

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

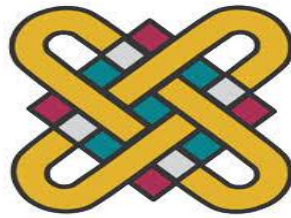
**«Η επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων CRM στο σύγχρονο
λιανεμπόριο. Η περίπτωση της ΜΑΣΟΥΤΗΣ ΑΕ»**



ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΕΥΓΕΝΙΑ Α.Μ.:ΕΡ0063

ΚΟΖΑΝΗ 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Η επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων CRM στο σύγχρονο
λιανεμπόριο. Η περίπτωση της ΜΑΣΟΥΤΗΣ ΑΕ»**

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΕΥΓΕΝΙΑ Α.Μ.:ΕΡ0063

Επιβλέπων Καθηγητής :ΣΑΠΡΙΚΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :ΣΑΠΡΙΚΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΠΙΝΘΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

.....

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία: 15/05/2022

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ | 4 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 6 |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... | 7 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 8 |
| ABSTRACT | 9 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... | 10 |
| 1.1. Ο ρόλος της τεχνολογίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις | 10 |
| 1.2. Οι τάσεις στο λιανεμπόριο..... | 11 |
| 1.3. Πληροφοριακά συστήματα και διαχείριση πελατειακών σχέσεων | 13 |
| 1.3.1. Τα Πληροφοριακά συστήματα..... | 13 |
| 1.3.2. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων | 14 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ | 15 |
| 2.1. Ορισμοί πελατοκεντρικότητας..... | 15 |
| 2.2. Ανάγκη πελατοκεντρικής πολιτικής | 16 |
| 2.3. Οφέλη πελατοκεντρικής πολιτικής | 17 |
| 2.4. Πώς να γίνει μια επιχείρηση πελατοκεντρική | 18 |
| 2.5. Εστίαση στους πελάτες | 20 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM..... | 22 |
| 3.2. Πως λειτουργεί το CRM..... | 23 |
| 3.3. Στόχοι CRM | 25 |
| 3.4. Προϋποθέσεις/ Δομικά στοιχεία CRM..... | 28 |
| 3.5. Κατηγορίες CRM..... | 30 |
| 3.6. Το Ηλεκτρονικό CRM | 32 |
| 3.7. Προσδιορισμός αξίας λόγω της χρήσης CRM | 33 |
| 3.8. Παράγοντες επιτυχίας..... | 34 |
| 3.9. Η αξία ενός CRM | 36 |
| 3.10. Οφέλη από την χρήση των συστημάτων CRM..... | 38 |
| 3.11. Αποτυχία συστημάτων CRM | 42 |

| | |
|--|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM..... | 45 |
| 4.1. Προσδιορισμός στόχων..... | 46 |
| 4.2. Πελατοκεντρικός σχεδιασμός..... | 46 |
| 4.3. Σχεδιασμός στρατηγικής..... | 48 |
| 4.4. Προσδιορισμός απαιτήσεων..... | 49 |
| 4.5. Ιεράρχηση, συντονισμός, σχεδιασμός..... | 50 |
| 4.6. Επιλογή κατάλληλου λογισμικού CRM..... | 51 |
| 4.7. Εγκατάσταση και προσαρμογή..... | 54 |
| 4.8. Δημιουργία συστημάτων μέτρησης και επίδοσης..... | 55 |
| 4.9. Αίτια αποτυχίας υλοποίησης..... | 55 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Case Study..... | 58 |
| 5.1 Μελέτη περίπτωσης :Μασούτης Α.Ε. | 58 |
| 5.2 Στόχος της έρευνας..... | 60 |
| 5.3 Προτεινόμενη Μεθοδολογία και δείγμα..... | 60 |
| 5.4 Ερευνητική διαδικασία..... | 61 |
| 5.5 Αποτελέσματα έρευνας..... | 64 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 67 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 69 |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας αυτή την εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά, όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στο να φέρω εις πέρας αυτή την προσπάθεια. Αρχικά να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου, κο Σαπρίκη, για την συμβολή του, την καθοδήγησή του και την υπομονή του. Στη συνέχεια να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, κυρίως τον άντρα μου και τους γονείς μου, καθώς και τους φίλους μου για την υποστήριξή τους, υλική και ηθική.

Την εργασία αυτή την αφιερώνω στο παιδί μου, τη Χρυσάνθη μου, το κίνητρό μου για να γίνομαι καλύτερη...

Καραγιάννη Ευγενία

Μάιος 2022

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Απώτερος σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της κερδοφορίας της και ο τρόπος για να το πετύχει αυτό είναι μέσω της ενίσχυσης των πελατειακών της σχέσεων. Η επιχείρηση στοχεύει στην ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών αλλά ταυτόχρονα αποσκοπεί και στην επέκταση του πελατολογίου της. Η άνθηση της οποιας επιχείρησης στις σύγχρονες αγορές και η διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος πραγματοποιείται μέσω μιας οδού :μέσω του πελάτη. Για να φτάσει μια επιχείρηση στην επιτυχία, είναι σημαντικό να γνωρίζει τους τακτικούς της πελάτες, τους κερδοφόρους πελάτες, τους πιο σημαντικούς της πελάτες. Με τη γνώση αυτή, θα κερδίσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη των πελατών, πράγμα που θα συντελέσει στην μακροβιωσιμότητά της και στην κερδοφορία της ίδιας της επιχείρησης.

Στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο πρέπει να επιβιώσουν οι εταιρείες, οι επενδύσεις πληροφορικής στον τομέα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι πλέον μία από τις βασικότερες προτεραιότητες κάθε επιχείρησης. Είναι ουσιαστικής σημασίας, οι επιχειρήσεις να επενδύσουν σε ένα σύγχρονο, αξιόπιστο και κατάλληλο σύστημα λογισμικού, το οποίο θα διευκολύνει τις επαφές με τους πελάτες, θα καταγράφει τυχόν προβλήματα, θα απλοποιεί τις διαδικασίες. Μόνο όμως η υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογικής λύσης, δεν θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην εργασία αυτή θα γίνει μια προσπάθεια να γίνει κατανοητή η έννοια των πληροφοριακών συστημάτων και να αναδεχθεί η ιδεολογία των συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Θα γίνει μια εκτενής αναφορά στην στρατηγική και στις πρακτικές που επιβάλλεται να συνυπάρχουν με την τεχνολογία, και που το «πάντρεμα» αυτό θα συμβάλλει στην καθιέρωση και στην εδραίωση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της επιχείρησης. Θα αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που διακρίνουν ένα σύστημα CRM και επίσης θα γίνει μια προσπάθεια εντοπισμού των θετικών αλλά ενδεχομένως και των αρνητικών σημείων των συστημάτων CRM.

Στην παρούσα έρευνα θα γίνει προσπάθεια να διακριθούν τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες του λιανικού κλάδου και μέσα από την έρευνα θα διαφανεί κατά πόσο η εφαρμογή ενός προγράμματος CRM μπορεί να συμβάλλει στην εκμετάλλευση όλων των πληροφοριών που αφορούν πωλήσεις - παραγγελίες - υποστήριξη, στη διαχείριση κρίσιμων θεμάτων και περιστατικών καθώς και στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έρευνα θα περιλαμβάνει μελέτη περίπτωσης μιας μεγάλης αλυσίδας σούπερ μάρκετ, της ΜΑΣΟΥΤΗΣ ΑΕ, όπου θα γίνει προσπάθεια αξιολόγησης των στρατηγικών και των τεχνικών συστημάτων CRM εφαρμόζοντας μια ποιοτική ημι-δομημένη συνέντευξη των ανθρώπων που διαχειρίζονται το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένα σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων CRM είναι μια καινοτόμα εφαρμογή που κρίνεται πλέον ως απαραίτητο εργαλείο των επιχειρήσεων, για την κερδοφορία και την μακροβιωσιμότητά τους. Υπάρχουν όμως αυστηρές προϋποθέσεις για την επιτυχημένη λειτουργία ενός συστήματος CRM. Απαιτείται για παράδειγμα η δέσμευση της ηγεσίας αλλά και του συνόλου του προσωπικού. Απαιτείται επίσης, η υιοθέτηση των σωστών βημάτων εφαρμογής του συστήματος καθώς και η τήρηση και εφαρμογή των κανόνων του CRM. Γενικότερα, απαιτείται ένας συνδυασμός από στρατηγικές και εφαρμογές που θα ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Στην παρούσα εργασία, θα γίνει προσπάθεια να γίνει κατανοητή η έννοια και τα οφέλη των συστημάτων. Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούν επιγραμματικά οι τεχνολογικές εξελίξεις και πόσο έχουν επηρεάσει και διαμορφώσει τη σύγχρονη επιχείρηση. Έπειτα γίνεται αναφορά στην ανάγκη διαμόρφωσης πελατοκεντρικής πολιτικής από τις επιχειρήσεις και στα οφέλη της συγκεκριμένης πολιτικής. Στο επόμενο κεφάλαιο, αναλύονται οι δυνατότητες του CRM, οι στόχοι, οι κατηγορίες του καθώς και οι παράγοντες επιτυχίας του. Έπειτα γίνεται μια προσπάθεια αναφοράς και ανάλυσης των σταδίων που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM συστήματος. Τέλος, αναφέρεται η μελέτη περίπτωσης μιας μεγάλης αλυσίδας σούπερ μάρκετ, της ΜΑΣΟΥΤΗΣ ΑΕ, όπου θα γίνει προσπάθεια αξιολόγησης των στρατηγικών και των τεχνικών συστημάτων CRM που εφάρμοσε η συγκεκριμένη επιχείρηση.

ABSTRACT

Implementing customer relationship management systems is an essential business strategy. Using them effectively leads to increased customer satisfaction and retention and thus to increased sales. However, there are strict requirements for the successful operation of a CRM system. If, for example, the whole business is not committed to providing continuous value to customers, the use of these systems alone is not able to provide the desired business benefits. Successful businesses have come up with the right combination of technical, strategic and organizational skills needed to respond to changes in the market, new opportunities presented by their customers and competition.

The purpose of the following work is to examine the concepts and benefits of customer relationship management systems. In the first chapter we briefly mention the technological developments and how much they have influenced and shaped the modern business. Next, reference is made to the need for business-centric policy-making and the benefits of this policy. The next chapter outlines the capabilities that CRM provides in marketing, sales, and customer service. An attempt is then made to report and analyze the steps required to implement a successful CRM system. Finally, the case study of a large supermarket chain, MASOUTIS SA, is mentioned, where an attempt will be made to evaluate the strategies and technical CRM systems that it implemented and how they managed to achieve positive results.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1. Ο ρόλος της τεχνολογίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Είναι αναμφισβήτητο το γεγονός πως σήμερα η εξέλιξη της τεχνολογίας και η εδραίωση της χρήσης του διαδικτύου έχουν δημιουργήσει νέα επιχειρηματικά δεδομένα. Επίσης αναμφισβήτητο είναι το γεγονός ότι λόγω όλης αυτής της τεχνολογικής εξέλιξης, ο αυτοματισμός αλλάζει τα οικονομικά, εργασιακά και επιχειρηματικά δεδομένα. Όπως πολλοί ειδικοί λένε, η ανθρωπότητα βρίσκεται στο κατώφλι μιας 4ης βιομηχανικής επανάστασης, και η ψηφιοποίηση είναι το χαρακτηριστικό που ήρθε για να μείνει και να αλλάξει τις απαιτήσεις σε εργασιακές δεξιότητες και ικανότητες (Πολεμίτη, 2021) .

Μέχρι σήμερα, γνωρίζαμε την Πρώτη Βιομηχανική Επανάσταση που άρχισε στο τέλος του 18ου αιώνα και είχε να κάνει με την παγίωση της ατμομηχανής. Η Δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση, που ξεκίνησε στο τέλος του 19ου αιώνα (1870), χαρακτηρίζεται από την αξιοποίηση του ηλεκτρισμού και την μαζική παραγωγή προϊόντων. Αρκετά χρόνια αργότερα, περίπου από τη δεκαετία του 1970 έχουμε την Τρίτη Βιομηχανική Επανάσταση. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό εδώ, η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι εξελίξεις όμως στην τεχνολογία καλπάζουν και σε πολύ σύντομο πλέον χρονικό διάστημα ο άνθρωπος έρχεται αντιμέτωπος με την ευφυή εκμάθηση/αυτό-εκπαίδευση των ίδιων των Μηχανών, την επιστήμη των Δεδομένων καθώς και την Τεχνητή Νοημοσύνη που συνδυαστικά δημιουργούν προκλήσεις και ευκαιρίες (Παπαδόπουλος, 2019). Το internet και η διασυνδεσιμότητα, είναι τα στοιχεία και τα μέσα που χαρακτηρίζουν τη νέα αυτή εποχή (Thrive Global, 2020).

Από το 2019, με την πρωτόγνωρη πανδημία του Covid-19 οι ρυθμοί της λεγόμενης 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης εκτινάχτηκαν. Παρατηρούμε τεράστια αύξηση της συμμετοχής της επιστήμης, της τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης σε διαδικασίες και πρακτικές που λίγο καιρό πριν δεν θα πίστευε κανείς μας ότι θα χρησιμοποιούνταν σε τέτοιο βαθμό και τόσο σύντομα. Σε ότι αφορά την Ελλάδα, η επέλαση της πανδημίας του ιού COVID-19, σαφώς και έχει επηρεάσει και ενδεχομένως επιταχύνει τη νέα αυτή εποχή. Μέσα σε αυτό το

διάστημα, επιχειρήσεις και εργαζόμενοι επιτάχυναν τις διαδικασίες της αυτοματοποίησης της εργασίας και εξοικειώθηκαν με μέσα και όρους που τους ήταν παντελώς άγνωστα. Υπήρξαν εργαζόμενοι που έκαναν το οχτάωρό τους από το σπίτι. Υπήρξαν καταναλωτές που συνέχισαν ακάθεκτοι τις καταναλωτικές τους συνήθειες τους, χωρίς καν να φύγουν από τον φυσικό τους χώρο. Υπήρξαν μαθητές που παρακολούθησαν κανονικά τα μαθήματά τους και τους παραδόθηκε η διδακτέα ύλη μέσω ηλεκτρονικών πλατφόρμων. Παρατηρούμε λοιπόν μια ταχύτατη ευρυζωνική πρόσβαση στο διαδίκτυο και μια ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα και κατά κύριο λόγο του λιανεμπορίου.

1.2. Οι τάσεις στο λιανεμπόριο

Το λιανεμπόριο σχετίζεται πλέον άμεσα με την αυτοματοποίηση και την τεχνολογία και το ελληνικό λιανεμπόριο δεν αποτελεί εξαίρεση. Κλασικές παραδοσιακές εργασίες πλέον αυτοματοποιούνται και εκσυγχρονίζονται. Η χρήση «έξυπνης» τεχνολογίας μέσω κινητών συσκευών έχουν επισκιάσει την φυσική παρουσία στον χώρο των καταστημάτων. Η τεχνολογία του ίντερνέτ και η ευκολία της χρήσης του, διευκολύνουν την αναζήτηση σε διάφορες βάσεις δεδομένων με αποτέλεσμα οι ηλεκτρονικές συναλλαγές να κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος. Όλα αυτά οδηγούν στην απομάκρυνση του ανθρώπου από διαδικασίες και διεργασίες που πραγματοποιούσε φυσικά, και στην αντικατάστασή τους με νέες, ηλεκτρονικές και πιο αποδοτικές (Κιοσές, 2021). Τις προηγούμενες δεκαετίες κυριαρχούσε το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι online αγορές σε προϊόντα λιανικής που σταδιακά επεκτάθηκε και σε ταξιδιωτικές και οικονομικές υπηρεσίες. Σήμερα, παρατηρείται μια ολική αξιοποίηση του ίντερνέτ καθώς και των τεχνολογιών της πληροφορικής. Υπάρχει ραγδαία ανάπτυξη της χρήσης των κοινωνικών δικτύων (facebook, intagram, κ.α)μέσω της χρήσης των κινητών smartphones και των ταμπλετ. Ηλεκτρονικές πληρωμές σε τράπεζες, ηλεκτρονικές αγορές από σουπερ μάρκετ, ηλεκτρονικές παραγγελίες σε οπουδήποτε καταναλωτικό αγαθό μπορεί να σκεφτούμε. Γενικότερα, οι λειτουργίες του εμπορίου, καθώς και οι αγοραστικές και καταναλωτικές συνήθειες έχουν αλλάξει, με ιδιαίτερη έμφαση στις εξ αποστάσεως αγορές (Κιοσές, 2021).

Το εμπόριο, ως κλάδος, επηρεάζει και επηρεάζεται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, και αυτό που ουσιαστικά παρατηρείται είναι η μετάβαση στο πολυκαναλικό λιανεμπόριο, δηλαδή σε πωλήσεις που μπορεί να χρησιμοποιούν

αυτόνομα, διαφορετικά κανάλια, όπως φυσικά καταστήματα, e-shop, social media (Κιοσές, 2021). Στο πολυκαναλικό λιανεμπόριο όλα πλέον εξαρτώνται από τον καταναλωτή. Οι καταναλωτές- πελάτες πλέον έχουν σαφή ενημέρωση για πράγματα και καταστάσεις. Έχουν ιδιαίτερη αντίληψη και σαφείς απαιτήσεις στις αγοραπωλησίες τους. Μπορούν ανά πάσα στιγμή και ώρα να έχουν πληροφορίες για καταστήματα, εμπορεύματα, υπηρεσίες. Ελέγχουν, παρακολουθούν, κριτικάρουν και περιμένουν να έχουν μία εξατομικευμένη εμπειρία κατά την πραγματοποίηση των αγορών τους, για ένα αγοραστικό προϊόν. Ένας πελάτης είναι πλέον πολύ πιθανό να δει ή να δοκιμάσει ένα προϊόν στο φυσικό κατάστημα και να συνεχίσει την έρευνα αγοράς του στο διαδίκτυο, από όπου και θα το αγοράσει εντέλει. Παράλληλα μέσω του διαδικτύου και των συσκευών (smart-phones, tablets, smart-watches κλπ) ένας πελάτης είναι πιθανό να ψάχνει στοιχεία για το συγκεκριμένο προϊόν ακόμη και κατά τη διάρκεια της ίδιας της αγοραστικής διαδικασίας. Σε μια αναφορά του Global Web Index (DigitalAffair, x.x.), το 54% των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να ερευνήσει προϊόντα και το 71% είναι πιο πιθανό να κάνει μια αγορά με βάση τις παραπομπές των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αξιοσημείωτο πάντως είναι το γεγονός της συμπληρωματικότητας του φυσικού και του ψηφιακού καταστήματος, σύμφωνα με έρευνες που έγιναν πριν την πανδημία, με τα στοιχεία να δείχνουν πως το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος, συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της επισκεψιμότητας στον ιστότοπο του συγκεκριμένου εμπορικού σήματος (Εμμανουήλ, 2021).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του σύγχρονου λιανεμπορίου είναι πως η ψηφιακή επανάσταση έχει μετατρέψει τις τοπικές αγορές σε διεθνείς. Ακόμη και μια μικρή επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται, να προωθεί, να εμπορεύεται προϊόντα και υπηρεσίες σε οποιαδήποτε γωνιά του πλανήτη. Σε αυτό σαφώς έχουν συμβάλει τα social media. Η αναγνωρισιμότητα ενός εμπορικού σήματος έχει διευρυνθεί σε μια μεγαλύτερη μερίδα ανθρώπων, σε ένα εκτεταμένο γεωγραφικό πλάτος και μήκος του πλανήτη και μάλιστα χωρίς το κόστος της διαφήμισης. Οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να επικοινωνούν άμεσα, να κάνουν δημόσια κριτική για τα προϊόντα και να κάνουν χρήση πλατφορμών σύγκρισης τιμών ή marketplaces. Η ψηφιακή μετάβαση κρίνεται πλέον ως παράγοντας βιωσιμότητας των εμπορικών επιχειρήσεων και κρίνεται σκόπιμο η διοίκηση και το προσωπικό μιας επιχείρησης να αντιληφθούν και να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.

