



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Θεοφανίδη Γιώργο, Διευθυντή Πωλήσεων Ελλάδος της ISOMAT ABEE και την κα. Φαρδή Δήμητρα, Training Director της INFOLAB για την συμβολή και βοήθεια τους, προκειμένου να συγγράψω τις μελέτες περιπτώσεων. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή Εφαρμογών, Δρ. Κωνσταντίνο Ασημακόπουλο, για την υπομονή και υποστήριξη που μου παρείχε για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σημερινή εποχή, την οποία διανύουμε, χαρακτηρίζεται από την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, τον οξύ ανταγωνισμό και τον τεράστιο όγκο πληροφοριών που λαμβάνουμε καθημερινά. Εύκολα λοιπόν οδηγούμαστε στην επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων να αποσπάσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται. Προκειμένου να το πετύχουν αυτό, στρέφουν την προσοχή τους όλο και περισσότερο στη σχέση τους με τον πελάτη και τις ανάγκες του. Δύσκολο, αν όχι αδύνατο, θα ήταν να αρνηθεί κανείς την άποψη, ότι όλα ξεκινούν από τη βασική ανάγκη του πελάτη και την ικανοποίηση αυτής με την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση. Επομένως, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι η αναζήτηση νέων πελατών και η διατήρηση αυτών, επιτυγχάνεται με την σωστή Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, η οποία αποτελεί σήμερα μία σύγχρονη επιχειρησιακή στρατηγική.

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας έχει σκοπό να παρουσιάσει τις νέες τάσεις στην πληροφορική τεχνολογία σχετικά με το CRM, τα εξειδικευμένα εργαλεία και τις νέες εφαρμογές που παρέχει, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του και να βελτιώσει την αποδοτικότητα χρήσης του από τις επιχειρήσεις.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναπτύσσονται οι έννοιες της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM), ο ρόλος του Σχεσιακού Μάρκετινγκ και η πελατοκεντρική φιλοσοφία στην επιχείρηση όπως έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια. Στη συνέχεια αναλύονται τα είδη του λογισμικού, οι προϋποθέσεις και τα οφέλη εφαρμογής του στην επιχείρηση, καθώς και οι παράγοντες αποτυχίας αυτής της εφαρμογής. Έπειτα, παρουσιάζεται μία πρόσφατη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσον αφορά τη ζήτηση και την απορρόφηση του λογισμικού από τις επιχειρήσεις σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες. Παράλληλα, επισημαίνονται οι μελλοντικές δαπάνες για την αγορά του λογισμικού CRM.

Στο δεύτερο μέρος δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην τεχνολογία της πληροφορικής και στην εξέλιξη του CRM σε ηλεκτρονικό CRM. Ακολούθως, επιχειρείται να γίνει μία σύγκριση του CRM on demand και CRM on premise, αναλύοντας τις ιδιαιτερότητες, τα οφέλη και τα κόστη κάθε περίπτωσης αντίστοιχα. Έπειτα, περιγράφεται το πρώτο ελληνικό webCRM και τα οφέλη που προσφέρει σε μία σύγχρονη επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο, αναφέρονται οι τελευταίες εξελίξεις του λογισμικού, προκειμένου να γίνει κατανοητό ότι οι βελτιωμένες δυνατότητες του αυξάνουν όλο και περισσότερο την αποτελεσματικότητα χρήσης του σε ένα δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ύστερα παρουσιάζονται διάφορα μοντέλα και τονίζεται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος τους σε συνδυασμό με το CRM και πως αυτά βοηθούν την εργασία των υπαλλήλων, αλλά και την ίδια την επιχείρηση.

Τέλος, διατυπώνονται δύο μελέτες περιπτώσεων ελληνικών επιχειρήσεων, αναλύονται τα οφέλη που επέφερε η εφαρμογή του λογισμικού στις καθημερινές διεργασίες, στην οργάνωση και έλεγχο αυτών, καθώς και τυχόν προκλήσεις που δέχτηκαν το πρώτο διάστημα της εφαρμογής. Ολοκληρώνεται η εργασία με την εξαγωγή συμπερασμάτων που προκύπτουν από την παραπάνω μελέτη.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	9
1.1 Ορισμός CRM.....	9
1.2 Η φιλοσοφία του CRM και το σχεσιακό μάρκετινγκ.....	11
1.3 Το CRM και ο ρόλος του στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης..	13
1.4 Είδη CRM.....	14
1.4.1 Στρατηγικό.....	15
1.4.2 Λειτουργικό.....	16
1.4.3 Αναλυτικό.....	17
1.5 Προϋποθέσεις εφαρμογής CRM.....	17
1.6 Οφέλη CRM.....	20
1.7 Παράγοντες αποτυχίας εφαρμογής CRM.....	23
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	26
2.1 Αύξηση των δαπανών για αγορά CRM παγκοσμίως.....	26
2.1.1 Αύξηση ρυθμού υιοθέτησης Μοντέλου SaaS.....	26
2.2 Ζήτηση για εφαρμογές CRM.....	27
2.2.1 Οφέλη σε περίοδο οικονομικής κρίσης.....	27
2.2.2 Οφέλη με βάση τη στρατηγική.....	28
3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – CRM ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ.....	29
3.1 CRM και τεχνολογία.....	29
3.2 CRM σε eCRM.....	30
3.3 CRM on demand/on premise.....	31
3.3.1 Ιδιαιτερότητες λογισμικού.....	33
3.3.2 Αναλύοντας την παγκόσμια αγορά.....	34
3.3.3 Πλεονεκτήματα Hosted CRM.....	34
3.3.4 Προκλήσεις.....	35

3.3.5 Κόστος.....	36
3.3.6 Συμπεράσματα σύγκρισης.....	37
3.4 Το μοντέλο ASP.....	38
3.5 Το πρώτο webCRM στην Ελλάδα.....	39
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ CRM ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ.....	42
4.1 Microsoft Dynamics CRM 2011.....	42
4.1.1 Μαρτυρία για το Microsoft Dynamics CRM 4.0.....	45
4.2 CRM Analytics.....	45
4.3 Μοντέλο SaaS.....	46
4.4 Σύστημα SFA .....	49
4.4.1 Μαρτυρία για Mobile CRM.....	50
4.5 Social CRM της Oracle.....	50
5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – CASE STUDIES.....	53
5.1 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Isomat ABEE.....	53
5.1.1 Εταιρικό προφίλ.....	53
5.1.2 Αποτύπωση κατάστασης “πριν” και “μετά” την εφαρμογή του συστήματος CRM.....	55
5.1.3 Μοναδική πρόκληση.....	58
5.1.4 Τελικά συμπεράσματα.....	58
5.2 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Infolab ΑΕ.....	60
5.2.1 Εταιρικό προφίλ.....	60
5.2.2 Αποτύπωση κατάστασης “πριν” και “μετά” την εφαρμογή του συστήματος CRM.....	62
5.2.3 Οφέλη εφαρμογής.....	63
5.2.4 Τελικά συμπεράσματα.....	65
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι στην εποχή που ζούμε όλα έχουν αλλάξει με την εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά το θέμα είναι ότι οι ρυθμοί αυτοί της εξέλιξης συνεχώς αυξάνονται με απίστευτη ταχύτητα. Κρίνεται απαραίτητη η σωστή διαχείριση των πελατών, οποιασδήποτε επιχείρησης στις μέρες μας, ανεξάρτητα από το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει, για τη διατήρησή τους όσο και για τη διεύρυνση νέων πελατών.

Αν ευρύνουμε την παρατήρησή μας όσον αφορά τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμβαδίσουν με την νέες τάσεις που υπάρχουν στην πληροφορική τεχνολογία, καθώς νέα εργαλεία τους επιτρέπουν να διαφοροποιήσουν σημαντικά τις προτάσεις τους προς τους πελάτες τους. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το σύγχρονο λογισμικό CRM αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για μία νέα προσέγγιση του πελάτη που περιλαμβάνει μία πολυκαναλική στρατηγική, την οποία όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν προκειμένου να ξεχωρίσουν και να κερδίσουν περισσότερους πελάτες.

Τα οφέλη που επιφέρει η χρήση του CRM σε μία επιχείρηση μπορεί να μην είναι εμφανή, αλλά αν κάποιος αναλογιστεί το κόστος της απώλειας πελατών, συμπεράνουμε την σημαντικότητα του. Όπως για παράδειγμα, ότι το CRM προσαυξάνει την αξία που προσλαμβάνει ο πελάτης μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με την επιχείρηση και παράλληλα η επιχείρηση αποκτά περισσότερη γνώση για τις ανάγκες του, ώστε να προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες άμεσα στις απαιτήσεις του και σε καλύτερη τιμή, λόγω μείωσης του κόστους της σε άλλους τομείς. Με την εγκατάσταση του CRM η επιχείρηση εξασφαλίζει την επικοινωνία με τον πελάτη μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας και είναι σε θέση να διαχειρίζεται και να παρέχει άμεσα πληροφορίες για οποιοδήποτε ζήτημα σχετικά με τους πελάτες και την εξυπηρέτησή τους. Μπορεί να ενεργοποιεί αυτόματα την απαιτούμενη ενέργεια για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και να επιβλέπει τον έλεγχο ποιότητας της σχετιζόμενης επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο είναι σίγουρο ότι όλοι οι πελάτες υποστηρίζονται με τους καλύτερους δυνατούς πόρους και ότι όλες οι εργασίες ολοκληρώνονται.

Εκτός από τα παραπάνω, η χρήση του CRM επιφέρει σημαντικές δυνατότητες και μες στην επιχείρηση, όπως η ενοποίηση των διαδικασιών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης με τον πελάτη, αλλά και η διαθεσιμότητα της πληροφόρησης εντός της επιχείρησης. Είναι εύκολα κατανοητό ότι η ενοποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών αφορά τα περισσότερα τμήματα της επιχείρησης (π.χ. Πωλήσεις, Μάρκετινγκ) και μέσα από τα στοιχεία που διαθέτουν, υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης τους με αναλύσεις και στατιστικά που ενδεχομένως ενισχύσουν μελλοντικές επιχειρηματικές διεργασίες. Αυτές τις υπηρεσίες μπου να υποστηρίξουν καινοτόμες εταιρείες πληροφορικής και συμβούλων επιχειρήσεων.

Σχετικά με την εγκατάσταση του λογισμικού αναφέρεται ότι ο χρόνος της συνολικής υλοποίησης ενός συστήματος CRM φτάνει συνήθως τις εκατό μέρες, αν και πρέπει να σημειωθεί ότι σε περίπλοκα έργα ο χρόνος αυτός στην Ελλάδα έχει φτάσει ακόμα και τους δέκα μήνες (Καπράλος, Π., 2008)



# 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 1.1 Ορισμός CRM

Το αρκτικόλεξο CRM είναι μία παρεξηγήσιμη έννοια, διότι κάποιοι την ερμηνεύουν Customer Relationship Management και κάποιοι άλλοι Customer Relationship Marketing. Όπως και να λέγεται, το CRM είναι καθαρά μία επιχειρηματική πρακτική που εστιάζει στους πελάτες.

Το Customer Relationship Management (CRM), που στα ελληνικά αποδίδεται με τον όρο 'Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων', αποτελεί μία επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις. Είναι, δηλαδή, μία 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, Δ., 2004).

Μια από τις πρώτες αναφορές που έγιναν για το CRM ήταν ότι πρόκειται για την προσέγγιση του μάρκετινγκ που είναι προσανατολισμένη σε δυνατές, μακροχρόνιες σχέσεις με ξεχωριστούς-ιδιαιτέρους πελάτες (Jackson, B., 1985). Αργότερα, εκφράστηκε ο παρακάτω ορισμός: Το CRM είναι μία 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 την 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, I., 1998).

Αυτοί οι ορισμοί δεν είναι ο μοναδικό διότι μπορεί να εκφραστεί και με πολλούς εναλλακτικούς τρόπους. Αργότερα, το CRM εκφράστηκε ως η υποδομή που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν, και να δίνει κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες να παραμένουν πιστοί

και πως σχετίζεται με τη σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών, και διαδικασιών ώστε η επιχείρηση να δημιουργήσει, βελτιώσει και διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της με στόχο να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους, την αξία τους και να αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς (Dyche, J., 2002).

Το CRM είναι επίσης γνωστό, με άλλους όρους, ως ο συνδυασμός του μάρκετινγκ σχέσεων και της διαχείρισης των πελατών και έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη, και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Οι πελάτες είναι «μέλη» καλά εστιαζόμενων ομάδων-στόχων (target groups) και η διαχείριση των σχέσεων με αυτούς οδηγεί στην μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας. Αναφέρεται ότι το παραπάνω συνιστά ένα συνδυασμό τριών στοιχείων, που έχουν ως κοινό σκοπό τη δημιουργία «πιστών» πελατών, δηλαδή τη καταγραφή της πελατειακής βάσης (customer retention): το Μάρκετινγκ, η Εξυπηρέτηση του πελάτη και η Ποιότητα αυτής (Κοσμάτος, Δ., 2004).

CRM είναι η βασική επιχειρηματική στρατηγική που ενσωματώνει τις εσωτερικές διεργασίες και λειτουργίες, και τα εξωτερικά δίκτυα, για τη δημιουργία και την διατήρηση αξίας στους στοχευόμενους πελάτες με στόχο το κέρδος. Στηρίζεται στην υψηλή ποιότητα των δεδομένων των πελατών και τη δυνατότητα της πληροφορικής τεχνολογίας (Buttle, F., 2004).

Επίσης, σύμφωνα με το Βικιεπιστήμιο, CRM ονομάζεται ένα σύστημα κανόνων ή μια συλλογή από συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής που εστιάζονται στην αυτοματοποίηση και βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και έχουν σχέση με τα τμήματα των πωλήσεων, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών.

Συμπληρωματικά, σε πρόσφατο άρθρο το CRM χαρακτηρίζεται ως μία επιχειρηματική προοπτική αύξησης της ανταγωνιστικής δυνατότητας, η οποία ωθεί τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στους πελάτες τους και ως ένα νέο μέσο που ενοποιεί επιχειρηματικές εφαρμογές που παλαιότερα αποτελούσαν ξεχωριστά και μη συνδεδεμένα τμήματα (π.χ. Πωλήσεις, Πελατειακή Υποστήριξη). Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης το CRM μπορεί να οριστεί ως ένας τρόπος αυτοματισμού των λειτουργιών πωλήσεων front-office, μάρκετινγκ και πελατειακής υποστήριξης. Βασικό επίτευγμα του CRM είναι η αύξηση τόσο της αξίας των

προϊόντων/υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης όσο και της αξίας που προσθέτει ο πελάτης στην επιχείρηση. Μέσω της ενοποίησης και της αξιοποίησης του τεράστιου όγκου πληροφόρησης που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους, δίνεται η δυνατότητα για περαιτέρω αποδοτική μετατροπή αυτής της πληροφόρησης σε γνώση για τους πελάτες. Παρότι αρχικά το CRM στηρίχτηκε σε λιγότερο δυναμικά εργαλεία τεχνολογίας, όπως το CTI (Computer Telephony Integration), καθώς επίσης σε ένα εξελιγμένο, το IVR (Interactive Voice Response), για την ανάπτυξη στρατηγικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προσφέρουν στον πελάτη την βέλτιστη επικοινωνία κατά την επαφή του με το contact center της επιχείρησης (Καπράλος, Π., 2008)».

## 1.2 Η φιλοσοφία του CRM και το σχεσιακό μάρκετινγκ

Πρόκειται για μία νέα φιλοσοφία που δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές στην ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, καθώς και την διατήρηση του. Θεωρείται ότι το CRM δεν αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο στο μίγμα μάρκετινγκ, διότι το CRM ασχολείται με συγκεκριμένους πελάτες, ενώ το παραδοσιακό μάρκετινγκ εστιάζεται σε τμήματα αγοράς. Ο τρόπος που εστιάζει το CRM έχει προσωπικό χαρακτήρα και λογική, σύμφωνα με την οποία οι διαδικασίες χαρακτηρίζονται για την επιμονή στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Είναι ευρύτατα εδραιωμένη η άποψη, ότι το CRM είναι μία φιλοσοφία η οποία εστιάζει πρακτικά στη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, με αμοιβαία οφέλη που βασίζονται σε δεσμούς εμπιστοσύνης και πίστης (loyalty and trust).

Ως αποτέλεσμα, ένα κομμάτι αυτού που είναι συναλλασσόμενο στο μάρκετινγκ σχέσεων, επιπρόσθετα στο προϊόν ή την υπηρεσία προς πώληση, είναι μία αυξανόμενη-προοδευόμενη σχέση μεταξύ πωλητή και αγοραστή (Δουκίδης, Γ., 2003).

Εξαιτίας της έντονης ανταγωνιστικότητας, οι επιχειρήσεις έχουν στραφεί στο μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship Marketing), το οποίο είναι και η τελευταία λύση τους προκειμένου να επιβιώσουν, λόγω αυτού του γεγονότος οι όροι «σχέσεις» και «μάρκετινγκ σχέσεων» χρησιμοποιούνται πολύ τακτικά τα τελευταία έτη.

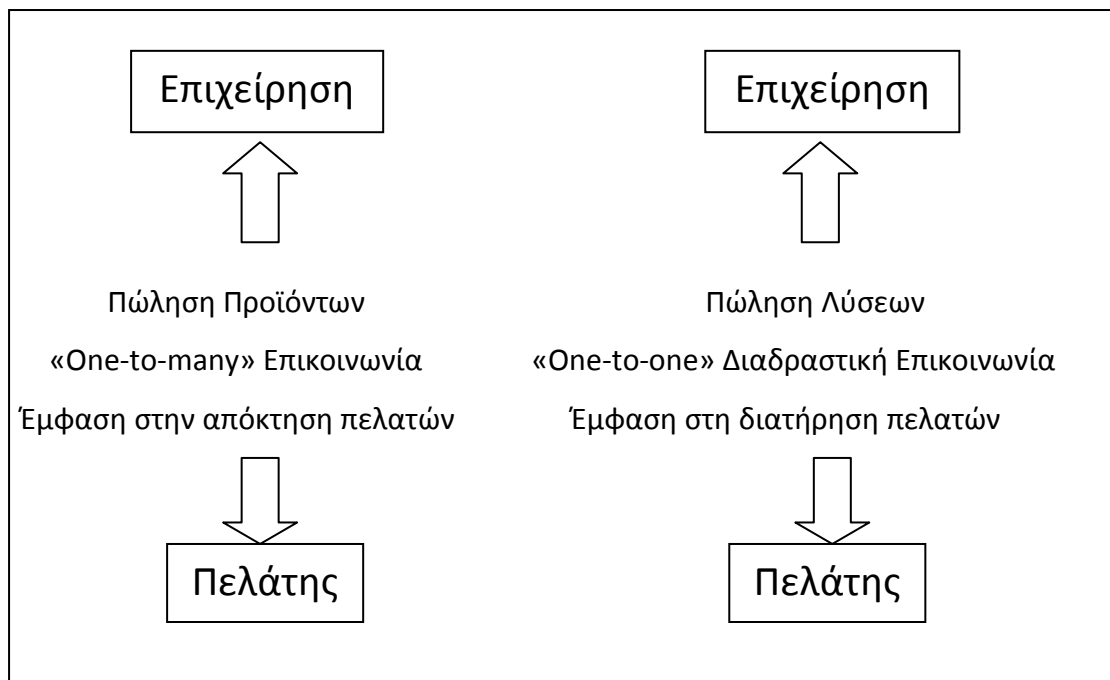
Βέβαια, πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι αυτή η νέα φιλοσοφία, το μάρκετινγκ σχέσεων, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μετάπτωσης της εστίασης των συναλλακτικών λειτουργιών του μάρκετινγκ, σε ένα μάρκετινγκ που εστιάζεται στις σχέσεις μεταξύ πελάτη και του προμηθευτή της επιχείρησης (Κοσμάτος, Δ., 2004).

