

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Πτυχιακή Εργασία**

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM (CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT)»**

**Ονοματεπώνυμο: Πρίφτη Αουρέλα**

**Ονοματεπώνυμο: Μπούκα Ιφιγένεια**

**Επιβλέπων Καθηγητής:  
Κωνσταντίνος Γιωτόπουλος**

---

**Πάτρα 2015**

---

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στο Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, στο Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων. Στόχος αυτής της εργασίας είναι η ανάλυση των πελατειακών σχέσεων, από την εμφάνισή τους μέχρι και τη χρησιμότητά τους στη σημερινή και αναδυόμενη αγορά.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί στρέφονται προς τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) για να κατευθύνουν την ανάπτυξη των εσόδων, την παραγωγικότητα, και την ικανοποίηση του πελάτη. Παρά το γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός από αυτές τις οργανώσεις έχει επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα, μερικοί δεν έχουν επιτύχει όλα τα οφέλη που ήλπιζαν. Αντ' αυτού, αντιμετώπισαν προβλήματα που κυμαίνονται από υπερβάσεις κόστους και προκλήσεις της ένταξης στην κακή αποδοχή χρήστη. Τα καλά νέα είναι ότι όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να αποφευχθούν, εάν η εφαρμογή του CRM είναι καλά σχεδιασμένη και εκτελεσμένη. Πράγματι, όταν αυτά αναπτύσσονται, οι λύσεις CRM παράγουν μια σημαντική απόδοση της επένδυσης, με τον εξορθολογισμό των επιχειρηματικών διαδικασιών και την παροχή υπηρεσιών όπου έχουν πρόσβαση σε πλουσιότερη και πιο ολοκληρωμένη ενημέρωση των πελατών.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την ανάλυση του συστήματος CRM και του E-CRM που αποτελούν μια επεκτατική και αποτελεσματική λύση για την στοχευμένη και αποτελεσματική ικανοποίηση των πελατών ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον πελάτη, θα ορίσουμε την έννοια του και τον κύκλο ζωής του όσον αφορά τα αγαθά και τις υπηρεσίες που καταναλώνει.

Έπειτα θα στραφούμε στην ανάλυση του συστήματος CRM αναλύοντας το πως δημιουργήθηκε, το λογισμικό που χρησιμοποιεί και τα χαρακτηριστικά που το καθορίζουν.

Θα παρουσιάσουμε τη σχέση που έχει με τις επιχειρήσεις, τους πελάτες και τους καταναλωτές, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του καθώς και τα τρία είδη που το αποτελούν και μπορούν να προσδιορίσουν κάθε επιχείρηση.

Ακόμα, θα παρουσιάσουμε το E-CRM από τη λειτουργία του, την επιρροή του στις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές αλλά και τη λειτουργία του και την ανάγκη της δημιουργίας του και καθιέρωσης του στις διάφορες εταιρείες.

Τέλος, θα αναλύσουμε τους λόγους αποτυχίας ενός τέτοιου συστήματος και όλους τους παράγοντες που οδηγούν σε αποτυχία καθώς και το μέλλον που πρόκειται να διαγραφεί για το σύστημα αυτό στην Ελλάδα αλλά και σε όλο τον κόσμο.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	8
1.1. Πελατειακές σχέσεις .....	8
1.2 Τι είναι πελάτης; .....	10
1.3 Κύκλος Ζωής Πελάτη .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ CRM ΩΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ .....	17
2.1 Ορισμός CRM.....	17
2.2 Ιστορικό CRM.....	20
2.3 Λογισμικό και Χαρακτηριστικά CRM.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ CRM ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	27
3.1 CRM Και Επιχείρηση .....	27
3.2 CRM Και Πελάτες .....	29
3.3 Οφέλη Των Επιχειρήσεων από την χρήση CRM.....	32
3.4 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM.....	33
3.5 Διασφάλιση Μιας Επιτυχημένης Εφαρμογής CRM Σε Μια Επιχείρηση Και Κόστος Υλοποίησης.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΕΣ ΤΟΥ CRM.....	39
4.1 Επιχειρησιακό CRM .....	39
4.2 Συνεργατικό CRM .....	41
4.3 Αναλυτικό CRM .....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ E-CRM .....	44
5.1 Τι Είναι Και Πως Λειτουργεί Το E-CRM;.....	44
5.2 Ιντερνετ Και E-CRM .....	46

5.3 Email Και E-CRM .....	49
5.4 Πολυπλοκότητα E-CRM.....	50
5.5 Οφέλη E-CRM .....	54
5.6 E-CRM Και Συμπεριφορά Καταναλωτή .....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ CRM ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ .....	57
6.1 CRM Και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	57
6.2 Η Παγκόσμια Αγορά CRM.....	59
6.3 Η Ελληνική Αγορά CRM.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM .....	66
7.1 Λόγοι Αποτυχίας Ενός CRM Συστήματος.....	66
7.2 Παράγοντες Αποτυχίας .....	67
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	74
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	74
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ .....	74
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....	81

#### **Πίνακας Περιεχομένων Εικόνων**

Εικόνα 1: Ο κύκλος ζωής του πελάτη από την αρχή έως την αφοσίωση.....	16
Εικόνα 2: Το CRM και η ευχαρίστηση των πελατών .....	32
Εικόνα 3: Οι τρεις τύποι του CRM .....	39
Εικόνα 4: Ιεραρχική κατανομή τύπων CRM .....	43
Εικόνα 5: Αυτόματη απάντηση μέσω Email .....	49

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), έχει τη δυνατότητα για την επίτευξη της επιτυχίας και της ανάπτυξης για τις οργανώσεις του σήμερα του εκτεταμένου ανταγωνισμού και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης. Το CRM επιτρέπει στους οργανισμούς να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους και να δημιουργούν βιώσιμες σχέσεις μαζί τους. Τα κύρια συστατικά του CRM είναι οι άνθρωποι, η τεχνολογία, και οι διαδικασίες.

Καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί συνειδητοποιούν τη σημασία της καλύτερης προσέγγισης του πελάτη, επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στη διαχείρισή τους. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των σχέσεων μάρκετινγκ παρέχουν την υποδομή που διευκολύνει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες σε επίπεδο επιχείρησης. Η επιτυχής εφαρμογή CRM είναι μια πολύπλοκη και δαπανηρή διαδικασία.

Η παρούσα εργασία παρέχει μια εκτενή παρουσίαση της έννοιας και της χρήσης του CRM. Αυτή η παρουσίαση έχει ως στόχο να αυξήσει την κατανόηση των διαφορετικών προοπτικών και των διαφόρων τύπων και επιπέδων των διαδικασιών CRM. Αναλύεται η εμφάνιση του CRM, ο τρόπος διαχείρισής του, γίνεται μια ιστορική ανασκόπηση και ταυτόχρονα γίνεται αναφορά στο e-crm και τη σχέση με τις επιχειρήσεις αλλά και τους πελάτες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ

## 1.1. Πελατειακές σχέσεις

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία με σκοπό την κτήση, τη διατήρηση και τη συνεργασία με τους πελάτες έτσι ώστε να δημιουργηθεί ανώτερη αξία για την εταιρεία και τον πελάτη. Πρόκειται για την ολοκλήρωση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, των υπηρεσιών, καθώς και της προμηθευτικής αλυσίδας του οργανισμού να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παροχή προστιθέμενης αξίας για τον καταναλωτή.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους όρους των πελατών και το μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Όπως ο Nevin (1995) επισημαίνει, οι όροι αυτοί έχουν χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσουν μια ποικιλία θεμάτων και προοπτικών. Ορισμένα από τα θέματα αυτά προσφέρουν μια στενή λειτουργική άποψη κυκλοφορίας, ενώ άλλοι προσφέρουν μια προοπτική που είναι ευρεία και κάπως ρεαλιστική. Μια στενή σκοπιά της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί το μάρκετινγκ βάσης δεδομένων με έμφαση στις διάφορες πτυχές της προώθησης του μάρκετινγκ που συνδέονται με τις προσπάθειες της βάσης δεδομένων (Nevin, J. R. , 1995).

Μια άλλη άποψη εξετάζει το CRM μόνο ως τη διατήρηση των πελατών, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία από τακτικές μάρκετινγκ που οδηγούν στη σύνδεση με τον πελάτη ή την παραμονή της επαφής με τον πελάτη μετά την πώληση. Μια πιο δημοφιλής προσέγγιση με την πρόσφατη εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι να επικεντρωθεί στις ατομικές ή ένα-προς-ένα σχέσεις με τους πελάτες που ενσωματώνουν τη γνώση της βάσης δεδομένων με μια μακροπρόθεσμη διατήρηση των πελατών και τη στρατηγική ανάπτυξης (Peppers, D. & Rogers, M. , 1993).

Έτσι,ο Σάνι και ο Chalasani (1992) όρισαν ως μάρκετινγκ σχέσεων "Μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για τον εντοπισμό, τη διατήρηση και τη δημιουργία ενός δικτύου μεμονωμένων καταναλωτών και για την ενίσχυση του δικτύου για το αμοιβαίο όφελος και των δύο πλευρών, μέσω διαδραστικών, εξατομικευμένων επαφών το χρονικό διάστημα» (L. Ryals and S. Knox, 2001).

Όπως είναι αυτονόητο, ο σκοπός του CRM είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας του μάρκετινγκ. Η παραγωγικότητα του μάρκετινγκ επιτυγχάνεται



με την αύξηση της αποδοτικότητας της εμπορίας και με την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του (Sheth , J.N. & Parvatiyar, A., 2000).

Στο CRM, τα συστήματα μάρκετινγκ επιτυγχάνονται επειδή οι συνεταιριστικές και συνεργατικές διαδικασίες βοηθούν στη μείωση του κόστους των συναλλαγών και του συνολικού κόστους ανάπτυξης για την εταιρεία. Δύο σημαντικές διαδικασίες του CRM περιλαμβάνουν τη δυναμική ανάπτυξη των επιχειρήσεων των πελατών και την οικοδόμηση των σχέσεων με τους σημαντικότερους πελάτες. Αυτά οδηγούν σε επιπρόσθετη δημιουργία αμοιβαίας αξίας και για τον πελάτη και για την επιχείρηση.

Υπάρχουν και άλλες ιδιότητες, που προωθούν μια σχέση υψηλής ποιότητας, αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Ευγένεια

Πολλές φορές οι πελάτες γίνονται αγενής και αυτό οφείλεται σε κάποιους απρόβλεπτους λόγους. Αλλά αυτό είναι ουσιαστικά σημαντικό για τον προμηθευτή έτσι ώστε να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να αντιμετωπίσει το γεγονός ανάλογα. Παρέχοντας τις απαντήσεις σε ήρεμη φωνή με ευγένεια και συμπάθεια θα μπορούσε να λειτουργήσει ως καταλύτης στην ικανοποίηση του πελάτη (Sheth , J.N. & Parvatiyar, A., 2000)

- Διαθεσιμότητα

Συγκεκριμένοι πελάτες προτιμούν πάντα τις ανθρώπινες απαντήσεις αντί των ηλεκτρονικών μηνυμάτων του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή γενικά τα μηνύματα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να κάνει τα στελέχη της να είναι πάντα διαθέσιμα για τους πελάτες για την αντιμετώπιση προβλημάτων και ερωτημάτων για την ικανοποίηση των ανάγκων των πελατών. Η παροχή αυτών των υπηρεσιών προωθεί πάντα το συναισθηματικό δέσιμο μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών που στο τέλος είναι πάντα γόνιμο και οδηγεί σε κερδοφόρα επιχείρηση.

- Άμεση απάντηση

Οι προμηθευτές θα πρέπει να έχουν πάντα άμεσα, ευέλικτα και έμπειρα στελέχη για να εξυπηρετούν τους πελάτες. Για παράδειγμα, εάν ένας πελάτης καλεί και ρωτάει για κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος και η εκτελεστική εξουσία αδυνατεί να εξηγήσει ή δεν ανταποκρίνεται στις περισσότερες από τις ερωτήσεις του, τότε ο πελάτης θα μπορούσε πιθανώς να εκτρέψει τον τρόπο του σε κάποια άλλη οργάνωση για την καλύτερη απάντηση που θα μπορούσε να σίγουρα να οδηγήσει σε λήξη της συμφωνίας και τη σχέση με τον πελάτη.

- Ευφροσύνη

Πολλοί πελάτες προσελκύονται από καλές προσφορές που αποτελούνται από εκπτώσεις και εφικτές τιμές. Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι αρκετά ευφυής για να αντιμετωπίσει αυτές τις καταστάσεις και να προσφέρει την καλύτερη τιμή και συμφωνία, έτσι ώστε ο πελάτης να μην χάνεται και ο προμηθευτής να είναι σε θέση να έχει σημαντικά κέρδη, αν όχι περισσότερα. Αυτό απαιτεί προκαθορισμένες στρατηγικές να δημιουργηθούν για να ανταποκριθεί με έξυπνο τρόπο στον πελάτη για την εκπλήρωση αυτών των στρατηγικών.

- Τεχνολογικές αλλαγές

Πάντα είναι φουτουριστικές οι τεχνολογικές αλλαγές. Οι στρατηγικές, οι τύποι των υπηρεσιών και προϊόντων που θα μπορούσαν να υπάρχουν σταδιακά επιδεινώνονται με το χρόνο λόγω του τεράστιου ανταγωνισμού και του υψηλότερου ποσοστού των τεχνολογικών αλλαγών. Κρατώντας αυτό κατά νου μια οργάνωση θα πρέπει πάντα να επικεντρωθεί στην ανακαίνιση των επιχειρηματικών στρατηγικών και να πείσει τους πελάτες ανάλογα (Plessis , M. & Boon, J.A., 2004).

## **1.2 Τι είναι πελάτης;**

Οι πελάτες παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης είναι το πραγματικό αφεντικό σε μια συμφωνία και είναι υπεύθυνος για το πραγματικό κέρδος για την επιχείρηση. Ο πελάτης είναι αυτός που χρησιμοποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και είναι οι "δικαστές" στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να διατηρήσει τους πελάτες ή να κάνει νέους πελάτες και να ευδοκιμήσει η

επιχείρηση. Για να διαχειριστούν τους πελάτες, οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθούν κάποιο είδος προσεγγίσεων, όπως ο κατακερματισμός ή η διαίρεση των πελατών σε ομάδες, γιατί κάθε πελάτης θα πρέπει να θεωρείται πολύτιμος και κερδοφόρος (Plessis , M. & Boon, J.A., 2004).

Επομένως, οι πελάτες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών που επιλέγουν. Οι κατηγορίες είναι οι εξής:

#### Û Πιστοί πελάτες

Αυτοί οι τύποι των πελατών είναι λιγότεροι σε αριθμό, αλλά προωθούν περισσότερες πωλήσεις και κέρδη σε σχέση με άλλους πελάτες, όπως εκείνοι οι οποίοι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Οι πελάτες επανεξετάζουν την επιχείρηση και την οργάνωσή της πολλές φορές και ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να αλληλεπιδρούν και να κρατούν επαφή μαζί τους σε τακτική βάση και να επενδύσουν πολύ χρόνο και προσπάθεια μαζί τους. Οι πιστοί πελάτες θέλουν ατομική προσοχή και αυτό απαιτεί ευγενικές και με σεβασμό απαντήσεις από τον προμηθευτή.

#### Û Πελάτες που ζητούν έκπτωση

Είναι επίσης συχνοί επισκέπτες, αλλά είναι μόνο ένα μέρος των επιχειρηματικών πωλήσεων όταν προσφέρονται εκπτώσεις σε προϊόντα και εμπορικά σήματα ή αγοράζουν μόνο προϊόντα χαμηλού κόστους. Οι πελάτες αυτοί αφορούν κυρίως μικρές βιομηχανίες ή τις βιομηχανίες που επικεντρώνονται σε χαμηλές ή οριακές επενδύσεις σχετικά με τα προϊόντα. Η εστίαση σε αυτούς τους τύπους των πελατών είναι επίσης σημαντική, καθώς επίσης και η προώθηση σε αντίστοιχου τύπου πελατών γιατί αποτελούν μέρος των κερδών στην επιχείρηση.

#### Û Παρορμητικοί πελάτες

Οι πελάτες αυτοί είναι δύσκολο να πειστούν επειδή θέλουν να κάνουν αγορές με γνώμονα την παρόρμηση. Δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο στοιχείο στη λίστα των προϊόντων τους, αλλά παροτρύνονται να αγοράσουν ό, τι βρίσκουν καλό και παραγωγικό σε εκείνο το σημείο του χρόνου. Ο χειρισμός αυτών των πελατών είναι μια πρόκληση, καθώς δεν ψάχνει για ένα προϊόν και πρέπει ο προμηθευτής να

εμφανίσει όλα τα χρήσιμα προϊόντα που έχουν μπροστά στα μάτια τους, έτσι ώστε να μπορούν να αγοράσουν ό, τι θέλουν από το εν λόγω κατάστημα. Αν οι παρορμητικοί πελάτες αντιμετωπίζονται αναλόγως, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι πελάτες αυτοί να είναι υπεύθυνοι για μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων.

#### Û Πελάτες βασισμένοι στην ανάγκη

Οι πελάτες αυτοί αγοράζουν ένα συγκεκριμένο προϊόν και τείνουν μόνο να αγοράζουν αντικείμενα στα οποία είναι εξοικειωμένοι ή καλύπτουν μια συγκεκριμένη ανάγκη για αυτούς. Αυτοί είναι συχνοί πελάτες, αλλά δεν θα γίνουν μέρος της αγοράς τις περισσότερες φορές και έτσι είναι δύσκολο να τους ικανοποιήσει κάποιος. Οι πελάτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται θετικά δείχνοντάς τους τρόπους και λόγους να μεταστραφούν σε άλλα παρόμοια προϊόντα και εμπορικά σήματα και να επιτευχθεί η έναρξή στη αγορά αυτών των νέων ειδών. Οι πελάτες αυτοί θα μπορούσαν ενδεχομένως να χαθούν εάν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά με θετική αλληλεπίδραση (Peterson, R. A. ,1995).

#### Û Περιπλανόμενοι πελάτες

Αυτοί είναι οι λιγότερο επικερδείς πελάτες, εφόσον μερικές φορές οι ίδιοι δεν είναι σίγουροι για το τι να αγοράσουν. Οι πελάτες αυτοί είναι συνήθως νέοι στη βιομηχανία και τις περισσότερες φορές επισκέπτονται τους προμηθευτές μόνο για την επιβεβαίωση των αναγκών τους σχετικά με τα προϊόντα. Ερευνούν τα χαρακτηριστικά των πιο γνωστών προϊόντων στην αγορά, αλλά δεν αγοράζουν οποιαδήποτε από αυτά ή τουλάχιστον δείχνουν ενδιαφέρον για την αγορά. Για να γίνουν πελάτες μιας επιχείρησης θα πρέπει να ενημερώνονται σωστά για τα διάφορα θετικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, ώστε αυτοί να αναπτύξουν μια αίσθηση του ενδιαφέροντος.

#### Û Πελάτες που ασχολούνται με το κόστος

Ένας κοστοστρεφής πελάτης επικεντρώνεται στο ελάχιστο κόστος προϊόντων και είναι έτοιμος να συμβιβαστεί για την αποτελεσματικότητα, την απόδοση και την ποιότητα. Αυτοί οι τύποι των πελατών είναι πάντα επιρρεπής σε ζημιά όταν έχουν αιφνίδια προβλήματα με τα προϊόντα που φταίει ο προμηθευτής χωρίς να κρίνουμε ότι είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για την απώλεια αυτή. Μερικοί από τους πελάτες που

συνδέονται με τον τύπο αυτό έχουν την τάση να διορθώνουν τα προβλήματα σε τοπικό επίπεδο, χωρίς τη λήψη άμεσης βοήθειας από τους προμηθευτές που έτσι κι αλλιώς δεν ευθύνονται.

Για παράδειγμα, ορισμένοι πελάτες προσπαθούν να επισκευάσουν δαπανηρές μηχανές από τους τοπικούς προμηθευτές. Αυτοί οι πελάτες επιφέρουν ως αποτέλεσμα να πραγματοποιούν τη δουλειά τους οι εταιρείες με οριακό κέρδος, αλλά ό, τι κάνουν σε σχέση με την παρεχόμενη εργασία, δεν έχει την απαιτούμενη ποιότητα των εργασιών, δεδομένου ότι δεν είναι ο πραγματικός κατασκευαστής του συγκεκριμένου προϊόντος και μπορεί να στερείται σε πολλές πτυχές στην επισκευή του μηχανήματος. Σε περίπτωση που το μηχάνημα δεν επισκευαστεί την δεύτερη φορά, οι πελάτες αυτοί ρίχνουν το φταίξιμο στον αρχικό προμηθευτή και ο ίδιος, στη συνέχεια, θα πρέπει να πληρώσει για αυτό. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πελάτες αυτοί είναι επίσης έτοιμοι να αγοράσουν από δεύτερο χέρι προϊόντα (McKenna, R. ,1991).

#### ΰ Πελάτες προσανατολισμένοι στην αξία

Οι προσανατολισμένοι στην αξία πελάτες πάντα θα επικεντρωθούν στην αποτελεσματικότητα και την υψηλή απόδοση των προϊόντων, καθώς γνωρίζουν ότι μακροπρόθεσμα αυτό θα ήταν μια κερδοφόρα συμφωνία. Ενδιαφέρονται να επενδύσουν υψηλότερο αρχικό κόστος κεφαλαίου και στη συνέχεια να απολαύσουν δωρεάν παροχές στο μέλλον. Σύμφωνα με τους πελάτες αυτού του είδους, η συμφωνία είναι σαν μια μακροπρόθεσμη επένδυση με υψηλότερα μελλοντικά κέρδη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτά τα είδη των πελατών είναι επίσης έτοιμοι να πληρώσουν ασφάλιστρο, επειδή γνωρίζουν ότι αυτό θα κάνει μια καλύτερη οικονομική αίσθηση μακροπρόθεσμα και θα υπάρχει πάντα μια μικρότερη προσπάθεια συντήρησης που απαιτείται. Οι πελάτες έχουν την τάση προς τη διατήρηση μιας υγιούς σχέσης με τους προμηθευτές, όπως είναι οι ικανοποιημένοι πελάτες.

#### ΰ Πελάτες προσανατολισμένοι στην τεχνολογία

Οι πελάτες επιλέγουν την καλύτερη τεχνολογία και στη συνέχεια αυτή με λιγότερο κόστος ή την καλή ποιότητα και τις επιδόσεις. Οι πελάτες αυτοί είναι συνειδητοί στην τεχνολογία επειδή αισθάνονται ότι η χρήση αυτών των προϊόντων θα

βοηθήσει να διατηρηθούν υψηλά στο μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Για τους προμηθευτές που βασίζονται στην κατασκευή τα τεχνολογικά προϊόντα αποτελούν μια καλή ευκαιρία να κατακτήσουν αυτούς τους πελάτες. Οι πελάτες αυτοί είναι καινοτόμοι και έχουν ζήλο προς τις τεχνικές πτυχές. Έχουν επίσης μια τάση για πειραματισμό με νέα πράγματα και αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους της ίδιας φύσης ή τάσης, έτσι ώστε αυτό να βοηθά τους προμηθευτές τους στη δημιουργία νέων παραπομπών. Οι πελάτες αυτοί είναι επίσης ικανοποιημένοι πελάτες και έχουν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές (McKenna, R. ,1991).

