



**ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ**

**ΑΜΕΣΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**ΚΑΙ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**  
Σαρμανιώτης Χρ., MBA, Δρ

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ**  
Κουράτου Ελένη  
Μητκάκη Ζωή

**Θεσσαλονίκη 2006**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελίδα
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	<b>1</b>
<b>1. MARKETING &amp; ΑΜΕΣΟ MARKETING</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Γενικά</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Η αρχή του marketing</b>	<b>4</b>
1.2.1 <i>Η εξέλιξη του marketing</i>	5
1.2.2 <i>Το μίγμα marketing</i>	7
1.2.2.1 <i>Η έννοια του προϊόντος</i>	8
1.2.2.2 <i>Η έννοια της τιμής</i>	10
1.2.2.3 <i>Η έννοια της διανομής</i>	11
1.2.2.4 <i>Η έννοια της προώθησης</i>	13
<b>1.3. Άμεσο marketing</b>	<b>16</b>
1.3.1 <i>Λόγοι για τους οποίους αναπτύχθηκε το Άμεσο Marketing</i>	18
1.3.2 <i>Τα χαρακτηριστικά του Άμεσου Marketing</i>	20
1.3.3 <i>Τα κανάλια διανομής του Άμεσου Marketing</i>	21
1.3.4 <i>Τα μέσα του Άμεσου Marketing</i>	22
1.3.5 <i>Τα πλεονεκτήματα του Άμεσου Marketing</i>	26
1.3.5.1 <i>Τα πλεονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τους καταναλωτές</i>	26
1.3.5.2 <i>Τα πλεονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τις επιχειρήσεις</i>	26
1.3.6 <i>Τα μειονεκτήματα του Άμεσου Marketing</i>	28
1.3.6.1 <i>Τα μειονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τους καταναλωτές</i>	28
1.3.6.2 <i>Τα μειονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τις επιχειρήσεις</i>	28
<b>2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</b>	<b>29</b>
2.1 Γενικά	29
<b>2.2 Το Marketing των σχέσεων</b>	<b>30</b>
2.2.1 <i>Τα βασικά συστατικά του Marketing των σχέσεων</i>	33
2.2.2 <i>Τα χαρακτηριστικά του Marketing των σχέσεων</i>	34
2.2.3 <i>Το μείγμα Marketing</i>	35
<b>2.3 Η πελατοκεντρική φιλοσοφία</b>	<b>36</b>
<b>3. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ CRM</b>	<b>37</b>
3.1 Γενικά	37
3.2 Η Έννοια του CRM	38
3.3 Η διαφοροποίηση του CRM από το παραδοσιακό Marketing	41
3.4 Οι στόχοι του CRM	43
3.5 Το μείγμα του CRM	46
3.6 Τα είδη του CRM	51
3.7 Τα πλεονεκτήματα του CRM	54
3.8 Το μέλλον του CRM	55

	<i>σελίδα</i>
<b>4. ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ CRM</b>	<b>57</b>
4.1 Γενικά	57
4.2 Το περιεχόμενο του καταναλωτικού Marketing	58
4.3 Η εφαρμογή του CRM στο καταναλωτικό Marketing	59
<b>5. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ CRM</b>	<b>60</b>
5.1 Γενικά	60
5.2 Η έννοια του βιομηχανικού Marketing	61
5.3 Η εφαρμογή του CRM στο βιομηχανικό Marketing	63
<b>6. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ CRM</b>	<b>64</b>
6.1 Γενικά	64
6.2 Τα στάδια εφαρμογής του CRM	65
6.3 Λόγοι αποτυχίας	68
<b>7. CASE STUDIES</b>	<b>70</b>
7.1 ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ-ΧΑΡΤΕΛ Α.Β.Ε.Ε	70
7.2 ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ Α.Β.Ε.Ε	72
7.3 ΑΛΦΑ- ΚΑΠΑ Α.Ε	74
7.4 ΜΠΗΤΟΥΛΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑ	75
<b>8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>77</b>

## ΣΧΗΜΑΤΑ

	σελίδα
Σχήμα 1	6
Σχήμα 2	9
Σχήμα 3	12
Σχήμα 4	15
Σχήμα 5	31
Σχήμα 6	50
Σχήμα 7	52
Σχήμα 8	67



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ


Στο χώρο του marketing οι εξελίξεις τρέχουν γρήγορα επηρεαζόμενες από την επανάσταση τόσο της πληροφορικής όσο και των τηλεπικοινωνιών. Τα επόμενα χρόνια αναμένονται ριζικές αλλαγές στην οργάνωση της οικονομικής δραστηριότητας.

Το διαδίκτυο έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει αλλάξει την καθημερινότητα μας και αποτέλεσμα αυτών είναι η αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου συναλλαγών της απλοποίησης και συντόμευσης των διαδικασιών και εργασιών και τέλος η κατάργηση και αλλαγή των επαγγελμάτων. Όλες οι εξελίξεις αυτές αναμένεται να επηρεάσουν και τους τομείς του marketing.

Στην παρούσα εργασία, μελετάται το άμεσο marketing και η διοίκηση πελατειακών σχέσεων (CRM-Customer Relationship Management). Για την λεπτομερή εξέταση του παραπάνω θέματος κρίνεται απαραίτητο να διερευνηθούν οι βασικές αρχές που διέπουν τον κλάδο του marketing αλλά και η εκτενέστερη αναφορά στο άμεσο marketing. Επίσης, γίνεται λεπτομερής αναφορά στην διοίκηση των πελατειακών σχέσεων και της εφαρμογής της τόσο στο καταναλωτικό όσο και στο βιομηχανικό marketing. Τέλος, παρατίθενται μελέτες περιπτώσεων εταιριών που χρησιμοποιούν στην καθημερινή δραστηριότητα τους το CRM.

Ευχαριστούμε τους ανθρώπους του οικογενειακού και φιλικού μας περιβάλλοντος που μας βοήθησαν και μας στήριξαν κατά τη μελέτη και συγγραφή της παρούσας εργασίας, και ευχαριστούμε ιδιαίτερος τον καθηγητή μας κ. Χρ. Σαρμανιώτη για την πολύτιμη βοήθεια και αμέριστη συμπαράστασή του.

Κουράτου Ελένη  
Μητκάκη Ζωή  
Θεσσαλονίκη 2006





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## MARKETING ΚΑΙ ΑΜΕΣΟ MARKETING

### 1.1 Γενικά

Το Marketing σαν φιλοσοφία που κατευθύνει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες των οργανισμών και των επιχειρήσεων, έχει πλέον εδραιωθεί στη σημερινή κοινωνία και εφαρμόζεται σε πολλές πτυχές και δραστηριότητες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής.


Ο όρος Marketing περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες και τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που αποβλέπει στην επισήμανση και έγκυρη αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή, στη συνέχεια στη δημιουργία προϊόντων αλλά και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τέλος στην προώθηση αλλά και πώληση με κάποιο όφελος των προϊόντων και υπηρεσιών αυτών.


Επίκεντρο, συνεπώς, του σύγχρονου marketing είναι ο καταναλωτής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Χρειάζεται δε, μια επιχείρηση να βρίσκεται διαρκώς σε επαφή με τους καταναλωτές των προϊόντων της και να προσπαθεί να βελτιώσει τα προϊόντα της, ώστε πράγματι να καλύπτουν τις ανάγκες για τις οποίες κατασκευάστηκαν.

(Πολλάλης, Πατρινός, 2002)

Επομένως, όλες οι προωθητικές ενέργειες του παραδοσιακού Marketing έχουν σχεδιαστεί με βάση το προϊόν και με στόχο την προσέγγιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου κομματιού της αγοράς χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ των πελατών και τους πιθανούς πελάτες. Με το παραδοσιακό Marketing, τα προϊόντα διανέμονταν σε όλα τα σημεία πώλησης έχοντας τα ίδια χαρακτηριστικά και προσεγγίζοντας όλους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο.

Η αντίληψη της αγοράς για το προϊόν δεν ήταν εύκολα κατανοητή, και οι επιχειρήσεις προωθούσαν ή απέσυραν τα προϊόντα τους, ενώ ταυτόχρονα άρχιζαν να αναλύουν την επιτυχία των προωθητικών κινήσεων με στατιστικές αναλύσεις που αφορούσαν την κερδοφορία, τη συνεισφορά του προϊόντος, καθώς και τη διερεύνηση της ελαστικότητας της τιμής του.





Τη δεκαετία του 1960, εμφανίστηκε το φαινόμενο του Άμεσου Marketing (direct marketing) όπου η προώθηση αφορά μεγάλους αριθμούς πελατών συνήθως μέσω διαφημιστικής αλληλογραφίας ή διαφημίσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Το Άμεσο Marketing, βασισμένο στο παραδοσιακό Marketing, εστιάζεται στη μαζική προώθηση και πώληση προϊόντων όσο το δυνατόν σε περισσότερους πελάτες. Ο κλάδος του Marketing αυτός αναπτύχθηκε λόγω κοινωνικών, πολιτικών αλλά και οικονομικών λόγων. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Άμεσου Marketing, τα πλεονεκτήματα που επιφέρει τόσο στις επιχειρήσεις όσο και τους καταναλωτές αλλά και τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται πρόκειται να αναλυθούν στην συνέχεια αυτού του κεφαλαίου.

(Κοσμάτος, 2004)

Πριν όμως αναπτύξουμε τα επιμέρους στοιχεία του Άμεσου Marketing, κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε μερικά γενικά στοιχεία του Marketing.



## 1.2 Η αρχή του Marketing

Μια καινούργια φιλοσοφία άρχισε να αναπτύσσεται στη διοίκηση επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής στις αρχές της δεκαετίας του '50, η φιλοσοφία του προσανατολισμού στο Marketing.

Οι επιχειρήσεις θα έπαιναν να συσσωρεύουν πλεονάζοντα προϊόντα στις αποθήκες τους και οι καταναλωτές θα ικανοποιούσαν τις ανάγκες τους, όταν οι τελευταίες γίνονταν γνωστές από την αρχή, δηλαδή, πριν αρχίσει η παραγωγή των προϊόντων.

Η φιλοσοφία και οι τεχνικές του Marketing αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν αρχικά από τις καινοτόμες επιχειρήσεις, στη συνέχεια όμως, υιοθετήθηκαν από ευρύτερο φάσμα επιχειρήσεων.

Ακόμα και κλάδοι που θεωρούνταν παραδοσιακά συντηρητικοί, όπως οι επιχειρήσεις γεωργικών προϊόντων, οι τράπεζες και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, σύντομα υιοθέτησαν τις αρχές του Marketing.

Πολλοί ήταν αυτοί που προσπάθησαν να ορίσουν το τι είναι marketing και γι' αυτό το λόγο παραθέτουμε τους παρακάτω ορισμούς:

1. Marketing είναι μία κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι έχουν ανάγκη και ότι θέλουν, μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας, προσφοράς και ανταλλαγής προϊόντων με αξία μεταξύ τους. (Philip Kotler)
2. Marketing είναι μια διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της δημιουργίας, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών για τη δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν στόχους ατόμων και οργανισμών. (American Marketing Association)
3. Marketing είναι μια επιχειρηματική δραστηριότητα κατά την οποία ερμηνεύονται και εντοπίζονται ανεκπλήρωτες ανάγκες του καταναλωτή, δηλαδή αν χρειάζονται περισσότερα και διαφορετικά προϊόντα, αποσαφηνίζοντας και τις αγορές στόχους. (J. Mc Carthy)

(Τομάρας, 2000)



### 1.2.1 Η εξέλιξη του Marketing

Το Marketing, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, έχει μπει στον χώρο των επιχειρήσεων εδώ και πάρα πολλές δεκαετίες αλλά προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της κάθε εποχής έπρεπε διαρκώς να εξελίσσεται. Από την δεκαετία του '50, όπου πρωτοεμφανίστηκε ο όρος του Marketing μέχρι να φτάσει στην σημερινή του μορφή, πέρασε από τρία βασικά στάδια.

Στο πρώτο στάδιο με το παραδοσιακό Marketing ή αλλιώς το Μαζικό Marketing (Mass Marketing), οι επιχειρήσεις είχαν ως κέντρο των δραστηριοτήτων τους τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό σημαίνει ότι περιορίζονταν μόνο στην παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οποίων η μορφή και τα χαρακτηριστικά παρέμειναν σταθερά χωρίς στοιχεία που να τα προσαρμόζουν στις επιθυμίες του πελάτη. Εκείνη την εποχή, οι επιχειρήσεις δεν έκαναν σχεδόν καθόλου έρευνα και οι λίγες καμπάνιες απευθύνονταν σε ένα ευρύ φάσμα της αγοράς το οποίο εκτεινόταν σε ολόκληρη τη χώρα ή και παραπέρα. Έτσι, οι στόχοι του δεν μπορούσαν παρά να είχαν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

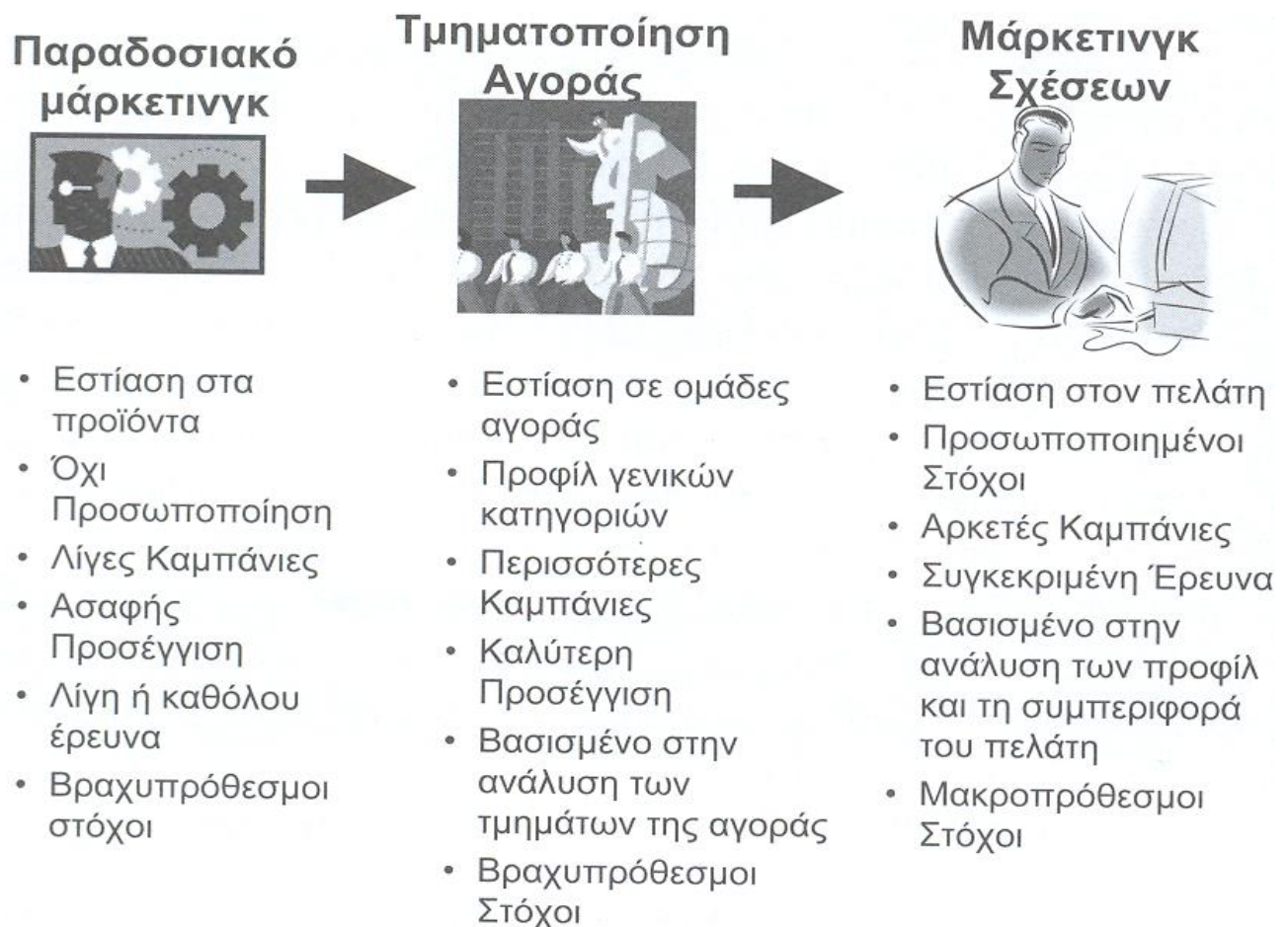
Μετάπειτα, κατά το δεύτερο στάδιο, το Marketing ασκούσε τις δραστηριότητές του σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (αγορές-στόχους), τα οποία είχαν προκύψει μετά από την εξέταση και την έρευνα διαφόρων παραμέτρων. Η τμηματοποίηση της αγοράς προέκυψε με βάση:

1. τα γεωγραφικά κριτήρια (π.χ αν είναι όλη ή χωριό, τις κλιματολογικές συνθήκες, την πυκνότητα του πληθυσμού)
2. τα δημογραφικά κριτήρια (π.χ το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το εισόδημα, το επάγγελμα)
3. τα ψυχογραφικά κριτήρια (π.χ η προσωπικότητα, τα κίνητρα, ο τρόπος ζωής)

Εκτός από τα παραπάνω κριτήρια, για την τμηματοποίηση της αγοράς μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τα στοιχεία που συνθέτουν το μίγμα Marketing των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση διεξάγει περισσότερη έρευνα από ότι πριν, για να δημιουργήσει τις ομάδες στόχους, και να διεξάγει περισσότερες καμπάνιες οι οποίες πλέον απευθύνονται στα επιμέρους τμήματα της αγοράς. Με τον τρόπο αυτό, προσεγγίζονται καλύτερα οι ομάδες-στόχοι που αποτελούνται από μέλη με παρόμοιο προφίλ. Όμως, οι κινήσεις του Marketing, ακόμα και αν γίνονται με βάση τις αναλύσεις αυτές, δεν παύουν να έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους.

Στην σημερινή του μορφή το Marketing διανύει το τρίτο στάδιο και βασίζεται στις πελατειακές σχέσεις. Η έρευνα που πραγματοποιείται εδώ είναι πιο πολύπλοκη και φτάνει σε μεγαλύτερο βάθος. Με την χρήση των νέων τεχνολογιών, τα δεδομένα που συλλέγονται αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο κάθε φορά ώστε το Marketing να μπορεί να αποκτήσει πλήρη και σφαιρική εικόνα για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να εστιάζει στον πελάτη, με τον οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισχυρή και μακροχρόνια σχέση. Η ανάγκη κατανόησης του πελάτη είχε γίνει αισθητή από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και ήταν κάτι το προαπαιτούμενο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων.

(Κοσμάτος, 2004)



Σχήμα1

Η εξέλιξη του Marketing

Πηγή: CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων Δημήτρης Β. Κοσμάτος



### 1.2.2 Μείγμα Marketing

Το μείγμα Marketing αποτελεί το αποτέλεσμα του τακτικού, στρατηγικού αλλά και εκτελεστικού προγραμματισμού, σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του γενικού Marketing.

( Kotler, 2003)

Πιο συγκεκριμένα, είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και στόχων της επιχείρησης σε μια αγορά. Τα στοιχεία αυτά είναι το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση, η οποία επιτυγχάνεται με την επικοινωνία και είναι γνωστά και ως τα 4 p του μείγματος Marketing. Ο συνδυασμός του έμψυχου υλικού και των παραπάνω τεσσάρων στοιχείων αρκούν για να δοθεί σε ένα προϊόν ή σε μια σειρά προϊόντων η απαιτούμενη φήμη. Η φήμη αυτή, είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι αν μεταβληθεί έστω και ένα από τα στοιχεία που συνθέτουν το μείγμα του Marketing επηρεάζεται και η ισορροπία των άλλων μεταβλητών.

(Μαλλιάρης, 1990 )



### 1.2.2.1 Η έννοια του προϊόντος

Το προϊόν αποτελεί την καρδιά του μείγματος Marketing και μπορεί να είναι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία κατασκευασμένο ή σχεδιασμένο για την ικανοποίηση του καταναλωτή. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία περιλαμβάνει:

- I. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα: δηλαδή, κάθε φυσικό χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, που απαντά στην ερώτηση «Τι είναι;».
- II. Τα πλεονεκτήματα: δηλαδή, ποιες είναι οι δυνατότητες του προϊόντος και πως μπορεί να εξυπηρετήσει τον καταναλωτή, στη σκέψη του οποίου κυριαρχεί η ιδέα «απόδειξε το μου».
- III. Τα οφέλη: με τον όρο όφελος εννοούμε το ευνοϊκό αποτέλεσμα που δέχεται ο καταναλωτής από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επειδή το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία έχει την ικανότητα να ικανοποιεί μια συγκεκριμένη του ανάγκη.

