



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



Σπουδαστής: Ντένμπεκ Μιχάλης - Α.Μ.: 3112
Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ρομπογιαννάκης Ιωάννης

©
2011-2012

Υπεύθυνη Δήλωση: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας του προπτυχιακού προγράμματος της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι Κρήτης. Λόγω της σπουδαιότητας της εργασίας πρέπει να αναφερθεί και να γίνει άμεσα κατανοητό πως είναι απαραίτητο το περιεχόμενο της να χαρακτηρίζεται από ακρίβεια στην αναφορά και ερμηνεία σημαντικών όρων και οι πληροφορίες που αναφέρονται πρέπει να είναι επιστημονικά αποδεκτές. Για το λόγω αυτό χρησιμοποιήθηκε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία όπως επίσης και έγκυρη αρθρογραφία. Επιπλέον αντλήθηκε σημαντικό πληροφοριακό υλικό από το Διαδίκτυο.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται προσπάθεια προσέγγισης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της Διαχείρισης των Σχέσεων Πελατών στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και πιο συγκεκριμένα των Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management). Γίνεται ενδελεχής αναφορά στη σημασία ενασχόλησης με τον πελάτη ως προσωπικότητα και όχι ως μέσο κέρδους καθώς και στους τρόπους και μεθόδους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της στο μέγιστο βαθμό με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν αναλύεται η δομή και η χρήση των συστημάτων αυτών, λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες είναι ωφέλιμο να χρησιμοποιούν τέτοιου είδους συστήματα καθώς και γίνεται μια αναφορά για τα ελληνικά δεδομένα και την εξέλιξη κάποιων επιχειρήσεων που προέβησαν στη χρήση Συστημάτων Πελατειακών Σχέσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	σελ.iv
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	σελ.iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ.01
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	σελ.03
ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	σελ.03
1.1 Ανάγκες δημιουργίας συστημάτων και η εξέλιξη τους μέχρι σήμερα.....	σελ.03
1.2 Σύντομη ιστορική εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	σελ.04
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	σελ.06
ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	σελ.06
2.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη.....	σελ.06
2.2 Κατηγορίες και τύποι πελατών.....	σελ.07
2.3 Η σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας για την επιχείρηση και ο προσανατολισμός στον πελάτη.....	σελ.09
2.4 Η ικανοποίηση του πελάτη.....	σελ.11
2.5 α)Εξυπηρέτηση, β)αφροσύνη, γ)διατήρηση του πελάτη & δ)λόγοι απομάκρυνσης.....	σελ.14
2.6 Ο κύκλος ζωής των πελατών.....	σελ.19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	σελ.22
Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	σελ.22
3.1 Η αρχή του παραδοσιακού marketing και η εξέλιξη του στο σήμερα.....	σελ.22
3.2 Από το “κλασικό” marketing στο marketing σχέσεων.....	σελ.23
3.3 Τα στοιχεία του Μάρκετινγκ των σχέσεων.....	σελ.25
3.4 One to one marketing.....	σελ.26
3.5 Γιατί δεν αρκεί πλέον το μάρκετινγκ.....	σελ.27
3.6 Το φαινόμενο των CRM.....	σελ.28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	σελ.30
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ CRM	σελ.30
4.1Εννοιολογικός προσδιορισμός συστήματος CRM.....	σελ.30
4.2 Ορισμός Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων CRM.....	σελ.32
4.3 Οι τρεις διαστάσεις του CRM.....	σελ.36
4.4 Ο κύκλος εργασιών του CRM.....	σελ.37
4.5 Το βασικό ζήτημα του CRM ο πελάτης.....	σελ.38
4.6 Διαφορές του CRM και του Marketing.....	σελ.40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	σελ.42
ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	σελ.42
5.1 Τα συστατικά του CRM.....	σελ.42
5.2 Τα πέντε δομικά στοιχεία του CRM.....	σελ.43
5.3 Αρχιτεκτονική του CRM.....	σελ.44
5.4.Κύκλος ενός συστήματος CRM.....	σελ.49
5.5 Το ολιστικό μοντέλο CRM.....	σελ.50
5.6 Χρήση εργαλείων εξόρυξης δεδομένων (data mining) & survival character για τμηματοποίηση των πελατών.....	σελ.51
5.7 Σύγχρονες εφαρμογές CRM και ECRM.....	σελ.54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	σελ.57
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	σελ.57
6.1 Προϋποθέσεις υλοποίησης ενός CRM Συστήματος.....	σελ.57
6.2 Ενοποίηση λειτουργικών τομέων.....	σελ.59
6.3 Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής.....	σελ.60
6.4 Διαθέσιμες λύσεις CRM και ενδεικτικά κόστη.....	σελ.62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	σελ.64
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM	σελ.64
7.1 Πλεονεκτήματα εφαρμογής και οφέλη για μια επιχείρηση.....	σελ.64
7.2 Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM.....	σελ.65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	σελ.68
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	σελ.68
8.1 Η ελληνική πραγματικότητα εφαρμογών CRM συστημάτων.....	σελ.68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	σελ.70
CASE STUDIES ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ CRM	σελ.70
9.1 Η εφαρμογή του Συστήματος CRM στο διεθνούς φήμης χρηματοπιστωτικό όμιλο της Deutsche Bank.....	σελ.70
9.2 Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Vodafone.....	σελ.73
9.3 Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Κωτσόβολος.....	σελ.76
9.4 Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Attica Bank.....	σελ.77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	σελ.79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ.83

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1. Οι παράγοντες που εξυπηρετούν στην ικανοποίηση του πελάτη.....	σελ.14
2. Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης.....	σελ.15
3. Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση.....	σελ.17
4. Κύκλος ζωής του πελάτη.....	σελ.20
5. Οι κυριότερες διαφορές παραδοσιακού και σχεσιακού μάρκετινγκ.....	σελ.26
6. Επικράτηση πελατοκεντρικών στρατηγικών.....	σελ.30
7. Virtus loop συστήματος CRM.....	σελ.35
8. Συστατικά στοιχεία της Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών.....	σελ.36
9. Κύκλος εργασιών ενός συστήματος CRM.....	σελ.37
10. Αλληλεπίδραση και στόχοι μάρκετινγκ και CRM.....	σελ.39
11. Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ και CRM.....	σελ.42
12. Αρχιτεκτονική Λειτουργικού CRM.....	σελ.45
13. Αρχιτεκτονική Αναλυτικού CRM.....	σελ.48
14. Λειτουργίες των τριών ειδών CRM.....	σελ.50
15. Ολιστικό μοντέλο CRM.....	σελ.51
16. Μέθοδος τμηματοποίησης.....	σελ.53
17. Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες.....	σελ.64
18. Οικονομικά στοιχεία προμηθευτών CRM λογισμικών.....	σελ.68
19. Χρήση συστημάτων CRM στην Ελλάδα.....	σελ.70
20. Πλεονεκτήματα χρήσης CRM από Attica Bank.....	σελ.78

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

1. CRM : Customer Relationship Management
2. SFA: Sales force automation
3. CSS: Customer Service and support
4. EMA: Enterprise marketing automation
5. CTI: Computer Telephony Integration
6. RFM: Recency, Frequency, Monetary
7. FTAF: Forward-to-a-Friend
8. EIP: Enterprise Information Portal

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ρομπογιαννάκη Ιωάννη για την άριστη συνεργασία μας κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας, καθώς και την οικογένεια μου για τη στήριξη της όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι πολύ υψηλά, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν γνωρίζουν φυσικά σύνορα, οι συγχωνεύσεις ομίλων και εταιριών επαναπροσδιορίζουν την πελατειακή τους βάση και η τεχνολογία επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία μέσω πολλαπλών διαθέσιμων καναλιών, η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής έχει αναδειχθεί ως η μοναδική προσέγγιση που μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της ή το πεδίο δραστηριοποίησης της, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την υπεραξία που αναζητά.

Οι σημερινές συνθήκες λοιπόν απαιτούν από την εκάστοτε επιχείρηση να έχει τις δυνατότητες και τη γνώση για να κατανοήσει την αγοραστική συμπεριφορά, τα κίνητρα ακόμα και την προσωπικότητα των πελατών της. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί ένα δύσκολο κομμάτι έρευνας για την επιχείρηση αλλά της προσδίδει πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα εάν γίνει με σωστό τρόπο.

Οι εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) έχουν αναπτυχθεί με σκοπό να εκπληρώσουν το δύσκολο έργο της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Σύμφωνα με τον Goldenberg, 2000 «Το CRM δεν αποτελεί απλά μια εφαρμογή λογισμικού για το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών αλλά μια πολυλειτουργική, πελατοκεντρική, στρατηγικά καθορισμένα επιχειρηματική διαδικασία, η οποία μεγιστοποιεί την απόδοση των σχέσεων με τον πελάτη και κατά συνέπεια την απόδοση του συνόλου της επιχείρησης»

Τα συστήματα CRM λοιπόν είναι πληροφοριακά συστήματα που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους πελάτες τους καλύτερα και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικότερα αυτή τη γνώση, με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιληφθούν τη συνολική τους εμπειρία, αυξάνοντας τελικά τα έσοδα, αλλά και τα κέρδη τους.

Ιδιαίτερα σε περιόδους έντασης του ανταγωνισμού και έλλειψης ρευστότητας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, όπως αυτή που διανύουμε το τελευταίο διάστημα, η υιοθέτηση πελατοκεντρικών συστημάτων μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, συνιστώντας βασικό μοχλό της στρατηγικής για τη διατήρηση αφοσιωμένων πελατών, την προσέλκυση νέου πελατολογίου και τη μείωση του διαχειριστικού κόστους.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να καλύψει όλες τις βασικές πτυχές του CRM και να παραχωρήσει στον αναγνώστη απαντήσεις για τα κύρια ζητήματα που αφορούν την πρωτοπόρα αυτή, για τα ελληνικά δεδομένα, επιχειρησιακή τεχνολογία. Θα γίνει επίσης προσπάθεια, αποσαφήνισης της διαδικασίας που πρέπει μια επιχείρηση να ακολουθήσει για να υιοθετήσει μια εφαρμογή τόσο απαιτητική όσο τα CRM. Τέλος θα παρουσιαστούν περιπτώσεις ελληνικών και μη επιχειρήσεων οι οποίες έχουν ήδη υιοθετήσει τα λειτουργικά αυτά συστήματα.

Παρακάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν:

- **Κεφάλαιο 1^ο** : Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στην εμφάνιση των πρώτων συστημάτων στην παραγωγική διαδικασία και της εξέλιξης τους μέχρι και τον 21^ο αιώνα.

- **Κεφάλαιο 2^ο:** Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια ενδελεχής αναφορά στον ορισμό της έννοιας του πελάτη καθώς και στη σημασία υιοθέτησης από τις επιχειρήσεις της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.
- **Κεφάλαιο 3^ο:** Το 3^ο κεφάλαιο αναφέρεται στη χρήση του παραδοσιακού marketing από τις επιχειρήσεις και τους λόγους για τους οποίους πλέον σήμερα δεν είναι αρκετό ώστε να εξασφαλίσει μια ομαλή πορεία στην εκάστοτε επιχείρηση.
- **Κεφάλαιο 4^ο:** Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται διεξοδικά τι ακριβώς είναι τα Συστήματα Πελατειακών Σχέσεων, ποιος ο ορισμός τους, ποια η λειτουργία τους καθώς και ποιος ο κύκλος εργασιών του.
- **Κεφάλαιο 5^ο:** Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται κατά βάση με την αρχιτεκτονική δομή των συστημάτων αυτών, τα βασικά τους χαρακτηριστικά και τη λειτουργία τους.
- **Κεφάλαιο 6^ο:** Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να κάνει χρήση συστημάτων CRM πρέπει να κινηθεί ώστε το μοντέλο να είναι επιτυχημένο
- **Κεφάλαιο 7^ο:** Στο 7^ο κεφάλαιο αναφέρονται τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την χρήση των συστημάτων CRM αλλά και οι κυριότεροι λόγοι οι οποίοι μπορεί να είναι αρμόδιοι για μια ενδεχόμενη αποτυχία χρήσης και κακής επένδυσης.
- **Κεφάλαιο 8^ο:** Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια στατιστική αναφορά των ελληνικών δεδομένων χρήσης των συστημάτων αυτών.
- **Κεφάλαιο 9^ο:** Στο παρόν κεφάλαιο ο αναγνώστης μπορεί να πληροφορηθεί για την πορεία και την εξέλιξη επιχειρήσεων τόσο ελληνικών όσο και ξένων οι οποίες εφαρμόσαν Συστήματα Πελατειακών Σχέσεων, τους στόχους που είχαν θέσει και τα αποτελέσματα που έλαβαν.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ»

1.1 Ανάγκες δημιουργίας συστημάτων και η εξέλιξη τους μέχρι σήμερα.

Δυο αιώνες πριν και κατά τη διάρκεια της Α' βιομηχανικής Επανάστασης 1780/1910 συναντάμε για πρώτη φορά στην ιστορία την πρώτη μαζική δημιουργία μεγάλων βιοτεχνικών και βιομηχανικών μονάδων οι οποίες είχαν κατά βάση, έδρα τους της την Αγγλία. Λίγες δεκαετίες αργότερα και συγκεκριμένα κατά την Β' βιομηχανική επανάσταση 1880/1900 όπου η πρωταρχική τεχνολογία εξελίχθηκε, βοηθώντας σε παραγωγές μεγάλου όγκου και εύρους παραγωγικών μονάδων, άρχισε να κάνει την εμφάνιση της η ανάγκη για ανεύρεση μεθόδων και τρόπων ορθής και σωστής διοίκησης η οποία θα είχε το ρόλο σωστού συντονισμού όλης της παραγωγικής διαδικασίας. Οι ανάγκες αυτές βέβαια κατά την περίοδο εκείνη εισήγαγαν την δημιουργία των πρώτων συστημάτων διοικητικής λογιστικής τα οποία αποσκοπούσαν στην κατανομή εισοδήματος και δαπανών.

Βέβαια όλα τα παραπάνω δεν στρεφόταν προς τους καταναλωτές ή την οργανωτική δομή της επιχείρησης όμως διαφαινόταν από τότε η ανάγκη όπως το βλέπουμε από το σήμερα, σχεδιασμού συστημάτων στο μέλλον τα οποία θα εξυπηρετούσαν την διαχείριση των καταναλωτών και των οργανωτικών δομών.

Με την πάροδο των χρόνων εμφανίστηκαν στην αγορά πληθώρα εμπόρων, εταιριών και οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνταν στον ίδιο τομέα και απευθυνόταν στο ίδιο αγοραστικό κοινό. Αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν να δημιουργηθεί οξύς ανταγωνισμός μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων και με τη σειρά τους οι καταναλωτές να έχουν διλήματα σχετικά με τον έμπορο στον οποίο θα απευθυνόταν ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της αγοράς να διαφοροποιηθούν ο ένας από τον άλλο προσφέροντας κάτι διαφορετικό από ότι οι ανταγωνιστές με σκοπό να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες. Κάποιοι δραστηριοποιήθηκαν σε συγκεκριμένους τομείς προσφέροντας εξειδικευμένα προϊόντα, κάποιοι άλλοι έδωσαν έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με αυτούς και κάποιοι άλλοι εκμεταλλευόμενοι τους κανόνες της αγοράς δημιούργησαν μονοπώλιο με αποτέλεσμα οι καταναλωτές για κάποια συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες να μην έχουν πολλές επιλογές.

Αναλυτικότερα τώρα και φτάνοντας στα τελευταία χρόνια βλέπουμε πως η δεκαετία του '50 κατακλύζεται από τη μαζική επικοινωνία και διαφήμιση η οποία αν και είναι σε πρωταρχική μορφή είναι η μοναδική πρόταση πώλησης και το μοναδικό μέσο προσέγγισης των καταναλωτών. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας όμως όλα τα προϊόντα και πάλι αρχίζουν να μοιάζουν μεταξύ τους και η στρατηγική αυτή γίνεται αναποτελεσματική.

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

Παράλληλα με τα παραπάνω οι δημόσιες σχέσεις προσπαθούσαν να παρουσιάσουν το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης, η προώθηση πωλήσεων να αυξήσει τις πωλήσεις προσφέροντας συνήθως οικονομικό όφελος καθώς και το άμεσο μάρκετινγκ προσπαθεί μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας να επιτύχει άμεση ανταπόκριση.

Τη δεκαετία του '80 κάνει την εμφάνιση του το μάρκετινγκ βάσης δεδομένων το οποίο αν και σε πρωταρχικό στάδιο για τα σημερινά δεδομένα δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη των επιχειρήσεων να διαχωρίζουν τους πελάτες τους σε μεγάλες ομάδες εξυπηρέτησης φτάνοντας στο σημείο να έχουν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης σε πελάτες διαφορετικών επιχειρήσεων.

Φτάνοντας πλέον κοντά στη σημερινή εποχή βλέπουμε πως τη δεκαετία του '90 οι επιχειρήσεις βελτιώνουν σε μεγάλο βαθμό τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες τους και αντί απλά να συγκεντρώνουν στοιχεία των πελατών τους περνούν σε ένα επίπεδο αμφίδρομης σχέσης μεταξύ τους όχι μόνο από την άποψη του προφανούς στόχου της βελτιωμένης εξυπηρέτησης τους αλλά δίνοντας τους σημαντικά κίνητρα, δώρα και άλλα οφέλη με σκοπό την πίστη τους.

Στον 21^ο αιώνα πλέον όπου υπήρξε και υπάρχει μεγάλη άνθηση των πληροφοριακών συστημάτων έχουν διαμορφωθεί συστήματα για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και τομέα της επιχείρησης τα οποία αποσκοπούν τόσο στη διευκόλυνση όσο και στην αποκλειστική λύση προβλημάτων που δημιουργούνται στις τάξεις των επιχειρήσεων

Η πραγματική εξέλιξη όλων των παραπάνω προσπαθειών για τη σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αρχίζει να εμφανίζεται πραγματικά σοβαρά τα πρώτα έτη αυτού του αιώνα. Δεδομένου του ότι οι εταιρίες λογισμικού με την εξέλιξη της τεχνολογίας είχαν τη δυνατότητα δημιουργίας προηγμένων προγραμμάτων με δυνατότητες πολύπλοκων λύσεων γίνεται εφικτό πλέον το σύνολο των πληροφοριών να χρησιμοποιηθεί με ένα δυναμικό τρόπο. Αντί της απλής τροφοδότησης των πληροφοριών, μια βάση δεδομένων έχει τη δυνατότητα πλέον να ενημερώνει συνεχόμενα για την κατανόηση των αναγκών των πελατών και τις συμπεριφορές τους στην εξέλιξη των γεγονότων και των πραγμάτων. Σημαντικό όφελος παρέχει και το διαδίκτυο το οποίο πέραν από το μεγάλο όγκο των πληροφοριών που δίνει και τις τεράστιες βάσεις δεδομένων, επιτρέπει την ανάπτυξη νέων στρατηγικών και τεχνικών.

Στο σήμερα πλέον τα Συστήματα Πελατειακών Σχέσεων (CRM) τα οποία θα διαπραγματευτούμε, έρχονται να αναμείξουν όλα αυτά τα τεχνολογικά και πληροφοριακά οφέλη με σκοπό την ομαλή, επιτυχημένη και κερδοφόρα, οικονομικά και ψυχολογικά σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

1.2 Σύντομη ιστορική εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Η δημιουργία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (θα αναφέρεται εφεξής σαν CRM) οφείλεται στην μετατόπιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το «συναλλακτικό» μάρκετινγκ (της απλής συναλλαγής πελατών- επιχείρησης) στο πελατοκεντρικό. Η αλλαγή αυτή δημιούργησε την ανάγκη συλλογής, αποθήκευσης και ανάλυσης των σχετικά με τους πελάτες πληροφοριών. Η κάλυψη της ανάγκης αυτής λοιπόν οδήγησε στο CRM στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990. Η ιστορική εξέλιξη του CRM

περιλαμβάνει τρεις γενιές μέχρι να αποκρυσταλλωθεί στην σημερινή του μορφή (Kumar & Reinartz, 2006).

- **Η πρώτη γενιά** , γνωστή σαν «Λειτουργική Προσέγγιση» (1990 – 1996). Αφορούσε στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων όπως για παράδειγμα την τοποθέτηση παραγγελιών, το τηλε-μάρκετινγκ καθώς και την υποστήριξη της εξυπηρέτησης πελατών όπως για παράδειγμα τα τηλεφωνικά κέντρα. Και τα δύο «προϊόντα» της πρώτης γενιάς λειτουργούσαν αυτόνομα και ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.
- **Η δεύτερη γενιά**, γνωστή και σαν «Front-end Λειτουργίες» (1996 – 2002), είχε σαν στόχο να δημιουργήσει μια κοινή οπτική όλων των συναλλαγών των πελατών ανεξαρτήτως του λόγου και του μέσου της επικοινωνίας. Η «γέννηση» του διαδικτύου δημιούργησε υψηλές προσδοκίες αλλά είχε γίνει προφανές ότι οι προσδοκίες αυτές θα πραγματοποιούνταν μόνο εφόσον η όλη διαδικασία του CRM αποτελούσε βασική στρατηγική επιλογή.
- **Κατά την τρίτη γενιά**, γνωστή και σαν «Στρατηγική Προσέγγιση» (2002 – σήμερα), οι εταιρίες συνειδητοποίησαν ότι το CRM πρέπει να αποτελεί κύρια στρατηγική επιλογή. Έγινε αντιληπτή η διαφορά μεταξύ της προσδοκώμενης και της αντιλαμβανόμενης αξίας των πελατών. Οι εταιρίες εστίασαν στην σύνδεση των συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών της «πρώτη γραμμής» (front-end) και των «πίσω» τμημάτων (back-end). Η ανάπτυξη του διαδικτύου βοήθησε στην ενδυνάμωση του CRM. Οι εταιρίες αντιλήφθηκαν ότι σκοπός του CRM ήταν η δημιουργία εσόδων και όχι ο έλεγχος κόστους μόνον.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»

2.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη

Μια από τις πλέον δύσκολες διαδικασίες για μια επιχείρηση είναι ο εντοπισμός και ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών που την περικλείουν. Αυτό συμβαίνει διότι από τη μία πλευρά υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (τρέχοντες, προγενέστεροι, εσωτερικοί, εξωτερικοί κλπ) και από την άλλη στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αδυνατούν στο να διατηρήσουν κατάλληλες βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό που έχει διατυπωθεί κατά το παρελθόν:

- «Πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση αυτή.»
(Hughes, M,(2003) Engel et al., 1978, Μαγνησάλης, 1981)

Στην τελευταία έκδοση του Word Book Encyclopedia Dictionary δίνονται δύο ορισμοί του όρου πελάτης.

- «Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάσταση»
- «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Επίσης μπορούμε να πούμε πως πελάτης είναι ένα πρόσωπο ή ένας οργανισμός που οι συναλλασσόμενοι πιστεύουν πως θα επωφεληθούν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρηση που συναλλάσσονται.

Γενικά μπορούμε να πούμε πως πελάτης είναι αυτός που αγοράζει από κάπου σε συχνή βάση. Στις μέρες μας ο πελάτης είναι ο μοναδικός προμηθευτής κάθε επιχείρησης, η βασική ροή εισοδημάτων. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει τα καλύτερα προϊόντα, τους καλύτερους λογιστές, την καλύτερη διοίκηση και ούτω καθεξής, αλλά δεν έχει τίποτα χωρίς την βασική ροή του εισοδήματός της. Και η ροή αυτή είναι η άμεση συμβολή των πωλήσεων.

- «Τίποτα δεν μπορεί να συμβεί έως ότου πουληθεί κάτι» (Harej, Horvat, 2004)

Στην πράξη υπάρχει διαχωρισμός των πελατών σε ειδικές κατηγορίες εξυπηρέτησης. Ένα πολύ βασικό θέμα το οποίο θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο για μια επιχείρηση είναι το ποιοί είναι ακριβώς οι πελάτες της, ποιες είναι οι προδιαγραφές που πρέπει αυτοί να έχουν καθώς και που στοχεύει η επιχείρηση στο χώρο της αγοράς όσον αφορά τους πελάτες. Είναι ξεκάθαρο ότι τα προϊόντα μιας επιχείρησης δεν απευθύνονται σε ολόκληρη την αγορά, έστω κι αν αυτές πολλές φορές αυτές προσπαθούν να πείσουν για το αντίθετο. Στην πραγματικότητα μια επιχείρηση στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένες ανάγκες, οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν από τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της, καλύτερα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Συνεπώς οι πελάτες

που ανήκουν στο τμήμα της αγοράς αυτής έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που πρέπει να προσδιοριστούν, για να γνωρίζει η επιχείρηση ποιοι είναι οι πελάτες που έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά του εκάστοτε προϊόντος ή υπηρεσίας.

Συνεπώς η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έναν κατάλληλο ορισμό στο δικό της πελάτη και να περιγράψει με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί τις ανάγκες και τις ιδιαίτερες επιθυμίες του, ώστε να μπορεί να τον αναγνωρίζει εύκολα και να τον εξυπηρετεί ποιοτικά.

2.2 Κατηγορίες και τύποι πελατών

Όπως αναφερθήκαμε και παραπάνω οι πελάτες τους οποίους μια επιχείρηση έχει σκοπό να προσελκύσει δεν λειτουργούν ως ένα σύνολο αλλά πρέπει να διαχωριστούν σε ξεχωριστές κατηγορίες εξυπηρέτησης με σκοπό την κατάλληλη και προσοδοφόρα για την επιχείρηση προσέλκυση τους.

Αρχικά ο διαχωρισμός πρέπει να γίνει σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες διαχωρίζουν τους πελάτες σε: α)τους ήδη υπάρχοντες β)τους πρότερους πελάτες και γ) τους δυνητικούς.

Α)Οι πελάτες που ήδη υπάρχουν:

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πελάτες οι οποίοι έχουν αγοράσει ή χρησιμοποιήσει αγαθά και υπηρεσίες της επιχείρησης σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Η χρονική βέβαια περίοδος ποικίλει αναλόγως το είδος της κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα μια επιχείρηση παρασκευής γρήγορου φαγητού μπορεί να θεωρεί υπάρχοντα πελάτη έναν άνθρωπο ο οποίος αγόρασε φαγητό το τελευταίο δίμηνο. Αντίθετα μια επιχείρηση ξενοδοχειακών μονάδων μπορεί να θεωρήσει ως υπάρχοντα πελάτη της ένα άτομο που επισκέφτηκε για τελευταία φορά το ξενοδοχείο πριν από δύο χρόνια.

Είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό ότι η συγκεκριμένη κατηγορία είναι και οι πιο σημαντικοί από τις άλλες δύο. Και αυτό διότι οι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν ήδη δείξει το ενδιαφέρον τους προς την επιχείρηση και έχουν αναπτύξει σχέσεις μεταξύ τους. Συνεπώς δίνουν κάποιο σοβαρό λόγο στους αρμόδιους της επιχείρησης να συνεχίσουν να έρχονται σε επαφή μαζί τους. Επίσης η κατηγορία αυτή των πελατών αντιπροσωπεύει την καλύτερη αγορά για μελλοντικές πωλήσεις, ιδίως αν έχουν μείνει ικανοποιημένοι με τη σχέση τους με την επιχείρηση καθώς και είναι η λιγότερο δαπανηρή και χρονοβόρα απ' το να βρουν καινούργιους πελάτες.

Β)Οι πρότεροι ή παλαιοί πελάτες:

Αυτή η κατηγορία των πελατών περιλαμβάνει όσους είχαν κατά το παρελθόν σχέσεις με την επιχείρηση μέσω μιας προηγούμενης αγοράς ή χρήσης υπηρεσίας. Το ότι δεν θεωρούνται υπάρχοντες πελάτες έχει να κάνει τόσο με το χρονικό διάστημα που έχει περάσει από την λήψη της τελευταίας συναλλαγής όσο και λόγω άλλων σημαντικών ενδείξεων όπως λόγου χάρις ότι ο συγκεκριμένος πελάτης αγόρασε ένα ίδιο ή παρόμοιο προϊόν από ανταγωνιστική επιχείρηση. Η αξία που έχει η συγκεκριμένη κατηγορία των πελατών έχει να κάνει καθαρά και μόνο με το ρόλο που έπαιξε η ίδια η επιχείρηση κατά τη συναλλαγή. Δηλαδή εάν ο πελάτης έφυγε δυσαρεστημένος κατά την τελευταία του επίσκεψη διότι το προϊόν που αγόρασε δεν ικανοποιούσε τις απαιτήσεις του ή αισθάνθηκε ότι δεν αντιμετωπίστηκε με τον κατάλληλο τρόπο από τους αρμόδιους υπαλλήλους θα

είναι πολύ πιο δύσκολο να πειστεί να ξαναγοράσει σε σχέση με κάποιον ο οποίος αγόρασε από ανταγωνιστική επιχείρηση λόγω χαμηλότερου κόστους του προϊόντος ή λόγω αναζήτησης ποικιλίας του συγκεκριμένου είδους.

Γ) Οι εν δυνάμει ή δυνητικοί πελάτες:

Στην τρίτη και τελευταία κατηγορία αυτού του διαχωρισμού των πελατών υπάρχουν τα άτομα εκείνα τα οποία ναι μεν δεν έχουν αγοράσει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία από την επιχείρηση αλλά έχουν όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις και προδιαγραφές ώστε να γίνουν υπάρχοντες πελάτες. Οι προϋποθέσεις αυτές περιλαμβάνονται σε τρία βασικά στοιχεία τα οποία είναι: πρώτον ο πελάτης να έχει την ανάγκη να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν, δεύτερον να έχει την οικονομική δυνατότητα και τρίτον να μπορεί να έχει την πνευματική ικανότητα να προβεί σε μια αγοραστική απόφαση.

Ο εντοπισμός των εν δυνάμει πελατών αποτελεί μια τρέχουσα διαδικασία για την επιχείρηση για δυο βασικούς λόγους: Πρώτον γιατί οι ήδη υπάρχοντες πελάτες μπορούν να γίνουν πρότεροι π.χ. να αποφασίσουν να αγοράσουν από άλλη επιχείρηση και δεύτερον γιατί ενώ οι υπάρχοντες πελάτες αποτελούν την καλύτερη πηγή για μελλοντικές πωλήσεις, οι μελλοντικοί πελάτες είναι αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να επεκταθεί και να αναπτυχθεί στην αγορά. (Partridge, 2002)

Έκτος από τις τρεις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν μπορούμε να πούμε κατά γενική ομολογία ότι υπάρχουν έξι διαφορετικοί τύποι πελατών. Αυτοί είναι:

- **Εξωτερικοί πελάτες:** Αποτελούν το σύνολο των ανθρώπων ή οργανισμών που έχουν ανάγκη το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης, και διαθέτουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν. Έχουν την οικονομική ανεξαρτησία να αποφασίσουν που και πως θα ξοδέψουν και θα επενδύσουν τα χρήματά τους.
- **Εσωτερικοί πελάτες:** Είναι κατά βάση οι υπάλληλοι που εργάζονται στην ίδια την επιχείρηση. Είναι αυτοί που την υποστηρίζουν και δημιουργούν την κατάλληλη εικόνα προς τους εξωτερικούς πελάτες. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να τους τιμά και να τους φέρεται με σεβασμό διότι αυτοί είναι που θα προωθήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Αν οι ίδιοι δεν είναι πεπεισμένοι για αυτό που κάνουν και προσφέρουν δεν θα μπορέσουν να πείσουν τον υποψήφιο αγοραστή. Φτωχές σχέσεις με τους εσωτερικούς πελάτες μπορεί να προκαλέσει θανάσιμες συνέπειες για τους εξωτερικούς πελάτες. (Harej, Horvat, 2004)
- **Επαναλαμβανόμενοι πελάτες:** Είναι η κατηγορία των πελατών τους οποίους αν μια επιχείρηση διαθέτει σε πληθώρα μπορεί να χαρακτηρίσει τον εαυτό της, στο συγκεκριμένο πάντα κομμάτι, ως επιτυχημένη. Είναι οι πελάτες οι οποίοι έμειναν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης και συνεχίζουν να προτιμούν την επιχείρηση σε σχέση με τις ανταγωνίστριες. Εξάλλου μην ξεχνάμε πως το να αντικαταστήσεις έναν πελάτη κοστίζει πέντε φορές περισσότερο από το να διατηρήσεις τον ήδη υπάρχοντα.
- **Ξαναγεννημένοι πελάτες:** Είναι ο τύπος που συμπεριλαμβάνει όλους εκείνους τους πελάτες που για κάποιο λόγο σταμάτησαν να αγοράζουν από την επιχείρηση, οικονομικοί λόγοι, λόγοι εξυπηρέτησης κλπ και επανήλθαν σε αυτή όταν αυτή ενδιαφέρθηκε για αυτούς κάνοντας τους με διάφορους τρόπους να νιώσουν ικανοποιημένοι.

