

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Customer Relationship Management

Χρονόπουλος Δημοσθένης

ΑΜ: ba 06073

Επιβλέπων:

Βαλίρης Γεώργιος (Αναπληρωτής Καθηγητής)

ΧΙΟΣ

Ιούνιος 2011

Πρόλογος

Τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management -CRM) αποτελούν ένα είδος πληροφοριακών συστημάτων που ξεπερνούν το στοιχείο της τεχνολογίας, διότι αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη στρατηγική και τελικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν και ως ένα είδος φιλοσοφίας που στα πλαίσια ενός οργανισμού η κουλτούρα του οποίου είναι άμεσα συνυφασμένη με την αξία κάθε πελάτη ξεχωριστά, επενδύουν στην ανάπτυξη εύρωστων σχέσεων. Δεν είναι λοιπόν ένα ετοιμοπαράδοτο προϊόν λογισμικού ή μία θεωρητική έννοια χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο. Με αυτή την εργασία επιχειρείται να καταγραφεί το ακριβές πλαίσιο εντός του οποίου προσεγγίζει κανείς τα CRM.

Ο σκοπός υιοθέτησης των CRM δεν είναι άλλος από την εξασφάλιση μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα περιβάλλον που οι εξελίξεις σημειώνονται με ραγδαίους ρυθμούς, η πορεία της οικονομίας είναι αβέβαιη σε παγκόσμιο επίπεδο και ο καταναλωτής ενδιαφέρεται πλέον για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη καλής, εξατομικευμένης σχέσης με τις επιχειρήσεις που συνεργάζεται.

Η εργασία αυτή αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο εξ αυτών είναι εισαγωγικό και περιλαμβάνει συνοπτικά τη λειτουργία, τη ροή των εργασιών, με λίγα λόγια τη φιλοσοφία των CRM. Τα επόμενα κεφάλαια περιλαμβάνουν επιμέρους ζητήματα, τα οποία αποτελούν εξειδίκευση των στοιχείων που αναφέρονται στο πρώτο κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα το δεύτερο κεφάλαιο ονομάζεται «Αρχιτεκτονική CRM» και περιλαμβάνει τους εναλλακτικούς τύπους

υλοποιήσεων που μπορεί κανείς να συναντήσει στο είδος των συστημάτων που εξετάζεται. Οι τύποι αυτοί δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι, αντίθετα στην πράξη τις περισσότερες φορές ένας οργανισμός που έχει υιοθετήσει ένα CRM, συνδυάζει τα επιμέρους modules με σκοπό την καλύτερη προσαρμογή στις ειδικές ανάγκες που επιδιώκει να μηχανογραφήσει.

Το επόμενο κεφάλαιο ονομάζεται «Στρατηγική CRM». Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται επιμέρους ζητήματα που σχετίζονται με τις προϋποθέσεις επιτυχούς ανάπτυξης, τις συνθήκες υπό τις οποίες μία εφαρμογή CRM μπορεί να αποτύχει, τα οφέλη χρήσης, το ρόλο της τεχνολογίας καθώς επίσης και την αλληλεπίδραση του συστήματος με την υπάρχουσα υποδομή ενός οργανισμού.

Το τελευταίο κεφάλαιο «Υλοποιώντας CRM» αναφέρεται στον κύκλο ζωής του συστήματος, διότι διαφοροποιείται από τις κλασσικές προσεγγίσεις ανάπτυξης εφαρμογών λογισμικού. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται για μία κυκλικά επαναλαμβανόμενη διαδικασία επίκεντρο της οποίας είναι ο πελάτης με σκοπό την κατανόηση των αναγκών του και την παροχή εξατομικευμένων λύσεων.

Πίνακας Περιεχομένων

1.	Εισαγωγή	7
1.1	Ορισμός.....	12
1.2	Το CRM ως Διαδικασία	13
1.1	Το CRM ως Στρατηγική	13
1.2	Το CRM ως Φιλοσοφία	14
1.3	Το CRM ως Δυνατότητα	15
1.4	Το CRM ως Τεχνολογικό Εργαλείο.....	16
1.5	Εξέλιξη (Mass Marketing, Target Marketing, CRM).....	16
1.6	Φιλοσοφία των συστημάτων CRM	19
2.	Αρχιτεκτονική CRM.....	22
2.1	Operational CRM.....	24
2.2	Analytical CRM	25
2.3	Collaborative CRM	26
2.4	Case Study: Hewlett Packard	27
2.4.1	Επικοινωνιακό Μοντέλο.....	28
2.4.2	Αποτελεσματική Χαρτογράφηση Πελατών	32
3.	Στρατηγική CRM	34
3.1	Κύκλος Ζωής Πελάτη.....	34
3.2	Λόγοι Υιοθέτησης Τεχνολογίας CRM	37
3.3	Η Χρήση της Τεχνολογίας στα CRM	40
3.4	Διασύνδεση με άλλα συστήματα	44
3.5	Λόγοι αποτυχίας ενός έργου CRM.....	46
4.	Υλοποιώντας CRM	49
4.1	Κύκλος Ζωής του CRM	52
4.1.1	Επίτευξη και διατήρηση πελατών	53
4.1.2	Κατανόηση των αναγκών-μοναδικότητα των πελατών	53
4.1.3	Ανάπτυξη και προσαρμογή	57
4.1.4	Αλληλεπίδραση, Επικοινωνία και Διανομή.....	57

5. Case Study	58
5.1 Εταιρία Α – Κατηγορία: Τράπεζα	58
5.1.1 Ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν	62
5.1.2 Ενέργειες που δεν πραγματοποιήθηκαν.....	65
5.1.3 Τελική αποτίμηση.....	66
6. Συμπεράσματα και Μελλοντικές Επεκτάσεις	66
7. Βιβλιογραφία και Πηγές.....	70

Λίστα Εικόνων

Εικόνα 1: Φιλοσοφία του CRM.	14
Εικόνα 2: Η πορεία προς τα CRM.	18
Εικόνα 3: Αρχιτεκτονική CRM – διαφορετικές προσεγγίσεις και τύποι.	24
Εικόνα 4: Μοντέλο σχέσεων με τους πελάτες της ΗΡ.	29
Εικόνα 5: CRM βασισμένο στη γνώση.....	30
Εικόνα 6: Αλυσίδα αξιών βάσει των αρχών του CRM.....	32
Εικόνα 7: Best practice CRM.	36
Εικόνα 8: Ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού.....	51
Εικόνα 9: Ο κύκλος ζωής του CRM σε μία επιχείρηση.....	52
Εικόνα 10: Μεθοδολογία CRM κατά Peppers και Rogers –διαχείριση σχέσεων.	55

1. Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον ελεύθερης αγοράς όπου ο ανταγωνισμός είναι αμείλικτος, οι επιχειρήσεις αναζητούν αποτελεσματικότερους τρόπους για να επικοινωνήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στο αγοραστικό κοινό. Μία πρώτη προσέγγιση για την επίτευξη του στόχου αυτού θα μπορούσε να αποτελέσει η διαφήμιση. Ωστόσο με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, υπάρχουν και άλλοι εναλλακτικοί τρόποι προσέγγισης του πελάτη και ανάπτυξης μίας προσοδοφόρας σχέσης. Τα ζητήματα αυτά κατά κύριο λόγο άπτονται του γνωστικού πεδίου του Marketing.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, το τμήμα Marketing δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον πελάτη και επιχειρείται να υπάρχει συνεχής επαφή με σκοπό την παροχή καλύτερου επιπέδου εξυπηρέτησης. Συνεπώς, τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης μορφής Marketing είναι τα ακόλουθα (Κάτος και Στειακάκης, 2007):

- Διαρκής επαφή με τον πελάτη
- Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και
- Εστίαση στην αξία κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται η τεχνολογία. Έχοντας προσδιορίσει τις ανάγκες μίας επιχείρησης, περιγράφεται η προτεινόμενη λύση για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Πρόκειται για τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management -CRM).

Τα συστήματα αυτά εξασφαλίζουν σε μία επιχείρηση τη δυνατότητα να αναπτύξει και να εφαρμόσει καλύτερες πρακτικές στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες. Τα CRM όμως, όπως θα περιγραφεί και στη συνέχεια πιο αναλυτικά, δεν είναι ένα ακόμα Πληροφοριακό Σύστημα. Είναι κάτι περισσότερο. Για την

ακρίβεια, οι απόψεις διαφοροποιούνται σημαντικά σχετικά με τον σαφή ορισμό των CRM. Κατά κοινή ομολογία όμως, μπορεί να θεωρηθούν ως μία φιλοσοφία ή μία στρατηγική. Μία φιλοσοφία που σαφώς βασίζεται στη σύγχρονη τεχνολογία και διαχειρίζεται ένα σύνολο επιχειρηματικών διαδικασιών, αναπτύσσοντας μία πελατειακή Βάση Δεδομένων.

Η κοινή λοιπόν θέση αναφορικά με το πλαίσιο των Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων προσδιορίζεται ως μία επιχειρησιακή στρατηγική (Chen και Poronich, 2003). Μία στρατηγική ο σκοπός της οποίας είναι η απόδοση αξίας στους πελάτες. Η διαδικασία αυτή βασίζεται στη συλλογή και επεξεργασία σχετικών δεδομένων και στη συνέχεια στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τον τρόπο προσέγγισής των πελατών και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Οι εμπλεκόμενες με το σύστημα επιχειρηματικές λειτουργίες είναι οι εξής:

- **Marketing**
- **Sales** (Πωλήσεις)
- **Customer Service** (Εξυπηρέτηση Πελατών)
- **Enterprise Resource Planning** (Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων)
- **Logistics** (Διαχείριση Αλυσίδας Εφοδιασμού)

Οι λειτουργίες που σχετίζονται με το **Marketing** και το CRM αφορούν κυρίως το σχεδιασμό εκστρατειών (Campaigns), όπου βάσει ενός συνόλου πελατών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, επιλέγεται να πραγματοποιηθεί μία εκστρατεία με σκοπό την προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος με χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στο προφίλ μίας ομάδας πελατών.

Το επιθυμητό αποτέλεσμα μίας επαφής δεν είναι άλλο από την πραγματοποίηση μίας πώλησης, είτε άμεσα είτε αναπτύσσοντας μία σχέση με τον πελάτη που μελλοντικά θα οδηγήσει σε μία πώληση. Σε κάθε περίπτωση γίνεται άμεσα αντιληπτή η σχέση του συστήματος με τις **Πωλήσεις**.

Η **Εξυπηρέτηση Πελατών** είναι το τμήμα που συνήθως αποτελείται από ένα τηλεφωνικό κέντρο το οποίο είτε δέχεται εισερχόμενες κλήσεις, είτε πραγματοποιεί εξερχόμενες κλήσεις. Σε κάθε περίπτωση γίνεται μία επικοινωνία της επιχείρησης με τον πελάτη με σκοπό τις περισσότερες φορές τη διευθέτηση ενός προβλήματος. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται καταγράφοντας στο CRM ένα νέο *Αίτημα*. Βάσει αυτού του αιτήματος στη συνέχεια ενεργοποιείται ανάλογα κατά περίπτωση μία ροή εργασιών, όπου το αίτημα προωθείται στο αρμόδιο τμήμα, επιλύεται κτλ. Ο κύκλος αυτός παρακολουθείται με βάση την κατάσταση του αιτήματος η οποία αλλάζει στην πορεία του χρόνου, ανάλογα με τις ενέργειες που γίνονται με ορίζοντα τη διευθέτησή του (για παράδειγμα νέο, ανοικτό, σε εξέλιξη, ολοκληρώθηκε με επιτυχία, ολοκληρώθηκε με αποτυχία, κτλ).

Το CRM ως υπολογιστικό σύστημα είθισται να διασυνδέεται με τα υπόλοιπα υπάρχοντα συστήματα. Στα πλαίσια αυτά, το CRM επικοινωνεί με το back office σύστημα του οργανισμού, δηλαδή το **Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων** (Enterprise Resource Planning -ERP). Αυτό γίνεται για πολλούς λόγους. Καταρχάς διότι όταν δύο συστήματα επικοινωνούν μεταξύ τους, δε χρειάζεται να διατηρείται η πληροφορία και στα δύο συστήματα. Ένας άλλος λόγος σχετίζεται με την ασφάλεια. Έτσι όλα τα δεδομένα που αφορούν τη λειτουργία του οργανισμού καταγράφονται στο ERP, ενώ το CRM είναι συνετό να μην έχει πρόσβαση σε μη σχετικά με τη λειτουργία του δεδομένα.

Τέλος, μία άλλη επιχειρηματική λειτουργία με την οποία μπορεί να εμπλακεί το CRM είναι η **Εφοδιαστική Αλυσίδα** (Logistics). Για παράδειγμα, το CRM μπορεί να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με τα επίπεδα αποθεμάτων, έτσι ώστε το αίτημα ενός πελάτη για παράδειγμα για μία παραγγελία, ο agent να μπορεί

να ενημερώσει άμεσα τον πελάτη σχετικά με την ημερομηνία αποστολής (εάν θα είναι άμεσα ή όχι), βάσει της διαθεσιμότητας των προϊόντων.

Τα πρωτογενή δεδομένα που χρησιμοποιούνται μπορεί να προέλθουν από διάφορες πηγές, η συνηθέστερη των οποίων αποτελεί το τηλεφωνικό κέντρο. Ωστόσο, άλλες δυνατές περιπτώσεις είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αλλά και τα δεδομένα που προκύπτουν από τη φυσική παρουσία του πελάτη και η επαφή με κάποιον πωλητή.

Έχοντας συγκεντρώσει με τους δυνατούς τρόπους τα απαραίτητα δεδομένα, έπεται η επεξεργασία τους. Η επεξεργασία αυτή έγκειται στην κατάλληλη διαχείριση των δεδομένων έτσι ώστε να καταστεί δυνατός ο εντοπισμός των βασικών χαρακτηριστικών κάθε πελάτη και στη συνέχεια η κατάλληλη ομαδοποίηση των πελατών με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά. Τα δεδομένα ταξινόμησης μπορεί να είναι είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά. Για παράδειγμα το ύψος των αγορών που πραγματοποίησε ο πελάτης αποτελεί μία περίπτωση ποσοτικού χαρακτηριστικού, βάσει του οποίου εντοπίζονται οι πελάτες που εισφέρουν πιο σημαντικά στην κερδοφορία της επιχείρησης. Ωστόσο, και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι χρήσιμα, διότι και αυτά χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση των πελατών. Για παράδειγμα η επαγγελματική κατάσταση είναι ένα χρήσιμο ποιοτικό χαρακτηριστικό.

Τελικά, η κατηγοριοποίηση των πελατών καθιστά δυνατό τον υπολογισμό της τρέχουσας αξίας ενός πελάτη, καθώς επίσης και την εκτίμηση για την αναμενόμενη αξία του στο μέλλον. Το στοιχείο αυτό συνυπολογίζεται αφενός κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής και αφετέρου στο είδος της μεταχείρισης που θα έχει ο πελάτης. Ενδεικτικοί παράγοντες διαφοροποίησης της σχέσης επιχείρησης-πελάτη είναι η ακόλουθοι:

- Ένας πελάτης μπορεί να κάνει τακτικά αγορές, μεγάλου ύψους. Αυτός ο πελάτης είναι ιδιαίτερα επικερδής και αναμφίβολα θα πρέπει να χαίρει της

δέουσας σημασίας και να απολαμβάνει ειδικές προσφορές προς αναγνώριση της προτίμησης που δείχνει.

- Ένας άλλος πελάτης ενδεχομένως να είναι δύστροπος και οι ιδιαιτερότητές του αυτές να επιφέρουν αυξημένο κόστος εξυπηρέτησης.
- Ένας άλλος πελάτης ενδεχομένως να οφείλει χρήματα ή να έχει δείξει σημεία ασυνέπειας ως προς τους λογαριασμούς του. Στη περίπτωση αυτή θα πρέπει να εξεταστεί ως μεμονωμένη περίπτωση, να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα και αν καταστεί αναγκαίο να διακοπεί η σχέση με τον πελάτη και να αποφευχθεί μελλοντική συνεργασία.

Από τα παραπάνω, καθίσταται σαφής η συμβολή του CRM στο Marketing και κατ' επέκταση στη γενικότερη κερδοφορία της επιχείρησης. Αναμφίβολα, πρόκειται για μία επένδυση στην τεχνολογία που αναμένεται να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στο οργανισμό που υιοθετεί ένα CRM.

1.1 Ορισμός

Σε ένα άρθρο του ο Greenberg (Greenberg, 2001) αναφέρει τα ακόλουθα:

«Το CRM... δεν είναι τεχνολογία. Όπως θα δείτε, αυτό είναι αληθές, αλλά όχι αυστηρά. Επίσης, άκουσα ότι είναι πελατοκεντρικό (customer-facing) σύστημα. Ότι είναι στρατηγική και/ή ένα σύνολο από επιχειρησιακές διαδικασίες. Μία μεθοδολογία. Είναι όλα τα παραπάνω ή οποιοδήποτε επιλέξετε».

