

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ



ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Πώς επηρεάζει η ύπαρξη πελατοκεντρικής πολιτικής τη
χρήση των CRM συστημάτων σε μια επιχείρηση
Ηλεκτρικών Ειδών

ΖΥΓΟΥΡΗΣ ΗΛΙΑΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Χατζηθωμάς Λεωνίδας

-- ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2008 --

**Αφιερώνεται σε όλους όσους πίστεψαν σε εμένα και στην μνήμη
εκείνων που αγαπήθηκαν και φύγανε νωρίς...**

Πρόλογος

Η αρχή λοιπόν για την κατασκευή αυτή του συγγράμματος έγινε τον Μάρτιο του έτους 2009 στην Θεσσαλονίκη. Λόγω λοιπόν της ύπαρξης των πολλών επιχειρήσεων σε μία τόσο μεγάλη πόλη μπόρεσε να πραγματοποιηθεί και η έρευνα που παρουσιάζεται παρακάτω. Καθ' όλη την διάρκεια της κατασκευής λοιπόν της παρούσης πτυχιακής εργασίας υπήρχε η εποπτεία του αρμόδιου επιβλέποντα καθηγητή κυρίου Λεωνίδα Χατζηθωμά, καθώς και η αμέριστη βοήθεια του και οι σωστές υποδείξεις του.

Η επιλογή του θέματος που αναλύεται και παρουσιάζεται παρακάτω έγινε με βάση μία κεντρική αφορμή. Πώς έστω και αν το CRM η αλλιώς διαχείριση πελατειακών σχέσεων υπάρχει και υλοποιείται εδώ και καιρό από τις ελληνικές επιχειρήσεις δεν ήταν γνωστή στο κοινό η αφομοίωση αυτού του πληροφοριακού συστήματος από τις επιχειρήσεις. Όπως και το ότι έπρεπε να γίνει γνωστή και η κουλτούρα που κυριαρχεί σήμερα στις ελληνικές επιχειρήσεις απέναντι στα πελατοκεντρικά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που επηρεάζουν τα τμήματα και την νοοτροπία όλων των επιχειρήσεων.

Ευχαριστίες

Πρέπει να επισημανθούν οι ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα αυτής της εργασίας διδάσκοντα κύριο Χατζηθωμά Λεωνίδα για την συνεχή βοήθεια, παρότρυνσή καθώς και τις επισημάνσεις του σε κάθε στάδιο της περάτωσης αυτής της επίπονης προσπάθειας, αλλά και όλους τους καθηγητές της σχολής τυποποίησης και διακίνησης προϊόντων, γιατί κατά η διάρκεια των σπουδών έδωσαν τα εφόδια για χρήσιμες γνώσεις. Επίσης ευχαριστίες πρέπει να γίνουν προς το ίδρυμα για τις διευκολύνσεις που παρήχθησαν και ειδικότερα το τμήμα δανειστικής βιβλιοθήκης.

Ακόμη ιδιαίτερες χάριτες απευθύνονται στις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην παράκληση να συμμετάσχουν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Χωρίς τη βοήθεια τους η περάτωση αυτής της εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Ιδιαίτερες χάριτες απευθύνονται προς τους συγγενείς για την συμπαράσταση που έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια τόσο στις σπουδές όσο και στην εργασία, η οποία αποδείχθηκε πιο δύσκολη συγκριτικά με τις σπουδές που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα.

Τέλος, ευχαριστίες απευθύνονται στην επιχείρηση διαλογής φρούτων και λαχανικών στην οποία έγινε η άσκηση της πρακτικής εργασίας το τελευταίο εξάμηνο, γιατί βοήθησε στην γνωριμία της κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική αγορά. Με τη βοήθεια όλων όσων προαναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά και μέσω προσωπικής προσπάθειας ολοκληρώθηκε η παρούσα πτυχιακή εργασία.

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2008

Ζυγούρης Ηλίας

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ξεκίνησε με κάποιες βασικές υποθέσεις. Την παρουσίαση της νοοτροπίας που κυριαρχεί στις ελληνικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών με απλά λόγια και ως κάτι άγνωστο για τους αναγνώστες μαζί με την καταγραφή των προϋποθέσεων αλλά και την επεξήγηση των μερών αυτού του συστήματος. Επίσης σημαντικό κομμάτι είναι η καταγραφή του επιχειρησιακού σχεδιασμού υλοποίησης, της φιλοσοφίας, του κόστους και του τρόπου αφομοίωσης αυτού του συστήματος από τις ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις αλλά και οι προοπτικές εξέλιξης του.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα που είναι η βάση της παρούσης πτυχιακής εργασίας είχε ως αρχή την ανάλυση και συσχέτιση των ξένων άρθρων που μελετήθηκαν φανερώνοντας τις στάσεις των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο απέναντι στην πελατοκεντρική κουλτούρα και το πώς επηρεάζονται όχι μόνο οι καταναλωτές αλλά όλοι οι άνθρωποι και οι διαδικασίες που συσχετίζονται με την <καινούργια> πελατοκεντρική πολιτική των επιχειρήσεων. Αναφέρεται για το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στα ερωτηματολόγια καθώς και την θέση των ατόμων αυτών. Γίνεται η επεξήγηση της κατασκευής του ερωτηματολογίου και τα μέρη από τα οποία απαρτίζεται. Έπειτα από όλα αυτά γίνεται και η αναφορά στο στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Τα αποτελέσματα από την έρευνα έδειξαν πως υπάρχει ποικιλία συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις και πώς ενώ υπάρχει όλη η καλή θέληση από την μεριά όλων των υπαλλήλων των επιχειρήσεων εντούτοις υπάρχουν ακόμα μερικά προβλήματα που πρέπει να διορθωθούν. Το CRM σε αυτές τις επιχειρήσεις χρησιμοποιείται πολύ συχνά και έχει αλλάξει τον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων.

Σαν απόληξη των όσων παραπάνω καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε και της πτυχιακής εργασίας. Το ότι είναι σαφές ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις εντός μίας επιχείρησης (όπως η υλοποίηση μίας CRM εφαρμογής) πρέπει οπωσδήποτε να συνδέονται με την εταιρική κουλτούρα της για τον ελληνικό χώρο αλλά και σε όλο τον κόσμο. Από την έρευνα το σημαντικότερο κομμάτι είναι πως για τις ελληνικές επιχειρήσεις το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν αποτελεί ένα βοήθημα αλλά τον κύριο σύμμαχο τους για

την εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και της διαχείρισης των σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Όσον αφορά τα γενικά συμπεράσματα της πτυχιακής εργασίας από εκεί προκύπτει πως το CRM υιοθετείται για να εξυπηρετήσει την πελατοκεντρική κουλτούρα. Είναι ένα σύνολο πακέτων λογισμικού που ξεκινάει από μία κεντρική βάση δεδομένων, που σε συνδυασμό με τον κατάλληλο εξοπλισμό μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση σε καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της. Μία ακόμη σημαντική παρατήρηση είναι πως το CRM υπόσχεται πριν υιοθετηθεί την ανταπόκριση στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Αρχή όλων για τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι ο πελάτης.

Λέξεις-κλειδιά: CRM, επιχείρηση, έρευνα, πελατοκεντρική κουλτούρα.

Εισαγωγή

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται η ενασχόληση με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων σε επιχειρήσεις που χρειάζονται αυτόν τον επιχειρησιακό τομέα ως βάση για την ανάπτυξη τους στο παρόν και στο μέλλον. Γίνεται καταγραφή των αλλαγών που πρέπει να γίνουν εσωτερικά αλλά και εξωτερικά, έχοντας ως βάση μία πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήσαμε, αλλά και τη σχετική αρθρογραφία - βιβλιογραφία.

Στο πλαίσιο αυτό γίνεται μία συνοπτική περιγραφή του ορισμού της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και το πόσο αυτή η καινούργια τεχνική έχει αφομοιωθεί από τις επιχειρήσεις πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, αλλά και των τρόπων και των σταδίων που πέρασε αυτή η τεχνική για να φτάσει στο σημερινό σημείο.

Πέραν τούτου τα θέματα που αναλύονται, θα βοηθήσουν τους αναγνώστες να κατανοήσουν την ουσία, τους σκοπούς, τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα αυτού του προγράμματος το οποίο μπορεί να συναντήσουν ως πελάτες μίας επιχείρησης. Επίσης σκοπός της παρούσας πτυχιακής είναι να αποδειχθεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τις σημερινές επιχειρήσεις ώστε να αντιληφθούν το που ακριβώς στοχεύει το CRM που σκοπεύουν να εγκαταστήσουν στην βάση δεδομένων τους, αλλά και να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τις αντιλήψεις των πελατών και την κουλτούρα των ξένων επιχειρήσεων μέσα από την έρευνα και την ανάλυση των ξένων άρθρων που πραγματοποιήθηκε.

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) στις ελληνικές επιχειρήσεις άρχισε να υιοθετείται σιγά σιγά περίπου πριν από μία δεκαετία. Στην ουσία πρόκειται για το μάρκετινγκ σχέσεων που προήλθε ως φυσική εξέλιξη του μάρκετινγκ συναλλαγών που κυριαρχούσε τις προηγούμενες δεκαετίες. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία το θέμα το οποίο θα αναπτυχθεί και στο οποίο βασίστηκε όλη η παρακάτω έρευνα είναι η σχέση και η αλληλεξάρτηση μεταξύ πελατοκεντρικής επιχειρησιακής στρατηγικής (Customer Orientation) και επιτυχημένης χρήσης των CRM συστημάτων.

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

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

Σήμερα το CRM κερδίζει συνεχώς έδαφος στην Ευρώπη και την Αμερική, προσφέροντας στις επιχειρήσεις μια σειρά προηγμένων εργαλείων διαχείρισης. Στην Ελλάδα, η επιχειρηματική γνώση για το CRM έχει ενισχυθεί σημαντικά την τελευταία τριετία, ενώ αντίστοιχα ανοδική είναι και η πορεία των εγκαταστάσεων συστημάτων CRM σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερο οι ελληνικές επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην υιοθέτηση συστημάτων CRM. Έχοντας πλέον εξοικειωθεί με την αναγκαιότητα και τη χρήση συστημάτων ERP, αρχίζουν να διαπιστώνουν την ανάγκη αυτοματοποίησης των κρίσιμων λειτουργιών που σχετίζονται με τη διαχείριση και εξυπηρέτηση του πελάτη. Τι είναι όμως το CRM; Από ποιες ανάγκες πηγάζει και πώς εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχειρηματικής στρατηγικής; Και τέλος ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας ενός CRM έργου και πώς μπορεί να περιοριστεί το ρίσκο της επένδυσης; Όλα αυτά τα ερωτήματα καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία.

Στα πλαίσια αυτό λοιπόν, η εργασία ασχολείται με τη μελέτη της παρούσας κατάστασης της αγοράς CRM εφαρμογών και λύσεων στην Ελλάδα. Επίσης με τις κινήσεις για πελατοκεντρική κουλτούρα που κυριαρχούν στο εξωτερικό σύμφωνα με την ανάλυση των ξένων άρθρων, αλλά και την πελατοκεντρική στρατηγική που ακολουθούν σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών με βάση την δική μας έρευνα μέσω των ερωτηματολογίων.

Αυτό που θέλει η παρούσα εργασία είναι να ικανοποιήσει τις αυξανόμενες μαθησιακές ανάγκες κάθε ενδιαφερόμενου πάνω στο επίκαιρο αυτό θέμα το οποίο δεν έχει καλυφθεί επαρκώς από την Ελληνική βιβλιογραφία μέχρι σήμερα. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι μελέτες ερευνών που στοχεύουν στην πελατοκεντρική συμπεριφορά και κουλτούρα, αποτελούν το βασικό εργαλείο ανάλυσης και δίνουν στον αναγνώστη μια σαφή εικόνα των προβλημάτων, των ευκαιριών, των περιορισμών αλλά και των τάσεων που προκύπτουν από τη χρήση τέτοιων

εφαρμογών. Τα στοιχεία που απεικονίζονται στις περιπτώσεις αυτές συνελέγησαν με προσωπικές συνεντεύξεις (in-depth interviews), με τη χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου.

Γίνεται αναφορά των βασικών στοιχείων από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και διάφορες άλλες πηγές, με την περιγραφή των βασικών στοιχείων ενός συστήματος CRM (ορισμός, τεχνολογική – επιχειρηματική διάσταση, βασικές αρχές υλοποίησης, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, κύριες αιτίες αποτυχίας, μέθοδοι αξιολόγησης και κριτήρια επιλογής, μέτρηση απόδοσης, επιχειρηματικά – λειτουργικά οφέλη, εμπλεκόμενα μέρη, στάδια ανάπτυξης, απόδοση επένδυσης, συνεργασία με άλλα πληροφοριακά συστήματα, ολοκλήρωση, κουλτούρα, αναγκαίες αλλαγές, στρατηγική).

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την τάση του συνεχούς ανοίγματος των πλαισίων της παγκοσμιοποίησης η οποία συνδέεται στενά με την εξέλιξη των αγορών στο ίντερνετ. Αυτό, σε συνδυασμό με την παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των καταναλωτών για βελτιωμένη σε κάθε επίπεδο εξυπηρέτηση, δημιουργεί την αναγκαιότητα πελατοκεντρικών αντιλήψεων και στρατηγικών.

Ως τρόπος, και κυρίως ως φιλοσοφία, επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, το CRM σύστημα συνδέεται στενά με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Ο πελάτης δεν χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις αλλά επιθυμεί να νιώθει μοναδικός και να δέχεται προσωπική εξυπηρέτηση με έμφαση στην ποιότητα. Κατ' αυτό τον τρόπο όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση, η οποία αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα εμφανίζεται ένα νέο ακρωνύμιο, το "Customer Relationship Strategy".

Η τεχνολογία πλέον προσφέρει τα αναγκαία συστήματα με τη βοήθεια των οποίων θα υλοποιηθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι που αφορούν τους πελάτες, μέσω επενδύσεων από την επιχείρηση που αποσβένονται σε έναν μικρό χρονικό ορίζοντα. Έτσι λοιπόν δεδομένου των συνεχών αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών και της τεχνολογικής εξέλιξης η οποία παρέχει δυνατότητες για αποτελεσματική διαχείριση των πελατών, έχει πλέον δημιουργηθεί το υπόβαθρο για να χαρακτηριστεί το CRM ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές του management της νέας οικονομίας και να πάρει νέες διαστάσεις το γνωστό ρητό "ο πελάτης έχει πάντα δίκιο".

Στο τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των άρθρων αλλά και της έρευνας, έτσι ώστε να υπάρχει μια αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης προς όφελος των εταιρειών. Ο βασικός λόγος όμως είναι για να μπορέσει ο αναγνώστης να σχηματίσει μια αντίληψη για το τι σημαίνει διαχείριση πελατειακών σχέσεων και πως αυτή μπορεί να χρησιμεύσει στις επιχειρήσεις.

Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM:

1. Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (Customer-Facing Applications) που αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, χειρίζονται προωθητικές ενέργειες, αυτοματοποιούν ενέργειες πωλήσεων και marketing, υποστηρίζουν το front office, την τεχνική βοήθεια κ.λπ.

2. Τα συστήματα data mining (Company-Facing Applications), τα οποία υποστηρίζουν τις διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, οργάνωσης και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν τους πελάτες μιας επιχείρησης και τροφοδοτούν με τα απαραίτητα δεδομένα τα συστήματα CRM, ώστε να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες ανάλυσης και marketing, οι οποίες θα αυξήσουν τον κύκλο εργασιών και την πιστότητα των πελατών.

Ο σκοπός της παρούσας Πτυχιακής εργασίας είναι η παρουσίαση του σχεδιασμού υιοθέτησης και αφομοίωσης αυτού του πληροφοριακού συστήματος από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο, αλλά και η παρουσίαση του γενικότερου πλαισίου που ισχύει για τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε όλο τον κόσμο. Επίσης με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων που αναλύονται παρακάτω λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η κουλτούρα που κυριαρχεί σήμερα στις ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις στρατηγικές που ακολουθούν αλλά και το τι σκέφτονται απέναντι στα πελατοκεντρικά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που επηρεάζουν τα τμήματα και την νοοτροπία όλων των επιχειρήσεων.

1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ο όρος CRM (Customer relationship management) που στα ελληνικά αποδίδεται ως διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μία σύγχρονη τεχνολογία που εφαρμόζεται σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και που δίνει μεγαλύτερη βάση στις υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα στην επιχείρηση αλλά και έξω από αυτήν με βασικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη πριν και μετά την αγορά του προϊόντος και της υπηρεσίας. Για τις μικρές επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να είναι κοντά στους πελάτες τους, γιατί γνωρίζουν καλύτερα τις προτιμήσεις τους, έχουν στενότερη επαφή, επομένως παρέχουν το είδος της φιλικής εξυπηρέτησης που τους κρατά σταθερούς. Αντίθετα οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια γιατί το να χτίσουν μία προσωπική σχέση με κάθε πελάτη γίνεται πολύ δύσκολη υπόθεση. Ο ιδιοκτήτης συνήθως ασχολείται περισσότερο με τις διαδικασίες και λιγότερο με τους πελάτες. Οι διευθυντές μπορεί να δαπανούν περισσότερο χρόνο με το να χειρίζονται ζητήματα των υπαλλήλων και λιγότερο χρόνο για να επικοινωνούν με τους πελάτες.

Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των πελατειακών σχέσεων είναι κλειδί για την κερδοφορία και η αύξηση της κερδοφορίας είναι ο βασικός στόχος όλων των επιχειρήσεων. *"Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85% αν καταφέρει να αυξήσει την ετήσια δυνατότητα συγκράτησης πελατών (Loyalty) μόλις κατά 5%"* (πηγή : CRM Institute of CRM Practitioners). Η ανάγκη για το CRM εμφανίστηκε από τη στιγμή που σταμάτησε να υπάρχει ο «τυπικός» καταναλωτής. Από τότε που ο κάθε καταναλωτής απαίτησε ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, οι εταιρείες σταμάτησαν ν' ασχολούνται με το τι θα πουλήσουν και προσπαθούν να μάθουν όλο και περισσότερα για το ποιος είναι αυτός που αγοράζει. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι η κατανόηση των αναγκών των αγορών στις οποίες απευθύνονται. Τι είναι λοιπόν το CRM και πώς μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες; Ένας ορισμός είναι ο παρακάτω:

1.1 Ορισμοί διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)

1 ο ς ορισμός CRM

“Το CRM που είναι η εξέλιξη του παραδοσιακού μάρκετινγκ αποτελεί μία σύγχρονη επιχειρησιακή στρατηγική των τελευταίων χρόνων όσον αφορά στην κουλτούρα που υπάρχει μέσα στις επιχειρήσεις ως μία τάση για αύξηση της προόδου στον γρηγορότερο δυνατό χρόνο και με το λιγότερο δυνατό κόστος”. **(Γαλάνης,2001)**.

Με βάση αυτόν τον ορισμό προχωρούμε και σε ένα δεύτερο θεωρώντας ότι ως φυσική εξέλιξη του μάρκετινγκ στα σημερινά χρόνια για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έχει επέλθει η τεχνολογία που αναγνωρίζει το CRM “ως πληροφοριακό σύστημα που σου επιτρέπει να γνωρίσεις τους πελάτες σου καλύτερα και να χρησιμοποιήσεις αποτελεσματικότερα αυτή τη γνώση, αυξάνοντας” όπως είπαμε και πριν “τα έσοδα της επιχείρησης.” **(Oracle, 2001 από Κοσμάτος, 2004)**

2^{ος} ορισμός CRM

“Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και δημιουργεί πλεονεκτήματα από την μακροχρόνια σχέση την οποία στοχεύει ανάμεσα στο πελάτη και στην επιχείρηση. Το CRM υποστηρίζει την κατανόηση, την εστίαση και διαχείριση μιας συνεχούς “συνεργασίας” μεταξύ της επιχείρησης και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της, μέσω της αλληλεξάρτησης και της προσαρμογής της επιχείρησης” **(GORDON, 1988-ΚΟΣΜΑΤΟΣ-2004)**. Δηλαδή προσεγγίζει τους πελάτες όχι μόνο ως στόχο που εξαντλείται στο παρόν αλλά ως μία στρατηγική που έχει επεκτάσεις και στο μέλλον. Του προσφέρει αξία και τους δίνει κίνητρα έτσι ώστε να τους καταστήσει πιστούς πελάτες προσελκύνοντας συγχρόνως και νέους πελάτες.

Βλέπουμε ότι σε όλους τους ορισμούς της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων κοινό στοιχείο αποτελεί το ότι ο πελάτης και η εξυπηρέτηση των αναγκών του αποτελεί τον υψηλότερο στόχο σε μακροχρόνια βάση.

1.2 Ξεκίνημα επιχειρησιακής στρατηγικής CRM και η εξέλιξη των crm συστημάτων.

Το CRM δεν είναι απλά μια τεχνολογία, είναι ένα σύνολο που απαρτίζεται από ανθρώπινους πόρους, τεχνολογία και εταιρική κουλτούρα, και εφαρμόζεται σε όλο το μήκος μίας επιχείρησης για να βελτιώσει τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της και να δημιουργήσει αξία στον πελάτη και στην επιχείρηση. Όμως για να στραφεί ο χαρακτήρας μιας επιχείρησης πελατοκεντρικά πρέπει στον σχεδιασμό του συστήματος να αποφασιστεί η πλατφόρμα που θα υλοποιηθεί, οι διακομιστές που θα το χρησιμοποιήσουν και οι επιχειρησιακοί σκοποί, στόχοι και ανάγκες. Έτσι τα στάδια για την υλοποίηση του CRM είναι τα εξής:

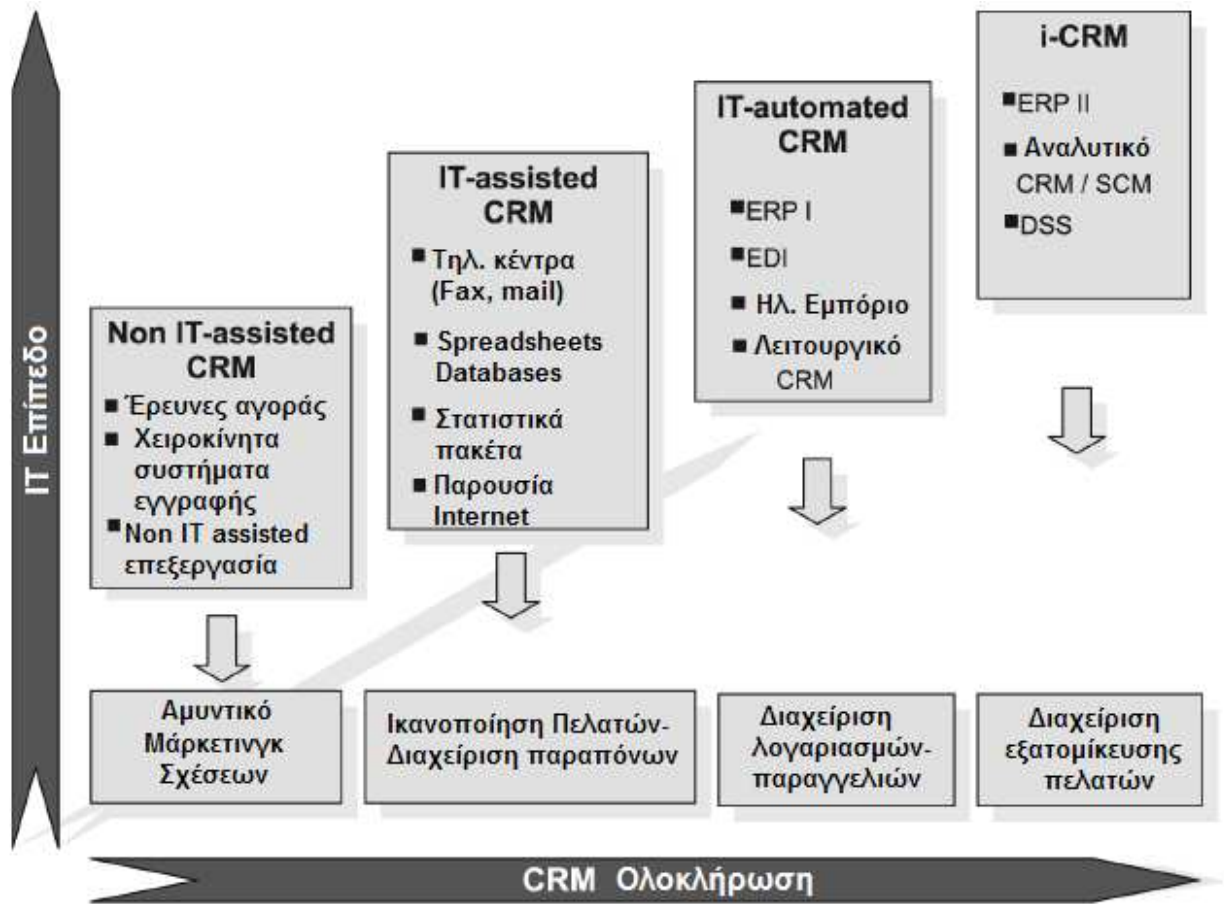
- Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών
- Πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής
- Σχεδιασμός έργου CRM
- Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (λογισμικό crm, Υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών-IT)
- Υλοποίηση

(Κοσμάτος ,2004)

Ο κεντρικός στόχος της επιχείρησης είναι η μακροχρόνια βιωσιμότητα της με την ταυτόχρονη αύξηση των μετόχων, την διατήρηση των πελατών και την αύξηση των πωλήσεων και των υπηρεσιών που προσφέρει.

Όμως η στροφή στην πελατοκεντρική κουλτούρα πρέπει να εφαρμοστεί από την διοίκηση, όπου προσδιορίζονται οι στόχοι και έπειτα να περάσει στο εσωτερικό της επιχείρησης σε όλους τους τομείς και αυτοί να γίνουν ξεκάθαροι, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την σωστή χρήση του συστήματος. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να είναι κυρίως χρηματοοικονομικοί ενώ μπορεί να αποβλέπουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, αλλά και στη βελτίωση του επιπέδου των αξιών και της φιλοσοφίας της επιχείρησης. Για να μπορέσουμε όμως να φθάσουμε σε αυτό το σημείο ας δούμε και την νωρίτερη εξέλιξη του συστήματος που ήταν ως εξής:

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΧΡΟΝΟ.



(Κοσμάτος 2004).

1.3 Πελατοκεντρική κουλτούρα

Η στροφή αυτή στην πελατοκεντρική κουλτούρα χρειάζεται μετασχηματισμό της επιχείρησης με τον απαιτούμενο σχεδιασμό και χρόνο, αλλά και αντιμετώπιση των προβλημάτων προσαρμογής. Σημαντική προϋπόθεση για να γίνει αυτό είναι τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στην θέση του πελάτη και έτσι η επιχείρηση να μπορεί να αναγνωρίζει ευκολότερα τις επιτυχείς ευκαιρίες με τους πελάτες που αυτό σημαίνει δημιουργία αξίας και για τις δύο πλευρές και περισσότερα οφέλη για τους πελάτες. Πρέπει πρώτα από όλα να υπάρξουν τρία βήματα:

- 1) Τα σχέδια να πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών και όχι τους στόχους της επιχείρησης

- 2) Προσήλωση της επιχείρησης στα όσα λένε οι πελάτες και όχι κατεύθυνση των πελατών σε αυτά που λέει η επιχείρηση.
- 3) Επεξεργασία των πληροφοριών από προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες και με βάση τα αποτελέσματα των διαφόρων λειτουργιών που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Είναι σίγουρο πως σε αυτή την αναδιοργάνωση της επιχείρησης θα παρουσιαστούν προβλήματα των τρεχουσών λειτουργιών παράλληλα με τις απαιτούμενες αλλαγές γιατί θα φάνει αν το κάθε τμήμα της επιχείρησης προσθέτει αξία στους πελάτες ή απλώς προσθέτει μόνο κόστος στην επιχείρηση. Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού θα καλύψει το μεγαλύτερο μέρος των αλλαγών και αυτή γίνεται σε τρία επίπεδα

- Σε εταιρικό επίπεδο όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και η κουλτούρα (πελατοκεντρική).
- Σε επίπεδο λειτουργικού τμήματος, όπου αναπτύσσονται οι στόχοι κάθε επιχειρησιακής μονάδας.
- Σε λειτουργικό επίπεδο με έμφαση στις δεξιότητες και στην σωστή συμπεριφορά.

(Κοσμάτος, 2004).

Η πελατοκεντρική κουλτούρα είναι αυτή που χαρίζει σε μία επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να ξεχωρίσει στην αγορά σε σχέση με άλλες δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, βλέποντας τον ως φίλο και όχι με αποκλειστικό σκοπό το κέρδος. Για να γίνουν όμως όλα αυτά θα πρέπει να γίνει μια έρευνα στο εσωτερικό της επιχείρησης για να προσδιοριστούν οι παρούσες αξίες όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Να καταγραφούν οι δεσμεύσεις που μπορούν να λάβουν για να υπάρξει προσαρμογή σε ένα πελατοκεντρικό πλαίσιο και να απαντηθεί κατά πόσο έχει επιτευχθεί η αναμενόμενη κουλτούρα και η αλλαγή σε σχέση με τους αρχικούς στόχους της επιχείρησης. Έπειτα οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμαρύνονται τους πελάτες τους έχοντας υπόψη τους το ατομικό προφίλ κάθε πελάτη αλλά και τη συνεργασία και μακροχρόνια επικοινωνία μαζί τους. Τέλος θα πρέπει να υπάρξει αξιοποίηση από όλα τα μέρη της επιχείρησης, των πληροφοριών

από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών είτε άμεσα, είτε έμμεσα.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί η σχέση του CRM με την τεχνολογία πληροφοριών.

1.4 CRM και τεχνολογία πληροφοριών και μάρκετινγκ σχέσεων

Το CRM αποτελεί φυσική συνέχεια του enterprise resource management-ERP πού υπήρχε πολύ πριν στις επιχειρήσεις και η σημερινή διαχείριση πελατειακών σχέσεων αποτελεί μέρος του που αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους καθώς παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες. Το ERP εκτελεί τις παρασκηνακές λειτουργίες της επιχείρησης όπως προμήθειες, λογιστική, μεταφορές, διαχείριση προσωπικού. Το CRM είναι το σύστημα πρώτης γραμμής που λειτουργεί με όρους τεχνολογίας πληροφοριών (IT), διαθέτει τις πώλησεις και την υποστήριξη των πελατών και πολλές φορές συνεργάζεται σωστά με το προαναφερθέν σύστημα ERP.