- **Σύμμαχοι:** Η κατηγορία αυτή των πελατών περιλαμβάνει όλους όσους είναι χρήστες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση αλλά δεν είναι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις απόκτησης του αγαθού συνήθως διότι δεν έχουν τα χρήματα για να το αποκτήσουν. Στην κατηγορία αυτή για μια επιχείρηση που πουλάει παγωτά μπορεί να ανήκουν τα παιδιά που ναι μεν δεν διαθέτουν τα χρήματα για να αποκτήσουν το προϊόν όμως παίζουν σημαντικό ρόλο διότι έχουν την δυνατότητα άσκησης επιρροής πάνω στους γονείς τους που μπορεί να θεωρηθούν ως εξωτερικοί πελάτες της επιχείρησης.
- **Bang of Wind:** Οι πελάτες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία έχουν μικρή ή καθόλου επιρροή στις αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση. Αποτελούν συχνά ένα εύκολο σημείο εισόδου μέσα στον απολογισμό αλλά σπάνια συμβάλλουν στη διαδικασία των πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, δημιουργούν πιο πολύ κακό παρά καλό μέσα στην επιχείρηση. Φυσικά δεν θα πρέπει να αγνοείται πλήρως η ύπαρξη τους διότι μέσω αυτών των πελατών η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί την τυχόν γνώση που μπορεί να προσδώσουν. Η κατανόηση αυτών των ανθρώπων μπορεί να αποδειχτεί με τις κατάλληλες ενέργειες ένα μεγάλο πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Όσο αφορά τώρα το διαχωρισμό των πελατών σε διαφορετικούς τύπους μπορούμε να ανατρέξουμε σε μελέτη που έκανε ο R. Stone το έτος 1954 διαχωρίζοντας τους πελάτες – καταναλωτές αναλόγως της συμπεριφοράς τους. Έτσι λοιπόν έχουν τους εξής τέσσερις τύπους:

- Τον οικονομικό (economic shopper)
- Τον ατομικευμένο (personalizing)
- Τον ηθικό (ethical)
- Τον απαθή (apathetic)

Η σχετική μελέτη του Stone βασίστηκε στην υπόθεση ότι υπάρχει κάποιος τύπος τρόπου ζωής όσο αφορά την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών, ο οποίος ισχύει σε όλες τις αγορές. Μια τέτοια υπόθεση έχει απορριφθεί με βάση συμπεράσματα πιο πρόσφατων μελετητών. Η μελέτη του Stone ήταν πολύ εξειδικευμένη και είχε το μειονέκτημα ότι εξέταζε τη συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού. Οποιαδήποτε λοιπόν προσπάθεια γενίκευσης των συμπερασμάτων δεν μπορεί να κριθεί ως απόλυτα βάσιμη.

2.3 Η σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας για την επιχείρηση και ο προσανατολισμός στον πελάτη.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η δημιουργία ενός πελατοκεντρικού συστήματος συγκαταλέγεται στις προτεραιότητες της σύγχρονης επιχείρησης. Στις κορεσμένες αγορές η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη αποτελεί εφελκτήριο για τη βέλτιστη αξιοποίηση της «life time value». Επιπλέον στις άκρως απαιτητικές αγορές ο προσανατολισμός στον πελάτη συνιστά για την επιχείρηση ένα αποφασιστικό χαρακτηριστικό για την επίτευξη σχετικών πλεονεκτημάτων τοποθέτησης.

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός αν και δεν αποτελεί μια νέα πρόταση για τη διεθνή βιβλιογραφία και τις διεθνείς αγορές εντούτοις δεν το συναντάμε ως βασική προτεραιότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πριν από περίπου 50 χρόνια, ο Drucker 1954 έγραφε στο βιβλίο του «The practice of management», ότι: «είναι ο πελάτης αυτός που αποφασίζει τι είναι μια επιχείρηση, τι παράγει και αν θα προοδεύσει». Αργότερα ο Levitt 1960 σημείωνε ότι «οι επιχειρήσεις δε θα έπρεπε να εστιάζουν στο παραγόμενο προϊόν, αλλά στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών» . Στον πυρήνα αυτού του προσανατολισμού υπάρχει η ανάγκη για τις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες που στοχεύουν στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και της ικανοποίησής τους.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη περιγράφεται ως μια φιλοσοφία και συμπεριφορά κατευθυνόμενη προς τον καθορισμό και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη – στόχου και στην προσαρμογή της ανταπόκρισης της εταιρίας πωλήσεων, με σκοπό να ικανοποιήσει εκείνες τις ανάγκες καλύτερα από τον ανταγωνιστή, και με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Webster Jr., 2005)

Η ενίσχυση του προσανατολισμού στον πελάτη ως στρατηγικό μέσο, αποτελεί ένα κλειδί για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής πρωτοβουλίας είναι σημαντικό να ακολουθηθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Η επιφανειακή εκπαίδευση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης σε θέματα συμπεριφοράς, όπως, για παράδειγμα, «τι μπορώ να κάνω για εσάς ;» δε συμβάλλει στην ουσιαστική αλλαγή της στάσης απέναντι στον πελάτη. Είναι απαραίτητο να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού στον πελάτη, με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Αυτό απαιτεί μια αντιπαράθεση με τη στρατηγική τοποθέτησης, τις προσδοκίες και τις ικανότητες απόδοσης της επιχείρησης.

Σημείο αναφοράς για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προσανατολισμού στον πελάτη αποτελεί το να καταστεί αυτός ο προσανατολισμός ως οδηγός για τα στελέχη και τους συνεργάτες της επιχείρησης. Να μετατραπεί δηλαδή σε φιλοσοφία της επιχείρησης και να εφαρμοστεί στην πράξη σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Η δημιουργία του προσανατολισμού στον πελάτη με την έννοια του «να βρίσκομαι κοντά στον πελάτη» , σημαίνει εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης. Προκειμένου να επιτευχτεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει ο προσανατολισμός στον πελάτη να βρίσκει στήριγμα στη στρατηγική που χαράσσει η επιχείρηση. Επιπρόσθετα το σύστημα διοίκησης και επαναπληροφόρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένο σε αυτή την εικόνα – οδηγό. Αυτό σημαίνει φυσικά την ολοκλήρωση του προσανατολισμού στον πελάτη από άποψη περιεχομένου τόσο στην ανάπτυξη των στελεχών και συνεργατών, όσο και στους στόχους της επιχείρησης. Κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση της κατάλληλης πολιτικής, ώστε ο προσανατολισμός στον πελάτη να γίνει στάση των στελεχών και συνεργατών της επιχείρησης.

Η μη ευκαιριακή και ευέλικτη φύση της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς της επιχείρησης επιτρέπει εξίσου στους οργανισμούς αγοράς και πώλησης να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους και ικανοποίηση μέσω μιας σχέσης ανταλλαγής. Μια επιχείρηση με πελατοκεντρικό χαρακτήρα έχει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται κάθε πελάτη ξεχωριστά και ανάλογα με τις δικές του ανάγκες και ενδιαφέρεται όχι για τον υπολογισμό του κέρδους από μια σειρά συναλλαγών αλλά για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη. (Rust, et al., 2004)

Το marketing των σχέσεων όπως αποκαλείται αποτελεί την ουσία του πιο πρόσφατου προσανατολισμού των επιχειρήσεων που είναι πλέον γνωστός ως

πελατοκεντρικός προσανατολισμός (customer -centric orientation). Η φιλοσοφία αυτή υιοθετείται όλο και από περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις και έπεται της φιλοσοφίας του marketing concept, που με τη σειρά της έχει διαδεχθεί τις φιλοσοφίες των πωλήσεων και της παραγωγής. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης και καθιέρωσης μέσω της εφαρμογής του marketing των σχέσεων μακροπρόθεσμων σχέσεων με τον κάθε πελάτη ατομικά και προσωπικά με τελικό στόχο τη διατήρηση του ως πελάτη της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαρκή και αθροιστική ικανοποίηση του πελάτη. Κατά συνέπεια μια κορυφαία προτεραιότητα οποιασδήποτε προοδευτικής και δυναμικής οργάνωσης πωλήσεων πρέπει να είναι να αποτρέψει την αποσκίρτηση πελατών και ο καλύτερος τρόπος να πετύχει αυτό είναι να ικανοποιηθούν οι πελάτες της (Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Το τελικό δε ζητούμενο για την επιχείρηση είναι βεβαίως η αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

2.4 Η ικανοποίηση του πελάτη.

Οι πελάτες όπως αναφερθήκαμε και προηγουμένως είναι το πιο σημαντικό απόκτημα για οποιαδήποτε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στη διοίκηση της αξίας του πελάτη και στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των πελατειακών τους σχέσεων. Η αντίληψη από τους οργανισμούς των παραγόντων που δημιουργήσαν αξία στον πελάτη είναι μια βασική ενασχόληση του τομέα του marketing. (Blattberg R.C 1998)

Η απόδοση της κάθε επιχείρησης, δεν εξαρτάται κατά βάση στη δημιουργία νέων πελατών, όσο από το να δημιουργήσει ικανοποιημένους με ως άμεσο αποτέλεσμα αφοσιωμένους πελάτες στα προϊόντα που προσφέρει, οι οποίοι θα στραφούν δύσκολα σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Μια τέτοια συμπεριφορά πελατών μπορεί να δημιουργηθεί προσφέροντας τέτοιες υπηρεσίες και ποιότητα προϊόντων ώστε οι πελάτες να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Όσο περνούν τα χρόνια η ανάγκη εξεύρεσης πελατών γίνεται όλο και πιο επιτακτική, καθώς τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο ανταγωνισμός εντείνεται προσεγγίζοντας νέα επίπεδα. Υπό αυτό το πρίσμα και καθώς οι απαιτήσεις του πελάτη μεταβάλλονται, τονίζεται περισσότερο η σπουδαιότητα και αναβαθμίζεται ο ρόλος του συνεχώς.

Όσο αφορά τον ορισμό καθ' αυτό της έννοιας της ικανοποίησης θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός. Για το λόγο αυτό εάν ανατρέξει κανείς στην υπάρχουσα βιβλιογραφία θα αντιμετωπίσει πολλές διαστάσεις της έννοιας. Ο Oliver αναφέρει χαρακτηριστικά για το πρόβλημα αυτό: « ...όλοι γνωρίζουν τι είναι ικανοποίηση, έως ότου ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό....Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν γνωρίζει...». Εξαιτίας της μεγάλης σημασίας που έχει η ικανοποίηση τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση καθίσταται απαραίτητη η αναφορά όχι της ετυμολογικής έννοιας αλλά της έννοιας ικανοποίησης σε σχέση με τη διαχείριση σχέσεων πελατών και το σύγχρονο management.

Οι Westbrook & Oliver (1991) ορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη ως τη συνολική στάση που αυτός διαμορφώνει για ένα προϊόν το οποίο χρησιμοποίησε, αφού το απέκτησε. Πρόκειται δηλαδή, για μια αξιολογητική κρίση μετά την επιλογή που προκύπτει από μια συγκεκριμένη αγοραστική επιλογή και από την εμπειρία της χρήσης – κατανάλωσης της.

Οι Giese & Cote (2000), αφού κάνουν μια πολύ αναλυτική παρουσίαση των περισσότερων γνωστών και συχνότερα χρησιμοποιούμενων ορισμών, προτείνουν ένα πλαίσιο ανάπτυξης εξειδικευμένων ορισμών ικανοποίησης του καταναλωτή ανάλογα με την περίπτωση. Γενικά καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική συγκινησιακή αντίδραση ποικίλης έντασης. Ο ακριβής τύπος συγκινησιακής αντίδρασης και το επίπεδο έντασης που βιώνει ο καταναλωτής πρέπει να ορίζονται επακριβώς από τον ερευνητή ανάλογα με την περίπτωση που τον ενδιαφέρει να αναλύσει.

Ο κ. Γούναρης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία παραθέτει δύο εναλλακτικούς ορισμούς της έννοιας της ικανοποίησης (Γούναρης Σ. 2003)

- « Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή αυτή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι».
- « Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε ».

Ο Philip Kotler αναλύει την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του. Το αν ο είναι ικανοποιημένος ή όχι μετά από την αγορά, εξαρτάται από την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του αγοραστή.

Πρέπει να αντιληφθούμε ότι η ικανοποίηση είναι μια δισδιάστατη κατάσταση. Από τη μία πλευρά, η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών, καθώς της εξασφαλίζει μεγάλο μερίδιο αγοράς, καλή φήμη, πιστούς πελάτες και κατ' επέκταση την επιβίωση της και την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας. Από την άλλη πλευρά της σκοπιάς του πελάτη ικανοποίηση σημαίνει η επίτευξη ενός επιθυμητού επιπέδου εκπλήρωσης μιας ανάγκης από την αγορά ενός αγαθού ή τη λήψη μιας υπηρεσίας, αποφεύγοντας τις συνέπειες που θα έχει μια κακή επιλογή.

Γενικότερα μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η πελατειακή ικανοποίηση ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ενός προϊόντος. Εναλλακτικά, η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία διαδικασία, με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν. Σε γενικές γραμμές, οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης των πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο του βαθμού στον οποίο το προσφερόμενο προϊόν εκπληρώνει τις επιθυμίες του πελάτη. Ανάλογα με το βαθμό που το προσφερόμενο προϊόν καλύπτει τις προσδοκίες του πελάτη, μιλάμε για υψηλό ή χαμηλό βαθμό ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό διακρίνονται οι εξής κατηγορίες πελατών:

- **Ενθουσιασμένοι πελάτες**, όταν το προϊόν ή υπηρεσία υπερβαίνει τις προσδοκίες τους.
- **Ικανοποιημένοι πελάτες**, όταν το προϊόν ή υπηρεσία ταυτίζεται με τις προσδοκίες τους.

- **Δυσανεστημένοι πελάτες**, όταν το προϊόν ή υπηρεσία δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

Για να φτάσει λοιπόν η επιχείρηση στο επίπεδο να μπορεί να περικλείεται από ενθουσιασμένους πελάτες, που είναι ο βασικός της στόχος, ή τουλάχιστον από ικανοποιημένους θα πρέπει όχι μόνο να ασχοληθεί με το συγκεκριμένο τομέα σε μεγάλο βαθμό αλλά και να δημιουργήσει μια φιλοσοφία στην επιχείρηση που να στηρίζεται πάνω σε αυτό το κομμάτι.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε σε καμία περίπτωση ότι οι πελάτες πριν από οποιαδήποτε εμπειρία τους με προϊόντα και υπηρεσίες, έχουν τις δικές τους προσδοκίες πάνω στο αγαθό είτε από παλαιότερες εμπειρίες είτε διότι έτσι το φαντάζονται. Αυτά τα κομμάτια είναι που η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της και να τα ικανοποιήσει διότι αυτά είναι τα συστατικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη.

Θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι η φιλοσοφία της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται:

- Στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς)
- Στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους, (των αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος αγοράς) και τέλος
- Στη μέτρηση των αντιλήψεων τους. Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των επιχειρήσεων να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.

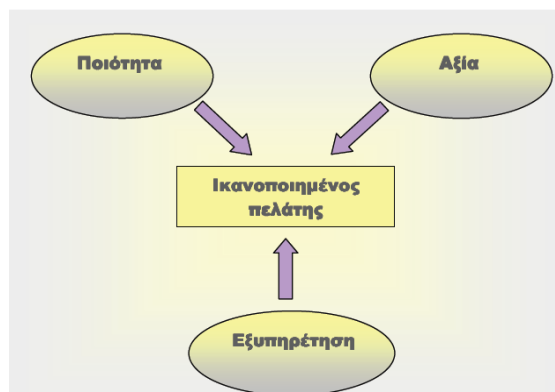
Η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται ως η αξιολόγηση και η συναισθηματική αναγνώριση μιας ολοκληρωμένης αγοραστικής διαδικασίας. (Yi – Hua Erin Yuan et al, 2008)

Μιλώντας έμπρακτα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η χάραξη στρατηγικής για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη απαιτεί τα εξής:

- Την απόκτηση του σωστού πελάτη
- Την ανάπτυξη της κατάλληλης πρότασης – αξίας (value proposition) του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει στον πελάτη
- Την ανάπτυξη των κατάλληλων διαδικασιών προκειμένου το προϊόν ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη
- Την παρακίνηση των εργαζομένων στην επιχείρηση στο να εστιάσουν στη θεμελίωση μιας ουσιαστικής σχέσης με τον πελάτη
- Την ανάλυση των στρατηγικών που ακολουθεί ο ανταγωνισμός προκειμένου να αξιοποιηθεί η γνώση που αποκτάται από αυτή την ανάλυση

Με τον τρόπο αυτό θα αναπτυχθεί η επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία θα διαμορφώνει, θα εξασφαλίζει και θα διατηρεί σημαντικά επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη στο μέλλον καθώς επίσης και υψηλό επίπεδο αφοσίωσης.

1. Οι παράγοντες που εξυπηρετούν στην ικανοποίηση του πελάτη



Πηγή: www.marketingteacher.com

Κλίνοντας το συγκεκριμένο κομμάτι της αναφοράς μας πάνω στην σπουδαιότητα της σημασίας της ικανοποίησης του πελάτη, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό σε όλους ότι η επιχείρησης οφείλει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις συνεργασίας με τον πελάτη με τρόπο που να αποφέρει κέρδη και στις δυο πλευρές. Ο Peter Drucker αναφέρει χαρακτηριστικά ότι αποτελέσματα « εντός των τειχών » δεν υφίσταται. Η ικανοποίηση του πελάτη τίθεται στο επίκεντρο των ενεργειών της κάθε επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται από την προσπάθεια διαρκούς προσέγγισης των αναγκών και των απαιτήσεων του.

2.5 α) Εξυπηρέτηση, β) αφοσίωση, γ) διατήρηση του πελάτη και δ) λόγοι απομάκρυνσης

α) Οι μελετητές των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν ότι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει μια επιχείρηση είναι το μόνο που τη διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινάει από μία προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση από όλο το προσωπικό και όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, το οποίο αξιοποιεί συνειδητά κάθε δυνατότητα που του παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες. Οι διαδικασίες του οργανισμού αξιολογούνται και τροποποιούνται με κριτήριο την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες.

Για να πετύχει ένας οργανισμός ολική εξυπηρέτηση του πελάτη, πρέπει πρώτα να απαντήσει με ακρίβεια σε δύο ερωτήσεις: Τι χρειάζεται βελτίωση και το πώς αυτό θα βελτιωθεί.

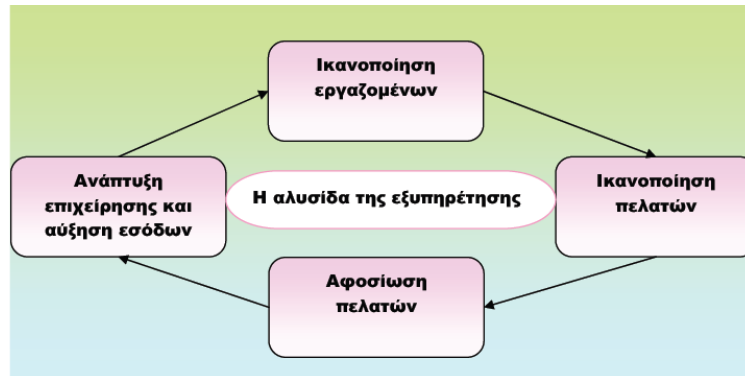
Ο Rick Johnson επισημαίνει στο άρθρο του "the realities of servicing a customer" ότι για τη βελτίωση και διατήρηση της καλής εξυπηρέτησης πελατών η επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερο λεπτομερή μελέτη και συνεπή πραγματοποίηση, χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια

Σύμφωνα με την άποψη του Dr. E. Deming « Το να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς δεν είναι αρκετό. Πρέπει πρώτα να επιλέξεις τι πρέπει να διορθώσεις και μετά να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς ».

Οι επιστήμονες που ασχολούνται με αυτόν τον τομέα προσπαθούν να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της εξυπηρέτησης του πελάτη και της κερδοφορίας. Η

σχέση αυτή όπως καταλαβαίνουμε δεν είναι απλή και μονοσήμαντη, αλλά είναι συνάρτηση των βασικών παραγόντων του κάθε οργανισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των υπαλλήλων, η αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης, η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των πελατών και τέλος η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνθέτουν όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα την αλυσίδα της εξυπηρέτησης.

2. Η αλυσίδα της εξυπηρέτησης



Πηγή: www.business-meetings.co.uk

Αν και σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις έχουν καταλάβει πλέον το βασικό ρόλο που παίζει η εξυπηρέτηση των πελατών και την αναγκαιότητα που δημιουργεί αυτός ο τομέας για την επίτευξη των στόχων τους, λίγες είναι αυτές που καταφέρνουν να παρέχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και επίπεδο. Ορισμένοι από τους λόγους που αποτελούν εμπόδια και είναι άξιοι λόγου αναφοράς είναι οι παρακάτω:

- Ακολουθούμενες πολιτικές επιχείρησης: Προβλήματα εξαιτίας των κανονισμών σχετικά με τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας και των μηχανισμών ελέγχου.
- Εξειδίκευση εργασίας: Τις περισσότερες φορές το προσωπικό της επιχείρησης δεν κατέχει το σύνολο των απαραίτητων γνώσεων για τη διεκπεραίωση όλου του φάσματος των ενεργειών που απαιτεί μια παροχή.
- Έλλειψη συντονισμού: Που είναι αποτέλεσμα κακής οργάνωσης μπορεί να προκαλέσει πλήθος προβλημάτων.
- Λήψη αποφάσεων: Πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα από την αναρμοδιότητα ορισμένων υπαλλήλων να δώσουν άμεσα λύσεις σε προβλήματα μικρής σπουδαιότητας.
- Εστίαση στα έξοδα: Η εστίαση στην προσπάθεια μείωσης του κόστους δημιουργεί κακή εικόνα στους πελάτες σχετικά με τις προτεραιότητες που θέτονται.
- Αναξιοπιστία επιχείρησης: Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που υπόσχονται την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών τις οποίες όμως αδυνατούν να προσφέρουν.
- Προσωπικό: Αν το προσωπικό δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και δεν έχει τα απαραίτητα κίνητρα για την παροχή καλής εξυπηρέτησης τότε τα αποτελέσματα για την επιχείρηση είναι απογοητευτικά.

- Δημιουργικότητα: Η δημιουργική σκέψη στην επίλυση των προβλημάτων είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών.
- Απουσία ακρόασης: Το πρόβλημα αυτό προκαλείται κυρίως από τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων που αδιαφορούν να δώσουν βάση σε καθημερινά προβλήματα των πελατών που οι ίδιοι θεωρούν μικρής σημασίας. Σύμφωνα με έρευνα το 40% των ανωτάτων στελεχών ξοδεύουν λιγότερο από το 10% του χρόνου τους με τους πελάτες.

β) Η σύγχρονη αντίληψη ορίζει την αφοσίωση ως ένα θετικό επίπεδο δέσμευσης των πελατών, το οποίο δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε προγενέστερες ενέργειες αγορών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα ο Oliver δίνει τον ακόλουθο χαρακτηριστικό ορισμό: « Η αφοσίωση είναι μια ισχυρή δέσμευση των πελατών ότι θα επαναλάβουν την αγορά ή θα συνεχίσουν να είναι πελάτες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο μέλλον, ανεξάρτητα από επιρροές διαφόρων καταστάσεων ή από προσπάθειες του marketing που έχουν στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.....».

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να καθοδηγεί την αφοσίωση του πελάτη μέσα από ένα σύνολο σταθερών αρχών, οι οποίες θα αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα σε αυτή και τους ανθρώπους που την περιβάλλουν και θέλει να συνεχίσουν να την περιβάλλουν. Κάποιες από τις βασικές αρχές που μπορούν να καθοδηγήσουν την αφοσίωση του πελάτη είναι οι εξής:

- Συνεργασία βασιζόμενη στην ηθική και την ακεραιότητα.
- Προστιθέμενη αξία στη σχέση πελάτη – προμηθευτή
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη
- Ανοιχτή πολιτική της επιχείρησης
- Επικέντρωση στο μη αναμενόμενο, που δημιουργεί την επιπλέον ικανοποίηση στους πελάτες
- Στενή σχέση με τον πελάτη

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν κατά βάση και είναι σε θέση να κατηγοριοποιήσουν την αφοσίωση των πελατών, είναι το ύψος των επαναλαμβανόμενων αγορών και ο βαθμός αφοσίωσης στο προϊόν ή υπηρεσία. Σύμφωνα με αυτό ο Griffin κατηγοριοποιεί την αφοσίωση σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες:

- Μη αφοσίωση: Περικλείει τους καταναλωτές εκείνους, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν καμία αφοσίωση για προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά έχουν τη συνήθεια να αλλάζουν μάρκα και προμηθευτή χωρίς κάποια εμφανή αιτία.
- Αδρανής αφοσίωση: Πρόκειται για το είδος της αφοσίωσης που οφείλεται κυρίως στη συνήθεια. Παρά το γεγονός των επαναλαμβανόμενων αγορών η δέσμευσή τους για το προϊόν είναι μικρή.
- Λανθάνουσα αφοσίωση: Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες πραγματοποιούν μόνο λίγες επαναλαμβανόμενες αγορές, παρά το γεγονός ότι η αφοσίωση τους στο προϊόν είναι αρκετά υψηλή.

- Απόλυτη αφοσίωση: Η περίπτωση αυτή αποτελεί την πιο επιθυμητή κατάσταση για οποιαδήποτε επιχείρηση. Οι πελάτες παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης με το προϊόν, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιούν πολλές επαναλαμβανόμενες αγορές. Έτσι μπορεί να αποτελέσουν τους καλύτερους διαφημιστές και υπερασπιστές των προϊόντων της επιχείρησης.

3. Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση.



Πηγή: www.enterprise-dashboard.com

Τελειώνοντας τη συγκεκριμένη αναφορά πάνω στη σημασία της αφοσίωση του πελάτη, δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε την σημαντικότητα που προσφέρει αυτή η ιδιότητα σε μακροπρόθεσμα και σωρευτικά οφέλη. Οι αφοσιωμένοι πελάτες αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με τους πελάτες που απλώς επαναλαμβάνουν μια αγορά. Επιπλέον η αύξηση του επιπέδου αφοσίωσης μπορεί να μειώσει τα έξοδα marketing καθώς και το κόστος συναλλαγής, να αυξήσει τις συναλλαγές ανά πελάτη όπως και να βελτιώσει κατά πολύ τη φήμη της εταιρίας.

Αρκετές εμπειρικές κατά βάση μελέτες αποδεικνύουν ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες μιας επιχείρησης είναι λιγότερο επιρρεπείς σε προσφορές ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ελαστικότητα τιμής, ενώ οι πιθανότητες να αγοράσουν και άλλα νέα προϊόντα είναι αυξημένες. Το βασικότερο όμως αποτέλεσμα της αφοσίωσης, που δικαιολογεί το σύνολο των παραπάνω είναι η διατήρηση του πελάτη που είναι και το βασικό ζητούμενο των σημερινών επιχειρήσεων.

γ) Η βελτίωση της ικανοποίησης και της πίστης – αφοσίωσης των πελατών οδηγεί τελικά και στη διατήρηση τους. Η δραστηριότητα των συσχετιζόμενων στρατηγικών, που δίνει έμφαση στη διατήρηση του πελάτη, επεξηγείται από ερευνητικές μελέτες, οι οποίες προτείνουν ότι η απόκτηση των νέων πελατών κοστίζει πέντε φορές περισσότερο απ ό τι απαιτείται για να διατηρήσει και να εργαστεί με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

Επειδή λοιπόν η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει λιγότερο σε σχέση με την προσέλκυση ενός νέου, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι λόγοι για την διατήρηση των πελατών. Αν οι λόγοι αυτοί δεν είναι σαφείς στην επιχείρηση, τότε αργά η γρήγορα η πελάτες θα αποχωρήσουν, θα χαθούν οι όποιες επενδύσεις έγιναν για την προσέλκυση τους και τελικά η επιχείρηση θα χάσει τη σταθερή πελατειακή της βάση.

Ένα σημαντικό εύρημα αρκετών μελετών όπως ήδη αναφέρθηκε είναι ότι η προσέλκυση νέων πελατών στην επιχείρηση είναι πολύ περισσότερη δαπανηρή από τη

διατήρηση και παραμονή των υπαρχόντων. Έχει βρεθεί επίσης ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών, όπως εκφράζεται από τις μεταβλητές:

- Αφοσίωση στην επωνυμία του προϊόντος
- Πρόθεση επαναγοράς
- Επαναλαμβανόμενες πωλήσεις

Επειδή αυτό που τελικά μετράει είναι το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, είναι σημαντικότερη και η διαπίστωση ορισμένων μελετών ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

(Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004)

Οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι προκειμένου να αναπτύξουν τόσο επιτυχημένες όσο και μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες πρέπει να εστιάσουν τις στρατηγικές τους στους οικονομικά πολύτιμους πελάτες κρατώντας μακριά και αποβάλλοντας τους μη επικερδείς.

Ο στόχος για ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών χαρακτηρίζεται ως αμυντική στρατηγική μιας επιχείρησης. Ο στόχος της αμυντικής στρατηγικής είναι η ελαχιστοποίηση του κύκλου εργασιών πελατών (μεγιστοποίηση της διατήρησης πελατών) μέσω της προστασίας των προϊόντων και των αγορών από τα ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα και γενικά από τις ανταγωνιστικές επιδρομές, παρά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και ωρίμανση των αγορών, το αμυντικό marketing γίνεται τα τελευταία χρόνια ελκυστικότερα και δημοφιλέστερα.

Όσον αφορά την επιχειρηματική απόδοση, βρίσκεται στο κέντρο των πληροφοριακών συστημάτων. Καταρχάς η επιχειρηματική απόδοση είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή που περιβάλλει τις εσωτερικές και τις εξωτερικές μετρήσεις, είναι κοινά αποδεκτό ότι οι λόγοι της επιχειρηματικής αποδοτικότητας είναι δύσκολο να οριστούν. Υποκειμενικές μετρήσεις αποτελούν θέματα της ρύθμισης των προκαταλήψεων από τη διαθεσιμότητα προσφάτων γεγονότων, ενώ η κατεύθυνση πολλών μετρήσεων, όπως οι εσωτερικές ή οι εξωτερικές (ικανοποίηση υπαλλήλων και πελατών) είναι συχνά ασταθείς. Η κατάσταση αυτή συμβαίνει διότι συχνά οι πληροφοριοδότες αντιμετωπίζουν περιορισμούς στην ανάκληση αναδρομικών πληροφοριών, οπότε οι μετρήσεις περιστοιχίζονται από πλαστές σχέσεις και διφορούμενες αιτίες.

Οι μετρήσεις επιχειρηματικής αποδοτικότητας θα πρέπει να είναι πειστικά τοποθετημένες. Παλαιότερες μελέτες απέδειξαν πως οι μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης θα πρέπει να εμφανίζουν τρία βασικά χαρακτηριστικά.

- Θα πρέπει να παρέχουν έναν πολυδιάστατο και ισορροπημένο υπολογισμό της απόδοσης.
 - Θα πρέπει να ενσωματώνουν ένα ανταγωνιστικό υπολογιστικό στοιχείο.
 - Θα πρέπει να απευθύνονται προς την αντίληψη της απόδοσης όσον αφορά την πάροδο του χρόνου
- (Timothy R Coltman et al. 2006)

Αυτές οι τρεις κατευθύνσεις εφαρμόζονται σε μια ισορροπημένη scorecard στην οποία φαίνεται η απόδοση της επιχείρησης και περιλαμβάνουν:

- Οικονομικές μετρήσεις
- Ικανοποίηση του πελάτη
- Διαδικασίες βελτίωσης της επιχείρησης όπως μείωση του κόστους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες
- Καινοτομίες ή εισοδήματα από την παραγωγή νέων προϊόντων

δ) Οι κύριοι λόγοι που οδηγούν στην απομάκρυνση του πελάτη από την επιχείρηση:

- Χαμηλή διαφοροποίηση προσφερόμενου προϊόντος και παρεχόμενης υπηρεσίας. Η διαφοροποίηση της εξυπηρέτησης που παρέχεται είναι μια περιοχή όπου είναι δυνατό να αιχμαλωτιστεί ο πελάτης και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Οι τεχνολογικές καινοτομίες αντιγράφονται πολύ εύκολα
- Οι δεσμοί των πελατών με το προϊόν ή την υπηρεσία είναι ασθενέστεροι γιατί υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα διαθέσιμα.
- Πολλές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να παγιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Οι αναλυτές της αγοράς έχουν ανακοινώσει ότι το 70% των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων γίνονται από αδιαφορία και όχι από αφοσίωση (loyalty). Αυτό σημαίνει ότι μια μεγάλη μερίδα των πελατών μπορεί εύκολα να στραφεί στον ανταγωνισμό και υπογραμμίζει την ανάγκη να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των πελατών.