1.3. Πληροφοριακά συστήματα και διαχείριση πελατειακών σχέσεων

1.3.1. Τα Πληροφοριακά συστήματα

Υπάρχει η τάση οι άνθρωποι να συσχετίζουν λανθασμένα τα Πληροφοριακά Συστήματα με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Όμως, Πληροφοριακά Συστήματα ουσιαστικά υπήρχαν από την αρχαιότητα όπου χρησίμευαν στην συγκέντρωση πληροφοριών. Πληροφοριακό σύστημα ονομάζεται ένα σύνολο διαδικασιών, ανθρώπινου δυναμικού και αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων, που προορίζεται για τη συλλογή, εγγραφή, ανάκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών και μάλιστα το σύστημα αυτό μπορεί να περιλαμβάνει λογισμικό, υλικό και τηλεπικοινωνιακό σκέλος (Βικιπαιδεία, 2021). Ένα Πληροφοριακό Σύστημα αποτελείται από τους ανθρώπους που το διαχειρίζονται και το χρησιμοποιούν για να διαχέουν τις πληροφορίες σε όλες τις μονάδες της επιχείρησης, ώστε να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ακολουθούνται τρεις διαδικασίες που παράγουν τις πληροφορίες που χρειάζεται μια επιχείρηση. Πρώτα η είσοδος της πληροφορίας, έπειτα η επεξεργασία αυτής και τέλος η έξοδος. Έτσι επιτυγχάνεται η αναπληροφόρηση, δηλαδή η νέα πληροφορία που μπορεί να επιστρέψει στους κατάλληλους ανθρώπους ή δραστηριότητες και να επαναληφθεί η διαδικασία για περαιτέρω επεξεργασία.

Από την πρώτη εμφάνιση των υπολογιστών και του ίντερνετ, αρχικά μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις, προσπάθησαν με διάφορα συστήματα προγραμματισμού να προγραμματίσουν την παραγωγή τους, να ελέγξουν τα αποθέματά τους, να καταγράψουν, να επεξεργαστούν πληροφορίες. Άλλες φορές γινόταν με κάποια πολύπλοκα λογισμικά προγράμματα, άλλοτε με μια απλή καταγραφή σε ένα λογιστικό φύλλο excel. Τα συστήματα αυτά έδιναν περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες μιας επιχείρησης. Καθώς η τεχνολογία εξελισσόταν, εξελίσσονταν και τα συγκεκριμένα συστήματα και προς διευκόλυνσή τους, πρόστέθηκαν επιπλέον λειτουργίες όπως τα χρηματοοικονομικά και οι ανθρώπινοι πόροι. Η πιο σημαντική όμως λειτουργία ήταν η δημιουργία ενός συστήματος που σκοπό είχε την ενοποίηση όλων των τμημάτων της επιχείρησης μέσα από τις λειτουργίες του. Δηλαδή τη μεταφορά των πληροφοριών από το ένα τμήμα της επιχείρησης στο άλλο μειώνοντας το χρόνο που θα χρειαζόταν οι υπάλληλοι της επιχείρησης για την αναζήτηση μιας πληροφορίας (S.Kumar, 2002).

1.3.2. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Μόνο η καταγραφή και η επεξεργασία των πληροφοριών όμως από κάποιο σημείο και μετά δεν επαρκούσαν. Η τεχνολογική εξέλιξη, η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία εξάπλωση του ίντερνετ και η μεγάλη εξοικείωση του καταναλωτικού κοινού με αυτό, ώθησε τις επιχειρήσεις στο να βρουν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να διατηρήσουν την κερδοφορία τους αλλά και τη βιωσιμότητά τους σε κάποιες περιπτώσεις. Το κενό αυτό ήρθαν να καλύψουν τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων ή αλλιώς τα συστήματα CRM. Τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων αποτελούν την εξέλιξη των κλασικών πληροφοριακών συστημάτων που προϋπήρχαν σε μια επιχείρηση. Το χαρακτηριστικό των συγκεκριμένων συστημάτων είναι ότι έχουν ως στόχο την μετατόπιση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης προς τον πελάτη καθώς και την δημιουργία μιας εξαιρετικής εμπειρίας προς τον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα αφορούν τις διαδικασίες της επιχείρησης που σκοπό έχουν την ενοποίηση όλων των τμημάτων της επιχείρησης καθώς και τη μεταφορά των πληροφοριών από το ένα τμήμα της επιχείρησης στο άλλο. Με τα συστήματα CRM οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στην αναζήτηση και εύρεση ηλεκτρονικών προγραμμάτων τα οποία να είναι ικανά να λειτουργούν ως βάσεις δεδομένων αλλά και ως αποθήκες πληροφοριών των πελατών, χρηστών υπηρεσιών, συναδέλφων ή προμηθευτών-συμπεριλαμβανομένης φυσικά και της εύρεσης νέων πελατών. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση αναλαμβάνει να καταγράψει τα σημαντικά στοιχεία των πελατών της, όπως τηλέφωνο, διεύθυνση, ηλεκτρονική αλληλογραφία, ιστορικό αγορών. Έπειτα, τα συγκεκριμένα στοιχεία τοποθετούνται σε βάσεις δεδομένων, στις οποίες έχουν πρόσβαση όλοι οι ενδιαφερόμενοι και όλα τα τμήματα της επιχείρησης, front και back office. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση, έχει πλήρη γνώση των στοιχείων των πελατών της καθώς και του ιστορικού τους. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να διακρίνει τις ανάγκες των πελατών της ανάλογα με τις αγορές τους, τη συχνότητα των αγορών τους και να τους προτείνει προϊόντα και υπηρεσίες που ενδεχομένως χρειάζονται (Greenberg, 2010, pp. 410-419). Ένα σύστημα CRM λοιπόν προσανατολίζεται στην καλλιέργεια μιας διαπροσωπικής και αληθινής σχέσης ουσίας ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, όπως γινόταν σε παλιότερες εποχές. Το CRM είναι μια επένδυση στις σχέσεις με τους πελάτες, οι οποίοι είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο κάθε επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

2.1. Ορισμοί πελατοκεντρικότητας

Ως όρος, η πελατοκεντρικότητα, πρωτοεμφανίστηκε όταν οι οργανισμοί άρχισαν να υιοθετούν τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Τα τελευταία, όμως, χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναφέρουν πως είναι πελατοκεντρικές και ο ορισμός αυτός συναντάται όλο και πιο συχνά. Σπάνια θα συναντήσουμε στελέχη εταιρειών που θα λένε πως δεν είναι πελατοκεντρική η εταιρεία τους. Μερικοί μάλιστα είναι πραγματικά πεπεισμένοι ότι είναι, πράγμα όμως που δεν ισχύει πάντα. Η πελατοκεντρικότητα έχει να κάνει με μια αλλαγή στον έλεγχο, έχει να κάνει με έναν όλο και πιο ψηφιακό πελάτη, με τις αυξανόμενες προσδοκίες και με το γεγονός ότι οι άνθρωποι θέλουνε συνεπείς εμπειρίες (i-scoop.eu, n.d.). Σε όλο αυτό πρέπει να προστεθεί το γεγονός ότι πλέον ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στο λιανεμπόριο καθώς υπάρχει κορεσμός προϊόντων. Ταυτόχρονα δεν πρέπει να υποτιμηθεί η αξία του καταναλωτή, ο οποίος επιδιώκει να νιώσει σημαντικός και να έχει μια εξαιρετική αγοραστική εμπειρία. Το κύριο βήμα εδώ είναι να προσεγγίσουμε την πελατοκεντρικότητα ως μια αποστολή, μια υπόσχεση που μετατρέπεται σε πράξη, με ευθύνες και ξεκάθαρους στόχους. Ο Macintosh (2007) αναφέρει χαρακτηριστικά πως το κλειδί για την επίτευξη της αφοσίωσης των πελατών μίας επιχείρησης είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση (Σκορδούλη, 2010, σσ. 58-62). Η πελατοκεντρικότητα είναι η ικανότητα των ανθρώπων σε μία επιχείρηση να κατανοούν τις καταστάσεις, τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των πελατών. Συγκεκριμένα, απαιτείται, ο πελάτης να είναι το επίκεντρο όλων των αποφάσεων που σχετίζονται με την παροχή προϊόντων, υπηρεσιών και εμπειριών για τη δημιουργία ικανοποίησης, πίστης και υπεράσπισης των πελατών. Η πελατοκεντρική είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στο να τοποθετείται ο πελάτης πρώτα και στον πυρήνα της επιχείρησής, προκειμένου να προσφέρει μια θετική εμπειρία και να οικοδομήσει μακροχρόνιες σχέσεις. Όταν τοποθετείται ο πελάτης στον πυρήνα της επιχείρησής και συνδυάζεται με τη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (CRM), συλλέγετε πλήθος δεδομένων, τα οποία

προσφέρουν μια πλήρη και ολοκληρωμένη προβολή του πελάτη (MacDonald, 2021). Τέλος, όπως ανέφεραν οι Kohli & Jaworski (1990), ο κλασικός ορισμός της πελατοκεντρικής προσέγγισης είναι αυτός που την ταυτίζει με τη χρήση δεδομένων της πελατειακής βάσης για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την αγορά (Οικονόμου, 2015, σσ. 30-40).

2.2. Ανάγκη πελατοκεντρικής πολιτικής

Στη σύγχρονη αγορά υπάρχει κατακλυσμός προϊόντων και υπηρεσιών και μάλιστα σπάνια κάποια από αυτά είναι διαφοροποιημένα. Κατά συνέπεια, είναι πολύ σημαντικό, μία επιχείρηση να μην εστιάσει υπερβολικά στο προϊόν γιατί κανείς δεν θα αγοράζει ένα προϊόν που δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και που υπάρχει η δυνατότητα να το βρει οπουδήποτε στην αγορά. Η εστίαση στο προϊόν ξεκινά με το να έχουμε ένα προϊόν που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και στη συνέχεια αυτό να αποκτά όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες που έχουν αυτές τις ανάγκες. Η εστίαση στον πελάτη, όμως, ξεκινά από τον μεμονωμένο πελάτη και στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών αυτού του πελάτη παντού (σε όλα τα τμήματα) και όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι δύο αυτές έννοιες δεν συγκρούονται κατά ανάγκη. Αυτό που διαφοροποιείται είναι ο οικονομικός στόχος για μια επιχείρηση. Στην πρώτη περίπτωση εστιάζει στη βελτιστοποίηση της αξίας που δημιουργείται από κάθε προϊόν, ενώ στη δεύτερη στη βελτιστοποίηση της αξίας που δημιουργείται από κάθε πελάτη. Και αυτή είναι μια κρίσιμη διαφορά. Εκεί έρχεται η αξία του χρόνου ζωής του πελάτη, η εξυπηρέτηση πελατών, η εμπειρία του πελάτη, η αγορά ξανά, η διατήρηση και η πίστη κ.λπ.. Η πελατοκεντρικότητα δεν τελειώνει με την αγορά προϊόντων. Είναι μέρος μιας ευρύτερης εικόνας. Οι επιχειρήσεις θέλουν οι πελάτες να αγοράσουν ξανά και ξανά και η πελατοκεντρική προσέγγιση διασφαλίζει τη συνολική αξία χρόνου ζωής του πελάτη (i-scoop.eu, n.d.). Άλλωστε, [η έρευνα των Deloitte και Touche](#) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στον πελάτη είναι 60% πιο κερδοφόρες και μάλιστα δημιουργούν πιστούς πελάτες οι οποίοι τους ακολουθούν και εν τέλει τους αποφέρουν περισσότερα έσοδα (Touche, 2014). [Σύμφωνα με την Temkin Group](#), οι πιστοί πελάτες είναι πέντε φορές πιο πιθανό να αγοράσουν επανειλημμένα, επτά φορές πιο πιθανό να αγοράσουν ένα νέο προϊόν και τέσσερις φορές πιο πιθανό να προτείνουν την εταιρεία σας σε έναν φίλο ή μέλος της οικογένειας (Research, 2017). Μια [μελέτη του SurveyMonkey](#) αναφέρει μια ακόμη θετική πλευρά της πελατοκεντρικής πολιτικής που δεν αφορά άμεσα τους πελάτες αλλά τους εργαζόμενους μιας

πελατοκεντρικής επιχείρησης και πόσο πολύτιμοι αισθάνονται (Landon, 2018). Η συγκεκριμένη μελέτη διαπιστώνει πως το προσωπικό που πιστεύει ότι ο εργοδότης τους εκτιμά τους πελάτες τους είναι δύο φορές πιο πιθανό να θέλει να εργαστεί για τον ίδιο εργοδότη σε δύο χρόνια. Κατά συνέπεια, μια στρατηγική με γνώμονα τον πελάτη σημαίνει ότι θα δημιουργείτε προϊόντα και υπηρεσίες που πραγματικά θέλουν και χρειάζονται οι πελάτες σας και όχι αυτά που νομίζετε ότι θέλουν, επιτυγχάνοντας σχέσεις εμπιστοσύνης και μακροχρόνιες συναλλαγές.

2.3. Οφέλη πελατοκεντρικής πολιτικής

Η όλη διαδικασία της πώλησης όταν ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της πραγματοποίησης μιας πώλησης και γίνεται πελατοκεντρική, επιφέρει και μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων.

Τα θετικά αποτελέσματα είναι τα εξής (Αυλωνίτης, 2009):

- Οι επιχειρήσεις γίνονται πιο ανταγωνιστικές και άρα πιο κερδοφόρες. Οι επιχειρήσεις, γνωρίζοντας, ανά πάσα στιγμή, τις ανάγκες των πελατών, επιδιώκουν να πουλήσουν σε πιο αυξημένες τιμές, διατηρώντας ταυτόχρονα την ποιότητα σε υψηλά επίπεδα. Ο προσανατολισμός στον πελάτη έχει σαν αποτέλεσμα την αποφυγή μη αναγκαίων δοκιμών π.χ. για την προώθηση ενός νέου μοντέλου καθώς και την αποφυγή δαπανηρών εξόδων π.χ. μια διαφημιστική καμπάνια.
- Ο προσανατολισμός στον καταναλωτή θα σας επιτρέψει να προσελκύσετε τους καλύτερους πελάτες. Πρέπει να εξετάσετε την «αξία ζωής του πελάτη», δηλαδή τα κέρδη που υπολογίζετε και αναμένετε να κερδίσετε από έναν συγκεκριμένο καταναλωτή κατά τη διάρκεια ζωής του ως πελάτης σας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ένας πελάτης που καταναλώνει λίγα αλλά συχνότερα έχει υψηλότερη αξία για μια εταιρεία από έναν πελάτη που ξοδεύει περισσότερα αλλά λιγότερο συχνά. Έρευνες έχουν επιβεβαιώσει ότι το 15% των πιστών καταναλωτών μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για το 60% των συνολικών πωλήσεών της (A.Vainstein, 2019)
- Συμβάλλει στη διατήρηση και την προσέλκυση πελατών. Όσο περισσότερο χρόνο αφιερώνουμε σε έναν πελάτη και όσο περισσότερο τον προσέχουμε, τόσο περισσότερο θα ακούει τις προτάσεις μας και θα αγοράζει τα προτεινόμενα προϊόντα μας. Έτσι, η επιχείρηση λόγω της

ικανοποίησης των πελατών της, διατηρεί τις υπάρχουσες σχέσεις και μέσω αυτών, διευρύνει την πελατεία της. Ένας πελάτης που έχει βιώσει μια εξαιρετική εμπειρία, θα μιλήσει με καλά λόγια για το προϊόν ή για τις υπηρεσίες μας σε φίλους ή γνωστούς οι οποίοι είναι πολύ πιθανόν να προβούν σε μελλοντικές αγορές. Άλλωστε, η προσέλκυση νέων πελατών από τους ήδη υπάρχοντες ενδείκνυται ως πιο οικονομική λύση καθώς μειώνεται το κόστος διαφήμισης κ.α..

- Προσφέροντας μια ιδανική εμπειρία πελάτη, αφενός αυξάνονται οι πωλήσεις, αφετέρου αυξάνεται η αφοσίωσή του καταναλωτή/πελάτη. Όταν ένας πελάτης τοποθετείται στον πυρήνα της επιχείρησής και όλο αυτό συνδυάζεται με τη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (CRM), τότε υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες που μπορούν να συντελέσουν στην βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Καθώς οι επιχειρήσεις αρχίζουν να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους, αυξάνεται επίσης η δυνατότητα πώλησης ενός επιπλέον νέου, καινοτόμου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε έναν υπάρχοντα πελάτη. Τα δεδομένα αυτά βοηθάνε στην κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών και στον εντοπισμό ευκαιριών για τη δημιουργία προϊόντων, υπηρεσιών και προωθήσεων για τους καλύτερους πελάτες σας (MacDonald, 2021)

2.4. Πώς να γίνει μια επιχείρηση πελατοκεντρική

Το να γίνει μια επιχείρηση πελατοκεντρική σημαίνει πως δημιουργεί προϊόντα, διαδικασίες, πολιτικές και μια κουλτούρα που έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει πελάτες με εξαιρετική εμπειρία από την πρώτη επαφή μέχρι το σημείο αγοράς αλλά(και αυτό δεν πρέπει να υποτιμάται) και πέρα της συγκεκριμένης αγοράς.

- Το πρώτο βήμα για να γίνουμε πελατοκεντρικοί είναι να συμμετάσχουν όλοι , από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Τόσο αυτοί που είναι πρώτη γραμμή στην εξυπηρέτηση πελατών, όσο και οι υπόλοιποι που βρίσκονται back-office. Ηγεσία, μάρκετινγκ, πωλήσεις, εξυπηρέτηση, υποστήριξη, χρηματοοικονομικά, όλες οι ομάδες πρέπει να αναγνωρίσουν τον αντίκτυπο των πρώτων εντυπώσεων. Είναι σημαντικό να διασφαλίσετε ότι το μάρκετινγκ θα πετύχει και δεν θα αποξενώσει τους πελάτες από την πρώτη επαφή όπως είναι εξίσου σημαντικό ότι σε όλη τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης που έχει η επιχείρηση/προσωπικό με τους πελάτες θα

πρέπει να υπάρχουν πελατοκεντρικές διαδικασίες για μια ομαλή και χωρίς τριβές διαδικασία ενσωμάτωσης (Yohn, 2018). Ταυτόχρονα με τη συμμετοχή όλων των τμημάτων, πρέπει επίσης να υπάρχει συνεργασία από όλα τα τμήματα, να εργάζονται αρμονικά, αν όχι ολοκληρωμένα, με συγχρονισμό σε όλες τις επικοινωνίες με τους πελάτες. Για να τηρηθεί η τάξη, πρωταρχική διαδικασία που πρέπει να αναλάβει το διοικητικό συμβούλιο, είναι να ορίσει κάποιον ως διευθυντή πελατών ή τουλάχιστον κάποιον υπεύθυνο για την εμπειρία του πελάτη. Κάποιος ψηλά στη οργάνωση οφείλει να ασκεί έλεγχο της συνολικής εμπειρίας του πελάτη για μια αληθινή πελατοκεντρική προσέγγιση (Dumitrescu, 2007). Οι συνομιλίες και η επικοινωνία με τους πελάτες πρέπει να προσθέτουν διαρκή αξία για να διασφαλιστεί η επαναλαμβανόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα και η αφοσίωση.