### Προφίλ πελάτη

Για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί ποιοι είναι οι καλύτεροι πελάτες, με ποια διαδικασία εντοπίζουμε περισσότερους πελάτες, που ανήκουν στην κατηγορία αυτή και που μπορούν να εντοπισθούν. Τα προφίλ των πελατών είναι η καλύτερη στρατηγική για να επιτευχθεί αυτό. Βοηθούν να εντοπισθούν πολύτιμοι νέοι πελάτες και να ενισχυθεί η κερδοφορία με τη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών. Τα προφίλ των πελατών είναι μια συμπεριφορική τεχνική μάρκετινγκ που περιλαμβάνει μια ποικιλία από στρατηγικές μάρκετινγκ που κυμαίνονται από απλές έως τις πιο σύνθετες. Τα προφίλ πελατών ξεκινούν με τον προσδιορισμό των σχετικών πληροφοριών όσον αφορά τις αναφορές από τους υπάρχοντες ικανοποιημένους πελάτες και στη συνέχεια προσπαθεί να στοχεύσει σε νέες προοπτικές με την αντιστοίχιση του προφίλ. Τα προφίλ των πελατών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν διαφορετικά, ανάλογα με τις μεταβλητές που εμφανίζονται στο προφίλ τους (Jackson, B. B. ,1985).

## **1.3 Κύκλος Ζωής Πελάτη**

Ο κύκλος ζωής των πελατών προέρχεται από την πρακτική του CRM όπου παραδοσιακά χρησιμοποιείται για να χαρτογραφήσει τα διαφορετικά στάδια τα οποία ένας πελάτης περνά μέσα από την εξέταση ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή λύσης για την πραγματική αγορά και τα στάδια μετά την αγορά (όπου στόχος είναι η διατήρηση του πελάτη, η πίστη και η υπεράσπιση). Αυτή η πρακτική όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται σε διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένης της εμπορίας και της διαχείρισης / βελτιστοποίησης της εμπειρίας του πελάτη.

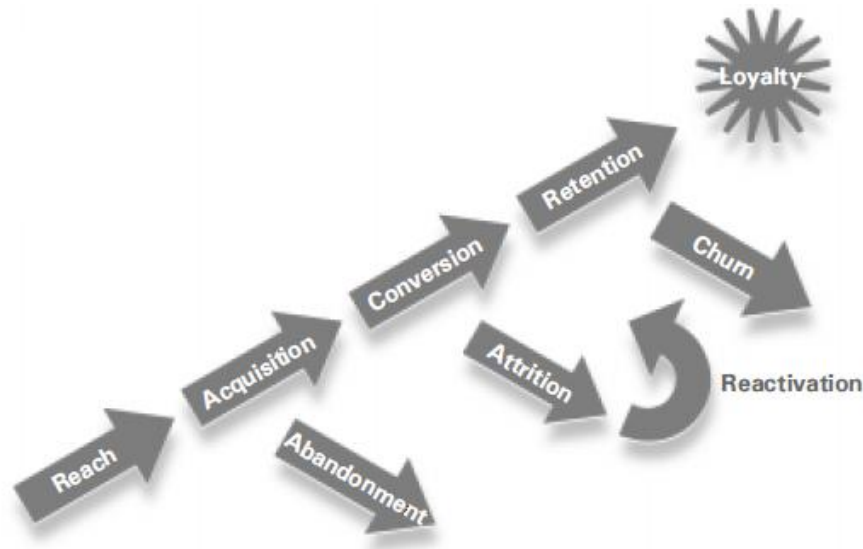
Επίση, η αξία της διάρκειας ζωής ενός πελάτη (CLV) είναι μια πρόβλεψη της συνολικής αξίας (ως επί το πλείστον εκφράζεται στα καθαρά κέρδη) που παράγεται από έναν πελάτη στο μέλλον σε όλο τον κύκλο ζωής του. Προέρχεται επίσης από ένα CRM και μία βάση δεδομένων μάρκετινγκ. Ωστόσο, αυτό που χρησιμοποιείται πιο συχνά είναι το πελατοκεντρικό και ολοκληρωμένο μάρκετινγκ και το πλαίσιο της εμπειρίας του πελάτη, σύμφωνα με τα οποία η εστίαση αφορά τις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες, όπως είναι η περίπτωση στην εμπειρία του πελάτη end-to-end (Gummesson, E. ,1987).

Ο συνδυασμός του κύκλου ζωής του πελάτη και της αξίας της διάρκειας ζωής του προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, μεταξύ άλλων όσον αφορά την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την κατηγοριοποίηση, την ιεράρχηση και τις διαφορετικές περιστάσεις όπου η "υγεία" του οργανισμού μπορεί να προβλεφθεί - και να βελτιωθεί. Δεν υπάρχει αμφιβολία η CLV είναι ένας από τους τομείς στους οποίους οι αναλυτές διαδραματίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο.

Σύμφωνα με την κλασική άποψη για τον κύκλο ζωής του πελάτη. Υπάρχουν διάφορα στάδια και διάφοροι μέθοδοι για τον καθορισμό τους. Ο κύκλος ξεκινά με την επίτευξη αγορά - στόχο και εξελίσσεται προς μια καθιερωμένη πιστή πελατειακή βάση. Φυσικά, στην πορεία, πολλοί επιμέρους κύκλοι ζωής κόβονται απότομα από την εγκατάλειψη και την τριβή.

Ο κύκλος ζωής του πελάτη περιγράφει τα σημεία, όπου κάποιος μπορούν:

- Να αξιώσει την προσοχή κάποιου.
- Να φέρει άτομα στη σφαίρα επιρροής του.
- Να τους μετατρέψει σε ονομαστικούς πελάτες ή πελάτες που πληρώνουν.
- Να τους διατηρήσει ως πελάτες.
- Να τους στρέψει σε μια παρόμοια εταιρεία.



Εικόνα 1: Ο κύκλος ζωής του πελάτη από την αρχή έως την αφοσίωση

Πηγή: [www.netgen.com](http://www.netgen.com)

- Αφοσίωση

Η γενική συναίνεση μεταξύ των ερευνητών της αγοράς είναι ότι η πίστη του πελάτη οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, όπως επαυξημένες πωλήσεις, μείωση του κόστους, πιο προβλέψιμες ροές κερδών, το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και η επιβίωση της επιχείρησης και η ανάπτυξη. Αυτό είναι σύμφωνο με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) η θεωρία, η οποία υποστηρίζει ότι επιτακτικές στρατηγικές μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η προσέλκυση και η διατήρηση των κερδοφόρων πελατών, επειδή οι πιστοί πελάτες σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αγοράζουν περισσότερο και πληρώνουν ένα ασφάλιστρο για την επιχειρηματική δραστηριότητα την οποία εκείνοι εμπιστεύονται.

Ωστόσο, παρά τις σημαντικές ερευνητικές προσπάθειες σε πολλούς τομείς της έρευνας όπως η καταναλωτική συμπεριφορά, το μάρκετινγκ των σχέσεων, η επιχειρηματική στρατηγική, η διαχείριση των υπηρεσιών και το ανθρώπινο δυναμικό, δεν υπάρχει θεωρία που εξηγεί πλήρως πώς η αφοσίωση των πελατών είναι χτισμένη. Επιπλέον, η σύλληψη και η μέτρηση της πίστης ποικίλλουν σημαντικά σε μια σειρά από μελέτες, που υποδεικνύουν την ανάγκη για περισσότερη έρευνα για να παρέχουν μια πιο εμπεριστατωμένη και ολοκληρωμένη εξήγηση της πίστης (Gummesson, E. , 1987).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ CRM ΩΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

### 2.1 Ορισμός CRM

Στη βιβλιογραφία εμπορίου, η διαχείριση των σχέσεων με τους όρους των πελατών και του μάρκετινγκ χρησιμοποιείται εναλλακτικά. Ο Nevin (1995) επισημαίνει ότι οι όροι αυτοί έχουν χρησιμοποιηθεί για να απεικονίσουν μια ποικιλία θεμάτων και προοπτικών. Ορισμένα από τα θέματα αυτά προσφέρουν μια στενή λειτουργική άποψη κυκλοφορίας, ενώ άλλα προσφέρουν μια προοπτική που είναι ευρεία και κάπως παραδειγματική προσέγγιση. Μια στενή έννοια της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι το μάρκετινγκ βάσης δεδομένων το οποίο δίνει έμφαση στις διάφορες πτυχές της προώθησης του μάρκετινγκ που συνδέονται με τις προσπάθειες της βάσης δεδομένων (Bickert, J., 1992).

Μία άλλη στενή άποψη υποστηρίζει ότι το CRM επιδιώκει τη διατήρηση των πελατών, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία τακτικών μάρκετινγκ που οδηγούν σε σύνδεση με τον πελάτη ή να μενουν σε επαφή με τον πελάτη μετά την πώληση που πραγματοποιείται. Μια πιο δημοφιλής προσέγγιση σε συνδυασμό με την πρόσφατη εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι η συγκέντρωση στις ατομικές ή σε μια προς μία σχέση με τους πελάτες που ενσωματώνουν τη γνώση της βάσης δεδομένων με μια μακροπρόθεσμη διατήρηση των πελατών και μια στρατηγική ανάπτυξης (Peppers, D. & Rogers, M., 1993).

Επίσης, οι Shani και Chalasani (1992) όρισαν το μάρκετινγκ σχέσεων ως «Μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για τον εντοπισμό, τη διατήρηση και τη δημιουργία ενός δικτύου με μεμονωμένους καταναλωτές και με στόχο την ενίσχυση του δικτύου με αμοιβαίο όφελος και των δύο πλευρών, μέσω διαδραστικών, εξατομικευμένων και επαφών προστιθέμενης αξίας για μεγάλο χρονικό διάστημα» (Shani, D. & Chalasani, S., 1992). Ο Jackson (1985) εφαρμόζει την ατομική έννοια του όρου για λογαριασμό των βιομηχανικών αγορών και θεωρεί ότι το CRM σημαίνει, «προσανατολισμένο μάρκετινγκ με σκοπό απόκτησης ισχυρών, μακροχρόνιων σχέσεων με τους ατομικούς

λογαριασμούς» (Jackson, B. B, 1985). Σε άλλα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, οι Doyle και Roth (1992), Ο 'Nιλ (1989), και ο Peter (1988) έχουν προτείνει παρόμοιες απόψεις για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Doyle, S. X. & Roth, G. T. , 1992).

Ο McKenna (1991) εκφράζει μια στρατηγική άποψη θέτοντας τον πελάτη σε πρωτεύουσα προτεραιότητα και μετατοπίζει το ρόλο του μάρκετινγκ από το χειρισμό του πελάτη σε πραγματική συμμετοχή του πελάτη (μέσω επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων) (Doyle, S. X. & Roth, G. T. , 1992). Ο Berry (1995) με κάπως ευρύτερο τρόπο αναφέρεται στο CRM. Τόνισε ότι η προσέλκυση νέων πελατών θα πρέπει να θεωρείται μόνο ως ένα ενδιάμεσο βήμα στη διαδικασία της εμπορίας και ότι η ανάπτυξη στενότερων σχέσεων με τους πελάτες και η μετατροπή τους σε πιστούς πελάτες θα πρέπει να είναι εξίσου σημαντικές πτυχές του μάρκετινγκ. Έτσι, προτείνει ότι οι σχέσεις μάρκετινγκ θα πρέπει να αφορούν την προσέλκυση, τη διατήρηση και την ενίσχυση των πελατειακών σχέσεων (Doyle, S. X. & Roth, G. T. , 1992).

Ο θεματικός πυρήνας όλων των CRM και των προοπτικών του μάρκετινγκ σχέσεων είναι η επικέντρωσή τους σε μια συνεργατική σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της, ή και άλλων παραγόντων μάρκετινγκ. Οι Dwyer, Schurr και Oh (1987) χαρακτηρίζουν τις συνεταιριστικές σχέσεις ως αλληλένδετες και μακροπρόθεσμες και δεν επικεντρώνονται στις βραχυπρόθεσμες διακριτές συναλλαγές. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός συχνά τονίζεται γιατί πιστεύεται ότι οι φορείς εμπορίας δεν θα συμμετάσχουν σε καιροσκοπική συμπεριφορά εάν έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και ότι οι σχέσεις αυτές θα πρέπει να αφορούν τα αμοιβαία οφέλη και τη συνεργασία (Ganesan, 1994).

Μια άλλη σημαντική πτυχή του CRM είναι η "επιλεκτικότητα των πελατών." Όπως πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν δείξει, δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου κερδοφόροι για μια μεμονωμένη εταιρεία. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πρέπει να είναι επιλεκτική στην προσαρμογή των προσπαθειών του προγράμματος και της εμπορίας του και θα πρέπει να επιλέγει τους κατάλληλους πελάτες για μεμονωμένα προγράμματα μάρκετινγκ. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εξωτερική ανάθεση κάποιων πελατών θα μπορούσε να ονομαστεί έτσι ώστε μια εταιρεία να διαθέτει τους πόρους της στους πελάτες που μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα, προκειμένου να δημιουργηθεί αμοιβαία αξία. Ωστόσο, ο στόχος της εταιρείας δεν είναι πραγματικά να εστιάσει στην πελατειακή της βάση, αλλά να προσδιορίσει τα προγράμματα και τις

μεθόδους της που θα είναι κερδοφόρες, δεδομένου ότι δημιουργεί αξία για την επιχείρηση και τον πελάτη. Ως εκ τούτου, ο ορισμός του CRM είναι ότι:

*«Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική και αποτελεί μια διαδικασία για την απόκτηση, τη διατήρηση, και τη συνεργασία με επιλεγμένους πελάτες για να δημιουργηθεί ανώτερη αξία για την εταιρεία και τον πελάτη. Πρόκειται για την ολοκλήρωση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της εξυπηρέτηση των πελατών, και της αλυσίδας εφοδιασμού των λειτουργιών του οργανισμού για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας στην παροχή αξίας για τον πελάτη»* (Storbacka, K. , 2000).

Όπως υπονοείται στον παραπάνω ορισμό, ο σκοπός του CRM είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας της εμπορίας. Η παραγωγικότητα του Marketing επιτυγχάνεται με την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εμπορίας και με την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ (Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. , 1995). Στο CRM, με τα συστήματα μάρκετινγκ επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους των συναλλαγών και του συνολικού κόστους ανάπτυξης για την εταιρεία. Δύο σημαντικές διαδικασίες του CRM περιλαμβάνουν την προληπτική επιχειρηματική ανάπτυξη και την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων με τους σημαντικότερους πελάτες. Αυτά οδηγούν σε δημιουργία αμοιβαίας αξίας.

Το CRM αποτελείται από τρία στοιχεία:

- τους πελάτες
- τη σχέση
- τη διαχείριση

Το CRM προσπαθεί να επιτύχει μια «ενιαία, ολοκληρωμένη εικόνα των πελατών» και μια «πελατοκεντρική προσέγγιση» ( Roberts-Witt, Sarah L., 2000).

### Πελάτης:

Ο πελάτης είναι η μόνη πηγή των σημερινών κερδών της εταιρείας και της μελλοντικής ανάπτυξης. Ωστόσο, οι καλοί πελάτες, οι οποίοι παρέχουν περισσότερο κέρδος με τους μικρότερους πόρους, είναι πάντα λιγοστοί, επειδή οι πελάτες είναι γνώστοι και ο ανταγωνισμός είναι σκληρός. Μερικές φορές είναι δύσκολο να διακρίνουν ποιος είναι ο πραγματικός πελάτης, επειδή η απόφαση για την αγορά είναι συχνά μια συνεργατική δραστηριότητα μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### Σχέση:

Η σχέση μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της περιλαμβάνει συνεχής αμφίδρομη επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Η σχέση μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, συνεχή ή διακεκομμένη, και επαναλαμβανόμενη ή μιας επανάληψης. Ακόμα και αν οι πελάτες έχουν θετική στάση έναντι της εταιρείας και των προϊόντων τους, σημαντικό στοιχείο είναι η αγοραστική συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα, το σχέδιο αγοράς για την αεροπορική εταιρεία εξαρτάται από το αν ένα άτομο αγοράζει το εισιτήριο για οικογενειακές διακοπές ή για ένα επαγγελματικό ταξίδι. Το CRM περιλαμβάνει τη διαχείριση αυτής της σχέσης, ώστε να είναι επικερδής και αμοιβαία επωφελής.

### Διαχείριση:

Το CRM δεν είναι μια δραστηριότητα μόνο εντός ενός τμήματος μάρκετινγκ. Πρόκειται για συνεχή εταιρική αλλαγή στην κουλτούρα και τις διαδικασίες. Τα στοιχεία των πελατών μετατρέπονται σε εταιρική γνώση που οδηγεί σε δραστηριότητες που εκμεταλλεύονται τις πληροφορίες και τις ευκαιρίες αγοράς. Το CRM απαιτεί μια συνολική αλλαγή στην οργάνωση και τους ανθρώπους της (Wyner, Gordon A., 1999).

## **2.2 Ιστορικό CRM**

Πριν από περισσότερο από έναν αιώνα, σε μια μικρή πόλη της Αμερικής, πριν από την έλευση του σούπερ μάρκετ, του εμπορικού κέντρου και του αυτοκινήτου, οι άνθρωποι συνήθιζαν να πηγαίνουν στη γειτονιά τους σε συγκεκριμένο κατάστημα για να αγοράσουν αγαθά. Ο ιδιοκτήτης και το μικρό προσωπικό του αναγνώριζαν τον πελάτη από το όνομα και γνώριζαν τις προτιμήσεις του. Ο πελάτης, με τη σειρά του, παρέμεινε πιστός στο κατάστημα και έκανε επαναληπτικές αγορές. Αυτή η σχέση με τον πελάτη εξαφανίστηκε καθώς το έθνος μεγάλωσε, ο πληθυσμός μετακινήθηκε από το αγρόκτημα σε μεγάλες αστικές περιοχές, ο καταναλωτής έγινε κινητός και τα σούπερ μάρκετ και τα πολυκαταστήματα έχουν συσταθεί για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω μαζικού μάρκετινγκ.

Παρά το γεγονός ότι οι τιμές ήταν χαμηλότερες και τα αγαθά πιο ομοιόμορφα σε ποιότητα, η σχέση μεταξύ του πελάτη και του εμπόρου έγινε ανώνυμη και

απρόσωπη. Η προσωπική σχέση μεταξύ εμπόρου και πελάτη αφορά το παρελθόν. Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες έγιναν άστατοι, επιλέγουν τον προμηθευτή που τους παρέχει το επιθυμητό αντικείμενο με το χαμηλότερο κόστος ή με τα πιο καλά χαρακτηριστικά (Kandell, Jackie, 2000).

Τα τελευταία χρόνια η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων έχει αναπτυχθεί ως μια σημαντική προσέγγιση των επιχειρήσεων. Στόχος της είναι η επιστροφή των προσωπικών σχέσεων μάρκετινγκ. Σε αυτή την προσέγγιση μία προς μία οι πληροφορίες για έναν πελάτη (π.χ., οι προηγούμενες αγορές, οι ανάγκες του και οι επιλογές του) χρησιμοποιούνται για να πλαισιώσουν τις προσφορές που είναι πιο πιθανό να είναι αποδεκτές από αυτόν. Αυτή η προσέγγιση έχει καταστεί δυνατή μέσω της εξέλιξης της πληροφόρησης από την τεχνολογία.

Η διοίκηση είναι μια ευρύτερη έννοια επειδή καλύπτει τη διαχείριση της κυκλοφορίας, τη διαχείριση της παραγωγής, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση των υπηρεσιών, τη διαχείριση των πωλήσεων και τη διαχείριση της έρευνας και της ανάπτυξης. Έτσι, το CRM απαιτεί προσεγγίσεις οργανωτικές και επιχειρησιακές που είναι πελατοκεντρικές για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι μια απλή στρατηγική μάρκετινγκ.

Το CRM περιλαμβάνει όλες τις εταιρικές λειτουργίες (μάρκετινγκ, την κατασκευή, τον τομέα των πωλήσεων, καθώς και τον τομέα των υπηρεσιών) που απαιτούνται για απευθείας επικοινωνία με τους πελάτες. Ο όρος «σημεία επαφής» χρησιμοποιείται στο CRM για να αναφερθούμε στους πολλούς τρόπους με τους οποίους οι πελάτες και οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν.

Πριν από το 1993, το CRM περιλάμβανε δύο μεγάλες αγορές:

1. Sales Force Automation (SFA) και
2. Customer service (CS) (Financial Times, 2000).

Το Sales Force Automation σχεδιάστηκε αρχικά για να στηρίξει τους πωλητές στη διαχείριση των σημείων επαφής και για να παρέχει ημερολόγια εκδήλωσεων για τους πελάτες. Περιλαμβάνει τη διαχείριση των ευκαιριών που υποστηρίζουν τις πωλήσεις και τη διασύνδεση με άλλες λειτουργίες.

Η Εξυπηρέτηση Πελατών (CS) είναι μια δραστηριότητα μετά την πώληση για να ικανοποιήσει τους πελάτες. Ο στόχος της Εξυπηρέτησης Πελατών είναι η επίλυση των εσωτερικών και εξωτερικών προβλημάτων των πελατών τους γρήγορα και αποτελεσματικά. Με την παροχή γρήγορων και ακριβών απαντήσεων στους πελάτες,

μια εταιρεία μπορεί να εξοικονομήσει το κόστος και να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών και τα έσοδα της.

Σήμερα, το CRM περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές για τον πελάτη μεταξύ των οποίων είναι οι ακόλουθες:

- Αυτόματη δύναμη των πωλήσεων (SFA),
- Εξυπηρέτηση Πελατών (CS),
- Πωλήσεις και Μάρκετινγκ (SMM), και
- Επικοινωνία & Δραστηριότητα Διαχείρισης (Financial Times, 2000).

### **2.3 Λογισμικό και Χαρακτηριστικά CRM**

Η οργανωτική δομή είναι το σύστημα των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που καθορίζονται για το σκοπό της εκτέλεσης συγκεκριμένων εργασιών. Κάθε οργάνωση και εταιρεία έχει τη δική της δομή και μεμονωμένους δημιουργούς οι οποίοι ευνοούν "την ανατομία της οργάνωσης" αντί της δομής. Η δομή είναι ένα δυναμικό στοιχείο της οργάνωσης της εταιρείας, η οποία αποτελεί την ενότητα όλων των τμημάτων της εταιρείας και ενσωματώνει τη χρήση όλων των οργανωτικών πόρων (Jugaj, M.; Šehanović, J. and Cingula, M., 2004).

Η οργανωτική δομή θα πρέπει να υλοποιηθεί ως « *το σύνολο των τρόπων με τους οποίους η εργασία χωρίζεται σε ξεχωριστές εργασίες και στη συνέχεια επιτυγχάνεται ο συντονισμός τους μεταξύ των καθηκόντων αυτών*» (Mintzberg, H, 1993). Βασικό τμήμα των οργανωτικών μορφών, ή δομών, διακρίνει τουλάχιστον δύο τάξεις, τις μηχανιστικές και τις οργανικές (Burns, T.; Stalker, G.M., 1961). Η διατύπωση αυτή κάνει διάκριση μεταξύ της πρακτικής διαχείρισης, της λήψης αποφάσεων και της τυποποίησης. Ενώ στις οργανικές δομές, η λήψη αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη, η επικοινωνία είναι λιγότερο τυπική, η ιεραρχική ανάπτυξη είναι αδύναμη, οι αντίθετες μηχανιστικές δομές είναι πιο άκαμπτες, με κάθετη επικοινωνία και ένα μεγάλο αριθμό από αυστηρούς κανόνες (Daft, R.L, 2004). Κοινοί τύποι δομών είναι: οι απλές δομές, η λειτουργική, η διαιρεμένη, η δομή έργου, η δομή της μήτρας και άλλες..

