



ΑΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« CRM ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ. »



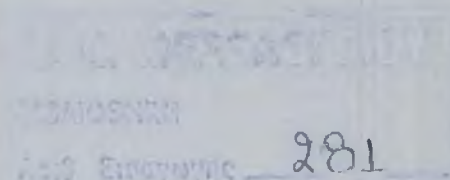
Επιβλέπων Καθηγητής :

ΛΥΜΠΕΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Εισηγήτρια :

ΚΟΣΜΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΑΡ. ΜΗΤΡ. : 8 1 5 6



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ
ΜΑΡΤΙΟΣ 2007



Ευχαριστώ θερμά για την
συνεργασία

Την  Hellas Ltd.
για την συνεργασία

και ιδιαιτέρως

Τον Κο Λυμπέρη Γεώργιο
Επιβλέπων Καθηγητή

Για την μάθηση
και καθοδήγηση.

Με εκτίμηση
Κοσμοπούλου Κωνσταντίνα



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ :	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
1.1 ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ.....	8
1.2 Ο ΠΙΣΤΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ...ΧΡΥΣΟΣ!	10
1.3 ΤΟ CRM ΚΑΙ ΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΟΥ	13
1.4 ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΦΥΓΕΤΕ ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΠΛΗΓΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	16
1.5 ΟΔΗΓΟΣ ΟΙ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	28
2.1 Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ CRM & ERP ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	36
3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	42
CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	42
4.1 MySAP.....	42
4.2 ORACLE.....	44
4.3 SIEBEL	46
4.4 ONYX.....	49
4.5 APPLIX.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	53
5.1 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η 3Μ	54
5.1.1 ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ 3Μ.....	55
5.1.2 Η 3Μ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ:	55
5.2 ΙΣΤΟΡΙΑ	55
5.3 ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3Μ	58
CRM PROCESS STEP	60
5.4 CRM KEY SUCCESS FACTORS	61
5.5 Εταιρική Στρατηγική CRM software.....	61
5.6 SIEBEL SOFTWARE – 3M’S MODULES	61
5.7 Customer’s Ideal Is One To One	63
5.8 Προϋποθέσεις Για Την Υλοποίηση Ενός CRM Project	63
Στην Εταιρεία 3Μ.	63
CRM Business Process Development	64
5.9 3M Loyalty Center Model (Business Process)	65
5.10 OH & ES: Occupational Health & Environmental Safety Products.....	66
5.11 OH & ES: Occupational Health & Env.Safety Products UK/Ireland Region .	68
5.12 3M’S CRM MODEL	69
5.13 3M GREECE: Next Steps.....	79
5.14 Χρόνος Υλοποίησης Και Κόστος Υλοποίησης Ενός Συστήματος CRM.....	80
5.15 ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΗΣ 3Μ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM.	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
ΠΗΓΕΣ	87

ΕΙΣΑΓΩΓΗ :

Ζούμε σε μία αγορά γεμάτη προκλήσεις ,ευκαιρίες και δυσκολίες. Οι εξελίξεις είναι ραγδαίες ,ο ανταγωνισμός σκληρός και οι απαιτήσεις μεγάλες. Σε αυτό το περιβάλλον η κάθε επιχείρηση καλείται να είναι πάντα σε εγρήγορση, δεκτική στα μηνύματα της διεθνούς αγοράς, ικανή να αξιολογήσει αυτά τα μηνύματα, προσαρμοσμένη στις νέες συνθήκες και να παραμένει ανταγωνιστική.

Σήμερα δεν υπάρχει μεγάλη επιχείρηση ή οργανισμός που να μην έχει ή να μην σκέφτεται να αποκτήσει μέσα για να συγκεντρώνει πληροφορίες για τους πελάτες της ή να χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να τους εξυπηρετήσει καλύτερα. Οι διάφοροι οργανισμοί ή επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία θάλασσα δεδομένων και αυτό που επιθυμούν είναι να συγκεντρώνουν τις επιχειρησιακές πληροφορίες για να μπορούν να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις και τις λειτουργικές τους δραστηριότητες.

Η οργάνωση κάθε επιχείρησης παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο και αφορά στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, στην οργάνωση της υποδομής ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, στην οργάνωση μιας σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας, στην οργάνωση όλων των πτυχών της συνεργασίας και της πραγματοποίησης των συναλλαγών με τους πελάτες και τους προμηθευτές της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στρέφονται προς τα συστήματα που δαχειρίζονται τις πελατειακές σχέσεις έτσι ώστε να καταλάβουν καλύτερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους. Οι εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management – Διαχείριση Σχέσεων Πελατών) που χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τις βελτιωμένες δυνατότητες αποθήκευσης, τις εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου και τα κέντρα κλήσης (call-centers), επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν και να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για ένα ολοκληρωμένο σύστημα πελατών, τις προτιμήσεις, τα παράπονα, και άλλα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την εικόνα του πελάτη και του τι αυτός επιθυμεί .

Τα είδη της τεχνολογίας που διατίθενται στις επιχειρήσεις είναι τόσα και τέτοια, που καθιστούν αναγκαία και ζωτικής σημασίας την προσαρμογή και την αναβάθμιση των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια είναι απολύτως απαραίτητο να επιτευχθεί όχι μόνο η ολοκληρωμένη ενδο-επιχειρησιακή οργάνωση αλλά και η οργάνωση η επικοινωνία και η συνεργασία όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης (δι

επιχειρησιακή οράνση και συνεργασία), μέσα σε ένα καινούριο επιχειρηματικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Το CRM (Customer Relationship Management – Διαχείριση Σχέσεων Πελατών) αποτελεί ίσως μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τα χρόνια που θα ακολουθήσουν. Σύμφωνα με τη γνώμη των ειδικών η ανάπτυξη του CRM μέσα στα επόμενα χρόνια αναμένεται να είναι ραγδαία ως αναφορά βέβαια στην ελληνική αγορά. Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και πεισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξή του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική προβλέπεται να συμβάλλουν στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM.

Πολλές επιχειρήσεις το τελευταίο διάστημα έχουν δείξει ενδιαφέρον για την πρακτική εφαρμογή του CRM, αλλά αρκετές έχουν ολοκληρώσει ήδη σύγχρονα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών. Μερικές τέτοιες επιχειρήσεις είναι η METROLIFE Εμπορική, η FORTHNET, η ALLIANZ Όμιλος Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος, Q-TELECOM και άλλες.

Η πτυχιακή εργασία αυτή είναι μία παρουσίαση του CRM (Customer Relationship Management – Διαχείριση Σχέσεων Πελατών) και επιχειρεί να δώσει μία λύση στο παραπάνω πρόβλημα καθώς επίσης και να εξετάσει την εφαρμογή του CRM συστήματος στην εταιρεία **ΣΑΕ**. Το CRM για την εταιρεία **ΣΑΕ** αποτελεί μία προσπάθεια που ενσωματώνει και ταυτόχρονα διαμορφώνει τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες (service-orient).

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα προσεγγίσουμε τον όρο CRM (Customer Relationship Management – Διαχείριση Σχέσεων Πελατών), θα γνωρίσουμε τη σχέση των άλλων συστημάτων με το CRM, θα παρουσιάσουμε τα χαρακτηριστικά στοιχεία των CRM συστημάτων, θα παρουσιάσουμε τα CRM συστήματα και τις εταιρίες που δίνουν λύσεις CRM και τελικώς θα γνωρίσουμε τα projects που έχουν γίνει στην πολυεθνική εταιρεία **ΣΑΕ** και συγκεκριμένα στη θυγατρική της **ΣΑΕ HELLAS LIMITED**.

Το CRM υλοποιήθηκε για να πραγματοποιεί τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων σε μία εταιρία. Για την υλοποίηση των λύσεων έχουν επιλεγεί προϊόντα δικεκριμένων οίκων του εξωτερικού ώστε να καλύπτεται η πολυεπίπεδη και σύνθετη λειτουργικότητα που απαιτούν τέτοιου είδους λύσεις. Ο συνδυασμός κατάλληλου λογισμικού και ικανής ομάδας εγκατάστασης, φέρνει ουσιαστικά, μετρίσιμα αποτελέσματα από τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Οι γνωστότερες

λύσεις CRM εφαρμογών στη διεθνή αγορά είναι Peoplesoft, SAP, Oracle, Siebel, E_piphany, Amboss Clarify, Baan, Onyx, Applix, Pivotal.

Η **IBM**, θυγατρική της **IBM Company USA**, ιδρύθηκε το 1970. Διακινεί την πλήρη σειρά των προϊόντων της **IBM** και προσφέρει τις υπηρεσίες της στην Ελλάδα και στην Κύπρο. Στην προσδοκία να γίνει ο προτιμότερος προμηθευτής σε κάθε αγορά που υπηρετεί, συνεχίζει να χτίζει πάνω στις παραδοσιακές της δυνάμεις και να είναι ταυτόχρονα μία εταιρία που οδηγείται από την καινοτομία καθώς και από τις ανάγκες των πελατών της. Με άξονα τον πελάτη η εταιρεία **IBM** επέλεξε τη Siebel, εταιρεία η οποία εξειδικεύεται στο χώρο των CRM λύσεων και προσφέρει προϊόντα για διαφορετικές επιχειρησιακές ανάγκες.

Η **IBM** μέσα από το CRM έχει ένα όραμα Retaining and Gaining Customer – that's what it's all about!!!

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM)

«Είναι η μεθοδολογία, το λογισμικό και οι τεχνολογίες, τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στους τομείς του marketing και των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών και υποστήριξης.»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΟΡΘΟΤΗΤΑ ΕΚΔΕΛΘΟΥΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΚΟΜΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣ

1.1 ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

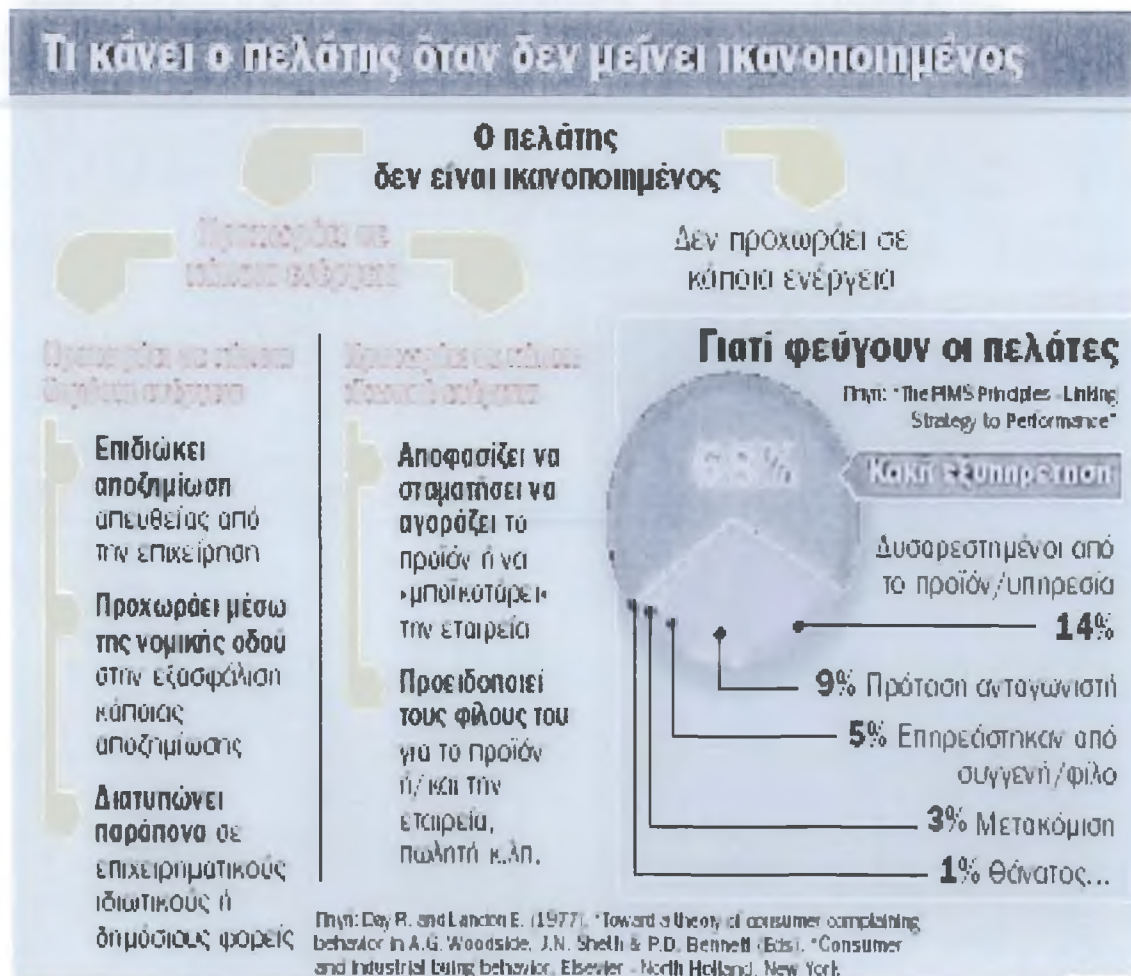
Είτε το θέλουμε είτε όχι, η σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Κάποιοι μιλάνε για την «επανάσταση του πελάτη» (Patricia Seybold, Random House: March 12, 2001). Άλλοι, για την «εποχή του διαρκώς ανικανοποίητου πελάτη» (Regis McKenna, Fast Company: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer, June 16, 1999). Όποια ορολογία κι αν χρησιμοποιήσουμε, ένα είναι βέβαιο: το αγοραστικό κοινό έχει σήμερα απείρως περισσότερες επιλογές, μπορεί να συγκρίνει τις τιμές πολύ πιο εύκολα, ενώ οι εταιρείες δεν μπορούν πλέον να το ελέγχουν και να το χειραγωγούν όπως παλαιότερα. Αυτό που έχει αλλάξει είναι ότι ο ανταγωνισμός έχει γλινει πολύ πιο έντονος, τόσο ώστε τα προϊόντα μπορούν να αντιγραφούν τόσο εύκολα, τα μονοπώλια είναι τόσο λίγα και τα φτηνά χέρια στην Ασία έχουν ρίξει τις τιμές τόσο δραματικά, που ο πελάτης πλέον απαιτεί να εξυπηρετείται άψογα.

1.1.1 Η ΚΑΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΟΤΙΒΕΙ

Έρευνες έχουν αποδείξει κατά καιρούς ότι η κακή εξυπηρέτηση είναι ο πιο συνηθισμένος λόγος για τον οποίο ένας πελάτης εγκαταλείπει μια εταιρεία και σρέφεται σε κάποιον ανταγωνιστή της. Το πρόβλημα όμως δεν έγκειται μόνο στη μείωση του τζίρου μιας επιχείρησης που συνεπάγεται και την απώλεια των πελατών, αλλά και στο ότι η επιχείρηση έχει πλέον να αντιμετωπίσει και την αρνητική διαφήμιση. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα μοιραστεί την αρνητική του εμπειρία με εννέα – δέκα γνωστούς και φίλους του κατά μέσο όρο. Αντίθετα με έναν ικανοποιημένο πελάτη ο οποίος θα μοιραστεί την ικανοποίησή του με τρεις – τέσσερις γνωστούς και φίλους. Εν συντομία θα λέγαμε ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες αποτελούν ένα σημαντικό (ίσως το πιο σημαντικό) πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση. Και σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι η ανάκτηση ή η αναπλήρωση ενός πελάτη κοστίζει στην επιχείρηση πέντε φορές περισσότερο από την διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη.

Επιπροσθέτως ,το 70%-90% των δυσαρεστημένων από μία επιχείρηση πελατών δεν εκφράζει ποτέ τη δυσαρέσκειά του αυτή στην επιχείρηση. Σε κάθε δυσαρεστημένο πελάτη αντιστοιχούν άλλοι τρεις που δεν ακουγονται.

Συνεπώς η κακή εξυπηρέτηση κοστίζει. Όπως αναφέρει μία έρευνα της Datamonitor (Customer contact effectiveness report) «είναι πολλές εταιρείες που παρέχουν ανεπαρκείς και αναποτελεσματικές υπηρεσίες – και αυτό τους κοστίζει χρήματα και μειώνει τα έσοδά τους» .



Εικόνα 1: Πηγή : Τα Νέα

1.1.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΠΕΡΕΤΗΣΗΣ ΦΕΡΝΕΙ ΚΕΡΔΗ

Υπάρχει όμως και μια άλλη άποψη. Η άποψη αυτή, στηριζόμενη σε έρευνες σε διαφορετικούς κλάδους, αποδεικνύει ότι τα οφέλη για τις εταιρείες που καταφέρνουν να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες είναι πολλαπλά. Μερικά από αυτά παρατίθενται παρακάτω :

- Περισσότερες συστάσεις οδηγούν σε μείωση των εξόδων προώθησης κατά 20% - 40%.
- Δυνατότητα διαφοροποίησης από των ανταγωνισμό αφού εκκλείπουν άλλοι τρόποι.
- Μία αύξηση της δραστηριότητας των πελατών κατά μόλις 5% οδηγεί σε αύξηση των κερδών που μπορεί να κυμανθεί από 25% έως και 85% ανάλογα με τον κλάδο (Reicheld F.F 2003 and W.E.Sasser, 1990, Zero Defections: Quality comes to services, Harvard Business Review, 68).
- Δυνατότητα να διατηρηθούν υψηλότερες οι τιμές. Οι εταιρείες που χαρακτηρίζονται από δικούς τους πελάτες ως εξαιρετικές χρεώνουν κατά μέσο όρο 7% έως 12% ακριβότερα από τον ανταγωνισμό.
- Περισσότερες επαναλαμβανόμενες αγορές, οι οποίες μειώνουν τα κόστη των πωλήσεων κατά 20% - 40%.
- Οι εταιρείες με τους πιο ικανοποιημένους πελάτες έχουν κατά μέσο όρο 2.5 φορές ταχύτερη ανάπτυξη από τη μέση εταιρεία του κλάδου κλάδο (Reicheld F.F 2003, Loyalty rules! How Leaders build lasting relationships, Harvard Business School Press, Boston).

ΠΩΣ Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΒΕΛΤΕΡΩΣΕΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.2 Ο ΠΙΣΤΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ...ΧΡΥΣΟΣ!

Η σύγχρονη αντίληψη ορίζει την αφοσίωση ως ένα θετικό επίπεδο δέσμευσης των πελατών, το οποίο δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε προγενέστερες ενέργειες αγορών ή επαναλαμβανόμενων αγορών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο Oliver δίνει τον ακόλουθο χαρακτηρισμό: «Η αφοσίωση είναι μια ισχυρή δέσμευση των πελατών ότι θα επαναλάβουν την αγορά ή θα συνεχίσουν να είναι πελάτες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο μέλλον, ανεξάρτητα από επιρροές διαφόρων καταστάσεων ή προσπάθειες του marketing που

έχουν στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών...».

Αν ο όρος «δέσμευση» φαίνεται παράξενος σε κάποιον είναι αρκετό να σκεφτούμε έναν ιδιοκτήτη π.χ μιας Harley Davidson που φέρει στο μπράτσο του τατουάζ με το λογότυπο της συγκεκριμένης εταιρείας, η κάποιους άλλους καταναλωτές που επιλέγουν ένα εμπορικό σήμα ως logo για το κινητό τους τηλέφωνο.

1.1.1 ΤΑ ΠΕΡΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Για μια οποιαδήποτε επιχείρηση τα σημαντικότερα οφέλη από την αφοσίωση των πελατών της είναι κυρίως μακροπρόθεσμα. Οι αφοσιωμένοι πελάτες αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη από αυτά που αποφέρουν οι πελάτες που απλά επαναλαμβάνουν μία αγορά (χωρίς οι δεύτεροι να έχουν την αίσθηση της δέσμευσης) ή οι περιστασιακοί αγοραστές. Επιπροσθέτως, η αύξηση του επιπέδου αφοσίωσης μπορεί:

- Να μειώσει τα έξοδα του marketing όπως επίσης και το κόστος συναλλαγής
- Να αυξήσει τις συναλλαγές ανά πελάτη
- Να βελτιώσει τη φήμη της εταιρείας (word-of-mouth)

Αρκετές μελέτες αποδεικνύουν ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι λιγότερο επιρρεπείς σε προσφορές ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ελαστικότητα στις τιμές και οι πιθανότητες να αγοράσουν άλλα ή νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρεία είναι αυξημένες.

Το βασικότερο αποτέλεσμα της αφοσίωσης των πελατών είναι η διατήρηση του πελάτη (customer retention). Η μορφή που παίρνει η σχέση ανάμεσα στην αφοσίωση των πελατών και στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης εστιάζεται στις αυξημένες δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησης και στο γεγονός ότι ένας πελάτης αποφέρει όλο και μεγαλύτερο κέρδος μακροπρόθεσμα, κυρίως λόγω των επαναλαμβανόμενων αγορών και των συστάσεων της εταιρείας σε τρίτους.

1.1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν και είναι σε θέση να κατηγοριοποιήσουν την αφοσίωση των πελατών, είναι το ύψος των

επαναλαμβανόμενων αγορών και ο βαθμός αφοσίωσης στο προϊόν ή την υπηρεσία. Με βάση τα προηγούμενα, ο Griffin διακρίνει 4 διαφορετικές κατηγορίες αφοσίωσης :

1. **Πόνη αφοσίωση** : Αρκετοί καταναλωτές είναι οι καταναλωτές που δεν παρουσιάζουν καμία αφοσίωση για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά συνηθίζουν να αλλάζουν μάρκα ή προμηθευτή χωρίς κάποια εμφανή αιτία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να το λάβουν αυτό σοβαρά υπόψιν τους και να εφαρμόζουν στρατηγικές, ώστε να αποφύγουν τέτοιες περιπτώσεις.
2. **Αδύνατη αφοσίωση** : Πρόκειται για ένα είδος αφοσίωσης που οφείλεται κυρίως στη συνήθεια. Στην περίπτωση αυτή, παρά το γεγονός ότι οι πελάτες πραγματοποιούν πολλές και επαναλαμβανόμενες αγορές η δέσμευσή τους για το προϊόν είναι ωστόσο μικρή. Στρατηγικές που βασίζονται στη διαφοροποίηση είναι αυτές που μπορούν να μετατρέψουν το συγκεκριμένο είδος αφοσίωσης σε μία μορφή έντονης δέσμευσης.
3. **Παθητική αφοσίωση** : Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες πραγματοποιούν λίγες επαναλαμβανόμενες αγορές ενώ η αφοσίωση στο προϊόν ή την υπηρεσία είναι αρκετά υψηλή. Αν αυτό δε συμβαίνει λόγω ορισμένων συνθηκών που επικρατούν στην αγορά η εταιρεία θα πρέπει να αναζητήσει τα αίτια που αποτελούν εμπόδιο στην πραγματοποίηση μεγαλύτερου αριθμού συναλλαγών.
4. **Καλή αφοσίωση** : Η περίπτωση αυτή είναι η πιο επιθυμητή για κάθε επιχείρηση. Οι πελάτες παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης με το προϊόν ή την υπηρεσία, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιούν πολλές επαναλαμβανόμενες αγορές. Έτσι μπορεί να αποτελέσουν τους καλύτερους «διαφημιστές» ή και «υπρασπιστές» των προϊόντων της εταιρείας.



Εικόνα 2: Πηγή : Τα Νέα

1.2.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Αρκετές μελέτες, τόσο εμπειρικές όσο και θεωρητικές, έχουν αποδείξει ότι σημαντικός αριθμός ικανοποιημένων πελατών αποφασίζει να αλλάξει μάρκα ή προμηθευτή [Reicheld F.F(2003).Loyalty rules!How leaders built lasting relationships,Harvard business School Press,Boston] :

- Περίπου το 60% - 80% των πελατών δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εταιρεία πριν αποφασίσουν να προτιμήσουν κάποιον ανταγωνιστή.
- Κατά μέσο όρο το 84% των πελατών είναι ικανοποιημένοι αλλά μόνο το 41% είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία.
- Η βασικότερη αιτία απώλειας πελατών φαίνεται να είναι η κακή εξυπηρέτηση και όχι η δυσαρέσκεια για το προϊόν ή την υπηρεσία που τους παρέχεται.

Οι αφοσιωμένοι πελάτες από την άλλη, αναπτύσσουν συνήθως μία σχέση και μία δέσμευση με την εταιρεία που, σε αρκετές περιπτώσεις, διαρκεί «μία ολόκληρη ζωή».Συμπερασματικά, «...Η ικανοποίηση είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την αφοσίωση των πελατών...»[Vavra T. G.(1997).Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs, ASQC Quality Press, Milwaukee].