- Δεύτερο πολύ σημαντικό βήμα για να πλησιάσει μια επιχείρηση να λέγεται πελατοκεντρική είναι η προσέγγιση της με τον στόχο της, δηλαδή τον πελάτη (Οικονόμου, 2015, σσ. 35-36). Επιβάλλεται:
 - Κατανόηση των πραγματικών αναγκών των πελατών. Πρέπει να ακούμε τον πελάτη και να ξέρουμε τι σκέφτεται και γιατί, καθώς μόνο τότε μπορούμε να ενεργούμε βάση εμπειριστατωμένων στοιχείων.
 - Ταχεία επίλυση των προβλημάτων των πελατών, ώστε να μην αισθάνονται δυσαρέσκεια προς την επιχείρηση και να νιώσουν σημαντικοί.
 - Παροχή ολοκληρωμένων λύσεων, εκτός από την παροχή τελικών προϊόντων, προσαρμόζοντας τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών λειτουργιών, ώστε η επιχειρησιακή στρατηγική και οι αντικειμενικοί στόχοι των τεχνολογιών CRM να μην είναι αποκλειστικά προσανατολισμένοι στη μείωση του κόστους, αλλά στην καλύτερη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες, ώστε να επιτυγχάνεται ροή πληροφοριών σχετικών με την τιμολόγηση, τα αποθέματα και τον σχεδιασμό από και προς τον πελάτη.
- Πολύ σημαντικό επίσης είναι η επένδυση τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και στην υιοθέτηση μιας νέας πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η υιοθέτηση μιας νέας πελατοκεντρικής στρατηγικής απαιτεί κεντρική πρόσβαση στα δεδομένα και τις πληροφορίες πελατών. Η ύπαρξη μιας βάσης δεδομένων CRM μπορεί να βοηθήσει στη διευκόλυνση της καλύτερης κατανόησης των πελατών για να παρέχει ένα ενιαίο μέτωπο που προσφέρει καλύτερες εμπειρίες πελατών (MacDonald, 2021). Αυτό όμως θα είναι μικρής σημασίας αν δεν συνδυαστεί με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα διαμορφώσει πολλές από τις εμπειρίες με τους πελάτες. Οι υπάλληλοι που βρίσκονται front office πρέπει να παρακινούνται από μια στρατηγική που έχει επίκεντρο τον πελάτη. Οι

υπάλληλοί μιας επιχείρησης είναι η πρώτη γραμμή και διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες για τους πελάτες και τις εσωτερικές λειτουργίες, και μπορούν να βελτιώσουν γρήγορα την εμπειρία των πελατών. Επιβάλλεται λοιπόν, να ακούγεται η γνώμη των συγκεκριμένων υπαλλήλων, επιβάλλεται να επιβραβεύονται σχετικά και τέλος επιβάλλεται να έχουν την ευχέρεια να παίρνουν κάποιες αποφάσεις που θα συντελέσουν στην τελική ικανοποίηση των πελατών.

- Ανακαλύψτε και εκμεταλλευτείτε την ψηφιακή εποχή που διανύουμε. Κάθε συναλλαγή μπορεί να δημιουργήσει νέα δεδομένα και νέες πληροφορίες. Κάθε διαδικτυακή ή κινητή αλληλεπίδραση δημιουργεί ίχνη ψηφιακών δεδομένων που μπορούν να αποθηκευτούν και να αναλυθούν. Αν κοιτάξετε τους πελάτες σας μέσα από το πρίσμα της ψηφιακής σας σχέσης, θα αποκτήσετε πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά τους που μπορούν να σας βοηθήσουν να βελτιώσετε ριζικά την εμπειρία των πελατών.
- Τέλος, προβλέψτε τη συμπεριφορά των πελατών και προσφέρετε το κάτι παραπάνω. Η αγορά πλέον είναι τόσο κορεσμένη που πλέον η καινοτομία και η διαφοροποιημένη υπηρεσία ή το διαφοροποιημένο προϊόν είναι αυτά που θα εκτιμηθούν και θα κάνουν μια επιχείρηση να ξεχωρίσει. Για παράδειγμα τα ψυγεία με τηλεχειρισμό ή τα συστήματα έξυπνων δικτύων θέρμανσης και ψύξης αποτελούν μια καινοτομία στην οικιακή τεχνολογία. Υπήρχαν και θα υπάρχουν σαν προϊόντα αλλά η καινοτομία τους είναι που θα κεντρίσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή και θα διαφοροποιήσει μια επιχείρηση από τις υπόλοιπες (Τσαγκαράκης, 2018).

2.5. Εστίαση στους πελάτες

Είναι αρκετά σύνθετο να δώσουμε έναν ορισμό στην έννοια του πελάτη και αυτό γιατί είναι ο υπάρχων πελάτης, ο ενδιαφερόμενος πελάτης, ο υποψήφιος πελάτης, ο παρελθοντικός πελάτης και φυσικά μην ξεχνάμε τον πελάτη των πελατών!

Η απόλυτη ανταμοιβή της δημιουργίας διαδικασιών με επίκεντρο τον πελάτη είναι η πίστη και η διατήρηση. Όπως λέγεται, είναι ευκολότερο και πιο οικονομικό να κρατήσεις έναν πελάτη παρά να αποκτήσεις έναν νέο. Το 2014, το Harvard Business Review, υπογράμμισε το γεγονός ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι από 5 έως 25 φορές πιο ακριβή από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος (Gallo, 2014). Στο ίδιο μήκος κύματος άλλη έρευνα έχει δείξει πως μια αύξηση

του βαθμού διατήρησης των πελατών κατά 5% έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας που προέρχεται από τους πελάτες από 25% έως 95% . Κατά συνέπεια μια επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στο να βρει τρόπους να διατηρήσει τους πελάτες της. Η επιβράβευση των αφοσιωμένων πελατών είναι μια πρακτική που έχει χρησιμοποιηθεί πολύ στο παραδοσιακό εμπόριο και στόχο έχει την αύξηση της συχνότητας πραγματοποίησης αγορών μακροπρόθεσμα. Ένα πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η βελτίωση της σχέσης με τους πελάτες, αλλά και η δυνατότητα δημιουργίας βάσης δεδομένων με την περιγραφή της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ένας άλλος σημαντικός τρόπος διατήρησης των πελατών είναι η εξατομίκευση των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, που οδηγεί σε μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης και σε ευκολότερη διατήρησή τους. Τέλος έχει ιδιαίτερη σημασία οι πελάτες σας να εμπιστεύονται ότι όχι μόνο θα λάβουν αυτό που θέλουν και χρειάζονται από μια επιχείρηση, αλλά θα έχουν επίσης απολαυστικές και χωρίς εμπόδια υπηρεσίες όπως: παραγγελίες online/παραλαβή από το κατάστημα, ανταπόκριση και μετά την παραγγελία, άμεση επιστροφή χρημάτων, γρήγορη παράδοση διαδικτυακών παραγγελιών ακόμη και εντός λίγων ωρών. Αυτές οι εμπειρίες ευχαριστούν και χτίζουν εμπιστοσύνη που βοηθά στη διατήρηση των πελατών για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μετατοπίζοντας την εστίαση στον πελάτη, διασφαλίζετε ότι ικανοποιείτε τις ανάγκες του και με την πάροδο του χρόνου, δημιουργούνται ισχυρές σχέσεις και χτίζεται η αφοσίωση στην επωνυμία και στην εταιρεία χωρίς να είναι επιτακτική ανάγκη να είναι πάντα φθηνότερο ή μοναδικό το συγκεκριμένο προϊόν (Dumitrescu, 2007, σσ. 72-76; Νικολίνα, 2016, σσ. 41-49)



1. Πηγή εικόνας: <https://brooksgroup.com/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM

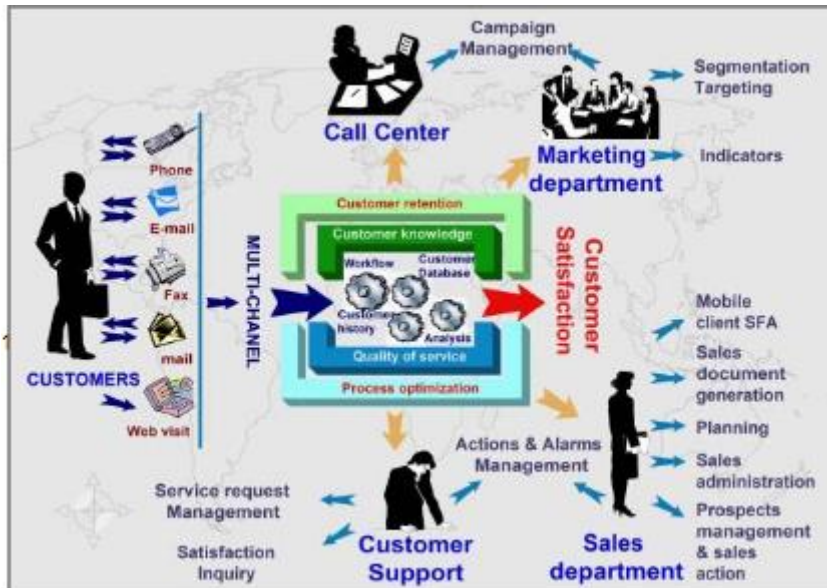
Το CRM (Customer Relationship Management) ή αλλιώς διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν είναι σίγουρα ένα απλό λογισμικό πρόγραμμα. Το CRM είναι μέθοδος, είναι οργάνωση, είναι φιλοσοφία. Θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι εκείνο το στοιχείο ή το χαρακτηριστικό που παραθέτει τον αντικατοπτρισμό της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της. Θα αναφερθούμε ενδεικτικά στους ορισμούς που έχουν προκύψει για τη διαχείριση πελατειακών συστημάτων.

Από τους πρώτους, λοιπόν, ορισμούς που δοθήκανε ήταν και αυτός του Gordon που διέκρινε τη διαχείριση πελατειακών συστημάτων ως μια συνεχή διαδικασία που «χτίζει» πρόσθετη αξία σε συγκεκριμένους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα ο Gordon αναφέρει ότι η αξία των πελατών που «χτίζεται» είναι πιο σημαντική από τις απλές συναλλαγές κι αυτό γιατί έτσι δημιουργείται μια μακροχρόνια αλυσίδα σχέσεων και μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών αλλά και μεταξύ της επιχείρησης και των βασικών της συνεργατών (Gordon, 1988).

Ένας άλλος ορισμός, αναφέρει ότι τα συστήματα CRM δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση, μέσω της επαφής και της επικοινωνίας με τους πελάτες της, να αντιληφθεί και να καθορίσει την πελατειακή της συμπεριφορά ώστε να μεγιστοποιήσει την αφοσίωση των πελατών της και φυσικά την κερδοφορία της (R.Swift, 2000).

Ο Kotler αναφέρει ότι τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων συμβάλλουν στις μακροχρόνιες και αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, έτσι ώστε να συνεχιστεί η προτίμηση και αφοσίωση των πελατών (Kotler, 2000). Στο ίδιο πλαίσιο λίγο αργότερα υποστηρίζει ότι το CRM είναι όλη εκείνη η διαδικασία που συμβάλλει στη διατήρηση των κερδοφόρων πελατών, παρέχοντας υψηλής αξίας προϊόντα και υπηρεσίες αλλά ταυτόχρονα παρέχοντας και ικανοποίηση προς τον πελάτη (P. Kotler, 2004).

Τέλος, το CRM χαρακτηρίζεται ως ένα σύνολο από διαδικασίες και τεχνολογία που υποστηρίζουν το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την επίβλεψη συντονισμένων αμφίδρομων επιδράσεων με πελάτες, αντιπροσώπους κ.λ.π. με αποτέλεσμα τις αμοιβαία κερδοφόρες σχέσεις (M.Meyer, 2005).



2.Η στρατηγική CRM σε έναν οργανισμό

Πηγή Εικόνας: <https://josephineuba.com>

3.2. Πως λειτουργεί το CRM

Έχουμε ήδη αναφέρει πως το CRM δεν είναι απλά ένα προϊόν ή ένα πρόγραμμα. Αυτό που προσφέρει το CRM είναι να αυτοματοποιούνται και να απλοποιούνται οι διαδικασίες, να ελαχιστοποιούνται τα λάθη που μπορεί να οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα και φυσικά να αξιοποιούνται στο έπακρο όλες οι πληροφορίες που δίνονται από τους πελάτες με στόχο τη βελτίωση, την αναβάθμιση ή την καλύτερη προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Το λογισμικό CRM ενσωματώνει το back and front office, βελτιώνει τα σημεία επαφής πελατών και τις εφαρμογές front office, αντιμετωπίζει κατακερματισμένα δεδομένα πελατών, επιτρέπει αναλύσεις της συμπεριφοράς και των προτιμήσεων των πελατών και επεκτείνει τις δυνατότητες εξόρυξης δεδομένων μέσω αυξημένης πρόσβασης στο διαδίκτυο σε διάφορα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο πιο βασικό επίπεδο, το λογισμικό CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις και τους πωλητές να διαχειρίζονται και να αναλύουν τις σχέσεις με τους πραγματικούς και δυνητικούς πελάτες της εταιρείας. Επιτρέπει την

παρακολούθηση κάθε αλληλεπίδρασης με την εταιρεία και συλλέγει πληροφορίες για τον πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο γνωρίζει πάντα ποιος είναι ο πελάτης και βλέπει όλες τις προηγούμενες αγορές ή επαφές του με την εταιρεία. Αυτό καθιστά την αλληλεπίδραση πιο εξατομικευμένη, αυξάνει τις πιθανότητες μετατροπής και ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών. (Venturini, 2015, σσ. 856-875)

Τα συστήματα CRM ξεκινούν τις λειτουργίες τους συλλέγοντας πληροφορίες μέσω διαφόρων διαθέσιμων σημείων επαφής, όπως :

- + Φόρμες επικοινωνίας
- + Μηχανές αναζήτησης
- + Email
- + Τηλεφωνικές κλήσεις
- + Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Έτσι, σε πρώτο πλάνο δημιουργείται ένα πλήρες αρχείο του πελάτη και διευκολύνονται οι καθημερινές δραστηριότητες και αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Παράλληλα το λογισμικό φροντίζει για ορισμένες διαδικασίες, όπως την αυτοματοποίηση των επαναλαμβανόμενων εργασιών ή το να ορίζει υπενθυμίσεις για σημαντικά γεγονότα και να εμφανίζει ειδοποιήσεις εάν τα πράγματα χρειάζονται πραγματικά προσοχή. Ορισμένα CRM προσφέρουν επίσης δυνατότητες ανάλυσης, επιτρέποντάς σας να παρακολουθείτε την αποτελεσματικότητα των διαφόρων προσπαθειών μάρκετινγκ για τη δημιουργία δυνητικών πελατών, τη διαχείριση ευκαιριών και το κλείσιμο συμφωνιών.

Σε μια πλατφόρμα CRM συνήθως εντοπίζουμε τις ακόλουθες λειτουργίες:

Διαχείριση δυνητικών πελατών: Ένα CRM παρακολουθεί τα «ίχνη» δυνητικών πελατών, επιτρέποντας στις ομάδες μάρκετινγκ να παρακολουθούν και να αναλύουν δεδομένα σχετικά με αυτούς.

Αυτοματοποίηση μάρκετινγκ: Η αυτοματοποίηση ορισμένων κουραστικών εργασιών είναι καταλυτική. Για παράδειγμα, το σύστημα μπορεί να στέλνει αυτόματα στους πελάτες email σε συγκεκριμένες ώρες ή να δημοσιεύει αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σύμφωνα με ένα χρονοδιάγραμμα. Ο στόχος της αυτοματοποίησης μάρκετινγκ είναι να διατηρήσει δεσμευμένους τους δυνητικούς πελάτες πωλήσεων και να τους υπενθυμίζει τις ανάγκες τους, οδηγώντας τους στο ταμείο.

Αυτοματοποίηση πωλήσεων: Τα εργαλεία αυτοματοποίησης πωλήσεων βελτιστοποιούν τη διαδικασία πωλήσεων δίνοντας τη δυνατότητα στα στελέχη και τις ομάδες πωλήσεων να οργανώνουν τις συστάσεις, τους λογαριασμούς, τις

επαφές. Επίσης, τους δίνετε η δυνατότητα να αξιολογούν και να βάζουν προτεραιότητες στις ευκαιρίες, να κάνουν προβλέψεις και αναλύσεις για το κανάλι πωλήσεων και πολλά άλλα.

Αυτοματοποίηση ροής εργασιών: Τα συστήματα CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να βελτιστοποιούν τις διαδικασίες με τον εξορθολογισμό του φόρτου εργασίας, που επιτρέπει στους υπαλλήλους να εστιάζουν σε δημιουργικές και πιο υψηλού επιπέδου εργασίες.

Analytics: Οι λύσεις CRM μπορούν να προσφέρουν ενσωματωμένα εργαλεία ανάλυσης που προσφέρουν πληροφορίες και συμβάλλουν στην αύξηση των ποσοστών ικανοποίησης των πελατών. Ένας έμπορος μπορεί να αναλύσει τα δεδομένα και να δημιουργήσει στοχευμένες καμπάνιες ανάλογα. Τα αναλυτικά στοιχεία CRM βοηθούν στην παρακολούθηση της απόδοσης και παρέχουν πληροφορίες για την ποιότητα της εμπειρίας του πελάτη.

Τεχνητή νοημοσύνη: Οι λύσεις CRM προσφέρουν δυνατότητες τεχνητής νοημοσύνης ενσωματωμένες στα συστήματά τους για να βοηθήσουν στην αυτόματη αναγνώριση μοτίβων που οδηγούν σε επιτυχημένες πωλήσεις, κάτι που μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε πιο ακριβείς στρατηγικές για μελλοντικές προσπάθειες μάρκετινγκ.

Εξατομικευμένες εμπειρίες πελατών: Τα συστήματα CRM μπορούν να δημιουργήσουν εξατομικευμένες και συνεπείς εμπειρίες για τους πελάτες σε διάφορα κανάλια μάρκετινγκ, που μπορεί να συμβάλουν στην αύξηση των μετατροπών και στην ενίσχυση της αναγνωσιμότητας της επωνυμίας.

Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM εξαρτάται λοιπόν από το είδος της εταιρίας, τις ανάγκες της και τις ιδιαιτερότητές της. Επιβάλλεται λοιπόν να θεωρούμε κάθε εταιρία μοναδική και διαφορετική και να αναμένουμε να υπάρχουν διαφορετικά οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος CRM.

3.3. Στόχοι CRM

Το Σύστημα Πελατειακών Σχέσεων CRM είναι το σύστημα που υποστηρίζει την ενίσχυση του marketing και τις πωλήσεις, βοηθώντας παράλληλα έναν

οργανισμό ή μια επιχείρηση στο να εκμεταλλευτούν τα εφόδια που κατέχουν όσον αναφορά τους πελάτες τους αλλά και όσον αφορά την ίδια τους την κερδοφορία.

Πιο συγκεκριμένα το CRM επικεντρώνεται στα εξής (A. Osarenkhoe, 2007):

- Έμφαση στην ποιότητα. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες θα πρέπει να έχουν υψηλές προδιαγραφές και να αντιπροσωπεύουν αυτό που αποζητούν οι πελάτες. Η ποιότητα στο ίδιο το προϊόν αλλά βασικά και στην εξυπηρέτηση και στις διαδικασίες προσέγγισης, νέων ή παλιών πελατών, είναι πλέον το χαρακτηριστικό που θα κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει και να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες. Η κακή εξυπηρέτηση είναι ο κυρίαρχος λόγος για την απώλεια πελατών μιας επιχείρησης και πλέον η ποιότητα των υπηρεσιών τονίζεται ως το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση.
- Ικανοποίηση πελατών. Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να διακρίνει τους απλούς τακτικούς πελάτες, τους κερδοφόρους πελάτες και τους ευχαριστημένους πελάτες . Οι ευχαριστημένοι πελάτες είναι πιστοί πελάτες και προσφέρουν εκτός από καλή διαφήμιση από στόμα σε στόμα και μείωση κόστους διαφήμισης . Η πρωτοβουλία CRM δεν πρέπει να σπαταληθεί σε πελάτες που δεν είναι οι βασικοί πελάτες της εταιρείας. Οι πελάτες θα πρέπει να επιλέγονται όχι μόνο με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία προφίλ, αλλά και με βάση τα ψυχογραφικά προφίλ, τη φύση της εκπλήρωσης της ανάγκης, συχνότητα επισκέψεων, το στάδιο στον κύκλο ζωής. Η ενεργή αναζήτηση σχολίων από τους πελάτες σας θα σας βοηθήσει να προσδιορίσετε ποιες ενέργειες και δραστηριότητες θα τους κάνουν πιο ικανοποιημένους με τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που λαμβάνουν. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, μέσω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών συμβάλλει στη μεγαλύτερη επιχειρησιακή συνοχή, που καθορίζει τους εταιρικούς στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση πελατών (K. Mukerjee, 2009).
- Επένδυση στους ανθρώπους. Τα άτομα του οργανισμού πρέπει να κατανοούν τους στόχους που έχουν τεθεί και να έχουν τα μέσα και τις πληροφορίες που απαιτούνται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τα θέλω των πελατών. Όταν δίνονται οι σωστές πληροφορίες συγκροτημένες και ταξινομημένες και έχουν σε αυτές πρόσβαση όλοι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, τότε γίνεται ευκολότερη και η διαχείριση και η προσέγγιση ενός πελάτη και είναι εφικτή η εφαρμογή ενός προσανατολισμού σχέσης υπαλλήλων–πελατών και κατά συνέπεια πελατών –επιχείρησης (A. Osarenkhoe, 2007).