Συνοπτικά, το σχεσιακό μάρκετινγκ αποτελεί σίγουρα μία εξέλιξη στο μάρκετινγκ, η οποία και συνοδεύεται από τις δυνατότητες που προσφέρει σήμερα η πληροφορική τεχνολογία. Παράλληλα, πολλές επιχειρήσεις σήμερα δίνουν έμφαση πιο πολύ στη διατήρηση και στο «χτίσιμο» περισσότερων συναλλαγών με τους «πιστούς» και τους «υψηλής αξίας» πελάτες και λιγότερο στην απόκτηση νέων πελατών. Όμως, η απόκτηση νέων πελατών θα συνεχίσει να αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προτεραιότητες κάθε επιχείρησης για πολλούς και διάφορους λόγους (Βρεχόπουλος, Α., 2008).

Τη θεωρητική προσέγγιση του CRM στον τομέα του Μάρκετινγκ αφορά αναμφίβολα το Σχεσιακό Μάρκετινγκ. Ο κύριος σκοπός του σχεσιακού μάρκετινγκ βασίζεται στην «one-to-one» αλληλεπίδραση με τους πελάτες, το οποίο επιτυγχάνεται αποτελεσματικά με την υποβολή προτάσεων αγοράς προϊόντων/υπηρεσιών σε αυτούς τους πελάτες που καλύπτουν πραγματικά τις ανάγκες τους. Πιο συγκεκριμένα, δεν σχετίζεται με την προώθηση/πώληση, αλλά με τη πώληση προϊόντων/υπηρεσιών που δίνουν πραγματικά αξιόπιστη λύση στο εκάστοτε πρόβλημα του πελάτη ή του δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλευτεί μία ευκαιρία που υπάρχει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Είναι αλήθεια ότι για την επίτευξη των παραπάνω σημαντικό ρόλο παίζουν οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, διότι πρόκειται για αμοιβαία οφέλη, που στηρίζονται στις αρχές της «εμπιστοσύνης» και της «πίστης».

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών: η πίστη των πελατών αποτελεί τον πιο σημαντικό οδηγό μακροχρόνιας κερδοφορίας (Βρεχόπουλος, Α., 2008).

Στο σχήμα 1, φαίνονται οι βασικές διαφορές των σχέσεων επιχείρησης-πελάτη που αφορούν περιόδους «πριν» και «μετά» την εμφάνιση του CRM ως επιχειρηματική φιλοσοφία και πρακτική.



(Σχήμα 1, Πηγή: Βρεχόπουλος, Α., 2008)

### 1.3 Το CRM και ο ρόλος του στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης

Το CRM αποτελεί μία νέα μεθοδολογία που βοηθά τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση και στην προσέλκυση των καταναλωτών/πελατών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης).

Διαθέτοντας οι επιχειρήσεις τις κατάλληλες εφαρμογές ανάλυσης και στατιστικής, που προσφέρει η πληροφορική τεχνολογία, μπορούν να καταγράψουν ηλεκτρονικά τις καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών τους και να τις αποθηκεύσουν σε μία βάση δεδομένων, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να προβούν στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση μιας στρατηγικής με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών αλλά και την αύξηση των πωλήσεών τους.

Πρόκειται για μία επιτυχημένη μέθοδο , που εγκαινιάστηκε στο εξωτερικό κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, εξελίχθηκε σε αυτή του '80 αλλά γνώρισε την πιο σημαντική της ώθηση στα τέλη του '90, λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους.

Αναφέρεται σε μία μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

Στις προτεραιότητες της μεθοδολογίας αυτής τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες. Επίσης προτεραιότητα έχει η τοποθέτηση σειράς ενεργειών από τη πλευρά των επιχειρήσεων, με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Κυρίαρχο στοιχείο του CRM είναι η αλλαγή που φέρνει στην επιχειρηματική σκέψη και δομή, μέσα από τις διευκολύνσεις και φυσικά τις προοπτικές κέρδους (Κωνσταντίνος, Δ., 2011)».

#### 1.4 Είδη CRM

Υπάρχουν τρία επίπεδα CRM. Συγκεκριμένα, το «Στρατηγικό CRM» αποτελεί μια «top-down» προσέγγιση που βλέπει το CRM σαν μια πελατοκεντρική επιχειρηματική στρατηγική «πυρήνα», που στοχεύει στον εντοπισμό και στη διατήρηση επικερδών πελατών. Το «Λειτουργικό CRM» αποτελεί με τη σειρά του μια προσέγγιση που επικεντρώνεται σε βασικά έργα αυτοματοποίησης, όπως είναι η αυτοματοποίηση των υπηρεσιών πελατών, αυτοματοποίηση του στόλου πωλητών και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών του μάρκετινγκ. Τέλος, το «Αναλυτικό CRM» αποτελεί μια «bottom-up» προσέγγιση στο CRM η οποία επικεντρώνεται στην ευφυή εξόρυξη των δεδομένων του πελάτη για στρατηγικούς και τακτικούς σκοπούς. Αν η ολοκλήρωση αυτή μεταξύ των τριών υποσυστημάτων είναι εφικτή, τότε τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν πλήρως τη φιλοσοφία του CRM (Buttle, F.,2004).

### 1.4.1 Στρατηγικό

Το στρατηγικό CRM δίνει το πλεόνασμα στην επιχείρηση να εστιάσει, να ξεχωρίσει και να βελτιώσει τις λειτουργίες της πάντα σύμφωνα με τον πελάτη. Με την καταγραφή των δεδομένων, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα που προέρχονται από την επικοινωνία με τους πελάτες, δηλαδή να πάρουν feedback από τις διάφορες συναλλαγές. Έτσι, με την αξιοποίηση των δεδομένων αυτών, η επιχείρηση έχει διαθέσιμες σημαντικές πληροφορίες που την βοηθούν στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών στον πελάτη. Ειδικότερα, η επιχείρηση είναι σε θέση να στοχεύσει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που δείχνει ενδιαφέρον και ανάλογα να προσαρμόσει τις λειτουργίες της.

Το στρατηγικό CRM είναι υπεύθυνο για τη συλλογή και ολοκλήρωση όλων των δεδομένων από διάφορες πηγές, είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στη συνέχεια, η βάση δεδομένων που δημιουργείται παρέχει ολοκληρωμένες πληροφορίες στο σωστό χρόνο, διαμορφώνοντας μία πλήρη εικόνα των πελατών. Γνωρίζοντας παράλληλα λεπτομέρειες της αγοραστικής τους συμπεριφοράς, προτιμήσεις προϊόντων/υπηρεσιών, ακόμη και παράπονα κατά τη διάρκεια παροχής κάποιας υπηρεσίας σε αυτούς.

Άλλο ένα επίτευγμα του στρατηγικού CRM, είναι ότι η επιχείρηση έχει ολοκληρωμένη εικόνα για κάθε πελάτη και για αυτό το λόγο έχει διαμορφώσει μια προσωπική επικοινωνία, αφενός μεν τυποποιημένη, αφετέρου δε προσαρμοσμένη και χωρίς μεγάλο κόστος που δίνει αξία στην ικανοποίηση του πελάτη.

Επίσης, με τη χρήση του στρατηγικού CRM επιτυγχάνεται η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών σε κάθε πελάτη, με κύριο χαρακτηριστικό την κάλυψη των αναγκών του. Είναι σαφές ότι αυτές οι προσφορές είναι πλέον περισσότερο αποτελεσματικές.

Στο στρατηγικό CRM διατίθενται έτοιμες προτάσεις και λύσεις από τη βάση δεδομένων των πελατών, που έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να εξυπηρετήσουν άμεσα τους πελάτες σε τυχόν προβλήματα που προκύψουν. Όπως για παράδειγμα, καθυστερήσεις στην διανομή προϊόντων ή κακή συνεννόηση με τον πωλητή. Έτσι, επιτυγχάνεται η καταγραφή όλων αυτών των προβλημάτων και οι λύσεις που δόθηκαν σε κάθε περίπτωση. Γι' αυτό λοιπόν, η δημιουργία μιας τέτοιας βάσης

πληροφοριών παρέχει στην επιχείρηση μια βάση γνώσεων όλων των ζητημάτων και την ικανότητα να αξιολογεί τις προκλήσεις και να μπορεί να τις αντιμετωπίσει αμέσως, αυξάνοντας το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

#### 1.4.2 Λειτουργικό

Το λειτουργικό CRM , όπως λέει και η ονομασία του είναι το κομμάτι που αφορά τη λειτουργία της επικοινωνίας με τους πελάτες, δηλαδή μέσω του οποίου πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

Ένα τυπικό λειτουργικό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες, αυτοματοποίηση των πωλήσεων, υπηρεσίες προς τον πελάτη, αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ. Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front-office CRM), υποστηρίζονται και από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός κέντρου κλήσεων, το λεγόμενο call center. Αυτό αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες (Κοσμάτος, Δ., 2004). Πιο συγκεκριμένα:

Αυτοματοποίηση των πωλήσεων. Η διαχείριση και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων σωστά εξυπηρετούνται από ένα τέτοιο σύστημα CRM. Διότι μέσα από τις εφαρμογές που παρέχει, είναι δυνατή η παρακολούθηση πωλήσεων των πελατών, η καταγραφή στοιχείων των πελατών, η διαχείριση των μέσων των πωλήσεων, αλλά και ο έλεγχος των πωλητών. Συνοπτικά, η διαχείριση των πωλήσεων είναι η διαχείριση των επαφών, εφόσον υπάρχουν συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των πωλήσεων, το ιστορικό των ραντεβού και όλες οι λεπτομέρειες, παρατηρήσεις που σχετίζονται με την πώληση, δηλαδή τους ίδιους τους πελάτες.

Υπηρεσίες προς τον πελάτη. Από διάφορες έρευνες προκύπτει ότι είναι το υποσύστημα που χρησιμοποιείται λιγότερο από όλα τα άλλα. Πρόκειται για ένα υποσύστημα που εξυπηρετεί το προσωπικό υποστήριξης των πελατών, το οποίο έχει πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα συναλλαγών που έχουν γίνει με τους πελάτες. Με αποτέλεσμα να δίνεται το πλεόνασμα παρακολούθησης και προγραμματισμού της παροχής των υπηρεσιών της επιχείρησης προς τον πελάτη.



Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ. Πολλές επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι σημαντικές λειτουργίες του συστήματος CRM εξυπηρετούν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ σχετίζεται με τη δημιουργία και αυτοματοποιημένη εκτέλεση προωθητικών ενεργειών, καθώς και το ιστορικό αυτών που έχουν γίνει στο παρελθόν. Επίσης, συμβάλλει στην αυτοματοποίηση καθημερινών εργασιών και στο σχεδιασμό του μάρκετινγκ και του προϋπολογισμού του.

Η τεχνολογία CRM βρίσκεται πλέον στην υπηρεσία του μάρκετινγκ. Στην πράξη, η αξιοποίηση των πληροφοριών για τον πελάτη που διατηρούνται στο σύστημα CRM γίνεται με την εκπόνηση προωθητικών ενεργειών που στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα αγοράς ή ακόμα και σε συγκεκριμένους πελάτες. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αφορούν δημογραφικά στοιχεία ή στοιχεία για την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη (Κοσμάτος, Δ., 2004).

Σαφέστερα, το συγκεκριμένο υποσύστημα του CRM χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο του μάρκετινγκ για την αυτοματοποίηση του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου των εκστρατειών που έχουν πραγματοποιηθεί σε στοχευόμενα τμήματα του πελατολογίου.

### 1.4.3 Αναλυτικό

Ο σκοπός του αναλυτικού CRM είναι η διαχείριση όλων των πληροφοριών και δεδομένων των πελατών, η μέτρηση των σχέσεων με τους πελάτες και στη συνέχεια η εύρεση μεθόδων για την ανάλυση όλων αυτών των στοιχείων, στοχεύοντας στην αναβάθμιση της υλοποίησης όλων των λειτουργιών που αφορούν τις πελατειακές σχέσεις. Πολλές φορές, το αναλυτικό CRM χαρακτηρίζεται και σαν παρασκηνακό CRM (back-office CRM), διότι παρέχει στο λειτουργικό CRM όλα εκείνα τα εργαλεία, προκειμένου να το βοηθήσει στην ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και στην ανάλυση των διεργασιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της.

Με άλλα λόγια, το αναλυτικό CRM, χαρακτηρίζεται και ως κεντρική αποθήκη δεδομένων, αφού διακρίνεται για την ικανότητα ανάλυσης όλων των στοιχείων/πληροφοριών των πελατών και του περιβάλλοντος. Δηλαδή, είναι αυτό

που δίνει στο λειτουργικό CRM την απαραίτητη γνώση, προκειμένου να παρέχει στον πελάτη την άριστη επικοινωνία.

Το αναλυτικό CRM χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία της πληροφορικής τεχνολογίας, για να αναλύει τα δεδομένα των πελατών που προκύπτουν από τις διάφορες πηγές, αλλά και τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων γνωστές ως data mining. Πράγματι, το αναλυτικό CRM μπορεί να βελτιώσει οποιαδήποτε συναλλαγή με τον πελάτη, συγκρίνοντας και αναλύοντας μία συγκεκριμένη κατάσταση με παλιότερες ή άλλες που μοιάζουν με αυτή. Συνοψίζοντας, το αναλυτικό CRM ξεχωρίζει τρία επίπεδα αναλύσεων μέσα από τις «μετρήσεις». Μία από αυτές είναι η μέτρηση της πίστης των πελατών, ο υπολογισμός της αξίας από τη διατήρηση των πελατών, δηλαδή αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τις υπηρεσίες (π.χ. αναλύσεις αιτημάτων για υπηρεσίες).

Φυσικά, το αναλυτικό CRM δεν είναι εύκολο εγχείρημα, αλλά μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσει σημαντική αξία και στην επιχείρηση και στον πελάτη, με την προϋπόθεση μιας σωστής εγκατάστασης σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

## 1.5 Προϋποθέσεις εφαρμογής CRM

Η εφαρμογή του CRM σε μία επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιηθεί σύμφωνα με ένα πλήρη και σωστό σχεδιασμό, και όχι με μια πρόχειρη εγκατάσταση. Η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει σοβαρά τη σημαντικότητα του συστήματος, διότι πρόκειται για μία στρατηγική φιλοσοφία που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της. Με άλλα λόγια δεν είναι μία απλή εφαρμογή. Έτσι, θα πρέπει να γίνει ο σωστός προγραμματισμός για μια επιτυχή υιοθέτηση του CRM, αλλά και υλοποίηση της εφαρμογής.

Όλη η ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης: διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές θα πρέπει να ενστερνιστούν το CRM και να το εντάξουν στις καθημερινές τους διαδικασίες συμβάλλοντας στην επιτυχία του (Chen and Porovich, 2003).

Οι κύριες προϋποθέσεις, που θα πρέπει να διακατέχει μια επιχείρηση για την εφαρμογή ενός συστήματος CRM, περιγράφονται ως εξής (Chen and Porovich, 2003):

- Καταγραφή όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας πελάτη (πωλήσεις, υποστήριξη)
- Επιλογή του σωστού προμηθευτή, που να διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και εκτενή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε να παραστεί εκτός από τεχνικός, και ως σύμβουλος της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.
- Επιλογή λογισμικού CRM σύμφωνα με τις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται.
- Επιλογή λογισμικού CRM σύμφωνα με τεχνολογικά κριτήρια, επιδιώκοντας ευελιξία προσαρμογών και μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών.
- Διαμόρφωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά και γενικά των χειριστών του συστήματος, για να γίνει πεποίθηση ότι το CRM δε θα επιβαρύνει αλλά θα οργανώσει καλύτερα τις καθημερινές τους λειτουργίες μες στην επιχείρηση.

Ωστόσο, ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός, αρκεί να ικανοποιείται η πολύ σημαντική προϋπόθεση «τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στη θέση του πελάτη (Κοσμάτος, Δ., 2004).

Με αυτή την προϋπόθεση, η επιχείρηση θα είναι ικανή να βρίσκει εύκολα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τον πελάτη στον παρόν ή στο μέλλον, ικανοποιώντας έτσι τις πραγματικές ανάγκες του. Υπάρχουν βέβαια πολλές επιχειρήσεις που αποφεύγουν να αλλάξουν τον χαρακτήρα τους σε πελατοκεντρικό, διότι αυτή η αλλαγή απαιτεί αρκετό χρόνο και υπάρχει ο φόβος για τυχόν προβλήματα που πιθανόν θα προκύψουν.

Επιπλέον, η διαμόρφωση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής απαιτεί κάποια κριτήρια. Για παράδειγμα, η αφοσίωση της επιχείρησης πρέπει να εστιάζει στα «θέλω» του πελάτη και όχι στα «θέλω» της επιχείρησης για το άμεσο συμφέρον

της. Δηλαδή, κάθε ενέργεια θα πρέπει να πραγματοποιείται σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη και όχι τους στόχους της επιχείρησης.

Ωστόσο, οι αλλαγές που θα γίνουν προϋποθέτουν σωστή οργάνωση και προγραμματισμό για την ανάπτυξη, προσαρμογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Κρίνεται μάλιστα υποχρεωτική η πραγμάτωση των παραπάνω για την επιχείρηση, κυρίως για την εξοικείωση των υπαλλήλων με την τεχνολογία και για την ικανότητα που θα αποκτήσουν στον έλεγχο και στις λύσεις για τυχόν προβλήματα στις λειτουργίες του συστήματος αλλά και στην άμεση ανταπόκριση οποιονδήποτε εργασιών.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα ήταν ιδανικές οι συνθήκες στην περίπτωση που οι υπάλληλοι έχουν τη λογική και την καθοδήγηση από τους προϊστάμενους να συλλέγουν συνεχώς πληροφορίες ξεχωριστά για κάθε πελάτη, είτε άμεσα από την επικοινωνία με τον πελάτη, είτε έμμεσα από εξωτερικές πηγές. Στη συνέχεια, να ερμηνεύουν αυτές τις πληροφορίες, να διαμορφώνουν μία σφαιρική εικόνα, και έτσι να εκτελούν τις κατάλληλες ενέργειες για μια αποδοτικότερη και κερδοφόρα συναλλαγή με τον πελάτη.

## 1.6 Οφέλη CRM

Όσον αφορά τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν η επιχείρηση αλλά και ο πελάτης από το CRM, υπάρχει μία διαμάχη. Χαρακτηριστικά πολλές επιχειρήσεις στοχεύουν στη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών και όχι στην αναζήτηση νέων. Παρόλο αυτά, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τις μετρήσεις, συγκεκριμένα τη μέτρηση των αποτελεσμάτων με ποσοτικό τρόπο (ROI) και ποιοτικό τρόπο (π.χ. συναισθήματα καταναλωτών).

Είναι απολύτως λογικό ότι η διατήρηση ενός πελάτη είναι λιγότερο δαπανηρή από την απόκτηση ενός πελάτη. Η προώθηση προϊόντων/υπηρεσιών σε ένα υφιστάμενο πελάτη, ενέχει χαμηλότερο κόστος σε σχέση με έναν δυνητικό πελάτη, εφόσον ο υφιστάμενος πελάτης γνωρίζει τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, σύμφωνα με τους (Strauss et al. 2006).

Αρχικά, είναι γνωστό ότι όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν μία κοινή βάση δεδομένων (Data Base), μέσω της οποίας πραγματοποιείται η συλλογή δεδομένων των πελατών, η καταγραφή, η αποθήκευση, και έπειτα η ανάλυση αυτών, παρέχοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση.

