

# Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ e-CRM



**ΑΓΑΘΗ Β. ΤΣΟΒΙΛΗ**

*ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ*

Επιβλέπων Καθηγητής : Ρομπογιαννάκης Ιωάννης

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ – ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.

Α.Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2009

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	1
----------------	---

1.1 Στόχος της εργασίας .....	3
-------------------------------	---

1.2 Ορισμοί CRM .....	4
-----------------------	---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Το CRM ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

2.1 CRM και τεχνολογία .....	8
------------------------------	---

2.2 CRM και επιχείρηση.....	8
-----------------------------	---

2.3 CRM και πελάτης .....	9
---------------------------	---

2.4 Το λογισμικό – χαρακτηριστικά CRM .....	10
---	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ CRM

3.1 Πλεονεκτήματα CRM και οφέλη για την επιχείρηση .....	12
--	----

3.2 Οι στόχοι του συστήματος CRM .....	13
--	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ- ΦΑΣΕΙΣ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΜΕΩΝ CRM

4.1 Προϋποθέσεις για την υλοποίηση CRM στρατηγικής .....	17
--	----

4.2 Φάσεις σχεδιασμού - υλοποίησης CRM .....	20
--	----

4.3 Ενοποίηση λειτουργικών τομέων .....	22
---	----

4.4 Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας CRM .....	24
--	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ CRM ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.1 Η αξία της αφοσίωσης πελατών .....	27
--	----

5.2 Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών .....	28
--	----

5.3 Η χρησιμότητα της διεξαγωγής ερευνών και της ανάλυσης της αγοράς .....	29
5.4 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας πελατών .....	31
5.5 Πώς να διατηρήσετε ή να ξανακερδίσετε τους πελάτες σας .....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	
<b>ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ E-CRM.....</b>	<b>38</b>
6.1 Ιδιαίτερα οφέλη e-CRM .....	41
6.2 Πολυπλοκότητα e-CRM .....	44
6.3 Ερευνητικές προσεγγίσεις στο e-CRM .....	46
6.3.1 e-CRM και συμπεριφορά καταναλωτή .....	46
6.3.2 Προσοχή στα δεδομένα .....	47
6.4 Η σημασία του e-CRM για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις .....	49
6.5 Εξελικτική πορεία του επιχειρηματικών και τεχνολογικών αναγκών .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b>	
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....</b>	<b>52</b>
7.1 Ποσοστό ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει CRM λύση .....	53
7.2 Το CRM και ο ρόλος του στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.....	54
7.3 Βαθμός υιοθέτησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις και σύγκριση με το διεθνές περιβάλλον.....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b>	
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ .....</b>	<b>58</b>
Ωριμάζει η Ιδέα του CRM .....	59
Ελληνικό CRM .....	60
Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM .....	62
Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας των CRM Projects.....	65

<b>ΣΧΟΛΙΑ.....</b>	<b>69</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>70</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ .....</b>	<b>75</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Πρόλογος

Ένας πολύ καλός τρόπος να ξεκινήσει κανείς τη συγγραφή μίας διπλωματικής εργασίας είναι με μία πρόβλεψη ή μία διαπίστωση. Σ' αυτήν την εργασία θα πρωτοτυπήσουμε γράφοντας απλώς μία αλήθεια.

Είναι πλέον σε όλους μας γνωστό ότι το διαδίκτυο αλλάζει, εξελίσσεται δυναμικά, και γίνεται πιο 'ισχυρό', πιο ικανό, πιο ευέλικτο και πιο ποιοτικό από άποψη λειτουργικότητας και υπηρεσιών. Συνεχώς εμπλουτίζεται με 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 παρούσα 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 στην Ελλάδα, παρουσιάζοντας παράλληλα τις σχετικές αναδυόμενες τάσεις των επιχειρήσεων, των πελατών και των προμηθευτών λογισμικού CRM.

Αρχικά γίνεται θεωρητική θεμελίωση στα συστήματα CRM από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη φιλοσοφία και στην επιχειρηματική κουλτούρα που απαιτείται για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα CRM (ορισμός, τεχνολογική – επιχειρηματική 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).

Επισημαίνεται η σπουδαιότητα της ικανοποίησης του πελάτη και υπογραμμίζεται 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.

Στη συνέχεια και αφού έχει αποσαφηνιστεί ότι το CRM είναι πρώτα από όλα 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.

Αναφέρεται η τεχνολογία που χρησιμοποιούν καθώς και οι υπηρεσίες υποστήριξης που παρέχουν σε όλες τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων, της Εξυπηρέτησης κ.λπ. Δίνεται 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.

Στη συνέχεια περιγράφεται η μετάβαση από τα πληροφοριακά συστήματα CRM στα ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα e-CRM, δίνεται ο ορισμός των συστημάτων e-CRM, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά, η δομή, η λειτουργία και οι υπηρεσίες των συστημάτων αυτών και αναφέρονται τόσο τα οφέλη όσο και τα μειονεκτήματα που διαθέτουν.

Ολοκληρώνοντας την εργασία καταλήγουμε 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.

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας- πελάτη αποτελεί πλέον μονόδρομη επιλογή, μια φιλοσοφία που πρέπει να ενστερνιστεί ολόκληρη η επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και εκπαίδευση προσωπικού. Συνεπώς οι επιχειρήσεις 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.

Οι νέες τεχνολογίες έρχονται να ενισχύσουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων, δημιουργώντας εξειδικευμένα προγράμματα CRM, η επιλογή των οποίων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και πρέπει να καθορίζεται από τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση και όχι η τεχνολογία να καθορίζει τη στρατηγική.

## 1.1 Στόχος εργασίας



Το κλειδί για την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες αγορές είναι ο πελάτης. Είναι ουσιαστικής σημασίας, οι εταιρίες να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, ποιοι πελάτες τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους 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 ικανοποίησης τους και ως εκ τούτου τρόπους και τακτικές να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Ως εκ τούτου, 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.

Όμως, παρόλο που τεράστια ποσά 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. Συγκεκριμένα, πολλές εταιρίες αντιμετωπίζουν το CRM ως ένα λογισμικό πακέτο που αγοράζοντας το θα αυξήσουν την πιστότητα του πελάτη ως δια μαγείας, μια προσέγγιση που είναι 100% εσφαλμένη. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή ενός συστήματος CRM δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν δεν ακολουθεί η εταιρία σε όλο της το σύνολο μια πελατοκεντρική στρατηγική. Επομένως, κρίσιμο παράγοντα αποτελούν η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζόμενων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί.

Επιχειρησιακά πρέπει να αναλυθούν σε κάθε τμήμα όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να αναδιοργανωθούν όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης, με σκοπό μια πελατοκεντρική προσέγγιση και μια επιτυχημένη εφαρμογή του συστήματος CRM.

Ένας άλλος λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Άρα για να «στεριώσει» ένα πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων πελατών χρειάζεται σθεναρή υποστήριξη από την ανώτερη διεύθυνση. Κυρίως όμως πρέπει να ενστερνιστεί την πελατοκεντρική φιλοσοφία ολόκληρη η επιχείρηση. Αν δεν πιστέψουν όλοι οι υπάλληλοι μιας εταιρίας και δεν δεσμευτούν να παρέχουν συνεχή αξία στους πελάτες τους, τους, κανένα σύστημα CRM δεν είναι ικανό να αποδώσει τα επιχειρηματικά οφέλη που προσδοκούνται από μια τέτοια επένδυση.

Πολλές είναι οι εταιρίες που συγκεντρώνουν μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων για να καταγράψουν το προφίλ των πελατών τους, επιζητώντας την αφοσίωση τους, όμως πολλές φορές παρατηρείται κατάχρηση από την πλευρά των εταιριών, που επίκεντρο έχουν το κέρδος της επιχείρησης και όχι την ικανοποίηση των πελατών τους. Η ουσία των αληθινών σχέσεων βρίσκεται στο να προκύπτει πλεονέκτημα και για δυο μέρη, εταιρία – πελάτη.

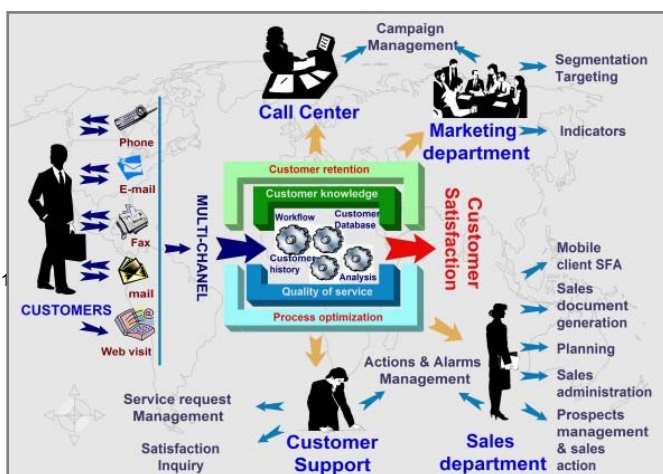
Το CRM αποτυγχάνει όταν λειτουργεί με βάση μόνο την τεχνολογία, και όταν εστιάζει στα πλεονεκτήματα που αποφέρει στην εταιρία η σχέση με τους πελάτες. Το επίκεντρο όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να είναι ο πελάτης. Η επιχείρηση πρέπει να ξέρει τι θέλει, τι χρειάζεται και τι προσδοκά από τη σχέση της με τον πελάτη. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να αυξάνει την αξία που απολαμβάνει ο πελάτης και να δημιουργεί κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, γεγονός που σημαίνει να υποκινεί την αφοσίωση.

Όλα αυτά μπορεί να τα πετύχει με την υποστήριξη των σύγχρονων συστημάτων CRM, τα οποία διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην επικοινωνία με τον πελάτη, όμως πριν από όλα αυτά θα πρέπει να κάνουν τρόπο ζωής την πελατοκεντρική φιλοσοφία, και να μην θεωρούν ότι τα συστήματα CRM θα λύσουν όλα τα προβλήματα δια μαγείας.

## 1.2 Ορισμοί CRM

Ο όρος «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων», παγκόσμια γνωστός ως «Customer Relationship Management ή CRM», αναφέρεται σε μια επιχειρησιακή στρατηγική που εστιάζει στον πελάτη, μια ευρεία διαδικασία που ενοποιεί τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών με τρόπο που δημιουργεί και προσθέτει αξία τόσο στην επιχείρηση όσο και στον πελάτη. Αυτή η έννοια δεν είναι νέα, στην πραγματικότητα είναι η φυσική συνέχεια μια άλλης γνωστής έννοιας αποδεκτής στο χώρο του μάρκετινγκ: relationship marketing. Ρόλος του relationship marketing είναι να προσδιορίσει, να καθιερώσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει τις σχέσεις με τους πελάτες και άλλους συμμετόχους, έτσι ώστε οι στόχοι όλων των εμπλεκόμενων να συνδυαστούν μέσω αμοιβαίων ανταλλαγών και εκπληρώσεων υποσχέσεων.

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



Μιλώντας για CRM πριν διατυπωθούν μερικοί ορισμοί που διατυπώνονται στην διεθνή βιβλιογραφία, είναι χρήσιμο να προσδιορισθεί τι δεν είναι. Δεν είναι απλά ένα



λογισμικό ή ένα πρόγραμμα που μια εταιρία εγκαθιστά με στόχο τη βελτίωση των πωλήσεων της. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην εταιρία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της. Εάν μια εταιρία θέλει να είναι ανταγωνιστική οφείλει να μετατοπίσει τη στρατηγική μάρκετινγκ από το να διαχειρίζεται την αποδοτικότητα από το προϊόν (product profitability) στο να μανατζάρει την αποδοτικότητα από τον πελάτη (customer profitability). Τα προϊόντα αντιγράφονται πλέον εύκολα από τους ανταγωνιστές και επομένως εκείνο που απαιτείται είναι η εστίαση στις σχέσεις με τον πελάτη.

Το CRM δεν είναι ένα προϊόν ή υπηρεσία αλλά μια στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Τα τελευταία χρόνια το CRM έχει γνωρίσει άνθηση και πλέον μπορεί να θεωρηθεί απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να πετύχει. Το CRM επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών συγκεντρώνοντας στοιχεία από κάθε επαφή με αυτούς μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διαδικτύου. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία για συγκεκριμένους σκοπούς όπως μάρκετινγκ, πωλήσεις ή εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Βασική προϋπόθεση είναι όλοι στην εταιρία θα πρέπει να εστιάζονται στον πελάτη.