Κατά τη διαδικασία του οργανωτικού σχεδιασμού, ο Buble (Buble, M., 2006) τονίζει τρεις βασικές προσεγγίσεις: την ακριβή επίσημη προσέγγιση, την προσέγγιση μέσα από τον συνδυασμό της οικονομικής θεωρίας και των οργανωτικών αρχών και τα

συστήματα προσέγγισης, τα οποία προσπαθούν να προσδιορίσουν και να επιλύσουν κύρια θέματα οργανωτικού σχεδιασμού μέσω της ανάλυσης συστημάτων. Όσον αφορά τη διαδικασία σχεδιασμού, ορισμένοι συγγραφείς προωθούν μια σειρά από επικαλυπτόμενα καθήκοντα οργανωτικού σχεδιασμού και βήμα προς βήμα τη διαδικασία για κάθε εργασία (Burton, R.M.; Desanctis, G. and Obel, B., 2006). Μέθοδοι επανασχεδιασμού σύμφωνα με το Κέντρο του οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν τα στάδια προσδιορισμού της πορείας, συμμετέχοντας και επανασχεδιάζοντας την εισαγωγή και την αξιολόγηση. Έτσι, τα τέσσερα στάδια των οργανωτικών διαδικασιών σχεδιασμού μπορούν να διαφοροποιηθούν: η έναρξη των διαδικασιών σχεδιασμού, η οργανωτική έρευνα, ο οργανωτικός σχεδιασμός και η εφαρμογή του σχεδίου.

Κατά τον σχεδιασμό μιας οργάνωσης με αντικείμενο την παραγωγή, η σύγκριση με την πελατοκεντρική εταιρεία στον τομέα της κατασκευής, που σχετίζεται με την οργανωτική αντίληψη, έρχεται με ένα διακόπτη του ειδικού προσανατολισμού σε: κατηγορίες πελατών, ομάδες των πελατών, στο κέρδος των πελατών και στην απώλεια (Kates, A. and Galbraith, J.R, 2007). Φυσικά, για μεγαλύτερες εταιρείες αυτό το είδος της τροποποίησης θα είναι πιο περίπλοκο και απαιτητικό.

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες συγκαταλέγονται μεταξύ των κυριότερων στοιχείων του οργανωτικού σχεδιασμού. Υπάρχει ένας κοινός ορισμός της επιχειρηματικής διαδικασίας δηλαδή "ως δομημένο σύνολο των δραστηριοτήτων που έχει σχεδιαστεί για να παράγει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή μια αγορά". Μια διαδικασία είναι μια ειδική παραγγελία των εργασιακών δραστηριοτήτων σε χρόνο και χώρο, με καθορισμένη αρχή και τέλος, και επίσης με σαφήνεια για τις εισροές και τις εκροές. Η διαδικασία είναι μια αλυσίδα των δραστηριοτήτων που μετατρέπει διαφορετικές εισόδους σε διαφορετικές εξόδους. Η διαδικασία είναι ένα κατασκεύασμα ή μια ικανότητα για την οργάνωση των δραστηριοτήτων εργασίας έτσι ώστε να μπορούν να εκτελεστούν αποδοτικά και αποτελεσματικά, ώστε να παρέχουν δυνατότητες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μπορούν να τις διαχειριστούν αποτελεσματικά (Rummler, G.A.; Ramias, A.J. and Rummler, R.A., 2006). Η σωστή διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών εξασφαλίζει μια προεπισκόπηση της πλήρους διαδικασίας, η οποία προσδιορίζει τους ιδιοκτήτες, ακολουθεί τη διαδικασία σε κάθε επίπεδο μέχρι την ολοκλήρωσή της, βελτιώνει συνεχώς τους πόρους, δημιουργεί εκθέσεις και ελέγχους και βελτιώνει διαφορετικές

παραμέτρους που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης της διεργασίας. Η διαχείριση της διαδικασίας συνεπάγεται την εναρμόνιση των επιμέρους διαδικασιών, την αυτοματοποίηση των δραστηριοτήτων, τη βελτιστοποίηση των πόρων και τον καθορισμό και τον έλεγχο της τελικής παραγωγής.

Το σύστημα CRM αποτελεί το κύριο ζήτημα για τον πελάτη με επίκεντρο τις εταιρείες. Η εταιρεία που κατευθύνεται προς μια καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς του πελάτη και την απόκτηση ευκαιριών για να επηρεάσουν αυτή τη συμπεριφορά μέσω διαφόρων μορφών ουσιαστικής επικοινωνίας έχει ως σκοπό τη συνεχή βελτίωση της δυνατότητας προσέλκυσης νέων πελατών και την αύξηση του επιπέδου της πίστης και της χρησιμότητάς τους.

Το CRM θα πρέπει να ενσωματωθεί σε κάθε δραστηριότητα της εταιρείας, ως εκ τούτου, ένα απλό προϊόν ή / και μια υπηρεσία που δεν είναι αρκετή για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη είναι επίσης σημαντική καθώς και το μάρκετινγκ και οι δραστηριότητες μετά την πώληση εντός του πεδίου εφαρμογής της συντήρησης, καθώς και άλλες δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την αλληλεπίδραση του πελάτη με το πρόσωπο που παρέχει προϊόντα ή / και υπηρεσίες. Σύμφωνα με σχετικές αναλύσεις, το CRM θα μπορούσε να ταξινομηθεί σε διάφορες κατηγορίες καθώς αποτελείται από τρία στοιχεία. Αυτά τα τρία συστατικά του CRM στηρίζουν το ένα το άλλο και η επιτυχία του όλου συστήματος απαιτεί την κατάλληλη ενσωμάτωσή τους.

Το CRM συστημάτων στην πράξη περιλαμβάνει τις περισσότερες φορές την αγορά του λογισμικού και του υλικού που θα επιτρέψει στην εταιρεία να αποθηκεύσει σημαντικές πληροφορίες για συγκεκριμένους πελάτες. Με τη μελέτη των αγορών του παρελθόντος, τη δημογραφία και την ψυχολογία του πελάτη, η εταιρεία θα γνωρίζει τις προτιμήσεις του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία μπορεί επίσης να στείλει ειδικές προσφορές μόνο για εκείνους τους πελάτες με αναμενόμενο υψηλό ενδιαφέρον για την αγορά, η οποία φέρνει την εξοικονόμηση. Με τη χρήση των δεδομένων προσεκτικά, η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την προσέλκυση της προσοχής των νέων πελατών (Kotler, P., 2003).

Η επιτυχής υλοποίηση και λειτουργία του CRM έχει ερευνηθεί ευρέως στον κόσμο π.χ. Έρευνα του Payne η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένου ότι έφθασε σε αποτελέσματα σχετικά με τη χαμηλή επιτυχία των έργων CRM. Η έννοια του CRM είναι συχνά παρεξηγημένη στα μυαλά ορισμένων στελεχών ως προσθήκη πληροφορικής σε επιχειρήσεις και συχνά υπάρχει έλλειψη ενεργούς συμμετοχής των



κορυφαίων διαχειριστών στην εφαρμογή της έννοιας του CRM. Το CRM πρέπει να τηρείται κατά κύριο λόγο ως φιλοσοφία της επιχείρησης όπου άλλες δύο συνιστώσες του CRM - η στρατηγική των επιχειρήσεων και οι τεχνολογικές αλλαγές συμπληρώνουν η μία την άλλη (Özgener, S. and Iraz, R., 2006).

## ΣΤΟΧΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

Οι βασικότεροι στόχοι του κόστους του CRM περιλαμβάνουν:

- Την αύξηση των εσόδων μέσω της ικανοποίησης των πελατών.
- Τη μείωση του κόστους των πωλήσεων και διανομής
- Την ελαχιστοποίηση του κόστους υποστήριξης πελατών

Οι συνολικές διαδικασίες και εφαρμογές του CRM πραγματοποιούνται με βάση τις ακόλουθες βασικές αρχές οι οποίες είναι:

### • Ατομική αντιμετώπιση πελατών

«Θυμηθείτε τους πελάτες και επεξεργαστείτε τους ξεχωριστά». Το CRM βασίζεται στη φιλοσοφία της εξατομίκευσης. Εξατομίκευση σημαίνει ότι το περιεχόμενο και οι υπηρεσίες προς τον πελάτη θα πρέπει να σχεδιαστούν με βάση τις προτιμήσεις των πελατών και τη συμπεριφορά. Η εξατομίκευση δημιουργεί την ευκολία στον πελάτη και αυξάνει το κόστος της αλλαγής προμηθευτών (Hagen, P., H. Manning, and R. Souza, 1999).

### • Αποκτήση και διατήρηση πιστότητας πελατών μέσω της προσωπικής σχέσης

Μόλις γίνει η εξατομίκευση, μια εταιρεία πρέπει να διατηρήσει τις σχέσεις με τον πελάτη. Συνεχείς επαφές με τον πελάτη ειδικά όταν έχουν σχεδιαστεί για να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των πελατών συμβάλλουν στη δημιουργία της αφοσίωσης των πελατών.

### • Επιλογή του "καλού" πελάτη αντί του "κακού" που στηρίζει την αξία της ζωής

Να βρείτε και να κρατήσετε τους σωστούς πελάτες που παράγουν τα περισσότερα κέρδη. Μέσω της διαφοροποίησης, μια εταιρεία μπορεί να διαθέσει τους

περιορισμένους πόρους της για να επιτύχει την καλύτερη απόδοση. Οι καλύτεροι πελάτες αξίζουν τη μεγαλύτερη φροντίδα ενώ οι χειρότεροι πελάτες θα πρέπει να απομακρυνθούν. Εν ολίγοις, η εξατομίκευση, η πίστη και η αξία της ζωής είναι οι βασικές αρχές της εφαρμογής του CRM. (Hildebrand, Carol, 1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ CRM ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 3.1 CRM Και Επιχείρηση

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) για να βελτιώσουν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους πελάτες (Rigby, D.K., F.F. Reichheld, and P. Schefter. 2002). Τα συστήματα CRM είναι επιχειρηματικές εφαρμογές που διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές συναλλαγές με τους πελάτες μέσω της ένταξης των πελατοκεντρικών επιχειρηματικών διαδικασιών συμπεριλαμβανομένης της εμπορίας, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών (Gefen, D., and C.M. Ridings. 2002).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα CRM όχι μόνο για την αυτοματοποίηση των πελατοκεντρικών επιχειρηματικών διαδικασιών για να μειώσουν το κόστος αλλά και για τη συλλογή και ανάλυση των στοιχείων του πελάτη έτσι ώστε να εκπληρώσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους (Karimi, J., T.M. Somers, and Y.P. Gupta. 2001). Εν τω μεταξύ, παραμένει ασαφές εάν οι επενδύσεις αυτές μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικές επιχειρηματικές απολαβές από την άποψη της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας (Aral, S., E. Brynjolfsson, and D.J. Wu. 2005). Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις έχουν δει πολύ διαφορετικά αποτελέσματα των επενδύσεων CRM. Οι επιχειρήσεις, όπως η First American Corporation και η Harrah υπήρξαν επιτυχείς στην ώθηση των συστημάτων CRM για να βελτιώσουν την κατανόηση των πελατών, το προϊόν, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την οικονομική αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους (Goodhue, D.L., B.H. Wixom, and H.J. Watson. 2002). Ορισμένες άλλες επιχειρήσεις, ωστόσο, δεν έχουν καταφέρει να αναδείξουν την αξία των επιχειρήσεων από τις επενδύσεις τους CRM.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί οι επιπτώσεις από το CRM είναι δύσκολο να προσδιοριστούν αλλά ορισμένα στοιχεία δείχνουν ότι το 41% των

επιχειρήσεων με τα έργα CRM είτε αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες είτε βρίσκονται κοντά σε αποτυχία (TDWI. 2000).

Τα μικτά στοιχεία σχετικά με την επιχειρηματική αξία του CRM απαιτούν περισσότερη έρευνα σε αυτόν τον σημαντικό τομέα.

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM είναι μια επένδυση του χρόνου μιας επιχείρησης που θα είναι επωφελής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Δημιουργώντας μια στρατηγική, αυτή επιτρέπει να προσθεί μια κατεύθυνση για τις πρωτοβουλίες CRM και εξασφαλίζει ότι οι επενδύσεις στοχεύουν να προωθήσουν στενότερες σχέσεις με τους πελάτες. Μια στρατηγική CRM είναι μια επένδυση του χρόνου που θα είναι επωφελής για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ως αφετηρία για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής CRM, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει το προφίλ του πελάτη (π.χ. τις ανάγκες τους, το επίπεδο ικανοποίησής τους καθώς και τις επιπτώσεις από τις αγοραστικές τους αποφάσεις). Μέσω αυτής της διαδικασίας, μπορεί να είναι σε θέση να προσδιορίσουν ένα υποσύνολο του πελατολογίου, όπου θα θέλουν να επικεντρωθούν οι προσπάθειές της επιχείρησης. Η στρατηγική CRM θα πρέπει επίσης να καθορίσει τους στόχους της εμπλοκής της επιχείρησής με τους τρέχοντες και μελλοντικούς πελάτες να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις, τα κέρδη και την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Θα πρέπει επίσης να αξιολογηθούν οι δυνατότητες της επιχείρησης και αν έχει την απαραίτητη τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό και τις δεξιότητες για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο Gartner, σε μια έρευνα της τεχνολογίας των πληροφοριών και της συμβουλευτικής εταιρείας, δημοσίευσε μια έκθεση το 2010 που ονομάζεται "Τρία βήματα για να δημιουργήσετε μια στρατηγική CRM". Εντοπίζει αυτούς τους βασικούς τομείς για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής CRM.

1. Ορίστε τα επιθυμητά αποτελέσματα για το CRM, προσδιορίστε τα μέτρα για την επίτευξη αυτού του οράματος και παρακολουθήστε την πρόοδο προς την επίτευξη αυτών των στόχων.
2. Η στρατηγική CRM θα πρέπει να ενσωματωθεί στο σύνολο του επιχειρηματικού μοντέλου και στην ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές από άλλους τομείς όπως το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.
3. Η στρατηγική CRM θα πρέπει να περιλαμβάνει αυτές τις οκτώ πτυχές: το όραμα, τη στρατηγική, την εμπειρία των πελατών, την οργανωτική συνεργασία,

τις διαδικασίες, την ενημέρωση πελατών, την τεχνολογία και τις μετρήσεις (Hitt, L.M., D.J. Wu, and X.G. Zhou. 2002).

Τα θέματα μάρκετινγκ και τεχνολογίας του CRM δυνητικά θα αυξηθούν τα επόμενα χρόνια. Οι εταιρείες που επιθυμούν να αξιοποιήσουν τη δύναμη των σχέσεων με τους πελάτες πρέπει να ακολουθήσουν στρατηγικές που να είναι σύμφωνες με το είδος των πελατών που έχουν και τον τύπο που θέλουν να κερδίσουν. Χάρη στα social media και στην αυξανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και των προϊόντων σε απευθείας σύνδεση, οι απόψεις των πελατών σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν, αποτελούν ένα σύγχρονο οδηγό επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες πρέπει να ακούσουν και να απαντήσουν σε ό,τι έχει ειπωθεί από τους ανθρώπους, να αξιοποιήσουν τη δύναμη της τρέχουσας τεχνολογίας, να προβλέψουν και να προσφέρουν ό,τι θέλουν οι πελάτες τους (<http://www.techopedia.com>, 01/04/15)

### 3.2 CRM Και Πελάτες

Η ικανοποίηση των πελατών σημαίνει ότι οι ανάγκες των πελατών, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες τους πληρούνται ή τις υπερβαίνουν κατά τη διάρκεια της περιόδου που χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία, δίνοντας έτσι την επαναγορά και τέλος τέλος κερδίζουν την αφοσίωση των πελατών (Anton, J. , 1996). Με άλλα λόγια, «η ικανοποίηση του πελάτη είναι η αξιολόγηση των προσδοκιών προ αγορών από το προϊόν, με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται μετά από την πράξη της αγοράς» (Lemon, K.N, White, T. and Winer R.S. , 2002).

Ένας εξαιρετικά ικανοποιημένος πελάτης:

- Ø συνεχίζει τα ψώνια του για μεγάλο χρονικό διάστημα,
- Ø αγοράζει περισσότερο όσο η εταιρεία παράγει νέα προϊόντα και τα υπάρχοντα προϊόντα βελτιώνονται,
- Ø μιλά για την εταιρεία και τα προϊόντα της με έπαινο, συνεχίζει αδιάφορος για τα εμπορικά σήματα που βρίσκονται σε ανταγωνισμό με τα προϊόντα της εταιρείας και δεν δίνει έμφαση στην τιμή,

Ø προσφέρει τις πάγιες προτάσεις και ιδέες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Kotler, P., 2000).

Μπορεί να εξασφαλιστεί η πίστη των πελατών μέσω της ικανοποίησης των πελατών. Ωστόσο, το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ίδιας ποιότητας και στο ίδιο διάστημα τιμών καθιστά δύσκολο για τις επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των πελατών. Μπορεί ακόμη να είναι εύκολο να την αφήσει ο ικανοποιημένος πελάτης και να στραφεί στις αντίπαλες επιχειρήσεις.

Σήμερα, το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για τη μειωμένη ικανοποίηση του πελάτη είναι οι πελατοκεντρικές πρακτικές να ακολουθούνται με διαφορετικούς τρόπους και έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν την εμπιστοσύνη των πελατών (Tarhan, B., 2004). Η αφοσίωση των πελατών είναι μακρά και αδιάλειπτη διατήρηση της σχέσης με την προσφορά υπηρεσιών που ικανοποιούν και υπερβαίνουν τις ανάγκες των πελατών (Acuner, Ş. , 2001).

Η αφοσίωση των πελατών ορίζεται με την αντιπαροχή που καταβάλλεται για το ποσό της αγοράς για ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα. Το επίπεδο της πίστης μετριέται από την παρατήρηση της συχνότητας της αγοράς (Javalgi, R.G. and Moberg C.R., 1997). Με την αύξηση του ποσού των προσβάσιμων πληροφοριών κατά τα τελευταία χρόνια, το συνειδητό επίπεδο των πελατών έχει βελτιωθεί συνεχώς. Σήμερα οι πελάτες έχουν επίγνωση της δύναμης που έχουν στην αγορά και κάθε δραστηριότητα πραγματοποιείται για αυτούς. Τώρα είναι πιο εύκολο να φθάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των αντίπαλων επιχειρήσεων. Πριν από την επιλογή ενός συγκεκριμένου εμπορικού σήματος, οι καταναλωτές αναζητούν την τιμή, τη νεότητα, την προσβασιμότητα του προϊόντος και τις πρόσθετες υπηρεσίες που προσφέρονται. Καθώς οι εναλλακτικές λύσεις αυξάνονται, η πίστη των καταναλωτών προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μειώνονται (Tekinay, N., 2002). Σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν συνάψει μια προσπάθεια να παρουσιάσουν με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που μπορούν να καλύψουν πλήρως τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών έτσι ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν πιο πιστούς πελάτες.

Οι τακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν την αφοσίωση των πελατών μπορούν να αναφέρονται ως εξής :

- a. επιβράβευση εκείνων που στέλνουν τους νέους πελάτες,
- b. αποστολή ευχαριστήριων κάρτων,
- c. αποστολή προσωπικών επιστολών,
- d. υπενθυμίσεων μέσω τηλεφώνου,
- e. επιλογή του τομέα στον οποίο είναι το καλύτερο,
- f. προετοιμασία γεγονότων και περιστάσεων που προσιδιάζουν τον πελάτη,
- g. και πάνω απ' όλα, αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών με λεπτομέρεια και δίνοντας γρήγορες απαντήσεις (Kathleen, K., 2000).

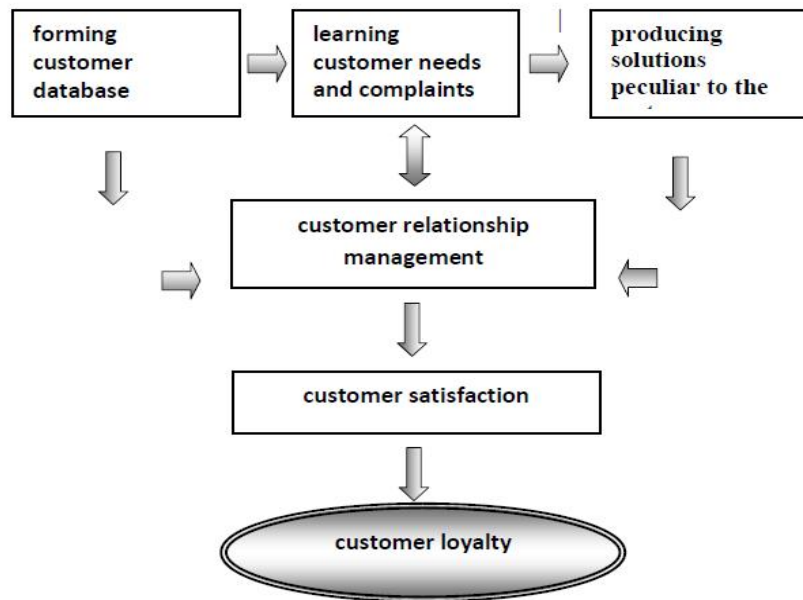
Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έχει γίνει αποδεκτή ως μια φιλοσοφία διαχείρισης στη λογοτεχνία κατά καιρούς και ως στρατηγική μάρκετινγκ ενώ έχουν διατυπωθεί διαφορετικοί ορισμοί. Ο Anton, το 1996, καθόρισε την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ως *«μια επιχειρηματική στρατηγική που έχει ως στόχο να δημιουργήσει στην επιχείρηση των τεχνολογιών πληροφορίες που θα βοηθήσουν το σύστημα διαχείρισης να υπολογίζει τους πελάτες και να προσφέρει στους πελάτες τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες και να καταστήσει το σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης σε θέση να διεξάγει ομαδική εργασία για την ικανοποίηση του πελάτη»* (Anton, J., 1996).

Ως εκ τούτου, η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι μια προσέγγιση που καθιστά αναγκαία τη διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης και να κάνουν χρήση της τεχνολογίας για το σκοπό αυτό. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προσοχή στα ακόλουθα θέματα, έτσι ώστε να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες:

- Ø Η αναγνώριση των πελατών,
- Ø Η ταξινόμηση των πελατών,
- Ø Να ακούνε τους πελάτες,
- Ø Να προσδιορίζουν τον πελάτη,
- Ø Η προσαρμογή προς τους πελάτες (Holloway, A. , 2002).

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, αποτελούν τις βάσεις δεδομένων των πελατών και την αναβάθμιση τους κατά τη διάρκεια του χρόνου και αποτελούν τη βάση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Μαθαίνοντας τις απαιτήσεις των πελατών και τις

καταγγελίες τους μπορούν να παράγουν λύσεις έτσι ώστε να κρατήσουν τους πελάτες. Έτσι, επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών και η πίστη τους σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση.