Έπειτα, το CRM συνδέεται άμεσα με τη γνώση των χαρακτηριστικών αγοραστικής συμπεριφοράς του πελάτη. Με αυτό τον τρόπο μία επιχείρηση μπορεί να ενημερωθεί για μία σειρά θεμάτων όπως:

- Ποια τα είδη που καταναλώνει περισσότερο ο πελάτης;
  - Σε ποιες ποσότητες;
  - Με ποιον τρόπο;
  - Τι άλλου είδους αγορές πραγματοποιεί;
  - Ποια είναι τα κανάλια αγορών στα οποία καταφεύγει;
  - Για ποιους λόγους διακόπτει τις αγορές του και σε ποια άλλα προϊόντα προσανατολίζεται;
- (Κωνσταντίνο, Δ., 2011)

Δηλαδή, μεγάλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν για παράδειγμα email, πραγματοποιούν και διαχείριση πελατειακών σχέσεων, γνωρίζοντας τους πελάτες ονομαστικά, τις προτιμήσεις τους, το ιστορικό αγορών, τυχόν συμπεριφορές και έτσι διατηρείται διαχρονικά η σχέση μαζί τους, μέσα από τις βάσεις δεδομένων. Είναι γεγονός ότι οποιαδήποτε στιγμή τα στελέχη της επιχείρησης έχουν σφαιρική εικόνα για κάθε πελάτη ξεχωριστά και μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις ανάγκες τους με το αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, ενημέρωσης, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης, και κοστολόγησης.

Ο καιρός της μαζικής επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα η ομαδική αποστολή sms/mails θεωρείται πλέον ξεπερασμένη, καθώς δίδεται πλέον σημαντική έμφαση στη φράση «What customers wants». Σε μία περίοδο όπου ο καταναλωτής/πελάτης κάνει πλέον τις αγορές του μέσω της τηλεόρασης ή του διαδικτύου μέσω τηλεφώνου ή με ένα κλικ στον υπολογιστή, απαιτείται μία διαφορετική μέθοδος προσέγγισης. Επομένως, ο πελάτης σήμερα για να αγοράσει ένα προϊόν/υπηρεσία θέλει πρωτίστως να πεισθεί προσωπικά και έπειτα να βρει στοιχεία του χαρακτήρα του.

Σύμφωνα με ένα πρόσφατο άρθρο, υποστηρίζεται ότι η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Όπου, η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος. Τα οφέλη ενός συστήματος CRM μπορούν να κατανεμηθούν συνοπτικά, ως εξής:

- Εντοπισμός σημαντικότερων πελατών
- Αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες
- Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας
- Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση
- Δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού

(Κωνσταντίνο, Δ., 2011)

Αν ευρύνουμε την παρατήρηση μας, θα διαπιστώσουμε μία πληθώρα πλεονεκτημάτων χρήσης λογισμικού CRM. Ένα από αυτά είναι οι αυτόματες απαντήσεις στα emails, η οποία γίνεται μέσω κανόνων που ελέγχουν τα εισερχόμενα. Για παράδειγμα, όταν το σύστημα αναγνωρίσει τη λέξη «INFO» απαντά αυτόματα στον πελάτη, με μία έτοιμη τυπική απάντηση. Σε περίπτωση που τα e-mails στέλνονται σε λάθος επαφές, δηλαδή δεν αναγνωρίζονται από το CRM, περνούν κατευθείαν στους διαχειριστές, οι οποίοι και τα χειρίζονται ανάλογα. Έχει παρατηρηθεί ότι η διαχείριση των e-mails έχει μειωθεί στο μισό σε επιχειρήσεις που εφάρμοσαν το λογισμικό CRM.

Επιπρόσθετα, το λογισμικό CRM έχει διευκολύνει τα τηλεφωνικά κέντρα πολλών επιχειρήσεων, μέσω των ηχογραφημένων μηνυμάτων, όπου ο πελάτης να επιλέγει την υπηρεσία που επιθυμεί χωρίς να χρονοτριβεί. Ακόμη αποτελεί σημαντικό πλεόνασμα για τον τομέα του μάρκετινγκ, γιατί μέσα από τη βάση δεδομένων που διαθέτει και σε συνδυασμό με τη λογική, τα στελέχη μπορούν να αναγνωρίσουν τις τάσεις για κάθε πελάτη ξεχωριστά (π.χ. τις μελλοντικές του αγορές) και έπειτα να προβεί σε διάφορες προωθητικές ενέργειες.

Ανακεφαλαιώνοντας, το λογισμικό CRM αποτελεί μία ξεχωριστή μέθοδο προσέγγισης του πελάτη σε προσωπικό επίπεδο, ώστε να ανταποκριθεί στις εξατομικευμένες ανάγκες του.

## 1.7 Παράγοντες αποτυχίας εφαρμογής CRM

Η αποτυχία εφαρμογής του CRM σε μία επιχείρηση είναι πολύ κρίσιμη σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, αν αναλογιστεί κανείς το κόστος υλοποίησης του έργου σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Ενώ παράλληλα θα σηματοδοτήσει την επιχείρηση, από το γεγονός ότι δεν κατάφερε να υλοποιήσει επιτυχώς το λογισμικό ως μία νέα επιχειρησιακή στρατηγική, πως είναι δυνατό να επιβιώσει και να κερδίσει τμήματα αγοράς του ανταγωνισμού. Οι κύριοι παράγοντες αποτυχίας λοιπόν, όπως έχουν προκύψει από διάφορες μελέτες, παρουσιάζονται παρακάτω:

Αποτυχία ολοκλήρωσης της εφαρμογής του CRM. Η υλοποίηση του έργου απαιτεί τον ακριβή σχεδιασμό της στρατηγικής, κάτι το οποίο πολλές επιχειρήσεις υποτιμούν. Απλά, δεν υπολογίζουν την πολυπλοκότητα του συστήματος CRM, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνεται η οποιαδήποτε προσπάθεια, καθώς και υλοποίηση της εφαρμογής.

Δυσκολία υιοθέτησης και αντιδράσεις του προσωπικού. Είναι αλήθεια ότι απαιτείται χρόνος και προσαρμογή του προσωπικού στις σημαντικές αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή του CRM, το οποίο δεν έχουν αντιληφθεί πολλές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τις αντιδράσεις του προσωπικού και τελικά να είναι η αιτία αποτυχίας του CRM.

Αποτυχία στην εξέλιξη του CRM. Συχνό φαινόμενο αποτελούν οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων όπου με τη πάροδο του χρόνου δεν συμβαδίζουν στις εξελίξεις του συστήματος, που επέλεξαν ως νέα στρατηγική. Ενώ κανονικά θα πρέπει να ελέγχουν την κατάσταση και να προτρέχουν τις εξελίξεις. Επίσης, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές εκπαίδευσης σε όλους όσους σχετίζονται με το λογισμικό, προκειμένου να αποφύγει την αποτυχία του συστήματος.

Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM. Κατά τη χρήση του CRM, οι εμπλεκόμενοι πολλές φορές δεν γνωρίζουν την επιρροή που έχει συνολικά το σύστημα, σε σχέση την ικανοποίηση, τη πίστη, ακόμη και η δημιουργία αξίας στους πελάτες. Έτσι, η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής CRM δεν εκτιμάται πλήρως, εφόσον μετράται μόνο με την επίδοση των πωλήσεων. Σαφώς προκύπτει η ανάγκη θέσπισης συστημάτων μέτρησης και ελέγχου που θα υπολογίζουν και τις αντίστοιχες παραμέτρους και από την επιχείρηση και από τους πελάτες.

Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας. Παρόλο που οι επιχειρήσεις αφιερώνουν χρόνο και καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για ένα σωστό σχεδιασμό του συστήματος, υπάρχουν συχνά περιπτώσεις στις οποίες δεν επιλέγεται η αντίστοιχη τεχνολογία ώστε να υποστηρίξει το σύστημα. Αυτό συμβαίνει συνήθως λόγω οικονομικής δυσχέρειας ή κακής συνεννόηση με τον προμηθευτή που δεν μπορούν να υποστηρίξουν το αρχικό σχεδιασμό CRM της επιχείρησης..

Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που επένδυσαν σε συστήματα CRM απέτυχαν λόγω κυρίως του γεγονότος ότι δεν είχαν ξεκάθαρους στόχους και στρατηγική σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μια τέτοια εφαρμογή. Επίσης, ένας ακόμα σημαντικός λόγος ήταν οι επιχειρήσεις αυτές δεν είχαν την απαραίτητη τεχνογνωσία σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τη φιλοσοφία και τις εφαρμογές του CRM με αποτελεσματικό τρόπο. Άλλοι ενδεικτικοί λόγοι αποτυχίας τέτοιων συστημάτων, είναι αναφορικά οι ακόλουθοι:

- Έλλειψη εκπαίδευσης όσον αφορά την λειτουργία συστημάτων CRM.
- Έλλειψη κινήτρων χρήσης συστημάτων CRM.
- Αναποτελεσματικός ανασχεδιασμός διαδικασιών πριν από την εφαρμογή συστημάτων CRM.
- Μη τήρηση των αρχών του Permission Marketing
- Αντιγραφή του ανταγωνισμού χωρίς να υπάρχει γνώση για το «τι είναι» και «τι δεν είναι» το CRM.
- Έλλειψη γνώσης για το «τι είναι» και «τι δεν είναι» το CRM.



- Απουσία ερευνών συμπεριφοράς πελατών πριν από το σχεδιασμό του συστήματος και πριν από την αντίστοιχη φάση παραμετροποίησης των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες.

(Βρεχόπουλος, Α., 2008)

Είναι προφανές ότι η επιχείρηση, θα πρέπει να είναι σίγουρη για να προχωρήσει σε μια τόσο σοβαρή επένδυση, προετοιμασμένη για μία τέτοια εφαρμογή και σύμφωνη με τους αρχικούς στόχους που έχει θέσει στα πλαίσια του στρατηγικού πλάνου. Ουσιαστικά, το CRM μπορεί να θεωρηθεί ως μία στρατηγική πρόταση και να συμπεριληφθεί σε ένα πλάνο μάρκετινγκ.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Αύξηση των δαπανών για αγορά CRM παγκοσμίως

Σύμφωνα με ένα πρόσφατο άρθρο, προβλέπεται η αύξηση των δαπανών για αγορά CRM παγκοσμίως. Συγκεκριμένα, οι δαπάνες για λογισμικό διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) αναμένεται να καταγράψουν τη μεγαλύτερη αύξηση από όλες τις αγορές εφαρμογών λογισμικού σε παγκόσμιο επίπεδο το 2011, σύμφωνα με έρευνα της Gartner σε περισσότερα από 1500 (IT) στελέχη πληροφορικής εταιριών σε 40 χώρες.

Συγκρίνοντας τα budgets του 2011 με του 2010, το 42% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι το 2011 σκοπεύουν να αυξήσουν τις δαπάνες για το CRM, 39% για σουίτες γραφείου και 36% για το ERP.

Η αγορά λογισμικού λοιπόν δείχνει να ανακάμπτει σταδιακά και περισσότερο αυτή του CRM καθώς «επιστρέφει η εμπιστοσύνη των αγοραστών και οι επιχειρήσεις αρχίζουν να δίνουν εκ νέου έμφαση στην ανάπτυξη των εσόδων, σε αντίθεση απλά με την προσπάθεια μείωσης των εξόδων», δήλωσε ο Hai Hong Swinehart, αναλυτής της Gartner.

##### 2.1.1 Αύξηση ρυθμού υιοθέτησης Μοντέλου SaaS

Οι επενδύσεις αναμένεται να συμπεριλάβουν και το διαδικτυακό κανάλι: υλοποιήσεις με βάση το μοντέλο SaaS (Λογισμικό ως Υπηρεσία) και τεχνολογίες για customer loyalty management, cross-sell/upsell ευκαιρίες και πιο στοχευόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών. Στην πορεία, μπορούμε να αναμένουμε αλλαγές καθώς η αγορά λογισμικού με το παραδοσιακό μοντέλο συρρικνώνεται, ο ρυθμός υιοθέτησης του SaaS αυξάνεται και οι εταιρίες που διαθέτουν επιχειρησιακό λογισμικό ως υπηρεσία γίνονται πιο «ορατή δύναμη» στην αγορά.

Οι αγοραστές του CRM συνεχίζουν να επικεντρώνονται σε επενδύσεις που θα συμβάλλουν στην προσπάθεια διατήρησης των πελατών και την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρονται για

τεχνολογίες που θα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη “κοινοτήτων” πελατών και κοινωνικών δικτύων. Η υιοθέτηση του SaaS αποτελεί βασική κινητήρια δύναμη. Σύμφωνα με την Gartner, το SaaS εντός της βιομηχανίας του CRM αναμένεται να υπερβεί τα 4 δισεκατομμύρια δολάρια στα συνολικά έσοδα του λογισμικού το 2014, αντιπροσωπεύοντας πάνω από το 32% της συνολικής αγοράς CRM (Γιωργουλάκης, Γ., 2011).

## 2.2 Ζήτηση για εφαρμογές CRM

Σύμφωνα με τις τρέχουσες εκτιμήσεις για τις τάσεις στη διεθνή αγορά πληροφορικής και σε αντιδιαστολή με τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, η ζήτηση για συστήματα CRM αναμένεται να διατηρήσει τους αυξητικούς της ρυθμούς και τα επόμενα χρόνια. Στην πραγματικότητα, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις επιβάλλουν ακόμη περισσότερο την αξιοποίηση συστημάτων CRM που θα υποστηρίξουν αποτελεσματικά τη στρατηγική που θα διαμορφώσουν για την ανάπτυξη των εργασιών τους.

### 2.2.1 Οφέλη σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Ένα σύστημα CRM, όταν είναι πλήρες και χρησιμοποιείται σωστά από μία επιχείρηση, μπορεί να αποτελέσει το εργαλείο που θα της επιτρέψει να εκμεταλλευθεί πιο αποδοτικά τους πόρους της, να δημιουργήσει μεγαλύτερα περιθώρια κερδοφορίας, να προσεγγίσει με αποτελεσματικότερο τρόπο νέους πελάτες και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες πώλησης στο υφιστάμενο πελατολόγιο της. Στις μέρες μας παρατηρείται ότι μικρές κυρίως επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταποκριθούν στην υλοποίηση μιας τέτοιας εφαρμογής, λόγω οικονομικής δυσχέρειας. Παρόλο που οι επιχειρήσεις αυτές γνωρίζουν ότι μέσα από τις διαδικασίες που υλοποιούνται στο σύστημα CRM, μπορούν να «κερδίσουν» απαραίτητες πληροφορίες για το σύνολο των λειτουργιών τους και να τις αξιοποιήσουν ώστε να καταστούν περισσότερο ανθεκτικές και ανταγωνιστικές στις συνθήκες της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Γιατί η επιτυχία στο νέο

επιχειρηματικό τοπίο που εστιάζει σε ένα ειδικό target group, θα είναι αποτέλεσμα της αμφίδρομα αποδοτικής σχέσης με τον πελάτη, της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας για λογαριασμό του, της προσαρμογής των λύσεων για ευέλικτη κάλυψη των μελλοντικών απαιτήσεων του.

### 2.2.2 Οφέλη με βάση τη στρατηγική

Με τη χρήση ενός συστήματος CRM, η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει με ουσιαστικό τρόπο οποιαδήποτε στρατηγική επιλέξει για την υλοποίηση των στόχων της, όπως για παράδειγμα:

Στρατηγική ανάπτυξης πελατών, δηλαδή αξιοποίηση υφιστάμενων πελατών μέσω ανάλυσης των αναγκών τους και δημιουργίας αντίστοιχων προσφορών.

Στρατηγική εντοπισμού και κατανομής των πόρων της επιχείρησης στους καλύτερους και αποδοτικότερους πελάτες, με έμφαση στις ευκαιρίες πωλήσεων που έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Στρατηγική ενίσχυσης επιπέδου πιστότητας των πελατών, με ανάδειξη της ικανότητας της επιχείρησης να τηρεί τις υποσχέσεις της προς αυτούς και να καλύπτει με αποτελεσματικό τρόπο τις νέες απαιτήσεις τους.

Επίσης, με τη χρήση ενός σύγχρονου συστήματος CRM, η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει σε μια πολυκαναλική στρατηγική και να διαμορφώσει ένα νέο μοντέλο προώθησης που θα βασίζεται σε διαδικασίες ανάπτυξης σχέσεων με τον πελάτη και όχι σε διαδικασίες υλοποίησης μαζικών, λιγότερο αποτελεσματικών προωθητικών ενεργειών. Να αξιοποιήσει, δηλαδή, τις σύγχρονες πρακτικές marketing και πωλήσεων που δίνουν έμφαση σε πελατοκεντρικές προσεγγίσεις και στρατηγικές.

(Αντωνόπουλος, Π., 2011)

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### CRM ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

#### 3.1 CRM και τεχνολογία

Η τεχνολογική πρόοδος εξελίσσεται ραγδαία και εξυπηρετεί όλο και περισσότερο την επιστήμη της πληροφορικής, σε τέτοιο επίπεδο που μπορεί να υποστηρίξει πολύπλοκες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Το CRM είναι αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης και αποτελεί ένα εργαλείο της πληροφορικής τεχνολογίας που έχει σκοπό τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Αρχικά, έχοντας ως στόχο την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη για οποιαδήποτε συναλλαγή και τη διατήρηση αυτού. Έπειτα, το CRM συσχετίζεται άμεσα με το μάρκετινγκ, αν ληφθεί υπόψη η ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη. Συμπερασματικά, πρόκειται για το νέο τεχνολογικό μάρκετινγκ, όπου το IT (=Information Technology) εξυπηρετεί τη συλλογή δεδομένων, τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων, την επεξεργασία αυτών, καθώς και την εξόρυξη πληροφοριών, με αποτέλεσμα να προσφέρει περαιτέρω γνώση στην επιχείρηση για τον πελάτη και μία περισσότερο προσωπικής επικοινωνία.

Επίσης, μέσα από την ανάλυση και την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών σημαντικό ρόλο παίζει το IT, το οποίο συμβάλλει στην υλοποίηση των στρατηγικών του CRM, στην προσέλκυση νέων πελατών και στη διατήρησή τους.

Φυσικά, αν κάποιος εργαζόμενος δεν είναι γνώστης των συστημάτων και των πλεονεκτημάτων που μπορεί να του προσφέρει η τεχνολογία στο αντικείμενο του (π.χ. Πωλήσεις), θα πρέπει τουλάχιστον σαν χρήστης να χρησιμοποιεί άψογα τις εφαρμογές, αλλά και να έχει την κρίση να αναγνωρίσει και να προτείνει τυχόν αναγκαίες εφαρμογές που τον διευκολύνουν στη δουλειά. Σήμερα, αρκετές επιχειρήσεις πραγματοποιούν συναντήσεις, τύπου «brainstorming», με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δυνατοτήτων και εφαρμογών, και την αξιοποίηση των συστημάτων CRM για τον σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αναντίρρητα λοιπόν, η τεχνολογία υποστηρίζει τις νέες τάσεις των πληροφορικών συστημάτων, όπως το CRM το οποίο με τη σειρά του υποδεικνύει

όλο και περισσότερες επιχειρηματικές ευκαιρίες για την καλύτερη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

### 3.2 CRM σε eCRM

Από την περίοδο που το εμπόριο πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, άμεσα προέκυψε το Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και έπειτα το Ηλεκτρονικό CRM ή e-CRM, το οποίο χρησιμοποιεί τα δεδομένα σε ηλεκτρονική μορφή. Με άλλα λόγια, πρόκειται για την εφαρμογή του CRM μέσω της Πληροφορικής Τεχνολογίας. Συνεπώς, τα ακρώνυμα CRM και eCRM στην ουσία αναφέρονται στην ίδια φιλοσοφία στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων εκείνων που χρησιμοποιούν τεχνολογία. Όμως, το CRM μπορεί να εφαρμοστεί ακόμη και χωρίς την παραμικρή χρήση τεχνολογίας, μόνο που θα υπάρχει ο περιορισμός ότι θα μπορέσει να λειτουργήσει για συγκεκριμένο αριθμό πελατών.