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

1.3 ΤΟ CRM ΚΑΙ ΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΟΥ

Ο όρος CRM (Customer Relationship Management – Διαχείριση Πελατιακών Σχέσεων) αφορά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός

οργανισμού να διαχειριστεί το σύνολο των σχέσεων και των επαφών με τους πελάτες της είτε αθροί είναι ήδη υπάρχοντες είτε είναι νέοι. Βασικός στόχος του CRM είναι η βελτιστοποίηση της αξίας του πελάτη (life – time value) για την επιχείρηση κάτι που συνεπάγεται την αύξηση του βαθμού αφοσίωσης των πελατών και της κερδοφορίας της. Το CRM δεν αποτελεί πλέον ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά μια αναγκαιότητα για την επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων.

1.3.1 ΔΥΟ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Στη φιλοσοφία του CRM μπορεί κανείς να ανακαλύψει δύο απλές αλλά βασικές αρχές :

1. Από τ 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων της (αρχή του Pareto).
2. Το κόστος διατήρησης ενός πελάτη είναι σημαντικά μικρότερο απο το κόστος απόκτησης ενός νέου.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για το CRM, δε θα πρέπει να λησμονείται ότι η Διαχείριση Πελατιακών Σχέσεων είναι πρώτα απ'όλα μία παλαιοκεντρική φιλοσοφία διοίκησης, η οποία συνδυάζει το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες και την τεχνολογία μέσα σε μία επιχείρηση η σε ένα οργανισμό.

Έτσι το CRM προσπαεί πάνω από όλα να κατανοήσει και να παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τους πελάτες μιας επιχείρησης, ποιά είναι τα χαρακτηριστικά τους, ποιές είναι οι προσδοκίες και οι επιθυμίες τους κ.λ.π.

1.3.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ CRM

Τα σημαντικότερα οφέλη του CRM όταν αυτό εφαρμόζεται αποτελεσματικά σε έναν οργανισμό συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Παροχή όσο το δυνατόν καλύτερης εξυπηρέτησης, σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών.
- Αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της υλοποίησης των διαδικασιών αυτοματοποίησης.
- Αποτελεσματική λειτουργία των Κέντρων Παροχής Βοήθειας και του Τμήματος Πωλήσεων.
- Διασταυρούμενες πωλήσεις και δυνατότητα υλοποίησης ενεργειών προσωποποιημένου marketing («1 προς 1 marketing»)

- Απλοποίηση των διαδικασιών marketing και των πωλήσεων.
- Προσδιορισμός νέων πελατών και ταυτόχρονη ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Αύξηση εσόδων ανά πελάτη.

Μία από τις σημαντικότερες παρανοήσεις που μπορεί κανείς να συναντήσει στο συγκεκριμένο χώρο, αφορά την ταύτιση του CRM με τα διάφορα άλλα πληροφοριακά συστήματα που διαχειρίζονται σχέσεις με τους πελάτες. Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM δεν αποτελεί τεχνολογικό πρόβλημα, αλλά απλά η εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας management απαιτεί ένα μέσο όρο για την αποτελεσματική διαχείριση ενός τεράστιου όγκου πληροφοριών.

1.3.3 ΕΝΟΠΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ

Η φιλοσοφία του CRM απαιτεί την ενοποίηση τριών σημαντικών λειτουργικών τομέων της επιχείρησης :

- Του marketing
- Των πωλήσεων και
- Της εξυπηρέτησης

Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν ουσιαστικά τους τομείς της επιχείρησης με τους οποίους έρχεται σε άμεση επαφή ο πελάτης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση. Παλαιότερα οι τρεις αυτοί τομείς – διαδικασίες ήταν ανεξάρτητοι μεταξύ τους κάτι που σήμερα πλέον δεν ισχύει αφού διαφένεται πια μία τάση ενοποίησής τους, με τη βοήθεια πάντα της τεχνολογίας η οποία λαμβάνει υπ'όψιν της και άλλες λειτουργίες της γενικότερης εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης (διανομή, αποθήκευση, προμήθειες κ.λ.π.)

1.3.4 ΤΟ e – CRM

Παρά το γεγονός ότι η ανάπτυξη του e – CRM οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο Internet, ο συγκεκριμένος όρος περιλαμβάνει και κάποιες άλλες έννοιες όπως :

- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- Ηλεκτρονική συνομιλία
- Διαδικτυακή τηλεφωνία
- Τηλέφωνο
- Fax
- κ.λ.π.

Βασικός στόχος του e-CRM : Να πετύχει την ενοποίηση όλων αυτών των εννοιών που αποτελούν κανάλια επικοινωνίας, καθώς και των συσσωρευμένων πληροφοριών που υπάρχουν γύρω από αυτά.

1.3.5 Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Τα συστήματα CRM έχουν θεωρηθεί κατά καιρούς από κάποιους κάτι το ουτοπικό, που «ως δια μαγείας» θα έκανε πραγματικότητα το όραμα της υπεροχής στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Επιπλέον, από έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί έχει προκύψει ότι παραπάνω από το 75% των εγκατεστημένων CRM δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα. Ένα τέτοιο φαινόμενο μπορεί να προκληθεί όχι από τα προβλήματα που δημιουργούν τα πληροφοριακά συστήματα, αλλά από τις διαδικασίες, τους ανθρώπους και τη στρατηγική της εταιρείας. Για αυτό τον λόγο, δεν πρέπει να ξεχνιέται ότι η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι μία πελατοκεντρική φιλοσοφία η οποία θα πρέπει να ενσωματωθεί στο σύνολο ενός οργανισμού – μιας επιχείρησης.

Από εμπειρικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει μίαισχυρή σχέση ανάμεσα σε μία επιτυχημένη εφαρμογή του CRM, την ικανοποίηση του πελάτη και τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης, όπως κερδοφορία και σαφώς αύξηση των εσόδων με μία εξαίρεση στις μονοπωλιακές και τις έντονα ανταγωνιστικές αγορές.

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά της επιτυχίας των CRM περιλαμβάνουν την ύπαρξη ενός οράματος και τον καθορισμό μιας συγκεκριμένης στρατηγικής CRM.



Εικόνα 3: Πηγή : Τα Νέα

ΤΑ ΠΕΣ ΕΥΦΕΡΟΥΣΜΕΝΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.4 ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΦΥΓΕΤΕ ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΠΛΗΓΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το θέμα των εμπορικών (brands) σήμερα πλέον παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από ποτέ. Η αγορά γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική, κάτι που συνεπάγεται το ότι οι επιχειρήσεις επενδύουν σκόμα περισσότερο στην επικοινωνία, στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της εικόνας τους, ώστε να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αναγνωρισιμότητας (share of mind) μεταξύ των καταναλωτών.

« Στο πλαίσιο της συνεργαίας μας με διάφορους οργανισμούς για τη διαχείριση της εμπειρίας των πελατών τους, έχουμε εντοπίσει ορισμένα κοινά σημεία αποτυχίας. Τα «καλά νέα», ωστόσο, είναι ότι όλα είναι δυνατόν να αποφευχθούν. Ποιές είναι, λοιπόν, οι παγίδες που πρέπει να προσέχετε στη δική σας προσπάθεια να βελτιώσετε την εικόνα που έχουν για την επιχείρησή σας οι πελάτες;

1. Η ποιότητα δεν γιαι την καλύτερή εικόνα της εταιρείας δεν αποτελείται απλά από ένα προϊόν, αλλά από την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται.

Ανώτερα στελεχη, όταν συμπαιραίνουν ότι το εμπορικό τους σλημα δεν αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αποδίδουν το πρόβλημα στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Κατόπιν, στέλνουν στους υπαλλήλους ένα μνημόνιο, με το οποίο τους προτρέπουν να δίνουν προτεραιότητα στον πελάτη, ή κάτι παρόμοιο, και τα διευθυντικά στελέχη επιστρέφουν στη διαχείριση των οικονομικών της εταιρείας.

Ο Jeff Bezos, διευθύνων σύμβουλος της Amazon.com, αναφέρει ότι «η αποστολή μας είναι να είμαστε η πιο πελατοκεντρική εταιρεία στον κόσμο». Ο Jeff Bezos και η διοικητική του ομάδα εκδηλώνουν προσωπικά τη δεσμευσή τους σε αυτήν την αποστολή της εταιρείας μέσω των δράσεων και των αποφάσεών τους, και έτσι έχουν δημιουργήσει μια αξιοζήλευτη φήμη αξιοπιστίας και ένα από τα πιο αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα στον κόσμο. Παρά τις προβλέψεις ορισμένων αναλυτών η Amazon επιδεικνύει υγιή λειτουργικά κέρδη εκμετάλλευσης και οι μετοχές της σημειώνουν αποδόσεις που ξεπερνούν σημαντικά το μέσο όρο της αγοράς.

2. Η ποιότητα της επίτηης στα υπηρεσια (πρόσβαση, ανδρδουσαν ελάση) είναι κρίσιμη για την καλύτερή εικόνα της εταιρείας.

Αν ο διευθύνων σύμβουλος αναγνωίσει ότι τα λόγια δεν αρκούν και ότι μόνον οι πράξεις θα κάνουν την διαφορά, το επόμενο

συνηθισμένο λάθος είναι να ζητήσει από το διευθυντή Μάρκετινγκ, το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων ή των διευθυντή Εξυπηρέτησης Πελατών να «διευθετήσει το πρόβλημα».

Στην πραγματικότητα όμως, το εμπορικό σήμα και η εμπειρία των πελατών είναι τομείς που πρέπει να είναι αρμοδιότητα όλων των στελεχών της ανωτερης διοίκησης. Καθεμία από τις τρεις λειτουργίες που προαναφέρθηκαν, διαδραματίζει το δικό της ιδιαίτερο ρόλο. Θα πρέπει, ωστόσο, όλα τα τμήματα να λειτουργούν ως ομάδα για την βελτιστοποίηση των πόρων, των προσπαθειών και των προϋπολογισμών, για τη δημιουργία μιας ευρείας στατηγικής branding και μιας ξεχωριστής πελατειακής εμπειρίας.

5.2.2. Η επικοινωνία με τους πελάτες μέσω των διανομητών προϊόντων ή των «έξυπνων» από την καρτομπαταρία

Συνήθως ξεκινάμε τη δουλειά μας σε εταιρείες συλλέγοντας στοιχεία για τους πελάτες, ώστε να μπορούμε να ορίσουμε και να σχεδιάσουμε την ιδανική εμπειρία του πελάτη. Συνήθως ακούγεται η διαβεβαίωση ότι «έχουμε ήδη πάρα πολλά στοιχεία και έρευνες για τους πελάτες μας, οπότε μην ανησυχείτε». Στην πραγματικότητα, όμως, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν έρευνες πελατών και συλλέγουν τόνους στοιχείων – και ενώ μπορούν εύκολα να σου πουν ποιοί είναι οι μεγαλύτεροί τους πελάτες – λίγες γνωρίζουν ποιοί είναι οι πελάτες που τους αναφέρουν τα περισσότερα κέρδη.

Ηπραγματικότητα είναι, ότι συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του κέρδους προέρχεται από ένα μικρό ποσοστό του συνόλου των πελατών και σε αυτούς πρέπει να επικεντρώνουμε την προσοχή μας. Αυτό δε σημαίνει, βέβαια, ότι θα πρέπει να αγνοούμε τους λιγότερο επικερδείς πελάτες (αν και μερικές περιπτώσεις ίσως να ήταν καλύτερο ορισμένοι από τους πελάτες σας να πηγαίνουν σε κάποιον ανταγωνιστή).

5.2.3. Επικοινωνία με τους πελάτες ή με τους διανομητές

Αφού, λοιπόν, ανακαλύψετε ποιοί είναι οι πελάτες που σας αποφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη, πρέπει να μάθετε και τι προσδοκίες έχουν αυτοί οι πελάτες, αλλά και τρία – τέσσερα πράγματα που τους κάνουν να επιστρέφουν στην επιχείρησή σας και να την προτείνουν σε άλλους. Χωρίς την απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις, μπορεί να διαθέτετε στοιχεία, αλλά δε θα έχετε ιδέα πως να τα χρησιμοποιήσετε. Προκειμένου μία επιχείρηση να προσφέρει στους πελάτες όχι απλώς μια «καλή» εξυπηρέτηση αλλά μία

ξεχωριστή εμπειρία, θα πρέπει να διαφοροποιείται με τρόπο τέτοιο που να εκτιμούν οι πελάτες που θέλει να προσελκύσει. Το να είναι απλώς διαφορετική, δεν αρκεί.

Δ. Η επένδυση ενός συστήματος CRM με την αλλαγή της συμπεριφοράς θα αυξήσει τα έσοδα

Οι επενδύσεις σε συστήματα CRM υπολογίζεται ότι αυξήθηκαν, από τα 20 δις δολάρια το 2001 στα 46 δις δολάρια τη χρονιά που πέρασε. Σύμφωνα με έρευνα της Gartner Research, όμως, το 55% των συστημάτων CRM διώχνουν τους πελάτες και μειώνουν τα κέρδη! Η πραγματικότητα όμως είναι ότι οι περισσότερες εταιρείες εγκαθιστούν ένα σύστημα CRM, χωρίς να έχουν σκεφτεί πως να το χρησιμοποιήσουν, ώστε να δημιουργήσουν στους πελάτες τους μια καλύτερη εικόνα για την εταιρεία. Αυτές οι τεράστιες βάσεις δεδομένων δίνουν τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να συλλέξει γνώση από τους πελάτες της και να τη χρησιμοποιήσει για να τους προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους.

Αντ' αυτού όμως πολλές εταιρείες (οι τράπεζες είναι το καλύτερο παράδειγμα) χρησιμοποιούν αυτά τα στοιχεία σαν ένα ψυχρό εργαλείο για να «καταδιώκουν» και να εκνευρίζουν τον πελάτη, αντί να τον προσελκύουν. Για παράδειγμα, πολλοί επαγγελματίες, χρησιμοποιούν την κάρτα American Express - λόγω των ταιδιωτικών υπηρεσιών και άλλων προνομίων - και παρόλα αυτά λαμβάνουν κάθε βδομάδα, χωρίς να το έχω επιτρέψει, γράμματα από μία τράπεζα που λέγεται Capital One. Όλα τα γράμματα λένε το ίδιο πράγμα, τους προσφέρουν την ίδια πιστωτική κάρτα προωθώντας το χαμηλό της επιτόκιο. Ο φάκελος περιέχει πάντα και ένα φτηνό στιλό. Είναι προφανές ότι αυτή η τράπεζα δεν έκανε τον κόπο να τους καταλάβει, να μάθει τι με ενδιαφέρει και να φτιάξει μία προσφορά που να ταιριάζει στις δικές τους ανάγκες. Τους έχει κουράσει τόσο πολύ αυτή η ιστορία που πολλοί απο αυτπύς πετάνε το φάκελο πριν καν τον ανοίξουν.

Ε. Η έλλειψη ενός κίνητρου δημιουργεί θυμωτά και η αγανάκτηση από την έλλειψη της έσ δημιουργίας προστιθέμενης αξίας

Αυτό έχει σχέση με έναν κοινό μύθο: ότι οι κάρτες αφοσίωσης δημιουργούν αφοσίωση. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες δεν δημιουργούν αφοσίωση. Πολλές κάρτες ενθαρρύνουν τον κόσμο να «απιστήσει» προσφέροντάς του κίνητρα και εκπτώσεις που προσελκύουν καινούριους πελάτες που αναζητούν «ευκαιρίες». Αυτοί οι πελάτες έχουν ένα πορτοφόλι γεμάτο με κάρτες για κάθε περίπτωση και, όταν συμπληρώσουν τους απαιτούμενους πόντους

και τους εξαργυρώνουν, απλώς χρησιμοποιούν την κάρτα μιας άλλης εταιρείας. Ακόμα χειρότερα, κάποιες εταιρείες πιστεύουν ότι «δένουν» τους νέους πελάτες προσφέροντάς τους πίστωση και χρεώνοντάς τους, στη συνέχεια, υπερβολικά επιτόκια για τη χρήση της (κατ'όνομα μόνο) κάρτας αφοσίωσης. Αυτή η πρακτική είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στο λιανεμπόριο ρούχων. Οι πραγματικές κάρτες αφοσίωσης είναι αυτές που δηλώνουν την αφοσίωση της εταιρείας στον πελάτη – και όχι το αντίστροφο.

3. Η προσπάθεια της Shell για να αλλάξει από μία λειτουργική εταιρεία να αναδείξει την εικόνα της προσφέροντας μια πιο να την αναγνωρίσει κατά άλλους, να η εταιρεία να να προσφέρει να αντικαταστήσει με την εικόνα.

Το να αλλάξετε την εικόνα χωρίς να αλλάξετε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια εταιρεία, είναι σαν να προσπαθείτε να γλιτώσετε τον «Τιτανικό» από το ναυάγιο του...αλλάζοντας θέση στις καρέκλες που βρίσκονται στο κατάστρωμα. Παρόλα αυτά, είναι σύνηθες μία εταιρεία να ξεκινά μια τεράστια διαφημιστική καμπάνια, χωρίς να σκεφτεί αν η υπόσχεση που δίνει μέσω της καμπάνιας αυτής είναι δυνατόν να τηρηθεί, όταν οι πελάτες έρθουν σε επαφή με την εταιρεία.

Το ταχυδρομείο της Αγγλίας το Royal Mail, αποφάσισε να αλλάξει την εταιρική του εικόνα, για να ταιριάζει περισσότερο στη διευρημένη γκάμα των υπηρεσιών που πρόσφερε, πέρα από τις απλές ταχυδρομικές υπηρεσίες. Αποφάσισαν λοιπόν να αλλάξει το όνομα (και να ονομάζεται Consignia) και ξόδεψαν πολλά εκατομμύρια λίρες σε συμβούλους, καινούριο logo, πινακίδες, επικοινωνία και διαφήμιση. Ξέχασαν, όμως, να εξηγήσουν στους πελάτες τους ποιά θα ήταν ακριβώς το όφελος που θα είχαν από τις αλλαγές αυτές, αλλά και - ίσως το πιο σημαντικό - να αντιμετωπίσουν τα τρομερά λειτουργικά προβλήματα που είχαν. Το αποτέλεσμα ήταν, η αλλαγή αυτή να αντιμετωπίσει με τρομερή δυσπιστία από τον κόσμο. Έτσι, αποφάσισαν να αλλάξουν το όνομά τους και πάλι σε Royal Mail!

4. Η προσπάθεια της Nike να αλλάξει από μία λειτουργική εταιρεία να αναδείξει την εικόνα της προσφέροντας μια πιο να την αναγνωρίσει κατά άλλους, να η εταιρεία να να προσφέρει να αντικαταστήσει με την εικόνα.

Οι περισσότερες εταιρείες φροντίζουν ώστε το προσωπικό τους να εκπαιδευτεί στην εξυπηρέτηση των πελατών, ελάχιστες, όμως, διαφοροποιούνται στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ο λόγος είναι ότι παρέχουν όλες την ίδια εκπαίδευση, την οποία, μάλιστα

συχνά αναλαμβάνει η ίδια εταιρεία εκπαίδευσης. Η αλήθεια είναι ότι η τυποποιημένη εκπαίδευση δημιουργεί τυποποιημένη εξυπηρέτηση. Αυτό δε σημαίνει ότι η εκπαίδευση για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι λάθος. Υπάρχουν κάποια βραβευμένα προγράμματα, τα οποία βοηθούν ουσιαστικά το προσωπικό να βελτιώσει τις δεξιότητές του και η εταιρεία παρέχει μία σταθερή ποιότητα υπηρεσιών που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να «χτίσει» ένα καλό όνομα. Αν, όμως, ο στόχος είναι η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, χρειάζεται «Branded Training». Με άλλα λόγια, εκπαίδευση φτιαγμένη με σκοπό να δώσει ζωή στις αξίες της εταιρείας και να προωθήσει την εφαρμογή τους στην πράξη, με έναν τρόπο συνεπή, επαναλαμβανόμενο, ηθελημένο, διαφοροποιημένο, που να προσθέτει αξία στον πελάτη.

3. Η επένδυση για τη Διαφοροποίηση Έξω της Οργανισμικής Ικανότητος έναντι των Εξωτερικών και οι επιπτώσεις στην ταχύτητα με τον κλάδο.

Ο Peter Drucker είχε γράψει πριν από αρκετά χρόνια πως «ό,τι μετράς, αυτό γίνεται». Και αυτό εξακολουθεί να ισχύει. Παρόλα αυτά, στην πράξη, οι περισσότερες εταιρείες ενδιαφέρονται μόνο για μεγέθη που έχουν να κάνουν με το τελικό αποτέλεσμα. Μερίδιο αγοράς, κερδοφορία και κέρδη ανάμετοχη (EPS), είναι πολύ σημαντικοί δείκτες για την απόδοση μίας εταιρείας. Όμως είναι όλοι δευτερογενείς δείκτες, δηλαδή προκύπτουν ως αποτέλεσμα της διαφοροποίησης της εταιρείας, της αφοσίωσης των πελατών της και της προτίμησής της έναντι του ανταγωνισμού. Αυτό που απαιτείται, είναι οι επιχειρήσεις να μετρήσουν και να διαχειριστούν τις δραστηριότητες που προκαλούν τα δευτερογενή αποτελέσματα. Η εμπειρία του πελάτη είναι μία από τις πιο σημαντικές.

3.2 Η επένδυση για τη Διαφοροποίηση Έξω της Οργανισμικής Ικανότητος.

Εδώ φτάνουμε στο τελευταίο από τα δέκα πιο συνηθισμένα λάθη : Πρόκειται για την πεποίθηση ότι η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Έρευνα της Forum έδειξε ότι το 80% των πελατών που αλλάζουν προμηθευτή δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον προηγούμενο προμηθευτή τους. Η ικανοποίηση αποτελεί, πλέον, απλώς το τίμημα εισόδου στην αγορά – και όχι λόγω επιτυχίας. Ο μόνος πραγματικός δείκτης για την εμπειρία των πελατών που συνδέεται στατιστικά με βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα, είναι η «προάσπιση». Ως «προασπιστές» ορίζουμε

τους πελάτες που είναι διατεθειμένοι πέρα από τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών μας, να μας συστήσουν και άλλου επικερδείς πελάτες σαν αυτούς. Είναι οι πελάτες που δηλώνουν την ανώτερη κλίμακα ικανοποίησης. Αυτό μετρά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Βλέπουμε ωστόσο πολλά στελέχη επιχειρήσεων να αθροίζουν τα ποσοστά των πελατών που δηλώνουν «σχετικά ικανοποιημένοι» και «πολύ ικανοποιημένοι», και έπειτα να συγχαίρουν τους εαυτούς τους επειδή το 92% των πελατών της εταιρείας τους δηλώνουν ικανοποιημένοι. Η σκληρή πραγματικότητα, όμως, για τις περισσότερες εταιρείες είναι ότι το 80% των πελατών τους είναι επιρρεπείς σε προσφορές ανταγωνιστών και μόνον ένα 20% ή ακόμη μικρότερο ποσοστό ανταποκρίνεται στους πραγματικούς «υποστηρικτές».

Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιτυχημένης εξυπηρέτησης πελατών

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

- 1 Όραμα CRM** Ηγεσία, θέση στην αγορά, αξία πελάτη
- 2 Στρατηγική CRM** Στόχοι, τμήματα, αποτελεσματική αλληλεπίδραση

ΕΦΑΡΜΟΓΗ

- 3 Απόδοση αξίας στην εμπειρία του πελάτη**
Κατανόηση απαιτήσεων πελατών, παρακολούθηση και έλεγχος προσδοκιών, ικανοποίηση σε σχέση με ανταγωνιστές, επικοινωνία με πελάτες
- 4 Οργανωτική συνεργασία**
Κουλτούρα και δομή, κατανόηση πελατών, δεξιότητες και ικανότητες προσωπικού, κίνητρα, εσωτερική επικοινωνία, συνεργάτες και προμηθευτές
- 5 Διαδικασίες CRM** Κύκλος ζωής πελάτη, διαχείριση γνώσεων
- 6 Πληροφορίες CRM** Δεδομένα, αναλύσεις, έρευνα αγοράς
- 7 Τεχνολογία CRM** Εφαρμογές, τεχνολογία πληροφορικών συστημάτων
- 8 Ποσοστικοί δείκτες CRM** Αξία και διατήρηση πελατών, αφοσίωση, κόστος εξυπηρέτησης

ΤΑ ΝΕΑ

Εικόνα 4: Πηγή Τα Νέα

1.4.1 ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ

Θα διαπιστώστε ότι πολλές από αυτές τις δέκα παγίδες συνδέονται μεταξύ τους. Το όνομα, η «μπάντα» μιας εταιρείας, είναι ολιστικό προϊόν – και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διαχειρίζονται την πελατειακή εμπειρία αναλόγως, κατανοώντας ότι καθετί ή ενισχύει ή βλάπτει την εικόνα της εταιρείας στα μάτια του πελάτη. Αυτές είναι και

οι εταιρείες που θα επικρατήσουν. Η ανάθεση της προσπάθειας για τη βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας σε άλλους, και ο επιμερισμός της, δεν αποτελούν εναλλακτική λύση. »

ΤΑ ΚΥΣΤΕΚΑ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΟΚΕΙΝΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΙΔΙΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

1.5 ΟΔΗΓΟΣ ΟΙ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ



Ο πιο διαδεδομένος τρόπος συλλογής στοιχείων από τον ίδιο τον πελάτη είναι οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών οι οποίες αν και εξ ορισμού βασίζονται σε υποκειμενικά στοιχεία, αποτελούν ίσως τον καλύτερο τρόπο για να μπορέσει μία επιχείρηση να δει τι κάνει καλά, τι κάνει λιγότερο καλά αλλά κυρίως τι θα πρέπει να κάνει για να βελτιώσει την εικόνα της «στα μάτια» των πελατών της.