2.6 Ο κύκλος ζωής των πελατών

Οι πελάτες της κάθε επιχείρησης αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς της πόρους, τους οποίους πρέπει να προστατέψει και να αναπτύξει. Για το λόγο αυτό λοιπόν, ο πρωταρχικός στόχος είναι η αύξηση της αξίας της πελατειακής σχέσης. Θα πρέπει να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να αποδείξει τι αξίζουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της για τον πελάτη, καθώς και πως αυτά που προσφέρει είναι ανώτερα απ' ό,τι η αμέσως επόμενη επιλογή.

Στην διοίκηση των πελατειακών σχέσεων, ο κύκλος ζωής του πελάτη είναι το μέτρο ορισμού των τρόπων αλληλεπίδρασης της εταιρίας με τους δυνητικούς και υπάρχοντες πελάτες. Αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία προβάλλει την αξία του πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια των συναλλαγών τους με την επιχείρηση, δηλαδή κατά το διάστημα παραμονής τους ως χρήστες των αγαθών της. Ο κύκλος ζωής του πελάτη κατηγοριοποιεί τους πελάτες με βάση τις προτιμήσεις τους, την παρούσα και μελλοντική τους αξία. Επίσης αναγνωρίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των πελατών και βοηθά στην ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών και προγραμμάτων με βάση τη τμηματοποίηση των πελατών και το στάδιο που βρίσκονται στον κύκλο ζωής τους.

(www.marketingreacher.com)

Το να καταφέρει η επιχείρηση να κερδίσει την προσοχή των πιθανών πελατών της είναι ιδιαίτερα προκλητικό. Λαμβάνοντας υπόψη την διαθεσιμότητα των ανταγωνιστικών επιλογών καθώς και επίσης και την διαφάνεια των προϊόντικών πληροφοριών και

αναθεωρήσεων, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν μια επιπρόσθετη προσοχή στη σύλληψη των πιθανών πελατών και στη μετατροπή τους σε αφοσιωμένους πελάτες.

(www.davidcrow.ca)

Αν και δεν μπορεί να δημιουργηθεί ένας συγκεκριμένος κύκλος ζωής πελατών λόγω του ότι τα προϊόντα της κάθε επιχείρησης είναι διαφορετικά, κάποιιοι από τους κύκλους ζωής που μπορούν να προσαρμοστούν σε όλες τις επιχειρήσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

4. Κύκλος ζωής του πελάτη



Σε γενικές γραμμές οι πιο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κύκλο ζωής του πελάτη, χωρίς να περνάμε σε λεπτομερείς αναλύσεις περιλαμβάνει μετρητές ώστε η επιχείρηση να:

- **Τραβήξει την προσοχή του πελάτη (reach):** Αυτό μπορεί να συμβεί με διάφορους τρόπους, όπως π.χ. με τον αριθμό των άρθρων που γράφτηκαν για κάποιον που αντιπροσωπεύει την εταιρία, με τον αριθμό των πελατών που επισκέφτηκαν την ιστοσελίδα της εταιρίας, με τον αριθμό αναγνωστών εφημερίδων όπου υπήρχε το λογότυπο της επιχείρησης κλπ. Το πρόβλημα όλων αυτών των ενεργειών έγκειται στο γεγονός ότι δεν μπορεί να γίνει ακριβώς ανάλυση και μέτρηση τόσο των αναγνωστών όσο και των ανθρώπων που έδωσαν βάση σε αυτά που είδαν και διάβασαν. Για το λόγο αυτό, το βήμα αυτό του κύκλου ζωής πέραν του ότι είναι δύσκολο να υπολογιστεί θα πρέπει να βρίσκεται σε αμεσότητα και στενή σύνδεση με έναν από τους επόμενους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον κύκλο ζωής του πελάτη και είναι:
- **Αποκτήσει τον πελάτη (acquisition):** σημαίνει να καταφέρει η επιχείρηση να φέρει κάποιον στην σφαίρα της επιρροής της. Για μερικούς το acquisition είναι ένας παράγοντας που μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια, με την έννοια ότι οι πελάτες όχι μόνο θα μάθουν για την επιχείρηση, όπως στο προηγούμενο βήμα, αλλά θα προβούν και σε ενέργειες αγοράς. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε δύο τακτικές και εργαλεία που οδηγούν στην απόκτηση κάποιου πελάτη. Αυτά μπορεί να είναι πχ το χαμηλό κόστος ή αντίστοιχα κανένα κόστος για τους νέους πελάτες που θα συμμετέχουν σε κάποια δραστηριότητα της επιχείρησης ή θα δοκιμάσουν κάποιο νέο προϊόν.

- **Μετατρέψει κάποιον σε υπάρχον πελάτη (conversion):** Οι επιχειρήσεις μελετώντας το βήμα αυτό, θα μπορέσουν να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές και μετατροπές στα προϊόντα τους και στις εφαρμογές του marketing επηρεασμού τους, έτσι ώστε οι πελάτες να έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Αποτέλεσμα όλου αυτού είναι μια κατάσταση win to win, αφού οδηγεί άμεσα στην ικανοποίηση τόσο του πελάτη όσο και της επιχείρησης με την αύξηση των κερδών της.
- **Διατηρήσει κάποιον πελάτη στο πελατειακό δυναμικό της (retention):** Αφότου έχουν πραγματοποιηθεί όλα τα προηγούμενα βήματα η επιχείρηση έχει ως άμεσο στόχο τη διατήρηση των πελατών οι οποίοι πραγματοποιούν συχνές αγορές. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω ένας ήδη υπάρχων πελάτης, είναι πιο σημαντικός από έναν καινούργιο. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να τους παρακολουθεί στενά και να προσπαθεί να ικανοποιήσει άμεσα τις ανάγκες τους.
- **Μετατρέψει το άτομο που προσέλκυσε σε συνήγορο της (loyalty):** Αποτελεί το στάδιο όπου ο πελάτης γίνεται υποστηρικτής της μάρκας της επιχείρησης και δεν έχει σκοπό για κανένα λόγο να στραφεί προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η επιχείρηση έχοντας αφοσιωμένους πελάτες, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων αφού μπορεί να τους χρησιμοποιήσει με σκοπό να τους φέρει νέους πελάτες, χωρίς η ίδια να ξοδέψει χρόνο και χρήμα σε προωθητικές καμπάνιες.

Σε κάθε ένα από αυτά τα βήματα του κύκλου ζωής του πελάτη, η επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει αποφάσεις σχετικά με το πότε να προσπαθήσει να αποκτήσει μια νέα πελατειακή σχέση ή το πότε να διατηρήσει κάποια σχέση που έχει με ένα πελάτη ή πότε να αφήσει κάποιον να την εγκαταλείψει επειδή δεν της προσδίδει πλέον αξία.

Σύμφωνα με όλα αυτά συμπεραίνουμε πως ο βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι να τραβήξει την προσοχή πιθανών πελατών, να τους μάθει τι ακριβώς προσφέρει, να τους μετατρέψει σε υπάρχοντες πελάτες και έπειτα να δημιουργήσει αφοσιωμένους πελάτες, πλήρως ικανοποιημένους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και οι οποίοι θα ωθήσουν κι άλλους πελάτες να μπουν στον κύκλο αυτό.

Για να καταφέρει λοιπόν η επιχείρηση να στοχεύσει ποιους πελάτες θα προσπαθήσει να αποκτήσει ή να διατηρήσει, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει κάποια εργαλεία προγνωστικής ανάλυσης ώστε να αποφασίσει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να προσφέρει και μέσω ποιών καναλιών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία data mining για να πραγματοποιήσουν την ανάλυση αυτή. Με τη χρήση αυτών των εργαλείων οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τη συμπεριφορά των πελατών που αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο γεγονός του κύκλου. Έτσι οι επιχειρήσεις αποκτούν την δυνατότητα να βρουν και άλλους ανθρώπους σε παρόμοια βήματα του κύκλου ζωής και να προσδιοριστούν ποιοι πελάτες έχουν παρόμοιες συμπεριφορές

Κλίνοντας το θέμα αυτό μπορούμε να πούμε συνοπτικά ότι οι βασικότεροι στόχοι της ύπαρξης και της διαχείρισης του κύκλου ζωής είναι:

- Δημιουργία αξίας
- Διατήρηση πελατών

- Ενθάρρυνση χρήσης
- Ανταγωνιστική διαφοροποίηση
- Αποδοτικότερη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες
- Αύξηση της ανταπόκρισης των πελατών στις ενέργειες marketing

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

3.1 Η αρχή του παραδοσιακού marketing και η εξέλιξη του στο σήμερα

Το σύγχρονο Μάρκετινγκ εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις αρχές του εικοστού αιώνα. Η δημιουργία αυτού που ονομάζουμε "επιστήμη του Μάρκετινγκ" αναπτύχθηκε μέσα από μία σειρά ενεργειών και σε διάφορες χρονικές περιόδους, οι οποίες διακρίνονται σε τρεις διαφορετικές εποχές. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920, επικρατούσε η αντίληψη, ότι οι επιχειρήσεις μπορούσαν να λειτουργήσουν μέσα σε ένα οποιαδήποτε δεδομένο όριο της καμπύλης παραγωγής και να παράγουν απεριόριστες ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών: αυτή η περίοδος ορίστηκε ως η Εποχή της Παραγωγής, του Μάρκετινγκ. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, τα οποία καθόριζαν την πολιτική της εταιρείας, πίστευαν ακράδαντα, ότι κάθε προϊόν, το οποίο συνιστούσε τον όγκο παραγωγής της επιχείρησης, μπορούσε "να πουλήσει από μόνο του".

Φυσικά, δεν υπήρχαν προβλήματα τα οποία να σχετίζονται με τη ζήτηση των προϊόντων, γιατί η ζήτηση πάντα υπερίσχυε της προσφοράς. Στην πραγματικότητα, υπήρχε μία τεράστια ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες, την οποία επεδείκνυαν οι καταναλωτές, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη πάγια αδυναμία των βιομηχανιών να γεμίσουν τα ράφια των καταστημάτων με προϊόντα, μία έλλειψη δηλαδή της προσφοράς προϊόντων και κατά δεύτερο λόγο, υπηρεσιών. Αυτή ήταν η εποχή της ραγδαίας αύξησης της βιομηχανικής παραγωγής, καθώς επίσης και της εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων, στα πλαίσια της ανάπτυξης νέων καινοτομιών και τεχνολογικών εφαρμογών και μεθόδων, προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγή βελτιωμένων αγαθών και υπηρεσιών, με τελική συνέπεια τη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης. Επιπλέον, η σημασία των συνεπειών του μεγάλου Οικονομικού Κραχ του 1929 και της πολιτικής του Νιου Ντηλ, είχε ανυπολόγιστες συνέπειες, ιδιαίτερα η δεύτερη, οδηγώντας στη συγχώνευση κάθε μορφή κρατικής δαπάνης, με σκοπό την επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης για τις Η.Π.Α. και, ως συνέπεια, για τον υπόλοιπο κόσμο.

Η μετάβαση, από την πρώτη στη δεύτερη εποχή του μάρκετινγκ, την Εποχή των Πωλήσεων, σηματοδεύτηκε από το ενδιαμέσο χρονικό διάστημα του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Αμέσως μετά τον πόλεμο, υπήρχε μία διάχυτη ατμόσφαιρα σε όλον τον κόσμο, η οποία ενθάρρυνε την ανοικοδόμηση, ωστόσο, οι καταναλωτές δε διέθεταν τα απαραίτητα χρηματικά μέσα για να πραγματοποιήσουν αγορές προϊόντων, τα οποία δε θεωρούνταν είδη πρώτης ανάγκης και, αυτό είχε ως συνέπεια, η οικονομική δραστηριότητα να στηρίζεται στην κατασκευή νέων κτιρίων και κατοικιών.

Από την άλλη πλευρά, ο πόλεμος είχε αλλάξει την καταναλωτική συμπεριφορά των ανθρώπων. Ο φόβος, η δυσπιστία και η απαισιοδοξία για το αύριο, τους έκανε να είναι πιο

συντηρητικοί, καθώς κύρια μεριμνά τους ήταν η επιβίωσή. Αυτά τα συναισθήματα μεταφράστηκαν σε πλεόνασμα της προσφοράς έναντι της ζήτησης καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Αυτές οι συνθήκες είχαν ως αποτέλεσμα την πρόσληψη διευθυντών πωλήσεων, τα βασικά καθήκοντα των οποίων σχετίζονταν με την διοίκηση του τμήματος πωλήσεων, το οποίο εκείνη την εποχή θεωρούνταν ως απαραίτητο κομμάτι της λειτουργικής δομής της επιχείρησης. Άλλα καθήκοντα των διευθυντών πωλήσεων αφορούσαν στην προώθηση των στόχων πωλήσεων της επιχείρησης, ώστε να υπάρχει συμφωνία με το επίπεδο της παραγωγής και να πραγματοποιούνται κέρδη, αντί για ζημίες. Αυτό ήταν στην πραγματικότητα, το σημαντικό στοιχείο της Εποχής των Πωλήσεων: η συνεχής και συστηματική άσκηση πίεσης προκειμένου η εταιρεία να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε υποψήφιους αγοραστές. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μία μεγάλη διαφοροποίηση από την άποψη της Εποχής της Παραγωγής, σύμφωνα με την οποία το προϊόν θα μπορούσε να πουληθεί "από μόνο του", θεωρώντας την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών ως δεδομένη.

Κατά τη διάρκεια της επόμενης περιόδου του μάρκετινγκ, η οποία εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη σήμερα (με τις νέες ιδέες και έννοιες των δικτύων και του μάρκετινγκ των μέσων κοινωνικής επαφής στο διαδίκτυο), εμφανίστηκε μία αυξανόμενη ανάγκη, με την απόκλιση από τις τεχνικές πειστικής πώλησης, προς τις μεθόδους της έρευνας μάρκετινγκ και ανάλυσης προϊόντος, οι οποίες προηγούνται του σχεδιασμού, της παραγωγής και προώθησης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, αλλά και έπονται του λανσαρίσματος του προϊόντος στην αγορά. Αυτή είναι η πιο χαρακτηριστική Εποχή του Μάρκετινγκ, κατά τη διάρκεια της οποίας, το Μάρκετινγκ αναπτύσσεται ως ένα από τα πιο σημαντικά πεδία των λεγόμενων επιστημών των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, αυτός ο προσανατολισμός προς τις προτιμήσεις, επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών, μπορεί να χαρακτηριστεί ως πιο δημοκρατική περίοδος του μάρκετινγκ. Επιχειρώντας έναν παραλληλισμό μεταξύ της επιστήμης του μάρκετινγκ και της επιστήμης του μάνατζμεντ, μπορούμε να πούμε ότι, παράλληλα με τη μετάβαση προς ένα πιο συμμετοχικό δημοκρατικό περιβάλλον μάνατζμεντ, το μάρκετινγκ έχει εξελιχθεί, έτσι ώστε να αναγνωρίσει και να αποδεχθεί την ευρύτερη συμμετοχή από την πλευρά του καταναλωτή, ο οποίος, ως τελικό αποτέλεσμα, θεωρείται "ο βασιλιάς", ο οποίος κυριαρχεί στην αγορά. Κανένα προϊόν ή υπηρεσία δε μπορεί να λανσαριστεί στην αγορά, χωρίς να έχει προηγηθεί η διερεύνηση των αγοραστικών προθέσεων των καταναλωτών, με βάση τις οποίες θα διαμορφωθούν τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας του μάρκετινγκ, στην Εποχή του Μάρκετινγκ, είναι "η ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή αποτελεσματικά και επικερδώς", επισφραγίζοντας με το μακροοικονομικό αποτέλεσμα της εξάλειψης των ελλείψεων ζήτησης και προσφοράς και την αιφφορική οικονομική ισορροπία.

Πηγή: www.elshvoong.com

3.2 Από το "κλασικό" marketing στο marketing σχέσεων

Το marketing των σχέσεων (relationship marketing) ως έννοια, ως ιδέα υπήρχε από τη στιγμή που εμφανίσθηκαν οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ ανθρώπων. Έτσι, διεξαγόταν

ανέκαθεν σε επίπεδο καταστήματος της γειτονιάς ή μικρής επιχείρησης γενικότερα, όπου ο ιδιοκτήτης καλλιεργούσε προσωπικές σχέσεις με τους, περιορισμένου αριθμού πελάτες του. Στη συνέχεια, με αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του αριθμού των πελατών τους, μειώθηκε ή ελαχιστοποιήθηκε η δυνατότητα των επιχειρήσεων να καλλιεργούν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Από το τέλος της δεκαετίας του 1980, το μάρκετινγκ των σχέσεων και κυρίως της ικανοποίησης του πελάτη, για την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, υπήρξε και υπάρχει αυξημένη δυνατότητα εφαρμογής και υλοποίησης τους χάρη στην αλματώδη εξέλιξη της πληροφοριακής τεχνολογίας και του διαδικτύου.

Το μάρκετινγκ των σχέσεων ακολούθησε μια εξελικτική πορεία στο περιεχόμενο του, όπου αρχικά τονιζόταν η διάσταση της «σχεσιακής» ανταλλαγής (relation exchange), όπως διαπιστώνεται από το γνωστό και καθιερωμένο ορισμό των Morgan και Hunt. Το μάρκετινγκ των σχέσεων αναφέρεται σ' όλες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ οι οποίες στοχεύουν στην καθιέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση των πετυχημένων σχεσιακών ανταλλαγών με τους πελάτες. Μεταγενέστεροι ορισμοί και απόψεις υπογραμμίζουν την ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη, όπως επίσης και τη μακροχρόνια διάσταση της συγκεκριμένης έννοιας και φιλοσοφίας. Αυτό φαίνεται, εν μέρει από τον ακόλουθο ορισμό: Το μάρκετινγκ των σχέσεων σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης με σκοπό τη διεκδίκηση και τη διατήρηση των προτιμήσεων και της επαγγελματικής σύνδεσης τους με την επιχείρηση μακροχρονίως. Από τους αναφερόμενους δε αποδέκτες του ενδιαφέροντος της επιχείρησης οι πελάτες είναι σαφώς οι σπουδαιότεροι.

Το μάρκετινγκ των σχέσεων βασίζεται στη θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα συνεχές των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μια οπτική η οποία ουσιαστικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φθάνει έως την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας η οποία επιδιώκει τη δημιουργία σταθερών, μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση σκοπεύει τελικά στη δημιουργία αθροιστικής ικανοποίησης του πελάτη και όχι απλά ικανοποίησης από μεμονωμένες, εφάπαξ αγορές. Το τελικό δε αποτέλεσμα είναι ότι κατά πάσα πιθανότητα, ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει πελάτης της επιχείρησης, κάτι που συμφέρει στην επιχείρηση δεδομένου ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή απ' ό,τι η προσέλκυση νέων. Σημειώνεται δε ότι με τον όρο πελάτης εννοείται είτε ο τελικός πελάτης, δηλαδή ο καταναλωτής, είτε ο ενδιάμεσος, δηλαδή ο επιχειρησιακός αγοραστής.

Το μάρκετινγκ των σχέσεων αποτελεί την ουσία του πιο πρόσφατου προσανατολισμού των επιχειρήσεων που είναι πλέον γνωστός ως πελατοκεντρικός προσανατολισμός. Η φιλοσοφία αυτή υιοθετείται όλο και περισσότερο σύγχρονες επιχειρήσεις και έπεται της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ που με τη σειρά της έχει διαδεχθεί τις φιλοσοφίες των πωλήσεων και της παραγωγής. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία ή προσανατολισμός υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης και καθιέρωσης μέσω της εφαρμογής του μάρκετινγκ των σχέσεων μακροπρόθεσμων σχέσεων με τον κάθε πελάτη ατομικά και προσωπικά με τελικό στόχο τη διατήρηση του ως πελάτη της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαρκή και αθροιστική ικανοποίηση του πελάτη. Το τελικό δε ζητούμενο για την επιχείρηση είναι η αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους. Η

στρατηγική αυτή των επιχειρήσεων η οποία δίνει έμφαση στους υπάρχοντες πελάτες, προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσει το βαθμό αποχώρησης των υπάρχοντων πελατών είναι γνωστή ως αμυντικό μάρκετινγκ. Έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σπουδαιότητα τα τελευταία χρόνια και ως επιχειρησιακή πρακτική, αλλά ως αντικείμενο για επιστημονική έρευνα εξαιτίας του οξυμένου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Η αντίθετη στρατηγική, δηλαδή εκείνη η οποία δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην προσέλκυση νέων πελατών, είναι γνωστή ως επιθετικό μάρκετινγκ και παραδοσιακά έχει προτιμηθεί και υιοθετηθεί περισσότερο από τις επιχειρήσεις έναντι της προηγούμενης στρατηγικής. Στην πράξη βεβαίως οι περισσότερες ακολουθούν ένα συνδυασμό των δύο αυτών ειδών στρατηγικής. Είναι όμως φανερό ότι κατά την εφαρμογή του μάρκετινγκ των σχέσεων από μια επιχείρηση η ενδεδειγμένη στρατηγική είναι το αμυντικό μάρκετινγκ.

(Σαρμανιώτης, Καργίδης 2004)

3.3 Τα στοιχεία του Μάρκετινγκ των σχέσεων.

Η προϊόντική διάσταση που επικρατούσε στο παρελθόν όπου δινόταν έμφαση στη διάθεση του προϊόντος και οι βασικοί παράγοντες της λειτουργίας ήταν το σωστά διαμορφωμένο μίγμα μάρκετινγκ, μετατράπηκε σε υποσύνολο της ευρύτερης έννοιας της εξυπηρέτησης του πελάτη που ενσωματώνει την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την άμεση επίλυση των προβλημάτων που εμφανίζονται, καθώς και τη συλλογή, διερεύνηση και αντιμετώπιση τυχόν πληροφοριών που διατυπώνονται από τους πελάτες.

Επιπροσθέτως η έννοια της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών έχει αναπροσαρμοστεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία και πλέον η ποιότητα και η διατήρηση της δεν περιορίζεται στην διαδικασία της παραγωγής, αλλά και όλες οι υπόλοιπες διεργασίες εκτελούνται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας με επίκεντρο πάντα την ικανοποίηση του πελάτη.

Τα βασικά συστατικά του μάρκετινγκ σχέσεων είναι:

- **Κουλτούρα και αξίες (culture & values):** Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να έχουν διαμορφώσει έναν πελατοκεντρικό συνδυασμό.
- **Ηγεσία (leadership):** Η ηγεσία, πριν οδηγήσει την επιχείρηση να εφαρμόσει το marketing σχέσεων, θα πρέπει να θέσει ως στόχο τη δημιουργία σχέσεων.
- **Στρατηγική (strategy) :** Η στρατηγική πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και να περιλαμβάνει αντικείμενα σχέσεων και στρατηγικές, που να είναι συνδεδεμένες με τους πελάτες και τους ισχυρούς δεσμούς με αυτούς.
- **Δομή (structure):** Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές είναι οργανωμένες κατά προϊόν ή αγορά. Οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να αλλάξουν, και η αλλαγή αυτή να είναι σύμφωνη με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.
- **Άνθρωποι (people) :** Η εκπαίδευση, η ανάπτυξη στελεχών που θα έχουν ως κοινό στόχο την οικοδόμηση πελατειακών σχέσεων
- **Τεχνολογία (technology) :** Η τεχνολογία μπορεί να παίξει πολλούς ρόλους μέσα σε μια εταιρεία και μεταξύ μιας εταιρίας και των πελατών της, σε εξωτερικές Κι σε εσωτερικές επικοινωνίες, πληροφοριακά συστήματα, απόκτηση γνώσης και προβλέψεις.

- **Διαδικασία (process):** Επανασχεδιασμός των διαδικασιών γύρω από τον πελάτη, θέμα για το οποίο μπορεί να απαιτηθούν ουσιώδεις αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες. Θα πρέπει να δημιουργηθούν αυτοματοποιημένες διαδικασίες για κάθε πελάτη από την υπάρχουσα πελατειακή βάση. Οι διαδικασίες θα ολοκληρώνουν τους ανθρώπους, την τεχνολογία με τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες. Απαιτείται λοιπόν να εστιάσουμε στις διαδικασίες εξυπηρέτησης των υπαρχόντων πελατών ώστε να δώσουμε αξία πρώτα απ' όλα στους πελάτες και κατ' επέκταση στην επιχείρηση.

5. Οι κυριότερες διαφορές παραδοσιακού και σχεσιακού μάρκετινγκ

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

3.4 One to one marketing

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

- Βασίζεται στον πελάτη (ανάγκες, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, οφέλη)
- Βασίζεται στην πληροφόρηση (information – intensive)
- Έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
- Επικεντρώνεται στο μερίδιο του πελάτη παρά στο μερίδιο της αγοράς.

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

- Έχουν γίνει πιο έξυπνοι διότι διαθέτουν περισσότερη πληροφορία.
- Διαθέτουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο για ενασχόληση με διαφημίσεις.
- Βασίζονται λιγότερο στην μάρκα (brand loyalty)
- Δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τιμή και στην ποιότητα του προϊόντος.

Συνεπώς αυτό που επιδιώκει ο σύγχρονος καταναλωτής προκειμένου να αποκτήσει εμπιστοσύνη σε μια επιχείρηση, είναι η προσωπική σχέση με τον πωλητή. Σε αυτό το

πρόβλημα έρχεται να δώσει λύση το «ένα προς ένα» μάρκετινγκ, το οποίο βέβαια θα ήταν αδύνατο για έναν μεγάλο οργανισμό να υλοποιηθεί χωρίς την απαραίτητη χρήση τεχνολογίας, που στην προκειμένη περίπτωση είναι το CRM.

3.5 Γιατί δεν αρκεί πλέον το μάρκετινγκ.

Όπως όλοι γνωρίζουμε, οι σύγχρονες αγορές γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται και μαζί με αυτόν αυξάνονται και οι απαιτήσεις των πελατών. Το μάρκετινγκ ως μοναδικό εργαλείο παρουσιάζει αδυναμίες απέναντι στο νέο μοντέλο της οικονομίας. Σε καμία περίπτωση δεν υπονοείται η απαξίωση του μάρκετινγκ, ως στρατηγικού εργαλείου σε κάθε επιχείρηση. Το CRM και το μάρκετινγκ έχουν παρεμφερείς στόχους, το CRM ωστόσο διαφοροποιείται από τις καθιερωμένες αντιλήψεις και διαδικασίες του μάρκετινγκ. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το CRM επεκτείνει τους στόχους του μάρκετινγκ, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα της νέας οικονομίας. Στη συνέχεια, θα προσδιορίσουμε τρία βασικά σημεία όπου το CRM είναι απαραίτητο για την υποστήριξη των διαδικασιών του μάρκετινγκ.

Πρώτον:

Η προώθηση των πωλήσεων όπως και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος προβολής μάρκετινγκ αποσκοπούν στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Θέτοντας λοιπόν αυτόν ως γενικότερο σκοπό, προσδιορίζουν τους στόχους τους, βάζοντας στην κορυφή την προσέλκυση νέων πελατών. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητα τα συστήματα CRM ώστε να διευρύνουν αυτόν το στόχο. Τα CRM λοιπόν συμπληρώνουν την ανάγκη προσέλκυσης νέων πελατών με την ανάγκη διατήρησης των καλών και πιστών πελατών. Γεγονός πολύ σημαντικό αφού οι μελέτες έχουν δείξει ότι η διατήρηση πελατών, επιφέρει στην επιχείρηση πολύ περισσότερα οφέλη απ' ό,τι η κατάκτηση νέων πελατών.

Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση πελατών είναι έντονος. Από καθαρώς οικονομική άποψη, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι είναι λιγότερο δαπανηρό να διατηρήσουν έναν πελάτη από το να βρουν νέο. Υπάρχουν πολλά στατιστικά στοιχεία που επιβεβαιώνουν την άποψη αυτή. Μερικά από αυτά είναι:

- Είναι από 5 έως 10 φορές ακριβότερο να αποκτήσει μια επιχείρηση έναν νέο πελάτη απ' ό,τι το να ακολουθήσει και να επενδύσει στις λειτουργίες που απαιτούνται για τη διατήρηση ενός υπάρχοντα καλού πελάτη.
- Ένα καλό παράδειγμα είναι ένα κομμάτι της έρευνας της Boston Consulting Group (Hildebrand 2000), το οποίο αναφέρει ότι οι δαπάνες στην αγορά διαδικτύου για τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών ανέρχονται σε 6,8\$ έναντι 34\$ που απαιτούνται για την απόκτηση νέων πελατών.
- Μια αύξηση 5% στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών μεταφράζεται σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης από 25% έως και 120%.
- Ένας χαρακτηριστικός δυσανεσθημένος πελάτης σύμφωνα με έρευνες λέει σε 8 έως 10 ανθρώπους για την εμπειρία του. Αντίστοιχα εάν μια επιχείρηση έχει καλούς και πιστούς πελάτες, διαδίδουν την εμπειρία τους και μετατρέπονται αυτόματα σε δωρεάν μέσο κατάκτησης νέων πελατών.

Δεύτερον:

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που κάνει το CRM απαραίτητο προσθετικό εργαλείο στο μίγμα του μάρκετινγκ και στα επίπεδα του, είναι ο στόχος του CRM να αναδείξει και να διατηρήσει πιστούς τους καλούς πελάτες. Το CRM δεν στοχεύει στο σύνολο των πελατών αλλά ξεχωρίζει και σκιαγραφεί τους σημαντικούς πελάτες, με απώτερο σκοπό να τους δώσει το κίνητρο να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση.

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

Τρίτον:

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

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

3.6 Το φαινόμενο των CRM

Από την αρχή της δεκαετίας του 1990. το Knowledge Management (διαχείριση γνώσης) έχει διεισδύσει στον επιχειρησιακό κόσμο. Οι τεχνολογίες πληροφοριών (τεχνολογίες δικτύων και τοπικές βάσεις δεδομένων) παρέχουν τα νέα εργαλεία για να εκτελέσουν καλύτερα τη δραστηριότητα της χρησιμοποίησης (codify and store) και διανομής της γνώσης (σύγχρονο σύστημα διαχείρισης γνώσης). Η τεχνολογία απαιτεί τη μεγαλύτερη τυποποίηση και την αυτοματοποίηση διαδικασιών στην ολοκλήρωση γνώσης μεταξύ των διαδικασιών μάρκετινγκ. Δύο είναι τα σημεία που πρέπει να εστιάσουμε, το πρώτο κεντρικό σημείο είναι να προσδιοριστούν οι βασικές περιοχές όπου η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην ανάπτυξη των λογισμικών για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Το δεύτερο σημείο είναι η ανάλυση και η δημιουργία ενός μελλοντικού σεναρίου βασισμένου στο Knowledge Management ενσωματωμένο στα πλαίσια των πελατειακών σχέσεων.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, γνωστότερη ως Customer Relationship Management αποτελεί για τη νέα οικονομία, μια από τις πιο σύγχρονες τάσεις του management. Η τάση αυτή δικαιολογείται απόλυτα αν αναλογιστούμε από τις πιο σύγχρονες τάσεις του management. Η τάση αυτή δικαιολογείται απόλυτα αν αναλογιστούμε από τη μία πλευρά, την παγκοσμιοποίηση των αγορών από την οποία απορρέει η συνεχής αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, και από την άλλη, την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία προσφέρει σημαντικά καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές.

Οι πελάτες έχουν γνώση για τις υπηρεσίες που πρέπει να λαμβάνουν και όχι μόνο απαιτούν ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών, αλλά λαμβάνουν και τις αποφάσεις τους βασισμένοι στις υπηρεσίες αυτές. Ο πελάτης βέβαια δεν χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις αλλά επιθυμεί να νιώσει μοναδικός και να έχει μια λιγότερο απρόσωπη σχέση με την επιχείρηση, απ' ότι συνηθιζόταν στις μαζικές αγορές. Αυτό το κομμάτι έρχεται να καλύψει πρώτα απ' όλα κάθε σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων CRM, να καλλιεργείται δηλαδή ανάμεσα στην επιχείρηση και τον καταναλωτή μια σχέση προσωπική και αληθινή όπως ήταν σε παλαιότερες εποχές.

Μπορούμε επομένως να σημειώσουμε με βεβαιότητα ότι στα πλαίσια της διεθνοποίησης των αγορών και της αυτοματοποίησης των πληροφοριών, σε συνδυασμό με την παράλληλη αύξηση των προσδοκιών των καταναλωτών για βελτιωμένη εξυπηρέτηση και υπηρεσίες διαφαίνεται καθαρά η ανάγκη πελατοκεντρικών αντιλήψεων.