Έτσι προκύπτουν τα σημεία ολοκλήρωσης μεταξύ του CRM και του ERP που είναι:

- Προφίλ των πελατών και ιεράρχηση των εταιρειών
- Μοντέλα κοστολόγησης και τιμών
- Δημιουργία προσφορών και παραγγελιών πελατών
- Διαθεσιμότητα προϊόντων και προθεσμίες παράδοσης
- Χρηματοοικονομική κατάσταση και ιστορικό.

Είναι λογικό όλα αυτά να βασίζονται στην τεχνολογία και πιο συγκεκριμένα στην τεχνολογία πληροφοριών αλλά και στο μάρκετινγκ των σχέσεων που θα αναλυθεί παρακάτω. Το information technology (IT) συλλέγει πληροφορίες από όλα τα μέρη της επιχείρησης για το CRM όπως την αποθήκη των δεδομένων, την ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, το κέντρο κλήσεων, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και την παραγωγή.

Σε αυτό το σύστημα στηρίζονται η διαχείριση των δεδομένων των πελατών και οι οικονομικοί παράμετροι που αφορούν την προσέλκυση νέων πελατών καθώς και την διατήρησή τους. Έτσι μελετάται η πίστη και η διατήρηση των πελατών που έχει

σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και στην μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Ακόμα μπορούν να εντοπιστούν τα προβλήματα, οι αδυναμίες αλλά και τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, και να προσαρμοστούν έτσι οι δραστηριότητες της, τα κόστη προσέλκυσης νέων πελατών, να εντοπιστεί η αποδοτικότητα του καθενός και ο αριθμός των νέων και υπαρχόντων πελατών. Έτσι λαμβάνονται σωστές αποφάσεις από τη διοίκηση και δημιουργείται η κατάλληλη πελατειακή αξία. Η βάση δεδομένων των πληροφοριών και η σωστή συλλογή των στοιχείων είναι η σωστή πηγή για την επιχείρηση.

Μάρκετινγκ σχέσεων

Ας μιλήσουμε όμως και για το μάρκετινγκ σχέσεων που προήλθε ως συνέχεια του παραδοσιακού μάρκετινγκ. Όπως γνωρίζουμε ήδη το παραδοσιακό μάρκετινγκ πού υπάρχει εδώ κι δεκαετίες περιλαμβάνει τρία είδη

- 1) Το μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων που έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο και τις επιθυμίες του
- 2) Το μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων των που αφορά επιχειρήσεις και οργανισμούς
- 3) Το μάρκετινγκ υπηρεσιών που έχει ομοιότητες με το μάρκετινγκ προϊόντων αλλά εμφανίζει κάποιες διαφορές.

Όμως από κάποιο σημείο και μετά οι ανάγκες και ο ανταγωνισμός της αγοράς οδήγησαν με τη συμβολή του CRM στο μάρκετινγκ των σχέσεων και της διαχείρισης των πελατών, που με μία καλή εστίαση στις κατάλληλες ομάδες που αποτελούν στόχο και την καλή διαχείριση τους οδηγεί στην μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών.

Βασικός στόχος αυτής της τεχνικής που άρχισε στην δεκαετία του 1990 είναι η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και η ανώτερη ποιότητα πελατοκεντρικού χαρακτήρα που καλύπτει το κενό του παραδοσιακού μάρκετινγκ όσο αφορά την διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και την προσέλκυση των νέων με ισχυρούς μακροχρόνιους δεσμούς. Το μάρκετινγκ σχέσεων ενσωματώνει την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση, την άμεση επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται, την συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες μέσω εντύπων, καθώς και τον έλεγχο της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με την χρήση των πόρων του μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι στενά συνδεδεμένη

με το μάρκετινγκ των σχέσεων που τη διατηρεί και την ενισχύει. Τέλος πρέπει να αναφερθούν τα βασικά συστατικά του μάρκετινγκ σχέσεων που είναι τα εξής:

- Κουλτούρα και αξίες
- Ηγεσία
- Στρατηγική
- Δομή
- Άνθρωποι
- Τεχνολογία
- Διαδικασία

“Το Μάρκετινγκ Σχέσεων είναι ένας τρόπος για να προσδιορίσεις και να εγκαθιδρύσεις, να διατηρήσεις και να ενισχύσεις τις σχέσεις με τους πελάτες και τα άλλα ενδιαφερόμενα-εμπλεκόμενα μέρη (Stakeholders), εξασφαλίζοντας κέρδη, ούτως ώστε οι στόχοι όλων των μερών που αναμιγνύονται να συναντιούνται για έναν σκοπό και αυτό επιτυγχάνεται με την αμοιβαία ανταλλαγή και την εκπλήρωση των υποσχέσεων”. (Γαλάνης,2007).

1.5 Λόγοι αποτυχίας CRM

Πολλές φορές μία επιχείρηση αδυνατεί να αφομοιώσει μία καινούργια επιχειρησιακή στρατηγική CRM μέσα σε ένα μικρό χρονικό διάστημα που συνήθως απαιτεί από έξι μήνες το λιγότερο μέχρι τέσσερα χρόνια και οι βασικοί λόγοι είναι οι εξής:

- Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM
- Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού
- Αποτυχία στην εξέλιξη του CRM στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM
- Αποτυχία στην βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών
- Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας
- Ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων στην βάση δεδομένων

(Κοσμάτος, 2004).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως μία επιχείρηση δεν πρέπει να βλέπει την καινούργια στρατηγική του CRM ως κάτι ξένο για την επιχείρηση αλλά ως μία βασική πτυχή που θα εκτινάξει την ποιότητα των υπηρεσιών της και το κέρδος της. Μόνο που το νόημα και τα οφέλη αυτής της τεχνικής πρέπει να αφομοιωθούν ως μία φυσιολογική τεχνολογική εξέλιξη της επιχείρησης. Η ανεπαρκής γνώση του συστήματος σε συνδυασμό με την έλλειψη χαμηλών δεξιοτήτων και ελαστικότητας από τους ανθρώπους της επιχείρησης και από το ίδιο το σύστημα φέρνουν μία επιχείρηση μπροστά στην αποτυχία υιοθέτησης του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Για να υπάρξουν όμως λόγοι αποτυχίας θα πρέπει η επιχείρηση ή ο οργανισμός να έχει αποφασίσει να εγκαταστήσει ένα τέτοιο σύστημα και για αυτό τον λόγο παραθέτουμε παρακάτω το σχέδιο που πρέπει να ακολουθηθεί έτσι ώστε μία επιχείρηση να έχει μεγάλες πιθανότητες να υλοποιήσει σωστά και γρήγορα ένα σύστημα CRM. Ο σχεδιασμός είναι και το σημαντικότερο κομμάτι μίας επιτυχής υλοποίησης γιατί από αυτόν εξαρτάται και το σχετικό χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο θα επιτευχθεί η εγκατάσταση και η ενσωμάτωση του προγράμματος μέσα στην επιχείρηση, ένα «ξένο» σώμα δηλαδή που καλείται να γίνει ένα με μια επιχείρηση που λειτουργεί εδώ και χρόνια. Το έργο που καλείται να ολοκληρώσει είναι δύσκολο καθώς θα πρέπει να συμπληρώσει τις διάφορες τεχνολογίες που υπάρχουν ήδη στον οργανισμό. Τέλος ξέρουμε ότι χρειάζεται να είναι αποδεκτό από τους εργαζομένους, να συνεργάζεται με τα άλλα ηλεκτρονικά προγράμματα, αλλά και να μπορεί να βγάλει ένα διαφορετικό πρόσωπο του οργανισμού.

1.6 Σχεδιασμός έργου CRM

Σε όρους τεχνολογίας πληροφοριών το CRM ολοκληρώνει τις διάφορες τεχνολογίες όπως:

- το μάρκετινγκ
- τις πωλήσεις
- ιστοσελίδα στο διαδίκτυο
- κέντρο κλήσεων (call center)
- τις αποθήκες δεδομένων
- τη λογιστική
- την παραγωγή

Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει ότι, μετά το δύσκολο δρόμο της υλοποίησης, η επιχείρηση θα φτάσει στον τελικό της στόχο που ουσιαστικά είναι ένα πλήρως λειτουργικό και κερδοφόρο CRM. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τα βήματα που ακολουθούνται για να σχεδιαστεί ένα έργο CRM για μία επιχείρηση.

ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ CRM

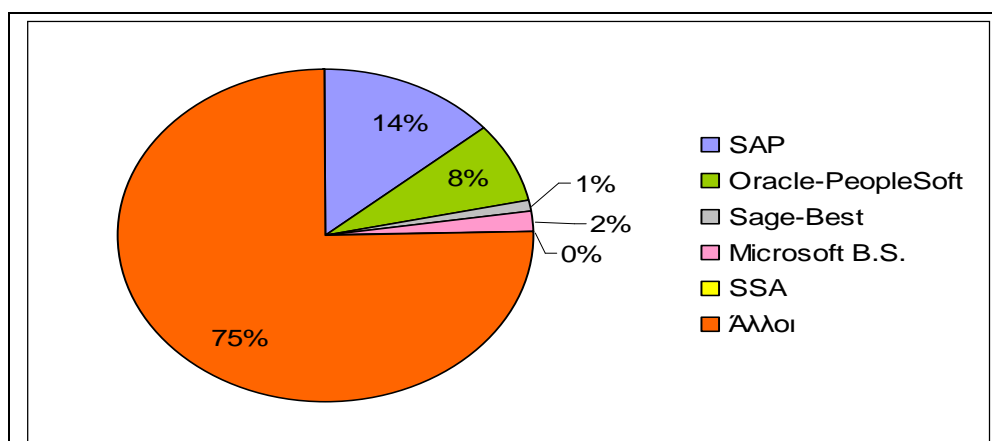


(Κοσμάτος,2004)

Η μέθοδος STEP (Successful Technology Enablement Process) που εφαρμόζεται για να σχηματιστούν τα παραπάνω βήματα του σχήματος αναδεικνύει ένα λειτουργικό επιχειρησιακό μοντέλο που αναφέρεται από τον Caret sky και αποτελεί ένα σύνολο φάσεων ή βημάτων (steps) που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM. Η απόδοση της παραπάνω μεθόδου στα ελληνικά είναι: Επιτυχής Διαδικασία Ενσωμάτωσης της Τεχνολογίας και αφορά στα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου η τεχνολογία να ενσωματωθεί στην επιχείρηση και να βελτιώνει τις επιχειρησιακές της διεργασίες. Ένας προσεκτικός σχεδιασμός οδηγεί στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης που είχε θέσει αρχικά, και πρέπει να διέπεται από επιμονή στις

λεπτομέρειες, στις προκαθορισμένες διαδικασίες, υπομονή και εμφύτευση της γνώσης από τους εργαζόμενους και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

ΜΕΡΙΔΙΑ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΑΠΟ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ CRM.



Στο παραπάνω σχήμα ονομάζονται οι εταιρείες που δημιουργούν λογισμικά CRM και τα μερίδια τους στην αγορά

1.7 Οι λειτουργίες του CRM

Μία συνοπτική διάκριση των υποσυστημάτων του CRM συνίσταται σε τρεις κατηγορίες

- Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)
- Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)
- Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

(Κοσμάτος,2004).

Το επιχειρησιακό CRM είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες. Μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Παράλληλα λαμβάνει χώρα η μεταφορά και η διάχυση όλων των πληροφοριών και στις δύο πλευρές περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Διαχείριση των πωλήσεων

- Υπηρεσίες προς τον πελάτη
- Αυτοματοποίηση του Μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front - office CRM) υποστηρίζονται από κάποιο κέντρο κλήσεων (Call Center).

Το συνεργατικό CRM είναι “υπεύθυνο” για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Έτσι εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών και του μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό του έργο την προσαρμογή και την τυποποίηση των διαφόρων λειτουργιών.

Ο σκοπός του αναλυτικού CRM είναι να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών, μετρώντας τις σχέσεις σύμφωνα με την πελατειακή βάση της επιχείρησης. Τελικά οδηγεί με αυτόν τον τρόπο στη δημιουργία μεθόδων ανάλυσης των στοιχείων με σκοπό τη βελτίωση του σχεδιασμού και την υλοποίηση όλων των διεργασιών που έχουν σχέση με τους πελάτες.

1.8 Τα πέντε δομικά στοιχεία του CRM

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

- Οι άνθρωποι (people)
- Ο σχεδιασμός (planning)
- Οι διεργασίες του CRM (process)
- Τα προσωπικά δεδομένα (personal data)
- Η πλατφόρμα (platform)

(Κοσμάτος, 2004)

Το πρώτο δομικό στοιχείο που είναι οι άνθρωποι και κατ’ επέκταση και η ανθρώπινη κουλτούρα, δηλαδή οι άνθρωποι που κατέχουν σημαντικές διοικητικές θέσεις και κινούν τα νήματα της επιχείρησης. Είναι αυτοί που δημιουργούν μία σοβαρή αξία της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες, με το να γνωρίζουν και να

έχουν αφομοιώσει την βαθιά γνώση του προγράμματος CRM. Επομένως πριν το πρόγραμμα εγκατασταθεί στην επιχείρηση πρέπει να διενεργείται μια εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά στην εκπαίδευση τους στο μάρκετινγκ, τις λειτουργίες, τον σκοπό που εγκατάστασης του CRM και την σωστή παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες. Το συμπέρασμα από αυτό το δομικό στοιχείο είναι πως οι άνθρωποι της επιχείρησης πρέπει να λάβουν υπόψη τους την πραγματική κουλτούρα και το πραγματικό περιβάλλον που υπάρχει γύρω από την επιχείρηση και να προσανατολίσουν την επιχείρηση στην αγορά.

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

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

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

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

- Τεχνική υποδομή (επικοινωνία, κ.α)
- Λογισμικό (εφαρμογή και δυνατότητες του προγράμματος)
- Υπηρεσίες (εκπαίδευση και εγχειρίδια του συστήματος)

Όλα αυτά όμως σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης γιατί αν σχεδιαστεί λάθος πρότυπο για το σύστημα που θα εγκατασταθεί, ίσως και να αποβεί μοιραίο για την επιχείρηση. Το κυριότερο που πρέπει να προσέχουν από πριν οι

επιχειρήσεις είναι να προσαρμοσθεί η καινούργια πλατφόρμα στην επιχείρηση και όχι το αντίθετο. (Κοσμάτος, 2004).

1.9 Στόχοι, σκοπός και οφέλη του CRM

Οι τρεις βασικοί στόχοι του CRM είναι οι παρακάτω:

- Δημιουργία πελατών
- Χτίσιμο & ανάπτυξη πωλήσεων
- Επιμήκυνση και εμβάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες.
(www.athensmba.gr).

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με:

- Την συλλογή στοιχείων για τον πελάτη
- Τη μετατροπή των πληροφοριών αυτών σε γνώση
- Τη διοχέτευση της γνώσης σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης
- Την ένταξη των πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων
- Την καλύτερη εξυπηρέτησή τους χωρίς αύξηση κόστους γι' αυτούς

1.10 Η φιλοσοφία του CRM

Για να δώσουμε καλύτερα στον αναγνώστη να καταλάβει τη φιλοσοφία του CRM θα παραθέσουμε μερικούς στόχους εταιρειών σε ότι αφορά στην εγκατάσταση και την εφαρμογή διαδικασιών CRM στις εταιρείες τους.

- «Θέλουμε να προσελκύσουμε παλαιούς και νέους πελάτες με προσωποποιημένη επικοινωνία»
- «Θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε την τεχνολογία ώστε να βελτιώσουμε τις υπηρεσίες που προσφέρουμε στους πελάτες μας»
- «Θέλουμε να μειώσουμε το ποσοστό των πελατών που φεύγουν στον ανταγωνισμό»

▪ «Θέλουμε να μάθουμε τις τωρινές και να προβλέψουμε τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας»

▪ «Θέλουμε να μάθουμε ποιους πελάτες αξίζει να κρατήσουμε, ποιους μπορούμε να χάσουμε και πόσο θα μας κοστίσει»

▪ «Θέλουμε να μειώσουμε τα κόστη επαφής με τους πελάτες μας κρατώντας την εξυπηρέτηση που τους προσφέρουμε στα ίδια επίπεδα».

(www.crm2day.com-gr).

Εν κατακλείδι, η φιλοσοφία του CRM μπορεί να συνοψισθεί στα παρακάτω:

- 1) Εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν
- 2) Απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας.
- 3) Αγκαλιάζει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του Marketing αλλά και τις διαδικασίες υποστήριξης.
- 4) Αγκαλιάζει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής αλλά και το διαδικτυακό ιστό.

Γενικά οφέλη από την εφαρμογή του CRM

Μελέτη του Insight Technology Group αναφέρει ότι το 21% των έργων CRM ικανοποίησαν 100% τις απαιτήσεις των σχεδιαστών τους. Σε αυτό το ποσοστό παρουσιάστηκε αύξηση τζίρου έως και 42%, μείωση του κόστους πωλήσεων μέχρι 35%, μείωση του κύκλου πωλήσεων έως και 25%, αύξηση του περιθωρίου κέρδους έως και 2% και αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη έως και 20%.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος CRM μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Αύξηση των πωλήσεων
- Μείωση κόστους
- Αύξηση ευελιξίας στις αλλαγές της αγοραστικής κίνησης.

Η αύξηση των πωλήσεων προκύπτει από:

- Νέους πελάτες
- Πελάτες που ξοδεύουν περισσότερο σε υπάρχοντα προϊόντα ή αγοράζουν νέα.

- Δημιουργία πιστών καταναλωτών που διατηρούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος – υπηρεσίας.
- Αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους
- Αύξηση πωλήσεων λόγω της αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη από την:
- Βελτιωμένη ανταπόκριση σε απαιτήσεις για πληροφόρηση
- Καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του
- Άμεση παρακολούθηση της προόδου της παραγγελίας του
- Μεγαλύτερη ποικιλία προσφερόμενων υπηρεσιών
- Μείωση κόστους

(<http://www.Crm community.com>)

Η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις:

Στη λειτουργία ενός κέντρου εξυπηρέτησης πελατών, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών. Το μεγαλύτερο κόστος της λειτουργίας ενός κέντρου εξυπηρέτησης είναι το στελεχιακό δυναμικό. Το κόστος λειτουργίας ενός τέτοιου κέντρου μπορεί να μειωθεί μέχρι και 70%. Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του direct mail.

Το CRM βελτιστοποιεί τη στόχευση, την προσωποποίηση και γενικότερα την αποτελεσματικότητα του Direct Mail, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης, στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, της καλύτερης πληροφόρησης για τον πελάτη, της δημιουργίας προβλέψεων πωλήσεων κλπ. Στην αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρεία μπορεί ευκολότερα και γρηγορότερα να υποστηρίξει τους πελάτες της.

Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς

Υπάρχουν συστήματα CRM τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε σημαντικές επιχειρησιακές αλλαγές. Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχοντας τη

δυνατότητα να γνωρίζει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμισή της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής. Έτσι δημιουργεί τις τάσεις στον κλάδο της, κρατώντας τους πελάτες της πιστούς σ' αυτήν.

Τα οφέλη μιας λύσης CRM είναι αμέτρητα, μερικά από αυτά αναφέρονται παρακάτω:

- Ευκολία πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες της εταιρίας.
- Αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων του κάθε πελάτη.
- Αυξημένη παραγωγικότητα υπαλλήλων.
- Αύξηση πελατών.
- Αύξηση αγοραστών.
- Αύξηση των πωλήσεων.
- Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.
- Πρόσβαση σε μια συγκεντρωτική, προσαρμόσιμη προβολή δραστηριοτήτων πωλήσεων και υποστήριξης, μαζί με πλήρες ιστορικό πελατών.
- Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία της συμπεριφοράς των πελατών.

(Κοσμάτος,2004)

1.11 Κόστος υλοποίησης ενός πληροφοριακού προγράμματος CRM

Εφόσον λοιπόν μια επιχείρηση αποφασίσει να προβεί στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για τι κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Επικρατεί ένας μύθος, ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά ότι μια λύση CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή. Η αλήθεια είναι το κόστος μπορεί να έχει σημαντικότερες αποκλείσεις.

Πάντοτε αναλογικά με το κόστος που αναλαμβάνει μία επιχείρηση για να υιοθετήσει ένα τέτοιο σύστημα, παίζουν σημαντικό ρόλο και οι δυνατότητες που θέλει να έχει μετά την εφαρμογή του. Επίσης πάντοτε υπάρχουν οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων όπου όσα χρήματα και να διέθεσαν απέτυχαν στην εφαρμογή του συστήματος, καθώς και το αντίστροφο. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος. Για αυτό αμέσως παρακάτω

παραθέτουμε τους παράγοντες που παίζουν ρόλο για το κόστος υλοποίησης του συστήματος καθώς και τις πιθανές επιδράσεις αντιστοίχων των παραγόντων.

Σχήμα για το κόστος υλοποίησης ενός συστήματος CRM.

Παράγοντας	Επίδραση μέσα στους επόμενους 12 μήνες εφαρμογής του CRM
1. Αριθμός χρηστών του CRM Software	Το κόστος του Software αποτελεί μέχρι και το 42% υλοποίησης του Project.
2. Γεωγραφικές περιοχές που θα καλυφθούν	Το τηλεπικοινωνιακό κόστος για τη διασύνδεση των σημείων που θα εγκατασταθεί το σύστημα.
3. Λειτουργίες της επιχείρησης που θα καλυφθούν π.χ πωλήσεις, marketing, customer service, προμηθευτές κλπ	Η υποστήριξη περισσότερων διαδικασιών αυξάνει το κόστος.
4. Η έκταση στην οποία θα υλοποιηθούν όλες αυτές οι διαδικασίες.	Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν στο CRM μπορεί να ανεβάσει το κόστος.
5. Ο όγκος των παραμετροποιήσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση του CRM μέσα στην επιχείρηση.	Οι προσαρμογές ενός προϊόντος CRM μπορεί να αυξήσουν το κόστος μέχρι και 28%.
6. Οι απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα.	Αποτελεί από τους σημαντικότερους παράγοντες αύξησης του κόστους (έως και διπλασιασμό) και καθυστερήσεων (έως και 12 μήνες).
7. Η ύπαρξη αξιοποιήσιμης υποδομής βάσεων δεδομένων.	Η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος μηχανογράφησης και η λειτουργία μιας βάσεως δεδομένων θα μειώσει δραστικά το κόστος υλοποίησης.
8. Νέος μηχανογραφικός εξοπλισμός	Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης
9. Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός	
10. Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση	Εδώ θα πρέπει να υπολογισθεί το ανθρώπινο δυναμικό που θα συμβάλλει υπέρ των αλλαγών αλλά και οι υπάλληλοι που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά

(Κοσμάτος,2004)

1.12 CRM και διαδικτυακός ιστός

Το ECRM είναι το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει τη διαδικτυακή έκδοση κλασικών εφαρμογών CRM όπως:

Συλλογή πληροφοριών όπως για παράδειγμα ιστορικό αγορών και προτιμήσεων, δημογραφικά στοιχεία κ.λ.π. και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Διατήρηση πελατών μέσω καλύτερης εξυπηρέτησης. Είναι η πιο γνωστή πλευρά του CRM και ξεκινά από τη διάχυση της πληροφορίας για τον κάθε πελάτη ώστε οποιοσδήποτε εργαζόμενος να μπορεί να τον εξυπηρετεί. Προχωρά στη δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. απαντήσεις που πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και κλείνει με την αναγνώριση ευκαιριών για αύξηση των πωλήσεων από τις πληροφορίες που παίρνει η επιχείρηση από τον πελάτη (π.χ. «σκέφτομαι του χρόνου ν' αλλάξω αυτοκίνητο»).

Ένα ηλεκτρονικό μαγαζί e-shop έχει τη δυνατότητα να καταγράψει το χρόνο και τις επισκέψεις που κάνει ένας πελάτης στο «τμήμα» π.χ. των ηχείων. Αν ο ίδιος πελάτης έχει αγοράσει άλλα «κομμάτια» ενός στερεοφωνικού μπορεί το e-shop να του στείλει ένα ηλεκτρονικό πάντα εκπτωτικό κουπόνι για ηχεία.

Επίσης το e-shop έχει τη δυνατότητα να υπολογίσει την μακροπρόθεσμη αξία των επισκεπτών – πελατών του μέσω της καταγραφής των επισκέψεων, των αγορών, των ανταποκρίσεων σε προσφορές από το κατάστημα ή μέσω mail, την εγγραφή σε newsletter, και γενικά των επαφών του με την ηλεκτρονική διεύθυνση. Μέσω αυτής της διαδικασίας το e-shop μπορεί να αποφασίσει:

- 1) πόσο χρόνο και πόσους πόρους (π.χ. εξατομίκευση) πρέπει να αφιερώσει στον πελάτη
- 2) πόσο πρόθυμος είναι ο κάθε πελάτης για νέες αγορές, ώστε να του κατευθύνει μηνύματα για προσφορές και εκπτώσεις
- 3) Συνεργασία με άλλες, μη ανταγωνιστικές εταιρείες και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων.

(Διαδικτυακός τύπος για το CRM(e-crm)).

Για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο θα μπορούσε να ανταλλάξει στοιχεία με ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης υπολογιστών για πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο είδος. Εκτός από την ανταλλαγή δεδομένων θα μπορούσαν να κάνουν ανταλλαγή banners στις ιστοσελίδες τους. Μερικά πράγματα που μπορούν να πραγματοποιηθούν με την βοήθεια του Ίντερνετ είναι:

Ανάλυση εκστρατείας» ένα e-shop μπορεί να παρακολουθήσει ποιοι πελάτες ανταποκρίνονται, πόσο συχνά, σε ποιες διαφημίσεις (ηλεκτρονικά κουπόνια, banners, προσφορές, παιχνίδια με έπαθλο) και για ποια προϊόντα.

Αξιοποίηση του viral μάρκετινγκ», η οποία δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες, μέσω ενός e-shop να στέλνουν σε γνωστούς τους e-mails, προτείνοντας συγκεκριμένα προϊόντα. Το e-shop μπορεί έτσι να γνωρίζει τους πελάτες που εκτιμούν τα προϊόντα του και τα διαφημίζουν (δωρεάν) και να τους ανταμείψει.

Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα μόνο για μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της. Σήμερα όμως, οι δυνατότητες του CRM παρέχονται σε όλες τις εταιρείες και τα οφέλη του είναι πλέον προσιτά σε κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Το διαδίκτυο βοήθησε και τα δύο μέρη, τις εταιρείες και τους πελάτες τους, ώστε το CRM να μπορεί να γίνει πιο εύκολα πραγματικότητα. Το διαδίκτυο δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες, αφενός να συλλέξουν πληροφορίες από τους πελάτες τους μέσω του διαδικτυακού τους τόπου η μέσω e-mail, ερωτηματολογίων και αφετέρου να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ακόμη κανάλι εξυπηρέτησης.

2 Ανασκόπηση Αρθρογραφίας

2.1 Βιβλιογραφία και ανάλυση ξένων άρθρων

Τον τελευταίο καιρό γίνεται μεγάλη συζήτηση γύρω από την ανάγκη των επιχειρήσεων να αλλάξουν και να γίνουν πελατοκεντρικές αναπτύσσοντας μια ιδιαίτερη σχέση με τον πελάτη. Στο πλαίσιο της συζήτησης αυτής η έννοια του Customer Relationship Management (CRM) η αλλιώς της διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη αποκτά μεγάλο νόημα. Σήμερα αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς τομείς εκσυγχρονισμού σε μια επιχείρηση και αφορά κυρίως τον τομέα του front-office, από τον οποίο προκύπτουν τα μεγαλύτερα έσοδα μιας μέσης επιχείρησης.

Σήμερα οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ότι τα ανταγωνιστικά οφέλη από την χρήση συστημάτων Διαχείρισης εταιρικών πόρων (ERP) και Εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) δεν είναι αρκετά για να τις διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση πελατών πρέπει να έρχεται πρώτη στις προτεραιότητες μιας επιχείρησης, όπως γίνεται και στην αγορά της γειτονίας μας όπου αναπτύσσονται προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

Το Μάρκετινγκ των σχέσεων με τον πελάτη βασίζεται στην άποψη ότι μπορεί να υπάρξει μία συνεχής σχέση ανάμεσα στους πελάτες και στις επιχειρήσεις, στοχεύοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη που ξεκινά από μία απλή συναλλαγή και φτάνει μέχρι την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων μαζί του **(Μιχαλακόπουλος Μιχαήλ 2002)**. Ο πελάτης είναι το κέντρο γύρω από το οποίο κινείται η επιχείρηση, αφού όπως είναι γνωστό κοστίζει πολύ περισσότερο (20%-40%) το να αποκτήσεις έναν καινούργιο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν που ήδη έχεις **(Kelley,2003)**. Επίσης, από το 20% των πελατών μίας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων της **(αρχή του Pareto,2001)**.

Σε όλα τα παραπάνω ήρθαν να προστεθούν οι θεαματικές εξελίξεις της τεχνολογικής προόδου που με την σειρά τους οδήγησαν στην ανάπτυξη των δικτύων και κυρίως του Διαδικτύου. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν και το Μάρκετινγκ σχέσεων οδηγώντας στη δημιουργία των συστημάτων CRM.

Για την ολοκλήρωση της ανάλυσης αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, αναλύθηκαν δέκα ερευνητικά άρθρα δημοσιευμένα σε αγγλικά επιστημονικά περιοδικά. Τα άρθρα αυτά λοιπόν εστίασαν την ανάλυση τους σε μελέτες

πραγματικών περιπτώσεων και επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο καταλήγοντας σε διαφορετικά αποτελέσματα μεταξύ τους. Επιπλέον, κατέληξαν σε γενικές προτάσεις που σκοπό τους είχαν την επίλυση προβλημάτων σχετικών με τα CRM συστήματα.