Τα προϊόντα ανάλογα με την χρήση για την οποία προορίζονται μπορεί να ονομάζονται καταναλωτικά ή βιομηχανικά. Καταναλωτικά είναι αυτά τα προϊόντα που αγοράζονται για να προσφέρουν ευχαρίστηση ή ικανοποίηση κατ'ευθείαν στον καταναλωτή ενώ βιομηχανικά είναι τα προϊόντα που αγοράζονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή επειδή τους είναι απαραίτητα για την λειτουργία τους.

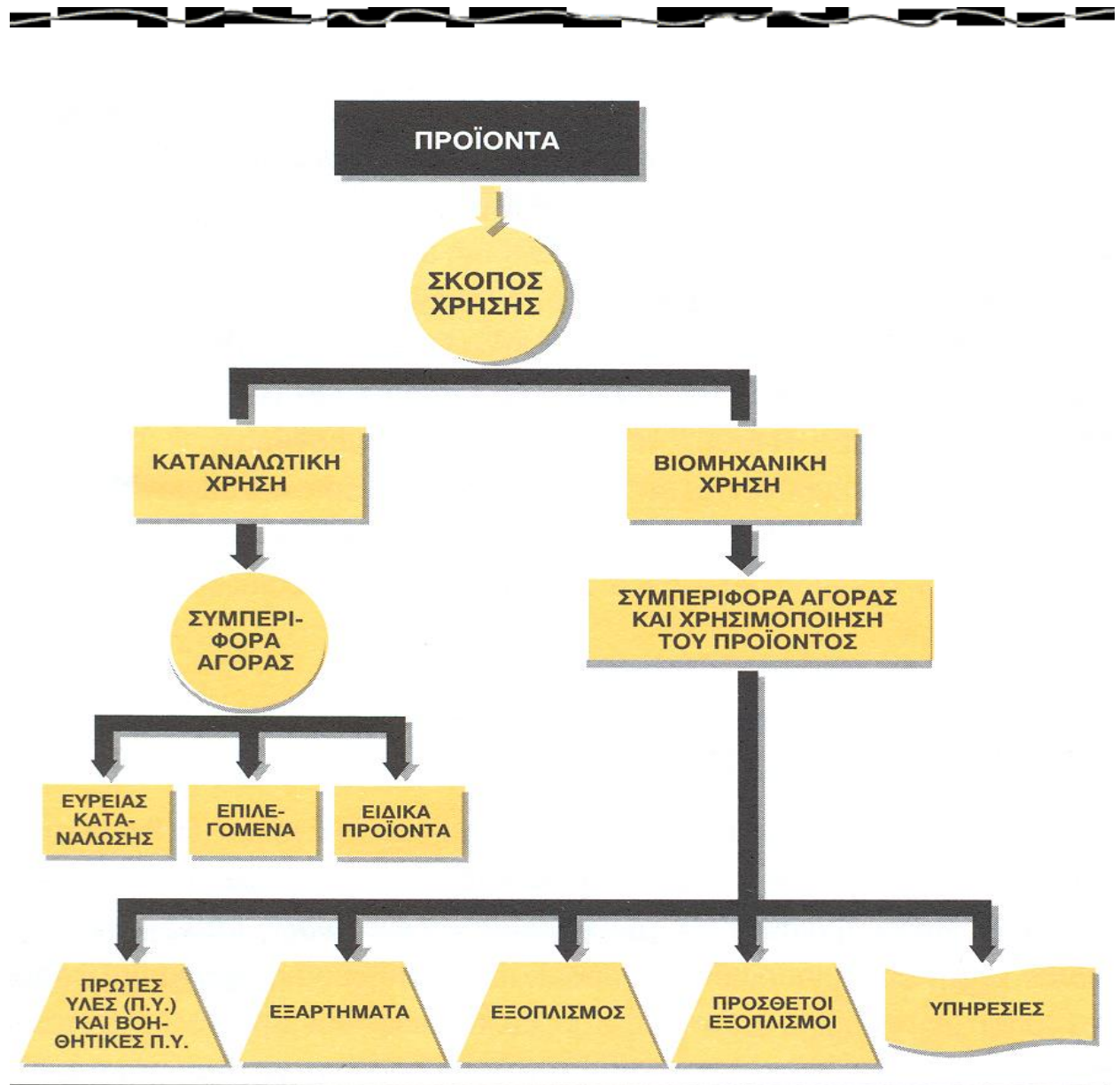
Τα καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες χωρίζονται σε:

- ✓ Προϊόντα και υπηρεσίες ευρείας κατανάλωσης
- ✓ Επιλεγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες
- ✓ Ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Τα βιομηχανικά προϊόντα, ταξινομούνται με βάση τα χαρακτηριστικά τους και την χρήση για την οποία προορίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- ✓ Πρώτες ύλες και βοηθητικές πρώτες ύλες
- ✓ Εξαρτήματα
- ✓ Εξοπλισμός
- ✓ Πρόσθετοι εξοπλισμοί
- ✓ Υπηρεσίες.

(Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 1996)



Σχήμα 2

Κατάταξη των προϊόντων για την στρατηγική του Marketing

Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση – Κώστας Τζωρτζάκης & Αλεξία Τζωτζάκη

### 1.2.2.2 Η έννοια της τιμής

Η τιμή είναι η νομισματική αξία που έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατά την ανταλλαγή τους στο χώρο της αγοράς. Ο ορισμός της τιμής είναι απλός, ο καθορισμός της όμως είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Υπάρχουν πολλά και περίπλοκα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την τιμή κάθε εμπορεύσιμου είδους. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται ο ανταγωνισμός, οι προτιμήσεις των αγοραστών, το κόστος παραγωγής, οι οικονομικές διακυμάνσεις, η διεθνής κατάσταση, η διαθεσιμότητα υποκατάστατων και συμπληρωματικών αγαθών, οι διάφοροι κυβερνητικοί κανονισμοί, η φύση της επιχείρησης καθώς επίσης και τα τοπικά έθιμα και παραδόσεις.

Μερικές από τις κυριότερες στρατηγικές και τακτικές τιμολόγησης είναι:

- ✓ Τιμολόγηση «κόστος-συν»
- ✓ Τιμολόγηση με βάση τα επενδυμένα κεφάλαια
- ✓ Διακριτική τιμολόγηση
- ✓ Τιμολόγηση με βάση τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος
- ✓ Στρατηγικές τιμολόγησης ενός προϊόντος κατά την εισαγωγή του στην αγορά
- ✓ Τιμολόγηση με βάση τη σειρά των προϊόντων
- ✓ Τιμολόγηση με στόχο την προώθηση των πωλήσεων.

(Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 1996)

### 1.2.2.3 Η έννοια της διανομής

Έχει καταστεί πλέον κοινή συνείδηση ότι το κατάλληλο προϊόν, με την κατάλληλη τιμή και το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας, δεν ικανοποιεί τον καταναλωτή αν το προϊόν δεν βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, όπου και όταν, ζητηθεί από τον καταναλωτή.

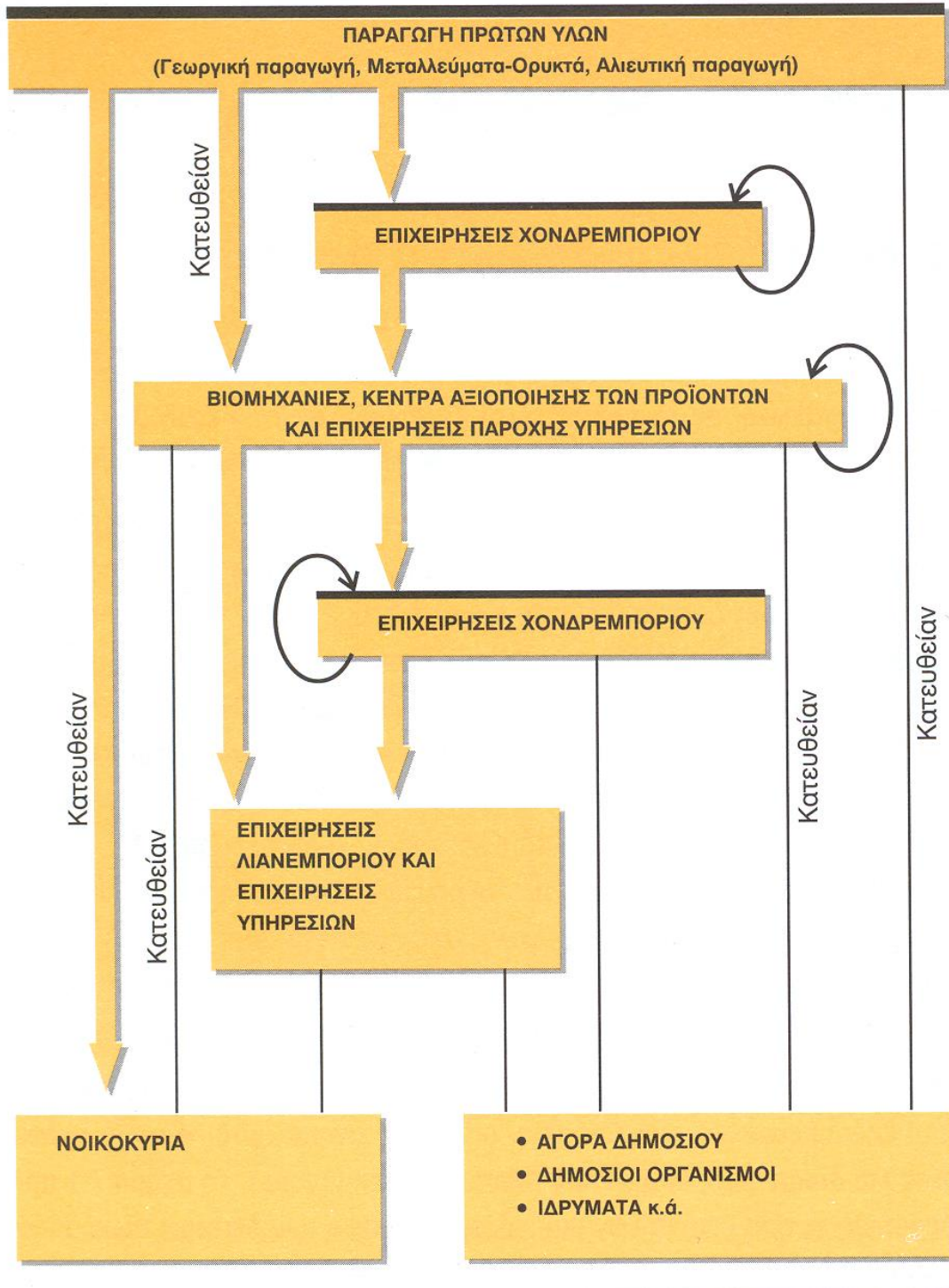
Τα στοιχεία του συστήματος διανομής έχουν ως σκοπό να εξασφαλίσουν την ύπαρξη προϊόντων όταν και όπου ζητούνται, ώστε ο αγοραστής να τα αποκτήσει όσο το δυνατόν ευκολότερα για αυτό τον λόγο η διεύθυνση Μάρκετινγκ εκτελεί μια σειρά από διάφορες δραστηριότητες ή λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν σε δυο μεγάλες ομάδες:

- ✓ Λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβίβασης της κυριότητας (αγοραπωλησία) και
- ✓ Λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή μεταφορά, αποθήκευση και έλεγχος των αποθεμάτων.

Οι λειτουργίες της διανομής μπορούν να εκτελεστούν από ένα τμήμα της βιομηχανίας, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις αναλαμβάνονται από εξειδικευμένες επιχειρήσεις, οι οποίες ονομάζονται φορείς εμπορίας και διακίνησης προϊόντων (Marketing Institutions).

(Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 1996)





Σχήμα 3

Μοντέλα δικτύου πωλήσεων

Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση – Κώστας Τζωρτζάκης & Αλεξία Τζωτζάκη



#### 1.2.2.4 Η έννοια της προώθησης


Για να πωληθεί ένα προϊόν πρέπει να ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτή και πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο δίκτυο διανομής και η κατάλληλη τιμή πώλησής του. Όλες αυτές οι ενέργειες όμως δεν επαρκούν. Θα πρέπει η επιχείρηση να επικοινωνήσει με το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνει το προϊόν της, για να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξη του προϊόντος. Έτσι, η επιχείρηση προσπαθεί να πληροφορήσει και να πείσει τον καταναλωτή ότι αυτή είναι η καλύτερη πηγή ικανοποίησης αναγκών και ότι το προϊόν το οποίο του προσφέρει θα ικανοποιήσει την συγκεκριμένη ανάγκη του.

Η επικοινωνία είναι μια σκόπιμη διαδικασία, που ακολουθεί την εξής πορεία: σαν αφετηρία πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός που να εκφράζεται σαν μήνυμα. Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μια πηγή, τον αποστολέα, σε ένα άλλο πρόσωπο, τον αποδέκτη. Το μήνυμα μετατρέπεται σε μία συμβολική μορφή, ενέργεια που καλείται κωδικοποίηση, και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο(κανάλι) στον αποδέκτη· αυτός μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, ενέργεια που ονομάζεται αποκωδικοποίηση.

Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από την επιχείρηση στον καταναλωτή. Στο μοντέλο επικοινωνίας εκτός από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης παρουσιάζεται και ο θόρυβος, δηλαδή οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά την μεταβίβαση του μηνύματος.

Για να είναι αποτελεσματική μια επικοινωνία πρέπει:


- ✓ Να κερδίσει την προσοχή.
- ✓ Να χρησιμοποιεί μηνύματα που αναφέρονται στο ίδιο πεδίο εμπειρίας αποστολέα και αποδέκτη.
- ✓ Να διεγείρει τις ανάγκες των καταναλωτών και να προτείνει συγχρόνως τρόπους ικανοποίησης των αναγκών αυτών.



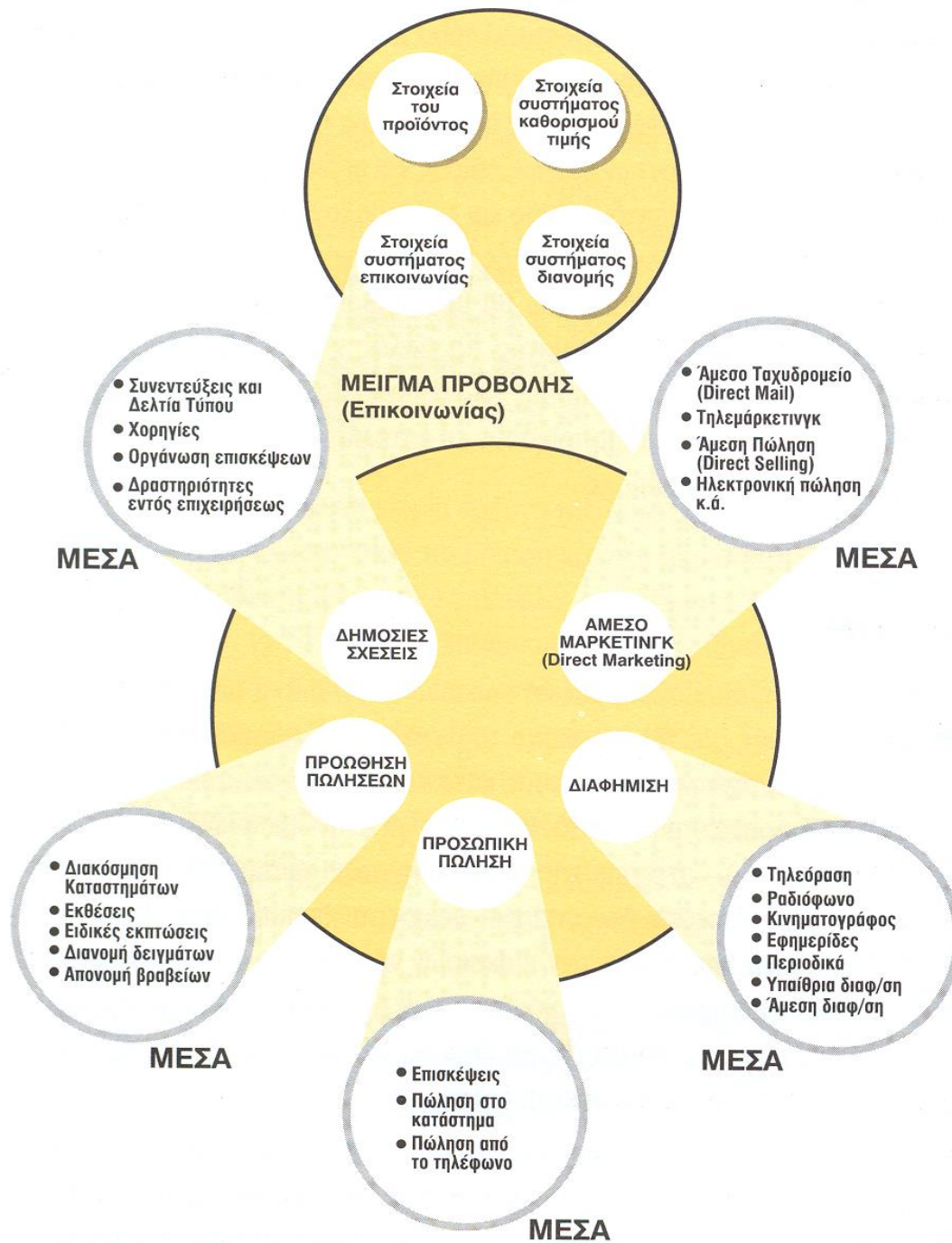
Τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας, που ονομάζονται και στοιχεία του μείγματος προώθησης συνίστανται σε πέντε βασικές δραστηριότητες:

1. Τις δημόσιες σχέσεις: με τις δημόσιες σχέσεις, οι οποίες αποτελούν την βάση του προγράμματος προβολής κάθε επιχείρησης, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας μεταξύ αυτής και των πιθανών αγοραστών των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.
2. Τη διαφήμιση: μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης η επιχείρηση προσπαθεί να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές του τμήματος της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται.
3. Την προσωπική πώληση: με την μέθοδο αυτή η επιχείρηση επιτυγχάνει απευθείας επικοινωνία με τους πιθανούς αγοραστές των προϊόντων ή υπηρεσιών της.
4. Τις μεθόδους προώθησης πωλήσεων: το στοιχείο αυτό του μείγματος προώθησης περιλαμβάνει τις ενέργειες που ωθούν τους καταναλωτές στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ενισχύοντας τόσο την προσωπική πώληση όσο και την διαφήμιση. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι οι εκθέσεις, η διακόσμηση των καταστημάτων, η διανομή δωρεάν δειγμάτων, η απονομή βραβείων ή δώρων κ.α.
5. Το άμεσο Marketing: αποτελεί ένα είδος άμεσης επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή, που γίνεται μέσω του ταχυδρομείου αλλά και της διαφήμισης μέσω ενός δικτύου τηλεόρασης και έχει ως στόχο την άμεση ανταπόκριση του καταναλωτή στο μήνυμα της επιχείρησης.

(Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 1996)



## ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΜΙΞ



Σχήμα 4

Το μείγμα Marketing

Πηγή: Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση – Κώστας Τζωρτζάκης & Αλεξία Τζωτζάκη

### 1.3 Άμεσο Marketing


Το Άμεσο Marketing (Direct Marketing) ξεκίνησε και αναπτύχθηκε κυρίως στην Αμερική την δεκαετία του '50. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, της βόρειας και κεντρικής Ευρώπης, της Ανατολικής Ασίας κτλ. αποτελώντας ένα βασικό εργαλείο για την διάθεση των προϊόντων τους, για την εύρεση καινούργιων αλλά και την διατήρηση των παλαιών τους πελατών. Στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες της νότιας Ευρώπης όπως η Ισπανία, η Ιταλία και η Πορτογαλία παρατηρούμε την εξέλιξη του άμεσου Marketing χρονικά πιο αργά αλλά σε όλο και περισσότερες μορφές του. (Γεωργάκας, 1996)

Στην πρώτη του μορφή το Άμεσο Marketing σήμαινε απλά την απ' ευθείας επικοινωνία μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή. Στην συνέχεια πέρασε στην μορφή παραγγελιών από καταλόγους πχ OTTO, QUELLE ταχυδρομικές παραγγελίες (mail orders) ή με μέσο το ταχυδρομείο (direct mail) και τελευταίως εφαρμόζεται και με άλλες μορφές άμεσης επικοινωνίας μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, το ραδιόφωνο, τα έντυπα, την τηλεόραση αλλά και το telemarketing. (Πασχαλής, 1999)

Κατά γενική ομολογία το Άμεσο Marketing αξιοποιεί κάθε διαπροσωπική σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης η οποία υποστηρίζεται και μέσα από τις άμεσες πωλήσεις αλλά και από την ανάπτυξη βάσεων δεδομένων με στοιχεία για την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Το Άμεσο Marketing έχει εξελιχθεί σε ένα πολύ εκλεπτυσμένο εργαλείο ακρίβειας, με συνεχή προσανατολισμό στα αποτελέσματα. Το περιεχόμενό του αλλάζει συνεχώς διαμέσου των δεκαετιών, δηλαδή άλλο πράγμα σημαίνει σήμερα και άλλο σήμαινε τις δεκαετίες του '50, του '60, του '70, του '80 και του '90. Αυτό που ονομάστηκε Νέο Άμεσο Marketing, εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1970, σε μία εποχή ιστορικής καμπίς για το Marketing. Μέχρι τότε οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν το Άμεσο Marketing για να επιταχύνουν την αρχική τους δραστηριότητα. Την εποχή, όμως, του υψηλού πληθωρισμού και της οικονομικής αβεβαιότητας που χαρακτήρισαν τη δεκαετία του 1970, οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να βρουν τρόπους ελέγχου ή μείωσης του κόστους, καθώς και νέες προοπτικές.