Η θέση αυτή είναι απολύτως σωστή και σύμφωνη με τη γενικότερη επιστημονική κοινότητα. Έτσι, σε αντίθεση με οποιοδήποτε άλλο πληροφοριακό σύστημα ή οποιαδήποτε άλλη τεχνολογία, για την περίπτωση των CRM προσεγγίζεται βάσει πολλαπλών ορισμών. Στην περίπτωση αυτής της εργασίας προσεγγίζεται βάσει πιθανών κατηγοριών. Στα πλαίσια αυτά διακρίνονται οι ακόλουθες κατηγορίες για κάθε μία από τις οποίες παρατίθεται και ένα αντίστοιχος ορισμός για τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων:

- **Διαδικασία** (Process)
- **Στρατηγική** (Strategy)
- **Φιλοσοφία**(Philosophy)
- **Δυνατότητα / Ικανότητα** (Capability)
- **Τεχνολογικό εργαλείο** (Technological tool)

1.2 Το CRM ως Διαδικασία

Μία διαδικασία αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών ή δραστηριοτήτων που οδηγούν στο επιθυμητό επιχειρησιακό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, μία εταιρική διαδικασία αναφέρεται σε ένα σύνολο ενεργειών βάσει των οποίων χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους (για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό, οι πρώτες ύλες κτλ) προκύπτει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Κατά την θεώρηση του ως διαδικασία, το CRM έχει οριστεί σε δύο διαφορετικά επίπεδα ομαδοποίησης των ενεργειών. Η πρώτη θεώρηση είναι σε υψηλό επίπεδο όπου περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που πραγματοποιούν οι εταιρίες στην προσπάθεια τους να δημιουργήσουν μακροχρόνιες, προσοδοφόρες, επικερδής και αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις με τους πελάτες τους. Η δεύτερη είναι σε πιο περιορισμένο επίπεδο και αφορά τις ενέργειες που έχουν σχέση με την διαχείριση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες για την προώθηση της δημιουργίας και διατήρησης μακροχρόνιων και επικερδών σχέσεων. Γίνεται αντιληπτό ότι τελικά η δεύτερη θεώρηση είναι ένα υποσύνολο της πρώτης.

Προσεγγίζοντας λοιπόν το CRM ως Διαδικασία, η κεντρική ιδέα είναι ότι δημιουργούνται και αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή. Οι σχέσεις αυτές πρέπει να εντοπιστούν και να εξελιχθούν στην πορεία του χρόνου.

1.1 Το CRM ως Στρατηγική

Ο ορισμός του CRM ως στρατηγική επικεντρώνεται στο γεγονός ότι οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την δημιουργία και διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες πρέπει να ανακατανέμονται ανάλογα με την "αξία" του πελάτη προς την εταιρία την εκάστοτε χρονική στιγμή. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι πελάτες δεν έχουν την ίδια

"αξία" οπότε το μέγιστο κέρδος προκύπτει όταν οι πόροι διατίθενται για σχέσεις με πελάτες που προσφέρουν το επιθυμητό κέρδος.

Οι εταιρίες δημιουργούν τον "κατάλληλο" τύπο σχέσεις με τον κάθε πελάτη, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι είναι πιθανό να επιλέξουν να μην δημιουργήσουν κάποια σχέση με τον πελάτη.



Εικόνα 1: Φιλοσοφία του CRM.

1.2 Το CRM ως Φιλοσοφία

Διαρκώς ενισχύεται η άποψη ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της «πίστης» των πελατών ως προς μία εταιρία και της κερδοφορίας της εταιρίας αυτής.

Όταν το CRM ορίζεται ως φιλοσοφία αναφέρεται στην ιδέα πως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την δημιουργία "πιστών" πελατών είναι μέσω της

δημιουργίας και διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Σε αντίθεση με την αντιμετώπιση των περιοδικών συναλλαγών μεταξύ αγοραστών και πωλητών ως μεμονωμένα γεγονότα η θεώρηση του CRM ως φιλοσοφία βασίζεται σε μία βάση δεδομένων με "πιστούς" πελάτες. Η βάση αυτή δημιουργείται υπό την προϋπόθεση ότι κάθε συναλλαγή αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας σχέσης.

1.3 Το CRM ως Δυνατότητα

Οι διαθέσιμοι πόροι μίας επιχείρησης, περιλαμβάνουν διάφορα στοιχεία και είναι δυνατό να ταξινομηθούν με πολλαπλά κριτήρια. Για παράδειγμα μπορεί κανείς να εντοπίσει τα στοιχεία του Ενεργητικού ή τα στοιχεία του Παθητικού. Έπειτα μπορεί κανείς να απαριθμήσει τους οικονομικούς πόρους που έχουν φυσική υπόσταση ή τους άυλους πόρους (όπως για παράδειγμα είναι η φήμη και η πελατεία, ή η τεχνογνωσία των εργαζομένων).

Οι πόροι μπορούν να καταμετρηθούν και να αξιολογηθούν. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι αποτελούν την πηγή για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι ικανότητες είναι οι ιδιαίτερες δεξιότητες και η αποκτημένη γνώση που χρησιμοποιούν οι εταιρίες ώστε να εκτελέσουν δραστηριότητες που αποτελούν μέρος των διαδικασιών τους.

Η θεώρηση αυτή τονίζει το γεγονός ότι οι εταιρίες πρέπει να επενδύουν στη δημιουργία και απόκτηση ενός συνόλου πόρων που θα τους δώσει την δυνατότητα να τροποποιούν την συμπεριφορά τους απέναντι σε κάποιο πελάτη ή σε κάποια ομάδα πελατών όποτε χρειάζεται. Ένας από αυτούς τους πόρους θα μπορούσε να είναι και το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων.

1.4 Το CRM ως Τεχνολογικό Εργαλείο

Είναι γεγονός ότι πλέον είναι ελάχιστοι (αν όχι ανύπαρκτοι) όσοι ισχυρίζονται ότι το CRM είναι απλά ένα τεχνολογικό εργαλείο. Στην πραγματικότητα, είναι πολύ περισσότερα. Είναι ένα υπερσύνολο. Χρησιμοποιεί την τεχνολογία (κυρίως τις Βάσεις Δεδομένων, την Εξόρυξη Γνώσης και την Επιχειρηματική Ευφυΐα), βασίζεται στην τεχνολογία, αλλά εμπεριέχει πολλαπλά στοιχεία Marketing, Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η μη κατανόηση αυτού του γεγονότος είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες αποτυχίας αρκετών έργων κατά τα οποία ο οργανισμός επέλεξε να εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα, χωρίς να γνωρίζει ή να έχει υιοθετήσει παράλληλα και την απαιτούμενη κουλτούρα.

1.5 Εξέλιξη (Mass Marketing, Target Marketing, CRM)

Τα συστήματα CRM πλέον δεν αποτελούν στοιχείο καινοτομίας. Αντίθετα είναι ευρέως γνωστά και χρησιμοποιούνται από πολλούς μεγάλους οργανισμούς ανά τον κόσμο, σε συνδυασμό με άλλα πληροφοριακά συστήματα. Η ιδέα για την ανάπτυξη των συστημάτων αυτών εντοπίζεται αρκετά πίσω στο χρόνο.

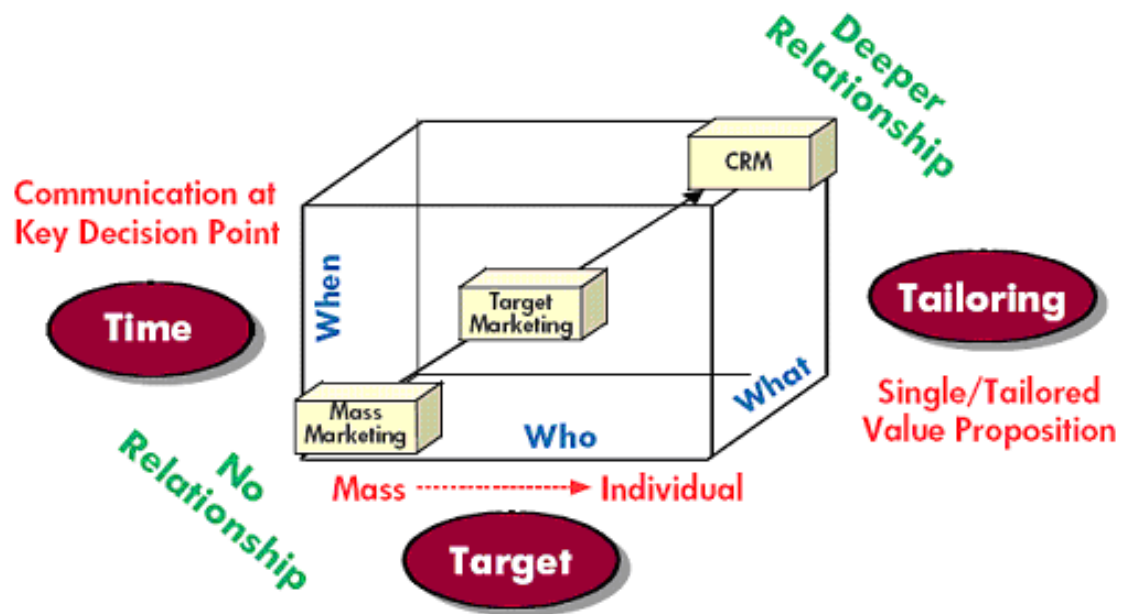
Τα τέλη του 1960, ο γκουρού του management Ted Levitt ανέφερε σε ένα από τα άρθρα του πως σκοπός μιας επιχείρησης είναι «να δημιουργήσει και να κρατήσει-διατηρήσει έναν πελάτη» . Πιο συγκεκριμένα υποστήριξε πως μια σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να θεωρήσει όλη την επιχειρηματική της διαδικασία σαν μια συνεχή και ολοκληρωμένη προσπάθεια που θα δημιουργεί, ανακαλύπτει και ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Αυτή η αντίληψη για πολλά χρόνια είχε

απομονωθεί και χρειάστηκαν παραπάνω από 40 χρόνια προκειμένου οι επιχειρήσεις να δουν και να κατανοήσουν την ιδιαίτερη σημασία των λεγόμενων του Ted Levitt. Εύλογα λοιπόν γεννιέται το ερώτημα για το ποια ήταν η κατάσταση όλα αυτά τα χρόνια που μεσολάβησαν στις επιχειρήσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του πελάτη. Με άλλα λόγια τι ήταν αυτό που επικρατούσε στους διάφορους οργανισμούς και πώς σημειώθηκε η αλλαγή.

Τα τελευταία 50 χρόνια, με τη συνεχή εξέλιξη των θεωριών για το Marketing και τους πελάτες, αλληπάλληλες αλλαγές άρχισαν να συμβαίνουν στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών και συγκεκριμένα αναφορικά με το θέμα του χρόνου, της αγοράς στόχου(target market) και τη θέση αξίας (value position). Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά στην Εικόνα 2.

Πιο συγκεκριμένα, με το **Mass Marketing** αντικαταστάθηκε η στρατηγική πωλήσεων door-to-door, εξαιτίας του γεγονότος ότι ήταν μία δαπανηρή στην υλοποίησή της και όχι ιδιαίτερα αποτελεσματική. Το Mass Marketing βασιζόταν στην προώθηση προϊόντων και τη δημιουργία καλής φήμης γύρω από μάρκες (brands). Με άλλα λόγια η μέθοδος αυτή στόχευε στο να επηρεάσει μεγάλες μάζες καταναλωτών και να δημιουργήσει μία πολύ καλή εικόνα ενός προϊόντος. Για το σκοπό αυτό, το μέσο επικοινωνίας ήταν η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι εφημερίδες και τα περιοδικά. Αν και αυτή η τακτική ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη αρχικά, άρχισε να χάνει την επιρροή της αναφορικά με την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη του πελάτη από τότε που οι βιομηχανίες άρχισαν να επιδιώκουν την τελειότητα στις ενδό-λειτουργίες (που συνεπάγεται μικρότερο λειτουργικό κόστος) και όχι την τελειότητα στο να ικανοποιούν τον πελάτη. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα να κλονίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών και κατά συνέπεια να αποτελεί δύσκολο επίτευγμα η «διατήρηση» του πελάτη». Όλα αυτά κατέληξαν στο να μειωθούν τα κέρδη που είχε μια επιχείρηση. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να σκέφτονται πως πρέπει να απευθύνονται σε πιο συγκεκριμένες ομάδες υποψήφιων πελατών. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αντιλαμβάνονται πως πρέπει να αρχίσουν να χτίζουν μια πιο προσωπική σχέση με τους πελάτες μέσα στο χρόνο ενώ

παράλληλα να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους πιο πολύ στις ανάγκες του πελάτη. Έτσι λοιπόν γεννιέται το **Target Marketing**.



Εικόνα 2: Η πορεία προς τα CRM.

Στις αρχές του 1980, μια επαναστατική προσέγγιση σχετικά με το telemarketing, το ταχυδρομείο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο επέτρεψε την ευκολότερη επιλογή «στοχευμένων» πελατών, με την ικανότητα να λαμβάνουν άμεση απάντηση από τους υποψήφιους πελάτες οι επιχειρήσεις. Ειδικότερα, άρχισαν να εμφανίζονται διάφορες εφαρμογές βάσεων δεδομένων που σχετίζονταν με το marketing (κρατούσαν πληροφορίες για παλιότερους πελάτες αλλά και τις ανταποκρίσεις-απαντήσεις του καταναλωτικού κόσμου σε παλαιότερες εκστρατείες) και οι οποίες έβρισκαν μέσα από μάζες του πληθυσμού και των υποψήφιων πελατών, μοναδικές λίστες με υποψήφιους πελάτες. Αυτή τακτική όπως και η προηγούμενη μετρούσε την αποδοτικότητά της μέσα από το μερίδιο αγοράς (ημερήσιες πωλήσεις προϊόντων) και όχι από την διάρκεια ζωής της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση.

Είναι γεγονός πως το Target Marketing βελτίωσε τα αποτελέσματα που είχε το Mass Marketing, όμως σήμερα οι καταναλωτές μπορούν να μπλοκάρουν εύκολα τα μηνύματα που δεν θέλουν να τους ενοχλούν (τα χαρακτηρίζουν ως spam και

επομένως οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να τους προσεγγίσουν) ενώ παράλληλα η ικανότητα της αποστολής πολλαπλών «στοχευμένων» εξερχόμενων μηνυμάτων έχει αρχίσει να μειώνεται (πέρα από το λόγο που προαναφέρθηκε: μπλοκαρισμένα ως προς το spam mailboxes) καθώς οι επιχειρήσεις τείνουν να επιζητούν την «υπέρ-επικοινωνία» με τους πελάτες τους.

Τέλος, αν σε όλα αυτά συνυπολογίσουμε και το γεγονός ότι το Target Marketing είναι ιδιαίτερα ακριβό, αναποτελεσματικό (στην πλειονότητά του, καθώς λίγοι είναι αυτοί που ανταποκρίνονται στα μηνύματα που λαμβάνουν είτε είναι από telemarketing, είτε από ταχυδρομείο, είτε από ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) και κυρίως ενοχλητικό για τον πελάτη αντιλαμβάνεται κανείς πως μια καινούργια πρακτική έπρεπε να έρθει στο προσκήνιο, κάτι που να συνδυάζει την προσωπική, εξατομικευμένη προσέγγιση και την μη ενόχληση του πελάτη. Είναι λοιπόν προφανής και αναγκαία η ένας προς έναν επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης και επομένως επιβεβλημένη η εφαρμογή της φιλοσοφίας του CRM.

1.6 Φιλοσοφία των συστημάτων CRM

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ο όρος CRM δημιουργεί από μόνος του μια σειρά από διαφωνίες που κατά κύριο λόγο βασίζονται στη μη σωστή κατανόηση του όρου. Ειδικότερα, δεν είναι λίγοι αυτοί που θεωρούν το CRM ως έναν όρο που αναφέρεται σε μια ξεχωριστή γενιά εφαρμογών λογισμικού, κάτι το οποίο είναι εντελώς λανθασμένο. Η διαχείριση των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία η οποία περιγράφει μια στρατηγική κατά την οποία οι πελάτες τοποθετούνται στο επίκεντρο των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και γενικά αποτελούν το σημείο αναφοράς της εταιρείας. Αντιθέτως οι εφαρμογές λογισμικού υπάρχουν ως εργαλεία που υποστηρίζουν και συμβάλλουν στην υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής. Παρόλα αυτά είναι γεγονός πως όλα αυτά τα εργαλεία, που υποβοηθούν την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής, βασίζονται, σε κάποιο βαθμό, σε μια υπάρχουσα

σχεδιασμένη στρατηγική. Έτσι πολλές φορές αρκετοί οργανισμοί που θέλουν να χρησιμοποιήσουν κάποιο CRM εργαλείο αναγκάζονται να αποδεχθούν ως ένα σημείο και τη φιλοσοφία του. Αυτό όμως που αποτελεί τον κύριο παράγοντα για το σχεδιασμό μιας στρατηγικής CRM είναι αναμφισβήτητα η «φιλοσοφία της επιχείρησης».

