αλλά ένα εργαλείο που θα βοηθήσει στην επιτυχία μίας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, η οποία θα πρέπει να βρίσκεται ενσωματωμένη σε κάθε πτυχή της εταιρείας. Σήμερα, η πλειοψηφία των γενικών διευθυντών θέτει ως πρώτη προτεραιότητα την απόκτηση πελατοκεντρικής νοοτροπίας στα τμήματα που διευθύνει. Ούτως ή άλλως, μία επιχείρηση που επιθυμεί να ονομάζεται πελατοκεντρική, οφείλει να τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο της.

Όλες οι ενέργειες και οι προσπάθειες των σύγχρονων επιχειρήσεων κινούνται πλέον προς την κατεύθυνση πώλησης σχέσεων (Relationship Selling) και όχι συναλλακτικών πωλήσεων (Transactional Selling). Και το CRM αποτελεί θεμέλιο λίθο -ίσως και κάτι παραπάνω- για να ξεκινήσει κάποιος να «οικοδομεί» μακροπρόθεσμα βιώσιμες πελατειακές σχέσεις. Είναι σημαντικό να γίνει απόλυτα κατανοητό, πως «το CRM είναι τόσο επιχειρηματική

φιλοσοφία όσο και τεχνολογικό εργαλείο» που περιλαμβάνει ένα σύνολο καναλιών προκειμένου να παραδώσει αξία στον πελάτη.

Οι περισσότερες ιδέες και θεωρίες που πρεσβεύει σήμερα το CRM είναι γνωστές εδώ και 20 χρόνια περίπου. Απλά τότε δεν υπήρχε η ομπρέλα του CRM να τα συμπεριλάβει. Αυτό που έχει αλλάξει από τότε μέχρι σήμερα είναι η τεχνολογία, η οποία διευκολύνει την πρόσβαση και επεξεργασία των δεδομένων, που με τη σειρά τους είναι ζωοδόχος πηγή κάθε συστήματος CRM.

Αν και τα οφέλη είναι γνωστά, συνοπτικά αναφέρουμε τα βασικά benefit που απορρέουν από τη χρήση του. Η επιχείρηση έρχεται πιο κοντά στον πελάτη της κατανοώντας τις ανάγκες του και συνεπώς επιλέγοντας πιο προωθητικές ενέργειες, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίησή του. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αύξηση των πωλήσεων cross & up selling.

Αναπτύσσει τον ανταγωνισμό με γνώμονα την παροχή υπηρεσιών και όχι την τιμή. Αξιοποιεί τη χρήση όλων (σχεδόν) των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη, λαμβάνοντας έτσι το μέγιστο δυνατό πληροφορίας για το προφίλ του. Αυτό δίνει το πλεονέκτημα στην εταιρεία για οργανωμένη και ενιαία προσέγγιση πιθανών πελατών, με στόχο την αποφυγή της πολλαπλής προσέγγισης του ίδιου πελάτη από διαφορετικά τμήματα και διαφορετικά κανάλια. Ειδικά, το τελευταίο κομμάτι βρίσκει μεγάλη εφαρμογή στο χώρο του λιανεμπορίου, αφού ο δυνητικός πελάτης μπορεί να προσεγγίσει την εταιρεία είτε μέσω καταστήματος είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω web (τα τρία βασικά κανάλια επικοινωνίας).

7.2 Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM

Το CRM2day.com ολοκλήρωσε την πρώτη μεγάλη έρευνα για το Customer Relationship Management στην ελληνική αγορά, που χαρακτηρίζεται από πολλές προσδοκίες και ταχύτατη ανάπτυξη.

Σύμφωνα με online έρευνα που διενεργήθηκε από το www.CRM2day.com ανάμεσα σε 557 στελέχη επιχειρήσεων από τη Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, προβλέπεται ραγδαία ανάπτυξη του CRM στην ελληνική αγορά.

Λίγες ημέρες ύστερα από την παρουσίαση του νέου CRM2day.com, που έχει σαν στόχο πλέον να πρωταγωνιστήσει σε παγκόσμιο επίπεδο, η δημοσίευση αυτής της έρευνας έρχεται να επιβεβαιώσει τις προβλέψεις για την ανάδειξη μίας νέας αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, τα στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα και τις υπόλοιπες 13 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν ότι το Customer Relationship Management αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τους τα προσεχή χρόνια.

Με ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους να υιοθετήσει την CRM προσέγγιση εντός των επόμενων 12 μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της περιοχής ξεκινούν από 42% (Βουλγαρία) και φτάνουν έως το 63% για την Τσεχία.

Ο σημαντικότερος στόχος (24%) που επιδιώκουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους (21%), στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες. Βασικότερες αιτίες για αυτά τα ποσοστά αποτελούν το υψηλό επίπεδο ωριμότητας της ελληνικής αγοράς και ο σχετικός κορεσμός που παρουσιάζεται σε μεγάλες αγορές (π.χ. τηλεπικοινωνίες).

Τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των περισσότερων υπολοίπων αγορών οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αξιοποίηση του CRM στην κατεύθυνση της απόκτησης νέων πελατών (26%) και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των δυνητικών πελατών (23%).

Η παγκόσμια αναγνώριση του World Wide Web σαν ένα νέο, αποδοτικό και εναλλακτικό δίκτυο παροχής υπηρεσιών και μείωσης του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων αποδεικνύεται ότι σταδιακά υιοθετείται και από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα του www.CRM2day.com, η παροχή online υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης (online customer service & support) αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων, στοιχείο που συνηγορεί στην προσδοκία αύξησης των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και διαδικτυακές εφαρμογές.

Σε αντιστοιχία με ανάλογα συμπεράσματα στο εξωτερικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την μειωμένη συμμετοχή των στελεχών πληροφορικής στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της CRM προσέγγισης και ανάλογων εφαρμογών, καθώς τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων πρωταγωνιστούν σε ανάλογες αποφάσεις (53%).

Είναι χαρακτηριστικό ότι το μέσο αντίστοιχο ποσοστό στο σύνολο των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά μικρότερο (41%), καθώς η άμεση συμμετοχή του top management στη λήψη τέτοιων αποφάσεων είναι μεγαλύτερη.

Σε σχέση με τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων για το 2001, μέσα από τις ενέργειες των πωλήσεων, το 38% των Ελλήνων συμμετεχόντων δήλωσε ως βασική προτεραιότητα την αύξηση της αξίας κάθε συναλλαγής (increase value of each transaction).