(Τσακλάγκανος, 2001)



Σύμφωνα με τον κ. Δημήτρη Παξιμάδη ως Άμεσο Marketing ορίζουμε ένα σύστημα το οποίο επιδρά και δέχεται επιδράσεις και χρησιμοποιεί ένα ή και περισσότερα διαφημιστικά μέσα για να επιτύχει μία μετρήσιμη ανταπόκριση (response), ή συναλλαγή (transaction) σε οποιοδήποτε χώρο.

Ένας ακόμα ορισμός που είναι αποδεκτός είναι αυτός που ορίζει το Άμεσο Marketing ως τον τρόπο επικοινωνίας με τον οποίο ο marketer απευθύνεται κατευθείαν στον αγοραστή και επιτυγχάνει μια μετρούμενη ανταπόκριση, για:

- την αγορά ενός προϊόντος
- την συμμετοχή του σε προσφορά
- την αίτηση πληροφοριών- ενημέρωση.

( Γεωργάκας, 1996)


Τέλος, σύμφωνα με τον ορισμό του Direct Marketing Association, το Direct Marketing είναι ένα αμφίδρομο (interactive) σύστημα Marketing που χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα διαφημιστικά μέσα, προκειμένου να πραγματοποιήσει μια μετρούμενη ανταπόκριση (response) ή συναλλαγή (transaction) σε οποιοδήποτε σημείο. ( Παξιμάδης)

Η φιλοσοφία του Άμεσου Marketing βασίζεται στην βασική αρχή ότι όλοι οι πελάτες δεν είναι οι ίδιοι. Πράγματι, εκτός από τη γνωστή θεωρία που λέει ότι το 20% των πελατών είναι συνήθως υπεύθυνοι για το 80% των πωλήσεων σε οποιαδήποτε κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών, γνωρίζουμε πολύ καλά ότι και αυτό το 20% έχει σημαντικές διαφορές. Κάποιοι είναι αποκλειστικοί, πιστοί, δικοί μας πελάτες, κάποιοι είναι αποκλειστικοί πελάτες των ανταγωνιστών μας, κάποιοι αγοράζουν όπου βρουν φθηνότερα κλπ. Το Άμεσο Marketing δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τους πελάτες τους ονομαστικά και να χρησιμοποιεί διαφορετική στρατηγική επικοινωνίας για κάθε υποομάδα.

( Παξιμάδης)

Οι δύο βασικοί κανόνες που διέπουν το Άμεσο Marketing, ανεξάρτητα από τη μορφή του είναι : α) ότι χρησιμοποιεί διάφορα μέσα για αποστείλει το μήνυμά του, και, β) δίνει οδηγίες στον παραλήπτη να αναλάβει μία συγκεκριμένη δράση.


( Γεωργάκας, 1996)



### 1.3.1 Λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται το Άμεσο Marketing

Για να φτάσει το Marketing στην σημερινή του μορφή και κατ' επέκταση η χρήση του άμεσου Marketing να είναι τόσο διαδεδομένη συνέβαλλαν πολλοί και διαφορετικοί λόγοι. Οι κυριότεροι από αυτούς ήταν:

1. Την περίοδο της εσωτερικής μετανάστευσης ( μετά την βιομηχανική επανάσταση) συγκεντρώθηκε στα μεγάλα αστικά κέντρα ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού από τις αγροτικές κυρίως περιοχές, πολλές περιοχές πυκνοκατοικήθηκαν και επίσης παρατηρήθηκε μεγάλη συσσώρευση του εισοδήματος σε μικρή γεωγραφική έκταση καθώς και αύξηση των αναγκών των κατοίκων της κάθε περιοχής. Όλα τα παραπάνω γεγονότα επηρέασαν θετικά τις άμεσες πωλήσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων και χρειάστηκε να απομαζικοποιηθεί η αγορά έτσι ώστε να προκύψουν οι ανάγκες που θα πρέπει να ικανοποιηθούν. Τέλος, οι πελάτες που ανήκουν στις αγορές αυτές είναι εύκολο να εντοπιστούν αφού στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο, η διεύθυνση, ο αριθμός τηλεφώνου κτλ. είναι γνωστά.
2. Ο αριθμός των γυναικών που εργάζονται αυξάνεται, με αποτέλεσμα να μην έχουν τον απαιτούμενο χρόνο για να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους.
3. Η χρήση του αυτοκινήτου για την μετάβαση στα σημεία πώλησης αυξάνει τις οικογενειακές δαπάνες, ενώ το κυκλοφοριακό πρόβλημα, η έλλειψη χώρων στάθμευσης και η πολύωρη αναμονή στις ουρές των ταμείων προκαλούν την δυσαρέσκεια του καταναλωτικού κοινού.
4. Η χρησιμοποίηση των τηλεφωνικών παραγγελιών καθ' όλο το 24ωρο(κυρίως τις βραδινές ώρες) , τις καθημερινές, τις Κυριακές, κατά την διάρκεια των εορτών αλλά και των αργιών επιδοκιμάζεται από το καταναλωτικό κοινό το οποίο στην πλειοψηφία του εργάζεται και οι ώρες που εργάζεται συμπίπτουν με το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων.

- 
5. Η ανάπτυξη της σύγχρονης τεχνολογίας (internet, cd-roms, fax κ.α) συμβάλλει στην ταχύτερη αλλά και αποτελεσματικότερη επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους παραγωγούς και τους τελικούς καταναλωτές, βοηθώντας στην πραγματοποίηση άμεσων πωλήσεων.
  6. Μεταξύ τους οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν τη χρήση του άμεσου Marketing λόγω του υψηλού κόστους της πώλησης ανά πελάτη και κυρίως όταν πρόκειται για πωλήσεις εκτός πόλεως.

(Πασχαλής, 1999)







### 1.3.2 Τα χαρακτηριστικά του Άμεσου Marketing

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του άμεσου Marketing:

1. Το άμεσο Marketing προσδιορίζει μία συγκεκριμένη αγορά-στόχο στην οποία απευθύνεται και την οποία επιλέγει κάτω από αυστηρές διαδικασίες. Το μήνυμά μας, δηλαδή, θα πρέπει να απευθύνεται σε καλά καθορισμένες ομάδες-στόχους, οι οποίες διαμορφώθηκαν κυρίως με κριτήριο τον τρόπο ζωής τους και όχι τόσο με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία.
2. Όταν προσδιορίζονται οι στόχοι, πρέπει να δίνονται με ακρίβεια οι αριθμοί, οι ποσότητες, ο χρόνος και τα υπόλοιπα στοιχεία των προϊόντων που πρόκειται να διατεθούν.
3. Είναι εφικτός ο έλεγχος των αποτελεσμάτων του άμεσου Marketing οποτεδήποτε αφού για παράδειγμα μπορούν να μετρηθούν οι πωλήσεις που έγιναν ή οι πελάτες που ανταποκρίθηκαν.
4. Γίνεται σωστή αξιολόγηση αφού μετά την μέτρηση οι marketers μπορούν να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα για την απόδοση των ενεργειών τους.
5. Δημιουργείται ένας κατάλογος πελατών ή βάση δεδομένων που προσαρμόζεται για κάθε αγορά-στόχο.
6. Υπάρχει δημιουργικότητα με την χρήση των εργαλείων του άμεσου Marketing για να προσελκύονται οι πελάτες της αγοράς-στόχου.

(Τσακλάγκανος, 2001, Πασχαλής, 1999)





### 1.3.3 Τα κανάλια διανομής του Άμεσου Marketing

Με τον όρο «κανάλια διανομής» εννοούμε τους δρόμους μέσω των οποίων οι marketers προωθούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες προς τους καταναλωτές. Τα κανάλια διανομής είναι γνωστά και ως «κανάλια Marketing» ή «κανάλια προσεγγίσεως των καταναλωτών». Τα κανάλια διανομής που ανήκουν στο άμεσο Marketing είναι τα εξής:

1. «Ταχυδρομική παραγγελία» - το κανάλι της «επαναληπτικής επαφής» Με την βοήθεια αυτού του καναλιού ο πελάτης μπορεί να παραγγείλει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που επιθυμεί μέσω του ταχυδρομείου, του τηλεφώνου ή των διαφόρων ηλεκτρονικών μέσων ( internet, interactive CD-ROM κ.α)
2. «Άμεση πώληση» - το κανάλι της «προσωπικής εξυπηρέτησης»

Το κανάλι αυτό διανομής παρατηρείται τόσο στο καταναλωτικό marketing(B2C) όσο και στο βιομηχανικό marketing(B2B). Στην περίπτωση του καταναλωτικού marketing ο καταναλωτής έχει την δυνατότητα να παραγγείλει το προϊόν ή την υπηρεσία που επιθυμεί μέσω κάποιου αντιπροσώπου ή μέσω κάποιας εκδήλωσης που έχει σαν σκοπό έχει να παρουσιάσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στο καταναλωτικό κοινό. Στο βιομηχανικό marketing οι διάφοροι πωλητές προωθούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους μέσω της προσωπικής πώλησης, δηλαδή οι επιχειρήσεις που θέλουν να αγοράσουν (επιχειρήσεις-καταναλωτές) παραγγέλλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που επιθυμούν απευθείας στον αρμόδιο πωλητή. Αυτός ο τρόπος αγοράς αποτελεί την άμεση πώληση.

Υπάρχει ένα ακόμα κανάλι διανομής, αυτό της λιανικής πώλησης, το οποίο είναι πιο σύνθητες να το παρατηρούμε στο Γενικό Marketing αλλά χρησιμοποιείται εξίσου συχνά και στο Άμεσο Marketing όταν ο καταναλωτής καλείται να ανταποκριθεί άμεσα σε μία προσφορά που του γίνεται. Η ανταπόκριση του καταναλωτή αυτή υλοποιείται με το συμπλήρωμα ενός κουπονιού ή μίας απόδειξης με τα στοιχεία του που στέλνεται ή εξαργυρώνεται σε κάποιο κατάστημα λιανικής πώλησης.

(Πασχαλής 1999, Γεωργάκας, 1996, Κιούσης, 1990)

### 1.3.4 Τα μέσα του Άμεσου Marketing

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή του άμεσου Marketing είναι τα περιοδικά, οι εφημερίδες, το ταχυδρομείο (οι ταχυδρομικές αποστολές), οι κατάλογοι, τα ηλεκτρονικά μέσα (δηλαδή η τηλεόραση και το ραδιόφωνο), η διαφήμιση εμπορικής υποστήριξης, το telemarketing, η ηλεκτρονική αγορά, η αγορά από περίπτερα και τα κανάλια on line. Ακόμα σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται και άλλα μέσα όπως η διανομή φυλλαδίων από πόρτα σε πόρτα, οι κατάλογοι, οι πωλήσεις μέσα από καταστήματα, σπίτια, εκθέσεις καθώς και οι προσωπικές πωλήσεις. Το άμεσο Marketing χρησιμοποιεί όλα τα παραπάνω μέσα με σκοπό να απευθυνθεί σε μεμονωμένα άτομα και όχι σε μεγάλο αριθμό καταναλωτών επιδιώκοντας έτσι την δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων.

#### ✚ Marketing μέσω περιοδικών και εφημερίδων


Τα περιοδικά διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με την συχνότητα κυκλοφορίας τους σε μηνιαία, δεκαπενθήμερα, εβδομαδιαία κτλ αλλά και ανάλογα με το περιεχόμενό τους σε οικογενειακά, αντρικά, γυναικεία, παιδικά, επιστημονικά, θρησκευτικά, αθλητικά, ποικίλης ύλης και τηλεοπτικά. Οι δύο τελευταίες κατηγορίες δέχονται και τις περισσότερες διαφημίσεις άμεσου ανταποκρίσεως. Για την επιλογή αλλά και αξιολόγηση των περιοδικών, εξετάζεται το ποσοστό καλύψεως που έχει ένα περιοδικό σε μία περιοχή, ποιοι το διαβάζουν, κάθε πότε το διαβάζουν κλπ.

Οι εφημερίδες είναι εξίσου σημαντικές όσο και τα περιοδικά. Επιπλέον, η επιλογή και η αξιολόγησή τους γίνεται με τον ίδιο τρόπο όπως και στα περιοδικά και επιπλέον εξετάζεται το ύψος της κυκλοφορίας καθώς και οι περιοχές που καλύπτουν.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο καταναλωτής ενημερώνεται για το προϊόν ή την υπηρεσία καθώς και για τον τρόπο που μπορεί να το αποκτήσει.

#### ✚ Marketing μέσω ταχυδρομείου

Με την αποστολή επιστολών, ενημερωτικών φυλλαδίων, εντύπων, φέϊγ-βολάν κ.α μέσω του ταχυδρομείου οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν μια μακροχρόνια διαπροσωπική σχέση με τους πελάτες τους. Επιπλέον, αποτελεί το βασικότερο μέσο ανταπόκρισης των πελατών, αφού πολλές φορές καλούνται να συμπληρώσουν και να στείλουν πίσω στις επιχειρήσεις κάποιο κουπόνι ή κάποιο δελτίο συμμετοχής σε κάποιο διαγωνισμό ή κάποιο δελτίο παραγγελίας. Τέλος, το marketing μέσω ταχυδρομείου αποτελεί το καλύτερο μέσο του άμεσου Marketing αφού παρέχει την δυνατότητα εκτεταμένης επιλογής της αγοράς-στόχου, είναι ευέλικτο και είναι



δυνατόν τα αποτελέσματά του να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν. Επίσης, είναι πολύ διαδεδομένο στην προώθηση βιβλίων, περιοδικών και ασφαλειών και διαδίδεται με γοργούς ρυθμούς στα δώρα, στο ρουχισμό αλλά και στα βιομηχανικά προϊόντα (πχ: χρώματα, εργαλεία).

#### Marketing με καταλόγους


Με την αποστολή καταλόγων στο καταναλωτικό κοινό αποσκοπείτε η παραγγελία των προϊόντων μέσα από αυτούς. Η επιτυχία αυτής της μεθόδου εξαρτάται από την ικανότητα της εταιρείας να διαχειρίζεται σωστά τους καταλόγους των προϊόντων αλλά και των πελατών της, να ελέγχει τα αποθέματά της, να προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα καθώς και να παρουσιάζει ένα ξεχωριστό γόητρο στους πελάτες της. Επιπλέον θετικό στοιχείο για μία εταιρεία θα είναι η ύπαρξη ανοικτής γραμμής επικοινωνίας με τους πελάτες, η παραχώρηση δειγμάτων, η προσφορά δώρων αλλά και τυχόν φιλανθρωπίες.


#### Marketing μέσω τηλεόρασης και ραδιοφώνου

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Με την χρήση των δύο αυτών μέσων επιδιώκεται κατά την διάρκεια του διαφημιστικού μηνύματος να προβληθεί το προϊόν ή η υπηρεσία με σκοπό να αποσπάσει την θετική γνώμη των καταναλωτών. Όσον αφορά το ραδιόφωνο οι καταναλωτές ακούν σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία και αν τους ενδιαφέρει το διαφημιστικό μήνυμα προβαίνουν στην αγορά. Στην τηλεόραση τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διαδίδονται με δύο διαφορετικούς τρόπους. Ο πρώτος αφορά τα διαφημιστικά μηνύματα (spots), διάρκειας 60 έως 120 δευτερολέπτων και χρησιμοποιούνται για προϊόντα όπως βιβλία, περιοδικά, μικρές συσκευές, cd, είδη οικιακής χρήσεως κτλ. Ο δεύτερος τρόπος είναι τα κανάλια αγορών όπου πρόκειται για κανάλια που διαθέτουν ολόκληρες τηλεοπτικές εκπομπές για την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών.

#### Διαφήμιση εμπορικής υποστήριξης

Αυτού του είδους η διαφήμιση αποτελεί ένα σύμπλεγμα τηλεοπτικών διαφημίσεων που εξασφαλίζει από το εμπόριο την υποστήριξη του προϊόντος. Το διαφημιστικό μήνυμα παρουσιάζει ένα πρόβλημα-λύση. Η διάρκεια τους είναι 60 έως 90 δευτερόλεπτα και σε αυτό το διάστημα δίνουν τη δυνατότητα να λύσουν αποτελεσματικά το πρόβλημα και να προτείνουν κάποιες συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες. Τέλος, παρουσιάζει μία λίστα καταστημάτων απ' όπου ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει το διαφημιζόμενο προϊόν.





## ✚ Telemarketing

Ο σύνδεσμος tele είναι παράγωγο ελληνικού όρου που σημαίνει «εκ μακρινής αποστάσεως». Κατά συνέπεια, ο γενικός προσδιορισμός του telemarketing μπορεί να συμπεριλαμβάνει όλους τους τύπους του marketing σε μακρινή απόσταση, όπως ένα απ' ευθείας ταχυδρομείο ή μια video διαφήμιση. Ειδικά δε, το καινούργιο telemarketing είναι προσδιορισμένο σαν χρησιμοποίηση των «αφιερωμένων μέσων» περιλαμβάνοντας, προσωπικά μηχανήματα και περιβάλλον για να δημιουργήσουν ή να δεχτούν παραγγελίες από τηλεφώνου.

Με τον όρο telemarketing εννοούμε μία μέθοδος marketing που χρησιμοποιεί την σύγχρονη τεχνολογία τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρονικών υπολογιστών σαν ένα μέρος ενός καλά οργανωμένου και διαχειριζόμενου προγράμματος πωλήσεων που περιλαμβάνει τη χρήση των προσωπικών πωλήσεων, χωρίς να έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο σε επαφή με τον καταναλωτή.

Πρόκειται για πωλήσεις μέσω του τηλεφώνου και είναι δυνατό να υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων αλλά και υπηρεσιών. Το βασικότερο του πλεονέκτημα είναι το χαμηλό κόστος της προώθησης των πωλήσεων.

## ✚ Ηλεκτρονική αγορά

Η ηλεκτρονική αγορά είναι δυνατόν να γίνει με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος επιτρέπει στον καταναλωτή να συνδεθεί με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή μίας εταιρείας όπου υπάρχει μια βάση δεδομένων με όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Αυτός ο τύπος ηλεκτρονικής αγοράς συναντάται σε παραγωγούς, λιανέμπορους, τράπεζες, τουριστικά γραφεία κτλ. Σύμφωνα με τον δεύτερο τρόπο, ο καταναλωτής τηλεφωνεί και πληρώνει σε μία εταιρεία μία μηνιαία συνδρομή και μπορεί μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή της εταιρείας να παραγγείλει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που επιθυμεί π.χ κρατήσεις αεροπορικών εισιτηρίων, ξενοδοχείων κτλ.

## ✚ Αγορά από περίπτερα

Πρόκειται για μηχανήματα που εγκαθιστούν διάφορες εταιρείες παρέχοντας στον καταναλωτή την δυνατότητα να αγοράσει ή να παραγγείλει προϊόντα όπως ρούχα, παπούτσια, βαλίτσες κτλ






## ✚ Κανάλια on line marketing

Την κατηγορία των on line καναλιών την διακρίνουμε στις εμπορικές υπηρεσίες on line και στο internet. Οι εμπορικές υπηρεσίες on line έχουν καθορισμένη χρονική διάρκεια και το κόστος για την παροχή τους είναι ιδιαίτερα υψηλό. Παραχωρούν χώρο αποθήκευσης στον ηλεκτρονικό υπολογιστή τους προς ενοικίαση ή ακόμα και τη δημιουργία μιας «σύνδεσης» ή θυρίδας από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή της εταιρείας προς το εμπορικό τους κέντρο. Επίσης, στις εμπορικές υπηρεσίες on line κατατάσσεται και η τοποθέτηση διαφήμισης σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο που προσφέρουν οι εμπορικές υπηρεσίες on line και καταχωρούνται σύμφωνα με το χρόνο λήξης τους ή σε κάποιο πίνακα ανακοινώσεων ή κατά την διάρκεια που οι συνδρομητές χρησιμοποιούν την υπηρεσία ακόμα και αν δεν θέλουν να επιθυμούν να δούνε κάποια διαφήμιση.

Με την χρήση του internet και συγκεκριμένα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παρέχεται η δυνατότητα στους χρήστες να αποστέλλουν τις ερωτήσεις, τις προτάσεις αλλά και τα παράπονά τους στην εταιρεία σε σύντομο χρονικό διάστημα και να λαμβάνουν απαντήσεις από την εταιρεία πολύ γρήγορα.