Η κύρια ιδέα του CRM είναι σχετικά απλή. Για πολλά χρόνια, οι επιχειρήσεις είχαν επικεντρώσει τις προσπάθειές τους στο να περικόψουν διάφορα λειτουργικά έξοδα καθώς και στο να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους μέσα στα πλαίσια του ίδιου του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, προσπάθησαν κατά καιρούς να απλοποιήσουν και να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εσωτερικών διαδικασιών. Συχνά προσπαθούσαν να «αυτοματοποιήσουν» κάποια στοιχεία των καλούμενων back-office λειτουργιών όπως είναι το κατασκευαστικό κομμάτι (manufacturing), τα logistics και ένα μέρος των οικονομικών διαδικασιών όπως για παράδειγμα τα λογιστικά (ένα εργαλείο που αποτελούσε και αποτελεί αρωγό στη προσπάθεια αυτή είναι τα ERP συστήματα). Αντιθέτως, οι διοικητικές προσπάθειες που σχετίζονταν με τις πελατοκεντρικές δραστηριότητες (αυτές που καλούμε front office), όπως οι πωλήσεις και το Marketing, συχνά παραμελούνταν διακριτικά προς όφελος των προηγούμενων.

Καθώς όμως οι απαιτήσεις της αγοράς άλλαζαν και όλο και περισσότεροι προμηθευτές βελτιώναν την αποδοτικότητά τους σχετικά με το διαμοιρασμό των προϊόντων και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, γινόταν όλο και πιο δύσκολο να μπορέσουν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να κερδίσουν περισσότερους πελάτες. Παράλληλα, καθώς η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ολοένα και βελτιωνόταν τόσο οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονταν, έτσι ήταν πια πολύ εύκολο για μια επιχείρηση να «χάσει» έναν πελάτη ο οποίος θα προτιμούσε κάποιον άλλον προμηθευτή. Αρχίζουν λοιπόν με αργούς ρυθμούς οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιούν πως το δύσκολο πλέον είναι να κερδίζεις την εμπιστοσύνη ενός πελάτη και κυρίως το να τον κρατάς. Πρέπει λοιπόν πλέον οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να κατανοούν τις ανάγκες κάθε πελάτη και να

προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους σε κάθε έναν από αυτούς ξεχωριστά. Αυτό είναι που καλείται να επιτύχει μια CRM στρατηγική και αυτή είναι που καλούνται να υλοποιήσουν τα διάφορα συστήματα λογισμικού που υπάρχουν στη αγορά.

Θα πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο πως όλα όσα προαναφέρθηκαν και που έχουν κάνει την εμφάνιση τους μέσα στους οργανισμούς ακόμα και στην Ελληνική αγορά, αποτελούν καρπούς πολύχρονων ερευνών που έχουν λάβει χώρα στα πιο φημισμένα business schools του κόσμου (Harvard, LSE, κτλ). Πιο συγκεκριμένα, έχει αποδειχθεί από πολλές έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς πως το κόστος που απαιτείται για να διατηρήσεις έναν πελάτη είναι σημαντικά μικρότερο από αυτό που συνεπάγεται το να αποκτήσεις καινούργιους, σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα η αναλογία φθάνει μέχρι και το 1 προς 5. Τα παραπάνω αποτελέσματα δείχνουν πως καθώς μια επιχείρηση θα φροντίζει να αυξάνει τον αριθμό των πελατών της, θα πρέπει παράλληλα να προσπαθεί να διατηρεί και τους καλύτερους πελάτες της. Έτσι το να αυξάνει μια επιχείρηση το «μερίδιο του πελάτη», με άλλα λόγια το «ποσό» της δουλειάς που δίνει ένας πελάτης στην επιχείρηση, είναι εξίσου σημαντικό με το να αυξάνει το μερίδιο της αγοράς που κατέχει, δηλαδή με το να αυξάνει το πλήθος των πελατών της. Το κύριο σημείο όλων των παραπάνω είναι πως με το να διαχειρίζεται μια επιχείρηση, σωστά την σχέση που έχει με τον πελάτη οδηγεί αναμφισβήτητα σε αύξηση των κερδών της. Αυτό βασικά είναι το Customer Relationship Management (CRM).

Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, παρατηρούμε πως οι ίδιες οι ανάγκες της αγοράς παρότρυναν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να στραφούν προς μια φιλοσοφία που αν και προϋπήρχε δεν εφαρμόζονταν, σε μεγάλο βαθμό, στην πράξη. Δικαιολογημένα λοιπόν, το CRM αποτελεί μια πρώτη προτεραιότητα για όλες τις επιχειρήσεις που αναζητούν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σύγχρονη και μεταβαλλόμενη οικονομία.

Έχοντας λοιπόν παρουσιάσει τις συνθήκες εκείνες που έφεραν στο προσκήνιο το CRM, έχοντας περιγράψει την εξελικτική πορεία στη συνέχεια, στο επόμενο

κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία αναφορικά με τη χρησιμοποιούμενη αρχιτεκτονική και έπειτα πιο αναλυτικά τον κύκλο ζωής του συστήματος εντός ενός οργανισμού.

2. Αρχιτεκτονική CRM

Τα βασικά τμήματα που εντοπίζονται στα πλαίσια της αρχιτεκτονικής του CRM (Sohn, S.Y, Lee, 2006) είναι τα εξής:

- **Operational CRM**
(Λειτουργικό ή Επιχειρησιακό CRM)
- **Analytical CRM**
(Αναλυτικό CRM)
- **Collaborative CRM**
(Συνεργατικό CRM)
- **Sales Force Automation**
- **Campaign Management**
- **GCRM- Geographic CRM**
(Γεωγραφικό CRM)

Το Λειτουργικό ή αλλιώς Επιχειρησιακό CRM αφορά τον αυτοματισμό των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Για παράδειγμα στο Λειτουργικό CRM εντάσσονται οι διαδικασίες του Marketing, οι διαδικασίες που σχετίζονται με την πραγματοποίηση των Πωλήσεων ή την Εξυπηρέτηση Πελατών.

Το Αναλυτικό CRM σχετίζεται με την υποστήριξη της ανάλυσης της συμπεριφοράς του πελάτη και περιλαμβάνει τεχνολογίες Επιχειρηματικής Ευφυΐας (Business Intelligence).

Το Συνεργατικό CRM σχετίζεται με τη διασφάλιση της επικοινωνίας με τον πελάτη χρησιμοποιώντας τα δυνατά μέσα όπως είναι το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), το fax, το Διαδίκτυο, γραπτά μηνύματα μέσω κινητού, το συμβατικό ταχυδρομείο, ή και την προσωπική επαφή.

Το SFA αποτελεί ένα είδος του Επιχειρησιακού CRM που σχεδιάζεται με σκοπό την αυτοματοποίηση των διαδικασιών που σχετίζονται κατά αποκλειστικότητα με τις πωλήσεις. Το λογισμικό που αφορά τη Διαχείριση Εκστρατειών αποτελεί ένα συνδυασμό του Επιχειρησιακού και του Αναλυτικού CRM με σκοπό την εκτέλεση εκστρατειών Marketing σε μία υπάρχουσα βάση δεδομένων και την πραγματοποίηση εξατομικευμένων προσφορών στην περίπτωση που το κόστος για την προσωπική επαφή με τον πελάτη είναι απαγορευτικό. Τέλος, το Geographic CRM αποτελεί ένα είδος πληροφοριακού συστήματος που συνδυάζει στοιχεία του κλασσικού CRM με γεωγραφικές πληροφορίες.



Εικόνα 3: Αρχιτεκτονική CRM – διαφορετικές προσεγγίσεις και τύποι.

2.1 Operational CRM

Το Operational CRM περιλαμβάνει την αυτοματοποίηση του συνόλου της επιχειρηματικής δραστηριότητας που εμπεριέχει την άμεση επικοινωνία με τον πελάτη μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, την αυτόματη επικοινωνία (όπως για παράδειγμα η αυτόματη ενημέρωση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για καινούργια προϊόντα και προσφορές) και την αυτόματη άντληση πληροφοριών για κάθε πελάτη (αυτόματη εμφάνιση στον εκπρόσωπο εξυπηρέτησης πελατών του αρχείου λογαριασμού και των στοιχείων του πελάτη).

Πρόκειται για το σύστημα που υποστηρίζει όλες τις front office επιχειρησιακές διαδικασίες, που περιλαμβάνουν την επαφή με τον πελάτη (πωλήσεις, marketing και εξυπηρέτηση). Οι εργασίες που προκύπτουν από αυτές τις διαδικασίες προωθούνται στους αρμόδιους υπαλλήλους, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες καθώς και τις διεπαφές για τη διευθέτηση των αιτημάτων. Στη συνέχεια, καταχωρούνται οι ενέργειες που αφορούν τον πελάτη και καταγράφονται για περαιτέρω επεξεργασία.

Συνοπτικά, τα στοιχεία που εμπεριέχονται στο Operational CRM είναι τα ακόλουθα:

- Λειτουργικά Συστήματα
- Βάσεις Δεδομένων.

Τα αναμενόμενα οφέλη του συγκεκριμένου υποσυστήματος είναι τα εξής:

- Βελτίωση αποτελεσματικότητας των διαδικασιών Marketing, Πωλήσεις και επιπέδου Εξυπηρέτησης πελατών,
- Καθίσταται δυνατή η σφαιρική εικόνα πελάτη, καθόλη τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με αυτόν και
- Δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης ιστορικού για όλες τις επαφές που έχουν πραγματοποιηθεί με τον πελάτη.

2.2 Analytical CRM

Το Αναλυτικό CRM αφορά τη διαδικασία ανάλυσης των στοιχείων με σκοπό τη διαχείριση και τη βελτίωση της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση, μοντελοποίηση και εκτίμηση στοιχείων αποθηκευμένων σε βάσεις δεδομένων με σκοπό τη δημιουργία μιας επιτυχημένης σχέσης μεταξύ πελάτη-εταιρίας. Έτσι, δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί από άλλες πηγές αναλύονται με σκοπό την κατηγοριοποίηση των πελατών καθώς και τον καθορισμό καλύτερων πελατειακών σχέσεων.

Αν και η ανάλυση δεν μπορεί να περιοριστεί, συνήθως καλύπτει περιοχές όπως η Υποστήριξη αποφάσεων, η στρατηγική και η έρευνα ενώ μπορεί να συσχετιστεί με άλλου είδους αναλύσεις όπως αναλύσεις για ανάπτυξη προϊόντων, βελτιστοποίηση τιμών, αποτίμηση και διαχείριση κινδύνων κλπ.

Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων πρέπει να είναι μία συνεχής και επαναληπτική διαδικασία. Ιδανικά, οι επιχειρησιακές αποφάσεις ορίζονται με το πέρασμα του χρόνου και βασίζονται στο feedback προηγούμενων αναλύσεων και αποφάσεων. Έτσι, τα πιο επιτυχημένα projects τύπου αναλυτικού CRM επωφελούνται από τα data warehouses. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται ένα ενσωματωμένο σύστημα αποθήκευσης δεδομένων που χρησιμοποιείται για τη Λήψη Αποφάσεων. Μέσω αυτού του υποσυστήματος καθίσταται δυνατή τόσο η ανάσυρση όσο και η ανάλυση των δεδομένων. Τα στοιχεία αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα έτσι ώστε να σχεδιαστεί αποτελεσματικά ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και ο έλεγχος των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

2.3 Collaborative CRM

Η συνεργατική διασύνδεση (e-mail, chat, εφαρμογές πραγματικού χρόνου) που διευκολύνουν τη διασύνδεση της επιχείρησης με τους πελάτες, αλλά και την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η επικοινωνία μεταξύ του τμήματος της εξυπηρέτησης πελατών με το τμήμα πωλήσεων και αυτό με τη σειρά του με το τμήμα marketing. Η άριστη επικοινωνία ειδικά αυτών των τμημάτων είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Το κομμάτι αυτό του CRM διευκολύνει (εξυπηρετεί) συναλλαγές (αλληλεπιδράσεις) με πελάτες μέσω όλων των δυνατών καναλιών επικοινωνίας (προσωπική επαφή, γράμμα, φαξ, τηλέφωνο, web, e-mail) και υποστηρίζει την συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών υπαλλήλων και καναλιών επικοινωνίας που μπορεί να εμπλακούν σε αυτές τις συναλλαγές (αλληλεπιδράσεις). Είναι μία λύση που φέρνει πιο κοντά τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα δεδομένα ώστε οι εταιρίες να μπορούν εξυπηρετούν καλύτερα και να διατηρούν τους πελάτες τους.

Παρέχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Δίνει τη δυνατότητα για αποδοτικές συναλλαγές με τους πελάτες μέσω όλων των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας,
- Δίνει την δυνατότητα συνεργασίας με το web ώστε να μειωθεί το κόστος των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών,
- Ενοποιεί τα call centers δίνοντας τους την δυνατότητα για επικοινωνία σε προσωπικό επίπεδο με τους πελάτες μέσω διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας και
- Ενοποιεί την εικόνα του πελάτη παράλληλα με την αλληλεπίδραση κατά την συναλλαγή.

2.4 Case Study: Hewlett Packard

Η Hewlett Packard βασίζει το μοντέλο των πελατειακών της σχέσεων πάνω σε κάποιες «αρχές». Το βασικό ερώτημα, που πρέπει να απασχολεί όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις όταν ξεκινούν να σχεδιάσουν το δικό τους επικοινωνιακό μοντέλο, είναι το πώς θα καταφέρουν, στη σημερινή εποχή των ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας, να κερδίσουν, να διατηρήσουν και να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους με έναν πελάτη. Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα έρχεται από τις παρακάτω αρχές που πρέπει να διέπουν ένα επικοινωνιακό μοντέλο και που αποτελούν την απαρχή για κάθε επιτυχημένη αρχιτεκτονική CRM. Έχουμε λοιπόν τις εξής αρχές:

- Με το να γνωρίζεις πολύ περισσότερα για τον κάθε πελάτη και κυρίως για την αξία του και τις ανάγκες του. Αυτό επιτυγχάνεται με τις προσωπικές επαφές της επιχείρησης με τον πελάτη, καθώς έτσι έχει την δυνατότητα να

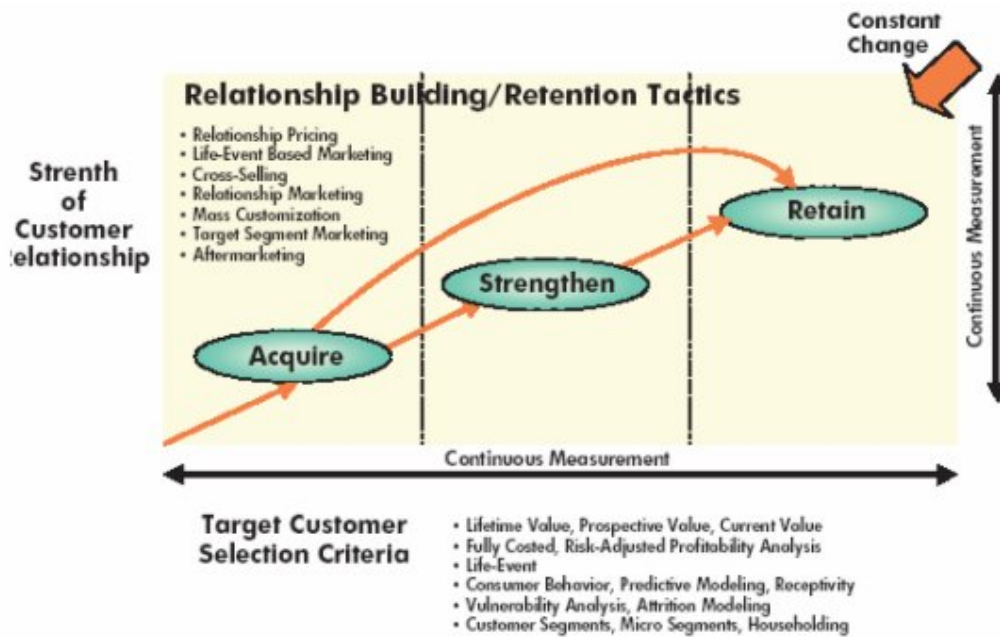
νοιώσει ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του.

- Να απομονώνει και να διαθέτει σε όλους την πληροφορία που προέρχεται από τα σημεία επαφής με τον πελάτη.
- Να αναπτύξει μια πελατοκεντρική δομή, η οποία θα είναι σε θέση να υποστηρίζει μια προσαρμοστική στον κάθε πελάτη, μεταχείριση.
- Με την ανάθεση αφοσιωμένων ανθρώπων, διαδικασιών και πόρων τεχνολογίας, σε νευραλγικές θέσεις, που θα είναι ικανοί να αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα.