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών.

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

Για να κατανοήσει κάποιος απόλυτα τι σημαίνει CRM δεν έχει παρά να δει πως εργάζονται εδώ και αρκετό καιρό οι σύγχρονες εταιρίες Mail Order. Οι σοβαρές εταιρίες Mail Order λοιπόν, εφαρμόζουν πραγματικό και ουσιαστικό CRM, γνωρίζοντας ονομαστικά τους πελάτες τους, το ιστορικό αγορών, επαφών, ανταπόκρισης και «διαχειριζόμενοι» διαχρονικά τη σχέση μαζί τους. Ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν τη διαχρονική αξία των πελατών τους και παράλληλα έχουν ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης, ενημέρωσης και κοστολόγησης. Με την ίδια πελατοκεντρική οπτική πρέπει να προσεγγίσουν το CRM όλες οι εταιρίες που θέλουν να αποκτήσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά οι εταιρίες στον χρηματοοικονομικό κλάδο, την πληροφορική, τις επικοινωνίες και τις μεταφορές που σήμερα εφαρμόζεται μερικώς ή καθόλου το CRM.

Πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα μόνο για μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της. Σήμερα όμως, οι δυνατότητες του CRM παρέχονται σε

όλες τις εταιρίες και τα οφέλη του είναι πλέον προσιτά σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Το διαδίκτυο βοήθησε και τα δύο μέρη, τις εταιρίες και τους πελάτες τους, ώστε το CRM να μπορεί να γίνει πιο εύκολα πραγματικότητα. Το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες, αφενός να συλλέξουν πληροφορίες από τους πελάτες τους μέσω του δικτυακού τους τόπου ή μέσω e-mail ερωτηματολογίων και, αφετέρου να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ακόμη κανάλι εξυπηρέτησης.

Πλήθος ορισμών υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία για να περιγράψουν τον όρο CRM. Στην συνέχεια ακολουθεί μια σειρά ορισμών:

- Το CRM είναι ένα σύνολο επιχειρησιακών διαδικασιών και πολιτικών απόκτησης, διατήρησης και παροχής υπηρεσιών στους πελάτες.
- Το CRM είναι ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συναφών διαδικασιών και τεχνολογιών για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ή τους ενδεχόμενους πελάτες που συνδυάζει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τα τμήματα εξυπηρέτησης της επιχείρησης ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας.
- Το CRM είναι μια διαδικασία που επιτρέπει έναν συνεχή διάλογο με τους πελάτες στα σημεία επαφής μαζί τους αλλά συνάμα συμπεριλαμβάνει εξατομικευμένη επεξεργασία των πολύτιμων πληροφοριών των πελατών με σκοπό την διατήρηση των πελατών και την αποδοτικότητα των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ.
- Το CRM αναφέρεται σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες: έναρξη, καθιέρωση, διατήρηση και ανάπτυξη επιτυχών μακροπρόθεσμων ανταλλαγών.
- Το CRM είναι ένα σύνολο μεθοδολογιών και εργαλείων που βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες με έναν οργανωμένο τρόπο.
- Το CRM αναφέρεται σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που κατευθύνονται από όλα τα στάδια: έναρξη, καθιέρωση, διατήρηση, και ανάπτυξη επιτυχών μακροπρόθεσμων σχέσεων και συναλλαγών με τους πελάτες.
- Το CRM είναι ένα σύνολο μεθοδολογιών και εργαλείων που βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες με έναν οργανωμένο τρόπο.
- Το CRM ορίζεται ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης για την επίτευξη μιας βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ των επενδύσεων της επιχείρησης και της ικανοποίησης του πελάτη για την παραγωγή μέγιστου κέρδους.

Περιλαμβάνει:

1. Απόκτηση και συνεχής ενημέρωση της γνώσης σχετικά με τις ανάγκες, τα κίνητρα και την συμπεριφορά των πελατών καθ' όλη την διάρκεια ζωής της μεταξύ τους σχέση.
2. Εφαρμογή της γνώσης των πελατών για συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

3. Ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
4. Εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων για την υποστήριξη της απόκτηση, διανομής της γνώσης για τον πελάτη και την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του CRM.
5. Ευελιξία των διαδικασιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη και να μεγιστοποιείται το κέρδος<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.franchise.gr/galanis>.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

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

Από τους ορισμούς για το CRM που διατυπώθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο γίνεται κατανοητό ότι το CRM είναι μια στρατηγική ή ένα εργαλείο που συνδέεται άμεσα με την τεχνολογία, την επιχείρηση και τον πελάτη. Ένα αποτελεσματικό CRM απαιτεί επιχειρησιακές διαδικασίες που προσανατολίζονται στον πελάτη, σε συνδυασμό με κατάλληλη τεχνολογία που παρέχει αναλύσεις και διαχείριση των στοιχείων που ανακτήθηκαν από την αλληλεπίδραση πελάτη - επιχείρηση. Στην συνέχεια θα γίνει μια αναφορά της σχέσης του CRM με καθεμία από τις τρεις έννοιες.

### 2.1 CRM και τεχνολογία

Από τεχνολογικής άποψης, τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να θεωρηθούν ως ενδυναμωτές που διευκολύνουν την επιχείρηση να ενθαρρύνει τις στενές σχέσεις με τους πελάτες της, δίνοντας της τη δυνατότητα της ανάλυσης των πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες και παρέχοντας της μια συνεπή άποψη για κάθε πελάτη. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται ένα πληροφοριακό σύστημα που ενοποιεί λειτουργίες της επιχείρησης όπως: το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό συγκεκριμένες, εξακριβωμένες και σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες σε όλους του υπαλλήλους της.

Είναι εμφανές ότι η κατάλληλη τεχνολογία είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση που εφαρμόζει μια λύση CRM ώστε να κατανοήσει και να αλληλεπιδράσει με τους πελάτες της αποτελεσματικά. Επίσης, βελτιώνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης παρέχοντας αποδοτικότερες διαδικασίες και βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί γρήγορα στη αλλαγή της αγοράς και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Η ενοποίηση των πληροφοριών απαιτεί μια κεντρική βάση δεδομένων στην οποία θα αποθηκεύονται όλες οι σχετικές πληροφορίες για το πελάτη και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

### 2.2 CRM και επιχείρηση

Από την οπτική της επιχείρησης, το CRM είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχετίζεται με διαδικασίες όπως: κατανόηση και πρόγνωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς, ομαδοποίηση των πελατών με ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά, μάρκετινγκ ένας προς έναν και γενικά γνώση για το ποιοι είναι οι πελάτες, που βρίσκονται και τι είναι αυτό που έχουν ανάγκη.

Τέτοιες αναλύσεις είναι κρίσιμες για την υποστήριξη των αποφάσεων που αφορούν κατάλληλες στρατηγικές που ικανοποιούν και ευχαριστούν τους πελάτες.

Επίσης, το CRM μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης έχουν πρόσβαση σε απαραίτητες, σωστές και κατάλληλες πληροφορίες κατά την διάρκεια της αλληλεπίδρασης τους με τους πελάτες, ώστε να είναι σε θέση να προτείνουν και να ενεργούν ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των πελατών.

Αφού προσδιορίσουν τους κερδοφόρους πελάτες, οι επιχειρήσεις μπορούν να επενδύσουν στο «χτίσιμο» μακροπρόθεσμων σχέσεων εκμάθησης με τους πελάτες μέσω διαλόγου διπλής κατεύθυνσης. Αυτό δημιουργεί μια σχέση αλληλεπίδρασης πελάτη – επιχείρησης που ευνοεί τους στόχους της επιχείρησης. Η προσωποποίηση και προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών στις απαιτήσεις των πελατών και άλλες μέθοδοι (π.χ. Cross selling) αυξάνουν το κέρδος από τους πελάτες και την αποδοτικότητα του μάρκετινγκ (μόνο όταν η επιχείρηση στοχεύει στους κερδοφόρους πελάτες).

Το CRM επίσης περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό που απαιτείται στις επιχειρησιακές διαδικασίες, την δομή και την πολιτική της επιχείρησης. Το πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει το CRM δεν αρκεί, οι επιχειρήσεις απαιτείται να αλλάξουν νοοτροπία και πολιτική για να γίνουν πελατοκεντρικές. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι έτοιμοι για τις αλλαγές στους ρόλους εργασίας, στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στην επιχειρησιακή φιλοσοφία, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από το CRM.

## **2.3 CRM και πελάτης**

Από την οπτική του πελάτη, το CRM εστιάζει στα σημεία αλληλεπίδρασης πελάτη- επιχείρησης. Συνήθως, οι πελάτες είναι απληροφόρητοι και δεν ενδιαφέρονται για τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά επηρεάζονται πολύ από τις ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με την επιχείρηση. Οι αλληλεπιδράσεις περιλαμβάνουν τα τηλεφωνικά κέντρα, τους πωλητές πρώτης γραμμής, το διαδίκτυο, τα ασύρματα κανάλια επικοινωνίας, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το fax κ.α.

Τέτοιες αλληλεπιδράσεις ενισχύουν την δημιουργία πίστης των πελατών και λειτουργούν ως αποδείξεις της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και της φιλικής διάθεσης της επιχείρησης στους πελάτες. Στην χειρότερη των περιπτώσεων, οι πελάτες εγκαταλείπουν μια επιχείρηση λόγω «κακών» υπηρεσιών και αλληλεπιδράσεων.

Οι αλληλεπιδράσεις πελάτη - επιχείρησης σχετίζονται με την πίστη των πελατών και την «από στόμα σε στόμα» διαφήμιση. Οι επιχειρήσεις επιτρέπουν στους υπαλλήλους μεγαλύτερους χρόνους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, αντιλαμβανόμενες ότι τότε οι πελάτες συγκρίνουν τις διαδικασίες αγοράς για κάθε επιχείρηση.

Η παροχή μιας πλήρους και συνεπούς άποψης για τον πελάτη σε όλους τους υπαλλήλους, κυρίως σε αυτούς που αλληλεπιδρούν με αυτούς, ενισχύει την εξυπηρέτηση των πελατών. Δεδομένου ότι οι πελάτες αναπτύσσουν την πίστη και τη άποψη για την επιχείρηση μέσω των αλληλεπιδράσεων, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τι θέλουν οι πελάτες μέσω του

## 2.4 Το λογισμικό – χαρακτηριστικά CRM

Το CRM αποτελεί το τεχνολογικό εργαλείο για την υλοποίηση ενιαίας, πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής από τα τμήματα και τα κανάλια εξυπηρέτησης του οργανισμού. Τα συστήματα CRM είναι σχεδιασμένα ώστε να οργανώνουν τις διαδικασίες διαχείρισης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υπηρεσία, αυτοματοποιώντας τις λειτουργίες marketing, υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών. Το CRM προσφέρει γνώση του προφίλ του πελάτη και της συνολικής «αξίας» του για τον οργανισμό, καθώς και προσωποποιημένη διαχείριση και εξυπηρέτηση με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις του.

Ο στόχος της εφαρμογής ενός συστήματος CRM είναι διπτός: Αφ' ενός αποβλέπει καλύτερευση των προσφερόμενων υπηρεσιών και αφ' ετέρου στη μείωση του διαδικαστικού χρόνου.

Αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες,<sup>3</sup> τα σύγχρονα συστήματα CRM προσφέρουν ενοποιημένη προσέγγιση και εξυπηρέτηση του πολίτη μέσα από πολλαπλά κανάλια, όπως κέντρο εξυπηρέτησης (help desk), call center και εξυπηρέτηση μέσω Internet (με τη χρήση πλατφόρμας e-business).

Έτσι, παρέχεται στο πελάτη η απαιτούμενη ευελιξία και η δυνατότητα επιλογής των τρόπων με τους οποίους θα έρχεται σε επαφή με τον οργανισμό.