Επιπλέον, το CRM προσεγγίζεται από διάφορα γνωστικά αντικείμενα με διαφορετικούς τρόπους. Συγκεκριμένα, οι εναλλακτικές αυτές προσεγγίσεις/ορισμοί είναι συνοπτικά οι ακόλουθες (Kevork and Vrechopoulos, 2006):

Μάνατζμεντ: Το eCRM είναι περισσότερο θέμα στρατηγικής παρά θέμα τεχνολογίας. Στοχεύει στη διαχείριση του κύκλου ζωής του πελάτη, στην αύξηση της πίστης, κερδοφορίας και διατήρησης του πελάτη.

Πληροφοριακά Συστήματα: Δίνεται έμφαση στις τεχνολογικές όψεις του eCRM. Τονίζεται ο συνδυασμός software, hardware, διαδικασιών και εφαρμογών που είναι ευθυγραμμισμένα με στρατηγικές πελατών.

Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Το eCRM είναι μία εφαρμογή που εμπεριέχει ψηφιακές δραστηριότητες Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Αναφέρεται στη συλλογή δεδομένων σε κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τον πελάτη.

Διαχείριση γνώσης: Το eCRM σημαίνει «μαθαίνω τον πελάτη καλύτερα».

Μάρκετινγκ: Το eCRM είναι το 5<sup>ο</sup> «P» του μίγματος Μάρκετινγκ. Δίνεται έμφαση στις μακροχρόνιες σχέσεις με τον πελάτη και στην «ένα προς ένα» αλληλεπίδραση μέσω των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας.

Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων: Αναφέρεται στην υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας από το top-management αλλά και από τους υπαλλήλους μέσα στον οργανισμό.

Επιπρόσθετα, σε αντίθεση με το παραδοσιακό CRM, το eCRM βελτιστοποιεί την προσωπική επικοινωνία μέσω διαδικτύου και η επιχείρηση εξατομικεύει το προφίλ κάθε πελάτη αυτόματα, το οποίο είναι ολοκληρωμένο και διαθέσιμο σε όλα τα τμήματα την ίδια χρονική στιγμή. Ο πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με οποιοδήποτε τμήμα μέσω διαδικτύου ή τηλεφωνική κλήση, όπου το κάθε τμήμα ενσωματώνει τα στοιχεία των πελατών στο σύστημα και έπειτα να μπορεί η επιχείρηση να εστιάζει και να προσεγγίζει κάθε πελάτη ξεχωριστά και αποτελεσματικά, μειώνοντας έτσι το κόστος εκτέλεσης.

Βέβαια με το πέρασμα του χρόνου όλο και περισσότερες δραστηριότητες πραγματοποιούνται πλέον μέσω του διαδικτύου, με αποτέλεσμα η σημαντικότητα του eCRM στη συνολική Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων της επιχείρησης να γίνεται όλο και μεγαλύτερη.

### 3.3. CRM on demand/ on premise

Τον τελευταίο καιρό έχει προκύψει ένα σημαντικό ζήτημα όσον αφορά την ανάθεση των εσωτερικών εργασιών/λειτουργιών μιας επιχείρησης σε τρίτους, όπως για παράδειγμα χαρακτηρίζεται το CRM «on premise» ή «outsourcing». Το οποίο επιφέρει σημαντικά οφέλη, όπως την εξοικονόμηση χρόνου, την μείωση λειτουργικού κόστους και έπειτα την βελτίωση της οργάνωσης και των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Προκειμένου λοιπόν μία μικρομεσαία επιχείρηση να προβεί στη διαδικασία αγοράς του λογισμικού, στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού για τη διαχείριση και συντήρηση του, απλά αναθέτει όλες αυτές τις εργασίες σε κάποια εξωτερική εταιρεία έναντι κάποιου αντιτίμου ενοικίασης υπηρεσιών. Φυσικά, αν η ίδια η επιχείρηση πραγματοποιούσε αυτές τις εργασίες, το κόστος θα ήταν σαφώς μεγαλύτερο.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ρισκάρει τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων εφαρμογών με τη βοήθεια της εταιρείας παροχής υπηρεσιών, μέσω του outsourcing, γεγονός που δύσκολα θα τολμούσε να αναλάβει η ίδια.

Εκτός από αυτό, το CRM on demand δίνει το πλεόνασμα σε επιχειρήσεις με εξειδικευμένο αντικείμενο να μπορεί να ανακαλύπτει ακριβώς τις εφαρμογές εκείνες που ικανοποιούν τις ανάγκες τις και μέσα από αυτές να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της. Ξεχωριστό ενδιαφέρον δείχνουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανεμπόριο, όπου διακινούν καθημερινά όχι μόνο έντυπα τιμολόγια ή αλλά και πολλά άλλα ηλεκτρονικά παραστατικά.

Κατά συνέπεια, δημιουργείται το εξής δίλημμα: είτε η επιχείρηση να επιλέξει την εγκατάσταση του λογισμικού, την ανάπτυξη αυτού με το κατάλληλο προσωπικό, είτε να αναθέσει ολόκληρη τη διαδικασία του λογισμικού σε μία εταιρεία-πάροχο, και την να συμφωνήσει την συντήρηση του μετά την εφαρμογή.

Θεωρητικά, υπάρχουν δύο βασικοί τύποι CRM λύσεων για τις επιχειρήσεις, οι λύσεις hosted CRM και on premise CRM. Μία hosted CRM εφαρμογή (ή αλλιώς on demand CRM συνεπάγεται τη λειτουργία των ενοτήτων του CRM σε κάποιον εξωτερικό πάροχο ASP (Application Service Provider). Σε αντίθεση με την εξουσιοδοτημένη χρήση λογισμικού on premise CRM, τα εργαλεία του hosted CRM είναι πληρωτέα σε μηνιαία βάση και γλιτώνουν την επιχείρηση από σύνθετες υλοποιήσεις και τη χρήση εσωτερικής ομάδας IT υποστήριξης της εφαρμογής. Το αποτέλεσμα είναι μία συμφέρουσα οικονομικά λύση που υπόσχεται να αποφέρει άμεση Απόδοση της Επένδυσης (ROI), ενώ απελευθερώνει την επιχείρηση από την τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής και του εξοπλισμού και της επιτρέπει να επικεντρωθεί στις βασικές της αρμοδιότητες (Interworks Ltd, 2007).

Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με έρευνα της Nucleus Research περισσότερο από το 80% των επιχειρήσεων που επέλεξαν μία hosted CRM λύση, πέτυχαν θετικό ROI μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η έρευνα αναφέρει πως τα προβλήματα που έχουν προκύψει σχετικά με το on premise CRM μοντέλο αφορούν σε υψηλά κόστη παραμετροποίησης και αγοράς του λογισμικού, αναποτελεσματική υιοθέτηση από τους χρήστες και ανεπαρκή διαχείριση του συστήματος (Interworks Ltd, 2007).



Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η υλοποίηση μίας hosted CRM λύσης, είναι περισσότερο αποτελεσματική όσον αφορά στο κόστος. Η επιχείρηση, έχει εύκολη πρόσβαση σε μία εξελιγμένη εφαρμογή μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα πληρώνοντας ανά μήνα ανά χρήστη, καθώς επίσης οι σημερινές hosted CRM εφαρμογές έχουν ευκολότερη αναβάθμιση.

### 3.3.1 Οι ιδιαιτερότητες του λογισμικού

Μία από τις σημαντικότερες ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η διαχείριση αυτού του λογισμικού, ανεξάρτητα από το αρχικό κόστος, σε σχέση με διάφορες άλλες λύσεις της πληροφορικής τεχνολογίας είναι το ζήτημα της συντήρησης και ανανέωσης του.

Ένα άλλο θέμα, είναι η νομιμότητα του λογισμικού, το οποίο μπορεί να είναι πειρατικό αλλά και οι άδειες λογισμικού έχουν συγκεκριμένο χρόνο ζωής. Οπότε, μετά από καιρό η επιχείρηση ενδέχεται να δεχτεί έλεγχο ανυποψίαστα και να είναι παράνομη.

Εκτός από τα παραπάνω, ξεχωριστή ιδιαιτερότητα αποτελεί το θέμα της ποιότητας της λαμβανόμενης υπηρεσίας και του κόστους συντήρησης του εγκατεστημένου λογισμικού από τρίτες εταιρείες που κάνουν ακριβώς αυτήν την εργασία. Επειδή πρόκειται για αγορασμένες άδειες λογισμικού οι οποίες βρίσκονται εντός της επιχείρησης, έτσι και η συντήρηση του λογισμικού θα πρέπει να γίνεται στην έδρα της. Εκτός από το γεγονός ότι αυτή η διαδικασία είναι υποχρεωτική, καθώς η ίδια η επιχείρηση δεν μπορεί να πιστοποιήσει συνήθως την κλίμακα του προβλήματος, αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγάλες καθυστερήσεις στην επίλυσή του και υποκρύπτει πολύ μεγάλο κόστος. Για παράδειγμα, αν μπλοκάρει το σύστημα μιας επιχείρησης και η εταιρεία που είναι υπεύθυνη δεν ανταποκριθεί άμεσα στην επίλυση του, η επιχείρηση χάνει ώρες ή/και μέρες εργασίας και ενδέχεται να επηρεάσει την ροή όλων των λειτουργιών.

### 3.3.2 Αναλύοντας την Παγκόσμια Αγορά

Σύμφωνα με αναλυτές της Αγοράς Τεχνολογίας στο Forrester, η αγορά του CRM είναι υπολογισμένο να φτάσει τα \$74 δισ. μέσα στο 2007. Τα λογισμικά CRM αναπαριστούν περίπου τα \$21 δισ. αυτής της αγοράς, με τις υπηρεσίες να συμπληρώνουν τη διαφορά των \$53 δισ. Με τόσο μεγάλες προβλέψεις, δεν αποτελεί έκπληξη πως η αγορά των CRM αποτελεί πρόκληση για πολλούς προμηθευτές λογισμικού (από μικρές εταιρίες ανάπτυξης μέχρι υπερμεγέθεις ομίλους λογισμικού) (Interworks, 2007).

Πρόσφατα, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές και σημαντικές συγχωνεύσεις μεταξύ μεγάλων προμηθευτών και ο ανταγωνισμός για την εδραίωση συνεχίζεται με αμείωτους ρυθμούς. Εφόσον όμως έχει προβλεφθεί αύξηση της αγοράς του CRM της τάξεως του 11% για το 2007, ένας μικρός αριθμός προμηθευτών hosted CRM λύσεων είναι αυτός που τελικά υπερισχύει, σύμφωνα με αναλυτές της αγοράς, γεγονός που αποδεικνύει πως παρά τον μεγάλο αριθμό προμηθευτών CRM λύσεων, αυτοί που τελικά υπερισχύουν είναι αυτοί που παρέχουν hosted CRM εφαρμογές (Interworks, 2007).

### 3.3.3 Τα Πλεονεκτήματα του hosted CRM

Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η ανάλυση των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν οι σημερινές hosted CRM λύσεις, υποσχόμενες για τα χαμηλά κόστη και την εύκολη υιοθέτηση τους από τις επιχειρήσεις. Εδώ παρατίθενται μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα, σύμφωνα με την Interworks:

Γρήγορη Ανάπτυξη: Η διάρκεια υλοποίησης μιας hosted CRM εφαρμογής μπορεί να χρειαστεί λίγες ημέρες έως και τέσσερις μήνες, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και των αναγκών της, σε σχέση με την on premise λύση η οποία ξεπερνάει σίγουρα τους 12 μήνες. Επιπλέον, με μία on demand λύση, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να αφιερώσουν χρόνο στην έρευνα και αγορά του κατάλληλου πακέτου.

Εύκολη Αναβάθμιση: Οι hosted λύσεις μπορούν να προσφέρουν άμεσα τις νέες εκδόσεις των προϊόντων, ενώ οι on premise λύσεις συχνά καθυστερούν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις. Ακόμη περισσότερο, οι αναβαθμίσεις και οι βελτιώσεις

του προϊόντος μπορούν να εκτελεστούν στιγμιαία, και οι hosted λύσεις μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα από το χρήστη όσες φορές χρειαστεί.

Μειωμένα Κόστη: Υιοθετώντας μία hosted CRM λύση, δεν κρίνεται απαραίτητη η αγορά οποιουδήποτε ακριβού εξοπλισμού ή η πρόληψη υψηλόμισθου ειδικού προσωπικού ή η εγκατάσταση των servers.

Διασφάλιση της Ασφάλειας: Είναι σύνηθες να πιστεύουν οι επιχειρήσεις πως ο πάροχος μπορεί πολύ εύκολα να εκμεταλλευτεί τα στοιχεία τους στην αγορά. Αν και αυτό δεν ενισχύει τους σημερινούς προμηθευτές hosted CRM εφαρμογών που θέλουν να επιβιώσουν, διότι είναι υψίστης σημασίας το να διατηρούν την ασφάλεια των Data Center τους σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Επίσης, αληθεύει το γεγονός πως καμία επιχείρηση δεν μπορεί να φτάσει σε ποιότητα ασφάλειας τους προμηθευτές hosted CRM λύσεων, γιατί πολύ απλά δε διαθέτει ούτε τα μέσα, αλλά ούτε και την απαραίτητη γνώση.

### 3.3.4 Προκλήσεις

Υπάρχουν κάποιες προκλήσεις που απασχολούν συχνά τις επιχειρήσεις, όπως είναι για παράδειγμα το ζήτημα της ασφάλειας των δεδομένων τους, το οποίο συμβαίνει άδικα εφόσον διασφαλίζεται με ένα εσωτερικό σύστημα της επιχείρησης και η πρόσβαση σε αυτό είναι περιορισμένη με υψηλό βαθμό ασφάλειας.

Υπάρχει όμως και ένα θέμα που αφορά την συνεργασία των υποσυστημάτων σε σχέση με την λειτουργία της τηλεπικοινωνιακής υποδομής. η οποία πρέπει να υποστηρίζει μιας συνεχή online υπηρεσία και να εξασφαλίζει την απόδοση αυτών, CRM ή ERP.

Το ζήτημα, λοιπόν, έχει δύο πτυχές, η μία αφορά την άρτια λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών δικτύων που συνδέσουν την επιχείρηση με το λογισμικό και η δεύτερη αφορά τα θέματα ολοκλήρωσης.

Συνοψίζοντας, ο βαθμός ολοκλήρωσης είναι το βασικό πλεονέκτημα των περισσότερων επώνυμων πακέτων CRM. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μίας μεγάλης εγκατάστασης σε κάθε περίπτωση υλοποίησης CRM βασίζονται στην αξιοποίηση ενός γενικότερου επιχειρησιακού οικοσυστήματος (Καπράλος, Π., 2008).

### 3.3.5 Κόστος

Το κόστος αγοράς μίας Άδειας Χρήσης on premise CRM λύσης είναι κατ' ελάχιστο \$800 ανά χρήστη, ενώ προκύπτει και ένα ετήσιο ποσοστιαίο κόστος για την υποστήριξη του συστήματος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν συνδρομητές ενός hosted CRM εργαλείου με \$50 ανά χρήστη ανά μήνα κατ' ελάχιστο.

Έρευνα της Gartner Inc. αναφορικά με το συνολικό κόστος υλοποίησης μίας on premise CRM εφαρμογής στις επιχειρήσεις, έδειξε πως το 80% του συνολικού κόστους υλοποίησης και συντήρησης δεν προέρχεται από τις Άδειες Χρήσης του συστήματος, αλλά από τα επιπλέον κόστη που σχετίζονται με τον τεχνολογικό εξοπλισμό και τη διαχείριση του λογισμικού. Τα κόστη αυτά βέβαια ήταν άγνωστα στους λήπτες αποφάσεων όταν βρίσκονταν στη διαδικασία επιλογής. Σύμφωνα πάντα με την Gartner Inc., μέχρι το 2010 το hosted CRM θα κοστίζει 10-13% λιγότερο από το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας μίας on premise εφαρμογής για 5 χρόνια χρήσης.

Είτε η υιοθέτηση μίας CRM λύσης είναι βραχυπρόθεσμη, είτε μακροπρόθεσμη, υπάρχουν μερικά σημεία σύμφωνα με τα οποία μία hosted CRM λύση μπορεί να μειώσει τα κόστη. Αυτά είναι τα εξής:

Προκαταβολικές Δαπάνες: Δεν απαιτείται καμία ανάγκη για αγορά εξοπλισμού (hardware), ειδικού λογισμικού ή επιπλέον υποδομών πληροφορικής για να υποστηρίξουν την εγκατάσταση ενός CRM συστήματος.

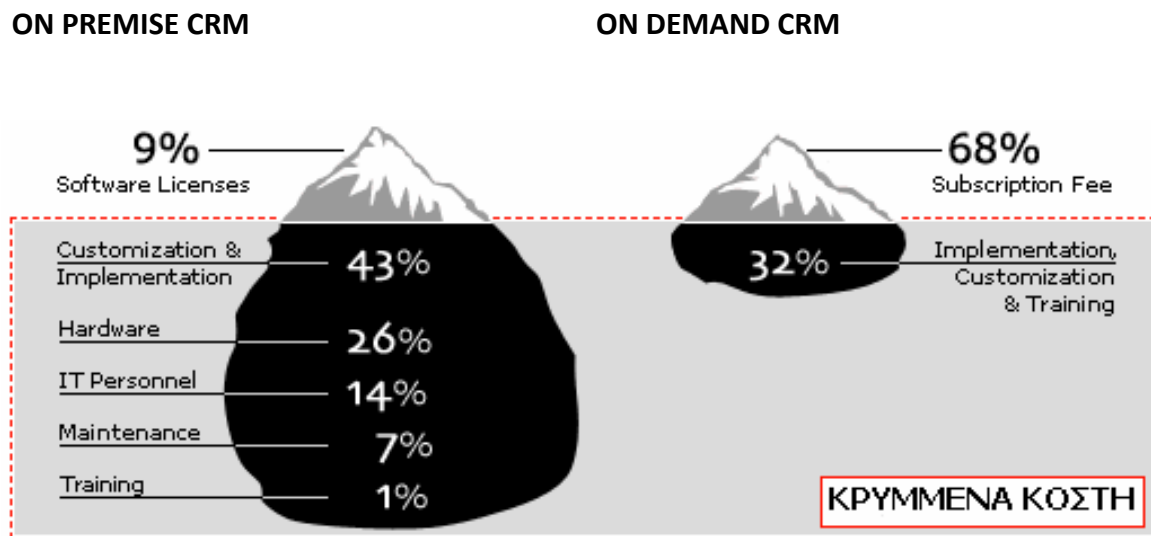
Ανθρώπινο Δυναμικό: Η υλοποίηση και η συντήρηση μίας τέτοιας CRM λύσης, απαιτεί συνεχή επίβλεψη ενός ειδικού στα πληροφοριακά συστήματα. Επιλέγοντας μία hosted λύση, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει όλα τα παραπάνω και να εξοικονομήσει αρκετά χρήματα από το IT ανθρώπινο δυναμικό και την υποστήριξη (help desk) των χρηστών.

Η μανία της Παραμετροποίησης: Παρόλο που κατηγορούνται για την «ένα μέγεθος χωράει σε όλους» φιλοσοφία τους, τα on demand CRM Συστήματα μπορούν να απαλλάξουν την επιχείρηση από μεγάλα κόστη και κόπο που συνήθως συνοδεύουν τη διαδικασία της Παραμετροποίησης στις on premise Εφαρμογές.

Ασφάλεια: Μία CRM λύση δεν είναι απαραίτητο να είναι εγκατεστημένη εντός των τειχών της επιχείρησης για να είναι ασφαλής. Σήμερα, οι προμηθευτές λύσεων

hosted CRM κάνουν άλματα προκειμένου να προστατεύσουν τα δεδομένα των πελατών τους, και αυτά είναι καλά νέα για επιχειρήσεις απρόθυμες να επενδύσουν σε ακριβά συστήματα ελέγχου ασφαλείας και ανθρώπινο δυναμικό χειρισμού τους (Interworks, 2007).