2.4.1 Επικοινωνιακό Μοντέλο

Η Hewlett Packard έχει αναπτύξει ένα επικοινωνιακό μοντέλο που βασίζεται σε εμπειρίες που συλλέγονται από διάφορα CRM projects παγκοσμίως. Το μοντέλο δείχνει πως οι πελατειακές σχέσεις γίνονται καλύτερες και πιο δυνατές, με την χρησιμοποίηση τεχνικών για τη δημιουργία εύρωστων σχέσεων και των οποίων η αποδοτικότητα εκτιμάται μέσα στο χρόνο.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ένα δυνατό επικοινωνιακό μοντέλο που οδηγεί στη διατήρηση των καλών πελατών και στην αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών απέναντι στην επιχείρηση. Το παρακάτω διάγραμμα είναι ενδεικτικό της αρχιτεκτονικής του επικοινωνιακού μοντέλου της Hewlett Packard.



Εικόνα 4: Μοντέλο σχέσεων με τους πελάτες της HP.

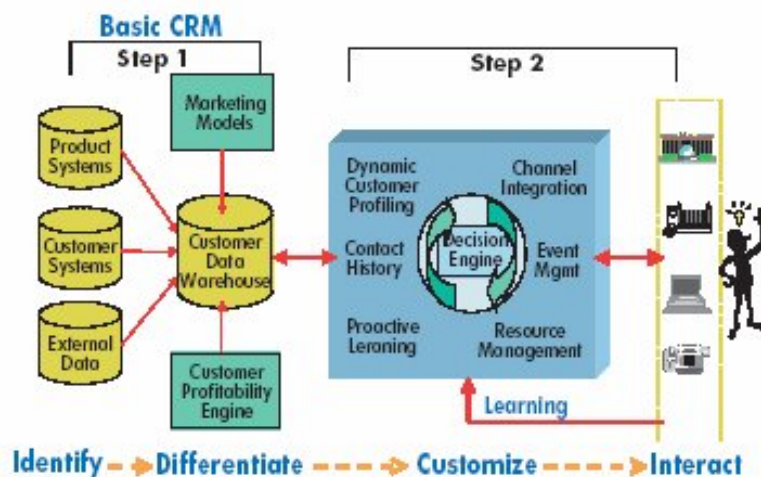
Ας δούμε όμως λίγο πιο συγκεκριμένα και πιο εμπειριστατωμένα τώρα τον τρόπο με τον οποίο μετουσιώνονται οι παραπάνω αρχές στην αρχιτεκτονική του CRM:

Basic CRM

Το Basic CRM περιλαμβάνει τη δημιουργία πινάκων δεδομένων καθώς και την κατασκευή Data Warehouses, με απώτερο σκοπό την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων τόσο σε θέματα Marketing όσο και σε ζητήματα στρατηγικού επιπέδου. Η αποθήκη δεδομένων είναι ο χώρος στον οποίο βρίσκονται όλα τα δεδομένα για τον κάθε πελάτη, και τα οποία μια επιχείρηση πρέπει να τα αναλύει και να τα εξετάζει προκειμένου να μπορεί να επαναπροσανατολίζεται. Τα μοντέλα του Marketing όπως η τμηματοποίηση των πελατών, η ανάλυση της κάθε εκστρατείας, η ανάλυση κέρδους κτλ τροφοδοτούν με πληροφορίες την αποθήκη δεδομένων. Επιπρόσθετα, δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως

δημογραφικά δεδομένα, ταχυδρομικές λίστες, κτλ, παρέχουν και αυτά με τη σειρά τους επιπλέον πληροφορίες.

Η βασική ιδέα αυτής της αρχιτεκτονικής είναι η μετακίνηση δεδομένων από μια βασική CRM δομή σε μια βάση γνώσης, έτσι ώστε και οι δύο, προμηθευτής και πελάτης, να μπορούν να δρουν πάνω σε αυτή την πληροφορία. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε πολλές βιομηχανίες να μετατρέπονται σε πελατοκεντρικές επιχειρήσεις με το να χρησιμοποιούν την πληροφορία ως σημαντική «στρατηγική» βοήθεια. Για παράδειγμα, οι agents μπορούν να εφοδιάσουν ένα CRM με πληροφορίες σχετικές με το ιστορικό του κάθε πελάτη. Παράλληλα, το τμήμα πωλήσεων μπορεί να έχει στη διάθεση του δημογραφικά δεδομένα τα οποία να αποτελούν με τη σειρά τους μέρος των αυτοματοποιημένων διαδικασιών του. Το Basic CRM αποτελεί τη βάση για να κινηθεί γρήγορα η επιχείρηση στο δεύτερο βήμα της υλοποίησης της αρχιτεκτονικής της, το οποίο παρέχει ολοκληρωμένο ιστορικό επαφών, το προφίλ του κάθε πελάτη, ολοκλήρωση των καναλιών επικοινωνίας κτλ. Τέλος η τεχνολογία που υποστηρίζει τις αποφάσεις, αναπτύσσει γνώση από την πληροφορία που χρησιμοποιείται και καθορίζει τις καλύτερες δυνατές ενέργειες που μπορεί να κάνει η επιχείρηση για τον πελάτη, μέσα από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα δείχνει με παραστατικό τρόπο το πέρασμα από το Basic CRM στο επόμενο στάδιο.



Εικόνα 5: CRM βασισμένο στη γνώση

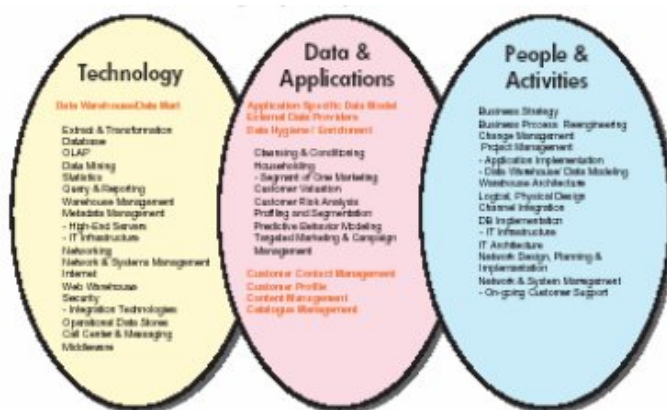
Αλυσίδα Αξίας βασισμένη στις αρχές του CRM

Η ανάπτυξη και η υλοποίηση της CRM αρχιτεκτονικής μιας επιχείρησης, επιτυγχάνεται με την αξιολόγηση μιας, βασισμένης σε αρχές, βιομηχανικής αλυσίδας αξίας. Με σκοπό τη δημιουργία μιας end-to-end εμπειρίας πελατών, τόσο η τεχνολογία και οι εφαρμογές της όσο και οι διαδικασίες και οι άνθρωποι εξετάζονται σε ένα επιχειρησιακό-στρατηγικό επίπεδο. Υπάρχουν δυο φάσεις για την ανάπτυξη αυτής της αρχιτεκτονικής.

Στο πρώτο μέρος επιδιώκεται η ανάπτυξη μιας ιδανικής λειτουργικά αρχιτεκτονικής, η οποία προσπαθεί να είναι ανεξάρτητη από την τεχνολογία και να επικεντρώνεται σε λειτουργικά χαρακτηριστικά και στις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Η μέθοδος για να αναπτυχθεί η ιδανική αρχιτεκτονική είναι να κατανοηθούν καλά όχι μόνο οι ανάγκες των καθοδηγητών της επιχείρησης αλλά και οι αρχές που πρέπει να διέπουν το σχεδιασμό της. Αυτές οι αρχές αποσαφηνίζουν το «όραμα» της επιχείρησης και της εφαρμογής του «αληθινού» CRM με το να αναγνωρίζουν τις φιλοδοξίες της επιχείρησης για λειτουργικότητα και χειρισμό της λύσης. Παράλληλα ο επιχειρησιακός οργανισμός εξετάζεται και το κατά πόσο συμβαδίζουν τα τμήματα marketing, πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών και απόδοσης της διοίκησης. Επιπρόσθετα, ποικίλα μέτρα και μηχανισμοί χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν και να χειριστούν την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με τους πελάτες της. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση του που βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση σχετικά με το «όραμα» που έχει. Ακόμα, πριν από όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, καθορίζεται και ένα μοντέλο για την τμηματοποίηση-κατηγοριοποίηση των πελατών.

Το δεύτερο στάδιο σχετίζεται με την ανάπτυξη της τεχνικής ή φυσικής αρχιτεκτονικής του CRM, η οποία δημιουργεί προτροπές και παρέχει κάποιες μεθοδολογίες αναφορικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην «ιδεατή» προτεινόμενη αρχιτεκτονική. Επομένως θα υπάρχει μια αρχιτεκτονική που θα

συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας και αν συντελείται. Η αρχιτεκτονική περιλαμβάνει επιπλέον και το documentation για το software, το hardware και τις μεθόδους της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται κατά την υλοποίηση. Τελικά, η «αλυσίδα αξίας» βασίζεται σε τρεις συνιστώσες: την Τεχνολογία, τα Δεδομένα και τις Εφαρμογές και το Ανθρώπινο Δυναμικό.



Εικόνα 6: Αλυσίδα αξιών βάσει των αρχών του CRM.

2.4.2 Αποτελεσματική Χαρτογράφηση Πελατών

Η Hewlett Packard, στη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται ως «αιώνας του ηλεκτρονικού εμπορίου», χρησιμοποίησε τις CRM διαδικασίες και λειτουργίες και ανέπτυξε μια CRM αρχιτεκτονική για την αποτελεσματική υποστήριξη των αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη καθώς και για την αυτοματοποίηση του marketing και των πωλήσεων. Η αρχιτεκτονική αυτή ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της βελτίωσης, του εμπλουτισμού και της αλλαγής της σχέσης και της συμπεριφοράς της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της, με το να παρέχει τη λειτουργικότητα που απαιτείται για μια αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τον πελάτη, κατά τη

διάρκεια των διαδικασιών των πωλήσεων και του marketing. Ειδικότερα, η αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τον πελάτη απαιτεί την παρακάτω πληροφορία:

1. Το να γνωρίζει η επιχείρηση καλά τον πελάτη της και να προσπαθεί να ανταποκρίνεται και να προλαβαίνει τις ανάγκες του και τις απαιτήσεις του.
2. Να γνωρίζει η επιχείρηση το περιεχόμενο και τα σημεία κλειδιά των συζητήσεων της με τους πελάτες της. Αυτό συντελεί στην επιτυχία του προηγούμενου παράγοντα.
3. Να εκμεταλλεύεται η επιχείρηση τη γνώση που κέρδισε από τις επαφές της με τον πελάτη και να προσπαθεί να βελτιώνεται απέναντί του.

Το κύριο σημείο αυτής της αρχιτεκτονικής είναι η «Μηχανή Απόφασης», η οποία χρησιμοποιεί τους κανόνες και τις αξίες που διέπουν τη φιλοσοφία και τη λειτουργία της επιχείρησης. Η «Μηχανή Απόφασης», δέχεται ως δεδομένα το προφίλ του πελάτη, το ιστορικό του κτλ και εφαρμόζει πάνω σε αυτά το σύνολο των κανόνων της επιχείρησης και δημιουργεί ένα σύνολο από μία ή περισσότερες προτεινόμενες, προς την επιχείρηση, ενέργειες για τον πελάτη. Συνεπώς, υπάρχει η δυνατότητα αποτύπωσης, διαγραφής, ανάλυσης και αποθήκευσης των κανόνων που διέπουν την επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «Κανόνες Διοίκησης της Επιχείρησης» και συμπεριλαμβάνονται ως συνιστώσες της χρησιμοποιούμενης αποθήκης δεδομένων. Τελικά, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω στοιχεία, το «Προφίλ του Πελάτη», όπως αυτό διαμορφώνεται από τις αλληλεπιδράσεις του με την επιχείρηση, χρησιμοποιώντας τεχνικές Εξόρυξης γνώσης καθίσταται δυνατή η εξερεύνηση και η ανακάλυψη κανόνων, προτεινόμενων ενεργειών και γενικά αποτελεσματικές ενέργειες για τη μετέπειτα διαχείριση των πελατών του οργανισμού.

3. Στρατηγική CRM

Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι ο κύριος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις τελικά υιοθετούν τη φιλοσοφία του CRM, είναι επειδή τους προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Με άλλα λόγια, με το να χρησιμοποιεί σωστά ένας οργανισμός ένα CRM μπορεί να αντιλαμβάνεται, να επικοινωνεί και να αναπτύσσει με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τις καλύτερες δυνατές σχέσεις. Παράλληλα παρέχεται η δυνατότητα στον οργανισμό να βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου και να «κερδίζει» περισσότερους πελάτες. Εν γένει, θα λέγαμε ότι στις μέρες μας, ο λεγόμενος κύκλος ζωής προϊόντος έχει παραχωρήσει τη θέση του σε αυτό που καλούμε «κύκλο ζωής του πελάτη», ο οποίος επικεντρώνεται στο να αντιλαμβάνεται τις ενδεχόμενες ανάγκες ενός πελάτη και να χρησιμοποιεί και να δημιουργεί υπηρεσίες που θα προεκτείνουν τη σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη σε ένα επίπεδο πιο φιλικό και όχι τόσο αυστηρό όσο εκείνο της απλής συναλλαγής. Συνοπτικά, οι παραπάνω αρχές περιγράφουν το στόχο στρατηγικής CRM.

3.1 Κύκλος Ζωής Πελάτη

Πιο συγκεκριμένα, ο «κύκλος ζωής του πελάτη» επικεντρώνεται στο να μεγαλώσει το χρονικό διάστημα που ο πελάτης «δένεται» με την επιχείρηση, παρά στο να δημιουργήσει προϊόντα που θα αντέξουν πολύ μέσα στο χρόνο. Καθώς ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των πελατών αλλάζει, έτσι και οι ανάγκες τους συνεχώς μεταβάλλονται, επομένως το σωστό CRM θα στοχεύει στην ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που θα έχουν ως σκοπό τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών. Έτσι, ολοένα και πιο πολλές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πως θα πρέπει

να αναθεωρήσουν τους στόχους τους και τους σκοπούς τους και να επικεντρωθούν στο πως θα επιτύχουν την ικανοποίηση των πελατών. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ότι αρκετοί οργανισμοί αρχίζουν να αναζητούν τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμόσουν μια σωστή CRM στρατηγική, αφού τα αποτελέσματά της πλέον είναι αδιαμφισβήτητα. Με άλλα λόγια, πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν να δομούνται γύρω από τους πελάτες και όχι γύρω από γραμμές παραγωγής.

Τα στοιχεία λοιπόν που συνθέτουν μία αποτελεσματική στρατηγική σχετίζονται με το όραμα της εταιρίας και την εφαρμογή του στη σχέση με τους πελάτες. Οι ερωτήσεις που συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι εξής:

- Τι προϊόντα και τι υπηρεσίες προσφέρουμε τώρα και τι σκοπεύουμε στο μέλλον;
- Σε τι/ ποιες αγορές;
- Σε ποιες ομάδες πελατών απευθύνονται αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες;
- Ποιοι από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες είναι οι πιο επικερδής για την επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τις παραμέτρους των εξόδων, της αξιοπιστίας, του κέρδους και της πιθανής μελλοντικής ανάπτυξης του πελάτη;
- Τι επιπλέον ανάγκες έχουν οι πιο επικερδής για τη επιχείρηση πελάτες; Χρειάζονται επιπλέον προϊόντα; Χρειάζονται διαφορετική μεταχείριση και υπηρεσίες;
- Υπάρχουν άλλοι τρόποι να κάνει η επιχείρηση τη δουλειά της (με τον ίδιο ή και καλύτερο τρόπο) και να εξυπηρετεί τους πελάτες καλύτερα;

Αυτά είναι τα βασικά ερωτήματα δίνοντας απαντήσεις στα οποία ξεκινά η διαδικασία ανάπτυξης μίας CRM στρατηγικής.

Το βασικό υπόβαθρο είναι: Αν μία εταιρία βελτιώσει τον τρόπο που διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες της το αποτέλεσμα θα είναι η αύξηση της παραγωγικότητάς της και της ικανοποίησης των πελατών της, που οδηγούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Βάσει της θεωρίας του Marketing, για να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειες του στην ικανοποίηση των πελατών του. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες πρέπει να δημιουργούν, να προσφέρουν, και να επικοινωνούν την πελατειακή αξία καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους. Οι εταιρίες που επιτυγχάνουν τα παραπάνω αναφέρονται ως πελατοκεντρικές. Αυτές οι εταιρίες διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες στο γεγονός ότι έχουν την ικανότητα να καταλαβαίνουν, να προσελκύουν και να διατηρούν σημαντικούς (κερδοφόρους) πελάτες.



Εικόνα 7: Best practice CRM.