Εικόνα 2: Το CRM και η ευχαρίστηση των πελατών

Πηγή: <http://ijbssnet.com>

### 3.3 Οφέλη Των Επιχειρήσεων από την χρήση CRM

Η δημιουργία του μέγιστου οφέλους από τη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη εξαρτάται από τη σωστή διαχείριση του. Μια συνεπής διαχείριση των πελατειακών σχέσεων μπορεί επίσης να επιφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Ø Αύξηση των σταυροειδών πωλήσεων,
- Ø Μείωση των διαφωνιών των πελατών,
- Ø Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και την πίστη,
- Ø Μείωση του κόστους της διαδικασίας,
- Ø Δυνατότητα να δημιουργηθούν στενές επαφές και σχέσεις με τους πελάτες όσον αφορά την τεχνολογική, την πληροφορική και την κοινωνική άποψη.
- Ø Ένα μεγάλο πλεονέκτημα του ανταγωνισμού στις επιχειρήσεις,



- Ø Η διαμόρφωση μιας σχέσης της μάθησης με κάθε πελάτη παρέχει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να βρουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες τους. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται τις ανάγκες των πελατών της πριν από τους αντιπάλους της.
- Ø Οι πιστοί πελάτες μπορούν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για τους δυνητικούς πελάτες.
- Ø Το κόστος της απόκτησης ενός νέου πελάτη είναι υψηλότερο από εκείνο της διατήρησης του υπάρχοντος πελάτη. Ως εκ τούτου, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων μπορεί να συμβάλει στη μείωση αυτού του κόστους.
- Ø Η βελτίωση της εμπιστοσύνης των πελατών αυξάνει το ρυθμό της πίστης του προσωπικού (Odabaşı, Y. , 2000).

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων στηρίζεται στην ιδέα της δημιουργίας μιας σχέσης της μάθησης με κάθε πελάτη. Ως αποτέλεσμα της μάθησης της σχέσης με κάθε πελάτη, η επιχείρηση μπορεί να μάθει τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών της πιο εύκολα και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες αυτές ακριβώς στην ώρα και αποκτά το πλεονέκτημα του ανταγωνισμού. Σε μια σχέση μάθησης, ο πελάτης εκφράζει στην επιχείρηση τις ανάγκες του και τις προσδοκίες του και η επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε αυτές τις ανάγκες και τις προσδοκίες μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της ένα παρόμοιο είδος της κατανάλωσης και της αλληλεπίδρασης με τους αντιπάλους της. Δεδομένου ότι η επιχείρηση θα έχει καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τους πελάτες της μέσα από τη σχέση της μάθησης που έχει αναπτύξει, θα διαφοροποιήσει την επιχείρηση από τους αντιπάλους της (Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B., 1999).

### **3.4 Πλεονεκτήματα εφαρμογής CRM**

Σίγουρα ένα όφελος για κάθε επιχείρηση είναι να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα χάρη στην επίτευξη μεγαλύτερης αξίας από κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος στην τρέχουσα αγορά. Οι εταιρείες πρέπει να αναλάβουν τη φροντίδα του πελάτη σε κάθε τομέα της

ειδικότητάς τους, χρησιμοποιώντας διάφορα κανάλια επικοινωνίας. Ο πελάτης αναμένει τέλειες υπηρεσίες αν ο ίδιος ζητήσει μια γραμμή βοήθειας, ζητά ένα προϊόν από έναν αντιπρόσωπο, περιηγείται σε μια ιστοσελίδα ή προσωπικά επισκέπτεται ένα κατάστημα. Είναι απαραίτητο να τον διαβεβαιώσει κάποιος ότι επικοινωνεί με την ίδια εταιρεία με όποια μορφή επικοινωνίας, το χρόνο ή τον τόπο που επιλέγει. Τα βασικά πλεονεκτήματα και τα οφέλη του CRM είναι τα εξής:

- ✓ Ο ικανοποιημένος πελάτης δεν αλλάζει επιχείρηση.
- ✓ Η ανάπτυξη προϊόντων μπορεί να οριστεί σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες του πελάτη.
- ✓ Η ταχεία αύξηση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Η δυνατότητα να πωλούν περισσότερα προϊόντα.
- ✓ Η βελτιστοποίηση της επικοινωνίας σχετικά με το κόστος.
- ✓ Η σωστή επιλογή των εργαλείων μάρκετινγκ.
- ✓ Η ελεύθερη κίνηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- ✓ Η αύξηση του αριθμού των μεμονωμένων επαφών με τους πελάτες.
- ✓ Ο περισσότερος χρόνος για τον πελάτη.
- ✓ Η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.
- ✓ Η πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε πληροφορίες.
- ✓ Οι γρήγορες και αξιόπιστες προβλέψεις.
- ✓ Η επικοινωνία μεταξύ του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και των υπηρεσιών
- ✓ Η αύξηση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας.
- ✓ Η αύξηση των κινήτρων του προσωπικού (KOTLER, P., KELLER, K.L. , 2007).

Τα πλεονεκτήματα και οφέλη είναι σχεδόν ατελείωτα. Δυστυχώς, υπάρχουν μερικά αρνητικά. Ένα από αυτά είναι το γεγονός ότι η ορθή εφαρμογή και λειτουργία του CRM είναι πολύ δύσκολη (τεχνολογία, οι άνθρωποι - εργαζόμενοι, η αρχική επένδυση χρημάτων κ.λπ.), η ασφάλεια των πληροφοριών που οι εταιρείες διατηρούν για τους πελάτες τους, η ανταλλαγή πληροφοριών με τρίτους και η συνολική προστασία του πραγματοποιούνται δύσκολα. Ολόκληρη η αρχή λειτουργίας του CRM (συλλογή πληροφοριών, καταγραφή κλήσεων, αναλύοντας όλες τις δραστηριότητες των πελατών κλπ) αποτελεί παραβίαση της ιδιωτικής ζωής των πελατών.

Για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να κατέχει όχι μόνο την προοπτική τους αλλά και να προσπαθήσει να κατανοήσει γιατί είναι επωφελές για έναν πελάτη να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση. Ο πελάτης φροντίζει πάντα κατά κύριο λόγο για την ικανοποίηση των αναγκών του. Αν μια εταιρεία θέλει να καθιερωθεί η αμοιβαία μακροχρόνια σχέση πρέπει να του προσφέρει κάτι επιπλέον, κάποια «ανταμοιβή» που θα του δώσει την επιθυμητή τιμή. Το ποσοστό επιτυχίας της εταιρείας καθορίζεται από την επιθυμητή τιμή που αντιπροσωπεύει την ποιότητα του CRM. Εκατό τοις εκατό ποσοστό επιτυχίας σπάνια επιτυγχάνεται. Ωστόσο, εάν το ποσοστό επιτυχίας σε "ανταμοιβή" είναι αποδεκτό τότε ο πελάτης συνεχίζει στη σχέση και θα προβεί σε περαιτέρω αγορές (PEELEN, E., 2005).

### **3.5 Διασφάλιση Μιας Επιτυχημένης Εφαρμογής CRM Σε Μια Επιχείρηση Και Κόστος Υλοποίησης**

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία ενός συστήματος CRM πρέπει να ακολουθηθούν 10 κανόνες οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επιτυχία αυτή. Οι κανόνες είναι οι ακόλουθοι:

#### **1. Καθορισμός μετρήσιμων στόχων της επιχείρησης**

Είναι πολύ σημαντικό να καθοριστούν τα συγκεκριμένα επιχειρηματικά οφέλη που αναμένονται να πετύχει το CRM. Αυτό μπορεί να ακούγεται αυτονόητο, αλλά πολλά έργα αποτυγχάνουν επειδή αυτός ο προφανής παράγοντας επιτυχίας δεν τηρείται. Υπάρχουν λύσεις CRM που καλύπτουν όλους αυτούς τους στόχους, οπότε θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε ό, τι θέλει να πετύχει μια επιχείρηση και να επιλέξει την τεχνολογία CRM αναλόγως. «*Η έκταση του τι μπορείτε να κάνετε με τις e-business εφαρμογές είναι τεράστια*» αναφέρει ο Peter Frueh, εκτελεστικός διευθυντής των έμμεσων καναλιών για την αυστραλιανή κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας.

#### **2. Ευθυγράμμιση της επιχείρησης και των τεχνολογικών πληροφοριών**

Ενώ το CRM οδηγείται από την τεχνολογία, δεν είναι για την τεχνολογία. Το σημείο του CRM είναι η βελτίωση του πελάτη που αντιμετωπίζει επιχειρηματικές διαδικασίες. Η τεχνολογία είναι μόνο ένα μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Κάθε επιτυχημένη εφαρμογή αρχίζει με την αναγνώριση αυτού του γεγονότος και με τη δημιουργία λειτουργικών δομών που την ενισχύουν (<http://www.oracle.com>, 01/04/15)

Σε επιτυχημένα έργα CRM, η ευθύνη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος στηρίζεται τόσο στις επιχειρήσεις χορηγούς και στο τεχνικό προσωπικό. Η Marriott International, η οποία έχει αναπτύξει εφαρμογές CRM σε αρκετές χιλιάδες χρήστες επιμένει σε αυτή την κοινή υποχρέωση λογοδοσίας για να εξασφαλιστεί ότι μέσω της τεχνολογίας οι πρωτοβουλίες ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους.

### 3. Δεχθείτε την υποστήριξη ενός εκτελεστικού οργάνου

Επειδή τα έργα CRM είναι στρατηγικές πρωτοβουλίες, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να τις υποστηρίξει ενεργά. Χωρίς εκτελεστική έγκριση, συμπεριλαμβανομένης μιας εξήγησης για το πώς το νέο σύστημα θα υποστηρίξει τους οργανωτικούς στόχους, μια πρωτοβουλία του CRM θα μπορούσε να απορριφθεί ως τέχνασμα. Αν το CRM είναι κρίσιμο για την επιβίωση μιας εταιρείας τα υψηλόβαθμα στελέχη, από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο προς τα κάτω, πρέπει να οδηγήσουν αυτό το μήνυμα.

### 4. Αφήστε τους στόχους της επιχείρησης να λειτουργήσουν

Ακριβώς όπως ένα έργο CRM πρέπει να καθοδηγείται από τους στόχους της επιχείρησης, έτσι πρέπει κάθε απόφαση να διαμορφώνεται. Εάν ένα χαρακτηριστικό δεν βοηθάει άμεσα την εταιρεία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, τότε μάλλον δεν το χρειάζεστε.

### 5. Ελαχιστοποίηση προσαρμογής με τη μόχλευση Out-of-the-box λειτουργικότητας

Η προσαρμογή είναι μία από τις πιο κοινές αιτίες των υπερβάσεων του προϋπολογισμού στις προθεσμίες των εφαρμογών CRM. Μια ομάδα έργου έχει ως στόχο να υιοθετήσει μια αίτηση αλλά πέφτει γρήγορα θύμα κάποιου χαρακτηριστικού και καταλήγει με ένα πιο εξειδικευμένο προϊόν από αυτό που οι επιχειρηματικές λειτουργίες απαιτούν.

### 6. Χρησιμοποιήστε εκπαιδευμένους και έμπειρους σύμβουλους

Οι σύμβουλοι λογισμικού συχνά κάνουν τολμηρές αξιώσεις όσον αφορά την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εφαρμογής της εταιρείας. Για να διασφαλιστεί ότι τα συστήματα μπορούν να προσφέρουν πραγματικά ένα έργο CRM,

ψάξτε για τους συμβούλους που δεν είναι μόνο καλά εκπαιδευμένοι στις μεθοδολογίες εφαρμογής αλλά έχουν πραγματική εμπειρία στην ανάπτυξη αυτών των εφαρμογών.

#### 7. Ενεργή συμμετοχή των τελικών χρηστών στο σχεδιασμό λύσεων

«Αν δεν έχουμε τελικούς χρήστες που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν θα είμαστε επιτυχείς», αναφέρει ο Eloise McNeal, αντιπρόεδρος για τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων αγορών συστημάτων σε WorldCom, η οποία έχει ξεδιπλώσει λύσεις CRM για πολλές επιχειρηματικές μονάδες, συμπεριλαμβανομένης μιας εγκατάστασης 3100 προσώπων κοινής οργάνωσης για παγκόσμιες πωλήσεις (<http://www.oracle.com>, 01/04/15).

#### 8. Επένδυση στην κατάρτιση για την ενίσχυση τελικών χρηστών

Η παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης στους τελικούς χρήστες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός έργου CRM. Η εκπαίδευση δεν θα πρέπει να έρθει ως μια δεύτερη σκέψη. Επιπλέον, η εκπαίδευση δεν θα πρέπει απλώς να επικεντρωθεί στην επίδειξη του πώς να χρησιμοποιήσετε τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργικότητα του λογισμικού. Αντ' αυτού, η κατάρτιση πρέπει να διδάξει τους υπαλλήλους πώς να εκτελέσουν αποτελεσματικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες ενεργοποίησης από το σύστημα CRM. Δεδομένου ότι η εφαρμογή CRM συχνά συνεπάγεται αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας, η κατάρτιση των τελικών χρηστών θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στη διαχείριση της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πώς οι νέες διαδικασίες και η τεχνολογία CRM θα βοηθήσει την εταιρεία να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες. Αν οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς το σύστημα θα καταστήσει πιο αποτελεσματική τη λειτουργία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, θα είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν.

#### 9. Χρησιμοποιήστε ένα σταδιακό Rollout πρόγραμμα

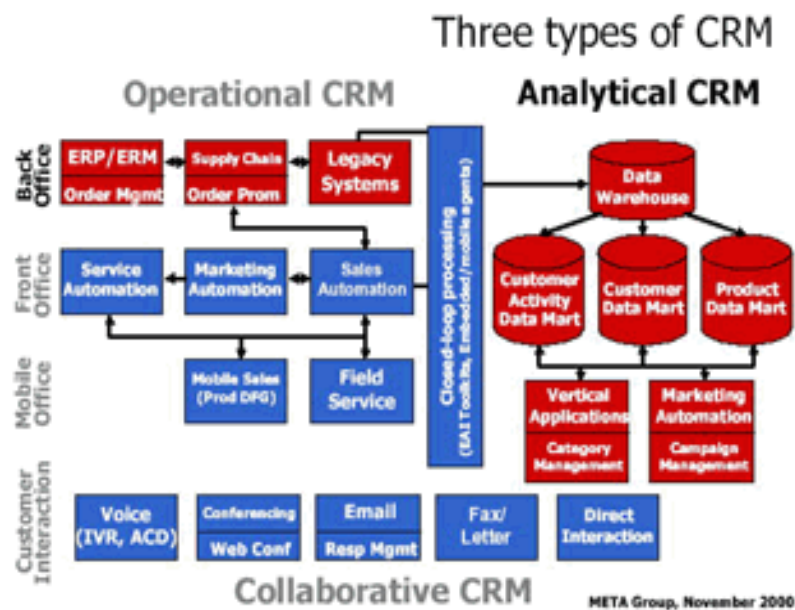
Τα περισσότερα επιτυχημένα έργα CRM ακολουθούν μια σταδιακή ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος: κάθε φάση επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο CRM. Κάθε διαδοχική φάση αξιοποιεί την εργασία και την εμπειρία από προηγούμενες φάσεις για την παραγωγή ενός «Quick Win» -που είναι, ουσιαστικά τα αποτελέσματα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα (συνήθως τρεις έως τέσσερις μήνες).

#### 10. Μέτρηση, παρακολούθηση και μετάδοση

Μόλις ένα σύστημα CRM μεταδίδεται ζωντανά, η οργάνωση πρέπει να μετρήσει, να παρακολουθήσει και να μεταδώσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος με γνώμονα την συνεχή βελτίωση των επιδόσεων. Οι εταιρείες που έχουν το μεγαλύτερο όφελος από τις εφαρμογές CRM αξιολογούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες από νωρίς, εντοπίζουν τις μετρήσεις απόδοσης για τις διεργασίες αυτές και μετρούν πόσο το σύστημα CRM επηρεάζει αυτές τις μετρήσεις (<http://www.oracle.com>, 01/04/15).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΕΣ ΤΟΥ CRM

Η πρώτη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του CRM είναι η σαφήνεια σχετικά με την ορολογία του. Από τις πολλές προσεγγίσεις που διαθέτει, η διάκριση ανάμεσα στους ακόλουθους τρεις τομείς έχει γίνει γενικά αποδεκτή (Buttle, F. , 2004). Αυτοί οι τομείς είναι οι ακόλουθοι:



Εικόνα 3: Οι τρεις τύποι του CRM

Πηγή: <http://www.bankersonline.com/>

### 4.1 Επιχειρησιακό CRM

Το επιχειρησιακό CRM υποστηρίζει διαδικασίες γραφείου, π.χ. Το προσωπικό σε ένα τηλεφωνικό κέντρο. Τα επιχειρησιακά σημεία ενσωμάτωσης υπάρχουν στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού για τα δεδομένα χρήστη και τα συστήματα ERP για τη μεταφορά πληροφοριών προκειμένου να καταληφθούν π.χ. από έναν εκπρόσωπο του τηλεφωνικού κέντρου. Από την άποψη λειτουργιών, ο Bose επεσήμανε ότι το CRM είναι μια ενσωμάτωση των τεχνολογιών και των επιχειρηματικών διαδικασιών που υιοθετούνται για την κάλυψη των αναγκών του πελάτη κατά τη διάρκεια

οποιασδήποτε αλληλεπίδρασης. Ακόμα, το επιχειρησιακό CRM περιλαμβάνει «*τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τεχνολογίες που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ακρίβειας της ημέρας εργασιών για κάθε πελάτη*». Αυτό περιλαμβάνει τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, και την αυτοματοποίηση των υπηρεσιών (Bose, T.K., 2012).

Ο Buttle (2004) ορίζει το επιχειρησιακό CRM ως «*μια προοπτική για το CRM η οποία επικεντρώνεται σε σημαντικά έργα αυτοματισμού εντός των λειτουργιών που είναι μπροστά των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτηση*». Αυτή η κατηγορία CRM αυτοματοποιεί τις επιχειρηματικές διαδικασίες που διέπουν τις ημέρες εργασίες το μάρκετινγκ, τις λειτουργίες σε ένα ευρύ φάσμα των σημείων επαφής του πελάτη και των καναλιών. Η αυτοματοποίηση των πωλήσεων ισχύει τεχνολογικά για τη διαχείριση της πώλησης των δραστηριοτήτων για τη βελτιστοποίηση των πωλήσεων προϊόντων, βελτιώνοντας την ταχύτητα και την ποιότητα της ροής των πληροφοριών για τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των πωλητών και της διαχείρισης των ατόμων (Speier, C. & Venkatesh, V. , 2002).

Οι Tan και al. (2002) παρατηρούν ότι η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ εφαρμόζει την τεχνολογία με τις διαδικασίες μάρκετινγκ για να βοηθήσει τους οργανισμούς να διαχειρίζονται τα προγράμματα μάρκετινγκ. Ομοίως, η αυτοματοποίηση των υπηρεσιών επιτρέπει στους οργανισμούς να αυτοματοποιήσουν τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών συχνά με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με την επιτάχυνση των διαδικασιών έρευνας και ανατροφοδότησης μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας (Tan, X., Yen, D. C., & Fang, X., 2002). Ο γενικός στόχος του Επιχειρησιακού CRM είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης πελατών, με την προσωποποίηση της σχέσης με τους πελάτες, μέσω της βελτίωσης της οργανωτικής ανταπόκρισης των αναγκών των πελατών (Xu, M. & Walton, J., 2005) και της αύξησης της ταχύτητας και της ποιότητας της ροής πληροφοριών στην οργάνωση, καθώς και μεταξύ του οργανισμού και των εξωτερικών εργαζομένων και των συνεργατών του (Speier, C. & Venkatesh, V. , 2002).

Οι Payne και Frow (2005) επισημαίνουν ότι η ενσωμάτωση του καναλιού είναι ένα σημαντικό κίνητρο για πολλές επιχειρησιακές εφαρμογές του συστήματος CRM. Αυτή η διαδικασία ολοκλήρωσης πολλαπλών καναλιών προσπαθεί να εξασφαλίσει τη συνοχή και την υψηλή ποιότητα του πελάτη σε διάφορες ανακοινώσεις (Payne, A. &



Frow, P., 2005). Ο Chan (2005) εξήγησε ότι τα επιχειρησιακά δεδομένα του CRM αποτελούνται από δεδομένα συναλλαγών από τη γραμμή των σημείων επαφής του πελάτη, όπως οι πωλήσεις, οι έρευνες, οι απαντήσεις σε ερωτήσεις πελατών και άλλες αλληλεπιδράσεις των πελατών. Τέλος, οι Xu και Walton (2005) σημείωσαν ότι υπάρχουν επίσης επιχειρησιακά δεδομένα του CRM σε κέντρα επαφής που προέρχονται από δραστηριότητες διαχείρισης επαφών (Payne, A. & Frow, P., 2005 ).

## 4.2 Συνεργατικό CRM

Το συνεργατικό CRM επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση των πελατών που χρησιμοποιούν ένα συντονισμένο μείγμα καναλιών αλληλεπίδρασης (διαχείριση multi-channel), π.χ. online καταστήματα, και τηλεφωνικά κέντρα. Περίπου το 60% των εταιρειών που ερωτήθηκαν για τη χρήση διαδικτυακών πύλων στην επικοινωνία με τους πελάτες τους για την επιλεγμένη ή για κατάλληλες δραστηριότητες, τις χρησιμοποιούν. Αυτός ο τύπος CRM περιλαμβάνει τα στοιχεία και τις διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να αλληλεπιδρούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες της. Αυτό περιλαμβάνει τεχνολογίες φωνής, Web βιτρίνες, e-mail, τηλεδιάσκεψη και αλληλεπιδράσεις πρόσωπο με πρόσωπο (Payne, A. & Frow, P., 2005).

## 4.3 Αναλυτικό CRM

Το αναλυτικό CRM βασίζεται στην επιχειρησιακή πτυχή του CRM και καθορίζει τις πληροφορίες σχετικά με τις κατηγορίες πελατών, τη συμπεριφορά και την αξία χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους. Είναι χρήσιμο για τους σκοπούς της διαχείρισης και της αξιολόγησης, τα επιχειρησιακά δεδομένα των πελατών τα οποία συνδυάζονται με μια κεντρική αποθήκη δεδομένων να ενοποιούν δεδομένα με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (π.χ. πωλήσεις, κέρδη). Εδώ το εργαλείο εξόρυξης δεδομένων αναλύει καθορισμένες διαστάσεις, π.χ. συγκρίνει τα χαρακτηριστικά ενός πελάτη με κάποιου άλλου, οδηγεί στον καθορισμό ενός τμήματος του πελάτη και παρέχει τη βάση για στοχευμένες εκστρατείες μάρκετινγκ (Rust, Roland and Anthony Zahorik. , 1993).