Παρακάτω, στο σχήμα 2, παρουσιάζονται αναλυτικά τα εμφανή και κρυμμένα κόστη σε κάθε περίπτωση.



(Σχήμα 2, Πηγή: Interworks Ltd, 2007)

### 3.3.6 Συμπέρασμα

Αφενός μεν η εγκατάσταση, η υλοποίηση και διατήρηση μιας hosted CRM λύσης σε μία επιχείρηση να φαίνεται ευκολότερη και αποδοτικότερη, αφετέρου δε να δημιουργεί διάφορα προβλήματα στην υιοθέτηση και υποστήριξη της νέας κουλτούρας από τα στελέχη.

Ο Tim Hickernell, Senior Analyst από την Info-Tech Research Group: «Τελικά, τα πάντα είναι θέμα διαδικασιών. Εάν δεν έχετε οργανωμένες διαδικασίες πωλήσεων, marketing και υποστήριξης, δεν με απασχολεί εάν το λογισμικό που θα υλοποιήσετε θα είναι On Demand ή On Premise, ό,τι και να είναι δε θα αξιοποιηθεί πλήρως» (Interworks Ltd, 2007).

### 3.4 Το μοντέλο ASP

Το μοντέλο (ASP) Application Service Provider συμβάλλει ενεργά και καινοτόμα στην αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων. Η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει τις επιχειρησιακές της ανάγκες και να προβεί στην αγορά της εφαρμογής λογισμικού, στην ουσία «αγοράζει» το δικαίωμα χρήσης του μοντέλου ASP για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μαζί με τις υπηρεσίες της λειτουργίας του. Είναι κατανοητό ότι οι ASPs υποστηρίζουν την παροχή των υπηρεσιών τους σε ιδιαίτερα αξιόπιστες και σταθερές πλατφόρμες λογισμικού, αλλά και διασφαλίζουν την ακεραιότητα, την ασφάλεια και την αξιοπιστία των πληροφοριών τις οποίες διαχειρίζονται. Επίσης, οι ASPs διαχειρίζονται και διανέμουν εφαρμογές σε τρίτους μέσα από κέντρα δεδομένων (data centers) και μέσω δικτύων ευρείας ζώνης προσφέρουν στις επιχειρήσεις μία εναλλακτική λύση στην καθημερινή διαχείριση σύνθετων πληροφοριακών συστημάτων. Πρόκειται για υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, πωλήσεις μέσω τηλεφώνου, υπηρεσίες παροχής λογισμικών εφαρμογών, υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, υπηρεσίες τήρησης αντιγράφων ασφαλείας και ανάκτησης δεδομένων που τυχόν καταστράφηκαν.

Συγκεκριμένα, οι περισσότερες επιχειρήσεις ενώ διαθέτουν συστήματα CRM ή ERP κανονικά, διαθέτουν και το ASP μοντέλο, εφόσον οι ίδιες οι εφαρμογές μπορούν να λειτουργήσουν μέσω διαδικτύου, ενισχύοντας την αποδοτικότητα τους.

Μία από τις προϋποθέσεις για τη χρήση λογισμικού και εφαρμογών με το μοντέλο ASP, είναι η χρήση ενός λογισμικού να είναι εγκατεστημένο σε κατάλληλο πάροχο υπηρεσιών ASP και να είναι διαθέσιμο με τη χρέωση της υπηρεσίας στους τελικούς πελάτες με βάση τον χρόνο/όγκο χρήσης, τον αριθμό χρηστών, τον τύπο του λογισμικού αλλά και το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Είναι αλήθεια ότι το ASP παρέχει στις επιχειρήσεις πολλά πλεονεκτήματα, αν αναλογιστεί κανείς ότι οι αναβαθμίσεις του λογισμικού και η επίλυση τεχνικών προβλημάτων πραγματοποιούνται αυτόματα και σε πραγματικό χρόνο, χωρίς την παρουσία του τεχνικού στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Καθώς επίσης, το κόστος της παραπάνω συντήρησης συμπεριλαμβάνεται στο κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Παράλληλα, στην περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να διακόψει την συνεργασία με τον πάροχο του λογισμικού, είναι σαφές ότι κρατά όλα τα δεδομένα της σε μορφή κοινά αποδεκτή από αυτά τα συστήματα. Περισσότερα οφέλη περιγράφονται αναφορικά παρακάτω:

- Βέλτιστη διαχείριση του λογισμικού
- Μεγαλύτερη αποδοτικότητα στις επενδύσεις λογισμικού
- Εστίαση της επιχείρησης στις σημαντικές δραστηριότητες της
- Αξιοποίηση του λογισμικού μέσω της ασφάλειας που διαθέτει και του αυτοματοποιημένου backup - αντιγράφων ασφαλείας, μειώνοντας το κόστος σε χρήμα και ανθρώπινη εργασία εάν υποστήριζε η ίδια η επιχείρηση.
- Συνεχής πρόσβαση σε εφαρμογές τελευταίας τεχνολογίας, που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης χωρίς να διατρέχει τον κίνδυνο της εφαρμογής και του κόστους εγκατάστασης και διαχείρισης.

Ένα σημαντικό παράδειγμα χρήσης του μοντέλου ASP από τις επιχειρήσεις είναι η συμμετοχή σε Ηλεκτρονικές Αγορές, η οποία διευκολύνει και επεκτείνει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Η συγκεκριμένη σειρά ενεργειών ενισχύει την παρουσία των επιχειρήσεων σε ανοικτές ή κλειστές ηλεκτρονικές αγορές.

Συνεπώς, η προσφορά ανάλογων υπηρεσιών ASP ωφελεί κάθε επιχείρηση, από τη μικρότερη έως τη μεγαλύτερη, εφόσον υιοθετηθεί ορθολογικά. Αφενός μεν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα περιορίσουν το κόστος της αρχικής επένδυσης, αφετέρου δε οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα μειώσουν το κόστος απόκτησης και συντήρησης του.

### 3.5 Το πρώτο webCRM στην Ελλάδα

Το πρώτο webCRM στην Ελλάδα αναπτύχθηκε από την Interworks. Πρόκειται για μια δικτυακή εφαρμογή που έχει σκοπό να προσφέρει νέες καινοτόμες λύσεις, οι οποίες δεν έχουν την παραμικρή ομοιότητα με τις γνωστές λειτουργίες ενός CRM συστήματος.

Πρωταρχικός στόχος του webCRM είναι να ελαχιστοποιήσει τις ανάγκες των επιχειρήσεων για τις μεγάλες βάσεις δεδομένων (databases) και τη συχνή τεχνική

υποστήριξη. Δευτερεύων στόχος του είναι να μειώσει τις ανάγκες των επιχειρήσεων για εκπαίδευση του προσωπικού, οι οποίες αποτελούν συνήθως αρνητικό κίνητρο.

Ουσιαστικά, είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, που ενοποιεί τις δραστηριότητες πωλήσεων, παραγγελιών, κοστολόγησης εργασιών, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών και διατίθενται με τη μορφή υπηρεσίας (online) μέσω του διαδικτύου και τη μορφή εγκατάστασης (offline) σε εσωτερικό δίκτυο – intranet.

Συγκεκριμένα, το webCRM της Interworks είναι μια πλατφόρμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα για τις δραστηριότητες των τμημάτων μάρκετινγκ, πωλήσεων και υποστήριξης πελατών, λειτουργώντας ακριβώς όπως οποιαδήποτε τοπική εφαρμογή CRM (Βικιεπιστήμιο).

Αναλυτικά, στο τμήμα μάρκετινγκ πραγματοποιούνται όλες οι ενέργειες σχεδιασμού της διαφημιστικής καμπάνιας, η παρακολούθηση των εκάστοτε προωθητικών ενεργειών της επιχείρησης, οι μετρήσεις αποδοτικότητας μέσα από στατιστικές αναλύσεις, αλλά και η παρουσίαση μελλοντικών προτάσεων. Το τμήμα πωλήσεων περιλαμβάνει την οργάνωση, την υποστήριξη και την παρακολούθηση των πωλήσεων με στόχο την καλύτερη απόδοση. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από τον έλεγχο και την αξιολόγηση των συναντήσεων μεταξύ του πωλητή και του πελάτη, δίνοντας μία πλήρη εικόνα στους επιθεωρητές του τμήματος. Τέλος, το τμήμα υποστήριξης διαθέτει όλα τα στοιχεία κάθε πελάτη, όπου με την οργάνωση και ταξινόμηση αυτών ανά κατηγορίες διευκολύνεται η στατιστική ανάλυση της εικόνας που έχει η εταιρεία για την πελατειακή της βάση.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθούν και τα πρακτικά οφέλη χρήσης του webCRM, τα οποία είναι:

- Άμεση πρόσβαση ανά πάσα στιγμή
- Άμεση ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο
- Συνεχής παρακολούθηση σημαντικών δεικτών απόδοσης των πωλήσεων
- Καθορισμός προτεραιοτήτων σε κάθε δεδομένη στιγμή
- Συντονισμός και συχνός έλεγχος των ενεργειών του προσωπικού



Συνοψίζοντας, η χρήση του webCRM είναι αναγκαία σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση, διότι η αυτοματοποίηση όλων των δραστηριοτήτων και διεργασιών της επιχείρησης διευκολύνει την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της.

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ CRM ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ

#### 4.1 Microsoft Dynamics CRM 2011

Η νεότερη έκδοση του Microsoft Dynamics CRM δημοσιεύτηκε τον Δεκέμβριο του 2010 και προσφέρει νέες και βελτιωμένες δυνατότητες προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, οι οποίες και αναπτύσσονται αναλυτικά παρακάτω:

Βελτιωμένο περιβάλλον εργασίας χρήστη Microsoft Office. Στο Microsoft Dynamics CRM 2011 παρουσιάζεται μια νέα κορδέλα του Office 2010 βάσει περιεχομένου για τα προγράμματα-πελάτες προγραμμάτων περιήγησης Microsoft Dynamics CRM Online και για το Microsoft Office Outlook. Η νέα αυτή κορδέλα παρέχει συνεπή, γνώριμη περιήγηση και εμπειρία χρήστη, που βοηθούν την ενσωμάτωση του Microsoft Dynamics CRM με το περιβάλλον του Office 2010.

Προηγμένη εξατομίκευση χρήστη. Το Microsoft Dynamics CRM 2011 δίνει τη δυνατότητα ρύθμισης ενός εξατομικευμένου χώρου εργασίας, ώστε να καλύπτει τις μοναδικές ανάγκες του ρόλου και των πληροφοριών του χρήστη. Το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να οριστεί ένα προεπιλεγμένο παράθυρο και μία προεπιλεγμένη καρτέλα που θα εμφανίζονται, όταν ανοίγει το Microsoft Dynamics CRM. Επίσης, ο χρήστης μπορεί να ρυθμίσει ποιες συνδέσεις θα εμφανίζονται στην προβολή χώρου εργασίας, πόσες καρτέλες θα εμφανίζονται στις λίστες, τον τρόπο προβολής των αριθμών και των ημερομηνιών καθώς και τη γλώσσα για το περιβάλλον εργασίας. Έτσι, η νέα δυνατότητα του πίνακα εργαλείων συμβάλλει στη δημιουργία ενός εξατομικευμένου περιβάλλοντος για τον χρήστη, που έχει προσωπικό χαρακτήρα.

Φόρμες και προβολές βάσει ρόλων. Το Microsoft Dynamics CRM 2011 εμφανίζει φόρμες και προβολές βάσει των ρόλων του χρήστη. Δηλαδή, αυτή η δυνατότητα διασφαλίζει τη γρήγορη πρόσβαση των χρηστών σε πληροφορίες και δεδομένα που σχετίζονται με τη θέση-ρόλο που κατέχουν στην επιχείρηση. Επίσης, οι φόρμες και οι προβολές που βασίζονται σε ρόλους εμποδίζουν τους χρήστες να προβάλλουν δεδομένα, για τα οποία δεν έχουν εξουσιοδότηση προβολής.

Ενσωματωμένη απεικόνιση δεδομένων. Στο Microsoft Dynamics CRM 2011 πραγματοποιείται εύκολα και γρήγορα η δημιουργία ενσωματωμένων γραφημάτων, καθώς και η κοινή χρήση αυτών. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η οπτική περιήγηση σε δεδομένα και η εύκολη ανακάλυψη νέων ιδεών που θα συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο διαμοιρασμός των γραφημάτων γίνεται μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Πίνακες εργαλείων. Οι πίνακες εργαλείων είναι μια νέα ισχυρή δυνατότητα του Microsoft Dynamics CRM 2011, η οποία βοηθά τον χρήστη να βλέπει με μια ματιά όλες τις σημαντικές πληροφορίες που χρειάζεται, χωρίς να κάνει αναζήτηση σε διάφορες περιοχές. Με τη χρήση εργαλείων πραγματοποιείται η συγκρότηση και η παρουσίαση των πληροφοριών σε μία μορφή γρήγορης ανάγνωσης.

Βελτιωμένη εμπειρία Office Outlook. Το Microsoft Dynamics CRM 2011 προσφέρει ένα πιο βελτιωμένο τρόπο ενοποίησης του Microsoft Dynamics CRM στο Microsoft Office Outlook με το CRM για το Office Outlook. Εκμεταλλεύεται πλήρως τις νέες λειτουργίες του Outlook, όπως την προεπισκόπηση και τη μορφοποίηση υπό όρους, και παρουσιάζει περιοχές του Microsoft Dynamics CRM ως υποφακέλους στους φακέλους αλληλογραφίας του Outlook.

Διαχείριση εγγράφων βάσει περιεχομένου. Εάν μία επιχείρηση χρησιμοποιεί τον Microsoft SharePoint Server 2010, ως χώρο κατάθεσης διαφόρων εγγράφων, μπορεί εύκολα να διαχειριστεί αυτά τα έγγραφα σχετικά με καρτέλες ενός συγκεκριμένου ζητήματος. Με αποτέλεσμα το απλό περιβάλλον εργασίας στο Microsoft Dynamics CRM 2011 να επιτρέπει την πρόσθεση και γρήγορη επεξεργασία των εγγράφων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη καρτέλα.

Διαχείριση στόχων. Το Microsoft Dynamics CRM 2011 παρέχει τη δυνατότητα καθορισμού των στόχων και των βασικών δεικτών απόδοσης για ένα οικονομικό έτος, προκειμένου να παρακολουθείται και να μετράται η αποδοτικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης. Επίσης, επιτυγχάνεται η διαχείριση μικρότερων στόχων για συγκεκριμένες ομάδες και η δημιουργία συνολικών στόχων για ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά και η συνάθροιση όλων των στόχων.

Παράθυρα διαλόγου αλληλεπιδραστικών διεργασιών. Τα αλληλεπιδραστικά παράθυρα διαλόγου ενισχύουν τη ροή εργασιών με τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, και τη χρήση διαφόρων ενεργειών ώστε να κατευθύνουν τους

χρήστες σε κάθε διεργασία. Επίσης, τα παράθυρα διαλόγου μπορούν να παρουσιάζουν ένα συνεπές μήνυμα στους πελάτες της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να βοηθούν την καθοδήγηση των πελατών και τις εσωτερικές διεργασίες. Πρόκειται για αυτοματοποιημένες εργασίες χρησιμοποιώντας τις αποκρίσεις που πραγματοποιεί ένας πελάτης ή χρήστης κατά τη χρήση ενεργειών του παραθύρου διαλόγου.

Ανάπτυξη με τεχνολογία νέφους. Το Microsoft Dynamics CRM 2011 κατέχει ηγετική θέση στην υπολογιστική νέφους (Cloud Computing). Οι προγραμματιστές μπορούν να εκμεταλλευτούν την πλατφόρμα Windows Azure για την ανάπτυξη του προσαρμοσμένου κώδικα για το Microsoft Dynamics CRM Online χρησιμοποιώντας ισχυρά εργαλεία, όπως το Microsoft Visual Studio. Επίσης, με τη χρήση του Microsoft .NET Framework 4.0 μπορούν να ενσωματώσουν τις εφαρμογές Microsoft Silverlight, Windows Communication Foundation και .NET Language Integrated Query (LINQ) στις λύσεις νέφους τους. Η ανάπτυξη με τεχνολογία νέφους για το Microsoft Dynamics CRM 2011 είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την προσαρμογή της λύσης του Microsoft Dynamics CRM για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων για την επιχείρησή σας.

Διαχείριση λύσεων. Στο Microsoft Dynamics CRM 2011 μπορεί να πραγματοποιηθεί η δημιουργία και η εισαγωγή μιας λύσης που δημιουργήθηκε από έναν προγραμματιστή εκτός της επιχείρησης, αλλά και η αποθήκευση και κοινή χρήση με άλλους χρήστες. Όμως, η επεξεργασία μιας διαχειριζόμενης λύσης μπορεί να γίνει μόνο από συγκεκριμένους χρήστες και η επεξεργασία μιας μη διαχειριζόμενης λύσης μπορεί να γίνει από οποιονδήποτε χρήστη που έχει την κατάλληλη θέση.

Microsoft Dynamics Marketplace. Το Microsoft Dynamics Marketplace αποτελεί τον ηλεκτρονικό κατάλογο λύσεων της επιχείρησης, προκειμένου να επιταχύνει και να επεκτείνει πιο άμεσα την υλοποίηση του λογισμικού Microsoft Dynamics CRM. Το Microsoft Dynamics Marketplace είναι πλήρως ενοποιημένο με το Microsoft Dynamics CRM 2011, ώστε η επιχείρηση να βρίσκει απευθείας τη λύση που αναζητεί.

Συνοψίζοντας, οι νέες και βελτιωμένες δυνατότητες του Microsoft Dynamics CRM 2011 ενισχύουν την παραγωγικότητα και συνεργασία των χρηστών. Πιο

συγκεκριμένα, φανερώνει νέες ευκαιρίες και παρέχει ένα ενοποιημένο περιβάλλον ανάπτυξης εσωτερικών διεργασιών.

#### 4.1.1 Μαρτυρία για Microsoft Dynamics CRM 4.0

*«Η λύση της Microsoft είναι το Dynamics CRM 4.0, είναι μία πλήρης σουίτα CRM. Στο Microsoft Dynamics CRM μπορούν να καταγραφούν οι διαδικασίες όλων των τμημάτων που έρχονται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με τον πελάτη. Και αυτά είναι τα τμήματα Μάρκετινγκ, Πωλήσεων και, φυσικά, Εξυπηρέτησης Πελατών. Επειδή οι διαδικασίες δεν είναι οι ίδιες σε όλες τις επιχειρήσεις, η Microsoft Dynamics CRM προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης που το επιλέγει. Και όπως όλες οι διαδικασίες δεν είναι ίδιες στις επιχειρήσεις, το ίδιο συμβαίνει με τον τρόπο εγκατάστασης. Ανάλογα με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και την τεχνολογική υποδομή τους, το Microsoft Dynamics CRM μπορεί είτε να εγκατασταθεί στο χώρο της επιχείρησης, είτε να φιλοξενείται από κάποιον συνεργάτη της Microsoft για λογαριασμό του πελάτη», σύμφωνα με τον Πάνο Γκίκα, Διευθυντή Business Solutions της Microsoft Ελλάδας (Καπράλος, Π., 2008).*

## 4.2 CRM Analytics

Ένα σημαντικό ζήτημα που έχει προκύψει τον τελευταίο καιρό με τη χρήση του λογισμικού CRM είναι αυτό της διαδραστικότητας του πελάτη. Σήμερα η λέξη «διαδραστικότητα» χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο από οποιαδήποτε επιχείρηση στην καθημερινότητα της.