Σημαντικό ήταν και το ποσοστό των επιχειρήσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της προσέγγισης των δυνητικών πελατών (improve lead

management, ποσοστό 23%), ενώ το 16% επιδιώκουν την μείωση του κύκλου των πωλήσεων τους εντός του 2001. Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM (όχι κατ'ανάγκην ολοκληρωμένης), ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής (14%).

Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι στην έρευνα συμμετείχαν μεγάλες επιχειρήσεις (προσωπικό > 2500) σε ποσοστό 37%, ανάμεσα στις οποίες το αντίστοιχο ποσοστό υλοποίησης εφαρμογών CRM προσέγγιζε το 34%. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημάδια σημαντικής υστέρησης καθώς μόνο το 13% εξ'αυτών έχει προχωρήσει στην υλοποίηση ή αγορά εφαρμογών CRM οποιασδήποτε μορφής και εύρους.

Στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας, ο Managing Director της εταιρίας Contact Solutions κ. Αρης Πανταζόπουλος και ιδρυτής του www.CRM2day.com δήλωσε στο e-business: «Είναι η πρώτη φορά που γίνεται μία τέτοια έρευνα με αντικείμενο το CRM στην ελληνική αγορά αλλά και στην ευρύτερη περιοχή. Θεωρούμε ότι τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την πρόβλεψη μας για την κυριαρχία του CRM και την ένταξη του στις βασικές προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων τα επόμενα έτη.»

Τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν κατά το www.CRM2day.com την άποψη που εκφράζεται από πολλές ελληνικές εταιρίες τεχνολογίας ότι το αντικείμενο του CRM αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο επιχειρηματικών ευκαιριών, τόσο για την επέκταση των επιχειρήσεων σε άλλες αγορές όσο και για τη σύναψη συνεργασιών με μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες στη συγκεκριμένη αγορά με αντικείμενο την ευρύτερη περιοχή της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης.

Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα αμέσως επόμενα χρόνια.

Η δραστηριοποίηση των εταιριών τεχνολογίας στον συγκεκριμένο τομέα, ίσως αποτελέσει μία νέα αιτία μεγάλης ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

*<http://www.epr.gr/release/110059/>

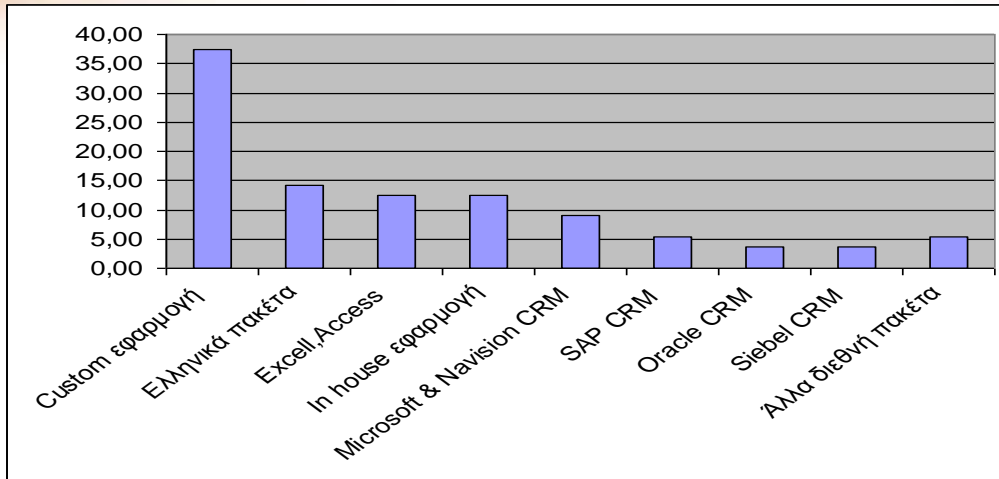
7.3 Δύο έρευνες για την αξιοποίηση των συστημάτων CRM και την διαχείριση πελατών



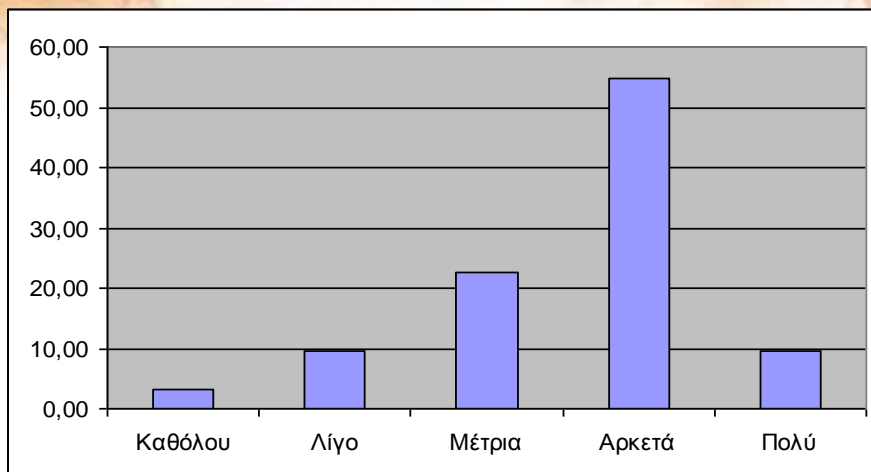
- Δείγμα 2000 τυχαίως επιλεγμένων επιχειρήσεων
- Ερωτηματολόγιο
- Αποστολή με e-mail και τηλεφωνικό follow up
- Ανταπόκριση 200 επιχειρήσεις (10%)
- Ερευνητής : Ανδρέας Γαλανής, MBA, CRM Consultant