Όλες οι πληροφορίες και η ανάλυση των άρθρων που ακολουθούν παρακάτω είναι κατάλληλα διαμορφωμένες και συσχετισμένες για να οδηγήσουν σε μία σειρά χρήσιμων συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις μεμονωμένες συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, ενώ η μεταβλητή του χρόνου δύναται να τα διαφοροποιήσει.

Γενικά θα συγκριθεί ο τρόπος χρήσης του CRM συστήματος από τις Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις διεθνείς επιχειρήσεις. Επίσης θα παρουσιαστεί μία ανάλυση περίπτωσης (case study) μίας εταιρείας μεσαίου μεγέθους στην Μεγάλη Βρετανία που είχε προβλήματα και υιοθέτησε ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Έπειτα θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα και στη συσχέτιση τους.

Το CRM έχει έρθει εδώ και μία δεκαετία περίπου στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πρόκειται για μια σχετικά νέα διοικητική έννοια-προσέγγιση στους διαχειριζόμενους πελάτες.

Σε αυτά τα άρθρα το CRM καθορίζεται ως :

“Οι δραστηριότητες σε μια επιχείρηση που προσδιορίζουν και πρέπει να είναι κατάλληλες να αποκτήσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τους όλο και περισσότερο πιστούς και κερδοφόρους πελάτες με την παράδοση του σωστού προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη, μέσω του σωστού καναλιού, στη σωστή στιγμή και στο σωστό κόστος”.

“Το CRM ενσωματώνει τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, την υπηρεσία, τον προγραμματισμό των επιχειρηματικών πόρων και τις διοικητικές λειτουργίες όπως τον ανεφοδιασμό μέσω της αυτοματοποίησης της επιχειρησιακής διαδικασίας. Επίσης ενσωματώνει τεχνολογικές λύσεις και πηγές πληροφοριών για να μεγιστοποιήσει κάθε επαφή με τον πελάτη και να διευκολύνει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών, των συνεταιριών, των προμηθευτών, και των υπαλλήλων τους” (Galbreath, 1999).

Το CRM είναι κάτι παραπάνω από την αυτοματοποίηση των παραδοσιακών πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της αλυσίδας ανεφοδιασμού ή της παροχής υπηρεσιών μέσω της χρήσης τεχνολογίας. Είναι επίσης περισσότερο από μία «εξυπηρέτηση

πελατών» ή ένα ζήτημα «υπηρεσιών. Το CRM χρησιμεύει για το μετασχηματισμό ολόκληρης της επιχείρησης και είναι μια στρατηγική για την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι μια φιλοσοφία μετασχηματισμού και ένα πρόγραμμα για τον 21^ο αιώνα. Γίνεται ο θεμελιώδης ακρογωνιαίος λίθος της κερδοφόρας οικονομικής επιτυχίας.

Το CRM εστιάζει αποτελεσματικά στο να μετατρέψει τις πληροφορίες σε ευφυή επιχειρησιακή γνώση για να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τις σχέσεις πελατών. Επίσης συντονίζει την καρδιά οποιασδήποτε επιχείρησης και βοηθά μια επιχείρηση να καταλάβει ποιοι πελάτες είναι σημαντικοί, ποιοι είναι κερδοφόροι και ποιοι είναι αυτοί που πρέπει να εγκαταλειφθούν. Αυτή η γνώση βοηθά τελικά μια επιχείρηση να καθορίσει πώς να ικανοποιήσει τις μοναδικές ανάγκες κάθε πελάτη.

Οι ανωτέρω παράγοντες, συνδυάζονται με την τεχνολογία της εφοδιαστικής αλυσίδας για την ολοκλήρωση των εταιριών που βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο.

Έτσι θα επιταχύνουν την βιομηχανική παραγωγή, οδηγώντας με επιχειρηματικότητα την νοημοσύνη της αγοράς σε ένα ανώτερο επίπεδο Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Το CRM απαιτεί την επιτυχή ευθυγράμμιση της επιχειρηματικότητας και της τεχνολογίας πληροφοριών. Η δημιουργία του βέλτιστου περιβάλλοντος CRM είναι και θα γίνει όλο και περισσότερο μια γρήγορα αυξανόμενη κρίσιμη επιχειρησιακή πρόκληση αλλά και μια στρατηγική πρόκληση για το 21^ο αιώνα.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σήμερα, γεννιέται το ερώτημα πώς μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η δημιουργία του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την κατάκτηση των πελατών» στην σημερινή αγορά αρχίζει με την κατανόηση του τι θέλουν οι πελάτες. Οι πελάτες πρέπει να πάρουν αυτό ακριβώς που επιθυμούν. Γεννιέται το ερώτημα πόσο σημαντικό θα γίνει το CRM για τις επιχειρήσεις στο μέλλον;

2.2 Η ικανοποίηση των πελατών και η δημιουργία αξίας.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω για να επιτύχει μία επιχείρηση και να έχει μεγάλη απόδοση πρέπει να έχει υλοποιήσει σωστά ένα CRM σύστημα. Όμως για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να τεθεί ως πρωταρχικός στόχος η ικανοποίηση των πελατών. Να απαντηθεί το ερώτημα του τι θέλουν οι πελάτες.

Η έρευνα του **Reichheld (2002)** εστιάζει πέρα από την ικανοποίηση πελατών στην πίστη των πελατών. Επισημαίνει τη σημαντική επίδραση, αρνητική και θετική, την οποία οι πελάτες ασκούν στην οικονομική επιτυχία της εταιρίας:

- 15 έως 40% των πελατών παρουσιάζονται ικανοποιημένοι από τις επιχειρήσεις στο τέλος κάθε έτους. (**Bill Jacson, 2002**).
- Κοστίζει πέντε έως επτά φορές περισσότερο να βρεις νέους πελάτες από το να διατηρήσεις τους τρέχοντες.
- 98% των δυσαρεστημένων πελατών δεν παραπονιούνται ποτέ - μεταπηδούν απλά σε άλλους ανταγωνιστές.
- Στην προσπάθεια για την συνεχή συνολική ικανοποίηση των πελατών είναι έξι φορές πιθανότερο αυτοί να ανακτήσουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης σε σύγκριση με τους ήδη ικανοποιημένους πελάτες μέσα σε ένα χρονικό ορίζοντα ενός με δύο ετών.
- Μια μείωση 5% στους πελάτες που σταματούν να αγοράζουν το προϊόν μας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση κέρδους από 30 έως 85%.
- Η αύξηση στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών κατά 2%, ισούται με τη μείωση του κόστους λειτουργίας κατά 10%.

Καταγράφεται η αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι αγοράζουν περισσότερο και συστήνουν τους καλούς προμηθευτές και σε άλλους αγοραστές. Είναι λογικό όταν εκείνοι μένουν ευχαριστημένοι, να έχουν και διάθεση να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές, αλλά και να μοιράζονται τις γνώσεις τους από τη συναλλαγή με την επιχείρηση.

Στο τέλος, πιστεύουμε ότι καθώς κινούμαστε στον 21^ο αιώνα, θα υπάρξουν τρεις ευδιάκριτες περιοχές που οι επιχειρήσεις πρέπει να στρέψουν τη προσοχή τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Αυτές οι περιοχές είναι οι εξής:

- (1) προσαρμογή
- (2) προσωπικές σχέσεις και
- (3) υπηρεσία/ υποστήριξη μετά τη πώληση.

Το CRM ως νέα προσέγγιση, μια νέα διοικητική έννοια για τους πελάτες και παράλληλα μία εστίαση των επιχειρήσεων στη δημιουργία ενός τεχνολογικού περιβάλλοντος που ενσωματώνει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τις υπηρεσίες, και την αλυσίδα εφοδιασμού, λειτουργεί για να λάβει κάθε επιχείρηση μια σφαιρική άποψη των πελατών της. Το CRM ενθαρρύνει ένα περιβάλλον όπου η αυτοματοποίηση των πελατών και η αντιμετώπιση των διαδικασιών των βάσεων δεδομένων βοηθούν την επιχείρηση να εστιάσει στους σωστούς πελάτες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει δυσκολία στη διαχείριση των σχέσεων των πελατών σε ένα περιβάλλον όπου η δημιουργία πίστης στους πελάτες είναι μία σημαντική πρόκληση. Εντούτοις, το αγκάλισμα της έννοιας του CRM καθιστά την πρόκληση πιο εύγευστη. Τελικά, το CRM είναι η στρατηγική για το 21^ο αιώνα, αφού είναι το στρατηγικό εργαλείο για τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων προς τους πελάτες. Αυτή είναι μία πρόταση-κλειδί που πρέπει να γίνει πράξη.

2.1.2 Προσανατολισμός στον πελάτη.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, μια σημαντική αλλαγή στη διοικητική σκέψη είναι η εστίαση των επιχειρήσεων προς τους πελάτες και τις αγορές που εξυπηρετούν. Μια εστίαση στην αγορά συνεπάγεται τις προσπάθειες της εταιρίας να προσαρμοστεί στις ανάγκες των πελατών. Αυτή η αλλαγή στη διοικητική πρακτική έχει γίνει όλο και πιο επιτακτική σύμφωνα με το πιο ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον που έχει υπάρξει ποτέ. Έτσι, με αυτήν την αλλαγή στην σκέψη των επιχειρήσεων, επιταχύνονται οι τεχνολογικές εξελίξεις που έχουν μειώσει τους κύκλους ζωής των προϊόντων, και δημιουργούν δυσκολία στο να δημιουργηθεί μία υψηλότερη απόδοση.

“Σήμερα οι καταναλωτές είναι καλύτερα οργανωμένοι, πληροφορημένοι και είναι, γενικά, πιο απαιτητικοί” (Ruekert, 1992). Έτσι δεν μας προκαλεί έκπληξη το ότι πολλές εταιρίες έχουν καθιερώσει στις επίσημες δραστηριότητες τους την προσπάθεια δημιουργίας αξίας μέσα από την παροχή υπηρεσιών.

Η προέλευση του προσανατολισμού της επιχείρησης στον πελάτη μπορεί να εντοπιστεί ως μέρος της ανάπτυξης της έννοιας του μάρκετινγκ, η οποία είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που υποστηρίζει ότι ο τελικός σκοπός μιας οργάνωσης είναι να εκπληρώσει τις ανάγκες των πελατών παράλληλα με την μεγιστοποίηση των επιχειρησιακών κερδών. Έτσι σε αυτό το σημείο καλό είναι να αναφέρουμε μερικούς ορισμούς προσανατολισμών πελατών τους οποίους πρέπει να έχουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις που θέλουν να φαίνονται και να είναι σοβαρές απέναντι στους πελάτες τους.

Ορισμοί του προσανατολισμού στον πελάτη.

Ο «προσανατολισμός του πελάτη» ορίζεται ως:

- *«Η διάχυση των πληροφοριών για τους πελάτες σε όλη την οργάνωση, η διατύπωση των στρατηγικών και η τακτική για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της αγοράς λειτουργικά, καθώς και το επίτευγμα μιας αίσθησης επιχειρησιακής δέσμευσης σε αυτά τα σχέδια» (Shapiro, 1988).*
- *«Ο προσανατολισμός στο πελάτη αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η πληροφορία του πελάτη συλλέγεται και χρησιμοποιείται από τη εμπορική μονάδα» (Kohli και Jaworski, 1990).*
- *«Ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση λαμβάνει και χρησιμοποιεί τις πληροφορίες από τους πελάτες και αναπτύσσει μια στρατηγική και τα μέσα που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες πελατών» (Ruekert, 1992)*
- *«Το σύνολο των πεποιθήσεων που θέτει το ενδιαφέρον για τον πελάτη ως το πρώτο μέλημα της επιχείρησης, χωρίς να αποκλείει όλους τους άλλους συμμετέχοντες όπως τους διευθυντές και τους υπαλλήλους προκειμένου να αναπτυχθεί μια μακροπρόθεσμη κερδοφόρα επιχείρηση». (Deshpande etAl, 1993).*

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ορισμούς και ερευνητές, ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι ένα συστατικό μιας γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής. Ομοίως μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η εκτίμηση του συνόλου των πιθανών πελατών μιας εταιρίας αποτελεί τον πυρήνα του προσανατολισμού στον πελάτη.

Σήμερα αναρωτιόμαστε εάν ο προσανατολισμός στον πελάτη αφορά άμεσα την εταιρική κουλτούρα και το αν μπορεί να ασκήσει θετική επίδραση στις επιχειρήσεις.

Η ανταμοιβή για τον προσανατολισμό στον πελάτη είναι ένας ευχαριστημένος πελάτης παράλληλα με το κέρδος της επιχείρησης που ενσωματώνεται μέσα στο πλαίσιο της φιλοσοφίας της εκάστοτε επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός στην αγορά ορίζεται ως:

“Η κουλτούρα μιάς οργάνωσης που δημιουργεί τις απαραίτητες συμπεριφορές για τη δημιουργία ανώτερης αξίας για τους αγοραστές και έτσι της συνεχούς ανώτερης απόδοσης για την επιχείρηση” (Narver και Slater, 1990). Το πρότυπο κείμενο από τους Narver και Slater (1990) για τον προσανατολισμό στην αγορά, αποτελείται από τρία συστατικά στενά συνδεδεμένα εννοιολογικά και εξίσου σημαντικά: τον προσανατολισμό στον πελάτη, τον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές και τον διά-λειτουργικό συντονισμό. Αυτά τα τρία συστατικά συνθέτουν τον προσανατολισμό στην αγορά.

Επίσης τρία είναι τα βασικά συστατικά που πρέπει να αναλύονται σε κάθε μελέτη όσον αφορά στην εξέλιξη των επιχειρήσεων αλλά και των αγορών και αυτά είναι: ο πολιτισμός, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η δυνατότητα για καινοτομίες .

Ο προσανατολισμός στον πελάτη ως σύνολο πεποιθήσεων τοποθετεί σε πρώτη γραμμή το ενδιαφέρον του πελάτη πρώτα, χωρίς να αποκλείει όλους τους άλλους που αποτελούν μέρος του και επιδρούν πάνω σε αυτόν όπως οι ιδιοκτήτες, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι, προκειμένου να αναπτυχθεί μια μακροπρόθεσμη κερδοφόρα επιχείρηση. Ο προσανατολισμός στον πελάτη καθορίζεται ως μέρος μίας γενικότερης αλλά θεμελιώδους εταιρικής κουλτούρας.

Η αξιολόγηση για τον προσανατολισμό στον πελάτη από μία οργανωσιακή επιχείρηση πρέπει να προέρχεται από τους ίδιους τους πελάτες και όχι μόνο μέσα από την επιχείρηση.

Σύμφωνα με το μάρκετινγκ, μετά την υιοθέτηση προσανατολισμού στον πελάτη πρέπει να ασκηθεί ευνοϊκή επίδραση στην απόδοση των εμπορικών μονάδων, και πιθανώς αυτό μπορεί να ισχύει ανεξάρτητα από το εάν ο προσανατολισμός στον πελάτη μετριέται από την άποψη που έχουν οι πελάτες για τους προμηθευτές-επιχειρήσεις και το αντίστροφο. Οι περισσότεροι ερευνητές ορίζουν τον προσανατολισμό στον πελάτη ως μία προσέγγιση της εταιρικής κουλτούρας από τη πλευρά του πωλητή (Kohli και Jaworski 1990, Narver και Slater 1990).

Η προσανατολισμένη στους πελάτες πώληση είναι ένα πρόγραμμα που αφορά

τους πωλητές. Ο όρος αυτός αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι πωλητές πρακτικά αναγνωρίζουν την έννοια μάρκετινγκ παράλληλα με την προσπάθεια να ενισχυθούν οι πελάτες τους και να λάβουν τις αποφάσεις για τις αγορές, πράγμα που, θα ικανοποιήσει τις ανάγκες πελατών. Ο προσανατολισμός στον πελάτη από μία επιχείρηση σημαίνει αυτόματα μεγάλη ανησυχία για τους ανταγωνιστές.

Ο προσανατολισμός των πελατών ενσωματώνει επίσης τη χαμηλή πώληση πίεσης (**Bursk 1947**) και τις προσεγγίσεις πώλησης και ικανοποίησης ανάγκης-λύσης προβλήματος (**Gwinner 1968**).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις συνεντεύξεις που περιείχαν τα άρθρα, η προσανατολισμένη στους πελάτες πώληση χαρακτηρίστηκε τον πρώτο καιρό δημιουργίας της ως εξής:

1. Επιθυμία των πωλητών να ενισχυθούν οι ιδέες των πελατών των επιχειρήσεων για να λάβουν σωστότερες αποφάσεις αγορών.
2. Βοήθεια στους πελάτες για να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους.
3. Προσφορά των προϊόντων που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υποψηφίων πελατών.
4. Ακριβή περιγραφή των προϊόντων.
5. Προσαρμογή των παρουσιάσεων των πωλήσεων σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα των πελατών.
6. Αποφυγή των χειρισμών που ξεγελούν τους πελάτες.
7. Αποφυγή της χρήσης πίεσης απέναντι στους πελάτες.

Με αυτόν τον τρόπο οι πελάτες είναι οι πιο δεκτικοί σε μια προσανατολισμένη στους πελάτες προσέγγιση και όταν χρειάζονται τη βοήθεια των πωλητών, τους εμπιστεύονται πιο εύκολα.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη από την μεριά των πωλητών συσχετίζεται θετικά με το ότι οι πελάτες χρησιμοποιούν τους πωλητές σαν μια πηγή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των αναγκών τους.

Από την προηγούμενη συζήτηση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη από μια επιχείρηση είναι αποτελεσματικότερος όταν οι σχέσεις των πωλητών με τους πελάτες και η ικανότητα παροχής βοήθειας σε αυτούς θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες ανάπτυξης πρώτα από τη διοίκηση της επιχείρησης. Πράγματι, τα αποτελέσματα της έρευνας των (**Jaworski και Kohli**

1993) για αυτές τις σχέσεις δείχνουν ότι οι οργανώσεις που είναι προσανατολισμένες στους πελάτες συγκεντρώνουν πολλαπλάσια οφέλη.

“Κατά τη διάρκεια των τεσσάρων δεκαετιών από την εισαγωγή της έννοιας του μάρκετινγκ, ο πελάτης που έχει ήδη προσανατολιστεί σε κάποια επιχείρηση, έχει προσδιοριστεί ως ακρογωνιαίος λίθος της θεωρίας και της πρακτικής για την διαχείριση του μάρκετινγκ”.(Jaworski και Kohli 1993).

Υπάρχει η υπόθεση ότι οι προσανατολισμένες στους πελάτες εταιρίες ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους καθώς προβλέπουν γρηγορότερα τις μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών (δηλ., με την εκμάθηση, προσφέροντας αγαθά και υπηρεσίες ποιοτικά ανώτερα με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Κατά συνέπεια, ένας προσανατολισμός στον πελάτη είναι η βάση για την οργανωτική εκμάθηση που οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. (Sinkula, Baker, και Noordewier 1997 Slater και Narver 1995).

Η εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ και ο προσανατολισμός των πελατών έχουν αναφερθεί ως θεμελιώδεις αρχές που ήταν στην αφάνεια μέχρι και τα τελευταία χρόνια. (Deshpandé, Farley, and Webster 1993). Αυτή η διαπίστωση μπορούσε να οδηγήσει σε περισσότερα ευνοϊκά αποτελέσματα για την οργάνωση των πελατών που είναι η ικανότερη στρατηγική για να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν ανώτερες στρατηγικές για την αξία των πελατών.

Όσον αφορά στους φορείς παροχής υπηρεσιών για να παραμείνουν προσανατολισμένοι στους πελάτες, πρέπει να προσπαθήσουν να παράγουν και να διαδίδουν εντός της επιχείρησης τις πληροφορίες που συλλέγουν για τους πελάτες (Narver και Slater 1990). Η αρχική ανταμοιβή για την ύπαρξη προσανατολισμένου στους πελάτες είναι οι ευνοϊκές αξιολογήσεις των πελατών για την απόδοση των υπαλλήλων (PSQ), των φυσικών αγαθών (PGQ), και του servicescape (SSQ).

Ο ισχυρός ανταγωνισμός οδήγησε τα τελευταία χρόνια τον κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο να επιδιώξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, συνεπώς νέες αγορές. Αντιθέτως, στα περιβάλλοντα όπου οι απαιτήσεις είναι πιο πολλές σε σύγκριση με τον ανεφοδιασμό μίας επιχείρησης, υπάρχει μια πιθανότητα οι εταιρίες που το κάνουν αυτό να μην τιμωρηθούν από τους πελάτες έστω και αν είχαν χαμηλά επίπεδα προσανατολισμού πελατών (Kohli και Jaworski,1993).

Ο προσανατολισμός στον πελάτη δεν εξαρτάται από τον χρόνο αλλά από την συμπεριφορά διαπραγμάτευσης των πωλητών που διευκολύνει στο να «χτιστεί» μια αμοιβαία εμπιστοσύνη που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη σχέσεων.

Στα περισσότερα άρθρα η ανάπτυξη της σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών αξιολογήθηκε μέσω της χρήσης μιας κλίμακας SOCO για τον συγκεκριμένο σκοπό, και επικυρώθηκε ως μέρος αυτών των μελετών για την ισχύ και την αξιοπιστία της. (Saxe, Weitz).

Το σχήμα αυτό χρησιμοποιεί μία κλίμακα εννέα σημείων από το «1» δείχνοντας «ποτέ» και το «9» δείχνοντας «πάντα.» Οι απαντήσεις αθροίστηκαν και υπολογίστηκε ο μέσος όρος τους για να διαμορφωθεί ένα σύνθετο αποτέλεσμα προσανατολισμού πελατών. Αν και η κλίμακα SOCO σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι πωλητές έχουν επιθυμία να πουλήσουν στους πελάτες που αγοράζουν συχνά, δεν σχετίζεται με το εάν οι ικανοποιημένοι πελάτες θα αγοράσουν πάλι.

Ο πρώτος παράγοντας που αναφέρεται είναι οι σχέσεις, και δείχνει το βαθμό στον οποίο η σχέση πελάτη-πωλητή είναι μακροπρόθεσμη και συνεταιριστική.

Ο δεύτερος παράγοντας, είναι η δυνατότητα των πωλητών να βοηθήσουν τους πελάτες της επιχείρησης να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Επιρροή της καινοτομίας στον προσανατολισμό του πελάτη.

Ο προσανατολισμός στην καινοτομία που επιδεικνύουν κάποιες μικρότερες επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα μετασχηματισμού του σύγχρονου αγοραστικού περιβάλλοντος. Μικρότερες εταιρίες που υιοθετούν μια στρατηγική χαμηλότερου κόστους χαρακτηρίζονται από έναν εσωτερικό προσανατολισμό που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα των δαπανών και την αποδοτικότητα παραγωγής. Έτσι, η εταιρία που θέλει να υπερέχει στον 21ο αιώνα οφείλει να αναπτύξει έναν ανώτερο προσανατολισμό στον πελάτη. Αυτή η θέση προκύπτει από τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν, να αποκτήσουν, και να μεταφέρουν την πελατειακή γνώση εντός τους με σκοπό την αλλαγή της συμπεριφοράς των υπαλλήλων τους. Έτσι επιδιώκουν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών μέσα από την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Μια θεμελιώδης υπόθεση της οργανωτικής εκμάθησης είναι ότι η καθιέρωση ενός πολιτισμού που είναι προσανατολισμένος στους πελάτες, αποτελεί μια απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας «οργάνωσης πού βρίσκεται στην

διαδικασία εκμάθησης».(**W. E. Baker και Sinkula 1999 Sinkula, Baker, και Noordewier 1997 Slater, Narver 1995**).

Η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, η εθνική θέση, η εκπαίδευση έχουν επιπτώσεις στις αντιλήψεις προσανατολισμού πελατών. Η εμπιστοσύνη των πελατών αλλάζει με την δυνατότητά τους να κρίνουν τους παράγοντες αγαθών και υπηρεσιών που επίσης επηρεάζουν συνήθως τις αντιλήψεις για τον προσανατολισμό πελατών μιας εταιρίας. Η επιρροή των εμπορικών σημάτων των επιχειρήσεων στα προϊόντα τους και οι αντιλήψεις εξυπηρέτησης πελατών είναι άξια σημεία προσοχής. Η αγνόηση τέτοιων ζητημάτων καταλήγει στην αποτυχία μιας επιχείρησης να είναι προσανατολισμένη στους πελάτες.

“Η ενσωμάτωση του προσανατολισμού της αγοράς ως οργανωτικού στόχου πρέπει να οδηγήσει σε ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας για τους υπάλληλους, μία αυξανόμενη παραγωγικότητα και γενική οργανωτική επιτυχία” (**Cole, 1993**).

Ο διάσημος καθηγητής του Χάρβαρντ (**Michael Porter**)είπε ότι “η στρατηγική ανωτερότητα προέρχεται τελικά από την καινοτομία”.

“Οι καινοτομίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συναγωνιστούν μπροστά από τους ανταγωνιστές και να χτίσουν έτσι ανταγωνιστικά εμπόδια εισόδου που αποθαρρύνουν τους ανταγωνιστές”. (**Gubman, 1998**).

Για να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα της καινοτομίας, ένας ηγέτης πρέπει εκτός των άλλων να δημιουργήσει καινοτομίες μέσα στην επιχείρηση σύμφωνα με τον τρόπο που «εργάζεται» η εκάστοτε εταιρεία και αναλόγως με το εργατικό δυναμικό που υπάρχει, έτσι ώστε να μπορούν να συνεργαστούν. Έτσι θα βοηθήσει τους υπαλλήλους του να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των πελατών σύμφωνα με προϊόντα και υπηρεσίες που ήδη υπάρχουν, επίσης θα ενισχύσει τις προσωπικές σχέσεις και την υποστήριξη μεταπώλησης. Όλα αυτά βέβαια αφού υπάρχουν καινοτόμες ιδέες αλλά και στρατηγική.

«Η καινοτομία γίνεται ένα φυσικό μέρος του πολιτισμού, της εργασίας και της νοοτροπίας της εταιρίας» (**Peter F. Drucker Foundation CEO Frances Tessellation, 1997**).

2.2.1 Εσωτερικός και εξωτερικός προσανατολισμός πελατών.

“Υπάρχει η έννοια ότι για να αναπτύξουν έναν προσανατολισμό αγοράς, οι υπάλληλοι πρέπει να ενθαρρυνθούν για να μην εστιάσουν μόνο στις ανάγκες του

πελάτη αλλά και για να μην αναγνωρίσουν άλλους υπαλλήλους ως εσωτερικούς πελάτες” (Jakson, 1991).

Η προσοχή στον εσωτερικό προσανατολισμό πελατών επιτρέπει στους διευθυντές να ανακαλύψουν τα προηγούμενα σε έναν προσανατολισμό αγοράς και να αποκτήσουν την περαιτέρω επίγνωση στο πώς να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες τους στην παρούσα φάση. Προτείνεται μια εκτεταμένη έννοια του προσανατολισμού πελατών για να περιλάβει τους εσωτερικούς πελάτες και αυτό απαιτεί πρόσθετες δραστηριότητες. Αυτές περιλαμβάνουν:

1. Τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών για την αποτελεσματική παράδοση των αναγκών τους αλλά και των προτιμήσεων των εξωτερικών πελατών.
2. Την λήψη πληροφοριών για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εξωτερικών πελατών μέσω της αποτελεσματικής διυπηρεσιακής επικοινωνίας.
3. Την δημιουργία πρόσθετης τελικής αξίας αγοραστών με την αύξηση των εσωτερικών οφελών πελατών.

”Ένας εσωτερικός προσανατολισμός πελατών πρέπει να είναι μέρος μιας επιχειρησιακής φιλοσοφίας, έτσι ώστε να καθοδηγήσει τις τοποθετήσεις και τις συμπεριφορές των μελών της οργάνωσης για να παραδοθεί η ποιότητα που ήδη υπάρχει διαθέτουν άλλοι υπαλλήλοι” (Lukas, Maignan, 1996).

Από μια άλλη άποψη η πελατοκεντρική κουλτούρα αποτελείται από 3 κυρίως ποσοστά

- Το 39% αποτελείται από συναισθηματική σταθερότητα, αίσθημα συμφωνίας, και ανάγκη για δραστηριοποίηση.
- Το υπόλοιπο 26% είναι η μέτρηση της αυτοεκτίμησης απέναντι στην πελατοκεντρική κουλτούρα
- Και το υπόλοιπο 12% αντιστοιχεί στην αναλογία ανάμεσα στους μάντζερ και την άποψη τους για τους πελάτες.

Επίσης η πελατοκεντρική κουλτούρα όσον αφορά την εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης από τους υπαλλήλους και την εργοδοσία επηρεάζεται από την ενδοστρέφεια των υπαλλήλων, την αστάθεια των χαρακτήρων, την ικανότητα για συμφωνία, την ευσυνειδησία, και την ειλικρίνεια.

Η ικανοποίηση των υπαλλήλων και η υποστήριξη της γενικής εμπορικής στρατηγικής ήταν ουσιαστικές για την εξωτερική ικανοποίηση πελατών. Αυτή η σύνδεση μεταξύ της εσωτερικής ικανοποίησης πελατών και της εξωτερικής ικανοποίησης πελατών υποστηρίζεται ευρέως. “Θεωρείται ότι όταν ένας προσανατολισμός πελατών και αγοράς υπάρχει βαθιά σε μια οργάνωση, οι εσωτερικοί προμηθευτές πρέπει να εστιάσουν στην εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη” (Hauser, 1996).

Ο εσωτερικός προσανατολισμός πελατών και ο προσανατολισμός αγοράς είναι πολύ σημαντικές έννοιες. Από μια διευθυντική προοπτική, μια οργάνωση πρέπει να προσπαθήσει να αναπτύξει, να διατηρήσει, και να ενισχύσει και έναν εσωτερικό πελάτη και έναν προσανατολισμό αγοράς ταυτόχρονα. Χωρίς να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των υπαλλήλων η ανώτερη αξία δεν θα παρασχεθεί σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξιών και επομένως, ο πελάτης δεν θα λάβει το βέλτιστο προϊόν ή την υπηρεσία. Οι πολιτικές εσωτερικής επικοινωνίας και του ανθρώπινου δυναμικού ήταν οι μόνες εσωτερικές διαδικασίες μάρκετινγκ που βρέθηκαν να έχουν άμεση επιρροή σε έναν εσωτερικό προσανατολισμό πελατών.