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό αυτών των ερευνών είναι ότι η υποκειμενικότητα των στοιχείων είναι απόλυτα θεμιτή και καθόλου, άρα, ανησυχητική. Ο λόγος είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι αυτό που ικανοποιεί καλύτερα τις υποκειμενικές ανάγκες του πελάτη άρα δε θα μπορούσε ποτέ να είναι μία έννοια αντικειμενική.

Εδώ υπάρχει μια παγίδα : Είναι στη φύση του ανθρώπου να νομίζει ότι μπορεί να καταλάβει τι σκέφτονται ή τι νιώθουν οι άλλοι. Ακριβώς έτσι και οι επιχειρήσεις νομίζουν ότι γνωρίζουν τι θέλουν οι πελάτες τους. Στην πράξη, όμως, και από ότι φανερώνουν αρκετές έρευνες, οι εταιρείες δε γνωρίζουν καθόλου τι θέλουν οι πελάτες τους. Το χειρότερο, βέβαια, όλων είναι ότι τα άτομα που βρίσκονται στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχικής κλίμακας (τα διευθυντικά στελέχη), τις πεπρισσότερες φορές, είναι αποκομμένα από τις καθημερινές συναλλαγές με τους πελάτες και δε γνωρίζουν στο ελάχιστο τις απαιτήσεις τους.

1.5.1 ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ Ή ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ

Οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών μπορεί να χωριστούν σε δύο κατηγορίες :

-  Τις ποιοτικές και
-  Τις ποσοτικές

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προϋποθέτει την συνύπαρξη και των δύο αυτών κατηγοριών και αυτό γιατί κάθε μια ικανοποιεί διαφορετικούς σκοπούς.

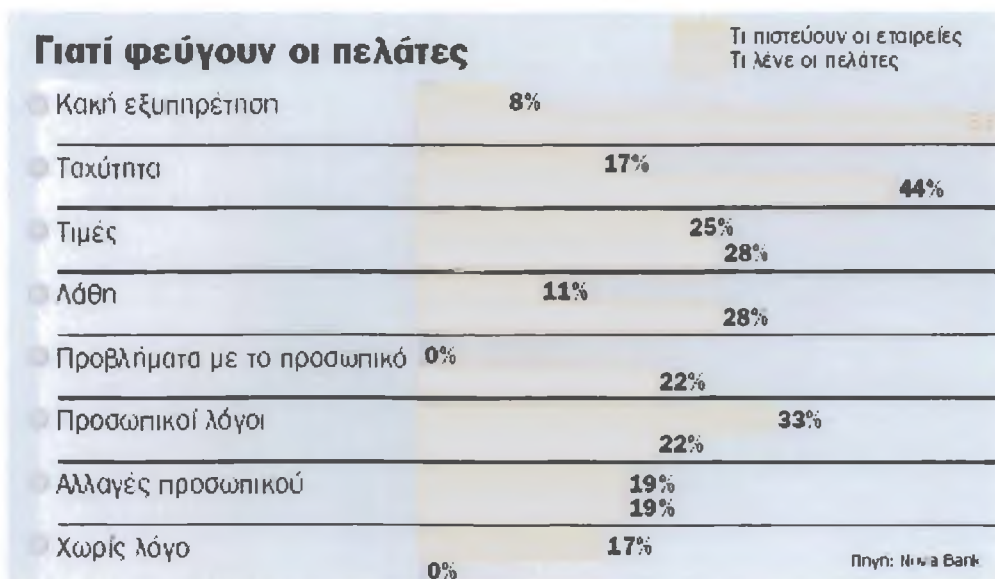
Βασικός στόχος ποιοτικών ερευνών : Η πληροφορία που διεξάγεται να είναι αναλυτική και να περιέχει πρόσθετες πληροφορίες για τη στάση και τις απόψεις των πελατών.

Συνήθως το δείγμα που χρησιμοποιείται είναι τόσο μικρό, ώστε να μην επιτρέπεται η γενίκευση των αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά όμως πραγματοποιείται μια σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.

Βασικός στόχος ποσοτικών ερευνών: Η διεύρυνση της αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρείας από τους πελάτες της. Οι έρευνες αυτές βασίζονται σε αξιόπιστα στατιστικά δεδομένα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο.

Έτσι μία εταιρεία – ιδανικά – θα μπορούσε να διεξάγει :

- **ποιοτικές έρευνες**, προκειμένου να διαπιστώσει ποιές ακριβώς είναι οι προσδοκίες των πελατών της και
- **ποσοτικές έρευνες** για να διαπιστώσει το ποσοστό ικανοποίησής του σε καθεμία από αυτές τις παραμέτρους .



Εικόνα 5: Πηγή Τα Νέα

1.5.2 ΓΙΑ ΣΠΙΤΥΧΕΜΕΝΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν τις έρευνες ικανοποίησης των πελατών και πολλές από αυτές έχουν θεσπίσει απίσημους εσωτερικούς δείκτες ικανοποίησης των πελατών. Πολλές φορές οι δείκτες αυτοί συνδέονται με τις αμοιβές των τμημάτων που είναι αρμόδια για την εξυπηρέτηση των πελατών. Η εμπειρία όμως δείχνει ότι εννέα στις δέκα φορές οι συγκεκριμένες έρευνες ικανοποίησης των πελατών δεν βοηθούν ουσιαστικά να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης που τις διεξάγει, αλλά απλά παρέχουν κάποια επιπρόσθετα στοιχεία τα οποία καταλήγουν σε ένα συρτάρι. Άλλωστε είναι γνωστό, ότι τα στοιχεία είναι πολύ εύκολο να συλλεχθούν αλλά πολύ δύσκολο να χρησιμοποιηθούν σωστά.

Καλό και συνετό είναι όποιος αποφασίζει να κάνει μια έρευνα ικανοποίησης πελατών να λάβει υπ'όψιν του κάποιες **παρανοήσεις** οι οποίες είναι :

1. Όσο περισσότερα στοιχεία έχεις τόσο το καλύτερο.

Σήμερα, σημασία δεν έχει τόσο η ποσότητα όσο η ποιότητα των πληροφοριών. Η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών πρέπει να ξεκινάει από τον ίδιο τον πελάτη. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν εκατοντάδες σελίδες με αναλύσεις ερωτηματολογίων που σχεδιάστηκαν με γνώμονα αυτό που θέλει να μάθει η εταιρεία και όχι αυτό που ήθελε να πει ο πελάτης. Προτιμότερο είναι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών να είναι σύντομες και να ρωτούν αυτά που ενδιαφέρουν τους πελάτες – και όχι αυτά που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις.

2. Όταν κάποιος προϊστάμενος πάρει την πληροφορία, θα την χρησιμοποιήσει για να προσχεδιάσει διορθωτικές ενέργειες.

Λόγω της πίεσης της καθημερινότητας πολλές φορές κάποιος δε προλαβαίνει να ασχοληθεί με μακροπρόθεσμους στόχους και με αόριστες έννοιες γενικότερα. Αν τα στοιχεία που φτάσουν στους υπεύθυνους είναι γενικά και δεν είναι «καθρέφτης» των συγκεκριμένων αλλαγών, δε θα γίνει απολύτως τίποτα.

Όταν σχεδιάζεται μια έρευνα μία έρευνα ικανοποίησης των πελατών θα πρέπει να ξέρουμε για κάθε ερώτηση τη θα κάνουμε την απάντησή της.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών δε θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Άλλωστε δεν είναι παρά το πρώτο βήμα μιας

γενκότερης προσπάθειας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. Για να μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά η πληροφορία που συλέγεται από τους πελάτες μιας επιχείρησης θα πρέπει η διαδικασία αυτή να περιλαμβάνει έναν κύκλο μέτρησης, αξιολόγησης, σχεδιασμού, ενέργειας, και επαναμέτρησης, ο οποίος θα οδηγεί στη συνεχή παρακολούθηση και τη συνεχή βελτίωση.

3. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών πρέπει να είναι αποκλειστικά ευθύνη κάποιου άλλου τμήματος ή υπηρεσίας.

Το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, ξέρει συνήθως αρκετά καλά τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους – και πολύ συχνά αυτή η πληροφορία μένει ανεκμετάλλευτη από την επιχείρηση. Ο σχεδιασμός και η ανάλυση των ερευνών ικανοποίησης των πελατών σπάνια περιλαμβάνει τους ανθρώπους εκείνους που θα επηρεαστούν περισσότερο από όποιες ενέργειες αποφασιστούν. Κάθε βελτίωση στην εξυπηρέτηση θα προκύψει μόνο αν οι συγκεκριμένοι άνθρωποι της προκαλέσουν.

Η μέτρηση της ικανοποίησης πρέπει να είναι καθημερινή δουλειά, του business as usual, όχι κάποια αποσπασμένη δραστηριότητα που είναι ασκλειστική ευθύνη κάποιου άλλου τμήματος ή υπηρεσίας. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα μέτρησης, πρέπει να είναι απλό, κατανοητό, να δίνει γρήγορα την πληροφορία και να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας των τμημάτων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.

Σίγουρα χρειάζεται η συμβολή των ανθρώπων με εξειδικευμένη γνώση στον σχεδιασμό της έρευνας και του συστήματος μέτρησης. Όμως, εξίσου σημαντική για την επιτυχία είναι και η συμμετοχή του προσωπικού που αποτελείται από άτομα που θα επηρεαστούν περισσότερο από όποιες ενέργειες αποφασιστούν (προσωπικό «πρώτης γραμμής»), το οποίο πρέπει να αισθάνεται ότι συμμετέχει ενεργά, ότι οι απόψεις του λαμβάνονται υπ'όψιν σοβαρά, να αποδέχεται τα αποτελέσματα και είναι διατεθειμένο να κάνει κάτι για αυτά.

4. Η εστίαση στα παράπονα των πελατών προωθεί τη βελτίωση της εξυπηρέτησης.

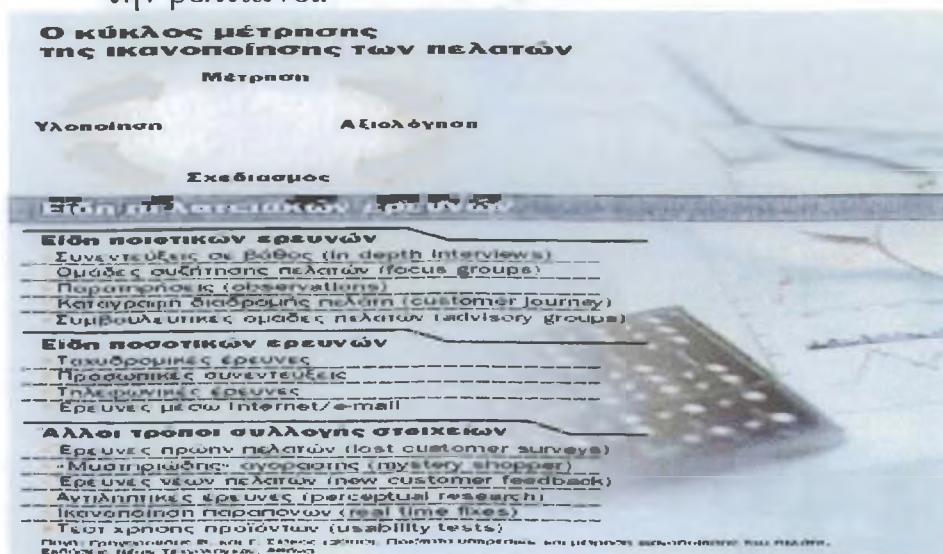
Η συγκέντρωση των παραπόνων σε κάποια κεντρική υπηρεσία και η παρουσίασή τους στο προσωπικό, συχνά από αυτό

χρησιμοποιώντας το επιχείρημα «αυτά δεν αφορούν εμάς». Η συγκέντρωση και η ανάλυση των στοιχείων και των παραπόνων είναι αρκετά απλή διαδικασία, αλλά πολύ σπάνια το προσωπικό ενδιαφέρεται ή δε βρίσκει αναγκαίο να αλλάξει κάτι στη συμπεριφορά του.

Αντίθετα, όταν το προσωπικό έχει ενεργό συμμετοχή στη συλλογή στοιχείων ικανοποίησης των πελατών, νιώθει πιο έντονη την ανάγκη αλλαγής. Η πρακτική της τυπικής ενημέρωσης από τη διοίκηση προς τα κάτω, έναν ή δύο μήνες μετά την συλλογή των στοιχείων πρέπει να αντιστραφεί. Η συλλογή των στοιχείων πρέπει να γίνεται τοπικά – εκεί όπου εξυπηρετούνται οι πελάτες και εργάζονται οι άνθρωποι που πρέπει να αλλάξουν – και οι αναφορές για τις ενέργειες που έγιναν να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω.

Η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο μιας επιχείρησης, και όπως και όλοι οι άλλοι στόχοι πρέπει να μετριέται. Όταν, όμως, σχεδιάζονται οι έρευνες για τη μέτρηση της απόδοσης και της προόδου, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο μόνος λόγος για τον οποίο γίνονται οι έρευνες αυτές, είναι για να φέρουν βελτίωση και ότι η επιτυχία τους δεν κρίνεται από τον όγκο και την πολυπλοκότητα των πληροφοριών που θα δώσουν, αλλά από τις βελτιωτικές ενέργειες που θα προκαλέσουν.

Μόνο έτσι μπορεί μια εταιρεία να σταματήσει να προβάλλει το πώς μετράει την εξυπηρέτηση και να αρχίσει να μιλάει για το πώς την βελτιώνει.



Εικόνα 6: Πηγή Τα Νέα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΣΗΧΝΗ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ Η ΛΙΑΧΥΣΤΗΜΑΤΑ

2.1 Η ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ CRM & ERP ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Πολλές επιχειρήσεις σε Ευρώπη και Ηνωμένες Πολιτείες εγκαθιστούν τις εφαρμογές Enterprise Resource Planning (ERP). Οι εφαρμογές ERP τους βοήθησαν να αυτοματοποιήσουν και βελτιστοποιήσουν τις εσωτερικές επιχειρησιακές τους διαδικασίες, σε τομείς όπως η χρηματοδότηση, η κατασκευή, η διαχείριση καταλόγων και το ανθρώπινο δυναμικό, απελευθερώνοντας έτσι τα μεσαία κυρίως διευθυντικά στελέχη από τις τακτικές, καθημερινές διαδικασίες της διεύθυνσης μιας επιχείρησης.

Το ενδιαφέρον των εταιριών έχει μετατοπιστεί από τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών περισσότερο στους πελάτες. Οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις, ως πελάτες, άρχισαν να επιζητούν περισσότερη προσοχή και άμεση εξυπηρέτηση. Οι έξυπνες επιχειρήσεις ρυθμίζουν τώρα τις επιχειρησιακές πρακτικές τους με το να επικεντρώσουν εκ νέου τις προσπάθειες τους εξωτερικά. Λόγω της ανάγκης να συγκεντρωθούν περισσότερο στους πελάτες, πολλές επιχειρήσεις γυρίζουν στην τεχνολογία άλλη μια φορά - αυτή τη φορά στο Customer Relationship Management - στο CRM.

Όπως το ERP, οι λύσεις CRM εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στις εφαρμογές Front Office όπως οι πωλήσεις το marketing και η εξυπηρέτηση πελατών. Το CRM πηγαίνει παραπέρα βοηθώντας τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν τα πελατοκεντρικά στοιχεία συμπεριφοράς των πελατών. Εκτιμώντας ότι οι εφαρμογές ERP μπορούν να οδηγήσουν στη βελτιωμένη οργανωτική αποδοτικότητα, το CRM στοχεύει να βελτιώσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα με τη μείωση των εξόδων πωλήσεων και τη πλήρη αξιοποίηση του κύκλου ζωής του πελάτη ή και του προϊόντος.

Με το συνδυασμό του ERP και CRM οι επιχειρήσεις για να διαμορφώσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα μπορούν να γίνουν λειτουργικά πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές στις σχέσεις τους με τους πελάτες, ενώ συγχρόνως θα εξερευνούν νέες δυνατότητες και αναδυόμενες επαγγελματικές ευκαιρίες.

2.1.1 ΔΙΑΦΕΡΑ CRM & ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο παρακάτω πίνακας συγκεντρώνει τα στοιχεία εκείνα που αποκαλύπτουν διαφορετικό προσανατολισμό που έχουν τα συστήματα ERP και CRM. Με την παρουσίαση των περιοχών όπου εστιάζουν οι δύο τύποι εφαρμογών υποστηρίζεται ότι τα ERP συστήματα εστιάζουν κυρίως σε μία αριστοποίηση δομημένων λειτουργιών (π.χ. στην παραγωγή και την κοστολόγηση) ενώ τα CRM συστήματα που αφορούν στη συμπεριφορά πελατών προσπαθούν να την μετρήσουν και να τη

μοντελοποιήσουν και η οποία αποτελεί ένα τυχαίο, μη δομημένο και δυναμικό μέγεθος.

ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ERP	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ CRM
Στρατηγική Εστίαση	Στο εσωτερικό της επιχείρησης Λειτουργική Επιδείξηση	Στο εξωτερικό της επιχείρησης Σχέσεις Με Πελάτες
Επιχειρηματικό Πλεονέκτημα	Έλεγχος Κόστους	Βελτίωση Της Απόδοσης Της Επιδείξησης
Κομμάς	Κατασκευή	Υπηρεσίες
Ρύθση Επιχειρηματικών Διαδικασιών	Δομημένες Μετρήσιμες	Τυχαίες, Μη Δομημένες
Εστίαση Των Διαδικασιών	Στις Συναλλαγές	Στα Χτίσιμα Των Σχέσεων
Αριθμός Εσωτερικών Χρηστών	10 έως 100	1.000 έως 10.000
Αριθμός Εξωτερικών Χρηστών	100 έως 1.000	100.000+

Πίνακας 1: Διαφορά CRM & ERP (Πηγή: Siebel 7 Delivering the best CRM at the lowest total cost of ownership)

2.1.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΚΑΙ BRM Ή PRM

Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του σύγχρονου εμπορίου, η ταχύτητα, η αποτελεσματικότητα και ο έλεγχος των διαδικασιών πώλησης γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκος και χρήσιμος. Έτσι προκύπτει υπερβολικό κόστος

υποστήριξης presales διαδικασιών, απώλειες λόγω λαθών στην λήψη και αποστολή παραγγελιών, καθυστέρηση των στατιστικών πώλησης. Κατ' γενικότερα δυσκαμψία στον κύκλο πωλήσεων και παραγγελιών.

Ως επέκταση του CRM που αναφέρεται στις σχέσεις με τους πελάτες, αρκετές εταιρείες στρέφονται σε συνολικότερες λύσεις Business Relationship Management (BRM) ή Partner Relationship Management, οι οποίες δεν καλύπτουν μόνο τους πελάτες αλλά επεκτείνονται και στους λοιπούς συνεργάτες της επιχείρησης (λ.χ. προμηθευτές). Η λογική με την οποία λειτουργεί το BRM ή PRM είναι παρόμοια με αυτή του CRM και στόχος είναι η ενιαία αντιμετώπιση όλων όσων έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση. Το Partners Relationship Management είναι ένα πλαίσιο εφαρμογών το οποίο βοηθάει στην βελτιστοποίηση της διαδικασίας πώλησης, επιτυγχάνοντας την διασύνδεση αποκομμένων λειτουργιών πώλησης. Ειδικότερα στοχεύει στην αυτοματοποίηση ολόκληρου του κύκλου πωλήσεων. Κάποια από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας PRM λύσης είναι:

- ✦ Μείωση σφαλμάτων κατά την λήψη και εκτέλεση παραγγελίας.
- ✦ Περιορισμός του κύκλου πώλησης.
- ✦ Στρατηγική τιμολόγηση μέση και έγκυρη πληροφόρηση.
- ✦ Παραμετροποίηση προϊόντων Ευτονισμός Ομαδικών Πωλήσεων.

2.1.3 ΕΥΣΥΜΒΕΤΗΜΑΤΑ CRM ΚΑΙ e-CRM

Η αγορά του Internet αποτελεί σήμερα έναν χώρο με αρκετές ευκαιρίες και δυνατότητες για να ικανοποιηθούν οι φιλοδοξίες τόσο μικρών όσο και μεγάλων επιχειρηματιών. Άλλωστε οι επενδύσεις σε υπηρεσίες εμπορίου μέσα από το διαδίκτυο μπορούν να δημιουργήσουν ένα she με ικανοποιητικό αριθμό επισκεπτών, ακόμη και με περιορισμένα κεφάλαια ή σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Δεν αρκεί όμως μόνο αυτό. Η δημιουργία ενός site και η διεκπεραίωση των πρώτων συναλλαγών είναι μόνο η αρχή για όσους βλέπουν την ηλεκτρονική αγορά με μακροχρόνιες προοπτικές. Για όσους δηλαδή δεν ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν μια επιχείρηση στο διαδίκτυο με σκοπό να τη μεταπωλήσουν στην αρχή της λειτουργίας της.

Η διατήρηση ενός she και η επίτευξη σταθερού ρυθμού ανάπτυξης βασίζεται σε κάποιο - έστω περιορισμένο βαθμό- σε μεθόδους που έχουν επιτυχώς χρησιμοποιηθεί και στην παραδοσιακή οικονομία. Η βασικότερη από αυτές είναι η ανάπτυξη Customer Relationship Management, δηλαδή διαδικασιών και πολιτικών, τόσο εντός της

επιχείρησης (π.χ. ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας με τους πελάτες). Στόχος αυτών είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, ώστε να αναπτυχθεί μακροχρόνια σχέση μεταξύ αυτών και της επιχείρησης. Αντίστοιχα το e-Customer Relationship Management έχει αναπτυχθεί ως η σημαντικότερη πολιτική για μια επιτυχημένη επιχείρηση στο διαδίκτυο.

Παρότι εφαρμόζεται επιτυχημένα για αρκετά χρόνια στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, το εύρος των δυνατοτήτων του e-CRM αναδεικνύεται μέσα από τη νέα οικονομία όπου οι συνθήκες είναι ευνοϊκές για την ανάπτυξη του. Ειδικότερα, οι παράγοντες εκείνοι που ευνοούν την ευρεία αξιοποίηση πολιτικών e-CRM είναι:

- ✚ Η εγκατεστημένη τεχνολογία μέσα σε μία ηλεκτρονική επιχείρηση, πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάπτυξη εφαρμογών e-CRM συχνά με ελάχιστες πρόσθετες επενδύσεις.
- ✚ Η ηλεκτρονική καταγραφή όλων των συναλλαγών, ώστε να γίνεται με ευκολία η συγκέντρωση και η επεξεργασία πολύτιμων στοιχείων που τροφοδοτούν την ανάπτυξη πολιτικών e-CRM.
- ✚ Η δυνατότητα ταχύτατης εφαρμογής πολιτικών e-CRM με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Παράδειγμα αποτελεί η λήψη ερωτήσεων ή παραπόνων των πελατών ηλεκτρονικά (μέσω ηλεκτρονικής φόρμας ή e-mail) και η άμεση ικανοποίηση αυτών με τη χρήση τηλεφωνικού κέντρου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- ✚ Η δυνατότητα ανάπτυξης αναβαθμισμένων πολιτικών Marketing σε σχέση με αυτές που υπάρχουν στην παραδοσιακή αγορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ανάπτυξη επικοινωνίας one to one μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη μέσω Internet είτε από το PC, είτε από το κινητό τηλέφωνο ή την τηλεόραση.

Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο λοιπόν υπάρχει η απαραίτητη υποδομή για την ανάπτυξη εφαρμογών e-CRM, υπάρχει όμως και μία μεγαλύτερη ανάγκη. Αυτή της υιοθέτησης αυτών των εφαρμογών. Ο λόγος της αναγκαιότητας αυτής είναι η ύπαρξη μεγάλου και αυξανόμενου ανταγωνισμού έναντι του οποίου το καλύτερο αντίμετρο για μία επιχείρηση είναι η δημιουργία μιας μεγάλης μάζας ικανοποιημένων και σταθερών πελατών.

2.1.4 CRM ΚΑΙ CALL CENTERS

Οι εφαρμογές Call Centers (Διαχείριση Τηλεπικοινωνιακής Κίνησης) προσφέρουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να καθορίζουν τον τρόπο διαχείρισης της τηλεπικοινωνιακής κίνησης, ανάλογα με τις ανάγκες τους.

Οι κλήσεις εξυπηρετούνται σε σχέση με παραμέτρους που ορίζει η κάθε επιχείρηση, όπως η ταυτότητα του καλούντος, το διαθέσιμο προσωπικό, η ώρα και η ημέρα που πραγματοποιείται η κλήση, ο αριθμός κλήσεων που πρέπει να εξυπηρετηθούν, ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης, η αναμονή της κλήσης, κ.α. Οι εφαρμογές των Call Centers παρέχουν στο προσοΜΠκό τεχνολογικά εργαλεία, τα οποία αυξάνουν την αποδοτικότητα του και συνεπώς την αποτελεσματικότερη επαφή με τον πελάτη.

Η "ΑΥΑΥΑ" αποτελεί το κυρίαρχο της αγοράς Call Centers σε όλο τον κόσμο με μερίδιο 36%, αποτελώντας την επιλογή πολλών μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων που θέλουν να αξιοποιήσουν τα νέα κανάλια επικοινωνίας, προσφέροντας υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση πελατών. Το χαμηλό κόστος υλοποίησης των λύσεων "ΑΥΑΥΑ" σε συνδυασμό με το μικρότερο δυνατό χρόνο υλοποίησης και εφαρμογής, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν το περιθώριο κέρδους από τον κάθε πελάτη τους και να υιοθετήσουν επιτυχείς πολιτικές customer loyalty & customer retention.

2.1.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΘΩΝΕΣ, ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ CALL CENTERS.

Την περασμένη πενταετία οι επιχειρήσεις επενδύσανε σε αρκετές CRM στρατηγικές με στόχο να αυξήσουν κατά το δοκούν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και το customer loyalty. Φυσικό επακόλουθο αυτών των επενδύσεων ήταν η αγορά των Call Centers να παρουσιάσει σημαντική αύξηση μιας και το τηλέφωνο ήταν ανέκαθεν ο πιο δημοφιλής τρόπος επικοινωνίας των πελατών με τους προμηθευτές. Οι τεχνολογίες που καταφέρνουν να αυτοματοποιήσουν συγκεκριμένες διεργασίες των Call Centers και να υποκαταστήσουν τους Call Center Agents καταφέρνουν να παρουσιάσουν με σχετική ευκολία επιστροφή του κεφαλαίου της επένδυσης (ROT). Η πιο διαδεδομένη αυτή τη στιγμή τεχνολογία στα Call Centers η IVR καταφέρνει να μειώσει τον φόρτο εργασίας ενός Call Center Agent με την αυτοματοποίηση ορισμένων απλών επαναλαμβανόμενων ερωτημάτων. Σύμφωνα με μία έρευνα της Datamonitor το 2001, 300 Call Center Managers δήλωσαν ότι το 35% των τηλεφωνημάτων που δεχόντουσαν τα Call Centers τους διοχετεύοντουσαν στο κατάλληλο τμήμα με την χρήση τεχνολογίας IVR, ενώ σχεδόν το 12% των τηλεφωνημάτων διεκπεραιωνόταν εξ ολοκλήρου από αυτοματοποιημένα συστήματα.

Παρ'όλα αυτά οι τεχνολογία IVR δεν είναι καθόλου δημοφιλής στους καταναλωτές. Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας που απαιτεί την χρήση του αριθμητικού πληκτρολογίου του τηλεφώνου σε συνδυασμό με την μικρή δυνατότητα απομνημόνευσης του κατάλληλου αριθμού για την κατάλληλη υπηρεσία δυσκολεύει αρκετά τους καταναλωτές. Αυτό έχει

σαν αποτέλεσμα πολλοί πελάτες να εκνευρίζονται από την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και είτε να μην χρησιμοποιούν την υπηρεσία και να περιμένουν να μιλήσουν απευθείας με κάποιον agent - οπότε το κόστος χρήσης του call center δεν μειώνεται- ή ακόμα χειρότερα να κλείνουν το τηλέφωνο εκνευρισμένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι υπηρεσίες αναγνώρισης φωνής αποτελούν μονόδρομο για τα Call Centers.

Η χρήση αυτής της τεχνολογίας θα επιτρέψει στις εταιρίες να μειώσουν σημαντικά το κόστος λειτουργίας ενός Call Center με την αυτοματοποίηση διαδικασιών που μέχρι τώρα απαιτούν την ύπαρξη κάποιου Call Center Agent ή μειώνοντας το χρόνο που απαιτείται από κάποιον Call Center Agent για την ολοκλήρωση μίας τηλεφωνικής συνομιλίας υποστήριξης.

Η φιλικότητα στη χρήση καθιστά τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες πιο "ανθρώπινες". Παράλληλα επιτρέπουν την αυτοματοποίηση πιο πολύπλοκων διαδικασιών σε σχέση με την τεχνολογία IVR. (π.χ. η συλλογή των στοιχείων ενός πελάτη που τηλεφωνεί στο τμήμα παραπόνων - όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο- με τις υπάρχουσες τεχνολογίες απαιτεί την παρουσία Call Center Agent) Μοναδικό μειονέκτημα τους στην παρούσα φάση φαίνεται να είναι το κόστος υλοποίησης που είναι αυξημένο σε σχέση με την υλοποίηση της IVR τεχνολογίας καθιστώντας έτσι την δυνατότητα για απόσβεση της επένδυσης πιο δύσκολη για μικρά Call Centers.

Το πρόβλημα αυτό σίγουρα δεν θα επηρεάσει τα μεγάλα Call Centers μιας και η μείωση του συνολικού χρόνου του κάθε τηλεφωνήματος θα ελαττώσει σημαντικά το κόστος χρήσης των Call Center ιδίως αν αυτά χρησιμοποιούν γραμμές χωρίς χρέωση(0800).

Τα συστήματα αναγνώρισης φωνής και οι αποκαλούμενες Voice Driven Business Solutions αποτελούν πια αναπόσπαστο στοιχείο διερεύνησης για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών μέσω Call Center.

2.1.5 CRM ΚΑΙ INTERNET CALL CENTERS.

Μια ακόμα πολλά υποσχόμενη υπηρεσία, που βασίζεται στη διαρκώς αυξανόμενη δημοτικότητα του διαδικτύου, είναι το Web based Call Center. Το Internet Call Center είναι ουσιαστικά ένας διάυλος διαδικτυακής επικοινωνίας μεταξύ μίας επιχείρησης και των πελατών της. Προσφέρει άμεση πληροφόρηση για προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης με επαναστατικούς τρόπους όπως τηλεφωνική – on

the spot - επικοινωνία με sales agents (Voice Over IP), text-chat sessions ή απλά ερωτήσεις μέσω e-mail.

2.1.7 CRM ΚΑΙ CTI (Computer Telephony Integration)

CTI είναι η τεχνολογία που έδωσε τη δυνατότητα για τη σύγκλιση των χώρων της Πληροφορικής και της Τηλεφωνίας σε μία επιχείρηση. Η τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη συνοδεύεται πλέον με την εμφάνιση στην οθόνη, πληροφοριών όπως Όνομα, Διεύθυνση, Οικονομικά Στοιχεία κ.α., που ωνηθούν το προσωπικό της επιχείρησης να ανταπεξέλθει γρηγορότερα και αποδοτικότερα, στην επικοινωνία με το συγκεκριμένο πελάτη. Μερικά από τα άμεσα αποτελέσματα της εφαρμογής της τεχνολογίας CTI, είναι η αντιμετώπιση των πελατών με τρόπο επαγγελματικό, καθώς και η μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

2.1.8 CRM ΚΑΙ IVR (Interactive Voice Response)

Οι εφαρμογές IVR αποτελούν βασικό εργαλείο στον επιχειρηματία σε 24ωρη βάση, ανεξάρτητα από τη διαθεσιμότητα του προσωπικού. Το IVR καθοδηγεί τους πελάτες, ώστε μέσα από την τηλεφωνική συσκευή τους με απλές επιλογές, να έχουν πρόσβαση σε επιλεγμένες πληροφορίες, που βρίσκονται αποθηκευμένες στις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης. Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν είναι :

- Δυνατότητα για 24ωρη εξυπηρέτηση των πελατών και
- Μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης

καθώς μεγάλος όγκος καθημερινών αλλά απλών ερωτημάτων από την πλευρά των πελατών, εξυπηρετούνται απευθείας από το IVR.

2.1.9 CRM ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Το ολοκληρωμένο σύστημα CRM, που συλλέγει στοιχεία για τον πελάτη από όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας και της επικοινωνίες που αυτή έχει με τον πελάτη, με όποιον τρόπο και αν πραγματοποιούνται, τα οργανώνει σε πληροφορία και γνώση σύμφωνα με την πολιτική και τη στρατηγική της εταιρείας και τα διαθέτει με ενιαίο τρόπο στα στελέχη της τα οποία διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες (Marketing, Customer Support, Sales κ.α.). Αναλυτικότερα περιλαμβάνει :

- Collaborative Customer Management:** Επιτρέπει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας, αλλά και μεταξύ εταιρειών και ομίλων εταιρειών, που συνεργάζονται για την εξυπηρέτηση κοινών πελατών. Έτσι, τα διάφορα τμήματα ή οι εταιρίες, επικοινωνούν πλήρως μεταξύ τους με βάση την ίδια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη και είναι σε θέση να παρέχουν ενιαία, βελτιωμένη και ταχύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο προσέγγισης.
- Customer Intelligence:** Εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία, συλλέγει επίσης και στοιχεία που αφορούν τη σχέση του πελάτη με την εταιρεία. Η σχέση ορίζεται μέσα από αγορές προϊόντων, κλήσεις για υποστήριξη, παράπονα και γενικά οποιαδήποτε επαφή με την εταιρεία. Η πληροφόρηση αυτή είναι διαθέσιμη σε κάθε επαφή με τον πελάτη.
- Personalized Customer Management:** Παρέχει τη δυνατότητα προσωπικής εξυπηρέτησης των πελατών ακόμη και αν ο όγκος πελατών που εξυπηρετείται επί καθημερινής βάσης είναι τεράστιος. Συνδέει την κάθε επαφή της εταιρείας με τον συγκεκριμένο πελάτη, τις υπηρεσίες που του προσφέρθηκαν και τους κανόνες με τους οποίους επιθυμεί η εταιρεία να τον χειριστεί. Έτσι της επιτρέπει να επικεντρωθεί στις ανάγκες και την εξυπηρέτηση αυτών των πελατών που έχουν μεγαλύτερη αξία για την εταιρεία (π.χ. εάν ο πελάτης είναι από τους πιο καλούς ή gold, δικαιούται 20% έκπτωση).
- Front Office Automation:** Αυτοματοποιεί και συστηματοποιεί τις εργασίες της εταιρείας που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη και αφορούν δραστηριότητες πωλήσεων, εξυπηρέτησης και marketing. Τέτοιες εργασίες είναι: Campaign Management, όπου η εταιρεία σχεδιάζει, εκτελεί και παρακολουθεί εκστρατείες προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών. Loyalty System, όπου η εταιρεία εφαρμόζει μια σειρά από κανόνες για να επιβραβεύσει τους πιο πιστούς πελάτες. Service Management, όπου η εταιρεία παρακολουθεί την εξυπηρέτηση του πελάτη από τα διάφορα τμήματα της. Η λύση alpha partner διασφαλίζει τη σωστή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που εξυπηρετούν τον πελάτη, προκειμένου η εξυπηρέτηση να είναι ταχύτερη και αποδοτικότερη. Contract Management (Service Level Agreement), όπου η εταιρεία παρέχει τις υπηρεσίες εκείνες που συμφωνήθηκαν μεταξύ πελάτη και εταιρείας σε συμβόλαιο υπηρεσιών.

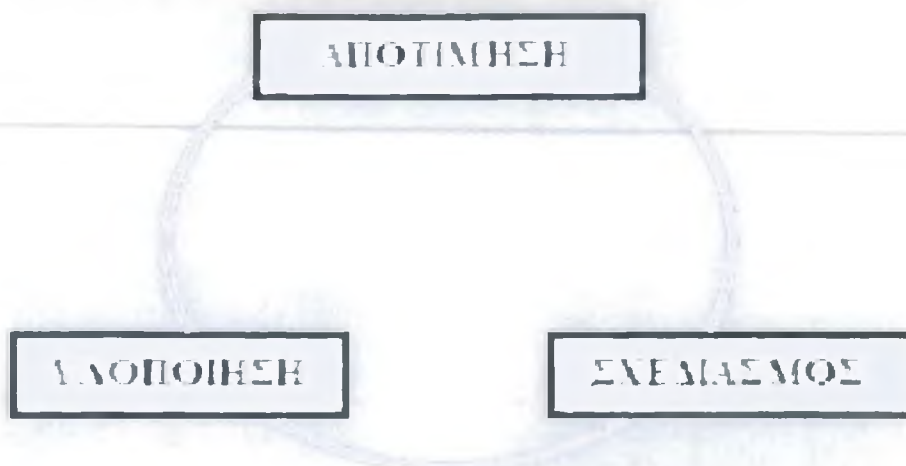
Τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο είναι βασικό να επισημάνουμε τη σημαντικότητα που έχει η ολοκλήρωση του CRM σε μία επιχείρηση και η μεγάλη αναγκαιότητα αυτών των συστημάτων σε συνεργασία με το CRM ώστε να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.

3.1.1 ΚΥΚΛΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.

Η λειτουργία του CRM μπορεί να απεικονιστεί στο Σχήμα που ακολουθεί. Είναι ένας κύκλος που αποτελείται από τρία στάδια: την αποτίμηση, το σχεδιασμό και την υλοποίηση/ εφαρμογή.



Σχήμα 1. Πηγή : www.potamias.com

Στο πρώτο στάδιο η πληροφόρηση που έχει συλλέξει η επιχείρηση τόσο από δικά της δεδομένα μέσω της αλληλεπίδρασής της με τους πελάτες της όσο και από άλλες πηγές (δημογραφικά, ψυχογραφικά δεδομένα) χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μοντέλων συμπεριφοράς των πελατών (γενικά ή κατ'εξατομικευμένα μοντέλα).

Στο επόμενο στάδιο, αποφασίζονται οι καλύτερες πρακτικές προσέγγισης για τον (κάθε) πελάτη σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο.

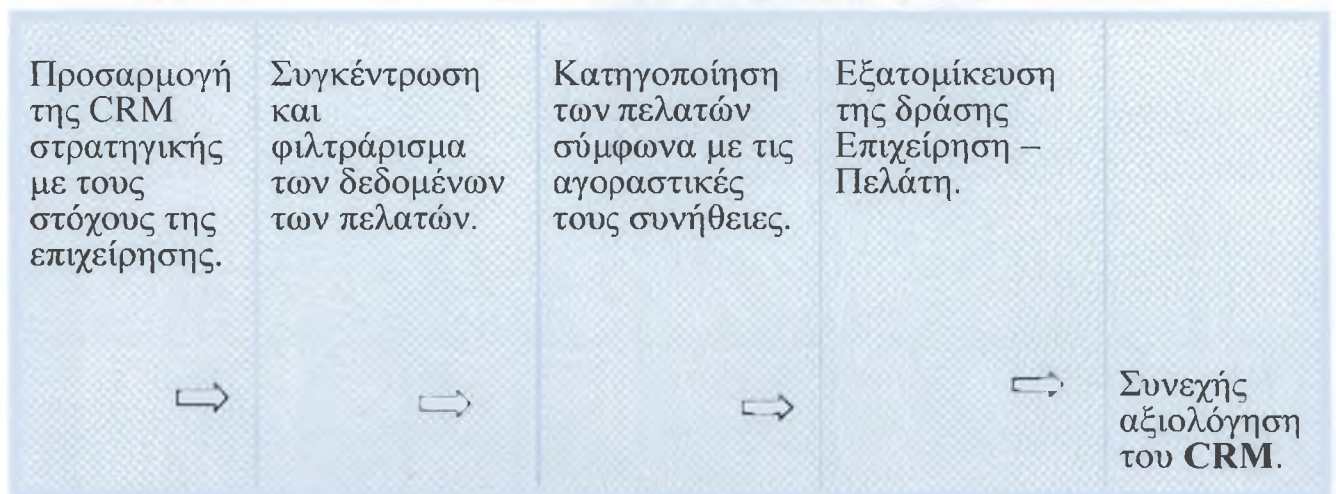
Τέλος, στο στάδιο της υλοποίησης γίνεται εφαρμογή των προηγούμενων αποφασισθέντων marketing campaigns. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναδειχθούν δύο σημεία: το πρώτο είναι το θέμα της αποτελεσματικής επικοινωνίας της καμπάνιας που ακολουθείται και το δεύτερο της ανατροφοδότησης (feedback), της συλλογής δηλαδή δεδομένων σχετικά με τον τρόπο που ανταποκρίθηκαν οι πελάτες στα ερεθίσματα ώστε να χρησιμοποιηθούν στη φάση της αποτίμησης του νέου κύκλου με στόχο τη συνεχιζόμενη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Και στα δύο αυτά σημεία είναι πολύτιμη

η συμβολή της τεχνολογίας μέσω των καναλιών επικοινωνίας που διαθέτει στην επιχείρηση είτε με τα call centers είτε με διαδικτυακές εφαρμογές αλληλεπίδρασης με τους πελάτες αλλά και με εργαλεία αποθήκευσης πληροφοριών (data warehouse, data mining tools).

3.1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΟΥ CRM ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο έντονος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η τυποποίηση των προϊόντων σε ορισμένους κλάδους έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις στην εστίαση στο πολυτιμότερο ίσως στοιχείο τους, τους πελάτες. Επιχειρείται μια σύντομη παρουσίαση ενός σύγχρονου και εντόνως αναδυόμενου στο επιχειρηματικό προσκήνιο, συστήματος διοίκησης, που υιοθετεί αυτήν ακριβώς την πελατοκεντρική φιλοσοφία, αφήνοντας στο περιθώριο παλαιότερες αντιλήψεις που είχαν σαν κέντρο τους το προϊόν. Το CRM πρόκειται για μία πελατοκεντρική πληροφοριακή δομή η οποία προσφέρει όχι μόνο λειτουργικές τεχνολογίες (επιχειρησιακές διαδικασίες προσανατολισμένες προς τις συναλλαγές) αλλά επίσης και αναλυτικές τεχνολογίες.

Μοντέλο Ενσωμάτωσης Του CRM Στην Επιχείρηση :



Πίνακας 2: Μοντέλο Ενσωμάτωσης Του CRM Στην Επιχείρηση (Πηγή: www.Siebel.com)

Μια επιτυχημένη στρατηγική CRM ξεκινάει με την αξιολόγηση των επιχειρησιακών αναγκών και τον σχεδιασμό του CRM συστήματος με στόχο την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων της επιχείρησης (Best Practices LLC, 2001) Για την επιτυχημένη εισαγωγή και λειτουργία CRM συστημάτων οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ή να δημιουργήσουν ένα δομημένο και κατανοητό αρχείο με τις δράσεις και αντιδράσεις της επιχείρησης με τον πελάτη και τις προτιμήσεις του για υπάρχοντα ή νέα προϊόντα. Πίσω από κάθε πετυχημένη εφαρμογή του CRM βρίσκεται μία

ή περισσότερες βάσεις δεδομένων που συγκεντρώνουν πληροφορίες για τον πελάτη καθόλη την διάρκεια του κύκλου ζωής του. Με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών υποστηρίζονται βάσεις δεδομένων που ενσωματώνουν πληροφορίες που συλλέγονται από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Ένα επιτυχημένο CRM σύστημα πρέπει να διαχειρίζεται τηλεφωνικά κέντρα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μηχανές fax, ΑΤΜς ακόμα και έξυπνους πράκτορες σε ένα μοναδικό κέντρο εξυπηρέτησης, έτσι ώστε να διοχετεύει προσφορές ή προϊόντα στους κατάλληλους πελάτες.

Επίσης ένα CRM με τα στοιχεία που συγκεντρώνει για κάθε πελάτη μπορεί να συντελέσει στην ανάπτυξη ψυχογραφικών χαρακτηριστικών όπως προτιμήσεις, σύνθεση οικογένειας, προηγούμενες αγορές και έτσι να αναγνωρίσει κίνητρα που ωθούν τους πελάτες σε αγορές. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να σχεδιαστούν νέα προϊόντα για συγκεκριμένες ομάδες - στόχους.

Ο τελικός στόχος όμως ενός CRM συστήματος είναι η ικανότητα να επικοινωνεί η επιχείρηση με κάθε ένα από τους πελάτες της ξεχωριστά. Εξατομικευμένες επιφάνειες εργασίας συντελούν στη δημιουργία εμπιστοσύνης απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη μιας μακρόχρονης και αποδοτικής σχέσης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Επίσης τα τελευταίας τεχνολογίας εργαλεία που ενσωματώθηκαν στα CRM παρέχουν την δυνατότητα στους καταναλωτές να δημιουργήσουν διεπαφές που τους επιτρέπουν να ψάχνουν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες κατά το δοκούν 24 ώρες 7 ημέρες την εβδομάδα.

3.1.3 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΙΑΣ CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.

Όταν μιλάμε για διαχείριση σχέσεων πελατείας (Customer Relationship Management), αναφερόμαστε σε μία επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στον πελάτη και αναγνωρίζει ότι η ικανότητα κατανόησης του και αλληλεπίδρασης με αυτόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

- Πως θα μπορέσει μια επιχείρηση να εξυπηρετεί τους πελάτες της καλύτερα από τους ανταγωνιστές της;
- Πως θα μπορέσει μια επιχείρηση να εξασφαλίσει και να διατηρήσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης;

Αυτά τα δύο ερωτήματα η επιχείρηση μπορεί να απαντήσει μέσα από την εφαρμογή του συστήματος CRM. Το CRM είναι το μέσο που δημιουργεί πιστότητα στο πελάτη, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και του επιχειρηματικού οφέλους, εστιάζοντας στην παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης από όλα τα μέλη του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μάλλον η εξαίρεση παρά ο κανόνας. Οι εταιρείες FORTUNE 500 εμφανίζουν κατά μέσο όρο ποσοστό μετακίνησης

πελατών 50% κάθε πενήντα χρόνια. Ο κύριος λόγος (σε ποσοστό 68%) που οι πελάτες στρέφονται στον ανταγωνισμό είναι η αδιαφορία ενός υπαλλήλου της επιχείρησης. Η κατάσταση εμφανίζει επομένως μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους, θα εξασφαλίσουν ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και αύξησης της κερδοφορίας τους, υποσκελίζοντας τους ανταγωνιστές τους

- ❑ Τι σημαίνει όμως εξυπηρέτηση για τους πελάτες και τους προμηθευτές; Ποιοτική εξυπηρέτηση σημαίνει οι υπάλληλοι της επιχείρησης να αφουγκράζονται και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Η ανταπόκριση στον πελάτη όμως είναι το πρώτο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναγκών του.

Υψηλού επιπέδου customer service για μία επιχείρηση σημαίνει ότι κάνει και τα δυο εξίσου καλά. Πως μπορεί όμως η επιχείρηση να το πετύχει αυτό; Εφαρμόζοντας μια αποδοτική στρατηγική CRM και άρα βασίζοντας το customer service για μια επιχείρηση σημαίνει ότι κάνει και τα δύο εξίσου καλά. Εφαρμόζοντας μια αποδοτική στρατηγική CRM και άρα βασίζοντας το customer service, στη μεταμόρφωση της πώλησης σε αγοραστική εμπειρία για το πελάτη και στη διαμόρφωση αξιών, όπως η εμπιστοσύνη και η πιστότητα, οι οποίες αναμφίβολα συνεισφέρουν τα μέγιστα στη διατήρηση της πελατειακής βάσης.