- Διατήρηση διαλόγου. Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων είναι βασικό συστατικό στα συστήματα CRM. Το να δείχνετε ότι είστε διαφανείς, εύκολοι στη σύνδεση και έτοιμοι να παρέχετε ταχεία υποστήριξη και υπηρεσίες, θα ενισχύσει την ανάπτυξη μιας ισχυρής και ελκυστικής εικόνας της επιχείρησής σας. Οι εταιρείες που έχουν ανοιχτούς δίαυλους επικοινωνίας με τον πελάτη, κάνουν τον πελάτη να νιώθει μοναδικός και ιδιαίτερος, με αποτέλεσμα να υπερέχουν στις προτιμήσεις των πελατών και να τείνουν να διατηρούν την πιστότητα αυτών (Κ. Mukerjee, 2009).
- Ρεαλιστικοί στόχοι. Οι στόχοι σε ένα πρόγραμμα CRM επιβάλλεται να είναι υλοποιήσιμοι και ρεαλιστικοί. Η προσπάθεια κατάκτησης ενός μεγαλεπήβολου στόχου, ενέχει τον κίνδυνο απόκλισης και την απώλεια πελατών. Οι τακτικές αξιολογήσεις ενός project ή ενός στόχου συντελούν στη δημιουργία μιας σφαιρικής άποψης για το προϊόν, τις διαδικασίες, τις προτιμήσεις και την ανταπόκριση των πελατών. Με τον τρόπο αυτό θα οικοδομηθούν οι σωστές βάσεις για την κατάκτηση ρεαλιστικών και μακροχρόνιων στόχων.
- Διεύρυνση του πελατολογίου :Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το CRM δεν είναι μόνο για τη διαχείριση των πελατών που ήδη έχετε. Ένα πρόγραμμα CRM που συνδέεται με μια πλατφόρμα διαχείρισης γνώσης υψηλής ποιότητας θα σας επιτρέψει να μείνετε σε επαφή με υποψήφιους πελάτες. Θα σας επιτρέψει επίσης να εντοπίσετε κοινά σημεία και σχέσεις μεταξύ των πελατών που έχετε ήδη, έτσι ώστε να βελτιώσετε τις μελλοντικές προσπάθειές σας στην προσέγγιση. Μια μεγαλύτερη πελατειακή βάση θα επιφέρει αναμφίβολα μια αύξηση στα κέρδη.



3. CRM Capabilities

Πηγή εικόνας: <https://www.scnsoft.com>

3.4. Προϋποθέσεις/ Δομικά στοιχεία CRM

Υπάρχουν κάποια βασικά δομικά στοιχεία που θεωρούνται απαραίτητα κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός συστήματος CRM και μάλιστα απαιτείται μια ολοκληρωμένη και ολιστική προσέγγιση τους. Τα δομικά αυτά στοιχεία είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών, τα οποία δημιουργούν τα θεμέλια και τις βάσεις για την επιτυχημένη υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών συστημάτων. Τα δομικά αυτά στοιχεία είναι τα εξής:

1. Οι άνθρωποι / people
2. Ο σχεδιασμός /planning
3. Οι διεργασίες /process
4. Τα προσωπικά δεδομένα/ personal data
5. Η πλατφόρμα /platform
6. Η τιμή /price
7. Το περιβάλλον /physical evidence

Το πρώτο και ίσως πιο σημαντικό δομικό στοιχείο είναι οι άνθρωποι. Η συνιστώσα των ανθρώπων του CRM περιλαμβάνει την οργανωτική ετοιμότητα από τη διοίκηση και τη συνεργασία με το προσωπικό αλλά και τους εξωτερικούς παράγοντες. Πρώτα από όλα είναι η διοίκηση αυτή που πρέπει να εστιάσει στη δημιουργία μιας νέας πελατοκεντρικής κουλτούρας σε ότι αφορά την επιχείρηση. Πρέπει να τεθούν οι στόχοι και να αποσαφηνιστεί ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης θα είναι στο επίκεντρο της επιχείρησης. Πρέπει οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τον σκοπό, το όραμα και τις αλλαγές που θα φέρει το CRM. Η εκπαίδευση του προσωπικού σε ότι αφορά την απόκτηση ικανοτήτων μάρκετινγκ και την εκμετάλλευση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του γύρω από την εξυπηρέτηση των πελατών, κρίνεται απαραίτητη (Κ. Ρορονίχ, 2003).

Στο σχεδιασμό περιλαμβάνεται ένα πλήρες, αναλυτικό και συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για την υλοποίηση του CRM. Στο σχεδιασμό εντάσσεται ο χρονικός προσδιορισμός που καθορίζεται συνήθως στα επόμενα 3 ως 5 χρόνια. Το σχέδιο δράσης αναλύει όλες εκείνες τις διεργασίες που απαιτούνται, καθορίζει τις φάσεις ελέγχου και προσδιορίζει το ποιος θα το υλοποιήσει (Δ.Κοσμάτος, 2004, σσ. 87-92).

Το δομικό στοιχείο των διεργασιών του CRM προσπαθεί να εστιάσει στον κάθε ένα πελάτη χωριστά και χρησιμοποιεί επανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών για να αλλάξει την κατεύθυνση των διαδικασιών της επιχείρησης με κατεύθυνση προς τον πελάτη. Οι κύριες επιχειρηματικές διεργασίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του CRM είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες (R.Rahimi, 2017). Είναι σημαντικό για την επιτυχία του CRM να υπάρξει αλλαγή των επιχειρηματικών διαδικασιών προς τον πελάτη με βάση μια κεντρική προσέγγιση. Ως εκ τούτου, όλες οι επιχειρηματικές διεργασίες που περιλαμβάνουν άμεσες και έμμεσες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες θα πρέπει να αναλυθούν και να αξιολογηθούν. Παρόλο που το CRM έχει αντίκτυπο σε ολόκληρο τον οργανισμό, η διαδικασία που έχει άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες θα πρέπει να αντιμετωπίζεται κατά προτεραιότητα κατά την ενοποίηση και την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Κ. Ρορονίχ, 2003).

Ολόκληρη η φιλοσοφία του CRM στηρίζεται στα προσωπικά δεδομένα των πελατών και στην αξιοποίηση αυτών. Η επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να συλλέγει και να διαχειρίζεται τα προσωπικά δεδομένα των πελατών μέσα από τις συναλλαγές τους αλλά και μετά την πώληση, ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί τις τάσεις και τις προκλήσεις της αγοράς. (Δ.Κοσμάτος, 2004, σσ. 87-92). Στα προσωπικά δεδομένα, εκτός από το όνομα και το e-mail του πελάτη, απαιτείται η καταγραφή επιπλέον στοιχείων καθώς και η συλλογή πληροφοριών σε ότι αφορά τις τάσεις και τις προτιμήσεις του καταναλωτή.

Η τεχνολογική πλατφόρμα αναφέρεται σε υπολογιστικές δυνατότητες που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να συλλέγει, να οργανώνει, να εξοικονομεί και να χρησιμοποιεί δεδομένα σχετικά με τον πελάτη του. Η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να αναπτύξουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες παρέχοντας εμπειριστατωμένη άποψη της συμπεριφοράς του πελάτη καθώς διευκολύνει σημαντικά στη συλλογή, ταξινόμηση και αποθήκευση πολύτιμων δεδομένων για αυτούς. Όμως, η τεχνολογία από μόνη της, δεν είναι ένας επαρκής παράγοντας για την τελική επιτυχία ενός συστήματος CRM καθώς η επιλογή της και η υιοθέτηση της πρέπει να γίνεται μετά από σοβαρή μελέτη και να ταιριάζει στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης (Κ. Ρορονίχ, 2003).

Η τιμολόγηση θα πρέπει να εκφράζει τη σχέση αξίας προϊόντος ή υπηρεσίας προς την τιμή, με τέτοιο τρόπο ώστε αφενός να ικανοποιούνται οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης –η κερδοφορία– και αφετέρου να είναι αποδεκτή από τον πελάτη όταν σταθμίζει την αξία του προϊόντος σύμφωνα με τα χρήματα που έδωσε. Είναι θεμιτό σε περιόδους οικονομικής στενότητας να αφουγκράζεται η επιχείρηση τις δυσκολίες που έχει το πελατολόγιό της. Η τιμολογιακή πολιτική

και ελάφρυνση έχει τη δυνατότητα να εκφράζεται με προσφορές, με προνόμια των μελών του, με άτοκες δόσεις κ.λπ.

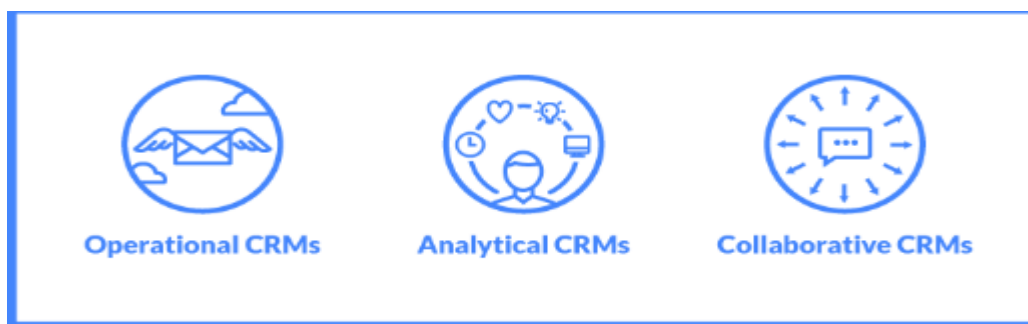
Το μέρος στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ενός συστήματος CRM. Εκτός από το ίδιο το προϊόν πώλησης, σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή του καταναλωτή παίζουν και η διακόσμηση, τα χρώματα, η ένταση της μουσικής υπόκρουσης, η καθαριότητα. Γενικά η λειτουργικότητα, η ασφάλεια και η υγιεινή του χώρου, καθώς και η διαμόρφωσή του είναι στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά.

3.5. Κατηγορίες CRM

Υπάρχουν πολλά και διάφορα εργαλεία CRM που κατά βάση στόχος τους είναι να διευκολύνουν τις καθημερινές διεργασίες, να συμβάλλουν στην ερμηνεία της συμπεριφοράς των πελατών και να διευκολύνουν την επικοινωνία, όχι μόνο με τους πελάτες αλλά με οποιονδήποτε στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Βαζραϊ, 2020). Υπάρχουν τρεις κατηγορίες εργαλείων CRM, όπου αν και παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες, εξυπηρετούν και στηρίζουν διαφορετικούς επιχειρηματικούς σκοπούς.

Οι κατηγορίες αυτές είναι :

- α) Λειτουργικό CRM
- β) Αναλυτικό CRM
- γ) Συνεργατικό CRM



4. Κατηγορίες CRM

Πηγή εικόνας <https://www.quora.com>

- Λειτουργικά προϊόντα CRM: Το λειτουργικό CRM σχετίζεται κατά βάση με την υποστήριξη των τμημάτων Πωλήσεων, του Marketing και της Εξυπηρέτησης Πελατών. Ένα λειτουργικό CRM παρέχει μια πλήρη εικόνα του αρχείου επικοινωνίας κάθε πελάτη με την επιχείρηση και γενικότερα

συμβάλλει στην διευθέτηση και επίλυση θεμάτων που μπορεί να προκύψουν με τον πελάτη. Πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου τύπου είναι: η αυτοματοποίηση πωλήσεων και διαδικασιών παραγγελιοληψίας, η συλλογή πληροφοριών πελατών, η αλληλεπίδραση με τα υπόλοιπα συστήματα του οργανισμού, η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ, την αυτοματοποίηση του δυναμικού πωλήσεων. Ένα σύστημα διαχείρισης επαφών μπορεί να παρέχει πλήρη και ολοκληρωμένη παρακολούθηση των πληροφοριών που σχετίζονται με οποιαδήποτε επαφή με πελάτες. Το όφελος αυτού του τύπου CRM είναι η εξατομίκευση της σχέσης με τον πελάτη, η διεύρυνση της οργανωτικής ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη, η σωστή οργάνωση των στοιχείων επικοινωνίας (Bajrai, 2020).

- Αναλυτικά προϊόντα CRM – Το αναλυτικό CRM σχετίζεται περισσότερο με την ανάλυση δεδομένων και την κωδικοποίηση των δεδομένων. Ένα αναλυτικό CRM θα συλλέξει, θα οργανώσει και θα αναλύσει τα δεδομένα του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, των υπηρεσιών και των πελατών. Πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου τύπου είναι : η κατασκευή αποθηκών δεδομένων, η βελτίωση των σχέσεων, η εξαγωγή και ανάλυση δεδομένων, ο προσδιορισμός πιθανών/υποψήφιων πελατών, ο προσδιορισμός των πιο κερδοφόρων πελατών, η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Παρέχει σε ηγέτες και σε υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, τα εργαλεία για τη μέτρηση της απόδοσης του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και γενικότερα συμβάλλει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα της ανάλυσης, οι πελάτες τμηματοποιούνται πιο αποτελεσματικά και προσφέρονται προϊόντα και υπηρεσίες που ταιριάζουν καλύτερα στα προφίλ των αγορών τους. Το όφελος αυτού του τύπου CRM είναι η καλύτερη κατανόηση των πελατών και των αγοραστικών τους συνθηκών με απώτερο στόχο τη βελτίωση της στρατηγικής μάρκετινγκ βάσει δεδομένων επιχειρηματικής ευφυΐας.
- Συνεργατικά προϊόντα CRM – Το συνεργατικό είναι η στρατηγική βάση για την ανάπτυξη στο CRM και έχει να κάνει με μια άτυπη συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή οργανισμών που μοιράζονται και ανταλλάσσουν δεδομένα με απώτερο σκοπό την από κοινού εκτέλεση προωθητικών ενεργειών για τις ανάγκες στατιστικών ερευνών κ.α. (DevelopGreece, 2021). Πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου τύπου είναι : η δημιουργία διαδικτυακών κοινοτήτων, η γνώση προτύπων συμπεριφοράς πελατών, η διαχείριση εγγράφων, η διαχείριση αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες κ.λπ.. Τα συστήματα CRM είναι ενσωματωμένα με συστήματα σε επίπεδο επιχείρησης για να επιτρέπουν μεγαλύτερη ανταπόκριση στους πελάτες σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. (J.Saura, 2021) (M. Xu, 2005). Το όφελος αυτού του τύπου CRM είναι η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, η άμεση

γνώση των απαιτήσεων και των προτιμήσεων των πελατών και η προώθηση της πελατοκεντρικής κουλτούρας.

Γενικότερα, έρευνες έχουν δείξει ότι μόνο μικρά τμήματα των συστημάτων CRM χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα στην καθημερινότητα μιας επιχείρησης. Ένας από τους λόγους θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις εξακολουθούν να μην έχουν μια ολιστική στρατηγική CRM. Πάντως, τα ευρήματα δείχνουν μια σαφή θετική τάση για τη χρήση συστημάτων CRM, και ειδικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να σχεδιάζουν να επεκτείνουν τη χρήση των συστημάτων CRM (Torggler, 2008).

3.6. Το Ηλεκτρονικό CRM

Το διαδικτυακό CRM είναι ένα σύστημα που περιλαμβάνει όλες τις παραδοσιακές λειτουργίες του CRM, εμπλουτίζοντάς τες και με όλα τα ηλεκτρονικά διαδικτυακά μέσα και λειτουργίες. Είναι όλα εκείνα τα συστήματα CRM που βασίζονται στο cloud και των οποίων η υποστήριξη, η διαχείριση και οι διαδικασίες πραγματοποιούνται διαδικτυακά. Μπορούμε να περιγράψουμε το E-CRM ως μια διαδικασία εκσυγχρονισμού των διαδικασιών επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες. Το E-CRM παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας μιας ηλεκτρονικής παραγγελίας, της χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τη αξιοποίηση μιας βάσης πληροφοριών των πελατών, την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, τη δημιουργία αυτόματης απόκρισης στο e-mail και την αυτόματη βοήθεια (Μ. Χυ, 2005). Ενδεχομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι συγκριτικά το E-CRM είναι πιο αποτελεσματικό σε ότι αφορά την επικοινωνία με τους πελάτες και την αξιοποίηση των στοιχείων τους.

Ειδικότερα, μπορούμε να πούμε για το e-CRM:

- ✚ Σε ότι αφορά τις επαφές πελατών, το διαδύκτιο παρέχει μεγάλη ευκολία στην καταγραφή νέων στοιχείων και ταυτόχρονα δεν αποκλείει και τη χρήση των παραδοσιακών μέσων λειτουργίας του CRM
- ✚ Η εξατομίκευση απόψεων γίνεται με βάση το ιστορικό αγορών των προτιμήσεων
- ✚ Έχει τη δυνατότητα εύρεσης πελατών αξιολογώντας το προφίλ τους
- ✚ Παρακολούθηση θετικής ανταπόκρισης και ενδιαφέροντος του πελάτη
- ✚ Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές
- ✚ Δυνατότητα χρήσης μεγάλου εύρους πληροφοριών και άμεση δυνατότητα αξιοποίησής τους

- ✚ Δυνατότητα για επαφή με τον πελάτη, με πρωτοβουλία της επιχείρησης μέσω e- mail
- ✚ Δυνατότητα επίλυσης τεχνικών θεμάτων από οποιοδήποτε σημείο και από έναν μόνο διακομιστή, με άμεσο όφελος σε χρόνο και χρήμα

Ο έντονος ανταγωνισμός σε ότι αφορά την επικοινωνία, με την ταυτόχρονη ραγδαία αύξηση των χρηστών κινητών τηλεφώνων έχει οδηγήσει τους ερευνητές προς τη διερεύνηση της ηλεκτρονικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, καθώς θεωρείται ακόμη άγονη περιοχή (Α.Πρίφτη, 2015) . Ταυτόχρονα όμως οι εξελίξεις των τελευταίων ετών, οδηγούν πολλούς γνώστες του αντικειμένου στο γενικό συμπέρασμα ότι σχεδόν όλα τα CRM εμπίπτουν στην κατηγορία e-CRM, και οι δυο όροι θα πρέπει να ενσωματωθούν, αν και ο γενικός όρος εξακολουθεί να χρησιμοποιείται για να αναφέρεται σε αυτά (<https://www-efficy-com>).

3.7. Προσδιορισμός αξίας λόγω της χρήσης CRM

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα Σύστημα Πελατειακών Σχέσεων CRM αναμένεται να βελτιώσουν τις εφαρμογές και τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και ως εκ τούτου να προσδώσουν αξία στην επιχείρηση. Η αξία μπορεί να αποκτηθεί με διάφορους τρόπους, όπως (Adebajo, 2003):

-Μείωση του διοικητικού και λειτουργικού κόστους μέσω της εναπόθεσης χειρισμών στον πελάτη (on line παραγγελία, αυτόματος εντοπισμός παραγγελίας κα.)

-Μείωσης του κόστους επικοινωνίας με τους πελάτες. Η εύκολη προσβασιμότητα στα προσωπικά στοιχεία των πελατών, η άμεση ανταπόκριση, η άμεση επίλυση ερωτημάτων ή προβλημάτων των πελατών σε λιγότερο χρόνο, συνεπάγονται την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου των υπαλλήλων και την ενασχόληση με άλλη/επιπλέον εργασία.

-Ενσωμάτωση εφαρμογών CRM με συστήματα back-office όπως η παραγωγή και οι αλυσίδες εφοδιασμού, που μπορούν να βελτιώσουν τη ροή εργασιών και, κατά συνέπεια, την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, παρέχοντας εξοικονόμηση κόστους. Για παράδειγμα, οι πωλητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν συσκευές χειρός για την αποστολή παραγγελιών, τον έλεγχο των αποθεμάτων, την παρακολούθηση παραγγελιών ή τον έλεγχο της παραγωγής με ελάχιστο κόπο και κόστος.