Η παραγωγή και η διάδοση των πληροφοριών σχετικά με τον εξωτερικό πελάτη επιτρέπει στους υπαλλήλους να λάβουν μια μεγαλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεών τους, αναπτύσσοντας στην συνέχεια έναν ανώτερο προσανατολισμό πελατών και ένα διά-λειτουργικό συντονισμό.

Πρακτικά άμα χωρίσουμε σε μέρη τον εσωτερικό και εξωτερικό προσανατολισμό έχουμε τα εξής:

Εσωτερικός προσανατολισμός πελατών.

Ο εσωτερικός προσανατολισμός πελατών περιλαμβάνει(α) Η επιχείρησή μετρά συστηματικά τους ικανοποιημένους υπαλλήλους,(β) Στις διωπηρεσιακές συναλλαγές, μεταχειρίζεται κάθε τμήμα ως πελάτη. (γ) Υπάρχει η επιδίωξη συνεχούς αύξησης της αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών (ή χαμηλότερο κόστος) , (δ) Πραγματοποιείται συνεργασία με τα συναδελφικά τμήματα για την εξασφάλιση των τρεχουσών απαιτήσεων των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν καταρτίσει τα τμήματα τους να συμπεριφέρονται ως πελάτες μεταξύ τους.(ε) Τα συνεργαζόμενα τμήματα αξιολογούν συστηματικά την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που τα προσφέρονται. **Προσανατολισμός αγοράς (Narver και Slater, 1990, τροποποιημένο).**

Εξωτερικός προσανατολισμός πελατών.

Ο εξωτερικός προσανατολισμός πελατών περιλαμβάνει(α) Το όραμα της επιχείρησης τονίζει τη σημασία της ικανοποίησης πελατών.(β) Βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται η κατανόηση των αναγκών πελατών. (γ) Γίνεται συστηματική και συχνή ικανοποίηση πελατών μέσω κατάλληλων μέτρων. (δ) Δίνεται πολλή προσοχή στην υπηρεσία μεταπωλήσεων. (ε)Υπάρχει η επιδίωξη συνεχούς αύξησης των οφελών παράλληλα με την μείωση των δαπανών των πελατών. ζ)Γίνεται συγκέντρωση πληροφοριών για τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών. (ζ) Η επιχείρηση ανταμείβει εκείνους τους υπαλλήλους που παρέχουν την άριστη εξυπηρέτηση πελατών. (χ) Χρησιμοποιούνται οι πελάτες ως μία σημαντική πηγή νέων προϊόντων **(Narver και Slater, 1990, τροποποιημένο).**

Ένα κοινό όραμα είναι αυτό που στο μέλλον μπορούν οι υπάλληλοι να σκεφτούν και να ενσωματώσουν στο προσωπικό όραμά τους. Στην ουσία, ο εσωτερικός και εξωτερικός προσανατολισμός δημιουργούν ή βοηθούν την εταιρία να υιοθετήσει μια εικόνα βοθηιών και ένα ζωτικής σημασίας συστατικό στην επίτευξη εκείνου του οράματος. Ένα κοινό όραμα είναι ένα ισχυρό εργαλείο που βοηθά μια επιχείρηση να κρατήσει και να παρακινήσει τους καλύτερους υπαλλήλους εμπνέοντας τους την ελπίδα ότι ακόμα και να κάνουν λάθος θα έχουν αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια.

Εσωτερική επικοινωνία

Η αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε μια οργάνωση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ενός εσωτερικού προσανατολισμού πελατών και ενός προσανατολισμού αγοράς. “Οι υπάλληλοι χρειάζονται τις πληροφορίες για να είναι σε θέση να εκτελέσουν τους στόχους τους ως φορείς παροχής υπηρεσιών στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες” **(Gronroos, 1990)**. Πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις απαιτήσεις των πελατών (εσωτερικός προσανατολισμός πελατών) καθώς επίσης και τα συμπεράσματά τους σχετικά με τις εξωτερικές ανάγκες πελατών (προσανατολισμός αγοράς).

Οι υπάλληλοι επιθυμούν πληροφορίες για τις ανάγκες πελατών, για την οργάνωσή τους, και για τον τρόπο με τον οποίο η συμβολή τους είναι ζωτικής σημασίας στην επιχείρηση και τους πελάτες της. Μπορεί επομένως να υποθετεθεί ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία θα βελτιώσει τον εσωτερικό προσανατολισμό πελατών και τον προσανατολισμό αγοράς.

Θεωρητικά πλαίσια στις προσανατολισμένες στους πελάτες συμπεριφορές βεβαιώνουν ότι οι εκβάσεις διαπραγμάτευσης επηρεάζονται σημαντικά από τη χρησιμοποίηση τριών τύπων συμπεριφοράς διαπραγμάτευσης που είναι τα εξής:

- (1) Ανταγωνιστική.
- (2) Μέσω εντολής και
- (3) Συντονιστική.

(Michael R. Williams, 1998).

Οι συμπεριφορές που παρουσιάζουν ανταγωνιστικότητα και διαπραγμάτευση με τους πελάτες προέρχονται από έναν μηδενικό προσανατολισμό και προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τις εκβάσεις. Ενώ η συμπεριφορά της υποχρεωτικής εντολής μέσω των καιροσκοπικών συμπεριφορών όπως οι απειλές, οι υποσχέσεις, από την άλλη τα πειστικά επιχειρήματα και η απροθυμία να μοιραστούν οι πληροφορίες αποκλείει την ανάπτυξη των ανταλλαγών ή των εναλλακτικών λύσεων και οδηγεί στα αυξανόμενα επίπεδα σύγκρουσης ρόλου και τα μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών.

Οι συντονιστικές συμπεριφορές διαπραγμάτευσης προέρχονται από έναν προσανατολισμό επίλυσης προβλημάτων που υπογραμμίζει το κοινό-κέρδος πέρα από το προσωπικό κέρδος. Επειδή αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη εργάζονται προς τα αμοιβαία οφέλη και μοιράζονται πρόθυμα τις πληροφορίες, η σύγκρουση ρόλων μειώνεται και η επιδιώκεται η ικανοποίηση προωθώντας την ανάπτυξη και την παγιοποίηση των σχέσεων αγοραστή-πωλητή.

Σε αυτό το σημείο παραθέτουμε ορισμένους γενικούς κανόνες που ισχύουν για την εσωτερική αλλά και εξωτερική επικοινωνία και είναι οι εξής:

Για την εσωτερική επικοινωνία.

(α) Τακτική ειδοποίηση για τις σημαντικές αλλαγές που εμφανίζονται στην επιχείρησή. (β) Ενημέρωση των υπαλλήλων για την οικονομική θέση της επιχείρησής. (γ) Ενημέρωση για τις πολιτικές και τους στόχους της επιχείρησής. δ) Ενημέρωση για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. ε) Ανατροφοδότηση από έντυπο υλικό για την απόδοση της εργασίας. ζ) Η ανατροφοδότηση από τη διαχείριση των εργασιών είναι χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των εργασιών **(Clampitt and Downs,1993).**

Για την εξωτερική επικοινωνία.

α) Σχολιασμός των διαφημιστικών καμπανιών από τους εργαζομένους προτού παρουσιαστούν στο ευρύ κοινό. β) Ενημέρωση για τις τρέχουσες εκστρατείες

μάρκετινγκ και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. γ) Ευκαιρία συμμετοχής των εργαζομένων στην ανάπτυξη νέας διαφημιστικής καμπάνιας. δ) Παρουσίαση του διαφημιστικού υλικού της επιχείρησης προτού διατεθεί δημόσια ε) Κοινή συζήτηση της αποτελεσματικότητας μάρκετινγκ της καινούργιας καμπάνιας (**Clampitt and Downs,1993**).

2.1.3 Βασικές υποθέσεις.

Οι υποθέσεις που παρουσιάστηκαν στα άρθρα αποτέλεσαν πρόλογο για τις μελέτες που παρουσιάζονται μέσα σε αυτά και αφορούν διάφορες περιπτώσεις γύρω από την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στην επιχειρηματική αγορά.

Επίσης σε κάποιο από αυτά τα άρθρα καταγράφονται απορίες για την επίδραση της ύπαρξης μίας τακτικής προσανατολισμένης στους πελάτες με βάση τις αντιλήψεις όσον αφορά την εξυπηρέτησή τους. Συγκεκριμένα η εστίαση είναι στον προσδιορισμό της επιρροής που μπορεί να ασκήσει μια εταιρεία στους πελάτες της λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις της καταναλωτικής ποιότητας, τη ικανοποίηση πελατών, και την αξία των υπηρεσιών.

Σε ένα άλλο άρθρο καταγράφεται η σχέση μεταξύ του εσωτερικού προσανατολισμού πελατών και του προσανατολισμού αγοράς. Στηρίζεται στην έννοια ότι η οργανωτική δυναμική, η διευθυντική δράση στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τα αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνιών, και τα διαχειριζόμενα ανθρώπινα δυναμικά είναι κρίσιμα για την οικοδόμηση ενός εσωτερικού προσανατολισμού πελατών και συνεπώς ενός προσανατολισμού αγοράς.

Η οργανωτική δομή του προσανατολισμού αγοράς καταγράφεται από τους (**Kohli και Jaworski, 1990**). Επίσης εξετάζεται ο προσανατολισμός πελατών σε σχέση με την απόδοση μικρομεσαίων μεγέθους επιχειρήσεων. Υπάρχει ένα τεστ για τα πιθανά αποτελέσματα του προσανατολισμού καινοτομίας, του δυναμισμού αγοράς και της ανταγωνιστικής έντασης στον βαθμό που ο προσανατολισμός πελατών αφορά αυτές τις εταιρίες. Τα συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν για αυτό το τεστ ήταν νέα προϊόντα επιτυχίας, αύξηση πωλήσεων και απόδοση της επένδυσης (ROI).

Σχεδόν σε όλα τα άρθρα χρησιμοποιήθηκαν ερευνητικές κλίμακες για την ανάπτυξη των μελετών. Μια από αυτές αφορούσε τα δείγματα μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων στην μεγάλη Βρετανία(UK) που αλλιώς λέγονται και SME.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν την θετική επίδραση του προσανατολισμού πελατών στην απόδοση αυτού του μεγέθους των επιχειρήσεων.

Η κεντρική ερευνητική ερώτηση για όλες τις μελέτες των άρθρων ήταν: Ποιες είναι οι στρατηγικές επιπτώσεις της εφαρμογής και της χρήσης των συστημάτων CRM; Η έρευνά μας στην παρούσα πτυχιακή εργασία είχε ως σκοπό να αξιολογήσει τις σχέσεις μεταξύ του εταιρικού πολιτισμού, του προσανατολισμού πελατών, της δυνατότητας για καινοτομίες, και της επιχειρησιακής απόδοσης σε σχέση με εταιρείες ηλεκτρικών ειδών.

2.1.4 Σκοπός των άρθρων

Ο σκοπός των άρθρων που αναλύθηκαν σε γενικές γραμμές ήταν κοινός. Αναφερόταν γύρω από το θέμα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και πώς αυτό επηρεάζει και επηρεάζεται από τα τριγύρω περιβάλλοντα των επιχειρήσεων.

Δηλαδή αξιολογούνται οι σχέσεις μεταξύ του εταιρικού πολιτισμού, του προσανατολισμού πελατών, της δυνατότητας για καινοτομίες, και της επιχειρησιακής απόδοσης. Επίσης τα όσα καταγράφονται μέσα στα άρθρα έχουν σκοπό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να κάνουν μία σωστή αυτοαξιολόγηση και να αναπτύξουν τον βαθμό στον οποίο ένας πωλητής συμμετέχει στην πελατοκεντρική κουλτούρα. Όλα τα άρθρα υποστηρίζουν την έννοια μάρκετινγκ που απαιτεί οργάνωση για να καθοριστούν οι ανάγκες μιας αγοράς αλλά και την προσαρμογή αυτής της έννοιας ώστε να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες καλύτερα ποιοτικά σε σχέση με ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Ο αρχικός στόχος των διάφορων μελετών ήταν να αξιολογηθεί πώς το επίπεδο προσανατολισμού πελατών επηρεάζει την οργανωτική απόδοση και τελικά τις εξωτερικές συμπεριφορές των επιχειρήσεων απέναντι στην αγορά. Τα αποτελέσματα των ερευνών καταδεικνύουν τον προσανατολισμό των πελατών ως ένα σύνολο διαφορετικών φορέων παροχής υπηρεσιών που αξιολογούν την σημασία της επιχειρησιακής φιλοσοφίας υπηρεσιών.

Τέλος στόχος των άρθρων ήταν να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ των μέτρων προσανατολισμού και απόδοσης πελατών στις επιχειρήσεις που ερευνώνται μέσα στα άρθρα. Δεύτερον, γίνεται μια προσπάθεια να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο ο προσανατολισμός καινοτομίας, ο δυναμισμός αγοράς και η ανταγωνιστική ένταση επηρεάζουν τον βαθμό προσανατολισμού πελατών μεταξύ τέτοιων εταιριών.

Οι μελέτες των άρθρων αναφέρονται σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις σε χώρες με διαφορετικές κουλτούρες όπως είναι η Αυστραλία, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, η Ιαπωνία και η Μεγάλη Βρετανία. Εξετάζεται επίσης και το πώς η επιχειρησιακή απόδοση των επιχειρήσεων που εδρεύουν σε αυτές τις χώρες επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες περιβαλλοντικούς ή μη.

2.1.5 Ο ρόλος των πωλητών

Οι πωλητές αντιλαμβάνονται την έννοια μάρκετινγκ ως προσπάθεια να ενισχυθούν οι πελάτες τους. Να μπορούν με την βοήθεια αυτής της έννοιας να λαμβάνουν αποφάσεις για τις αγορές τους, γιατί αυτό είναι που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Οι προσανατολισμένοι στους πελάτες πωλητές υιοθετούν συμπεριφορές που στοχεύουν στην αύξηση της μακροπρόθεσμης ικανοποίησης πελατών. Επιπλέον αποφεύγουν τις συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν στη δυσαρέσκεια πελατών. Έτσι αυτοί οι πωλητές που αποφεύγουν τις ενέργειες που θυσιάζουν το ενδιαφέρον πελατών, αυξάνουν την πιθανότητα της πραγματοποίησης μιας άμεσης πώλησης.

Σαφώς, σε μερικές καταστάσεις ο αντίκτυπος της άμεσης πώλησης ξεπερνά σε σημαντικότητα τον πιθανό αντίκτυπο των μελλοντικών πωλήσεων. Επιπλέον, υπάρχουν πωλητές που για να ασκήσουν μια προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη προσέγγιση, πρέπει να ξοδέψουν χρόνο συλλέγοντας τις πληροφορίες που προσαρμόζονται στις ανάγκες πελατών αλλά και για την επίδειξη του τρόπου που τα προϊόντα ικανοποιούν εκείνες τις ανάγκες.

Οι πωλητές επιπλέον πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσουν τις ανάγκες πελατών και να τους κάνουν να αισθανθούν ότι οι προτάσεις τους θα εξεταστούν. Οι πωλητές πρέπει να ταιριάζουν τις ανάγκες των πελατών με τον χρόνο για να ερευνηθούν και παράλληλα να υποστηρίζουν την επιχείρησή τους.

Σύμφωνα με την λογοτεχνία του μάρκετινγκ όλοι οι υπάλληλοι μιας οργάνωσης είναι εσωτερικοί πελάτες ((**Bowen-Sninter, 1988**). “Η έννοια ενός εσωτερικού πελάτη λέει πως κάθε υπάλληλος είναι και προμηθευτής και πελάτης σε άλλους υπαλλήλους μέσα στην οργάνωση” (**Gronroos, 1981**). “Οι υπάλληλοι πρέπει να λάβουν το καλύτερο δυνατό ποιοτικό προϊόν από εκείνο που είναι προς τα πάνω στην αλυσίδα της παραγωγής, εάν πρόκειται να παράσχουν ένα υψηλής ποιότητας προϊόν” (**Lukas, Maignan, 1996**).

“Η επαγγελματική κατάρτιση μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους μέσα στην επιχείρηση να κατανοήσουν τον ρόλο κάθε ατόμου σε σχέση με άλλα άτομα, τις διάφορες λειτουργίες μέσα στην εταιρία και τους πελάτες” (Gronroos, 1990). Επιπλέον, ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι μια κατάλληλη βάση η οποία διαλύει οποιαδήποτε αρνητική στάση απέναντι στην ανάπτυξη ενός προσανατολισμού αγοράς (Piercy, 1995, τροποποιημένο). Η κατάρτιση και η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε σχέση με την αγορά έχουν μια σημαντική και θετική σχέση με τον εσωτερικό προσανατολισμό πελατών και με τον προσανατολισμό αγοράς.

Ανάπτυξη σχέσης αγοραστών-πωλητών

Το μέτρο της ανάπτυξης της σχέσης μεταξύ αγοραστή-πωλητή αναπτύχθηκε σε αυτήν την μελέτη. Εντούτοις, τρία είναι τα αρχικά στοιχεία στα οποία βασίζεται η ανάπτυξη αυτής της σχέσης. Και αυτά είναι:

- (1) ικανοποίηση με τη διαδικασία πωλητών και ανταλλαγής.
- (2) εμπιστοσύνη στον πωλητή και
- (3) υποχρέωση.

(Michael R. Williams, 1998).

Η ικανοποίηση του πελάτη γίνεται επιτυχής με τους ρόλους που εκτελούνται από τον πωλητή. Η εμπιστοσύνη σε σχέση με το μάρκετινγκ περιέχεται στην φράση ότι ένας «πωλητής μπορεί να στηριχθεί στην διοίκηση για να συμπεριφερθεί με έναν τέτοιο τρόπο που να εξυπηρετηθεί το μακροπρόθεσμο συμφέρον του πελάτη».

Τα άρθρα επιβεβαιώνουν ότι όταν οι πωλητές λειτουργούν σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, βλέπουν ως στόχο τους την εύρεση των λύσεων στα επιχειρησιακά προβλήματα και έτσι γίνονται κερδοφόρες πράξεις μέσα στην επιχείρηση. Οι σχέσεις μέσα στην επιχείρηση γενικά αναπτύσσονται μέσω μιας διαδοχικής διαδικασίας πέντε φάσεων:(Dwyer,1987).

- (1) συνειδητοποίηση
- (2) εξερεύνηση
- (3) επέκταση
- (4) υποχρέωση και
- (5) διάλυση.

Κάθε επόμενη φάση στηρίζεται στις εκβάσεις από την προηγούμενη φάση και αντιπροσωπεύει μια σημαντική μετάβαση στο τι πιστεύουν τα συμβαλλόμενα μέρη το

ένα άλλο για το άλλο. Δηλαδή η κίνηση από τη πρώτη φάση της συνειδητοποίησης προς κάθε επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγηση των εκβάσεων της σχέσης μέχρι εκείνο το σημείο, και κατόπιν αναπτύσσονται η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη. Με βάση αυτά τα αρχικά και στοιχειώδη επίπεδα ικανοποίησης και εμπιστοσύνης η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών αυξάνεται. Μετά από αυτήν την ικανοποίηση με την απόδοση των μερών, η διαδικασία σχέσης συνεχίζει να προχωρεί όπως και η συνεχή ανταλλαγή χαρακτηριστικών. Κατά συνέπεια, η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη, και η υποχρέωση είναι ουσιαστικές έννοιες στη διαδοχική διαδικασία της ανάπτυξης σχέσης αγοραστής-πωλητών. Η ποιότητα αυτής της σχέσης τελικά αποτελείται από δύο διαστάσεις: εμπιστοσύνη και ικανοποίηση με τον πωλητή.

Σύμφωνα με (Newell, 2000) υπάρχουν συχνά τρεις ευδιάκριτοι τύποι πελατών σχέσης: οι κορυφαίες, μέσες και χαμηλότερες ομάδες. Η κορυφαία ομάδα που αποτελεί το δέκα τοις εκατό αποτελείται από τους πελάτες με την άριστη πίστη και την υψηλή αποδοτικότητα για την οργάνωση. Το CRM σύστημα διατηρεί και προσφέρει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες για αυτούς προκειμένου να αποφευχθούν οι ανταγωνιστές.

Οι ομάδες μεσαίων πελατών (επόμενα 40-50 τοις εκατό) είναι αυτοί που δίνουν καλά κέρδη και παρουσιάζουν ισχυρή δυνατότητα για μελλοντική ανάπτυξη και πίστη. Ορισμένοι από αυτούς πηγαίνουν και αγοράζουν και από τους ανταγωνιστές. Η ιδέα να χρησιμοποιηθεί το CRM σύστημα στους μέσους πελάτες είναι αποτελεσματική δεδομένου ότι είναι η μέγιστη πηγή πιθανής αύξησης. Οι ομάδες χαμηλότερων πελατών (κατώτατο σημείο 40-50 τοις εκατό) είναι εκείνοι που είναι μόνο περιθωριακά κερδοφόροι για την επιχείρηση.

Οι πελάτες που απλά συναλλάσσονται δεν συμβάλλουν σε τίποτα και έχουν ένα δυσμενές αποτέλεσμα στην αποδοτικότητα. Επομένως εργασία του CRM συστήματος είναι να προσδιορίσει τους πελάτες συναλλαγών και να βοηθήσει τις οργανώσεις να αποκριθούν κατάλληλα. Οι στρατηγικές CRM είναι μόνο αποτελεσματικές εάν παραδίδουν θετικά αποτελέσματα.

2.1.6 Ο ρόλος των μάνατζερ των επιχειρήσεων και της διοίκησης.

Το σύγχρονο Management (διοίκηση) δέχεται ότι ο μάνατζερ είναι ένα άτομο που διευθύνει, εκπαιδεύει, καθοδηγεί, και κατευθύνει προς επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, 6-8 άτομα (αμέσους υφισταμένους). Με αυτό το νόημα, ο

γενικός διευθυντής κάθε εταιρείας μπορεί να έχει υφισταμένους το πολύ έως 8 υποδιευθυντές.

Βέβαια, στην πράξη (στη χώρα μας), υπάρχουν μάνατζερς (διευθυντές) που έχουν 10 – 12 ή ακόμη και 50 υφισταμένους(συνήθως στον ευρύτερο δημόσιο τομέα). Αυτό έχει ως συνέπεια τη χαμηλή απόδοση της επιχείρησης ή του φορέα, διότι ξεφεύγει ο έλεγχος και δε δύναται να προβούν στις απαιτούμενες ενέργειες. Για τους λόγους αυτούς, συνιστάται να τηρείται η αναλογία (6-8 υφισταμένων), εφόσον είναι δυνατός. Αν ο μάνατζερ αδυνατεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του, λόγω φόρτου εργασίας, τότε είναι υποχρεωμένος να εκχωρεί αρμοδιότητες και σε άλλα άτομα. Τα αποτελέσματα των άρθρων έδειξαν ότι ο μάνατζερ μιάς επιχείρησης που επιβλέπει το μάρκετινγκ πρέπει να προσπαθήσει παράλληλα να συλλέξει, να αναλύσει, να διαδώσει τις πληροφορίες για τις ανάγκες και αυτά που θέλουν οι καταναλωτές.

Η Διοίκηση

“Οι οργανωτικοί ηγέτες είναι πρότυπα, δεδομένου ότι πρώτα αυτοί πρέπει να δείξουν την αφιέρωσή τους στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες”(Jaworski και Kohli, 1993). Η διοικητική υποστήριξη των υπαλλήλων έχει σημαντική σχέση με τον εσωτερικό προσανατολισμό πελατών και με τον προσανατολισμό αγοράς.

Όπως αναφέραμε, το σύστημα CRM σε θεωρητικό επίπεδο είναι μια διοικητική έννοια που στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό στην αυτοματοποίηση της τεχνολογίας και των διαδικασιών για να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον για κάθε επιχείρηση.

Εντούτοις ένα τέτοιο περιβάλλον συνεπάγεται την αλλαγή. Αλλαγή στις διαδικασίες, στους ανθρώπους, στην τεχνολογία, στις διοικητικές μορφές. Η εισαγωγή αυτού του επιπέδου αλλαγής σε οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει την αναταραχή μεταξύ των υπαλλήλων. Προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των στοιχείων CRM σε καθημερινή χρήση, απαιτείται ένας ηγέτης πελατών που θα αποτελέσει τον καλύτερο συντονιστή.

Για να συμπληρωθεί καλύτερα η ολοκλήρωση του CRM συστήματος το νέο μοντέλο ηγεσίας καλείται CRL. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο υπάρχουν τρία συστατικά κλειδιά του προτύπου CRL που είναι απαραίτητα προκειμένου να ευθυγραμμιστεί μια οργάνωση και εκπληρωθούν καλύτερα οι αποτελεσματικοί στόχοι του συστήματος CRM. Είναι τα εξής:

- Τεχνολογία

- Οργανωτικό περιβάλλον και
 - Ατμόσφαιρα της καινοτομίας.
- (Galbreath, Rogers, 1999).**

Ο νέος ηγέτης της εκάστοτε επιχείρησης πρέπει να αναγνωρίζει ότι η τεχνολογία CRM είναι στρατηγική. Η τεχνολογία CRM πρέπει να γίνει ένα τόσο κεντρικό μέρος της εξίσωσης CRM όσο οι πελάτες και οι υπάλληλοι. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα εξασφαλίσει ότι η τεχνολογία CRM θα αγκαλιαστεί από ολόκληρη την οργάνωση για να υπάρξει μία γενική επιτυχία.

“Ο ρόλος της διοίκησης του μάρκετινγκ έχει προκύψει ως ουσιαστική προϋπόθεση για την ενθάρρυνση ενός εσωτερικού προσανατολισμού πελατών και ενός προσανατολισμού αγοράς” **(Webster, 1988)**.

Το πρώτο βήμα ενός ηγέτη είναι να ολοκληρώσει είναι ένα κοινό όραμα που όμως δεν μπορεί να επιβάλει, επειδή θα απομακρυνθεί πιθανώς από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής ως μία αδέξια διοικητική τακτική.

Ο αληθινός ηγέτης σχέσης με τους πελάτες ζει και αναπνέει για το όραμα της εταιρίας καθημερινά που περιλαμβάνει τις ανάγκες της εταιρείας, τους πελάτες, και τους υπαλλήλους που απαρτίζουν την επιχείρηση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, παραδείγματος χάριν, (Jack) και (Welch) της General Electric ξοδεύουν προσωπικά το χρόνο με τους πελάτες τους γνωρίζοντας ότι οφείλουν να τους ακούσουν.

Ένας -ηγέτης σχέσης πελατών- πρέπει να έχει και μια μαλακή πλευρά. Ότι και αν έχει συμβεί μέσα στην εταιρεία πρέπει να παρουσιάσει το καλό πρόσωπο και χαμόγελο του που αντανακλά το καλό πρόσωπο της εταιρείας και μερικές φορές όσα νεύρα και αν έχει πρέπει να κάνει υπεράνθρωπες προσπάθειες για να παρουσιαστεί παράλληλα και ανθρώπινος.

Πρέπει να είναι και στυγνός επαγγελματίας αλλά και άνθρωπος που καταλαβαίνει, άρα το ίδιο και η εταιρεία που εκπροσωπεί. Πρέπει να είναι αισιόδοξος για το μέλλον. Οι άνθρωποι ακολουθούν τον ηγέτη που έχει τα αληθινά συμφέροντα των υφισταμένων του κοντά στην καρδιά του. “Και οι υπάλληλοι που αισθάνονται εκτιμημένοι προσέχουν τους πελάτες καλύτερα”. **(Senge, 1998)**.

Το σύστημα CRM τελικά περιλαμβάνει την αλλαγή της επιχειρησιακής διαδικασίας και την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας πληροφοριών. “Συνεπώς η αποτελεσματική ηγεσία είναι σημαντική” **(Galbreath, Rogers, 1999)**. Επειδή οι

ηγέτες ελέγχουν τα εξωτερικά περιβάλλοντα μιας οργάνωσης είναι συχνά καλύτερα αυτός που τοποθετείται να μπορεί να θέσει το όραμα ή τη στρατηγική κατεύθυνση για προγράμματα CRM. “Επιπλέον, οι ηγέτες αποφασίζουν την έγκριση και τον έλεγχο των δαπανών, τη ρύθμιση και την παρακολούθηση της απόδοσης και της ενδυνάμωσης και το κίνητρο του βασικού προσωπικού” (Pinto,Slevin, 1987).

2.1.7 Επιχειρησιακός σχεδιασμός και φιλοσοφία.

Αναφέρεται ότι στα πρώτα στάδια των συζητήσεων για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών ο διάλογος αφιερώθηκε κυρίως στις οργανώσεις που έχουν έναν προσανατολισμό πελατών(Parasuraman 1987).

“Για μια οργάνωση υπηρεσιών η ύπαρξη προσανατολισμού στους πελάτες είναι συγγενής στην άσκηση της «έννοιας μάρκετινγκ» στο επίπεδο πελατών” (Hoffman και Ingram,1992). Όλα αυτά σημαίνουν ότι εταιρίες που ακολουθούν ενεργά τους υπαλλήλους τους χρησιμοποιούν μία συμπεριφορά που ευνοεί τον προσανατολισμό πελατών προσφέροντας έτσι μια μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ο διευθυντικός στόχος είναι να καθιερωθεί μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που ενθαρρύνει αυτές τις συμπεριφορές υπαλλήλων.

Εάν μια εταιρία εφαρμόζει επιτυχώς έναν πολιτισμό προσανατολισμένο στους πελάτες και έτσι είναι αντιληπτό στην αγορά, είναι πιθανότερο οι πελάτες να αποκριθούν θετικά στα αγαθά και υπηρεσίες της οργάνωσης. Έτσι οι συναλλαγές μιας οργάνωσης με τους πελάτες της με αυτόν τον τρόπο πιθανότερα να οδηγήσουν σε θετικές εκβάσεις για την οργάνωση. Κατά συνέπεια, σε μια υπηρεσία που θέτει έναν προσανατολισμό στους πελάτες ο πολιτισμός προσδιορίζεται από τις συμπεριφορές των υπαλλήλων.