Η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM αποτελεί μια πρώτης τάξεως επιχειρηματική ευκαιρία. Τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

- ❑ Κατάργηση των functional οργανογραμμάτων, τα οποία περιχαράκωνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης γύρω από τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους κάθε διεύθυνσης και οριζόντια ολοκλήρωση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes). Το CRM διαπερνά πολλές διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού (sales, marketing, customer service, λειτουργίες back-office, new product development, supply chain), συνεπώς αποδίδει τα μέγιστα μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά processes.
- ❑ Συλλογή σε βάθος customer data, δημιουργία και συντήρηση ιστορικού όλων των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της.
- ❑ Τμηματοποίηση των πελατών, ανάλογα με το προφίλ, τις ανάγκες τους, τις ατομικές τους προτιμήσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για τα οποία ενδιαφέρονται και τα κανάλια, μέσω των οποίων επιθυμούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- ❑ Δημιουργία υποδομών (in-house ή outsourced) για την αλληλεπίδραση (interaction) με τους πελάτες μέσω πολλαπλών

καναλιών όπως κατ' ιδίαν επίσκεψη πωλητών, μέσω τηλεφώνου, με fax, με direct mail, με αποστολή e-mails, μέσω web sites, wap sites ή voice portals ή μέσω interactive TV.

- ❶ Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες ή το σύνολο από τις εξειδικεύσεις telemarketing, database marketing, cause-related marketing, direct response advertising, προγράμματα πιστότητας χορηγίες δημόσιες σχέσεις.
- ❷ Μέτρηση αποτελεσμάτων του εκπονηθέντος προγράμματος CRM
- ❸ Δημιουργία μοντέλων βασισμένων στις προαναφερθείσες μετρήσεις με στόχο την ακόμη αποτελεσματικότερη στόχευση πελατών στο μέλλον.

3.1.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM.

Η υιοθέτηση μιας αποδοτικής στρατηγικής CRM έχει εξαιρετικά θετική επίδραση σε μια επιχείρηση. Βραχυπρόθεσμα βελτιώνονται οι σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες, μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας. Σε περίπτωση μάλιστα που η εταιρία έχει επιλέξει το κατάλληλο σύστημα για την υποστήριξη της στρατηγικής CRM, τότε τα οφέλη είναι από μακροχρόνια έως και στατικά. Ειδικότερα, οι ευεργετικές επιδράσεις της στρατηγικής CRM εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς:

(α) Αύξηση των πωλήσεων

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατείας δημιουργεί σπουδαία ευκαιρία για:

- Την προσέλκυση καινούργιων πελατών.
- Την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross-selling).
- Τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών.
- Την αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες (up-selling).
- Την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

(β) Αύξηση της απόδοσης

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στα κόστη μιας επιχείρησης,

ιδιαίτερα στις παρακάτω περιοχές:

- Περιβάλλον εργασίας.

Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και άρα αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού και μείωση ποσοστού μετακινήσεων.

- Διαδικασίες λειτουργίας.

Αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας

προσφορών και διαμόρφωσης ειδικών τιμών.

➤ Δραστηριότητες πώλησης.

α) Περισσότερο ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων λόγω της βελτίωσης της ποιότητας

πληροφόρησης.

β) Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, όπως δαπάνες ταξιδιών και τηλεφώνων.

γ) Συντομότεροι κύκλοι πώλησης.

(c) *Απόκριση Ευελόχιας*

➤ Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

➤ Διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή

πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο marketing data.

➤ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

(d) *Απόκριση Εσωτερικής Οργάνωσης*

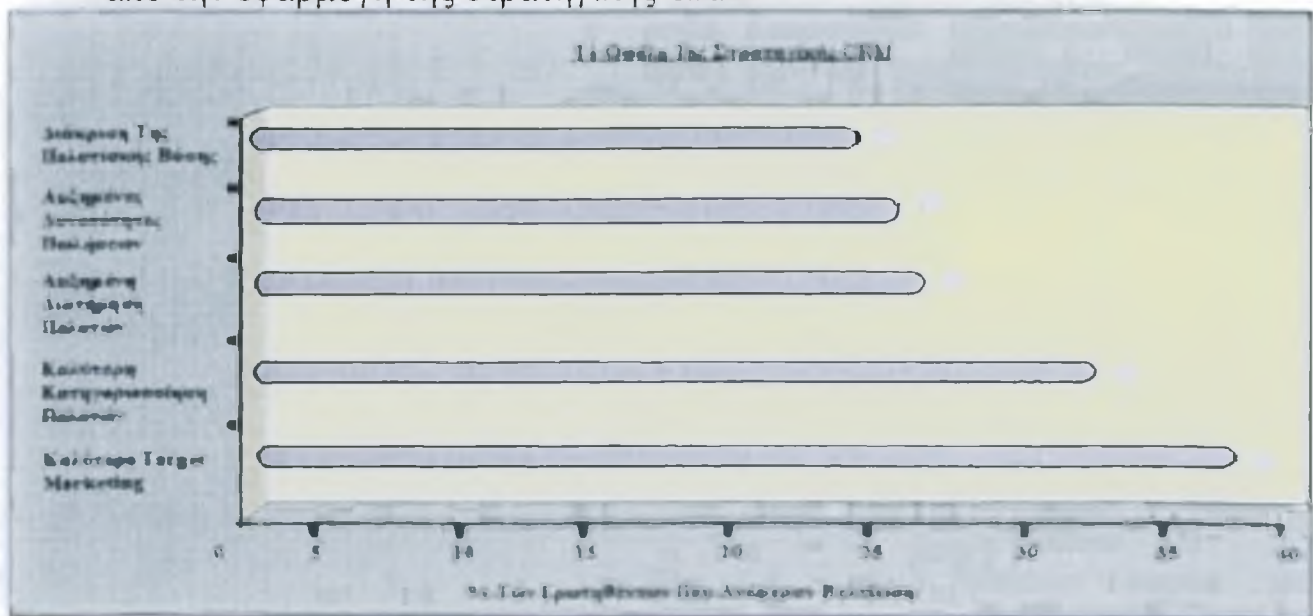
➤ Οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές

λειτουργίες, στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής.

➤ Επιτάχυνση ροής εργασιών (workflow).

➤ Εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης

Παρακάτω παραθέτουμε ένα χαρακτηριστικό Διάγραμμα με τα οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής CRM.



Εικόνα 7: www.mefim.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

4.1 MySAP



Το mySAP.com προσφέρει μία ολοκληρωμένη πλατφόρμα e-business, που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις εταιρείες να συνεργαστούν και να πετύχουν - ανεξάρτητα από την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται ή το δικτυακό τους

περιβάλλον. Από εξατομικευμένες επιχειρησιακές πύλες, σε λύσεις mobile business, η πλατφόρμα e-business mySAP.com προσφέρει όλες τις λύσεις και τις υπηρεσίες που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να ξεπεράσουν τα όρια της εταιρείας και να συμμετέχουν σε ένα παγκόσμιο marketplace. Οι λύσεις mySAP.com είναι ανοικτές και ευέλικτες και υποστηρίζουν όλες τις διεθνείς βάσεις δεδομένων, εφαρμογές, λειτουργικά συστήματα και hardware. Επίσης, υποστηρίζουν τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας και παρέχουν απaráμιλλα επίπεδα απόδοσης.

Η SAP AG, ο κορυφαίος προμηθευτής λύσεων εφαρμογών λογισμικού στον κόσμο, συνεχίζει την επιτυχημένη ανοδική πορεία της στο χώρο του Customer Relationship Management. Παρότι το 2002 υπήρξαν αρκετές αντιξοότητες παγκόσμια, η SAP κατάφερε να πετύχει τους στόχους της και αύξησε τους πελάτες της στο CRM σε 1659 διεθνώς. Πρόκειται για μεγάλη επιτυχία, εάν υπολογιστεί ότι η SAP άρχισε να πρωταγωνιστεί στην συγκεκριμένη αγορά μόλις το 2000 και βρίσκεται ήδη στη δεύτερη θέση.

Ένα CRM υπερέχει και καλύπτει τους εξής 3 τομείς δράσεως :

- Ολοκληρωμένη Λειτουργικότητα (Operational)
 - ☞ Διασφάλιση απόκρισης ακριβούς παράδοσης.
 - ☞ Παροχή απρόσκοπτων επαφών μέσα από κάθε κανάλι.
- Αξιοποίηση Ανάλυσης (Analytical)
 - ☞ Προγραμματισμός και πρόβλεψη πωλήσεων.
 - ☞ Ανάλυση και πρόβλεψη συμπεριφοράς πελάτη.
 - ☞ Βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη κάθε φορά.
- Βελτιστοποίηση Συνεργασίας (Collaboration)
 - ☞ Ανάμειξη των πελατών για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών τους.
 - ☞ Ένταξη των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα και αμεσότητα στην παραγωγή, βάσει ζήτησης.

Το τμήμα Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Πελατών της SAP HELLAS προσφέρει όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες για τη βελτιστοποίηση της χρήσης και την απρόσκοπτη διαθεσιμότητα του συστήματος R/3, όπως γενική και συμβουλευτική υποστήριξη και εκπαίδευση. Οι λειτουργίες της υπηρεσίας Τοπικής Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης Πελατών περιλαμβάνουν τα εξής:

- Καταγραφή προβλημάτων και ερωτήσεων από τους πελάτες.
- Μετάφραση του προβλήματος από τα Ελληνικά στα Αγγλικά, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα άμεσης προώθησης του στη Γερμανία εάν χρειαστεί.
- Αναζήτηση λύσης με τη χρήση των διαθέσιμων Σημειώσεων (Notes).
- Πρόταση λύσης με την Παροχή Εκτυπωμένων Οθονών, που σχετίζονται με το πρόβλημα.
- Παροχή Επιτόπιας βοήθειας από συμβούλους, προγραμματιστές ή τεχνικούς, για την αντιμετώπιση του προβλήματος.
- Συνεχής παρακολούθηση της εξέλιξης του θέματος ανάλογα με την προτεραιότητα του.
- Προγραμματισμός παροχής υπηρεσιών σε συνεργασία με τον Project Manager του κάθε έργου.
- Προώθηση και αποστολή του μηνύματος στο αμέσως επόμενο τμήμα υποστήριξης στη Γερμανία, αφού ταυτόχρονα ενημερωθεί ο πελάτης - σε περίπτωση που απαιτείται εξειδικευμένη λύση.
- Αντιμετώπιση προβλημάτων της Ελληνικοποίησης και καταγραφή τους στον ειδικό κατάλογο του OSS (XX-CSC- GR).

Το mySAP *Customer Relationship Management* είναι η μόνη ολοκληρωμένη, πελατοκεντρική e-business λύση. Μία λύση που οδηγεί σε ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες. Αλλά και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερα κέρδη. Με το my SAP CRM, οι άνθρωποι σας, οι λειτουργίες, και οι πληροφορίες συνδέονται απρόσκοπτα με τους πελάτες

- σε ολόκληρο το δίκτυο αξιών. Το mySAP CRM σας δίνει πελατοκεντρική υπεροχή μέσω:

- Καινοτομικών πελατοκεντρικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ανώτερων πελατοκεντρικών λειτουργιών.
- Επικερδών σχέσεων με τους πελάτες με αντοχή στο χρόνο.

Απριβίς και Γαρή Πληροφόρηση σε κάθε σημείο Μέσω του mySAP CRM Interaction Center μπορείτε να έχετε επαφή με τους πελάτες με κάθε τρόπο -τηλέφωνο, fax, e-mail ή website. Και μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το mySAP CRM με κινητές συσκευές, όπως laptops, κτηντά τηλέφωνα και PDAs. Επιπλέον, το mySAP CRM προσφέρει στους ανθρώπους σας πρόσβαση βάσει του ρόλου του καθενός σε δεδομένα αγοράς, αναλύσεις, εφαρμογές,

κλπ. Έτσι, οι εργαζόμενοι, στο marketing, στις πωλήσεις, στο service, αλλά και η διοίκηση έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για κτίσιμο καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες.

Λειτουργικό, Αναλυτικό και CRM Συνεργασία. Το λειτουργικό CRM διαχειρίζεται και συγχρονίζει τις πελατειακές σχέσεις σε marketing, πωλήσεις και υπηρεσίες. Το αναλυτικό CRM αναλύει τα στοιχεία για καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς του πελάτη. Το CRM συνεργασίας επιτρέπει τη συνεργασία με τους προμηθευτές, συνεργάτες, και πελάτες για βελτίωση των διαδικασιών και για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών του πελάτη.

Κύβληση Ολόκληρου του Κύκλου Επαφής με τον Πελάτη. Με το mySAP CRM είστε έτοιμοι να καλύψετε τις ανάγκες του πελάτη σε όλες τις φάσεις του κύκλου επαφής με τον πελάτη. Από την απόκτηση του πελάτη μέχρι τις πωλήσεις μέσω πολλαπλών καναλιών μέχρι την επεξεργασία παραγγελιών και προσφορά κάθε service.

Η λύση CRM της SAP, με την ονομασία mySAP CRM, υλοποιείται είτε αποσπασμένη, για γρηγορότερα αποτελέσματα, είτε ενσωματωμένη με το λογισμικό για την ενδο-επιχειρησιακή οργάνωση. Το mySap CRM είναι εκ κατασκευής ενσωματωμένο με κάθε άλλη λύση της οικογένειας mySap.com, εξασφαλίζοντας έτσι τη λειτουργία χωρίς περιττά έξοδα και συνολική θεώρηση του πελάτη, από κάθε εργαζόμενο, για καλύτερη εξυπηρέτηση.

4.2 ORACLE



Το τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Oracle Hellas ανήκει στον Παγκόσμιο Οργανισμό Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της Oracle, ο οποίος αποτελείται από

13.500 συμβούλους σε περισσότερες από 90 χώρες. Στην Ελλάδα ο ρυθμός ανάπτυξης καθώς και το δίκτυο των συνεργατών αποτελούν εγγύηση για την άμεση κάλυψη οποιονδήποτε αναγκών. Αν χρειάζεστε Συμβουλευτικές Υπηρεσίες για την υλοποίηση :

- Oracle Reports
- Oracle Forms Interfaces
- Oracle Database Extensions
- Oracle Database and/or Application Redesign.

Αν έχετε διαπιστώσει την ανάγκη αυτοματοποίησης των διαδικασιών σας και χρειάζεστε βοήθεια για την υλοποίηση ενός συστήματος:

- Oracle ERP (Financials, Human Resources, Manufacturing, Project Management, Supply Chain Management)
- Oracle CRM (Marketing, Sales, Service, Call Center)
- Business Intelligence and/or Data-warehouse

Θέλετε να μπει η εταιρία σας στην Νέα Οικονομία με τον καλύτερο τρόπο και ζητάτε βοήθεια για:

- Business Process Reengineering Study
- E-Business Planning Study
- Business To Consumer (B2C) Implementation
- Business To Business (B2B) Implementation
- E-Marketplace Implementation

Για την Oracle το CRM είναι η σύγκλιση λειτουργικών στοιχείων προηγμένης τεχνολογίας και διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας. Πάνω σε αυτή τη λογική είναι χτισμένο και το προϊόν της το οποίο στηρίζεται σε τρία σημεία:

2) Customer Intelligence

Η Customer Intelligence αναφέρεται στην ανάλυση των πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες, βρίσκονται στις εφαρμογές της Oracle και σε διαφορετικά επίπεδα της επιχείρησης. Η δυνατότητα να δεθούν οι δραστηριότητες marketing, όπως η εκτέλεση μιας εκστρατείας με τα χρηματοοικονομικά της αποτελέσματα, παραδείγματος χάρη, μπορεί να επιτρέψει σε μία οργάνωση για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εκστρατειών marketing της . Με την πιο πρόσφατη έκδοση εφαρμογής του, το

Oracle παρέχει την δυνατότητα υποβολής έκθεσης, την ανάλυση και άλλα στοιχεία επιχειρησιακής νοημοσύνης (Business Intelligence) για να επιτρέψει στους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων να έχουν την πρόσβαση και τη δυνατότητα ανάλυσης στις πληροφορίες που αφορούν στον πελάτη ανεξάρτητα από δραστηριότητες και τις εφαρμογές με τις οποίες αυτός έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση.

2) *United Oracle*

Τα ενοποιημένα κανάλια αναφέρονται στο συγχρονισμό των εφαρμογών Oracle CRM μεταξύ πολλαπλάσιων καναλιών για τη συντονισμένη αλληλεπίδραση πελατών- επιχείρησης. Για να εξετάσουμε καλύτερα πώς λειτουργούν οι λειτουργικές ενότητες (modules) της εφαρμογής Oracle CRM ακολουθεί το εξής παράδειγμα:

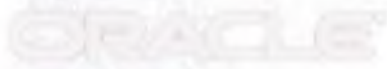
Ένας πελάτης μέσω Διαδικτύου που θέλει να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες υποστήριξης που βρίσκονται σε μια βάση γνώσεων της Oracle μπορεί επιπλέον να ζητήσει ένα τηλεφώνημα από έναν πράκτορα υπηρεσιών που εργάζεται σε ένα κέντρο κλήσης, εάν η ερώτηση του δεν μπορεί να απαντηθεί μέσω Διαδικτύου ή μέσω της τεχνολογίας ολοκλήρωσης υπολογιστών- τηλεφωνικών υπηρεσιών (Computer Telephony Integration), που το Oracle παρέχει, ένας πελάτης μπορεί να ελέγξει τη κατάσταση μιας παραγγελίας του, να έχει στη διάθεση του οποιαδήποτε θέματα εξυπηρέτησης πελατών, ή να ζητά τις πρόσθετες πληροφορίες προϊόντων πέρα από το τηλέφωνο. Οι πληροφορίες που ο πελάτης παίρνει μέσω μιας τηλεφωνικής ερώτησης θα ήταν ίδιες με αυτές που θα είχε πάρει εάν είχε ρωτήσει τον προμηθευτή του μέσω του Διαδικτύου ή μέσω ενός αντιπροσώπου πωλήσεων.

3) *Αρχιτεκτονική της εφαρμογής*

Η αρχιτεκτονική της εφαρμογής είναι βασισμένη στην ανοιχτή εφαρμογή του Internet. Η Oracle έχει ξανασχεδιάσει τις εφαρμογές της (αρχίζοντας από το ERP το 1997) και εμμένει σε μια προσέγγιση που συνίσταται στην τοποθέτηση της βασικής εφαρμογής σε έναν κεντρικό server και στη συνέχεια παρέχοντας την πρόσβαση στους χρήστες μέσω των κλασσικών browser.

4.3 SIEBEL

(Η εταιρεία πλέον έχει ενωθεί με την Oracle)

 Η εταιρεία εξειδικεύεται στο χώρο των Customer Relationship Management λύσεων και προσφέρει προϊόντα για διαφορετικές επιχειρησιακές ανάγκες. Δεν έχει προϊόντα ERP ή Supply Chain Management και έτσι CRM συστήματα της είναι σχεδιασμένα για να ενσωματώνονται με τα κυρίαρχα της αγοράς με 'out of the box' συνδέσεις. Η Siebel είναι πρωτοπόρος στο χώρο. Δεν έχει να παρουσιάσει μια λύση CRM με

επιπλέον modules αλλά μια πληθώρα προϊόντων που απευθύνεται σε διαφορετικούς κλάδους και διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις.

Κύρια συστατικά της εφαρμογής αποτελούν:

- Η ύπαρξη ενός μοναδικού αποθετηρίου για τα δεδομένα που αφορούν σε πελάτες, που προσφέρει την δυνατότητα να παρακολουθηθεί ο πελάτης σε πραγματικό χρόνο.
- Με τα ERP εργαλεία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα άμεσης πληροφόρησης και εξυπηρετούν πολύ καλύτερα τους πελάτες.
- Διαχείριση των μεταπωλητών μρ PRM εργαλεία σα να πρόκειται για φυσική προέκταση των πωλήσεων.

Το Siebel στηρίζεται καθαρά στην αρχιτεκτονική του Internet και εμπεριέχει διάφορες βασικές τεχνολογίες οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στις εφαρμογές eBusiness. Αυτές συμπεριλαμβάνουν

- 1) Τη δυνατότητα της –βασισμένη σε κανόνες- πλήρους εξατομίκευσης,
- 2) Μια πλατφόρμα καθορισμού των περιεχομένων η οποία απευθύνεται καθαρά στο διοικητικό τομέα,
- 3) Ένα μηχανισμό ροής της εργασίας και
- 4) Μια μηχανή ανάθεσης η δρομολόγησης .

4.3.1 SIEBEL CALL CENTER 7 (ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΑΡΟΝ ΤΗΣ ORACLE).

Σήμερα οι πελάτες έχουν μία επιλογή στο πώς θέλουν να επικοινωνούν ώστε να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Όταν οι πελάτες επικοινωνούν με την επιχείρηση ή με τον οργανισμό περιμένουν τη σωστή ανταπόκριση και γνώση από τους υπεύθυνους επικοινωνίας της επιχείρησης που στην προκείμενη περίπτωση είναι το καλό Call Center της επιχείρησης. Το καλό Call Center μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις ανάγκες των πελατών, πρέπει να οργανώσει να συγχρονίσει τις λειτουργίες του έτσι ώστε να μείνει ικανοποιημένος ο πελάτης.

Το **SIEBEL Call Center 7**, βοηθάει την επισχέριση να κάνει ένα καλό και παραγωγικό Call Center. Το σύστημα προσφέρει απεριόριστες δυνατότητες για εύκολη και γρήγορη λύση προβλημάτων και ερωτήσεων που παρουσιάζονται από τους πελάτες στο Call Center. Το συγκεκριμένο σύστημα της **SIEBEL – ORACLE** προσφέρει ολική υποστήριξη για καλύτερη εξάσκηση και μια σειρά sales tools που βοηθάνε τους agents ώστε να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών και να αυξήσουν την αποδοτικότητα. Με αυτά τα εργαλεία οι Sales ή Service Agents μπορούν να λαμβάνουν ή να στέλνουν επικοινωνιακά μηνύματα με τους πελάτες

ακόμα και μόνο από ένα κανάλι επικοινωνίας.

Το **Call Center 7** παρέχει την ευκαρία για εκτενή λειτουργικότητα των πωλήσεων, βοηθάει την επιχείρηση να αυξήσει τα έσοδά της πιο γρήγορα και πιο σίγουρα, πιο προβλέψιμα εστιάζοντας στις σωστές συμφωνίες τη σωστή στιγμή by providing the means to focus on the right deals at the right time, επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει περισσότερους πελάτες γιατί χρησιμοποιείται ένα ολοκληρωμένο λειτουργικό telemarketing. Με ένα σύστημα **Call Center 7** μειώνεται το κόστος αυξάνονται τα έσοδα της επιχείρησης και βελτιώνεται η ικανοποίηση των πελατών.

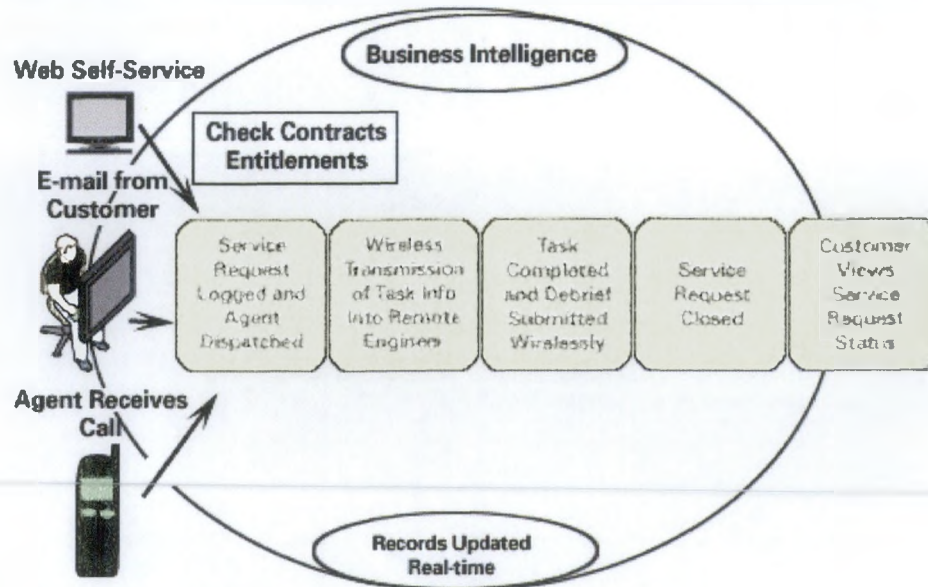
4.3.3 SYSTEM - E-MAIL RESPONSE 7

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει συνεχή επικοινωνία με τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του. Μέσω του Internet η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλευτεί τα

κανάλια επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο το e-mail είναι πολύ βασικό εργαλείο. Το **E-Mail Response 7** παρουσιάζεται ως το σύστημα, η λύση στην επικοινωνία μέσω του διαδικτύου. Γίνεται μία ερώτηση από το σύστημα στον πελάτη, η οποία αναφέρεται στο αν ο πελάτης έχει κάνει κάποιες ερωτήσεις στον agent. Είναι πολύ βασικό να γνωρίζουμε την πληθώρα ερωτήσεων που μπορεί να θέλει να κάνει κάποιος από τους πελάτες μας. Αυτό μας βοηθάει να βελτιώσουμε την ποιότητα των προϊόντων μας ή ακόμα και την σύνθεση του προϊόντος της επιχείρησης. Το **E-Mail Response 7** έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να μεταφέρει επακριβώς τις απαιτήσεις του πελάτη και να μεγιστοποιήσει μέσα από αυτό ο agent την παραγωγικότητά του. Υπάρχουν μαι σειρά από λειτουργίες όπου πρέπει να ακλουθήσει μια επιχείρηση ώστε να έχει ένα ολοκληρωμένο Customer Relationship Management.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η ροή των πληροφοριών μέσα στο σύστημα που προσφέρει η **CRM - E-MAIL RESPONSE 7**. Είναι πολύ βασικό η συνεργασία όλων των τμημάτων ώστε να ολοκληρωθεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά μια λύση Customer Relationship Management (CRM). Πρέπει να σκεφτούμε ότι όλα τα τμήματα περιέχουν πολλές πληροφορίες για τους πελάτες μας, συγκεντρώνοντας από κάθε τμήμα κάθε ξεχωριστή πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη μοναδικό για τον καθένα από αυτούς. Με αυτό τον τρόπο γνωρίζουμε τις συνηθειές του, τις αδυναμίες του, τις ανάγκες του για συγκεκριμένα προϊόντα που αγοράζει από την εταιρεία μας.