Περιγράφοντας τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί ένα σύστημα CRM, θα λέγαμε ότι η επεκτασιμότητα και η συνδεσιμότητα είναι λέξεις-κλειδιά. Όπως τονίζεται σε διεθνείς μελέτες για το CRM, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναζητούν ανοιχτής αρχιτεκτονικής λογισμικό, το οποίο να επιτρέπει την εύκολη ολοκλήρωση με τρίτα συστήματα (ERP, data warehousing, κ.λπ.). Ιδεατά, το CRM σύστημα θα πρέπει να διαθέτει έτοιμους (out-of-the-box) μηχανισμούς επικοινωνίας με τέτοια συστήματα.

Επιπλέον, ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη του τις μελλοντικές ανάγκες που ενδεχομένως θα προκύψουν από την ανάπτυξη των μεγεθών του. Έτσι το CRM θα πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη επεκτασιμότητα (scalability) που θα του επιτρέπει να υποστηρίξει συνεχώς αυξανόμενους αριθμούς (απομακρυσμένων) χρηστών.

Σήμερα, τα εξελιγμένα CRM συστήματα είναι e-CRM, λειτουργούν δηλαδή σε περιβάλλον Διαδικτύου, ενοποιώντας πλήθος web-based εφαρμογών (e-Government applications, κλπ.).

---

<sup>3</sup> [www.e-genius.gr/](http://www.e-genius.gr/)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ CRM

### 3.1 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM και οφέλη για την επιχείρηση

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πλεονεκτήματα και ευκαιρίες για μια εταιρία, ιδιαίτερα αν το συγκριτικό της πλεονέκτημα στηρίζεται στην προνομιακού επιπέδου γνώση και εξυπηρέτηση του πελάτη. Κάποια από τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων διεπιχειρησιακών δεσμών με τους πελάτες της επιχείρησης, η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλον τον επιχειρησιακό οργανισμό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη, αλλά και η ομοιομορφία της επικοινωνίας που λαμβάνει ο πελάτης, γεγονός που του δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της εταιρίας με την οποία συναλλάσσεται.

Η βελτίωση των υπηρεσιών προς την κατεύθυνση κατανόησης των αναγκών των πελατών και της αναπροσαρμογής αντιστοίχως των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά απαραίτητο τον επαναπροσδιορισμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ και της παραγωγής.

Η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και η αύξηση της εμπιστοσύνης και της πίστης τους στα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης. Η δυνατότητα να αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρία και στο προϊόν [Griffin, 2002].

Επιπλέον, αυξημένη αφοσίωση και διατήρηση – παραμονή (retention) των πελατών, σημαίνει ότι πιθανότατα αυτοί παραμένουν περισσότερο χρόνο ως πελάτες της επιχείρησης, αγοράζουν περισσότερο ή αγοράζουν συχνότερα [Σαρμανιώτης, 2002, Kelley, 2003, Clark, 1997].

Επιπρόσθετα, στοχεύοντας στη διαρκή ικανοποίηση των πελατών, η οποία όπως προαναφέραμε, οδηγεί σε αφοσίωση επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πελατών (customer profitability) [Tae Hyun Roh, 2005, Kelley, 2003, Dekimpe, 1997].

Και τούτο, όχι μόνο διότι οι υπάρχοντες αγοράζουν περισσότερο, αφού σύμφωνα με τη αρχή του Pareto, από το 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων, αλλά και λόγω ότι δαπανούνται λιγότερα χρήματα στη προσέλκυση νέων πελατών. Εξάλλου, η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από ότι η προσέλκυση νέων . [Massey, 2001].

Πιο συγκεκριμένα, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια σε πολλές εταιρίες αλλά και ακαδημαϊκές έρευνες κατέληξαν στα εξής :

- Κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε έναν υπάρχοντα.
- Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα άλλους ανθρώπους.
- Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85%, αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκράτησης πελατών μόνο κατά 5%.
- Οι πιθανότητες να πουλήσεις ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ οι
- πιθανότητες να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%
- Εβδομήντα τοις εκατό των παραπονούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν. [Κουρής, 2000]

### 3.2 Οι στόχοι συστήματος CRM

Οι Kalakota και Robinson (2000)<sup>4</sup> 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).

---

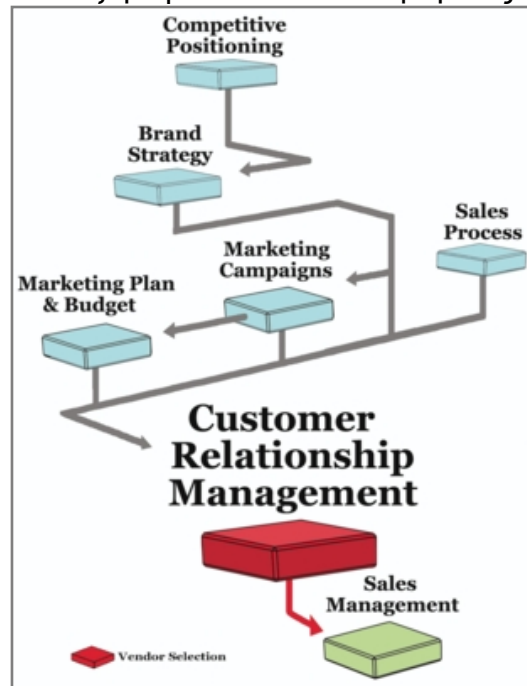
<sup>4</sup> Kalakota,R.- Robinson,M. (2000), "e-Business 2.0, 2nd Edition", Edited by Tapscott D.,Addison – Wesley.



- **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)<sup>5</sup> 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 εμπριέχουν σχέση με τον πελάτη.



Το 2001, ο Bergeon<sup>6</sup> 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.

<sup>5</sup> Greenberg, P., (2001), "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", McGraw-Hill Osborne Medi

<sup>6</sup> Bergeron, B., (2001), "Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives." John Wiley & Sons.

- 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.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ – ΦΑΣΕΙΣ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΜΕΩΝ CRM

### 4.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η ορθή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για τις περισσότερες εταιρίες. Πολλές επιχειρήσεις, όπως αυτές της 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 επισημάνει 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 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.<sup>7</sup> 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 αποκλείσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

## **4.2 ΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ CRM**

Αυτό που προέχει προτού εγκατασταθεί οποιοδήποτε σύστημα CRM, είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ σχέσεων, από πλευράς επιχείρησης. Το CRM αποτελεί ευρύτερη φιλοσοφία την οποία πρέπει να αποδεχτεί και να υποστηρίξει η ανώτατη διοίκηση.

Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, η υποκίνηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, όσον αφορά στη συμπεριφορά του με τους πελάτες αλλά και στο χειρισμό του συστήματος. Επίσης η επιτυχής υλοποίηση ενός CRM εξαρτάται από την αποδοχή και εφαρμογή του από όλα τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.

---

<sup>7</sup> Πασχόπουλος., 2003 <http://www.go-online.gr/ebusiness/index.htm>

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 δυνατό 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.

### 4.3 ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ

Η έννοια του πελάτη, σε μια επιχείρηση που θα θελήσει να εγκαταστήσει ένα σύστημα CRM είναι κυρίαρχη. Κατά συνέπεια το σύστημα CRM θα πρέπει να επικοινωνεί και να ανταλλάσσει στοιχεία με μία σειρά από άλλα πληροφοριακά συστήματα μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να δώσει στους εργαζόμενους μια ολοκληρωμένη εικόνα για το σύνολο των πελατών αλλά και για κάθε πελάτη ξεχωριστά. Ας δούμε επιγραμματικά σε ποια συστήματα έχει νόημα να συνδεθεί ένα CRM, χωρίς να σημαίνει βέβαια ότι σε κάθε επιχείρηση πρέπει να υπάρχουν όλα αυτά τα συστήματα ή οι διασυνδέσεις μαζί του:

- **ERP:** Πελάτης σημαίνει οικονομικές συναλλαγές. Οι πληροφορίες που αφορούν τις συναλλαγές του κάθε πελάτη είναι χρήσιμες για τον πωλητή που συνομιλεί με έναν πελάτη.



- **Supply Chain Management:** Όταν δεχόμαστε μία παραγγελία από έναν πελάτη, θα πρέπει να γνωρίζουμε εάν η επιχείρηση έχει τα μέσα και τις κατάλληλες πρώτες ύλες διαθέσιμες για να την ικανοποιήσει.
- **Business Intelligence/Decision Support System:** Όπως είδαμε και σε προηγούμενη ενότητα, αυτό αποτελεί το analytical CRM και συμβάλλει στην άντληση γνώσης από τα στοιχεία που συλλέγει ένα σύστημα CRM.
- **Call Center:** Στην αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών συμβάλλει η διασύνδεση του με το σύστημα CRM. Για παράδειγμα φανταστείτε τον agent του τηλεφωνικού κέντρου ο οποίος, πριν απαντήσει μία κλήση (με τη χρήση αναγνώρισης κλήσης), έχει στην οθόνη του την καρτέλα του πελάτη που είναι στην άλλη άκρη της τηλεφωνικής γραμμής.
- **Marketing Information System:** Εάν η εταιρία έχει υλοποιήσει κάποιο σύστημα για την υποστήριξη των λειτουργιών του Marketing, τα στοιχεία από το CRM μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στο MIS.
- **Σύστημα υποστήριξης Πωλήσεων:** Εάν υπάρχει κάποιο εξειδικευμένο σύστημα για τις πωλήσεις, αυτό θα πρέπει να επικοινωνεί με το CRM.
- **Web:** Οι πελάτες συνηθίζουν όλο και περισσότερο στην ιδέα της αυτοεξυπηρέτησης με τη χρήση web based εφαρμογών. Αυτές οι εφαρμογές αποτελούν επέκταση του CRM πάνω στο web.

Σε κάθε περίπτωση διασύνδεσης, θα πρέπει να φροντίζουμε ώστε να παρέχεται η κατάλληλη πληροφορία στους κατάλληλους ανθρώπους, χωρίς πλεονασμούς ή ελλείψεις. Στην ιδανική περίπτωση, μία εταιρεία μπορεί να εντάξει το σύνολο των συστημάτων της σε ένα Enterprise Information Portal (EIP), το οποίο φροντίζει ώστε να παρέχονται οι απαιτούμενες πληροφορίες σε κάθε εργαζόμενο.

Μάλιστα, οι εταιρίες που παρέχουν συνολικές λύσεις ERP, CRM, SCM κ.λπ., τις παρέχουν συνήθως κάτω από μία ομπρέλα EIP, ώστε ο χρήστης να μην χρειάζεται να πηγαίνει από εφαρμογή σε εφαρμογή για να λάβει τα στοιχεία που θέλει. Είτε πρόκειται για εφαρμογές από τον ίδιο κατασκευαστή, είτε για εφαρμογές διαφόρων κατασκευαστών, η ανάγκη της διασύνδεσης θα προκύψει αργά ή γρήγορα για την κάθε επιχείρηση, οπότε είναι συνετό να έχει προβλεφθεί η δυνατότητα διασύνδεσης από την αρχή.

Σε όποια όμως περίπτωση, η φιλοσοφία του CRM απαιτεί την ενοποίηση τουλάχιστον τριών σημαντικών λειτουργιών της επιχείρησης: του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν ουσιαστικά τους τομείς της επιχείρησης με τους οποίους έρχεται σε επαφή ο πελάτης, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση. Οι τρεις αυτές διαδικασίες, ήταν παλιότερα ξεχωριστές, ενώ σήμερα είναι εμφανής η ισχυρή ενοποίησή τους, με τη βοήθεια της τεχνολογίας, η οποία λαμβάνει υπόψη της και άλλες λειτουργίες της γενικότερης εφοδιαστικής αλυσίδας. [Μακρυμανωλάκης, 2003]

#### 4.4 ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM

Το CRM είναι, πρώτα από όλα, μια φιλοσοφία, μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία υποστηρίζεται από τα εργαλεία “λογισμικού” τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης. Ο βασικότερος όμως παράγοντας επιτυχίας είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ των Σχέσεων. Αποτελεί, όμως, παράδοξη προσδοκία των στελεχών πολλών επιχειρήσεων, το γεγονός ότι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνολογικά συστήματα. Αυτό αποτελεί βασική αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM, τα ποσοστά του οποίου παγκοσμίως ανέρχονται στο 50% [Zablich,2006].