Επίσης, το αναλυτικό CRM παρέχει ανάλυση των δεδομένων των πελατών και των προτύπων συμπεριφοράς για τη βελτίωση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Αυτό περιλαμβάνει την υποκείμενη αρχιτεκτονική αποθήκη δεδομένων, το προφίλ του πελάτη / τα συστήματα τμηματοποίησης, την υποβολή εκθέσεων και την ανάλυση (Alt, R., Puschmann, T. , 2004).

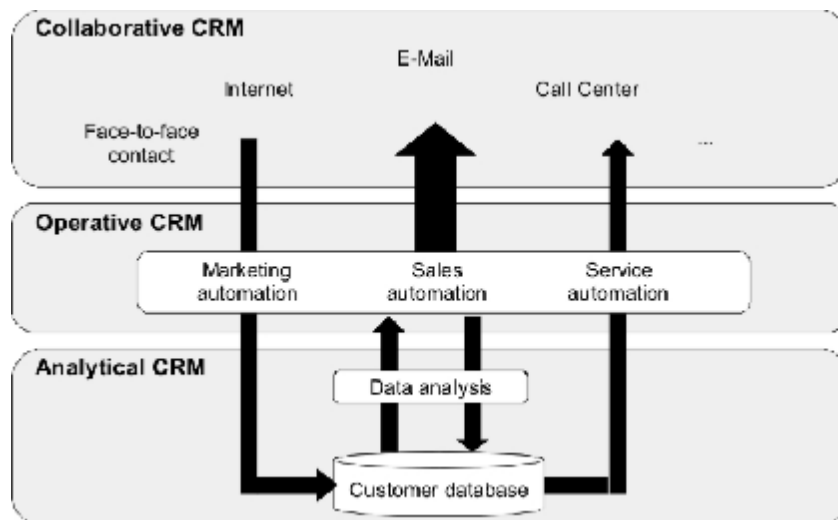
Ο Buttle (2004) ορίζει το αναλυτικό CRM ως *«μια προοπτική από κάτω προς τα πάνω, η οποία επικεντρώνεται στην έξυπνη εξόρυξη δεδομένων των πελατών για στρατηγικούς ή λόγους τακτικής»* (Buttle, F. , 2004). Οι Payne και frow (2005) δείχνουν ότι το αναλυτικό CRM αναφέρεται στις διαδικασίες διαχείρισης της πληροφορίας που περιστρέφονται γύρω από τη συλλογή, τη συσσώρευση, και την ανάλυση των πληροφοριών των πελατών από τις διεπαφές του πελάτη (Buttle, F. , 2004). Οι Knox, Maklan, Payne, Popardκαι Ryals (2003) εξηγούν ότι αυτή η διαδικασία διαχείρισης των πληροφοριών υποστηρίζει τη στρατηγική αναπτυξιακής διαδικασίας με την παροχή πληροφοριών σχετικά με τα χαρακτηριστικά της αγοράς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη της στρατηγικής του πελάτη, καθώς και τη συνδρομή στη διαδικασία δημιουργίας αξίας, στον προσδιορισμό της αξίας ζωής του πελάτη και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ακόμα, αυτός ο τύπος CRM χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να συσσωρεύσει πληροφορίες, για να οργανώσει, να ερμηνεύσει, να διανείμει και να αξιοποιήσει τα δεδομένα των πελατών. Τα στοιχεία των πελατών μπορούν να αναλυθούν για να αναπτύξουν τα προφίλ των πελατών και τις ευκαιρίες που θα παραδοθούν στα σημεία επαφής και στα κανάλια για καλύτερες επιχειρησιακές εφαρμογές CRM. Οι πληροφορίες για τους πελάτες βοηθούν τον οργανισμό να κατανοήσει τη συμπεριφορά των πελατών καλύτερα, να διεξάγει το δικαίωμα συναλλαγής στο σωστό χρόνο και να είναι σε θέση να λειτουργήσει το τμήμα της αγοράς αποτελεσματικά (Xu, M. & Walton, J. , 2005).

Ο Herschel (2002) προσδιόρισε διάφορες εφαρμογές μέσα στο αναλυτικό CRM, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης κατηγοριοποίησης των πελατών, της ανάλυσης κερδοφορίας πελατών, της "what if" ανάλυσης, την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο και την ενεργοποίηση, τη διαχείριση καμπάνιας και την εξατομίκευση. Ο Doyle (2002) πρότεινε επίσης άλλα αναλυτικά εργαλεία, όπως, η ανάλυση των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς των πελατών, τα μοντέλα για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των πελατών, η διαχείριση επικοινωνίας με τους

πελάτες, η εξατομικευμένη επικοινωνία με τους πελάτες, η διαδραστική διαχείριση και η βελτιστοποίηση για να καθορίσει τον καλύτερο συνδυασμό των πελατών, των προϊόντων και των καναλιών επικοινωνίας. Οι Gebert, Geib, Kolbe, και Brenner (2003) υποστηρίζουν ότι η αποθήκευση δεδομένων και δεδομένων αποτελούν λύσεις εξόρυξης και είναι τυπικές εφαρμογές της τεχνολογίας στο αναλυτικό CRM (Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas. , 2001).

Τέλος, τα συστήματα που χρησιμοποιεί μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα με πολλούς τρόπους, όπως μέσω cross-sell και up-sell εκστρατείες, μέσω της πρόβλεψης που οι πελάτες είναι πιο πιθανό να αγοράσουν, προσδιορίζοντας τους πελάτες υψηλής αξίας, μέσω της αύξησης της μάρκας και της προώθησης της ικανοποίησης των πελατών, της πίστης και των παραπομπών. Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας για το αναλυτικό CRM είναι εφαρμογή του συστήματος η οποία έχει αναγνωριστεί ως η ενδυνάμωση της διαχείρισης μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών για τους πελάτες και η ισχυρή ομαδική εργασία μεταξύ του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών. Η έλλειψη μιας ολοκληρωμένης άποψης των πελατών, η ανεπαρκής πελατειακή ευφυΐα, η αδυναμία να ενεργεί με βάση τη νοημοσύνη των πελατών γρήγορα και η έλλειψη ευαισθητοποίησης του πιθανού οφέλους του αναλυτικού CRM προσδιορίστηκαν ως αιτίες για τις αποτυχίες στην εφαρμογή συστημάτων αναλυτικού CRM αποτελεσματικά (Xu, M. & Walton, J. , 2005).



Εικόνα 4: Ιεραρχική κατανομή τύπων CRM

Πηγή: [www.fidis.net](http://www.fidis.net)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ E-CRM

### 5.1 Τι Είναι Και Πως Λειτουργεί Το E-CRM;

Η ηλεκτρονική επίδοση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική και εμπορική στρατηγική που ενσωματώνει τους ανθρώπους, τη διαδικασία, την τεχνολογία και όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες για την προσέλκυση και τη διατήρηση πελατών μέσω του διαδικτύου και της κινητής τηλεφωνίας ώστε να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την κερδοφορία από την παγίωση των αρχών της εμπιστοσύνης των πελατών. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα των ηλεκτρονικών πελατών στη διαχείριση των σχέσεων είναι η επανάληψη των αγορών από στόμα σε στόμα, η διατήρηση, η πολλαπλή αγορά, η εμπιστοσύνη στο σήμα και η ικανοποίηση του πελάτη. Ο έντονος ανταγωνισμός στην επικοινωνία και στις αγορές υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας καθώς και η αύξηση του αριθμού των χρηστών κινητών τηλεφώνων σε όλο τον κόσμο έχει επηρεάσει τον ερευνητή να διερευνήσει τη χρηστικότητα και την απόλαυση ως προδιαθεσικούς παράγοντες στην απόδοση της ηλεκτρονικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στη βιομηχανία τηλεφωνικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Lee et al. υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας για το E-CRM και περισσότερο το ερευνητικό έργο είναι απαραίτητο σε αυτόν τον τομέα (Lee JN, Pi SM, Kwok RCw, Huynh MQ. , 2003a). Το E-CRM αποτελεί ένα νέο φαινόμενο που βγαίνει από το διαδίκτυο και την ηλεκτρονική τεχνολογία για να διευκολύνει την εφαρμογή του CRM. Επικεντρώνεται στην Διαδικτυακή αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του παρόχου υπηρεσιών (Chang TM, Liao LL, Hsiao WF , 2005).

Επίσης, το E-CRM εντός των επιχειρήσεων έχει αυξηθεί δραματικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων και θα συνεχίσει να το πράττει και στο μέλλον. Η αγορά των προϊόντων E-CRM σε όλους τους τομείς της οικονομίας αυξήθηκε με ταχείς ρυθμούς σε 125 δισεκατομμύρια δολάρια το 2003, από 34 δισεκατομμύρια δολάρια το 2002 (Iconocast, 2003). Πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός του CRM και του E-CRM. Ο όρος έχει οριστεί με διάφορους τρόπους, χωρίς σαφή συμφωνία αλλά υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για τον ορισμό του

E-CRM, η διαχειριστική προσέγγιση και η προσέγγιση της τεχνολογίας των πληροφοριών.

Ωστόσο, όταν δίνετε έμφαση στην προσέγγιση της διαχείρισης, ορισμένοι συγγραφείς ορίζουν το CRM και το ξεχωρίζουν για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων που είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και τη διατήρηση των πελατών (Ellatif MMA , 2008). Δεδομένου ότι οι διαφορές μεταξύ των CRM και E-CRM, όπως αναφέρεται από πολλούς συγγραφείς είναι ήσσονος σημασίας και προφανείς, ο ορισμός για τα CRM και E-CRM είναι σχεδόν ο ίδιος εκτός από το γεγονός ότι το E-CRM χρησιμοποιεί το διαδίκτυο ως εργαλείο ή μέσο. Ωστόσο, ο ορισμός του E-CRM δεν είναι ακόμα σαφής αλλά οι περισσότεροι από τους ερευνητές και επαγγελματίες συμφωνούν ότι το E-CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει τη δύναμη της τεχνολογίας για να συνδέσει μαζί όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της εταιρείας για την οικοδόμηση μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη και για την αφοσίωση των πελατών.

Το «E» στο E-CRM σημαίνει όχι μόνο για το "ηλεκτρονικό μέρος", αλλά μπορεί επίσης να έχει πολλές άλλες σημασίες και ενδείξεις. Ο Suresh (2002) αναφέρει ότι «ο πυρήνας του E-CRM παραμένει να είναι η ενσωμάτωση σε κανάλι και η οργάνωση». Η έννοια των συστημάτων E-CRM αναφέρεται στην ικανότητα να υποστηρίζει τους πελάτες και στην αντιμετώπισή τους χωρίς ανθρώπινη μεταχείριση, ή παρέμβαση στο στενότερο όριο. Ωστόσο, αυτό εξαρτάται από τα κανάλια χρήσης προκειμένου να ασχοληθεί άμεσα με τους πελάτες μέσω e-mail και μέσω της ιστοσελίδα ή του κινητού τηλεφώνου (Yazbek A , 2001).

Το E-CRM είναι η στρατηγική τεχνολογία κεντρικού πλαισίου επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ . Επωφεληθείτε από το E-CRM για να διατηρήσετε τους υπάρχοντες πελάτες, να βελτιώσετε την εξυπηρέτηση των πελατών και να βοηθήσετε στις αναλυτικές ικανότητες. Ο Dyché αναφέρει επίσης ότι το E-CRM είναι μια υποδομή που παρέχει υποστήριξη για τους πολύτιμους πελάτες να παραμείνουν πιστοί, αποτελείται από λογισμικό, τεχνικό εξοπλισμό, διαδικασίες και εφαρμογές για τη διαχείριση όλων των ζητημάτων της εταιρείας. Είναι πολύ σημαντική η μέτρηση της απόδοσης του E-CRM σε έναν οργανισμό προκειμένου να βοηθήσει τις εταιρείες να αυξήσουν τα έσοδα και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πελατών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το E-CRM απαιτεί την εφαρμογή των

συμβατικών CRM μέσω του Internet και της τεχνολογίας web και ως εκ τούτου, θα υπάρξει διαφορετική επίδραση σε διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις ή οργανισμούς.

Το E-CRM αναπτύσσει την παραδοσιακή προσέγγιση του CRM με εργαλεία την τεχνολογία, όπως το Διαδίκτυο, την ιστοσελίδα, και το ασύρματο δίκτυο, στις εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου για συνολική οργάνωση. Υπάρχουν κάποια πλεονεκτήματα, όταν η οργάνωση χρησιμοποιεί μια προσέγγιση E-CRM για το μάρκετινγκ αλληλεπίδρασης των υπηρεσιών της, όπως είναι η γρήγορη εξυπηρέτηση, ο χρόνος απόκρισης, η αμφίδρομη διαδραστική σχέση των υπηρεσιών καθώς και η ικανότητα παροχής υπηρεσιών για τους πελάτες από οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή (Pan S, Lee JN , 2003).

Τέλος, το E-CRM με το συνδυασμό του υλικού, του λογισμικού, της διαδικασίας, τις εφαρμογές και τη δέσμευση της διοίκησης για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, μπορεί να διατηρήσει τον πελάτη και να παρέχει αναλυτικές ικανότητες, να επικεντρώνεται κυρίως στο διαδίκτυο με βάση την αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του παρόχου υπηρεσιών. Σε έρευνες ανάπτυξης ορίζεται ότι το E-CRM είναι ένα ολοκληρωμένο μέσο online πωλήσεων, το μάρκετινγκ και η στρατηγική εξυπηρέτησης που χρησιμοποιείται για την αναγνώριση, προσέλκυση και διατήρηση μιας οργάνωσης πελατών. Επίσης, διευκρινίζεται ότι το E-CRM περιγράφει μια βελτιωμένη και αυξημένη επικοινωνία μεταξύ ενός οργανισμού και των πελατών της, με τη δημιουργία και την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες μέσω της καινοτόμου τεχνολογίας (eCustomer Relationship Management: Training Module 2008,

<http://www.mmv.vic.gov.au/Assets/219/1/ElectronicCustomerRelationshipManagement.pdf>

## **5.2 Ιντερνετ Και E-CRM**

Η τεχνολογία και το internet παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του CRM. Στα ακόλουθα στοιχεία θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση.

### Διορατικότητα Πελάτη:

Οι εγκαταστάσεις της βάσης δεδομένων των πελατών αποτελούν πυρήνα για τη διεκπεραίωση του CRM όσον αφορά τη συλλογή των πληροφοριών από όλα τα

σημεία της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη.: Η εφαρμογή της τεχνολογίας έχει βρεθεί για να βοηθήσει τους πελάτες να αντλήσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Αυτό διευκολύνει επίσης τους πελάτες να πάρουν τη σωστή απόφαση ταχύτερα και αποτελεσματικότερα.

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στην CRM όπως το EPOS (ηλεκτρονικό σημείο πώλησης), η αυτοματοποίηση των πωλήσεων, το τηλεφωνικό κέντρο, η επίτευξη ανώτερης εμπειρίας του πελάτη και η επικοινωνία πελατών (Harvey, Lynne, 2001).

#### Ηλεκτρονικό σημείο πώλησης

Κύριο όφελος από το EPOS είναι το ποσό της έγκαιρης και έγκυρης ενημέρωσης που παρέχει. Οι πληροφορίες σχετικά με τα ποσοστά των πωλήσεων, τα επίπεδα των αποθεμάτων, τα αποθέματα, η τιμή και το περιθώριο, τα δημογραφικά και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά της οικονομικής ζωής των καταναλωτών, η προώθηση, η διαφήμιση, η θέση στα καταστήματα και άλλα. Η πληροφορία αυτή οδηγεί τους πελάτες στην επιλογή της σύνθεσης του προϊόντος, στην κατανομή του χώρου στο ράφι και στην χρήση συγκεκριμένης τακτικής προώθησης. Αυτό χρησιμοποιείται ευρέως σε δυτικές αγορές (Jagadish N Sheth, Atul Parvatiyar, G. Shainesh- Tata McGraw Hill, 2003).

#### Αυτοματοποίηση Πωλήσεων:

Υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη να μειωθεί ο κύκλος των πωλήσεων. Η αυτοματοποίηση των πωλήσεων μπορεί να προσφέρει σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά τη μείωση του κύκλου πωλήσεων. Αυτό διευκολύνει επίσης την αυτοματοποίηση και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών πώλησης για την αύξηση της παραγωγικότητας των πωλήσεων. Δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να παρακολουθήσει και να διαχειριστεί όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τις επαφές και τις ευκαιρίες σε όλη τη διάρκεια του κύκλου πωλήσεων συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης πελατών. Θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων επικοινωνίας μάρκετινγκ για τη δημιουργία της ποιότητας καθώς και για μεγαλύτερη ακρίβεια στην πρόβλεψη πωλήσεων. Το Διαδίκτυο και το internet μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία για τη σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου

δυναμικού των πωλήσεών της, το οποίο μπορεί να διευκολύνει την υποστήριξη των πωλήσεων και τη βελτίωση της παραγωγικότητας των πωλήσεων (Harvey, Lynne, 2001).

#### Τηλεφωνικό Κέντρο:

Το τηλεφωνικό κέντρο βοηθά στην αυτοματοποίηση των εργασιών των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων που δημιουργούνται μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της. Το μεγαλύτερο μέρος του FMCG, τα διαρκή καταναλωτικά αγαθά και οι υπηρεσίες είναι σε θέση να λύσουν τα προβλήματα των πελατών γρήγορα για να τους παρέχουν την επιθυμητή ικανοποίηση (Jill Dyché- Pearson , 2002).

#### Επικοινωνία Πελατών:

Η επικοινωνία με τους πελάτες μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με τη βοήθεια του internet. Οι καταναλωτές έχουν αυξανόμενη συμμετοχή οι ίδιοι σε έναν ενεργό και σαφή διάλογο με τον κατασκευαστή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η συνεχής συνομιλία με τους καταναλωτές δίνει την ευκαιρία για εξατομίκευση, η οποία είναι μια ειδική μορφή της διαφοροποίησης των προϊόντων. Μετατρέπει ένα τυποποιημένο προϊόν ή και υπηρεσία σε μια εξειδικευμένη λύση για ένα άτομο. Σε απευθείας σύνδεση η επιλογή λαμβάνει μια σειρά από προϊόντα, προσπαθεί να προσδιορίσει τα γούστα και τις ανάγκες του ατόμου και να κάνει μια σύσταση. Εάν αυτή η σύσταση είναι ακριβής και αξιόπιστη δημιουργεί αξία και πίστη. Η δημιουργία αξίας και πίστης είναι οι πρωταρχικοί στόχοι του CRM.

#### Η επίτευξη ανώτερης εμπειρίας του πελάτη:

Το CRM είναι σχετικό με τη διαχείριση του κύκλου ζωής του πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής των πελατών εξασφαλίζοντας ότι κάθε αλληλεπίδραση οδηγεί σε αξία της σχέσης. Οι εφαρμογές μιας ιστοσελίδας θα βοηθήσουν τους πελάτες να ελέγξουν την κατάσταση των παραγγελιών τους, τις πληρωμές που αποστέλλονται και τις χρεώσεις.

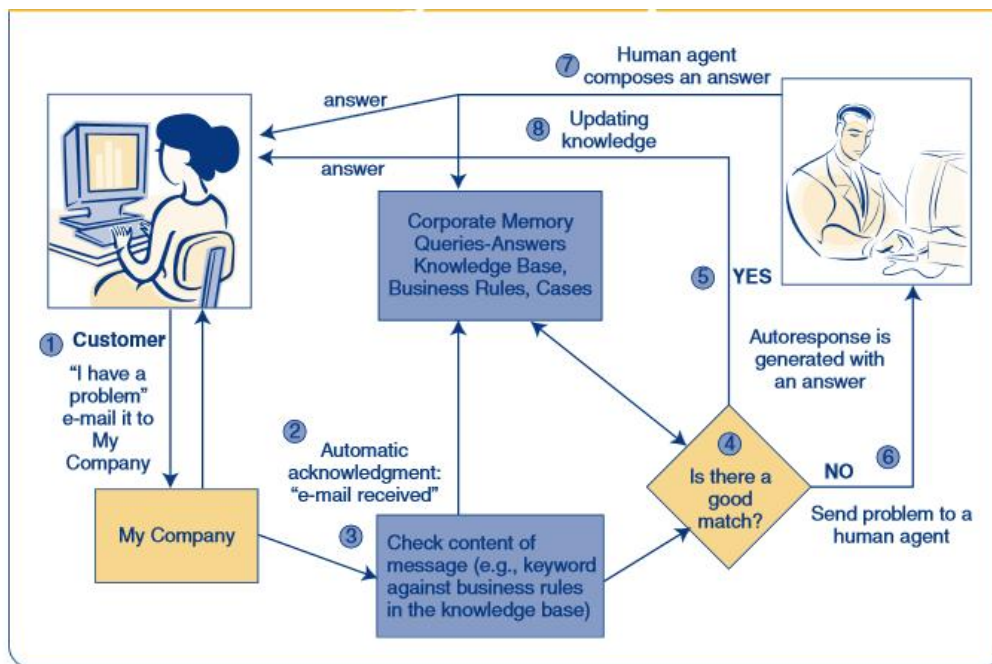
Εργαλεία και συστήματα όπως η βάση δεδομένων των πελατών, το EPOS, η αυτοματοποίηση πωλήσεων, η εξυπηρέτηση πελατών, το τηλεφωνικό κέντρο, η e-CRM τεχνολογία και το προσαρμοστικό μάρκετινγκ σίγουρα θα βοηθήσουν στην ίδρυση των πελατειακών σχέσεων και επίσης θα συμβάλλουν έτσι ώστε οι επιχειρήσεις



να κερδίσουν την πίστη των πελατών σε μακροπρόθεσμο διάστημα και αυτό θα οδηγήσει σε μία κερδοφόρα σχέση (How to Handle Needy Customers- Sales & Marketing Management Journal, October 2005)

### 5.3 Email Και E-CRM

Το πιο δημοφιλές online εργαλείο εξυπηρέτησης πελατών είναι το e-mail σας. Φθινό και γρήγορο, το e-mail διαδίδει πληροφορίες και διεξάγει την αλληλογραφία σε πολλά θέματα συμπεριλαμβανομένων των απαντήσεων σε ερωτήσεις πελατών.



Εικόνα 5: Αυτόματη απάντηση μέσω Email

Πηγή: <http://wps.prenhall.com>

Η ευκολία της αποστολής μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει οδηγήσει σε μια πλημμύρα e-mail από τον πελάτη. Ορισμένες εταιρείες λαμβάνουν δεκάδες χιλιάδες e-mails την εβδομάδα ή ακόμα και την ημέρα. Η απάντηση σε αυτά τα e-mail με το χέρι θα είναι δαπανηρή και χρονοβόρα. Οι πελάτες θέλουν γρήγορες απαντήσεις, συνήθως εντός 24 ωρών (μια πολιτική πολλών οργανισμών). Αρκετοί

προμηθευτές προσφέρουν αυτοματοποιημένα συστήματα απαντητικών e-mail γνωστά ως autoresponders, τα οποία παρέχουν απαντήσεις σε συνήθεις ερωτήσεις. Οι autoresponders που ονομάζονται επίσης και infobots χρησιμοποιούν αρχεία κειμένου που επιστρέφονται μέσω του e-mail, αυτόματα στη ζήτηση πληροφοριών. Μπορούν να αναμεταδίδουν τυπικές πληροφορίες για την υποστήριξη της εξυπηρέτησης των πελατών, το μάρκετινγκ, και τις προσφορές.