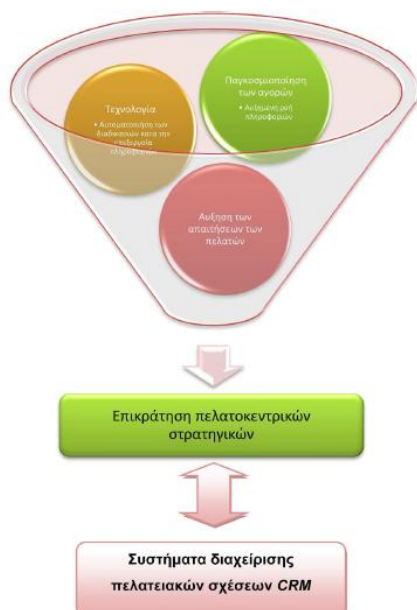
Με την πελατοκεντρική φιλοσοφία λοιπόν να κερδίζει όλο και μεγαλύτερο έδαφος και με τη διαθεσιμότητα μεγάλης ποικιλίας πληροφοριών για τους πελάτες, τα συστήματα CRM είναι πλέον δημοφιλή τόσο σε περιβάλλοντα Business-to Customer, όσο και σε Business-to-Business. Το 2002 οι «Aberdeen Research» υποστήριξε ότι περισσότερα από 13 δισεκατομμύρια δολάρια έχουν δαπανηθεί παγκοσμίως σε τεχνολογία και υπηρεσίες βασισμένες στα συστήματα CRM. Ενώ το 2005 η ίδια ομάδα ερευνητών αναφέρει ότι το ποσό διπλασιάστηκε αγγίζοντας τα 27,8 δισεκατομμύρια δολάρια.

Πολλές έρευνες έχουν προβλέψει ότι στο άμεσο μέλλον θα επενδυθούν πολύ μεγαλύτερα ποσά στις τεχνολογίες CRM (λογισμικού και υπηρεσιών σχεδιασμένες για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διοικήσουν πιο αποτελεσματικά τις πελατειακές τους σχέσεις) απ' ότι επενδυόταν μέχρι σήμερα. Παρότι οι αναλυτές μάρκετινγκ διαφωνούν πάνω σε συγκεκριμένα ποσά που προβλέπονται από τους ερευνητές, όλοι συμφωνούν ότι οι μελλοντικές επενδύσεις των επιχειρήσεων σε λύσεις CRM θα ανέρχονται σε πολλά εκατομμύρια δολάρια.

Στην απέναντι όχθη, πολλοί ερευνητές και αναλυτές υποστηρίζουν ότι υπάρχει πρόβλημα στα συστήματα CRM σήμερα. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αγοράζουν ακριβό τεχνολογικό εξοπλισμό όπως ένα τηλεφωνικό κέντρο, ένα λογισμικό αυτοματοποιημένων πωλήσεων ή ακόμη πελατειακές υπηρεσίες βασισμένες στο internet, πιστεύοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα δημιουργήσουν έναν αποδοτικό μηχανισμό διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ωστόσο, τα CRM δεν είναι απαραίτητα εξαγοράσιμα ούτε η ακριβή τεχνολογία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία τους. Αντιθέτως τα CRM όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που βρίσκει εφαρμογή σε κάθε οργανισμό-επιχείρηση. Η ουσία των CRM είναι κάθε επιχείρηση να δουλεύει με τους πελάτες με τέτοιο τρόπο, ώστε παρέχονται τους τις καλύτερες υπηρεσίες, να τους δίνει το κίνητρο να συνεργαστούν ξανά και ξανά μαζί.

Όπως και να έχει βέβαια, ακόμα και αν οι αναλυτές διαφωνούν για τα ποσά και τον τρόπο που αρμόζει να επενδύονται τα συστήματα CRM είχαν μέχρι τώρα λαμπρή εξέλιξη, η οποία προβλέπεται ακόμα λαμπρότερη στο μέλλον. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια από τις ισχυρότερες επιχειρησιακές στρατηγικές που έχουν προκύψει τις τελευταίες δεκαετίες. Η κοινή λογική υπαγορεύει άλλωστε πως όσο καλύτερα γνωρίζει μια οργάνωση τους πελάτες της, τόσο καλύτερα μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και επομένως τόσο υψηλότερες οι πωλήσεις της. Η προσφορά εκ μέρους κάθε επιχείρησης,

υπηρεσιών σύνομων με τις υποσχέσεις της, της προσδίδει σαφέστατα ισχυρό πλεονέκτημα.



6. Επικράτηση πελατοκεντρικών στρατηγικών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ CRM»

4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός συστήματος CRM

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη των πληροφοριακών τεχνολογιών και των τηλεπικοινωνιών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέξουν πλούσια δεδομένα για τους πελάτες τους. Διαθέτοντας τα δεδομένα αυτά, η κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρή σχέση αυτής και του πελάτη που θα είναι σταθερή, επικερδής και μόνιμη. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να επωφελείται των πλεονεκτημάτων αυτής της σχέσης ώστε να βελτιώσει το marketing της, καθώς και τρόπους για να προσεγγίσει νέους πελάτες ή να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. (Peppers & Rogers 1993)

Για το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι αλλαγές στα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι ταχύτατες, οι δραστηριοποιήσεις δεν εμποδίζονται από φυσικά σύνορα, οι συγχωνεύσεις μεγάλων εταιριών και ο επαναπροσδιορισμός των πελατειακών βάσεων των εταιριών και η τεχνολογία, κάνει εφικτή την αμφίδρομη επικοινωνία μέσω πολλαπλών διαθέσιμων καναλιών, η υιοθέτηση μιας πλήρους πελατοκεντρικής στρατηγικής έχει αποδειχτεί ως η μοναδική προσέγγιση που μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της ή το πεδίο δραστηριοποίησης της, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την υπεραξία που αναζητά.

Σήμερα το CRM δεν είναι απλό λογισμικό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την απλή αποθήκευση πληροφορίας για το πελατολόγιο της. Αποτελεί ένα

στρατηγικό εργαλείο που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να εξορύξουν σημαντικές πληροφορίες, ώστε να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες και να αποφέρουν κέρδη.

Στο ενδεχόμενο που οι manager βρουν τρόπους να αποτιμήσουν την αξία των σχέσεων τους με τους πελάτες τους, μπορούν να μετρήσουν και να διοικήσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης του πιο εύκολα και πιο σωστά. Έτσι μπορούν να αναγνωρίσουν τις καταναλωτικές συνθήκες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφή με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων τους.

Ο όρος Customer relationship management δηλώνει την μεθοδολογία που εξυπηρετεί στην επισήμανση – εντοπισμό και την προσέλκυση των καταναλωτών μέσα από την διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.

Η μεγαλύτερη υποχρέωση ενός τέτοιου συστήματος είναι η συγκέντρωση των διαφορετικών αναγκών που έχουν οι πελάτες. Επίσης, μεγάλη προτεραιότητα αποτελεί ο προσδιορισμός της σειράς των ενεργειών από τις επιχειρήσεις με τελικό μέλημα την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Σημαντικό κομμάτι του CRM είναι η αλλαγή που φέρνει στη δομή και την σκέψη της επιχείρησης, μέσα από τις διευκολύνσεις και φυσικά τις προοπτικές κέρδους.

Το CRM αποτελεί μια επιτυχημένη μέθοδο, που εγκαινιάστηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, εξελίχθηκε σε αυτή του 1980 αλλά γνώρισε την πιο σημαντική της ώθηση στα τέλη του 1990 λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους.

Το marketing των σχέσεων με τον πελάτη βασίζεται στη θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα συνεχές των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μια οπτική που αρχικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φτάνει έως την υιοθέτηση μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς.
(Παπαϊωάννου, 2005)

Πρακτικά, το αποτέλεσμα της εφαρμογής της μεθόδου είναι η βελτίωση των σχέσεων της εταιρίας με τους πελάτες και η σύνδεση μαζί τους για όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο της καταναλωτικής ζωής, πράγμα που μαρτυρά πιστότητα του πελάτη προς την επιχείρηση.

Δικαιολογημένα λοιπόν, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι το CRM αποτελεί τη σημαντικότερη επανάσταση στην διοίκηση των επιχειρήσεων μετά την εφεύρεση του εργοστασίου και την υιοθέτηση της γραμμής παραγωγής
(Κουμπαρέλης, 2003)

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων αποτελεί πλέον απαραίτητη στρατηγική για όλες τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση, την πίστη και τη διατήρηση πελατών κι έτσι και τις πωλήσεις και να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές. Παρόλα αυτά, αν και το CRM είναι μια από τις ταχύτητα αναπτυσσόμενες διοικητικές προσεγγίσεις για τη σύγχρονη επιχείρηση, η εφαρμογή του δεν έχει αποδώσει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε έρευνα του ο Keoke 2002 διαπίστωσε ότι μέχρι και το 20% των επιχειρησιακών ανωτέρων υπαλλήλων υποστήριξε ότι οι πρώτες εφαρμογές του CRM είχαν βλάψει τις πελατειακές σχέσεις. Έτσι οι μεγάλοι όγκου επιχειρήσεις χρειάζεται να εξετάζουν προσεκτικά τις επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έτσι ώστε να έχουν το επιθυμητό για την επιχείρηση αποτέλεσμα.

4.2 Ορισμός Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων CRM

Το CRM (Customer Relationship Management) ή αλλιώς διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν είναι απλά ένα προϊόν ή ένα πρόγραμμα, είναι φιλοσοφία, είναι ο αντικατοπτρισμός της κάθε επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της.

Σύμφωνα με πολλές βιβλιογραφίες προκύπτει ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή τη ποικιλομορφία των ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρία και επιχείρηση η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει στη μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών καθώς και της αύξησης της ικανοποίησης των πελατών. Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη φιλοσοφία CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων να συγκεντρώνουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα δεν είναι κάτι καινούργιο. Ούτε φυσικά οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα σύστημα συλλογής πελατειακών δεδομένων θα αποκτήσουν σίγουρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην πραγματικότητα το 1988 ο Harvey Mackay εξέδωσε το βιβλίο «Swim with the sharks without being eaten alive». Ο σκοπός του βιβλίου ήταν να δώσει στους ανταγωνιστές του πρακτικές συμβουλές για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν νέες διαστάσεις στις υπηρεσίες τους προς τους πελάτες, δίνοντας τους τη δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σκεπτόμενοι την τεχνολογία του 1988, ο Mackay δεν αναφερόταν σε προϊόντα Goldmine ή Act.

Πιο συγκεκριμένα ο Mackay δήλωσε «Δεν μπορείτε να πιστέψετε πόσα πολλά ξέρουμε για τους πελάτες μας. Θέλουμε να ξέρουμε, βασιζόμενοι στην παρατηρητικότητα και σε συζητήσεις ρουτίνας, τι αρέσει στους πελάτες μας, με τι θα αισθανόταν περήφανοι.....όταν γνωρίζουμε στους πελάτες μας κάποια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, πάντα βρίσκουμε μια βάση ώστε να έρθουμε σε επαφή μαζί τους και να τους μιλήσουμε».

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει πάντα ο κίνδυνος η γνώση αυτή να παραμένει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιραστεί μέσα στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό ο Mackay επέμενε ότι οι πληροφορίες θα έπρεπε να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκαν τα πρώτα CRM συστήματα. Πολύ σημαντικό για την επιχείρηση είναι να βρεθεί ένας τρόπος να μοιραστεί η γνώση έτσι ώστε ο καθένας μέσα στην επιχείρηση να βρει έναν τρόπο να προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες στον κάθε πελάτη. Κάτι τέτοιο μπορεί χρησιμοποιώντας πιο πολύπλοκα προγράμματα.

Η κάθε επιχείρηση κάνοντας οποιαδήποτε επιλογή λύσης, το πιο σημαντικό είναι να συγκεντρώσει και να καταγράψει δεδομένα για τους σημαντικούς της πελάτες ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις πραγματικές ανάγκες των πελατών της.

Ένα Customer Relationship Manager μπορεί να οριστεί από τα εξής τέσσερα στοιχεία:

- Γνώση (know)
- Στόχος (target)
- Πωλήσεις (sales)
- Υπηρεσίες (service)

Ένα CRM απαιτεί να είναι γνωστό και κατανοητό στην επιχείρηση οι πελάτες της και η αγορά στην οποία απευθύνεται. Σε αυτό εμπλεκούνται οι λεπτομερείς πελατειακές πληροφορίες με σκοπό η επιχείρηση να επιλέξει τους πιο επικερδείς πελάτες της και αναγνωρίσει αυτούς για τους οποίους δεν αξίζει πλέον να επενδύει. Επιπλέον το CRM συνεπάγεται την αξιοποίηση της προσφοράς. Ποια προϊόντα θα πρέπει να πουλήσει η επιχείρηση, σε ποιους πελάτες και μέσω ποιων καναλιών. Στις πωλήσεις οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν Campaign marketing για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του marketing τους. Τέλος το CRM προσπαθεί να διατηρήσει τους πελάτες της επιχείρησης με τη βοήθεια διαφόρων υπηρεσιών όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά κέντρα κλπ.

Το CRM αποτελεί μια έννοια δύο επιπέδων.

- Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στο να μπορέσει η επιχείρηση να γίνει πελατοκεντρική. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να αλλάξει τον προσανατολισμό της από το προϊόν στον πελάτη και να καθορίσει μια στρατηγική από «έξω προς τα μέσα» και όχι από «μέσα προς τα έξω». Στο επίκεντρο της επιχείρησης θα πρέπει να είναι οι ανάγκες του πελάτη και όχι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Οι επιχειρήσεις στο δεύτερο επίπεδο ωθούν την ανάπτυξη τους προσανατολισμένες προς τον πελάτη ενσωματώνοντας CRM σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας του πελάτη μοχλεύοντας τεχνολογίες ώστε να πετύχει μια πελατειακή διοίκηση προς τους πελάτες. (IDC and Cap Gemini, 1999)

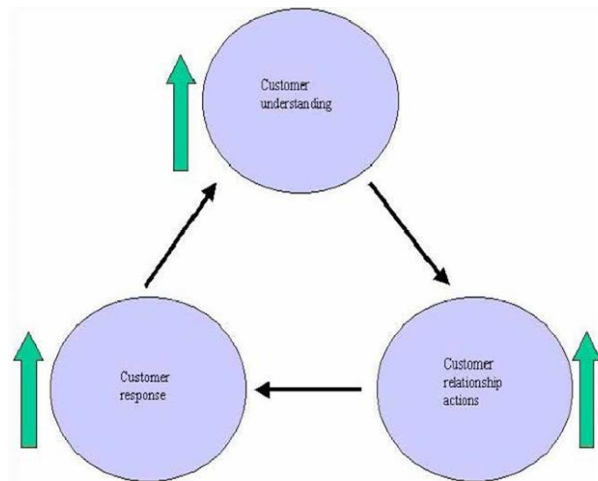
Παρακάτω παρατίθενται διάφοροι ορισμοί οικονομολόγων για την ιδιαιτερότητα της φιλοσοφίας αυτών των λογισμικών συστημάτων.

- Το CRM αποτελεί τη σημαντικότερη επανάσταση στην διοίκηση επιχειρήσεων μετά την εφεύρεση του εργοστασίου και την υιοθέτηση της γραμμής παραγωγή. (Kotorar, 2003)
- Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως την απόκτηση πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια και από τις δύο πλευρές, του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και τη διαχείριση μιας συνεχούς συνεργασίας μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης – προσαρμογής της επιχείρησης. (Gordon 1988)
- Το CRM είναι η υποδομή που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες που παραμένουν πιστοί. (Dyché, 2002)
- Το CRM που είναι η εξέλιξη του παραδοσιακού marketing αποτελεί μια σύγχρονη επιχειρησιακή στρατηγική των τελευταίων χρόνων όσον αφορά στην κουλτούρα

- που υπάρχει μέσα στις επιχειρήσεις ως μια τάση για αύξηση προόδου στον γρηγορότερο δυνατό χρόνο και με το λιγότερο δυνατό κόστος. (Γαλάνης, 2001)
- Ως φυσική εξέλιξη του marketing στα σημερινά χρόνια για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έχει επέλθει η τεχνολογία που αναγνωρίζει το CRM ως πληροφοριακό σύστημα που σου επιτρέπει να γνωρίσεις τους πελάτες σου καλύτερα και να χρησιμοποιήσεις αποτελεσματικότερα αυτή τη γνώση, αυξάνοντας τα έσοδα της επιχείρησης. (Oracle, 2001)
 - Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν στον διοικητικό προσωπικό μιας εταιρίας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της. (Zikmund et al, 2003)
 - Το CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών. (Kalkota & Robinson, 2001)
 - Το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση και που επιδιώκει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Tiwana, 2001)
 - Το CRM είναι μια στρατηγικής σημασίας διαδικασία διαχείρισης σχέσεων, που συνδυάζει τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές, τους διαθέσιμους πόρους, την επιχειρησιακή γνώση και το κατάλληλο λογισμικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και να αυξήσει την πιστότητα τους. (Smith, 2006)
 - Το CRM μπορεί να οριστεί ως μία ολιστική διαδικασία αναγνώρισης, εντοπισμού, προσέλκυσης, διαφοροποίησης και διατήρησης πελατών. (Strauss, 2000)
 - Το CRM είναι η πρακτική της ανάλυσης και χρησιμοποίησης δεδομένων από βάσεις δεδομένων της επιχείρησης και της αξιοποίησης της τεχνολογίας των επικοινωνιών, με σκοπό να αναπτυχθούν επιχειρησιακές πρακτικές τέτοιες ώστε να μεγιστοποιείται η αξία διάρκειας ζωής κάθε πελάτη ξεχωριστά για την επιχείρηση. (Kumar, 2006)
 - Ουσιαστικά το CRM είναι μια έννοια δυο επίπεδων. Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στο να μπορέσει η επιχείρηση να γίνει πελατοκεντρική. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να αλλάξει τον προσανατολισμό της από το προϊόν στον πελάτη και να καθορίσει μια στρατηγική από "έξω προς τα μέσα" και όχι από "μέσα προς τα έξω". Στο επίκεντρο της επιχείρησης θα πρέπει να είναι οι ανάγκες του πελάτη και όχι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι επιχειρήσεις στο δεύτερο επίπεδο ωθούν την ανάπτυξη τους προσανατολισμένες προς τον πελάτη ενσωματώνοντας CRM σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας του πελάτη μοχλεύοντας τεχνολογίες ώστε να πετύχει μία πελατειακή διοίκηση προς τους πελάτες. (IDC and Cap Gemini, 1999)
 - Ένα CRM σύστημα αποτελείται από δυο μέρη, όπως φαίνεται παρακάτω: CRM=customer understanding + relationship management. (Jaideep Srivastava et al, 2002)
 - Μια μικρή επιχείρηση είναι εύκολο να καταλάβει τις ανάγκες των πελατών της, αντίθετα με τις μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν μεγάλο αριθμό πελατών και δυσκολεύονται να καταλάβουν τις ανάγκες του κάθε πελάτη

ξεχωριστά. Η συνειδητοποίηση, από τις επιχειρήσεις, της ύπαρξης αυτού του χάσματος γνώσεως, ήταν ο βασικότερος παράγοντας που τις οδήγησε στην υιοθέτηση συστημάτων CRM. Ωστόσο, ο βασικότερος σχεδιασμός των CRM συστημάτων, έγινε για το δεύτερο μέρος, την διαχείριση σχέσεων (relationship management). Χωρίς την κατανόηση του πελάτη όμως, η διαχείριση σχέσεων, μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα παραγωγική. Η βελτίωση της κατανόησης του πελάτη (customer understanding) οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση σχέσεων, πράγμα το οποίο οδηγεί σε καλύτερη και πιο συχνή ανταπόκριση του πελάτη. Αυτό με την σειρά του οδηγεί στην συλλογή περισσότερων δεδομένων που αφορούν τους πελάτες, από τις όποιες οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε πιο ξεκάθαρη κατανόηση του πελάτη. Αυτή η ανάδραση ή αλλιώς virtuous loop, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. (Jaideep Srivastava et al, 2002)

7.Virtus loop συστήματος CRM



- Με λίγα λόγια, το CRM είναι μια στρατηγική κατά την οποία οι εταιρίες δημιουργούν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία εστιασμένη πάντα στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη. (Μαϊμάρης Μ.)

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να πούμε πως η φιλοσοφία του CRM μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω.

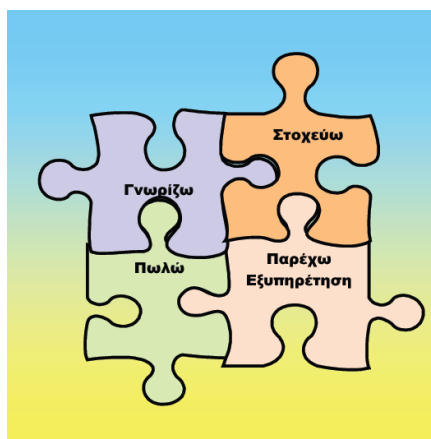
- Εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν.
- Απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας.
- Αγκαλιάζει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing αλλά και τις διαδικασίες υποστήριξης
- Αγκαλιάζει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής αλλά και το internet
- Υποστηρίζει το κύκλωμα προμηθευτών της εταιρίας. (Πασχόπουλος, Χούμα, 2003)

Το CRM συνιστά την αναμενόμενη εξέλιξη του παραδοσιακού μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Η εξέλιξη αυτή έρχεται ως ανάδραση στις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν παγκόσμια σε οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο και οι οποίες έχουν προκαλέσει αμφισβήτηση στο κατά πόσο ισχύουν οι βασικοί όροι του μάρκετινγκ. Πρακτικές του παρελθόντος δείχνουν ότι δεν μπορούν πλέον να λειτουργήσουν με επαρκή τρόπο.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαχείριση σχέσεων πελατών μιας επιχείρησης ορίζεται από τα εξής τέσσερα στοιχεία:

- Γνωρίζω (know)
- Στοχεύω (target)
- Πωλώ (sell)
- Παρέχω εξυπηρέτηση (service)

8.Συστατικά στοιχεία της Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών



4.3 Οι τρεις διαστάσεις του CRM

Πολλοί από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα για το CRM επικεντρώνονται σε μια διάσταση του, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι τεχνολογικές του δυνατότητες ή τα επιχειρησιακά οφέλη. Στην ουσία, πρόκειται για τις τρεις διαφορετικές διαστάσεις του CRM, την τεχνολογική, την επιχειρησιακή και την πελατειακή.

Τεχνολογική Διάσταση

Η τεχνολογική προσέγγιση του CRM αναφέρεται στις δυνατότητες που παρέχει στην επιχείρηση για καλύτερη ικανοποίηση αναγκών των πελατών του, μέσα από την ανάλυση δεδομένων και τη διαμόρφωση των προφίλ τους. Το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων παρέχει την κατάλληλη υποδομή και τα αναλυτικά εργαλεία που επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των πελατών έχοντας ως απότοκο την αποδοτική αλληλεπίδραση με αυτούς. Μέσω του CRM ολοκληρώνονται και ενοποιούνται διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργούνται κεντρικές βάσεις δεδομένων και μ' αυτό τον τρόπο οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών γίνονται πιο ευέλικτες και αποδοτικές.

Πελατειακή Διάσταση

Η πελατειακή διάσταση εστιάζει στις επαφές και τα σημεία αλληλεπίδρασης του πελάτη με την επιχείρηση. Η επαφή με την επιχείρηση αποκαλύπτει πολλά στοιχεία για την

εστίαση και το ενδιαφέρον της για τους πελάτες, καθώς και για την ικανότητα της να τους εξυπηρετήσει. Η αλληλεπίδραση του πελάτη με την επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά το βαθμό πιστότητας, όπως και τη διαφήμιση «από στόμα σε στόμα». Το CRM με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων για την καταγραφή και ανάλυση δεδομένων των πελατών, δίνει έμφαση στη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιωθεί το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών.

Επιχειρησιακή Στρατηγική Διάσταση

Σύμφωνα με την επιχειρησιακή – στρατηγική διάσταση, το CRM αποτελεί μια ευρύτερη στρατηγική που στοχεύει στην επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας μέσα από την άριστη ικανοποίηση πελατών και στην εστίαση στους επικερδείς πελάτες. Η διαμόρφωση βάσεων δεδομένων των πελατών, ο καθορισμός προφίλ και η τμηματοποίηση πελατών προσφέρουν την απαραίτητη πληροφόρηση που είναι αναγκαία για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη επιμέρους και κατάλληλα στοχευόμενων στρατηγικών. Η επιχειρησιακή διάσταση του CRM αναφέρεται επίσης στην ανάγκη διάχυσης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας σε όλη την επιχείρηση, καθώς και στον ανασχεδιασμό όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζει η πλήρης και μακροχρόνια αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το CRM.

4.4 Ο κύκλος εργασιών του CRM

Η κάθε εφαρμογή CRM δημιουργεί μέσα στην επιχείρηση έναν πρόσθετο κύκλο εργασιών (όπως θα αναφερθεί παρακάτω) προσανατολισμένο στον πελάτη. Ο κύκλος εργασιών του CRM εμπεριέχει πέντε στάδια υλοποίησης ξεκινώντας από την απόκτηση νέων πελατών και τη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων καλών και πιστών πελατών.

9. Κύκλος εργασιών ενός συστήματος CRM



Πρώτο Στάδιο

Διατήρηση των καλών πελατών και απόκτηση νέων πελατών. Η απόκτηση πελατών είναι ένα ζωτικής σημασίας στάδιο στην οικοδόμηση των σχέσεων της επιχείρησης με τον πελάτη όπως βέβαια και η διατήρηση των πελατών. Για το σκοπό της απόκτησης νέων

πελατών μια επιχείρηση είναι πιθανόν να εστιάσει την προσοχή της στις ομάδες μελλοντικών πελατών, όπου προσδιορίζονται από τις έρευνες, τους πελάτες που παραγράφηκαν, παλαιότερους, όσο και υπάρχοντες. Οι οργανώσεις λοιπόν πρέπει να αποκτήσουν πελάτες, να προσδιορίσουν τους ενδεχόμενους μελλοντικούς πελάτες, να προσδιορίσουν τους ενδεχόμενους μελλοντικούς πελάτες και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πολύτιμους πελάτες. Στην ουσία σε αυτό το στάδιο περιέχεται ένα υποσύνολο τεσσάρων βασικών διαδικασιών που θα μπορούσε να ονομαστεί κύκλος διαχείρισης πελατών και λειτουργεί ως εξής:

Δεύτερο στάδιο

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να κατανοήσει η επιχείρηση τους πελάτες της και να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα αλληλεπιδρά μαζί τους. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να έχουν αποτελεσματική και υγιή σχέση με τους πελάτες τους αν δεν τους καταλαβαίνουν και δεν μπορούν να εκτιμήσουν ποιοι τύποι υπηρεσιών ή προϊόντων είναι σημαντικοί για αυτούς, αλλά και πως και πότε επιθυμούν να λάβουν κάθε προϊόν ή υπηρεσία. Η αληθινή κατανόηση των πελατών αποκτιέται, συνδυάζοντας την λεπτομερή ανάλυση των πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη με τη συνεχή αλληλεπίδραση με αυτόν. Δεν πρέπει ποτέ ωστόσο η επιχείρηση να αγνοεί τη μοναδικότητα και τη διαφορετικότητα του κάθε πελάτη.

Τρίτο Στάδιο

Ανάπτυξη και προσαρμογή των επιχειρηματικών διεργασιών στις απαιτήσεις του πελάτη. Σε μια πελατοκεντρικά ορισμένη επιχείρηση τόσο οι λειτουργίες όσο και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτά που ο πελάτης επιθυμεί. Για το λόγο αυτό είναι και τόσο σημαντική η ουσιαστική γνώση των προτιμήσεων του πελάτη.

Τέταρτο στάδιο

Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι για την επιτυχία ενός CRM. Βεβαίως η αλληλεπίδραση αυτή μέσα στο CRM δεν λαμβάνεται μόνο μέσω των καναλιών του μάρκετινγκ και των πωλήσεων αλλά περιλαμβάνει όλα τα σημεία επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση όπως την εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών με όποιο τρόπο κι αν διενεργείται (on-line επαφή, email, fax, τηλέφωνο κλπ)

Πέμπτο Στάδιο

Το στάδιο αυτό είναι αρκετά σημαντικό γιατί περιλαμβάνει μια κάποιου είδους αυτοκριτική που η επιχείρηση πρέπει να κάνει μέσω του CRM, για να ελέγξει εάν χρειάζονται βελτιώσεις. Είναι ουσιαστικά το σημείο που αποτιμάται η επιτυχία ώστε να γίνουν οι ανάλογες προσθήκες ή αλλαγές πριν ξεκινήσει από την αρχή ο κύκλος του CRM.

4.5 Το βασικό ζήτημα του CRM ο πελάτης

Τα CRM διαφέρουν από τις παλαιότερες μεθόδους μαζικού μάρκετινγκ δεδομένου ότι αυτές οι τεχνικές μάρκετινγκ έχουν ως βασικό στόχο να πουλήσουν περισσότερα προϊόντα στον πελάτη για να μειώσουν το κόστος. Η προσέγγιση του μαζικού μάρκετινγκ είναι καθαρά εστιασμένη στην επιχείρηση. Στην αντίπερα όχθη όπως έχουμε ήδη αναφέρει βρίσκονται τα CRM εστιασμένα στις ανάγκες του πελάτη. Εντούτοις, οι πελάτες δεν παραμένουν πιστοί από τα εκπτωτικά προγράμματα και τις διαφημιστικές παγίδες που χρησιμοποιούνται στα προγράμματα μαζικού μάρκετινγκ. Η πιστότητα των πελατών δεν εξαγοράζεται αλλά κατακτιέται. Η προσέγγιση και η φιλοσοφία του CRM είναι

πελατοκεντρική. Τα CRM σκοπεύουν στη μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες παρέχοντας τους ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και τιμολόγηση ανάλογη με αυτή που οι πελάτες ζητούν και όχι βασισμένη σε αυτή που συμφέρει την επιχείρηση.

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

- Προσδιορισμός των πελατών: Για να εξυπηρετήσει τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τον πελάτη και τις ανάγκες του κατευθείαν μέσω των καναλιών μάρκετινγκ, των συναλλαγών και των αλληλεπιδράσεων της με αυτόν κατά τη διάρκεια του χρόνου.
- Διαφοροποίηση των πελατών: Κάθε πελάτης έχει την δική του διαφορετική αξία διάρκεια ζωής από την πλευρά της επιχείρησης και ο κάθε πελάτης θέτει μοναδικές απαιτήσεις προς την επιχείρηση.
- Αλληλεπίδραση με τους πελάτες: Οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν διαχρονικά. Από την προοπτική του CRM, η αποδοτικότητα που αποφέρει ο πελάτης μακροπρόθεσμα και η σχέση που διατηρεί με την επιχείρηση είναι σημαντικά. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να έχει συνεχή γνώση για τις ανάγκες και την συμπεριφορά των πελατών της, κάτι το οποίο μπορεί να το πετύχει μόνο διατηρώντας συστηματική επαφή μαζί τους. Αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι του CRM.
- Εξατομίκευση των πελατών: Αντιμετωπίστε κάθε πελάτη μεμονωμένα, είναι η βασική ιδέα της διαδικασίας των CRM. Μέσω της διαδικασίας της εξατομίκευσης, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την πιστότητα των πελατών. Η αυτοματοποίηση της εξατομίκευσης των πελατών γίνεται εφικτή μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών.

Το παραδοσιακό - μαζικό μάρκετινγκ δεν χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τις τεχνολογίες πληροφοριών εκτενώς επειδή δεν υπάρχει καμία ανάγκη να διακρίνει, να διαφοροποιήσει, να αλληλεπιδράσει και να προσαρμόσει τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Παρόλα αυτά αν και μερικοί υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία πληροφοριών έχει έναν μικρό ρόλο στα CRM, κάθε ένα από τα τέσσερα βασικά ζητήματα συμπεριφοράς των CRM εξαρτάται σημαντικά από τις τεχνολογίες και τα συστήματα πληροφοριών. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αυτή τη σχέση των διαδικασιών αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, των στόχων, του παραδοσιακού μαζικού μάρκετινγκ, των CRM, και των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται στα CRM.