Είναι αλήθεια ότι ο πελάτης ενημερώνεται πλέον διαρκώς, παρέχοντας στην επιχείρηση πολλές ενδιαφέρουσες πληροφορίες για τις επιθυμίες και προτιμήσεις του. Έτσι, έχοντας η επιχείρηση την απαραίτητη δομή και οργάνωση, μπορεί να λάβει, να αξιολογήσει και να αξιοποιήσει αυτές τις πληροφορίες. Αυτή η ευφυΐα των συστημάτων σε συνδυασμό με άλλα υποσυστήματα, αφορά διαδικασίες του CRM Analytics, η οποία επίσης συνδυάζεται άμεσα με την τεχνολογία της επιχειρηματικής ευφυΐας ή BI (Business Intelligence). Το BI αναφέρεται σε εφαρμογές και τεχνολογικά εργαλεία που βοηθούν στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, το CRM περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους που αναλύουν τα δεδομένα, προκειμένου η διοίκηση μίας εταιρείας να λαμβάνει γρήγορες απαντήσεις και στρατηγικές αποφάσεις. Όμως, η εξαγωγή ολοκληρωμένων συμπερασμάτων δεν φαίνονται με μια απλή ματιά ή με μία επιφανειακή ανάλυση.

Σε αυτό το σημείο, τονίζεται η σημαντικότητα των συστημάτων CRM Analytics, τα οποία με τη σειρά τους παρέχουν μία περαιτέρω ανάλυση των συμπερασμάτων, εφόσον έχει προηγηθεί η σωστή ανάλυσή τους.

Όπως περιγράφηκαν παραπάνω, οι μέθοδοι BI των πληροφοριών που διαθέτει η επιχείρηση απαιτούν την χρήση των συστημάτων CRM Analytics, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση και οργάνωση των αναγκών της, αλλά πάνω απ' όλα τη δυνατότητα της επιχείρησης να παραμένει ανταγωνιστική έχοντας επίγνωση στα «θέλω» του πελάτη. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι πρόκειται για ένα προβάδισμα ολοκλήρωσης της συνολικής γνώσης που κατέχει η επιχείρηση.

Αναφέρθηκε ήδη ότι ο βασικότερος όγκος δεδομένων, απαραίτητος για την εξαγωγή πληροφορίας, βρίσκεται στα transactions των επιχειρησιακών (operational) συστημάτων (π.χ. οικονομικές εφαρμογές, εφαρμογές λήψης παραγγελιών, διαχείρισης αποθήκης, διαχείρισης προμηθειών). Ένας πολύ μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων έχουν προχωρήσει ήδη στην εγκατάσταση τέτοιων εφαρμογών, επομένως πρωτογενή δεδομένα υπάρχουν. Όταν, λοιπόν, ένας σκαλείται να υλοποιήσει λύσεις διαχείρισης πληροφορίας, είναι επόμενο να προτείνει λύσεις ανάλυσης της πληροφορίας και παρουσιάσής της με τρόπο εύληπτο για τον τελικό χρήστη (Καπράλος, Π., 2008).

### 4.3 Μοντέλο SaaS

Το λογισμικό ως υπηρεσία ή SaaS (Software as a Service) είναι μία μορφή υπηρεσίας που παρέχει εφαρμογές λογισμικού μέσω του διαδικτύου. Προκειμένου δηλαδή η επιχείρηση να αποφύγει την εγκατάσταση και τη διατήρηση εφαρμογών λογισμικού, της παρέχεται η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε αυτές μέσω διαδικτύου, χωρίς την περίπλοκη hardware και software διαχείριση. Παράλληλα, πρέπει να τονιστεί ότι αφορά όλες τις εφαρμογές λογισμικού που λειτουργούν με τη

μορφή υπηρεσίας μέσω του internet, γνωστές με τους όρους On Demand ή Web Based ή On line λογισμικό.

Η Interworks, ως Microsoft S+S Incubation Center, παρέχει ένα μεγάλο αριθμό SaaS εφαρμογών. Πράγματι, ο πελάτης μπορεί να προμηθευτεί όλα τα Microsoft Hosted Communication Services (Hosted Exchange, Hosted Sharepoint Services, Hosted Office Communications Server, Live Meeting, Hosted Office). Επίσης παρέχονται οι SaaS εφαρμογές όλων των ISVs που έχουν ενταχθεί μέχρι στιγμής στο Microsoft S+S Incubation Center. Παλαιότερα, οι εταιρίες έπρεπε να αγοράσουν, να στήσουν και να συντηρήσουν την απαιτούμενη IT υποδομή, άσχετα με τα εκθετικά αυξανόμενα κόστη που απαιτούνταν. Το SaaS όμως δίνει πλέον εναλλακτική λύση στις εταιρίες (Interworks, 2010).

Το SaaS είναι πρωτοπόρο μοντέλο στις μέρες μας και οδηγεί τις περισσότερες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση του, λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρει σε αυτές. Παρακάτω περιγράφονται περιληπτικά τα πλεονεκτήματα του μοντέλου, όπως υποστηρίζει η Interworks:

Υψηλό ποσοστό χρήσης των εφαρμογών. Οι εφαρμογές SaaS είναι διαθέσιμες από οποιοδήποτε σημείο, οποιαδήποτε στιγμή, με οποιοδήποτε μέσο, υπολογιστή ή συσκευή. Επίσης, επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι πλέον είναι εξοικειωμένοι με την αναζήτηση στο διαδίκτυο, οι εφαρμογές SaaS τείνουν να χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο και με μειωμένη ανάγκη εκπαίδευσης πάνω σε αυτές.

Χαμηλά ή μηδενικά αρχικά κόστη. Από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν άδειες χρήσης, αυτόματα το κόστος επένδυσης είναι μικρότερο από το αρχικό. Παράλληλα, οι εφαρμογές SaaS παρέχονται με τη μορφή συνδρομών. Η εταιρεία-πάροχος SaaS αναλαμβάνει τη διαχείριση της IT υποδομής, οπότε δεν υπάρχουν τα κόστη που αφορούν σε hardware, software και εξειδικευμένο προσωπικό

No Vendor Lock-in. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι εφαρμογές SaaS παρέχονται με τη μορφή συνδρομών, οπότε αν τυχόν οι επιχειρήσεις δεν μείνουν ευχαριστημένες μπορούν να διακόψουν την συνεργασία τους.

Καμία ανάγκη συντήρησης. Δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη για αναβαθμίσεις και για διαφορετικές εκδόσεις, επειδή οι χρήστες μοιράζονται όλοι την ίδια υποδομή, με κεντρική διαχείριση και αναβάθμιση.

Για παράδειγμα, αν αναλογιστεί κανείς τη χρήση του μοντέλου SaaS από μία τράπεζα, θα γίνουν εύκολα αντιληπτά τα οφέλη που της προσφέρει, όπως είναι να προστατεύει την ιδιωτικότητα του κάθε πελάτη και να του παρέχει αξιόπιστη και ασφαλή υπηρεσία. Όλοι οι πελάτες της τράπεζας χρησιμοποιούν το ίδιο οικονομικό πρόγραμμα και την ίδια τεχνολογία, χωρίς να ανησυχούν ότι κάποιος θα έχει πρόσβαση στις προσωπικές τους πληροφορίες χωρίς την εξουσιοδότησή τους.

Σήμερα, είναι εδραιωμένη η άποψη ότι η διεθνής αγορά SaaS αναπτύσσεται ραγδαία σε ένα μεγάλο εύρος εφαρμογών που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας σύγχρονης επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί σήμερα να χρησιμοποιήσει SaaS εφαρμογές και να ικανοποιήσει τις ανάγκες της για συστήματα ERP, CRM, e-mail, αυτοματισμού γραφείου, λογιστικής διαχείρισης και μισθοδοσίας. Τα στοιχεία από την πραγματική λειτουργία των εφαρμογών SaaS δείχνουν ότι τα δεδομένα μιας επιχείρησης είναι ασφαλέστερα στις υποδομές υψηλής προστασίας που προσφέρει ένα σύγχρονο Data Center. Ο προμηθευτής της SaaS υπηρεσίας διασφαλίζει συνθήκες απόλυτης προστασίας των δεδομένων μιας επιχείρησης, ακολουθώντας αυστηρά πιστοποιημένες διαδικασίες σε όλα τα στάδια διαχείρισης τους. Δεν είναι τυχαίο ότι ακόμη δεν έχει αναφερθεί κάποιο περιστατικό υποκλοπής SaaS δεδομένων, ενώ σε πολλές περιπτώσεις έχουν αναφερθεί περιστατικά υποκλοπής δεδομένων που φυλάσσονται εντός της επιχείρησης. Τώρα τελευταία παρατηρείται η διεύρυνση αγοράς SaaS έχει αυξηθεί και στην Ελλάδα. Κυριότεροι λόγοι αυτού είναι η αυξανόμενη αποδοχή του μοντέλου SaaS διεθνώς, η τεχνολογική ωρίμανση του μοντέλου και η μείωση των ανησυχιών για θέματα ασφάλειας, αλλά και η έναρξη λειτουργίας του Microsoft Software + Services Incubation Center σε συνεργασία με την Interworks που θα δώσει τη δυνατότητα σε μεγαλύτερο αριθμό εταιρειών να παρέχουν SaaS λύσεις και έτσι θα διευρύνει το portfolio των προσφερόμενων εφαρμογών. Η SoftOne είναι η πρωτοπόρος εταιρία στην Ελλάδα που εδώ και δύο χρόνια προσφέρει business software σε μοντέλο SaaS (Γαγανέλης, Δ. , 2009).



#### 4.4 Σύστημα SFA

Οι λύσεις SFA (Sales Force Automation) αφορούν συνδυασμένες υπηρεσίες μέσω ασύρματης ή κινητής πρόσβασης στο σύστημα CRM, καθώς και υπηρεσίες απομακρυσμένης διαχείρισής του. Επίσης, οι λύσεις SFA εντάσσονται σε ένα οικοσύστημα επιχειρηματικών εφαρμογών και ο εξοπλισμός που απαιτείται εντός της επιχείρησης είναι οι υπολογιστές, ένα εταιρικό δίκτυο και μία καλή εφαρμογή βάσεων δεδομένων. Μεγαλύτερη αξία των λύσεων δίνεται στο λογισμικό και στη δυνατότητα αποστολής και λήψης πληροφοριών μέσω των φορητών συσκευών.

Ο κύριος λόγος για τον οποίο συνδέεται το SFA, ως ένα σύστημα, με το CRM αφορά τη διαδικασία καταγραφής όλων των σταδίων της πώλησης. Ωστόσο, αυτό επιτυγχάνεται με την ύπαρξη ενός εταιρικού VPN, συνήθως σε τεχνολογία IP πλέον.

Οι φορητές συσκευές που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι τα PDAs, smartphones, φορητοί υπολογιστές, barcode scanners και φορητά POS. Η επιλογή αυτών των συσκευών γίνεται με βάση το είδος της επιχείρησης και τις συγκεκριμένες ανάγκες της. Βέβαια, η πλειονότητα χρηστών προτιμούν τα tablet PCs και υποστηρίζεται ότι σύντομα θα υιοθετηθούν και στην Ελλάδα, λόγω ύπαρξης δυσκολίας της γλώσσας και του υψηλού κόστους, έναντι των φορητών υπολογιστών. Συμπερασματικά, μεγάλη απόκριση παρουσιάζουν τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα, τα PDAs και μεταξύ αυτών τα BlackBerry.

Όσον αφορά το λογισμικό (software) της επιχείρησης, είναι καλό οι εφαρμογές να είναι ανοιχτές στις αλλαγές των εξελίξεων και της τεχνολογίας. Ωστόσο, όσον αφορά το προσωπικό της επιχείρησης είναι σημαντικό να εξυπηρετεί κυρίως τους πωλητές σε όλες τις δραστηριότητες της πώλησης, αλλά ταυτόχρονα να αξιοποιείται από τους ίδιους στον ίδιο βαθμό.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η Regate ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που ανέπτυξε τμήμα επιχειρηματικών εφαρμογών σε BlackBerry, το οποίο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρέχουν στους εξωτερικούς τους χρήστες (λ.χ. πωλητές, τεχνικούς) όλη τη λειτουργικότητα που χρειάζονται. Σήμερα, τα BlackBerry αποτελούν ένα νέο μέσο, τελευταίας τεχνολογίας, σχεδιασμένο για χρήστες που βρίσκονται εκτός των ορίων μιας επιχείρησης, διότι αποτελούν μία εξαιρετική λύση ασύρματης επικοινωνίας σε πολύ χαμηλή τιμή, ενώ ταυτόχρονα δίνουν στους

χρήστες τους τη δυνατότητα αποστολής και λήψης email, οπουδήποτε και οποτεδήποτε και επιτρέπουν την υλοποίηση εφαρμογών για την κάλυψη οποιασδήποτε ανάγκης.

#### 4.4.1 Μαρτυρία για Mobile CRM

*«Με την εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και τις αυξημένες απαιτήσεις των επιχειρήσεων στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η υιοθέτηση του Mobile CRM γίνεται σχεδόν επιτακτική. Αυτό θα επιτευχθεί με το συνδυασμό περισσότερο mobile smart devices για ασύρματη πρόσβαση και λιγότερο disconnected laptops για απομακρυσμένη διαχείριση κυρίως εξαιτίας της πολυπλοκότητας που τα τελευταία παρουσιάζουν. Στην ελληνική αγορά θεωρώ ότι στα επόμενα τρία χρόνια θα υπάρξουν αυξημένες ανάγκες κινητής πρόσβασης, όπου θα αξιοποιηθούν οι τεχνολογίες που προφέρουν τα smartphones και η δεύτερη γενιά υπηρεσιών Web 2.0. Ένα σημαντικό επίτευγμα που πρέπει να αναφερθεί είναι η ανάπτυξη της επόμενης γενιάς των εφαρμογών Mobile Sales για iPhone, που πρόσφατα ανακοινώθηκε από την Oracle», υπογράμμισε ο Θεόδωρος Πούλιας, Business Solutions Division Manager της UniSystems (Καπράλος, Π., 2008).*

#### 4.5 Social CRM της Oracle

Η Oracle ως μία καταξιωμένη εταιρεία στον χώρο των πληροφοριακών συστημάτων και επιχειρησιακών λογισμικών, αναγνωρίζει την ανάγκη για μία νέα γενιά εφαρμογών που θα ενισχύσει τα οφέλη από την αξιοποίηση των ήδη υπάρχοντων συστημάτων CRM. Έτσι, παρουσίασε της επόμενης γενιάς εργαλεία παραγωγικότητας με επίκεντρο στις πωλήσεις, τις λεγόμενες Social CRM εφαρμογές. Με λίγα λόγια, τα εργαλεία αυτά εστιάζουν τις κοινωνικές δραστηριότητες σε όλα τα στάδια μιας πώλησης, δηλαδή από τη δημιουργία ευκαιριών πώλησης μέχρι το κλείσιμο της συμφωνίας με τον πελάτη.

Οι εφαρμογές παραγωγικότητας Social CRM της Oracle (Sales Prospector Sales Campaigns, Sales Library, Mobile Sales Assistant) εστιάζουν στο χρήστη

αξιοποιώντας τη συλλογική γνώση και εμπειρία της ευρύτερης κοινότητας των πωλήσεων (Καπράλος, Π., 2008).

Η έννοια του Social CRM ξεπερνά κατά πολύ την τεχνολογία και εστιάζει σε μία ουσιαστική επικοινωνία με τον πελάτη, παρά το γεγονός ότι οι επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις δεν είναι θέμα τεχνολογίας. Το κλειδί για την επιτυχία του Social CRM έγκειται στην αποδοχή των επιχειρήσεων στις αλλαγές με την πάροδο του χρόνου, διότι το Social CRM αποτελεί μία ευρύτερη αλλαγή του τρόπου ζωής για πολλές επιχειρήσεις. Δηλαδή, όπως μία οποιαδήποτε αλλαγή απαιτεί το σωστό σχεδιασμό και οργάνωση για να πετύχει, έτσι και η επιτυχία του Social CRM εξαρτάται από τον καθορισμό των αρχικών στόχων και την επίτευξη αυτών με την απαιτούμενη επιμονή για βέλτιστα αποτελέσματα.

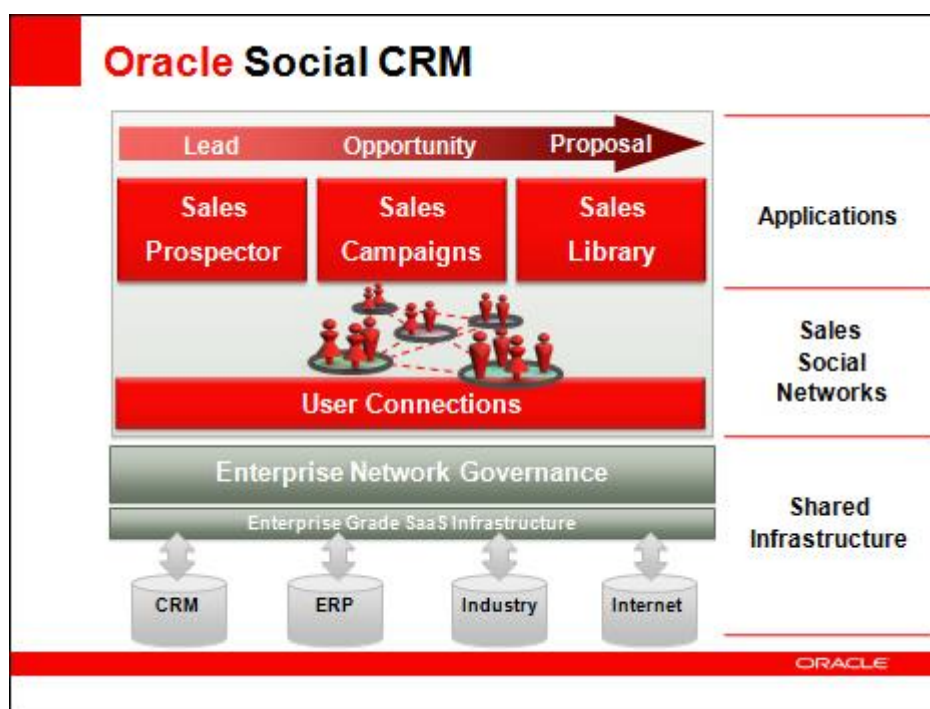
Social CRM είναι μία φιλοσοφία και μία επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία υποστηρίζεται από μία τεχνολογική πλατφόρμα, επιχειρηματικών κανόνων, διαδικασιών και κοινωνικών χαρακτηριστικών που έχουν σκοπό να συνδέσουν τον πελάτη σε μία συλλογική συζήτηση, προκειμένου να παρέχουν αμοιβαία επωφελή αξία σε ένα αξιόπιστο και διαφανή επιχειρηματικό περιβάλλον. Είναι η πραγματική απάντηση της επιχείρησης στον έλεγχο της συνομιλίας με τον πελάτη (Greenberg, P., 2009).

Το Social CRM έχει το πλεόνασμα της κοινωνικοποιημένης τεχνολογίας και της επιχειρηματικής ευφυΐας σε σημαντικές ευκαιρίες. Η εξόρυξη δεδομένων, όπως για παράδειγμα οικονομικά στοιχεία ή αγοραστικές συνήθειες από εξωτερικές πηγές, κατέχουν την συλλογική εμπειρία της επιχείρησης. Με αποτέλεσμα, τα news feed να επηρεάζουν το κλίμα της επιχείρησης και να την καθοδηγούν σε νέες ευκαιρίες με καλή προοπτική (Ferguson, D., 2011).

Δεδομένου ότι για το χτίσιμο των πελατειακών σχέσεων σε συνδυασμό με τα επιχειρησιακά λογισμικά απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες, η Oracle είναι σε θέση να ολοκληρώσει αυτό το σημαντικό επίτευγμα, με το σύγχρονο προϊόν Social CRM. Πιο απλά, το καινοτόμο προϊόν της Oracle ενώνει την κοινωνική δικτύωση με τα αληθινά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως η αξιοπιστία, η διαχείριση της ασφάλειας και η επέκταση της.