Closed Loop Multi-Channel Service



Εικόνα 8: closed loop multi service (Πηγή: www.siebel.com)

Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε όλα τα προϊόντα που μπορεί να παρέχει η **SIEBEL - ORACLE**.

- 🌐 Sales
- 🌐 Marketing
- 🌐 Call Center & Service
- 🌐 Interactive Selling
- 🌐 Partner Relationship Management
- 🌐 Industry Applications
- 🌐 Employee Relationship Management
- 🌐 Siebel Analytics
- 🌐 Midmarket

4.4 ONYX

ONYX Η Onyx Professional Services ή αλλιώς Onyx Enterprise Portal προσφέρει μία μεγάλη ποικιλία service, όσον αφορά την τεχνική και την επαγγελματική πλευρά, και βοηθάει την επιχείρηση, η οποία την έχει επιλέξει, να βελτιώσει τις σχέσεις της με τους πελάτες.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται όλες οι εργασίες της Onyx e-business. Μέσα από αυτόν τον πίνακα θα μπορούσαμε να καταλάβουμε ποιές είναι οι CRM εργασίες που μπορούν να λάβουν χώρα σε μία επιχείρηση. Το Portal συνδυάζει τις λειτουργίες CRM με τις εφαρμογές τρίτων εμπλεκόμενων μερών αλλά και δεδομένων από το διαδίκτυο. Όλα

αυτά εμφανίζονται μαζί σε μια κοινή επαφή και έτσι οι πωλήσεις, το marketing και η εξυπηρέτηση των πελατών έχουν μια κοινή ενιαία επαφή.

		PRODUCT	MARKETING	SALES	SERVICE	CONTACT CENTER	
PORTFOLIO	CUSTOMER MANAGEMENT	Employee Portal	•	•	•	•	
		Partner Portal	•	•			
		Customer Portal	•			•	
		Onyx Mobile Solutions			•	•	
		E-Mail Accelerator	•			•	
	PROCESS MANAGEMENT	Process Scripting			•	•	•
		Process Designer	•		•	•	•
		Rules Wizard	•		•	•	•
	BPM	Workflow	•		•	•	•
		Forms	•		•	•	•
Document Services		•		•	•	•	

Πίνακας 3: www.onyx.com

4.5 APPLIX

Applix Performance. Not Promises. Η Applix ιδρύθηκε το 1983 σαν παροχέας εφαρμογών αυτοματισμών πωλήσεων για UNIX. Το 1995 απέκτησε την Target Systems που εξειδικεύοταν στις εφαρμογές εξυπηρέτησης πελατών και άρχισε να προσφέρει πιο ολοκληρωμένες λύσεις CRM. Το περιβάλλον ανάπτυξης της Applix iEnterprise επιτρέπει το στήσιμο εφαρμογών που τρέχουν, είτε σε client που βασίζεται σε περιβάλλον Windows είτε σε έναν απλό browser, χωρίς να απαιτεί να διατηρούνται και οι δύο τύποι. Μπορεί ακόμα να υποστηρίξει και ασύρματη σύνδεση. Περιλαμβάνει ακόμα και το Applix iEnterprise Developers Studio, ένα εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να δημιουργούν φόρμες αναζήτησης ή εισαγωγής δεδομένων, ερωτήματα ή ροή εργασιών και σχέσεις ιεραρχίας κ.α. (π.χ. υπάρχει ακόμα το για αλλαγές που γίνονται σε φόρμες με το Developers Studio). Όλες οι εφαρμογές μοιράζονται στους ίδιους επιχειρησιακούς κανόνες, τα ίδια στοιχεία χαρακτηρισμού δεδομένων (data specification, data dictionary) και την ίδια πηγή δεδομένων.

4.5.1 ΣΥΛΛΟΓΕΣ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΙΝΑΙ Ε ΔΕΣΣ

iSales

Το τμήμα αυτό έχει σα στόχο να βοηθήσει τα τμήματα marketing και πωλήσεων σε οποιαδήποτε φάση του κύκλου των πωλήσεων-από την αρχική παραγωγή, μέσω της αξιολόγησης δεδομένων/παρακολούθηση έως και την ολοκλήρωσή τους. Έχει τη δυνατότητα να συνδέει διαφορετικές βάσεις δεδομένων και με αυτόν τον τρόπο οι πωλήσεις, «αναγκάζουν» να συγκεντρώνονται, να επεξεργάζονται, να ακολουθούνται και να χρησιμοποιούνται οι καλύτερες πληροφορίες. Το iSales είναι μια εφαρμογή βασισμένη στα Windows και στην αρχιτεκτονική Internet και έχει σα σκοπό να προσφέρει στους εργαζόμενους στο τμήμα πωλήσεων ένα νέο επίπεδο προοπτικής σε ότι αφορά τα στοιχεία πελατών. Παρέχει στην οργάνωση της επιχείρησης μια ανώτερη δυνατότητα να αποκτηθούν και να διατηρηθούν οι κερδοφόροι πελάτες. Εμπεριέχει μια ιεραρχική εγκυκλοπαίδεια marketing, μια ενσωματωμένη εφαρμογή για δημιουργία και παρακολούθηση ραντεβού, ένα ενσωματωμένο πολυδιάστατο (OLAP) εργαλείο ανάλυσης στοιχείων και αόρατη ολοκλήρωση με τη λύση εξυπηρέτησεων πελατών iService.

iService

Πέρα από την ύπαρξη παροχών για τα CRM modules, όπως η διαχείριση λογαριασμών και επαφών των πελατών και η αυτόματη δρομολόγηση κλήσης,

εμπεριέχεται στο iService η εφαρμογή QuickSolveTM που είναι μια δευτερεύουσα ακολουθία των λειτουργιών που δίνουν στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών τη δυνατότητα να ανακτήσει κανείς τις απαντήσεις στα προβλήματα και γρηγορότερα και εκολότερα. Με αυτή την εφαρμογή δίνεται και στους ίδιους τους πελάτες να αναφέρουν τα προβλήματα, να βρουν λύσεις σε αυτά μόνοι τους σε διάφορες βάσεις δεδομένων. Είναι μια διοικητική εφαρμογή πελατών, που ενσωματώνει την πλήρη διαχείριση λογαριασμών και επαφών των πελατών καθώς και των συμβάσεων εξυπηρέτησης τους, το χρόνο και τα υλικά που τιμολογούν.

iHelpdesk

Πρόκειται για ένα σύστημα διαχείρισης περιστατικών που δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό του τμήματος της πληροφορικής να βοηθήσει το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Συνεργάζεται και με άλλες εφαρμογές διαχείρισης δικτύου για να προειδοποιεί το προσωπικό του τμήματος μηχανογράφησης σε περίπτωση που οι πόροι του συστήματος δεν αρκούν.

iCustomerInsight

Παρέχει έναν ενιαίο προορισμό για πρόσβαση και ανάλυση πληροφοριών και μια εξατομίκευση, οπτική ανάλυση πληροφοριών που ονομάζεται iDataboard. Συνδυάζει την βασισμένη σε WEB διαχείριση σχέσης πελατών με προσέγγιση στην επιχειρηματική νοημοσύνη.

Να αναφέρουμε επίσης ότι η εταιρεία Applix iEnterprise έχει δημιουργήσει μια δικτυακή κοινότητα την iCustomerCommunity.com όπου μπορούν να φιλοξενηθούν τα e-commerce και τα on-line εξυπηρέτησης πελατών κέντρα επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζουμε την προσέγγιση του CRM από την εταιρεία **3M** και Worldwide. Βέβαια η εταιρεία ακόμα στην Ελλάδα δεν έχει υιοθετήσει τη λύση του CRM αλλά έχουν γίνει κάποια projects (προγράμματα) προς την υλοποίηση του CRM τα επόμενα χρόνια.

3M CRM PROJECT



ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3M ΠΑΝΟΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΙΑ ΘΑ ΕΠΙΣΤΑΣΟΥΜΕ ΤΟ CRM

Η **3M (Minnesota Mining & Manufacturing Company)**, η οποία εδρεύει στο St. Paul των Ηνωμένων Πολιτειών, είναι μία από τις 30 βιομηχανικές εταιρείες που διαμορφώνουν τον χρηματιστηριακό δείκτη Dow Jones. Σημειώνει ετήσιες πωλήσεις ύψους 16 δισ. εκατομμυρίων στις ΗΠΑ και απασχολεί παγκοσμίως 70.000 εργαζόμενους, οι οποίοι δημιουργούν, κατασκευάζουν και πωλούν σε 200 χώρες περισσότερα από 50.000 προϊόντα υψηλής τεχνολογίας. Τα προϊόντα καινοτομίας της 3M πηγάζουν από 30 «τεχνολογικές πλατφόρμες» οι οποίες εκτείνονται σε διάφορους τομείς: τηλεπικοινωνίες, διαχείριση φωτισμού, ιατρική, βιομηχανία (κόλλες, ταινίες, λειαντικά, εφαρμογές microreplication), οδική ασφάλεια, συστήματα ψηφιακών εκτυπώσεων, καταναλωτικά προϊόντα.

Η **3M Hellas LTD**, θυγατρική της **3M USA**, ιδρύθηκε το 1970. Διακινεί την πλήρη σειρά των προϊόντων της 3M και προσφέρει τις υπηρεσίες της στην Ελλάδα και την Κύπρο. Τα κεντρικά γραφεία της 3M Hellas βρίσκονται στο Μαρούσι. Οι πελάτες της Βόρειας Ελλάδας εξυπηρετούνται από το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της 3M στη Θεσσαλονίκη. Η εταιρεία απασχολεί 150 άτομα, εξυπηρετεί δε τους πελάτες της μέσω τεσσάρων εμπορικών διευθύνσεων στις οποίες υπάγονται προϊόντα του Βιομηχανικού, Ιατρικού και Καταναλωτικού τομέα, καθώς και προϊόντα του τομέα Κατασκευών.



5.1 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η 3M

Η **3M** είναι μία διαφοροποιημένη επιχείρηση τεχνολογίας με μια παγκόσμια παρουσία στις ακόλουθες αγορές : καταναλωτής και γραφείο, επίδειξη και γραφική παράσταση, electro και επικοινωνίες. Υγειονομική περίθαλψη, βιομηχανικά, υπηρεσίες ασφάλειας, προστασίας και προστασίας καθώς και μεταφοράς. Η **3M** είναι μια σφαιρική επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από την ουσιαστική διεταιρική συνεργασία στην έρευνα, την κατασκευή και το marketing των προϊόντων.



5.1.1 ΟΙ ΑΡΙΣΤΕΡΕΣ ΤΗΣ 3M

- Να παρέχει στους επενδυτές μια ελκυστική επιστροφή μέσω συνεχούς, ποιοτικής αύξησης.
- Να ικανοποιεί τους πελάτες με την ανώτερη ποιότητα, αξία και υπηρεσία.
- Να σέβεται το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον μας.
- Να είναι μία εταιρεία, της οποίας οι υπάλληλοι να είναι περήφανοι που είναι μέλη της.

5.1.2 Η 3M ΗΣΤΕ ΤΗΣ ΚΑΡΤΙΑ

- Παγκόσμιες πωλήσεις : \$20.011 δισεκατομμύρια.
- Διεθνείς πωλήσεις: \$12.133 δισεκατομμύρια (61% του συνόλου της εταιρείας).
- Εταιρείες σε περισσότερες από 60 χώρες.
- Τα προϊόντα της 3M πωλούνται σε πάνω από 200 χώρες.
- Περισσότεροι από 67.000 υπάλληλοι.
- Η 3M απασχολεί κυρίως τοπικούς υπηκόους. Λιγότεροι από 300 υπαλλήλους της 3M παγκοσμίως είναι υπάλληλοι Foreign Service που δεν κατοικούν στη χώρα τους.
- Θέσεις εγκαταστάσεων: 132 παγκόσμια.
- Θέσεις γραφείων πωλήσεων: 189 παγκόσμια. .

5.2 ΙΣΤΟΡΙΑ

5.2.1 ΗΣΤΕ ΤΗΣ ΚΑΡΤΙΑ

Η 3M ιδρύθηκε το 1902 στην Λίμνη Superior την πόλη των Two Harbors , το Minn. Πέντε επιχειρηματίες αποφασίζουν να εξορύξουν από ένα κοιτάσμα ένα υλικό για τη λείανση των τροχών αλέσματος. Αλλά τα κοιτάσματα αποδείχτηκαν μίκρης αξίας, και η καινούρια Minnesota Mining and Manufacturing Co. μεταφέρθηκε πολύ γρήγορα στο Duluth για να εστιάσει πλέον στα προϊόντα γυαλόχαρτου.



Ακολούθησαν χρόνια προσπάθειας έως ότου η εταιρεία να μπορέσει να κυριαρχήσει στην ποιοτική παραγωγή και σε μια αλυσίδα ανεφοδιασμού. Οι νέοι επενδυτές προσελκύνθηκαν στην 3M, όπως ο Lucius Ordway, ο

οποίος μετακίνησε την εταιρεία στο St. Paul το 1910. Οι πρόωρες τεχνικές και marketing καινοτομίες άρχισαν να αποφέρουν επιτυχίες και, το 1916, η επιχείρηση πλήρωσε το πρώτο της μέρισμα ύψους 6 cents ανά μετοχή.



1. Το παγκόσμιο πρώτο αδιάβροχο γυαλόχαρτο, που μείωσε τις αερομεταφερόμενες σκόνες κατά τη διάρκεια της αυτοκινητικής κατασκευής, αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '20.
2. Ένα δεύτερο σημαντικό κύριο σημείο εμφανίστηκε το 1925 όταν Richard G. Drew, μια νέα βοηθός εργαστηρίου, ανακάλυψε την καλυπτική ταινία - ένα καινοτόμο βήμα προς τη διαφοροποίηση αλλά και την πρώτη από τις πολλές Scotch® Pressure-Sensitive ταινίες.
3. Στα επόμενα χρόνια, η τεχνική πρόοδος οδήγησε στην ταινία Scotch® Cellophane για το σφράγισμα των κιβωτίων, και σύντομα ανακαλύφθηκαν οι εκατοντάδες των πρακτικών χρήσεων της.
4. Στις αρχές της δεκαετίας του '40, η 3M στράφηκε στα αμυντικά υλικά για τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο. Μετά από αυτό ακολούθησαν νέες δημιουργίες, όπως το Scotchlite™ Reflective Sheeting (αντανεκλαστική κάλυψη) για τη σήμανση των εθνικών οδών, τη μαγνητική ταινία καταγραφής ήχου, την ινώδη κολλητική ταινία και την έναρξη της συμμετοχής της 3M στον τομέα των γραφικών τεχνών, με τις πλάκες φωτοτυπικών μηχανημάτων (offset printing plates).
5. Στη δεκαετία του '50, η 3M εισήγαγε τη διαδικασία αντιγραφής Thermo-Fax™, το Scotchgard™ Fabric Protector, τη μαγνητοταινία, τα Scotch-Brite™, Cleaning Pads και διάφορα νέα ηλεκτρομηχανικά προϊόντα.

6. Το Dry – Silver μικροφίλμ εισήχθη στη δεκαετία του '60, μαζί με τα φωτογραφικά προϊόντα, τα χωρίς άνθρακα χαρτιά (carbonless papers), τα υπερυψωμένα συστήματα προβολής, και τον ταχύτατα αυξανόμενο τομέα των ιατρικών και οδοντικών προϊόντων.
7. Οι αγορές επεκτάθηκαν περαιτέρω στη δεκαετία του '70 και τη δεκαετία του '80 στα φαρμακευτικά είδη, την ακτινολογία και τον ενεργειακό έλεγχο (radiology and energy control).



8. Το 1980, η 3M εισήγαγε τα Post-it® Notes, οι οποίες δημιούργησαν μια ολόκληρη καινούρια κατηγορία στην αγορά και άλλαξαν τον τρόπο επικοινωνίας και οργάνωσης των ανθρώπων για πάντα.

9. Στη δεκαετία του '90, οι πωλήσεις έφτασαν τα \$15 δισεκατομμύρια. Η 3M συνέχισε να αναπτύσσει μια σειρά καινοτόμων προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των φαρμάκων τροποποίησης του ανοσοποιητικού, films για την αύξηση της φωτεινότητας για ηλεκτρονικές επιδείξεις και εύκαμπτα κυκλώματα που χρησιμοποιούνται στους εκτυπωτές Inkjet, κινητά τηλέφωνα και άλλες ηλεκτρονικές συσκευές.
10. Το 2004, οι πωλήσεις κορυφώθηκαν στα \$20 δισεκατομμύρια για πρώτη φορά, με τα καινοτόμα νέα προϊόντα τα οποία συνέβαλλαν σημαντικά σε αυτήν την αύξηση. Οι πρόσφατες καινοτομίες περιλαμβάνουν τα Post-it® Super Sticky Notes, την Scotch® Transparent Duct Tape, οπτικά films για τις τηλεοράσεις LCD και μια νέα οικογένεια των Scotch-Brite® Cleaning Products που δίνουν στους καταναλωτές την δυνατότητα τριψίματος για έναν πλήθος εργασιών καθαρισμού.



5.3 ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3M

“CRM is not just about putting the customer at the heart of the business, but organizing the whole business around the customer”

(CRM δε σημαίνει μόνο να «βάξεις» τον πελάτη στην καρδιά της επιχείρησης, αλλά να οργανώνεις ολόκληρη την επιχείρηση με βάση τον πελάτη)

Με αυτή τη φράση η 3M τι είναι το CRM. Είναι πολύ βασικό να οργανώνεις όλη την επιχείρηση σε μία πελατοκεντρική βάση. Η εταιρεία γνωρίζει ότι ο σημερινός καταναλωτής-πελάτης είναι καλύτερα ενημερωμένος, πιο απαιτητικός για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζει, έχει μεγαλύτερες προσδοκίες και το βασικό που κοιτάει είναι ότι ο χρόνος έχει αξία.


Το CRM για την 3M γίνεται μια νέα βάση του ανταγωνισμού για την απόκτηση της πίστης των πελατών και την ανάπτυξη των πωλήσεων.

Το CRM είναι μια προσπάθεια που ενσωματώνει και βελτιώνει τις επιχειρησιακές υπηρεσίες.

Μέσα από την εφαρμογή του συστήματος CRM η εταιρεία διαμόρφωσε ένα όραμα :

VISION:

- “Sales, marketing and service processes will be integrated into an efficient, effective process”.
(Οι πωλήσεις, οι διαδικασίες marketing και υπηρεσιών θα ενσωματωθούν σε μια αποδοτική, αποτελεσματική διαδικασία).
- “Capture every contact with the customer ”.
(Κρατάμε όσο το δυνατόν καλύτερη επαφή με τον πελάτη).
- “Any 3M person serving the Customer will be able to conveniently access all recent 3M integrations and transactions”.
(Οποιοδήποτε πρόσωπο 3M που εξυπηρετεί τον πελάτη θα είναι σε θέση να έχει πρόσβαση εύκολα σε όλες τις πρόσφατες αλληλεπιδράσεις και τις συναλλαγές του πελάτη με την 3M).

Το CRM για την  είναι μια στρατηγική επένδυσης, μια πολιτιστική αλλαγή και η διαδικασία με την οποία η ίδια η εταιρεία

- ☞ Αναγνώριση
- ☞ Απόκτηση
- ☞ Πώληση
- ☞ Service
- ☞ Διατήρηση

των πελατών. Σαν πρώτο βήμα έχουμε την αναγνώριση-προσδιορισμό των πελατών δηλαδή σε ποια αγορά βρισκόμαστε, τι πελάτες έχουμε να αντιμετωπίσουμε, τι προβλήματα μπορεί να προκύψουν στην μεταξύ μας επικοινωνία. Σε αυτό το δεύτερο βήμα φροντίζουμε να αποκτήσουμε τους πελάτες με την πώληση των προϊόντων και φροντίζουμε να τους δίνουμε ένα όσο το δυνατόν καλύτερο Service, μια καλή εξυπηρέτηση όχι μόνο κατά την αγορά του προϊόντος αλλά και “after sales service”. Έτσι και με αυτό τον τρόπο θα καταφέρουμε να τους διατηρήσουμε. Βέβαια δεν είναι τόσο απλό όσο φαίνεται θέλει προσπάθεια τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Όλα, με λίγα λόγια, γίνονται με επίκεντρο τον πελάτη και με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησή του.

Συγκεντρωτικά, όπως έχουμε πει και σε προηγούμενα κεφάλαια, η ανάγκη μιας επιχείρησης για τη χρήση ενός CRM είναι πλέον επιτακτική και αυτό γιατί :

- ☞ Κοστίζει 5 φορές περισσότερο να αποκτήσουμε ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσουμε έναν ήδη υπάρχοντα.
- ☞ Οι εταιρείες κατά μέσο όρο θα χάσουν στα επόμενα χρόνια τη μισή βάση των πελατών τους.
- ☞ 68% από τους πελάτες θα αφήσουν την εν λόγω εταιρεία εξαιτίας της κακής εξυπηρέτησης.



CRM PROCESS STEP

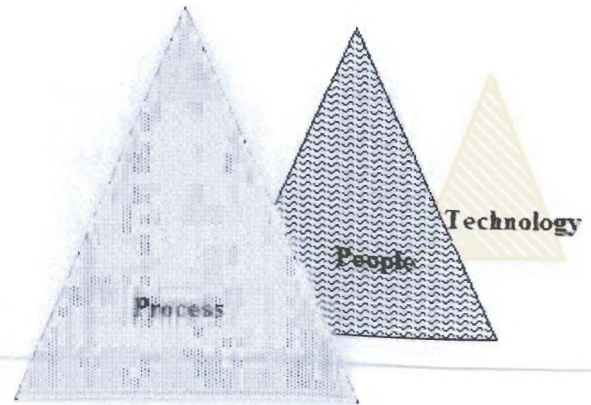


Διάγραμμα Ροής 1 CRM Process Steps (Πηγή : Αρχείο Εταιρείας 3M)

5.4 CRM KEY SUCCESS FACTORS

Οι βασικοί παράγοντες για την επιτυχία του CRM στην εταιρεία 3M είναι:

- Visible executive leadership
- Financial commitment
- Sustained effort
- Cultural transformation- Help People Change
- Constant communication
- Rewards linked to measurements
- Start small-expand rapidly
- Be flexible
- Measure progress with key metrics
- It's not an option



Σχήμα 2
CRM Key Success Factors
Πηγή: Αρχείο Εταιρείας 3M

5.5 Εταιρική Στρατηγική CRM software

Η εταιρεία 3M επέλεξε την εταιρεία SAP, η οποία όπως ήδη ειπώθηκε εξειδικεύεται στο χώρο των λύσεων Customer Relationship Management. Η SAP είναι ηγέτης στην αγορά CRM, έχει ισχυρή e-business ολοκλήρωση, καθιερώνει συνεργάτες, υποστηρίζει συνολικά την εταιρεία 3M (global support), προσφέρει ενιαία εφαρμογή, μοιράζει τη γνώση και την εμπειρία της αποτελεσματικά.