(Πασχαλής, 1999, Τσακλάγκανος, 2001 Τσιμπόγου, 1997)



### **1.3.5 Τα πλεονεκτήματα του Άμεσου Marketing**

Όπως και κάθε άλλος τομέας του Marketing έτσι και το Άμεσο Marketing έχει σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία διακρίνονται σε εκείνα που αφορούν τους καταναλωτές αλλά και σε εκείνα που αφορούν τις επιχειρήσεις (προμηθευτές).

#### **1.3.5.1 Τα πλεονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τους καταναλωτές**

Οι καταναλωτές πλέον έχουν τη δυνατότητα να ψωνίζουν χωρίς να μετακινούνται. Έχουν όλες τις πληροφορίες, που τυχόν θα τους χρειαστούν, στην διάθεσή τους είτε μέσω εντύπων καταλόγων, είτε μέσω τηλεόρασης, είτε μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, είτε με την χρήση CD-ROMS κλπ.

- I. Επιπλέον, δεν τους επηρεάζουν οι πωλητές και έτσι μπορούν να έχουν ελευθερία σκέψης και άνεση στην επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- II. Έχουν τη δυνατότητα να σκεφτούν με βάση τη λογική και όχι το συναίσθημα, πριν αγοράσουν αφού έχουν αρκετό χρόνο πριν να προβούν στην αγορά, ή πριν να συμπληρώσουν το έντυπο κουπόνι απάντησης –παραγγελίας ή πριν γίνει το τηλέφωνο.
- III. Οι καταναλωτές όπως και όλοι οι άνθρωποι, ψάχνουν σχεδόν καθημερινά το ταχυδρομικό κουτί τους για να βρουν γράμματα, εφημερίδες, έντυπα. Όταν λαμβάνουν κάτι αισθάνονται μια έντονη ψυχική ευχαρίστηση, άρα με την ίδια ευχαρίστηση λαμβάνουν το δέμα με τα προϊόντα που έχουν οι ίδιοι παραγγείλει.
- IV. Τέλος, για τον εργαζόμενο του 21<sup>ου</sup> αιώνα σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η παράδοση των προϊόντων που επιθυμεί, στο σπίτι του κερδίζοντας έτσι αρκετό χρόνο τον οποίο μπορεί να τον διαθέσει σε πολλά άλλα πράγματα.

#### **1.3.5.2 Τα πλεονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τις επιχειρήσεις**

Με τον αποκλεισμό των ενδιάμεσων(αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι, λιανοπωλητές) δίνεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα για απευθείας επικοινωνία με τους τελικούς καταναλωτές. Αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας είναι η μείωση του κόστους διαθέσεως και κατ' επέκταση επιφέρει θετική επίπτωση στο συνολικό κόστος του προϊόντος ή τις υπηρεσίας.



- I. Παλιότερα, σε δύσβατες ή απομακρυσμένες περιοχές οι επιχειρήσεις αδυνατούσαν να οργανώσουν κάποιο δίκτυο διανομής και να πραγματοποιήσουν πωλήσεις, κάτι που με την χρήση των μέσων του Άμεσου Marketing είναι πλέον εφικτό .
- II. Οι λίστες (κατάλογοι) με τα στοιχεία των πελατών αποτελούν σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» για τις επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να τις ανανεώνουνε και να τις ελέγχουνε ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- III. Είναι δυνατόν να δημιουργηθεί πιστότητα των πελατών απέναντι σε κάποια συγκεκριμένη μάρκα. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται στα διαρκή αγαθά διότι αν οι αγορές είναι επαναλαμβανόμενες τότε διαμορφώνεται αναλόγως και η εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- IV. Ο ανταγωνισμός, απομονώνεται αφού οι ανταγωνιστές αδυνατούν να παρακολουθήσουν τις κινήσεις των επιχειρήσεων εκείνων που χρησιμοποιούν το Άμεσο Marketing. Επιπλέον η δυσκολία μεγαλώνει όταν οι πελάτες είναι πιστοί στην μάρκα του προϊόντος ή της υπηρεσίας..
- V. Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα μέτρησης, εκτίμησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκστρατείας που κάνει η επιχείρηση εφόσον οι όποιες της κινήσεις είναι σωστά προγραμματισμένες, στοχεύουν σε συγκεκριμένο αριθμό καταναλωτών και επικοινωνούν μαζί τους με ορισμένο αριθμό μέσων.
- VI. Δημιουργούν αδιάλειπτες σχέσεις με τους πελάτες, αφού επικοινωνούν μαζί τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα και έτσι οι πελάτες δεν χάνουν επαφή με το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά ούτε και με την επιχείρηση.
- VII. Τέλος, μπορούν να προσεγγίσουν τους υποψήφιους πελάτες με μεγαλύτερη ακρίβεια από άποψη χρόνου καθώς και να χρησιμοποιούν εναλλακτικά διαφημιστικά μέσα έτσι ώστε τα μηνύματα να είναι πιο αποτελεσματικά αλλά και με μικρότερο κόστος.

(Πασχαλής ,1999 ,Γσακλάγκανος, 2001)







### **1.3.6 Τα μειονεκτήματα του Άμεσου Marketing**

Όπως ακριβώς συμβαίνει με τα πλεονεκτήματα έτσι και γίνεται και με τα μειονεκτήματα του Άμεσου Marketing, διακρίνονται δηλαδή σε αυτά που αφορούν τους καταναλωτές και αυτά που αφορούν τις επιχειρήσεις.


#### **1.3.6.1 Τα μειονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τους καταναλωτές**

- I. Όταν οι καταναλωτές δίνουν παραγγελία για προϊόντα τα οποία δεν μπορούν να τα δουν ή να τα πιάσουν, υπάρχει κίνδυνος τελικά να μην αγοράσουν την ποιότητα που επιθυμούν.
- II. Υπάρχει κίνδυνος να παραλάβουν ετεροχρονισμένα τα προϊόντα που παρήγγειλαν, εξαιτίας της κακής οργάνωσης της υπηρεσίας διαθέσεως των προϊόντων ή δυσλειτουργίας των ταχυδρομικών υπηρεσιών του Κράτους.

#### **1.3.6.2 Τα μειονεκτήματα του Άμεσου Marketing για τις επιχειρήσεις**

- I. Η όλη εκστρατεία του Άμεσου Marketing έχει μεγάλο κόστος για την επιχείρηση. Στην περίπτωση όμως που οι καταναλωτές δείξουν μεγάλη ανταπόκριση, τότε το κόστος δεν αποτελεί πλέον πρόβλημα.
- II. Στην περίπτωση ενός νέου προϊόντος είναι δύσκολο να πεισθούν οι καταναλωτές να το δοκιμάσουν, εκτός και αν τους παρασχεθεί κάποιο ισχυρό κίνητρο.
- III. Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν ικανοποιήσει τις ανάγκες ή τις επιθυμίες του πελάτη, τότε είναι δυνατόν να χάσει την αξιοπιστία του τόσο ως προς το προϊόν όσο και ως προς την επιχείρηση.
- IV. Πολλές φορές, λόγω της δυσλειτουργίας των ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι πιθανό οι καταναλωτές να παραλάβουν τα προϊόντα με κάποια καθυστέρηση.

(Πασχαλής, 1999)







## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

#### 2.1 Γενικά

Η διοίκηση των σχέσεων (Relationship Management – R.M) δεν αποτελεί κάτι καινούργιο για τις επιχειρήσεις. Στο παρελθόν πολλοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούσαν το Marketing των Σχέσεων. Στην αρχαιότητα οι σχέσεις μεταξύ εμπόρων και αγοραστών ήταν πολύ σημαντικές αλλά και καθοριστικές. Ένα παλιό ρητό λέει μεταξύ των εμπόρων της Μέσης Ανατολής λέει: «σαν έμπορος είναι καλύτερα να έχεις ένα φίλο σε κάθε πόλη».

(Berry, L.L., (1983), Berry L.L., Shostock, G.L and Upah, G.D.)

Ωστόσο, όχι πια πρακτικά η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων σε σχέση με την διοίκηση μιας επιχείρησης ή όπως αποκαλείται το Marketing των Σχέσεων (R.M) αποτελεί μια νέα και σύγχρονη προσέγγιση του Marketing. Η αλλαγή της προσέγγισης αυτής είναι εμφανής τόσο στο καταναλωτικό όσο και στο βιομηχανικό Marketing. Ιδιαίτερη είναι η χρησιμότητα του Marketing των Σχέσεων για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην διεθνή αγορά εάν λάβουμε υπόψιν μας την προσέγγιση της διαφορετικής νοοτροπίας που χαρακτηρίζει τις διαφορετικές χώρες. Πολλές εξαγωγικές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στην διεθνή αγορά γιατί δεν αντιλαμβάνονται εγκαίρως τις αρχές που διέπουν τη σχέση αγοραστή και πωλητή. Η διεθνοποίηση της οικονομίας καθιστά αναγκαίο το Marketing των Σχέσεων όσον αφορά την συνεργασία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τα κοινά ενδιαφέροντα, παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής συμπεριφοράς.

(Adrian Palmer)

Το κεφάλαιο των σχέσεων της επιχείρησης είναι το άθροισμα της γνώσης, της εμπειρίας και της εμπιστοσύνης που απολαμβάνει η επιχείρηση αναφορικά με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες – διανομείς της. Οι σχέσεις αυτές συχνά έχουν μεγαλύτερη αξία από τα υλικά στοιχεία της επιχείρησης αφού καθορίζουν την μελλοντική της αξία και οποιοδήποτε λάθος που σχετίζεται με αυτές είναι ικανό να βλάψει την αποδοτικότητάς της.

(Philip Kotler, (2003)





## 2.2 Το Marketing των Σχέσεων

Με τον όρο Marketing των Σχέσεων εννοούμε την φιλοσοφία ανάπτυξης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, η οποία στηρίζεται στην αρχή ότι «οι πελάτες προτιμούν να έχουν μια σταθερή και μακροχρόνια σχέση με έναν προμηθευτή». Η σχέση αυτή «υλοποιείται μέσα από στρατηγικές» και τεχνικές «που αποβλέπουν περισσότερο στην διατήρηση πελατών και στη βελτίωση του εισοδήματος που δημιουργούν για την επιχείρηση, παρά στην πρόσκτηση νέων πελατών».

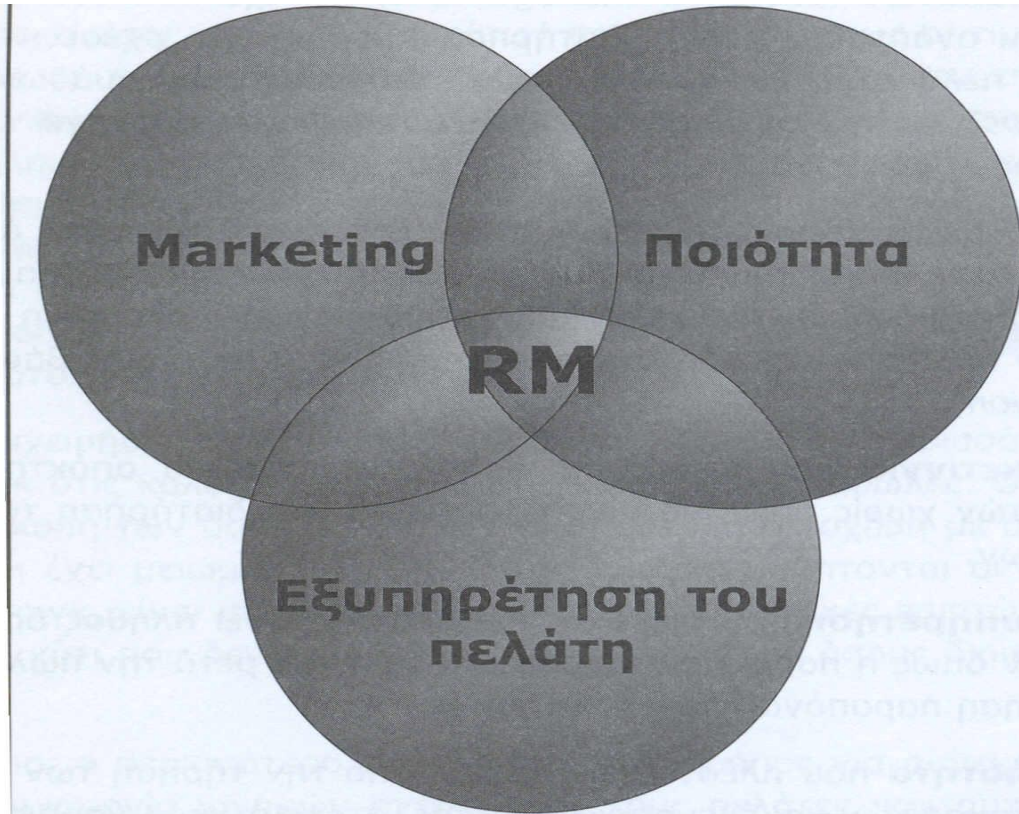
(Κουμπαρέλης Άρης, 2003)

Για το σκοπό αυτό συνιστάται ένας συνδυασμός τριών στοιχείων τα οποία είναι:

1. Marketing: το οποίο αφορά κυρίως τις δραστηριότητες για την απόκτηση νέων πελατών χωρίς όμως να δίνεται σημασία στην διατήρηση των υπαρχόντων.
2. Η εξυπηρέτηση του πελάτη: η οποία περιλαμβάνει ένα πλήθος δραστηριοτήτων όπως η παροχή εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, διερεύνηση παραπόνων των πελατών κα
3. Η ποιότητα: η οποία πλέον έχει ξεφύγει από την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και έχει αποκτήσει πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

(Κοσμάτος, 2004)






Σχήμα 5

Το Marketing των Σχέσεων

Πηγή: CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων Δημήτρης Β. Κοσμάτος



Η λογική του Marketing των Σχέσεων αναδεικνύει την πρωτεύουσα σημασία του πελάτη, που προηγείται ακόμα και του ίδιου του σχεδιασμού του προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) , αφού, αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του, στο πλαίσιο μιας διαδραστικής επαφής, διαμορφώνει μαζί του το τελικό προϊόν, γεγονός που οδηγεί όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή αλλά στην κατ' εξακολούθηση συναλλαγή, που βάση της έχει την αμοιβαία ωφέλεια. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση στοχεύει τελικά στην δημιουργία της αθροιστικής ικανοποίησης του πελάτη και όχι απλά ικανοποίησης από μεμονωμένες, εφάπαξ αγορές. Το τελικό δε αποτέλεσμα είναι ότι κατά πάσα πιθανότητα, ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει πελάτης της επιχείρησης, κάτι που συμφέρει στην επιχείρηση δεδομένου ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή απ' ότι η προσέλκυση νέων. Σημειώνεται δε ότι με το όρο πελάτης εννοείται είτε ο τελικός πελάτης, δηλαδή ο καταναλωτής, είτε ο ενδιάμεσος, δηλαδή ο επιχειρησιακός αγοραστής.

(Σαρμανιώτης Χρήστος & Καργίδης Θεόδωρος, (2004), «Αγορά χωρίς σύνορα» - “Το Marketing των σχέσεων για τις αγορές του εξωτερικού”)

(Κουμπαρέλης Άρης, 2003)

Με άλλα λόγια, το Marketing σχέσεων αποσκοπεί στην αύξηση της «ανάμειξης» του πελάτη με την εταιρία και επιφέρει την «πιστότητα» του στο προϊόν.



### 2.2.1 Τα βασικά συστατικά του Marketing των σχέσεων

Το Marketing των Σχέσεων συντίθεται από οκτώ βασικά συστατικά τα οποία είναι τα παρακάτω:

- Η **κουλτούρα** και οι **αξίες** της επιχείρησης οι οποίες πρέπει να έχουν διαμορφώσει έναν πελατοκεντρικό συνδυασμό.
- Η **ηγεσία** η οποία θα πρέπει να θέσει ως στόχο της τη δημιουργία σχέσεων, και έπειτα η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην εφαρμογή του Marketing των Σχέσεων.
- Η **στρατηγική**, η οποία πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και να περιλαμβάνει αντικείμενα σχέσεων και στρατηγικές, που να είναι συνδεδεμένες με τους πελάτες και τους ισχυρούς δεσμούς με αυτούς.
- Οι παραδοσιακές **οργανωτικές δομές** είναι οργανωμένες κατά προϊόν ή κατά αγορά. Οι οργανωτικές αυτές δομές, να αλλάξουν έτσι ώστε να είναι σύμφωνες με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.
- Οι **άνθρωποι** ή αλλιώς τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να αναπτύσσονται έχοντας ως κοινό στόχο την οικοδόμηση των πελατειακών σχέσεων.
- Η **τεχνολογία**, η οποία μπορεί να παίζει πολλούς ρόλους μέσα σε μια εταιρεία αλλά και μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της. Επίσης σημαντικό ρόλο μπορεί να παίζει στις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες, στα πληροφοριακά συστήματα, στην απόκτηση γνώσης αλλά και στις προβλέψεις.
- Στις υπάρχουσες διαδικασίες απαιτούνται ουσιαστικές αλλαγές οι οποίες θα έχουν ως επίκεντρο τους πελάτες. Οι **διαδικασίες** αυτές θα πρέπει να ολοκληρώνουν τους ανθρώπους αλλά και την τεχνολογία με την δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες. Τέλος, απαιτείται να εστιάσουμε στις διαδικασίες εξυπηρέτησης των υπαρχόντων πελατών και κατ' επέκταση στην επιχείρηση.

(Κοσμάτος, 2004)

## 2.2.2 Τα χαρακτηριστικά του Marketing των σχέσεων

Το Marketing των Σχέσεων συνιστά μια σημαντική, υποδειγματική στροφή στο Marketing. Πρόκειται για μια τάση που δεν εστιάζει αποκλειστικά σε ζητήματα ανταγωνισμού και συγκρούσεων και στρέφεται προς την αμοιβαία αλληλεξάρτηση και συνεργασία. Αναγνωρίζει την σημασία των διαφόρων παραγόντων – προμηθευτών, εργαζομένων, διανομέων, αντιπροσώπων, εμπόρων λιανικής – οι οποίοι συνεργάζονται για την παροχή της καλύτερης αξίας στον πελάτη στόχο. Με βάση όλα τα παραπάνω, τα κυριότερα χαρακτηριστικά του Marketing των Σχέσεων είναι τα εξής:

1.Εστιάζει στους συνεργάτες αλλά και στους πελάτες και όχι τόσο στα προϊόντα της επιχείρησης, δηλαδή προσπαθεί να κτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της, όσο και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της, όπως είναι οι διάφοροι προμηθευτές και διανομείς, αλλά και οι κύριοι μέτοχοί της.

(Κοσμάτος, 2004)

2.Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη των σημερινών πελατών και όχι τόσο στην απόκτηση νέων. Οι πιστοί πελάτες παραμένουν περισσότερο καιρό και αγοράζουν πιο συχνά, καθοδηγούνται από την θέλησή τους να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρεία, με αποτέλεσμα οι εταιρείες να απολαμβάνουν αύξηση των εσόδων τους και της κερδοφορίας τους.

([www.go-online](http://www.go-online))

3.Βασίζεται σε ομάδες που συνδυάζουν τις διάφορες λειτουργίες και όχι στο έργο που διεκπεραιώνεται σε επίπεδο τμημάτων. Η εταιρεία με προσανατολισμό τον πελάτη πρέπει να διοικείται από διευθυντές πελατών (ή διευθυντές ομάδας πελατών) και όχι από διευθυντές μάρκας. Αυτοί θα ανακαλύψουν ποια προϊόντα ή ποιες υπηρεσίες ενδιαφέρουν τους πελάτες και τότε θα συνεργαστούν με τους διευθυντές προϊόντων και μάρκας για να καλύψουν τους.

4.Βασίζεται περισσότερο στο να ακούει και να μαθαίνει παρά στο να μιλάει, δηλαδή πρωταρχικός του στόχος είναι να μαθαίνει τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη και να δημιουργεί το κατάλληλο προϊόν και όχι να πουλάει στον πελάτη αυτό που η ίδια η επιχείρηση θέλει.

(Philip Kotler, 2003)

### 2.2.3 Το μείγμα Marketing

Όπως και ο κλασσικός τομέας του Marketing έτσι και αυτός του Marketing των Σχέσεων χρησιμοποιεί το μείγμα Marketing. Με τον όρο μείγμα Marketing περιγράφεται το σύνολο των εργαλείων (παραγόντων) που χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου να επηρεάσει τις πωλήσεις. Τα στοιχεία που συνθέτουν το μείγμα Marketing του Marketing των Σχέσεων είναι τα παρακάτω:

#### 1. Το προϊόν

Τα περισσότερα από τα προϊόντα εξατομικεύονται σύμφωνα με τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε πελάτη. Επιπλέον όλα τα νέα προϊόντα αναπτύσσονται και σχεδιάζονται σε συνεργασία με τους προμηθευτές αλλά και τους διανομείς.