Μερίδια αγοράς CRM

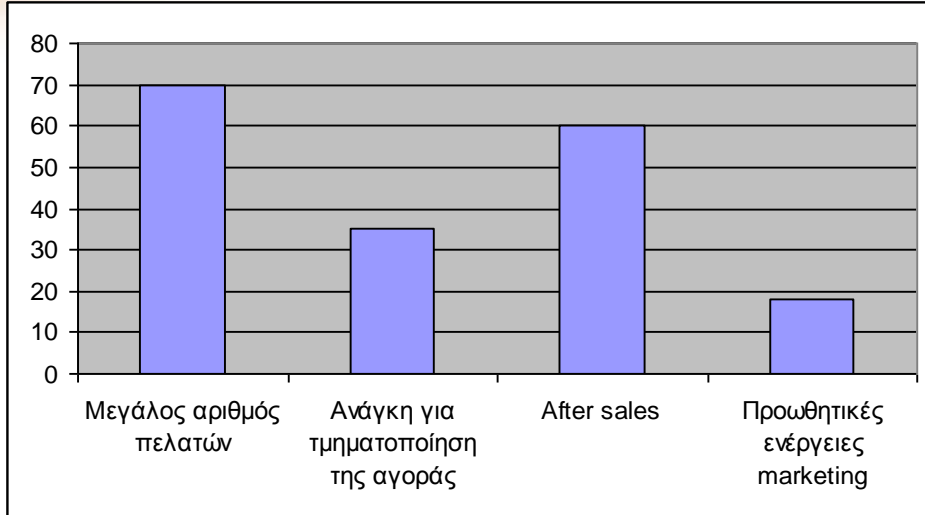


Βαθμός ικανοποίησης

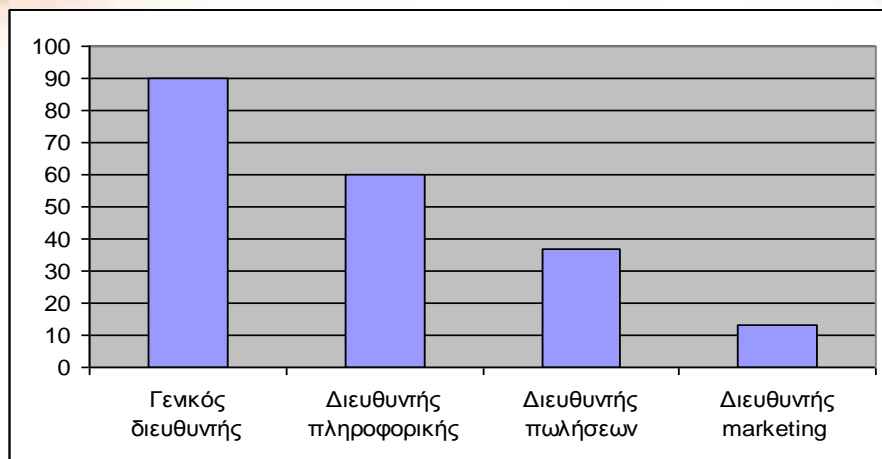


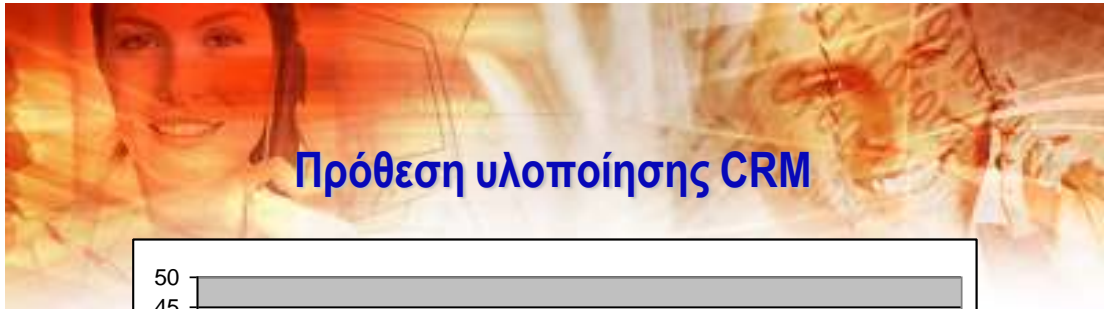


Λόγοι υλοποίησης CRM

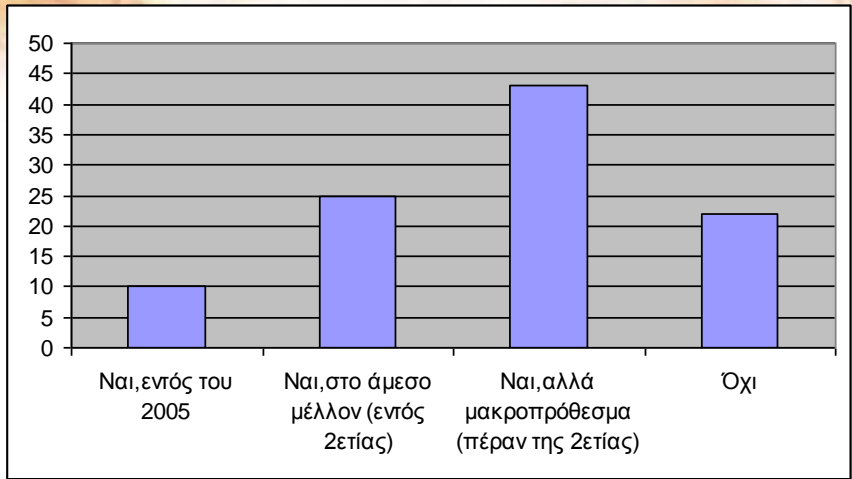


Ποιοι εμπλέκονται στην λήψη της απόφασης

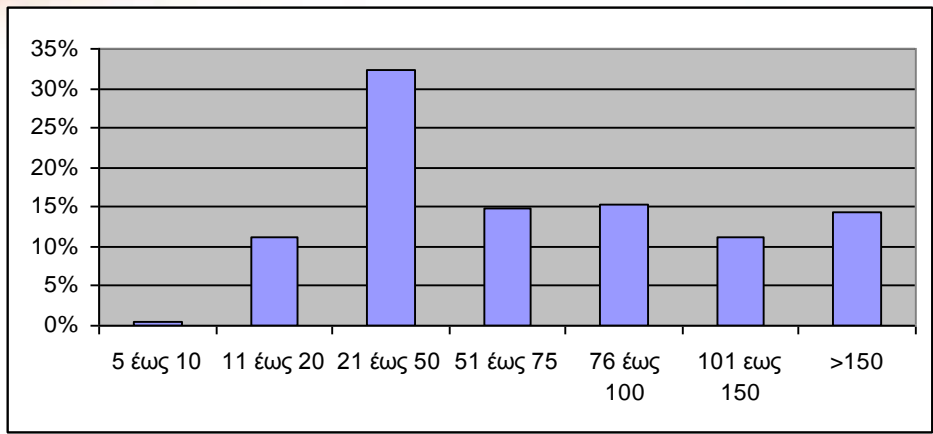




Πρόθεση υλοποίησης CRM



Ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολούν





Ταυτότητα Έρευνας #2

- Δείγμα 3000 τυχαίως επιλεγμένων επιχειρήσεων
- Ερωτηματολόγιο
- Συμπλήρωση over the internet
- Ανταπόκριση 350 επιχειρήσεις (12%)
- Ερευνητική Ομάδα
 - Σπύρος Γούναρης (Ph.D), *Επιστημονικός Υπεύθυνος*
 - Ανδρέας Γαλανής (MBA), *Επιστημονικός Συνεργάτης*
 - Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου (Ph.D.), *Επιστημονικός Συνεργάτης*