Άλλη έρευνα [Gefen, 2006] αναφέρει ότι στη εφαρμογή CRM, ένα ποσοστό της τάξης των 65% αποτυγχάνει και κυριότερη αιτία είναι η μη αποδοχή των χρηστών (άρνηση χρήσης λόγω φοβίας, ελλιπής εκπαίδευση των χρηστών, καχυποψία κ.λ.π.). Για το λόγο αυτό, αποτελεί σημαντικό ζήτημα το να καταφέρει η επιχείρηση να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης και να τους εκπαιδεύσει ώστε να την εφαρμόζει σωστά.

Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης στη δυνατότητα ενσωμάτωσης του CRM λογισμικού με τις υπόλοιπες εφαρμογές με τις οποίες λειτουργούν τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Πολλές εταιρίες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Όμως, οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Πιο απλά, οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών π.χ. δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες.

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα, που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value, τμήμα του τομέα των Business Consulting Services, η διαχείριση του

CRM πρέπει να γίνεται σε εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Σχεδόν στο 75% των εταιριών η διαχείριση γίνεται στο επίπεδο τμήματος, όπως το Μάρκετινγκ, οι Πωλήσεις, το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ή το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών.

Μόνο στο 25% των εταιριών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο, όπου μια ομάδα ανώτερων στελεχών συνήθως γεφυρώνει πολλαπλά τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες. Όταν η διαχείριση του CRM γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διατμηματικές ομάδες, υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Παρόλα αυτά πολλές εταιρίες που εφαρμόζουν CRM λύσεις, είναι ακόμα οργανωμένες σε τμήματα, με ένα τρόπο που καλλιεργεί την αυτονομία του κάθε τμήματος, με ελάχιστη ενοποίηση της οργάνωσης των δομών, των συστημάτων και της πληροφορίας. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει την κατάργηση των παραδοσιακών διαχωριστικών γραμμών.

Επιπρόσθετα, η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου είναι επιπλέον λόγοι που συνήθως οδηγούν σε αποτυχία.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι κατά την προσπάθεια σχεδιασμού μιας στρατηγικής CRM, συνήθως αγνοούνται:

- **Ο καθορισμός και καταγραφή** των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών.
- **Ο καθορισμός, καταγραφή και τεκμηρίωση** των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών. Όλα όσα γίνονται σε μια επιχείρηση ακολουθούν μία διαδικασία, είτε αυτή είναι αυστηρά καθορισμένη και καταγεγραμμένη είτε αφήνεται στη διακριτικότητα του κάθε υπαλλήλου που την εκτελεί. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να αξιολογηθούν για την αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.
- **Ο καθορισμός της αγοράς.** Κατανόηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Καταγραφή και κατανόηση του ανταγωνισμού της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.
- **Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας** του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα και της δυνατότητας της επιχείρησης να διαχειριστεί και να υιοθετήσει τις επικείμενες αλλαγές.
- **Η επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός** των επιχειρησιακών διαδικασιών στη λογική της επίτευξης ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες σε όλα τα επίπεδα καλύτερη και αποτελεσματικότερη συγκέντρωση και διανομή της πληροφορίας. Εξασφάλιση ότι ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών διασφαλίζει την

αρτιότητα της πληροφορίας και την ολοκλήρωση της στα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

- **Η συνεχής επικοινωνία** με όλα τα επίπεδα προσωπικού στην επιχείρηση, ώστε να διασφαλιστούν οι στόχοι και η στρατηγική της, με στόχο να επιτευχθεί η αποδοχή και να μειωθεί η αντίσταση στην επικείμενη αλλαγή.
- **Ο καθορισμός προτεραιοτήτων υλοποίησης.** Ποιες από τις διαδικασίες αυτές θα υλοποιηθούν πρώτες και ποιες στη συνέχεια με βάση το μικρότερο βαθμό προσαρμογής. Αναθεώρηση και τεκμηρίωση της άποψης ότι δεν μπορούν να γίνουν όλα ταυτόχρονα.
- **Η συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση** της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών αλλαγής και της εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης. Εδώ πρέπει να θυμόμαστε ότι η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι αυτή που θα καθορίσει και την αποτελεσματικότητα της λύσης τεχνολογίας.

Σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται αναγκαία η υποστήριξη από εταιρία Consulting ( νομικοί σύμβουλοι) που θα επιβλέπει και θα συντηρεί το project, καθώς επίσης και η ανάθεση σε ένα κορυφαίο στέλεχος της επιχείρησης της ευθύνης ανάπτυξης της διαδικασίας, της ενδυνάμωσης και της συνεχούς βελτίωσης του έργου, προκειμένου να αποφευχθούν ή να αντιμετωπιστούν τα όποια προβλήματα προκύψουν.

Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε ότι σημαντική προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής μιας CRM προσέγγισης, αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ επέκταση των στελεχών τους, αφενός, να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM και αφετέρου ότι το CRM ως επιχειρηματική μεθοδολογία, πρέπει να ελέγχεται, να παρακολουθείτε και συνεχώς να βελτιώνεται. [Καραχάλιος, 2003]

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ CRM ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΩΛΕΙΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα ποσοστά απώλειας πελατών (customer churn) είναι σήμερα υψηλότερα από ποτέ, και οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη βρει τον τρόπο να σταματήσουν την «αιμορραγία». Η έρευνα του CRMGuu καταδεικνύει την αιτία: μολονότι οι επιχειρήσεις δηλώνουν προσηλωμένες στην «αφοσίωση» των πελατών τους (customer loyalty), τα συστήματα διοίκησης και οι προϋπολογισμοί τους δεν φαίνεται να συνηγορούν σε αυτό

### 5.1 Η αξία της αφοσίωσης πελατών

Ειδικοί σε θέματα αφοσίωσης πελατών συμφωνούν ότι οι «πιστοί» πελάτες παραμένουν περισσότερο καιρό και αγοράζουν πιο συχνά, καθοδηγούνται από τη θέλησή τους να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρία, με αποτέλεσμα οι εταιρίες να απολαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας τους.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες συνεχίζουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν καμία άλλη εναλλακτική λύση ή επειδή τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η διακοπή μιας συνεργασίας είναι μεγάλα. Είναι σημαντικό να μη συγχέονται οι «παγιδευμένοι» πελάτες με τους «αληθινά πιστούς» πελάτες, οι οποίοι έχουν θετική άποψη για μια εταιρία και θα τη συστήσουν στους φίλους και τους συναδέλφους τους.

Οι διευθυντές επιχειρήσεων δείχνουν να κατανοούν την έννοια της αφοσίωσης, αφού (όπως προκύπτει από έρευνα του Δεκεμβρίου του 2004), το 64% προσδιορίζει -μεταξύ άλλων- την αφοσίωση πελάτη ως τη συμπεριφορά επαναλαμβανόμενης αγοράς. Στην ίδια έρευνα, το 58% θεωρεί αφοσιωμένο ένα πελάτη που συστήνει μια εταιρία στους φίλους και τους συναδέλφους του, και το 54% αυτόν που νιώθει συναισθηματική δέσμευση προς την εταιρία. Τέλος, μόνο το 32% των ερωτηθέντων θεώρησε αφοσιωμένο τον πελάτη που ξοδεύει περισσότερα με την πάροδο του χρόνου.

Έρευνα της εταιρίας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης Jill Griffin και Michael Lowenstein έχει καταδείξει ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών κοστίζει ουσιαστικά λιγότερο σε μια επιχείρηση από την απόκτηση νέων.

Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μέση επιχείρηση έχει 60 - 70% πιθανότητες επιτυχίας για μια νέα πώληση στους ήδη ενεργούς πελάτες της, 20 - 40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5 - 20% σε νέους.

Στον τομέα της αφοσίωσης πελατών δεν υπάρχει υποκατάστατο για την καλή έρευνα και τον προγραμματισμό. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες μένουν ή φεύγουν. Η πελατοκεντρική αυτή οπτική διαφωτίζει τους διοικούντες για τη συμπεριφορά των πελατών τους και έτσι καθιστά πιο εύκολη την δημιουργία κερδοφόρων στρατηγικών αφοσίωσης.

Πολύ συχνά αποκτώνται και διατηρούνται μη κερδοφόροι πελάτες. Μερικές επιχειρήσεις κάνουν το σφάλμα να αποκτούν νέους πελάτες κάνοντας προσφορές και εκπτώσεις, και στη συνέχεια διερωτώνται γιατί οι ίδιοι πελάτες μετακινούνται στους ανταγωνιστές τους όταν αυτοί κάνουν κάποια αντίστοιχη προσφορά. Το αποτέλεσμα είναι υψηλές απώλειες και πελατειακή βάση με μικρό περιθώριο κέρδους. Η διατήρηση των σωστών πελατών είναι λοιπόν κρίσιμη για αποτελεσματικό CRM.

## 5.2 Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών

Εκτός από περιπτώσεις μονοπωλίων, οι σημερινοί καταναλωτές μπορούν να αποκτήσουν παρόμοια προϊόντα σε παρόμοιες τιμές, από μια πλειάδα τοπικών και διεθνών προμηθευτών. Οι ειδικοί εκτιμούν ότι το συναίσθημα διαδραματίζει πολύ σημαντικότερο ρόλο από την ποιότητα και την τιμή στην απόφαση των πελατών για αλλαγή προμηθευτή. Η ελλιπής εξυπηρέτηση πελατών είναι ο πιο συχνός «ένοχος» στη δημιουργία των αρνητικών συναισθημάτων που εντέλει παρακινούν ένα πελάτη να... τραπήει σε φυγή.

Οι περισσότεροι καταναλωτές εγκαταλείπουν μια επιχείρηση, επειδή αισθάνονται ότι για κάποιο λόγο έχουν αγνοηθεί ή δεν έχουν αντιμετωπιστεί κατάλληλα. Τα στελέχη, από την άλλη πλευρά, πιστεύουν ότι κύρια αιτία διαρροής πελατών είναι η τιμή, ωστόσο αυτό ισχύει σε μερικές μόνο περιπτώσεις.

Από έρευνα του CRM Guru το Νοέμβριο του 2003 προκύπτει ότι το 74% των πελατών που διέκοψαν κάποια υπηρεσία ή τη χρήση κάποιου προϊόντος ανέφερε ως κύρια αιτία την κακή εξυπηρέτηση. Η δεύτερη αιτία απομάκρυνσης (με ποσοστό 32%) ήταν η κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ το 25% ανέφερε τις υψηλές τιμές. Τέλος, η λειτουργικότητα-ευχρηστία του προϊόντος/υπηρεσίας επιλέχθηκε ως κύρια αιτία μόνο από το 14% των ερωτηθέντων.

Η έρευνα αυτή αποκάλυψε επίσης ότι οι διευθυντές αυταπατώνονται σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις τους χάνουν πελάτες. Η αντίληψη αυτή των διευθυντών δεν συμπίπτει με τη γνώμη των πελατών: η τιμή θεωρήθηκε ως η κύρια αιτία για την απώλεια πελατών από το 49% των ερωτηθέντων, και ακολουθούν οι «νέες ανάγκες» με 36% και η «εξυπηρέτηση πελατών» με 22%.

Παρόλο που κάθε συνεργασία είναι διαφορετική, οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να ελέγχουν την ορθότητα των όσων πιστεύουν για τους πελάτες τους και να

επενδύουν στην έρευνα, ώστε να αντιληφθούν τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους οι πελάτες φεύγουν ή μένουν. Είναι στην ανθρώπινη φύση να προσπαθεί κάποιος να μετατοπίσει τις ευθύνες: «Αν η επιχείρησή μας είχε καλύτερες τιμές, ο πελάτης δεν θα είχε φύγει.» ή «Δεν φταίμε εμείς που άλλαξαν οι ανάγκες του πελάτη.» ή «Κακώς το προϊόν μας δεν ήταν ανταγωνιστικό.» Θα πρέπει να κοιτάξετε βαθύτερα για να βρείτε τους πραγματικούς λόγους.

### **5.3 Η χρησιμότητα της διεξαγωγής ερευνών και της ανάλυσης της αγοράς**

Οι έρευνες μπορούν να βοηθήσουν στην αποκάλυψη του προβλήματος, αλλά δεν είναι πάντοτε εφικτό να ερευνώνται οι πελάτες, καθώς για πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις το κόστος μιας τέτοιας έρευνας μπορεί να είναι δυσπρόσιτο. Ακόμη όμως και αν διεξαχθεί μια έρευνα, μερικές φορές είναι ήδη αργά.