#### 2. Η τιμή

Η τιμή του προϊόντος καθορίζεται από την επιχείρηση με βάση τη σχέση που υπάρχει με τον πελάτη αλλά και τον συνδυασμό χαρακτηριστικών και υπηρεσιών που παραγγέλλει ο πελάτης. Στο Marketing εξυπηρέτησης των επιχειρήσεων, γίνονται περισσότερες διαπραγματεύσεις, διότι τα προϊόντα συχνά σχεδιάζονται ειδικά για κάθε πελάτη.

#### 3. Η διανομή

Το Marketing των Σχέσεων ευνοεί το πιο άμεσο Marketing με τον πελάτη, μειώνοντας έτσι τον ρόλο των μεσαζόντων. Επιπλέον, δίνει την δυνατότητα στους πελάτες να επιλέξουν τον τρόπο που θέλουν να παραγγείλουν, να πληρώσουν, να παραλάβουν, να εγκαταστήσουν και να επισκευάσουν το προϊόν.

#### 4. Η επικοινωνία

Το Marketing των Σχέσεων ευνοεί την επικοινωνία σε προσωπικό επίπεδο αλλά και τον διάλογο με τους πελάτες. Επίσης, ευνοούνται και οι πιο ολοκληρωμένες επικοινωνιακές μέθοδοι Marketing προκειμένου να προσφερθεί στον πελάτη, μια υπόσχεση που θα είναι συμβατή με την εικόνα που του προσφέρει. Τέλος, στο τομέα του Marketing αυτό, αναπτύσσονται εξωτερικά δίκτυα με μεγάλους πελάτες προκειμένου να διευκολυνθούν οι ανταλλαγές πληροφοριών, ο σχεδιασμός από κοινού, οι παραγγελίες και οι εξοφλήσεις.

(Philip Kotler, 2003)



### 2.3 Η πελατοκεντρική Φιλοσοφία

Το Marketing των Σχέσεων αποτελεί την ουσία του πιο πρόσφατου προσανατολισμού(φιλοσοφίας) των επιχειρήσεων που είναι πλέον γνωστός και ως «πελατοκεντρικός προσανατολισμός» (customer-centric orientation). Η φιλοσοφία αυτή υιοθετείται όλο και από περισσότερες επιχειρήσεις και αποτελεί την συνέχεια της φιλοσοφίας του Marketing, η οποία με την σειρά της έχει διαδεχθεί αυτές των πωλήσεων και της παραγωγής. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, που προέρχεται από την θεωρητική βάση του marketing των σχέσεων, απαιτεί την ανάπτυξη σχέσεων, αλλά σε αντίθεση με το marketing των σχέσεων που επιδιώκει να διοικήσει την αγορά ή κάποια υποσύνολα της, αντιμετωπίζει τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, εξατομικεύει τις ανάγκες του και διαχειρίζεται τον κάθε πελάτη μοναδικά. Συστατικό στοιχείο αυτής της φιλοσοφίας είναι η «προσωποποίηση» της σχέσης με τον πελάτη, με τελικό στόχο τη διατήρηση του ως πελάτη της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την διαρκή και αθροιστική ικανοποίηση του πελάτη. Το τελικό δε ζητούμενο για τις επιχειρήσεις αποτελεί η αύξηση των πωλήσεων αλλά και του κέρδους. Η φιλοσοφία αυτή υιοθετήθηκε ως στρατηγική από αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες επεδίωκαν να ελαχιστοποιήσουν το βαθμό αποχώρησης των υπαρχόντων πελατών. Η στρατηγική αυτή των επιχειρήσεων η οποία δίνει έμφαση στους υπάρχοντες πελάτες και προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το βαθμό αποχώρησής τους είναι γνωστή και ως «αμυντικό Marketing». Επειδή όμως κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο να γίνει για όλους τους πελάτες, η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στους «οικονομικά πολύτιμους» πελάτες, γεγονός που έχει οδηγήσει, τα τελευταία χρόνια, στη δημιουργία του πεδίου της Διοίκησης των Σχέσεων με τους Πελάτες(Customer Relationship Management=CRM). Η αντίθετη στρατηγική, δηλαδή εκείνη η οποία δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην προσέλκυση νέων πελατών ονομάζεται «επιθετικό Marketing» και έχει υιοθετηθεί περισσότερο από τις επιχειρήσεις έναντι της προηγούμενης στρατηγικής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το συνδυασμό αυτών των δυο στρατηγικών αλλά κατά την εφαρμογή του Marketing των Σχέσεων από μια επιχείρηση συνιστάτε αυτή του «αμυντικού Marketing».

(Σαρμανιώτης & Καργίδης, 2004, Σαρμανιώτης & Παπαϊωάννου, 2006 )





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ CRM

#### 3.1 Γενικά

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (customer relationship management – CRM) συνιστά την αναμενόμενη εξέλιξη του παραδοσιακού Marketing και των πωλήσεων. Η εξέλιξη αυτή έρχεται ως ανάδραση στις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν παγκοσμίως τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε οικονομικό επίπεδο.

(Κοσμάτος, 2004)

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τη “διαχείριση πελατειακών σχέσεων” - CRM, δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι πρώτα από όλα μια πελατοκεντρική φιλοσοφία διοίκησης, η οποία συνδυάζει το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες και την τεχνολογία στο σύνολο ενός οργανισμού. Έτσι, το CRM προσπαθεί πάνω απ’ όλα να κατανοήσει και να δώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους πελάτες της επιχείρησης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους, ποιες οι προσδοκίες και οι επιθυμίες τους κλπ.

([www.disabled.gr](http://www.disabled.gr))

Δεδομένου, λοιπόν, των συνεχών αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών και της τεχνολογικής εξέλιξης, η οποία παρέχει δυνατότητες τόσο για προσωπική όσο και για αποτελεσματική διαχείριση πελατών, έχει, πλέον, δημιουργηθεί το υπόβαθρο για να χαρακτηριστεί το CRM ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές του management της Νέας Οικονομίας και να μεταλλαχθεί σε νέες διαστάσεις το γνωστό ρητό «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο».

([www.franchise.gr](http://www.franchise.gr))



### 3.2 Η Έννοια του CRM

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 να ασχολούνται με το τι θα πουλήσουν και προσπάθησαν να μάθουν όλο και περισσότερα για το ποιος είναι αυτός που αγοράζει. Και ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι εταιρείες είναι η κατανόηση των αναγκών των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

([www.go-online.gr](http://www.go-online.gr))

Προσπαθώντας να ορίσουμε το CRM, θα έπρεπε να απομακρυνθούμε λίγο από την άποψη που έχει ο γκουρού Philip Kotler για τον κόσμο του Marketing. Έχοντας ο σύγχρονος marketer να αντιμετωπίσει έναν καλύτερα πληροφορημένο καταναλωτή μέσα σε μία αγορά που διακρίνεται από έντονο ανταγωνισμό τόσο σε επίπεδο τιμής όσο και σε επίπεδο ποιότητας μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο, οφείλει να ανασυντάξει και να επαναπροσδιορίσει την ακολουθητέα στρατηγική Marketing.

([www.panteion.gr](http://www.panteion.gr))

Λόγω του ότι ο όρος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί μια σύνθετη έννοια, μπορεί να διατυπωθεί με πολλούς εναλλακτικούς ή συμπληρωματικούς τρόπους, και για τον λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν παραπάνω από ένας ορισμοί.

Σύμφωνα με την ετυμολογία του ορισμού προκύπτει ότι:

- **Customer-Πελάτης:** αναφέρεται σε κάθε πελάτη που αλληλεπιδρά η επιχείρηση.
- **Relationship-Σχέση:** περιλαμβάνει την δημιουργία αξίας στις οποιοσδήποτε αλληλεπιδράσεις μιας επιχείρησης.
- **Management-Διαχείριση:** αναφέρεται στον έλεγχο και τον συντονισμό πόρων όπως χρόνος, χρήμα, άνθρωποι, τεχνολογία και πληροφορίες έτσι ώστε να βελτιστοποιείται η αξία του πελάτη.

([www.logistics.teithe.gr](http://www.logistics.teithe.gr))

Μερικοί από τους συνηθέστερους ορισμούς είναι οι παρακάτω:

1. Το Customer Relationship Management ή Marketing είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέλκυση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους.

(Παξιμάδης )

2. Το CRM είναι η υποδομή που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν, και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες να παραμένουν πιστοί. (Dyche,2002)

(Κοσμάτος, 2004)

3. Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως την απόκτηση πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια και από τις δύο πλευρές, του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και διαχείριση μιας συνεχούς «συνεργασίας» μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης - προσαρμογής της επιχείρησης.

(Gordon, H.S., Roth, S.J., Liebermann, S.J., Zeller, A. & McConnell, A. ,2003)

4. Το CRM είναι μια θεμελιώδης επιχειρησιακή στρατηγική με σκοπό να αυξήσει το μέγεθος, την αποδοτικότητα, και την κερδοφορία της πελατειακής βάσης μέσω της δημιουργίας ανώτερης αξίας στους πελάτες.

(Κοσμάτος, 2004)

Με λίγα λόγια, το CRM δεν είναι ένα προϊόν ή υπηρεσία αλλά μια στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Τα τελευταία χρόνια το CRM έχει γνωρίσει άνθηση και μπορεί πλέον να θεωρηθεί απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να πετύχει στο μέλλον ,το οποίο διαφαίνεται ηλεκτρονικό.

([www.panteion.gr](http://www.panteion.gr))



Η φιλοσοφία του CRM βασίζεται στους παρακάτω βασικούς άξονες:

1. εστιάζει περισσότερο στο πελάτη και όχι στο προϊόν, κάτι που γινόταν παλιότερα
2. για την εφαρμογή του απαιτούνται κάποιες αλλαγές τόσο στην οργανωσιακή λειτουργία της επιχείρησης όσο και στην κουλτούρα της επιχείρησης
3. χρησιμοποιεί τις λειτουργίες του marketing , των πωλήσεων αλλά και τις λειτουργίες υποστήριξης
4. για την εφαρμογή του χρησιμοποιεί τα παραδοσιακά κανάλια διανομής αλλά και το διαδίκτυο (internet)
5. υποστηρίζει το κύκλωμα των προμηθευτών της εταιρίας.

([www.msmfull.aueb.gr](http://www.msmfull.aueb.gr))

Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. Αποτελεί ουσιαστικά την εφαρμογή της φιλοσοφίας του Άμεσου Marketing, το οποίο όπως αναφέραμε και νωρίτερα, ξεκίνησε την δεκαετία του '70. Πρόκειται τελικά για μια διαφορετική φιλοσοφία, προσέγγιση και διαδικασία επηρεασμού της σχέσης με τους πελάτες σε όλο το φάσμα του Κύκλου Ζωής του Πελάτη (Relationship Cycle).

(Παξιμάδης)



### **3.3 Η Διαφοροποίηση του Customer Relationship Management (CRM) από το Marketing**

Το Customer Relationship Management (CRM) αποτελεί ένα θετικό βήμα ανάπτυξης τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το σύνολο της κοινωνίας. Έχει τη δυνατότητα να εξανθρωπίσει τις σχέσεις, να βελτιώσει τη λειτουργία της αγοράς αλλά και να προσφέρει καλύτερες λύσεις στους πελάτες.


(Kotler, 2003)

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, το CRM αποτελεί την εξέλιξη του παραδοσιακού Marketing με το οποίο έχει και τον ίδιο στόχο αλλά είναι ικανό, λόγω κάποιων επιμέρους χαρακτηριστικών του (διαστάσεις), να αλλάξει την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το Marketing. Η αλλαγή αυτή εκτείνεται από τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκεται η τεχνολογία των προϊόντων και των υπηρεσιών έως και τη δομή της επιχείρησης μέσω της οποίας επιτυγχάνονται και οι στόχοι της.

(Κοσμάτος, 2004)

Τα χαρακτηριστικά αυτά που διαφοροποιούν το CRM από το παραδοσιακό Marketing είναι τα εξής:

- Η δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και ο επιμερισμός της στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές, αυτές δηλαδή του πελάτη και της επιχείρησης.
- Η αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου κάποιων συγκεκριμένων πελατών, οι οποίοι δεν αποτελούν μόνο αγοραστές αλλά είναι αυτοί που τελικά προσδιορίζουν την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Άρα η αξία δεν δημιουργείται από την επιχείρηση για τους πελάτες, αλλά μαζί με αυτούς για αυτούς.
- Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της στρατηγικής της και της εστίασης στον πελάτη, σχεδιάζει αλλά και προσαρμόζει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, την τεχνολογία, την επικοινωνία και το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να προσφέρει την αναμενόμενη αξία στον πελάτη.
- Η σχέση μεταξύ του αγοραστή και πωλητή είναι συνεργατική και εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.
- Αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές.

- 
- Προσπαθεί να χτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών όσο και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της όπως για παράδειγμα οι διάφοροι προμηθευτές και διανομείς της, αλλά και οι κύριοι μέτοχοί της.

Τα χαρακτηριστικά αυτά, επιδρούν στην τεχνολογία και τους συγκεκριμένους πελάτες, στο σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή αλλά και απόρριψη των πελατών, στην αλυσίδα των σχέσεων, στην αναθεώρηση του μίγματος Marketing της επιχείρησης αλλά και στην χρήση των διαχειριστών των σχέσεων. Ως αποτέλεσμα της επίδρασης αυτής είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς της επιχείρησης.

(Κοσμάτος, 2004)



### 3.4 ΟΙ Στόχοι του Customer Relationship Management (CRM)

“Υπάρχει μόνο ένας έγκυρος ορισμός του σκοπού των επιχειρήσεων: Να δημιουργήσουν έναν πελάτη. Ο πελάτης είναι θεμέλιο για μια επιχείρηση και διατηρεί την ύπαρξή της. Αυτός από μόνος του δίνει εργασία.”<sup>1</sup>

Ο όρος του Customer Relationship Management (CRM) αφορά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να οργανώσει και να διαχειριστεί το σύνολο των σχέσεων αλλά και των επαφών με τους πελάτες της – υπάρχοντες και νέους. Ο βασικός στόχος της προσπάθειας αυτής είναι η βελτιστοποίηση της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση και, κατά συνέπεια, η αύξηση του βαθμού αφοσίωσης των πελατών και της κερδοφορίας της.

([www.disabled.gr](http://www.disabled.gr))


Οι στόχοι του Customer Relationship Management (CRM) είναι:

1. η δημιουργία της πελατειακής βάσης
2. η διεύρυνση της πελατειακής βάσης
3. η διατήρηση της πελατειακής βάσης

Σύμφωνα με μια έρευνα του CRM Guru, ένα ποσοστό της τάξης του 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 κάποιο μεγάλο χρονικό διάστημα. Συχνά η τελευταία ένδειξη ότι κάποιος καταναλωτής πρόκειται να φύγει δε 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 περιπτώσεις που υπήρξε κάποιο πρόβλημα, η αίσθηση των πελατών ήταν ότι το πρόβλημα δεν έγινε αντιληπτό από τις επιχειρήσεις.

---

<sup>1</sup> Peter Drucker, The Practice of Management



Οι ειδικοί ανέφεραν ότι η διατήρηση των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί όταν η εταιρία ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- να προσδιορίσει τις πιθανές απώλειες

Εάν υπάρχει κάποιο αρχείο, καλό θα ήταν να ελέγχεται συχνά έτσι ώστε να γνωρίζετε τις πιθανές μελλοντικές κινήσεις των πελατών. Το συναίσθημα που διαδραματίζει βασικό ρόλο στην απόφαση των πελατών να διακόψουν μια συνεργασία, είναι δυνατόν να λειτουργήσει θετικά για την διατήρησή τους. Οι εμπειρογνώμονες τονίζουν ότι ακόμα και μια υποτυπώδης ενέργεια επικοινωνίας με τους απολεσθέντες πελάτες μπορεί να επιφέρει επιστροφές, καθώς εκτός από το λογικό και εμπορικό επίπεδο μιας συνεργασίας, οι άνθρωποι θέλουν να νοιώθουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για αυτούς.

- να επικοινωνεί με τους πελάτες

Έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία, τηλεφωνικά, με ηλεκτρονικό ή κανονικό ταχυδρομείο ή εφόσον χρειαστεί, ακόμα και προσωπικά, μπορεί να συγκρατήσει κάποιον πελάτη που βρίσκεται στα πρόθυρα φυγής. Η ανθρώπινη επαφή έχει μεγάλη σημασία.

- να δίνει προσοχή στους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»


Το να ακούτε τους ανθρώπους που μιλούν απευθείας με τους πελάτες είναι ένας κανόνας που τονίζουν όλοι οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων. Τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών καθώς και οι άνθρωποι που δουλεύουν σε αυτά, είναι οι πρώτοι που μαθαίνουν όλα όσα ενοχλούν τους πελάτες.

- να συμπεριφέρεται καλά στους πολύτιμους πελάτες

Όταν καθορίζεται από μια επιχείρηση ο τρόπος διατήρησης των πελατών της, πρέπει αρχικά να αποφασιστεί ποιοι είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες της και να επικεντρωθεί σε αυτούς. Προκειμένου να γίνει πιο εύκολος ο εντοπισμός αυτών των πελατών, η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει την μακροπρόθεσμη αξία του πελάτη (υψηλή, μέτρια, χαμηλή) καθώς και την πιθανότητα που υπάρχει ο πελάτης να φύγει άμεσα από την εταιρεία.

- να είναι δίκαιη, ακόμα και όταν δεν είναι υποχρεωμένη

Η δικαιοσύνη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση αφοσίωσης των πελατών. Μόλις μια εταιρία φερθεί δίκαια στους καταναλωτές, προκύπτει μεγάλη μείωση της απώλειας των πελατών με πολύ μικρό επιπλέον κόστος και μεγάλη αύξηση του περιθωρίου κόστους.





- να χρησιμοποιεί τα «εμπόδια κινδύνου» με προσοχή

Ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η εταιρία δύσκολο στους πελάτες της να φύγουν. Ορθώνοντας ένα εμπόδιο στην έξοδο του πελάτη, όπως η υποχρέωση αποστολής μιας επίσημης επιστολής πριν από την λήξη της συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία αφενός να κερδίσει χρόνο για την επανάκτηση του πελάτη και αφετέρου να κατανοήσει γιατί τον έχασε.

- να κερδίσει ξανά τους σωστούς πελάτες

Παρά τις οποιοσδήποτε προσπάθειες, κάποιοι πελάτες θα χαθούν. Για να αποφευχθεί όμως κάτι τέτοιο η εταιρία πρέπει να εντοπίσει ποιους πελάτες θέλει πίσω, να καταλάβει τον λόγο για τον οποίο έφυγαν, να προσπαθήσει να δώσει λύση στο πρόβλημά τους και τέλος να τους προσκαλέσει να επιστρέψουν. Συνήθως οι σχέσεις που πρέπει να αποκατασταθούν είναι εκείνες που ήταν ισχυρές αλλά διακόπηκαν για κάποιο λόγο. Αυτοί οι πελάτες είναι πολύτιμοι όχι μόνο λόγω των αγορών τους αλλά και λόγω των καλών συστάσεων που κάνουν στους τρίτους, πράγμα που ανεβάζει και το ηθικό του προσωπικού αλλά και βελτιώνει την γενικότερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

Ο δεύτερος αυτός κύκλος ζωής του πελάτη μπορεί να είναι καλύτερος για την επιχείρηση από τον πρώτο αφού:

- ο πελάτης είναι ήδη εξοικειωμένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- η επιχείρηση έχει περισσότερα στοιχεία για τις προτιμήσεις του παλαιού πελάτη από τον αντίστοιχο νέο, επομένως μπορεί να προσφέρει πιο στοχευμένες υπηρεσίες
- η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες που οδηγούν συνήθως σε καλύτερες πωλήσεις, σε σχέση με τις απρόσωπες και ανώνυμες υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται στους νέους πελάτες
- η διάρκεια προσέγγισης και απόκτησης ενός καταναλωτή είναι συνήθως μικρότερη όταν πρόκειται για κάποιον που έχει ήδη υπάρξει πελάτης στο παρελθόν.

([www.go-online.gr](http://www.go-online.gr))

### 3.5 Το Μείγμα Του CRM


Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει διαπιστωθεί ότι ο χώρος του CRM συνεχώς αναπτύσσεται. Υπάρχουν όμως και στοιχεία, που δείχνουν ότι σε πολλές περιπτώσεις οι προσπάθειες υλοποίησης κάποιων συστημάτων CRM δεν είχαν θετικά αποτελέσματα. Οι περιπτώσεις αυτές αγγίζουν το 70% των συνολικών υλοποιήσεων CRM. Στην προσπάθειά τους να αποφύγουν την αποτυχία αυτή, οι επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν σε πέντε δομικά στοιχεία τα οποία αποτελούν το μείγμα Marketing του CRM και είναι γνωστά ως τα 5p του CRM. Τα στοιχεία αυτά είναι τα παρακάτω:

#### 1. Οι άνθρωποι

Ο πρώτος παράγοντας είναι οι άνθρωποι (*people*) και κατ' επέκταση η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Αρχικά η διοίκηση, η οποία θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένη για την φιλοσοφία, τον τρόπο λειτουργίας και των στόχων του CRM, πρέπει να προβεί στην θέσπιση, όλων όσων απαιτούνται για το σαφή προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης και την πρόταση αξίας της ως προς τον πελάτη. Πολλές εταιρείες δεν συμπεριλαμβάνουν στους στόχους και τα οράματά τους τη συγκεκριμένη δέσμευση προς τους πελάτες, ως ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρησιακής τους δραστηριότητας, με αποτέλεσμα την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη χωρίς όμως να διευκρινίζεται το τι ακριβώς σημαίνει αυτό για τη διατηρησιμότητα των πελατών.