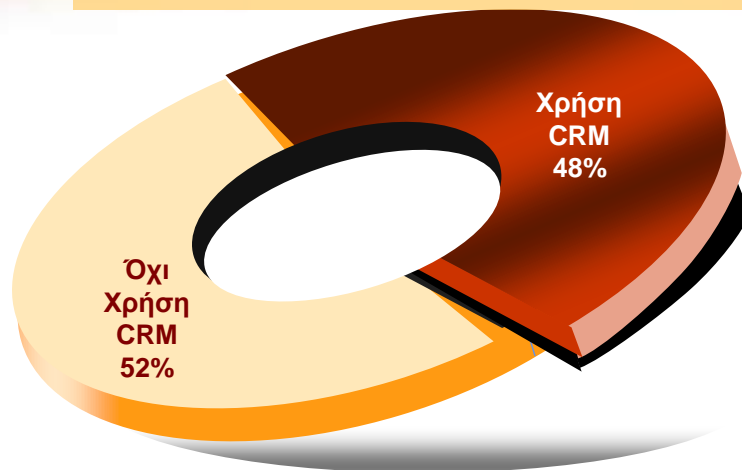


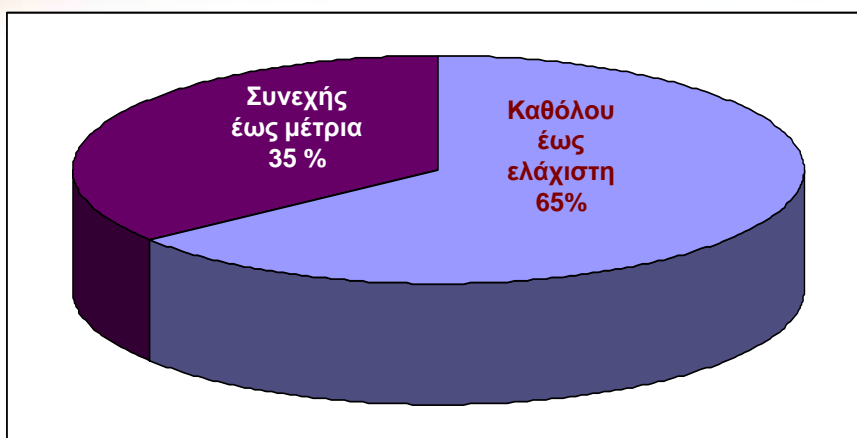
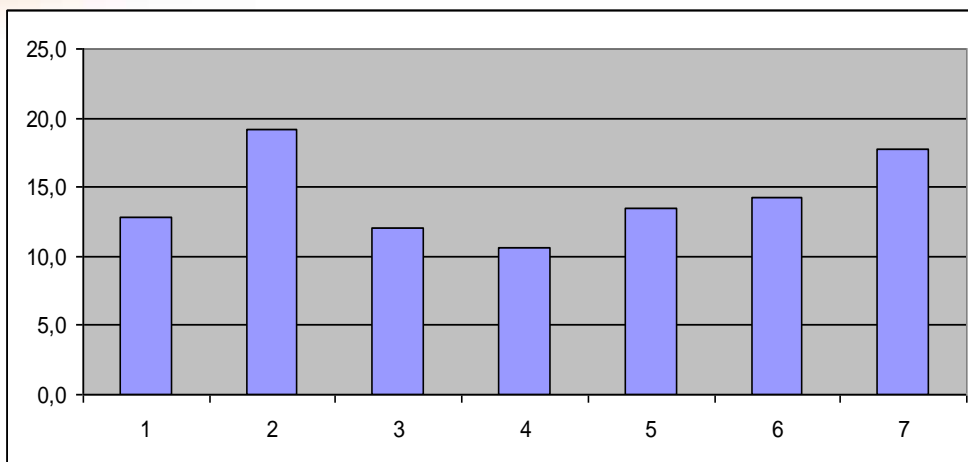
Μερικές από τις Βασικές Μεταβλητές που Εξετάστηκαν

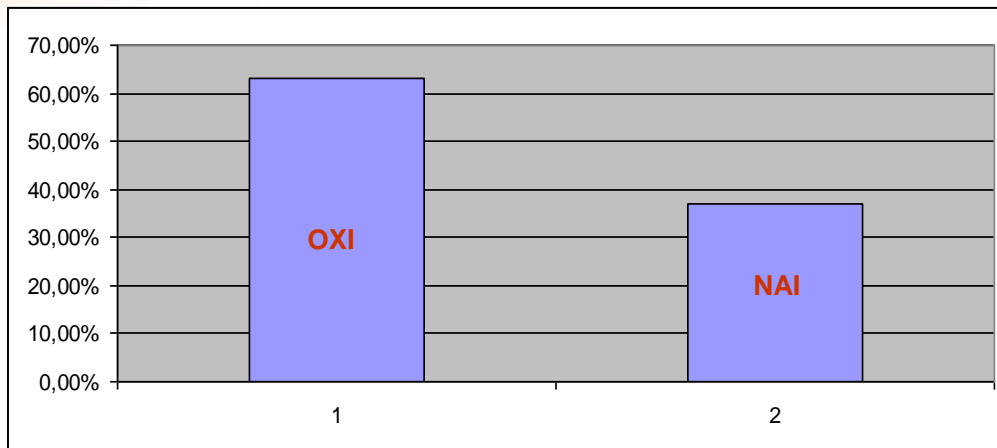
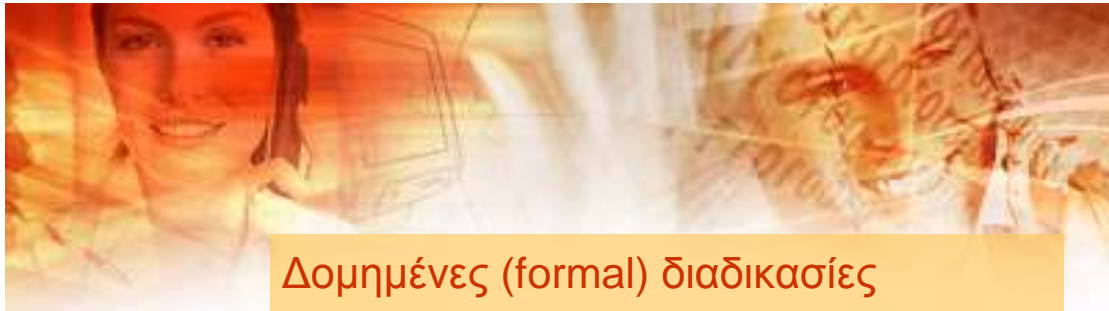
- Χρήση συστημάτων CRM
- Λόγοι χρήσης
- Στρατηγικός προσανατολισμός της επιχείρησης
- Προσανατολισμός της επιχείρησης στην αγορά
- Προσανατολισμός στη διοίκηση σχέσεων με πελάτες
- Δεξιότητες χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών



Διάδοση Συστημάτων CRM







- Γνώση τακτικών πελατών και πραγματοποίηση ενεργειών διακράτησης (3,88 μεσοσταθμικά)
- Χρήση συστημάτων ανταμοιβής (3,87 μεσοσταθμικά)
- Προσανατολισμός στα προβλήματα των πιστών πελατών (3,83 μεσοσταθμικά)
- Συστηματική έρευνα απαιτήσεων των πελατών και διατήρηση σωστά ενημερωμένων αρχείων (3,96 και 4,10)



	Βασικό Εργαλείο (6 7)
Καταγραφή παραπόνων πελατών	33,8
Καταγραφή προτιμήσεων πελατών	30,9



	Βασικό Εργαλείο (6 7)
Επικοινωνία με πελάτες (direct marketing και αποστολή φυλλαδίων)	30,9
Υλοποίηση προγραμμάτων πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση αποτελεσματικότητας πωλητών	33,8



Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων) -3

	Βασικό Εργαλείο (6 7)
Προσαρμογή προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών	20,6
Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής προϊόντων	25,0
Σχεδιασμό νέων προϊόντων	26,5



Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων) -4

	Βασικό Εργαλείο (6 7)
Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων Μάρκετινγκ	29,5
Παρακολούθηση κερδοφορίας προγραμμάτων πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση όγκου πωλήσεων ανά πελάτη / τμήμα πελατών	29,4

Σε τι Χρησιμοποιείται το CRM (% των συμμετεχόντων) -5

	Βασικό Εργαλείο (6 7)
Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής	22,1
Cross Selling	27,9





Κύρια Οφέλη



Προϋποθέσεις



7.4 Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας των CRM Projects

Ένα από τα πιο ουσιώδη σημεία της έρευνάς μας ήταν ο εντοπισμός των κυριότερων παραγόντων που οδηγούν σε επιτυχία ή αποτυχία τα CRM projects. Έναυσμα για αυτό μας έδωσαν αφενός μεν τα απογοητευτικά ποσοστά επιτυχίας που συναντώνται στις υλοποιήσεις που είχαν ως εμπειρία μέλη της ομάδας έρευνας, αφετέρου δε τα αποτελέσματα ερευνών δύο πολύ σοβαρών μελετητικών οίκων.

- **Η πρώτη έρευνα της AMR (2004) απέδειξε ότι:**
 - 28% των CRM projects δεν πάνε ποτέ live
 - 33% των εγκαταστάσεων δεν χρησιμοποιούνται από τους χρήστες
- **Η δεύτερη έρευνα της Forrester (2005):**
 - Δύο τρίτα όσων ανταποκρίθηκαν δεν ήταν ικανοποιημένοι με την ευκολία χρήσης του CRM
 - Περισσότεροι από τους μισούς δεν ήταν ικανοποιημένοι με την απόδοση της επένδυσης του CRM

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εκφέρουν την άποψή τους είτε ως υλοποιητές CRM project, είτε ως απλοί χρήστες στην εταιρία των οποίων υλοποιήθηκε CRM project. Τα σχόλια των παρευρισκόμενων διασταυρώθηκαν με βιβλιογραφική έρευνα.

Ίσως η πιο εύστοχη τοποθέτηση για τους παράγοντες επιτυχίας είναι αυτή του Gartner, ο οποίος προτείνει 8 σημεία τα οποία πρέπει να προετοιμάσει μια επιχείρηση προκειμένου σε επόμενο στάδιο να υλοποιήσει επιτυχώς ένα CRM project:

- **Vision:** Προετοιμάστε την εικόνα μια επιχείρησης που θα έχει όραμα την πελατοκεντρική αντίληψη.
- **Strategy:** Αυτό απαιτεί την εκπόνηση στρατηγικής και την καθιέρωση διαδικασιών που θα καθορίζουν πως θα γίνεται η επαφή με τους πελάτες.
- **Valued Customer Experience:** Αξία στον πελάτη
- **Organizational Collaboration:** Αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφορών σε υπαλλήλους (change management), συνεργάτες (partners) και προμηθευτές.
- **Processes:** Διαδικασίες για την διαχείριση του Customer Life Cycle (καλωσόρισμα πελατών, διαχείριση κλήσεων, διαχείριση παραπόνων, και διαδικασίες επανέναρξης σχέσεων με πελάτες που έχουν διακοπή οι σχέσεις μας για κάποιο λόγο κλπ.)
- **Information:** Συλλογή δεδομένων και δρομολόγησή τους στα σωστά σημεία εντός της επιχείρησης.
- **Technology:** Διαχείριση δεδομένων, βάσεις δεδομένων, εργαλεία λογισμικού, IT Infrastructure

- **Metrics:** Δείκτες μέτρησης επιτυχίας - αποτυχίας CRM

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο βασικός παράγοντας που οδηγεί την πλειονότητα των CRM projects να αποτυγχάνουν. Μεγάλη ευθύνη φέρουν οι προμηθευτές των CRM λύσεων οι οποίοι συνήθως θεωρούν ένα CRM project ως έργο πληροφορικής και αδιαφορούν για τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος εκφράζεται ως η συμμετοχή του τελικού χρήστη στο συνολικό project.