5.6 SIEBEL SOFTWARE – 3M'S MODULES

Η Siebel παρουσίασε το module που θα ακολουθήσει η 3M στο CRM. Παρακάτω αναφέρονται τα τμήματα και το module αναλυτικά:

Sales

- Account Management & Development (Διαχείριση απολογισμού και ανάπτυξη)

- Lead follow-up (Συνεχής Καθοδήγηση)

■ Internal Sales (Call Center)

- Inbound (Εισερχόμενες)
- Outbound (Εξερχόμενες)
- Campaigns (Καμπάνιες)
- Account Management & development (Διαχείριση απολογισμού και ανάπτυξη)

■ Marketing

- Campaigns (Καμπάνιες)
- Customer analysis-identify opportunities, trends etc. (Ανάλυση του πελάτη-Προσδιορίστε τις ευκαιρίες και τις τάσεις κτλ.).
- Data Cleansing and Hygiene with 3rd parties(external) (Να καθοριστούν τα στοιχεία με τρία συμβαλλόμενα μέρη (εξωτερικά)).

■ Objectives

Οι στόχοι που έθεσε η [REDACTED] στην εταιρεία [REDACTED] από τη χρησιμοποίηση είναι οι παρακάτω:

- Αύξηση της ικανοποίησης και εμπιστοσύνης των πελατών.
- Αύξηση στο μερίδιο των πελατών.
- Βελτίωση των πωλήσεων και του marketing.
- Αύξηση της παραγωγικότητας.
- Αύξηση της επαφής των τελικών χρηστών.
- Μείωση του κόστους ανά μονάδα των επαφών με τους τελικούς χρήστες.

5.7 Customer's Ideal Is One To One

Το ιδανικό για κάθε πελάτη που καλεί μια εταιρεία είναι να τον γνωρίζουν ατομικά. Παρακάτω παρουσιάζουμε τα βασικότερα στοιχεία που πρέπει να γνωρίζουμε:

Όταν ένας πελάτης καλεί, θέλει να τον αναγνωρίζουν. Τουλάχιστον θέλει να γνωρίζεις το όνομά του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζει, πόσο καιρό είναι πελάτης της εταιρείας, πόσο πολύτιμος είναι για την εταιρεία, τις ειδικές του απαιτήσεις, τα πιο πρόσφατα αιτήματά του για βοήθεια, την τελευταία του παραγγελία, πως χειρίστηκαν την τελευταία κλήση του προς την εταιρεία. Εάν ο πελάτης εξυπηρετηθεί από κάποιον υπάλληλο που δε γνωρίζει όλα τα παραπάνω για εκείνον τότε ο πελάτης θα δυσαρεστηθεί και πιθανόν να ματαιωθεί σκεπτόμενος ... «Δε γνώριζες ποιός ήμουνα εγώ;;».

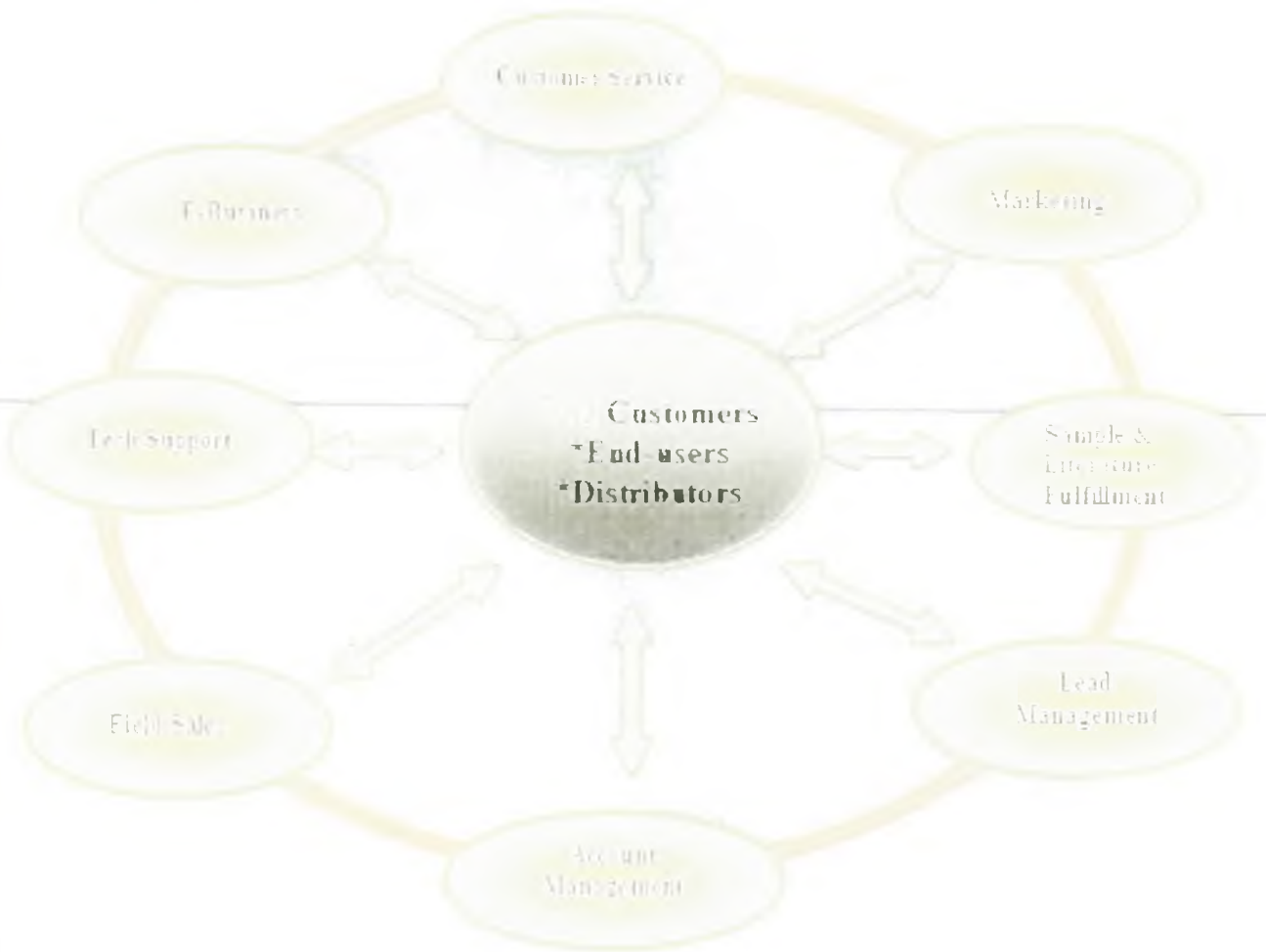
5.8 Προϋποθέσεις Για Την Υλοποίηση Ενός CRM Project Στην Εταιρεία 3M.

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί η κάθε εταιρεία που θέλει να υλοποιήσει ένα CRM Project και στη συγκεκριμένη περίπτωση η εταιρεία 3M είναι :

- ❑ EBU (European Business Unit) Manager Εγγυοδοσία και Country Market Leader ενεργός και ορατός.
- ❑ Αφοσιωμένος Leader του CRM Project (minimum 50%)
- ❑ Αποδοχή των βασικών βημάτων της διαδικασίας συμπεριλαμβανομένων του οικονομικού σχεδιασμού μοντέλων επαφής και κάλυψης και οικονομικών μοντέλων.
- ❑ Σαφής γραμμή εφαρμογής Διοίκησης
- ❑ Προσδοκώμενες αλλαγές
- ❑ Υπολογισμένο κόστος (+ - 20)για κάθε στάδιο
- ❑ Υπολογισμένος χρόνος
- ❑ Υποστήριξη υποδομής και άντλησης πηγών πληροφοριών από το IT
- ❑ Χρήση εταιρικού κέντρου πελατών αν είναι διαθέσιμες οι πληροφορίες και απαραίτητες να χρησιμοποιηθούν.



CRM Business Process Development



Διάγραμμα Ροής 2 // 3M Business Process Development (Πηγή: Αρχείο Εταιρείας 3M)

Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε ένα πελατοκεντρικό μοντέλο επιχείρησης όπου όλες οι οργανωτικές λειτουργίες και κρίσιμες πληροφορίες πελατών μοιράζονται μέσω μιας κοινής βάσης δεδομένων προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο, διαφοροποιημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όλες οι διαδικασίες να αγγίζουν τον πελάτη και να βελτιώνουν την σχέση του με την επιχείρηση.

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το ήδη υπάρχον μοντέλο έχει σαν κέντρο το προϊόν σε αντίθεση με το νέο μοντέλο έχει σαν κέντρο τον πελάτη (πελατοκεντρικό μοντέλο). Συμπαιρένουμε δηλαδή ότι η φιλοσοφία των επιχειρήσεων πλέον δίνει μεγαλύτερη βάση πλέον στον πελάτη και στις ανάγκες του, παρά στο προϊόν που ήταν προσηλωμένες παλαιότερα.

5.10 OH & ES: Occupational Health & Environmental Safety Products

Στην **3M** Ελλάδα παρουσιάστηκε project για τα προϊόντα OH & ES (Προϊόντα Προστασίας Εργασίας) όπως φαίνονται παρακάτω:



Η εμφάνιση του “business problem” (επιχειρησιακό πρόβλημα) δημιούργησε την αναγκαιότητα ώστε η **3M** να αναζητήσει λύση μέσω της λύσεως CRM.

Business Problem: Το επιχειρησιακό πρόβλημα που υπήρξε στο τμήμα OH & ES ήταν:

το τμήμα είχε ανεπαρκή, κακή ποιότητα και κοινά ταυτοποιήσιμα για τους τελικούς χρήστες και πελάτες των προϊόντων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα

- ⊗ να υπάρχει ανικανότητα να στοχεύσουν αποτελεσματικά στην επικοινωνία οποιασδήποτε μορφής,
- ⊗ η δυναμική των πωλήσεων δεν ήταν τόσο αποτελεσματική,
- ⊗ οι προϋπολογισμοί των marketing ξοδεύτηκαν στην αγορά των επιχειρήσεων-στόχων,
- ⊗ οι ενάρξεις των καινούριων ή των ήδη υπαρχόντων προϊόντων ήταν εξαρτώμενες από το ενδιαφέρον των διανομέων και όχι από τους τελικούς χρήστες,

- δεν υπήρχε καμία ανταγωνιστική δραστηριότητα ελέγχου κάτι το οποίο οδήγησε σε χρησιμοποίηση μόνο της διαίσθησης ώστε να υπολογιστεί το μερίδιο της αγοράς της **ΑΤΕ**.

Objectives: Οι στόχοι που τέθηκαν έτσι ώστε να εξαλειφθεί το business problem ήταν:

- να χτιστεί μία βάση δεδομένων που θα μοιράζονταν **ανά** τις λειτουργίες **κάθε** επαφή με συνέπεια **να** νέο κομμάτι των πληροφοριών ανά πελάτη,
- μείωση του χρόνου που χρειάζεται το νέο προϊόν ώστε να πάρει θέση στην αγορά,
- να υπάρχει μεγαλύτερη απόδοση με τους υπάρχοντες και διαθέσιμους προϋπολογισμούς και
- αύξηση των ποσοστών απόκτησης και διατήρησης των προϊόντων σε μια ώριμη αγορά.

Approach: Η προσέγγιση που έγινε έτσι ώστε να λύθει το business problem παρουσιάζεται ως εξής:

- Νέα προσπέλαση επιχειρηματικού προγραμματισμού: Χτίσιμο ενός κέντρου υποστήριξης πωλήσεων ώστε να αυξηθούν αποδοτικότερα οι επαφές με τους πελάτες.
- Δημιουργία νέων καναλιών αλληλεπίδρασης των πελατών μέσω των Call Centers και του Internet.

Τα παραπάνω οδηγούν στην συλλογή των στοιχείων των πελατών. Αυτό οδηγεί αυτόματα σε Siebel περιβάλλον όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω.

Results: Τα αποτελέσματα που απορρέουν από την εφαρμογή CRM είναι ως εξής:

- Ποιοτικές κοινές βάσεις δεδομένων για άντληση των πληροφοριών.
- Μείωση των A&P (Advertising & Purchasing) και αύξηση των απευθυνόμενων εκστρατειών και έτσι τα ποσοστά απάντησης είναι πιο κοντά στο 10% από 2% που ήταν πριν.
- Αύξηση της δυναμικότητας των πωλήσεων.

Η βάση δεδομένων είναι αρχική πηγή πληροφοριών. Η Siebel χρησιμοποιήθηκε ως εξαιρετικά αποτελεσματικό διοικητικό εργαλείο απόδοσης.

5.11 OH & ES: Occupational Health & Environmental Safety Products UK/Ireland Region

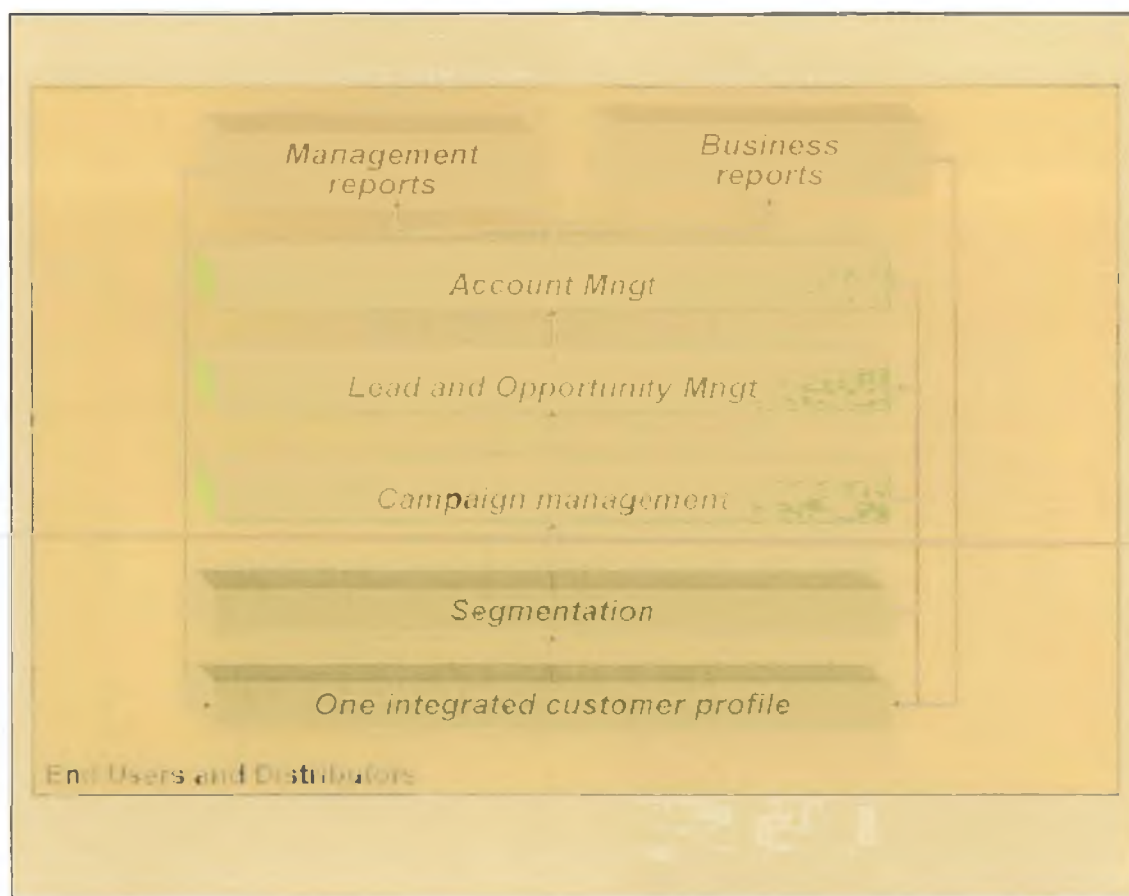
Σε αυτή τη μικρή παράγραφο παρουσιάζουμε την εξέλιξη του Customer Relationship Management της **IBM** Ιρλανδίας στο ίδιο τμήμα:

- **1989:** Δημιουργία Helpline που υποστηρίχθηκε από την υπηρεσία τεχνολογίας.
- **1997:** Διαχείριση των εισερχομένων κλήσεων πριν τη βοήθεια της υπηρεσίας τεχνολογίας.
- **1998:** Δημιουργία Call Center, διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων.
- **1999:** Δημιουργία Sales Support Center (Κέντρο Υποστήριξης πωλήσεων) που στελεχώνετε από 5 υπαλλήλους. Η δημιουργία Helpline έδωσε αρκετά μετρήσιμα αποτελέσματα όπως παρακάτω:

Συνολικές εισερχόμενες κλήσεις: 9466 από τις οποίες οι 50 ήταν τεχνικής έρευνας αίτημα, οι 6503 ήταν αίτημα κατάρτισης (όπου 403 αντιμετωπίστηκαν εσωτερικά), οι 550 αφορούσαν προβλήματα παραδόσεως, οι 1550 αφορούσαν δείγματα-φυλλάδια, οι 428 αφορούσαν έρευνες τιμών από τελικούς καταναλωτές, οι 288 αφορούσαν την κοντινότερη τοποθεσία για έναν διανομέα της **IBM και τέλος 297 είναι μη ταξινομημένες κλήσεις.**

- **2000:** Ολοκληρωμένο Sales Support Center ικανό να διαχειριστεί εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις, προγράμματα υποστήριξης επικοινωνίας με τους πελάτες.

5.12 3M'S CRM MODEL



Διάγραμμα Ροής 1 CRM Process Steps (Πηγή : Αρχείο Εταιρείας 3M)

1. One Integrated Customer Profile (Ένα ενσωματωμένο σχεδιάγραμμα πελατών)

- ☀ Να συλλέγουμε, να αποθηκεύουμε και να μοιράζουμε όλες τις πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο πελάτη σε ένα μέρος.
- ☀ Οι χρήστες θα μοιράζονται όλες τις πληροφορίες σχετικές με τα Accounts και θα έχουν πρόσβαση σε αυτά αν είναι βέβαια εξουσιοδοτημένοι.
- ☀ Οι χρήστες πρέπει να δουν όλες τις σχετικές δραστηριότητες με οποιοδήποτε Account. Απαιτείται ένας Reminder για τα εν ενεργεία Accounts.
- ☀ Το τελευταίο update πάνω σε δεδομένα ενός πελάτη θα πρέπει να είναι διαθέσιμο σε όλους τους εξουσιοδοτημένους χρήστες σε όλη την εταιρεία την ίδια χρονική στιγμή.

2. Segmentation (Κατάτμηση)

- Όλα τα accounts πρέπει να είναι απόρρητα με συγκεκριμένα κριτήρια, πριν αυτά ομαδοποιηθούν σε ένα τμήμα.
- Αυτές οι λίστες των Accounts θα είναι ο στόχος για περαιτέρω επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Κάθε EBU (European Business Unit) πρέπει να καθορίσει τα κριτήρια παραμέτρων, τα οποία θα πιστοποιήσουν το Account από αυτό το EBU.
- Ένα Account μπορεί να είναι σε ένα διαφορετικό τμήμα ανήκοντας σε περισσότερα από ένα EBU.
- Το επίπεδο Service και στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πρέπει να αναπτύσσεται και να εκτελείται σε κάθε τμήμα της επιχείρησης.

3. Campaign Management

- Η εφαρμογή πρέπει να υποστηρίζει την προετοιμασία, να ελέγξει και να ακολουθήσει συγκεκριμένες καμπάνιες.
- Το σύστημα πρέπει να είναι ικανό να παρέχει συγκεκριμένες λίστες για να υποστηρίξει τη ρύθμιση του target group για το DM ή τις Telemarketing καμπάνιες.
- Οι αντιδράσεις, οδηγίες, και περαιτέρω δραστηριότητες θα πρέπει να καταγράφονται στο σύστημα, δίνοντας τη βάση για το task management.
- Οι καμπάνιες έχουν μια ευρεία αίσθηση μέσα σε αυτή την εφαρμογή. Οδηγίες για το προϊόν, Demos, Mailings, απαντήσεις fax, τηλεφωνικές κλήσεις κλπ. Μπορούν να αντιμετωπίζονται σαν καμπάνιες επίσης.
- Το σύστημα πρέπει να υποστηρίζει τη μέτρηση της επιτυχίας της κάθε καμπάνιας (answer rate, close loop rate, ROI ...).

4. Lead And Opportunity Management (Διαχείριση Ενδιαφέροντος Και Ευκαιριών)

- Κατά την Εισοδο μιας νέας ευκαιρίας στο σύστημα, πρέπει να γίνεται μια αυτόματη ταξινόμηση η οποία να βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια.
- Θα πρέπει να είναι απλή διαδικασία να συμβουλευτεί κάποιος για τις εν ενεργεία ευκαιρίες.
- Θα πρέπει να υπάρχει ένα χρονικό πλαίσιο που να σχετίζεται με κάθε ευκαιρία: πότε αρχίζει και πότε τελειώνει.

- Οι διαφορετικές ευκαιρίες θα πρέπει να είναι σε θέση να ταξινομηθούν με διαφορετικές προτεραιότητες και θα πρέπει να συνδεθούν με το χρόνο και τη διαχείριση.
- Πρέπει να υπάρξει διαφάνεια για το πόσο κοντά/μακριά για τον προσδιορισμό της ευκαιρίας. Τι βήματα έχουν ήδη γίνει, τι γίνεται μετά και ποιός είναι αρκετά υπεύθυνος ώστε να αναλάβει μέτρα.
- Τα ποσοστά επιτυχίας/αποτυχίας θα πρέπει να είναι εύκολο να μετρηθούν.

5. Account Management

- Είναι ουσιαστικό η σωστή ταξινόμηση των Accounts τα οποία είναι βασισμένα σε δεδομένα και πληροφορίες που εισέρχονται στο σύστημα.
- Με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης τα Accounts πρέπει να ομαδοποιούνται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρισης με προκαθορισμένες προτεραιότητες.
- Το time και το territory management πρέπει να υποστηρίζονται από το σύστημα με λεπτομερείς λίστες επισκέψεων σαν απόδοση.
- Τα σχέδια επίσκεψης πελατών θα πρέπει να περιέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τα Accounts ,timing, προτεραιότητες κλπ.
- Τα αποτελέσματα, οι δεσμεύσεις, τα σχόλια μιας επίσκεψης θα πρέπει να καταγράφονται στο σύστημα για περαιτέρω δραστηριότητες στο task management.
- Οι πληροφορίες για τις τελικές αγορές πρέπει να καταγράφονται όπου γίνεται.

6. Management Reports

- Αυτές οι εκθέσεις θα πρέπει να είναι κυρίως βασικές για την αξιολόγηση των πωλήσεων και της δραστηριότητας του marketing σε ολόκληρη την επιχείριση.
- Η έκθεση θα πρέπει να γίνονται και σε μεμονωμένο και σε συνολικό επίπεδο για την επιχείριση.

7. Business Reports

- Το επαγγελματικό αναλυτικό CRM εργαλείο, δεν είναι σχεδιασμένο να εφαρμοστεί, λαμβάνοντας υπ' όψιν το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρισης. Εν τω μεταξύ,

πολλές business reports και αναλύσεις πρέπει να παρέχονται από το σύστημα για να υποστηριχθούν οι αποφάσεις στην εστίαση και κατεύθυνση, στις προτεραιότητες, και την κατανομή των πόρων.

- Αναλύοντας τα σχεδιαγράμματα της αγοράς, οι συμπεριφορές και οι αντιδράσεις σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες στα τμήματα και τα ατομικά Accounts. Αυτό εξυπηρετεί στο υψηλότερα ποσοστά στις καμπάνιες, μειώνει τους κύκλους πωλήσεων και αυξάνει την πιθανότητα για πωλήσεις.
- Οι λεπτομερείς λίστες των αναλύσεων θα πρέπει να καθορίζονται κατά τη διάρκεια της περιγραφικής φάσης.