“Τα συστήματα ανταμοιβής μπορούν να παρέχουν το κίνητρο για τους υπαλλήλους να υιοθετήσουν νέες συμπεριφορές και τοποθετήσεις σύμφωνες με έναν προσανατολισμό αγοράς” (Ruekert, 1992).

“Είναι αποδοτικότερο η διοίκηση να προσλάβει προσωπικό με μια υπάρχουσα δέσμευση για έναν προσανατολισμό αγοράς, τα οποία άτομα έχουν τις δεξιότητες που συμβάλλουν στον προσανατολισμό της οργάνωσης απέναντι στην αγορά, παρά να εκπαιδεύσει έναν υπάλληλο για να έχει αυτά τα χαρακτηριστικά.”(Gronroos, 1990).

Η εμπειρία των υπαλλήλων με το προϊόν και την εξωτερική επικοινωνία δημιουργεί μια ευκαιρία για αυτούς να πουν ότι η οργάνωση τους ανατροφοδοτεί.

Αυτό θα ενίσχυε μια αίσθηση των υπαλλήλων για συμμετοχή στην εκστρατεία της επιχείρησης και επομένως να ενισχύσει τη δέσμευσή τους για την κατεύθυνση τους στην αγορά.” (Gronroos, 1990). Αυτή η συμμετοχή στην εξωτερική επικοινωνία δεν αναμένεται να έρθει σε αντίθεση με τον εσωτερικό προσανατολισμό πελατών ενός υπαλλήλου.

Έτσι λοιπόν φθάνουμε σε ένα σημείο που πρέπει να απαριθμήσουμε και να εξηγήσουμε μερικά σημεία αυτής της φιλοσοφίας που είναι τα εξής:

Διωπηρεσιακή σύγκρουση

“Η διωπηρεσιακή σύγκρουση εμποδίζει την ανάπτυξη ενός προσανατολισμού αγοράς” (Jaworski και Kohli, 1993). Τα άτομα στις οργανώσεις στις οποίες η επικρατεί ένταση στα τμήματα, είναι πιθανό να είναι λιγότερο πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες για τις απαιτήσεις πελατών ή να εργαστούν για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και προσδοκίες.

Προσανατολισμός ανταγωνιστών

Περιλαμβάνει: α) Διάδοση των πληροφοριών για τις στρατηγικές των ανταγωνιστών μέσα στην επιχείρησή. (β) Γρήγορη απόκριση στις ενέργειες των ανταγωνιστών που απειλούν την επιχείρηση. (γ) Η διαχείριση συζητά τακτικά τις δυνάμεις και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών. (δ) Στόχευση στους πελάτες όπου υπάρχουν ή για ανάπτυξη που είναι ένα πλεονέκτημα πέρα από τους ανταγωνιστές.

Διά-λειτουργικός συντονισμός

Περιλαμβάνει: (α) Μεταβίβαση των πληροφοριών για την εμπειρία πελατών μας σε όλα τα τμήματα. (β) Όλα τμήματά εργάζονται μαζί για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των πελατών. (γ) Όλα τα τμήματα καταλαβαίνουν πώς το καθένα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία της ανώτερης αξίας για τον πελάτη. (δ) τα ζητήματα σχετικά με τις εξελίξεις αγοράς κοινοποιούνται σε όλους τους υπαλλήλους. (ε) Τα τμήματά συνεργάζονται από κοινού για να μας δώσουν τα πλεονεκτήματα πέρα από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης (Jaworski και Kohli, 1993).

Παραγωγή νοημοσύνης

Περιλαμβάνει: (α) Συνομιλία με τους πελάτες για να ανακαλυφθούν προϊόντα και υπηρεσίες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. (β) Ανάλυση της ευθύνης για την έρευνα αγοράς για την μέτρηση ικανοποίησης πελατών. (γ) Αξιολόγηση των αντιλήψεων πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών. (δ) Συγκέντρωση των

πληροφοριών από τους αρχικούς πελάτες. (ε) Αναθεώρηση του αντίκτυπου του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στην επιχείρησή μας (**Jaworski και Kohli,1993**).

Διυπηρεσιακή ολοκλήρωση

Περιλαμβάνει:(α) Οι άνθρωποι της επιχείρησής πρέπει να είναι προσιτοί στα άλλα τμήματα. (β)Οι πελάτες να μπορούν να εκφραστούν σε όλα τα άτομα ανεξαιρέτως της θέσης που έχουν. (γ) Να μπορούν τα μεσαία στελέχη των τμημάτων μπορούν εύκολα να σχεδιάσουν τις συνεδριάσεις με τα μεσαία στελέχη σε άλλα τμήματα. (**Jaworski και Kohli, 1993**).

Κατάρτιση και εκπαίδευση αγοράς (Lux et al., 1996).

Περιλαμβάνει:α)Η επιχείρησή πρέπει να θεωρεί ότι η τεχνική κατάρτιση είναι σημαντικότερη από τη γενική κατάρτιση. (β) Μετά από τις περισσότερες περιόδους άσκησης, οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν μια αυξανόμενη κατανόηση του λόγου για την ύπαρξη της επιχείρησής. (γ) Οι περίοδοι άσκησης βοηθούν τους υπάλληλους να καταλάβουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες πελατών. (δ) Η επιχείρησή πρέπει να θεωρεί ότι όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευθούν στη συνειδητοποίηση πελατών.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καλλιεργήσει τα παραπάνω για έναν κατάλληλο πολιτισμό, έχοντας ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν τα καλύτερα προϊόντα αξίας και ποιότητας σχετικά με τους ανταγωνιστές της, έχει ως αποτέλεσμα την ζωτικής σημασίας επίτευξη και διατήρηση της ανώτερης απόδοσης.

Ο υψηλός βαθμός έμφασης στη δυνατότητα για καινοτομίες τείνει να συνδεθεί με έναν υψηλότερο επίπεδο προσανατολισμού πελατών επειδή η υποχρέωση για την καινοτομία θα αναγκάσει μια εταιρία να γίνει εξωτερικά πιο προσαρμοσμένη στις ανάγκες του πελάτη. Μια εξωτερική εστίαση θα εφοδιάσει επίσης την επιχείρηση με τη δυνατότητα να προσδιοριστούν περισσότερες προοπτικές στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα προσανατολισμού πελατών και μιας εσωτερικής εστίασης.

2.1.8 Η σχέση του μάρκετινγκ με το CRM

Η “συμβατική φρόνηση μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι ένας προσανατολισμός πελατών παρέχει σε μια εταιρία μια καλύτερη κατανόηση των πελατών του, η οποία οδηγεί στη συνέχεια στην ενισχυμένη ικανοποίηση πελατών και τη σταθερή

απόδοση.” (Voss 2000). Επίσης ο προσανατολισμός πελατών προσδιορίστηκε ως βασικός διευθυντικός στόχος στην θεωρία του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Η εστίαση του μάρκετινγκ έχει μετατοπιστεί προς την απόδοση των επιχειρήσεων μέσω μακροπρόθεσμων και προσανατολισμένων στρατηγικών στους πελάτες με την ελπίδα να αυξηθεί σε ένα μεγάλο ποσοστό η ικανοποίησή τους και να δημιουργηθούν πιστοί πελάτες στην επιχείρηση. Η προστιθέμενη αξία ποιότητας η οποία περιλαμβάνει την γρήγορη εξυπηρέτηση υπηρεσιών και την σωστή συμπεριφορά των πωλητών είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των οργανώσεων.

Δύο διαφορετικά κατασκευάσματα σχετικά με τον προσανατολισμό πελατών κατατίθενται εδώ: «ενδυνάμωση της επιχείρησης» και «προθυμία να αλλάξει και να προσαρμοστεί.» Αυτές οι μεταβλητές περιλήφθηκαν βάσει του χαρακτηρισμού (Sheth,1992) του μάρκετινγκ σχέσης “ως διαδικασία αρμονικών σχέσεων μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών μέσω της αμοιβαίας συνεργασίας και υποχρέωσης”.

Σύμφωνα με το (ΦΩΣ,2001) “το CRM εξελίχθηκε από τις επιχειρησιακές διαδικασίες όπως το μάρκετινγκ σχέσης με αυξανόμενη έμφαση στη βελτιωμένη διατήρηση πελατών μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων”. “Το μάρκετινγκ σχέσης υπογραμμίζει ότι η διατήρηση πελατών έχει επιπτώσεις στην αποδοτικότητα επιχείρησης δεδομένου ότι είναι αποδοτικότερο να διατηρηθεί μια υπάρχουσα σχέση με έναν πελάτη από το να δημιουργηθεί ένας νέος” (Payne,1999). Η ιδέα του μάρκετινγκ σχέσης μέσα στο σύστημα CRM είναι αρκετά ισχυρή και έχει οδηγήσει στην έρευνα καινούργιες στρατηγικές μεθόδους για την διατήρηση πελατών αλλά και την προσέλκυση νέων.

Βάσει των ισχυρισμών της έννοιας μάρκετινγκ, ο προσανατολισμός πελατών πρέπει να ασκήσει ευνοϊκή επίδραση στην απόδοση εμπορικών μονάδων, και πιθανώς αυτό πρέπει να ισχύει ανεξάρτητα από εάν ο προσανατολισμός πελατών μετριέται από την άποψη των αντιλήψεων για τον προμηθευτή/τον πωλητή ή εκείνων για τον εκάστοτε πελάτη.

2.1.9 Χαρακτηριστικά και ικανότητες του συστήματος CRM, που πρέπει να έχει για μία επιχείρηση.

Για να υιοθετήσει σωστά μία επιχείρηση ένα σύστημα CRM πρέπει να έχει αντιληφθεί την διαδικασία που χρειάζεται και τις ικανότητες του συστήματος που είναι(Plakoyiannaki,Tzokas,2002):

1. Ολοκληρωτικές ικανότητες που μεγιστοποιούν την αξία των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση από τις διαδικασίες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση, μέχρι αυτές που φαίνονται απέναντι στους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια.
2. Αναλυτικές ικανότητες που κινούνται από την τεχνολογία της επιχείρησης και προσφέρουν γνώση μεγιστοποιώντας τα θετικά αποτελέσματα από την ανάλυση των αγορών που πραγματοποιούνται στους πελάτες της αγοράς.
3. Λειτουργικές ικανότητες που μετατρέπουν τις πληροφορίες από τους πελάτες σε προσφορές που μπορεί να κάνει η επιχείρηση και μεγιστοποιούν τις διαδικασίες από την αξία των πελατών.
4. Κατευθυντικές ικανότητες που είναι η πυξίδα για το πώς και που θα εγκατασταθεί το καινούργιο πρόγραμμα. Εξαρτάται βέβαια και από την ηγεσία, αντικατοπτρίζοντας τις αξίες που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση και γενικά κατευθύνουν το όραμα της επιχείρησης.

Τα χαρακτηριστικά του CRM είναι:(**David C.Chou,David C,yen, Binshan Lin, Yurong Xu,2002**)

- Η αυτοματοποίηση του δικτύου πωλήσεων μέσα από καταγραφή των στοιχείων των πελατών σε χωριστά επίπεδα στα αρχεία της επιχείρησης αλλά και μέσω της τεχνολογίας προσφέρουν μέγιστη ικανοποίηση πελατών στον λιγότερο χρόνο.
- Η υποστήριξη και η βοήθεια των πελατών για να επιλύει τα προβλήματα τους όσο το δυνατόν πιο γρήγορα .
- Ο τομέας υπηρεσιών που προσφέρει γρήγορη επικοινωνία με τον πελάτη για να αντεπεξέλθει η επιχείρηση στις προσδοκίες του. Σε κάθε περίπτωση προβλήματος μέσα αλλά και έξω από την επιχείρηση προσφέρεται η μέγιστη γνώση για την επίλυση του.
- Τελευταίο χαρακτηριστικό είναι η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ που προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τις συνήθειες των καταναλωτών και βελτιστοποιεί τις σχέσεις τους με την επιχείρηση.

Δηλαδή συνοπτικά το πρόγραμμα CRM συμπληρώνει την τεχνολογία που ήδη υπάρχει μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας την εστίαση από το προϊόν στον πελάτη, κάτι που μόνη της η τεχνολογία δεν μπορεί να κάνει. Διαφοροποιεί τις επιχειρησιακές διαδικασίες στην επιχείρηση προσφέροντας μεγάλη αυτοματοποίηση των συστημάτων. Παράλληλα ενοποιεί όλες τις διαδικασίες που ήδη υπάρχουν και συνήθως ενώνεται αποτελεσματικά με το ERP(Enterprise Resource Planning) η και το SCM(Supply Chain Management) που μπορεί να χρησιμοποιούσε ήδη η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση που θέλει να υιοθετήσει ένα τέτοιο σύστημα πρέπει πρώτα να προβεί στην έρευνα της σχέσης της με τους πελάτες και μετά να προχωρήσει.

2.1.10 Βαθμός υιοθέτησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις και σύγκριση με το διεθνές περιβάλλον.

Παρά το γεγονός ότι τα οφέλη της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις είναι κάτι παραπάνω από προφανή, η υιοθέτηση του από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι χαμηλή. Η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμα σε μεσαίο στάδιο σχετικά με τα προϊόντα του συστήματος CRM, αφού δεν έχουν επενδύσει όλες οι επιχειρήσεις σε τέτοιες εφαρμογές και μάλιστα για υπηρεσίες που αφορούν αποκλειστικά τους πελάτες. Ως εκ τούτου η ελληνική αγορά βρίσκεται πίσω σε σχέση με την αμερικάνικη, ιαπωνική, ευρωπαϊκή αγορά.

Εμπειρική έρευνα που έγινε το 2003 (**Stefanoy,2003-<http://www.ατηνσμβ.γρ>**) σε χίλιες(1000) περίπου ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός υιοθέτησης εφαρμογών CRM και των στάσεων της διοίκησης και των μάνατζερ απέναντι σε τέτοια θέματα, έδειξε ότι μόνο οι μισές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται πραγματικά για την ικανοποίηση του πελάτη και πραγματοποιούν τις ανάλογες έρευνες.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται πίσω επίσης και στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας. Και αυτό γιατί στην ίδια έρευνα ένα 10,3% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό CRM ενώ σε ανάλογη έρευνα στις Η.Π.Α, το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 28% (**Bhattacharjee,2001-(<http://www.Crmcommunity.com>)**).

Σε ανάλογη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το πανεπιστήμιο «Μακεδονία» (**<http://www.Crmcommunity.com>**) στις πεντακόσιες μεγαλύτερες ελληνικές

επιχειρήσεις, διαπιστώθηκε ότι λιγότερο από ένα ποσοστό 19,8% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί συστηματικά CRM και παρόμοιες εφαρμογές όπως ERP,SRM, όμως η πλειοψηφία τους ενδιαφέρεται να εφαρμόσει το σύστημα CRM στο μέλλον. Στην ίδια έρευνα αποκαλύπτεται ότι κυριότερος στόχος μέσα από την εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος είναι η βελτίωση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες και η ενδυνάμωση των σχέσεων μαζί τους, ενώ η μείωση του κόστους και η προσέλκυση νέων πελατών δεν είναι μέσα στους πρώτους τους στόχους.

Σε αντίθεση με την προηγούμενη έρευνα μία άλλη έρευνα από την IBM Institute for business Value στις αρχές του 2004 σε 373 ανώτερα στελέχη που επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων σε επιχειρήσεις όλων των επιπέδων, αποκάλυψε ότι περισσότερο από το 50% των εταιρειών πιστεύουν ότι το CRM είναι σχετικό με την βελτίωση της απόδοσης. Επίσης στην ίδια έρευνα περίπου το 65-70% πιστεύουν ότι το CRM θα φέρει αύξηση των εσόδων βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών και την διατήρηση τους, καθώς ότι θα επηρεάσει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι δύο προσεγγίσεις που αναφέρονται συνεχώς ως προϋποθέσεις ` για την επιτυχία του συστήματος είναι η διαχείριση των αλλαγών που περιλαμβάνει την εκπαίδευση των υπαλλήλων για να χρησιμοποιούν σωστά τα εργαλεία του συστήματος και η αλλαγή των διαδικασιών, που περιλαμβάνει την συμμετοχή των υπαλλήλων στην διαδικασία σχεδιασμού και την αλλαγή των δραστηριοτήτων για το CRM. Ακόμη η ίδια έρευνα δείχνει ότι το 75% των εταιρειών δεν έχουν απόδοση από τις πρωτοβουλίες CRM επειδή δεν το χρησιμοποιούν πλήρως. Ωστόσο μόνο το 21% των εταιρειών θεωρούν ότι η ευθυγράμμιση των προσδοκιών των υπαλλήλων είναι σημαντική για την επιτυχία του CRM(www.ibm.com).

Με βάση την εφαρμογή που εξετάζουμε πραγματοποιήθηκε έρευνα στο διαδίκτυο και αναλύθηκε από το(<http://www.crm2day.com>) κατά την περίοδο από 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001. Σε 294 στελέχη επιχειρήσεων από όλη την Ευρώπη και σε 263 στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων βγήκαν τα εξής αποτελέσματα:

Σε ποσοστό 58% οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους την υιοθέτηση μιας CRM προσέγγισης εντός διαστήματος ενός χρόνου. Στις άλλες χώρες ήταν από 42% για την Βουλγαρία έως 63% για την Τσεχία. Ο σημαντικότερος στόχος των ελληνικών επιχειρήσεων μέσα από το σύστημα CRM ήταν η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και η αποτελεσματική διαχείριση των

αιτημάτων τους 21%. Σημαντικό επίσης ήταν το μικρό ποσοστό τότε των ελληνικών επιχειρήσεων που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε εφαρμογής CRM.

Όμως η κατάσταση δεν είναι πολύ καλύτερη στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α αφού σε μία έρευνα από το αμερικάνικο περιοδικό business intelligence από τους 131 ερωτηθέντες οι 53 απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν καν το σύστημα CRM (Κουρής,2000-(<http://www.crm2day.com>)).

Η προοπτική υιοθέτησης του συστήματος CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή στρατηγική προβλέπεται να συμβάλλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς άμεσα. Και αυτό γιατί οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αξία αυτών των συστημάτων, όχι μόνο για το κέρδος αλλά και για την ίδια την επιβίωση τους καθώς η σωστή υιοθέτηση του συστήματος αμέσως τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Κατά την άποψη αυτή εκτιμάται ότι στα επόμενα δύο χρόνια το CRM θα είναι το λογισμικό που θα έχει ζήτηση στον χώρο των προγραμμάτων των επιχειρήσεων και στον τραπεζικό τομέα αλλά και στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.

2.1.12 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ELMS

Περιπτωσιολογική μελέτη CRM(Christopher Bull,Strategic issues in customer relationship management(CRM) implementation,5-10).

H ELMS

Η περιπτωσιολογική μελέτη της εταιρείας ELMS πραγματοποιήθηκε καθ' όλη τη διάρκεια του 2000 και προέκυψαν κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα από την εμπειρία της επιχείρησης με το σύστημα CRM. Η ELMS Limited χαρακτηρίζεται μικρή έως μεσαίου μεγέθους βρετανική κατασκευαστική επιχείρηση. Τέτοιες επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους χαρακτηρίζονται παραδοσιακές από την άποψη ότι έχουν μια ιεραρχική δομή και η εργασία μοιράζεται στα τμήματα της παρά το ότι υπάρχουν επιχειρησιακές διαδικασίες προσανατολισμένες στους πελάτες. Οι (μ.μ επιχειρήσεις) αντιμετωπίζουν τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό με συνέπεια την απώλεια μερικών βασικών πελατών.

Τα προβλήματα

Το πρώτο σοβαρό πρόβλημα ήταν η επιλογή της ομάδας προγράμματος. Η ομάδα προγράμματος επιλέχτηκε τυχαία μέσα από την επιχείρηση και αυτό προκάλεσε κάποια δυσαρέσκεια. Το αποκλεισμένο προσωπικό που υποτιμήθηκε από τους ανώτερους διευθυντές ρώτησε για την μέθοδο επιλογής. Αυτό οδήγησε σε έναν φόβο ότι το CRM ήταν άσκηση αποδοτικότητας.

Επίσης δημιουργήθηκε η αντίληψη ότι το CRM θα αντικαθιστούσε την γνώση και τις συνεισφορές τους στην οργάνωση και ότι θα απολυθούν μερικά πρόσωπα.

Η ομάδα προγράμματος απέτυχε να αποκριθεί σε τέτοιες ανησυχίες και επειδή οι φόβοι αφορούσαν λάθος μέρος προκάλεσε μία ανεπιτυχής έναρξη στο πρόγραμμα. Για αυτές τις επιχειρήσεις η εμφύτευση συστημάτων CRM ήταν μια σύνθετη λειτουργία. Λόγω της καθυστέρησης στη στρατολόγηση της υποστήριξης του βασικού προσωπικού η διαδικασία της εγκατάστασης πήρε τέσσερις φορές χρόνο παραπάνω από ότι υπολογιζόταν.

Έπειτα προβλήματα άρχισαν να εμφανίζονται σε λειτουργικό και αναλυτικό επίπεδο. Η επιχείρηση απέτυχε να εκτιμήσει τη σημασία της χρησιμοποίησης του CRM συστήματος για να στοχεύσει αποτελεσματικά στους πελάτες. Επιπλέον, το πακέτο λογισμικού θεωρήθηκε ότι είναι ανίκανο να συνεργαστεί με πολλές άλλες επιχειρηματικές εφαρμογές. Αυτό οδήγησε στο διπλασιασμό των αρχικών στόχων.

Όσον αφορά τη λειτουργία του CRM, το επόμενο ζήτημα περιέλαβε τις μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες που έπρεπε να ευθυγραμμιστούν μαζί του. Υπήρξαν δυσκολίες στην κίνηση προς τον προσανατολισμό της διαδικασίας που έπρεπε να ακολουθηθεί. Παρά την εμφάνιση της άριστης συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων οι υπάλληλοι υπηρεσιών πρώτης γραμμής που έρχονταν σε επαφή με τους πελάτες συχνά επικρίνονταν για την αποτυχία να εκτιμηθούν οι ικανότητες των πόρων της επιχείρησης και για υποσχέσεις προς τους πελάτες που δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν.

Η ελπίδα μέσα από την ανάπτυξη του προγράμματος CRM ήταν η επιχείρηση να κινηθεί προς τους πελάτες σύμφωνα με τον σύγχρονο πολιτισμό. Μέχρι το τέλος της μελέτης αυτό δεν ήταν πραγματοποιήσιμο.

Λήψη αποφάσεων

Μια στρατηγική απόφαση που έπρεπε να ακολουθηθεί ήταν ότι η επιχείρηση έπρεπε να είναι πιο δυναμική και ικανή στη αγορά που δραστηριοποιούνταν και το αποτέλεσμα ήταν ότι οι διαδικασίες που γινόταν στα κεντρικά γραφεία της χρειάστηκαν επανακατασκευή. Αποφασίστηκε ότι η καλύτερη λύση θα ήταν να ερευνηθεί η περίπτωση για εγκατάσταση CRM συστήματος.

Το πρώτο σημαντικό θέμα για τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις ήταν η έλλειψη γνώσης σχετικά με την έννοια CRM. Οι στρατηγικοί διευθυντές είχαν μια βασική κατανόηση για το CRM. Το τμήμα πληροφοριών είχε λίγο χρόνο στην έρευνα που πραγματοποίησε για να αναπτύξει το λογισμικό CRM. Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ αφιέρωσαν λίγο χρόνο στην έννοια CRM, όμως φορτώθηκαν όλο και περισσότερο με την προσπάθεια να καλυφθούν οι απαιτήσεις πελατών με ατελέσφορα αποτελέσματα για την υποστήριξη και επικοινωνία.

Κατά συνέπεια, αποφασίστηκε οι εξωτερικοί σύμβουλοι χρήσης να αποκτήσουν τη γνώση για το CRM. Η πρώτη φάση της γνωμοδότησης ήταν να αξιολογηθεί η θέση των (μ.μ) επιχειρήσεων στην Μεγάλη Βρετανία και να ερευνηθεί η περίπτωση για CRM σύστημα.

Η επιχείρηση που εξετάζουμε αποφάσισε ότι μια πιο αποδοτική και παραγωγική στρατηγική θα ήταν να αποκτηθεί περισσότερη πείρα για την έννοια CRM μέσα στην επιχείρηση παρά να υπάρξουν πιέσεις στις σημερινές συνθήκες εργασίας.

Οι λύσεις που πρότεινε η επιχείρηση

Η αρχή για την επίλυση των προβλημάτων ήταν η δημιουργία μιας μικρής ομάδας προγράμματος συμπεριλαμβανομένου ενός στρατηγικού διευθυντή και ενός ατόμου από τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το τμήμα πληροφοριών. Κλήθηκαν τα άτομα αυτά να αποκτήσουν γνώση για το σύστημα CRM και διδάχτηκαν την πρόσθετη κατάρτιση με μια σειρά μαθημάτων.

Η πρώτη απόφαση της ομάδας προγράμματος ήταν μια έτοιμη λύση CRM λογισμικού και έτσι εισήχθησαν στις διαπραγματεύσεις με δύο προμηθευτές λογισμικού. Μετά από τις διαπραγματεύσεις και τις επιδείξεις στην επιχείρηση, ο προμηθευτής επιλέχτηκε. Επιπλέον, ο προμηθευτής καλούνταν να παρέχει μια σειρά

πρόσθετων υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένης της εγκατάστασης και δευτερευουσών διαμορφώσεων.

Πάρα πολλά μέλη της ομάδας προγράμματος απέτυχαν να γίνουν αρκετά ενεργά στη διαδικασία εκλογής. Παρά την αρχική κατάρτιση τα άτομα των πωλήσεων και τα μέλη ομάδας προγράμματος στερήθηκαν τη γνώση των πλήρων αποτελεσμάτων από το CRM σε σχέση με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις τους. Απέτυχαν να εκτιμήσουν την ανάγκη να αξιολογηθεί το λογισμικό από μια επιχειρησιακή ματιά, θεωρώντας την άσκηση ως τεχνικό ζήτημα.

Επίσης ήταν πρόβλημα το ότι η ομάδα προγράμματος έδωσε τεράστια πίστη στις διαβεβαιώσεις του προμηθευτή και τις λεκτικές υποσχέσεις, ίσως επειδή ο προμηθευτής είχε πολύ καλές σχέσεις με τους ανθρώπους της επιχείρησης.

Ο διευθυντής τμήματος πληροφοριών δεν είχε την πείρα να εκτελέσει την απαραίτητη αξιολόγηση των επιχειρησιακών απαιτήσεων και εστίασε στα τεχνικά ζητήματα σχετικά με το λογισμικό.

Μετά ενώ η ομάδα προγράμματος CRM έπρεπε να επιλέξει το πακέτο προμηθευτών και λογισμικού επεκτάθηκε στο να προσλάβει περισσότερο προσωπικό ενώ παράλληλα ήταν αρμόδια για την αλλαγή επιχειρησιακής διαδικασίας, τη δραστηριότητα εγκατάστασης, τη δοκιμή, την εφαρμογή και την αρχική συντήρηση του συστήματος λογισμικού.

Συμπεράσματα-Αποτελέσματα

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα τονίζουν ότι η στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε, απέτυχε κατά ένα μεγάλο μέρος να ικανοποιήσει τις προσδοκίες επιχείρησης.

Μερικοί ανταγωνιστές την ίδια περίοδο χρησιμοποιούσαν CRM για να συλλέξουν επιτυχώς λεπτομερή στοιχεία για τους πελάτες. Συνεπώς στόχευαν στους πελάτες με μια σειρά των ελκυστικότερων αγαθών και υπηρεσιών. Ένας ανταγωνιστής είχε χρησιμοποιήσει CRM για να προσαρμόσει μια σειρά καινοτόμων προσφορών στους πελάτες του.

Στο επίπεδο τους οι (μ.μ) επιχειρήσεις αναγνώρισαν ότι στερήθηκαν απο ορισμένες ικανότητες και ήταν ανοικτές στην ιδέα να δεχθούν εξωτερική πείρα, κατάρτιση και την γνωμοδότηση που ήταν απαραίτητα από ένα τρίτο άτομο. Εντούτοις, ώσπου να εισήχθουν στο δεύτερο μέρος της συμφωνίας τους με τους

προμηθευτές λογισμικού, δεν επέμειναν στην παρατήρηση του λογισμικού σε μια άλλη οργανωτική ρύθμιση και απέτυχαν στη δοκιμή του συστήματος.

Οι (μ.μ) επιχειρήσεις είναι μακριά από την παράδοση ενός αληθινού και κεντρικού πολιτισμού απέναντι στον πελάτη και έτσι χάνουν έδαφος σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που έχουν υιοθετήσει σωστά ένα σύστημα CRM. Κατά συνέπεια, υπάρχει μια μεγάλη ανάγκη για πρόσθετη εμπειρική έρευνα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για το CRM.

Η έρευνα δείχνει επίσης πως εκείνος ο προμηθευτής που υποστηρίζει ότι το CRM σύστημα που προσφέρει μπορεί να είναι γρήγορο και αποτελεσματικό, αποδεικνύεται ιδιαίτερα παραπλανητικός. Δεν είναι έκπληξη που οργανώσεις όπως η παρούσα αποτυγχάνουν να προετοιμαστούν κατάλληλα για το CRM με τέτοιους προμηθευτές.

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να δημιουργήσουν τον πλούτο μετόχων. Αλλά για να το πράξουν αυτό στην επόμενη δεκαετία, οι εταιρίες πρέπει να αντιμετωπίσουν σωστά τους πελάτες που απαιτούν περισσότερα από ποτέ.

Για να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεχίσουν τη αλλαγή τους προς την προσέγγιση CRM. Εφαρμοσμένο σωστά το σύστημα CRM δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου μια επιχείρηση μπορεί να δώσει στους πελάτες της αυτό που θέλουν και επιτρέπει σε ένα γενικότερο πλαίσιο στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τους καλύτερους πελάτες τους, εμβαθύνοντας κιάλας στις σχέσεις τους με αυτούς. Τα CRM συστήματα όχι μόνο καθίστανται σαν μία σημαντική επιχειρησιακή στρατηγική αλλά παίρνουν πιο ισχυρή θέση από την ηγεσία οδηγώντας την επιχείρηση μέσα σε ένα ισχυρό περιβάλλον τεχνολογίας και καινοτομίας.

Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της μελέτης είναι ανησυχητικά γιατί θεμελιώνουν τα συμπεράσματα άλλων ερευνών που παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό αποτυχίας για την εγκατάσταση CRM συστημάτων. Αυτή η έρευνα πραγματοποιήθηκε λόγω της σχετικής έλλειψης εμπειρικών μελετών CRM, ιδιαίτερα μέσα σε αυτό το επιχειρηματικό επίπεδο. Αυτή η μέτρια συμβολή έχει προσδιορίσει και αναλύσει μερικές από τις προσεγγίσεις και τις θεωρίες σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος CRM. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι το CRM πρόγραμμα μίας

επιχείρησης είναι μια σύνθετη και ολιστική έννοια που απαιτεί την επεξεργασία και ενσωμάτωση με τα συστήματα που ήδη υπάρχουν.

Η μελέτη επίσης καταδεικνύει την ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία, την σωστή πρόσβαση στις πληροφορίες, τη στοχοθέτηση και αξιολόγηση των επιχειρήσεων μέσα από τις στρατηγικές CRM. Η περίπτωση της παρούσης επιχείρησης είναι μια τυπική μελέτη μιας εφαρμογής CRM που απέτυχε να υιοθετηθεί σωστά και όπου τα αποτελέσματα της μπορούν να γίνουν μαθήματα από επιχειρήσεις άλλου μεγέθους.

Κατά συνέπεια υπάρχει μεγάλη ανάγκη να προσδιοριστεί η έκταση τέτοιων ζητημάτων, η κατάσταση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και να υπάρξουν πρόσθετες ιδέες μέσα στις επιχειρήσεις για αυτά τα συστήματα. Για το τέλος πρέπει να ειπωθεί ότι η επιχειρησιακή απόδοση αυξάνεται από την έμφασή της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανωτερότητα αγοράς.

2.3 Γνώμες ειδικών

Παραθέτουμε παρακάτω τις απόψεις κάποιων ατόμων με εμπειρία και ειδικότητα πάνω στην διαχείριση των πελατειακών σχέσεων που αντιμετωπίζεται πλέον ως επιστήμη και αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης ή οργάνωσης. Τα παρακάτω προήλθαν από σοβαρές πηγές του Διαδικτυακού ιστού.

Σύμφωνα με τον **Κ. Γαλάνη Δημήτρη**(<http://www.crm2day.com-gr>) στο άρθρο του τα προγράμματα CRM έχουν πολλούς ορισμούς ,ανάλογα με την οπτική γωνία με την οποία αντιμετωπίζεται η έννοια. Για αυτόν ένα CRM πρόγραμμα είναι ένα σύστημα διοίκησης που στηρίζεται στην τεχνολογία και προσθέτει αξία στο προϊόν(αγαθό ή υπηρεσία) στον πελάτη και στην επιχείρηση. Ενοποιεί τον μεγάλο όγκο πληροφοριών, τον επεξεργάζεται και τον μετατρέπει σε γνώση. Υποστηρίζει ότι το CRM αποτελείται από τρία στάδια:

- 1) Την διαγνωστική ανάλυση.
- 2) Τον σχεδιασμό.
- 3) Την εφαρμογή.

Επίσης σύμφωνα με τον ίδιο η ανάγκη να υιοθετηθεί ένα τέτοιο σύστημα είναι επιτακτική αν κρίνει κανείς το κόστος απώλειας πελατών, το οποίο έχει δύο συνιστάμενες: Την πρώτη αφορά το κόστος απόκτησης πελατών το οποίο είναι μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης των υαρχόντων πελατών και την δεύτερη που είναι η αύξηση της διατήρησης των πελατών. Ο χρόνος εγκατάστασης ενός συστήματος δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις 100 μέρες. Αυτό όμως εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και του όγκου των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο σύστημα. Αυτό αφορά μόνο την αρχική του εγκατάσταση. Για την διαρκή βελτίωση του συστήματος θα πρέπει να υπάρχει συνεχιζόμενη αποτίμηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση, ώστε να είναι επίκαιρη και αποδοτική μία τέτοια εφαρμογή.

Το CRM στο μέλλον θα βελτιωθεί και σε αυτό θα συμβάλει σημαντικά η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Ωστόσο για αυτόν, για να είναι επιτυχημένο ένα CRM σύστημα θα πρέπει να υποστηρίζει την επικοινωνία με τους πελάτες, να διαχειρίζεται και να παρέχει κρίσιμες πληροφορίες, να ενεργοποιεί αυτόματα την απαιτούμενη εργασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και να επιτηρεί τον έλεγχο ποιότητας.

Ο **Κ. Μαλικούρης Πλάτων**(www.crm2day.com-gr) μας δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους παράγοντες που κάνουν επιτυχημένο ένα CRM σύστημα όπως είναι τα εξής:

- Η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM.
- Η επένδυσή σε τεχνολογικά συστήματα.
- Η εκπαίδευσή του προσωπικού.
- Η υιοθέτηση ανοιχτής γραμμής επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Η θέσπιση δεικτών επιχειρηματικής απόδοσης, προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για τον αρχικό επιχειρηματικό σχεδιασμό θα πρέπει να καθοριστούν το όραμα, η στρατηγική, τα πλάνα, οι στόχοι και οι τακτικές. Σε όλα αυτά τα στάδια σημαντικό ρόλο παίζει το CRM.

Πιστεύει πως για να είναι επιτυχημένη μια στρατηγική CRM θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες από τις αρχές που αναφέρονται παρακάτω:

- Καθορισμός των επιχειρησιακών διεργασιών που σχετίζονται με τους πελάτες.
- Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών με προσανατολισμό τον πελάτη.

- Δέσμευση της διοίκησης.
- Εμπλοκή όλου του προσωπικού.
- Διάχυση της φιλοσοφίας μέσα στην επιχείρηση ότι με την πώληση ενός προϊόντος διαφημίζεται θετικά η αρνητικά η ίδια η εταιρεία.

Υποστηρίζει επίσης ότι η ανάγκη για τα CRM προγράμματα προέκυψε από την αύξηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των καταναλωτών, από τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης, την παγκοσμιοποίηση των αγορών και σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές του μάνατζμεντ των νέων οικονομιών.

Η Susan Rice (<http://www.Crmcommunity.com>) στέλεχος στην εταιρεία Lloyds TSB αναφέρει ότι το πρόγραμμα CRM έγινε πραγματική ανάγκη και με την εγκατάστασή του συλλέγουν πληροφορίες πελατών ώστε να τις εκμεταλλευτούν για το όφελος και της επιχείρησης και του πελάτη. Έτσι ήξεραν τις ώρες συναλλαγής μαζί με τους πελάτες, ποιοι είναι πιθανοί αγοραστές και τι ακριβώς θα αγοράσουν, ποια είναι τα σημάδια που λένε ότι ένας πελάτης ίσως προχωρήσει παραπέρα την οικονομική του σχέση. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε ο όμιλος να γνωρίζει αρκετά για το τι κάνει έναν πελάτη κερδοφόρο, πώς συναλλάσσεται, ποια και πόσα προϊόντα χρησιμοποιεί.

Το CRM σύστημα που υιοθετήθηκε οδήγησε σε μια αύξηση της τάξεως του 14% στις πωλήσεις προϊόντων. Σκοπός του ομίλου ήταν να είναι η πρώτη επιλογή για τους πελάτες του, και αυτό θα γινόταν κατανοώντας τις ατομικές ανάγκες των πελατών τους και καλύπτοντας τις με τρόπο που ο πελάτης αποκτά αξία.

Το CRM σύστημα είχε να κάνει με τη γνώση των πελατών της επιχείρησης, την κατανόηση ότι κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και την παροχή στον καθένα ξεχωριστά ακριβώς αυτού που θέλει. Τα CRM προγράμματα είναι αναπόφευκτα. Και όπως συνέβη και με το τηλέφωνο παλαιότερα, η δύναμή τους για τις οικονομικές και διαχειριστικές υπηρεσίες των εταιρειών στο μέλλον θα είναι πιθανόν πολύ μεγαλύτερη από όσο μπορούμε ποτέ να φανταστεί ο καθένας που ασχολείται με αυτό το αντικείμενο.

3 Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το πρακτικό κομμάτι της παρούσης πτυχιακής εργασίας το οποίο πραγματοποιήθηκε με επαφή και βοήθεια των ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται στις επιχειρήσεις.

Αυτό σημαίνει την επεξήγηση της επιλογής του δείγματος των ανθρώπων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, όπως και την ανάλυση της κατασκευής του ερωτηματολογίου. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται ο χρόνος, οι δυσκολίες που υπήρξαν και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να σχηματιστούν όλα αυτά.

3.1 Μεθοδολογία έρευνας.

Το δείγμα ατόμων και η φύση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε περιέλαβε τριανταεφτά άτομα, ηλικίας είκοσι με τριάντα πέντε ετών. Τα άτομα αυτά στην πλειοψηφία τους ήταν άνδρες και ένα μικρό ποσοστό γυναικών. Όλα τα άτομα παρείχαν χωρίς δισταγμό την βοήθεια τους. Βέβαια για τις όποιες απορίες υπήρξαν από την μεριά του δείγματος υπήρξαν άμεσες απαντήσεις για την όσο το δυνατόν αυθεντικότητα των δικών τους απαντήσεων.

Οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων απάντησαν στα ερωτηματολόγια με την άδεια των εργοδοτών τους με τους οποίους υπήρξε προσωπική συνεννόηση για τον χρόνο που έπρεπε να απασχοληθούν οι εργαζόμενοι καθώς και για την μετέπειτα συζήτηση μαζί τους. Κατά βάση ο χρόνος που αφιέρωσε μεγάλο τμήμα του δείγματος ήταν μέχρι δέκα λεπτά το ανώτερο, χωρίς καμιά ιδιαίτερη δυσκολία αλλά ούτε και παρατηρήσεις για τυχόν κακή κατασκευή του ερωτηματολογίου.

Τα άτομα που απάντησαν κατείχαν τις εξής θέσεις:

Εικοσιέννας υπάλληλοι στην παραγωγή ή στην εξυπηρέτηση των πελατών, ένας τεχνικός, έντεκα στελέχη είτε σε διευθυντικές θέσεις είτε προϊστάμενοι, και τέσσερις υπάλληλοι των δεδομένων.

Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας είκοσι έξι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων είχαν λιγότερα από πέντε χρόνια στο ενεργητικό τους, κάτι που είναι λογικό γιατί τα περισσότερα άτομα που απάντησαν στα ερωτηματολόγια ήταν μέχρι εικοσιεφτά ετών. Επίσης είναι αξιοσημείωτο πως μόνο δύο άτομα είχαν πάνω από δεκαπέντε χρόνια προϋπηρεσίας στο ενεργητικό τους, κάτι που μαρτυρά πως επιχειρήσεις του είδους της έρευνας μας προτιμούν περισσότερο νέους ανθρώπους στο δυναμικό τους.

Σημαντικό ρόλο για να καταλάβουμε το μέγεθος επιχειρήσεων ηλεκτρονικών ειδών στην Ελλάδα παίζουν οι παρακάτω αριθμοί: δεκαέξι επιχειρήσεις έχουν στο δυναμικό τους από δύο μέχρι εννέα άτομα, δεκατρείς από δέκα μέχρι σαράντα εννέα άτομα, μία μόνο από πενήντα μέχρι ενενηταεννέα και τέλος επτά επιχειρήσεις από εκατό μέχρι διακοσιασαρantaεννέα άτομα. Αυτό δείχνει ότι υπάρχουν μεν επιχειρήσεις με λίγα άτομα στο ενεργητικό τους αλλά όλο και δημιουργούνται καλύτερες προϋποθέσεις για μεγάλες επιχειρήσεις και συγχρόνως πολλές θέσεις εργασίας.

Οι επιχειρήσεις στις οποίες εργαζόταν οι υπάλληλοι ήταν επιχειρήσεις ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών αλλά και επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας οι οποίες όμως περιελάμβαναν και ηλεκτρικά είδη. Στεγάζονται μέσα στην πόλη της Θεσσαλονίκης και βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν ήταν από τις εξής επιχειρήσεις: EIKONA-HXOΣ, ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ και ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS με τέσσερα άτομα, MULTIRAMA Α.Ε.Β.Ε με πέντε άτομα MEDIA MARKT Α.Ε με οχτώ άτομα.

Τέλος σαν αποτέλεσμα της παρούσης έρευνας προκύπτει ότι τριάντα από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν εξυπηρετούν μόνο μεμονωμένους καταναλωτές, έξι που εξυπηρετούν μόνο επιχειρήσεις και μόνο μία που εξυπηρετεί και καταναλωτές και επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι στην παρούσα εποχή για τις περισσότερες επιχειρήσεις παίζει ρόλο η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αποκλειστικά ως πηγή εσόδων.

Όλες οι παραπάνω επιχειρήσεις κατέχουν τα μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς στο πεδίο του χώρου όπου ασχολούνται, όχι μόνο στον χώρο της Θεσσαλονίκης αλλά και σε όλη την ελληνική επικράτεια. Πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι από όλες τις επιχειρήσεις και το προσωπικό τους υπήρξε συμπαράσταση, περιέργεια αλλά και παράξενες εντυπώσεις για μία τέτοια έρευνα, καθώς ήταν η πρώτη φορά που καλούνταν να απαντήσουν ένα τέτοιου είδους ερωτηματολόγιο σχετικά με το σύστημα που χρησιμοποιούσαν κάθε μέρα σχεδόν στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται.

3.2 Κατασκευή του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο προήλθε από την μετάφραση ενός αγγλικού ερωτηματολογίου που υπάρχει μέσα στο πρώτο άρθρο που εξετάστηκε. Η κατασκευή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσα σε χρονικό διάστημα ενός μηνός, επειδή δεν ήταν απόλυτα κατανοητό στην αγγλική γλώσσα, και όχι χωρισμένο σε κατάλληλα κεφάλαια και με κατανοητές προτάσεις. **(Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms, Rohit Deshpandé, John U. Farley, Frederick E. Webster-Journal of Marketing, 1993).**

Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε η μετάφραση του ερωτηματολογίου, έπειτα έγινε ο χωρισμός του σε κεφάλαια που ήταν απαραίτητα για να γίνει η έρευνα, και αφορούσαν παράλληλα επιχειρήσεις ηλεκτρικής εμπορίας. Οι ερωτήσεις έπρεπε να είναι απόλυτα κατανοητές, όχι κουραστικές με εναλλαγές μιας ερώτησης στο ίδιο θέμα σεβόμενες πάντα τα δεδομένα των ατόμων που συμμετείχαν.

Όσον αφορά τον χρόνο που χρειαζόταν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αυτός έπρεπε να κυμαινόταν το ανώτατο μέχρι δέκα λεπτά. Για να μπορέσει ο ερωτώμενος να μην αφιερώσει πολύ χρόνο από την εργασία του και δημιουργηθούν προβλήματα με την διοίκηση, αλλά για να γίνει αυτό έπρεπε παράλληλα οι ερωτήσεις να ήταν τέτοιες που δεν αποσυγκέντρωναν τον ερωτηθέντα από το θέμα αλλά προκαλούσαν την περιέργεια του να απαντήσει.

Τα μέρη του ερωτηματολογίου ήταν τα εξής και αφορούσαν:

- Ερωτήσεις για το σύστημα crm της επιχείρησης. Σε αυτό το πρώτο μέρος υπάρχουν έξι ερωτήσεις οι οποίες έχουν σκοπό να αφομοιώσουν μία πρώτη γεύση από τον ερωτηθέντα για το είδος της τεχνολογίας crm που χρησιμοποιεί στην επιχείρηση που εργάζεται και το πόσο σοβαρά ήταν τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν εκ μέρους του.
- Ερωτήσεις για την πελατοκεντρική κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό το μέρος περιλαμβάνει εικοσιτέσσερις ερωτήσεις οι οποίες κατά βάση αφορούν τις σχέσεις με τους πελάτες και το πώς αυτές επηρεάζονται αλλά και ο βαθμός

αποτελέσματος των πράξεων των υπαλλήλων. Σε αυτήν εδώ την φάση οι απαντήσεις δίνονται με βαθμό δυνατότητας από το ένα μέχρι το επτά.

- Ερωτήσεις για την συνολική ικανοποίηση από το CRM σύστημα. Αυτό το μέρος περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις για το βαθμό ικανοποίησης από το CRM σύστημα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση όσον αφορά τις δυνατότητες και τα προτερήματα του.
- Ερωτήσεις για την ατομική παραγωγικότητα στην οποία μπορεί να συμβάλει το CRM σύστημα. Το τέταρτο μέρος περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις για το βαθμό συμμετοχής του συστήματος στην παραγωγικότητα του εργαζομένου.
- Ερωτήσεις για το πόσο συμβάλει το CRM σύστημα στον έλεγχο του Management. Αυτό το μέρος αφορά το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων για το βαθμό στον οποίο η τεχνολογία τους βοηθά να ολοκληρώσουν τον έλεγχο του Management. Περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις.

Το προτελευταίο μέρος περιλαμβάνει τα στοιχεία χρηστών. Αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου έχει τρεις ερωτήσεις για τα στοιχεία του ερωτηθέντος οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικό να απαντηθούν για να μην θιχθούν προσωπικά δεδομένα έστω και αν το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε για ατομική χρήση της πτυχιακής εργασίας. Το τελευταίο μέρος αναφέρεται στα στοιχεία της επιχείρησης και περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις για τα στοιχεία της επιχείρησης που εργάζεται ο κάθε φορά ερωτώμενος.

Αυτό που πήγαζε σαν πρωταρχικός στόχος για την κατασκευή του ερωτηματολογίου είναι ότι κατασκευάστηκε με γνώμονα την γρήγορη απάντηση του, για αυτό τον λόγο κιάλας στα περισσότερα μέρη του απαντάται με βαθμίδα από το ένα έως το επτά, έπειτα να ικανοποιεί τον σκοπό για τον οποίο κατασκευάστηκε δηλαδή απαντήσεις για το CRM σύστημα που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση. Επίσης έπρεπε να περιλαμβάνει και πληροφορίες γύρω από το πρόγραμμα της επιχείρησης και την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων που έχει διαμορφωθεί ύστερα από την εφαρμογή του συστήματος. Τέλος κατασκευάστηκε με σκοπό να μην θίγει και να μην κουράζει τον ερωτηθέντα με προσωπικές ερωτήσεις και απαντήσεις ανάπτυξης.

Στατιστική ανάλυση και μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε.

Σχετικά με την στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε αυτή ήταν περιγραφική. Συγκεκριμένα ακολουθήθηκε η έκδοση (SPSS 14) για την εύκολη επεξεργασία και εξαγωγή αποτελεσμάτων και πληροφοριών από τα δεδομένα που είχαν συγκεντρωθεί από τα ερωτηματολόγια.

Επειδή ακριβώς τα δεδομένα που είχαν συγκεντρωθεί απαιτούσαν ακριβείς μαθηματικούς υπολογισμούς, καθώς το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούταν από ερωτήσεις κλειστού τύπου και όχι ανοιχτού τύπου. Για αυτόν τον λόγο χρησιμοποιήθηκε το συγκεκριμένο πρόγραμμα το οποίο ενδείκνυται στην περίπτωση ποσοτικών δεδομένων.

4 Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται τα συστατικά μέρη από τα οποία κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο και τα οποία αποτελούν την βάση για την έρευνα της παρούσης πτυχιακής εργασίας. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά πραγματοποιήθηκαν συγκρίσεις με περιγραφικά και στατιστικά στοιχεία, καταγραφή ποσοστών επί τοις εκατό μέσα από ένα ειδικό πρόγραμμα ποσοστών.

Όσον αφορά τον αριθμό των ερωτηματολογίων, η προσπάθεια για την συλλογή μεγαλύτερου αριθμού ήταν μεγάλη για να υπάρξουν έπειτα αποτελέσματα που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα με αντικειμενικότητα αλλά και ομοιόμορφα ποσοστά. Αυτό θα μπορούσε να σχηματίσει αργότερα μια σφαιρική άποψη για τις γνώμες των ατόμων που απάντησαν. Παράλληλα καταγράφηκαν οι απόψεις των πωλητών που έρχονται σε επαφή με πελάτες καθημερινώς στο περιβάλλον της ελληνικής αγοράς καταγράφοντας τις συνήθειες τους, τις ιδιοτροπίες τους, αλλά και το τι θέλουν πραγματικά. Οι πωλητές σήμερα είναι η γέφυρα μεταξύ πελατών και διοίκησης της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα των επιχειρήσεων απέναντι στο πρόγραμμα CRM που χρησιμοποιούν, δηλαδή το πόσο ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι είναι οι υπάλληλοι, πόσο εύκολα χειρίζονται το σύστημα και το τι σκέφτονται όταν έχουν απέναντι τους διάφορους τύπους πελατών.

Έτσι μετά από όλα αυτά προβαίνουμε και στην εξαγωγή συμπερασμάτων από τη ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας όσον αφορά την αντιμετώπιση των ελληνικών επιχειρήσεων αυτού του είδους στα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αλλά και η συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντι σε αυτά.

4.1 Αποτελέσματα της έρευνας και ανάλυση των ερωτηματολογίων.

Με βάση τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν μπόρεσε να γίνει η παρακάτω καταγραφή των πινάκων. Στο πρώτο μέρος θεωρήθηκε σωστό να απαντηθεί η ερώτηση για τα ονόματα των προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται, για να ανακαλύψουμε τι διαφορές υπάρχουν στην εμπιστοσύνη των συστημάτων και για να υπάρξει μία λογική αρχή των απαντήσεων.

Πίνακας 1: CRM Συστήματα που Μελετήθηκαν

CRM Συστήματα	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
FASTCONNECT	4	10,8
SAP	8	21,6
SOFT ONE	1	2,7
SRS	4	10,8
SRS SINEMLAL	1	2,7
UNIXFOR S.A-H.P	3	8,1
UNIXPASTE	1	2,7
WOMS	1	2,7
WWS	8	21,6
ATLANTIS	6	16,2
Σύνολο	37	100,0

Στον πίνακα 1 φαίνεται με βάση τα αποτελέσματα στις ελληνικές ηλεκτρονικές επιχειρήσεις τα CRM συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι πολλά και δεν υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση ποσοστών σε ένα ή δύο προγράμματα (Πίνακας 1).

Πίνακας 2: Χρόνος Χρήσης των CRM Συστημάτων

Η δεύτερη ερώτηση για τον χρόνο χρήσης των CRM συστημάτων είχε σκοπό να αναδείξει το πόσο γνωστά είναι τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις.

Χρόνος Χρήσης	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
α. Λιγότερο από 6 μήνες	1	2,7
β. 7 μήνες με ένα χρόνο	1	2,7
γ. 13 μήνες με 2 χρόνια	1	2,7
δ. 25 μήνες με 4 χρόνια	8	21,6
ε. Περισσότερο από 4 χρόνια	26	70,3
Σύνολο	37	100,0

Τα αποτελέσματα από τον πίνακα 2 δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν εγκαταστήσει CRM συστήματα πριν από τέσσερα χρόνια η και παραπάνω, κάτι που δείχνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν καταλάβει την σημασία αυτού του συστήματος.(Πίνακας 2).

Πίνακας 3: Βαθμός Ολοκλήρωσης του CRM

Η τρίτη ερώτηση είχε σκοπό να μας δείξει σε τι σημείο ολοκλήρωσης είναι τα συστήματα CRM μέσα στις επιχειρήσεις άσχετα με τον χρόνο που έχουν υιοθετηθεί.

Βαθμός Ολοκλήρωσης του CRM	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
α. 0%-25%	1	2,7
β. 26%-50%	3	8,1
γ. 51%-75%	6	16,2
δ. 76%-99%	12	32,4
ε. 100%	15	40,5
Σύνολο	37	100,0

Τα αποτελέσματα από τον πίνακα 3 δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που ήδη έχουν υιοθετήσει ένα σύστημα CRM το έχουν ολοκληρώσει σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (40,5%).

Πίνακας 4: Ποσοστό Επιχειρήσεων που είχαν Πρόβλημα με το CRM

Η ερώτηση για τον πίνακα τέσσερα μας δείχνει σε τι ποσοστό μπορεί να υπάρξει πρόβλημα των επιχειρήσεων σε σχέση με τα καινούργια συστήματα βάσεως δεδομένων.

Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
Περιπτώσεις όπου δεν υπήρχαν προβλήματα	10	27,0
Περιπτώσεις όπου υπήρχαν προβλήματα	27	73,0
Σύνολο	37	100,0

Ο πίνακας 4 δείχνει ξεκάθαρα ότι επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο που υιοθέτησαν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αντιμετώπισαν πολλά προβλήματα κατά την χρήση του.

Πίνακας 5: Η σοβαρότητα των προβλημάτων που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις κατά τη χρήση του CRM συστήματος

Η ερώτηση για την σοβαρότητα των προβλημάτων σχετικά με το CRM έγινε για να κατανοηθεί η αντίληψη των επιχειρήσεων απέναντι στα τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
α. Καθόλου σοβαρό/σοβαρά	11	29,8
β. Λίγο σοβαρό/σοβαρά	15	40,6

γ. Αρκετά σοβαρό/σοβαρά	7	18,7
δ. Πολύ σοβαρό/σοβαρά	3	8,2
ε. Πάρα πολύ σοβαρό/σοβαρά	0	0,0
στ. Επιχείρηση που δεν απάντησε	1	2,7
Σύνολο	37	100

Τα αποτελέσματα του πίνακα 5 καταδεικνύουν ότι η σημαντικότητα των προβλημάτων που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις δεν ήταν μεγάλη, αλλά τα προβλήματα ήταν καθόλου ή λίγο σοβαρά.

Πίνακας 6: Βαθμός χρήσης του συστήματος CRM από τις επιχειρήσεις σε καθημερινή βάση

Ο χρόνος λειτουργίας των συστημάτων ρωτήθηκε προκειμένου να καταγραφεί ο πραγματικός χρόνος λειτουργίας αυτών των συστημάτων μέσα στις επιχειρήσεις.

Χρόνος λειτουργίας του συστήματος στις επιχειρήσεις.	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
Α.1 λεπτό	9	24,3
β. 5 - 15 λεπτά	5	13,5
γ. 15 - 30 λεπτά	1	2,7
δ. 30 λεπτά με 1 ώρα	4	10,8
ε. 1 - 2 ώρες	18	48,6
Συνολική χρήση του συστήματος.	37	100

Τα αποτελέσματα του πίνακα 6 δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων τους για παραπάνω από πέντε ώρες καθημερινά, ενώ υπάρχει και ένα αξιόλογο ποσοστό επιχειρήσεων που απλά μπαίνουν και βγαίνουν από το σύστημα μέσα στο χρονικό περιθώριο του ενός λεπτού.

Πίνακας 7: Πελατοκεντρική Κουλτούρα

Η πελατοκεντρική κουλτούρα αποτελεί το νόημα των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Με βάση τους μέσους όρους των παρακάτω ερωτήσεων καταλήγουμε σε σημαντικά συμπεράσματα για την αλλαγή ή μη της συμπεριφοράς των υπαλλήλων των επιχειρήσεων που εξετάσαμε.

Ερωτήσεις για την Πελατοκεντρική Κουλτούρα.	Μέσος Όρος
1. Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες να επιτύχουν τους στόχους τους.	6,46
2. Προσπαθώ να επιτύχω τους στόχους μου ικανοποιώντας τους πελάτες.	6,22
3. Ένας καλός πωλητής πρέπει να έχει πάντα το συμφέρον του πελάτη στο μυαλό του.	5,95
4. Προσπαθώ να προσελκύσω τους πελάτες να συζητήσουν τις ανάγκες τους μαζί μου.	6,16
5. Προσπαθώ να επηρεάσω έναν πελάτη δίνοντας του πληροφορίες και όχι ασκώντας του πίεση.	6,30
6. Προσφέρω το προϊόν που μπορεί να επιλύσει με τον καλύτερο τρόπο το πρόβλημα του πελάτη.	6,49
7. Προσπαθώ να ανακαλύψω τι είδους προϊόν θα ήταν χρησιμότερο σε έναν πελάτη.	6,49
8. Απαντώ στις ερωτήσεις ενός πελάτη για τα προϊόντα όσο σωστότερα μπορώ.	6,62
9. Προσπαθώ να δώσω στον πελάτη το κατάλληλο προϊόν έτσι ώστε να λύσει το πρόβλημα του.	6,57
10. Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με έναν πελάτη προκειμένου να τον βοηθήσω να λάβει μια καλύτερη απόφαση.	5,59
11. Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή πληροφορία για το τι ακριβώς θα κάνει το προϊόν.	6,14
12. Προσπαθώ να καθορίσω (υπολογίσω) ποια είναι η ανάγκη ενός πελάτη.	6,35
13. Προσπαθώ να πουλήσω στον πελάτη περισσότερα από όσα χρειάζεται.	4,24
14. Προσπαθώ να πουλήσω όσο μπορώ περισσότερα παρά να ικανοποιήσω έναν πελάτη.	2,35
15. Παρατηρώ τον πελάτη για τυχόν αδυναμίες στην προσωπικότητά του, έτσι ώστε να μπορέσω να τις χρησιμοποιήσω για να ασκήσω πίεση σ' αυτόν να αγοράσει κάποιο προϊόν.	2,49
16. Εάν δεν είμαι βέβαιος ότι ένα προϊόν είναι το κατάλληλο για έναν πελάτη, θα εξακολουθήσω να ασκώ πίεση ώστε να τον πείσω να το αγοράσει.	1,95
17. Επιλέγω να προωθώ εκείνα τα προϊόντα τα οποία γνωρίζω καλύτερα και άρα παρουσιάζω καλύτερα και όχι εκείνα τα οποία πιστεύω ότι τελικά θα ικανοποιήσουν τον πελάτη.	2,84

18. Ωραιοποιώ την εικόνα των προϊόντων μου, για να μοιάζουν όσο το δυνατόν καλύτερα.	3,95
19. Ξοδεύω περισσότερο χρόνο προσπαθώντας να πείσω έναν πελάτη να αγοράσει, παρά προσπαθώντας να ανακαλύψω τις ανάγκες του.	2,22
20. Είναι απαραίτητο να ωραιοποιώ την αλήθεια όταν περιγράψω ένα προϊόν στον πελάτη.	3,68
21. Υποκρίνομαι ότι συμφωνώ με τους πελάτες για να τους ευχαριστήσω.	2,89
22. Γνωστοποιώ σε έναν πελάτη ότι κάτι είναι πέρα από τον έλεγχό μου ακόμη κι αν δεν είναι.	3,19
23. Ξεκινώ την συζήτηση για τις πωλήσεις ενός προϊόντος, πριν εξετάσω τις ανάγκες του πελάτη.	1,95
24. Αντιμετωπίζω τον πελάτη ως ανταγωνιστή.	1,50

Οι ερωτήσεις μετρήθηκαν με την χρήση της κλίμακας Lickert 1-7. Επομένως ο μέσος όρος κυμαίνεται από το 1(διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 7(συμφωνώ απόλυτα).