Το CRM είναι ένα σύστημα που στηρίζεται εξολοκλήρου στην σωστή χρήση, κυρίως στο στάδιο της τροφοδότησης του με ποιοτικά στοιχεία. Ακολουθεί την λογική “garbage in – garbage out” και είναι ευνόητο ότι εφόσον ο χρήστης για οποιονδήποτε λόγο έχει αρνητική προδιάθεση εναντίον του, είτε θα αποφύγει την τροφοδοσία – ενημέρωση του είτε απλά θα εισάγει ημιτελή και κακής ποιότητα πληροφορία βιαστικά , με αποτέλεσμα το τελικό εξαγόμενο συμπέρασμα να μην έχει καμία αξία.

Ένα CRM, ως κατεξοχήν λογισμικό που θα διαχειριστούν άνθρωποι, όχι απαραίτητα πολύ εξοικειωμένοι με την σύγχρονη τεχνολογία, πρέπει να έχει ως σημείο αναφοράς τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι επιφυλάξεις του μελλοντικού χρήστη, κυρίως πηγάζουν από τις ακόλουθες πηγές:

- **Φόβος απώλειας εργασίας** λόγω αντικατάστασης θέσεων εργασίας από πληροφοριακά συστήματα.
- **Αίσθηση υποτίμησης εργασίας.** Πολλοί , θεωρούν ότι υποεκτιμάται η εργασία τους και για τον λόγο αυτό εισάγεται ένα νέο υποβοηθητικό σύστημα.
- **Δυσφορία μάθησης νέων δεξιοτήτων.** Αφορά κυρίως μεγαλύτερους ανθρώπους, οι οποίοι προτιμούν να συνεχίσουν να εργάζονται με τον τρόπο εργασίας που έχουν συνηθίσει και δεν επιθυμούν την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων.
- **Ελλιπής πληροφόρηση** για το τι θα ζητείται από τους ίδιους.
- **Αρνητική προδιάθεση συναδέλφων**, λόγω προηγούμενης αρνητικής εμπειρίας με CRM συστήματα.
- **Αρνητική πρότερη εμπειρία**, από CRM τα οποία δεν λειτούργησαν ή δεν προσέφεραν αυτά που έπρεπε.
- **Μη ενημέρωση για τα οφέλη που θα προκύψουν για την καθημερινή του εργασία.** Πραγματικά, ο στόχος του υλοποιητή είναι να δείξει στον κάθε μελλοντικό χρήστη, πώς θα βελτιωθεί η καθημερινή του εργασία με την χρήση της εφαρμογής. Εφόσον το καταφέρει, είναι σίγουρο ότι θα έχει την στήριξη του χρήστη.

Ως γενικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να κρατήσουμε αυτό που αναφέρεται κυρίως στην Αγγλοσαξονική βιβλιογραφία ως “comfort seats”. Ο άνθρωπος λόγω ψυχολογίας αρνείται να αφήσει ή να αλλάξει αυτό που γνωρίζει καλά και τον κάνει να νιώθει άνετα. Αν λοιπόν έχει συνηθίσει σε ένα τρόπο εργασίας που δεν περιλαμβάνει ένα λογισμικό υποστήριξης όπως το CRM , είναι πολύ πιθανό να αντιδράσει στην εισαγωγή του.

Στην πλειοψηφία των projects, παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα εξαιτίας θεμάτων εσωτερικών πολιτικών διεργασιών (politics) που σχετίζονται τόσο με τις εσωτερικές αλλαγές που απαιτούνται στην επιχείρηση αλλά και την εταιρική “αδράνεια”.

Αυτό συμφωνεί απόλυτα και με την γενικότερη άποψη, ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε μεγάλους οργανισμούς να ολοκληρωθούν με επιτυχία προγράμματα αλλαγών (organizational change programs) των εσωτερικών διεργασιών καθώς και της επικρατούσας εταιρικής κουλτούρας.

Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν είναι η απόκτηση της σύμφωνης γνώμης όλων των μελλοντικών χρηστών. Και αυτό μπορεί να αποκτηθεί εφόσον:

- Δειχθούν αναλυτικά τα οφέλη χρήσης CRM στην καθημερινή εργασία του κάθε μελλοντικού χρήστη.
- Ο χρήστης είτε άμεσα είτε μέσω εκπροσώπου του, *εμπλακεί εξ αρχής* στην λήψη αποφάσεων για τους στόχους υλοποίησης ενός CRM project.

Για οποιονδήποτε έχει ασχοληθεί επαγγελματικά με την εγκατάσταση CRM λύσεων, γρήγορα γίνεται αντιληπτό ότι δεν αποτελεί ένα τυπικό software. Δεν μπορεί να υλοποιηθεί σε καμία περίπτωση με την λογική εγκατάστασης μιας βάσης δεδομένων ούτε καν με την λογική μιας εμπορικής-λογιστικής εφαρμογής ή ενός ERP. Και αυτό διότι προϋποθέτει την ύπαρξη εταιρικών διαδικασιών καλά σχεδιασμένων και εφαρμόσιμων.

Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο της εγκατάστασης CRM χωρίς η εταιρία να έχει γραπτές και σωστά δομημένες διαδικασίες. Πολλοί υλοποιητές, πιεζόμενοι από τους ετήσιους στόχους πώλησης, προχωρούν στην εγκατάσταση χωρίς να ελέγξουν την ύπαρξη τέτοιων διαδικασιών οι οποίες, ειδικά στην περίπτωση των μικρών και μεσαίων εταιριών, ή είναι ανύπαρκτες ή είναι σχεδιασμένες αλλά δεν ακολουθούνται.

Η υλοποίηση σε τέτοιες περιπτώσεις συνήθως σταματά σε ένα ενδιάμεσο στάδιο που όλοι αντιλαμβάνονται ότι τελικά χρειάζεται ο σχεδιασμός διαδικασιών αλλά ο μεν υλοποιητής τις θέλει έτοιμες, η δε εταιρία προσπαθεί να βρει διαθέσιμο χρόνο και άνθρωπο προκειμένου να τις καταγράψει και σχεδιάσει. Πρόκειται για ένα συνηθισμένο φαινόμενο στην Ελληνική αγορά που συχνά οδηγεί στην εγκατάλειψη του project.

Το CRM όμως δεν δημιουργεί διαδικασίες ούτε έχει δικές του εκ καταβολής. Εμπεριέχει μόνο την πολύ βασική λειτουργικότητα, όπως π.χ. τα πεδία που πρέπει να συμπληρώνονται στην περίπτωση μιας προσφοράς πώλησης προκειμένου να υπάρχουν αναφορές (reports) με επιχειρηματική αξία.