Πέρα από τη διοίκηση, απαραίτητη θεωρείται και η συμμετοχή όλων όσων εργάζονται στην επιχείρηση και όλων όσων συνεργάζονται μαζί της. Το CRM, όντας μια στρατηγική διεργασία, δεσμεύει τα διάφορα τμήματα της εταιρείας να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Έτσι, η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα η οποία θα ρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να διενεργηθεί μια προσχεδιασμένη εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά, αφενός την απόκτηση ικανοτήτων μάρκετινγκ και γνώσης των σκοπών και των λειτουργιών του CRM, και αφετέρου την ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η εκπαίδευση αφορά δύο επιμέρους θέματα. Το πρώτο ασχολείται με την αλλαγή της κουλτούρας και το δεύτερο με την εξοικείωση του προσωπικού στη χρήση και την αξιοποίηση της τεχνολογίας που το πιο πιθανό είναι ότι με την πάροδο του χρόνου συνεχώς θα μεταβάλλεται και θα εξελίσσεται. Επειδή οι εμπλεκόμενοι



στο CRM θα έχουν ως βασικό τους στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως για παράδειγμα η ιδιαίτερη κουλτούρα των ανθρώπων στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες. Τέτοιες διαφορές στο περιβάλλον απαιτούν τη διενέργεια επιπλέον κινήσεων προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.


Συμπερασματικά, η θεώρηση γι' αυτόν τον παράγοντα, υποδεικνύει ότι η πραγματική ανάγκη είναι η δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης ο οποίος θα είναι προσανατολισμένος στην αγορά και τις συμπεριφορές της.

## 2. Ο σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός (**planning**) ασχολείται με τη δημιουργία ενός πλήρους και εκτεταμένου πλάνου για το έργο του CRM. Το πλάνο αυτό, αποτελεί το σχεδιασμό του CRM, για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα (π.χ. για τα επόμενα 5 έτη) και πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διεργασίες για την υλοποίηση του (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, επιλογή και υλοποίηση του κατάλληλου λογισμικού). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι ένα μέρος στο σχεδιασμό του συστήματος CRM πρέπει να είναι ο τρόπος για τη συλλογή δεδομένων των πελατών ο οποίος διενεργείται σε τρεις φάσεις:

- Πρώτη φάση: η συλλογή του ονόματος και της ηλεκτρονικής διεύθυνσης των πελατών που επισκέφθηκαν την ιστοσελίδα της επιχείρησης.
- Δεύτερη φάση: εμπλουτισμός των δεδομένων με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων όπως τηλέφωνο και διεύθυνση.
- Τρίτη φάση: Συλλογή δεδομένων για τις προτιμήσεις των πελατών.

Στην συνέχεια κρίνεται απαραίτητο να τεθούν και οι αντίστοιχοι στόχοι. Για την πρώτη φάση, ένας στόχος θα ήταν η συλλογή των στοιχείων του 80% των επισκεπτών της ιστοσελίδας. Για τη δεύτερη φάση, ο στόχος θα μπορούσε να είναι η μετατροπή του 90% των επισκεπτών της ιστοσελίδας σε πελάτες. Ο στόχος της τρίτης φάσης είναι η καταγραφή των προτιμήσεων των πελατών ώστε να προγραμματιστούν οι επόμενες προωθητικές κινήσεις της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα άμεση αλληλογραφία, που θα έχουν στόχο να αποφέρουν επαναλαμβανόμενες αγορές.




### 3. Οι διεργασίες του CRM

Με τον όρο διεργασίες (**processes**), εννοούμε τον ακριβή προσδιορισμό των διεργασιών του CRM, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός χάρτη που περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως για παράδειγμα το πώς ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση, με ποιο τρόπο η επιχείρηση συλλέγει τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο επαφής, αλλά και πώς η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα αυτά. Όλα αυτά αντανakλούν στον τρόπο που η επιχείρηση προσεγγίζει με επαναλαμβανόμενο τρόπο τον πελάτη.

Για το σαφή προσδιορισμό του χάρτη της διεργασίας, μπορούν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα «ψαροκόκαλο», εγχειρίδια υπηρεσιών ή οποιοδήποτε άλλο διάγραμμα που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμο έτσι ώστε οι διεργασίες αυτές να είναι απολύτως κατανοητές από όλους. Το λάθος που συνήθως γίνεται είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν την απαιτούμενη ανάλυση από τη σκοπιά της επιχείρησης και πιστεύουν ότι ο πελάτης μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτή. Το όφελος όμως έρχεται από τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης και πρέπει η ανάλυση και ο προσδιορισμός των διεργασιών πρέπει να γίνεται πάντα με γνώμονα τον πελάτη.

### 4. Τα προσωπικά δεδομένα

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η τεχνολογική πλατφόρμα πρέπει να μπορούν να υιοθετηθούν απρόσκοπτα από την επιχείρηση και να εξυπηρετούν τις όποιες δραστηριότητες της για την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη. Η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας πρέπει να γίνεται ύστερα από εκτενείς μελέτες ώστε να έχει τις δυνατότητες να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό θα επιτευχθεί αν η πλατφόρμα ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης και δεν απαιτεί την προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτή. Απαραίτητα για την επιτυχή δημιουργία και χρήση ενός συστήματος CRM είναι η ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει αλλά και να διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων τόσο των πελατών όσο και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες και μπορεί να είναι τα διάφορα στοιχεία επικοινωνίας (διευθύνσεις τηλεφώνων κ.λπ.), προτιμήσεις και συμπεριφορές των πελατών, επιθυμίες ή ανάγκες τους κ.α. Η απόκτηση σφαιρικής εικόνας του πελάτη και της αγοράς αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης το οποίο



μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, η διαχείριση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αποκαλύπτοντας ευκαιρίες, προκλήσεις, και τις τάσεις της αγοράς και των πελατών. Επιπλέον, η ικανότητα της διαχείρισης των δεδομένων οδηγεί και στη μεγιστοποίηση της ποιότητάς τους γεγονός που προσδίδει ακόμα μεγαλύτερα οφέλη στις επενδύσεις της επιχείρησης για το CRM που, όπως έχει προαναφερθεί, έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

Οι ικανότητες αυτές προσδίδουν πλεονέκτημα και από την πλευρά της ελαχιστοποίησης του κενού στις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας του συστήματος CRM, μετρήσεις που είναι χρήσιμες στους μαρκετίστες και τη διοίκηση της επιχείρησης.

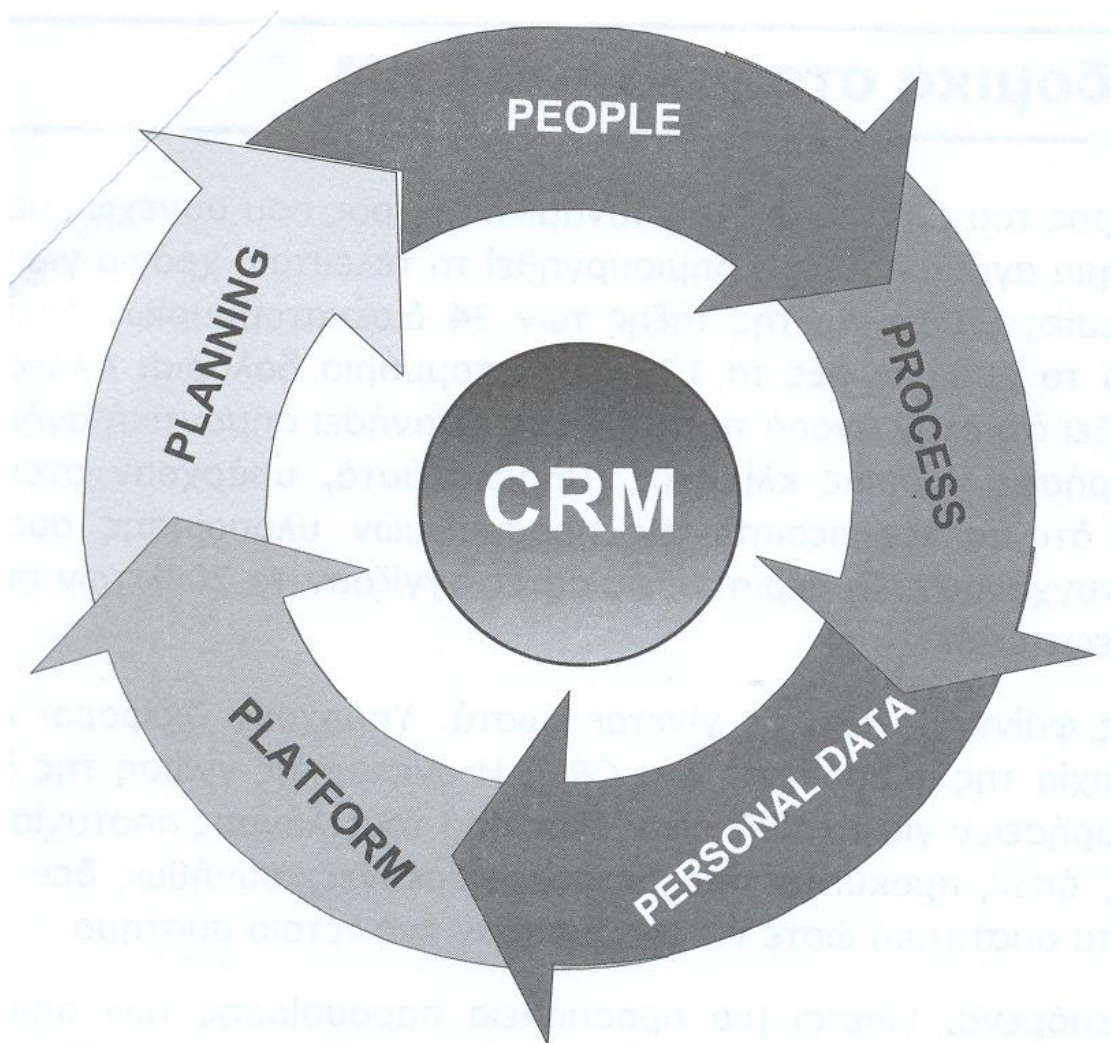
#### 5. Η τεχνολογική πλατφόρμα

Εφόσον η επιχείρηση έχει αποκτήσει κατά ένα μεγάλο ποσοστό όλους τους προηγούμενους παράγοντες, πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογική πλατφόρμα (**platform**) με την οποία θα υποστηρίξει το CRM. Η τεχνολογική αυτή πλατφόρμα αποτελείται από τρία μέρη:

1. την τεχνική υποδομή: η οποία είναι η δικτυακή υποδομή, οι θέσεις εργασίας, οι επικοινωνίες κλπ.
2. το λογισμικό: πρόκειται για την εφαρμογή του CRM και τις δυνατότητές της.
3. τις υπηρεσίες: οι οποίες συνοδεύουν την υλοποίηση του συστήματος CRM, και στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι απαραίτητες συμβουλευτικές υπηρεσίες, η εκπαίδευση κλπ.

(Κοσμάτος, 2004)





Σχήμα 6

Το μείγμα Marketing του CRM

Πηγή: : CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων Δημήτρης Β. Κοσμάτος



### 3.6 Τα Είδη του Customer Relationship Management (CRM)

Τα τελευταία χρόνια, οι αναλυτές του χώρου του επιχειρησιακού γίνεσθαι έχουν αρχίσει να διακρίνουν διάφορους τύπους του CRM, με βάση τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων στον τρόπο λειτουργίας τους. Με βάση την διαφοροποίηση που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις διακρίνουμε το CRM σε τρεις κατηγορίες:

#### ❖ Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)

Μέσω του τμήματος αυτού πραγματοποιούνται οι όποιες συναλλαγές μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης και είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία της επιχείρησης με τον πελάτη. Παράλληλα, περιλαμβάνει την μεταφορά και την διάδοση των πληροφοριών προς τις δυο πλευρές. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

1. διαχείριση και αυτοματοποίηση των πωλήσεων
2. υπηρεσίες προς τον πελάτη
3. αυτοματοποίηση του Marketing.

Στην διαχείριση και αυτοματοποίηση πωλήσεων περιλαμβάνεται η παρακολούθηση των πελατών, η καταγραφή και διαχείριση των στοιχείων επαφής με τους πελάτες καθώς και η διαχείριση των καναλιών πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με την διαχείριση των επαφών όπου εκτός από τα πλήρη στοιχεία των πελατών (ονοματεπώνυμο, τηλέφωνο, e-mail, στοιχεία εταιρίας), υπάρχουν συγκεντρωμένες όλες οι δραστηριότητες των πωλητών (ημερολόγιο συναντήσεων με τους πελάτες, το ιστορικό των ραντεβού που έχουν πραγματοποιηθεί και τα αποτελέσματά τους). Οι υπηρεσίες προς τον πελάτη δίνουν την δυνατότητα σχεδιασμού, παρακολούθησης και προγραμματισμού της παροχής των υπηρεσιών της επιχείρησης, παρ'όλα αυτά αποτελεί τη λιγότερο χρησιμοποιούμενη δραστηριότητα του επιχειρησιακού CRM. Τέλος, όσον αφορά την αυτοματοποίηση του Marketing οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία για την αυτοματοποίηση εργασιών ρουτίνας, την υποστήριξη του σχεδιασμού του Marketing και του προϋπολογισμού του, για την δημιουργία και αυτοματοποιημένη εκτέλεση των εκστρατειών προώθησης και τέλος, για την δημιουργία αρχείου των προωθητικών ενεργειών που έχουν γίνει κατά το παρελθόν.

❖ Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Σκοπός του είναι να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών λαμβάνοντας υπ' όψιν τις σχέσεις μεταξύ πελατών και επιχείρησης έχοντας ως τελικό στόχο να οδηγήσει στην δημιουργία μεθόδων ανάλυσης των στοιχείων με απώτερο σκοπό την βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης όλων των διεργασιών που έχουν σχέση με τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, το αναλυτικό CRM παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Η παραπάνω σχέση του αναλυτικού και επιχειρησιακού CRM θα μπορούσε να αποτυπωθεί με την παραπάνω εξίσωση:




Σχήμα 7

Σχέση αναλυτικού και επιχειρησιακού CRM

Πηγή: CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων Δημήτρης Β. Κοσμάτος






❖ Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και του Marketing έχοντας ως βασικό έργο του την προσαρμογή και τυποποίηση των διαφόρων λειτουργιών. Ειδικότερα, το συνεργατικό CRM συγκεντρώνει πληροφορίες για τους πελάτες από πολλά σημεία επαφής είτε αυτά είναι εσωτερικά, δηλαδή από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, είτε αυτά είναι εξωτερικά, δηλαδή από το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, τυποποιεί τις υπηρεσίες που παρέχει με σκοπό την ικανοποίηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Μια άλλη δυνατότητα που προσφέρει είναι η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας σε κάθε πελάτη, διαμορφώνοντας έτσι μια προσωπική διαδικασία επικοινωνίας που δεν κοστίζει πολύ αλλά επιδρά σημαντικά στο βαθμό ικανοποίησης του. Μια επιπλέον δραστηριότητα του συνεργατικού CRM είναι η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών από τις επιχειρήσεις με κύριο χαρακτηριστικό ότι καλύπτουν τις ανάγκες κάθε πελάτη. Τέλος, δίνει την δυνατότητα να καταγραφούν προβλήματα που δημιουργούνται κατά την παραγωγή, διανομή ή παροχή κάποιας υπηρεσίας αλλά και οι λύσεις που δόθηκαν κατά περίπτωση.

(Κοσμάτος, 2004)





### 3.7 Τα πλεονεκτήματα του CRM

Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review μερικές εταιρίες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο της εταιρίας κατά 100% με το να διατηρήσει ένα 5% επιπλέον της πελατείας τους. Μια άλλη πηγή αναφέρει ότι είναι επτά φορές πιο ακριβό να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχοντα. Έτσι, με αυτό τον τρόπο το CRM μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης, προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων πελατών.

Αναπτύσσοντας στενότερες σχέσεις με τους πελάτες μια εταιρία μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις της στον δείκτη ικανοποίησης του πελάτη(customer satisfaction) και είναι γνωστό ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να γίνει ένας πιστός πελάτης.

Όταν δυο marketers προσβλέπουν στον ίδιο πελάτη, ο marketer με την πιο εκτεταμένη και εντατική σχέση με αυτόν τον πελάτη βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση.  
([www.panteion.gr](http://www.panteion.gr))



### 3.8 Το Μέλλον του CRM

Το 2005 ήταν μία αρκετή δύσκολη χρονιά για την πλειονότητα των managers, στο χώρο της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, εξαιτίας των σημαντικών τεχνολογικών αλλαγών. Το 2006 προβλέπεται ότι θα είναι εξίσου πιο δύσκολο, αφού οι διευθυντές των εταιρειών που παρέχουν τις υπηρεσίες του CRM θα βρεθούν μπροστά σε νέες τεχνολογικές αλλαγές και σε περισσότερα προβλήματα με το προσωπικό τους. Μερικές από αυτές τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν είναι στον τρόπο που οι εταιρείες κάνουν business, στον τρόπο που συναλλάσσονται με τους πελάτες τους, στις διαδικασίες μέσα από τις οποίες παρέχουν τις υπηρεσίες τους και τέλος στον τρόπο που διαχειρίζονται τις εργασιακές σχέσεις στο εσωτερικό της κάθε εταιρίας.

(ad business,2003)


Το CRM στην σημερινή του μορφή είναι κυρίως off line, με συμβατικά μέσα π.χ ταχυδρομείο, τηλέφωνο, προσωπική επαφή κτλ ή on line μέσω Internet. Η αμεσότητα, η ταχύτητα αλλά και το χαμηλό κόστος της επικοινωνίας μέσω Internet καθιστά προφανές ότι όσο αυξάνεται η διείσδυση της χρήσης του ηλεκτρονικού υπολογιστή αλλά και η πρόσβαση στο Internet, τόσο θα μεγαλώνει το μερίδιο της on-line σε σχέση με την off line επικοινωνία. Βέβαια, η ψηφιακή τηλεόραση, η πρόσβαση αλλά και η μεταφορά πληροφοριών του διαδικτύου μέσω της κινητής τηλεφωνίας άνοιξε και συνεχίζει να ανοίγει νέους ορίζοντες στο Interactive Marketing γενικότερα αλλά και στο e-CRM ειδικότερα.

(Παξιμάδης)

Το e-CRM (electronic Customer Relationship Management) αναφέρεται στις δραστηριότητες, στα εργαλεία αλλά και τις τεχνικές Marketing, οι οποίες διανέμονται μέσω του διαδικτύου και περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική αλληλογραφία, τον παγκόσμιο ιστό, τα δωμάτια συζητήσεων (chat rooms) με σκοπό τον εντοπισμό, το κτίσιμο μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων και τη βελτίωσή τους.

Ορισμένα από τα οφέλη που προσφέρει η χρήση του e-CRM είναι τα παρακάτω:

- Μείωση του κόστους επικοινωνίας με τους πελάτες, καθώς η τρέχουσα πληροφορία του πελάτη είναι ήδη διαθέσιμη. Οι όποιες ερωτήσεις του πελάτη μπορούν να επιλύονται σε λιγότερο χρόνο, ελευθερώνοντας έτσι χρόνο για άλλες παραγωγικότερες δουλειές.



- Μειώνει διαχειριστικά και λειτουργικά κόστη, από την στιγμή που το διαδίκτυο επιτρέπει στον πελάτη να διαχειρίζεται ο ίδιος τα προϊόντα του, να ελέγχει τις παραγγελίες και να κάνει αλλαγές.

- Βελτιώνει τις πωλήσεις μέσω της καλύτερης τμηματοποίησης της αγοράς, οδηγώντας σε αποτελεσματικές αυτοματοποιημένες καμπάνιες, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την κερδοφορία της επιχείρησης.

- Βελτιώνει την αλληλεπίδραση με τον πελάτη, η οποία οδηγεί σε καλύτερη εξυπηρέτηση, αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη και τελικά μεγαλύτερη συνολική αξία για την επιχείρηση.