Accounts/Channel Profile

Accounts									
Account									
Account	Distributor 1			Site	abcd	Account Type	Channel		
Address	Camino Real , 14			Site Type	Head Office	Account Grade	AAA		
Town	Madrid	Region		Main Phone #	(334) 913-4556 x6	Account Status	Active		
Post Code	25450	Country	Spain	Main Fax #		Account Team	JLMARQUES		
				Website		Company e-mail			
EU AAD Account Profile - Channel									
Account Grade					Key Information				
AAD Account Grade A+					Paint Brand p.p.G.				
Distributor Employees					Paint Manufacturer p.p.G.				
Number of Active Salesmen 2					Discount Structure				
Number of Technical 1					Discount Structure 35				
					Comments				
					New Management since Jan-03				

Accounts/ End User profile

Account		Site	Account Type
Account	JLM BODYSHOP 1	BBB	End User Privat
Address	C/ Mayor 23	Site Type	Account Grade
Town	Pinto	Single Site	A
Post Code	1234	Main Phone #	Account Status
Country	Spain	+34 91 5677889	Active
Region		Main Fax #	Account Team
		+34 91 4566778	JLMARQUES
		Website	Company e-mail

EU AAD Account Profile - End User		Select Account for Field Test	Notify
Account Grade	AAD Account	Key Information	
B		Paint Type	Business Activity
		High Solids	Paint / Bodyshop
Time Territory Plan	Time Territory	Paint Brand	No. Of Painters
	Yes	I.C.I.	2
		Paint	No. Of Body
		I.C.I.	2
		Franchise	Cars
		Audi	50
		Group	Comments
		Camell Motor Group	
Account Penetration	Current Value / Year	Distributor	
	3,500	Primary	Secondary
Potential Value /	18,000	20/Twenty Signs	
Penetration %	19.44	Account Potential	
		AAD Benchmark	Account Potential
		30	18,000

Account/Influencer profile

Account		Site	Account Type
Account	Zaventem Secondary school	asdf	Education
Address	Hermeslaan 7	Site Type	Account Grade
Town	Zaventem		
Post Code	B-1831	Main Phone #	Account Status
Country	Belgium	+32 02 722 4356	Active
Region	Zaventem	Main Fax #	Account Team
		+32 02 722 43 67	JLMARQUES
		Website	Company e-mail
		zavschool.com	zaventmail@belga

EU AAD Account Profile - Influencer		
Account Grade	AAD Account Grade	Key Information
	B	Group
		Sandcliffe Group
Time Territory Plan	Time Territory	Business Activity
	No	College
		Comments
		Send brochures from time to

Contact /End User Profile

Contacts

Contact

Last Name	Heras	First Name	Roberto	Mid		Account	Hermanos Diaz	Site	asdf
Pref. Name		Mr/Ms	Mr			Address	C/ Alameda de suna , 67		
Direct Work	+34 91 5 43 23	Salutation	Mr	Town	Torrejon	Region	Madrid		
Direct Work		Fax #	+ + 91 234 56 78		Post Code	13210	Country	Spain	
Mobile #	+34 91 234 55 8	Account Type	End User		Email				

EU AAD Contact Profile - End User

Contact Grade A	Personal Address Information Street Address Av del Sol, 74 Town Torrejon Region Madrid Post Code 13245 Country Spain Telephone +34 91 234 78 79 Fax Number	Personal Information Birthday 3/6/2003 Hobbies & Interests Personal Email Address Email Contact Language Language Spanish
Job Function Painter		AAD Contact Type Change Contact End User
Mailing Criteria No Mailing	Comments Do not send mail to his private address	

Contact/Channel profile

Contacts

Contact

Last Name	Williams	First Name	John F.	Mid		Account	Distributor 2	Site	AAA
Pref. Name		Mr/Ms	Mr			Address	Av. Los Andes, 23		
Direct Work	+32 91 345 89 8	Salutation	Mr	Town	Rivas	Region	Madrid		
Direct Work		Fax #	+34 91 234 34 45		Post Code	21123	Country	Spain	
Mobile #	+34 91 23 45 67	Account Type	Channel		Email				

EU AAD Contact Profile - Channel

Contact Grade A+	Personal Address Information Street Address Town Region Post Code Country Telephone Fax Number	Personal Information Birthday Hobbies & Interests Personal Email Address Email Contact Language Language
Job Function Technical Demonst		AAD Contact Type Change Contact Channel
Mailing Criteria Without Conditions	Comments Candidate for next AAD Technical forum in Madrid	

Activities Screen (Corporate)

Activities

Activity New Follow Up Cancel

Ref	1-3NYY2	Organization	BE AAD	Comments	Does not like the new packaging of Hookit II, too many discs per box. Do not receive the 3M AAd magazine (check if it's in mailing list)
Description	Visit : JLMARQUES				
Source					
Activity Type	Visit	Status	In Progress		
Last Name	Sanchez	First Name	Fernando		
Account	JLM BODYSHOP 1	Site	BBB		
Main Phone #	+34 91 5677889	Direct Work	+34 91 234 45 56		
Assigned To	JLMARQUES	Priority	3-Medium		
Due	3/4/2003	Planned Start	3/4/2003 1:20:		
Actual Start		Actual Completion			

Correspondence New

Opportunities/Business Won

Opportunities

Opportunity

Account	Renault Sei	Site	nkjdnnc	Opportunity	GG2, 1-3NYYD 2	Revenue	€0.00	Prob %	0%
Address	C/ Europa, 15			Description	New Follow-Up	Close Date	3/6/2003	Created	3/6/2003
				Sales Team	JLMARQUES	Lead Quality		Reason	
Town	Arevalo	Region	Segovia	Territory		Sales Method	EU AAD New Product Intro.		
Post	25980	Country	Spain	Source		Sales Stage	New Product / Won		

AAD Opportunity Profile - Business Won Convert to Asset: Outcome Won

Additional Opportunity Information

Distributor	3M IRELAND * CHESTERI	Business won from Competitor	<input checked="" type="checkbox"/>
Comments		Which Competitor ?	(ES) CLIMAX - Productos Clima:
Total Units Sold	100	Asset Creation	Assets Created? <input type="checkbox"/>
Estimated Units /	1,000		

Account Penetration

Body Area		Paint Area	
Pre Paint Potential		Rectification	
Account Penetration AL			

Products

Product	Part Number	Description	Alternative Description
> PU Windscreen Sealer - 310ml			

Opportunities/Business lost

Opportunities

Opportunity

Account Renault Ser Site nkjdnnc Opportunity Paint Preparation Sy: Revenue €0.00 Prob % 0%

Address C/ Europa, 15 Description New Follow-Up Close Date 3/6/2003 Created 3/6/2003

Sales Team JLMARQUES Lead Quality Reason

Town Arevalo Region Segovia Territory Sales Method EU AAD New Product Intro.

Post 25980 Country Spain Source Sales Stage New Product / Lost

ADD Opportunity Profile - Business Lost Outcome Last

Why was the Business Lost ?

Reason Performance

Additional Doesn't see the ROI of the product.

Competitor (ES) DALLOZ - Grupo Bacou-Dalloz

Products

Product	Part Number	Description	Alternative Description
> PU Windscreen Sealer - 310ml			

New Product Selling Steps

Opportunity

Account 1er MAI ME Site TROYES Opportunity Paint Preparation Sy: Revenue F0.00 Prob % 0%

Address 3 Rue du Parc des Sports Description New Follow-Up Close Date Created 3/6/2003

Sales Team JLMARQUES Lead Quality Reason

Town TROYES Region Territory Sales Method EU AAD New Product Intro.

Post 10000 Country France Source Sales Stage

Contacts

Last Name	First Name	Contacte	Mr/Ms	Salutation	Accol
					Blue Print Product Demo / Instructions New Product Installation New Product / Won New Product / Lost

Existing products selling steps

Opportunities

Opportunity

Account	1er MAI ME	Site	TROYES	Opportunity	Paint Preparation Sy:	Revenue	F0.00	Prob %	0%
Address	3 Rue du Parc des Sports			Description	New Follow-Up	Close Date		Created	3/6/2003
Town	TROYES	Region		Sales Team	JLMARQUES	Lead Quality		Reason	
Post	10000	Country	France	Territory		Sales Method	EU AAD Existing Products		
				Source		Sales Stage			

Contacts

Last Name	First Name	Contacte	Mr/Ms	Salutation	Account
					Existing Product / Lost

Promotional activities selling steps

Opportunities

Opportunity

Account	1er MAI ME	Site	TROYES	Opportunity	Paint Preparation Sy:	Revenue	F0.00	Prob %	0%
Address	3 Rue du Parc des Sports			Description	New Follow-Up	Close Date		Created	3/6/2003
Town	TROYES	Region		Sales Team	JLMARQUES	Lead Quality		Reason	
Post	10000	Country	France	Territory		Sales Method	EU AAD Promotional Activities		
				Source		Sales Stage			

Contacts

Last Name	First Name	Contacte	Mr/Ms	Salutation	Account
					Promotional Activity / Lost

Grading Accounts and contacts

Accounts

Account

Account	Renault Segovia	Site	nkjdnnc	Account Type	End User
Address	C/ Europa, 15	Site Type	Single Site	Account Grade	A
Town	Arevalo	Region	Segovia	Account Status	Active
Post Code	25980	Country	Spain	Account Team	JLMARQUES
				Company e-mail	

EU AAD Account Profile - Edit / Add

Select Account for Field Test: [] Notify: []

Account Grade	AAD Account	B	Key Information	Paint Type		Business Activity	Paint / Bodyshop
Time Territory	A+		Paint Brand		No. Of Painters	2	
Time Ter	A		Paint		No. Of Body	1	
	B		Franchise		Cars	40	
	C		Group		Comments		
Account Penetration	Current Value / Year	4,000	Distributor	Primary	3M FRANCE	Secondary	
	Potential Value /	16,800	Account Potential	AAD Benchmark	35	Account Potential	16,800
	Penetration %	23.81					

Market Center	Business Unit	Country	Comment
Industrial Markets	Tapes, Adh, Abr	UK	60 users, UK Contact Center
	AAD	UK(pot BE)	17 users, UK
Contact Center	Tapes, ASD, OH&ES	Switzerland	55 users
TG&S	OH&ES	UK	35 users UK Contact
Center	OH&ES	Spain	Q4, 2001, 10 users
	OH&ES	Belgium	Q1, 2002, 8-9 users
	OH&ES	Germany	Q4, 2001, Contact Center,
20			
17	OH&ES	France	Q1, 2002, Contact Center,
	Personal Safety	UK	on hold
Health Care	Dental	UK, Swiss	19 users (16)
	Medical	Denmark	16 users
	Medical	Cesko	6 users, country pilot
	Pharma	France	Sales force aut.165 users
	Medical	UK	Planning
Consumer & Office	Commercial Care	Germany	16 users, test of
new bus model			
	Commercial Markets	UK	Planning
Corporate Contact Centers		Germany	tbd linked to OH&ES
implem.			
	France		6-7 users at start

Μέσα στο 2007 το CRM θα έχει πλήρως υλοποιηθεί και στην 3M Hellas.

5.13 3M GREECE: Next Steps

Τα επόμενα βήματα για την 3M Hellas είναι:

- ❶ Καθορισμός των business cases, που γίνονται τα λάθη και πως θα τα αποφύγουμε.
- ❷ Καθορισμός για το που θα θέλανε να φτάσουνε.
- ❸ Καθορισμός των διαφορετικών διαδικασιών,(διαχείριση επικοινωνίας με τον πελάτη, διαχείριση ευκαριών, διαδικασία εκπλήρωσης). Πρέπει να καθοριστεί επακριβώς η διαφορετική διαδικασία πριν την εγκατάσταση οποιουδήποτε εργαλείου.
- ❹ Καθορισμός ποιός επιχειρησιακής ομάδας θα γίνει η πειραματική ομάδα και τι ακριβώς θα κάνει αυτή η ομάδα.

Τα βήματα που θα πρέπει να υλοποιηθούν για την πλήρη εφαρμογή του CRM στην Ελλάδα – σύμφωνα με τους υπεύθυνους των τμημάτων της εταιρείας – είναι τα εξής:

- ❶ user groups access rights

- ❷ system security-login

- ❸ main menu screen

- ❹ Customer general

- ❺ Customer details

- ❻ Customer profile

- ❼ Customer contacts

- ❽ Customer comments

- ❾ Customer CUM

- ❿ SWOT

- ⓫ Customer Opportunities

- ❶ Sales & AR Analysis

- ❷ Competition Analysis

- ❸ Daily Customer Visits

- ❹ Offers & Bids

- ❺ Categorisation of Screens

- ❻ Reports

- ❼ Replication functionality

- ❽ mass upload of info (excel)

- ❾ multilingual support

- ⓫ attach docs functionality

5.14 Χρόνος Υλοποίησης Και Κόστος Υλοποίησης Ενός Συστήματος CRM

5.14.1 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΜΥ CRM ΚΑΙ SALES & MARKETING EFFECTIVENESS.

Ο στόχος για CRM λύσεις είναι να ψάχνει αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες πωλήσεις και διαδικασίες marketing.

Όλα τα projects CRM είναι μέρος ενός Super E κάτω από εταιρική πρωτοβουλία e-Productivity. Το “Super E” είναι το “Sales & Marketing Effectiveness” (Πωλήσεις και Αποτελεσματικότητα Marketing).

Υπάρχουν και άλλα τέσσερα Super E κάτω από το e-Productivity όπως:

- e-Customer Order Cycle,
- e-Auctions,
- Supply Managed Inventory και
- e-Meeting

5.14.2 ΑΝΑΣΤΑΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM:

Γενικό (αυξημένο) μέγεθος προϋπολογισμών, ολοκλήρωση μεταξύ των διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων, ολοκλήρωση των ιστορικών στοιχείων της επιχείρησης.

5.14.3 ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ CRM PROJECT:

Το κόστος του project είναι ο πρώτος υπολογισμός που πρέπει να κάνουμε. Υπάρχουν δύο τύποι κόστους που πρέπει να προσδιορίσει μια επιχείρηση:

- **Development Cost:** Κόστος Ανάπτυξης είναι το κόστος ενός χρόνου. Αν το πρόγραμμα (project) αναπτύσσεται σε περισσότερες φάσεις μπορεί να απεικονιστεί κατά μεγαλύτερη διάρκεια ενός χρόνου.
- **Operating Cost:** Λειτουργικό Κόστος είναι το κόστος που περιλαμβάνεται στην κατοχή της πλατφόρμας CRM σε υπηρεσίες.

Ποιές πληροφορίες πρέπει να συγκεντρώσει μια επιχείρηση ώστε να υπολογιστεί το συνολικό κόστος του project του CRM;

Θα πρέπει να υπολογίσουμε

- τον αριθμό των χρηστών για την πλατφόρμα του CRM,
- το κόστος του Hardware,
- κόστος αδειών Software (λογισμικού),
- κόστος υπηρεσιών (γνωμοδότηση),
- διοικητικό κόστος αλλαγής Management και εκπαίδευσης,
- λοιπά διαδικαστικά κόστη.

• **Development Cost:** Hardware Cost + Software License Cost + Services Cost + Other Upfront Cost + Training/Change Management Cost.

• **Operational Cost:** Maintenance Cost (Κόστος Συντήρησης) + Consultancy Cost (Κόστος Γνωμοδότησης) + Training Cost (Κόστος Εκπαίδευσης) + Data Cleansing/Data Enrichment Cost (Κόστος Εκκαθάρισης Και Εμπλουτισμού Στοιχείων) + Cumulative CRM Operational Headcount (Κόστος Συσσώρευσης Ατόμων) + Other Operating Process Costs (Άλλα Λειτουργικά Κόστη Διαδικασίας).

Στην 3M Το Κόστος Του project CRM έχει ως εξής:

Τα στοιχεία που αναφέρονται είναι μέσα στα αρχεία της εταιρείας:

Τύπος:

$\text{Sales Year (Net Factory Cost + Lab + Eng + Sales Cost) = Direct Margin}$

Sales Year	17.318,00
Net Factory Cost	8.312,00
Lab + Eng + Sales Cost	2.484,00
Direct Margin	6.522,00

Άρα το Direct Margin (Άμεσο Κέρδος) για 3 μήνες είναι 6.522,00 Ευros

Ο τύπος για την απόδοση της επένδυσης έρχεται φορμαρισμένος από το εξωτερικό. Τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του CRM τα στοιχεία που δίνονται είναι ως εξής:

<u>Sales Year:</u>	<u>18.357,00</u>
<u>Net Factory Cost:</u>	<u>8.627,79</u>
<u>Lab + Eng + Sales Cost:</u>	<u>2.633,00</u>
<u>Direct Margin:</u>	<u>7.096,00</u>

Το δεύτερο χρόνο εφαρμογής του CRM τα στοιχεία που δίνονται είναι ως εξής:

<u>Sales Year:</u>	<u>19.456,00</u>
<u>Net Factory Cost:</u>	<u>9.145,26</u>
<u>Lab + Eng + Sales Cost:</u>	<u>2.790,95</u>
<u>Direct Margin:</u>	<u>7.521,79</u>

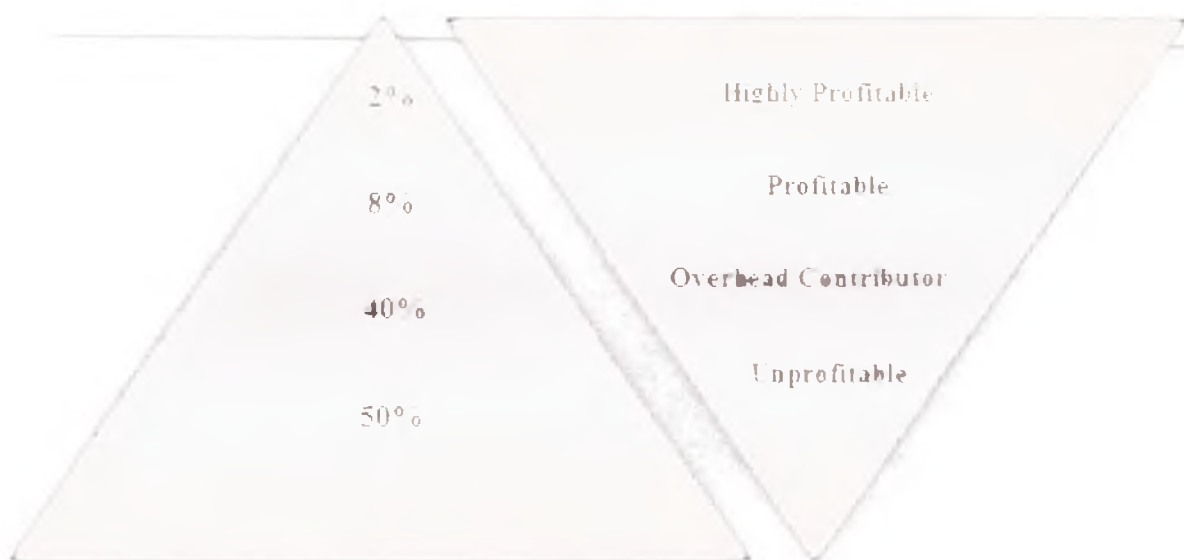
Η συσχέτιση που μπορούμε να κάνουμε με τα στοιχεία κόστους προς διευκόλυνση των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω είναι:

Το **Net Factory Cost** είναι περίπου ίδιο με το **Development Cost** -που αναφέρθηκε παραπάνω- ενώ το **Lab + Eng + Sales Cost** είναι περίπου το ίδιο με το **Operational Cost**.

5.15 ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΗΣ 3Μ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CRM.

Οι προσδοκίες της 3M Ελλάδας από την εφαρμογή του CRM είναι να κατανοήσει την αξία του πελάτη όσο γίνεται περισσότερο και να μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες που του προκύπτουν. Ένα επιτυχημένο CRM χρειάζεται να προσδιορίσει τους ενδεχόμενους κερδοφόρους πελάτες. Αρκεί να κοιτάξουμε το παρακάτω σχήμα:

Understanding Customer Value



Σχήμα 3: understanding customer value (Πηγή: Αρχείο της 3M)

Είναι πολύ βασικό να καταλάβουμε αυτά τα δύο τρίγωνα. Το αριστερό τρίγωνο μας δείχνει το πόσο κερδοφόρος είναι ένας πελάτης στην εταιρεία και το δεξιό τρίγωνο μας δείχνει τα αντίστοιχα ποσοστά αυτών των πελατών. Όπως βλέπουμε μόνο το 2% είναι υψηλοί κερδοφόροι, 8% είναι οι κερδοφόροι, 40% είναι απλά καλοί πελάτες και 50% είναι οι ασύμφοροι πελάτες.

Γνωρίζοντας αυτά τα στοιχεία η εταιρεία προσπαθεί να ανεβάσει τις δύο πρώτες κατηγορίες πελατών και να τους διατηρήσει.

Τα αποτελέσματα που περιμένει η **IBM** από την εφαρμογή του CRM είναι

- αύξηση των πωλήσεων +5%,
- τα καινούρια προϊόντα θα λανσάρονται στην αγορά σε δύο εβδομάδες,
- αύξηση του χρόνου εικοινωνίας με τους πελάτες 15%,
- αύξηση δυναμικού επαφών 300%,
- αύξηση των πιστών πελατών,
- εκτέλεση προγραμμάτων marketing που θα εκτελούνται άμεσα με τους πελάτες και
- βελτίωση της πίστης των διανομέων.

Η **IBM** επιδιώκει συνεχώς να βελτιώνεται και αυτό την κάνει μια από τις καλύτερες εταιρείες στον κόσμο. Η **IBM** είναι μέσα στις 10 πιο σεβαστές εταιρείες στον κόσμο μέσα στο 2002 σύμφωνα με έρευνα που είχε κάνει η ομάδα των Financial Times και η PricewaterhouseCoopers και συγκεκριμένα καταλαμβάνει την 9^η θέση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας αναφέρουμε κάποια βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να προσέξει κάποιος στην εφαρμογή του CRM σε μια επιχείρηση. Για να μην επαναλαμβανόμαστε παρουσιάζουμε κάποια συμπεράσματα που απορέουν από την παρούσα εργασία.

Το Customer Relationship Management αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τα επόμενα χρόνια. Προβλέπεται στα επόμενα χρόνια ραγδαία ανάπτυξη του CRM στην ελληνική αγορά. Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική προβλέπεται να συμβάλλουν στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM.

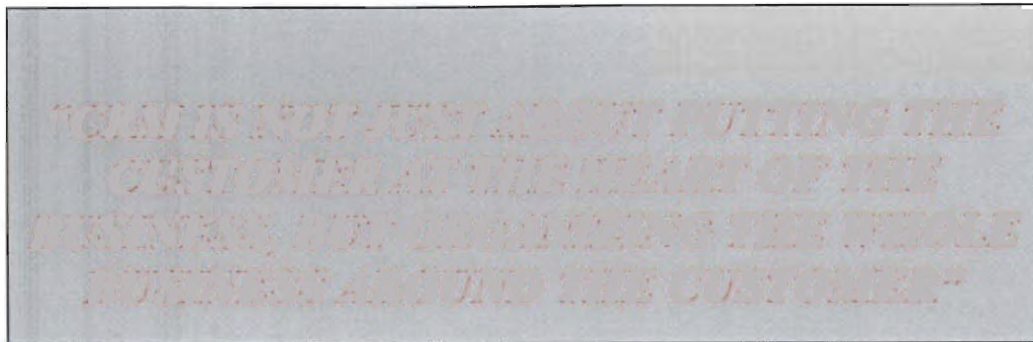
Η πελατοκεντρική εφαρμογή του CRM αυτοματοποιεί όλες τις λειτουργίες στην επιχείρησή σας που περιλαμβάνουν τους πελάτες σας όπως το marketing, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών.

Η επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις με αυτόν, ενώ ταυτόχρονα, έχοντας στη διάθεσή τους όλες τις πληροφορίες για τον πελάτη, μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα και ουσιαστικά στις συγκεκριμένες απαιτήσεις του.

Η πληροφορία που παράγεται από τις επαφές διαφόρων τμημάτων με τον πελάτη είναι διαθέσιμη προς όλους, με αποτέλεσμα να είναι εύκολη, ενιαία και αμφίπλευρα αποδοτική εκμετάλλευση των σημαντικότερων πελατών και άρα να μπορεί η επιχείρηση να παράσχει σε αυτούς καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών.

Η επιχείρηση διευκολύνεται να βελτιώσει τις πωλήσεις από απόσταση (τηλεπωλήσεις). Γίνεται ευκολότερη η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών, καθώς η πληροφορία είναι διαθέσιμη σε πολλά στελέχη. Ο πελάτης δε χρειάζεται να μιλήσει με το συγκεκριμένο υπάλληλο που χειρίζεται τα θέματα του αλλά μπορεί να τον εξυπηρετήσει και άλλος από οποιοδήποτε τμήμα, με βάση πάντα τις πληροφορίες που υπάρχουν στο σύστημα CRM.

Για την πολυεθνική εταιρεία **3M** το CRM παρουσιάζεται ως εξής:



Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να θέσουν τον πελάτη τους ως προτεραιότητα όπως έχει κάνει ήδη η **3M**.

ΠΗΓΕΣ

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

- ❶ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΑ ΝΕΑ –ΜΒΑ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ

- ❶ www.mcsma.com
- ❷ www.sibel.com
- ❸ www.oracle.com
- ❹ www.applix.com
- ❺ www.cmya.com
- ❻ www.peoplesoft.com
- ❼ www.cam2day.com
- ❽ www.mySap.com
- ❾ www.unim.com
- ❿ Reicheld F.F 2003 and W.E.Sasser, 1990, Zero Defections: Quality comes to services, Harvard Business Review,68
- ⓫ Regis McKenna, Fast Company: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer, June 16, 1999
- ⓬ Patricia Seybold, Random House: March 12, 2001
- ⓭ Reicheld F.F 2003, Loyalty rules! How Leaders build lasting relationships, Harvard Business School Press, Boston

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ❶ ΑΡΧΕΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ 3Μ