Η συμμετοχή ενός εξωτερικού συμβούλου που θα αναλάβει να ελέγξει τις υπάρχουσες διαδικασίες και να τις μεταφέρει στην λογική και στις δυνατότητες του CRM είναι εξαιρετικά χρήσιμη. Σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται είτε εκ νέου σχεδιασμός είτε ανασχεδιασμός (re-engineering) των διαδικασιών

προκειμένου να υλοποιηθούν μέσα στο CRM . Αυτό ισχύει ακόμη και για εταιρίες που είναι πιστοποιημένες με βάση διεθνή πρότυπα όπως το ISO.

Η διαδικασία καταγραφής συμπεριλαμβάνει ερωτηματολόγια, ένα-προς-ένα συνεντεύξεις, επισκέψεις με τους πωλητές σε πελάτες και δημιουργία αναφορών με υποδείξεις / συστάσεις. Είναι προφανές ότι αν αυτό το πρώτο βήμα δεν εκτελεστεί σωστά ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης του project. Αντίθετα, η επιτυχής εκτέλεσή του ωφελεί ταυτόχρονα και ότι σχετίζεται με την πρώτη προϋπόθεση, τον ανθρώπινο παράγοντα διότι εμπλέκει από την αρχή του project όλους τους μελλοντικούς χρήστες του CRM.

Μετά την καταγραφή , απαραίτητο είναι να εισάγονται στο CRM μόνο όσες διαδικασίες εγκριθούν από τους ίδιους τους χρήστες αλλά και εξυπηρετούν τους εταιρικούς στόχους και τις στρατηγικές. Η αυτοματοποίηση χωρίς μέτρο θα δημιουργήσει ένα σύστημα εξαιρετικά περίπλοκο με αμφίβολη επιχειρηματική αξία και σίγουρα εχθρικό προς τους χρήστες.

* www.AMR.com

*www.Forrester.com

ΣΧΟΛΙΑ

Αναγνωρίζοντας ότι τα συστήματα e-CRM δεν είναι απλά μια τεχνολογική λύση, αλλά μία στρατηγική προσέγγιση οργάνωσης των επιχειρησιακών και υποστηρικτικών διαδικασιών της επιχείρησης. Συμμετοχή και υποστήριξη της Διοίκησης, καθ' όλη την διάρκεια του έργου, τόσο στην καταγραφή των απαιτήσεων λειτουργίας όσο και στην οργανωμένη πρόσβαση και διαχείριση της πληροφορίας, είναι απαραίτητη. Η e-crm προσδοκεί στη σταθερή εξυπηρέτηση των πελατών όπως επίσης και σε μια σταθερή – αύξουσα πελατεία.Επιπλέον, απαραίτητη είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων, τόσο όσον αφορά στην ανάπτυξη στρατηγικής CRM, όσο και στην εξοικείωση με τις νέες διαδικασίες και το σύστημα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το κλειδί για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες αγορές είναι ο καταναλωτής. Οι εταιρίες πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους και τις ιδιαιτερότητες τους ποιες κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό έως και πάντα.

Συνεπώς πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, αν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Έτσι, οι επενδύσεις πληροφορικής στον τομέα της διαχείρισης πελατών συνεχίζουν να αποτελούν υψηλή προτεραιότητα στο σημερινό υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν, παρά την οικονομική ύφεση η οποία ανάγκασε τις περισσότερες επιχειρήσεις να αναστείλουν τις επιπλέον δαπάνες. Παρά, όμως, τα τεράστια ποσά που έχουν επενδυθεί μέχρι σήμερα παγκοσμίως σε συστήματα CRM, πολλές εταιρίες αποτυγχάνουν στην εφαρμογή των συστημάτων αυτών. Ο κυριότερος λόγος φαίνεται να είναι ότι το CRM αντιμετωπίζεται ως ένα τεχνολογικό εργαλείο. Όπως ήδη αναφέραμε πολλές φορές, το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα αγοράσει μια επιχείρηση και θα αυξηθεί η πιστότητα των πελατών ως δια μαγείας. Είναι ολόκληρο το πλαίσιο, η πολιτική και η πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία λειτουργεί μία επιχείρηση από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο management έως την πρώτη γραμμή. Άρα η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελούν κρίσιμο παράγοντα. Επιχειρησιακά πρέπει να αναλύσει κανείς σε κάθε τμήμα όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει πως θα εμπλακούν στο CRM πρόγραμμα. Τεχνολογικά είναι αναγκαία και κρίσιμη η επιλογή ενός CRM εργαλείου που θα υποστηρίξει εξολοκλήρου το πρόγραμμα.

Το e-CRM αναλύεται διαφορετικά ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο (μάρκετινγκ, ηλεκτρονικό επιχειρείν, διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, διοίκηση, διαχείριση γνώσης) ή/και τον επιχειρηματικό κλάδο (τράπεζες, ξενοδοχεία, μουσεία, λιανεμπόριο, κινητή τηλεφωνία). Μόνο κάποιοι κλάδοι μπορεί να κερδίσουν σε νέους πελάτες (π.χ. τουρισμός), αλλά όλοι μπορούν να κερδίσουν μέσα στην επιχείρηση και στη συνέχεια της στην αγορά. Θα πρέπει να διαχωριστεί η λογική του CRM ως στρατηγική για την επιχείρηση, ως τεχνική εφαρμογή (IT) και ως επιχειρηματικό εργαλείο, αφού το e-CRM είναι ακόμη αδιευκρίνιστο στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση e-CRM στην Ελλάδα που πραγματοποιήθηκαν σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το κυριότερο πρόβλημα εντοπίζεται στη δυσκολία των ελληνικών επιχειρήσεων να συλλάβουν τη σημασία και τον τρόπο επιτυχούς εφαρμογής των e-CRM λύσεων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να εγκαταστήσουν συστήματα e-CRM, μόνο όταν το μέγεθός τους, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών τους και η ένταση του ανταγωνισμού είναι τέτοια, που δεν τους επιτρέπει να το αποφύγουν.

Αντίστοιχα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα e-CRM εργαλεία για τα τμήματα πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, κυρίως για τον εντοπισμό παραπόνων. Όμως, δεν επενδύουν χρόνο, κόπο ή χρήμα ώστε να ενημερώνουν τα συστήματά τους, δεν παρέχουν αξιόλογα κίνητρα στους υπαλλήλους για τη συστηματική συλλογή στοιχείων, ούτε φροντίζουν αρκετά ώστε να διαχέεται και να διατηρείται η γνώση των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση.