Αναφορικά με την υλοποίηση νέων συστημάτων έχει βρεθεί ότι ένας βασικός παράγοντας για να είναι επιτυχημένες είναι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Έτσι, και για την επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM συστήματος είναι απαραίτητη η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης τόσο προς το σύστημα όσο και προς την προσπάθεια υλοποίησής του. Η υποστήριξη αυτή γίνεται έμπρακτα μέσω της δέσμευσης πόρων όπως χρόνου και οικονομικών πόρων για την εκπαίδευση των υπαλλήλων, ανάθεση υπαλλήλων «κλειδιά» στο έργο καθ' όλη την διάρκεια του, καθώς και οικονομικών πόρων για την αγορά της τεχνολογίας και για την υποστήριξη της μακροχρόνιας προσπάθειας υλοποίησης. Επίσης η διαρκής στήριξη, προώθηση και αφοσίωση προς το έργο ενός υψηλόβαθμου στελέχους της εταιρίας αποδεδειγμένα βοηθάει την επιτυχημένη υλοποίηση του.

3.2 Λόγοι Υιοθέτησης Τεχνολογίας CRM

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

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

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

- Μια ολοκληρωμένη άποψη κάθε πελάτη ξεχωριστά μέσω αναλυτικών εργαλείων.
- Διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες με έναν μοναδικό τρόπο ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας: τηλέφωνο, Παγκόσμιος Πληροφοριακός Ιστός, προσωπική επαφή κ.λπ.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που εμπριέχουν σχέση με τον πελάτη.

Το 2001, ο Bergeon στο άρθρο του αναφέρει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος CRM σε μία επιχείρηση συνδέεται με αλλαγές στην οργάνωση και την λειτουργία της, με συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας της. Συγκεκριμένα, προβλέπει τις βελτιώσεις που επέρχονται μέσα από αυτήν την εφαρμογή:

- Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, μέσω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών.
- Μεγαλύτερη επιχειρησιακή συνοχή, που καθορίζει τους εταιρικούς στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση πελατών.
- Αύξηση του αριθμού των πελατών και εξασφάλιση δυνατότερης πίστης χάρη στην αναδιοργάνωση και μηχανοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που περιλαμβάνουν τον κύκλο ζωής των σχέσεων με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη).

- Βελτίωση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων και παραγωγή νέων επιχειρησιακών ευκαιριών.
- Διαφοροποίηση των πελατών σε κερδοφόρους και μη, καθιερώνοντας κατάλληλα επιχειρησιακά σχέδια για κάθε περίπτωση.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών από την κατοχή και παροχή «ολοκληρωμένων» πληροφοριών.
- Χαμηλότερο κόστος.
- Πωλήσεις και πληροφορίες μάρκετινγκ για τις απαιτήσεις, προσδοκίες και αντιλήψεις του πελάτη σε πραγματικό χρόνο.

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

- Το CRM βοηθά το τμήμα Marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες
- Η επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις ενώ είναι σε θέση (έχοντας όλες τις πληροφορίες γι' αυτούς) να καλύψουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έγκαιρα τις ανάγκες τους
- Η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί καλύτερα πωλήσεις από απόσταση
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται ευκολότερη γιατί οι πληροφορίες γι' αυτούς είναι συγκεντρωμένες, ταξινομημένες και στη διάθεση όλων των υπαλλήλων

- Οι υπάλληλοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών, να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αλλά και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες πωλήσεις.

Οι παραπάνω στόχοι και οι βελτιώσεις που οι επιχειρήσεις αναμένουν από την εφαρμογή συστημάτων CRM επιτυγχάνονται μέσω των ακόλουθων διαδικασιών:

- Συλλογή στοιχείων για τον πελάτη,
- Μορφοποίηση των πληροφοριών αυτών σε γνώση,
- Διοχέτευση της γνώσης σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης,
- Ένταξη των πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων,
- Καλύτερη εξυπηρέτηση, χωρίς περαιτέρω αύξηση κόστους.

3.3 Η Χρήση της Τεχνολογίας στα CRM

Έχοντας προσεγγίσει τα CRM ως φιλοσοφία και ως στρατηγική και έχοντας περιγράψει τα αναμενόμενα οφέλη εφαρμογής, στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να παρουσιαστεί συνοπτικά ο ρόλος της τεχνολογίας στο είδος αυτό των Πληροφοριακών Συστημάτων.

Η τεχνολογία και οι εφαρμογές της αποτελούν τον πιο συναρπαστικό και ταχύτερα εξελισσόμενο χώρο και συμβάλλουν με τον τρόπο τους σε καίριες αλλαγές σε προσωπικό και επιχειρηματικό επίπεδο. Έτσι και στο χώρο του CRM, η τεχνολογία έχει επιδράσει και έχει αλλάξει, σε σημαντικό βαθμό, τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες ενημερώνονται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η τεχνολογία περιλαμβάνει όλο τον εξοπλισμό, το λογισμικό και τους συνδέσμους επικοινωνίας

που χρειάζεται ο οργανισμός για να μπορέσει να βελτιώσει αυτές τις διαδικασίες. Παρακάτω παρατίθενται τα στοιχεία τεχνολογίας που κατά βάση χρησιμοποιούνται στα CRM:

- **Αυτοματοποίηση των Πωλήσεων**

Τα συστήματα αυτά βοηθούν στην αυτοματοποίηση και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών των πωλήσεων ενώ παράλληλα μικραίνουν τον κύκλο πωλήσεων και αυξάνουν την παραγωγικότητα. Ειδικότερα, τα συστήματα αυτά δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται όλες τις πτυχές των διαδικασιών των πωλήσεων ενώ ταυτόχρονα παρέχουν και πελατειακή υποστήριξη. Επιπρόσθετα, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων που ασχολούνται με την πολιτική Marketing και παράγουν σωστές και ποιοτικές κατευθυντήριες γραμμές καθώς επίσης και μεγαλύτερη ακρίβεια στις προβλέψεις. Επιπλέον, η χρήση του Διαδικτύου μπορεί να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης. Τέλος, οι λεπτομερείς πληροφορίες για ένα προϊόν, οι λύσεις «ειδικευμένων» βάσεων δεδομένων, οι επερωτήσεις υποστήριξης των διαδικασιών των πωλήσεων και ένα σύνολο εσωτερικών πληροφοριών στο ενδοδίκτυο (Intranet) του οργανισμού μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης.

- **Τηλεφωνικά Κέντρα**

Τα τηλεφωνικά κέντρα βοηθούν πολύ στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών που σχετίζονται με τα τηλεφωνήματα που γίνονται είτε από τους πελάτες προς την επιχείρηση είτε από την επιχείρηση προς τους πελάτες. Αυτές οι λύσεις

συνδυάζουν-ολοκληρώνουν την εναλλαγής φωνής από αυτόματα τηλεφωνικά συστήματα με έναν πράκτορα λογισμικού, καθιστώντας δυνατή την αυτόματη δρομολόγηση προς τους πράκτορες λογισμικού, την αυτόματη παράθεση δεδομένων για τον πελάτη, πρόβλεψη αριθμών προς κλήση κτλ. Αυτά τα συστήματα είναι αναγκαία σε τομείς με μεγάλη ένταση όπως αυτός των τραπεζών, των τηλεπικοινωνιών, των νοσοκομείων κτλ. Πλέον, αναπτύσσονται όλο και περισσότερο καινοτόμα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη, ως αποτέλεσμα της νέας τεχνολογίας, όπως τα παγκόσμια βάσης τηλεφωνικά κέντρα και το Διαδίκτυο.

- ***Αποθήκες Δεδομένων(Data Warehousing)***

Η αποθήκη δεδομένων είναι η εφαρμογή μιας πληροφοριακής βάσης δεδομένων, που χρησιμοποιείται για να αποθηκεύει διαμοιραζόμενα δεδομένα τα οποία προέρχονται από λειτουργικές βάσεις, καθώς επίσης και από εξωτερικές πηγές που σχετίζονται με την αγορά. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια τεράστια βάση δεδομένων, που επιτρέπει στους χρήστες να παρακολουθούν την πληθώρα δεδομένων της επιχείρησης και βασιζόμενοι σε αυτά να σχεδιάζουν στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης.

- ***Εξόρυξη Γνώσης-OLAP(Data Mining-OnLine Analytical Process)***

Το Data Mining περιλαμβάνει συγκεκριμένα εργαλεία λογισμικού τα οποία επιτρέπουν στους χρήστες να παρακολουθούν μεγάλο όγκο δεδομένων και να ανακαλύπτουν διάφορες σχέσεις καθώς και να προβλέπουν τη συμπεριφορά του πελάτη. Το Data Mining χρησιμοποιεί πολύ καλές στατιστικές μεθόδους καθώς επίσης και τεχνικές μηχανικής εκμάθησης που επιτρέπουν τη δημιουργία μοντέλων που προβλέπουν τη συμπεριφορά του πελάτη.

Το OLAP, γνωστό και ως πολυδιάστατη ανάλυση δεδομένων, προσφέρει αναβαθμισμένες δυνατότητες σχετικά με τις επερωτήσεις (sql queries) και την ανάλυση πληροφορίας που υπάρχει στις αποθήκες δεδομένων. Σε κάποιες CRM εφαρμογές, η OLAP ανάλυση παίζει σημαντικό ρόλο στην δευτεροβάθμια ανάλυση που λαμβάνει χώρα μετά από την αρχική τμηματοποίηση των πελατών. Για παράδειγμα σε ένα CRM σύστημα διαχείρισης μιας διαφημιστικής εκστρατείας, η OLAP ανάλυση είναι το κατάλληλο εργαλείο για να κρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος.

- ***Υποστήριξη Αποφάσεων και Εργαλεία Αναφοράς***

Τα εργαλεία αναφοράς που βασίζονται στο web και τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται για να παραθέσουν την επιχειρησιακή πληροφορία η οποία έχει ανακαλυφθεί. Αυτή η βελτιωμένη πελατειακή γνώση διανέμεται στα διοικητικά στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις καθώς επίσης και στα σημεία επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη. Οι εφαρμογές αυτές εξοπλίζονται με μερικές από τις ίδιες ρουτίνες που αναπτύχθηκαν και χρησιμοποιούνται στο στάδιο του Data Mining .

- ***Ηλεκτρονικό Σημείο Πωλήσεων***

Το σημαντικότερο όφελος από το Ηλεκτρονικό σημείο πωλήσεων και από τα συστήματα λιανικής πώλησεως είναι το ποσό του χρόνου που εξοικονομείται-κερδίζεται καθώς και η ακριβής πληροφορία που διαμοιράζεται. Οι αναβαθμίσεις στην τεχνολογία έχουν συμβάλλει σημαντικά στην ανάλυση των δεδομένων και στη διαμόρφωση πολιτικών και τακτικών αντιμετώπισης των πελατών. Πλέον οι πωλητές και κυρίως οι λιανικοί πωλητές, έχουν στη διάθεσή τους δημογραφικές και

κοινωνικοοικονομικές πληροφορίες που προσδιορίζουν και περιγράφουν τους καταναλωτές και υποψήφιους πελάτες τους.

3.4 Διασύνδεση με άλλα συστήματα

Έχει ήδη καταστεί σαφές ότι το CRM δε μπορεί να υπάρξει ως το μοναδικό σύστημα που εντοπίζεται σε έναν οργανισμό. Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι ακόμα και η ύπαρξη πολλαπλών ετερογενών συστημάτων δημιουργεί πρόβλημα. Για την ακρίβεια αποτέλεσε ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που από ένα σημείο και έπειτα έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις: τα πολλαπλά, ετερογενή συστήματα που δεν επικοινωνούν μεταξύ τους και έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μία χαοτικής υποδομής και αυξημένο κόστος συντήρησης. Πλέον όμως το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με τις τεχνολογίες διαλειτουργικότητας. Στα πλαίσια αυτά και το CRM είναι εφικτό (και στην πράξη πάντα εφαρμόσιμο) να συνδέεται και να επικοινωνεί με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα. Το σημαντικότερο και καίριας σημασίας σύστημα που εντοπίζεται σε μία επιχείρηση είναι το ERP.

Το σύστημα ERP είναι ο ακρογωνιαίος λίθος που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρησιακές διαδικασίες λειτουργούν. Υπάρχουν πολλά συστήματα ERP στην αγορά σήμερα. Ορισμένα από αυτά ταιριάζουν περισσότερο στην εφαρμογή μιας μετατόπισης ολόκληρης της επιχείρησης προς την νοοτροπία των CRM και τον τρόπο λειτουργίας τους απ' ότι άλλα.

Για ποιο λόγο, όμως, ισχύει κάτι τέτοιο; Διότι η εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί ένα σύστημα στο οποίο οι οικονομικές δραστηριότητες και οι εσωτερικές λειτουργίες μιας επιχείρησης (back office) συμβαδίζουν και είναι συμβατές πλήρως με την εξωτερική εικόνα της επιχείρησης και την διεπαφή με τους πελάτες της (front office).

Αυτός ο καθοριστικός παράγοντας είναι συχνά παρεξηγημένος και προκαλεί την αποτυχία πολλών εφαρμογών CRM. Αντίθετα, για να πετύχει ένα τέτοιο σύστημα, θα πρέπει οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης να συμβαδίζουν πλήρως και σε διάφορα επίπεδα. Για παράδειγμα τα διάφορα δεδομένα προϊόντων και υπηρεσιών, η διαχείριση των παραγγελιών, η εξυπηρέτηση πελατών κλπ. θα πρέπει όλα να αποτελούν μέρος μιας γενικότερης ροής πληροφορίας.

Ο όρος front office αναφέρεται στη διεπαφή της επιχείρησης με τους πελάτες της. Αυτά τα σημεία επαφής αποτελούν κατά κύριο λόγο, δραστηριότητες marketing πωλήσεων και παροχή διαφόρων υπηρεσιών συχνά μέσω του Διαδικτύου, αλλά και μέσω του τηλεφώνου, του fax και των προσωπικών επισκέψεων.

- Marketing (χρησιμοποιώντας βάσεις δεδομένων, εξόρυξη γνώσης διαχείριση εμπορικών εκστρατειών κλπ.)
- Πωλήσεις (πρωτοποριακό management, παραγωγή προτάσεων, διαμόρφωση και ορθός υπολογισμός τιμών των προϊόντων κλπ.)
- Εξυπηρέτηση πελατών (διαχείριση γνώσης, case management, διαχείριση ροών εργασίας, self service πελατών, κλπ.)

Ο όρος back office συνήθως αναφέρεται στις εσωτερικές διεργασίες μιας επιχείρησης και στην παραδοσιακή λειτουργικότητα των ERP.

- Διαχείριση παραγγελιών και χρέωση
- Διανομή και logistics
- Κατασκευή και Προμηθευτές

- Χρηματοδότηση και λογιστική
- Ανθρώπινοι πόροι

3.5 Λόγοι αποτυχίας ενός έργου CRM

Η εφαρμογή συστημάτων ERP (Enterprise Resource Planning – Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων) σε μια επιχείρηση της δίνουν την δυνατότητα να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ποιότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών της. Μια επιχείρηση βελτιώνοντας τις επιχειρησιακές διαδικασίες της μπορεί να εξασφαλίσει το μερίδιο αγοράς της αλλά δεν εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση για να ξεχωρίσει και να μπορέσει να αναδειχθεί έναντι των ανταγωνιστών της θα πρέπει να διαφοροποιηθεί από αυτούς. Πλεονέκτημα στην διαφοροποίηση προσδίδει η ταχύτητα που η επιχείρηση είναι ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τη ζήτηση της αγοράς για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Είναι σημαντικό λοιπόν μια επιχείρηση να μπορεί γρήγορα να αναγνωρίζει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών και να είναι σε θέση άμεσα να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε αυτές. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει επιχειρηματικές στρατηγικές που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη, προσδίδοντας με αυτόν τον τρόπο αξία στον πελάτη, ενώ παράλληλα επεκτείνει το μερίδιο της αγοράς της. Τέτοιες στρατηγικές όπως έχει ήδη αναλυθεί υλοποιούνται μέσω μεθοδολογιών και λύσεων CRM.

Η επένδυση σε ένα σύστημα CRM δεν αποτελεί πάντα μια σωστή επιλογή. Για παράδειγμα, μικρές επιχειρήσεις είναι σχετικά εύκολο να αντιλαμβάνονται άμεσα τις προτιμήσεις των πελατών τους. Όσο αυξάνεται το μέγεθος των επιχειρήσεων, αυξάνονται και οι πληροφορίες που πρέπει να διαχειριστούν και επιβάλλονται επενδύσεις σε τεχνολογία, επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και ανθρώπινο

δυναμικό με σκοπό την διαχείριση των αλληλεπιδράσεων πελάτη- επιχείρησης. Εντούτοις, η υιοθέτηση μιας λύσης CRM δεν αρκείται στην υιοθέτηση της κατάλληλης τεχνολογίας, εν αντιθέσει ο πελάτης θα πρέπει να αποτελέσει το σημείο εστίασης όλης της επιχείρησης και κάθε λειτουργικό της τμήμα θα πρέπει να προσδίδει σε αυτόν την αξία που του ανήκει.