-Οι εφαρμογές CRM έχουν τη δυνατότητα βελτίωσης των πωλήσεων δημιουργώντας το προφίλ των πελατών, μέσω καμπάνιας, email μάρκετινγκ, κ.λπ., βελτιώνοντας έτσι την κατώτατη γραμμή για τον οργανισμό.

-Βελτίωση της συνολικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες οδηγεί σε καλύτερη εξυπηρέτηση και βελτιώνει την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών και τελικά, την αξία ζωής του πελάτη.

3.8. Παράγοντες επιτυχίας

Σε μια έρευνα του 2018 έγινε μια εκτενής ανασκόπηση προκειμένου να εντοπιστούν και να ιεραρχηθούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την επιτυχή εφαρμογή και υιοθέτηση του CRM. Οι δέκα πρώτοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας είναι οι εξής (M. S.Farhan, 2018):

1.Υποστήριξη από τη διοίκηση: Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο προωθούνται οι προσπάθειες εφαρμογής τεχνολογίας πληροφοριών από την ανώτατη διοίκηση σε έναν οργανισμό. Είναι γενικά σημαντικό αυξημένος ο βαθμός επιτυχίας ενός συστήματος CRM όταν η διοίκηση πιστεύει ακράδαντα στον στόχο και δίνονται οι σωστές εντολές ώστε να γίνεται διαμοιρασμός των αρμοδιοτήτων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Για να πετύχει όλο αυτό το εγχείρημα απαιτείται ένας υπεύθυνος οργάνωσης και διοίκησης του έργου, ο οποίος θα αναλάβει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον συντονισμό των τμημάτων. Επίσης, θα καθορίζει τους στόχους για τα συστήματα CRM, τις ικανότητες, τους πόρους και τις πιθανές προκλήσεις του συστήματος CRM (Ο.Ε.Γράψιου, 2016).

2. Πληροφορική (IT): Ο παράγοντας πληροφορική (IT) επιτρέπει την ανάλυση των πληροφοριών των πελατών και παρέχει μια πλήρη εικόνα του πελάτη. Οι ερευνητές συχνά αναφέρουν ότι η επένδυση στην τεχνολογία πληροφοριών επιτρέπει στους οργανισμούς να κερδίσουν τόσο σε κέρδη όσο και σε παραγωγικότητα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών βασιζόμενοι στην τεχνολογία πληροφοριών και στις βάσεις δεδομένων των πελατών. Κατά συνέπεια περισσότερες επενδύσεις σε αυτά τα εργαλεία έχουν μια θετική συσχέτιση με τη μείωση του κόστους και συντελούν στη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων με τους πελάτες.

3. Έμπειρο προσωπικό: Η εταιρεία πρέπει να διαθέτει έμπειρο, εκπαιδευμένο και ικανό προσωπικό που να πληροί τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες για το εφαρμοσμένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί από την επιχείρηση στην εκπαίδευση των εργαζομένων για να επιτύχει υψηλά ποσοστά αποδοχής του CRM. Επιπλέον, οι υπάλληλοι θα πρέπει να κατανοούν τους ρόλους και τις ευθύνες τους και να έχουν την ικανότητα να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των πελατών.

4. Οργανωτική Κουλτούρα: Απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή και υιοθέτηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι η αλλαγή του προσανατολισμού της κουλτούρας της εταιρείας με μοναδικό επίκεντρο τον πελάτη. Κύριος στόχος της πελατοκεντρικής κουλτούρας είναι δημιουργία της ιδανικής εμπειρίας για τον πελάτη και η διευκόλυνση των διαδικασιών και των αλληλοεπιδράσεων για τους πελάτες. Ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι απαραίτητος και μάλιστα ο πελάτης είναι το επίκεντρο όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην οικοδόμηση μιας μόνιμης σχέσης (H.Khlif, 2014).

5. Δεδομένα πελατών : Επιλέγουμε μόνο εκείνα τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα πελατών που χρειαζόμαστε. Η απόκτηση και η ανάλυση των σωστών πληροφοριών για τους πελάτες βοηθά στο να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες του πελάτη. Οι σωστές πληροφορίες είναι η βάση για το σχεδιασμό προσαρμοσμένων προϊόντων και υπηρεσιών (M.Almotairi, 2008).

6. Στρατηγική CRM (ανάπτυξη/ επικοινωνία): Η στρατηγική CRM αποτελεί τη ραχοκοκαλιά για την υλοποίηση και την επιτυχία ενός Συστήματος Πελατειακών Σχέσεων. Η στρατηγική CRM θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης και θα πρέπει να πληροί τους κύριους στόχους του οργανισμού, με γνώμονα πάντα την υιοθέτηση διαδικασιών που επιδιώκουν την πελατοκεντρική πολιτική. Όπως χαρακτηριστικά έχει αναφέρει ο Greenberg(2004) «η απουσία μιας ξεκάθαρης στρατηγικής CRM ή η έλλειψη ανάπτυξης ενός τέτοιου σχεδίου θα μπορούσε να προκαλέσει την αποτυχία της εφαρμογής του CRM». Επίσης, η γνωστοποίηση της στρατηγικής στο προσωπικό απαιτείται για την ευαισθητοποίηση του σχετικά με τους στόχους, τις επιπτώσεις και τα οφέλη του CRM (M.Almotairi, 2008).

7. Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων: Οι άνθρωποι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή αλλά και την επιτυχή διεξαγωγή των διαδικασιών του CRM. Η πλήρης δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών και για την δημιουργία των προϋποθέσεων της ιδανικής εμπειρίας για τον πελάτη.

8. Υπολογισμός, έλεγχος και ανατροφοδότηση: Η επιχείρηση είναι απαραίτητο να ελέγχει και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος, στοχεύοντας στη διαρκή βελτίωση της απόδοσης του CRM. Δεδομένου ότι η υλοποίηση του CRM θα πραγματοποιηθεί μακροπρόθεσμα, η ανατροφοδότηση του συστήματος θα πρέπει να λαμβάνεται σε κάθε φάση της διαδικασίας υλοποίησης. Αυτή η ανατροφοδότηση επιτρέπει στην επιχείρηση να λάβει οποιαδήποτε απόφαση διόρθωσης εάν χρειάζεται και να αποφεύγει χρονοβόρες και δαπανηρές λύσεις για το μέλλον.

9. Ικανότητα Διαχείρισης Γνώσης: Έχει θεωρηθεί ένας από τους βασικούς παράγοντες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Είναι η οργανωτική ικανότητα που επικεντρώνεται στην αποτελεσματική και αποδοτική οργάνωση της γνώσης του οργανισμού. Η ουσία της διαχείρισης γνώσης είναι η ανάπτυξη ενός KM (knowledge management) που ευθυγραμμίζει τους πόρους γνώσης των επιχειρήσεων με τις ανάγκες της μεταβαλλόμενης αγοράς (Tseng, 2016). Η ικανότητα KM είναι «η ικανότητα ενός οργανισμού να συλλαμβάνει, να διαχειρίζεται και να παρέχει επαληθευμένες πληροφορίες πελατών, προϊόντων και υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο για τη βελτίωση της ανταπόκρισης των πελατών και την παροχή ταχύτερης λήψης αποφάσεων με βάση αξιόπιστες πληροφορίες». Οι επιχειρήσεις διαθέτουν εξελιγμένα εργαλεία και μηχανισμούς για τη συνεχή παραγωγή και παραγωγή γνώσης.

10. Σαφής ορισμός στόχων: Γενικά, για οποιοδήποτε έργο υλοποίησης CRM, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεκινήσουν με τον ακριβή καθορισμό των στόχων και των οραμάτων τους σε σχέση με την εφαρμογή του CRM. Ταυτόχρονα πρέπει να σχεδιάζουν και να προσδιορίζουν τους πιθανούς τρόπους και τις κατάλληλες λύσεις που θα τους παρέχουν τα επιθυμητά οφέλη. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με τους στόχους της και να τους αντιμετωπίζει σαν πανάκεια για κάθε πρόβλημα.

3.9. Η αξία ενός CRM

Για ποιο λόγο όμως κρίνετε επιτακτική η ανάγκη για τη χρήση των συγκεκριμένων προγραμμάτων; Γιατί μια επιχείρηση να προχωρήσει σε δαπανηρές λύσεις, εγκαθιστώντας ένα αβέβαιο πρόγραμμα και υιοθετώντας

πολιτικές που μπορεί να μην πετύχουν; Ποια, τελικά, είναι η αξία και η σημασία των δεδομένων που συλλέγονται;

Διάφορες έρευνες έχουν δείξει τον τρόπο λειτουργίας και επιτυχίας ενός Συστήματος Πελατειακών Σχέσεων. Όμως, η δυνατότητα κατανόησης που παρέχεται από τα δεδομένα που συλλέγονται από ένα πρόγραμμα αφοσίωσης CRM γίνεται σαφής μόνο αν αντιληφθούμε τη γενικότερη ιδέα και αν κατανοήσουμε τον τρόπο σκέψης των πελατών. Στην έρευνά του ο Richard Cuthbertson αναφέρει χαρακτηριστικά: «Μία από τις πρώτες μαθησιακές εμπειρίες ήταν ότι αυτό που έλεγαν οι άνθρωποι ήταν διαφορετικό από αυτό που πράγματι έκαναν. Θα έλεγαν ναι ή όχι σε κάτι, αλλά η συμπεριφορά τους ήταν διαφορετική». Σε ότι αφορά στις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε καταστήματα ο ίδιος αναφέρει ότι «οι περισσότεροι πελάτες θα ισχυριζόταν ότι επισκέπτονταν το κατάστημα κάθε εβδομάδα. Η πραγματικότητα όμως ήταν λιγότερο από δύο φορές το μήνα (όπως φαίνεται από τα δεδομένα της κάρτας αφοσίωσης). Οι πελάτες ένιωθαν ότι επισκέπτονταν το κατάστημα κάθε εβδομάδα.....»

Και συνεχίζει λέγοντας πως: «Οι πελάτες πάντα θα σου λένε κάτι που νομίζουν ότι θέλετε να μάθετε. Ένας πελάτης που είναι λιγότερο εύπορος δεν πρόκειται να παραδεχτεί ότι μπαίνει και αγοράζει φθηνότερο πιθανά προϊόντα, επειδή έχει μία προσωπική εικόνα και δεν θέλει να το παραδεχτεί».

Η αξία λοιπόν ενός προγράμματος CRM έγκειται στη σωστή ερμηνεία των δεδομένων. Δε μένουμε μόνο στο τι έχει να πει ένας αγοραστής και ένας πελάτης, τουλάχιστον σε ότι αφορά το τι έχουν αγοράσει. Πλέον, τα δεδομένα δεν παραφράζονται, είναι σαφέστατα ,πιο πολύτιμα και πιο πλούσια. Χωρίς τα συστήματα CRM δε θα μπορούσαμε να δούμε πώς επηρεάζουμε διαφορετικούς τύπους καταναλωτών, παρά μόνο θα μπορούσαμε να δούμε ότι αυτές οι προσφορές/αλλαγές επιφέρουν μια αύξηση των πωλήσεων σε συνολικό επίπεδο. Κατά συνέπεια, ένα πρόγραμμα αφοσίωσης παρέχει δεδομένα που είναι αξιόπιστα, ως αληθινή αντανάκλαση των ενεργειών του πελάτη και ταυτόχρονα, επιτρέπει την ανάλυση που εστιάζει στον ίδιο τον πελάτη, παρά στο κατάστημα ή στο προϊόν (R.Cuthbertson, 2004). Κατά συνέπεια, η οποιαδήποτε ανάλυση ή επεξεργασία των πληροφοριών των πελατών, θα βοηθά τα άτομα που λαμβάνουν επιχειρηματικές και στρατηγικές αποφάσεις να αντιληφθούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους ή να προβλέψουν την πιθανότητα της 'αποσκίρτησης' τους (Ε.Μπλέρη, 2006).

3.10. Οφέλη από την χρήση των συστημάτων CRM.

Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM, προσδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση που το εφαρμόζει όπως καλύτερη γνώση της πελατειακής βάσης, παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών προς τους πελάτες, απόκτηση της εμπιστοσύνης του πελάτη, διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Ειδικότερα, μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα CRM έχει τα εξής οφέλη:

1. Καλύτερη εξυπηρέτηση και διατήρηση πελατών

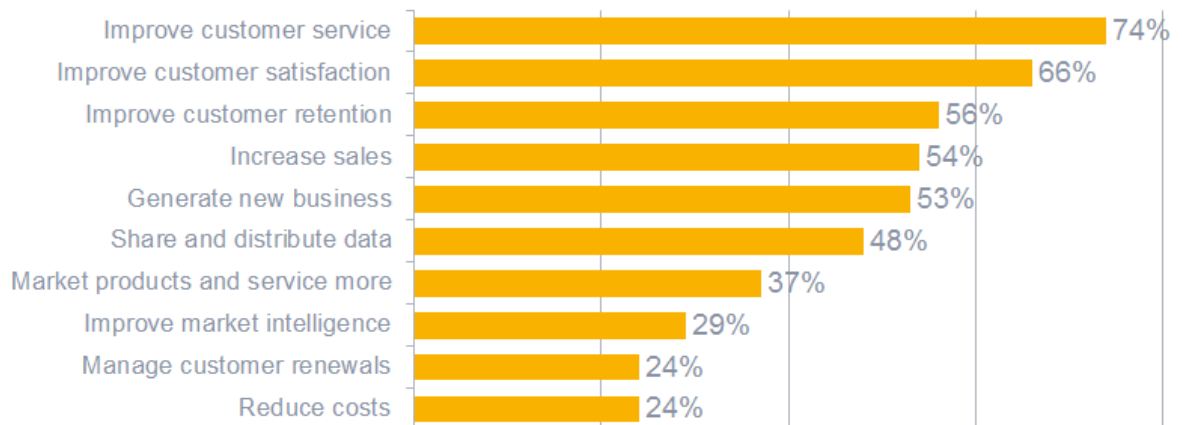
Αυτό που κάνει ένα σύστημα CRM είναι να διαχειρίζεται όλες τις επαφές μιας επιχείρησης δηλαδή να αποθηκεύει σημαντικές πληροφορίες όπως τα δημογραφικά στοιχεία, το ιστορικό αγορών και τις προηγούμενες επικοινωνίες(τιμολόγια, συνομιλίες, αιτήματα,email). Επιπλέον, ένα σύστημα CRM διευκολύνει οποιονδήποτε στην επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες, από οποιοδήποτε τμήμα, οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ ενός μέλους της ομάδας της επιχείρησης και ενός πελάτη είναι μια ευκαιρία για καλύτερη και πιο αποτελεσματική ικανοποίηση των πελατών.

Ένα Σύστημα Πελατειακών Σχέσεων CRM μπορεί να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών καθώς μπορεί να αυτοματοποιήσει την υποστήριξη πελατών, μπορεί να παρακολουθεί τη συμπεριφορά, ακόμη και να παρέχει ανάλυση των αναγκών και των τάσεων των προτιμήσεων των πελατών. Όλες αυτές οι λειτουργίες συμβάλλουν στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων προτού γίνουν πρόβλημα (P. Freeman, 2005). Για παράδειγμα, μόλις ένας δυσαρεστημένος πελάτης έρθει σε επαφή με την εταιρεία σας, οι εκπρόσωποί θα μπορούν να ανακτήσουν όλες τις διαθέσιμες δραστηριότητες σχετικά με προηγούμενες αγορές, προτιμήσεις και οτιδήποτε άλλο μπορεί να τους βοηθήσει να βρουν λύση. Και στηριζόμενοι σε αυτές τις πληροφορίες και το ιστορικό, θα μπορούν να εντοπίσουν μια λύση ακόμη και μέσα στα πρώτα λεπτά. Κατά συνέπεια, αυτή η εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών χτίζει την αφοσίωση των πελατών και συντελεί στην επιστροφή των πελατών και στις περαιτέρω μελλοντικές αγορές.

Στο ίδιο μήκος κύματος, το CRM συμβάλλει στη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών μέσω διαφόρων πλεονεκτημάτων διατήρησης πελατών (παρακίνηση μέσω email, υπενθύμιση προσφορών, προώθηση ερωματολογίων, κ.α.). Άλλωστε, έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω την έκθεση του Harvard Business Review(2014),όπου αποδεικνύεται ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι από 5

έως 25 φορές πιο ακριβή από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος και άρα είναι ευκολότερο και πιο οικονομικό να κρατήσεις έναν πελάτη παρά να αποκτήσεις έναν νέο (Νικολίνα, 2016), (P. Freeman, 2005).

What are the main benefits your business hopes to achieve using CRM?



5. Τα σημαντικότερα οφέλη από τη χρήση ενός συστήματος CRM

Πηγή εικόνας από <https://www.superoffice.com>

2. Αυτοματοποίηση Καθημερινών Εργασιών και αύξηση της αποτελεσματικότητας

Καθημερινά, σε μια επιχείρηση υπάρχουν εκατοντάδες μικρότερες εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν για να λειτουργήσουν όλα σωστά. Πρέπει να συμπληρωθούν έντυπα, να αποσταλούν αναφορές, να αντιμετωπιστούν νομικά ζητήματα. Βοηθητικές δουλειές που είναι χρονοβόρες, αλλά ζωτικής σημασίας για την διαδικασία πώλησης.

Τα συστήματα CRM έχουν σχεδιαστεί για να αφαιρούν το βάρος από αυτές τις εργασίες από τους ώμους των υπαλλήλων και έτσι μειώνεται ο αριθμός των ατόμων που χρειάζονται για να εκτελέσουν μια εργασία ή διαφορετικά αυξάνεται η αποδοτικότητα τους αλλά με τον ίδιο αριθμό υπαλλήλων. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπρόσωποι μιας επιχείρησης θα είναι σε θέση να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στο κλείσιμο δυνητικών πελατών και στην επίλυση τυχόν προβλημάτων τους, ενώ το αυτοματοποιημένο σύστημα CRM φροντίζει τις υπόλοιπες λεπτομέρειες (P. Freeman, 2005).

3. Βελτιωμένη επικοινωνία

ΟΤο CRM δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να παρέχει το ίδιο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών, έχοντας πρόσβαση συνολικά στα ίδια δεδομένα πελατών. Κατά συνέπεια ακόμη κι αν ο πελάτης αναγκαστεί να απευθυνθεί σε κάποιον άλλο υπάλληλο για κάποιο ζήτημα του, δε θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει τη δυσάρεστη προοπτική να ξεκινήσει από την αρχή με κάποιον που δεν γνωρίζει το πρόβλημά του ή που απλά δεν κατανοεί τις δικές του μοναδικές προτιμήσεις και ζητήματα. Επιπλέον, ένα Σύστημα Πελατειακών Σχέσεων CRM προσφέρει ένα σύνολο από έτοιμα προς χρήση πρότυπα email , επιστολές, έγγραφα, προτάσεις, προσφορές, προσκλήσεις, ενημερωτικά δελτία κ.λπ. Με μόλις ένα κλικ το CRM σας επιτρέπει να εξατομικεύετε την επικοινωνία σας, να στέλνετε απαντήσεις που προσφέρουν γρήγορες λύσεις σε επαναλαμβανόμενα προβλήματα, να στέλνετε συνδέσμους σε συχνές ερωτήσεις και βίντεο, οι τηλεφωνικές κλήσεις μπορούν να γίνουν απευθείας από το σύστημα κ.α. (Plaksij, 2022).

4. Καλύτερη ανάλυση δεδομένων

Τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα καθώς και η τεχνολογία βοηθούν στο να αποθηκεύουμε πολλά δεδομένα πελατών για συλλογή και επεξεργασία. Τα συστήματα CRM έχουν ενσωματωμένα αναλυτικά στοιχεία που είναι σε θέση να προσαρμόζουν τα δεδομένα πελατών ώστε να διευκολύνουν να εντοπίσει κάποιος γρήγορα τις απαραίτητες πληροφορίες, όπως στοιχεία πελατών, στόχους πωλήσεων, αναφορές απόδοσης, τα ποσοστά κλικ προς αριθμό εμφανίσεων, τα ποσοστά εγκατάλειψης κ.α.. Η σωστή αξιοποίηση λοιπόν των δεδομένων και τα καλύτερα δεδομένα αναφοράς μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καμπάνιας και να τονίσουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη κερδοφορία.