Τα συστήματα e-CRM χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία, τα οποία διευκολύνουν τις εταιρείες να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τις πελατειακές σχέσεις. Μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και αυτοματοποιημένες απαντήσεις

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έχει αποκτήσει ζωτική σημασία για την διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν κάποια προσωπική αλληλεπίδραση με τους πελάτες, να τους ενημερώνουν και να επιλύουν τις ερωτήσεις τους άμεσα.,

- Διαδικτυακή συζήτηση

Μέσω των chat rooms, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν άμεσα με το προσωπικό, για τις περιπτώσεις που δεν βρίσκουν απαντήσεις στα προβλήματά τους στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Η επικοινωνία είναι δυνατό να γίνει με γραπτά μηνύματα αλλά και με ηχητικά και οπτικά μέσα. Σαν αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη και η παροχή υπηρεσίας υψηλής ποιότητας.

- Προσωποποιημένες σελίδες

Μέσω των σελίδων αυτών, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να τροποποιήσουν την σελίδα έτσι ώστε να περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία εκείνα που τους ενδιαφέρουν και να διευκολύνουν έτσι τη χρήση της υπηρεσίας. Μόλις η εταιρεία γνωρίσει τις προτιμήσεις του πελάτη, θα μπορέσει να αναλύσει την πληροφορία και να κάνει προτάσεις που θα ταιριάζουν στα ενδιαφέροντα του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται ένα πιο φιλικό φιλικό περιβάλλον για τον χρήστη και ενισχύεται η πιθανότητα επιστροφής του.

(Ad Hamid, Noor Raiham ,2005)





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ CRM

#### 4.1 Γενικά

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα φάνηκε η ανάγκη κατανόησης των πελατών ως κάτι το προαπαιτούμενο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων. Την δεκαετία του '60 όπου το σύγχρονο marketing έγινε μια ενεργότατη οντότητα με την εξάπλωση των μεγάλων πολυεθνικών που διέθεταν αξιόλογα στελέχη marketing, δημιουργήθηκαν και οι αντίστοιχες επιχειρησιακές υποδομές για την πραγματοποίηση των λειτουργιών του marketing.

Γι' αυτό τον λόγο, οι εταιρίες άρχισαν να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αγορά δημιουργώντας τρία κύρια πεδία εφαρμογής τους, που μπορούν να αφορούν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές ή επιχειρήσεις και οργανισμούς όλων των ειδών, τα οποία είναι το marketing καταναλωτικών προϊόντων, το marketing βιομηχανικών προϊόντων και το marketing των υπηρεσιών.

(Κοσμάτος, 2004)






## 4.2 Το περιεχόμενο του Καταναλωτικού Marketing

Σε αυτό που ονομάζουμε καταναλωτικό marketing ο εκάστοτε καταναλωτής δεν αγοράζει μόνο αντικείμενα αλλά αγοράζει ικανοποίηση, που σημαίνει προϊόντα που περιέχουν χρησιμότητα ή ικανοποιούν ανάγκες ψυχολογικές. Η προσπάθεια μιας επιχείρησης για την άνοδο της σε μια ηγετική θέση στην αγορά έναντι του ανταγωνισμού, επιτυγχάνεται με την δημιουργία και προσφορά στον καταναλωτή ικανοποίησης, η οποία σημαίνει καινοτομίες, προϊόντα ποιότητας αλλά και εξυπηρέτηση.

Επίκεντρο του κλάδου αυτού του marketing, που δεν διαφέρει από το marketing γενικότερα, είναι ο άνθρωπος· τις επιθυμίες του οποίου προσπαθεί να ανακαλύψει και στην συνέχεια να καλύψει.

Η παρουσία του καταναλωτικού marketing είναι εμφανής και στο internet και αφορά την ηλεκτρονική συναλλαγή προϊόντων ή και υπηρεσιών μιας εταιρίας προς τον καταναλωτή. Ο λόγος που αναπτύχθηκε το καταναλωτικό marketing στο διαδίκτυο αποτελούσε πρόκληση για τις εταιρίες και είχε ως απώτερο σκοπό να κερδιθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη.

(Κοσμάτος, 2004, en.wikipedia.org)





### **4.3 Η εφαρμογή του CRM στο Καταναλωτικό Marketing**

Ζώντας πλέον στην οικονομία των πελατών οι εταιρίες καλούνται να μάθουν πώς να μετακινούνται από την εστίαση στην παραγωγή προϊόντων, στην εστίαση στην κυριαρχία του πελάτη. Δηλαδή πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι έχουν ένα νέο αφεντικό-τον πελάτη. Όσο πιο γρήγορα λοιπόν εφαρμόσει την πελατοκεντρική φιλοσοφία η εταιρία, στον τρόπο λειτουργίας της τόσο πιο γρήγορα θα εξανθρωπίσει τις σχέσεις και θα βελτιώσει την λειτουργία της αγοράς ενώ ταυτόχρονα θα προσφέρει τις καλύτερες λύσεις στους πελάτες. Όλα τα παραπάνω αποτελούν την φιλοσοφία του CRM.

Πιο συγκεκριμένα, στα καταναλωτικά προϊόντα το CRM είναι ιδανικό για κατηγορίες προϊόντων όπου ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού είναι υπεύθυνο για το σύνολο ή το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς π.χ. μητέρες-βρεφικά προϊόντα, pet owners-ζωοτροφές κτλ, και όταν ένα σύνολο προϊόντων προωθείται κάτω από την εταιρική ομπρέλα όπως συμβαίνει σε μεγάλες πολυεθνικές τροφίμων και οικιακών π.χ. P&G, Nestle, Unilever κλπ.

(Kotler, 2004, ad direct business, 2003)







## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ CRM**

#### **5.1 Γενικά**


Οι τεχνικές και οι μέθοδοι της επιστήμης του marketing έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία, εδώ και πολλά χρόνια στα καταναλωτικά προϊόντα. Το marketing όμως δεν περιορίζεται μόνο στα καταναλωτικά προϊόντα, αλλά αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων εκείνων που προμηθεύουν με βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, τις βιοτεχνίες, τις δημόσιες επιχειρήσεις, τα ιδρύματα και άλλους οικονομικούς οργανισμούς.

Όταν ο πελάτης σε μια βιομηχανική επιχείρηση ή ένας άλλος οικονομικός οργανισμός κερδοσκοπικός ή μη, παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, τότε η στρατηγική του marketing θα πρέπει να είναι διαφορετική από αυτή που απευθύνεται σε μεμονωμένους καταναλωτές ή νοικοκυριά.

Το βιομηχανικό marketing που ασχολείται με την ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων των οργανισμών και όχι ατόμων, αντιπροσωπεύει περίπου το 60% των χρηματικών συναλλαγών στην Εθνική μας Οικονομία, αποτελεί ένα ξεχωριστό θέμα μελέτης στα πλαίσια της επιστήμης του marketing.

Από τους αρμόδιους φορείς, καταβάλλονται προσπάθειες τόσο για την ελληνοποίηση των προμηθειών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, όσο και για την αύξηση του ρυθμού υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από τις Ελληνικές Επιχειρήσεις, με άμεσο αποτέλεσμα το βιομηχανικό marketing να αποτελεί ένα ιδιαίτερο θέμα.

(Αυλωνίτης, 2001)



## 5.2 Η έννοια του βιομηχανικού marketing

Όπως προαναφέραμε επίκεντρο του σύγχρονου marketing αποτελεί ο καταναλωτής – πολίτης της κοινωνίας, με τις διάφορες ανάγκες και προτιμήσεις του για τα προϊόντα και υπηρεσίες. Προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγή των προϊόντων που προορίζονται για τελική κατανάλωση και χρήση χρειάζονται ειδικά μηχανήματα, εφόδια, εγκαταστάσεις καθώς και ένα σύστημα διακίνησης και διάθεσης των παραγωγικών προϊόντων. Έτσι, το ιδιαίτερο αυτό τμήμα του marketing, δηλαδή το βιομηχανικό marketing, αναλαμβάνει να μελετήσει και να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την διακίνηση και την παραγωγή των βιομηχανικών προϊόντων.

Το βιομηχανικό marketing ορίζεται ως:

- Το τμήμα marketing το οποίο έχει σαν αντικείμενο μελέτης, συντονισμού και ενεργειών, την έρευνα, ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων – υπηρεσιών, που απευθύνονται στην βιομηχανική αγορά, τα λεγόμενα βιομηχανικά προϊόντα.

- Μια διαδικασία:

α)ανάλυσης και μελέτης της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών


β)καθορισμού των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων των οργανισμών και

γ)σχεδιασμού των καταλληλότερων προϊόντων, τιμών, καναλιών διανομής και μέσων επικοινωνίας που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των οργανισμών.

Δεδομένου ότι το βιομηχανικό marketing δεν αποτελεί κάτι τελείως ξεχωριστό από το καταναλωτικό marketing, διακατέχεται από τις βασικές αρχές και θεωρίες του Marketing, οι οποίες έχουν ως επίκεντρο την επισήμανση και έγκαιρη αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη καταναλωτή.

Όπως στο καταναλωτικό marketing έτσι και στο βιομηχανικό σημαντικό ρόλο παίζει η λειτουργία της διανομής των προϊόντων στον βιομηχανικό αγοραστή. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού χρησιμοποιούνται τα κανάλια διανομής τα σπουδαιότερα εκ των οποίων είναι τα παρακάτω:

A) Η απ'ευθείας πώληση, η οποία αναφέρεται στην απ'ευθείας επαφή του παραγωγού με τον πελάτη και στην οποία ο παραγωγός έχει τον πλήρη έλεγχο της διανομής και των προϊόντων του. Ακόμα, μπορεί να υπάρχουν και υποκαταστήματα για την διευκόλυνση των πελατών και την τήρηση αποθεμάτων π.χ. πώληση door-to-door, mail order, υποκαταστήματα-πρατήρια πωλήσεων, αποθήκες-πρατήρια για άμεση παραλαβή, αυτόματοι πωλητές, πωλήσεις μέσω τηλεφώνου.



B) Αντιπρόσωποι, οι οποίοι ασχολούνται με τις πωλήσεις και εργάζονται για λογαριασμό ενός ή περισσότερων παραγωγών οι οποίοι παράγουν σχετικά και όχι ανταγωνιστικά προϊόντα.

Γ) Διανομείς, οι οποίοι έχουν αποκλειστικά δικαιώματα πωλήσεων των ειδών μιας επιχείρησης και βρίσκονται σε στενή συνεργασία μαζί της. Οι διανομείς διακρίνονται στον γενικό διανομέα ο οποίος διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε μεγάλο πελατολόγιο και στον ειδικό ή αποκλειστικό διανομέα ο οποίος διαθέτει λίγα προϊόντα σε περιορισμένο αριθμό πελατών.

Δ) Dealers ή απευθείας διανομείς, οι οποίοι διαθέτουν τα προϊόντα κατευθείαν στους πελάτες χρήστες.

Ε) Οίκοι εισαγωγών, οι οποίοι αγοράζουν από βιομηχανικές επιχειρήσεις και μεταπωλούν σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους και επαγγελματίες χρήστες.

ΣΤ) Χονδρέμποροι, λιανέμποροι, αλυσίδες καταστημάτων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον εφοδιασμό ειδών καταστημάτων ή και μικρών καταστημάτων-σημείων πώλησης.


Ζ) Συνεταιρισμοί, επαγγελματικές ενώσεις-συμβόλαια δηλαδή η χορήγηση ειδικής άδειας για την εκτέλεση από κοινού, δραστηριοτήτων , εργασιών διανομής, τυποποίησης, συσκευασίας κτλ.

Η) Brokers, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο εμπόριο με γειτονικές χώρες και μεσολαβούν στην διακίνηση συνήθων προϊόντων και ειδών διατροφής.

Θ) Αντιπρόσωποι μεγάλων εταιρειών, οι οποίοι μεσολαβούν στην προώθηση ενός “ΟΙΚΟΥ” σε κάποια άλλη περιοχή, ή ολόκληρη χώρα ή ακόμα και σε γειτονικές χώρες π.χ αντιπρόσωποι πωλήσεων, αποκλειστικοί αντιπρόσωποι, αντιπρόσωποι με προμήθεια.

Ι) Factors, οι οποίοι λειτουργούν στα πλαίσια του Factoring μεσολαβώντας και αναλαμβάνοντας την χρηματοδότηση συναλλαγών, κινδύνους πιστώσεων και πολλές φορές την χρηματοδότηση ειδών που βρίσκονται ακόμη στην παραγωγική διαδικασία.

(Πολλάλης, Πατρινός, 2002, Αυλωνίτης, 2001)



### 5.3 Η εφαρμογή του CRM στο Βιομηχανικό Marketing

Η διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες – προμηθευτές είναι μια επιχειρησιακή πρακτική η οποία περιλαμβάνεται στο CRM, και αφορά τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.

Πριν από μερικά χρόνια το άμεσο marketing θεωρείτο ένας ακόμη τρόπος πώλησης από τον παραγωγό κατ'ευθείαν στον καταναλωτή. Η χρήση του άμεσου marketing ως ένα επιπλέον κανάλι διανομής του βιομηχανικού marketing θεωρήθηκε ιδανική από τους καταναλωτές γιατί έτσι πίστευαν ότι έτσι γλιτώνουν κόστος αλλά και από τις επιχειρήσεις γιατί πίστευαν ότι ήταν ο αποτελεσματικότερος τρόπος πώλησης.

Με την πάροδο του χρόνου και την εστίαση στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά αναπτύχθηκε η φιλοσοφία του Customer Relationship Management-CRM η οποία εφαρμόστηκε και εξακολουθεί να εφαρμόζεται με ολοένα και μεγαλύτερη συχνότητα και στο βιομηχανικό marketing.

Η ιστορικότητα κάθε πελάτη, οι πρόσφατες επιλογές του, η ιδιαιτερότητα στην τιμολόγηση(βάσει συμβολαίου, εκπτώσεων τζίρου και τρόπου πληρωμής) αλλά και οτιδήποτε σχετίζεται με τον πελάτη και είναι γνωστό στην εταιρία, είναι χαρακτηριστικά που αποτελούν ένδειξη για την επιτυχημένη ανάπτυξη της φιλοσοφίας του CRM στον χώρο των βιομηχανιών.

(addirect business,2003, Παξιμάδης, 2004)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ CRM

#### 6.1 Γενικά

Η δημιουργία συστημάτων CRM δεν είναι μια απλή υπόθεση. Το CRM δεν είναι μόνο τεχνολογία, δεν είναι μόνο ένα σύνολο συστατικών τεχνολογίας αλλά ένας συνδυασμός εταιρικής κουλτούρας, τεχνολογίας και ανθρώπινων πόρων. Με το CRM, μια επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα προσπαθεί να διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται και συναλλάσσεται με τον πελάτη έχοντας ως στόχο τη δημιουργία αξίας και στις δύο συναλλασσόμενες πλευρές. Έτσι το CRM είναι ένα σύνολο διεργασιών και λειτουργιών που κάθε επιχείρηση θεωρεί μοναδικά.

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM δεν έχει σχέση μόνο με τον προσδιορισμό κάποιων τεχνικών χαρακτηριστικών, όπως η πλατφόρμα που θα επιλεγεί ή τα χαρακτηριστικά των διακομιστών (servers) που θα υποστηρίξουν τεχνολογικά το CRM. Εκείνο που έχει εξέχουσα σημασία είναι ότι ο σχεδιασμός του συστήματος πρέπει να ξεκινάει με τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων, σκοπών και αναγκών, και τον τρόπο με τον οποίο θα συμβεί η μετάλλαξη του χαρακτήρα της επιχείρησης σε πελατοκεντρικό.

(Κοσμάτος, 2004)



## 6.2 Τα στάδια εφαρμογής του CRM

Η υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω στάδια:

### 1. Προσδιορισμός των επιχειρηματικών στόχων και σκοπών

Η δήλωση των εταιρικών στόχων και σκοπών θεωρείται το σημείο από όπου ξεκινάει η δημιουργία της στρατηγικής. Σε μία επιχείρηση δεν υπάρχουν μόνο στόχοι για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και οι επιμέρους στόχοι που άπτονται των επιχειρησιακών τμημάτων της. Οι πρωταρχικοί αλλά και οι επιμέρους στόχοι πρέπει πάντα να υποστηρίζουν το συνολικό στόχο και το όραμα της επιχείρησης. Το κεντρικό νόημα των στόχων της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας της με την ταυτόχρονη αύξηση της ικανοποίησης των μετόχων, την ικανοποίηση και την διατήρηση των πελατών, αλλά και την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας.


### 2. Πραγματοποίηση της πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής

Βασική προϋπόθεση για μία επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στο χώρο του CRM είναι πρώτα απ' όλα να μετασηματιστεί σε μία επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να ικανοποιείται μια πολύ σημαντική προϋπόθεση **τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στη θέση του πελάτη**. Η εστίαση μιας επιχείρησης σε ένα πελατοκεντρικό σχήμα είναι εφικτή όταν αναγνωριστούν οι παρακάτω παράγοντες:

- i) οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη και όχι τους στόχους της επιχείρησης.
- ii) προσήλωση της επιχείρησης στα όσα λένε οι πελάτες και όχι προσπάθεια κατεύθυνση των πελατών σε αυτά που λέει η επιχείρηση.
- iii) δημιουργία μιας προσωπικής προωθητικής επικοινωνίας (marketing) που ακολουθείται από την επεξεργασία των πληροφοριών που προκύπτουν από αυτή.

### 3. Σχεδιασμός έργου CRM

Ο σχεδιασμός ενός έργου CRM δεν είναι μία απλή υπόθεση. Το πρόβλημα είναι ότι απαιτεί άμεσες αλλαγές που δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές από τους μάνατζερ επειδή έχει να κάνει με σύνθετες διεργασίες όπως οι συνεχόμενες πωλήσεις. Δεν είναι δηλαδή απλώς μια λίστα από ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Επειδή ένα έργο CRM απαιτεί μια ξεκάθαρη γνώση για την δέσμευση που πρέπει να έχει η επιχείρηση στην εστίαση προς τον πελάτη, ο σχεδιασμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από επίμονη



προσοχή σε λεπτομερή στόχους, προσεκτικά καθορισμένες διαδικασίες και ενέργειες που θα αγγίζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη καθώς και δέσμευση τόσο από τους διοικούντες όσο και από τους εργαζόμενους για την πιστή τήρησή του. Είναι δηλαδή απαραίτητη η κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου CRM με τη μέθοδο S.T.E.P. (successful technology enablement process) η οποία αναδεικνύει ένα λειτουργικό επιχειρησιακό μοντέλο και αποτελεί ένα σύνολο φάσεων ή βημάτων που δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να εστιάζεται σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM. Η παραπάνω μέθοδος αποτελείται από τα εξής στάδια:


- Επιχειρησιακός σχεδιασμός
  - Προσδιορισμός απαιτήσεων
  - Σχεδιασμός αρχιτεκτονικής
  - Επιλογή τεχνολογίας
  - Εγκατάσταση και υλοποίηση CRM
  - Παράδοση συστήματος
  - Δημιουργία μέτρων επίδοσης
4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (λογισμικό CRM, υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών

Το CRM δεν είναι μόνο τεχνολογία αλλά και η τεχνολογία θα πρέπει να εξεταστεί με ανάλογη βαρύτητα. Καμία από τις εφαρμογές CRM δεν καλύπτει εξ' ολοκλήρου τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού CRM. Κάποιοι διαθέτουν λύσεις που περιλαμβάνουν αρκετά που αυτά που απαιτούνται για τις ανάγκες του συστήματος αλλά όχι όλα, και το πιο πιθανό είναι ότι, για να υποστηρίξουν αυτές οι εφαρμογές απόλυτα την επιχείρηση, πρέπει να γίνει αρκετή προσαρμογή, ολοκλήρωση και παραμετροποίηση.