10. Αλληλεπίδραση και στόχοι μάρκετινγκ και CRM

Διαδικασίες	Προσδιορισμός	Διαφοροποίηση	Αλληλεπίδραση	Εξατομίκευση
Στόχοι	Αναγνώριση της μοναδικότητας του πελάτη	Αξιολόγηση της αξίας και των αναγκών του πελάτη	Δημιουργία μιας σταθερής και διαχρονικής σχέσης	<ul style="list-style-type: none"> # Εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη # Δημιουργία Κέρδους
Παραδοσιακό-Μαζικό Μάρκετινγκ	Δεν χρησιμοποιείται	Δεν υπάρχει διαφοροποίηση	Τηλεφωνικά Κέντρα (Call Centers)	<ul style="list-style-type: none"> # Πωλήσεις # Υπηρεσίες
CRM	Δημιουργία προφίλ πελάτη	Ανάλυση κάθε πελάτη ξεχωριστά	<ul style="list-style-type: none"> # Διαχείριση Τηλεφωνικών Κέντρων # Συστήματα αυτόματης ανταπόκρισης 	<ul style="list-style-type: none"> # Αυτοματοποίηση πωλήσεων # Αυτοματοποίηση διαδικασιών Μάρκετινγκ
Τεχνολογία πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> # Cookies # Προσαρμογή των Web Site στις προτιμήσεις των πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> # Εξόρυξη Δεδομένων # Επιχειρησιακή Μάθηση 	<ul style="list-style-type: none"> # Εφαρμογές Διαδικτύου # Ασύρματη Επικοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> # ERP # E-Commerce

4.6 Διαφορές του CRM και του Marketing

Το CRM δεν αποτελεί ένα ακόμα τμήμα της φιλοσοφίας του marketing. Η σημαντικότερη διαφορά του σε σχέση με το παραδοσιακό marketing, που εστιάζει σε τμήμα τα της αγοράς, είναι ότι το CRM «ασχολείται» με συγκεκριμένους πελάτες. Η εστίαση του CRM γίνεται με έναν προσωπικό τρόπο και λογική, σύμφωνα με την οποία οι διαδικασίες σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη. Αυτονόητα, η συνέπεια είναι σημαντικές αλλαγές στη δομή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Sarmaniotti & Stefanou (2003): «το CRM προχωράει ένα βήμα πάνω από το marketing σχέσεων, γιατί το αντικείμενο του είναι, πέρα από την ανάπτυξη του μεριδίου των πελατών (customer share development) να αυξήσει με την πάροδο του χρόνου τους επωφελείς για την επιχείρηση πελάτες από τη στιγμή που επικεντρώνεται στους «επικερδείς» (economically valuable) πελάτες και ταυτόχρονα προσπαθεί να μειώσει τους οικονομικά με επικερδείς (economically invaluable).

Το CRM αποτελεί «πελατοκεντρική» αντίληψη, ενώ το marketing «προιοντοκεντρική». Το CRM επιδιώκει, τη συνεχή επαφή με τον πελάτη και δίνει μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ το marketing την περιοδική επαφή. Όσον αφορά την παραγωγή, γνωρίζουμε ότι το marketing επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ το CRM επικεντρώνεται στην αξία των πελατών. Και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στο CRM αποτελεί μέλημα όλου του προσωπικού της επιχείρησης ενώ στο marketing το ζητούμενο της ποιότητας αποτελεί μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής.

Σύμφωνα με τον κ. Παξιμάδη (2001), το CRM 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. Επιπροσθέτως 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 στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να προωθηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί και το βασικό λόγο που το marketing σχέσεων κερδίζει έδαφος.

Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού marketing δεν έχει διασαφηνιστεί ακόμα. Το CRM σαφώς και έχει τον ίδιο στόχο με αυτόν που έχει το marketing αλλά με τις έξι διαστάσεις που αναλύονται πιο κάτω, διαφοροποιείται ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του marketing. Οι διαστάσεις αυτές διαθέτουν τη δυναμική για να αλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το marketing. Η αλλαγή αυτή εκτείνεται από τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκεται η τεχνολογία των προϊόντων και των υπηρεσιών, έως τη δομή της επιχείρησης μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Αυτές οι έξι διαστάσεις είναι:

- Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και επιμερισμός της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές
 - Αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των συγκεκριμένων πελατών όχι μόνο απλοί αγοραστές αλλά και αυτοί που τελικά θα ορίσουν την αξία που επιθυμούν. Με το CRM οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι, η αξία δε δημιουργείται για τους πελάτες, αλλά μαζί με αυτούς.
 - Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση, ως συνέπεια της στρατηγικής της και της εστίασης στον πελάτη, σχεδιάζει και προσαρμόζει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, την επικοινωνία, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να προσφέρει αξία στον πελάτη.
 - Είναι συνεχής συνεργατική προσπάθεια μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή και εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.
 - Αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές.
 - Προσπαθεί να κτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών όσο και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της, όπως είναι οι διάφοροι προμηθευτές και διανομείς, αλλά και των κύριων μετόχων της.
- (Κοσμάτος 2004)

Οι διαστάσεις αυτές έχουν μια σειρά από σημαντικές επιδράσεις. Με το marketing σχέσεων η επιχείρηση εστιάζει σε έξι περιοχές: στην τεχνολογία και συγκεκριμένους πελάτες, στο σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή και απόρριψη πελατών, στην αλυσίδα σχέσεων, στην αναθεώρηση των 4 P του marketing και στη χρήση των διαχειριστών σχέσεων (relationship managers) που θα βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας.

(Κοσμάτος, 2004)

Το CRM ωστόσο δε συνιστά σε καμία περίπτωση αντικατάσταση του marketing όπως αυτό εφαρμοζόταν έως τώρα. Αποτελεί περισσότερο μια περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του marketing με την έμφαση να έχει δοθεί στις στρατηγικές βελτιώσεις της «αφοσίωσης» των πελατών στην εταιρία και στην ικανότητα να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της.

Επιπλέον το CRM εφαρμόζεται πολύ δύσκολα, μιας και χρειάζεται να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στην επιχείρηση και φυσικά το ποίο δύσκολο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συχνά αντιδρά στις αλλαγές. Επίσης για τη σωστή λειτουργία του CRM χρειάζεται η συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης, αφού πρόκειται για ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Από την άλλη πλευρά το marketing αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές.

Μια άλλη σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους εμφανίζεται στο γεγονός ότι το Marketing επιδιώκει βραχυχρόνια αποτελέσματα, όπως αύξηση των πωλήσεων, και συχνά μένει εγκλωβισμένο σε βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς και πλάνα. Αντιθέτως το CRM στοχεύει και στη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην επιβίωση της καθώς τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να τα αναζωογονήσει και έτσι να προηγηθεί των ανταγωνιστών της.

Επιπροσθέτως μια διαφορά οικονομικής φύσεως, είναι ότι οι δαπάνες του τμήματος marketing είναι συνήθως πολύ υψηλές για την εταιρία. Επιπλέον τις δαπάνες αυτές η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να τις πληρώνει συνεχώς. Σε αντίθεση με τα έξοδα για το CRM τα οποία είναι πολύ πιο χαμηλά, με εξαίρεση την αγορά και την εγκατάσταση CRM και εκπαίδευση των υπαλλήλων. Το κόστος για το CRM είναι μεγάλο είναι όμως ένα ποσό που η επιχείρηση πληρώνει μία φορά και το χρησιμοποιεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον αν αυτό συγκριθεί με τα οφέλη τα οποία θα προσφέρουν στην επιχείρηση τότε φαίνεται ξεκάθαρα ότι την συμφέρει η εγκατάσταση.

11. Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ και CRM

Παράγοντες	Μάρκετινγκ	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες/προφίλ κατηγοριών	Πλήρες προφίλ για όλους τους πελάτες
Στόχοι	Μεγιστοποίηση παραγωγής-Ελαχιστοποίηση κόστους	Αφοσίωση πελάτη
Αντιμέτωπη αγοράς	Ως Συντονισμό ανταλλαγών	Ως Δίκτυο σταθερών σχέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό (με εξαίρεση το αρχικό)
Εφαρμογή	Μέτριας Δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτελέσματα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

«ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM»

5.1 Τα συστατικά του CRM

Το CRM σύμφωνα με τον Anderson & Ker (2002) αποτελείται από τέσσερα «συστατικά»:

- Ο κόσμος των πελατών, δηλαδή οι τρέχουσες απόψεις, τα προβλήματα, οι ενδιαρμοί, οι υποψίες και γενικότερα κάθε αντίληψη και δράση αυτών. Είναι αυτοί οι άνθρωποι με τους οποίους συναλλάσσεται η επιχείρηση, αφού πιστεύει ότι είναι τα κατ' εξοχήν πρόσωπα που θα συνεισφέρουν στα κέρδη της εταιρίας. Συνεπώς είναι σημαντικό για την επιχείρηση να ανακαλύψει τους τρόπους με τους οποίους θα τους ενθαρρύνει να χρησιμοποιούν τα δικά της αγαθά και να προσδιορίσει εκείνους τους μηχανισμούς που κατευθύνουν τη συμπεριφορά. Με την κατανόηση των υπαρχόντων αναγκών κάνει ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, σημείο κρίσιμης σημασίας για ένα ιδιαίτερο σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Ο αριθμός καθώς και η συχνότητα των διεπαφών που η εταιρία προσφέρει στους πελάτες της. Αφορά τα κανάλια (τηλέφωνο, φαξ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.α.) με τα οποία ο πελάτης επικοινωνεί με την εταιρία, ποια από αυτά σε καθημερινή βάση

και με ποια από αυτά λιγότερο περιοδικά. Τι υλικό μεταφέρεται διαμέσου αυτών, εάν οι απαιτήσεις ικανοποιούνται σωστά και εάν προσφέρουν μια εξυπηρέτηση δίχως περιορισμούς στον πελάτη.

- Η εσωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία, δηλαδή τι δεδομένα έχουν αποκτηθεί για τους πελάτες της επιχείρησης, σε τι ανάλυση προβαίνει με αυτά και πως τα αξιοποιεί ώστε να αυξήσει τα εταιρικά της κέρδη.
- Η εξωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία, δηλαδή τι συμβαίνει στην αγορά, τι στρατηγικές εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, θέματα σχετιζόμενα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της εταιρίας καθώς και αναφορές του τύπου, έντυπου και ηλεκτρονικού. Με τη διαχείριση του εν λόγω πληροφοριακού φορτίου υπάρχει η δυνατότητα για διορθωτικές κινήσεις και αναγκαίες αντιδράσεις ώστε να διατηρηθεί ή και να διευρυνθεί η πελατειακή βάση της επιχείρησης.

5.2 Τα πέντε δομικά στοιχεία του CRM

Τα 5P του επιτυχημένου CRM είναι ένας συνδυασμός δομικών λίθων από χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αποκτήσει μια επιχείρηση ώστε να βάλει τα θεμέλια για την επιτυχημένη υιοθέτηση του CRM και είναι τα εξής:

1. Οι άνθρωποι (people)
2. Ο σχεδιασμός (planning)
3. Οι διεργασίες του CRM (process)
4. Τα προσωπικά δεδομένα (personal data)
5. Η πλατφόρμα (platform)

(Κοσμάτος 2004)

Το πρώτο δομικό στοιχείο που είναι οι άνθρωποι και κατ' επέκταση και η ανθρώπινη κουλτούρα, δηλαδή οι άνθρωποι που κατέχουν σημαντικές διοικητικές θέσεις και κινούν τα νήματα της επιχείρησης. Είναι αυτοί που δημιουργούν μια σοβαρή αξία της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες, με το να γνωρίζουν και να έχουν αφομοιώσει τη βαθιά γνώση του προγράμματος CRM. Επομένως πριν το πρόγραμμα εγκατασταθεί στην επιχείρηση πρέπει να διενεργείται μια εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά την εκπαίδευση τους στο μάρκετινγκ, τις λειτουργίες, τον σκοπό της εγκατάστασης του CRM και τη σωστή παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες. Το συμπέρασμα από αυτό το δομικό στοιχείο είναι πως οι άνθρωποι της επιχείρησης πρέπει να λάβουν υπόψη τους την πραγματική κουλτούρα και το πραγματικό περιβάλλον που υπάρχει γύρω από την επιχείρηση και να προσανατολίσουν την επιχείρηση στην αγορά.

Το δεύτερο δομικό στοιχείο όπως είπαμε είναι ο σχεδιασμός ενός πλήρους πλάνου για την τεχνολογική υποδομή του CRM για ένα χρονικό διάστημα πέντε ετών με όλες τις απαραίτητες διεργασίες όπως η εκπαίδευση του προσωπικού, η υλοποίηση του κατάλληλου λογισμικού και η σωστή ενσωμάτωση όλων των τμημάτων της επιχείρησης με το πρόγραμμα.

Το τρίτο δομικό στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των διεργασιών. Χρησιμοποιείται μια βάση δεδομένων που περιλαμβάνει την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες και αυτό βοηθάει την επιχείρηση να καταγράφει τις αντιδράσεις από κάθε κίνηση της προς τους πελάτες.

Το τέταρτο δομικό στοιχείο είναι η σωστή συλλογή και διαχείριση των προσωπικών δεδομένων που συλλέγονται μέσα στην επιχείρηση, μέσα από τις συναλλαγές με τους πελάτες και μέσο της εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύονται χρήσιμα γιατί φανερώνουν τις ευκαιρίες, δυνάμεις, τάσεις και απειλές στην αγορά. Έτσι η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τον κατάλληλο χρόνο και δρα πιο έτοιμη απέναντι στις προκλήσεις, ενώ παράλληλα φανερώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Το τελευταίο και βασικό δομικό στοιχείο είναι η τεχνολογική πλατφόρμα πάνω στην οποία θα υλοποιηθεί το CRM και αποτελείται από τρία μέρη:

- Τεχνική υποδομή (επικοινωνία κλπ)
- Λογισμικό (εφαρμογή και δυνατότητες του προγράμματος)
- Υπηρεσίες (εκπαίδευση και εγχειρίδια του συστήματος)

Όλα αυτά όμως σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης γιατί αν σχεδιαστεί λάθος πρότυπο για το σύστημα που θα εγκατασταθεί, ίσως και να αποβεί μοιραίο για την επιχείρηση. Το κυριότερο που πρέπει να προσέχουν από πριν οι επιχειρήσεις είναι να προσαρμοστεί η πλατφόρμα στην επιχείρηση και όχι το αντίθετο. (Κοσμάτος, 2004)

5.3 Αρχιτεκτονική του CRM

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

Το CRM μέσα σε μια επιχείρηση εκτελεί διάφορες λειτουργίες και ικανοποιεί πολλούς στόχους. Είναι σωστό όμως να σκεφτούμε τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ως άθροισμα τριών βασικών υποδιαίρεσεων οι οποίες αναλαμβάνουν η κάθε μια ξεχωριστά την εκπλήρωση των διαδικασιών που οδηγούν στην ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη και τη δημιουργία ανταγωνιστικού συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι το CRM δεν μπορεί να φανεί ως ολοκληρωμένη οντότητα. Τα τρία υποσυστήματα του CRM είναι το Αναλυτικό CRM, το Λειτουργικό CRM και το Συνεργατικό CRM. Αναπόφευκτα βέβαια δεν πρέπει να αγνοείται η ύπαρξη συνδέσμων ανάμεσα στα τρία αυτά υποσυστήματα, αφού η σύνδεση αυτή κάνει το έδαφος εύφορο για την ολοκλήρωση των λειτουργιών και των δεδομένων.

Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Το λειτουργικό CRM περιλαμβάνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες «front – office» πρώτης γραμμής, οι οποίες περιλαμβάνουν όλη την επαφή με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ και υπηρεσίες). Οι στόχοι ως αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών διαβιβάζονται στους αρμόδιους υπαλλήλους. Παρέχονται επίσης οι διεπαφές στις back – end εφαρμογές και οι δραστηριότητες με τους πελάτες. Για κάθε πελάτη διατηρείτε το «ιστορικό πελάτη» στο οποίο καταγράφεται κάθε αλληλεπίδραση του συγκεκριμένου πελάτη, έτσι ώστε όλα τα μέλη μιας επιχείρησης να μπορούν να κάνουν κλήση δεδομένων από μια βάση με το ιστορικό του πελάτη, οπότε αυτό είναι απαραίτητο. Το μεγαλύτερο ίσως προτέρημα του είναι πως κάθε πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με πολλά διαφορετικά

άτομα ή μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών μέσα σε μια επιχείρηση, χωρίς να είναι απαραίτητα κάθε φορά η αναφορά όλου του ιστορικού των ενεργειών που έχουν γίνει. Ένα λειτουργικό CRM συλλέγει δεδομένα για τους πελάτες μιας επιχείρησης ώστε:

- Να διαχειρίζονται ευκολότερα οι προωθητικές ενέργειες (campaign)
- Να αυτοματοποιούνται πολλές λειτουργίες marketing
- Αυτοματοποίηση των πωλήσεων και της παραγγελιοληψίας (Phillip Lauren)

Τα CRM συστήματα είναι σημαντικά που βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τις σχέσεις τους με τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων την σύλληψη, την αποθήκευση και την ανάλυση πελατειακών δεδομένων. Τα λειτουργικά CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να αλληλεπιδράσουν και να επικοινωνήσουν με τους πελάτες συνήθως με τη μορφή τηλεφωνικών κέντρων, ιστοσελίδων, direct mails, direct sales and communities.

www.business&decision.com

Το λειτουργικό CRM διαπραγματεύεται με τον κύκλο επικοινωνίας (contact cycle). Σε αυτόν τον κύκλο επικοινωνίας η δημιουργία νέων σχέσεων είναι ο πρωταρχικός στόχος. Οποιοσδήποτε δυσαρέσκεια ή προβλήματα δημιουργούνται πρέπει να αντιμετωπιστούν κι αν είναι δυνατό νέες πρακτικές πρέπει να αναληφθούν.

12. Αρχιτεκτονική Λειτουργικού CRM



Πηγή: www.12manage.com

- **Αυτοματοποίηση πωλήσεων. (Sales force automation – SFA)**
Το SFA, αυτοματοποιεί μερικές από τις πιο σημαντικές πωλήσεις της επιχείρησης και τομέων της διοίκησης πωλήσεων, όπως για παράδειγμα lead/account management, επικοινωνιακό management, προβλέψεις, διεύθυνση πωλήσεων, δημογραφικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, καθώς και την απόδοση του management. Τα εργαλεία SFA έχουν σχεδιαστεί ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των πωλήσεων.
- **Πελατειακές υπηρεσίες και υποστήριξη (Customer Service and support – CSS)**
Το CSS αυτοματοποιεί μερικές υπηρεσίες παραπόνων, επιστροφής προϊόντων και αναζήτησης πληροφοριών. Παραδοσιακά εσωτερικά εργαλεία βοήθειας και παραδοσιακά τηλεφωνικά κέντρα υποστήριξης για τις ερωτήσεις των πελατών

συμπεριλαμβάνονται στο “Customer interaction center – CIC) χρησιμοποιώντας πολλά κανάλια (διαδίκτυο, τηλέφωνο. Φαξ, πρόσωπο με πρόσωπο, κλπ.)

- **Αυτοματοποίηση επιχειρησιακού marketing** (Enterprise marketing automation – EMA). Η EMA προσφέρει πληροφορίες σχετικές με το επιχειρησιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, την γενική κατεύθυνση της επιχείρησης καθώς και μακρό-περιβαλλοντικές μεταβλητές. Είναι η εκτελεστική πλευρά της καμπάνιας και του Lead management. Ο σκοπός μιας EMA εφαρμογής είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εκστρατείας marketing. Η λειτουργία του περιλαμβάνει δημογραφική ανάλυση, μεταβλητή κατάτμηση και μοντέλα πρόβλεψης. (www.otheloconsultans.co.eu)

Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το Συνεργατικό CRM χρησιμοποιείται για να εναρμονίσει τις πολυκάναλες υπηρεσίες και την υποστήριξη που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. Εφαρμόζει την υποδομή για ανταπόκριση και αποτελεσματική υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες και αφορά ερωτήσεις, παράπονα, πελατειακά θέματα κλπ. Το Συνεργατικό CRM προορίζεται για διάφορα τμήματα μέσα στην επιχείρηση όπως πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη και marketing, ώστε να διαμοιραστούν μέσα στην επιχείρηση οι σημαντικές πληροφορίες που συλλέγονται από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Ο βασικότερος στόχος ενός Συνεργατικού CRM είναι η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από όλα τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των πελατειακών υπηρεσιών. (Phillip Lauren)

Το Συνεργατικό CRM είναι μια μέθοδος ιδιαίτερα αποτελεσματική στις επικοινωνίες καθώς καλύπτει άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Η αλληλεπίδραση μπορεί να συμβεί μέσω ιστοσελίδων, email και Automated voice Response. Ως ένα δυναμικό εργαλείο επιτρέπει την επιχείρηση να διαμοιράζει στους διαφόρους τομείς της τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από την αλληλεπίδραση αυτή με τους πελάτες.

Βασικοί στόχοι, εκτός από την βελτίωση της ποιότητας των πελατειακών υπηρεσιών, όπως προαναφέρθηκε, είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, του εισοδήματος και της ικανοποίησης του πελάτη. Το πιο σημαντικό τμήμα του Συνεργατικού CRM είναι ο συνδυασμός εγκατάστασης λογισμικού και πελατοκεντρικών στρατηγικών. Και καθώς η τεχνολογία είναι ένα δυναμικό εργαλείο για την υποστήριξη του CRM, χωρίς την “συμμαχία” με τους πελάτες, το εργαλείο αυτό θα προσφέρει πολύ μικρό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Το Συνεργατικό CRM υποστηρίζει διαδικασίες που διεξάγονται σε επίπεδο back-office, που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των πελατών και την διατήρηση των πελατειακών σχέσεων. Τέτοιες είναι οι Collaborative εσωτερικές λειτουργίες διεύθυνσης IT, η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η συντήρηση, ο σχεδιασμός, το marketing. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας στρατηγικής CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα εργαλείο στο βασικό λογισμικό ή στην εγκατάσταση περισσότερο πολύπλοκων λογισμικών και αυτό εξαρτάται από τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης. (www.straightmarketing.com)

Ενώ, όμως η χρησιμοποίηση ενός Συνεργατικού CRM είναι μια πολύ καλή και αξιοθαύμαστη ιδέα, οι περισσότερες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να δημιουργήσουν ένα σύστημα που να δουλεύει. Το πρόβλημα προέρχεται από το γεγονός ότι το κάθε τμήμα της επιχείρησης λειτουργεί στον «δικό του κόσμο» και υπάρχουν μόνο κάποιες μικρές φυσικές αλληλεπιδράσεις για παράδειγμα μεταξύ των πωλήσεων και των τεχνικών υπηρεσιών. Η

χρήση της τεχνολογίας μπορεί να “κτίσει” γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, ενθαρρύνοντας την ροή των πληροφοριών.

Πολλές επιχειρήσεις με την χρήση Συνεργατικού CRM και εργαλείων επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν στην προαγωγή της διάδοσης της γνώσης – έστω και ένα απλό e-mail μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την διάδοση χρήσιμων πληροφοριών. Παρόλο, όμως που η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, δεν μπορεί να αναγκάσει τους υπαλλήλους να μοιραστούν σημαντικές πληροφορίες. Αυτό είναι δουλειά των managers, οι οποίοι πρέπει να δημιουργήσουν την ανάλογη κουλτούρα που επιτρέπει την ελεύθερη ροή της πληροφορίας μέσω συστημάτων Συνεργατικού CRM. Παρακάτω παρατίθενται μερικές συμβουλές για την δημιουργία τέτοιου περιβάλλοντος.

- Δημιουργική σκέψη: Οι πληροφορίες CRM που διαμοιράζονται δεν έρχονται φυσικά. Προέρχονται από την αναγνώριση των ευκαιριών και την δράση πάνω σε αυτές.
- Talk it over: Τα τμήματα των πωλήσεων, του marketing, της τεχνικής υποστήριξης καθώς και άλλα βασικά τμήματα της επιχείρησης θα πρέπει όλα μαζί ανά τακτά χρονικά διαστήματα να συνεργάζονται για την βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και της πιστότητας σε αυτούς.
- Δημιουργία Ερεθισμάτων (Creative incentives): Οι υπάλληλοι που δημιουργούν νέες μεθοδολογίες στην συλλογή και στην διανομή της γνώσης CRM, μέσα στον οργανισμό, θα πρέπει να ανταμείβονται.
- Drive home the message: Το CRM γενικά οι περισσότεροι το αντιλαμβάνονται ως κάτι που αφορά στις πωλήσεις, στο marketing και στις πελατειακές υπηρεσίες. Drive home the message – με news letters, ιστοσελίδες, posters και άλλα μέσα – όπου οι πελατειακές υπηρεσίες και η ικανοποίηση είναι η βασική δουλειά όλων, και να τους δείξει πώς να μοιραστούν πληροφορίες. (www.insideCRM.com)

Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Το αναλυτικό CRM συνιστά την λογική συνέχεια του Λειτουργικού και του Συνεργατικού CRM. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει Λειτουργικό και Συνεργατικό CRM με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει την βάση δεδομένων. Αυτή τη βάση δεδομένων καλείται το τμήμα marketing να αναλύσει με το εργαλείο Αναλυτικό CRM και να βγάλει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα.

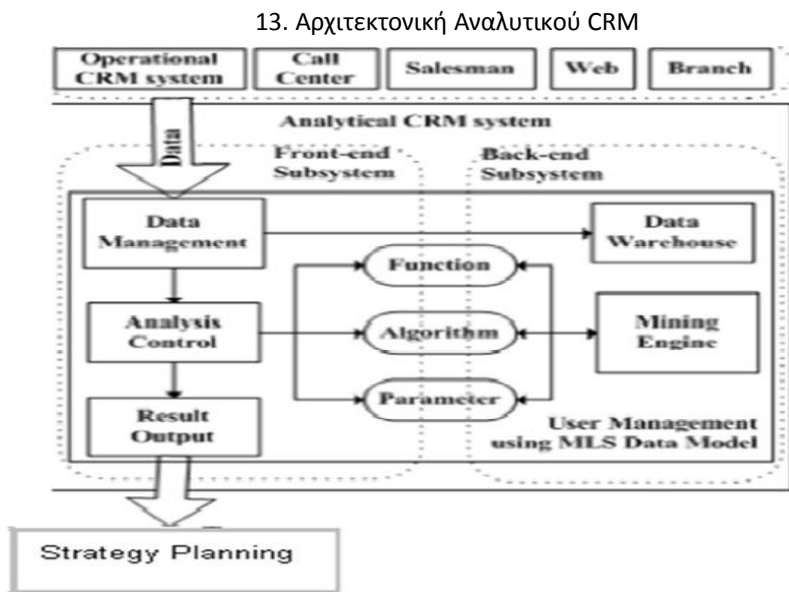
Το Αναλυτικό CRM πραγματοποιεί:

- Στοχευόμενες καμπάνιες marketing.
- Εξειδικευμένες καμπάνιες marketing, με σκοπό το cross-selling και το upselling.
- Ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να υποστηριχτεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Προβλέψεις των μελλοντικών χρηματοροών.
- Ανάλυση κερδοφορίας (γενικότερα και ανά πελάτη)
- Το Αναλυτικό CRM γενικά κάνει συχνή χρήση του εργαλείου εξόρυξης δεδομένων (data mining). (<http://epixeirein.blogspot.com>)

Ενώ, το Λειτουργικό CRM και το Συνεργατικό CRM αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, διαχειρίζονται τις διαδικασίες και μοιράζονται τις τεχνικές με διάφορα κανάλια σε ένα μοναδικό σύστημα, ώστε να τροφοδοτήσει μια πλατφόρμα λήψης αποφάσεων. Τέτοια κανάλια συμπεριλαμβάνουν διάφορες συνιστώσες ενός συστήματος CRM - call centers, αυτοματοποίηση πελατειακών υπηρεσιών, αυτοματοποίηση marketing και αυτοματοποίηση πωλήσεων. (Hughes, 2001)

Το Αναλυτικό CRM παρέχει μια εικόνα 360ο μοιρών των πελατών και έτσι βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι χρειάζονται και κυρίως τι μπορεί να κάνουν στο μέλλον. Σύμφωνα με τον Steve Bonnadio, οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν στρατηγικές Αναλυτικού CRM, συγχρόνως με αυτές των Λειτουργικών και Συνεργατικών, συνήθως αποτυγχάνουν στο CRM. [Hughes, 2001]

Η ανάλυση CRM χρησιμοποιώντας τεχνικές εξόρυξης δεδομένων (data mining) βρίσκεται στην καρδιά του Αναλυτικού CRM. Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται η αρχιτεκτονική ενός Αναλυτικού CRM. Η αρχιτεκτονική βασίζεται σε ένα ευρέως διαδεδομένο σύστημα, το οποίο μπορεί να διαχωριστεί σε δυο υποσυστήματα, backend και front-end. (D.K.N. Chiu et al, 2003)



Πηγή: D.K.N Chiu et al 2003

Το υποσύστημα back-end, το οποίο σχεδιάστηκε για την ανάλυση, αναφορά και πρόβλεψη της συμπεριφοράς του πελάτη με χρήση τεχνικών εξόρυξης δεδομένων, συνιστάται στο data warehouse και στο mining engine. Το data warehouse μπορεί να περιγραφεί ως μια μεγάλη αποθήκη των συλλογικών δεδομένων. Προσφέρει στις επιχειρήσεις διάφορα δεδομένα που τις επιτρέπει να αποκτούν γνώσεις σχετικά με τους πελάτες. Το mining engine αναλύει τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα. Το mining engine αναλύει τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στο data warehouse με σκοπό να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις να λάβουν καλύτερες αποφάσεις στο σχεδιασμό, στην στόχευση των πελατών, στο marketing και σε άλλες λειτουργικές διαδικασίες.

(Yaya Xie et al, 2008)

Το front-end υποσύστημα συμπεριλαμβάνει αλληλεπιδράσεις εφαρμογών για μελλοντικές συμμετοχές στο Αναλυτικό CRM. Η βασική λειτουργία είναι να παρέχει διάφορα μοντέλα στους χρήστες ώστε να διαχειριστούν το data warehouse και το mining engine και με τη σειρά τους να διαχειριστούν τις διαδικασίες ανάλυσης.

Βασιζόμενοι στην ανάλυση των αναγκών της κάθε επιχείρησης, οι σκοποί εφαρμογής ενός Αναλυτικού CRM είναι:

- Η σταδιακή δημιουργία ενός πελατοκεντρικού data warehouse. Ενοποιώντας τα πελατειακά δεδομένα, διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση ε την βοήθεια διαφόρων μεθόδων εξαγωγής, μεταφοράς, και επιλογής κείνων των πελατειακών δεδομένων που σχετίζονται με τον υπολογισμό της αξίας του πελάτη, της πιστότητας του πελάτη κλπ.
- Ποσοτική ανάλυση της πιστότητας του πελάτη δημιουργία πιστών πελατών στην επιχείρηση, φαίνεται σε ένα αλφαριθμητικό σύστημα περιεχομένων. Ο υπολογισμός της αφοσίωσης του πελάτη γίνεται ε χρήση επιλεγμένων αλγορίθμων.
- Αποτελεσματική ταξινόμηση των πελατών ταξινόμηση γίνεται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά όπως η αξία του πελάτη αι τοποθετούνται σε διαφορετικές ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να καταλάβει καλύτερα τις ανάγκες τις κάθε διαφορετικής ομάδας ελατών και να εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές.
- Ανάλυση των αιτιών απώλειας πελάτη. ε την βοήθεια επιλεγμένων αλγορίθμων, αναλύονται χαρακτηριστικά των χμένων ομάδων πελατών και βρίσκουν τους λόγους που αυτό συνέβη.
- Σύστημα αξιολόγησης. Αναλύονται τα αποτελέσματα της ταξινόμησης πελατών, των χαμένων ελατών και του υπολογισμού της αξίας του πελάτη. Συζητούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των επιλεγμένων αλγορίθμων και με αυτόν τον τρόπο βελτιώνονται οι μετρήσεις. (Zu Qiaohong et al, 2007)

5.4.Κύκλος ενός συστήματος CRM

Μέχρι σήμερα η μερίδα του λέοντος της προσοχής έχει πέσει σε μεγαλύτερο βαθμό στο λειτουργικό και στο συνεργατικό CRM. Λειτουργικό CRM είναι ουσιαστικά η αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών που αντιμετωπίζει άμεσα ο πελάτης (σημεία επαφής). Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων, την εξυπηρέτηση των πελατών και το μάρκετινγκ. Οι υπηρεσίες του συνεργατικού CRM και η υποδομή του κάνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ μιας επιχείρησης και των καναλιών της εφικτή. Στο παρελθόν, το συνεργατικό CRM είχε περιοριστεί σε ένα ενιαίο κανάλι. Εντούτοις, οι εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για μια κοινή λειτουργία σε όλα τα κανάλια. Η πρόθεση του CRM είναι να δημιουργήσει ένα δυναμικό περιβάλλον που συνεχώς να βελτιώνει τις πελατειακές σχέσεις της εταιρίας που το χρησιμοποιεί. Το υποσύστημα που το επιτρέπει αυτό είναι ουσιαστικά το αναλυτικό CRM, ωστόσο δεν απαξιώνονται τα άλλα δύο υποσυστήματα. Συλλογικά και τα τρία συστατικά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε έναν συνεχή κύκλο.

Το συνεργατικό CRM παρέχει τα μέσα στους πελάτες ώστε να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση, το λειτουργικό CRM χειρίζεται τις επαφές και την επεξεργασία των

πελατών και το αναλυτικό CRM επιτρέπει στις επαφές να προσωποποιηθούν μέσω της γνώσης της επιχείρησης για τον χρήστη.