Το σχήμα 3 δείχνει τη συνολική αρχιτεκτονική του Social CRM. Από την πλευρά των χρηστών και των απαιτήσεων αντικατοπτρίζει ένα τυπικό κύκλο

πωλήσεων. Επίσης παρουσιάζει τα θέματα πληροφορικής που συνδέονται, με την πώληση, τα δεδομένα για τις επιχειρήσεις και την εταιρική διαχείριση υποδομής:



(Σχήμα 3, Πηγή: zdnet, 2008)

Ανακεφαλαιώνοντας, θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη να μην τονιστούν οι πρόσφατες διακρίσεις της Oracle για τα προϊόντα της CRM. Συγκεκριμένα, κορυφαία εταιρεία αναλύσεων, εν ονόματι Gartner, Inc. κατατάσσει την Oracle στην ανώτερη δυνατή κατηγορία «Strong Positive» για τα προϊόντα CRM για την Τοπική Αυτοδιοίκηση στην έκθεσή με τίτλο «MarketScope for Local Government CRM Products». Επίσης, η Gartner σημειώνει ότι ένας προμηθευτής, όπως η Oracle, που λαμβάνει το χαρακτηρισμό “Strong Positive” πρέπει να είναι «προμηθευτής στρατηγικών προϊόντων, υπηρεσιών ή λύσεων ...». Σύντομα, η Oracle κατατάχτηκε από την Gartner, Inc. στην κατηγορία «Leaders» στις Σουίτες Διαχείρισης Επιχειρηματικής Απόδοσης στην έκθεσή της για το 2011 με τίτλο «Magic Quadrant for Corporate Performance Management Suites» (Techpress, 2011).

## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### CASE STUDIES

#### 5.1 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Isomat ABEE

##### 5.1.1 Εταιρικό προφίλ

Η ISOMAT A.B.E.E. ιδρύθηκε το 1980 και σήμερα με το σλόγκαν «*building quality*» αποτελεί μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες χημικών δομικών και κονιαμάτων στη Ν.Α. Ευρώπη στον κατασκευαστικό κλάδο. Η σταθερή της ανάπτυξη οφείλεται κυρίως στα καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα της, στο υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό της και στις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της.

Η εταιρεία παράγει και διαθέτει δομικά χημικά προϊόντα και κονιάματα που χρησιμοποιούνται σε κάθε είδους οικοδομικές εργασίες. Αναλυτικότερα, διαθέτει 6 βασικές κατηγορίες προϊόντων:

- Στεγανωτικά Υλικά
- Βελτιωτικά Σκυροδέματος & Κονιαμάτων
- Κόλλες Πλακιδίων & Αρμόστοκους
- Επισκευαστικά Υλικά & Υλικά Βαφής
- Έτοιμους Σοβάδες
- Βιομηχανικά Δάπεδα

Η εταιρεία διαθέτει 8 τμήματα, τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- Τμήμα Παραγωγής
- Εμπορικό τμήμα
- Οικονομική Διεύθυνση
- Λογιστήριο
- Logistics
- Έρευνα και Ανάπτυξη
- Ποιοτικός Έλεγχος
- Τεχνική Υποστήριξη

Η εταιρεία απασχολεί σήμερα στην Ελλάδα 282 εργαζομένους, εκ των οποίων οι 45 είναι διπλωματούχοι μηχανικοί και χημικοί, ενώ άλλοι 80 εργαζόμενοι απασχολούνται στις τρεις θυγατρικές της στο εξωτερικό.

Με κέντρα πωλήσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και ένα πυκνό δίκτυο περίπου 1500 συνεργαζόμενων καταστημάτων, η ISOMAT εξυπηρετεί τον κατασκευαστικό κλάδο σε κάθε γωνιά της Ελλάδας.

Υιοθετώντας μία στρατηγική εξωστρέφειας η εταιρία πραγματοποιεί εξαγωγές σε περισσότερες από 20 χώρες της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Ασίας, στις οποίες δραστηριοποιείται είτε μέσω της δημιουργίας θυγατρικών εταιρειών είτε μέσω τοπικών διανομέων. Στις αγορές της Ρουμανίας, της Βουλγαρίας και της Σερβίας, δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών της ISOMAT ROMANIA S.R.L., ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O.D. και ISOMAT D.O.O. αντίστοιχα.

Κεντρική φιλοσοφία της ISOMAT αποτελεί η προσφορά προϊόντων ανώτατης ποιότητας, αλλά και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με στόχο πάντα την ολική ικανοποίηση των πελατών της, τα οποία διασφαλίζει μέσω των τμημάτων: Έρευνα και Ανάπτυξη, Ποιοτικός Έλεγχος και Τεχνική Υποστήριξη. Παράλληλα, επιτυγχάνεται με μία ολοκληρωμένη εστιασμένη διαφήμιση, με συνεχή βελτίωση των παρερχόμενων υπηρεσιών μέσω του CRM και άλλων συστημάτων της επιχείρησης, όπως ERP (=Enterprise Resource Planning) WMS (=Warehouse Management System)

Σχετικά με το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων της, η ISOMAT είναι πιστοποιημένη και εφαρμόζει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001.

Όσον αφορά την παραγωγή και την διακίνηση, η ISOMAT διαθέτει στις εργοστασιακές της εγκαταστάσεις, στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης, σύγχρονα εξοπλισμένα και πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής και συσκευασίας. Με την τελευταία επένδυση που πραγματοποίησε η εταιρεία εντός του 2007, η παραγωγική δυναμικότητα αυξήθηκε κατά 200% φτάνοντας τους 1500 τόνους ημερησίως. Έτσι εξασφαλίζει μεγάλη παραγωγικότητα και ευελιξία παραγωγής σε συνδυασμό με την άριστη ποιότητα των προϊόντων της. Πέρα όμως από αυτό, βασικός στόχος της ISOMAT αποτελεί και η γρήγορη και άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της. Γι' αυτό στις σύγχρονα οργανωμένες και πλήρως

αυτοματοποιημένες αποθήκες της, σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα, διατηρεί συνεχώς ένα ικανό απόθεμα των προϊόντων της, ώστε να εξασφαλίζει την άμεση ανταπόκριση σε κάθε ζήτηση. Με την εφαρμογή του συστήματος Warehouse Management έχει επιτύχει βελτιστοποίηση των χρόνων λήψης και εκτέλεσης παραγγελιών, πλήρη αποφυγή τυχών λαθών και κατ' επέκταση ολική αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της.

Θέλοντας να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, η ISOMAT διαθέτει ένα άρτια στελεχωμένο τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης του οποίου σκοπός είναι η προσφορά τεχνογνωσίας και η παροχή ολοκληρωμένων τεχνικών λύσεων.

Το άριστα εκπαιδευμένο επιτελείο διπλωματούχων μηχανικών προσφέρει υπεύθυνη τεχνική υποστήριξη σε κάθε ενδιαφερόμενο, επαγγελματία ή ιδιώτη, σχετικά με κάθε είδους κατασκευαστική δραστηριότητα που συσχετίζεται με τα προϊόντα της εταιρίας. Μέσω της γραμμής άμεσης εξυπηρέτησης 801-11-150-150 της ISOMAT και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το τμήμα απαντάει καθημερινά σε ένα μεγάλο αριθμό τηλεφωνημάτων και e-mails από συνεργαζόμενους εμπόρους, εργολάβους, μηχανικούς, εφαρμοστές και ιδιώτες με στόχο πάντα την καλύτερη το δυνατόν εξυπηρέτησή τους. Περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τις ιδιότητες και τη σωστή εφαρμογή των προϊόντων ISOMAT μπορεί να βρει κανείς και στα τεχνικά φυλλάδια καθώς και στις μπροσούρες της εταιρίας που διατίθενται δωρεάν στα διάφορα σημεία πώλησης ή στην ιστοσελίδα της, [www.isomat.net](http://www.isomat.net).

### 5.1.2 Αποτύπωση κατάστασης “πριν” και “μετά” την εφαρμογή του συστήματος CRM

Στόχος της εταιρείας είναι να κατέχει την πρώτη θέση στην Ελλάδα και να διαπρέπει στους πρώτους τρεις μεταξύ των εταιρειών της Ευρώπης. Ταυτόχρονα, εστιάζει τη στρατηγική της στην άψογη εξυπηρέτηση των πελατών- συνεργατών της, ενώ αναζητεί διαρκώς καινοτόμες ιδέες και λύσεις που την έχουν καταξιώσει και της έχουν εξασφαλίσει ηγετική θέση στην αγορά.

Αναντίρρητα, η εταιρεία ISOMAT ακολουθώντας μία σταθερά ανοδική πορεία, εξυπηρετεί πλέον ένα σταθερά αυξανόμενο πελατολόγιο καλύπτοντας γεωγραφικά ολόκληρη την Ελλάδα. Παρότι το 2009 σημείωσε για πρώτη φορά

μείωση του κύκλου εργασιών κατά 8,35%, παρατηρούμε ότι το 2010 έχουμε και πάλι αξιοσημείωτη άνοδο του κύκλου εργασιών και μάλιστα σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Σε πρώτο επίπεδο δημιουργήθηκε η ανάγκη για μία πιο οργανωμένη και άμεση πληροφόρηση μεταξύ των μελών της εταιρείας. Έπειτα, προέκυψε η ανάγκη για έλεγχο των λειτουργιών όλων των τμημάτων από τη Διοίκηση, έχοντας πλέον στόχο την αυτοματοποίηση στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, δηλαδή δυνατότητα αυτοματοποίησης εσωτερικών διαδικασιών και οργάνωσης της εταιρείας τόσο σε επίπεδο πελάτη όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η βελτιστοποίηση εικόνας της εταιρείας.

Για την επίτευξη των στόχων της, η ISOMAT ανέθεσε το δύσκολο αυτό έργο στην εταιρεία MOMENTOUS, η οποία είναι ειδική στα πληροφοριακά συστήματα. Συγκεκριμένα, η ISOMAT ζήτησε από την εταιρεία-πάροχο ένα πακέτο CRM, διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει όλες τις ανάγκες και απαιτήσεις της εταιρείας. Έτσι, η MOMENTOS έκανε ένα “customise” πάνω στις ανάγκες της εταιρείας και της πρόσφερε ένα ολοκληρωμένο πακέτο του συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, κατάλληλο αποκλειστικά για την ISOMAT, το οποίο ονομάστηκε ISOMAT ACTION.

Στη συνέχεια, η MOMENTOS πραγματοποίησε την εγκατάσταση του συστήματος και το έθεσε σε λειτουργία το Φλεβάρη του 2010 σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, εφόσον βέβαια προηγήθηκε εκπαίδευση του προσωπικού και της διοίκησης της εταιρείας. Πρέπει να τονιστεί ότι το σύστημα CRM χρησιμοποιείται κυρίως από το Εμπορικό Τμήμα, το οποίο και συνδέθηκε με το ERP που χρησιμοποιεί ολόκληρη η εταιρεία. Αξιοσημείωτη είναι η ομολογία των χρηστών, όσον αφορά το σύστημα CRM, το οποίο τους έλυσε τα χέρια, διότι πρόκειται για μία «ON LINE ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ».

Επομένως, συμπεραίνουμε ότι τα κύρια επιχειρηματικά και τεχνολογικά οφέλη είναι: η άμεση και οργανωμένη πληροφόρηση, η αύξηση της παραγωγικότητας, η οικονομία χρόνου, ο γενικός έλεγχος και τα στατιστικά στοιχεία.

Ως πρωτεύον πλεονέκτημα κατατάσσεται η άμεση επικοινωνία και πληροφόρηση που έχουν μεταξύ τους πωλητές και επιθεωρητές. Παλαιότερα, ο



πωλητής έκανε το πρόγραμμα του, σύμφωνα με τα ραντεβού της εβδομάδας, (π.χ. 30/βδομάδα) και στο τέλος αυτής έδινε πλήρη αναφορά στον προϊστάμενο του για όλους τους πελάτες. Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής είχε σαφώς ελλιπή μνήμη και πιθανόν λεπτομέρειες που ήθελε να επισημάνει, τις είχε ξεχάσει. Ο προϊστάμενος από τη μεριά του δεν μπορεί να εξακριβώσει όλα τα στοιχεία και να αξιολογήσει σωστά τη δουλειά του πωλητή. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η συνάντηση του πωλητή με τον προϊστάμενο γινόταν ετεροχρονισμένα με ένα κοινότυπο έλεγχο, που εύκολα μπορούσε να αποβεί σε μικρά, μη αντιληπτά λάθη και να κοστίσει το τέλος της συνεργασίας με κάποιον πελάτη. Είναι γεγονός ότι με την εφαρμογή του CRM, ο πωλητής μπορεί πλέον να αφιερώνει μία ώρα κάθε βράδυ και να δίνει ηλεκτρονική αναφορά από το σπίτι του, καταγράφοντας τυχόν σχόλια και παρατηρήσεις για κάθε ραντεβού (π.χ. 6 ραντεβού/μέρα). Συμπερασματικά, ο προϊστάμενος έχει εικόνα το επόμενο κιόλας πρωί για όλους τους πελάτες και είναι σε θέση να προβεί στη διευθέτηση τυχόν προβλημάτων αυθημερόν. Δηλαδή, ο τετριμμένος έλεγχος μπορεί πλέον να γίνεται κάθε μέρα και όχι κάθε βδομάδα.

Επιπρόσθετα, υπάρχει το ιστορικό ταυτότητας κάθε πελάτη, το οποίο βοηθά τον πωλητή στην προετοιμασία του για ένα μελλοντικό ραντεβού. Ακόμη και στην περίπτωση ανταλλαγής των πελατών μεταξύ των πωλητών δεν απαιτείται πλέον συνάντηση, εφόσον υπάρχει πλήρη εικόνα για όλα τα στοιχεία του πελάτη (τύπος πελάτη, προτιμήσεις, σχόλια τελευταίας συνάντησης).

Εύκολα, λοιπόν, συνεπάγεται ότι ο συντονισμός και η οργάνωση των καθημερινών επιχειρησιακών λειτουργιών της ISOMAT πραγματοποιούνται πιο άμεσα και πιο αποτελεσματικά.

Παράλληλα, θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη να μην τονιστεί ότι η σύνδεση του όλου προγράμματος με το ERP της εταιρείας, επιτρέπει την άντληση οικονομικών στοιχείων των πελατών τα οποία μπορεί να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή στους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή μαζί τους. Κατά αυτόν τον τρόπο το τμήμα πωλήσεων μπορεί να ενημερώνεται για την πορεία των συμφωνιών, τα οικονομικά στοιχεία και κάθε άλλη πληροφορία που μπορεί να συμβάλλει στην αποδοτικότερη συνεργασία με τους πελάτες.

Συνοψίζοντας, η 'online' πληροφόρηση μες στην εταιρεία επέφερε σημαντικά οφέλη, όπως η αύξηση παραγωγικότητας των εργαζομένων που δεν

χρειάζεται πλέον να καταγράφουν χειρόγραφα τις πληροφορίες, ακόμη και οι υπογραφές καταγράφονται ψηφιακά. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι με την εγκατάσταση του προγράμματος CRM έγινε πλέον εφικτή η αποτελεσματικότερη παρακολούθηση και ο έλεγχος των πωλήσεων από τους επιθεωρητές, ενώ οι πωλητές μπορούν πλέον να έχουν άμεση ενημέρωση για τα καθήκοντα τους, την προτεραιότητα και τον τρόπο που πρέπει να διεξαχθούν.

### 5.1.3 Μοναδική πρόκληση

Έπειτα, θα ήταν πλάνη αν παραλείπαμε την μοναδική πρόκληση που αντιμετώπισε η εταιρεία τον πρώτο μήνα στην προσπάθεια της να υιοθετήσει τη νέα κουλτούρα του συστήματος CRM, η οποία αποδιδόταν στις χαμηλές ταχύτητες διαδικτύου. Ουσιαστικά, υπήρξαν καθυστερήσεις στην πλήρη αναφορά που δίνει ο πωλητής κάθε βράδυ, λόγω του ότι αφιέρωνε περισσότερο χρόνο από τον απαιτούμενο. Σαφέστερα, το γεγονός αυτό επιβράδυνε και επηρέαζε το πρόγραμμα εργασιών του πωλητή, καθώς και την προσωπική του ζωή.

Με δεδομένα τα παραπάνω δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι η ISOMAT σταμάτησε άμεσα την συνεργασία με την εταιρεία-πάροχο υπηρεσιών διαδικτύου εν ονόματι VODAFONE και στράφηκε σε μία νέα συμφωνία με την εταιρεία COSMOTE. Λύνοντας έτσι το πρόβλημα, εξασφάλισε γρήγορα και εύκολα υψηλές ταχύτητες για την καλύτερη απόδοση και διαχείριση του συστήματος CRM.

### 5.1.4 Τελικά συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, η υιοθέτηση της νέα τεχνολογίας και συγκεκριμένα η υλοποίηση του συστήματος CRM, επέφερε καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης. Πράγματι, το CRM αποτελεί για την εταιρεία την προσέγγιση που ενοποιεί τις πωλήσεις, τη διεκπεραίωση των παραγγελιών και τους πελάτες, ενώ ταυτόχρονα ενοποιεί όλα τα σημεία επαφής με αυτούς.

Πρακτικά, το CRM:

- Βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες, μέσω της βελτιωμένης επικοινωνίας και να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις αυτών, έχοντας στη διάθεση τους όλες τις πληροφορίες.
- Διευκολύνει τον εντοπισμό των σημαντικότερων πελατών, μέσω της διαθεσιμότητας των στατιστικών στοιχείων. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία είναι σε θέση να παράσχει σε αυτούς τους πελάτες καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης.
- Βοηθά τους πωλητές να κατανέμουν εύκολα τα ραντεβού τους ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή, κερδίζοντας χρόνο. Ακόμη και σε περίπτωση ανταλλαγής πελατών, παραλείπεται η μεταξύ τους συνάντηση, εφόσον όλα τα στοιχεία των πελατών είναι διαθέσιμα στο σύστημα.
- Διευκολύνει τη διαχείριση των λογαριασμών των πελατών, καθώς όλες οι πληροφορίες είναι συγκεντρωμένες και διαθέσιμες σε περισσότερα του ενός στελέχη. Ο πελάτης δεν χρειάζεται πλέον να περιμένει για να μιλήσει με τον συγκεκριμένο υπάλληλο που χειρίζεται τα θέματα του, αλλά μπορεί να τον εξυπηρετήσει οποιοσδήποτε με βάση τις πληροφορίες που υπάρχουν στο σύστημα CRM.
- Βοηθά το λογιστήριο στην σωστή κοστολόγηση, μέσα από την αυτοματοποίηση των πωλήσεων.
- Δίνει την δυνατότητα στη διοίκηση να έχει εικόνα για όλα και να μπορεί να υποστηρίξει στη λήψη αποφάσεων.
- Βελτιώνει την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, διαμορφώνοντας όλο και καλύτερη εικόνα για την εταιρεία.
- Μειώνει τον κίνδυνο απώλειας πελατών

Σήμερα, ελάχιστοι θα μπορούσαν να αρνηθούν ότι το συνολικό έργο εφαρμογής CRM ενίσχυσε την πρόοδο και την ανάπτυξη της εταιρείας, με κίνητρο πάντα την επιτυχημένη πορεία της στον κατασκευαστικό κλάδο.