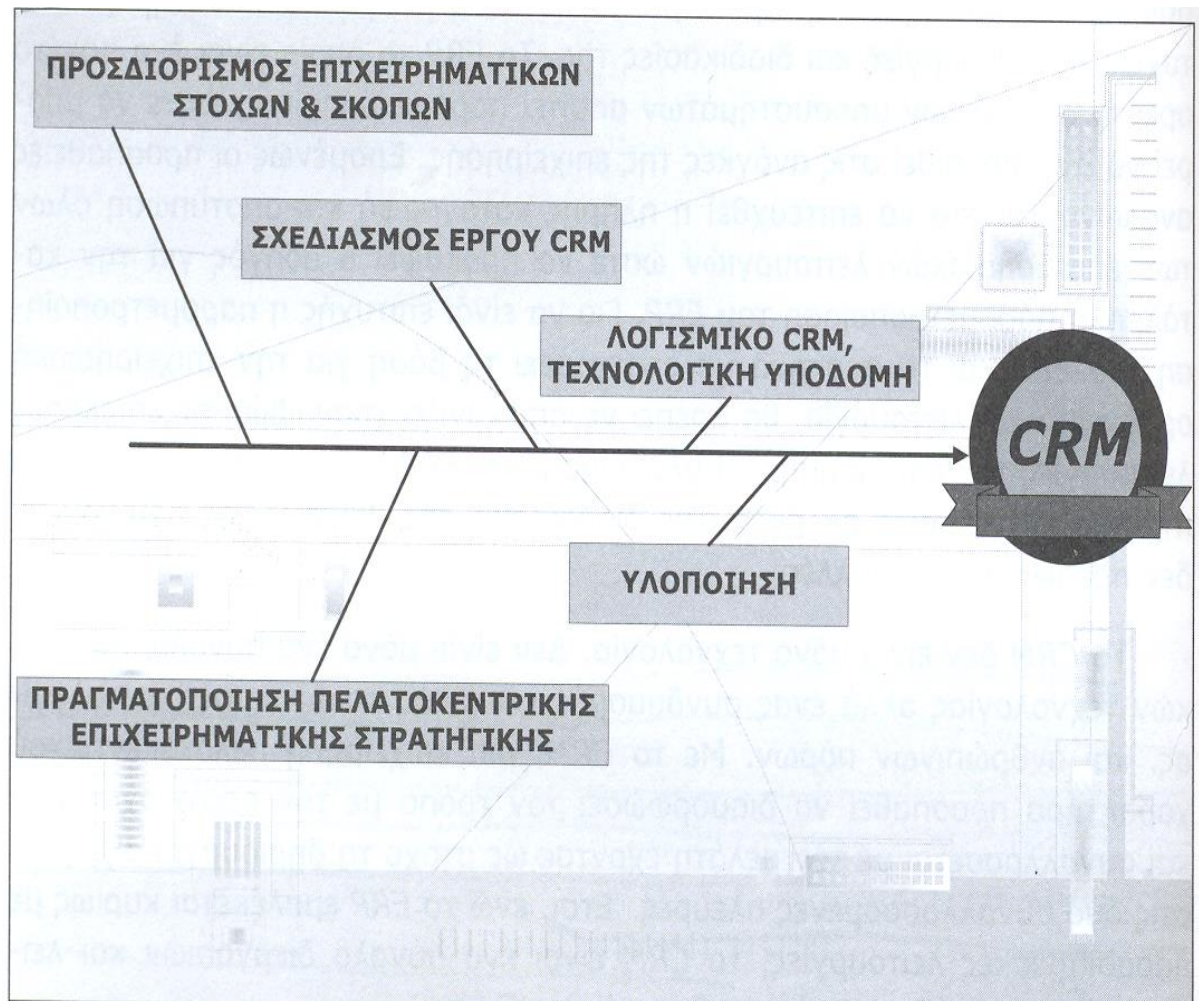
#### 5. Υλοποίηση

Η υλοποίηση αφορά την παραμετροποίηση της εφαρμογής CRM αναλόγως των απαιτήσεων της επιχείρησης. Στην πλειονότητά του, οι περιπτώσεις λογισμικών CRM δεν απαιτούν προγραμματισμό για την εξ' αρχής δημιουργία της εφαρμογής αλλά ουσιαστικά είναι έτοιμες εφαρμογές που παραμετροποιούνται αναλόγως των αναγκών και του χαρακτήρα της επιχείρησης.

( Κοσμάτος, 2004, [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr))







Σχήμα 8

Υλοποίηση του CRM

Πηγή: CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων Δημήτρης Β. Κοσμάτος

### 6.3 Λόγοι αποτυχίας

Το θέμα της αποτυχίας του CRM είναι πολύ σημαντικό αν πάρει κάποιος υπόψη του το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Αν μια επιχείρηση δεν καταφέρει να υλοποιήσει επιτυχώς το CRM που έχει επιλέξει ως στρατηγικό εργαλείο, τότε είναι σίγουρο ότι θα χάσει έδαφος στην κούρσα του ανταγωνισμού και αυτό μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις για την βιωσιμότητά της. Οι παράγοντες αποτυχίας είναι οι εξής:

#### 1. Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM

Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική. Συχνά υποτιμούν τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα του CRM και αυτό έχει να αποτέλεσμα να χάνονται πολύτιμοι πόροι.

#### 2. Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού

Το CRM πρέπει να εξαπλωθεί στην επιχείρηση και να επιφέρει κάποιες αλλαγές σημαντικές ή όχι. Αυτό μαζί με το χρόνο και τις προσπάθειες που απαιτούνται από τα στελέχη της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις που τελικά να εμποδίζουν την επιτυχία του CRM.

#### 3. Αποτυχία της εξέλιξης του CRM στο εσωτερικό της επιχείρησης

Η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές εκπαίδευσης και διάχυσης των πληροφοριών (με εταιρικούς κανόνες, σεμινάρια, ανακοινώσεις κτλ) σε όλους όσους εμπλέκονται για να εξασφαλίσει την επιτυχία του CRM με την πάροδο του χρόνου.

#### 4. Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM

Οι εμπλεκόμενοι στην λήψη των αποφάσεων για το CRM έχουν κατανοήσει θέματα όπως αυτά μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων του CRM αλλά πολλές φορές δεν ξέρουν πως επιδρά το σύστημα συνολικά σε άλλους παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση και η πίστη των πελατών, η δημιουργία αξίας στους πελάτες. Έτσι η αποδοτικότητα του CRM δεν εκτιμάται πλήρως.

#### 5. Αποτυχία στην βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών

Το CRM δεν μπορεί από μόνο του να εξαλείψει τις παλιές πολιτικές της επιχείρησης. Οι διεργασίες της επιχείρησης πρέπει να σχεδιαστούν με γνώμονα τον πελάτη, κάτι που δεν γίνεται μόνο από την τεχνολογία.

6. Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας

Οι επιχειρήσεις αν και σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως αυτό του CRM συχνά δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το σύστημα. Συνήθως λόγω κόστους ή αδυναμίας στην αξιολόγηση των σύνθετων θεμάτων της τεχνολογίας, πέφτουν στην παγίδα όπου είτε το λογισμικό που επιλέγουν είτε ο προμηθευτής δεν είναι κατάλληλα για να υποστηρίξουν το CRM όπως η επιχείρηση το έχει σχεδιάσει.

7. Ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων

Μία από τις βασικές προϋποθέσεις ώστε το CRM να μπορέσει να λειτουργήσει επιτυχώς σε μία επιχείρηση είναι η δημιουργία μιας πλήρους βάσης δεδομένων ώστε να υποστηρίζεται η λήψη των αποφάσεων σε κάθε στιγμή μέσω της ανάλυσης των πληροφοριών. Σε αρκετές περιπτώσεις οι βάσεις δεδομένων δεν μπορούν να συνεργαστούν καθόλου μεταξύ τους.

( Κοσμάτος, 2004, [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr))



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

#### **7.1 ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ – ΧΑΡΤΕΛ Α.Β.Ε.Ε**


##### **Η εταιρεία**

Η ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ – ΧΑΡΤΕΛ Α.Β.Ε.Ε ανήκει στον όμιλο εταιρειών ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ που περιλαμβάνει 9 εταιρείες με δραστηριότητες από το 1924 στην παραγωγή και διακίνηση ζαχαρωδών προϊόντων, τροφίμων και στην παραγωγή υλικών χάρτινης συσκευασίας. Ιδρύθηκε το 1979 με την επωνυμία ΥΙΟΙ Ν. ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ “ΧΑΡΤΕΛ ΕΠΕ” και δραστηριοποιείται από τότε στην παραγωγή χαρτοκιβωτίων και λοιπών παρελκομένων. Διαθέτει σήμερα ένα από τα πιο σύγχρονα συγκροτήματα εργοστασίων παραγωγής χαρτοκιβωτίων και λοιπών προϊόντων συσκευασίας από κυματοειδές χαρτόνι στα Βαλκάνια. Η φιλοσοφία της εταιρείας είναι ότι η τεχνολογική υπεροχή, η αξιόπιστη παρουσία στην αγορά σε συνδυασμό με την δημιουργία σταθερών πελατειακών σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους πελάτες, τους προμηθευτές και το σύνολο των συνεργατών έχει μακροπρόθεσμα και αναλλοίωτα στο χρόνο, οφέλη. Εξασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων στην καλύτερη δυνατή σχέση ποιότητας – τιμής. Ενισχύεται η θέση της εταιρείας εστιάζοντας στη χρησιμοποίηση των καλύτερων πρωτογενών και ανακυκλωμένων χαρτιών της ελληνικής και ευρωπαϊκής αγοράς (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία). Ενδυναμώνονται οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, η εταιρεία είναι πελατοκεντρική και η εξυπηρέτηση των πελατών έχει πάντα τον πρώτο λόγο.

##### **Η ανάγκη**

Στόχος της εταιρίας ήταν η καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών αλλά και η βελτιστοποίηση των προϊόντων της, μέσω της δημιουργίας ενός τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.






## **Η λύση**

Στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών που δημιουργήθηκε λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο όπου οι εργαζόμενοι σε αυτό έρχονται σε επαφή με τις εταιρίες-πελάτες, ενημερώνονται για πιθανά ελαττώματα στο φορτίο ή σε κάποιο προϊόν. Κατά την διάρκεια της επικοινωνίας ο εκάστοτε εργαζόμενος συμπληρώνει μια έντυπη αίτηση στην οποία αναφέρεται η εταιρία –πελάτης που επικοινωνήσε, η ημερομηνία που πραγματοποιήθηκε η κλήση καθώς και το πρόβλημα που παρουσιάστηκε στο προϊόν ή στο φορτίο. Στη συνέχεια, η αίτηση αυτή μεταβιβάζεται στον εκάστοτε αρμόδιο π.χ. τμήμα διαχείρισης ποιότητας έτσι ώστε να εξεταστεί το ελαττωματικό προϊόν ή φορτίο και να εξακριβωθεί αν οι πληροφορίες ήταν αληθείς. Τέλος, ενημερώνεται η διοίκηση η οποία αποφασίζει τον τρόπο δράσης.

## **Τα οφέλη**

Η χρήση του CRM αυτής της μορφής είχε σαν αποτέλεσμα την αποδέσμευση και την μη αντιμετώπιση των προβλημάτων από τα τμήματα των πωλήσεων και των φορτώσεων. Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρίας ενημερώνεται λεπτομερώς για όλα τα προβλήματα σημαντικά και ασήμαντα, τα οποία προσπαθεί να επιλύσει ειρηνικά και τέλος απαντά με επίσημες επιστολές.



## 7.2 ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ Α.Β.Ε.Ε

### **Η εταιρία**

Η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΛΟΥ Α.Β.Ε.Ε είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1924, εδρεύει στο Καλοχώρι και δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων. Κατά την διάρκεια όλων αυτών των ετών, μέσα από πολλούς και σημαντικούς σταθμούς ανάπτυξης και προόδου, η εταιρία διαμόρφωσε και ανέπτυξε μια φιλοσοφία, η οποία εκφράστηκε με τον καλύτερο τρόπο μέσα από τη λειτουργία των νέων παραγωγικών της μονάδων.

Η φιλοσοφία αυτή συνδυάζει την χρήση παραδοσιακών μεθόδων παραγωγής, με σύγχρονο εξοπλισμό και τήρηση υψηλών προδιαγραφών υγιεινής, με τελικό στόχο την σταθερά υψηλή ποιότητα παραδοσιακών προϊόντων, απόλυτα ενταγμένων στην σύγχρονη μεσογειακή διατροφή. Το 50% της παραγωγής της εξάγεται σε περισσότερες από 52 χώρες και στις 5 ηπείρους. Από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έως την Αμερική και τον Καναδά, την Αυστραλία, την Ασία και την Αφρική τα προϊόντα της ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΛΟΥ Α.Β.Ε.Ε αποτελούν ένα από τους καλύτερους πρεσβευτές της Ελλάδας στον κόσμο.

### **Η ανάγκη**

Στόχος της εταιρίας ήταν η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη είτε αυτός είναι κάποιος από τους αντιπροσώπους της εταιρίας είτε είναι κάποιο κατάστημα που προμηθεύεται προϊόντα από την εταιρία είτε είναι ο απλός καταναλωτής.


### **Η λύση**

Για την ικανοποίηση της παραπάνω ανάγκης αποφασίστηκε να αναβαθμιστεί το ήδη υπάρχον τηλεφωνικό κέντρο της εταιρίας. Δημιουργήθηκε λοιπόν ένα νέο τηλεφωνικό κέντρο το οποίο έδωσε την δυνατότητα οι εισερχόμενες κλήσεις για ενημέρωση-πληροφορίες ή για παράπονα και παρατηρήσεις να διανέμονται απευθείας στα αρμόδια τμήματα. Επίσης, δημιουργήθηκε μια βάση δεδομένων η οποία περιέχει τα προσωπικά στοιχεία(ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνο) των πελατών οι οποίοι έχουν επικοινωνήσει με την εταιρία είτε μέσω της γραμμής καταναλωτών είτε μέσω του τηλεφώνου της ζητώντας να τους αποσταλεί το έντυπο διαφημιστικό υλικό της εταιρίας για την ενημέρωση τους.



## **Τα οφέλη**

Με τον τρόπο αυτό δεν χρειάστηκε να απασχοληθούν περισσότεροι εργαζόμενοι για το τηλεφωνικό κέντρο, κάτι που οφελεί την επιχείρηση. Οι πελάτες(αντιπρόσωποι, καταστήματα) εξυπηρετούνται πιο γρήγορα αφού δεν χρειάζεται να χάνουν πολύτιμο χρόνο στην αναμονή και συνδέονται αμέσως με το τμήμα της εταιρίας που επιθυμούν. Τέλος, οι καταναλωτές ικανοποιούν την ανάγκη τους για επικοινωνία αλλά και το ότι ενημερώνονται από τον εκάστοτε αρμόδιο κάθε φορά για αυτό που τους απασχολεί τους κάνει να αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζονται με σεβασμό. Αυτό επιφέρει αύξηση της χρήσης των προϊόντων της εταιρίας και άρα υπάρχει αύξηση και των πωλήσεων και του πελατολογίου. Τέλος, επιτυγχάνεται η διαφήμιση στόμα-με-στόμα αφού η καλή φήμη της εταιρίας περνά από καταναλωτή σε καταναλωτή.





### **7.3 ΑΛΦΑ ΚΑΠΑ Α.Ε.**

#### **Η εταιρία**

Η εταιρία ΑΛΦΑ ΚΑΠΑ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1986 και εδρεύει στον Ισθμό Κορίνθου. Δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων και αντιπροσωπεύει μεγάλες εταιρίες, διανέμοντας τα προϊόντα τους στους νομούς Αργολίδας, Κορινθίας καθώς και στα νησιά του Αργοσαρωνικού. Από το 1986 λειτουργούσε ως ομώνυμη εταιρία και από το 2000 και μετά ως ανώνυμη εταιρία.

#### **Η ανάγκη**


Ως στόχος της εταιρίας ήταν η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των προμηθευτών τους.

#### **Η λύση**

Για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών η εταιρία δημιούργησε ένα τηλεφωνικό κέντρο έτσι ώστε ο κάθε πελάτης να επικοινωνεί με τον αρμόδιο κάθε τμήματος για το ζήτημα που τον απασχολεί. Για παράδειγμα, οι παραγγελίες δίνονται στο τμήμα πωλήσεων, και μόνο. Επιπλέον, οι προμηθευτές της εταιρίας απαιτούν την αύξηση του πελατολογίου καθώς και την εξυπηρέτηση και του πιο «μικρού» πελάτη. Προς αυτό τον σκοπό η εταιρία αγόρασε επαγγελματικό εξοπλισμό π.χ. φορητά και δημιούργησε νέους χώρους συντήρησης των προϊόντων.

#### **Τα οφέλη**

Με τον τρόπο αυτό η εταιρία κατόρθωσε να δημιουργήσει προσωπικές σχέσεις μεταξύ των πωλητών και των πελατών με απώτερο στόχο την δημιουργία εμπιστοσύνης ως προς την επιχείρηση γενικότερα. Τέλος, επιτεύχθηκε η αύξηση του πελατολογίου άρα και των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης.







## **7.4 ΜΠΗΤΟΥΛΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑ**

### **Η εταιρία**

Η εταιρία με την επωνυμία ΜΠΗΤΟΥΛΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑ ιδρύθηκε τον Νοέμβριο του 1990 στην Σταυρούπολη Θεσσαλονίκης, όπου και εδρεύει. Δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και εμπορία παραφαρμακευτικών προϊόντων.

### **Η ανάγκη**


Η ανάγκη της εταιρίας ήταν η αλλαγή του πληροφοριακού της συστήματος έτσι ώστε να καλυφθούν ανάγκες ολοκληρωμένης παρακολούθησης των εργασιών που αφορούν τις κινήσεις της αποθήκης π.χ. παραλαβές εμπορευμάτων και τοποθέτηση σε ειδικές θέσεις καθώς και την βελτιστοποίηση του τρόπου δράσης των πωλητών.


### **Η λύση**

Για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων δημιουργήθηκε μια βάση δεδομένων η οποία περιλαμβάνει τα στοιχεία των πελατών και έτσι επιτυγχάνεται πιο εύκολα η τμηματοποίηση τους ανά γεωγραφική περιοχή. Επίσης, κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη ενός υπαλλήλου ο οποίος είναι υπεύθυνος για την παραλαβή των εμπορευμάτων τα οποία θα πρέπει να συνοδεύονται από τα απαραίτητα έγγραφα τα οποία θα μεταφέρει με την σειρά του στο λογιστήριο.

### **Τα οφέλη**

Με την τμηματοποίηση των πελατών ανά γεωγραφική περιοχή επιτεύχθηκε η καλύτερη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων αφού ήταν πιο εύκολη η προσέγγιση των πελατών βάσει συγκεκριμένου προγράμματος. Επίσης, η λειτουργία της αποθήκης γίνεται σε πιο γρήγορους και σωστούς ρυθμούς.





Οι πληροφορίες για τις παραπάνω εταιρίες συγκεντρώθηκαν με την διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης. Για την ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ-ΧΑΡΤΕΛ Α.Β.Ε.Ε επικοινωνήσαμε με την κα. Ντενίζ Χαϊτογλου, για την ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ Α.Β.Ε.Ε ενημερωθήκαμε από την κα. Στέλλα Τσάρα, για την εταιρία ΑΛΦΑ-ΚΑΠΑ με τον κο. Παντελή Κουράτο και τέλος για την εταιρία ΜΠΗΤΟΥΛΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑ με την κα. Αθανασία Μπήτουλα. Τους ευχαριστούμε θερμά για την πολύτιμη βοήθειά τους!!!



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Από βιβλία

#### Ελληνικά

- Γεωργάκας, Κ. 1996. *Άμεσο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Κιούσης, Γ. 1990. *Βασικές Αρχές Άμεσου Marketing*, Αθήνα
- Κοσμάτος, Δ. 2004. *CRM-Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων-Η Στρατηγική Επιλογής*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Μαλλιάρης, Γ. 1990. *Εισαγωγή Στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς
- Παξιμάδης, Δ. *Από Την Προώθηση & Το Direct Στο CRM-Customer Relationship Management*, Εκδόσεις Direction A.E., Αθήνα
- Πασχάλης, Π. 1999. *Άμεσο Marketing*, Θεσσαλονίκη
- Πολλάλης, Γ., Πατρινός, Δ. 2002. *Βιομηχανικό Marketing*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. 1996. *Αρχές Μάρκετινγκ: Η Ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosilli, Αθήνα
- Τσακλαγκάνος, Α. 2001. *Βασικές Αρχές Του Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη
- Τσιμπόγος, Χ. 1997. *Τηλεφωνική Επικοινωνία & Telemarketing*, Εκδόσεις Τσιμπόγου, Αθήνα
- Kotler Ph. 2003. *Η δυναμική του Marketing – 80 σχέδια δράσεις και αναλύσεις για αποτελεσματικά στελέχη*, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδα, Αθήνα

#### Ξένα

- Berry L.L 1983, *Relationship Marketing in Berry L.L Shostock, G.L and Upah G.D (Eds) Emerging Perspectives of services Marketing*, American Marketing Association, Chicago
- Harrell D. G., Frazier L. G 1999, *Marketing connecting with customers*, Prentice Hall Inc
- Palmer A., *Defining Relationship Marketing-an international Perspective*
- McDonald J. William 1998, *Direct Marketing: an integrated approach*, McGraw-Hill Book Co, Singapore



## **Από περιοδικά**

### **Ελληνικά**

Κουμπανέλης Α. 2003, *Μάρκετινγκ σχέσεων πελατείας*, Χρηματοασφαλιστικό Marketing (τεύχος 21)

Σαρμανιώτης Χρ. & Καργίδης Θεόδωρος 2004, *Το μάρκετινγκ των σχέσεων και η ικανοποίηση πελατών στις αγορές του εξωτερικού*, Αγορά χωρίς σύνορα, τόμος 10 (τεύχος 2)

### **Ξένα**

Ad Hamid, Noor Raiham 2005, *E-crm, are we there yet?*, The Journal of American Academy of business (τεύχος 24)

## **Internet**

[www.didabled.gr](http://www.didabled.gr)

[www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)

[www.panteion.gr](http://www.panteion.gr)

[www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)

[www.crmmagazine.com](http://www.crmmagazine.com)

[www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)