Η απαίτηση για την υιοθέτηση στρατηγικών προσανατολισμένων στους πελάτες έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να ζητούν και να υιοθετούν μεθοδολογίες και λύσεις CRM. Η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM δεν αρκεί και δεν αποφέρει πάντα σε μια επιχείρηση τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα. Όπως αναφέρουν οι Verhoef et al., έρευνες έχουν δείξει ότι ο βαθμός επιτυχίας ενός CRM ποικίλει μεταξύ 30% και 70%. Συγχρόνως υπάρχουν έρευνες που αποδεικνύουν ότι πολλές υλοποιήσεις μεθοδολογιών και συστημάτων CRM έχουν αποτύχει. Συγκεκριμένα, οι Rigby et al. (2002) 27 και Zablah et al (2004) αναφέρουν ότι αποτυγχάνουν προγράμματα CRM σε ποσοστό μεταξύ 35% και 75%. Επίσης, υφίστανται προγράμματα που αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα καθώς επίσης που βλάπτουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της.

Μερικές από τις κύριες αιτίες αποτυχίας στρατηγικών CRM είναι οι εξής:

- **«Η νοοτροπία ότι η τεχνολογία είναι η λύση».** Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν ένα σύστημα CRM αντιμετωπίζοντας το ως μια νέα τεχνολογία που θα τους αποδώσει τα επιθυμητά και όχι ως ένα τρόπο μέσω του οποίου θα μπορέσουν να υλοποιήσουν και να επιτύχουν κάποιους στόχους. Η προσέγγιση ότι η απλή εφαρμογή του συστήματος θα δώσει την λύση είναι λανθασμένη δεδομένου ότι η εφαρμογή έχει νόημα αφότου έχουν καθοριστεί κατάλληλα οι επιχειρησιακοί στόχοι.
- **Επένδυση σε τεχνολογία προτού η επιχείρηση εξετάσει τις ανάγκες της.**

- **Η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης λόγω έλλειψης γνώσης για τις ευκαιρίες που προσφέρονται από την εφαρμογή CRM.** Οι διευθυντές λόγω έλλειψης γνώσης δεν δίνουν προτεραιότητα στην εφαρμογή προγραμμάτων CRM. Για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος απαιτείται η εμπιστοσύνη της ανώτερης διοίκησης σε αυτό και γενικά στην φιλοσοφία του CRM.
- **Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν προσδίδει υψηλή αξία στον πελάτη.** Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM συνεπάγεται την υιοθέτηση στρατηγικών προσανατολισμένων στον πελάτη. Στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη εστιάζουν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών και στην διάχυση του οράματος του ικανοποιημένου πελάτη μέσα σε όλη την επιχείρηση. Οι στρατηγικές αυτές εστιάζουν στην έλξη νέων πελατών και στην διατήρηση και ανάπτυξη σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες. Επιπροσθέτως, στοχεύουν να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες κάτι που οδηγεί στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM θα αποτύχει εάν η επιχείρηση δεν εφαρμόσει στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη πριν την εφαρμογή.
- **Η έλλειψη οράματος και στρατηγικής.** Είναι συνηθισμένο να μην υπάρχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική και επιχειρησιακοί στόχοι στον τομέα CRM.
- **Έλλειψη επαναπροσδιορισμού των διαδικασιών.** Η εφαρμογή συστημάτων CRM, όπως και η εφαρμογή άλλων τεχνολογικών προγραμμάτων, απαιτεί επαναπροσδιορισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών για να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- **Χαμηλής ποιότητας δεδομένα και οι πληροφορίες,** που συνεπάγονται ότι το σύστημα εξάγει λανθασμένα συμπεράσματα για την επιχείρηση.

- **Ακατάλληλη διαχείριση της αλλαγής.** Όπως συμβαίνει με οποιοδήποτε σύνθετο έργο, είναι απαραίτητη η σωστή διαχείριση της αλλαγής και της επιχειρησιακής φιλοσοφίας για την επιτυχή επίτευξη της αλλαγής.
- **Στο σχεδιασμό του συστήματος CRM δεν συνοπολογίζονται οι ανάγκες του τελικού χρήστη,** το οποίο σημαίνει τον κίνδυνο ανάπτυξης ενός συστήματος που φέρνει περισσότερα προβλήματα από λύσεις στους χρήστες αντί να τους ωφελήσει.

4. Υλοποιώντας CRM

Η δημιουργία μια λύσης CRM συνιστά για τις περισσότερες εταιρίες ένα θέμα πολύπλοκης ενοποίησης μεταξύ του υλικού (hardware), λογισμικού (software) και των διάφορων εφαρμογών (applications). Επίσης, απαιτεί λεπτομερή ανάλυση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Επί το πλείστον, οι εταιρίες δείχνουν ενθουσιασμό για την ιδέα μιας πλήρους ανάπτυξης CRM, όμως στην πραγματικότητα για να μπορέσει να αναπτυχθεί ένα τέτοιο σύστημα απαιτείται συνένωση πολλαπλών πηγών γνώσης, διαχείρισης του έργου και ένα αναλυτικό πλάνο. Σε κάθε περίπτωση μία τέτοια υλοποίηση διαφέρει από τις παραδοσιακές υλοποιήσεις εφαρμογών λογισμικού και τα κλασσικά μοντέλα ανάπτυξης όπως είναι για παράδειγμα αυτό που παρουσιάζεται στην Εικόνα 9.

Πριν την αναφορά στα βασικά βήματα για μία επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM συστήματος και τον κύκλο ζωής, κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι, βάσει του

ορισμού που έχει παρουσιαστεί στο πρώτο κεφάλαιο, από εδώ και στο εξής η επιτυχία ενός CRM συστήματος ορίζεται ως η ικανότητα να δημιουργήσει και στη συνέχεια να διατηρήσει ένα χαρτοφυλάκιο από πελατειακές σχέσεις που της επιφέρει το μέγιστο κέρδος.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι όπως περιγράφηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι πρακτικές που ορίζονται ως βέλτιστες για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου CRM βασίζονται κατά κύριο λόγο στη στρατηγική που αναπτύσσεται και στον τρόπο εκτέλεσης, παρά στην ίδια την τεχνολογία.

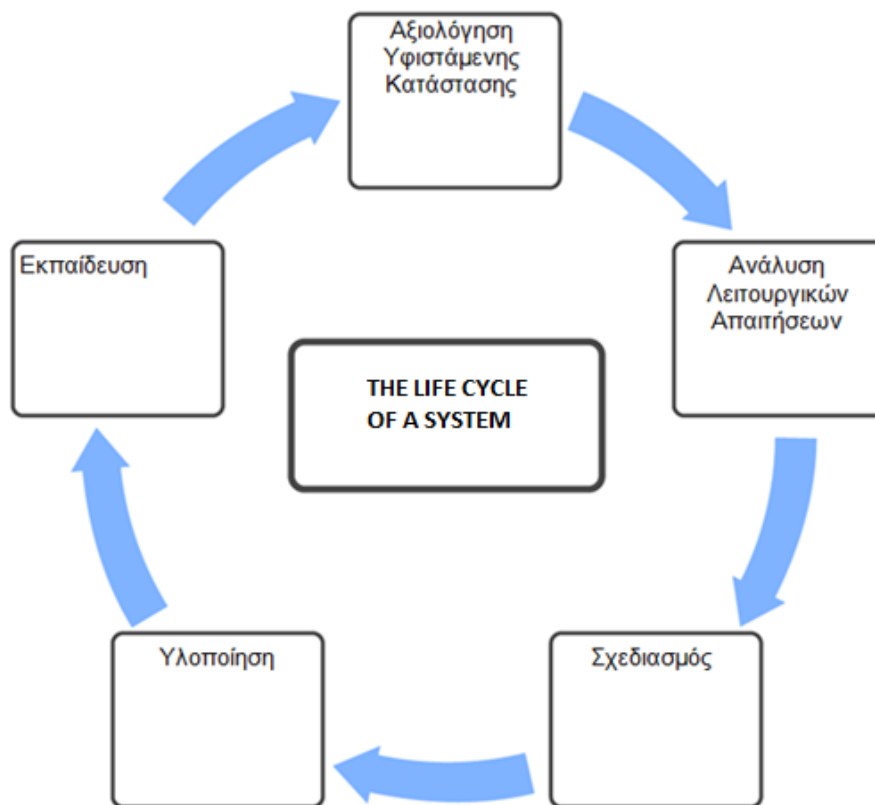
Στα πλαίσια αυτά, εντοπίζονται έξι βασικά βήματα που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό την υλοποίηση του συστήματος. Πρόκειται για τα εξής:

1. *Δημιουργία πελατοκεντρικής εταιρικής στρατηγικής - Καθορισμός υψηλού επιχειρησιακού οράματος*
 - a. *Εύρεση ευκαιριών*
 - b. *Ταξινόμηση σχέσεων ως προς την αξία τους για την εταιρία*
 - c. *Μεγιστοποίηση αξίας πελάτη*
 - d. *Καθορισμός επιχειρησιακού οράματος*

2. *Αναγνώριση των κρίσιμων θεμάτων που αφορούν την επιχείρηση - Επανασχεδιασμός των λειτουργικών δραστηριοτήτων*
 - a. *Έλεγχος ρόλων και αλλαγή λειτουργίας της εταιρίας*
 - b. *Υποστήριξη του έργου από υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη*

3. *Ανασχεδιασμός των διαδικασιών - μελέτη και πρόβλεψη αλλαγών μετά τη λειτουργία του νέου CRM συστήματος*
 - a. *Αναγνώριση τεχνολογικών ευκαιριών*
 - b. *Αναγνώριση θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό*
 - c. *Αναγνώριση θεμάτων που αφορούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες*

4. Επιλογή του κατάλληλου λογισμικού
 - a. Επιλογή συστήματος – προμηθευτή
 - b. Καθορισμός εξόδων
 - c. Ανάπτυξη τεχνικού σχεδίου αρχιτεκτονικής
5. Εφαρμογή του CRM συστήματος
6. Αξιολόγηση λειτουργίας
7. Εκπαίδευση χρηστών.

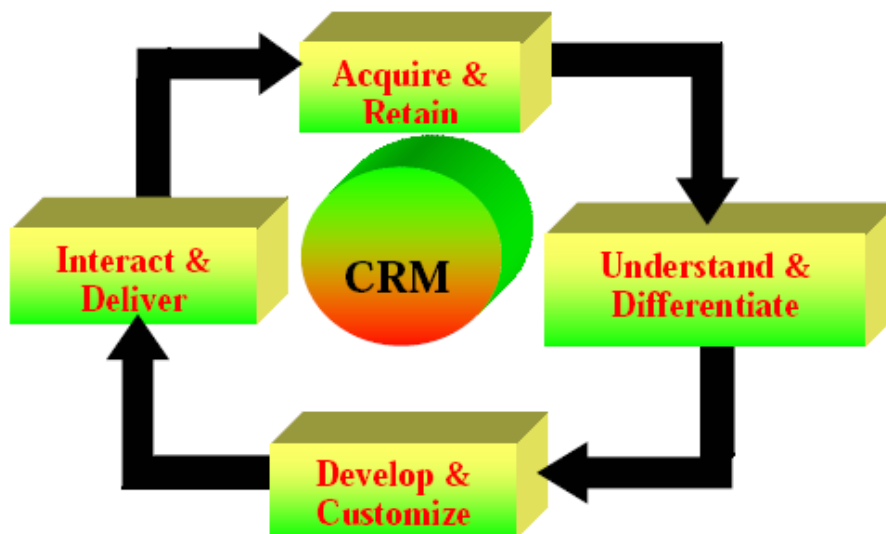


Εικόνα 8: Ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού.

4.1 Κύκλος Ζωής του CRM

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε αναλυτικά το περιεχόμενο της στρατηγικής CRM, όπως επίσης και ο ρόλος ανάπτυξης μίας αποτελεσματικής στρατηγικής για την μετέπειτα αποδοτική λειτουργία της φιλοσοφίας του CRM. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο η φιλοσοφία του CRM εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό. Έτσι σκοπός της ενότητας αυτής είναι να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο η νοοτροπία CRM λειτουργεί μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης.

Στην εικόνα 10 παρουσιάζεται με γραφικό τρόπο ο κύκλος ζωής του CRM. Ο αναγνώστης μπορεί να εξετάσει το διάγραμμα της εικόνας 10, συγκριτικά και συνθετικά με αυτό της εικόνας 9.



Εικόνα 9: Ο κύκλος ζωής του CRM σε μία επιχείρηση.

Το CRM αποτελεί μια «κυκλική» διαδικασία η οποία κινείται δεξιόστροφα και ξεκινάει από την κορυφή. Όπως παρατηρείται η πρώτη ενέργεια είναι το να αποκτήσεις κάποιον πελάτη και στη συνέχεια είναι που ξεκινάει ουσιαστικά όλη η προσπάθεια για να τον διατηρήσεις. Πρέπει να τονιστεί ότι πρόκειται για μια κίνηση

η οποία δεν σταματά ποτέ. Η δεύτερη ενέργεια αντιπροσωπεύει τη σημαντικότητα της μοναδικότητας του κάθε πελάτη για την επιχείρηση. Στη συνέχεια αναπτύσσεται στις ακόλουθες παραγράφους κάθε μια από αυτές τις ενέργειες.

4.1.1 Επίτευξη και διατήρηση πελατών

Η διαδικασία εύρεσης και διατήρησης καινούριων πελατών είναι για τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα σημαντική. Αυτό συμβαίνει καθώς οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώξουν να συνάξουν πελατειακές σχέσεις με ανθρώπους οι οποίοι δεν θα είναι παροδικοί, ως πελάτες και οι οποίοι θα μπορέσουν να αποφέρουν αρκετά κέρδη στην επιχείρηση σε βάθος χρόνου. Δίκαια λοιπόν το στάδιο αυτό θεωρείται ως ένα από τα πιο σημαντικά για τη δημιουργία εύρωστων και εύρυθμων σχέσεων μεταξύ οργανισμού και πελάτη. Ειδικότερα οι επιχειρήσεις αναζητούν τους νέους τους πελάτες σε πελάτες ανταγωνιστών, σε παλιούς πελάτες που κάποια στιγμή η συνεργασία τους έληξε (αυτούς πρέπει να καταφέρει να τους πείσει ότι έχει κάτι καινούριο να τους προσφέρει σε σχέση με το παρελθόν, ένα αρκετά δύσκολο εγχείρημα), σε περιστασιακούς πελάτες που «άφησαν καλές εντυπώσεις» στην επιχείρηση και η οποία θα επιθυμούσε την περαιτέρω συνεργασία μαζί τους κτλ. Γενικότερα, οι βασικές ανάγκες ενός οργανισμού αναφορικά με το θέμα που περιγράφεται συνοψίζονται στα εξής:

- Απόκτηση νέων πελατών και
- Διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας.

4.1.2 Κατανόηση των αναγκών-μοναδικότητα των πελατών

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση αν θέλει να κρατήσει κάποιον

πελάτη είναι να τον «καταλαβαίνει» και να προσαρμόζεται στις ανάγκες του, θα πρέπει με άλλα λόγια να υπάρχει μοναδική θεώρηση του πελάτη.

Έτσι λοιπόν οι οργανισμοί για να μπορούν να έχουν μια επιτυχημένη σχέση με τους πελάτες τους θα πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνουν την αξία του, τον τύπο των υπηρεσιών που θα πρέπει να τους παρέχουν καθώς και το πόσο σημαντικές είναι για αυτούς οι παρερχόμενες υπηρεσίες. Παράλληλα, θα πρέπει οι οργανισμοί μέσα από στοιχεία που συλλέγουν για τον κάθε πελάτη να μπορούν να προβλέπουν το πότε και με ποιο τρόπο είναι πιθανό να επικοινωνήσει κάποιος πελάτης καθώς και για ποιο λόγο και το τι θα θέλει να αγοράσει.

Γενικά, θα μπορούσε να πει κανείς ότι η πλήρης κατανόηση των αναγκών του πελάτη είναι το κλειδί, η βάση για τη διατήρηση ενός πελάτη. Βέβαια, για να έχεις όλες αυτές τις πληροφορίες που θα σου επιτρέψουν να εξυπηρετήσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έναν πελάτη, συνεπάγεται ότι έχει προηγηθεί μια πολύ καλή ανάλυση των δεδομένων που διαθέτεις καθώς και μια πολύ καλή επικοινωνία με τον πελάτη.