## 5.2 Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Infolab AE

### 5.2.1 Εταιρικό προφίλ

Το πρώτο εκπαιδευτικό κέντρο της INFOLAB ιδρύθηκε το 1995 στη Θεσσαλονίκη από πεπειραμένα στελέχη πληροφορικής και έκτοτε τα στελέχη του έχουν προσφέρει τις υπηρεσίες τους σε εκατοντάδες εταιρίες σε ολόκληρη την Ελλάδα έχοντας στο ενεργητικό τους περισσότερες από 100.000 ώρες εκπαίδευσης. Έπειτα, το δεύτερο εκπαιδευτικό κέντρο ιδρύθηκε στην Αθήνα το 2009. Η ιστορία της INFOLAB με αριθμούς, θα μπορούσε να παρουσιαστεί κάπως έτσι:

- 16 Χρόνια λειτουργίας
- 50 Συνεργάτες και εισηγητές
- 200 Διαφορετικά σεμινάρια
- 400 Τμήματα κάθε χρόνο
- 3.500 Εταιρικοί πελάτες
- 12.000 Μαθητές
- 8.000 Εξετάσεις πιστοποίησης
- 100.000 Ώρες εκπαίδευσης

Η εταιρεία έχει συνάψει σημαντικές εμπορικές συμφωνίες με κορυφαίες εταιρείες όπως η Microsoft, PeopleCert, Cisco, ACTA, Vue, Prometric, Certiport , Measure Up κα. Σήμερα μετά από 16 χρόνια λειτουργίας, τα εκπαιδευτικά κέντρα INFOLAB υλοποιούν :

- Ανοιχτά εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη επιχειρήσεων και ιδιώτες, στις εγκαταστάσεις τους σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη,
- Κλειστά ενδοεπιχειρησιακά τμήματα στο χώρο του πελάτη εντός και εκτός Ελλάδος.
- Εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα (e-learning).
- Εκπαιδευτικά προγράμματα που συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα της κλασικής εκπαίδευσης με εισηγητή στην αίθουσα, με την ευελιξία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης (Blended learning).

Όλα τα παραπάνω αφορούν θέματα Πληροφορικής, Επικοινωνίας, Πωλήσεων, Εξυπηρέτησης, Συστημάτων Ποιότητας, Ασφάλειας τροφίμων, Διαχείρισης έργων, Πράσινης ενέργειας, Οργάνωσης γραμματείας, Ξένων γλωσσών και πολλά άλλα.

Το όραμα της εταιρείας είναι να βρίσκεται στην ηγετική θέση στο χώρο της εκπαίδευσης και πιστοποίησης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσοντας συνεχώς εξειδικευμένα, ποιοτικά και καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιπλέον στόχος της INFOLAB είναι η ουσιαστική συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, όπως της INFOLAB, αποτελεί σήμερα το σημαντικότερο κεφάλαιο της για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την προσαρμογή της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Μέσω της ανάπτυξης του συνόλου των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της αναπτύσσεται και γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική. Τα τμήματα από τα οποία απαρτίζεται η εταιρεία αναφέρονται παρακάτω:

- Γενική Διεύθυνση
- Λογιστήριο
- Τμήμα Εκπαίδευσης
- Τμήμα Πωλήσεων
- Τμήμα Υποστήριξης
- Εισηγητές

Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει μία πληθώρα υπηρεσιών που την κάνει πιο ανταγωνιστική στα σημερινά δεδομένα. Για παράδειγμα, οι ιδιώτες που αποζητούν μία νέα καριέρα ή επιθυμούν να ενισχύσουν τη σημερινή τους, μπορούν με μια σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και να βοηθηθούν στην επίτευξη των στόχων τους.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σήμερα περισσότερο από ποτέ υπάρχει η ανάγκη για ποιοτική, εξειδικευμένη και άμεσα αποτελεσματική εκπαίδευση.

Σαφέστερα, η εταιρεία INFOLAB παρέχει σε επιχειρήσεις και ιδιώτες, ποιοτικές υπηρεσίες εκπαίδευσης, υπηρεσίες πιστοποίησης και συμβουλευτικές

υπηρεσίες σε θέματα επιχειρησιακών Δεξιοτήτων & Πληροφορικής. Πιο συγκεκριμένα, προσφέρει:

Υπηρεσίες Εκπαίδευσης: Οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν, ανάλογα με τις προσωπικές τους ανάγκες, από μια πληθώρα σεμιναρίων στα παρακάτω θέματα:

- Επιχειρησιακών δεξιοτήτων
- Τεχνικών γνώσεων Πληροφορικής
- Βασικών δεξιοτήτων Πληροφορικής
- Για μηχανικούς
- Ξένων γλωσσών
- GMAT - GRE

Πιστοποίηση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού: Τα κέντρα INFOLAB είναι Επίσημο Εξεταστικό κέντρο Pearson VUE, Prometric, People Cert (ECDL), ACTA, Infotest και παρέχουν τη δυνατότητα απόκτησης των πιο γνωστών πιστοποιήσεων δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού.

Συμβουλευτικές Υπηρεσίες: Τα κέντρα INFOLAB ως Microsoft Gold Certified Partner, προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις με προϊόντα Microsoft.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης πραγματοποιούνται μέσα σε αίθουσα, είτε με ανοιχτά τμήματα για στελέχη επιχειρήσεων και ιδιώτες στα εκπαιδευτικά κέντρα της INFOLAB, είτε σε κλειστά εταιρικά τμήματα στο χώρο του πελάτη εντός και εκτός χώρας. Επίσης, είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν μέσω e-learning, μέσω Blended learning, δηλαδή συνδυασμός e-learning και αίθουσας και μέσω Virtual Class, δηλαδή συνδυασμός e-learning και εισηγητή.

### 5.2.2 Αποτύπωση κατάστασης “πριν” και “μετά” την εφαρμογή του συστήματος CRM

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πρωταρχικός στόχος της Infolab είναι να κατέχει την πρώτη θέση στον τομέα της εκπαίδευσης και πιστοποίησης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσα από τις καινοτόμες ενέργειες της εταιρείας.

Σε πρώτο στάδιο, η εταιρεία συναντούσε δυσκολίες στην επικοινωνία με τους πελάτες, διότι υπήρχαν κάποιοι περιορισμοί στην καταγραφή όλων των στοιχείων και η αναζήτηση δεδομένων ήταν ενιαία, στην ουσία δεν υπήρχαν εύχρηστα φίλτρα. Παρότι βέβαια υπήρχαν κάποια “customer” εργαλεία, δεν επαρκούσαν για τις ανάγκες της εταιρείας και έτσι ήταν αδύνατο να πραγματοποιήσουν στοχευόμενες καμπάνιες. Κατά συνέπεια, υπήρχε η ανάγκη για μία καλύτερη επικοινωνία με τον πελάτη.

Επομένως, οι παραπάνω λόγοι αποτέλεσαν άμεσο κίνητρο για την υιοθέτηση μιας νέας εφαρμογής, η οποία θα ικανοποιεί τις ανάγκες της εταιρείας. Έτσι, το 2004 πραγματοποιείται η εγκατάσταση του λογισμικού Microsoft CRM 1.2 . Όσον αφορά την εξοικείωση και υιοθέτηση της νέας κουλτούρας, αρχικά εκπαιδεύτηκαν δύο άτομα, τα οποία έπειτα ανέλαβαν την εκπαίδευση του υπόλοιπου προσωπικού, όπως είναι φυσικό εφόσον το αντικείμενο της Infolab αφορά υπηρεσίες εκπαίδευσης. Ωστόσο, ας γίνει ξεκάθαρο ότι η εταιρεία σήμερα χρησιμοποιεί τη νέα έκδοση της Microsoft, CRM Dynamics 4.0.

Επιπρόσθετα, αν αναλογιστούμε τις αρχικές ανάγκες της επιχείρησης, συμπεραίνουμε ότι το σύστημα CRM χρησιμοποιείται κυρίως από το Τμήμα Πωλήσεων και το Τμήμα Υποστήριξης των πελατών.

### 5.2.3 Οφέλη εφαρμογής

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναπτύξουμε και να περιγράψουμε τα οφέλη που επέφερε η εφαρμογή του συστήματος στις καθημερινές διεργασίες της επιχείρησης, αλλά και στην βοήθεια ανάπτυξης και σχεδιασμού νέων στρατηγικών, προκειμένου να συμβαδίζει στις αλλαγές και εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Το κυριότερο πλεονέκτημα για τους υπαλλήλους είναι η βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, με αποτέλεσμα να μπορούν να αντλούν άμεσα τις σωστές πληροφορίες, να τις διαχειρίζονται και να δρομολογούν αυτόματα τις εργασίες τους, εξασφαλίζοντας μία ποιοτική επικοινωνία με τους πελάτες. Επιπλέον, επιτυγχάνεται η οργάνωση και η ιεράρχηση των πελατών προς εξυπηρέτηση. Προκειμένου δηλαδή να επιτύχουν το στάδιο υποστήριξης μετά την πώληση «After Sales Support», οι υπάλληλοι έχουν εικόνα και ιστορικό για το προφίλ όλων των

πελατών και είναι σε θέση να επιλύσουν τυχόν προβλήματα με αυτόματη δρομολόγηση. Εύκολα, λοιπόν, έχουνε την δυνατότητα αναγνώρισης των σημαντικότερων πελατών, αλλά και εντοπισμού πελατών που έχουν ενδείξεις φυγής, αν για παράδειγμα παρατηρηθεί μείωση σεμιναρίων και τμημάτων εκπαίδευσης, όπου θα πρέπει να αυξήσουν τις πιθανότητες παραμονή τους. Είναι εύκολα αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις/εταιρείες είναι οι σημαντικότεροι πελάτες της InfoLab, αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι απασχολούν μεγαλύτερο σε αριθμό ανθρώπινο δυναμικό, σε σχέση με τους μεμονωμένους ιδιώτες. Συνοπτικά, η κοινή χρήση των πληροφοριών από όλα τα τμήματα, έχει ως αποτέλεσμα μία αυτοματοποιημένη παροχή υπηρεσιών με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στους πελάτες.

Από την άλλη μεριά, η εφαρμογή του συστήματος CRM ενισχύει την ανάπτυξη της επιχείρησης, από το γεγονός ότι της παρέχει τη δυνατότητα εντοπισμού νέων αναγκών εκπαίδευσης και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Συγκεκριμένα, τα στατιστικά στοιχεία των πελατών και τα αποτελέσματα των αναλύσεων συμβάλλουν στην δημιουργία νέων εκπαιδευτικών σεμιναρίων, τα οποία έχουν μεγάλη απόκριση στην αγορά. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στο φορολογικό σύστημα δεν είναι κατανοητές και αποδεκτές από όλους και γι' αυτό εκφράζουν την ανάγκη για ενημέρωση, την οποία λαμβάνει η InfoLab από τον εκάστοτε πελάτη (λειτουργεί σαν feedback) και την αξιοποιεί άμεσα με τη δημιουργία του κατάλληλου σεμιναρίου. Έτσι συνεπάγεται το συμπέρασμα ότι οι εξελίξεις του περιβάλλοντος και της αγοράς γίνονται εύκολα αντιληπτές από την InfoLab και αποκτά ανταγωνιστικό πλεόνασμα.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία πραγματοποιεί έρευνες κάθε τρίμηνο, με σκοπό την διερεύνηση των απόψεων των πελατών για τις τιμές των σεμιναρίων, για το συντονισμό και την οργάνωση του προγράμματος, καθώς και την αξιολόγηση των εισηγητών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξόρυξη πληροφοριών που αξιολογούν τον εν δυνάμει υπάλληλο, ενισχύοντας ή αποδυναμώνοντας την εικόνα του στο διοικητικό προσωπικό. Αναλυτικά, υπάρχουν στοιχεία για τον αριθμό τηλεφωνημάτων, ποιοι πελάτες ενημερώθηκαν μέσω mail ή μέσω τηλεφώνου και διάφορα άλλα πορίσματα.



#### 5.2.4 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η Infolab χρησιμοποιεί την εφαρμογή τα τελευταία επτά χρόνια, μεταξύ των οποίων είχε την δυνατότητα ίδρυσης ενός δευτέρου εκπαιδευτικού κέντρου. Σημαντικό ρόλο πιθανόν να έπαιξε η λειτουργία του συστήματος, γεγονός όμως που δεν αποδεικνύεται εμπειριστατωμένα. Επίσης, με τη χρήση του λογισμικού CRM, η Infolab εξασφαλίζει μία ποιοτικότερη επικοινωνία με τους πελάτες, άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους, την άριστη διαχείριση των σχέσεων τους και τη βέλτιστη οργάνωση όλων των τμημάτων. Συνοπτικά, το CRM:

- Ενισχύει την βελτιστοποίηση εσωτερικών διαδικασιών και την αυτοματοποίηση καθημερινών εργασιών. Συγκεκριμένα, βοηθά την άντληση και διαχείριση των σωστών πληροφοριών με την χρήση φίλτρων (π.χ. αποστολή mail σε συγκεκριμένους πελάτες που τους ενδιαφέρει).
- Εξασφαλίζει μία ποιοτικότερη επικοινωνία με τους πελάτες και η εταιρεία είναι σε θέση να τους εξυπηρετεί άμεσα, κερδίζοντας την αξιοπιστία τους και μειώνοντας τον κίνδυνο απώλειας τους.
- Βοηθά στον εντοπισμό νέων αναγκών εκπαίδευσης και την δημιουργία νέων προϊόντων (π.χ. σεμινάρια για Social Media). Ταυτόχρονα, ενισχύει στην ανάπτυξη και στο σχεδιασμό νέων στρατηγικών.
- Επιταχύνει την οργάνωση και την ιεράρχηση των πελατών προς εξυπηρέτηση και βοηθά το Τμήμα Υποστήριξης (After Sales Support), διότι ο υπάλληλος έχει πλήρη εικόνα για το προφίλ και το ιστορικό των πελατών.
- Παρέχει στην εταιρεία τη δυνατότητα αναγνώρισης των σημαντικότερων πελατών, με τη βοήθεια των στατιστικών στοιχείων.
- Βοηθά την εταιρεία στην αξιολόγηση του προσωπικού μέσα από τα στοιχεία που της παρέχει το σύστημα, όπως για παράδειγμα: Πόσα τηλεφωνήματα πραγματοποιεί ο τάδε πωλητής την μέρα; Με αποτέλεσμα να γνωρίζει άμεσα η εταιρεία την αποδοτικότητα του κάθε πωλητή.

Σήμερα, θα ήταν πλάνη, αν υποστήριζε κανείς ότι το συνολικό έργο εφαρμογής CRM δεν ενίσχυσε την ανάπτυξη της εταιρείας. Αντίθετα, η Infolab

απέκτησε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα της εκπαίδευσης και πιστοποίησης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αναντίρρητα, το λογισμικό CRM είναι αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου και αποτελεί μία νέα πελατοκεντρική φιλοσοφία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με την παρούσα εργασία επιτυγχάνεται η ανάλυση των νέων τάσεων της πληροφορικής τεχνολογίας και των εξειδικευμένων εφαρμογών των συστημάτων CRM. Εν ολίγοις, έχει καταστεί σαφές ότι η χρήση των συστημάτων CRM είναι απαραίτητη διότι μπορεί να βελτιώσει την λειτουργικότητα της επιχείρησης, να ενισχύσει τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες και έτσι να της προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως έγινε κατανοητό από την μελέτη περιπτώσεων, συμπεραίνουμε ότι μία επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει μία πληθώρα πλεονεκτημάτων, τα οποία βασίζονται κυρίως στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με μία αξιόπιστα ποιοτική επικοινωνία.

Συνοπτικά, γίνεται ξεκάθαρο ότι η βαθιά γνώση των δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία γενικότερα και ένα εξειδικευμένο λογισμικό CRM ειδικότερα, μπορεί να βοηθήσει σε σημαντικό βαθμό μία επιχείρηση να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι σε ένα πρόσφατο συνέδριο, όπου αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις όσον αφορά τις εξελίξεις της τεχνολογίας και την υιοθέτηση αυτής από το CRM, ο Tim Bajarin, ο Patrick Bultema και ο Barton Goldenberg κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μέλλον του CRM θα σχετίζεται πλέον μόνο με ψηφιακούς πελάτες (Goldenberg, B., 2008).

***«Future of CRM: The digital Client»***

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Γεώργιος Ι. Δουκίδης, (2003) «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα», ΑΘΗΝΑ: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σελ. 223

Χρήστος Α. Βασιλειάδης, (2008) «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών», ΑΘΗΝΑ: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Αδάμ Βρεχόπουλος, (2008) «Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (eCRM) - Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες \Τάσεις στην Ελληνική Αγορά», ΑΘΗΝΑ: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης

Δημήτρης Β. Κοσμάτος, (2004) «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων - Η στρατηγική επιλογή», ΑΘΗΝΑ: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

### **ΞΕΝΗ**

Barton J. Goldenberg, (2008) «CRM in Real Time - Empowering Customer Relationships», USA: Copyright©2008

Buttle Francis, (2004) «Customer Relationship Management - Concepts and Tools», Elsevier Butterworth Heinemann, UK, pp. 39-40

Buttle Francis and Bowie David, (2004) «Hospitality marketing: an introduction», Elsevier Butterworth Heinemann, UK

Dyche Jill, (2002) «The CRM handbook: a business guide to customer relationship management», Addison –Wesley, USA

Jackson B. Barbara, (1985) «Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships», Lexington Books, USA

Ian H. Gordon, (1998) «Relationship Marketing-New strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever», John Wiley & Sons Canada, USA

Injazz J. Chen, Karen Popovich, (2003) «Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology», Business Process Management Journal, Vol. 9 Iss: 5, pp.672 – 688

Kevork Eleni K. and Vrechopoulos P. Adam, (2008) «International Journal of Electronic Customer Relationship Management», Issue: Volume 2, Number 4, Pages: 376 – 417

Paul Greenberg, (2009) «CRM at the speed of light-Social CRM Strategies, Tools and Techniques for engaging your Customers», McGraw-Hill, USA, pp. 34-37

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ**

- [http://el.wikiversity.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management\\_Systems\\_%28CRM%29](http://el.wikiversity.org/wiki/Customer_Relationship_Management_Systems_%28CRM%29)
- [http://www.neo2.gr/c/document\\_library/get\\_file?folderId=27993&name=DLFE-701.pdf](http://www.neo2.gr/c/document_library/get_file?folderId=27993&name=DLFE-701.pdf), Πάρης Καπράλος (2008), CRM the new generation, NE.O magazine-Ηλεκτρονικό Περιοδικό, Τεύχος 87, σελ 29-49
- <http://www.regate.gr/content.asp?pid=58>
- <http://www.interworks.biz/whatissaas.el.aspx>
- <http://blog.softone.gr/archives/2011/02/28>
- <http://blog.softone.gr/archives/2011/04/20>
- <http://www.pinkfishdesign.gr/site/articles/crm/crm-kai-o-rolos-toy-stin-epixeirimatiki-drastiriotita-mias-epixeirisis>
- <http://www.pinkfishdesign.gr/site/articles/crm/ta-pleonektimata-toy-crm>
- <http://www.pinkfishdesign.gr/site/articles/crm/crm-kai-i-aksia-mias-basis-dedomenon>
- [http://www.bizhelp365.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137%3Acrm1&catid=23%3Amarketing-small-business&Itemid=23&lang=el](http://www.bizhelp365.com/index.php?option=com_content&view=article&id=137%3Acrm1&catid=23%3Amarketing-small-business&Itemid=23&lang=el)
- <http://www.dvdnet.gr/product.asp?id=9>

- <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
- [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_04/10/2003\\_79332](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_04/10/2003_79332)
- [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1126](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1126)
- <http://www.interworks.biz/SiteResources/data/MediaArchive/files//White%20Papers/%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82%20%CE%91%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B1%CF%83%CF%84%CF%8E%CE%BD%20CRM.pdf>
- <http://www.interworks.biz/webcrm.el.aspx>
- <https://rc.crm.dynamics.com/rc/2011/el-gr/on-prem/5.0/whatsNewCRM5.aspx>
- <http://www.interworks.biz/whatisaas.el.aspx>
- <http://www2.softone.gr/el/news/item/405>
- <http://www.regate.gr/content.asp?pid=58>
- <http://www.techpress.gr/index.php/archives/40450>
- <http://www.techpress.gr/index.php/archives/37911>
- <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/reaching-for-social-crm-success-or-failure/11415?tag=btxcsim>
- <http://www.oracle.com/us/corporate/profit/features/121410-socialcrm-195688.html>
- <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/oracle-innovates-with-social-crm/1031>
- <http://blog.softone.gr/archives/author/pai/>