5. Αύξηση της παραγωγικότητας

Η εφαρμογή του συστήματος CRM έχει ωφελήσει τις εσωτερικές διαδικασίες και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εκπροσώπων εξυπηρέτηση καθώς μπορούν να επικεντρωθούν σε μια πιο ανθρωποκεντρική εργασία. Οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση σε μια συνεχώς επικαιροποιημένη βάση δεδομένων, μειώνοντας το κόστος εξυπηρέτησης, καθώς τα αιτήματα των πελατών είναι καταγεγραμμένα και μπορούν να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν απευθείας, αποφεύγοντας πρόσθετες επαφές. Άλλωστε, ακόμα και η δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης των πελατών μέσω του διαδικτύου, συμβάλλει στη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης (Chang, 2007).

6. Αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας

Η χρήση ενός CRM θα βοηθήσει την επιχείρησή σας να δημιουργήσει μια διαδικασία πωλήσεων βήμα προς βήμα, την οποία οι υπάλληλοί μπορούν να προσαρμόσουν ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και που θα τους βοηθήσει να προσδιορίσουν ποιοι πελάτες είναι κερδοφόροι και ποιοι όχι. Εστιάζοντας στους πελάτες που συνεχίζουν να επιστρέφουν, οι πωλήσεις θα αυξάνονται και τα έσοδα θα αυξάνονται. Και όλη αυτή η διαδικασία επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης των σημαντικότερων ευκαιριών, τη δυνατότητα πωλήσεων μέσω Internet, την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου για την προσέγγιση νέων πελατών, καθώς και την πραγματοποίηση επιπρόσθετων πωλήσεων προς ήδη υπάρχοντες πελάτες.

7. Καλύτερη προστασία του απορρήτου των δεδομένων

Προκειμένου να υπάρξει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις απορρήτου δεδομένων των νέων κανονισμών, είναι πολύ σημαντικό να έχετε ένα λογισμικό Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων CRM. Το κύριο πλεονέκτημα του CRM εδώ είναι ότι θα εξοικονομήσει πολύ χρόνο και προσπάθεια, καθώς η συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό είναι κάτι πολύ συγκεκριμένο, με δυσάρεστες νομικές συνέπειες σε περίπτωση παραβίασης του απορρήτου (Plaksij, 2022).

Εκτός από όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στη βιβλιογραφία η τάση να αναλυθούν, εκτός από τα οφέλη για μία επιχείρηση, και τα οφέλη, μετά την εφαρμογή του CRM, που θα αποκομίσουν οι ίδιοι οι πελάτες. Αυτά τα οφέλη θα βοηθήσουν τους πελάτες να γίνουν χαρούμενοι και ευχάριστοι χρησιμοποιώντας τις εταιρείες που προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους από τη χρήση των Συστημάτων Πελατειακών Σχέσεων CRM. Τα οφέλη του CRM που είναι σημαντικά και ωφέλιμα για τους πελάτες είναι η βελτίωση των υπηρεσιών πελατών, η αυξημένη εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, η τμηματοποίηση πελατών, η βελτίωση της προσαρμογής του μάρκετινγκ, η πολυκαναλική ενοποίηση, η εξοικονόμηση χρόνου και η βελτίωση της γνώσης των πελατών (N.Mohammadhossein, 2012).

3.11. Αποτυχία συστημάτων CRM

Ωστόσο, πολλά είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων που υιοθέτησαν συστήματα CRM, τα οποία δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η Gartner, μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες τεχνολογικής έρευνας και συμβούλων, ερεύνησε εάν τα προγράμματα CRM ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες και εντόπισε ότι λίγο πάνω από τα μισά θεωρήθηκαν ανεπιτυχή. Κατά την άποψη της Gartner, πάρα πολλές εταιρείες απέτυχαν να θέσουν σαφείς στόχους ή να αναγνωρίσουν την απαιτούμενη επιχειρηματική αλλαγή και συχνά θεώρησαν ότι το πρόγραμμα CRM ήταν απλώς ένα πρόγραμμα συστημάτων (Petty, 2001). Οι IBM Business Consulting Services και Giga Information Group ανέφεραν, επίσης, ότι σχεδόν το 65% των έργων υλοποίησης CRM κατέληξαν σε αποτυχία. Οι Jayam & Radha αναφέρουν ότι οι περισσότερες υλοποιήσεις Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών ή CRM διέπονται από ένα ημιτελές όραμα που εστιάζουν υπερβολικά εσωτερικά, και ως αποτέλεσμα αποτυγχάνουν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους και δεν αξιοποιούν στο έπακρο την τεράστια επένδυση που έχουν κάνει (R. Jayam, 2013). Οι Foss, Stone και Ekinci κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πολλά ζητήματα παραμένουν άγνωστα για πάρα πολύ καιρό μετά την πρώτη τους αναγνώριση, είτε λόγω λάθους (αποτέλεσμα παρεξήγησης, όπως το αναφέρουν) ή εσκεμμένης συγκάλυψης. Όταν τα ζητήματα αναγνωρίζονται, είναι συχνά πολύ αργά για την αντιμετώπισή τους με τακτικές και άμεσες διορθώσεις, με αποτέλεσμα το πρόγραμμα συχνά να αποδεικνύεται εκτός χρόνου και προϋπολογισμού (B. Foss, 2008). Επίσης οι Pries & Stone με έκπληξη διαπίστωσαν πως οι αρμόδιοι είχαν ελλιπή εκπαίδευση, η οποία, κατά βάση, ήταν εκπαίδευση που αφορούσε το λογισμικό CRM και τις πωλήσεις (C. Pries, 2004). Τέλος, σύμφωνα με τον Kale, τα επτά θανάσιμα αμαρτήματα για μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα CRM είναι: (1) η θεώρηση της πρωτοβουλίας CRM ως τεχνολογικής πρωτοβουλίας. (2) έλλειψη πελατοκεντρικού οράματος. (3) ανεπαρκής εκτίμηση της αξίας διάρκειας ζωής του πελάτη. (4) ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. (5) υποτίμηση της σημασίας της διαχείρισης της αλλαγής. (6) αποτυχία ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. και (7) υποτίμηση των δυσκολιών που σχετίζονται με την εξόρυξη δεδομένων και την ενοποίηση δεδομένων (S.H. Kale, 2004).

Συνοψίζοντας, θα αναφέρουμε τους εξής λόγους αποτυχίας ενός συστήματος CRM:

- Μία από τις πιο κοινές αιτίες αποτυχίας του CRM είναι η προσέγγιση της στρατηγικής CRM ως έργο λογισμικού ή τεχνολογίας (Reinartz W., 2004).

Η χρήση των νέων τεχνολογικών μέσων πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας μηχανισμός που βοηθά και ολοκληρώνει το μάρκετινγκ. Ακόμη και όταν η εγκατάσταση και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας είναι άψογη, η υλοποίηση θα αποτύχει εάν το λογισμικό αποτύχει να προσφέρει στους εσωτερικούς πελάτες του ή η εταιρική κουλτούρα αποτύχει να προσανατολιστεί στην άποψη του πελάτη (R.Jayam, 2013).

- Η ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου είναι κεντρικός και συχνά υποτιμάται. Σε όλα τα στάδια από την αιτιολόγηση έως την εγκατάσταση και μέσω της επίτευξης και της μέτρησης των οφελών που προκύπτουν είναι αναγκαία η συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου σε όλα τα στάδια, η αποσαφήνιση από μέρους τους των στόχων και η συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων (B.Foss, 2008). Γενικότερα, για την υλοποίηση του CRM απαιτείται εκτελεστική διοίκηση να είναι εμφανώς αφοσιωμένη στην επιτυχία του CRM και η μείωση ή η απουσία τέτοιας δέσμευσης συνδέεται σαφώς με αποτυχίες του CRM.
- Η απόκτηση λογισμικού CRM που πληροί τις απαιτήσεις των στελεχών για αναφορά πληροφοριών, αλλά όχι τις απαιτήσεις των χρηστών για συγκεκριμένα σύνολα χαρακτηριστικών, ευκολία στη χρήση, μεθόδους εισαγωγής δεδομένων, εργαλεία διαχείρισης δεδομένων και δυνατότητες αυτοματισμού είναι δεδομένο ότι θα αποτύχει. Μια τόσο δαπανηρή επένδυση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εισροές ή τις λειτουργικές απαιτήσεις που είναι σημαντικές για το προσωπικό γραμμής και όχι μόνο το τι θεωρούν δεδομένο τα διευθυντικά στελέχη (R.Jayam, 2013).
- Πολλές φορές ένα σύστημα CRM αποτυγχάνει γιατί από την αρχή δεν έχουν γίνει σωστοί υπολογισμοί ή απλά υπάρχει έλλειψη κεφαλαίων. Στο κάθε πρόγραμμα αντιστοιχεί ένα συγκεκριμένο κόστος εφαρμογής και υλοποίησης του που βαρύνει την κάθε επιχείρηση. Στο εν λόγω κόστος θα πρέπει να υπολογίζεται όχι μόνο το λογισμικό και τεχνολογικό κομμάτι, αλλά είναι απαραίτητο να περιλαμβάνεται και το ανάλογο προσωπικό, η εκπαίδευση του και οι συνεχείς συμβουλευτικές ενημερώσεις (S.King, 2008).
- Η χρήση λανθασμένων μέτρων υπολογισμού της επίδοσης, ή ακόμα και χρήση παραπλανητικών δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων CRM οδηγούν στην αποτυχία. Επιβάλλεται η συνεχής παρακολούθηση του προγράμματος, η απρόσκοπτη υποστήριξη από την ηγεσία ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να ενθαρρυνθούν να επιτύχουν πιο επιτυχημένα αποτελέσματα, όπως ο καθορισμός πιο ρεαλιστικών στόχων, η βελτίωση της ποιότητας της ομάδας έργου, η αντιμετώπιση των ανησυχιών του τμήματος σχετικά με το CRM ή η βελτίωση της εκπαίδευσης νέων χρηστών (S.King, 2008).

- Τέλος, ένα σύστημα CRM αποτυγχάνει γιατί γίνεται λάθος εκτίμηση της αξίας του κύκλου ζωής του πελάτη. Ο κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός και με διαφορετική αγοραστική συμπεριφορά. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μεγαλύτερη κερδοφορία, θα πρέπει να αντιληφθούν την αξία του κάθε πελάτη και να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην καλύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών που τους αποδίδουν τη μέγιστη αξία διάρκειας ζωής (Μπόλλα, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Η δημιουργία ενός απρόσκοπτου οδικού χάρτη υλοποίησης CRM είναι μια εργασία που απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικούς στόχους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο δεν υπάρχει μια προσέγγιση υλοποίησης που ταιριάζει σε όλους. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων απαιτεί την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών με στρατηγικές για τη διευκόλυνση της συνεχούς αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, καθώς και την ενοποίηση των τμημάτων για τη δημιουργία και την παροχή αξίας στους πελάτες και τον οργανισμό. Η αποτελεσματική εφαρμογή CRM απαιτεί επίσης μια οργανωτική κουλτούρα που να είναι ταυτόχρονα προσαρμοστική και προσανατολισμένη στον πελάτη (M.Steel, 2013). Το παράδοξο στην υλοποίηση του CRM είναι ότι πολλές ακαδημαϊκές και επιχειρηματικές αναφορές έχουν δείξει απογοητευτικά αποτελέσματα σε ότι αφορά την εφαρμογή του, με τον όμιλο Gartner να επιβεβαιώνει ότι περίπου το 70% των έργων CRM οδηγούν είτε σε απώλειες είτε σε μηδενικές βελτιώσεις στην απόδοση της εταιρείας (Liang Li, 2012). Παρόλα αυτά, οι έρευνες δείχνουν ότι η σωστή εφαρμογή και υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης CRM επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις με βασικό την αύξηση της κερδοφορίας.

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα CRM πρέπει να υπάρχουν και να λειτουργούν σωστά όλοι εκείνοι οι παράμετροι που θεωρούνται απαραίτητοι. Η δημιουργία ενός επιτυχημένου συστήματος CRM δεν είναι μια τυχαία προσπάθεια και δεν επιτρέπεται να στηρίζεται σε τυχαίους παράγοντες, ούτε μόνο στην τεχνολογία. Αναφέραμε ήδη, σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι το σύστημα CRM είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία. Μια φιλοσοφία που πρέπει να έχει στο κέντρο της την πελατοκεντρική προσέγγιση, σε συνδυασμό με την τεχνολογία και τον ανθρώπινο παράγοντα.

Για να υπάρξει όμως θετικό αποτέλεσμα, βαρυσήμαντος είναι ο τρόπος που θα σχεδιάσει μια επιχείρηση το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της, καθώς και τα στάδια που θα ακολουθήσει ένα προς ένα, ώστε η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμογή να αποδώσει και να λειτουργήσει.

4.1. Προσδιορισμός στόχων

Το πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός και ο καθορισμός των στόχων και θα μπορούσαμε να πούμε ότι θεωρείται το σημείο από όπου ξεκινάει η στρατηγική. Είναι σημαντικό οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι και διαφανείς καθώς το στάδιο αυτό του προσδιορισμού, αποτελεί επίσης τον θεμέλιο λίθο για τη θέσπιση και τη διάχυση τους, στο σύνολο της επιχείρησης.

Η κάθε επιχείρηση έχει κάποιους επιμέρους στόχους που σχετίζονται με τη λειτουργία των τμημάτων της αλλά, έχει ,φυσικά, και τους κύριους και πρωταρχικούς στόχους που κατά βάση έχουν να κάνουν με:

- Τη διασφάλιση της μακροχρόνιας λειτουργίας της επιχείρησης.
- Τη διατήρηση και την αύξηση του πελατολογίου της επιχείρησης.
- Την αύξηση της κερδοφορίας και των πωλήσεων (Μ.Μελίστα, 2015).

Η ηγεσία κάθε επιχείρησης καλείται όχι μόνο να προσδιορίσει και να καθορίσει τους στόχους αλλά και να τους υποστηρίξει ένθερμα. Ταυτόχρονα, η ηγεσία θα πρέπει πρώτη να αποδεχτεί και να προσαρμοστεί στις αλλαγές που αναμφισβήτητα θα επιφέρει η εφαρμογή ενός συστήματος CRM. Με τον τρόπο αυτό θα επέλθει η παρακίνηση και του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και θα επικοινωνούνται αποτελεσματικά και ξεκάθαρα οι στόχοι στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Δ.Κοσμάτος, 2004, σσ. 117-122). Κάθε σύστημα CRM πρέπει να υιοθετείται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης και όχι να αποτελεί μια προσπάθεια μίμησης του ανταγωνισμού. Έτσι, είτε θέλουμε να επαναφέρουμε τους χαμένους πελάτες , είτε θέλουμε αύξηση εσόδων, οι στόχοι μπορεί και να είναι διαφορετικοί σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Το σημαντικό είναι να ορίζουμε συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους που θα τεθούν από την αρχή ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (skywardtechno.com, 2015).

4.2. Πελατοκεντρικός σχεδιασμός

Για να είναι πετυχημένο ένα πελατειακό σύστημα CRM απαιτείται ολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας και σωστές κατευθύνσεις προς τους εργαζόμενους, ώστε να αποδεχτούν άμεσα και σε βάθος την κουλτούρα αυτή.

Για να αλλάξει μια επιχείρηση και να αποκτήσει πελατοκεντρική πολιτική δεν είναι εύκολη υπόθεση και απαιτεί ολική αλλαγή νοοτροπίας και φιλοσοφίας.

Γενικότερα, απαιτείται :

- Προτεραιότητα της επιχείρησης να είναι ο πελάτης και η κάλυψη των αναγκών του.
- Το σύνολο της επιχείρησης θα πρέπει να είναι προσηλωμένο στα όσα υποδεικνύουν οι ίδιοι οι πελάτες και στα όσα χρειάζονται. Πρέπει να αλλάξει η κατεύθυνση της επιχείρησης από το προϊόν ή το κέρδος της και μόνο.
- Να υπάρξει αναγνώριση της αξιακής βάσης του πελάτη.
- Η υιοθέτηση της πελατοκεντρικής πολιτικής σημαίνει επένδυση στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και εστίαση στην διατήρηση των σημαντικών πελατών (Μ.Μελίστα, 2015).

Εφόσον αναγνωριστούν οι παραπάνω παράγοντες, το επόμενο σημαντικό βήμα για να γίνουμε πελατοκεντρικοί είναι η συμμετοχή όλων, από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Τόσο αυτοί που είναι πρώτη γραμμή στην εξυπηρέτηση πελατών, όσο και οι υπόλοιποι που βρίσκονται back-office. Ηγεσία, μάρκετινγκ, πωλήσεις, εξυπηρέτηση, υποστήριξη, όλες οι ομάδες πρέπει να αναγνωρίσουν τον αντίκτυπο των πρώτων εντυπώσεων. Η συμμετοχή και η αρμονική συνεργασία όλων των αρμόδιων τμημάτων κρίνεται απαραίτητη. Απαραίτητη όμως είναι και η συμμετοχή και η συνεχής υποστήριξη του όλου εγχειρήματος από την διοίκηση διότι χωρίς την ενεργό δράση της διοίκησης η όλη προσπάθεια οικοδόμησης ενός συστήματος CRM θα καταρρεύσει. Ο καλύτερος τρόπος για να δείξει η ηγεσία την υποστήριξή της στη νέα της επιχειρησιακή κουλτούρα είναι δίνοντας τις βάσεις για σωστή υποκίνηση και εκπαίδευση του προσωπικού.

Οι υπάλληλοί μιας επιχείρησης είναι η πρώτη γραμμή και διαθέτουν πληθώρα γνώσεων σε ότι αφορά τους πελάτες και τις εσωτερικές λειτουργίες και μπορούν να βελτιώσουν γρήγορα την εμπειρία των πελατών. Πρέπει να ακούγεται η γνώμη των συγκεκριμένων υπαλλήλων και πρέπει να είναι σε θέση να ακούγονται οι απόψεις τους, σε ότι αφορά τη διαχείριση των πελατών ή τον σχεδιασμό νέων προϊόντων. Επίσης, για να υπάρξουν καλύτερα και πιο άμεσα αποτελέσματα, το προσωπικό μέσω της εκπαίδευσης θα αποκτήσει τη λογική και τη γνώση να καταλαβαίνει τον πελάτη και να συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Έπειτα θα είναι σε θέση τόσο οι ίδιοι όσο και τα στελέχη της επιχείρησης να ερμηνεύουν τις συγκεκριμένες πληροφορίες και να τις χρησιμοποιούν προς εξυπηρέτηση των πελατών και φυσικά προς όφελος της επιχείρησης συνολικά.

4.3. Σχεδιασμός στρατηγικής

Δεν υπάρχει μία ενιαία στρατηγική που να λειτουργεί καλύτερα σε όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, επομένως η στρατηγική CRM πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στους συγκεκριμένους στόχους του κάθε οργανισμού. Γενικά, το όλο εγχείρημα είναι μια χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία και πρέπει ο σχεδιασμός και υλοποίησή της, να είναι πλήρως προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Ειδικά ο σχεδιασμός αφενός πρέπει να διασφαλίζει ότι είναι πλήρως λειτουργικός, αφετέρου ότι δεν αφήνει περιθώρια παρεκκλίσεων από αυτόν. Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός του έργου CRM είναι μια πρόκληση στρατηγικής που σίγουρα δεν μπορεί να θεωρηθεί ανεξάρτητη από την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Για να πετύχει όλο αυτό το σύνθετο έργο χρειάζεται πρωταρχικά συλλογή πληροφοριών από τα κατάλληλα άτομα και άμεση προσαρμογή σε αλλαγές ή εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Κατά τον σχεδιασμό απαιτείται η απαραίτητη δέσμευση της ηγεσίας και των υπαλλήλων, ο καθορισμός των λεπτομερειών των στόχων του προγράμματος και η ορθή διατύπωση όλων εκείνων των ενεργειών που πρέπει να γίνουν από τους εργαζόμενους και γενικά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Δ.Κοσμάτος, 2004). Κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής δεν πρέπει να δίνεται βάση μόνο στις δυνατότητες της τεχνολογίας καθώς είναι ένα χαρακτηριστικό λάθος των εμπλεκόμενων. Επιβάλλεται μια λεπτομερής εστίαση στο τι ακριβώς χρειάζεται η επιχείρηση και στο πως θα το πετύχει αυτό με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος και μικρότερο κίνδυνο (D.Rigby, 2004). Επίσης, σύμφωνα με έρευνες για να λειτουργήσει σωστά ένα σύστημα CRM πρέπει να υπάρχει μια αποτελεσματική εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης και τέλος να υπάρχει υποστήριξη του συστήματος (T.Roh, 2005).