Μια επιχείρηση που πωλούσε κινητά τηλέφωνα με προπληρωμένες κάρτες είχε ένα ποσοστό απωλειών της τάξης του 12% ανά μήνα, το οποίο σημαίνει ότι έχανε ολόκληρη την πελατειακή της βάση μέσα σε ένα χρόνο. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι δεν ήξεραν τι να κάνουν, ενώ δεν ήθελαν και τη διενέργεια έρευνας, καθώς θεωρούσαν ότι θα ενοχλούσαν τους πελάτες τους, που δεν θα είχαν την διάθεση να απαντήσουν.

Έτσι στράφηκαν στην ανάλυση της αγοράς (analytics marketing) στην οποία βρέθηκε ο συσχετισμός μεταξύ του δικτύου πώλησης και των χαμένων πελατών. Από την ανάλυση φάνηκε ότι εκείνοι που αγόρασαν τα τηλέφωνα τους από μεγάλους εμπόρους δεν ήξεραν πώς να αντικαταστήσουν τις τηλεφωνικές τους κάρτες όταν αυτές έληγαν. Έτσι, όταν τα τηλέφωνα έπαυαν να λειτουργούν, αυτοί σταματούσαν και τη χρήση του τηλεφώνου γενικότερα. Γνωρίζοντάς το πλέον αυτό, η επιχείρηση άρχισε να εκπαιδεύει τους πελάτες, κάνοντας έτσι ευκολότερη την αγορά νέων καρτών με επιπλέον χρόνο ομιλίας. Αυτό είχε ως συνέπεια τη μείωση των απολεσθέντων πελατών κατά 65%!

Το παράδειγμα αυτό καθιστά σαφές το ότι η ανάλυση αγοράς μπορεί να σας δώσει ακριβή εικόνα της πελατειακής βάσης. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, μια επιχείρηση μπορεί να εξαγάγει πολλά χρήσιμα συμπεράσματα από το παρελθόν, που δίνουν αξία στη σχέση της με τους πελάτες για το μέλλον.

Προγράμματα καταναλωτικής πίστης μπορούν να πραγματοποιηθούν από επιχειρήσεις όλων των μεγεθών. Είναι χρήσιμοι οι μικρές επιχειρήσεις να οργανώνουν συνεντεύξεις με τους πελάτες τους. Οι συνεντεύξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν πρόσωπο με πρόσωπο, για τους πολύτιμους πελάτες, μέσω τηλεφώνου ή Internet για τους μεσαίας αξίας πελάτες και μέσω ταχυδρομικών επιστολών για τους μικρής αξίας καταναλωτές.

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί τελικά, αυτές οι συνεντεύξεις (ή έρευνες) μπορούν να παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες για:

- Το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών
- Προϊόντα/υπηρεσίες που δεν γνωρίζουν οι καταναλωτές
- Τους ανταγωνιστές στην περιοχή δραστηριοποίησης
- Μελλοντικές δαπάνες που ενδεχομένως θα πρέπει να γίνουν ή να αποφευχθούν
- Πώς μπορεί μια επιχείρηση να κερδίσει περισσότερα από όσα δαπάνησε
- Εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης

Τα αποτελέσματα από τέτοιες ενέργειες είναι πολύ χρήσιμα και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, στον καθορισμό των τιμών και τη διενέργεια προσφορών. Η δε εισαγωγή τέτοιων διαδικασιών σε μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να αποφέρει εντυπωσιακά αποτελέσματα.



## 5.4 Έγκαιρη πρόβλεψη της απώλειας πελατών

Το να προβλέψει μια επιχείρηση τις πιθανές απώλειες πελατών δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Οι ειδικοί τονίζουν ότι ένα μικρό μόνο ποσοστό των καταναλωτών θα παραπονεθεί, καθώς -σύμφωνα με έρευνες- μόνο ένα 4% των δυσαρεστημένων πελατών μιας επιχείρησης διαμαρτύρεται. Οι ίδιες έρευνες αναφέρουν πως το υπόλοιπο 96% απλώς εγκαταλείπει την επιχείρηση, και το 91% δεν επιστρέφει ποτέ.

Ύστερα από έρευνες σχετικά με την αφοσίωση πελατών, δημιουργήθηκε ένας κατάλογος από έξι δείκτες που καταδεικνύουν αν ένας πελάτης προτίθεται να διακόψει οριστικά τη συνεργασία με κάποια εταιρία.

Αυτό συμβαίνει όταν:

- Η ανταπόκριση σε προτάσεις/συστάσεις πελατών έρχεται αργά
- Η επικοινωνία των πελατών με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης γίνεται ολοένα πιο δύσκολη
- Η ροή πληροφοριών και δεδομένων για τους πελάτες επιβραδύνεται
- Τα μελλοντικά σχέδια γίνονται όλο και πιο βραχυπρόθεσμα
- Ένα ή περισσότερα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες παύουν να διανέμονται
- Ο όγκος εργασιών επιχείρησης – πελάτη μειώνεται

Μολονότι κάποιοι από τους παραπάνω δείκτες αφορούν περισσότερο στις σχέσεις επιχείρησης προς επιχείρηση (B2B), όλοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ακόμη και στις σχέσεις επιχείρησης προς καταναλωτή (B2C).

## 5.5 Πώς να διατηρήσετε ή να ξανακερδίσετε τους πελάτες σας

Στην έρευνα του CRMGuru, το 83% των πελατών δήλωσε ότι ένα συγκεκριμένο γεγονός προκάλεσε την απόφασή τους να στραφούν σε κάποιον ανταγωνιστή. Τις περισσότερες φορές, οι πελάτες αυτοί συνεργάζονταν με μια επιχείρηση για μεγάλο διάστημα.

Συχνά η τελευταία ένδειξη ότι κάποιος καταναλωτής πρόκειται να φύγει δεν γίνεται αντιληπτή από τις επιχειρήσεις, ενώ οι πελάτες ανέφεραν ότι εκπρόσωποι των εταιριών που ήρθαν σε επαφή μαζί τους δεν τους φέρθηκαν ευγενικά η ότι κάποια συναλλαγή έγινε με λανθασμένο τρόπο. Στις περισσότερες από τις περιπτώσεις που υπήρξε πρόβλημα, η αίσθηση των πελατών ήταν ότι το πρόβλημα δεν έγινε αντιληπτό από τις επιχειρήσεις.

Οι ειδικοί αναφέρουν ότι η διατήρηση των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:<sup>8</sup>

- Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες
- Επικοινωνήστε με τους πελάτες
- Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»
- Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες
- Να είστε δίκαιοι, ακόμα και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι
- Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή
- Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

### **Αναλυτικότερα:**

#### 1. Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες

Εάν διατηρείτε αρχείο, χρησιμοποιήστε το για να «πιάσετε το σφυγμό» της πελατειακής σας βάσης. Οι εταιρίες πιστωτικών καρτών π.χ. μπορούν απλά να ελέγξουν το επίπεδο δραστηριότητας των πελατών. Εάν μειώνεται, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης να μην ανανεώσει όταν έρθει η ώρα.

Ακριβώς όπως το συναίσθημα διαδραματίζει βασικό ρόλο στην απόφαση των πελατών να διακόψουν μια συνεργασία, έτσι μπορεί να λειτουργήσει και θετικά για τη διατήρησή της. Οι εμπειρογνώμονες τονίζουν ότι ακόμη και μια υποτυπώδης ενέργεια επικοινωνίας με τους απολεσθέντες πελάτες μπορεί να επιφέρει τεράστιες «επιστροφές», καθώς εκτός από το λογικό και εμπορικό επίπεδο μιας συνεργασίας, οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται γι' αυτούς.

#### 2. Επικοινωνήστε με τους πελάτες.

Ο Hughes αναφέρει πως έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία, τηλεφωνικώς, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με κανονικό ταχυδρομείο ή -εάν χρειαστεί- προσωπικά, μπορεί να συγκρατήσει κάποιον πελάτη που βρίσκεται στα πρόθυρα της φυγής. Η ανθρώπινη επαφή έχει μεγάλη σημασία. Ως σύμβουλος της BMW, ο Hughes εφάρμοσε μια συστηματική σειρά επαφών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ξεκινώντας με ένα πακέτο υποδοχής συμπεριλαμβανομένου

---

<sup>8</sup> [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1578](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1578)

και ενός περιοδικού. Στο τέλος της περιόδου προωθούνταν τα νέα προϊόντα που θα ήταν σύντομα διαθέσιμα.

Σύμφωνα με τον Hughes, η ασφαλιστική εταιρία Travelers, ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους προσωπικών ασφαλειών των Ηνωμένων Πολιτειών, διαπίστωσε ότι εάν οι πράκτορες τηλεφωνούσαν στους πελάτες τους κάθε χρόνο για να τους υπενθυμίσουν τις παροχές τους, τότε θα ήταν λιγότερο πιθανό οι τελευταίοι να διακόψουν τα ασφαλιστικά τους προγράμματα. «Το γεγονός ότι κάποιος τους κάλεσε και τους μίλησε, τους ενθαρρύνει να παραμείνουν.» σημειώνει ο ίδιος. Τονίζει επίσης ότι ήταν πολύ εύκολο να αποδειχθεί η επίδραση της επικοινωνίας, ελέγχοντας την συμπεριφορά εκείνων των πελατών που δεν κλήθηκαν. Η εταιρία εκμεταλλεύθηκε το «συναίσθημα» για να αποτρέψει τους πελάτες ακόμη και να σκεφθούν να φύγουν, στέλνοντας κάρτες στα γενέθλιά τους και σε άλλες περιπτώσεις.

### 3. Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»

Το να ακούτε τους ανθρώπους που μιλούν απευθείας με τους πελάτες είναι ένας κανόνας που τονίζουν όλοι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Τα μέρημα εξυπηρέτησης πελατών, οι επιφορτισμένοι με αυτό το ρόλο υπάλληλοι, είναι η «χοάνη» στην οποία εισέρχονται όλες οι δυσλειτουργίες, τα λάθη, οι παραλείψεις και ανακολουθίες μιας επιχείρησης προς τους πελάτες της. Οι άνθρωποι της επιχείρησης που επικοινωνούν με τους πελάτες είναι οι πρώτοι που μαθαίνουν τι τους ενοχλεί.

### 4. Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες

Πολλοί σύμβουλοι συστήνουν στις εταιρίες να ρωτούν τους πελάτες τους τι τους αρέσει περισσότερο, τι «συμπαθούν» σε αυτές και πώς αισθάνονται για κάποιο προϊόν της εταιρίας σε σχέση με αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα. Εάν η έρευνα δείξει ότι ο πελάτης κινείται μόνο από συναλλαγή σε συναλλαγή, τότε το επίπεδο αφοσίωσης του πελάτη είναι χαμηλό και οι πιθανότητες να εγκαταλείψει την εταιρία υψηλές.

Όταν καθορίζεται από μία επιχείρηση ο τρόπος διατήρησης των πελατών της, πρέπει να αποφασίζεται και το ποιοι είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες στους οποίους πρέπει να επικεντρωθεί. Προκειμένου να γίνει πιο εύκολος ο εντοπισμός αυτών των πελατών, οφείλει η επιχείρηση να καθορίσει: α. τη μακροπρόθεσμη αξία ενός πελάτη (υψηλή, μέτρια, χαμηλή) και β. την πιθανότητα να φύγει άμεσα από την εταιρία.