Σύμφωνα με αυτόν τον κύκλο λειτουργίας κάθε συστατικό εξαρτάται και από τα άλλα. Ενώ τοποθετείται ίση αξία σε κάθε συστατικό, στην πράξη οι επιχειρήσεις έχουν υπογραμμίσει πρώτιστα το λειτουργικό και συνεργατικό CRM στις διαδικασίες διοίκησης των σχέσεων. Αυτό όμως φαίνεται να αλλάζει γρήγορα δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναγνωρίζουν την ανάγκη για το αναλυτικό CRM, ώστε να προωθηθούν οι στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις απόκτησης, διατήρησης και βελτιστοποίησης των σχέσεων με τους πελάτες. Χωρίς την ικανότητα να αναλύει διεξοδικά τα στοιχεία των πελατών, μια επιχείρηση δεν μπορεί να ακούσει αποτελεσματικά τους πελάτες της.

Το Αναλυτικό CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ακούσουν και να αποκτήσουν εμπειρία σε σχέση με τους πελάτες και τις προοπτικές που υπάρχουν. Μια επιχείρηση αναγνωρίζοντας τους πολύτιμους πελάτες της μπορεί να τους διατηρήσει σε μακροχρόνια βάση με την προσφορά των προτιμητέων καναλιών αλληλεπίδρασης. Στην πραγματικότητα, το αναλυτικό CRM οδηγεί σε αποφάσεις σχετικά με την επέκταση του συνεργατικού CRM. Η γνώση των πελατών επίσης οδηγεί τις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με το λειτουργικό CRM, την επέκταση δηλαδή του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και των διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών. Το αναλυτικό CRM είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους μέσα από ένα CRM.

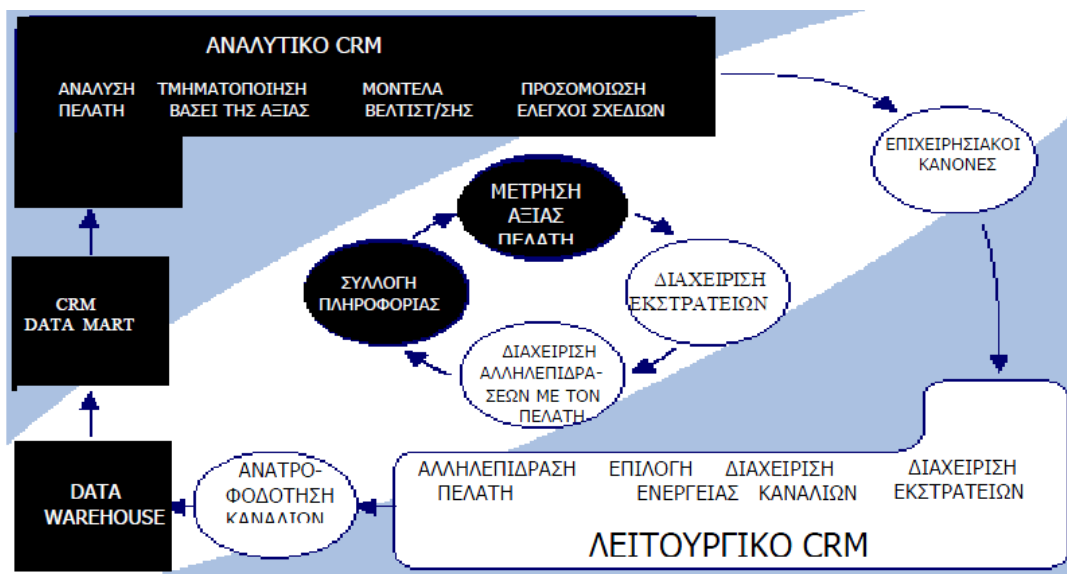
14. Λειτουργίες των τριών ειδών CRM

Λειτουργικό CRM	Συνεργατικό CRM	Αναλυτικό CRM
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μεταφορά και διάχυση πληροφοριών ➤ Αυτοματοποίηση επιχειρηματικών διεργασιών πρώτης γραμμής(front-office) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Αυτοματοποίηση Δύναμης Πωλήσεων(SFA) ➤ Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών(CSS) ➤ Αυτοματοποίηση Επιχειρηματικού Marketing(EMA) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Διαχείριση και ολοκλήρωση δεδομένων ➤ Συντονισμός και τυποποίηση των διαφόρων λειτουργιών ➤ Αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα πολλαπλά κανάλια διανομής ➤ eCRM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Data Warehouses ➤ Σύνδεση και ανάλυση δεδομένων ➤ Συστήματα διαχείρισης γνώσης ➤ Μέσα από την γνώση χτίζεται η μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη ➤ Επέκταση αποφάσεων σε σχέση με το συνεργατικό μάρκετινγκ

5.5 Το ολιστικό μοντέλο CRM

Το CRM βασίζεται σε τρία κρίσιμα στοιχεία – ανθρώπους, διεργασίες και τεχνολογία. Οι επιτυχημένες υλοποιήσεις CRM ακολουθούν μια διεργασία η οποία εξασφαλίζει ότι η τεχνολογία και οι άνθρωποι ευθυγραμμίζονται στενά με τη στρατηγική όψη του οργανισμού που επικεντρώνεται στους πελάτες του. Ο οργανισμός Gartner Group έχει σχεδιάσει μια τέτοια προσέγγιση η οποία αναπαριστά ένα ιδανικό ολοκληρωμένο CRM περιβάλλον. Ένα απλοποιημένο μοντέλο που βασίζεται σε αυτή την ανάλυση εμφανίζεται παρακάτω:

15. Ολιστικό μοντέλο CRM



Η βασική διεργασία καθοδηγείται από την ανάλυση των δεδομένων του πελάτη (customer data), η οποία εκτελείται στο περιβάλλον του αναλυτικού CRM. Στη συνέχεια τμήματα δημιουργούνται βάσει της αξίας των πελατών (value segments) και αναπτύσσονται βέλτιστες πολιτικές και μοντέλα διαχείρισης (optimal treatments and models) ενώ έλεγχοι (tests) εκτελούνται στα διάφορα μοντέλα. Αφού ισχυρές καινούργιες στρατηγικές έχουν δημιουργηθεί αυτές φιλτράρονται μέσα από μια μηχανή επιχειρησιακών κανόνων (business rules engine) προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι εναρμονίζονται με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις όσον αφορά το ROI, την περίοδο αποπληρωμής, την συμβατότητα με τη μάρκα και άλλα τέτοια θέματα.

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

5.6 Χρήση εργαλείων εξόρυξης δεδομένων (data mining) και survival character για τμηματοποίηση των πελατών.

Ίσως το πιο σημαντικό βήμα για μια επιτυχημένη εφαρμογή CRM είναι η κατανόηση των αναγκών των πελατών από την επιχείρηση. Με λίγα λόγια όταν η επιχείρηση γνωρίσει τι θέλουν οι πελάτες της και ποια είναι η συμπεριφορά τους, θα μπορέσει να αυξήσει την αποδοτικότητα της, αλλά ταυτόχρονα θα μπορέσει να βελτιώσει και τις ερευνητικές της προσπάθειες.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι επιχειρήσεις, στην αναζήτηση πελατών και στην προσπάθεια τους για απόκτηση και διατήρηση πελατών, να χρησιμοποιούν τμήματα και

προφίλ από τις βάσεις δεδομένων που έχουν δημιουργήσει. Ο σκοπός και στις δυο περιπτώσεις είναι να γίνει η αναγνώριση από τις επιχειρήσεις, του τι οδηγεί στην πελατειακή αποδοτικότητα.

Για κάθε οργανισμό και κάθε επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζει ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί της πελάτες, ώστε να έχει αποδοτικό marketing.

Το profiling είναι αυτό ακριβώς που υποδηλώνει. Η χρήση δεδομένων για την περιγραφή ή τον σχεδιασμό του προφίλ μιας ομάδας πελατών ή πιθανών πελατών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ολόκληρη την βάση δεδομένων ή σε ξεχωριστούς τομείς αυτής. Οι ξεχωριστοί αυτοί τομείς ονομάζονται τμήματα και συνήθως είναι αμοιβαία αποκλειόμενα, που σημαίνει ότι κανένας δεν μπορεί να είναι μέλος σε παραπάνω από ένα τμήμα.

(Scridon)

Η τμηματοποίηση είναι η διαίρεση της βάσης δεδομένων σε ξεχωριστούς τομείς ή τμήματα. Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις της τμηματοποίησης: Η οδηγούμενη από την αγορά τμηματοποίηση και η οδηγούμενη από τα δεδομένα τμηματοποίησης. Η οδηγούμενη από την αγορά επιτρέπει στους managers να χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά που προορίζονται να γίνουν σημαντικά για την επιχείρηση. Με λίγα λόγια επιλέγουν από πριν τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τα τμήματα. Γι' αυτόν τον λόγο ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού είναι τόσο σημαντικός. Από την άλλη μεριά η τμηματοποίηση που είναι καθοδηγημένη από τα δεδομένα, χρησιμοποιεί τεχνικές όπως cluster analysis ή factor analysis ώστε να βρει ομοιογενείς ομάδες. Αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο αν οι επιχειρήσεις δουλεύουν με δεδομένα για τα οποία έχουν λίγες γνώσεις.

(Scridon)

Αν η επιχείρηση δεν έχει κάνει ποτέ τμηματοποίηση, η βάση δεδομένων των πελατών της θα μοιάζει με μια μεγάλη σταγόνα που συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο που εξαρτάται από τα τελευταία ερεθίσματα, αν η επιχείρηση ψάξει λίγο μέσα σε αυτήν την βάση, θα βρει μια ποικιλία ψυχογραφικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών καθώς και ένα μεγάλο πλήθος από ριψοκίνδυνα σχέδια και αποδοτικά επίπεδα ανάμεσα στα μέλη αυτής της βάσης δεδομένων. Αυτή είναι και η ομορφιά της τμηματοποίησης.

Όταν η επιχείρηση καταλάβει ξεχωριστές ομάδες μέσα σε αυτήν την βάση, μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτήν την γνώση για την ανάπτυξη των προϊόντων της, για την προσαρμογή των πελατειακών υπηρεσιών και καναλιών διανομής καθώς και επίσης και για την επιλογή του στόχου της.

Οι πιο κοινοί τύποι πελατειακής τμηματοποίησης είναι γνωστοί και ως RFM (Recency, Frequency, Monetary) και αφορά τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών. Χρησιμοποιούνται κυρίως για την βελτίωση της αποδοτικότητας του marketing ώστε να δημιουργήσει υπάρχοντες πελάτες.

(Hand et al, 2001)

- **Recency:** Αναφέρεται στον αριθμό των μηνών από την τελευταία αγορά. Θεωρείται το πιο ισχυρό από τα τρία χαρακτηριστικά για την πρόβλεψη αντιδράσεων για μια συνακόλουθη πρόσφορα. Και αυτό είναι λογικό. Είναι πιο πιθανό, κάποιος που έκανε μια αγορά από την επιχείρηση, να ξαναγοράσει από ότι κάποιος ο οποίος δεν έκανε καμία πρόσφατη αγορά.
- **Frequency:** Αναφέρεται στον αριθμό των αγορών. Μπορεί να αφορά όλες τις αγορές που πραγματοποιήθηκαν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο ή να αναφέρεται σε όλες τις αγορές. Αποτελεί το δεύτερο σε δύναμη εργαλείο πρόβλεψης των επιχειρήσεων.

- **Monetary:** Αναφέρεται στην συνολική τρέχουσα ποσότητα. Παρόμοια με το frequency, μπορεί να αναφέρεται μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για προβλέψεις, όμως αν χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό, προσθέτει καινούριες διαστάσεις κατανόησης.

Καθώς, λοιπόν, οι επαγγελματίες είναι ενθουσιασμένοι αναζητώντας ομάδες από αποδοτικούς πελάτες των οποίων η αφοσίωση θα είναι σταθερή, μερικοί ακαδημαϊκοί αναρωτιούνται εάν τα τμήματα είναι στην πραγματικότητα σταθερές οντότητες και εάν υπάρχουν σ' αλήθεια. (Kleinberg et al, 2004)

Η τμηματοποίηση των πελατών με χρήση data mining, μπορεί να λύσει αυτό το πρόβλημα και αυτό γιατί οι καταστάσεις μπορούν να μελετηθούν με χρήση νέων πληροφοριών, οι οποίες προσθέτουν τελικά και νέους κανόνες. Παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη στις διαδικασίες του management για την απόκτηση και διατήρηση πελατών, για αύξηση της αξίας που προσφέρουν στην επιχείρηση, για την πελατειακή ικανοποίηση καθώς επίσης και για την προώθηση της αφοσίωσης. (Chen et al, 2007)

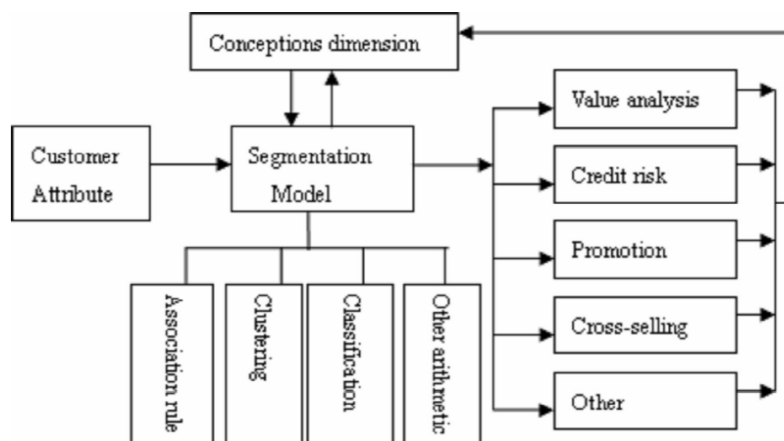
Η δημιουργία μιας σχεδιασμένης σχέσης ανάμεσα στα αρχικά χαρακτηριστικά και του πελάτη αποτελεί το βασικό βήμα για την πελατειακή τμηματοποίηση, κάνοντας χρήση data mining. Τα πελατειακά δεδομένα περιέχουν διανεμημένα και συνεχή χαρακτηριστικά, θέτοντας το κάθε χαρακτηριστικό του πελάτη ως μια διάσταση και θέτοντας κάθε πελάτη ως ένα σωματίδιο, όλοι οι πελάτες μαζί μιας επιχείρησης δημιουργούν έναν πολυδιάστατο χώρο, ο οποίος έχει οριστεί ως ο χαρακτηριστικός χώρος του κάθε πελάτη.

(Chen et al, 2008)

Γενικά, το data mining, είναι μια διαδικασία εύρεσης προηγούμενων άγνωστων αλλά σημαντικών πληροφοριών, όπως υποδείγματα λήψης αποφάσεων, με την επιλογή, μέσα από μιας μεγάλης βάσης δεδομένων και δημιουργώντας συνδυασμούς υποδειγμάτων αναγνώρισης, μοντέλων δημιουργίας και επικυρωμένων τεχνικών.

Η πελατειακή τμηματοποίηση, λοιπόν, με χρήση τεχνικών εξόρυξης δεδομένων (data mining), είναι δυνατή με την βοήθεια της λειτουργικής ανάλυσης. Η λειτουργική ανάλυση περιλαμβάνει ανάλυση αξίας πελάτη, ανάλυση απόδοσης, ανάλυση της προώθησης κ.λ.π. βασιζόμενη στα ευρήματα από την σχεδιασμένη σχέση μεταξύ του πελάτη και της αρχικής σκέψης. Επιπρόσθετα ευρήματα θα βρεθούν μπροστά από το CRM με την ανάπτυξη των πρακτικών management. Οι νέες αυτές λειτουργίες θα προστεθούν στις θεμελιώδεις διαστάσεις, ενώ η σχεδίαση σχέσης με τα χαρακτηριστικά των πελατών θα αναδομηθεί.

16. Μέθοδος τμηματοποίησης



Πηγή: Zhang, 200

Όπως παρατηρούμε στο σχήμα η τμηματοποίηση γίνεται με την βοήθεια data mining πρακτικών όπως Association rule, Neural network, Decision tree κ.λπ. Από το μοντέλο τμηματοποίησης, αρχικά τμηματοποιεί τους πελάτες σύμφωνα με την σχεδιασμένη σχέση και έπειτα συνεχίζει με διάφορα είδη επιχειρησιακών εφαρμογών.

Η τμηματοποίηση του πελάτη με βάση το μοντέλο customer survival character, γίνεται με χρήση survival analysis. Η survival analysis είναι μια οικογένεια στατιστικών μεθόδων για την μελέτη συγχρονισμένων γεγονότων. (Hosmer et al, 1999)

Στην αρχή το survival analysis σχεδιάστηκε για την καταγραφή μακροχρόνιων δεδομένων διαφόρων συμβάντων.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η μέθοδος τμηματοποίησης με χρήση τεχνικών customer survival character. Τα πελατειακά χαρακτηριστικά για την τμηματοποίηση έχουν αποσπαστεί σύμφωνα με τα επιχειρησιακά και τα πελατειακά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν για να γίνει η τμηματοποίηση με βάση το survival character είναι:

- Ο προσδιορισμός της αποστολής: η επιβεβαίωση της πελατειακής απόδοσης για την αποστολή.
- Η προετοιμασία των δεδομένων και η αφαίρεση των δεδομένων: η αφαίρεση πολύτιμων πελατειακών χαρακτηριστικών συμπεριφοράς από την βάση δεδομένων.
- Τμηματοποίηση: κάνοντας χρήση k-means για την πελατειακή τμηματοποίηση βασιζόμενοι σε ευκαιριακές δυνατότητες. Μετά την τμηματοποίηση κάθε πελάτης έχει ένα νέο χαρακτηριστικό.
- Survival analysis: χρειάζεται τρία απαραίτητα χαρακτηριστικά. Πελατειακό αριθμό, clustering αριθμούς και μήνες υπηρεσίας. Και έχει δυο σκοπούς: 1. Η ποιότητα της τμηματοποίησης μπορεί να καταμετρηθεί με ομοιογένεια στις υποδιαιρέσεις και με ετερογένεια μεταξύ των υποδιαιρέσεων (Wedel et al, 2000). Μπορεί να κάνει συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών cluster στα τεστ αποδοτικότητας των cluster. 2. Ο σχεδιασμός survival καμπύλης λειτουργίας για την ακριβή γνώση της τάσης των πελατών για τα προϊόντα της εταιρίας.
- Η ανακάλυψη των κανονισμών και των σχεδίων από κάθε cluster.
- Η επιτυχημένη εφαρμογή ενεργειών διατήρησης πελατών

5.7 Σύγχρονες εφαρμογές CRM και ECRM

Το ECRM ή eRM όπως αλλιώς ονομάζεται αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει την υλοποίηση (σε "ιντερνετική" έκδοση) κλασικών εφαρμογών CRM όπως:

- **Customer information building** Συλλογή πληροφοριών (π.χ. buying history, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (πρόκειται για το κλασικό CRM που αποκαλείται συνήθως και operational CRM).

- **Customer retention** Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών όπως η 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.
- **Customer analysis** Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το LifeTime Value (των προσδοκώμενων εσόδων από αυτόν τον πελάτη) με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.
- **Cooperative Marketing** Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα μια εταιρεία η οποία πωλεί rewritable CD disks θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας εταιρείας η οποία πωλεί rewritable CD drives).
- **Viral Marketing** Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.
- **Campaign Analysis** Παρακολουθεί σε ποιες απ' όσες προσφορές του στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε) κ.λπ.

To e-mail ως εργαλείο ECRM

Από όλες τις υπηρεσίες του Internet, η μόνη η οποία μας επιτρέπει να έρθουμε σε απευθείας επαφή με τον χρήστη, αντί να περιμένουμε πότε θα μας επισκεφθεί εκείνος, είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Έτσι, παρά τα προβλήματα που δημιουργεί το spamming (αποστολή διαφημιστικών e-mail χωρίς τη συγκατάθεση του παραλήπτη), όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στην παροχή υπηρεσιών μέσω email τόσο στους παλαιούς πελάτες τους όσο και σε κάθε άλλο ενδιαφερόμενος. Οι δημοφιλέστερες από αυτές είναι:

- **Newsletter programs** Πρόκειται για εκδόσεις ηλεκτρονικών περιοδικών τα οποία διανέμονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-zines). Με τη μέθοδο αυτή η εταιρεία παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους πελάτες της (συγκεντρώνοντας και αυξάνοντας παράλληλα τους συνδρομητές των περιοδικών της), ενώ ταυτόχρονα

χρησιμοποιεί αυτά τα email για να προβάλει τον εαυτό της, τις απόψεις της και τα προϊόντα της.

- **Event driven campaigns** Διαφημιστικές εκστρατείες βασισμένες σε συγκεκριμένες ημερομηνίες ή εκδηλώσεις (π.χ. ειδικές προσφορές για λουλούδια την ημέρα του Αγίου Βαλεντίνου ή για χαρταετούς την Καθαρά Δευτέρα).
- **Precision marketing** Οι πρώτες διαφημιστικές προσπάθειες αξιοποίησης του email βασίστηκαν στο spamming και τη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων. Όταν όμως έγινε κατανοητό ότι αυτές οι προσπάθειες όχι μόνο δεν αποδίδουν, αλλά βρίσκονται και στα όρια της νομιμότητας, τη θέση τους πήρε το permission marketing όπου μηνύματα αποστέλλονταν μόνο σε όσους είχαν δώσει τη συγκατάθεσή τους. Και αυτή η μέθοδος όμως δεν αποδείχθηκε αποτελεσματική, καθώς ο αριθμός όσων ανταποκρίνονταν ήταν εξαιρετικά χαμηλός. Έτσι, σήμερα οι προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στο precision marketing όπου στόχος είναι η εύρεση (με τη χρήση δημογραφικών, ψυχογραφικών και άλλων στοιχείων) όσων είναι διατεθειμένοι όχι μόνο να λάβουν ένα διαφημιστικό e-mail, αλλά και να αγοράσουν το προϊόν που τους προσφέρεται.
- **Dynamic Message Assembly** Δημιουργία και αποστολή μηνυμάτων στη μορφή που προτιμά ο παραλήπτης (π.χ. HTML mail για τον Α, απλό κείμενο για τον Β κ.λπ.)
- **Response Management** Αυτόματες εφαρμογές αποστολής απαντητικών e-mail για συγκεκριμένες ερωτήσεις ή περιστάσεις (π.χ. επιβεβαίωση λήψης του μηνύματος του πελάτη και αποστολή σε αυτόν του κωδικού παρακολούθησης του προβλήματός του).

Άλλες δραστηριότητες ECRM

Το CRM δεν εφαρμόζεται αποκλειστικά και μόνο στις σχέσεις μιας εταιρείας με τους πελάτες της, αλλά και για την επικοινωνία με όποιον είχε έρθει ποτέ σε επαφή με την εταιρεία για οποιοδήποτε λόγο. Για παράδειγμα, ο υποψήφιος πελάτης που έστειλε ένα email, ρωτώντας αν το προϊόν Χ διαθέτει το χαρακτηριστικό Ψ μπορεί να έλαβε αρνητική απάντηση και να μην αγόρασε τελικά, ωστόσο το ενδιαφέρον του για το Ψ έχει καταγραφεί στα αρχεία της εταιρείας η οποία μελλοντικά μπορεί να επικοινωνήσει μαζί του, ενημερώνοντάς τον ότι πλέον υπάρχει αυτή η δυνατότητα. Υπάρχουν μάλιστα πολλές εταιρείες που ενθαρρύνουν τους υποψήφιους πελάτες του να υποβάλλουν ερωτήσεις ειδικά γι' αυτό το σκοπό.

Τέτοια είναι και η περίπτωση της αμερικανικής εταιρείας chipshot.com η οποία πωλεί εξοπλισμό για γκολφ και απασχολεί μεγάλο αριθμό παικτών για να "συναντούν" online πιθανούς πελάτες και να τους συμβουλεύουν για τις αγορές τους. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία όχι μόνο αυξάνει τις πωλήσεις της, αλλά ενημερώνεται καλύτερα για τις ανάγκες της αγοράς και δημιουργεί ατομικά πορτραίτα προτιμήσεων για χιλιάδες ανθρώπους χάρη στα οποία μπορεί αργότερα να τους προσφέρει ακριβώς τις υπηρεσίες που χρειάζονται.

Multichannel CRM

Παρόλα τα πλεονεκτήματά του, το ECRM δεν μπορεί να δώσει λύσεις σε όλα τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη. Στον ανεπτυγμένο κόσμο οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν πρόσβαση σε πληθώρα μέσων επικοινωνίας όπως παραδοσιακό ταχυδρομείο, σταθερό και κινητό τηλέφωνο (π.χ. υπηρεσία SMS), fax, e-mail, chat κ.λπ. και ανάλογα με τη διάθεσή τους ή τις ανάγκες της

στιγμής μπορεί να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε από αυτά για να έρθουν σε επαφή με την εταιρεία. Έτσι, κάθε υλοποίηση CRM πρέπει να καλύπτει το σύνολο των μορφών επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε εταιρεία να συγκεντρώνει και να αναλύει διεξοδικά όσα στοιχεία καταγράφηκαν κατά την επικοινωνία της με τον πελάτη οποιοδήποτε μέσο και αν χρησιμοποίησε αυτός για να έρθει σε επαφή μαζί της.

Έτσι, το ECRM δεν θεωρείται αυτόνομη δραστηριότητα, αλλά μέρος της συνολικότερης εταιρικής στρατηγικής συγκέντρωσης πληροφοριών και εξατομικευμένης εξυπηρέτησης του πελάτη. Όσο περνάει ο καιρός όμως και όλο και περισσότερες δραστηριότητες πραγματοποιούνται πλέον μέσω του Internet το ειδικό βάρος του ECRM στο συνολικό customer relationship management της επιχείρησης θα γίνεται όλο και μεγαλύτερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

«ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM»

6.1 Προϋποθέσεις υλοποίησης ενός CRM Συστήματος

Η ορθή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για τις περισσότερες εταιρίες διότι στο σύνολο τους οι επιχειρήσεις και κυρίως οι μικρές που είναι κατά βάση επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, δεν μπορούν να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες δε που μπορούν, σπάνια έχουν μια ακριβή εκτίμηση για το ποιοι είναι οι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν πιο κερδοφόροι. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για ποια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε.

(Αλεξίου, κ.α 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, κ.α., 2002)

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

- Πρώτα απ'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 υιοθέτηση του και να επισημαίνει τις συνέπειες της μη αλλαγής και τα οφέλη της αλλαγής. Κάτι τέτοιο μπορεί να το επιτύχει με τη 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 την χρησιμοποιήσουν. Κατά την προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την εγκατάσταση του CRM συστήματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ώστε αφενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφετέρου μετά την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας 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 λειτουργεί το CRM: των πωλήσεων, του μάρκετινγκ κ.λπ., 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, κ.α., 2002)

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

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- 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.
- 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 ποίο 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.

- Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιο τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματα τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- 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.
- Τη χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

6.2 Ενοποίηση λειτουργικών τομέων

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 σε μια σειρά από άλλα πληροφοριακά συστήματα μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να δώσει στους εργαζομένους 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 μια 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: 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 ας σκεφτούμε τον agent του τηλεφωνικού κέντρου ο οποίος, πριν απαντήσει μια κλήση έχει στην οθόνη του υπολογιστή του την καρτέλα του πελάτη του με τα στοιχεία του και παλιές συναλλαγές που έχει πραγματοποιήσει.
- 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.
- Συστήματα 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, μια εταιρία μπορεί να εντάξει το σύνολο των συστημάτων της σε ένα Enterprise Information Portal (EIP), το οποίο αποτελεί το interface για όλα τα υποσυστήματα και θα 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 μια ομπρέλα EIP, ώστε ο χρήστης να μην χρειάζεται να πηγαίνει από εφαρμογή σε εφαρμογή για να λάβει τα στοιχεία που επιθυμεί. 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.

Η χρήση ανοικτών προτύπων, η ολοένα και μεγαλύτερη αξιοποίηση της γλώσσας XML και των βάσεων δεδομένων, δημιουργούν τις τεχνικές προϋποθέσεις για εύκολη διασύνδεση των συστημάτων. Επιπρόσθετα, η ολοένα και ευρύτερη χρήση web-based interfaces επιτρέπει την εύκολη ενοποίηση εφαρμογών, ακόμα κι αν αυτές τρέχουν σε διαφορετικές πλατφόρμες, αφού από τους χρήστες αυτό που απαιτείται είναι απλώς ένας web browser (Μακρυμανωλάκης, 2003)

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 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 άλλες λειτουργίες της γενικότερης εφοδιαστικής αλυσίδας.

6.3 Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, αυτό που προέχει προτού γίνει η εγκατάσταση οποιουδήποτε συστήματος CRM, είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ των σχέσεων, από πλευράς επιχείρησης καθώς επίσης και του πελατοκεντρικού προσανατολισμού. (Stringfellow, κ.α, 2004)

Επιπρόσθετα 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 το 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.

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 την ολοκλήρωση του σταδίου της οργανωτικής υποδομής και από τη στιγμή που θα καθορισθούν η ομάδα υλοποίησης του έργου και οι επιχειρηματικές ανάγκες, μπορεί να επιλεγεί το κατάλληλο λογισμικό CRM, καθώς και να ορισθεί η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται προκειμένου να το υποστηρίξει.

Στάδια που είναι απαραίτητα για την επιλογή ενός κατάλληλου software:

- **Σωστή Πληροφόρηση – πρώτη ύλη CRM:** Η δημιουργία και συντήρηση σχέσης με τον πελάτη βασίζεται στη σωστή και επαρκή πληροφόρηση για κάθε έναν ξεχωριστά. Αυτή η πληροφόρηση θα επιτρέψει τόσο το σωστό segmentation πάνω στο οποίο θα σχεδιαστεί το επιτυχημένο marketing mix όσο και τη σωστή ανάλυση των αποτελεσμάτων από όλες τις τακτικές ενέργειες marketing. 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. Όσο αφορά τη σωστή πληροφόρηση είναι αυτή που επιτρέπει τη λήψη σωστής απόφασης και γι αυτό είναι σημαντική η καταγραφή και αξιολόγηση.
- **Ορισμός εταιρικής σφαιρικής στρατηγικής:** Το CRM χωρίζεται σε τρία τμήματα όπως έχει αναφερθεί. Το λειτουργικό το οποίο διαχειρίζεται τις παραγγελίες, το αναλυτικό που έχει ως στόχο την υποστήριξη των αποφάσεων και το συνεργατικό που ονομάζεται και Front office και είναι αυτό που αναφέρεται στη σχέση με τους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Πλέον, υπάρχουν software που καλύπτουν ένα ή 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 μια τέτοια λύση. Γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιο τομέα έχει περισσότερο ανάγκη: τον τομέα επαφής προς την πώληση, την ίδια τη διαδικασία της πώλησης ή την μετέπειτα εξυπηρέτηση και επικοινωνία.
- **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 ενσωμάτωση 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 και τεχνολογία CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχομένων και εξερχομένων 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.

Επίσης ένα σύστημα CRM χρειάζεται πραγματικού χρόνου (real time) οικονομικά στοιχεία, καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας, με άλλα λόγια ERP, για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Στη συνέχεια, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει φυσικά να υποστηρίζει το Internet ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη και να διαθέτει υψηλό βαθμό παραμετροποίησης και ικανότητα ολοκλήρωσης με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή και δομή μηχανογράφησης.

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 ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την εξόρυξη αθέατων συσχετίσεων, είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση τμηματοποίηση και πρόβλεψη της αγοράς της επιχείρησης.

- **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 τον κάθε πελάτη. Το στάδιο αυτό αφορά τη 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 δεν μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόκληρη βάση, οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δε μπορεί να βασίζεται σε ένα και μόνο μέσο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα κανάλια επαφής με τον πελάτη.
- **Μηχανή συναλλαγών:** Στο τελευταίο αυτό στάδιο η μηχανή συναλλαγών θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, κι 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.
- **Υλοποίηση και Εγκατάσταση του CRM συστήματος, συνεχής υποστήριξη και συντήρηση συστήματος:** 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. (Τζελεκόπουλος, 2001)

6.4 Διαθέσιμες λύσεις CRM και ενδεικτικά κόστη.

Η αγορά για υπηρεσίες CRM είναι τόσο καινούρια και γοργά αναπτυσσόμενη ώστε δεν υπάρχουν ακόμη γενικώς αποδεκτά πρότυπα ποιότητας. Επίσης, καμία εταιρεία δεν διαθέτει ηγετική θέση στην αγορά σε βαθμό που να της επιτρέπει να καθορίζει τις μελλοντικές εξελίξεις. Οι σημαντικότεροι παίκτες της αγοράς λογισμικού για CRM & ECRM είναι οι:

- Clarify (ανήκει στην Nortel Networks) <http://www.business-software.com>
- Onyx Software
- Oracle www.oracle.com
- Vantive
- Siebel Systems (η μεγαλύτερη εταιρεία του χώρου)

Πολλές καινούριες εταιρείες όπως οι Kana Communications GoldMine Software Corp., Multiactive Software και SalesLogix έχουν αρχίσει να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στο χώρο.