Ο σωστός σχεδιασμός μιας στρατηγικής απαιτεί συγκροτημένη προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται:

- ✓ Καθορισμός λεπτομερών στόχων
- ✓ Προσδιορισμός εστίασης του πελατολογίου της επιχείρησης
- ✓ Προσδιορισμός των ενισχυτικών πόρων(επιμορφωτικά προγράμματα, νέες υπηρεσίες κ.α.)
- ✓ Προσδιορισμός των ρόλων των υπευθύνων και πως μπορούν να γίνουν πιο πελατοκεντρικοί και να ευθυγραμμιστούν με την πελατειακή στρατηγική.

- ✓ Ευθυγράμμιση όλων των συστημάτων υποστήριξης και όλων των τμημάτων και των υπαλλήλων με τη στρατηγική και τους νέους στρατηγικούς στόχους.

Μια επιχείρηση που επιθυμεί πραγματικά να εφαρμόσει ένα σύστημα CRM, είναι αναγκαίο να ακολουθήσει τα παραπάνω βήματα. Με την σωστή συμμετοχή και υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση η στρατηγική θα αφομοιωθεί και διοχετευθεί χωρίς προβλήματα στο σύνολο της επιχείρησης και του εργατικού δυναμικού (Η.Κόλλια, 2008).

4.4. Προσδιορισμός απαιτήσεων

Όταν ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει ένα πελατειακό σύστημα, στόχος είναι να το υλοποιήσει και να το εφαρμόσει επιτυχημένα και αποτελεσματικά. Οπότε, το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται είναι ποιές ακριβώς είναι οι απαιτήσεις από το πρόγραμμα αυτό. Και είναι κρίσιμο να καθοριστούν οι απαιτήσεις γιατί απαντώντας σε αυτό καθορίζουμε ταυτόχρονα το μέγεθος του συστήματος, τις προδιαγραφές του, τις διαδικασίες του και τα οφέλη του.

Επιβάλλεται λοιπόν αρχικά να γίνει μια αναλυτική κατάσταση των απαιτήσεων της επιχείρησης και να καθοριστούν ποια είναι τα ενδεχόμενα οφέλη που αναμένει η επιχείρηση από το σύστημα CRM. Τέτοιες απαιτήσεις μπορεί να είναι:

- ✓ η αξιολόγηση των προωθητικών ενεργειών
- ✓ το πως αλλά και το πότε θα διεκπεραιωθεί ένα project
- ✓ η αναβάθμιση του συστήματος υποστήριξης πελατών
- ✓ ο τρόπος αναζήτησης δεδομένων (είτε για πελάτες, είτε για προϊόντα, είτε για προμηθευτές),
- ✓ οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ η δυνατότητα αξιολόγησης της πίστης των πελατών
- ✓ οι συνολικές επιχειρηματικές διαδικασίες και πως η προσέγγιση πελατών εντάσσεται σε αυτές

- ✓ οι αγοραστικές προτιμήσεις πελατών
- ✓ οι τρόποι επικοινωνίας και το μάρκετινγκ
- ✓ οι διαδικασίες και ανάγκες των ομάδων πωλήσεων
- ✓ ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί τεκμηριώνουν και τυποποιούν τις διαδικασίες για εκτέλεση μέσω προγραμματισμού
- ✓ το πώς η εξυπηρέτηση και η υποστήριξη πελατών ενσωματώνονται με άλλες επιχειρηματικές διαδικασίες

- ✓ Η εμπειρογνωμοσύνη των ενδιαφερομένων σχετικά με το λογισμικό CRM

Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι όσο πιο απλός ένας στόχος που θέτει η επιχείρηση, τόσο πιο απλή και χωρίς πολυπλοκότητες θα είναι και η εφαρμογή CRM. Εάν είναι πιο πολύπλοκος ο στόχος του συστήματος αντίστοιχα θα αυξάνεται και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και των πληροφοριών και ενδέχεται να απαιτείται η ανάμιξη περισσότερων τμημάτων (Δ.Κοσμάτος, 2004) (Μ.Μελίστα, 2015).

4.5. Ιεράρχηση, συντονισμός, σχεδιασμός

Στο σημείο αυτό είναι βασικό να υπάρξουν κάποιες επιπλέον διαδικασίες, όπως:

- ❖ Ιεράρχηση των λειτουργιών. Στο στάδιο αυτό πρέπει να γίνει ιεράρχηση των λειτουργικών μονάδων που θα αυτοματοποιηθούν και θα επεκταθούν στην επιχείρηση, στο σύνολό της ή και τμηματικά. Η ιεράρχηση αυτή πρέπει να γίνει από την διοίκηση γιατί με την δική της συμβολή θα υπάρξει καλύτερη αντιμετώπιση και αφομοίωση των αλλαγών που επέρχονται από το σύνολο των εργαζομένων. Η διοίκηση είναι αυτή που θα προσδιορίσει τις προτεραιότητες της επιχείρησης στο σύνολο ή τμηματικά (Μ.Μελίστα, 2015).
- ❖ Συντονισμός των επιχειρηματικών διεργασιών. Στη συνέχεια, σειρά έχει ο συντονισμός των εν λόγω λειτουργιών. Εφόσον η ιεράρχηση έχει γίνει με επιτυχία, τότε ο συντονισμός θα είναι μια εύκολη υπόθεση χωρίς ιδιαίτερες πολυπλοκότητες. Οι αλλαγές που θα συντελεστούν θα φέρουν κάποια αποτελέσματα και τα τμήματα που τις επιτελούν θα είναι σε ετοιμότητα να καταγράψουν και να μεταφράσουν αυτές τις αλλαγές. Όλο αυτό το σύστημα είναι ουσιαστικά το εργαλείο που θα οδηγήσει στην τελική μεταμόρφωση της επιχείρησης σε μια καθαρά πελατοκεντρική επιχείρηση.
- ❖ Σχεδιασμός του συστήματος. Ο σχεδιασμός του συστήματος περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαραίτητων εργασιών στο σύνολο ή σε τμήματά της, σε ότι αφορά την υποστήριξη των υποσυστημάτων του CRM. Επίσης, ο σχεδιασμός αναφέρεται και στον προσδιορισμό των απαραίτητων πόρων που κρίνονται απαραίτητοι για την υλοποίηση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί μπορεί να σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή(υπολογιστές, διαδίκτυο κα), το υλικό (hardware) ή ακόμη και τους πόρους που θα χρειαστεί να δαπανηθούν για επιπλέον απαραίτητο

τεχνικό προσωπικό ή ακόμη και για την εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού (Η.Κόλλια, 2008).

4.6. Επιλογή κατάλληλου λογισμικού CRM

Η απόφαση μιας επιχείρησης να ενταχθεί σε ένα σύστημα διαχείρισης οι οποίες θα διευκολύνουν στη συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία των πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη στο εσωτερικό της επιχείρησης (Ε.Μπλέρη, 2006). Η επιλογή του σωστού CRM για την επιχείρηση και της σωστής τεχνολογικής υποδομής εξαρτάται από πολλές παραμέτρους όπως το μέγεθος της επιχείρησης, η πολυπλοκότητα του προϊόντος και ο κλάδος στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Θέλει όμως ιδιαίτερη προσοχή καθώς ένα CRM μπορεί να είναι η ραχοκοκαλιά της επιχείρησής ή ένα βάρος στο λαιμό της επιχείρησής, επειδή μπορεί να κοστίσει πολλά χρήματα και ίσως να μην χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο (J.Scardina, 2019). Το 2003 έγινε μια μεγάλη έρευνα όπου έδειξε ότι αν γίνουν τα σωστά βήματα για την εφαρμογή του CRM και η σωστή επιλογή λογισμικού, τότε υπάρχει αισθητή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (D.Rigby, 2004). Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα CRM, προϋπόθεση είναι να υπάρχει μια εξαιρετική εμπειρία του πελάτη και ταυτόχρονα να μην επηρεάζονται τα μέσα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Κατά συνέπεια, η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων των πελατών από το λογισμικό CRM πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που να αναδεικνύει την επιχειρηματική του ευφυΐα για ουσιαστικές συνομιλίες (Πόρτερ, 2021).

Η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού CRM πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια που έχουν να κάνουν με την στρατηγική της επιχείρησης, τα συστήματα υποστήριξης και την αρχιτεκτονική του συστήματος (Adebanjo, 2003). Πριν ξεκινήσει η αξιολόγηση των προμηθευτών CRM, πρέπει να γίνουν οι εξής ερωτήσεις (Richardson, 2021):

1. Ποιες είναι οι πιο αναποτελεσματικές διαδικασίες στην επιχείρησή σας και τι θέλετε να βελτιώσετε με ένα σύστημα CRM;
2. Ποια λειτουργική διαδικασία και ροές εργασίας σας λείπει και τι πρέπει να προσθέσετε;
3. Ποιος στην εταιρεία σας πρόκειται να χρησιμοποιήσει το CRM; Πόσους χρήστες χρειάζεστε;
4. Τι άλλο λογισμικό μπορούμε να ενσωματώσουμε σε ένα σύστημα CRM;
5. Ποιος είναι ο προϋπολογισμός σας;

Εφόσον ,λοιπόν, ξεκαθαριστούν αυτά τα βασικά, θα προχωρήσουμε στην επιλογή του κατάλληλου software που θα πρέπει να περιλαμβάνει :

Σωστή Πληροφόρηση: Το λογισμικό που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση θα συμβάλλει και θα διευκολύνει στην καταγραφή, την ανάλυση και τη συνεχή ανατροφοδότηση των πληροφοριών των πελατών, με τελικό αποδέκτη το τμήμα μάρκετινγκ. Πρέπει να υπάρξει κατανόηση και σωστή αντίληψη για όλα εκείνα τα διάφορα σημεία δεδομένων που σχεδιάζετε να τοποθετηθούν εκεί. Πρέπει να κοιτάξουν εσωτερικά και να δουν από πού προέρχονται τα δεδομένα και πρέπει να βεβαιωθούν ότι έχουν λαβή για όλες τις εισόδους για αυτό το σύστημα και να καταλάβουν εάν πρόκειται για συνεχή είσοδο ή για εφάπαξ εισαγωγή. Μόνο με τις σωστές πληροφορίες και τη σωστή καταγραφή δεν θα υπάρξουν κενά και θα μιλάμε για επιτυχή εγκατάσταση του συστήματος CRM. Η πληροφόρηση θα θέσει τις βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί το marketing αλλά και θα μας δώσει τις σωστές αναλύσεις από τις τακτικές marketing (Α.Λοΐζος, 2010).

Προσδιορισμός απαραίτητης τεχνολογίας και χαρακτηριστικών: Η κάθε επιχείρησή είναι μοναδική όσον αφορά τις διαδικασίες, τη βάση πελατών και τη δυναμική ανάπτυξης. Έτσι, η δέσμευση σε ένα σύνολο τυπικών, βασικών ή άκαμπτων λειτουργιών κρίνεται απαραίτητη. Το σύστημα CRM πρέπει να συμπληρώνει την κάθε επιχείρησή και να αντικατοπτρίζει τη διαδικασία πωλήσεων, τη στρατηγική μάρκετινγκ, τις δραστηριότητες εξυπηρέτησης πελατών, τις ρουτίνες διαχείρισης επαφών σας. Κατά συνέπεια , απαιτείται ένα σύστημα που να είναι εύκολο να διαμορφωθεί. Είναι αναγκαία μια επεκτάσιμη λύση CRM, ιδιαίτερα καθώς η επιχείρησή σας μεγαλώνει και άρα θα αυξάνονται και οι ανάγκες σας στο CRM. Γι' αυτό πρέπει να βεβαιωθείτε ότι η λύση CRM που θα επιλέξετε μπορεί να αναβαθμιστεί εύκολα στην επόμενη πιο εξελιγμένη έκδοση.

Επίσης,θα πρέπει να προσδιοριστεί η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται ή που ταιριάζει στην κάθε επιχείρηση. Το λογισμικό CRM θα πρέπει να αποδειχθεί ορόσημο εντός των ομάδων πωλήσεων και μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- διαχείριση επαφών
- εκστρατείες μάρκετινγκ και αυτοματοποίηση
- ψηφιακό μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένου του email, της διαδικτυακής διαφήμισης και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
- συλλογή δεδομένων πωλήσεων, προβλέψεις και αναλύσεις

- αυτοματοποίηση και εργαλεία πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των εφαρμογών για κινητά
- γνώση και διαχείριση περιπτώσεων κ.α..

Οι αγοραστές CRM θα πρέπει να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους σε κάθε τομέα και να αξιολογήσουν πώς θα αντιμετωπίζουν τα προϊόντα. Οποιαδήποτε αξιολόγηση προϊόντος θα πρέπει να περιλαμβάνει τεχνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση, την αξιοπιστία, τη χρηστικότητα και τη συμβατότητα με άλλο λογισμικό. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Καινοτομία προϊόντων και ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και των πελατών. Για παράδειγμα, με την πανδημία του covid-19 η δυνατότητα ενσωμάτωσης του CRM σε ένα σύστημα τηλεδιάσκεψης όπως το Zoom προσέφερε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Χρηστικότητα του προϊόντος από χρήστες διαφόρων ηλικιών και με πολλαπλές δυνατότητες διεκπεραίωσης διαφόρων εργασιών.
- Πακέτα υπηρεσιών και διαμορφώσεις προσαρμοσμένες για συγκεκριμένους κλάδους ή κατηγορίες, όπως χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, υγειονομική περίθαλψη, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας ή υποστήριξη πελατών.
- Κανόνες ασφαλείας. Η ασφάλεια των δεδομένων και τα δικαιώματα των χρηστών είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες και πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ασφαλείας.

Τέλος, πολύ συχνά ένα λογισμικό CRM συνοδεύεται από πολλές λειτουργίες οι οποίες απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, το οποίο μπορεί να μην το χρειαστεί η επιχείρησή σας ποτέ. Επιλέξτε λοιπόν το CRM που μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες της επιχείρησής ή του οργανισμού σας αντί να πληρώσετε για λειτουργίες που δεν χρειάζεστε (M.Kurt, 2021).

Συνεργασία με ειδικούς: Η συνεργασία με ειδικούς στη διαχείριση πελατειακών συστημάτων, αναπόφευκτα θα συμβάλει στην στρατηγική CRM, στην ενσωμάτωση του συστήματος CRM και φυσικά στην επιλογή του καταλληλότερου software (Τσοβίλη, 2009). Η συνεργασία με εταιρίες συμβούλων CRM, βοηθάει τόσο στη δημιουργία στρατηγικής CRM όσο και στη σωστή επιλογή του software που πραγματικά χρειάζεται και την ενσωμάτωσή του με τα

ήδη υπάρχοντα συστήματα της εταιρίας. Γι' αυτό, είναι καλή ιδέα να αναζητήσετε έναν προμηθευτή CRM που να έχει συνεργαστεί με εταιρείες και κλάδους παρόμοιους με τους δικούς σας. Μελετώντας απλώς τον ιστότοπο ενός προμηθευτή, μπορείτε να πάρετε μια καλή ιδέα για τους τύπους και τα μεγέθη των εταιρειών με τις οποίες συνεργάζονται και να ελέγξετε τους ιστότοπους για κριτικές, μαρτυρίες και γνώμες τρίτων. Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί τόσο η εμπειρία του προμηθευτή όσο και να γίνει αντιληπτή η εξοικείωσή του με το αντικείμενο, την τεχνολογική συμβατότητα που προσφέρει και φυσικά το κόστος της λύσης και τι συμπεριλαμβάνει αυτό. Επίσης σημαντικό είναι να προσδιορίσουμε την ικανότητα υλοποίησης του έργου που θα μας παρέχει ο προμηθευτής. Θα πρέπει δηλαδή να μπορέσουμε να διακρίνουμε ότι ο προμηθευτής έχει την ικανότητα να διαχειριστεί στο σύνολο του το έργο που του αναθέτουμε με την ενσωμάτωση του σωστού λογισμικού που θα εξυπηρετεί τις ιδιαιτερότητες της δικής επιχείρησης.

Τέλος, μια λύση CRM δεν είναι καλή όχι μόνο εάν δεν έχει ρυθμιστεί σωστά αλλά και εάν το προσωπικό σας δεν είναι εκπαιδευμένο να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες. Επομένως, όταν αναζητάμε ένα λογισμικό CRM είναι σωστό να γνωρίζουμε αν στο κόστος εγκατάστασης συμπεριλαμβάνεται και η εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση βοηθά στην ομαλή υιοθέτηση του CRM. Θα πρέπει να είναι μια συνεχής πρακτική εμπειρία, ειδικά για τον χρήστη, έτσι ώστε όλοι να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν το λογισμικό για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους (Η.Κόλλια, 2008)

4.7. Εγκατάσταση και προσαρμογή

Στο στάδιο οι διαδικασίες είναι ξεκάθαρες και υπάρχουν τα εξής βήματα εδώ:

- ✓ Την εγκατάσταση, δηλαδή την τοποθέτηση της εφαρμογής στο κεντρικό σύστημα .
- ✓ Ακολουθεί η σύνδεση με τη βάση δεδομένων. Οι περισσότερες εταιρείες ενσωματώνουν τα δεδομένα τους σε τελείως νέες βάσεις αλλά υπάρχει και η περίπτωση να εμπεριέχεται και η υπάρχουσα βάση δεδομένων της επιχείρησης.
- ✓ Προχωράμε στην υλοποίηση CRM, που αφορά τις δραστηριότητες και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα διεκπεραιωθούν.

- ✓ Τέλος, έχουμε την προσαρμογή και την ολοκλήρωση της εφαρμογής CRM. Κατά το στάδιο αυτό πρέπει να δοθεί ο κατάλληλος χρόνος προσαρμογής στις διαδικασίες CRM και έπειτα να κριθεί εάν έχει ολοκληρωθεί η εφαρμογή (Δ.Κοσμάτος, 2004) (Α.Λοΐζος, 2010).

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει βέβαια να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα υποστηρίξουν το έργο. Οι άνθρωποι αυτοί θα πρέπει να είναι και άτομα της επιχείρησης (άτομα της διοίκησης, του μάρκετινγκ και του τμήματος πληροφορική ή μηχανογράφησης) αλλά επίσης και τεχνικοί και προγραμματιστές από την πλευρά του προμηθευτή.

4.8. Δημιουργία συστημάτων μέτρησης και επίδοσης

Τέλος, για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα CRM πρέπει να προσδιοριστούν τα μέτρα επίδοσης του κάθε συστήματος. Τα μέτρα επίδοσης είναι όλοι εκείνοι οι μετρήσιμοι παράγοντες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του CRM και καθώς θα μετρώνται θα δείχνουν και την όποια αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητα του συστήματος (Δ.Κοσμάτος, 2004). Ο προσδιορισμός όλων αυτών των παραγόντων και δεικτών μέτρησης είναι μια δύσκολη και απαιτητική διαδικασία που όμως αν χρησιμοποιηθούν σωστά θα προσφέρουν σημαντικότερες πληροφορίες στην επιχείρηση.