### 5. Να είστε δίκαιοι, ακόμη και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι

Η «δικαιοσύνη» παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση αφοσίωσης πελατών (customer loyalty). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εταιρία κινητής τηλεφωνίας, βρέθηκε εξαιρετικά υψηλό το ποσοστό απωλειών σε ένα τμήμα της πελατειακής βάσης. Οι πελάτες που ανήκαν σε αυτό το τμήμα είχαν κλείσει μεγάλα συμβόλαια μέσω επιθετικών πωλήσεων. Οι πελάτες αυτοί είτε έφευγαν επειδή έβρισκαν κάποια καλύτερη προσφορά, είτε επειδή αντιλαμβάνονταν ότι το πακέτο που αγόρασαν δεν ήταν το κατάλληλο για τις

ανάγκες τους. Η έρευνα κατέδειξε επίσης ότι οι πελάτες που παρέμειναν περισσότερο ήταν αυτοί που πίστευαν ότι είχαν το καλύτερο συμβόλαιο με βάση τις δικές τους ανάγκες. Μόλις η εταιρία άρχισε να προσφέρει τις σωστές χρεώσεις για κάθε πελάτη, τα ποσοστά διατήρησης εκτοξεύθηκαν. Έκπληξη προκάλεσε το γεγονός ότι, παρά τη μεγάλη αύξηση της διατήρησης πελατών, οι περισσότεροι καταναλωτές δεν θέλησαν να αλλάξουν τα συμβολαία τους.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι μόλις μια εταιρία φερθεί δίκαια στους καταναλωτές, προκύπτει μεγάλη μείωση της απώλειας πελατών (customer churn) με πολύ μικρό επιπλέον κόστος και μεγάλη αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

#### 6. Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή

Ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η εταιρία δύσκολο στους πελάτες της να φύγουν. Ορθώνοντας ένα εμπόδιο στην έξοδο του πελάτη, όπως η υποχρέωση αποστολής μιας επίσημης επιστολής πριν από τη λήξη της συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία αφενός να κερδίσει χρόνο για την επανάκτηση του πελάτη και αφετέρου να κατανοήσει γιατί τον έχασε.

Συγχρόνως, πρέπει να εξουσιοδοτηθεί κάποιος αρμόδιος για να φροντίσει να λυθεί το πρόβλημα γρήγορα και αποτελεσματικά. Πρέπει να είναι αρκετά επιδέξιος και έμπειρος, ώστε να επιτρέψει στον πελάτη, που είναι πιθανότατα δυσαρεστημένος, να εκτονωθεί. «Μη διακόπτετε, μη διαφωνείτε, απλά ακούστε για λίγο» συμβουλεύουν οι ειδικοί. Δηλώσεις όπως «λυπόμαστε που είχατε πρόβλημα», «παρακαλώ πείτε μας σε ποιες περιπτώσεις είχατε προβλήματα ώστε να μπορέσουμε να σας βοηθήσουμε» κ.λπ., ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να εξηγήσουν τι τους δυσαρέστησε και, με αυτό τον τρόπο, να νιώσουν άνετα και να ξανασκεφθούν την απόφασή τους.

#### 7. Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Παρά τις οποιεσδήποτε προσπάθειες, κάποιοι πελάτες θα χαθούν. Πώς μπορείτε να ανακτήσετε αυτούς τους πελάτες; Οι ειδικοί προτείνουν μια προσέγγιση με βάση την κοινή λογική:

- Βρείτε ποιους πελάτες θέλετε πίσω
- Προσπαθήστε να καταλάβετε γιατί έφυγαν
- Λύστε το πρόβλημα
- Προσκαλέστε τους να επιστρέψουν

Οι σχέσεις που πρέπει να αποκατασταθούν είναι εκείνες που ήταν ισχυρές αλλά διακόπηκαν για κάποιο λόγο. Αυτοί οι πελάτες είναι πολύτιμοι όχι μόνο λόγω των αγορών τους αλλά λόγω των καλών συστάσεων που κάνουν προς τρίτους,

πράγμα που ανεβάζει και το ηθικό του προσωπικού αλλά και βελτιώνει τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

Οι Griffin και Lowenstein τα παρακάτω βήματα για τον εντοπισμό των πελατών που αξίζει να ξανακερδίσει μια επιχείρηση:<sup>9</sup>

**1ο βήμα:** Πολλαπλασιάστε τον αριθμό παραγγελιών ανά έτος με το χρηματικό ποσό της μέσης παραγγελίας. Αυτό αποτελεί το βασικό σας εισόδημα από τον πελάτη.

**2ο βήμα:** Προσθέστε το ποσό των διασταυρούμενων πωλήσεων (15% του βασικού εισοδήματος). Διασταυρούμενη πώληση (cross selling) είναι κάθε νέα πώληση που ενδεχομένως γίνει στον πελάτη.

**3ο βήμα:** Προσθέστε το εισόδημα ενημέρωσης (10% του βασικού εισοδήματος). Εισόδημα ενημέρωσης (informational revenue) είναι κάτι που γνωρίζετε για τον πελάτη (π.χ άνοιγμα νέου καταστήματος) και το οποίο θα μπορούσε να σας βοηθήσει να κάνετε περισσότερες πωλήσεις.

**4ο βήμα:** Αφαιρέστε από αυτό το ποσό τις συνολικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων και των δαπανών για την επικοινωνία, την ανάκτηση και διατήρηση, και έτσι φθάνετε στο ακαθάριστο κέρδος.

**5ο βήμα:** Επαναλάβετε την ίδια διαδικασία με τις εκτιμήσεις σας για τα δύο επόμενα έτη.

Υπάρχουν τέσσερις σοβαροί λόγοι για τους οποίους ο «δεύτερος κύκλος ζωής» ενός πελάτη μπορεί να είναι καλύτερος για την επιχείρηση από τον πρώτο:

- Ο πελάτης είναι ήδη εξοικειωμένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση έχει περισσότερα στοιχεία για τις προτιμήσεις του παλαιού πελάτη από τον αντίστοιχο νέο, επομένως μπορεί να προσφέρει πιο στοχευμένες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες που οδηγούν συνήθως σε καλύτερες πωλήσεις, σε σχέση με τις απρόσωπες και ανώνυμες υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται σε νέους πελάτες
- Η διάρκεια προσέγγισης και απόκτησης ενός καταναλωτή είναι συνήθως μικρότερη όταν πρόκειται για κάποιον που έχει ήδη υπάρξει πελάτης στο παρελθόν

Στην κατάρτιση ενός προγράμματος καταναλωτικής αφοσίωσης (customer loyalty program) μια επιχείρηση μπορεί να βρει μεγάλη βοήθεια μέσα από συστήματα CRM, εφόσον βέβαια αυτά είναι σωστά ανεπτυγμένα. Ανεξάρτητα όμως από το πόσο εξελιγμένα είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα, τίποτα το ιδιαίτερο δεν θα συμβεί χωρίς την βοήθεια των υπαλλήλων της.

---

<sup>9</sup> <http://www.go-online.gr/ebusiness>

Εάν βέβαια μια επιχείρηση έχει στόχο να βελτιώσει την πραγματική αφοσίωση των πελατών, τα συστήματα CRM μπορούν να ασκήσουν επίδραση στην πίστη των πελατών βοηθώντας την επιχείρηση:

- Να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών έχοντας ολοκληρωμένη και ενιαία άποψη για τον πελάτη
- Να βελτιστοποιήσει το μάρκετινγκ μέσω της ανάλυσης πελατών
- Να εντοπίσει τους πιθανούς «αποστάτες» και να είναι προνοητική
- Να αποκτήσει πελατοκεντρική συμπεριφορά και να ανταμείβει τους υπαλλήλους που ενεργούν σωστά

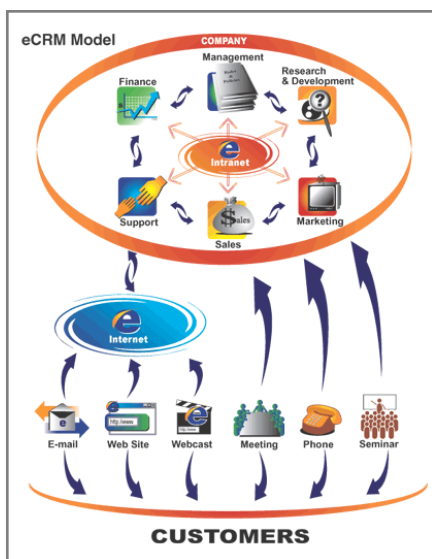
Οι «καλές ειδήσεις» από την έρευνα του CRMGuru <sup>10</sup> είναι πως οι διευθυντές πλέον υποστηρίζουν ότι δίνουν μεγάλη σημασία στην αφοσίωση των πελατών. Οι... κακές ειδήσεις είναι ότι η πραγματικότητα απέχει από τις παραπάνω αξιώσεις. Μολονότι το 80% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η αφοσίωση πελατών είναι «εξαιρετικά» ή «πολύ» σημαντική, μόνο το 45% αυτών θεωρεί τις ενέργειες της επιχείρησής τους σε αυτό τον τομέα «καλές» ή «άριστες». Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό ότι πλέον έχει γίνει συνείδηση στις επιχειρήσεις ότι η διατήρηση πελατών δεν είναι εύκολη υπόθεση και ότι απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

---

<sup>10</sup> [www.crm-guru.com/](http://www.crm-guru.com/)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## 6.1 Μετάβαση Στο E-CRM



Πριν από την ανάπτυξη του Internet το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Σήμερα όμως, η εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου έδωσε ώθηση στο CRM και έτσι οι δυνατότητες και τα οφέλη του είναι προσβάσιμα σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η επίδραση μάλιστα του Internet ήταν τέτοια που επικράτησε κυρίως ο όρος E-CRM, όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το διαδίκτυο.

Πάντως παρότι το όνομά του προκύπτει από τη χρήση του Διαδικτύου και μόνο, δεν είναι έτσι.

Το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου, έστω κι αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο. Το e-CRM παρέχει στις εταιρίες τα μέσα για την κατάλληλη, προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών.

Τεχνολογικά, απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου μάρκετινγκ για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σ' αυτές τις τεχνικές βασίζεται και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας.

Γεγονός είναι ότι οι πελάτες σήμερα απαιτούν ότι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο. Στη νέα οικονομία, τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν 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 ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο και φάξ.

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 κάποιον πωλητή κ.α στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον εξυπηρέτηση. Όπως γίνεται κατανοητό, το e-CRM βρίσκεται σε

υψηλότερη κλίμακα από το CRM, γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά.

Οι δραστηριότητες που περιγράφουν την επιχειρηματική του διαδικασία αφορούν:

1. στο σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων επιχείρησης και πελατών
2. στην εξατομίκευση της κάθε δράσης για κάθε πελάτη
3. στην επικοινωνία με τον πελάτη, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο και
4. στη διευκόλυνση και στο 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:<sup>11</sup>

- **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 Χ 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)

---

<sup>11</sup> \*έκθεση της IBM (2001) μετατρέπει τα κλασικά 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).



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.

## 6.1 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 (Χυ 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 και Romano, 2003).

Οι Χυ 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 υπαρχόντων 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 ποιο 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).

## 6.2 Πολυπλοκότητα e-CRM<sup>12</sup>

Όπως το e-CRM έχει αποδειχθεί ένα νέο, πολυδιάστατο και σύνθετο κατασκευάσμα (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 Forrest Research <sup>13</sup>(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 διεισδυτικά, 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

---

<sup>12</sup> <http://www.forrestresearch.com>

<sup>13</sup> <http://www.forrestresearch.com/?page=operations>

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 (Χυ 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 Χυ και Walton (2005) προτείνουν ότι το πιο κοινό ελάττωμα ενός οργανισμού είναι να εστιάζει 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 Χυ 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).

### **6.3 Ερευνητικές Προσεγγίσεις στο e –CRM<sup>14</sup>**

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.

---

<sup>14</sup> Πηγή: Βρεχόπουλος ( 3 – Απριλίου 2008 [www.greekretail.gr/articles/2227/2/index.html](http://www.greekretail.gr/articles/2227/2/index.html))

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).

### **6.3.1 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 κά) 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.

### **6.3.2 Προσοχή στα δεδομένα<sup>15</sup>**

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 διάφορων 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.

---

<sup>15</sup> [www.greekretail.gr/articles/2227/2/index.html](http://www.greekretail.gr/articles/2227/2/index.html)

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.



## 6.4 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.

## **6.5 Εξελικτική πορεία επιχειρηματικών και τεχνολογικών αναγκών**

Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής εστιάστηκε αρχικά στην επίλυση θεμάτων ολοκλήρωσης για την ενδοεπιχειρησιακή λειτουργία με τελικό αποτέλεσμα την ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP). Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την αυτοματοποίηση και ολοκλήρωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και τη συγκέντρωση ενιαίων δεδομένων και πληροφοριών με δυνατότητα άμεσης προσπέλασης σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως είναι η διεύρυνση των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, η όξυνση των ανταγωνιστικών συνθηκών, η σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, οι αυξημένες και περισσότερο διαφοροποιημένες απαιτήσεις των πελατών, η συνεχής ανάπτυξη της πληροφορικής και επικοινωνιακής τεχνολογίας και οι επιχειρηματικές προκλήσεις μέσα από το διαδίκτυο οδηγούν τις επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικές στρατηγικές και στην υιοθέτηση νέων ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων (Βλαχοπούλου, 1999).