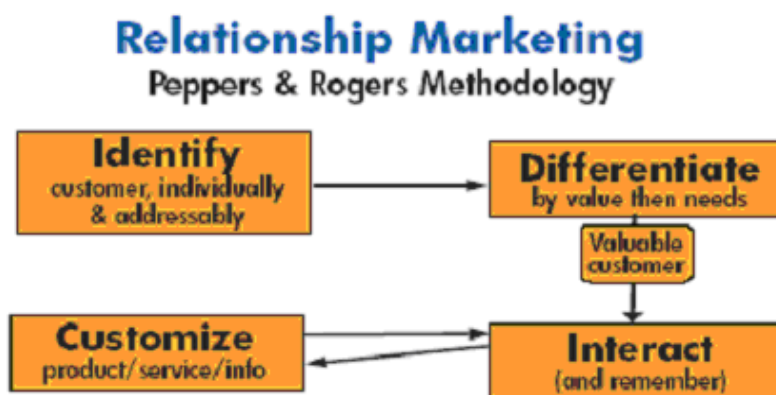
Ορισμένες, ενδεικτικές ενέργειες που κρίνεται αναγκαίο να πραγματοποιηθούν και σχετίζονται με την ανάλυση δεδομένων είναι οι εξής:

- Λεπτομερής ανάλυση δεδομένων, τέτοια ώστε να προκύψουν δημογραφικά και αγοραστικά μοτίβα (patterns) μέσω των οποίων καθίσταται δυνατή η περιγραφή των προτιμήσεων και των αναγκών των πελατών.
- Προσεκτική μελέτη των δεδομένων, η οποία καταλήγει στην τμηματοποίηση των πελατών σε λογικές μοναδικές (δεν υπάρχουν δηλαδή επικαλύψεις) ομάδες που συγκεντρώνουν κοινά χαρακτηριστικά και παρόμοιες συμπεριφορές. Μπορεί η ιδέα του έναν προς έναν marketing να ακούγεται ως κάτι ιδανικό και ισχύει, διότι οι περισσότεροι οργανισμοί δε

μεταχειρίζονται τους πελάτες τους με τρόπο μοναδικό. Εν γένει, η αναγνώριση και η δημιουργία τμημάτων-ομάδων είναι μια καλή αρχή για την επιχείρηση.

- Λεπτομερής και ενδελεχής έρευνα στα δεδομένα έτσι ώστε να κατανοήσει η επιχείρηση τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του κάθε πελάτη
- Τέλος, μια επιχείρηση μπορεί μέσα από τα δεδομένα της να αξιολογήσει έναν πελάτη της και να δει το κέρδος που της αποφέρει. Επιπλέον μπορεί να εκτιμήσει την πιθανότητα για μια μακροχρόνια σχέση. Η αξία ενός πελάτη μπορεί να εκτιμηθεί και από το κατά πόσο αυτός μπορεί να φέρει και άλλους πελάτες στην επιχείρηση, αυτό βέβαια εξαρτάται από το πόσο ευχαριστημένος είναι από τις υπηρεσίες που του παρέχονται.

Εντρυφώντας περισσότερο στην έννοια της μοναδικότητας των πελατών, θα πρέπει να αναφερθούν ορισμένα στοιχεία σχετικά με το Relationship Management. Πιο συγκεκριμένα, οι Peppers και Rogers ανέπτυξαν την ακόλουθη μεθοδολογία (όπως αυτή παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα) με την οποία, προσπαθούν να παρουσιάσουν τα πλέον απαραίτητα και σημαντικά βήματα που συμβάλλουν στην πετυχημένη υλοποίηση μιας CRM πολιτικής.



Εικόνα 10: Μεθοδολογία CRM κατά Peppers και Rogers –διαχείριση σχέσεων.

Για μία ακόμη φορά, πρωταρχικό σημείο και αυτής της μεθοδολογίας αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένα τα δεδομένα της επιχείρησης. Το πρώτο στάδιο για να επιτύχουμε ένα καλό Relationship Management και γενικότερα να μπορέσει η επιχείρηση να θεωρήσει μοναδικά τον πελάτη είναι, να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τον ίδιο τον πελάτη και τη συμπεριφορά του. Με άλλα λόγια, η όλη διαδικασία ξεκινάει με το αναγνωρίσει η επιχείρηση σε κάθε πελάτη, τις ανάγκες του, τα χαρακτηριστικά του, τις συνήθειές του και τις επιθυμίες του. Τη γνώση που αποκτά η επιχείρηση σε αυτό το σημείο τις χρησιμοποιεί σε διαφημιστικές εκστρατείες, σε σχέδια μεταχείρισης των πελατών καθώς και σε επιχειρηματικές στρατηγικές.

Στο δεύτερο στάδιο, ξεκινάει η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη. Αρχικά πραγματοποιείται μια πρώτη επαφή με τον πελάτη (τα στοιχεία της οποίας καταχωρούνται) και στην συνέχεια έχουμε μια συνεχή ενσωμάτωση νέων στοιχείων τα οποία με τη σειρά τους βοηθούν την επιχείρηση να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε πελάτη. Όλες αυτές οι πληροφορίες και τα καινούρια δεδομένα προέρχονται από τα διάφορα σημεία επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη, γι αυτό όπως θα δούμε και στη συνέχεια, τα σημεία αυτά πρέπει να οργανώνονται με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν στο ακέραιο το σκοπό τους. Με άλλα λόγια, για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει μια σχέση με μεγάλο κύκλο ζωής, με έναν πελάτη, θα πρέπει να φροντίζει να παίρνει τέτοιες πληροφορίες από αυτά τα σημεία, που να της επιτρέπουν σωστές μελλοντικές δράσεις και στρατηγικές.

Τελικά, ο σκοπός ή το όραμα του Relationship Management είναι να χτίσει μια «έναν προς έναν οργανισμό», που να μεταχειρίζεται με διαφορετικό τρόπο τους πιο καλούς πελάτες, όπως για παράδειγμα να τους προσφέρει προσαρμοσμένες υπηρεσίες και προϊόντα (στάδιο 3). Πρόκειται λοιπόν για το επόμενο στάδιο που περιγράφεται παρακάτω.

4.1.3 Ανάπτυξη και προσαρμογή

Αφού λοιπόν περιγράψαμε το δεύτερο και πιο σημαντικό στάδιο του κύκλου του CRM μέσα σε μια επιχείρηση, μπορούμε να συνεχίσουμε και να δούμε τον τρόπο με τον οποίο εξαργυρώνεται όλη αυτή η πληροφορία και η προσήλωση της επιχείρησης σε κάθε έναν πελάτη ξεχωριστά. Πρέπει λοιπόν να δούμε πως η επιχείρηση τώρα πια προσαρμόζει τα προϊόντα της σε κάθε πελάτη.

Παλαιότερα, οι επιχειρήσεις ανέπτυσαν προϊόντα και υπηρεσίες και περίμεναν τους πελάτες που θα τις αγοράσουν. Στο σημερινό όμως πελατοκεντρικό κόσμο, τα προϊόντα αλλά και το κανάλι της εξέλιξης θα πρέπει να ακολουθούν τον πελάτη και το δρόμο που αυτός ορίζει. Για να γίνουμε λοιπόν πιο σαφείς στο στάδιο αυτό οι οργανισμοί προσαρμόζουν και αναπτύσσουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.

4.1.4 Αλληλεπίδραση, Επικοινωνία και Διανομή

Η επικοινωνία με τον πελάτη είναι άλλο ένα σημείο κλειδί για την υλοποίηση μιας επιτυχημένης CRM λύσης. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο, πως η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση με τον πελάτη, δεν συντελείται μόνο μέσω των διαύλων του Marketing, των πωλήσεων και των μέσων μαζικής ενημέρωσης αλλά επιπλέον σε πολλά και διάφορα άλλα σημεία. Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών και επιχείρησης μπορεί να υπάρξει κατά τη διανομή των προϊόντων, στο κέντρο εξυπηρέτησης πελατών τόσο στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης όσο και on line. Όλη αυτή η πληροφορία μπορεί να αποτελέσει το λεγόμενο feedback για μια επιχείρηση και να τη βοηθήσει να αναπροσαρμοστεί και να ανταποκρίνεται με καλύτερο τρόπο στις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη. Άλλωστε όπως είχε τονίσει και η Θάτσερ κατά το παρελθόν, «Ποιότητα είναι όταν επιστρέφουν οι πελάτες σου και όχι τα προϊόντα σου» .

5. Case Study

Για να γίνει κατανοητό με πιο αποτελεσματικό τρόπο το πλαίσιο λειτουργίας και οι παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση ενός CRM συστήματος, στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται ένα Case Study που αφορά την υλοποίηση ενός CRM σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για μία μελέτη περίπτωσης επιτυχημένης εφαρμογής CRM η οποία αναδεικνύει τα κρίσιμα σημεία που διαφοροποιούν ένα CRM από άλλα συστήματα.

5.1 Εταιρία Α – Κατηγορία: Τράπεζα

Πρόκειται για μεγάλο τραπεζικό όμιλο που αποτελείται από περίπου 3.000 άτομα προσωπικό, 120 υποκαταστήματα και περισσότερους από 900.000 πελάτες. Η μεγάλη ανάπτυξη του CRM τα τελευταία χρόνια αύξησε την συνειδητοποίηση του ομίλου για την ανάγκη ιδιαίτερου χειρισμού και διαχείρισης των πελατών ως προς τα κανάλια επικοινωνίας που διέθετε ο όμιλος. Δεν υπήρχαν ακόμα τμήματα του ομίλου που να είναι έτοιμα να δεχτούν ένα σύστημα CRM. Το κύριο έργο του CRM διήρκεσε περίπου ένα χρόνο. Αυτό το χρονικό διάστημα αφορούσε τις 3 πρώτες φάσεις. Υλοποιήθηκαν συνολικά 3 μεγάλες φάσεις με πολλές υπο-φάσεις και επεκτάσεις αυτών. Εργάστηκαν για το έργο αυτό κατά μέγιστο 15 άτομα από τον όμιλο της τράπεζας και την ομάδα υλοποίησης του συστήματος. Στη συνέχεια, θα παρουσιάζεται η πορεία του έργου κάνοντας μια προσπάθεια ομαδοποίησης των βημάτων.

Ακολουθήθηκε η στρατηγική top-down growth. Αρχικά έγινε μελέτη των αναγκών της τράπεζας με βάση την πελατειακή κατάσταση και την Ελληνική αγορά. Αποφασίσθηκε από τη διοίκηση η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM. Ζητήθηκε από τα διοικητικά στελέχη η καταγραφή των λόγων για τους οποίους κατά τη γνώμη τους θα ήταν αναγκαίο το ξεκίνημα ενός τέτοιου έργου. Αποφασίσθηκαν τα κυριότερα σημεία στα οποία θα έπρεπε να δοθεί έμφαση και θα ήταν αυτά τα οποία θα καθορίσουν το αποτέλεσμα του όλου έργου. Ορίστηκε το χρονικό πλαίσιο στο οποίο θα μετρηθεί η επιστροφή της επένδυσης και οι τρόποι μέτρησης. Στη συνέχεια έγινε μια έρευνα αγοράς για την επιλογή του κατάλληλου προϊόντος και της εταιρίας-συνεργάτη για την επίτευξη του έργου. Η επιλογή δεν έγινε μετά από διαγωνισμό αλλά επιλογή από τις κυρίαρχες εταιρίες για ανάπτυξη CRM στον ελλαδικό χώρο. Επιλέχθηκε προϊόν μεγάλης εταιρίας και η συνεργασία έγινε με εταιρία μεγάλου ομίλου, κυρίαρχου στο χώρο της πληροφορικής. Αρχικά έγινε προσπάθεια για εφαρμογή του έτοιμου πακέτου crm που αφορά το κομμάτι banking αλλά στην ανάλυση εγκαταλείφθηκε η ιδέα αυτή για λόγους ιδιαιτερότητας των αναγκών της Ελληνικής τράπεζας και προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πιο φιλικό περιβάλλον για τον τελικό χρήστη. Αποφασίσθηκε να γίνει customization στην πλατφόρμα του CRM ώστε να είναι δυνατή η πλήρης παραμετροποίηση στις ανάγκες της τράπεζας. Ο πρωταρχικός στόχος που τέθηκε ήταν για τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης.

Κατά την ανάλυση του συστήματος προτιμήθηκε να θυσιαστεί κάποια από την λειτουργικότητα του out of the box προκειμένου να ενταχθούν, σε πρώτη φάση, λειτουργίες που θα βοηθούσαν την καθημερινή εργασία των εργαζομένων της τράπεζας σε σχέση με την συναλλαγή τους με τον πελάτη. Στην πρώτη φάση λειτουργίας του συστήματος επιλέχθηκαν τα modules για το support και η core λειτουργικότητα του CRM και εντάχθηκε επιπλέον λειτουργικότητα που αφορά την εκτέλεση τραπεζικών συναλλαγών, κάτι που ως τότε υποστηρίζονταν μόνο στο back office σύστημα. Σε δεύτερη φάση κι εφόσον το CRM ήταν ήδη σε παραγωγική λειτουργία, αναλύθηκε και αναπτύχθηκε το Marketing και Sales module.

Το επόμενο βήμα ήταν να ανακοινωθεί αυτή η απόφαση και στα διοικητικά στελέχη του κάθε τμήματος της τράπεζας. Κάτι τέτοιο πραγματοποιήθηκε όχι μόνο για τα τμήματα τα οποία θα αφορούσε άμεσα η εγκατάσταση του CRM, αλλά και όλα τα υπόλοιπα τμήματα της τράπεζας. Ο λόγος ήταν η δημιουργία ενός γενικότερου θετικού κλίματος ως προς το νέο έργο το οποίο θα επηρέαζε τελικά όλα τμήματα της τράπεζας με έμμεσο τρόπο όχι εμφανή με μια πρώτη πρόχειρη ματιά.

Έτσι, δημιουργήθηκε μια ομάδα που αποτελούνταν από ικανά στελέχη της τράπεζας, με τεχνικές και εμπορικές γνώσεις. Η ομάδα αυτή ήταν αποκλειστικά απασχολούμενη στο νέο έργο CRM. Υπήρχε ένας επικεφαλής της ομάδας που εκπροσωπούσε την τράπεζα και επικοινωνούσε αμφίδρομα τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης και τα εκάστοτε ζητήματα καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Η ομάδα CRM στελεχώθηκε ως εξής: Έγινε επιλογή ενός ατόμου από το τμήμα support των κεντρικών της τράπεζας, το οποίο είχε γνώσεις του τρόπου λειτουργίας και των αναγκών του τμήματος. Επίσης είχε άμεση σχέση και επικοινωνία με τους χρήστες του τμήματος. Σαν project manager (υπεύθυνος της ομάδας CRM) ορίστηκε άτομο με business skills και εμπειρία στην διαχείριση μιας ομάδας. Παρόλα αυτά, αργότερα κρίθηκε απαραίτητη η αντικατάσταση του ατόμου αυτού με κάποιο άλλο με τεχνικό προφίλ και διοικητικές ικανότητες. Έτσι ήταν εφικτό πλέον το να κατανοηθούν με πιο τεχνικούς όρους οι ανάγκες των χρηστών και του όλου τμήματος προς την ομάδα υλοποίησης του έργου. Ένα ακόμα άτομο είχε επιλεγεί για να στελεχώσει την ομάδα αυτή. Προερχόταν από ένα υποκατάστημα της τράπεζας και είχε πλήρη γνώση του back office συστήματος και των όλων διαδικασιών που αφορούσαν το αντίστοιχο τμήμα. Η παρουσία του στην ομάδα κρίθηκε απαραίτητη για την ομαλή συνεργασία και 100% ένταξη του συστήματος στα υποκαταστήματα καθώς και για την επίβλεψη και καθοδήγηση του έργου και των απαιτήσεων με βάση την πρότερη λειτουργία της τράπεζας.

Η ομάδα των διοικητικών που παίρνει την τελική απόφαση για την επένδυση της τράπεζας σε ένα σύστημα CRM, δημιουργεί ταυτόχρονα και ένα όραμα. Το όραμα

αυτό περικλείει τις αρχές στις οποίες στηρίζεται η λειτουργία της τράπεζας. Ο πελάτης είναι το κέντρο του οράματος αυτού. Σαν πελάτης ορίζεται πλέον και ο εργαζόμενος, ο προμηθευτής, ο ανταγωνιστής, οι κρατικές αρχές και οι συνεργάτες. Όλοι αυτοί λειτουργούν σε ένα ενιαίο σύστημα το οποίο περιβάλλει τον κλασικό πελάτη, αυτόν που προμηθεύει η τράπεζα με το «προϊόν» και τις υπηρεσίες της. Από το σημείο αυτό όλες οι εργασίες πραγματοποιούνται από την υπεύθυνη για το CRM ομάδα. Γίνεται ανάλυση των διαδικασιών (με την βοήθεια και άμεση συνεργασία των αρμόδιων τμημάτων της τράπεζας) και εξετάζεται η συμβατότητά τους με την πελατοκεντρική λογική που υπήρχε έως ένα βαθμό αλλά πρέπει να επεκταθεί και αναπροσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Έτσι λοιπόν, γίνεται κατάργηση ή επανασχεδιασμός των διαδικασιών όπου απαιτείται. Η ομάδα CRM της τράπεζας ζητά την έμπειρη γνώμη της ομάδας συμβούλων που υλοποιούν το νέο σύστημα, για να γίνει σωστά ο σχεδιασμός των νέων διαδικασιών. Η φάση αυτή απαιτεί αρκετό χρόνο προκειμένου να εξασφαλιστεί η αρμονική λειτουργία και η καλή χρηστικότητα των διαδικασιών.