Ο πίνακας 7 δείχνει ότι για τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης ότι όταν εξυπηρετούν τους πελάτες το σημαντικότερο είναι να καθοριστούν οι ανάγκες των πελατών, να δοθεί βοήθεια και ενδιαφέρον στα προβλήματα τους και να τους δοθεί το προϊόν που τους εξυπηρετεί καλύτερα.

Πίνακας 8: Ικανοποίηση από το σύστημα CRM που υιοθετήθηκε

Η ερώτηση για την ικανοποίηση από τα συστήματα έπρεπε να καταγραφεί ως το προσωπικό αποτέλεσμα που δημιούργησε στους υπαλλήλους ένα καινούργιο σύστημα για αυτούς.

Ερωτήσεις για την συνολική ικανοποίηση από το CRM σύστημα.	Μέσος Όρος
1. Η συνολική μου ικανοποίηση όσον αφορά στο CRM σύστημα της επιχείρησής μου είναι μεγαλύτερη από ό,τι περίμενα.	4,86
2. Η συνολική ποιότητα του CRM συστήματος είναι καλύτερη από ό,τι προσδοκούσα.	5,00

Τα αποτελέσματα από τον πίνακα 8 δείχνουν πως για τις επιχειρήσεις τα ποσοστά οφελών που περίμεναν η προσδοκούσαν από το σύστημα που χρησιμοποιούσαν ήταν παρόμοια και κυμαίνονταν σε ένα επίπεδο πάνω από το μέσο όρο.

Πίνακας 9: Ατομική παραγωγικότητα (συμβολή CRM)

Η ερώτηση για την ατομική παραγωγικότητα είχε σκοπό να δείξει τον βαθμό στον οποίο τα συστήματα CRM αποτέλεσαν βοήθημα για τους υπαλλήλους.

Ερωτήσεις για την ατομική παραγωγικότητα στην οποία μπορεί να συμβάλει το CRM σύστημα.	Μέσος Όρος
1. Το CRM σύστημα μου επιτρέπει να ολοκληρώνω περισσότερες εργασίες από ό,τι κανονικά ήταν δυνατόν	5,54
2. Το CRM σύστημα μου εξοικονομεί χρόνο.	5,92
3. Το CRM σύστημα αυξάνει την παραγωγικότητά μου.	5,86

Τα αποτελέσματα στον πίνακα 9 δείχνουν ότι τα συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων που υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις, τις ωφελούν σε ένα μεγάλο ποσοστό πάνω από τον μέσο όρο που είναι το 3,5.

Πίνακας 10: Έλεγχος Management (συμβολή CRM)

Σημαντική είναι η επιρροή που ασκεί ένα CRM σύστημα στο μανάτζμεντ μιάς επιχείρησης για αυτό και ρωτήθηκε η γνώμη των υπαλλήλων που ζούν στην επιχείρηση τους κάθε μέρα.

Ερωτήσεις για το πόσο συμβάλει το CRM σύστημα στον έλεγχο του Management των επιχειρήσεων.	Μέσος Όρος
1. Το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών.	6,30
2. Το CRM σύστημα βελτιώνει τον έλεγχο του Management.	6,03
3. Το CRM σύστημα βοηθάει στον αποτελεσματικό έλεγχο του Management.	5,95

Τα αποτελέσματα του πίνακα 10 δείχνουν ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις το σύστημα που υιοθέτησαν τις βοήθησε πάρα πολύ στον έλεγχο του management και των διεργασιών που διεξάγονταν μέσα στην κάθε επιχείρηση.

Πίνακας 11: Επαγγελματικές θέσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα

Η ερώτηση για τον πίνακα έντεκα ήταν προσωπική για τον κάθε ερωτηθέντα και έγινε για να γνωρίζουμε το πόσο σχετικοί ήταν οι άνθρωποι που απάντησαν για τα συστήματα των επιχειρήσεων τους.

Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
1. Στέλεχος	11	29,7
2. Εργάτης της γνώσης (π.χ. επιστήμονας του τμήματος μάρκετινγκ)	4	10,8
3. Εργάτης των δεδομένων (e.g. γραμματεία του τμήματος μάρκετινγκ και όσοι ασχολούνται με τη γραφειοκρατία)	1	2,7
4. Εργάτης στην παραγωγή ή στην εξυπηρέτηση των πελατών (π.χ. πωλητής)	21	56,8
Σύνολο	37	100,0

Τα αποτελέσματα του πίνακα 11 δείχνουν ξεκάθαρα πως τα περισσότερα άτομα που απάντησαν ήταν πωλητές που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και την εξυπηρέτηση τους, ακολουθούμενο από βασικά στελέχη των επιχειρήσεων που κατέχουν και την διοίκηση των καταστημάτων.

Πίνακας 12: Χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η καταγραφή των ετών εργασίας των απαντηθέντων καλύπτει την έρευνα για το θέμα της εμπειρίας των ατόμων που απάντησαν στα ερωτηματολόγια.

Χρόνια προϋπηρεσίας εργατικού δυναμικού.	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
α. Λιγότερα από 5 χρόνια.	26	70,3
β. 5 με 9 χρόνια.	5	13,5
γ. 10 με 14 χρόνια.	4	10,8
δ. 15 με 19 χρόνια.	2	5,4
Σύνολο απαντήσεων των ατόμων που εργάζονται	37	100,0

Αυτός ο πίνακας δείχνει ότι τα περισσότερα άτομα που απάντησαν στα ερωτηματολόγια εργάζονται στο ίδιο πόστο εδώ και πέντε χρόνια και όσο ανεβαίνουν τα χρόνια εργασίας των υπαλλήλων τόσο το ποσοστό αυτό μειώνεται.((Πίνακας 12).

Πίνακας 13: Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Οι απαντήσεις για τον πίνακα δεκατρία δείχνουν ποιες ήταν οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται οι ερωτηθέντες και αυτό για να ξέρουμε την ισχύ της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Απάντηση	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
EIKONA-HXΟΣ	4	10,8
DSGISOUTHEASTEUROPE	1	2,7
EXPERT-EIKONA HXΟΣ	1	2,7
MEDIA MARKT A.E	8	21,6
MULTIRAMA A.E.B.E	5	13,5
ΟΤΕ	1	2,7
VODAFONE PANAFON ΑΕΤΕ	3	8,1
WIND ΑΕΒΕ	1	2,7
WIND ΤΣΙΜΙΣΚΗ 99	1	2,7
ΑΦΟΙ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗ Ο.Ε EXPERT	1	2,7
ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ	4	10,8
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.	1	2,7
ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε	1	2,7
ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS	4	10,8
ΣΑΡΑΦΙΔΗΣ Α.Ε	1	2,7
Σύνολο	37	100,0

Ο Πίνακας 13 δείχνει πως τα περισσότερα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν προέρχονται από τις επιχειρήσεις MEDIA MARKT A.E, MULTIRAMA A.E.B.E, ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS.

Πίνακας 14: Αριθμός εργαζομένων στις επιχειρήσεις

Ο πίνακας δεκατέσσερα δημιουργήθηκε για να καταγραφεί το μέγεθος των επιχειρήσεων στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Ποσοστό ατόμων που εργάζονται στις επιχειρήσεις.	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
1. 2 – 9 άτομα	16	43,2
2. 10 – 49 άτομα	13	35,1
3. 50 – 99 άτομα	1	2,7
4. 100 – 249 άτομα	7	18,9
Σύνολο απαντήσεων εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων	37	100,0

Τα αποτελέσματα αυτού του πίνακα δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που απάντησαν απασχολούν είτε από έναν μέχρι εννιά εργαζομένους, είτε πάνω από δέκα μέχρι σαράντα εννέα. (Πίνακας 14).

Πίνακας 15: Ποσοστά επιχειρήσεων που εξυπηρετούν άλλες επιχειρήσεις αλλά και καταναλωτές

Η ερώτηση για τον πίνακα δεκαπέντε έγινε για να αντιληφθούν οι αναγνώστες στατιστικά το μέγεθος των δυνατοτήτων των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα.

Απαντήσεις για τα είδη εξυπηρέτησης που προσφέρουν οι επιχειρήσεις.	Συχνότητα	Ποσοστά (%)
α. Έχετε πελάτες άλλες επιχειρήσεις	6	16,2
β. Έχετε πελάτες μεμονωμένους	30	81,1

καταναλωτές		
. Έχετε πελάτες και επιχειρήσεις και μεμονωμένους καταναλωτές	1	2,7
Σύνολο	37	100,0

Ο τελευταίος πίνακας 15 δείχνει πως οι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων αυτού του τομέα των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών πωλούν κυρίως σε μεμονωμένους καταναλωτές.

5 Συζήτηση αποτελεσμάτων της έρευνας και Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα από τη ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Τα αποτελέσματα που προήλθαν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων συνοψίζονται σε μία γενική φράση αλλά που είναι τόσο συνδεδεμένη με το νόημα της ύπαρξης των ηλεκτρονικών-ηλεκτρικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. «Ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις ξέρουν επαρκώς μεν να διαχειρίζονται τα συστήματα που έχουν εγκαταστήσει αλλά δεν έχουν εκμεταλλευτεί ακόμα η δεν ξέρουν τον τρόπο για να εκμεταλλευτούν στο έπακρον την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων τους».

Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι τα εξής: οκτώ χρησιμοποιούν το WWS, οκτώ χρησιμοποιούν το SAP, έξι χρησιμοποιούν το ATLANTIS και τέσσερις το SRS. Δηλαδή φαίνεται από την έρευνα ότι οι επιχειρήσεις δεν εμπιστεύονται αποκλειστικά κάποιο πρόγραμμα αλλά χρησιμοποιούν και ελπίζουν σε διαφορετικά συστήματα για το καλύτερο τους.

Όσον αφορά τις απαντήσεις σχετικά με τον χρόνο χρήσης των CRM συστημάτων είχαμε τα εξής: εικοσιέξι απαντήσεις ότι το χρησιμοποιούν πάνω από τέσσερα χρόνια, οκτώ εδώ και πάνω από δύο χρόνια ενώ το ποσοστό που το χρησιμοποιούν λιγότερο από δύο χρόνια είναι αμελητέο. Από τις παραπάνω δύο κατηγορίες απαντήσεων καταλήξαμε στο ότι τα συστήματα CRM έχουν έρθει εδώ και πολλά χρόνια στον συγκεκριμένο τομέα των επιχειρήσεων αλλά και το ότι τα εμπιστεύονται χωρίς κάποια ιδιαιτερότητα και προτίμηση.

Λόγω των πολλών χρόνων λοιπόν υιοθέτησης από τις περισσότερες επιχειρήσεις δεκαπέντε άτομα από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν απαντήσει ότι το έχουν ολοκληρώσει σε ποσοστό 100%, δώδεκα σε ποσοστό πάνω από 76% και έπειτα ακολουθούν έξι με ποσοστό πάνω από 51-75%, τρεις σε ποσοστό 26-50% και μία σε ένα ποσοστό μέχρι 25%. Όποτε προκύπτει ως αποτέλεσμα ότι έχει υπάρξει πλήρης τεχνολογική εκμετάλλευση του συστήματος αλλά και χρήση του από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Συνεπώς ανεβαίνει ο πήχης για τις παρούσες επιχειρήσεις αφού πλέον εξαρτάται από τη σωστή διαχείριση τους ο βαθμός επιτυχίας η αποτυχίας τους.

Το προσωπικό από όλες τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις του στα ερωτηματολόγια φάνηκε ότι είναι πολύ εξυπηρετικό και ειλικρινές απέναντι στους πελάτες και έχει όλη την καλή διάθεση για την καλή εξυπηρέτησή τους. Βέβαια το μεγαλύτερο μερίδιο αυτού είναι νεοπροσληφθέν με αποτέλεσμα να μην έχει την

κατάλληλα εμπειρία στην προσωπική επαφή με τους πελάτες αλλά μπορεί να βοηθηθεί πάρα πολύ από το “CRM” σύστημα που χρησιμοποιεί. Όμως επειδή πολλές απαντήσεις δόθηκαν επίσης από άτομα που ήταν υπεύθυνοι η διευθυντικά στελέχη στον χώρο όπου εργάζονταν και είχαν την γενική εποπτεία τόσο των ανθρώπων όσο και του συστήματος των καταστημάτων συμπεραίνουμε ότι: σε μία επιχείρηση ηλεκτρονικών ειδών το σύστημα που έχει εγκατασταθεί όχι μόνο έχει αυτοματοποιήσει κυρίως τις πωλήσεις τις επιχείρησης αλλά έχει προσφέρει μια συνολική ικανοποίηση που βρίσκεται πολύ πάνω από τον μέσο όρο.

Αυτό που κάνουν τα άτομα του προσωπικού είναι να χειρίζονται το καινούργιο σύστημα ως βοήθημα των δικών τους εργασιών και αυτό μόνο προς όφελος της επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει.

Βλέπουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορεί μεν σε μεγάλο ποσοστό τους να έχουν υιοθετήσει ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων εδώ και πάνω από δύο χρόνια αλλά σε εικοσιεφτά περιπτώσεις αντιμετώπισαν προβλήματα με το σύστημα σε μηδενική η ελάχιστη σοβαρότητα και ένα ποσοστό δέκα ατόμων στις επιχειρήσεις που δεν αντιμετώπισαν κάποιο πρόβλημα. Μόνο δέκα από τις περιπτώσεις που απάντησαν ότι είχαν κάποιο πρόβλημα το έκριναν ως αρκετά η πολύ σοβαρό.

Οι επιχειρήσεις εφάρμοσαν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για να τα χρησιμοποιούν. Οπότε από τα παρακάτω αποτελέσματα σχετικά με τον χρόνο χρήσης προκύπτει ότι για τους περισσότερους υπαλλήλους το CRM δεν είναι απλά ένα εξάρτημα για αυτούς αλλά ο σύμμαχος τους για να φέρουν σε πέρας την εργασία τους. Δεκαοχτώ περιπτώσεις υπαλλήλων που το χρησιμοποιούν 1-2 ώρες, τέσσερις που το χρησιμοποιούν 30 λεπτά με 1 ώρα, πέντε που το χρησιμοποιούν 5-15 λεπτά και εννέα που το χρησιμοποιούν μόνο 1 λεπτό.

Το ότι τα συστήματα CRM είναι ο βοηθός των υπαλλήλων επιχειρήσεων ηλεκτρικών ειδών επιβεβαιώνεται και από τον υψηλό μέσο όρο των απαντήσεων όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης αλλά και την ατομική παραγωγικότητα που μπορεί να συμβάλλει το CRM σε σχέση με τους εργαζομένους.

Το σημαντικότερο κομμάτι της έρευνας αφορά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για την πελατοκεντρική κουλτούρα που μεταφράζεται με τους μέσους όρους των απαντήσεων. Με ανώτατο δείκτη τον αριθμό 7 και αποτέλεσμα μέσου όρου πάνω από το δείκτη 5 απαντήθηκαν ερωτήσεις που δείχνουν ότι οι υπάλληλοι όλων των επιχειρήσεων στην πλειονότητα τους έχουν όλη την καλή θέληση να

ικανοποιήσουν τους στόχους των πελατών. Είναι πρόθυμοι να τους δώσουν τα κατάλληλα προϊόντα αλλά και πληροφορώντας τους για αυτά ενώ παράλληλα μπορούν με την συζήτηση να δώσουν στους πελάτες τους τις κατάλληλες πληροφορίες χωρίς να τους ασκήσουν πίεση. Ενώ όμως έχουν στο μυαλό τους την εξυπηρέτηση των πελατών με βάση τις ανάγκες τους παράλληλα προβαίνουν και στις εξής ενέργειες: Προσπαθούν να πουλήσουν στον πελάτη περισσότερα προϊόντα από όσα εκείνος χρειάζεται, ωραιοποιώντας την εικόνα των προϊόντων(οι σχετικές απαντήσεις συγκέντρωσαν μέσο όρο κοντά στο 4.

Τα παραπάνω φανερώνουν αλλά και άλλες απαντήσεις σχετικά με την πελατοκεντρική κουλτούρα ότι βασικός σκοπός σχεδόν όλων των υπαλλήλων είναι να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους χωρίς να τους κοροϊδέψουν, αφού ενδιαφέρονται σε ένα μεγάλο βαθμό για τις ανάγκες των πελατών αλλά έχουν και στο πίσω μέρος του μυαλού τους ότι πρέπει να βοηθήσουν την επιχείρηση με έσοδα σκεφτόμενοι αρνητικά μερικές φορές για τους πελάτες τους. Επίσης κρίνεται ότι και από τους υψηλούς μέσους όρους δεικτών που κυμαίνονται στο 5 και 6 σε συγκεκριμένες ερωτήσεις ότι οι υπάλληλοι κρίνουν περισσότερο υποκειμενικά και ανθρώπινα παρά έχοντας ως αποκλειστικό γνώμονα το κέρδος.

Παρ' όλη την καλή θέληση που υπάρχει από όλο το σύνολο των επιχειρήσεων και το προσωπικό τους για ανάπτυξη, η ελληνική πραγματικότητα και αγορά δεν έχει εγκλιματιστεί σε έναν ικανοποιητικό βαθμό για την εξέλιξη της πολιτικής των επιχειρήσεων που πραγματοποιείται συνεχώς. Παράλληλα δεν προσφέρονται από το κράτος οι κατάλληλοι πόροι και υποδομές για την αλλαγή και εκσυγχρόνιση των ελληνικών επιχειρήσεων πάνω στα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με βάση συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν με τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Όσον αφορά όμως το μέγεθος των οικονομικών δυνατοτήτων για μία χώρα όπως η Ελλάδα οι επιχειρήσεις αυτού του είδους που εξετάστηκαν είναι συνειδητοποιημένες και αρκετά ελπιδοφόρες για τα οφέλη από τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Η έρευνα μέσω των ερωτηματολογίων που ήταν και βασικό μέρος της παρούσης πτυχιακής έδειξε την πορεία των επιχειρήσεων μέσα στον χρόνο και το τι αποζητούσαν αλλά και με πιο σχέδιο ολοκλήρωναν τους σκοπούς τους. Μπορεί να ειπωθεί ότι η συνολική διαδικασία της έρευνας στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία. Δόθηκαν πολλές απαντήσεις στα ερωτηματολόγια από επαγγελματίες του χώρου.

Επίσης δόθηκε απαραίτητη προσοχή για την μελέτη των άρθρων με την δέουσα αντικειμενικότητα.

Η έρευνα αυτή ανέδειξε βασικά συμπεράσματα σχετικά με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και τις σημερινές ισχύουσες απόψεις που υπάρχουν για το θέμα. Επίσης η έρευνα κατέδειξε παράλληλα και τα λάθη στα οποία μπορούν να υποπέσουν οι σημερινές επιχειρήσεις, καθώς και τους λόγους για τους οποίους μπορεί να αποτύχει μία εγκατάσταση προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Αυτό που στην ουσία αποτελεί το πραγματικό πρόβλημα στην μέση ελληνική επιχείρηση είναι η αδυναμία ευθυγράμμισης της εταιρικής κουλτούρας με την CRM προσέγγιση στο σύνολο της, δηλαδή όλα τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να συνοδεύουν ένα σύστημα στα πλαίσια μίας επιχείρησης προκειμένου αυτό να λειτουργήσει και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από τα στελέχη της. Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνάμεων, διαδικασιών και γνώσεων που προσδιορίζουν την συμπεριφορά των στελεχών της επιχείρησης και κατ' επέκταση την συνολική αντίδραση της σε εσωτερικά και εξωτερικά επιχειρησιακά ερεθίσματα και γεγονότα.

Είναι επομένως σαφές ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις εντός μίας επιχείρησης (όπως η υλοποίηση μίας CRM εφαρμογής) πρέπει οπωσδήποτε να συνδέονται με την εταιρική κουλτούρα της. Πως λοιπόν μία επιχείρηση που εγκαθιστά ένα πολύπλοκο CRM σύστημα αξιοποίησης και διαχείρισης των πελατειακών δεδομένων μπορεί να στοχεύσει σε άμεση αξιοποίηση του.

Μέσα από όλα αυτά όμως τα συμπεράσματα ξεπροβάλλουν οι υπευθυνότητες των ανθρώπων και οι λειτουργίες που εκτελούνται η που πρέπει να εκτελούνται. Παρακάτω καταγράφονται οι αρμοδιότητες των μάνατζερ, δηλαδή των ανθρώπινων παραγόντων που διαχειρίζονται τις κινήσεις της επιχείρησης σε σχέση με το CRM, αλλά και την αφομοίωση, αποδοχή του καινούργιου συστήματος από το ανθρώπινο δυναμικό.

5.1.1 Προτάσεις έρευνας στους managers για την εξέλιξη του κλάδου της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Οι προτάσεις αυτές είναι πολλές και ποικίλες αλλά συγχρόνως συγκεκριμένες και πολύ ανοιχτές όσον αφορά τον ορίζοντα τους γιατί γράφτηκαν με βάση να

βοηθήσουν τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

- Ύπαρξη του κατάλληλου προγράμματος και καταγραφή των «αποδοτικών η μη πελατών με την ανάλογη προσπάθεια συντήρησης των υπαρχόντων αλλά και προσέλκυσης των πιθανών πελατών.

- Επιλογή καλών εφαρμογών CRM και παράλληλα δημιουργία της πίστης πελατών που επιτυγχάνεται με την αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ, την αυτοματοποίηση των πωλήσεων και την υποστήριξη των πελατών πριν και μετά την πώληση των προϊόντων.

- Πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα μόνο για μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς του. Σήμερα όμως, οι δυνατότητες του CRM παρέχονται σε όλες τις εταιρείες και τα οφέλη του είναι πλέον προσιτά σε κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο ανεξαρτήτως μεγέθους. Το διαδίκτυο βοήθησε και τα δύο μέρη, τις εταιρείες και τους πελάτες τους, ώστε το CRM να μπορεί να γίνει πιο εύκολα πραγματικότητα. Το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες, αφενός να συλλέξουν πληροφορίες από τους πελάτες τους μέσω του δικτυακού τους τόπου ή μέσω e-mail ερωτηματολογίων και αφετέρου να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ακόμη κανάλι εξυπηρέτησης. Οπότε σαν αποτέλεσμα προκύπτει εξέταση για την πλήρη εκμετάλλευση του Ίντερνετ.

- Ως τρόπος, και κυρίως ως φιλοσοφία, επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, το CRM συνδέεται στενά με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Ο πελάτης δε χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις αλλά επιθυμεί να νιώθει μοναδικός και να δέχεται προσωπική εξυπηρέτηση. Κατ' αυτό τον τρόπο όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση, η οποία αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα εμφανίζεται ένα νέο ακρωνύμιο, το “Customer Relationship Strategy”. Οπότε προτείνεται η εξέταση της μοναδικότητας κάθε πελάτη και ο βαθμός που πρέπει να υιοθετηθεί ένα σύστημα όπως το CRM.

- Συνεντεύξεις με τους πολύτιμους πελάτες, μέσω τηλεφώνου ή Internet για την ενίσχυση της αξίας αυτών των πελατών και ταχυδρομικές επιστολές για τους πελάτες που είναι λιγότερο σημαντικοί για την κερδοφορία της επιχείρησης.

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

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

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

Η Στρατηγική Διαχείριση των Πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Strategy) αφορά την ολοκλήρωση της στρατηγικής CRM και απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής CRM. Εστιάζεται στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη και "συγχωνεύει" τις διεργασίες του front-office και του back-office, συντονίζοντας όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Το CRS αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρηματικής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει δεικτών απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 και καθοδηγούν την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy. Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM: Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (Customer-Facing Applications) και τα συστήματα data mining (Company-Facing Applications).

(Διαδικτυακός τύπος για το CRM(e-crm).

5.2 Γενικά συμπεράσματα από την πτυχιακή εργασία

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι:

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα γνωστά "μονοπάτια" οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάταξης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000. Με το συνδυασμό της χρήσης των νέων τεχνολογιών καθίσταται πραγματικότητα η υλοποίηση μακροχρόνιων και μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες.

Τα γενικά συμπεράσματα τα οποία εξάγονται μέσα από τη μελέτη των ξένων άρθρων είναι τα εξής:

1. Οι πελάτες των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν συστήματα CRM είναι ασφαλείς όσον αφορά την λειτουργία του λογισμικού.
2. Υπάρχει ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών λόγω των νέων τεχνικών μέσων της υποστήριξης.
3. Οι πελάτες έχουν περισσότερο έλεγχο στην επιχείρησή τους μέσω των εκτυπώσεων που κάνει η επιχείρηση για τη δραστηριότητάς της.
4. Οι πελάτες έχουν δημιουργήσει την ψευδαίσθηση ότι όλα γίνονται, με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλες απαιτήσεις και με αποτέλεσμα πολλές φορές να δυσανασχετούν.
5. Οι εταιρείες θα πρέπει να συμβαδίζουν με την τεχνολογία ακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις με σκοπό την ευχαρίστηση των πελατών με μειωμένο κόστος.

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρονομαστή. Τη βάση δεδομένων (Data Base). Η βάση δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου software (λογισμικού προγράμματος) επιτρέπει τη συλλογή, χρήση ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπαρχόντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, δίνοντας την κατάλληλη βοήθεια στη διαχείριση αυτών των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες και εναλλαγή. Στην έρευνα του CRMGuru (www.crmguru.com) το 83% των πελατών δήλωσε ότι ένα συγκεκριμένο γεγονός προκάλεσε την απόφασή τους να στραφούν σε κάποιον ανταγωνιστή. Τις

περισσότερες φορές, οι πελάτες αυτοί συνεργάζονταν με μια επιχείρηση για μεγάλο διάστημα.

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

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

- Προσδιορισμός των πιθανών απωλειών.
- Επικοινωνία με τους πελάτες.
- Άκουσμα των ανθρώπων της «πρώτης γραμμής».
- Καλή συμπεριφορά στους πολύτιμους πελάτες.
- Να υπάρχει δικαιοσύνη ακόμα και χωρίς να υπάρχει υποχρέωση.
- Χρησιμοποίηση των «εμποδίων εξόδου» με προσοχή.
- Να κερδισθούν ξανά οι σωστοί πελάτες.

(www.crmguru.com).

Οι εξελίξεις στο χώρο των τεχνολογιών και της πληροφορικής έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα απαιτητική αγορά, η οποία απαιτεί προηγμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, φιλικότητα και ταυτόχρονα συμπιεσμένες τιμές. Επιπροσθέτως κατά την επιλογή του συστήματος CRM η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίσει την κάλυψη στρατηγικών της αναγκών, π.χ. ασύρματο (π.χ. web, mobile) σύστημα παραγγελιοληψίας από το δίκτυο πωλήσεων της κ.λπ. Μια σειρά από δυνατότητες για τα σύγχρονα συστήματα CRM θεωρούνται πλέον αυτονόητες. Ωστόσο, ελάχιστα συστήματα, σε διεθνές επίπεδο, προσφέρουν τα κατωτέρω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με λογικές τιμές.

Διαχείριση Επαφών

Επαφές μπορούν να χαρακτηρισθούν τόσο οι υφιστάμενοι πελάτες όσο και οι

υποψήφιοι, οι προμηθευτές, το προσωπικό μιας επιχείρησης κ.λπ. Η ευκολία δημιουργίας και διαχείρισης μιας επαφής θεωρείται αυτονόητη. Επιπλέον, όμως, μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η δόμηση οργανογράμματος για τα σύνολα των επαφών, οι δυνατότητες αναζήτησης, ο προσδιορισμός επαφών σε γκρουπ, οι συνδέσεις διαφόρων επαφών μεταξύ τους, οι εκτυπώσεις βάσει φίλτρων ή γκρουπ, προσδίδουν σημαντικές ευκολίες. Κατ' αυτό τον τρόπο, μπορούμε αυτόματα να εκτυπώσουμε επιστολές ή να τις στείλουμε μέσω fax ή email για να ευχηθούμε για την ονομαστική εορτή των επαφών μας.

Οργάνωση & Λειτουργία

Κάθε επικοινωνία (fax, email, τηλέφωνο, επιστολή κ.λπ.) που πραγματοποιείται με οποιαδήποτε επαφή όχι μόνο αρχειοθετείται αυτόματα και παρακολουθείται αλλά και προγραμματίζεται, καθώς υπάρχει η δυνατότητα να παραμένει σε εκκρεμότητα. Θεωρείται αυτονόητο ότι διατίθενται πρότυπες φόρμες για fax, επιστολές κ.λπ. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη ημερολογίου, όπου ο κάθε χρήστης του συστήματος μπορεί να προγραμματίσει αυτόματα συναντήσεις με άλλα στελέχη, σε διαθέσιμους χρόνους που έχουν όλοι ορίσει. Κατ' αυτό τον τρόπο, για κάθε πωλητή υπάρχει η δυνατότητα για αναλυτικές και συγκεντρωτικές πληροφορίες, εκτυπώσεις και διαγράμματα αναφορικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις του και τον τρόπο που έχει διαχειρισθεί τόσο τις θετικές προσφορές του όσο και αυτές που έχασε...