Το μάρκετινγκ υποστηριζόμενο από πληθώρα τεχνολογικών εργαλείων, πληροφοριακών συστημάτων και τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών επικεντρώνεται στην ανάπτυξη στρατηγικών και προγραμμάτων προσανατολισμένων στον πελάτη με ένα διαπροσωπικό, σαφή, ολοκληρωμένο και αποδοτικό τρόπο.

Οι υπεύθυνοι ανάπτυξης και υποστήριξης τεχνολογικών λύσεων, παρακολουθώντας τις νέες τάσεις και προκλήσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής, καλούνται να προσεγγίσουν κάθε επιχειρηματική δράση που αφορά τον πελάτη μέσα από την πλήρη ολοκλήρωση ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογιών, αξιοποιώντας και τις δυνατότητες του διαδικτύου, ώστε να υποστηρίξουν αποτελεσματικά τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management - CRM) (Delto, 1998). Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ( CRM ) και ηλεκτρονικού επιχειρείν ( E-CRM ) είναι πλέον απαραίτητα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνεχίσουν την εξελικτική πορεία τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΤΙΚΗ 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 κάποιος 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.

## 7.1 Ποσοστό Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει CRM λύση<sup>16</sup>

Σύμφωνα με την πρώτη έρευνα το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μια λύση CRM είναι 35%, σε αντίθεση με την δεύτερη έρευνα σύμφωνα με την οποία το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 48 %. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στα πλαίσια της δεύτερης έρευνας έγινε προσπάθεια ανάλυσης των εσωτερικών διαδικασιών και αιτιών που ώθησαν ή θα ωθήσουν μια εταιρία να υλοποιήσει ένα CRM σύστημα. Έτσι προκειμένου να συγκεντρωθούν περισσότερα και αξιολογημένα δεδομένα έγινε πιο στοχευμένη επιλογή των εταιριών με αποτέλεσμα το ποσοστό υιοθέτησης να είναι πλασματικά υψηλότερο.

Θεωρούμε ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 33% σε ότι αφορά τις εταιρίες που συγκεντρώνουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των ερευνών είναι κοντά στην πραγματικότητα , ενώ σε απόλυτο αριθμό εταιριών δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 10%- 15% του συνόλου τους

Οι δύο έρευνες συμφωνούν ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 35% από τις συνολικές εγκαταστάσεις CRM, αφορούν προγράμματα κατά παραγγελία (custom made) . Μέρος αυτών (περίπου το 1/3) δεν έχει αναπτυχθεί από κάποιο software house, αλλά έχει γίνει ενδοεταιρικά (in-house)

Ένα ποσοστό (10%) δηλώνει ότι χρησιμοποιεί εφαρμογές όπως το Microsoft Excel ή η Microsoft Access, οι οποίες φυσικά δεν μπορούν να θεωρηθούν ως CRM. Αναφέρουμε όμως το δεδομένο για να δείξουμε τον βαθμό ωριμότητας της Ελληνικής αγοράς.

Ένα ποσοστό της τάξεως του 20% δηλώνει ότι έχει υλοποιήσει ελληνικό CRM με κυριότερα το FOOTSTEPS, το CORMOS, το e-NOUS και το web CRM της Interworks . Οι υπόλοιποι ερωτώμενοι απαντούν ότι έχουν υλοποιήσει CRM της Microsoft, της SAP, της Oracle, της SIEBEL (πλέον ανήκει στην οικογένεια προϊόντων της ORACLE) σε ποσοστά που κυμαίνονται από το 2% έως το 8% του συνολικού αριθμού των εταιριών που ρωτήθηκαν.

---

<sup>16</sup> \* <http://www.netweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arld=17375>

## 7.2 Το CRM και ο ρόλος του στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης<sup>17</sup>

Μέσα από μία σειρά εφαρμογών ηλεκτρονικού κυρίως χαρακτήρα οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών τους

Ο όρος Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) δηλώνει την μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης).

Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

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

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

---

<sup>17</sup> \* Πηγή: DIRECTION.GR

### 7.3 Βαθμός υιοθέτησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις και σύγκριση με το διεθνές περιβάλλον

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

Εμπειρική έρευνα [Στεφάνου 2003], που πραγματοποιήθηκε σε 1000 ελληνικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός υιοθέτησης εφαρμογών CRM και των στάσεων των managers απέναντι σε τέτοια θέματα, έδειξε ότι μόνο οι μισές από τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση του πελάτη και πραγματοποιούν αναλύσεις σχετικές με τον πελάτη, ενώ οι άλλες μισές δεν έχουν υιοθετήσει καμία CRM φιλοσοφία.

Ακόμη οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στα πρώτα στάδια του CRM όσον αφορά στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί ολοκληρωμένες CRM εφαρμογές. Ενδεικτικά αναφέρουμε, με βάση την συγκεκριμένη έρευνα, ότι **μόνο ένα 10,3% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό CRM**, ενώ σε ανάλογη έρευνα στις Η.Π.Α. το αντίστοιχο ποσοστό ήταν **28%** [Bhattacharjee, 2001]. Παρ' όλα αυτά όμως, **το 90% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι τα θέματα του CRM είναι σημαντικά έως πολύ σημαντικά.**

Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας που διεκπεραιώθηκε από το τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, στις 500 μεγαλύτερες Ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο χρήσης SCM (Supply Chain Management) συστημάτων και η σύνδεσή τους με εφαρμογές ERP, CRM και SRM. **Λιγότερο από 19,8% είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί συστήματα CRM**, όμως η πλειοψηφία αυτών δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εφαρμογή CRM λύσεων στο μέλλον.

Επιπλέον, ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι **κυριότερος στόχος που επιδιώκετε μέσω ενός CRM προγράμματος είναι η βελτίωση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες και η ενδυνάμωση αυτών των σχέσεων**, ενώ παραδόξως η μείωση του κόστους καθώς και η προσέλκυση νέων πελατών δεν αποτελούν πρωτεύοντες στόχους. [Βλαχοπούλου,2006].

Σε αντίθεση με την προηγούμενη έρευνα, παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value, τμήμα του τομέα των Business Consulting Services στα τέλη του 2003 και στις αρχές του 2004, σε 373 ανώτερα ή ανώτατα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις ή επηρεάζουν τη λήψη τους σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, αποκάλυψε ότι περισσότερες από το 50% των εταιριών πιστεύουν ότι το CRM είναι "σχετικό" ή "πολύ σχετικό" με τη βελτίωση της απόδοσης από την οπτική γωνία της αξίας των μετοχών. Περίπου

65-70% πιστεύουν ότι το CRM θα φέρει αύξηση των εσόδων βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών και αυξάνοντας τη διατήρησή τους, καθώς και επηρεάζοντας την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Σκοπός της έρευνας ήταν η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρίες σημειώνουν επιτυχία με το CRM και επιτυγχάνουν σημαντική απόδοση από την επένδυση. Η ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι οι δύο προσεγγίσεις που αναφέρονται συνεχώς ως προϋποθέσεις για την επιτυχία είναι η **"διαχείριση αλλαγών"** (όπως η εκπαίδευση των υπαλλήλων ώστε να χρησιμοποιούν διαδικασίες, εργαλεία και πολιτικές CRM) και η **"αλλαγή των διαδικασιών"** (όπως η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία σχεδιασμού και αλλαγής των δραστηριοτήτων CRM). Επίσης, ευρήματα της ίδιας έρευνας αναφέρουν ότι **τα ανώτερα στελέχη σε περισσότερες από το 35% των εταιριών αποτελούν τροχοπέδη για την επιτυχία του CRM χαρακτηρίζοντάς το ως χρήσιμο αλλά όχι κρίσιμο**. Όπου τα ανώτερα στελέχη θεωρούν το CRM κρίσιμο ή στρατηγικής σημασίας, αυτό συνεισφέρει σημαντικά στη συνολική επιτυχία του CRM. Ακόμη, **πάνω από το 75% των εταιριών δεν έχουν απόδοση από τις πρωτοβουλίες CRM επειδή δεν το χρησιμοποιούν πλήρως μετά την εφαρμογή του. Μόνο το 14% των υπαλλήλων χρησιμοποιούν πλήρως το CRM**. Αυτό οφείλεται μερικώς στην υποτίμηση από τις εταιρίες της αξίας της ευθυγράμμισης των προσδοκιών των εμπλεκόμενων. Ωστόσο, **μόνο το 21% των εταιριών που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι η ευθυγράμμιση των προσδοκιών των υπαλλήλων είναι σημαντική για την επιτυχία του CRM**.

Με βάση την έρευνα για το Customer Relationship Management\*, που διενεργήθηκε και αναλύθηκε μέσω online εφαρμογής\*, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001, σε 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, **σε ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους την υιοθέτηση μιας CRM προσέγγισης** εντός των επομένων 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%)**, ανάλογα με την έρευνα των [Vlachopoulou,2006], στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες, όπως σε αυτήν του IBM Institute.<sup>18</sup> Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί **το πολύ μικρό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM (όχι κατ' ανάγκην ολοκληρωμένης)**, ανάλογο των δύο προηγούμενων ελληνικών ερευνών, ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής (14%). Τέλος η παροχή online υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης (online customer service & support) αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων.

---

<sup>18</sup> [www.ibm.com/ondemand](http://www.ibm.com/ondemand)



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

Ένα άρθρο στους Times (2001)<sup>19</sup> υπογραμμίζει ότι περίπου τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων της Μεγάλης Βρετανίας που δραστηριοποιούνται στο e-business, δεν γνωρίζουν τίποτε σχετικά με τις προτιμήσεις και την on line συμπεριφορά των πελατών τους και το μέλλον του e-customer relationship management είναι έξω από τις σκέψεις τους, εξαιτίας της άγνοιάς τους [Kelley, 2003].

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

Και τούτο διότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αξία των συστημάτων CRM, όχι μόνο για λόγους κερδοφορίας αλλά και για την ίδια τους την επιβίωση, αφού η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί στρατηγική διαφοροποίησης.

Κατά την άποψη αυτή εκτιμάται ότι την επόμενη τριετία το CRM θα είναι η περισσότερο εξελισσόμενη κατηγορία λογισμικού και ταυτόχρονα αυτή που θα έχει και τη μεγαλύτερη ζήτηση στο χώρο του e-Business, με πρωτοπόρους στην εφαρμογή της τεχνολογίας CRM τον τραπεζικό τομέα και τον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.<sup>20</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

<sup>21</sup> 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

---

<sup>19</sup> [www.timesonline.co.uk/](http://www.timesonline.co.uk/)

<sup>20</sup> <http://www.crm2day.com/>

<sup>21</sup> \*<http://www.netweek.gr/>

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 δημοσίου. Λαμβάνοντας δε υπόψη πως το δημόσιο προχωράει πάντα με τους δικούς του αργούς ρυθμούς, τότε το retail είναι αυτό που θα πάρει τη σκυτάλη.

## **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).

## «Ελληνικό» CRM<sup>22</sup>

Οι τάσεις σε διεθνές επίπεδο συμπίπτουν με τις αντίστοιχες ελληνικές. Από ένα «απώτερο σημείο» η ελληνική αγορά πέρασε στο «άλλο άκρο» της απαισιοδοξίας· τώρα προσπαθεί να βρει μία ισορροπία, όπου ο κόσμος της αγοράς προσπαθεί επανεξετάσει τις σχέσεις του με το CRM. Σύμφωνα με έρευνες της Forrester, τα στοιχεία της πανευρωπαϊκής αγοράς, δείχνουν ένα άλμα την περίοδο 2003-2004, το οποίο στη συνέχεια αρχίζει να μειώνεται.

Παραμένει ωστόσο ένα θετικό growth της τάξης του 7% με 8% ετησίως, το οποίο θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια αλλά με μικρότερους ρυθμούς. Το expected growth είναι σχετικά μικρό, της τάξης του 5% ή και λιγότερο, αλλά με ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις. Και σε αυτό το σημείο εστιάζεται το μεγάλο ενδιαφέρον για τους παρόχους και κατασκευαστές CRM λογισμικού, που δεν είναι άλλο από την ποιοτική διακύμανση.