Το σύστημα eGain για παράδειγμα, ψάχνει για ορισμένες φράσεις ή λέξεις-κλειδιά όπως καταγγελίες ή πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και στη συνέχεια σε συνδυασμό με μια βάση γνώσεων δημιουργεί ένα κείμενο που ταιριάζει στην ερώτηση. Για τα μηνύματα απαιτείται η προσοχή του ανθρώπου και έτσι οι απαντήσεις σε σχέση με τις ερωτήσεις αποθηκεύονται σε μια βάση γνώσης και ανανεώνονται κάθε φορά που ένας ανθρώπινος παράγοντας παρέχει μια νέα λύση. Τέτοια συστήματα είναι γνωστά ως συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου διαχείρισης απόκρισης (ERM). Πολλές εταιρείες δεν παρέχουν τις πραγματικές απαντήσεις σε αυτόματες απαντήσεις τους αλλά μόνο την αναγνώριση ότι ένα ερώτημα έχει παραληφθεί. Οι ερωτήσεις των πελατών κατατάσσονται σε μία κατηγορία υποστήριξης της λήψης αποφάσεων μέχρι ένα ανθρώπινος παράγοντας να συνδεθεί και να ανταποκριθεί. Αυτό μπορεί να γίνει σε ένα τηλεφωνικό κέντρο με τη χρήση ευφυών πρακτόρων (Overby, S. , 2006).

## 5.4 Πολυπλοκότητα E-CRM

Με το eCRM οι πελάτες οδηγούνται στην αλληλεπίδραση της λήψης αποφάσεων με το είδος και τη διάρκεια της επαφής. Η ικανότητα να δημιουργούν οικειότητα με τον πελάτη είναι περιορισμένη και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μπορεί να είναι δύσκολη. Κατά τη διαχείριση ενός on-line καναλιού οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με το γεγονός ότι η μεγαλύτερη επιλογή δημιουργεί αστάθεια μεταξύ των πελατών και με τον ανταγωνισμό να αυξάνεται συνεχώς, όταν δεν υπάρχουν δευτερες ευκαιρίες για να ανακτήσει μια εταιρεία τα λάθη της. Η ενοποίηση δεδομένων και η αρχιτεκτονική υπάρχουν και για οργανισμούς που θα υιοθετήσουν τεχνολογίες eCRM.

Αλληλεπιδράσεις των πελατών και αξιολόγηση των σχέσεων

Η χρήση ενός συστήματος eCRM επιτρέπει την παραδοσιακή εγγύτητα του πελάτη που υποκαθίσταται από την ψηφιακή εγγύτητα. Η ανάγκη για διαβεβαίωση του πελάτη στην απόφαση αγοράς μπορεί να επιδεινωθεί με νέα ηλεκτρονικά κανάλια και πρέπει να αντιμετωπιστεί με τη δημιουργία, για παράδειγμα, on-line κοινοτήτων, on-line βοηθών καταστημάτων, μαρτυριών πελατών και με τη γενική διαβεβαίωση για την αγορά των στρατηγικών και την αγορά αγαθών με βάση τις επιλογές που κάνουν οι πελάτες (Anon , 2002). Οι Salmen και Muir προωθούν την αξία της δημιουργίας περαιτέρω δυνατοτήτων επαφής μεταξύ των πελατών στο πλαίσιο των εικονικών κοινοτήτων στις οποίες μπορούν να ανταλλάσσονται εμπειρίες των πελατών (Salmen, S.M. and A. Muir , 2003).

Η ικανότητα να δημιουργούν οικειότητα με τον πελάτη δεν υπάρχει on-line και λόγω της απόστασης των εν λόγω σταθμών οικοδόμησης εμπιστοσύνης είναι πιο δύσκολο, με το στοιχείο της σχέσης του eCRM να οικοδομηθεί πιο δύσκολα πέρα από μια καθαρά συναλλαγή. Ελλείπει αυτής της εμπιστοσύνης είναι πιο δύσκολο να κάνουν τους πελάτες να μοιράζονται τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών CRM. Οι πολιτικές απορρήτου και οι εγγυήσεις έχουν γίνει τα απαραίτητα στοιχεία για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και κατά συνέπεια για τις αποτελεσματικές πρωτοβουλίες eCRM για τις επιχειρήσεις (Fairhurst, P. , 2001).

Η διαχείριση ενός On-Line Καναλιού

Ο Fairhurst παρατηρεί ότι το eCRM ως μέρος της ευρύτερης εικόνας της επιχείρησης σε επίπεδο CRM, όπως το CRM, ενεργοποιείται με τη χρήση των νέων ηλεκτρονικών και διαδραστικών μέσων (Fairhurst, P. , 2001). Το ηλεκτρονικό κανάλι περιγράφεται από τον Parekh ως ένα απλό κομμάτι του παζλ του CRM αλλά αυτό που θα γίνει όλο και πιο σημαντικό για τις εταιρείες είναι ότι πρέπει τώρα να μάθουν να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους ηλεκτρονικούς πελάτες τους όπως αυτές των ηλεκτρονικών καναλιών ωριμάζουν έτσι και η βάση αυτών των πελατών πολλαπλασιάζεται. Το eCRM αποτελεί προτεραιότητα για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων και ο αντίκτυπος των ηλεκτρονικών πρωτοβουλιών σχετικά με τις πωλήσεις και τις απαιτήσεις των υπηρεσιών συνεχίζεται σε συνδυασμό με τα

αυξημένα επίπεδα των επενδύσεων στην παροχή σχετικών με το Διαδίκτυο εταιρείες (Δάσκος Α., 2002).

Ακόμα, το eCRM μπορεί να θεωρηθεί ότι παρέχει μια δομή για την πιθανή στρατηγική εξέλιξης της τεχνολογίας με τη μεσολάβηση ενός πλαισίου επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που επιδρά στις σχέσεις μάρκετινγκ (Parekh, S. , 2003). Οι Kalakota και Robinson δείχνουν ότι ένα τέτοιο πλαίσιο έχει τρεις πρωταρχικούς στόχους: χρησιμοποιώντας τις υπάρχουσες σχέσεις να αναπτυχθούν τα έσοδα, με τη χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριών και στοχεύουν στην άριστη εξυπηρέτηση και τη εισαγωγή αντιγράψιμων διεργασιών και διαδικασιών του καναλιού. Αυτός ο προσανατολισμός τοποθετεί το eCRM ως πλαίσιο ολοκλήρωσης και ως επιχειρηματική στρατηγική αλλά όχι ως προϊόν (Kalakota, R. and M. Robinson , 2001).

Οι εταιρείες δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Web ως ένα ενιαίο κανάλι που βρίσκεται σε απομόνωση από τους άλλα. Αυτό το νέο κανάλι εξακολουθεί να χρειάζεται την παραδοσιακή σύσταση και συστήματα γραφείου σε θέση να καταστήσουν τη λειτουργία του eCRM με επιτυχία. Οι εταιρείες που δημιουργούν τέτοια νέα κανάλια θα πρέπει να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την ένταξή τους στις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες ή στα κανάλια. Καθώς το ενδιαφέρον έχει ενταθεί στην άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στο Διαδίκτυο πολλές εταιρείες το έχουν προσεγγίσει αυτό ένα ξεχωριστό έργο για τη στρατηγική CRM τους (Fairhurst, P. , 2001).

#### Οι προκλήσεις της ενοποίησης δεδομένων και η αρχιτεκτονική

Από τη σκοπιά της τεχνολογίας το σύστημα eCRM αντιπροσωπεύει μια μάζα που πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με την ολοκλήρωση. Δεν υπάρχει ενιαία εφαρμογή που να είναι σε θέση να καλύψει το κενό, ούτε είναι πιθανό να τη γεμίσει εσωτερικά. Για την υλοποίηση της ενοποίησης, οι εταιρείες με τη χρήση eCRM θα χρειαστούν μια ποικιλία εφαρμογών υλικού και λογισμικού καθώς και εργαλείων. Αυτό υποδηλώνει σημαντική αύξηση των πόρων και του κόστους, το οποίο οι εταιρείες πρέπει να ενσωματώσουν στο συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό τους (Anon , 2002).

Μάρκετινγκ και Ευθυγράμμιση

Η λειτουργία της πληροφορικής αποτελεί βασικό μοχλό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Ωστόσο, οι ακατάλληλες αντιλήψεις και προσδοκίες μεταξύ του μάρκετινγκ και των λειτουργιών μπορούν συχνά να επηρεάσουν και να καθυστερήσουν τις στρατηγικές eCRM. Οι χρήστες Μάρκετινγκ συχνά επικεντρώνονται στο μέτωπο των αιτήσεων και στην αξιολόγηση της λειτουργικότητας του συστήματος eCRM με περιορισμένη κατανόηση των δεδομένων και των θεμάτων ολοκλήρωσης Web, ενώ η λειτουργία τείνει να αξιολογήσει την τεχνική του ποιότητα. Μια πρόσθετη ανησυχία είναι ότι τα έργα eCRM οδηγούνται από μια λειτουργική κεφαλή, όπως το μάρκετινγκ που σπάνια παράγει μια άποψη των επιχειρήσεων των πελατών και των εφαρμογών μοντελοποίησης, σε μια ενιαία λειτουργική άποψη η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία (Chen, Q. and H.M. Chen, 2004).

Οι επιτυχημένες στρατηγικές eCRM απαιτούν τη βελτίωση των επιπέδων ολοκλήρωσης μεταξύ των λειτουργιών ώστε να αξιοποιηθούν με επιτυχία οι ευκαιρίες που προσφέρονται. Αυτό ενισχύεται με τον τομέα της έρευνας από τους O'Leary et al. οι οποίοι παρουσιάζουν την ανάγκη για συνεργασία μεταξύ του μάρκετινγκ και των ομάδων για να διευκολυνθεί η επιτυχής ένταξη. Επίσης, υπογραμμίζουν την ανάγκη για μια ολιστική άποψη των επιχειρηματικών μοντέλων, την αρχιτεκτονική του συστήματος, την ολοκλήρωση των επιχειρήσεων και τις στρατηγικές. Η επιτυχία ενός οργανισμού στο eCRM θα συμμετέχει δημιουργικά με τη χρήση των κατάλληλων αναλυτικών τεχνικών για την αξιοποίηση των δεδομένων ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αλληλεπίδραση και την ευθυγράμμιση του μάρκετινγκ και των ομάδων και μεγιστοποιεί τις ευκαιρίες για να διευκολυνθεί η αλήθεια προσαρμογής και η εξατομίκευση. Αυτή η ευθυγράμμιση ή η εκ νέου ευθυγράμμιση των λειτουργιών πρέπει να αντιμετωπιστεί εάν οι εταιρείες επιθυμούν να ασκήσουν αποτελεσματική και επιτυχημένη πρωτοβουλία ποιότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Nemati, H.R., C.D. Barko and A. Moosa , 2003).

## 5.5 Οφέλη E-CRM

Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, όπως το Διαδίκτυο, οι τηλεπωλήσεις, το e-mail ή το διαφημιστικό ταχυδρομείο με το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχει δημιουργήσει την ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (E-CRM) για την επιχείρηση και το μάρκετινγκ της βιομηχανίας. Προφανώς, οι περισσότερες εταιρείες με την κατάλληλη εφαρμογή E-CRM έχουν περισσότερες θετικές επιπτώσεις από τις αρνητικές επιπτώσεις.

Η επικοινωνία με τους πελάτες και η πρόσβαση στο ίδιο ιστορικό συναλλαγών και οι πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες σε έναν οργανισμό με λογισμικό σύστημα E-CRM θα οδηγήσουν σε αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Οι πιθανότητες για την κατανόηση του επιπέδου των προσδοκιών των πελατών όσον αφορά την ποιότητα θα παρέχουν στον οργανισμό μια βαθύτερη ματιά στο επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών. Ο χρόνος και η κατανομή πόρων για τους πιο κερδοφόρους πελάτες μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να βρει τον καλύτερο πελάτη και την κατάλληλη αντιμετώπιση του.

Άλλες θετικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων με το σύστημα λογισμικού E-CRM αναφέρονται στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και στην αποδοτική υποστήριξη καθώς και στη μείωση του κόστους. Το σύστημα E-CRM βοηθά τις εταιρείες να συλλέγουν, να ενημερώνουν και να εκτελούν τις παραγγελίες εξ αποστάσεως και με ακρίβεια. Η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη απαιτεί μακροχρόνια συντήρηση, παρακολούθηση και ενημέρωση της διαδικασίας για να διατηρήσουν τους πελάτες τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες. Ακόμα, παρέχει ένα εργαλείο το οποίο συγκεντρώνει όλα τα στοιχεία των πελατών σε ενιαία βάση δεδομένων αποθήκευσης και επιτρέπει σε κάθε τμήμα της εταιρείας να ανταλλάσσει το προφίλ του πελάτη.

Αναμφισβήτητα, το σύστημα E-CRM έφερε περισσότερα οφέλη για τις περισσότερες εταιρείες. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμα μερικοί άλυτοι περιορισμοί για τις μικρής κλίμακας επιχειρήσεις μετά την εφαρμογή του συστήματος e-CRM. Οι περισσότερες συμβατικές εμπορικές εταιρείες ενθαρρύνουν τη μετατροπή του επιχειρηματικού τους μοντέλου σε τεχνολογία πελατοκεντρικής προσέγγισης. Λόγω της μετατροπής της επιχειρηματικής διαδικασίας, οι αλλαγές της ποιότητας των υπηρεσιών μπορούν να οδηγήσουν σε νέους πελάτες με την προοπτική των

υφιστάμενων πελατών. Οι παραδοσιακές διαδικασίες επικοινωνίας με τους πελάτες παρέχουν σαφέστερη άποψη για τον πελάτη ώστε να κατανοήσει την εταιρεία και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της (Κουστιουρής Β. , 2003).

Η ικανοποίηση των πελατών γίνεται με την παρακολούθηση, τον εντοπισμό και την επίλυση απαντήσεων σε ερωτήσεις πελατών και τα προβλήματα από την εταιρεία και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Για την επίτευξη καλύτερου επιπέδου ικανοποίησης των πελατών απαιτείται η εφαρμογή της διαδικασίας του συστήματος e-CRM σε μια εταιρεία, η οποία θα πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά για την αποφυγή περιττών λαθών και να επηρεάσει τη συνολική απόδοση της εταιρείας.

Η πρόοδος της τεχνολογίας και των πληροφοριών παρέχουν στις περισσότερες εταιρείες το λογισμικό off-the-shelf ώστε να αξιοποιήσουν την σχέση με τον πελάτη με ένα καλύτερο ηλεκτρονικό σύστημα. Η ποιοτική και ποσοτική έρευνα προς την εταιρεία και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του θα πρέπει να διεξαχθούν σε βάθος των υπαλλήλων και της προοπτική του πελάτη. Η καλύτερη κατανόηση του πώς οι υπάλληλοι επικοινωνούν με τον πελάτη και η αντίδραση των πελατών όταν αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα σχετίζονται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες (Ahmed T. 2009).

## **5.6 E-CRM Και Συμπεριφορά Καταναλωτή**

Είναι σαφές ότι η σχέση μεταξύ του πελάτη και των παρόχων υπηρεσιών αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα. Το E-CRM είναι ο κύριος παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, είναι φυσικό ότι οι εταιρείες και οι πάροχοι υπηρεσιών δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις επιδόσεις E-CRM. Η προσοχή εστιάζεται περισσότερο στους πελάτες αντί στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες με επίκεντρο τις ανάγκες του πελάτη και θέλουν να επιτύχουν την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση τους. Στο E-CRM είναι όλα σχετικά με την αύξηση της κερδοφορίας και επιτρέπεται στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν τους πελάτες υπό έλεγχο και να κάνουν τον πελάτη να αισθανθεί ότι είναι στην πραγματικότητα ένα μέρος της επιχειρηματικής προόδου. Η μέτρηση της απόδοσης του E-CRM στην οργάνωση είναι πολύ σημαντική για να βοηθήσει τις εταιρείες να αυξήσουν τα έσοδα και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών.

Η τεχνολογία E-CRM θα πρέπει να είναι πιο προηγμένη και εξελιγμένη για να ανταποκριθεί στην απαίτηση για την ανάπτυξη των γνώσεων των πελατών. Οι Greve και Albers (2006) αναφέρουν ότι η χρήση της τεχνολογίας CRM έχει σταθερά μια ισχυρή επίδραση στην απόδοση του E-CRM. Αυτοί προτείνουν την πιο ολοκληρωμένη τεχνολογία CRM, τη μεγαλύτερη χρήση τεχνολογίας CRM και την καλύτερη απόδοση του CRM σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του πελάτη.

Ωστόσο, η τεχνολογία CRM παρουσιάζει σημαντικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της σχέσης με τον πελάτη. Η απόδοση του E-CRM έχει γίνει μια αυξανόμενη ανησυχία στο μάρκετινγκ και στην τεχνολογία πληροφοριών για την έρευνα και την πρακτική. Ωστόσο, πέρα από ερευνητικές εκθέσεις και οι επαγγελματίες και οι ακαδημαϊκοί θεσμοί παραμένουν τα λιγοστά στοιχεία σχετικά με την ισχυρή σχέση μεταξύ της ηλεκτρονικής ποιότητας των υπηρεσιών, την ευκολία χρήσης, την απόλαυση και την ευχρηστία με τις επιδόσεις του E-CRM (Ahmed T. 2009).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ CRM ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ

### 6.1 CRM Και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις θέλουν να αγοράζουν προϊόντα από τις εταιρείες που γνωρίζουν και νοιάζονται για ατομικές ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, πολλές εταιρείες ανακάλυψαν τον καλύτερο τρόπο για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης των πελατών με το να βρίσκουν σωστές πληροφορίες σχετικά με το σύνολο των πελατών τους και να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές για να δημιουργήσουν προγράμματα που απευθύνονται στις προτιμήσεις του κάθε πελάτη. Το πιο αποτελεσματικό από αυτά τα προγράμματα δίνει σε όλους πρόσβαση σε δεδομένα πελατών τα οποία επιτρέπουν στον καθένα να έχει επαφή με τον πελάτη. Η συνεχής ανάγκη για τις επιχειρήσεις να παρουσιάζουν αυτό το μοναδικό πρόσωπο με τους πελάτες τους είναι ο πρωταρχικός λόγος για τον οποίο το λογισμικό CRM αναμένεται να είναι η πιο χρήσιμη στρατηγική επιχείρησης του 21ου αιώνα.

Οι πωλήσεις του λογισμικού CRM στην πραγματικότητα άρχισαν να ανεβαίνουν στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Σύμφωνα με στοιχεία της AMR Research, οι πωλήσεις του λογισμικού ξεπέρασαν τα 762.000.000 δολάρια το 1997 και στη συνέχεια ανέβηκαν πάνω από 2300 εκατομμύρια δολάρια το 1998 και 16.800 εκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2007. Η AMR προβλέπει ότι η αγορά θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με ρυθμό 49 % το χρόνο (Hadrian J. Sammut, 2011).

Βασικά, μια λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) παρέχει τη στρατηγική και την υποστήριξη υλοποίησης που απαιτείται για να παραδώσει τα σωστά προϊόντα ή τις υπηρεσίες, μαζί με τα απαραίτητα επίπεδα εξυπηρέτησης που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πιο κερδοφόρων πελατών. Το CRM συνδέει τις υφιστάμενες εταιρικές ικανότητες και συμπληρώνει τα στοιχεία που λείπουν για να μετακινούνται στους οργανισμούς από τη γραμμή των επιχειρήσεων που κυριαρχείται από το κράτος σε ένα πραγματικά πελατοκεντρικό περιβάλλον.

Πρωταρχικός στόχος της λύσης CRM είναι να αναπτύξει ένα αποθετήριο δεδομένων πελατών όπου τα διάφορα θραύσματα των δεδομένων των πελατών τα

οποία μπορούν να συνενωθούν και να ενισχυθούν από ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι το πεδίο εφαρμογής του αποθετηρίου δεδομένων των πελατών μεγαλώνει παράσχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των μεμονωμένων πελατών, η ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες των πελατών με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι ευκαιρίες σημαντικά.

Οι λύσεις που προσφέρει το CRM θα βοηθήσουν τις επιχειρηματικές οργανώσεις στην καλύτερη κατανόηση, στην επιρροή της συμπεριφοράς των πελατών και στην κερδοφορία. Αυτή η αντίληψη επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τα προϊόντα, την παροχή πρόσβασης και τις υπηρεσίες τους για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. Επιπλέον, οι επιχειρηματικές οργανώσεις μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη με τον εντοπισμό αποδοτικών και μη αποδοτικών τομέων των πελατών και με τη λήψη κατάλληλων μέτρων.

Μέσω του CRM, οι οργανισμοί μπορούν να αρχίσουν να αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επαναπροσαρμογής των επιχειρηματικών διαδικασιών και την τεχνολογία για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν κερδοφόρες πελατειακές σχέσεις. Η μετάβαση από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια πελατοκεντρική οργάνωση απαιτεί μια επανεξέταση αυτών των πτυχών, όπως, για παράδειγμα: ποιοι πελάτες είναι πιο επικερδείς για την οργάνωση;

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων θέτει τα θεμέλια για τις επιχειρηματικές οργανώσεις να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών, να οικοδομήσουν την αξία, τις μακροχρόνιες σχέσεις και να διαχειριστούν την κερδοφορία σε επίπεδο πελάτη.

Υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι για να αξιοποιήσει κάποια επιχείρηση το CRM για την ανάπτυξη νέων ευκαιριών. Εφαρμογές όπως το cross-selling, up-selling, η ανάλυση κερδοφορίας και η διαχείριση της εκστρατείας είναι μερικά μόνο, και οι καινοτόμες δυνατότητες εξελίσσονται συνέχεια. Ωστόσο, η ανάγκη και το βάθος των πληροφοριών των πελατών είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που απαιτούνται. Τα συστήματα CRM δεν πρέπει να παρέχουν μόνο τη δυνατότητα να συλλάβουν πληροφορίες από τις επιχειρήσεις των συστημάτων αλλά θα πρέπει επίσης να διευκολύνουν μια συνεργασία και να ανταλλάσσουν τις πληροφορίες των πελατών σε όλη την οργάνωση προκειμένου να οικοδομηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hadrian J. Sammut, 2011).

## 6.2 Η Παγκόσμια Αγορά CRM

Αναγνωρίζοντας την ικανότητα της τεχνολογίας λογισμικού για να μειωθεί το κόστος, να βελτιωθεί η απόδοση της εμπορίας, να αυξηθούν οι πωλήσεις, να κερδηθούν οι ρυθμοί, να βελτιωθεί η υποστήριξη και η ενίσχυση των πελατειακών σχέσεων, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να διατηρούν τις επενδύσεις τους στον τομέα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), ακόμη και καθώς η οικονομία συνεχίζει την αργή ανάκαμψη της.

Παρά τις οικονομικές πιέσεις, η CRM έκδοση σε όλη την Ευρώπη θα μείνει σταθερή είτε θα αυξηθεί ελαφρά - περίπου 0,7% - σύμφωνα με μια έκθεση του Ιανουαρίου του 2010 από την Gartner. Αυτό συγκρίνεται και με άλλες σημαντικές επιχειρηματικές εφαρμογές που έχουν δει σοβαρές μειώσεις στις δαπάνες όπως αναφέρουν οι ειδικοί. Συνολικά, το 45% των ερωτηθέντων σε μια δημοσκόπηση δεν σκοπεύει να επιλέξει νέες τεχνολογίες CRM. Αυτό είναι μέχρι 5% από πέρυσι - αλλά εξακολουθεί να αφήνει το 55% που θα μπορεί να επενδύσει σε νέες λύσεις λογισμικού CRM.