Σημαντική όμως είναι και η παρουσία εταιρειών CRM & ECRM outsourcing όπως οι Synchrony, eConvergent, iSKY, Neteos, RainMaker Systems, safeharbor.com, Talisma κ.λπ. Οι εταιρείες αυτές παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις, απαλλάσσοντας τις μικρές και μεσαίες εταιρείες από την ανάγκη αγοράς, εγκατάστασης, συντήρησης και συχνής αναβάθμισης λογισμικού ECRM.

Αξιόλογη να σημειωθεί είναι και η προσπάθεια ελληνικών εταιριών παροχής λειτουργικών συστημάτων οι οποίες έχουν κάνει σημαντικά βήματα στην δημιουργία και πώληση συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων βασιζόμενοι στα ελληνικά δεδομένα. Μερικές από αυτές είναι:

- Sap www.sap.com
- Ofb www.ofb.gr
- Intelligent software www.sunsoft.gr

Όσο αφορά τώρα και το σημαντικό κομμάτι του κόστους αγοράς και λειτουργίας τέτοιου είδους συστημάτων πρέπει να αναφερθεί ότι αυτό έχει να κάνει αποκλειστικά και μόνο με το τι παροχές θέλει να καλύψει ο εκάστοτε πελάτης, εάν δηλαδή θέλει ένα τμήμα του προγράμματος ή όλο, τι είδους επιχείρηση έχει, πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση, εάν θέλει συνεχείς υποστήριξη και ανανέωση, πιο πρόγραμμα τον ενδιαφέρει και από πια εταιρία κ.λπ.

Όταν απαντηθούν όλα αυτά τα ερωτήματα τότε ο παροχέας του προγράμματος θα μπορεί να αξιολογήσει ολοκληρωτικά το κόστος. Βέβαια σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι τέτοιου είδους κινήσεις από επιχειρήσεις προς εξέλιξης τους, χρηματοδοτούνται κατά ένα σημαντικό ποσοστό από διάφορα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως το πρόγραμμα ΕΣΠΑ, το πρόγραμμα Επιχειρηματικότητας Νέων, το πρόγραμμα Νέας Καινοτόμας Επιχείρησης κ.λπ.

Βέβαια για να μπει ένας πήχης σε όλα αυτά, χαρακτηριστικά μπορούμε να πούμε πως ένα μέσο πρόγραμμα CRM για μία μικρή σχετικά επιχείρηση ξεκινάει περίπου από τα 600€ για έναν χρήστη και αυξάνεται αναλόγως τους χρήστες και τις παροχές και μπορεί να φτάσει τις 4000€ με 5000€ εάν πρόκειται για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

Το κόστος βέβαια φαινομενικά και ιδίως για την εποχή κρίσης που ζούμε μπορεί να φαίνεται μεγάλο είναι σίγουρο όμως πως η απόσβεση θα είναι άμεση και τα οφέλη τεράστια για μια επιχείρηση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

«ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM»

7.1 Πλεονεκτήματα εφαρμογής και οφέλη για μια 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, 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 των πελατών, σημαίνει ότι πιθανότατα αυτοί παραμένουν περισσότερο χρόνο ως πελάτες της επιχείρησης, αγοράζουν περισσότερο ή αγοράζουν συχνότερα. (Σαρμανιώτης 2002)

Επιπρόσθετα, στοχεύοντας στη διαρκή ικανοποίηση των πελατών, η οποία όπως προαναφέραμε, οδηγεί σε αφοσίωση επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πελατών) Και τούτο, όχι μόνο διότι οι υπάρχοντες αγοράζουν περισσότερο, αφού σύμφωνα με την αρχή του Pareto, από το 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων, αλλά και λόγω ότι δαπανούνται λιγότερα χρήματα στη προσέλκυση των νέων πελατών. Εξάλλου, η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από την προσέλκυση νέων (Massey 2001)

17.Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο
- Μπορείτε να μειώσετε το κόστος εξυπηρέτησης όταν γνωρίζετε τους πελάτες
- Οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται μαζί σας τις γνώσεις τους για την αγορά
- Όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν τους καλούς προμηθευτές σε άλλους αγοραστές

Πηγή: Οι πελάτες που Μετράνε, Tony Gram

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 ένα υπάρχοντα.
- Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα 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%
- 70% των παραπονούμενων πελατών θα συνεργαζόταν ξανά με μία επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν.

(Κουρής)

Έμφαση στην ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ του front office και των αρμόδιων διευθυντών, γεγονός που ενισχύει την συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εσωτερικών και επιχειρηματικών μονάδων.

Αποτελεσματική αξιοποίηση και εκμετάλλευση των εναλλακτικών καναλιών πώλησης (Internet, Call Centers, Info Kiosks κ.λπ.)

7.2 Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM.

Όπως προαναφέρθηκε, οι εφαρμογές CRM, βελτιώνουν και αυτοματοποιούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του marketing και των υπηρεσιών. Ο βασικότερος όμως παράγοντας επιτυχίας μιας εφαρμογής marketing είναι η διατήρηση αφοσιωμένων πελατών στα προϊόντα της εταιρίας αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνει τα έσοδα και την αποδοτικότητα της.

Αφού τα CRM δημιουργούν τόσα οφέλη στις επιχειρήσεις γιατί αποτυγχάνουν; τι λάθος κάνουν που οδηγούν στον κλονισμό των CRM εφαρμογών;

Σύμφωνα με μια μελέτη του Lawrence Crosby και Sheree Johnson η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στη δημιουργία CRM συστημάτων εξαρτάται από στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, τα προγράμματα και τις διαδικασίες. Είναι αυτό που θα καθορίσει αν η εφαρμογή CRM θα πετύχει η θα αποτύχει.

Οι πιο συχνές λοιπόν “γκάφες” που κάνουν οι επιχειρήσεις και οδηγούν τα συστήματα CRM στην αποτυχία είναι οι εξής:

- **Η θέαση των CRM πρωτοβουλιών ως τεχνολογικές πρωτοβουλίες.** Οι περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουν τις εφαρμογές CRM ως μαγικές τεχνολογικές “σφαίρες” που θα βελτιώσουν δραματικά τις bottom line τους. Το CRM απαλλαγμένο από την απεικόνιση του ως πανάκεια για όλες τις αδεξιότητες των επιχειρήσεων, δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια πρακτική του παραδοσιακού marketing με μια αυξανόμενη εστίαση στην δημιουργία αξίας του πελάτη. Οι εσωτερικοί “πελάτες” της επιχείρησης (υπάλληλοι είναι αυτοί που οδηγούν στην

διατήρηση των πελατών και όχι η τεχνολογία. Γι' αυτόν το λόγο και παρατηρούμε πολλές επιχειρήσεις να δημιουργού ιδιαίτερα αξιοσημείωτα αποτελέσματα με χρήση μέτριας τεχνολογίας.

- **Έλλειψη πελατοκεντρικού οράματος:** Σύμφωνα με ένα άρθρο του Mercer marketplace «Η εδραίωση και η συντήρηση πελατειακών σχέσεων, θα είναι ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του 21ου αιώνα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αλλάξουν δραματικά από τον παλιό προσανατολισμό στην αγορά σε έναν νέο προσανατολισμό προς τους πελάτες της, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές». Ενώ, λοιπόν, οι περισσότεροι ειδικοί του marketing τονίζουν ότι “πελάτης είναι βασιλιάς”, μια πραγματική πελατοκεντρική προσέγγιση σπάνια παρατηρείται. Οι επιχειρήσεις όταν χρησιμοποιούν CRM εφαρμογές, συχνά ξεχνούν το “C” από το CRM με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται ότι οι εφαρμογές του CRM δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα τα 2/3 των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν CRM λογισμικά είναι “λιγότερο” πελατοκεντρικές από ότι πριν την εφαρμογή CRM.
- **Ανεπαρκής εκτίμηση της αξίας κύκλου ζωής των πελατών:** Το marketing των σχέσεων απαιτεί απομάκρυνση των πρακτικών του marketing από τις εμπορικές συναλλαγές και σύγκλιση προς τις πελατειακές σχέσεις. Ο λόγος είναι γιατί, οι μεγάλης διάρκειας σχέσεις με τους πελάτες είναι πιο σημαντικές και επικερδείς από τις σχέσεις μικρής διάρκειας. Ωστόσο, θα πρέπει να αναγνωρίσει μια στρατηγική CRM ότι δεν είναι όλες οι σχέσεις το ίδιο επικερδείς και επιθυμητές. Θα πρέπει να επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση εκείνων των πελατών που έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.
- **Ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση:** Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αναλαμβάνει την κυριότητα της εφαρμογής CRM ώστε σωστή να είναι πτυχωμένη. Χωρίς την υποστήριξη και την δέσμευση από την ανωτάτη διοίκηση, ακόμα και το πιο έφυες CRM σύστημα καταδικάζεται στην αποτυχία.
- **Υποτίμηση της σημαντικότητας αλλαγής του management:** Η αλλαγή του management είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM. Αν η διοίκηση δεν αλλάξει, το CRM σίγουρα δεν θα μπορέσει ποτέ να λειτουργήσει σωστά. Και η αλλαγή αυτή ίσως είναι το πιο σημαντικό συστατικό στην επιτυχία της εφαρμογής. Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν, το 87% των αποτυχημένων εφαρμογών CRM σε μια επιχείρηση οφείλονταν σε έλλειψη επαρκούς αλλαγής της διοίκησης.
- **Αποτυχία στον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών:** Ένας, ζωτικής σημασίας προσανατολισμός του CRM, είναι η ενσωμάτωση όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της στην εφοδιαστική αλυσίδα. Κάθε επιχείρηση που υιοθετεί CRM συστήματα θα πρέπει να περιμένει σημαντικές αλλαγές στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της. Σε μια έρευνα του 2001 από την Garther Research, κάθε CRM εφαρμογή ή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης βασιζόμενη στις ανάγκες του πελάτη θα πρέπει να παρακολουθείται και να διοικείται με βάση τον κύκλο ζωής του πελάτη ενώ οι διαδικασίες θα πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να διοικούν σωστά αυτόν τον κύκλο ζωής. Σε ένα σύστημα CRM οι διαδικασίες θα πρέπει να

επανασχεδιάζονται ώστε να γίνονται περισσότερο πελατοκεντρικές και να προσθέτουν αξία στον πελάτη.

- **Υποτίμηση των δυσκολιών που προκύπτουν από το data mining και το data integration:** Σε όλους τους οργανισμούς, τα πελατειακά δεδομένα που συλλέγονται, μοιράζονται στα διάφορα τμήματα του οργανισμού, από την back-office βάση δεδομένων ως τις εφαρμογές ERP και CRM. Αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να αποκτήσουν διαγνωστική αξία. Αυτός είναι ο τομέας του data mining. Το data integration από την άλλη μεριά, σχετίζεται με την διάχυση όλων αυτών των δεδομένων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού καθώς και στο να κάνει αυτά τα δεδομένα χρήσιμα στους χρηστές, όπως για παράδειγμα να δώσει μια πλήρη εικόνα 360° των πελατών.

Άλλα συχνά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι:

- Η έλλειψη πειθαρχίας στον εντοπισμό σημαντικών μετρήσεων απόδοσης, 52% των executives δεν γνωρίζουν το ROI από τις εφαρμογές CRM.
- Αδύναμη διοικητική οργάνωση μπορεί να μπερδέψει τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πελάτες.
- Νέες τεχνολογίες και λύσεις χρησιμοποιούνται ως εργαλεία χωρίς το απαραίτητο θεωρητικό επίπεδο για τις CRM στρατηγικές. (Cap et al, 2003)

Σύμφωνα με την μελέτη του Mendoza, Marius, Perez και Griman (2006), σε έρευνα που έγινε σε 700 επιχειρήσεις, οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι:

- Οργανωτές αλλαγές (29%)
- Μικρή κατανόηση του CRM (20%)
- Φτωχές CRM ικανότητες (6%)
- Επιχειρησιακές τακτικές/αδράνεια (22%)

Το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό πακέτο που θα βοηθήσει απλά μια επιχείρηση να εξασφαλίσει ως δια μαγείας την πιστότητα των πελατών της. Το CRM είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική η οποία απαιτεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρηματικής σκέψης και δράσης που θα βοηθά την κάθε εταιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

«Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

8.1 Η ελληνική πραγματικότητα εφαρμογών CRM συστημάτων.

Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν παρατηρήθηκε πως το μέγεθος της αγοράς συστημάτων CRM ήταν 11,7 δις δολάρια το 2005 (συνολικά για το software, και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες όσον αφορά την εγκατάσταση, την εξυπηρέτηση κ.λπ.). Είχε μια αύξηση της τάξης του 8% σε σχέση με το 2004, και 18% σε σχέση με το 2003. Η αγορά προβλέπει να έχει μέγεθος 19,2 δις έως το 2011, δηλαδή μα αυξάνεται με ρυθμό περίπου 9% τον χρόνο. Αυτό δείχνει ότι παρόλο που τελείωσαν οι « ένδοξες» μέρες του παρελθόντος, η αγορά συνεχίζει να έχει μια σταθερή ανοδική τάση.

(www.epixeirin.blogspot.com)

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται κάποια οικονομικά στοιχεία των μεγαλύτερων προμηθευτών CRM Software. Τα οικονομικά αυτά στοιχεία αφορούν το έτος 2009

18. Οικονομικά στοιχεία προμηθευτών CRM λογισμικών

Vendor	Global Revenue in Million \$
SAP	1,475
Siebel (Oracle)	966
Oracle	368
Salesforce.com	281
Amdocs	276
Other	2233
Total	5698

Πηγή: www.epixeirin.blogspot.com

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

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. (www.crm2day.com)

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%). (www.crm2day.com)

Η παγκόσμια αναγνώριση του World Wide Web σαν ένα νέο, αποδοτικό και εναλλακτικό δίκτυο παροχής υπηρεσιών και μείωσης του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων αποδεικνύεται ότι σταδιακά υιοθετείται και από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνα του www.CRM2day.com, η παροχή online υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης (online customer service & support) αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων, στοιχείο που συνηγορεί στην προσδοκία αύξησης των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και διαδικτυακές εφαρμογές. (www.crm2day.com)

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. (www.epr.gr)

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 2010. (www.crm2day.com)

Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM (όχι κατ' ανάγκη 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. (www.epr.gr)

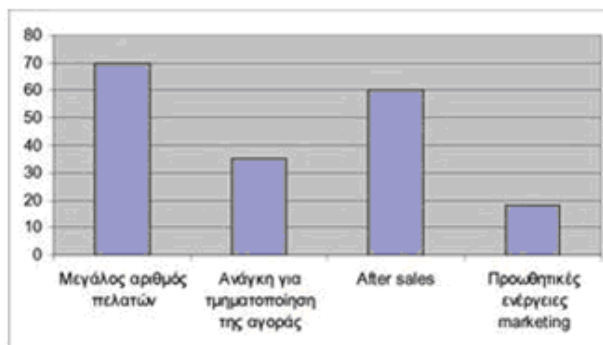
Στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας, ο Managing Director της εταιρίας Contact Solutions κ. Άρης Πανταζόπουλος και ιδρυτής του www.CRM2day.com δήλωσε στο e-business: «Είναι η πρώτη φορά που γίνεται μία τέτοια έρευνα με αντικείμενο το CRM στην ελληνική αγορά αλλά και στην ευρύτερη περιοχή. Θεωρούμε ότι τα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

Τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν 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.

Στην Ελλάδα, οι διάφορες εφαρμογές των CRM συστημάτων, χρησιμοποιούνται περισσότερο για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να τμηματοποιήσουν την αγορά, για τις after sales υπηρεσίες, για της προωθητικές ενέργειες marketing και γενικά για να μπορέσουν να διαχειριστούν τον μεγάλο αριθμό πελατών τους. Τα ποσοστά χρήσης μιας εφαρμογής CRM στην κάθε μία από τις παραπάνω λειτουργίες φαίνεται παρακάτω σχήμα .

19.Χρήση συστημάτων CRM στην Ελλάδα



Πηγή: epixeirin.blogspot.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

«Case studies ξένων και ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν CRM»

9.1 Η εφαρμογή του Συστήματος CRM στο διεθνούς φήμης χρηματοπιστωτικό όμιλο της Deutsche Bank.

Εισαγωγικά στοιχεία.

Όταν η ιδέα της ίδρυσης της Deutsche Bank έγινε πραγματικότητα στο Βερολίνο το 1970 το τραπεζικό σύστημα βρισκόταν στη μέση της ριζικής αλλαγής. Η εκβιομηχάνιση σήμανε ότι οι ανάγκες χρηματοδότησης της βιομηχανίας αυξανόταν και ο ιδιαίτερα παραδοσιακός τραπεζικός τομέας επρόκειτο να αποσυρθεί με το πέρασμα του χρόνου. Ιδρυτής της ήταν ο Adelbert Delbruck, ιδιώτης τραπεζίτης.

Σήμερα η έδρα της Deutsche Bank βρίσκεται στη Φρανκφούρτη. Η Deutsche Bank αποτελεί έναν από τους παγκόσμιους κορυφαίους οικονομικούς φορείς παροχής

υπηρεσιών. Με κατά προσέγγιση 67000 υπαλλήλους 130 διαφορετικών εθνικοτήτων, η τράπεζα εξυπηρετεί τους πελάτες σε 73 χώρες παγκοσμίως. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι περισσότερο από το μισό ανθρώπινο δυναμικό της εργάζεται έξω από τα σύνορα της Γερμανίας. Η Ευρώπη συνιστά την εγχώρια αγορά της τράπεζας. Η παγίωση της ισχυρής θέσης της στην Ευρώπη, και ειδικά στη γερμανική αγορά, αποτελεί τη βάση των παγκοσμίων δραστηριοτήτων της.

Ως σύγχρονη παγκόσμια τράπεζα, η Deutsche Bank προσφέρει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών. Η τράπεζα παρέχει στους υψηλής αξίας πελάτες της μια ολοκληρωμένη υπηρεσία που εκτείνεται από τους απλούς καταθετικούς λογαριασμούς και την παροχή επενδυτικών συμβουλών μέχρι τη διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας τους καθώς και άλλες χρηματοδοτικές υπηρεσίες.

Στρατηγικές κινήσεις της τελευταίας δεκαετίας.

1998. Εξαγορά της βελγικής τράπεζας Credit Lyonnais

1999. Εξαγορά της Bankers Trust

Πελάτες λιανικής τραπεζικής καθώς και μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεταφέρονται από τη Deutsche Bank στη θυγατρική Bank 24 η οποία μετονομάζεται σε Deutsche Bank 24

2000 Ακύρωση της προγραμματισμένης συγχώνευσης με τη Dresdner Bank

2001 Στις 3 Οκτωβρίου οι εμπορικές συναλλαγές των μετοχών της Deutsche Bank αρχίζουν στο Χρηματιστήριο Αξιών της Νέας Υόρκης.

2002 Η Deutsche Bank24, το private banking και ορισμένα μέρη του corporate banking συνδυάζονται κάτω από την ομπρέλα του brand name της Deutsche Bank στο νέο εταιρικό τμήμα Private and Business Clients.

2003 Η Deutsche Bank αποκτά την ελβετική ιδιωτική τράπεζα Rued Blass and Cie.

2004 Η Deutsche Bank ανοίγει ένα υποκατάστημα στο Πεκίνο.

2005 Η Deutsche Bank γίνεται μόνος ιδιοκτήτης των ομολόγων Bender (Κων/πολη).

2006 Ολοκλήρωση της συγχώνευσης με τη ρωσική τράπεζα επενδύσεων United Financial Group

Ίδρυση υποκαταστημάτων στο Ντουμπάι και το Ριάντ

2007 Η Deutsche Bank λανσάρει το private and business banking στην Κίνα.

Εφαρμογή συστήματος CRM στη Deutsche Bank

Πεδία εφαρμογής του CRM αποτελούν: 1) Corporate and Investment Bank Group Division καθώς και 2) Personal and Corporate Banking Division της Deutsche Bank.

Η Deutsche Bank ήθελε να δομήσει ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με στόχο την αντικατάσταση της παλαιότερης εφαρμογής CRM που είχε αναπτυχθεί πρωτίτερα στον οργανισμό.

Το νέο σύστημα πρέπει να διαθέτει ως κύριο χαρακτηριστικό την παροχή στο τμήμα πωλήσεων ενός ευέλικτου εργασιακού σχήματος που θα συνδέει την πληροφορία CRM με άλλες πληροφορίες αναφορικά με τις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται μια ακριβής, ενημερωμένη και περιεκτική εικόνα για κάθε πελάτη.

Ο κύριος σκοπός ήταν ότι η νέα αυτή εφαρμογή θα βελτιώσει την ποιότητα της σχέσης τράπεζας με τους πελάτες της, θα αυξήσει την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα καταστήσει την Τράπεζα περισσότερο προσαρμοσμένη και ευέλικτη στις ανάγκες των πελατών.

Λύση

Η εταιρία Luxoft, ο μεγαλύτερος ρώσικος παροχέας υψηλής ποιότητας λύσεων και υπηρεσιών πληροφορικής και IT, σε στενή συνεργασία με τη Διεύθυνση Διεθνών Επιχειρηματικών Χρηματοδοτήσεων της Deutsche Bank, ανέπτυξε μια δικτυακή πύλη CRM. Η νέα εφαρμογή CRM η οποία ονομάστηκε Client First, είναι βασισμένη σε μία αρχιτεκτονική τριών επιπέδων.

Η υιοθέτηση μιας αρχιτεκτονικής τριών επιπέδων, με τη βάση δεδομένων και την εφαρμογή να εγκαθίστανται στον κεντρικό υπολογιστή, απλοποιεί εντυπωσιακά τη συντήρηση συστημάτων, τις διαδικασίες και επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα. Οι χρήστες του συστήματος χρειάζονται πλέον μόνο μια τυποποιημένη μηχανή αναζήτησης ιστού (web browser).

Η αρχιτεκτονική λειτουργεί ανεξάρτητα από το λειτουργικό σύστημα χρηστών, αποφεύγοντας κατά συνέπεια την ανάγκη να δημιουργηθούν διαφορετικές εφαρμογές για να προσαρμοστούν τα διαφορετικά λειτουργικά συστήματα.

Όλα τα δεδομένα αποθηκεύονται σε μια βάση δεδομένων της Oracle και ανακτώνται μέσω ενός business-logic layer και εμφανίζονται μέσω μιας web-based διεπιφάνειας.

Μια καινοτομία η οποία εισάγεται στο web-based σύστημα είναι η χρήση του Think Map modulate που επιδεικνύει τα δεδομένα των πελατών σε τρεις διαστάσεις, γεγονός το οποίο καθιστά ευκολότερη την ανάλυση περισσότερων στοιχείων σε μια γραφική παράσταση.

Περαιτέρω ευκολία προσθέτει το γεγονός ότι η διεπιφάνεια του συστήματος επιτρέπει σε όλους τους υπαλλήλους του Τμήματος Πωλήσεων την πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες του συστήματος και τις πληροφορίες πελατών από οποιαδήποτε τοποθεσία κι αν βρίσκονται, ενώ παράλληλα κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει το περιβάλλον εφαρμογής του για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ιδιαίτερες προσωπικές του ανάγκες και προτιμήσεις. Η διεπαφή της εφαρμογής είναι διαισθητική και εξοπλίζει το προσωπικό της τράπεζας με την αίσθηση της χρήσης και γνώσης μιας από τις πιο γνωστές και δημοφιλείς επιχειρηματικές εφαρμογές διεθνώς, του CRM.

Τα οφέλη.

Η εφαρμογή του νέου συστήματος CRM, βοήθησε την Deutsche Bank να βελτιώσει τη ροή της επιχειρησιακής διαδικασίας μέσα στην Τράπεζα.

Ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του νέου συστήματος CRM, ο χρόνος που χρειάζεται για την εισαγωγή δεδομένων και τη διάχυση της πληροφορίας μέσα στον τραπεζικό οργανισμό έχει μειωθεί σημαντικά. Π.χ. ο χρόνος που απαιτείται για να καταγραφεί μια τηλεφωνική αναφορά μειώθηκε από 8 σε 3 λεπτά, κάτι το οποίο συνεπάγεται εξοικονόμηση 750 εργατωρών σε μηνιαία βάση.

Το νέο σύστημα CRM παρέχει ένα μοναδικό σημείο πρόσβασης στα στοιχεία των εταιρικών πελατών από όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα της τράπεζας και βοηθά στη συνεργασία μεταξύ των στελεχών του Τμήματος Πωλήσεων, της διεύθυνσης Διεθνών Σχέσεων και του Τομέα Επενδύσεων σε ολόκληρο τον τραπεζικό οργανισμό. Το σύστημα είναι τρεις φορές γρηγορότερο από τον προκάτοχο του και η νέα λειτουργία επιτρέπει στους τραπεζίτες να διαχειρίζονται το πελατολόγιο τους έναν πιο διαδραστικό και ευφυή τρόπο.

Πρόσθετα Οφέλη

- Κεντροποίηση: Τα δεδομένα από μια πλειάδα εξωτερικών πηγών συγκεντρώνονται σε μια κατάλληλη τοποθεσία
- Search ability: Η εφαρμογή έχει προωθήσει τις λειτουργίες αναζήτησης.
- Προσβασιμότητα: Τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι πληροφορίες οποιουδήποτε πελάτη είναι διαθέσιμα σε όλα τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων της τράπεζας, αρκεί να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο.
- Καινοτομία: Η δυνατότητα το σύστημα να προσαρμόζεται και να λειτουργεί σε οποιαδήποτε κινητή συσκευή.
- Ασφάλεια: Ένα περίπλοκο μοντέλο το οποίο χρησιμοποιείται μόνο από εξουσιοδοτημένους χρήστες φιλτράρει τα δεδομένα σύμφωνα με ειδικά κριτήρια όπως θέση των χρηστών, η θέση των πελατών κ.α.

Το νέο σύστημα ενσωματώνεται με την πλειοψηφία των εφαρμογών που αφορούν τους πελάτες στις βάσεις δεδομένων της τράπεζας, επιτρέποντας στην τράπεζα να τροφοδοτήσει άμεσα και να μεταδώσει στους χρήστες τις νέες πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τους πελάτες, μόλις αυτές είναι διαθέσιμες. Η διαδικασία αυτή διευκολύνεται μέσω του αρχείου πελατειακής πληροφόρησης CIF Customer Information File. Το CIF είναι ένας μοναδικός κωδικός στον οποίο έχει ο κάθε πελάτης και ο οποίος είναι ο ίδιος σε όλα τα συστήματα της τράπεζας. Γνωρίζοντας η τράπεζα το CIF ενός πελάτη μπορεί να δει την ολοκληρωμένη εικόνα του. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην τράπεζα να βλέπει συνολικά τον καθένα από τους πελάτες της, ανεξαρτήτως του αριθμού τους και του όγκου των πληροφοριών που έχει αποθηκευτεί.

Η υιοθέτηση λουπόν της συγκεκριμένης αρχιτεκτονικής τριών επιπέδων, με τη βάση δεδομένων και την εφαρμογή εγκατεστημένης στον κεντρικό υπολογιστή, απλοποιεί εντυπωσιακά τη συντήρηση του συστήματος.

Το νέο σύστημα CRM της Deutsche Bank επέτυχε έναν υψηλό βαθμό απόδοσης της επένδυσης, ο οποίος υπολογίζεται ότι οδήγησε σε μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας 30 – 40% περίπου.

9.2 Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Vodafone

Εισαγωγικά στοιχεία

Ο Όμιλος τηλεπικοινωνιών Vodafone στην Ελλάδα, εφάρμοσε μια λύση CRM σχεδιασμένη από την εταιρεία λογισμικού Siebel, με σκοπό να καταλάβει καλύτερα τις προτιμήσεις των πελατών της και να τους παρέχει βελτιωμένες υπηρεσίες. Αυτή η λύση βοήθησε τον οργανισμό να μειώνει το ετήσιο ποσοστό απωλεσθέντων πελατών κατά 6,7%.

Σχετικά με την Vodafone

Η Vodafone στην Ελλάδα, άλλοτε Panafon, είναι θυγατρική της Vodafone Group, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής κινητών τηλεφώνων στον κόσμο. Στην Ελλάδα, το 2003, η Vodafone απασχολούσε 2,500 υπαλλήλους και παρήγαγε τζίρο 1,2 δισεκατομμύρια ευρώ. Το τμήμα τηλεπικοινωνιών της είχε μια βάση 3.7 εκατομμυρίων

πελατών στο τέλος του Ιουνίου του 2004, το οποίο αντιπροσωπεύει το 34% της ελληνικής αγοράς κινητής τηλεφωνίας.

Οι βασικότεροι ανταγωνιστές της είναι τρεις. Η Stet Hellas με 2,5 εκατομμύρια πελάτες, η Cosmote με 4,1 εκατομμύρια πελάτες και η Q- telecom με 0,5 εκατομμύρια πελάτες. Αρχικά, ήταν μόνο δύο 'παίχτες' στην αγορά, η Panafon και η STET (τώρα Wind), όμως ο ανταγωνισμός εντάθηκε μετά την σταθεροποίηση της τηλεφωνίας, και η Cosmote μπήκε στην αγορά τηλεπικοινωνιών το 1998, ενώ ακολούθησε και ένας τέταρτος ανταγωνιστής, η Q- phone.

Για να πετύχει σε αυτό το κλίμα ανταγωνισμού, η Vodafone προσπάθησε να μειώσει το ποσοστό απώλειας πελατών της καθώς επίσης και να στοχεύσει σε νέους πελάτες, προσφέροντας τους συνεχώς υπηρεσίες υψηλής ποιότητας , δημιουργώντας έτσι ικανοποιημένους πελάτες.

Για να πετύχει αυτούς τους στόχους, η εταιρία αποφάσισε να εισάγει μια ισχυρή προσέγγιση στην διαχείριση προβλημάτων και σύνδεσης. Επίσης, προσπάθησε να αναπτύξει ένα σύστημα διαχείρισης καμπάνιας που να μπορούσε να βοηθήσει την Vodafone να αυξήσει το επίπεδο διατήρησης πελατών της. Η αναβάθμιση των συστημάτων CRM ξεκίνησε στα μέσα του 2000 και κράτησε 5 μήνες.

Ενέργειες που έκανε

Αρχικά, η Vodafone, χρησιμοποιούσε Scopus CRM συστήματα , ως ένα σύστημα τηλεφωνικής σύνδεσης και καταγραφής προβλημάτων, όμως η εταιρία χρειαζόταν να αναβάθμιση τις CRM εφαρμογές της. Για να μπορέσει να το καταφέρει αυτό, η Vodafone διάλεξε ένα σύστημα της eSiebel Communications ώστε να εξασφαλίσει πιο δυνατά συστήματα CRM. Οι λειτουργίες που περιλάμβανε ήταν :

- Αξία πελάτη
- Διαχείριση των απαιτήσεων των πελατών
- Το είδος των απαιτήσεων
- Διαχείριση νέων πελατών
- Διαχείριση καταγραφής προβλημάτων και καταγραφής παραπόνων
- Χρήση e-mail για απαντήσεις προς τους πελάτες, όλα τα εισερχόμενα φαξ και e-mail των πελατών μετασχηματίζεται σε υπηρεσία αιτήματος (εξαρτάται από τον τύπο του αιτήματος) και προωθείται σε κατάλληλο τμήμα.
- CTI (Computer Telephony Integration)

Σύμφωνα με τον υπεύθυνο της ομάδας CRM, Κ. Καραντώνη, « Ο κυριότερος λόγος επιλογής αυτής της συγκεκριμένης CRM εφαρμογής ήταν το ότι μπορούσε να ενσωματωθεί σε όλες τις παραπάνω λειτουργίες».

Για τον σχηματισμό του συστήματος CRM, η Siebel, εξασφάλισε την υποστήριξη ολοκληρωμένων συστημάτων εξειδικευμένων για την Vodafone. Πολυάριθμες back office εφαρμογές προμηθεύτηκαν από πολλούς συνεταιίρους, έτσι:

- Από την Oracle προμηθεύτηκε το data ware house
- Από την Compaq προμηθεύτηκε τα συστήματα διαχείρισης δικτύου
- Από την Genesys προμηθεύτηκε το λογισμικό για το CTI

Τελικά, η Vodafone, ενοποίησε τις εφαρμογές CRM με το λογισμικό CTI της Genesys για να υποστηρίξει τις εισερχόμενες και τις εξερχόμενες απαιτήσεις.