Πραγματικά αποτελεί αξιοσημείωτη δυνατότητα να καταγράφονται οι ακριβείς χρονικές στιγμές και η διάρκεια των τηλεφωνημάτων που έκανε ο κάθε χρήστης, τα fax και τα emails που έστειλε, να μπορούν να αναλύονται και να είναι προσβάσιμα σε συγκεκριμένους χρήστες ακόμη και αν ο εκάστοτε χρήστης είναι απομακρυσμένος. Επιπλέον, κάθε έργο πρέπει να διαχειρίζεται ως project με φάσεις, χρονοδιαγράμματα, υπεύθυνους, προϋπολογιστικές και απολογιστικές αναφορές περάτωσης κ.λπ.

Προηγμένα χαρακτηριστικά

Τα προηγμένα χαρακτηριστικά αφορούν τη χρήση ενός κέντρου πληροφοριών, τα οποία αντικαθιστούν τις βιβλιοθήκες της εταιρίας και αντικατοπτρίζουν τη

συσσωρευμένη τεχνογνωσία της επιχείρησης. Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες που παράγουν συγκεκριμένες ενέργειες (λ.χ. αποστολή fax) χαρακτηρίζουν το σύνολο των επαφών, διαμορφώνουν νέα δεδομένα παραγωγικότητας και με την κατάλληλη ανάλυση διεκπεραιώνουν τα συμπεράσματα για το τι σημαίνει η βάση δεδομένων.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα αφορά την ικανότητα του εκάστοτε συστήματος CRM να συνεργάζεται με το εταιρικό ERP (ιδανικά μέσω SQL) και την επικοινωνία των τμημάτων που χειρίζονται το CRM (λ.χ. πωλήσεις, marketing, υποστήριξη) με τα άλλα τμήματα της εταιρίας (λ.χ. αποθήκη, λογιστήριο). Σε γενικά πλαίσια σε σχέση με τα προηγμένα χαρακτηριστικά ισχύουν τα εξής:

- Η τεχνολογία CRM είναι κάτι το οποίο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν για πολύ καιρό να αγνοούν διότι οι ανταγωνιστές τους μπορεί και να το έχουν.
- Η τεχνολογία δεν πρέπει να λειτουργεί σαν αυτοσκοπός και σίγουρα δεν θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις βασισμένες στους διαφημιστικούς ισχυρισμούς των εταιριών πληροφορικής.
- Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM απαιτεί την βαθιά κατανόηση του θέματος και την προσεκτική χάραξη στρατηγικής από την ίδια την εταιρία.

Το CRM πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν μια ευρύτερη φιλοσοφία και στρατηγική, η οποία έχει να κάνει με την ενίσχυση της πελατοκεντρικής στρατηγικής της εταιρίας. Το CRM αντικαθιστά την φιλοσοφία του παραδοσιακού μάρκετινγκ που βασιζόταν απλά στην πώληση των προϊόντων της επιχείρησης και την επεκτείνει παραπέρα σε μία αμφίδρομη ροή πληροφοριών κατά μήκος όλης της επιχείρησης. Προσπαθεί παράλληλα να προσεγγίσει τους πελάτες με τα κατάλληλα μηνύματα και υποστήριξη. Βασικό όπλο για αυτό είναι η διαχείριση των εκστρατειών προώθησης που δίνει στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να σχεδιάζουν και να προβλέπουν τον συνδυασμό των παλαιών και νέων καναλιών διανομής και επικοινωνίας σύμφωνα με την περίπτωση κάθε φορά. Αυτές οι δίοδοι είναι αποδοτικές όταν ικανοποιούν τον πελάτη δίνοντας του παράλληλα μία υψηλή απόδοση του προϊόντος αλλά και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Σε τέτοιους καιρούς που βασικός σκοπός όλων των επιχειρήσεων είναι το κέρδος και η αναδιοργάνωση-ανάπτυξη της επιχείρησης με το λιγότερο δυνατό κόστος, τα CRM προγράμματα αποτελούν μονόδρομο. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι μία σύνθετη έννοια που χρειάζεται κεφάλαιο χρημάτων

και μεγάλο χρονικό διάστημα για να συνδυάσει η επιχείρηση τα οφέλη της αποκλειστικά με την ικανοποίηση του πελάτη. Η σωστή διαχείριση των σχέσεων έχει ως όφελος τις οικονομίες κλίμακας, που βελτιώνουν τις επιχειρησιακές διεργασίες και τα αποτελέσματα ενώ αυξάνονται και οι πωλήσεις.

Το CRM παρέχει στην διοίκηση αλλά και σε όλα τα μέρη της επιχείρησης σωστή και γρήγορη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στην πελατειακή βάση και με βάση τις έρευνες και τα αποτελέσματα που εξάγονται να προβαίνει στην λήψη των αποφάσεων. Είναι ένα τεχνολογικό σύστημα που προσφέρει την ευκαιρία σε μία επιχείρηση να επιτελεί τις συναλλαγές, τις αναλύσεις, τις συνεργασίες και τις επικοινωνίες της είτε με πελάτες της είτε με άλλους φορείς με ευκολία.

Επίσης στο σημείο αυτό μπορούμε να καταγράψουν κάποιες πρακτικές-προγράμματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την εφαρμογή CRM που έχουν ήδη εγκαταστήσει. Αυτά είναι:

1. **Προγράμματα «επιμήκυνσης» ζωής (life cycle):** Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση. Π.χ. μια εταιρεία παρακολουθεί πότε λήγει η εγγύηση όσων προϊόντων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους δώσει τη δυνατότητα να αλλάξουν το παλαιό προϊόν με κάτι νεότερο με έκπτωση. **(Ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων,e-CRM)**

2. **Προγράμματα συνάφειας (Cross-selling):** Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση συναφών ειδών. Π.χ. μια εταιρεία πώλησης παιδικών επίπλων ενημερώνει μετά από 4-5 χρόνια τους πελάτες βρεφικών κρεβατιών για τα παιδικά έπιπλα της. **(Ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων,e-CRM).**

3. **Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη (Up-selling):** Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση επιπλέον ποσότητας του ίδιου είδους (π.χ. περισσότερα μπαστούνια γκολφ – «αγοράζοντας το πλήρες σετ ...») ή ακριβότερου προϊόντος του ίδιου είδους («για ακόμη καλύτερες επιδόσεις ...»). **(Ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων,e-CRM).**

4. **Προγράμματα επανενεργοποίησης (Reactivation):**Είναι τα προγράμματα που έχουν σκοπό να «ενεργοποιήσουν» τους παλαιούς πελάτες που έχουν πολύ καιρό να δώσουν παραγγελία. Αυτό συνήθως γίνεται με ειδικές προσφορές. **(Ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων,e-CRM).**

Μετά λοιπόν από την ανάλυση των ξένων άρθρων που έγινε παραπάνω εξάγονται κάποια χρήσιμα συμπεράσματα και γενικές αρχές που ισχύουν στην διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

1. Εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν.
2. Απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας.
3. Αγκαλιάζει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του Marketing αλλά και τις διαδικασίες υποστήριξης.
4. Αγκαλιάζει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής αλλά και τον Διαδικτυακό ιστό.

Πολλές επιχειρήσεις, είτε παροχείς εφαρμογών CRM είτε γενικότερα τεχνολογίας πληροφορικής, διαβλέποντας τη νέα τάση έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στην κάλυψη της ζήτησης από επιχειρήσεις για ολοκληρωμένες ή μεμονωμένες λύσεις.

Τόσο στην πρώτη όσο και στη δεύτερη περίπτωση, η εντύπωση που δημιουργείται για το CRM είναι ταυτόσημη της τεχνολογίας. Η έννοια του CRM παρουσιάζεται στα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων σαν μία αναγκαία τεχνολογική εφαρμογή που ενδέχεται να αποτελείται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Αλλά παράλληλα είναι και μία οικονομική επένδυση, την οποία πρέπει απλά να υλοποιήσουν προκειμένου να κρατήσουν σταθερή ή και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα τους.

Η αλήθεια είναι αρκετά διαφορετική. Το CRM δεν αποτελεί άλλη μία επιμέρους τεχνολογική λύση. Είναι ένα σύνολο πακέτων λογισμικού, που σε συνδυασμό με τον κατάλληλο εξοπλισμό μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση σε καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της.

Με αφορμή τις παραπάνω διαπιστώσεις, κανείς δεν μπορεί να αγνοήσει την ανάγκη των επιχειρήσεων για το Customer Relationship Management. Αυτό που στο

εξωτερικό έχει κυριαρχήσει σαν φιλοσοφία, σαν επιχειρησιακή και τεχνολογική λύση, δεν μπορεί παρά να κυριαρχήσει και στην ελληνική αγορά. Σημαντική προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής μίας CRM προσέγγισης αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των στελεχών τους να κατανοήσουν πλήρως την έννοια του CRM, η οποία και άπτεται όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στο επίπεδο μίας επιχείρησης ή ενός επιχειρηματικού κλάδου.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, οι οποίες γίνονται γνωστές σε αρκετά μεγάλο βάθος.

5.2.2 Μελλοντικές έρευνες.

Οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες σε σχέση με την διαχείριση πελατειακών σχέσεων έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν σε όλα τα επίπεδα τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης-πελατών-προμηθευτών μέσα σε ένα ενιαίο σύνολο όπου ο ένας κρίκος εξαρτάται από τον άλλον και η μία κίνηση επηρεάζει την άλλη.

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

Βέβαια χωρίς να υπάρχει η απόλυτη πεποίθηση για το μέλλον της αγοράς και άρα τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών παραθέτονται μερικές ιδέες που μπορούν να φανούν χρήσιμες για να βελτιωθούν οι προσωπικές και οικονομικές σχέσεις της αλυσίδας που αναφέρθηκαν προηγουμένως σε μεγαλύτερο και καλύτερο ποιοτικά επίπεδο. Αυτές οι προτάσεις είναι οι εξής:

Να πραγματοποιηθούν έρευνες σχετικά με το πόσο η εξυπηρέτηση των πελατών επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις αιτίες αποχώρησης των πελατών. Γιατί άλλες μπορεί να είναι οι αιτίες που πιστεύουν οι υπάλληλοι και τα διευθυντικά στελέχη και άλλες αυτές που πιστεύουν οι πελάτες των επιχειρήσεων.

Μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί μια χρήσιμη έρευνα σχετικά με τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται στους εργαζόμενους για την εξυπηρέτηση των πελατών και το πόσο αυτά τους επηρεάζουν μετέπειτα. Δηλαδή να μελετηθεί η ορθότητα και η αντικειμενικότητα των σεμιναρίων σχετικά με την ανταπόκριση τους στην πραγματικότητα και το αν πράγματι βοηθούν τους εργαζομένους.

Χρήσιμη θα ήταν και μία έρευνα που θα πραγματοποιούνταν σε επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος. Οι χώροι αυτοί θα μπορούσε να ήταν ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, όπως και τα καταστήματα ειδών δώρων μεγάλων εμπορικών κέντρων. Μία τέτοια έρευνα θα έδειχνε πόσο θα μπορούσαν τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων να βοηθήσουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις καθώς και το προσωπικό τους. Ως αποτέλεσμα θα ήξεραν τις συνήθειες των πελατών τους, τα ιδιαίτερα γούστα τους κάτι που μετράει για πελάτες τέτοιων επιχειρήσεων.

Έρευνα επίσης θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και σε τραπεζικές επιχειρήσεις αλλά και σε επιχειρήσεις υπηρεσίας μεταφορών για λογαριασμό τρίτων. Και στα δύο είδη των παραπάνω επιχειρήσεων χρησιμοποιούνται συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και από μία τέτοια έρευνα θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι υπηρεσίες και των δύο σε μεγάλο βαθμό λόγω της καλύτερης γνώσης της συμπεριφοράς των πελατών τους.

Τέλος για μελλοντικές έρευνες προτείνονται ερευνητικές διαδικασίες που αφορούν όχι μόνο τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM) αλλά και της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας(SCM) καθώς και τα συστήματα εσωτερικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων(ERP). Να υπάρξει ανάλυση για το ποιο σύστημα θα μπορούσε να βοηθήσει καλύτερα μια επιχείριση που χρησιμοποιεί βάσεις δεδομένων η και ακόμα αν θα μπορούσε να υπάρξει συνδυασμός των συστημάτων.

Αρθρογραφία-Βιβλιογραφία

- Baker, William E. and James M. Sinkula (1999), από το τέταρτο άρθρο “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (94), 411-27.
- Bowen DE, Schneider B. Services marketing and management: από το 5 άρθρο. implications for organisational behavior. In: Stow B, Cummings LL, editors. Research in Organisational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- Brady M.K. and J.J. Cronin 2001, Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviours. *Journal of Service Research*, vol. 3 no. 3: 241-251.
- Brown T.J, J.C. Mowen, D.T. Donavan and J.W Licata 2002. The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor Performance ratings. *Journal of Marketing Research*, vol. 39 no. 1: 110-119.
- Bull C. 2003. Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, vol. 9 no. 5: 592-602.
- Bursk, E.C (1947), από το 1 άρθρο “Low Pressing Selling” Harvard Business Review”, 25 Winter 227-42
- Clampitt P, Downs από το 5 άρθρο C. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *J Bus Commun* 1993;30(1):5± 28.
- Cole R, Bacdayan P, White BJ. Από το 5 άρθρο Quality, participation and competitiveness. *Calif Manage Rev* (Spring) 1993;35(3):68 ±81.
- Conduit J. and F.T. Mavondo 2001. How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, vol. 51 no. 1: 11-24.
- Deshpandé R. and J.U. Farley 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese: A quadrad analysis, *Journal of Marketing*, vol. 57 no. 1: 23-37.
- Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. (1993), “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: aquadrat analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.57, pp. 23-37.
- Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. (1993), “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: aquadrat analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-37.

- Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. (1993), από το 3,4 και 6 άρθρο “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadratic analysis”, *Journal of Marketing*, (January) Vol.57, pp. 23-37.
- Drucker, P. (1954) μέσα στο κείμενο γράφει είναι το 1997. από το 6 άρθρο, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, NY.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987), από το 7 άρθρο “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.
- external customers. *J Mark Focused Manage* 1996;1:175±87.
- Galbreath J. and T. Rogers 1999. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, vol. 11 no. 3: 16-17.
- Galbreath, J. and Rogers, T. (1999), από το 9 άρθρο “Customer relationship leadership”, *TQM Magazine*, Vol. 11 No. 3, pp. 161-71.
- Gronroos C. Internal marketing από το 5 άρθρο “An integral part of marketing theory. In: Donnelly JH, George WE, editors. *Marketing of Services*. American
- Gronroos C. *Service Management and Marketing: από το 5 άρθρο Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
- Grönroos, C. (1990), από το 7 άρθρο “Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface”, *Journal of Business Research*, Vol. 20, January, pp. 3-11.
- Gubman, 1998 από το 8^ο άρθρο-σελ 8-11. Gubman, E.L. (1998, *The Talent Solution, Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*, McGraw-Hill, New York, NY, p. 169.
- Gwinner, R. (1968), από το 1 άρθρο (Bawe Theory in the Formulation of Sales Strategy, “*MSU Business Topics*, 16 (Autumn), 37-44.
- Hauser J, Simester D, Wernerfelt B. Internal customers and internal suppliers. *J Mark Res* (August) 1996;XXXIII:268± 80.
- Hoffman, Douglas K. and Thomas N. Ingram (1992), από το 4 άρθρο “Service Provider Job Satisfaction and Customer Oriented Performance,” *Journal of Services Marketing*, 6 (2), 68-78.
- Jaworski, B. and Kohli, A. (1993), από το 4,5,6 άρθρο “Market Orientation: antecedents and consequences”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, (July) pp. 53-70.
- Kelley, Scott W. (1992), από το 4,5 άρθρο “Developing Customer Orientation among Service Employees,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.

- Kohli και Jaworski,1990 από το άρθρο 1,4-και 6“Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, “*Journal of Marketing*,54 (April), 1-18.
- Kwaku A. A. and S. Singh 1998. Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, vol. 36 no. 6: 385-394.
- Lukas B, Maignan I. Striving for quality: από το 5 άρθρο the key role of internal and Lux D, Jex S, Hansen C. από το 5 άρθρο Factors influencing employee perceptions of customer service climate. *J Mark Focused Manage* 1996;1:65± 86.
- Marketing Association Proceedings Series. 1981. pp. 236±8.
- Mohr-Jackson I. Broadening the market orientation: από το 5 άρθρο an added focus on internal customers. *Hum Resour Manage* 1991;30(4):455±67.
- Narver και Slater 1990 από το άρθρο 1και 3 -The effect of a Market Orientation on Business Profitability- *Journal of Marketing*, 54 (October)20-35
- Newell, F. (2000), *Loyalty.com: από το 9 άρθρο Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Parasuraman, A. (1987), από το 4 άρθρο“Customer Oriented Corporate Cultures Are Crucial to Services Marketing Success,” *Journal of Services Marketing*,1 (1), 39-46.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (1999), *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Piercy NF. Από το 5 άρθρο Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *J Marketing Practice: Applied Marketing Science* 1995;I(1):22 ±44.
- Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (1987), από το 9 άρθρο “Critical factors in successful project implementation”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 22-7.
- Plakoyiannaki E. and N. Tzokas 2002. Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective, *Journal of Database Marketing*, vol. 9 no. 3,1, 228-237.
- Ruekert, R. (1992), από το 4 άρθρο“Developing a market orientation: an organisational strategy perspective”,*International Journal of Marketing*, Vol. 9, pp. 225-45.
- Saxe R. and B.A. Weitz 1982, The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research* vol. 19: 343-351.

- Senge, P. (1998) από το 8 άρθρο "Informal reflections on leadership", presentation to executive MBA students of Colorado State University, Adam's Mark Hotel, Denver, CO, 21 October.
- Shapiro, B. (1988), από το 1,4 άρθρο Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell Is 'Market Oriented?'" *Harvard Business Review*, 66 (November-December), 119-25.
- Sheth, J.N. (1992), από το 7 άρθρο "Toward a theory of relationship marketing", presentation at the research conference on Customer Relationship Management: Theory and Practice held in April at Emory University.
- Sinkula, James M., William E. Baker, and Thomas Noordewier (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Fall), 305-18.
- Slater, Stanley and John C. Narver (1995), από το 4 άρθρο "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), 162-67.
- Voss, Glenn B. and Zannie G. Voss (2000), από το 4 άρθρο "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," *Journal of Marketing*, 64 (January), 67-83.
- Webster Jr. FE. Από το 5 άρθρο The rediscovery of the marketing concept. *Bus Horiz* 31(3)1988;29± 39.
- Willi M. R. 1998. The influence of salespersons customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business and industrial marketing*, vol. 13 no. 3, 271-287.
- Xu, Y., D.C. Yen, B.Lin and D.C. Chou 2002. Adopting Customer Relationship Management Technology, *Industrial Management and Data Systems*, vol. 102, no. 8, pp. 442-453.

Ελληνική Αρθρογραφία

Γαλάνης Ανδρέας, Γιατί μας φοβίζει το crm;/(ανακτήθηκε στις 21 Ιανουαρίου 2007, από <http://agalanis.googlepages.com/άρθρα>).

Μακρυμανωλάκης Νίκος, από το CRM στο CRS/(ανακτήθηκε στις 6 Φεβρουαρίου 2007, από www.crm2day.gr/ Neo Magazine).

Μιχαλακόπουλος Μιχαήλ 2002. Στρατηγική διαχείριση σχέσεων πελατών (CRM): Παρούσα κατάσταση και αναδυόμενες τάσεις στην ελληνική αγορά.

Πάνταζόπουλος Άρης Ι, CRM is not technology/(ανακτήθηκε στις 25 Ιανουαρίου 2007, από <http://www.crm.gr/> www.crm2day.gr/ www.crm2day.com/ Contact Solutions Ltd).

Πανταζόπουλος Άρης Ι, CRM και εταιρική κουλτούρα/(ανακτήθηκε στις 6 Φεβρουαρίου 2007, από www.crm2day.gr/ βιβλιοθήκη/ Contact Solutions Ltd).

Χασάπης Ξενοφών 2001. CRM: Φέρνοντας τον πελάτη στην καρδιά της επιχείρησης. *Ευροενωσιακόν Οικονομικόν Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 331 Νοέμβριος-Δεκέμβριος: 94-95.

Χασάπης, Ξενοφών 2001. Η πληροφορική και οι σχέσεις επιχειρήσεων και πελατών. (CRM)”, *Επενδυτής*, Ειδική Έκδοση Νοέμβριος: 14-15.

Φως, 2001/περιοδικό για το crm/έκδοση αφιερωμένη στις ικανότητες και χαρακτηριστικά του crm.

Ελληνική βιβλιογραφία

Κοσμάτος Δημήτριος 2004. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων, Κλειδάριθμος: Αθήνα.

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

(<http://www.athembsa.gr/> τα δεδομένα ανακτήθηκαν στις 27 Φεβρουαρίου 2008).

(<http://www.Crmcommunity.com/> τα δεδομένα ανακτήθηκαν στις 20 Μαρτίου 2008).

(<http://www.crm2day.com-gr/> τα δεδομένα ανακτήθηκαν στις 20 Μαρτίου 2008).

agalanis@hol.gr .

Διαδικτυακός τόπος για το CRM(e-crm)

http://www.goonline.gr/training/pdfs/E3/E3/_kef8_math1.

Μάθημα 3.8.1 Ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων (e-CRM)/ανακτήθηκε στις 21 Ιανουαρίου 2007).

(<http://www.crmguru.com/ta> δεδομένα ανακτήθηκαν στις 20 Μαρτίου 2008).

(<http://www.ibm.com/ta> δεδομένα για την έρευνα ανακτήθηκαν στις 25 Μαρτίου 2008).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο σημείο αυτό παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για να μπορέσει να γίνει αυτή η έρευνα για τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Ερωτήσεις για το CRM σύστημα της επιχείρησής

1 Ποιο είναι το CRM σύστημα που χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας;

.....

2 Περίπου, πόσο καιρό χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας το CRM σύστημα;

- α. Λιγότερο από 6 μήνες
- β. 7 μήνες με ένα χρόνο
- γ. 13 μήνες με 2 χρόνια
- δ. 25 μήνες με 4 χρόνια
- ε. Περισσότερο από 4 χρόνια

3 Περίπου, πόσο ολοκληρωμένη είναι η εφαρμογή του CRM συστήματος στην επιχείρησή σας;

- α. 0%-
25%
- β. 26%-
50%
- γ. 51%-
75%
- δ. 76%-
99%
- ε. 100%

4 Αντιμετωπίσατε κάποιο/ κάποια πρόβλημα/ προβλήματα με τη χρήση του CRM συστήματος;

α. Όχι

β. Ναι

5 Εάν αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα/ προβλήματα ποια ήταν η σοβαρότητά του/ τους;

α. Καθόλου σοβαρό/σοβαρά

β. Λίγο σοβαρό/σοβαρά

γ. Αρκετά σοβαρό/σοβαρά

δ. Πολύ σοβαρό/σοβαρά

ε. Πάρα πολύ σοβαρό/σοβαρά

6 Κατά μέσο όρο, ποια είναι η διάρκεια της κάθε χρήσης;

α. 1 λεπτό

β. 5 - 15 λεπτά

γ. 15 - 30 λεπτά

δ. 30 λεπτά με 1 ώρα

ε. 1 - 2 ώρες

στ. 2 - 5 ώρες

ζ. 5 ώρες οι περισσότεροι

Β. Ερωτήσεις για την Πελατοκεντρική Κουλτούρα.

1. Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες να επιτύχουν τους στόχους τους.	Διαφωνώ						Συμφωνώ	
	Απόλυτα	1	2	3	4	5	Απόλυτα	6

2. Προσπαθώ να επιτύχω τους στόχους μου ικανοποιώντας τους πελάτες.	Διαφωνώ						Συμφωνώ	
	Απόλυτα	1	2	3	4	5	Απόλυτα	6

3. Ένας καλός πωλητής πρέπει να έχει πάντα το συμφέρον του πελάτη στο μυαλό του.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
4. Προσπαθώ να προσελκύσω τους πελάτες να συζητήσουν τις ανάγκες τους μαζί μου.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
5. Προσπαθώ να επηρεάσω έναν πελάτη δίνοντας του πληροφορίες και όχι ασκώντας του πίεση.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
6. Προσφέρω το προϊόν που μπορεί να επιλύσει με τον καλύτερο τρόπο το πρόβλημα του πελάτη.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
7. Προσπαθώ να ανακαλύψω τι είδους προϊόν θα ήταν χρησιμότερο σε έναν πελάτη.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
8. Απαντώ στις ερωτήσεις ενός πελάτη για τα προϊόντα όσο σωστότερα μπορώ.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
9. Προσπαθώ να δώσω στον πελάτη το κατάλληλο προϊόν έτσι ώστε να λύσει το πρόβλημα του.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
10. Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με έναν πελάτη προκειμένου να τον βοηθήσω να λάβει μια καλύτερη απόφαση.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
11. Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή πληροφορία για το τι ακριβώς θα	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	

κάνει το προϊόν.	1	2	3	4	5	6	7
12. Προσπαθώ να καθορίσω (υπολογίσω) ποια είναι η ανάγκη ενός πελάτη.	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
13. Προσπαθώ να πουλήσω στον πελάτη περισσότερα από όσα χρειάζεται.	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
14. Προσπαθώ να πουλήσω όσο μπορώ περισσότερα παρά να ικανοποιήσω έναν πελάτη.	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
15. Παρατηρώ τον πελάτη για τυχόν αδυναμίες στην προσωπικότητά του, έτσι ώστε να μπορέσω να τις χρησιμοποιήσω για να ασκήσω πίεση σ' αυτόν να αγοράσει κάποιο προϊόν.	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
16. Εάν δεν είμαι βέβαιος ότι ένα προϊόν είναι το κατάλληλο για έναν πελάτη, θα εξακολουθήσω να ασκώ πίεση ώστε να τον πείσω να το αγοράσει.	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
17. Επιλέγω να προωθώ εκείνα τα προϊόντα τα οποία γνωρίζω καλύτερα και άρα παρουσιάζω καλύτερα και όχι εκείνα τα οποία πιστεύω ότι τελικά θα ικανοποιήσουν τον πελάτη.	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7
18. Ωραιοποιώ την εικόνα των προϊόντων μου, για να μοιάζουν όσο το δυνατόν καλύτερα.	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7

19. Ξοδεύω περισσότερο χρόνο προσπαθώντας να πείσω έναν πελάτη να αγοράσει, παρά προσπαθώντας να ανακαλύψω τις ανάγκες του.	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
20. Είναι απαραίτητο να ωραιοποιώ την αλήθεια όταν περιγράφω ένα προϊόν στον πελάτη.	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
21. Υποκρίνομαι ότι συμφωνώ με τους πελάτες για να τους ευχαριστήσω.	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
22. Γνωστοποιώ σε έναν πελάτη ότι κάτι είναι πέρα από τον έλεγχό μου ακόμη κι αν δεν είναι.	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
23. Ξεκινώ την συζήτηση για τις πωλήσεις ενός προϊόντος, πριν εξετάσω τις ανάγκες του πελάτη.	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
24. Αντιμετωπίζω τον πελάτη ως ανταγωνιστή.	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα

Γ. Ερωτήσεις για την συνολική ικανοποίηση από το CRM σύστημα

1. Η συνολική μου ικανοποίηση όσον αφορά στο CRM σύστημα της επιχείρησής μου είναι μεγαλύτερη από ό,τι περίμενα.	Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
2. Η συνολική ποιότητα του CRM συστήματός είναι καλύτερη από ό,τι προσδοκούσα.	Διαφωνώ Απόλυτα								Συμφωνώ Απόλυτα

είναι καλύτερη από ό,τι προσδοκούσα.

1 2 3 4 5 6 7

Δ. Ερωτήσεις για την ατομική παραγωγικότητα στην οποία μπορεί να συμβάλει το CRM σύστημα

1. Το CRM σύστημα μού επιτρέπει να ολοκληρώνω περισσότερες εργασίες από ό,τι κανονικά ήταν δυνατόν	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
2. Το CRM σύστημα μού εξοικονομεί χρόνο.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
3. Το CRM σύστημα αυξάνει την παραγωγικότητά μου.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	

Ε. Ερωτήσεις για το πόσο συμβάλει το CRM σύστημα στον έλεγχο του Management

1. Το CRM σύστημα επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει τη διεξαγωγή των εργασιών.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
2. Το CRM σύστημα βελτιώνει τον έλεγχο του Management.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	
3. Το CRM σύστημα βοηθάει στον αποτελεσματικό έλεγχο του Management.	Διαφωνώ Απόλυτα							Συμφωνώ Απόλυτα
	1	2	3	4	5	6	7	

Στ. Στοιχεία Χρηστών

- Ποιο είναι το email σας;.....

- Ποια θέση έχετε στην επιχείρηση που εργάζεστε;
 - α. Στέλεχος.....
 - β. Εργάτης της γνώσης (π.χ. επιστήμονας του τμήματος μάρκετινγκ).....
 - γ. Εργάτης των δεδομένων (e.g. γραμματεία του τμήματος μάρκετινγκ και όσοι ασχολούνται με τη γραφειοκρατία).....
 - δ. Εργάτης στην παραγωγή ή στην εξυπηρέτηση των πελατών (π.χ. πωλητής)...

- Χρόνια προϋπηρεσίας στο ίδιο πόστο:
 - α. Λιγότερα από 5
χρόνια.....
 - β. 5 με 9 χρόνια
.....
 - γ. 10 με 14
χρόνια.....
 - δ. 15 με 19
χρόνια.....
 - ε. Περισσότερα από 20 χρόνια
.....

Z. Στοιχεία Επιχείρησης

- Ποιο είναι το όνομα της επιχείρησής σας;

- Περίπου, ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής σας;
 - 1. 2 – 9 άτομα

- 2. 10 – 49 άτομα
- 2. 50 – 99 άτομα
- 3. 100 – 249 άτομα
- 4. 250 – 499 άτομα
- 5. 500 – 999 άτομα
- 6. 1.000 - 2.499 άτομα
- 7. 2.500 – 5.000 άτομα
- 8. 5.000-10.000 άτομα
- 9. Περισσότερα από 10.000

• Η επιχείρησή σας είναι: (Διαλέξτε μία απάντηση)

- α. Έχετε πελάτες άλλες επιχειρήσεις;.....
- β. Έχετε πελάτες μεμονωμένους καταναλωτές;.....
- γ. Έχετε πελάτες και επιχειρήσεις και μεμονωμένους καταναλωτές; ...