Κατά την ανάλυση ορίζονται οι φάσεις υλοποίησης και παράδοσης του έργου. Ορίζονται αρχικά 2 φάσεις. Μόλις τελειώσει η ανάλυση και γίνεται η συμφωνία των απαιτήσεων του έργου, ξεκινά η υλοποίηση. Ένα πρώτο λειτουργικό κομμάτι ορίζεται ως παραδοτέο για τον πρώτο μήνα. Έτσι κάποιοι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε μια πρώτη επαφή με το νέο σύστημα και να δώσουν τις τυχόν παρατηρήσεις τους. Με την παράδοση της κάθε υπο-φάσης, το σύστημα μπαίνει σε κατάσταση ελέγχου από τους ορισμένους ως υπεύθυνους από την ομάδα CRM της τράπεζας. Κατά την ολοκλήρωση της κάθε φάσης, προγραμματίζεται ένα πρόγραμμα training-workshop ώστε να γίνει άμεση η εκπαίδευση των υπευθύνων και κάποιων χρηστών.

Με την ολοκλήρωση των παραδόσεων, γίνεται το απαραίτητο migration, έλεγχος των δεδομένων και των διαδικασιών ώστε να ξεκινήσει το σύστημα σε παραγωγική διαδικασία.

Γίνεται επιλογή ενός τμήματος από τον όμιλο, το οποίο θεωρείται ως το πιο παραγωγικό και αποδοτικό και με το πιο ικανό προσωπικό. Αυτό είναι το γνωστό και ως quick champion.

Έτσι γίνεται δοκιμαστική πιλοτική εφαρμογή του συστήματος με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες. Αυτό θα αποτελέσει και το καλό παράδειγμα προς μίμηση για όλο τον υπόλοιπο όμιλο.

Επειδή η μέτρηση των αποτελεσμάτων δεν ήταν εύκολο να γίνει σε σύντομο χρονικό διάστημα, η διοίκηση αποφάσισε να χρησιμοποιήσει την παρακάτω μέθοδο. Έγινε συγκριτική μελέτη ανάμεσα σε ένα τμήμα με εφαρμογή του νέου CRM και ένα άλλο το οποίο λειτουργούσε όπως πριν, χωρίς το CRM. Τα στοιχεία στα οποία έγινε η σύγκριση ήταν η μείωση του κόστους και ο αριθμός νέων πελατών με χρήση της ίδιας προωθητικής ενέργειας. Τα αποτελέσματα έδειξαν 18% επιτυχία με το CRM και 12% χωρίς.

5.1.1 Ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν

Στρατηγική διάσταση

Επίβλεψη από ανώτατα στελέχη

Υπήρχε συνεχής επίβλεψη από ανώτατα στελέχη της τράπεζας. Ένα υψηλόβαθμο στέλεχος ήταν αφοσιωμένο στο έργο. Κατά την πορεία του έργου, θεωρήθηκε ιδιαίτερα σημαντική προϋπόθεση για την επιλογή του ατόμου αυτού το γεγονός ότι έπρεπε εκτός από τις επιχειρηματικές γνώσεις και ικανότητές του να διαθέτει και τεχνικές γνώσεις. Η ανώτερη διοίκηση δεν δίστασε να αντικαταστήσει το αρχικά επιλεγμένο στέλεχος που διέθετε περισσότερο business skills από ότι τεχνικού χαρακτήρα, με κάποιον που κάλυπτε αυτά τα απαραίτητα προσόντα.

Πόροι

Η δέσμευση των πόρων για το έργο ήταν η κατάλληλη, διότι είχε γίνει από την αρχή λεπτομερής μελέτη και σχεδιασμός με αυστηρά τηρούμενο χρονοδιάγραμμα.

Ηγετικό ύφος

Το ηγετικό ύφος της ομάδας που είχε αναλάβει το έργο και την εσωτερική προώθησή του, υπήρξε καταλυτικό για την επιβολή της εφαρμογής του συστήματος. Οι χρήστες δεν είχαν επιλογή μη χρήσης του συστήματος. Η χρήση του CRM συστήματος τέθηκε και σαν κριτήριο αξιολόγησης - και κυρίως θετικής - των εργαζομένων δίνοντας έτσι κίνητρο στους εργαζομένους.

Διαδικασίες - Οργάνωση

Πριν την υλοποίηση του έργου, έγινε έλεγχος της οργανωτικής δομής της εταιρίας με το σύστημα. Ζητήθηκε η έμπειρη γνώμη της εταιρίας που είχε αναλάβει την υλοποίηση του έργου. Η αναπροσαρμογή και δημιουργία των διαδικασιών είχε ολοκληρωθεί κατά τη φάση της ανάλυσης.

Αποδοχή έργου - Εκπαίδευση

Από τη φάση του σχεδιασμού του έργου είχαν συμφωνηθεί σχέδια δοκιμών για την αποδοχή του συστήματος. Αυτά πραγματοποιήθηκαν σε κάθε παραδοθείσα φάση του έργου. Παράλληλα γινόταν και εκπαίδευση των χρηστών έτσι ώστε να μπορέσει να αφομοιωθεί η νέα γνώση. Οργανώθηκαν workshops για την εκμάθηση του συστήματος.

Εύρεση champions

Αυτό που είχε μεγάλη επίσης σημασία ήταν το ότι αποφασίσθηκε να ακολουθηθεί η μέθοδος quick champion. Επιλέχθηκε λοιπόν το καλύτερο και πιο δυνατό τμήμα της

εταιρείας και ξεκίνησε από εκεί η πρώτη πιλοτική λειτουργία του CRM. Αυτή η στρατηγική βοήθησε στο να γίνει πιο ομαλή και πιο σίγουρη η αποδοχή του συστήματος στη συνέχεια και από όλα τα υπόλοιπα τμήματα.

Κοινωνική διάσταση

Κουλτούρα

Η κουλτούρα του ομίλου ήταν ολοκληρωμένη. Δημιουργήθηκε όραμα που αφορούσε το νέο έργο υλοποίησης του CRM συστήματος και εμπλούτισε το υπάρχον εταιρικό όραμα.

Ανθρώπινος παράγοντας

Από την αρχή του έργου δόθηκε μεγάλη αξία στην δύναμη του ανθρώπινου παράγοντα αφού η διοίκηση δεν δίστασε να αναπροσαρμόσει την ανάλυση έτσι ώστε το τελικό περιβάλλον της εφαρμογής να είναι πιο φιλικό για το χρήστη και πιο κοντά στις πραγματικές ανάγκες της εργασίας του.

Συγκέντρωση γνώσεων εταιρίας

Έγινε προσεκτική επιλογή των ατόμων που αποτελούσαν την ομάδα CRM της τράπεζας. Με την απόφαση να βρεθεί στην ομάδα και εργαζόμενος από κάποιο υποκατάστημα, δόθηκε ουσιαστική συμμετοχή από την πλευρά του χρήστη. Η δομή της συγκεκριμένης ομάδας επέτρεψε την συγκέντρωση των γνώσεων της εταιρίας.

Τεχνολογική διάσταση

Η υλοποίηση έγινε σε 3 κύριες φάσεις οι οποίες αποτελούσαν και παραδοτέα αντίστοιχα κομμάτια του συστήματος. Έτσι έγινε σταδιακά η ένταξη των χρηστών

στο νέο σύστημα. Οι παρατηρήσεις των χρηστών βοήθησαν στην βελτίωση και πραγματικό έλεγχο της καλής χρηστικότητας και χρησιμότητας του συστήματος.

Μετρικές αποτελεσμάτων

Από την αρχή του έργου καθορίστηκαν οι στόχοι και παράλληλα τα στοιχεία που θα ήταν κρίσιμο να μετρηθούν και τα οποία θα έδιναν την γενικότερη εικόνα του έργου στην ανώτατη διοίκηση. Με αυτόν τον τρόπο όλοι οι εμπλεκόμενοι είχαν την επίγνωση της ευθύνης της εργασίας τους. Οι τρόποι μέτρησης που εφαρμόστηκαν ήταν αρχικά σε μόνο ένα ενδεικτικό στάδιο. Παρόλα αυτά η διάθεση για έλεγχο των αποτελεσμάτων έδωσε κίνητρα και ιδέες για τρόπους βελτίωσης. Τα αποτελέσματα ήταν από την αρχή θετικά και αυτό ήταν μια ώθηση για την συνέχιση του καλού έργου.

5.1.2 Ενέργειες που δεν πραγματοποιήθηκαν

Τεχνολογική διάσταση

Δεν χρησιμοποιήθηκε πλήρως το λογισμικό του συστήματος. Το σύστημα παραμετροποιήθηκε κατά μεγάλο βαθμό διότι αυτό κρίθηκε πιο αποτελεσματικό για την απόλυτη συμβατότητα με τις ανάγκες της τράπεζας.

5.1.3 Τελική αποτίμηση

Η εφαρμογή του CRM συστήματος ήταν επιτυχημένη στον τραπεζικό αυτό όμιλο. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη είχαν επίγνωση του μεγέθους και της σημασίας της υλοποίησης ενός CRM έργου για τον όμιλο. Επένδυσαν ιδιαίτερα στον παράγοντα χρήστης και είχαν κάθε στιγμή άμεση ενημέρωση για την πορεία του έργου.

6. Συμπεράσματα και Μελλοντικές Επεκτάσεις

Η Πληροφορική είναι ένα εργαλείο προόδου και επένδυσης για το μέλλον. Στα πλαίσια αυτά, ένα είδος πληροφοριακών συστημάτων, τα CRM χρησιμοποιούνται διαρκώς και από περισσότερες επιχειρήσεις με σκοπό να πραγματοποιήσουν μία επένδυση με καλή απόδοση στη σχέση κόστους κτήσης και απόσβεση της επένδυσης (Return on Investment -ROI).

Ο όρος CRM πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 και χρησιμοποιείται για την περιγραφή των πρακτικών αλλά και του απαραίτητου λογισμικού μέσω των οποίων καθίσταται δυνατή η κατανόηση και η καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών ενός πελάτη. Η προσήλωση στην ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη βελτιώνοντας διαρκώς την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, συνθέτουν τη φιλοσοφία των CRM. Πρόκειται λοιπόν για μία επιχειρηματική στρατηγική που προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς με σκοπό την αέναη κερδοφορία. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται αναζητώντας,

εντοπίζοντας, κατανοώντας και προβλέποντας τις μελλοντικές ανάγκες και προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού.

Τα βασικότερα λοιπόν αναμενόμενα αποτελέσματα χρήσης συνοψίζονται στη δυνατότητα πλήρους και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών, στην εύρεση μεθόδων αξιοποίησης της υπάρχουσας πελατείας σε περισσότερο κερδοφόρες για την επιχείρηση δραστηριότητες, στην προσέλκυση νέων πελατών εντοπίζοντας υποψήφιους πελάτες και στη συνέχεια μετατρέποντάς τους σε κανονικούς πελάτες και τέλος στη βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας καθώς επίσης και της αυξημένης ανάμιξης του πελάτη με την επιχείρηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τον αυξημένο ανταγωνισμό που διέπει τις αγορές, τη συρρίκνωση των περιθωρίων κέρδους, τη διεύρυνση του τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων λόγω του Παγκόσμιου Πληροφοριακού Ιστού όπως επίσης και τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι βρισκόμαστε σε ένα σημείο που είναι ανέφικτο να υπάρξει μεγάλη επιχείρηση με έντονο κύκλο εργασιών η οποία δεν έχει υιοθετήσει CRM.

Με την παραδοχή ότι ένας οργανισμός χρησιμοποιεί CRM, συνεπάγεται (στις περισσότερες των περιπτώσεων) ότι αυτό διασυνδέεται με την υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής, δηλαδή τα υπόλοιπα συστήματα. Στα πλαίσια αυτή είθισται η επικοινωνία μεταξύ του ERP και του CRM με σκοπό την ορθή και κυρίως αποτελεσματική χρήση του συστήματος. Με τον τρόπο αυτό οι πληροφορίες που δημιουργούνται από την κατάλληλη επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων είναι εφικτό να διαχέονται κατά μήκος όλου του οργανισμού και όλες οι εμπλεκόμενες οντότητες (Διοίκηση, Marketing, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση Πελατών, κτλ) να έχουν πρόσβαση σε μία κοινή, ενοποιημένη εικόνα για τον πελάτη (360° View).

Το μέλλον των CRM εντοπίζεται στη χρήση του Διαδικτύου και τη μετάβαση στην Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων (eCRM). Η επέκταση αυτή αποσκοπεί στο να

παρέχει λύσεις σε προβλήματα που αφορούν στις σχέσεις επιχείρησης-πελάτη, αλλά και να προσφέρει νέες δυνατότητες αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιχειρηματική δραστηριότητα, τόσο από την πλευρά των προμηθευτών CRM όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν ή πρόκειται να υιοθετήσουν στο άμεσο μέλλον τέτοια συστήματα, βρίσκεται σε ικανοποιητικό βαθμό, αναφορικά με τους δείκτες που αντικατοπτρίζουν τον βαθμό της σχετικής κινητικότητας. Η αντίστοιχη ερευνητική δραστηριότητα προσπαθεί και αυτή με τη σειρά της να προσεγγίσει το συγκεκριμένο θέμα από διαφορετικές πλευρές, προσφέροντας χρήσιμα ευρήματα θεωρητικής συνεισφοράς στην υπάρχουσα γνώση αλλά και παροχής χρήσιμων προτάσεων προς τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.

Οι λύσεις eCRM δρουν σε συνδυασμό με την ευρύτερη εταιρική στρατηγική συγκέντρωσης πληροφοριών και εξατομικευμένης εξυπηρέτησης του πελάτη για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας. Οι επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- **eNewsletter**
- **Mobile Marketing**
(για αποστολή ενημερωτικών μηνυμάτων στα κινητά των πελατών)
- **Online Chat**
(για real-time υποστήριξη πελατών)
- **Personalized web pages**
(με χρήση κωδικού / συνθηματικού)

Τελικά, αντιλαμβανόμενοι την ευρεία χρήση του Διαδικτύου και τις δυνατότητες που το περιβάλλον αυτό παρέχει στην παγκόσμια αγορά, προκύπτει ότι το eCRM δεν είναι αντικείμενο μόνο της έρευνας, αλλά είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί αν όχι για την επιβίωση μίας επιχείρησης, αλλά αναμφίβολα για την ουσιαστική εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7. Βιβλιογραφία και Πηγές

- Chen, I.J. and Popovich, K., 2003, «Understanding Customer Relationship Management (CRM) – People, Process and Technology», Business Process Management Journal.
- Ε. Στειακάκης και Α. Κάτος , 2007, «Αποτελεσματική Διαχείριση της σχέσης Επιχείρησης – Πελάτη: Μια εμπειρική μελέτη σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα CRM».
- Greenberg, Paul, (2001), «CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time», McGraw-Hill Osborne Media.
- Sohn, S.Y, Lee, J.S., (2006),»Cost of ownership model for a CRM system», Science of Computer Programming.
- Teo, T., Devadoss, P., Pan, S. (2006), «Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore», Decision Support System.
- Glen S. Petersen. «Best practices and customer relationship management», Business Credit 106 no 1 48-9 Ja 2004.
- John T. Slania. «Pleasing clients is top priority», Crain’s Chicago Business 25 no19 SB4-5 My 13 2002.
- Ranjit Bose, «Customer Relationship management: key components for IT success».
- William Band. «The ABCs of CRM success».
- MIT Sloan management review (summer 2001). «Successful customer relationship management».
- Rosalie J. Ocker, Susan Mudambi. «Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model».
- McCalla Rachel, Ezingear, Jean-Noël, Money, Kevin. «The Evaluation of CRM Systems: A Behaviours – based Conceptual Framework».

- Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). «Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business». The TQM Magazine, 11(3).
- Gronroos, C. (2000). «Service management and marketing: A customer relationship management approach» (2nd ed.). West Sussex: Wiley.
- Kalakota,R.- Robinson,M. (2000), «e-Business 2.0, 2nd Edition», Edited by Tapscott D., Addison – Wesle.
- Bergeron, B., (2001), «Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives» John Wiley & Son.
- Interworks Newsletter #1 On Demand Business Management Software: «Τι είναι το CRM».
- Hemamalini Suresh, PSG Institute of Management., Sep 2002, «CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: AN OPPORTUNITY FOR COMPETITIVE ADVANTAGE».
- Keith Rodgers and Dennis Howlett , «WHAT IS CRM?», A White Paper by TBC Research, in association with GoldMine Software (Europe) Ltd.
- George S. Day (The Wharton School) and Katrina J. Hubbard (Pennsylvania State University), February 2002, «CUSTOMER RELATIONSHIPS GO DIGITAL».
- Tricia Fox, Steve Stead, (2001), «CUSTOMER RELATION MANAGEMENT: DELIVERING THE BENEFITS», A White Paper by CRM (UK) Ltd and SECOR Consulting Ltd,.
- Shoemaker, M. E. (2001). «A framework for examining IT-enabled market relationships». Journal of Personal Selling and Sales Management, 21(2).
- Adrian Payne, Pennie Frow. «The role of multichannel integration in customer relationship management». Industrial Marketing Management 33 (2004).
- O' Reilly Philip, Dunne Sean. «Measuring CRM performance: an exploratory case».
- Mark Graham Brown. «CRM metrics that really work».