Όσον αφορά την ανάπτυξη ευκαιριών στην αγορά, οι λύσεις SaaS, το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι αναλυτές του CRM θα συνεχίσουν να έχουν ισχυρή ζήτηση το 2015, δήλωσε ο Pang. *«Συνολικά οι CRM επενδύσεις υπόκεινται σε αυξημένο επίπεδο ελέγχου και σε εκτελεστικό επίπεδο της συμμετοχής, και ως εκ τούτου, βλέπουμε μια αυξανόμενη ανάγκη για την υποστήριξη και την καθοδήγηση με σκοπό την αποτίμηση και εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης και της απόδοσης των επενδύσεων του CRM»* (Alison Diana, *The State of CRM in Europe*, <http://www.crmsearch.com>)

### Άλλες μελέτες αντικατοπτρίζουν τις προσδοκίες της Gartner.

Η αγορά CRM στη Δυτική Ευρώπη ήταν εξαιρετικά ανθεκτική κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης του 2009 και ολοκληρώθηκε με μια συνολική αξία των 4700 εκατομμύρια δολάρια. Ορισμένες από τις βασικές τάσεις στον τομέα της πληροφορικής σήμερα είναι: το SaaS, τα online κανάλια αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, το Social Web και τα έξυπνα τηλέφωνα ανοίγουν νέους δρόμους για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων καθώς και για τις δυνατότητες εσόδων για τις εφαρμογές CRM.

Και το 46% των CIOs και των τελικών χρηστών μεταξύ των 500 οργανισμών της ΕΕ θέλουν να επενδύσουν σε εφαρμογές CRM σύμφωνα με μια έρευνα από την εταιρεία τηλεπικοινωνιών Vodafone που εμφανίστηκε στο MyCustomer.com. Επιπλέον, το 45% αφορά στην ενίσχυση εφαρμογών συλλογής δεδομένων και το 44% θα αναβαθμίσει λύσεις διαχείρισης της βάσης των δεδομένων τους.

Από την πρώτη γραμμή στην αίθουσα συνεδριάσεων οι εφαρμογές που μπορούν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών είναι οι «εφαρμογές δολοφόνοι» δήλωσε ο Jonathan Rutherford, επικεφαλής της Vodafone Ηνωμένου Βασιλείου των μεγάλων επιχειρήσεων εμπορίας.

Έξι από τις 10 εταιρείες με περισσότερους από 10.000 υπαλλήλους σχεδιάζουν να ενσωματώσουν τις εφαρμογές CRM τους με άλλα επιχειρηματικά εργαλεία και εφαρμογές όπως τα συστήματα ERP λογισμικού, αλλά μόνο το 45% των επιχειρήσεων με λιγότερους από 1.000 εργαζόμενους αναμένεται να προβεί σε παρόμοιες ενέργειες σύμφωνα με τη δημοσκόπηση αυτή.

Στη Δυτική Ευρώπη, η υιοθέτηση του CRM περιλαμβάνει τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τα σκανδιναβικά έθνη, την Ιταλία, τη Γαλλία και την Ισπανία. Μεγαλύτερη κατηγοριοποίηση των περιορισμών εμφανίζεται στην Ανατολική Ευρώπη και τα πρώην Σοβιετικά Έθνη. Ωστόσο, οι νέες επιχειρήσεις σε αυτά τα έθνη μπορούν να υιοθετήσουν τη χρήση των εφαρμογών CRM από το μηδέν, χωρίς να χρειάζεται να ασχοληθούν με τις επενδύσεις οι οποίες σχετίζονται με τις υποδομές. Τα έθνη αυτά δείχνουν επίσης μια μεγαλύτερη τάση να υιοθετήσουν συστήματα CRM λογισμικού ανοικτού κώδικα που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη μείωση του κόστους κτήσης τους.

Στη Σλοβενία, για παράδειγμα, η συνολική αγορά λογισμικού εκτιμάται ότι είναι αξίας περίπου \$ 226.000.000 το 2008, σε σύγκριση με 200.000.000 δολάρια το 2007, σύμφωνα με μια έκθεση του Μαΐου του 2009 από το Business Monitor International. Μέχρι από το 2017, το λογισμικό αναμένεται να απολαύσει ένα σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 10%.

Αλλά το CRM και κποιες άλλες επιχειρηματικές εφαρμογές απέχουν πολύ από τις κορεσμένες. Συγκεκριμένα, στον τομέα των επιχειρήσεων, ο κορεσμός (79%) της αγοράς μεγάλης επιχείρησης από την άποψη των βασικών επιχειρηματικών εφαρμογών θα πρέπει να ενθαρρύνει τους πωλητές να το ψάξουν και σε άλλους τομείς,

όπως το λογισμικό CRM και την επιχειρηματική ευφυΐα, ή να επικεντρωθούν περισσότερο στην κάθετη προσαρμογή. Οι πωλητές ψάχνουν τώρα περισσότερο σε άλλους τομείς, όπως το CRM, και την επιχειρηματική ευφυΐα όπου η ταχύτερη ανάπτυξη είναι δυνατή.

Σε αντίθεση με τη μονή ή διπλή γλώσσα των Εθνών, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και τα συστήματα λογισμικού CRM αμφισβητούνται από πολλές γλώσσες και νομίσματα. Αν και η έλευση του ευρώ έχει μειώσει κάποιες επιπλοκές του νομίσματος, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες χώρες εκτός ευρωζώνης πρέπει επίσης να εξασφαλίσουν τη λύση CRM που μπορεί να διαχειριστεί πολλαπλά νομίσματα και να συνδεθεί με συναλλαγματικά κέρδη και ζημιές (Alison Diana, *The State of CRM in Europe*, <http://www.crmsearch.com>).

Επιπλέον, η Ευρώπη ως μια ένωση έχει αυστηρούς νόμους προστασίας της ιδιωτικής ζωής γύρω από το πώς οι εταιρείες διασφαλίζουν την ενημέρωση των καταναλωτών. Και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν πώς οι CRM πωλητές προστατεύονται και πρέπει να συμμορφώνονται με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους νόμους κάθε επιμέρους έθνους. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον με το λογισμικό-as-a-service λύσεις CRM, όπου η φιλοξενία μπορεί να προήλθε από το εσωτερικό των δεδομένων εκτός Ευρώπης.

Ομοίως, η τεχνολογία CRM πρέπει απρόσκοπτα να αντιμετωπίσει τις πολλαπλές γλώσσες προφορικός ή εγγράφως με τους πελάτες, συνεργάτες ή υπαλλήλους μέσω τηλεφώνου, e-mail ή κάποιου κοινωνικού δικτύου. Δεδομένου ότι το σύστημα λογισμικού CRM θα χρησιμοποιηθεί ώστε να μοιράζεται και να αναλύει αυτά τα ανεκτίμητα δεδομένα και είναι ζωτικής σημασίας η πληροφορία αυτή να είναι κατανοητή στις απαραίτητες γλώσσες και μορφές.

Το SugarCRM, για παράδειγμα, είναι διαθέσιμο σε 75 γλώσσες, ενώ μια νέα δυναμική της Microsoft το Microsoft Nav CRM 2011 προσφέρεται σε 42 γλώσσες. Η ιστοσελίδα [Salesforce.com](http://Salesforce.com) περιλαμβάνει ένα μενού περίπου 17 γλωσσών συμπεριλαμβανομένων των ευρωπαϊκών γλωσσών που κυμαίνονται από βρετανικά αγγλικά σε ισπανικά, ιταλικά και σουηδικά. Και η Convergys Multishore Solutions προσφέρει υπηρεσίες σε 35 γλώσσες σύμφωνα με την υπηρεσία διαχείρισης σχέσεων και παροχής λογισμικού (Alison Diana, *The State of CRM in Europe*, <http://www.crmsearch.com>).

### 6.3 Η Ελληνική Αγορά CRM

Όσον αφορά την ελληνική αγορά, είναι λίγες οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το CRM προσωρινά αλλά οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί δείχνουν ότι τα επόμενα χρόνια θα υπάρξει μεγάλη αύξηση στη χρήση του. Θα παρατεθεί η χρήση ενός τέτοιου συστήματος σε μια εταιρεία στην Ελλάδα για να είναι πιο αναλυτικός ο τρόπος χρήσης του.

#### Μελέτη Περίπτωσης: Q-TELECOM

Η εταιρεία είναι μέλος του ομίλου INFOQUEST και δραστηριοποιείται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Το όραμα της εταιρείας είναι να τοποθετήσει τον πελάτη στο επίκεντρο των ενεργειών της και για αυτό υιοθέτησε τη χρήση ενός crm συστήματος.

Η βασικότερη ανάγκη που ώθησε την εταιρεία να λάβει την απόφαση για την εφαρμογή του συστήματος CRM ήταν αυτή της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τον πελάτη και η καταγραφή όλων των ενεργειών που άπτονται της επαφής με αυτόν, όπως αλλαγές στοιχείων, παραμετροποίηση καρτέλας, ενεργοποίηση υπηρεσιών, κ.λπ. με δυνατότητα πλήρους αναφοράς (reporting). Μια άλλη επίσης σημαντική ανάγκη ήταν η ολοκλήρωση (integration) των επιμέρους συστημάτων σε ένα που να διαθέτει πολλές δυνατότητες για να διευκολύνει έτσι την ροή της πληροφορίας. Την ευθύνη για την εγκατάσταση του συστήματος ανέλαβε η Διεύθυνση Πληροφορικής.

Το CRM, αποτελεί για την εταιρεία ένα επικοινωνιακό όπλο, ένα interface και εντάσσεται στην αποστολή της σαν υποστηρικτικό εργαλείο. Η φιλοσοφία που διαπνέει την εταιρεία είναι: να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη μέσω ενός κεντρικοποιημένου συστήματος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης πριν από την εγκατάσταση του CRM, περιελάμβανε τα εξής στάδια: συλλογή πληροφοριών (τι πρέπει να γίνει και ποιες ανάγκες πρέπει να καλυφθούν), καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής (ποιοι είναι οι στόχοι και πώς θα κατακτηθούν), υλοποίηση (έγκριση εφαρμογής), διεξαγωγή

πilotικών τεστ (διάρκειας 10-15 ημερών), συνεχής επανεξέταση των αποτελεσμάτων και λήψη των κατάλληλων μέτρων (corrective actions).

Ο υπεύθυνος του τμήματος Customer Service τόνισε την ανάγκη του σωστού αρχικού σχεδιασμού ο οποίος είναι πολύ βασικός για ένα σύστημα CRM, δεδομένου ότι όπως χαρακτηριστικά ανέφερε, το 70% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν από τον αρχικό σχεδιασμό. Το CRM που εγκαταστάθηκε στην εταιρεία εισήχθη από την αρχή (περίπτωση start-up) κατόπιν επιλογής μεταξύ προϊόντων διαφόρων εταιρειών. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα υποσυστημάτων (modules) αλλά η εταιρεία χρησιμοποιεί μόνο αυτό που αφορά στην διαχείριση του τηλεφωνικού κέντρου της (call center). Τα υπόλοιπα υπάρχουν αλλά παραμένουν ανενεργά, π.χ. το τμήμα Marketing της εταιρείας δεν χρησιμοποιεί το σύστημα CRM αλλά κάποιο άλλο που το θεωρεί πιο ευέλικτο.

Η Q-Telecom χρησιμοποίησε εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της εφαρμογής. Από τεχνικής απόψεως, μόλις εισέλθει στο σύστημα κάποιο αίτημα πελάτη, αυτομάτως γίνεται ανάθεση στο αρμόδιο τμήμα μέσω της εφαρμογής CRM, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα/παραγωγικότητα (productivity) με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πελάτη.

Επίσης, μέσω του συστήματος CRM υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης ευκαιριών (lead management). Το CRM καλύπτει τα πάντα γύρω από τον πελάτη (επιλύσεις αιτημάτων, αλλαγές, προτάσεις, ενεργοποίηση υπηρεσιών κ.λπ.). Η εγκατάσταση του συστήματος ξεκίνησε τον Απρίλιο και ολοκληρώθηκε πλήρως τον Ιούνιο του 2004.

Το CRM αρχικά έγινε δεκτό με επιφυλάξεις από την πλευρά της διοίκησης της εταιρείας (top management) που το αντιμετώπιζε με σκεπτικισμό λόγω έλλειψης σχετικής πληροφόρησης. Με την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση όμως, όλων των εμπλεκόμενων μερών, όπως του εμπορικού, του τεχνικού τμήματος και άλλων, η εφαρμογή έγινε αποδεκτή.

Τα κυριότερα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την υιοθέτηση της λύσης ήταν αυτά της ενοποίησης και ολοκλήρωσης (integration, upgrade) των συστημάτων. Η λύση δόθηκε μέσα από τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης του συστήματος. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα ήταν η ανυπαρξία ή ελλιπής γνώση από την πλευρά των καταστημάτων/συνεργατών της Q, όπως επίσης και από την πλευρά των πωλητών της. Στους συνεργάτες παρέχεται εκπαίδευση, αν όμως και μετά υπάρχει πρόβλημα τότε η

εταιρεία αναλαμβάνει την εισαγωγή των στοιχείων για λογαριασμό των συνεργατών της.

Όπως επισημάνθηκε επίσης, είναι σημαντικό το υπόβαθρο (background) πληροφορικής των χειριστών του συστήματος. Όσο περισσότερο ανεπτυγμένο είναι, τόσο πιο πολύ συντελεί στην ευκολία χρήσης του CRM, άρα και στην ευκολότερη αποδοχή του και μείωση της αντίστασης στην αλλαγή που παρουσιάζουν συνήθως οι υπάλληλοι, δεδομένου ότι άλλαξε τη ροή της καθημερινής τους εργασίας και γινόταν αντιληπτό ως ένα πρόσθετο εργασιακό φορτίο και όχι ως ένα εργαλείο που θα τους διευκόλυνε στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους για τη χρήση του συστήματος ήταν απαραίτητα. Η ενσωμάτωση του CRM γίνεται με αργούς ρυθμούς και υπάρχει 'help desk' για επίλυση αποριών και προβλημάτων μέσα στην εταιρεία. Η ενσωμάτωση και ολοκλήρωση (integration) των συστημάτων, αποτελεί και τη μελλοντική πρόκληση για την πλήρη εφαρμογή του CRM.

Στο σύστημα οι πωλητές έχουν περιορισμένη πρόσβαση (π.χ. δεν έχουν πρόσβαση στον λογαριασμό του πελάτη) και μπορούν να εισάγουν λίγα στοιχεία. Αν παραστεί ανάγκη να ζητήσουν πρόσθετα στοιχεία, αυτό γίνεται μέσω του τμήματος Customer Service. Σε αυτό συντρέχουν λόγοι προστασίας προσωπικών δεδομένων, αλλά και το γεγονός ότι οι πωλητές δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις χειρισμού και βασικών κομματιών της τεχνολογίας.

Υπάρχει ιεράρχηση στην πρόσβαση στην πληροφορία (πρόσβαση σε συγκεκριμένου είδους πληροφορίες) λόγω άγνοιας των διαδικασιών και έλλειψης τεχνικών γνώσεων. Ο συντονισμός είναι καλύτερος μέσω του κεντρικοποιημένου Customer Service, που είναι ο νευραλγικός σύνδεσμος (link) και αποτελεί το πρόσωπο/εικόνα της εταιρείας προς την αγορά.

Η εταιρεία δεν κατάφερε να μετρήσει το ROI (Return on Investment), αν και προσπάθησε, όμως εξέτασε την αποτελεσματικότητα της επένδυσης από πλευράς κόστους (ανάλυση cost-benefit και cost-effectiveness). Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για να αξιολογηθεί η απόδοση ήταν η διαχείριση (management) ανθρωπίνων πόρων, οι πελάτες, τα συστήματα που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων και το προσωπικό, δεδομένου ότι η εταιρεία επιθυμεί να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους.



Όπως ανέφερε η εταιρεία, αυτό που την ενδιαφέρει κυρίως είναι η επένδυση να αποβεί προς όφελος του πελάτη. Ο βασικός στόχος της εταιρείας ήταν να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες που της εξασφαλίζει το CRM, για να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στον πελάτη που είναι και το επίκεντρο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων της και της καλύτερης εκμετάλλευσης της ροής της πληροφορίας που διαθέτει. Εστίασε στην επικοινωνία με τον πελάτη και στη βελτίωση της επιχειρηματικής της εικόνας (CRM2day , 2001).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

### 7.1 Λόγοι Αποτυχίας Ενός CRM Συστήματος

Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εφαρμογές CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως ανέφερε ο Earley (2002), το 75-85% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν (Earley R., 2002). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση. Επιπλέον, ο Kehoe (2002) ανέφερε ότι περίπου 20% των στελεχών επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι το CRM έβλαψε τις πελατειακές σχέσεις (Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefter P., 2002).

Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες CRM σε έναν βαθμό προκύπτουν από την απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη αποτελούν η υλοποίηση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η υπόθεση ότι περισσότερη τεχνολογία CRM είναι καλύτερη ακόμα και αν η επιλογή γίνεται με λανθασμένο τρόπο στην προσπάθεια να κερδίσουν την αφοσίωση των πελατών (Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefter P., 2002). Την αποτυχία λόγω της έλλειψης στρατηγικής CRM ανέφεραν επίσης οι Cann (1998) και Rigby et al. (2002). Οι Rheault και Sheridan (2002) υποστήριξαν ότι ο λόγος αποτυχίας του CRM είναι η έλλειψη μεθόδων εγκατάστασης του συστήματος. Επιπλέον, οι εφαρμογές CRM δεν πρέπει να εγκαθίστανται μόνο στα τμήματα εκείνα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αλλά και στα άλλα όπως για παράδειγμα στην παραγωγή και στην τιμολόγηση (Rheault D., Sheridan S., 2002).

Τέλος, οι April & Harreld διαπίστωσαν ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν πέντε έως δέκα εφαρμογές CRM διαφορετικές μεταξύ τους, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα με αποτέλεσμα να χρειάζονται ενοποίηση. Σημαντικό επίσης είναι οι εταιρείες πριν προβούν στην εγκατάσταση ενός συστήματος CRM να κατανοούν πλήρως τις

απαιτήσεις και τα οφέλη τους, δεδομένου ότι αποτελεί μια ακριβή επένδυση (April C, Harreld H. , 2002).

## 7.2 Παράγοντες Αποτυχίας

Οι παράγοντες αποτυχίας του CRM είναι οι ακόλουθοι:

1. Καθοδηγούμενο από την τεχνολογία το CRM εξ ορισμού ξεκίνησε για τους λάθος λόγους. Μερικά από αυτά τα βασικά έργα δρομολογούνται αποκλειστικά για την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας, χωρίς να διασφαλίζεται ότι η τεχνολογία υποστηρίζει μια σταθερή επιχειρηματική πράξη. Εάν το CRM θεωρείται ένα έργο πληροφορικής και όχι μια τεχνολογία μόχλευσης της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, τότε η επιχείρηση δεν οδηγείται στην αλλαγή των δικών της επιχειρηματικών πρακτικών. Το CRM μπορεί μόνο να «αυτοματοποιήσει» τους επιχειρηματικούς κανόνες, όχι να τους καθορίσει.
2. Οι χορηγοί του CRM δεν έχουν δεσμευθεί ή δεν κατανοούν πλήρως το αποτέλεσμα του. Συχνά εκείνοι που κατέχουν τον προϋπολογισμό έχουν την ανάγκη για την επιτυχία του αλλά δεν δεσμεύονται για το αποτέλεσμα. Δεν μπορούν να κατανοήσουν το έργο ή να συμμετέχουν ενεργά στη στρατηγική του προγράμματος. Η έλλειψη δέσμευσης υποδηλώνει συνήθως ότι τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να είναι πεπεισμένα ότι η πρωτοβουλία θα εκπληρώσει τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Είναι ζωτικής σημασίας οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς να κατανοήσουν ότι η πραγματική αξία προέρχεται από την εφαρμογή CRM και αξίζει η αλλαγή. Η ανακοίνωση της πρέπει να είναι επιτυχής σε όλα τα επίπεδα με σαφή διαδικασία επικοινωνίας.
3. Η έγκριση χρήστη δεν έχει επιτευχθεί. Είναι η λίθος που καθορίζει εάν τα εργαλεία αυτοματισμού επιτρέπουν στους υπαλλήλους να είναι πιο αποδοτικοί και πιο αποτελεσματικοί με τους πελάτες τους για τη δημιουργία κέρδους . Αποτελεί κρίσιμο σημείο στην επιχείρηση όταν η ομάδα του έργου επιλέγει προσεκτικά το προσωπικό που απασχολείται σε εργαστήρια σχεδιασμού και χρήσης Δοκιμής Αποδοχής (UAT). Είναι ζωτικής σημασίας ότι η UAT συμπληρώνεται από τους χρήστες οι οποίοι γνωρίζουν την επιχείρηση. Για να

αποτελέσει μια επιτυχία οι χρήστες των επιχειρήσεων θα πρέπει να συμμετέχουν σε κάθε στάδιο του σχεδιασμού και της εφαρμογής CRM

4. Η πειθαρχία της διοίκησης δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή. Χωρίς αφοσιωμένη ηγεσία και προσέλευση ενδιαφέροντος από τους εργαζόμενους για το CRM, η εστίαση και η αναγκαία λεπτομέρεια για την ολοκλήρωση των αλλαγών στην επιχείρηση δεν θα συμβούν. Κάθε εργαζόμενος στις σχετικές επιχειρήσεις και ομάδες υποστήριξης θα επηρεαστεί από τις θεμελιώδεις αλλαγές που επήλθαν με το CRM. Το προσωπικό θα είναι ενθουσιασμένο από τη στιγμή που κατανοεί τόσο τα οφέλη όσο και το πώς θα πρέπει να είναι ενεργοποιημένο για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών, καθιστώντας την επιχείρησή πιο επιτυχημένη. Η πειθαρχία της διοίκησης πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει την ορμή προς μια ανταγωνιστική εστίαση στον πελάτη. Η επαρκής εκπαίδευση είναι απαραίτητη για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το ρόλο τους και τη λογική για την αλλαγή.
5. Έλλειψη επιχειρηματικής ετοιμότητας. Η επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη με την ποιότητα των δεδομένων για να περαστούν στο σύστημα και να ξεκινήσει τη λήψη νέων δεδομένων αποτελεσματικά. Τα αποτελέσματα του συστήματος θα είναι τόσο καλά όσο τα δεδομένα που έχουν φορτωθεί και συλλέγονται. Τα δεδομένα είναι ο χρυσός στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, στη συνέχεια θα συμπληρωθούν από τους επιχειρηματικούς κανόνες που πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια, διασφαλίζοντας τη δημιουργία κέρδους το οποίο μπορεί στη συνέχεια να παρακολουθείται. Η μεγαλύτερη επιτυχία θα έρθει από τις στενά συντονισμένες προσπάθειες των επιχειρήσεων και το τεχνικό προσωπικό. Η ποιότητα των δεδομένων, η διαθεσιμότητα και η ενσωμάτωση κανόνων και στοιχείων αποτελούν βασικά ζητήματα αντιμετώπισης για την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών.
6. Η αποτυχία διαχείρισης της αλλαγής είναι ένας από τους πιο συνηθισμένους λόγους για την αποτυχία των έργων CRM. Η διαχείριση της αλλαγής που σχετίζεται με τους ανθρώπους, οι διαδικασίες και τα συστήματα απαιτούν συντονισμό, επικοινωνία και έλεγχο του προγράμματος. Χωρίς τους ανθρώπους, οι διαδικασίες και τα συστήματα δεν θα ολοκληρωθούν με επιτυχία εντός του

χρονικού διαστήματος που έχει δοθεί ως περίοδος ενσωμάτωσης και χρήσης του CRM από την επιχείρηση.

7. Οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι ασαφείς και αόριστοι. Χρειάζονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες και οι σαφείς κανόνες. Οι ασαφείς κανόνες είναι μια άλλη αιτία της αποτυχίας του CRM. Δύο από τα πιο συνηθισμένα λάθη για τις ομάδες του έργου είναι τα εξής: η αυτοματοποίηση με τις τρέχουσες διαδικασίες και η ομοιογενοποίηση με το προϊόν CRM στην υφιστάμενη κατάσταση δίχως βελτιστοποίηση ή αποσαφήνιση των κανόνων. Μια βασική κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου είναι απαραίτητη για να εξασφαλιστεί ότι το σύστημα σωστά αντικατοπτρίζει τις σαφείς επιχειρηματικές διαδικασίες, αντί να αναγκάζει το προϊόν να γίνει δεκτό από τους καταναλωτές.
8. Οι άνθρωποι δεν τα έχουν καταφέρει. Αλλαγές στις υπάρχουσες πρακτικές εργασίας μπορεί να δημιουργήσουν άγχος και αβεβαιότητα στα διάφορα τμήματα εργασίας. Η εκτέλεση των νέων συστημάτων CRM μπορεί να οδηγήσει στην αντικατάσταση των παλαιών συστημάτων, διαδικασιών και ανθρώπων. Αυτή η αβεβαιότητα μπορεί να δημιουργήσει φόβο και να οδηγήσει σε αντίσταση ή έλλειψη ηθικού κατά τη διάρκεια σημαντικών πολιτικών πρωτοβουλιών. Είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν με σαφήνεια τα θέματα των ανθρώπων και να έχουν μια ισχυρή οργανωτική επιτροπή για τη διαχείριση παραγόντων που είναι σε μεγάλο βαθμό εκτός των παραδοτέων του έργου. Στην πολυπολιτισμική ανάπτυξη η έλλειψη διαχείρισης μπορεί επίσης να οδηγήσει σε έλλειψη ηθικού, έλλειψη κινήτρων και σε υψηλή τριβή. Μη ρεαλιστικές προσδοκίες των πελατών, συνεχείς αλλαγές απαίτησης, πολλές ώρες εργασίας και αυστηρά χρονοδιαγράμματα μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε απογοήτευση σε όλα τα επίπεδα.
9. Οι κίνδυνοι των προϊόντων μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία πολλών έργων εγκατάστασης CRM, η οποία οφείλεται στην υπερβολική προσαρμογή του προϊόντος CRM δίχως να υπάρχει σχετική ανάγκη. Η εγκατάσταση CRM θα πρέπει να προηγείται από μια διεξοδική αξιολόγηση των διαφόρων προμηθευτών CRM πριν τη λήψη μιας απόφασης σχετικά με την εφαρμογή του. Η επεκτασιμότητα του προϊόντος, οι επιπτώσεις του στην απόδοση, η

επεκτασιμότητα και το κόστος της αναβάθμισης είναι βασικές παράμετροι που πρέπει να εξεταστούν.

10. Οι CRM διασυνδέσεις με την επιχείρηση και τους πελάτες δεν θεωρούνται κατά το σχεδιασμό και την έναρξη λειτουργίας του συστήματος επιτυχείς. Η διασύνδεση που δημιουργείται πρέπει να είναι ακριβής, έγκαιρη με δεδομένα σε κάθε βήμα της εμπειρίας του πελάτη, τα οποία θα παρέχουν στον πελάτη τη συνεπή, γνωστή και υψηλή ποιότητα σε υπηρεσίες ([www.adaptra.com](http://www.adaptra.com), 05/04/15)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το Customer Relationship Management (CRM) είναι μια διαδικασία η οποία χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για να κατανοήσουν τις ομάδες των πελατών τους και να αντιδράσουν γρήγορα και μερικές φορές αμέσως στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη. Η τεχνολογία CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέγουν και να διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες δεδομένων των πελατών και στη συνέχεια να εφαρμόζουν στρατηγικές που βασίζονται σε αυτές τις πληροφορίες. Τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω στοχοθετημένων πρωτοβουλιών του CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να λύσουν συγκεκριμένα προβλήματα σε ότι αφορά τη σχέση των πελατών τους στον κύκλο της αλυσίδας των δραστηριοτήτων από την αρχική στόχευση των πελατών στις προσπάθειες για να κερδίσουν περισσότερους. Τα δεδομένα του CRM παρέχουν επίσης στις εταιρείες σημαντικές νέες γνώσεις σχετικά με τις ανάγκες και τις συμπεριφορές των πελατών, που τους επιτρέπουν να προσαρμόσουν τα προϊόντα σε στοχευμένες ομάδες πελατών. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται μέσω των προγραμμάτων CRM δημιουργούν συχνά λύσεις στα προβλήματα των εξωτερικών λειτουργιών μάρκετινγκ της εταιρείας, όπως η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και η ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management) και ο ρόλος της, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος πολλών επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ήδη υπάρχοντων πελατών παράλληλα με την απόκτηση νέων επικερδών πελατών. Οι στρατηγικές CRM αλλά και οι τεχνολογίες λογισμικού που χρησιμοποιούνται για να μετατρέψουν τις σύγχρονες Επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικούς (Customer Focused) οργανισμούς, αποκτούν σήμερα περισσότερο από ποτέ, ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά .

Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούριος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου προχωρά σε προβλέψεις.

Η επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του προεντοπισμού των αγοραστικών διαθέσεων. Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης. Η λέξη κλειδί είναι ο ΠΕΛΑΤΗΣ.

Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις. Το CRM διευκολύνει τις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης υποστηριζόμενο από τεχνολογική καινοτομία αλλά και από την ανάγκη διαχείρισης ενός σύνθετου επιχειρησιακού περιβάλλοντος του οποίου η πολυπλοκότητα αυξάνει συνεχώς.

Αναλυτικότερα, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων επιτρέπει στα στελέχη των εταιρειών να καθορίζουν στρατηγικές για τα «δύσκολα σημεία» μιας επιχείρησης στον κύκλο των πελατειακών σχέσεων. Αυτά είναι τα προβλήματα που έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και την πίστη, όπου οι λύσεις αυτές θα οδηγήσουν σε ανώτερα οικονομικά οφέλη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, τους επιτρέπουν να αξιολογούν κατά πόσον και τι είδους δεδομένα CRM μπορεί να διορθώσουν αυτά τα σημεία του πόνου. Υπολογίζουν την τιμή που οι πληροφορίες αυτές θα φέρουν στην εταιρεία. Ακόμα, επιλέγουν την κατάλληλη τεχνολογική πλατφόρμα και υπολογίζουν το κόστος από την εφαρμογή και την εκπαίδευση του προσωπικού για να το χρησιμοποιήσουν. Αξιολογούν το κατά πόσον τα οφέλη από τις πληροφορίες CRM υπερκαλύπτουν το κόστος που εμπλέκεται.

Επίσης, αναλαμβάνουν το σχεδιασμό των προγραμμάτων παροχής κινήτρων για να εξασφαλίζουν ότι το προσωπικό ενθαρρύνεται να συμμετάσχει στο πρόγραμμα CRM. Πολλές εταιρείες έχουν ανακαλύψει ότι η αναδιάρθρωση του οργανισμού μακριά από τις ομάδες προϊόντων και προς μια δομή πελατοκεντρική βελτιώνει την επιτυχία του CRM. Μετρούν την πρόοδο και το αντίκτυπο του CRM. Επιθετικά παρακολουθούν τη συμμετοχή των βασικών στελεχών στο πρόγραμμα CRM. Επιπλέον, τοποθετούν τα συστήματα μέτρησης της βελτίωσης της κερδοφορίας των πελατών με τη χρήση του CRM. Μόλις συλλέγονται τα δεδομένα, μοιράζουν τις πληροφορίες ευρέως με τους εργαζόμενους για να ενθαρρύνουν την περαιτέρω συμμετοχή στο πρόγραμμα.



Οι εταιρείες επιλέγουν τη χρήση του προγράμματος αυτού για να συγκεντρώσουν την έρευνα αγοράς σχετικά με τους πελάτες, σε πραγματικό χρόνο, εάν είναι απαραίτητο. Δημιουργούν πιο αξιόπιστες προβλέψεις για τις πωλήσεις και συντονίζουν τις πληροφορίες γρήγορα μεταξύ του προσωπικού πωλήσεων και υποστήριξης πελατών επαναλήψεις, αύξησης της αποτελεσματικότητάς τους.

Ενεργοποιούν τους αντιπροσώπους πωλήσεων για να δουν τις οικονομικές επιπτώσεις των διαφόρων συνθέσεων του προϊόντος πριν από τον καθορισμό των τιμών και για να μετρήσουν την απόδοση των επιμέρους προγραμμάτων προώθησης και την επίδραση των ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, και τον αναπροσανατολισμό των δαπανών αναλόγως.

Τέλος, το επιλέγουν για την αύξηση των πωλήσεων κατά συστηματικό εντοπισμό νέων πελατών και με αυτόν τον τρόπο η διαχείριση των πωλήσεων οδηγεί σε βελτίωση της διατήρησης των πελατών και σε αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή τους.

Για όλα τα παραπάνω το επιτυχές CRM είναι ένα σημαντικό κλειδί για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ✓ CRM2day (2001), Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM: Μία νέα αγορά γεννιέται για τις ελληνικές επιχειρήσεις
- ✓ Κουστιουρής Β. (2003), Customer Relationship Management, Διπλωματική εργασία σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- ✓ Δάσκος Α. (2002), Customer Relationship Management, Σημειώσεις για το μάθημα CRM, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Rigby, D.K., F.F. Reichheld, and P. Schefter. 2002. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review* 80(2): 101-109
- ✓ Gefen, D., and C.M. Ridings. 2002. Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasiexperimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems* 19 (1): 47-69.
- ✓ Karimi, J., T.M. Somers, and Y.P. Gupta. 2001. Impact of information technology management practices on customer service. *Journal of Management Information Systems* 17 (4): 125-158.
- ✓ Aral, S., E. Brynjolfsson, and D.J. Wu. 2005. Does process enabling IT matter. Measuring the business value of extended enterprise systems. Workshop on Information Systems and Economics. Irvine, CA
- ✓ Goodhue, D.L., B.H. Wixom, and H.J. Watson. 2002. Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive* 1 (2): 79-94.
- ✓ TDWI. 2000. Harnessing customer information for strategic advantage: Technical challenges and business solutions. TDWI industry Study 2000. The Data Warehousing Institute

- ✓ Hitt, L.M., D.J. Wu, and X.G. Zhou. 2002. Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems* 19 (1): 71-98
- ✓ Tarhan, B. (2004), *Marketing Türkiye*, Editor, s.17.
- ✓ Acuner, Ş. (2001), *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, Mert Matbaası, 2.Basım, Ankara.
- ✓ Anton, J. (1996), *Customer Relationship Management*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- ✓ Lemon, K.N, White, T. and Winer R.S. (2002),“Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into The Service Retention Decision”, *Journal of Marketing*, Vol. 66.
- ✓ Kotler, P. (2000) , *Pazarlama Yönetimi*”, (Millenium Baskı), (Onuncu baskıdan çeviren Nejat Muallimoğulları), Beta Basım Yayım, Yayın No: 1035.”
- ✓ Javalgi, R.G. and Moberg C.R. (1997), “Service Loyalty: Implications for Providers”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No:3.
- ✓ Tekinay, N. (2002), “Pazarlama Rönesansı”, *Capital*, Yıl: 10, Temmuz (Çoban, 2002: 117).
- ✓ Kathleen, K. (2000), “Customer Relationship Management: How To Measure Success?”, *Database: MasterFILE Premier, Bank Accounting&Finance (Euro Money Publications PLL)*, Vol. 13, Issue 4.
- ✓ Holloway, A. (2002), *It’s All About Relationships*”, *Database: Business Source Premier, Canadian Business*, Vol. 75, Issue 20.
- ✓ Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B.(1999), “Is Your Company Ready For One – To – One Marketing?”, *Harvard Business Review*, Jan’99, 151-160
- ✓ Storbacka, K. (2000) “Customer Profitability: Analysis and Design Issues.” In J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 565-586). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- ✓ Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (1995) “*Improving Marketing Productivity.*” In J. Heilbrunn (Ed.), *Encyclopedia of Marketing in the Year 2000*. Chicago, IL: American Marketing Association/NTC Publishing
- ✓ Roberts-Witt, Sarah L. (2000) *It’s the Customer, Stupid!* *βPC Magazine*, June 27, pp. IBIZ 6-22

- ✓ Wyner, Gordon A. (1999) *Customer Relationship Measurement, Marketing Research*, Vol.11, No.2, Summer, pp.39-41
- ✓ Kandell, Jackie (2000) CRM, ERM one-to-one: *Decoding relationship management theory and technology*, *Trusts & Estates*, 139 (4), April, pp.49-53
- ✓ Financial Times (2000) *Financial Times Surveys Edition*, June 7, 2000.
- ✓ Țugaj, M.; Šehanović, J. and Cingula, M., 2004, : *Organisation*. In Croatian. TIVA, Varaždin, , σελ. 215
- ✓ Mintzberg, H, 1993,,: *Structure in Fives- Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc.,
- ✓ Burns, T.; Stalker, G.M., 1961, : *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- ✓ Daft, R.L,2004.: *Organization Theory and Design*. Thomson South-Western, USA.
- ✓ Buble, M., 2006, : *Methodology of Designing Organisation*. In Croatian. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
- ✓ Burton, R.M.; Desanctis, G. and Obel, B., 2006, : *Organizational Design – A Step-by-Step Approach*. Cambridge University Press.
- ✓ Kates, A. and Galbraith, J.R, 2007,,: *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Jossey-Bass.
- ✓ Rummler, G.A.; Ramias, A.J. and Rummler, R.A., 2006: *Potential Pitfalls on the Road to a Process Managed Organization (PMO). Part1: The Organization as System Lens*. BP Trends, November
- ✓ Kotler, P., 2003, : *Marketing insights from A to Z*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- ✓ Özgener, S. and Iraz, R., 2006, : *Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry*. *Tourism Management* **27**(6), 1356-1363.
- ✓ Hagen, P., H. Manning, and R. Souza, Smart Personalization, The Forrester Report, July 1999
- ✓ Hildebrand, Carol (1999) *One to a Customer; Customer Relationship Management*, CIO Enterprise Magazine, October 15, [www2.cio.com/archieve/printer.cfm?URL=enterprise/101599\\_customer\\_print.cfm](http://www2.cio.com/archieve/printer.cfm?URL=enterprise/101599_customer_print.cfm), 10/04/15 accessed

- ✓ Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: Concepts and tools*. Oxford: Elsevier
- ✓ Bose, T.K. (2012). *Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution Towards Effective Value Chain Management*. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), p. 113 -121
- ✓ Speier, C. & Venkatesh, V. (2002). *The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies*. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111
- ✓ Tan, X., Yen, D. C., & Fang, X. (2002). *Internet integrated customer relationship management—A key success factor for companies in the e-commerce arena*. *Journal of Computer Information Systems*, 42 (3), 77-86
- ✓ Xu, M. & Walton, J. (2005). *Gaining customer knowledge through analytical CRM*. *Industrial Management and Data Systems*, 105 (7), 955-71.
- ✓ Payne, A. & Frow, P. (2005). *A strategic framework for customer relationship management*. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-76
- ✓ Alt, R., Puschmann, T. (2004) *Successful Practices in Customer Relationship Management, 37 th Hawaii International Conference on System Science*, pp. 1-9
- ✓ Rust, Roland and Anthony Zahorik. (1993). “*Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share*,” *Journal of Retailing* 69
- ✓ Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas. (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets* . Boston, MA: Harvard Business School Press
- ✓ Nevin, J. R. (1995, Fall) “*Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues*.” *Journal of the Academy Marketing Sciences*, pp. 327-334.
- ✓ Peppers, D. & Rogers, M. (1993) *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday.
- ✓ L. Ryals and S. Knox, "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management," *European Management Journal*, vol. 19, p. 534-542, 2001.
- ✓ Sheth , J.N. & Parvatiyar, A., *Handbook of relationship marketing*, (CA: Sage publications, 2000).

- ✓ Plessis , M. & Boon, J.A., "*Knowledge management in E- Business and customer*
- ✓ Plessis , M. & Boon, J.A., 2004, "*Knowledge management in E- Business and customer relationship management*", Int. J. of I.M., Vol. 24,No.1.
- ✓ Peterson, R. A. (1995, Fall) "Relationship Marketing and the Consumer." *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 278-281.
- ✓ McKenna, R. (1991) *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers*. Addison-Wesley.
- ✓ Jackson, B. B. (1985) *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- ✓ Gummesson, E. (1987, August) "*The New Marketing- A Developing Long-Term Interactive Relationships.*" *Long Range Planning*, pp. 10-20.
- ✓ Bickert, J. (1992, May) "*The Database Revolution.*" *Target Marketing*, pp.14-18
- ✓ Shani, D. & Chalasani, S (1992) "*Exploiting Niches Using Relationship Marketing.*" *Journal of Consumer Marketing*, 9 (3), 33-44
- ✓ Doyle, S. X. & Roth, G. T. (1992, Winter) "*Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling.*" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, pp. 59-64
- ✓ Berry, L. L. (1995, Fall) "*Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives.*" *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 236-245
- ✓ Ganesan, S. (1994, April), "*Determination of Long-Term Orientation in Buyer Seller Relationships.*" *Journal of Marketing*, 58, 1-19
- ✓ Lee JN, Pi SM, Kwok RCw, Huynh MQ. (2003a). The Contribution of Commitment Value in Internet Commerce: An Empirical Investigation. *J. Assoc. Info. Syst.*, 4: 39-64.
- ✓ Chang TM, Liao LL, Hsiao WF (2005). An Empirical Study on the e-CRM Performance Influence Model for Service Sectors in Taiwan, *Proceedings of IEEE International Conference on e-Technology, e - Commerce and e-Service (EEE'05)*, 29 March-1 April 2005, National Sun Yat-Sen University, Kaohsiung, Taiwan. pp. 240-245.

- ✓ Iconocast (2003). DotCom Marketing – CRM Online. internet:<http://www.iconocast.com> (accessed 5 May 2007)
- ✓ Ellatif MMA (2008). A Cluster Technique to Evaluate Effect of ECRM on Customers' Satisfaction of E-Commerce Websites. Retrieved on Jan 20, 2008 from <http://ssrn.com/abstract=1128802>.
- ✓ Yazbek A (2001). Spending on Information Technology in the Middle East and North Africa;. *ASHARQ AL AWSAT*<http://www.aawsat.com/details.asp?section=14&article=58704&issueno=8337>.
- ✓ Pan S, Lee JN (2003). *Using e-CRM for a unified view of the customer*. Commun. ACM, 46(4): 95-99.
- ✓ eCustomer Relationship Management: Training Module 2008, <http://www.mmv.vic.gov.au/Assets/219/1/ElectronicCustomerRelationshipManagement.pdf>
- ✓ Ahmed T. 2009, „*Electronic Customer Relationship Management in Online Banking*“, Master Thesis Electronic Commerce 2009:070.
- ✓ *How to Handle Needy Customers- Sales & Marketing Management Journal*, October 2005
- ✓ Jagadish N Sheth, Atul Parvatiyar, G. Shainesh- Tata McGraw Hill, 2003, *Customer Relationship Management-Emerging Concepts, tools and applications*, Publishing Company ltd
- ✓ Jill Dyche- Pearson , 2002, *The CRM Handbook-A business guide to CRM*, Education Asia
- ✓ Harvey, Lynne, 2001, “Building Customer value Across the Enterprise”, Patricia Seybold Group
- ✓ Jagadish N Sheth, Atul Parvatiyar, G. Shainesh- Tata McGraw Hill, 2003, *Customer Relationship Management-Emerging Concepts, tools and applications*, Publishing Company ltd
- ✓ Jill Dyche- Pearson , 2002, *The CRM Handbook-A business guide to CRM*, Education Asia
- ✓ *How to Handle Needy Customers- Sales & Marketing Management Journal*, October 2005

- ✓ Anon (2002), 'Unravelling eCRM', *CRM Market Watch*, Issue 8, 28 February, pp. 12-13.
- ✓ Salmen, S.M. and A. Muir (2003), '*Electronic customer care: the innovative path to e-loyalty*', *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, no. 2, pp. 33-44
- ✓ Fairhurst, P. (2001), '*e-CRM*', *Journal of Database Marketing*, vol. 2, no. 2, pp. 137-142.
- ✓ Kalakota, R. and M. Robinson (2001), *E-Business □.□ Road Map for Success*, Addison-Wesley, Boston, MA.
- ✓ Nemati, H.R., C.D. Barko and A. Moosa (2003), '*E-CRM analytics: the role of data integration*', *Journal of Electronic Commerce in Organisations*, July–Oct., vol. 1, no. 3, pp. 73-90.
- ✓ Chen, Q. and H.M. Chen (2004), '*Exploring the success factors of eCRM strategies in practice*', *Database Marketing and Customer Strategy Management*, vol 2 no. 4, pp. 333-343.
- ✓ Parekh, S. (2003), 'Improving on-line customer relationships', access via <http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?articleid=>
- ✓ Overby, S. , 2006, "*The Truth About On-Demand CRM.*" *CIO Magazine*, January 15
- ✓ Alison Diana, *The State of CRM in Europe*, <http://www.crmsearch.com>
- ✓ Earley R. (2002), *How to avoid the CRM graveyard*, *Customer Interaction Solutions*, 20, 12, pp 26-30.
- ✓ Rigby D.K., Reichheld F.F., Schefter P. (2002), *Avoiding the four perils of CRM*, *Harvard Business Review*, 80, 2, pp 101-109.
- ✓ Kehoe L. (2002), *Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively*, *Financial Times*, March, 14.
- ✓ Rheault D., Sheridan S. (2002), *Reconstruct your business around customers*, *The Journal of Business Strategy*, 23, 2, pp 38-42.
- ✓ April C, Harreld H. (2002), *Seeking CRM integration*, *Infoworld*, Vol 24, No 35, p 35.



- ✓ Hadrian J. Sammut, 2011, A competitive advantage through customer relationship management

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ✓ <http://www.techopedia.com>
- ✓ [www.bankersonline.com/](http://www.bankersonline.com/)
- ✓ <http://ijbssnet.com>
- ✓ [www.netgen.com](http://www.netgen.com)
- ✓ [www.fidis.net](http://www.fidis.net)
- ✓ [www.oracle.com](http://www.oracle.com)
- ✓ <http://wps.prenhall.com>
- ✓ [www.adaptra.com](http://www.adaptra.com)