Τα περισσότερα από τα τμήματα της (Οικονομικό, Back Desk, Λιανικών πωλήσεων και διακοπών) χρησιμοποιούν αυτές της εφαρμογές CRM. Η Vodafone, επίσης ανέπτυξε και ένα σύστημα help desk για να διαχειρίζεται τις απαιτήσεις των υπαλλήλων της. Σύμφωνα με τον Κ. Καραντώνη « Ακόμη και το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιεί αυτές τις CRM λύσεις ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται καλύτερα τις απαιτήσεις των εργαζομένων»

Από την στιγμή που η ολοκληρώθηκε το νέο συστήματος CRM στα μέσα του 2000, επιπλέον λειτουργίες προστέθηκαν ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει real- time παρακολούθηση των πωλήσεων και για να βελτιώσει τις διαδικασίες του marketing καμπάνιας. Αυτές οι επιπρόσθετες λειτουργίες είναι:

- Διαχείριση εταιρικών πωλήσεων
- Υπο- μονάδα marketing για γρήγορο σχεδιασμό, προετοιμασία και εκτέλεση των διαφημιστικών εκστρατειών, καθώς επίσης και μέτρηση των αντιδράσεων

Τα κύρια και συνολικά αποτελέσματα ήταν το ότι η καινούρια λύση CRM βοήθησε την Vodafone να μειώσει το ετήσιο ποσοστό απώλειας πελατών κατά 6.7%. Ωστόσο , αυτή η σημαντική βελτίωση δεν μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο με την χρήση των CRM εφαρμογών. Η διοίκηση της Vodafone πιστεύει πως ο λόγος που οδήγησε σε αυτή την επιτυχία είναι η γνώση και η εμπειρία που έχει η εταιρία στην χρήση CRM τεχνολογιών.

Περισσότερα από 300 τηλεφωνικά κέντρα και τμήματα πωλήσεων, marketing και διευθύνσεων της Vodafone χρησιμοποιούν αυτές τις CRM εφαρμογές. Με την βοήθεια αυτών των εφαρμογών, κατάφεραν να συγχρονίσουν και κατευθύνουν όλες τις πελατειακές αλληλεπιδράσεις μέσα από πολλαπλά κανάλια, όπως, τηλέφωνα, e-mails, προσωπικές συναντήσεις , postal mails και φαξ.

Επίσης η εφαρμογές CRM βοήθησαν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την πελατειακή εξυπηρέτηση, να αυξήσουν την παραγωγή και να μεγιστοποιήσουν τα εισοδήματα. Τα τηλεφωνικά κέντρα της επιχείρησης λαμβάνουν τώρα περισσότερες από 45.000 ερωτήσεις κάθε μέρα – που ισοδυναμούν με περισσότερα από 14 εκατομμύρια τηλεφωνήματα τον χρόνο. Το λογισμικό αυτοματοποίησης του workflow και των διαδικασιών αυξήσεως, βοήθησε τους αντιπροσώπους να εξασφαλίσουν αναλύσεις πάνω από 1000 καταγραμμένων προβλημάτων κάθε μέρα.

Η αυτοματοποίηση των workflow δυνατοτήτων της CRM εφαρμογής, βοήθησε την επιχείρηση να διοικήσει καλύτερα και καθένα ξεχωριστά , τα τηλεφωνήματα αυτά αποδοτικά και επαγγελματικά. Οι αντιπρόσωποι των πωλήσεων πλέον συνδέονται αυτόματα με τους πελάτες και μπορούν να βρουν στοιχεία για το προϊόν και τις υπηρεσίες , όνομα λογαριασμού, διαθεσιμότητα και γεωγραφικά στοιχεία. Επίσης, μπορούν να ελέγξουν το είδος των τηλεφωνικών αιτημάτων των συνδρομητών. Η διαδικασία profiling των τηλεφωνημάτων, βοηθά επίσης τους αντιπροσώπους να αυξήσουν την παραγωγικότητάς τους. Η βασιζόμενη στο workflow αλληλεπίδραση του χρήστη, παρουσιάζει τις κατάλληλες ερωτήσεις και πληροφορίες που χρειάζονται και έτσι επιτυγχάνεται η καθοδήγηση των αντιπροσώπων μέσω μιας αλληλουχίας βημάτων βασιζόμενα στις ατομικές απαιτήσεις κάθε πελάτη.

Ωστόσο, ο Κ. Καραντώνης δίνει έμφαση στο ότι « είναι πολύ δύσκολα να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα από την αύξηση του αριθμού των απαντημένων τηλεφωνημάτων κάθε μέρα. Σήμερα, η διαχείριση των υπηρεσιών κινητών τηλεφώνων έχει πολλές περισσότερες υπηρεσίες να προμηθεύσει, πράγμα το οποίο σημαίνει περισσότερα τηλεφωνήματα στα τηλεφωνικά κέντρα σε σύγκριση με 3 χρόνια νωρίτερα.»

Ο Κ. Καραντώνης επισημαίνει ότι η υιοθέτηση ενός καινούριου CRM συστήματος δεν έγινε χωρίς δυσκολίες. Αρχικά, οι υπάλληλοι είχαν προβλήματα κατά την χρήση του CRM. Όμως, λόγω της εμπλοκής των υπαλλήλων, η διαδικασία υιοθέτησης του CRM συστήματος τελικά πέτυχε.

Κατά την διάρκεια υιοθέτησης του CRM, όλα τα μέλη της ομάδας CRM παρακολούθησαν σεμινάριο από την Siebel για 2 βδομάδες. Το ποσοστό της προσωπικής συμμετοχής ήταν υψηλό και, μέσα στο διάστημα των 5 πρώτων μηνών, όλοι οι υπάλληλοι είχαν παρακολουθήσει πολλές παρουσιάσεις της Siebel όπως καμπάνιες marketing, αφοσίωση πελατών, email ανταπόκριση κ.α.). ώστε να εξοικειωθούν με το σύστημα CRM. Από την στιγμή που εξοικειώθηκαν με το προϊόν, έγινε το βασικό εργασιακό τους εργαλείο. Ένα ακόμη πρόβλημα ήταν η μεταφορά των δεδομένων από την παλιά εφαρμογή στην καινούρια. Η επιχείρηση, για να αντιμετωπίσει αυτή την πρόκληση, έπρεπε αρχικά να αποφασίσει και να ελέγξει πως το Scopus Business Logic (το παλιό σύστημα CRM) θα μπορούσε να ενσωματωθεί με το καινούριο. Έπειτα, αφού κατάφερε να ενσωματώσει όλα τα απαραίτητα δεδομένα θα έπρεπε να πραγματοποιήσει ένα data/ field σχεδιασμό. Όταν τελικά θα κατάφερε να ταιριάξει τις σχετικές υπο-μονάδες με την μεταφορά των δεδομένων, θα ήταν πιο εύκολα να πραγματοποιήσει επιπλέον εισαγωγές και βελτιώσεις.

Ωστόσο, παρ' όλη την ύπαρξη αυτών των τεχνικών προκλήσεων, η εμπειρία απέδειξε ότι ο οργανωτικός και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το ίδιο σημαντικοί με τους τεχνολογικούς παράγοντες κατά την διαδικασία υιοθέτησης CRM εφαρμογών.

(www.ebusiness.org)

9.3 Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Κωτσόβολος.

Ο Όμιλος Κωτσόβολος, η κορυφαία εταιρεία ηλεκτρικών ειδών στην Ελλάδα που περιλαμβάνει τις εταιρείες Κωτσόβολο και Electro World, ανακοίνωσε πως οι πωλήσεις του ανήλθαν στα € 495,3 εκατομμύρια (2006/07: € 437 εκατομμύρια) σημειώνοντας αύξηση κατά 13%. Η αύξηση των πωλήσεων σε ισοδύναμο αριθμό καταστημάτων ανήλθε στο 4%. Ο Όμιλος Κωτσόβολος ανήκει στην DSG International Plc, μία από τις κορυφαίες εταιρείες ηλεκτρικών ειδών στην Ευρώπη, η οποία επίσης ανακοίνωσε τα ετήσια προκαταρκτικά της αποτελέσματα σήμερα.

Η DIXON – Κωτσόβολος διαθέτει έναν πολύ μεγάλο αριθμό εξουσιοδοτημένων συνεργείων – εγκαταστατών ανά την Ελλάδα. Στόχος της εταιρείας ήταν η βελτίωση της παρακολούθησης του προγραμματισμού των εγκαταστάσεων (αρκετές χιλιάδες ανά μήνα) και στη συνέχεια της εκκαθάρισης με τα συνεργεία ενώ κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις πωλήσεις ηλεκτρικών, ηλεκτρονικών ειδών και air-conditions

Το υποσύστημα Service του Entersoft CRM επέλεξε η Dixons – Κωτσόβολος για να υποστηρίξει τη λειτουργία των εξουσιοδοτημένων συνεργείων – εγκαταστατών ανά την Ελλάδα.

Το υποσύστημα Service του Entersoft CRM, ιδανική λύση για μεγάλες και πολύπλοκες ανάγκες εταιρειών που παρέχουν Service, αυτοματοποίησε πλήρως τον κύκλο αυτό, μειώνοντας σημαντικά το χρόνο εξυπηρέτησης των πελατών της Dixon με ταυτόχρονη μείωση του διαχειριστικού κόστους.

Ο Παναγιώτης Ηλιόπουλος Διευθυντής Πληροφορικής της DIXON – Κωτσόβολος, δήλωσε σχετικά: "Με το Entersoft CRM υλοποιήσαμε ένα πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα πληροφοριακό σύστημα, που μας εξασφαλίζει άμεση ανταπόκριση στον πολύ μεγάλο όγκο των αιτημάτων εγκαταστάσεων που αναλαμβάνουμε, διατηρώντας ταυτόχρονα τον απόλυτο συντονισμό και έλεγχο των εργασιών και την υψηλή ποιότητα που μας χαρακτηρίζει. Το Entersoft CRM αποδείχτηκε ευέλικτο και "έξυπνο", ικανό να υιοθετήσει τις ιδιαιτερότητες και την πολυπλοκότητα των εργασιών μας. Ήδη συζητάμε την επέκταση του συστήματος ώστε να καλύψει και άλλες λειτουργίες της εταιρίας μας όπως το After Sales Service και το Marketing". (πηγή: www.emea.gr)

9.4 Επιτυχής Υλοποίηση Έργου CRM από τον Όμιλο Attica Bank

Σχετικά με την εταιρεία:

Η Attica Bank Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρεία ιδρύθηκε το 1925 και είναι σήμερα ένας δυναμικός χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα που διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο αποτελούμενο, αυτή τη στιγμή, από 77 καταστήματα.

Η Attica Bank παρακολουθώντας τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται σε μια ταχύτατη αναπτυσσόμενη αγορά, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πελατών της και έτοιμη να καλύψει κάθε ανάγκη τους, διευρύνει τις δραστηριότητες της σε όλους τους χρηματοοικονομικούς τομείς.

Έχοντας μελετήσει προσεκτικά το χρηματοοικονομικό περιβάλλον και τις ανάγκες των πελατών της, προσφέρει όλο το φάσμα των Τραπεζικών και Επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ιδιώτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μεγάλες εταιρίες.

Η Attica Bank επέλεξε τη χρήση των CRM συστημάτων της UniSystems η οποία κατά τον σχεδιασμό έλαβε υπόψη της τις επιχειρησιακές λειτουργικές απαιτήσεις της τράπεζας για την εξατομικευμένη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, μέσω κεντρικής και βέλτιστης διαχείρισης του συνόλου της πληροφορίας, έκαστου πελάτη και ανεξαρτήτως μέσου επικοινωνίας του με την Τράπεζα (κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, άλλα κανάλια) και την ανάγκη για μετατροπή των καταστημάτων της Τράπεζας από σημεία πώλησης, σε σημεία εξυπηρέτησης των πελατών της.

Για την υλοποίηση του έργου, επιλέχθηκε η καταξιωμένη στην αγορά CRM Συστημάτων, web-based και με ανοιχτή αρχιτεκτονική πλατφόρμα People Soft CRM της Oracle. Συγκεκριμένα, τέθηκαν σε λειτουργία οι εφαρμογές People Soft Support, People Soft Marketing, People Soft Telemarketing, τα οποία αφορούν αντίστοιχα στον κύκλο διαχείρισης της εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών και στον κύκλο διαχείρισης των marketing και telemarketing εκστρατειών που διενεργεί η Τράπεζα.

Χαρακτηριστικά Συστήματος

- Δημιουργία συνολικής, «360° εικόνας πελάτη», η οποία:
 - Απεικονίζει το σύνολο των Τραπεζικών προϊόντων που χρησιμοποιεί ο πελάτης, όπως καταθετικά ή / και ασφαλιστικά προϊόντα, γeros, κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, δάνεια και άλλες χορηγήσεις

- Διαθέτει δυνατότητες «drill down analysis», επιτρέποντας από την εικόνα πελάτη την πλοήγηση – είσοδο σε ένα εκ των Τραπεζικών προϊόντων που χρησιμοποιεί αυτός, όπως για παράδειγμα η κάρτα και την πλοήγηση στις επιμέρους καταγεγραμμένες χρεώσεις και πιστώσεις αυτής.
 - Επιτρέπει την τήρηση πλήρους ιστορικότητας κινήσεων, για καθένα εκ τω Τραπεζικών προϊόντων που έχουν χρησιμοποιηθεί.
 - Καταγραφή και ολοκληρωμένη διαχείριση του συνόλου της επικοινωνίας της Τράπεζας με κάθε πελάτη της, ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται κάθε φορά (τηλέφωνο, επίσκεψη σε κατάστημα κλπ)
- Ολοκληρωμένη διαχείριση των marketing και telemarketing εκστρατειών με αυξημένες δυνατότητες για:
- ως αυτές προκύπτουν από τη διενέργεια των Σχεδιασμό εκστρατειών
 - Διαχείριση υπαρχόντων λιστών με πελάτες
 - Δημιουργία νέων λιστών πελατών και υποψηφίων πελατών, με χρήση διαφορετικών κριτηρίων ομαδοποίησής τους
 - Ορισμό επιμέρους μετρικών αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ξεχωριστά για κάθε marketing ή / και telemarketing εκστρατείας
 - Παρακολούθηση των δαπανών που συνεπάγεται για την Τράπεζα κάθε εκστρατεία
- Σύστημα Εμπλοκών για τη συνολική καταγραφή και διαχείριση των οφειλών των πελατών με χρήση νομικών και άλλων ένδικων μέσων.

Παράλληλα, μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλων λειτουργικών διεπαφών, βασισμένων στη λειτουργικότητα της εφαρμογής GPlusAdaptor της Genesys, η UniSystems εναρμόνισε λειτουργικά το τηλεφωνικό κέντρο και το CTI σύστημα της Τράπεζας.

Πλεονεκτήματα

Το εγκατεστημένο πλέον CRM, δίνει τη δυνατότητα στην Attica Bank να ανταποκρίνεται με ευελιξία στις εσωτερικές επιχειρησιακές λειτουργίες της, με αποτέλεσμα αποδοτικότερο στελεχιακό δυναμικό και αμεσότερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

Αναλυτικά:



Η κυρία Κατερίνα Δεσερή, Διευθύντρια Πωλήσεων Εναλλακτικών Δικτύων της Attica Bank, δήλωσε: «Με την ολοκλήρωση του Συστήματος Υποστήριξης Πελατών & Διαχείρισης Πελατειακής Σχέσης, η Attica Bank πέτυχε να βελτιώσει τις εσωτερικές της διαδικασίες, να ενοποιήσει τα δεδομένα της κάτω από μια κοινή πλατφόρμα και να βελτιώσει τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου ανά πελάτη, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να εντοπίζει ευκολότερα και να αξιοποιεί νέες ευκαιρίες πώλησης των προϊόντων της up-sell & crosssell».

(www.crmforum.gr)

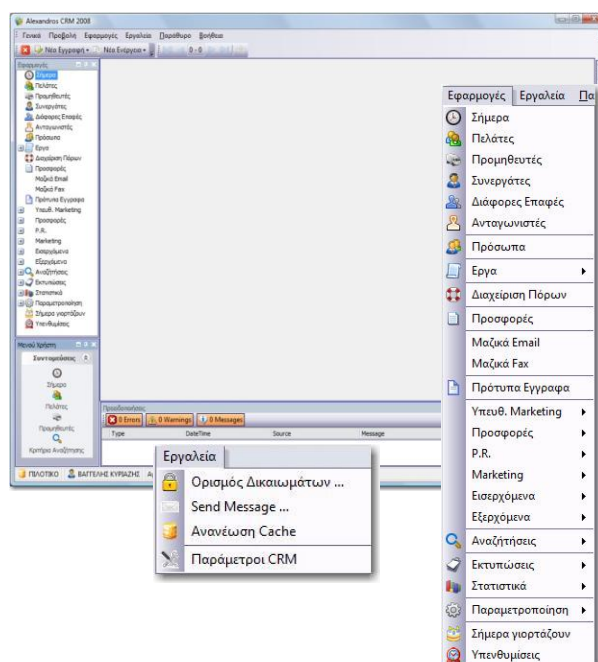
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρακάτω παρουσιάζεται συνοπτικά ένα, ελληνικών προδιαγραφών πρόγραμμα Crm από την εταιρία Intelligent Software με την ονομασία Alexandros Crm το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εμπορικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις εστίασης, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κ.λπ.



ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ, Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ:

1. Διαχείριση Πελατών
2. Διαχείριση Προμηθευτών
3. Διαχείριση Ειδών (Προϊόντα - Υπηρεσίες)
4. Διαχείριση Πωλητών
5. Διαχείριση Συνεργατών και Ανταγωνιστώ
6. Τήρηση Έργων
7. Διαχείριση Ενεργειών
 - Έγγραφα
 - Προσφορές
 - Τεχνικές
 - Marketing
 - Εργασίες
 - Υπενθυμίσεις
 - Εορτολόγια



- 8. Ιστορικό πελάτη
- 9. Εκτυπώσεις – Στατιστικά
- 10. Ασφάλεια

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΤΕΡΑ, ΟΙ ΚΑΛΥΠΤΟΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΞΗΣ :

1. Διαχείριση Ενεργειών

Εμφάνιση 8 διαφορετικών τύπων ενεργειών με δυναμική διαχείριση

- Τηλεφωνική κλήση
- Ραντεβού
- Εργασία
- Προσφορά
- E_MAIL
- FAX
- Εργασία έργου
- Γενική Ενέργεια

2. Διαχείριση Εγγράφων

- Πρότυπα FAX
- Πρότυπα mail
- Άλλα documents
- Μαζικές Αποστολές

3. Διαχείριση Προσφορών

- Είδη
- Τιμοκατάλογοι

4. Τεχνικές διαχείρισης Marketing

- Ανάπτυξη Στρατηγικής
- Εμπορική Πολιτική
- Company Profile
- Speech Code
- Επιστολές Δημοσίων Σχέσεων
- Πρακτικά

5. Ιστορικό Πελάτη

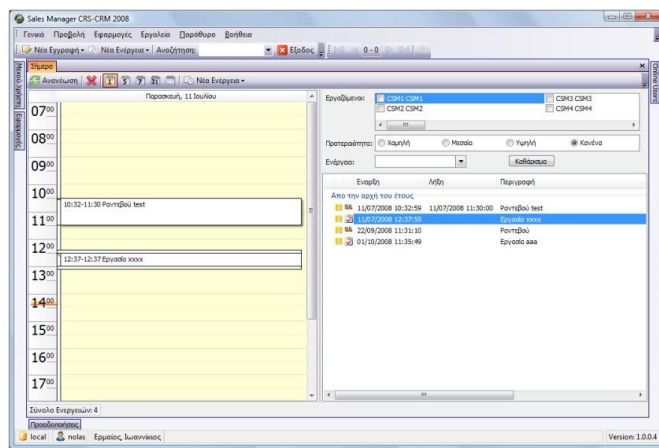
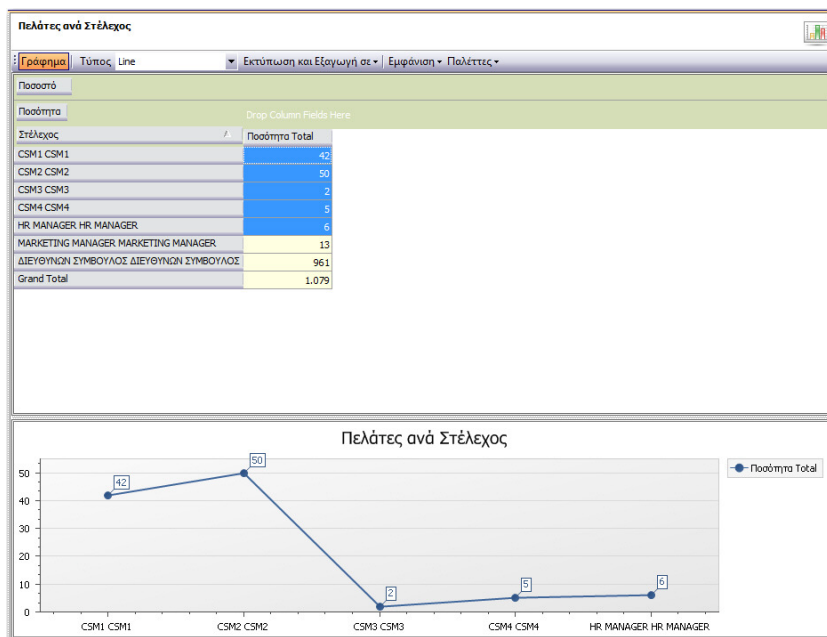
- Κριτήρια αναζήτησης
- Προσεγγίσεις
- Επαφές
- Ανταγωνισμούς

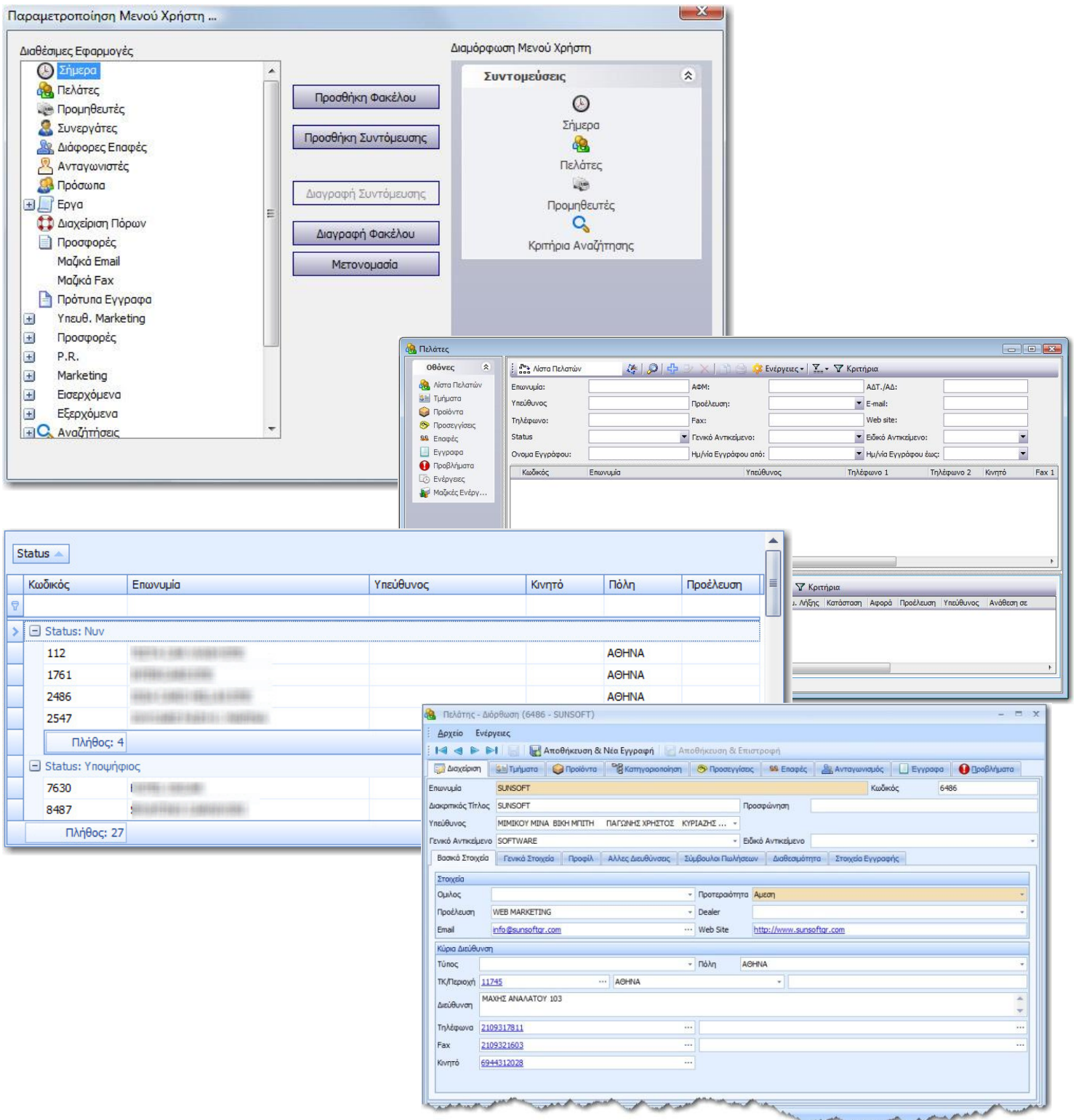
6. Διαχείριση Εκτυπώσεων

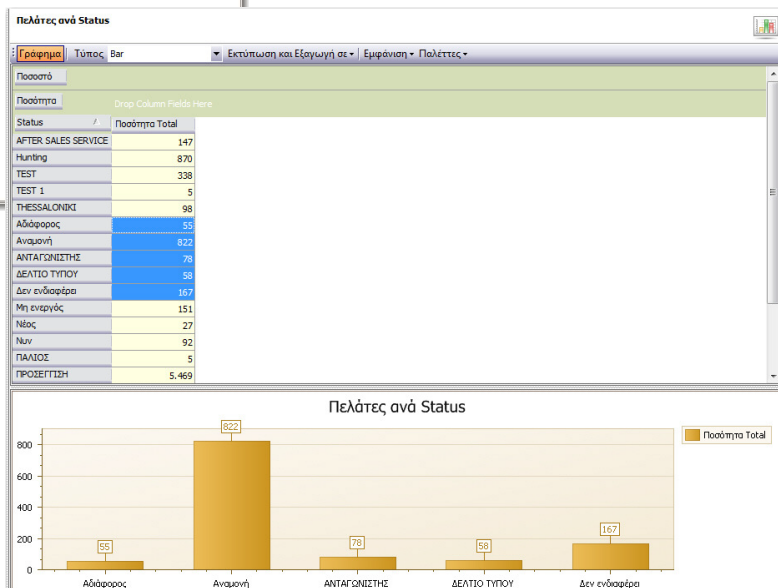
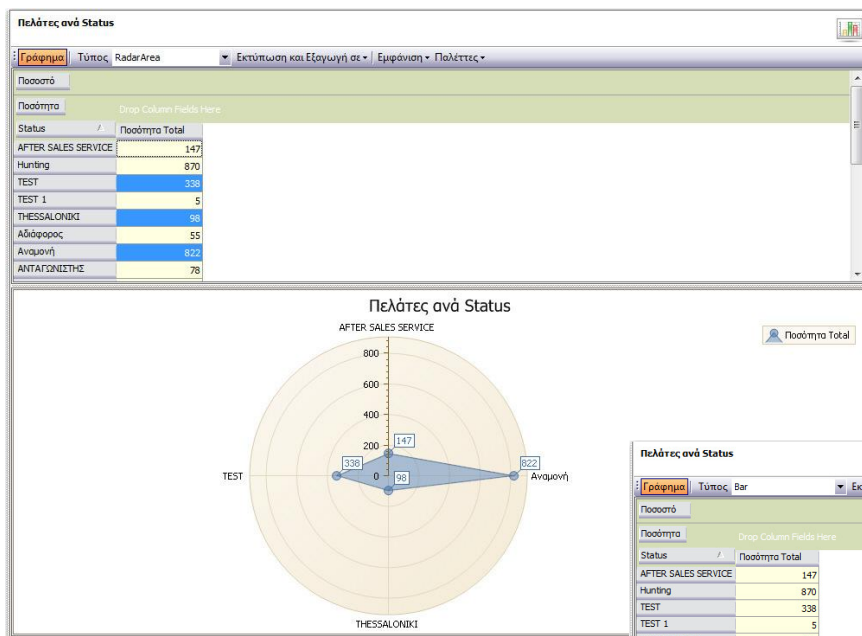
- Τροποποίηση Προβολής Αποτελεσμάτων

7. Στατιστικά σε διάφορα επίπεδα.... και με γραφική απεικόνιση

- Πελατών
- Ειδών
- Υπενθυμίσεων
- Εορτολόγιο
- Ανάλυση εργασιών (ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, ωριαία)







Sales Manager CRS-CRM 2008

Γενικά Προβολή Εφαρμογές Εργαλεία Παρόθυμο Βοήθεια

Νέα Εγγραφή Νέα Ενέργεια Αναίτηση Εξόδος 0 - 75

Σήμερα γιορτάζουν...

Σήμερα γιορτάζουν Ενέργειες Κριτήρια

Από Ημερομηνία: 01/09/2008 Έως Ημερομηνία: 30/09/2008

Τύπος	Ημερομηνία	Επώνυμο	Τμήμα	Επών	Τηλέφωνο	Fax
Τύπος Εορτής: Ονομαστική Εορτή						
1	Πελάτης	01/09/2008				
2	Πελάτης	01/09/2008				
3	Πελάτης	01/09/2008				
4	Πελάτης	01/09/2008				
5	Πελάτης	01/09/2008				
6	Πελάτης	01/09/2008				
7	Πελάτης	01/09/2008				
8	Πελάτης	01/09/2008				
9	Πελάτης	01/09/2008				
10	Πελάτης	01/09/2008				
11	Πελάτης	01/09/2008				
12	Πελάτης	01/09/2008				
13	Πελάτης	01/09/2008				
14	Πελάτης	01/09/2008				
15	Πελάτης	01/09/2008				
16	Πελάτης	01/09/2008				
17	Πελάτης	01/09/2008				
18	Πελάτης	01/09/2008				
19	Πελάτης	01/09/2008				
20	Πελάτης	01/09/2008				
21	Πρόσωπο Επαφής	01/09/2008				

Προσδιορισμός local nolas Ερμείας Ιωαννίκος Version: 1.0.0.4

(www.sunsoft.gr)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

A) ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Κοσμάτος, Δημ. (2004), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων – Η Στρατηγική Επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Σιώμκος, Ι. (2002), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου
- Πασχόπουλος, Χούμα 2003 «@ Δικτυωθείτε»
- Μαϊμάρης Μ «Customer relationship management» Σύμβουλος CRM στην Knowlwdge training and consulting.
- Παξιμάδης, Δημ. (2002), Από την προώθηση και το Direct στο CRM, Εκδόσεις Direction
- Σαρμανιώτης, Χ. (2003), Μάρκετινγκ και ηλεκτρονικοί υπολογιστές
- Καζάκης, Ν. (2000), Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες επιχειρήσεις, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Βασιλειάδης Χρήστος, (2008), «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών», Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Παπαβασιλείου, Νικ. (2007), Ο Προσανατολισμός στον πελάτη, Ναυτεμπορική

B) ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahn, J.Y, et al. (2003), On the design concepts for CRM system, Industrial Management & Data systems
- Dyche, J. (2004), The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management
- Griffin, J. (1995), Customer Loyalty, How to earn it, How to keep it, Lexington books, N.Y
- Goldenberg, J. (2002), CRM Automation, Prentice Hall Edition
- Kotler, P. (2003), Marketing Management, Prentice Hall
- Tiwana, A. (2005) The Essential guide to knowledge management. E-business and CRM applications, Prentice Hall
- Lager, M. (2006), The New World of Sophistication. Customer Relationship Management.
- Lakhani, S, Smith, M. 2007. Customer relationship management. Financial Management.
- Stefanou, C, Sarmaniotis, C, Stafyla, A. (2003), CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. Business Process Management Journal.
- Sebor, J. (2006), The BI Tools Bonanza. Customer Relationship Management.
- Sarmaniotis, C, Stefanou, C. 2005. A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors. Proceedings of the 2nd ICESAcc 2005, Thessaloniki

- Collins, S. Devine, J. Ganguly, R. Schumacher, J. (2007), Satisfying a Double Standard. Customer Relationship Management
- Anderson, K. & Kerr, C. (2002). Customer Relationship Management, McGraw-Hill Companies
- McKinsey Quarterly (2004), Organizing for CRM. Anupam Agarwal, David Harding & Jeffrey Schumacher
- Johnson, R. (2007), The realities of servicing the customer, Supply House Times
- Wilson, H. Daniel, L. McDonald, M. (2002), Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems, Westburn Publishers Ltd.

Γ) ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- www.marketingreacher.com
- www.business-meetings.co.uk
- www.enterprice-dashboard.com
- www.davidcrow.ca
- www.business&decision.com
- www.otheloconsultans.co.eu
- www.straightmarketing.com
- www.epixeirin.blogspot.com
- www.crm2day.com
- www.epr.gr
- www.ebusiness.org
- www.emea.gr
- www.crmforum.gr
- www.sunsoft.gr
- www.oracle.com
- www.crm-dialy.com
- www.sieben.com
- www.findarticles.com
- www.atticabank.gr
- www.microsoft.com
- www.naftemporiki.gr
- www.wikipedia.com
- www.crm-toolkit.com
- www.go-online.gr
- www.presspoint.gr
- www.peoplesoft.com
- www.crm-project.com
- www.netsuite.com