Κάποιοι κλάδοι εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα, όπως των τηλεπικοινωνιών και των φαρμακευτικών εταιρειών, ενώ κάποιοι άλλοι, όπως αυτός των τραπεζών, υστερούν. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται μεταξύ άλλων και στην πίεση του ανταγωνισμού (όσο περισσότερο συμπιέζονται τα περιθώρια κέρδους, τόσο περισσότερο οι εταιρείες αναζητούν εναλλακτικές δράσεις), στο επίπεδο τεχνολογικής κατάρτισης και τεχνολογικού προσανατολισμού. Όσον αφορά στην υιοθέτηση εργαλείων CRM από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία της ελληνικής αγοράς, είναι συνάρτηση της κουλτούρας και του επιπέδου εκσυγχρονισμού του επιχειρηματία.

Συγκεκριμένα, προτείνεται ότι προκειμένου να γίνουν σημαντικά βήματα προς την υιοθέτηση των e-CRM συστημάτων, η Πολιτεία θα ήταν καλό να:

- ✓ Να προχωρήσει στην υλοποίηση έργων διαχείρισης των σχέσεων με τους πολίτες (Citizen Relationship Management) με βάση τις αρχές που διέπουν την διαχείριση πελατών, βασιζόμενη σε υπάρχοντα θετικά παραδείγματα όπως π.χ. τα ΚΕΠ και τον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο ο οποίος εξυπηρετεί τους πολίτες.
- ✓ Να διδάσκεται ως μάθημα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως επίσης να γίνονται και ακαδημαϊκές μελέτες και ερευνητικά προγράμματα e-crm
- ✓ Να υποστηρίξει την προμήθεια e-CRM συστημάτων κυρίως προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω επιδοτούμενων προγραμμάτων
- ✓ Να διαμορφώσει κατάλληλα προγράμματα ενημέρωσης των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να συνδράμει στην ανάγκη κατάρτισης των εμπλεκόμενων φορέων.
- ✓ Να δίνουντε επιδοτήσεις απο το κράτος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με στόχο την εκμάθηση και την απόκτηση e-crm

**(<http://www.crm2day.gr>)*

** ΜΕΛΕΤΗ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (Ευαγγελία Μάντζαρη, Υποψήφια Διδάκτωρ, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και Αντώνης Δάσκος, M.Sc in Software Engineering)*

** www.kep.gov.gr*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

Βιβλία

- Βρεχόπουλος Α. (2008) «Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (eCRM): Το Μάρκετινγκ και τα Πληροφοριακά Συστήματα στη Σύγχρονη Ελληνική Επιχείρηση» (υπό έκδοση).
- Βρεχόπουλος Α. και Πραματάρη, Κ. (2001) Έρευνα Internet Καταναλωτών: Χαρακτηριστικά, Αγοραστικές Συνηθειές και Προτιμήσεις των Internet Καταναλωτών. Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου & Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (ELTRUN) Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Εκδότης ΡΟΤΑ ΕΠΕ – ISBN 960-86911-0-9, Αθήνα 2001 (σελίδες 51)
- Kalakota,R.- Robinson,M. (2000), “e-Business 2.0, 2nd Edition”, Edited by Tapscott D.,Addison – Wesley.
- Greenberg, P., (2001), “CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time”, McGraw-Hill Osborne Medi
- Bergeron, B., (2001), “Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives.” John Wiley & Sons.

Δημοσιεύσεις Άρθρων και Αναφορές σε Αποτελέσματα Ερευνών σε Κλαδικά Έντυπα και στον Τύπο

- Νέες Τεχνολογίες και Ικανοποίηση του Πελάτη στο Λιανεμπόριο, Retail Technologies(2007) σε συνεργασία με τον κ.Π.Αργουσιλίδη
- Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών για την Εξατομίκευση του Αγοραστικού Περιβάλλοντος, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ειδική Έκδοση για την Πληροφορική και τις Τηλεπικοινωνίες, Νοέμβριος 2006.
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ενδιάμεσοι Φορείς, VIP-NOREL AGORA, Καλοκαίρι 2001, Τεύχος 12, σελ. 128-130.
- Ο Ρόλος των Ενδιάμεσων στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, e-net, Μαΐος 2001, Τεύχος 44, σελ. 100-103.
- Υιοθέτηση του “Internet Shopping” από τους Έλληνες Καταναλωτές: Αποτελέσματα Έρευνας Καταναλωτών”, e-net, Απρίλιος 2001, Τεύχος 43, σελ. 88- 91.
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Συμπεριφορά Καταναλωτή, e-net, Ιανουάριος 2001, Τεύχος 41, σελ. 102-104.
- Αγορά Προϊόντων από Απόσταση: “Distance Shopping” και Έλληνες Καταναλωτές, VIP-NOREL, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2000, Τεύχος 9, σελ. 74-76.
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ψηφιακό Μάρκετινγκ, VIP-NOREL, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2000, Τεύχος 8, σελ. 64-66.

- Αξιοποίηση Πληροφοριών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, *Inforplus*, Ιούνιος 2000, Τεύχος 29, σελ. 108-109.
- Ατμόσφαιρα Εικονικού Καταστήματος στο Internet και Συμπεριφορά Καταναλωτή, *Inforplus*, Μαΐος 2000, Τεύχος 28, σελ. 68-69.
- Οι Ηλεκτρονικές Πωλήσεις και η Συμπεριφορά του Καταναλωτή, *Inforplus*
- Το Πρώτο Εικονικό Σούπερ Μάρκετ, σελφ σέρβις, Φεβρουάριος 1999, Νο. 266, σελ. 47-50 (συνέντευξη σε άρθρο του Ν. Παπαδημητρίου).
- COMCENTER, SELF SERVICE, ΤΕΥΧΟΣ 294

Ηλεκτρονικές Πηγές

- www.interworks.biz
- www.ibm.com/ondemand
- www.crm2day.com
- www.wikipedia.gr
- www.mm-knowledge.com.cy
- Dspace.lib.uom.gr
- Dvdnet.gr
- El.wikiversity.org
- www.diakrisi.gr
- Έρευνα της εταιρίας Reichheld (http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1578)
- www.greekretail.gr/articles/160/index.html
- Forrest Research <http://www.forrestresearch.com>
- <http://www.netweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=17375>
- www.e-genius.gr/portal/genius-crm
- www.kep.gov.gr
- www.eltrun.gr