Μόνο όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι χρήστες έχουν αποδεχθεί το σύστημα CRM μπορεί να περιμένει ότι θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση των χρηστών στην εργασία τους, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα πωλήσεών τους

---

<sup>22</sup> Η έρευνα του Ο.Π.Α. πραγματοποιήθηκε από τον Γεώργιο Αυλωνίτη, Καθηγητή Marketing και Νικόλαο Παναγόπουλο, Λέκτορα Marketing του Ο.Π.Α.

Ένα από τα δύο ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρόκειται να αναπτυχθούν τα επόμενα χρόνια είναι η -ακόμη- μεγαλύτερη έμφαση που θα δοθεί σε δύο βασικούς τομείς: του Marketing καθώς και ότι σχετίζεται με τη διαχείριση των δεδομένων του πελάτη και τα Analytics. Ωστόσο, έρευνες που έχουν γίνει σε διάφορες χώρες παρουσιάζουν μία απογοητευτική πραγματικότητα, καθώς έως και το 70% των προσπαθειών υλοποίησης εφαρμογών CRM αποτυγχάνουν να βελτιώσουν την απόδοση των χρηστών ή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με έρευνα του O.P.A., το ROI των συστημάτων CRM δεν εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ή το μέγεθος της επιχείρησης και η απόδοση έχει να κάνει με το περιθώριο κέρδους που εφαρμόζεται στην κάθε επιχείρηση

Συγκεκριμένα, για κάθε εταιρεία υπολογίστηκαν:

**(α)** οι συνολικές δαπάνες της αρχικής επένδυσης και υλοποίησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού).

**(β)** το ετήσιο κόστος συντήρησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού).

**(γ)** οι ετήσιες πωλήσεις ανά χρήστη που οφείλονται στη χρήση του CRM (ο υπολογισμός αυτού του ποσοστού των πωλήσεων διεξήχθη στη βάση προχωρημένων στατιστικών αναλύσεων και στη συγκεκριμένη περίπτωση αντιστοιχεί σε 6% των ετησίων πωλήσεων ανά χρήστη ή 8.734 ευρώ).

**(δ)** το ετήσιο μεικτό κέρδος που οφείλεται στη χρήση του CRM.

**(ε)** το ετήσιο καθαρό κέρδος κατά τη διάρκεια χρήσης του CRM.

Με βάση τα ανωτέρω δεδομένα υπολογίστηκε ο Μη-Προεξοφλημένος Χρόνος Αποπληρωμής (Non-discounted Pay Back Period). Συγκεκριμένα, ανεξαρτήτως εταιρείας και συμπεριλαμβανομένων των τεσσάρων βασικών σεναρίων περιθωρίου κέρδους, οι χρόνοι αποπληρωμής έχουν ως εξής:

Περιθώριο Κέρδους	18%	30%	40%	50%
Χρόνος Αποπληρωμής (σε έτη)	4,06	1,64	1,10	0,82

Επομένως παρατηρείται, πως τα συστήματα CRM αποδίδουν σε εύλογο χρονικό διάστημα. Μάλιστα, ενδιαφέρον είναι και το εύρημα ότι το ROI των συστημάτων CRM δεν εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ή το μέγεθος της επιχείρησης. Βέβαια, η απόδοση έχει να κάνει με το περιθώριο κέρδους που

εφαρμόζεται στην κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μία επιχείρηση με 30% περιθώριο κέρδους η απόσβεση της επένδυσης ξεκινάει μετά τον πρώτο 1,5 χρόνο.

## 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](http://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](http://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](http://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](http://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.

*Η έρευνα διενεργήθηκε και αναλύθηκε από το **www.CRM2day.com** μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2003. Στην έρευνα - η οποία διενεργήθηκε στην αγγλική γλώσσα - συμμετείχαν 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, τα οποία και δήλωσαν τα προσωπικά τους στοιχεία, την εταιρία που εκπροσωπούν και τη θέση τους.*

## **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.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> \* [www.AMR.com](http://www.AMR.com)



- **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):** <sup>24</sup>
  - 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 διακοπεί 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

---

<sup>24</sup> \*[www.Forrester.com](http://www.Forrester.com)

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 πληροφόρηση 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 εξαρχής* 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. Εμπριέχει 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.Forrester.com](http://www.Forrester.com))

## **ΣΧΟΛΙΑ**

Αναγνωρίζοντας ότι τα συστήματα CRM δεν αποτελούν απλά μια τεχνολογική λύση, αλλά μία στρατηγική προσέγγιση οργάνωσης των επιχειρησιακών και υποστηρικτικών διαδικασιών της επιχείρησης, η ενεργή 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. 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, ποιες κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό.

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.

Ως εκ τούτου, 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. Και αυτό γιατί γνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, η οποία οδηγεί στην αύξηση της "αξίας" της κάθε πελατειακής σχέσης [Σκουλούδης, 2003].

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.

Είναι αποδεδειγμένο ότι ο μεγαλύτερος λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή και το φτωχό Change Management. Άρα για να "στεριώσει" ένα πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων πελατών χρειάζεται σθεναρή υποστήριξη από το Top Management και τους εσωτερικούς παράγοντες-κλειδιά όλων των τμημάτων.

Κυρίως, όμως, πρέπει να ενστερνιστεί την πελατοκεντρική φιλοσοφία ολόκληρη η επιχείρηση. Αν δεν πιστέψουν όλοι οι υπάλληλοι μιας εταιρίας και δεν

δεσμευτούν να παρέχουν συνεχή αξία στους πελάτες τους, κανένα σύστημα CRM δεν είναι ικανό να αποδώσει τα επιχειρηματικά οφέλη που προσδοκούνται από μια τέτοια επένδυση.

Οι εταιρίες συγκεντρώνουν μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων για να καταγράψουν το προφίλ των καταναλωτών τους, επιζητώντας την αφοσίωση τους, όμως πολλές φορές παρατηρείται κατάχρηση [Fournier, 1998] από την πλευρά των εταιριών, που επίκεντρο έχουν το κέρδος της επιχείρησης και όχι την ικανοποίηση των πελατών τους. Η ουσία των αληθινών σχέσεων βρίσκεται στο να προκύπτει πλεονέκτημα και για τα δύο μέρη, εταιρίας-πελάτη.

Το CRM αποτυγχάνει όταν λειτουργεί με βάση μόνο την τεχνολογία, και όταν εστιάζει στα πλεονεκτήματα που αποφέρει στην εταιρία η σχέση με τους πελάτες. 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 του με την επιχείρηση. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να αυξάνει την αξία που απολαμβάνει ο πελάτης και να δημιουργεί κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, γεγονός που σημαίνει να υποκινεί την αφοσίωση.

Όλα αυτά μπορεί να τα πετύχει με την υποστήριξη των σύγχρονων συστημάτων CRM, τα οποία διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην επικοινωνία με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, όμως πριν από όλα θα πρέπει να κάνουν τρόπο ζωής την πελατοκεντρική φιλοσοφία, και να μη θεωρούν ότι τα συστήματα CRM θα λύσουν όλα τα προβλήματα ως δια μαγείας.

Όσον αφορά στα συστήματα CRM, η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμα στη γέννησή της, αφού ελάχιστες εταιρίες έχουν επενδύσει σε τέτοιες λύσεις, λιγότερο από 19,8% είναι το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί συστήματα CRM [Βλαχοπούλου 2003]

<sup>25</sup> Από την άλλη πλευρά, κάποιες εταιρίες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι με αυτές τις back office διαδικασίες να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν μέσα από cross-selling διαδικασίες αυξημένες πωλήσεις.

Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά help desks ή τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Όμως, οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Πιο απλά, οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών π.χ. δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που έχουν συλλέξει οι εταιρίες με τις back office διαδικασίες και το αντίστροφο. Αυτό δυσχεραίνει το έργο και των δύο και δημιουργεί ένα κενό το οποίο καταλήγει στον πελάτη.

Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό, οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να δημιουργήσουν υποδομές που θα επιτρέπουν την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε ολόκληρο το φάσμα της επιχείρησης, όπως σημαντικό επίσης

---

<sup>25</sup> \*(<http://www.crm2day.gr>)

είναι το κέρδος από την άμεση διαβίβαση πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση και από τη δυνατότητα για άμεση συλλογή και επεξεργασία στοιχείων τόσο από τα back office τμήματα όσο και από τα front office. Θα αποκτήσουν οι επιχειρήσεις τη δυνατότητα για άμεση επεξεργασία των δεδομένων και θα μειώσουν χαρακτηριστικά τους χρόνους που απαιτούνται για πολλές εσωτερικές διαδικασίες.

Παράλληλα θα επιτρέψουν στα τμήματα τους που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως οι πωλήσεις, η αφοσίωση κ.ά.

Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης του eCRM και συνεπώς η ανάγκη προώθησής και ανάδειξής του με το βέλτιστο δυνατό τρόπο είναι εμφανής, καθώς η «ακτινογραφία» της ελληνικής πραγματικότητας εμφανίζει μια υστέρηση ως προς την αναγνώριση του eCRM ως στοιχείου στρατηγικής σημασίας.

Ομοίως, ο συνδυασμός επιχειρηματικών και ακαδημαϊκών πρακτικών προκύπτει ως σύγχρονη ανάγκη, προκειμένου οι επιστήμονες να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις επιπτώσεις που έχουν τα ευρήματά τους στον επιχειρηματικό κόσμο και ταυτόχρονα η εμπειρία των επιχειρήσεων να εμπλουτίζεται θεωρητικά.

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<sup>26</sup> 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

---

<sup>26</sup> ΜΕΛΕΤΗ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (Ευαγγελία Μάντζαρη, Υποψήφια Διδάκτωρ, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και Αντώνης Δάσκος, M.Sc in Software Engineering)



ενημερώνουν τα συστήματά τους, δεν παρέχουν αξιολογικά 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.

Προβλήματα επίσης δημιουργούνται και από τη συνήθη πρακτική των πολυεθνικών εταιρειών να κληροδοτούν αυτούσια τα συστήματά τους στις ελληνικές θυγατρικές, παραβλέποντας τις διαφορές στις τοπικές αγορές και στους τρόπους διαχείρισης και μειώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητα των εργαλείων και φυσικά την απόδοση της επένδυσής τους. 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.

Ωστόσο, η απαιτούμενη επένδυση μοιάζει αρκετά απαγορευτική για τις επιχειρήσεις με περιορισμένα κεφάλαια και αντιμετωπίζεται ως αναγκαίο κακό, γι' αυτό το CRM θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα αν προσέφερε στις επιχειρήσεις επιπλέον ευκαιρίες κρατικών επιδοτήσεων.

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<sup>27</sup> και τον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο ο οποίος εξυπηρετεί τους πολίτες.
- ✓ 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 ενισχύσει τις ακαδημαϊκές μελέτες και τα ερευνητικά προγράμματα ανάπτυξης συστημάτων e-CRM, ώστε να εντοπίσει τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς και τους κλάδους που θα μπορούσαν αυτά να έχουν καλύτερη απόδοση.

---

<sup>27</sup> [www.kep.gov.gr](http://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.
- Ατμόσφαιρα Ηλεκτρονικών Καταστημάτων στο Web και Ικανοποίηση Συμπεριφοράς Καταναλωτή, *Retail Technology*, 2005.
- 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](http://www.interworks.biz)
- [www.ibm.com/ondemand](http://www.ibm.com/ondemand)
- [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)
- <http://www.go-online.gr/ebusiness/index.html>
- [www.greekretail.gr/articles/2227/2/index.html](http://www.greekretail.gr/articles/2227/2/index.html)
- Έρευνα της εταιρίας Reichheld ([http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1578](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1578) )
- [www.greekretail.gr/articles/160/index.html](http://www.greekretail.gr/articles/160/index.html)
- Forrest Research <http://www.forrestresearch.com>
- <http://www.netweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arld=17375>
- [www.e-genius.gr/portal/genius-crm](http://www.e-genius.gr/portal/genius-crm)
- [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)
- [www.eltrun.gr](http://www.eltrun.gr)