Το πιο γνωστό ίσως μοντέλο μέτρησης παραγόντων θεωρείται η «αλυσίδα αξίας υπηρεσιών». Όμως ποιες είναι οι πιο σημαντικές σχέσεις στην αλυσίδα υπηρεσιών-κέρδους μιας εταιρείας; Σε ποιο βαθμό κάθε μέτρο συσχετίζεται με το κέρδος και την ανάπτυξη σε επίπεδο πρώτης γραμμής; Αντικατοπτρίζεται η σημασία αυτών των σχέσεων στις ανταμοιβές και τα κίνητρα που προσφέρονται στους εργαζόμενους; Τα μέτρα, λοιπόν, θεωρούνται αποτελεσματικά όταν παρέχουν στους διαχειριστές τη γνώση ως προς το ποια κατεύθυνση να βαδίσουν. Και για να υπάρξει επιτυχία δεν αρκεί η εξέταση μεμονωμένων μέτρων. Μόνο εάν τα επιμέρους μέτρα συνδυαστούν σε μια συνολική εικόνα, η αλυσίδα υπηρεσιών-κέρδους θα αποτελέσει τη βάση για κέρδος και ανάπτυξη άνευ προηγουμένου (J. L. Heskett, 2008)

4.9. Αίτια αποτυχίας υλοποίησης

Είναι εντυπωσιακά πάρα πολλές οι έρευνες που αποδεικνύουν την αποτυχία των συστημάτων CRM και τη δυσκολία των επιχειρήσεων να επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σύμφωνα με την έρευνα του Bain το 2001 για τα

εργαλεία διαχείρισης, η οποία παρακολουθεί την εταιρική χρήση και την ικανοποίηση των τεχνικών διαχείρισης, το CRM κατατάχθηκε μόλις στην τελευταία τριάδα από τα 25 πιο δημοφιλή εργαλεία. Σύμφωνα με μεταγενέστερη έρευνα σε 451 ανώτερα στελέχη, ένας στους πέντε χρήστες ανέφερε ότι οι πρωτοβουλίες του CRM δεν προσφέρουν κερδοφόρα ανάπτυξη και τείνουν να βλάψουν τις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες (F. Reichheld, 2002). Σύμφωνα πάντα με τους Reichheld, Scheffter, Rigby(2002)στην προσπάθειά τους να βρουν απαντήσεις στο γιατί αποτυγχάνουν τα συστήματα CRM, ασχολήθηκαν και ανέλυσαν πρωτοβουλίες αφοσίωσης πελατών, τόσο επιτυχημένες όσο και αποτυχημένες, σε περισσότερες από 200 εταιρείες σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών. Η έρευνά τους αποκάλυψε ότι ένας λόγος που το CRM αποτυγχάνει είναι ότι τα περισσότερα στελέχη απλά δεν καταλαβαίνουν τι εφαρμόζουν, τι απαιτείται και πόσο μάλλον πόσο κοστίζει ή πόσο χρόνο θα πάρει η εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος (F. Reichheld, 2002). Σημαντική είναι επίσης, και η διαπίστωση ότι είναι απαραίτητη η εφαρμογή, υιοθέτηση, υποστήριξη και συνεργασία και των back office τμημάτων και όχι μόνο όσων έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη (D. Bradshaw, 2001). Άλλη έρευνα αναφέρει ότι λόγος αποτυχίας του CRM είναι η μη αποδοχή του συστήματος από τους χρήστες και σαν λόγοι μη αποδοχής δόθηκαν η έλλειψη εκπαίδευσης, ο φόβος του καινούριου, η δυσκολία προσαρμογής κ.α. (Τσοβίλη, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, τα αίτια που συμβάλλουν στην αποτυχία της υλοποίησης ενός συστήματος CRM συνοψίζονται στα εξής (F. Reichheld, 2002):

-Στην έλλειψη σχεδιασμού και εφαρμογής μιας παραδοσιακής στρατηγικής απόκτησης και διατήρησης πελατών. Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δεν θα έχει καμία ουσία και επιτυχία εάν δεν υπάρχει από την αρχή μια ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική. Μια επιχείρηση πρέπει να λύσει τα προβλήματα που σχετίζονται με τους πελάτες της άμεσα και να εγκαταστήσει την τεχνολογία CRM με τρόπο τέτοιο που να υποστηρίζει τη στρατηγική των πελατών. Πρέπει τα ανώτερα στελέχη να μην ταυτίζουν την τεχνολογία CRM με τη στρατηγική μάρκετινγκ και πρέπει εξίσου να μην εκσυγχρονίζουν την στρατηγική πελατών ώστε αυτή να ταιριάζει με την τεχνολογία CRM που μόλις αγόρασαν.

-Στην λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας. Οι στόχοι ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων CRM μπορούν να εκπληρωθούν χωρίς υπέρογκες και δαπανηρές επενδύσεις στην τεχνολογία απλώς, ας πούμε, παρακινώντας τους εργαζόμενους να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των αναγκών των πελατών. Το να βασιζόμαστε απλώς σε μια τεχνολογική λύση ή να υποθέσουμε ότι μια λύση υψηλής τεχνολογίας είναι καλύτερη από μια χαμηλής τεχνολογίας, είναι μια δαπανηρή παγίδα που μπορεί να κοστίσει σε χρόνο και χρήμα. Εξίσου λάθος

είναι να δώσουμε μεγάλη βαρύτητα στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός συστήματος CRM χωρίς όμως να επιλέξουμε την σωστή τεχνολογία που θα στηρίξει το δικό μας σύστημα. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε λόγω άγνοιας, είτε λόγω κόστους είτε και λόγω λανθασμένης επιλογής προμηθευτή λογισμικού (Δ.Κοσμάτος, 2004).

- Στην έλλειψη εσωτερικών διεργασιών κατά την προετοιμασία εφαρμογής ενός συστήματος CRM. Το CRM απαιτεί από τις εταιρείες να υιοθετούν πελατοκεντρικές φιλοσοφίες, να αλλάζουν τις δομές και τις διαδικασίες τους και να αλλάζουν ανάλογα την εταιρική τους κουλτούρα. Αν δεν γίνει αυτή η διεργασία εκ των προτέρων, είναι απίθανο να ξεκινήσει ένα έργο τεχνολογίας CRM. Είναι επίσης σημαντικό να αξιολογηθούν οι υπάρχουσες δομές τμημάτων, προϊόντων ή γεωγραφικών δομών. Πιστεύοντας ότι το CRM επηρεάζει μόνο τις διαδικασίες που αντιμετωπίζουν οι πελάτες, τα στελέχη συχνά δεν βλέπουν την ανάγκη για αλλαγές σε εσωτερικές δομές και συστήματα πριν επενδύσουν στην τεχνολογία CRM με αποτέλεσμα την αποτυχία του συστήματος.

- Στην απουσία μέτρων αξιολόγησης. Ο ενδεδειγμένος έλεγχος και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της νέας εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης είναι σημαντικά για την επιτυχία του CRM. Τα μέτρα αξιολόγησης θεωρούνται αποτελεσματικά γιατί παρέχουν στους διαχειριστές τη γνώση ως προς το ποια κατεύθυνση να βαδίσουν και ποια λάθη να διορθώσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Case Study

5.1 Μελέτη περίπτωσης :Μασούτης Α.Ε.

Η εταιρεία Μασούτης Α.Ε. δραστηριοποιείται στο χώρο του λιανικού εμπορίου από το 1976. Όπου ξεκίνησε την οικογενειακή αυτή επιχείρηση ο κος Διαμαντής Μασούτης. Η εξέλιξη της εταιρείας ήταν ανοδική με συνέπεια σήμερα η εταιρεία να διαθέτει καταστήματα σχεδόν σε όλο τον ελλαδικό -ηπειρωτικό και νησιωτικό- χώρο. Σήμερα η εταιρεία διαθέτει 312 καταστήματα λιανικής, 22 καταστήματα χονδρικής πώλησης, και περισσότερους από 9000 εργαζόμενους. Διαθέτει επίσης, από το 2011 ένα υπερσύγχρονο κέντρο αποθήκευσης και διανομής στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης, το οποίο συνέβαλλε στην εξολοκλήρου αναβάθμιση της διοικητικής δομής της εταιρείας (<http://www.masoutis.gr>). Στην πορεία ανάπτυξης της εταιρείας υπήρξαν ορισμένοι σταθμοί ορόσημο, όπως:

➤ Το 2009 η εταιρεία καινοτομεί με τη δημιουργία του πρώτου στην Ελλάδα πράσινου καταστήματος, στη Χλόη Καστοριάς.

➤ Το 2011 άλλαξε η διοικητική δομή της εταιρείας και παράλληλα εγκαινιάστηκε το Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής (Logistics Center) στο Καβαλάρι Θεσσαλονίκης.

➤ Το 2013 γίνεται ανακατασκευή όλων των λειτουργικών συστημάτων της επιχείρησης έτσι ώστε να αναβαθμιστούν τα συστήματα μηχανογράφησης και να λειτουργούν με ασφάλεια όλο το 24ωρο, καθημερινά.

➤ Μετά το 2015 επιλέγετε η λύση QlikView, με την ονομασία Mas Info ώστε να αλληλοσυνδεθούν όλα τα δεδομένα από τα συστήματα POS, ERP, CRM, WMS. Με τη νέα πλατφόρμα πληροφορικής δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση και τα στελέχη της εταιρείας να αναλύουν και να επεξεργάζονται στοιχεία και δεδομένα από οποιαδήποτε συσκευή και από όλες τις πηγές: Κεντρικό σύστημα, καταστήματα, αποθήκη (Φετοκάκης, 2015).

➤ Από το 2020 η Μασούτης λανσάρει το νέο της e-shop με δυνατότητα ολοκλήρωσης των αγορών του πελάτη ευχάριστα και εύκολα μέσω κινητού ή υπολογιστή. Ταυτόχρονα, διευρύνεται η υπηρεσία «Διανομή στο Σπίτι» η οποία αναπτύχθηκε και βρήκε ανταπόκριση λόγω της πανδημίας Covid-19, και σύμφωνα με ειδικούς του χώρου είναι μια υπηρεσία που ήρθε για να μείνει (<http://www.masoutis.gr>).

➤ Τέλος, η εταιρεία προέβη σε μια ακόμη σημαντική οργανωτική αλλαγή: την ίδρυση Διεύθυνσης Ψηφιακού Μετασχηματισμού που αξιοποιεί

πλήρως τις διευθύνσεις Πληροφορικής και Μάρκετινγκ συνδυάζοντας την υψηλή τεχνογνωσία και την αποτελεσματική στρατηγική για βέλτιστα αποτελέσματα. Αυτή η αλλαγή συνοψίζει την συνολική στρατηγική αλλά και εταιρική κουλτούρα που θέλει την τεχνολογία και τον άνθρωπο σε αगाστή ισορροπία ορίζοντας τις βέλτιστες πρακτικές του μέλλοντος (liberal.gr, 2021).

Αυτό που γενικά παρατηρείται είναι πως με τις νέες πλατφόρμες πληροφορικής είναι ιδιαίτερα εύκολη η διαδικασία παρακολούθησης και καταγραφής των σημείων ελέγχου που απαιτούνται. Το ιστορικό, τα στοιχεία και τα δεδομένα είναι πλέον ορατά και προσβάσιμα προς όλους τους εμπλεκόμενους. Οι αξιολογήσεις των επιθεωρητών και των περιφερειακών διευθυντών πραγματοποιούνται ταχύτατα μέσα από μια συσκευή tablet και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την άμεση ενημέρωση των εργασιών ελέγχου και των εκκρεμοτήτων που έχουν προκύψει. Με τη χρήση της τεχνολογίας, υπάρχει καλύτερος συντονισμός των εργασιών και αυτό συμβάλλει στη λήψη ποιοτικότερων αλλά και ταχύτερων αποφάσεων από τη διοίκηση (microsoft.com, 2017).

Ο συγκεκριμένος κλάδος λιανική πώλησης στον οποίο ανήκει η Μασούτης Α.Ε. είναι αρκετά ανταγωνιστικός καθώς υπάρχουν πολλές εταιρίες και πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα. Ο κλάδος απειλείται συνεχώς από νέες εισόδους. Η συγκεκριμένη εταιρία έχει επιτυχημένη πορεία από το στιγμή της ίδρυσής της. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται κυρίως στη σωστή διαχείριση του προσωπικού της, την επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα, την συνεργασία της με τις προμηθεύτριες εταιρίες και γενικά στην καινοτομικότητα που τη χαρακτηρίζει. Οι επενδύσεις στην τεχνολογία είναι ο δρόμος που αποφάσισε να ακολουθήσει για να μη βρεθεί σε μειονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τον Διευθυντή Πληροφορικής της Μασούτης Α.Ε. στα σχέδια της εταιρείας περιλαμβάνεται η συνεχής βελτίωση των λύσεων πληροφορικής, ο εμπλουτισμός τους με νέες δυνατότητες, η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών εντός των καταστημάτων (π.χ. beacons), η ηλεκτρονική τιμολόγηση και η επέκταση των λύσεων B2B (Φετοκάκης, 2015). Στο μέλλον η εταιρία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί κάθε ευκαιρία που της ανοίγεται αν θέλει να είναι βιώσιμη (<http://www.masoutis.gr>)(<https://www.masoutis.gr/>).

5.2 Στόχος της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα θα γίνει μια προσπάθεια να μελετηθούν τα συστήματα CRM που χρησιμοποιεί ο όμιλος Μασούτης και να αναλυθούν τα θετικά και αρνητικά του σημεία. Επίσης θα γίνει προσπάθεια να αξιολογηθούν:

1. Να αξιολογηθεί ο τρόπος που χρησιμοποιούνται τα συγκεκριμένα συστήματα.
2. Να καταγραφεί η άποψη των ατόμων που χειρίζονται καθημερινά το σύστημα CRM.
3. Να αποτυπωθεί η αποτελεσματικότητα ή μη του συστήματος CRM .

Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία θα εξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα σε σχέση με τους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας της συγκεκριμένης εφαρμογής.

5.3 Προτεινόμενη Μεθοδολογία και δείγμα

Η ανάλυση του θέματος και η υλοποίηση του στόχου θα γίνει με τη χρήση πρωτογενούς έρευνας. Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης θεωρούνται όσες περιγράφουν ένα γεγονός ή είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας χωρίς όμως να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας ή αξιολόγησης (Ωριων, 2009). Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα χρησιμοποιήσουμε μιας εκ των μορφών της ποιοτικής έρευνας, τη μελέτη περίπτωσης. Πρέπει να δοθεί η αρμόζουσα προσοχή διότι η ποιοτική ανάλυση με τη χρήση μελετών περίπτωσης είναι αρκετά απαιτητική. Αυτό που είναι χαρακτηριστικό για την ποιοτική ανάλυση είναι ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι πιο περιορισμένα καθώς συνήθως βασίζονται είτε σε μικρά δείγματα είτε σε μελέτες περίπτωσης (B.Hancock., 2009).

Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποιοτική έρευνα. Με τη μέθοδο αυτή δίνεται η δυνατότητα να εστιάσουμε στις απαντήσεις, τις ιδέες, τις αντιδράσεις και τα κίνητρα των συνεντευξιζόμενων. Η συνέντευξη είναι η διαδικασία όπου το ένα άτομο κάνει τις ερωτήσεις στον συνεντευξιζόμενο και καταγράφονται οι εμπειρίες, οι απόψεις, τα συναισθήματά, οι γνώσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα χρησιμοποιήσουμε την ημιδομημένη συνέντευξη, όπου θα υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων αλλά επιτρέπεται και η διαπλάτυνση του θέματος. Γενικά, είναι πιο ευέλικτη μέθοδος και αφήνει περιθώρια για να εμβαθύνει κανείς περισσότερο. Για τον σκοπό της ποιοτικής έρευνας πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τη βοήθεια κάποιων προκαθορισμένων ερωτήσεων, σε εμπλεκόμενα στελέχη της εταιρείας Σ/Μ

Μασούτης. Τα ερωτηματολόγια αυτά, περιείχαν ερωτήσεις ανοικτού τύπου, κάτι που βοήθησε σημαντικά στη βαθύτερη κατανόηση των υφιστάμενων προβλημάτων και των απόψεων όλων των εμπλεκομένων. Στις αρχές Μαΐου 2022, με τα στελέχη της εταιρείας βρεθήκαμε κατ' ιδίαν στο χώρο εργασίας ή υπήρξε τηλεφωνική επαφή (αδυναμία κατ' ιδίαν συνάντησης λόγω απόστασης και έλλειψη χρόνου λόγω υποχρεώσεων). Απάντησαν προφορικώς στα ερωτήματα που τέθηκαν στις και επεκτείναμε τις συζητήσεις μας. Η προσωπική και καθημερινή εμπειρία τους στο χώρο, τους καθιστά ως τους πλέον αρμόδιους στο να εκφέρουν κάποια άποψη σε ότι αφορά τη θέση ευθύνης που τους αναλογεί. Τέλος τα στελέχη της εταιρείας Μασούτης καταθέσαν και τις προσωπικές τους απόψεις για πιθανές μελλοντικές παρεμβάσεις που έκριναν οι ίδιοι πως θα έπρεπε να γίνουν, ώστε να εξασφαλιστεί η ορθότερη λειτουργία του χώρου και να υπάρξουν προσοδοφόρα αποτελέσματα και οφέλη για όλη την επιχείρηση

Τα άτομα με τα οποία βρεθήκαμε και ήταν διατιθέμενα να συνομιλήσουμε και να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους θέσαμε κατέχουν διάφορες θέσεις, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

-Ένας διευθυντής μεγάλου καταστήματος Μασούτης της επαρχίας, με αρμοδιότητες την εύρυθμη λειτουργία του καταστήματος, τον συντονισμό των καθημερινών εργασιών και την επίλυση/διαχείριση παραπόνων πελατών.

-Ένα περιφερειακός διευθυντής, καταστημάτων χονδρικής πώλησης σε διάφορες πόλεις της επαρχίας καθώς και της Θεσσαλονίκης. Ο συγκεκριμένος περιφερειακός διευθυντής εκτός από τη θέση ευθύνης που έχει για τα συγκεκριμένα καταστήματα, έχει και αρμοδιότητες τιμολογιακής πολιτικής προϊόντων καθώς και ευθύνη παρακολούθησης συμφωνιών και παραγγελιών μεγάλων χονδρεμπόρων, πελατών του Ομίλου Μασούτης.

5.4 Ερευνητική διαδικασία

Σε ότι αφορά την έρευνα υπήρξε μια κατεύθυνση προς τα πού να κινηθούμε και αυτό έγινε με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου συνέντευξης, με ερωτήματα ανοικτού τύπου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην προκειμένη περίπτωση για τη συλλογή πληροφοριών είναι προϊόν κατασκευασμένο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Βασιζόμενοι στην καλή πρόθεση των ερωτηθέντων για συνεργασία, μπορούμε να θεωρήσουμε τις απαντήσεις αξιόπιστες και έγκυρες.

Ο τύπος του ερωτηματολογίου είναι απλός, λιτός και σαφής. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη, το καθένα από τα οποία καλύπτει και διαφορετικές πτυχές του θέματος (Τάτσινας, 2019) (Τράντου Κ., 2016). Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις που αφορούν καθαρά σε προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Το δεύτερο μέρος περιέχει ερωτήσεις που αφορούν τη διαχείριση του πελατειακού συστήματος της επιχείρησης. Τέλος το τρίτο μέρος, αφορά τον εντοπισμό προτερημάτων ή και τυχόν προβλημάτων της συγκεκριμένης εφαρμογής. Διευκρινίζουμε ότι οι ερωτήσεις είναι κατευθυντήριες και επιτρέπεται η εμβάθυνση και η διαπλάτυνση του θέματος. Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Ποια είναι η θέση που κατέχετε στην επιχείρηση;
2. Ποιες είναι οι βασικές αρμοδιότητες της θέσης αυτής;
3. Έχει εκπαιδευτεί για τη θέση που κατέχετε; Υπάρχει συνέχεια στην επιμόρφωση ;
4. Πόσα είναι τα χρόνια προϋπηρεσίας σας στην εταιρία συνολικά; Πόσα στη συγκεκριμένη θέση;

Το δεύτερο μέρος αφορά σε ερωτήσεις σχετικές με την κατάσταση που επικρατεί τώρα. Στο συγκεκριμένο σημείο υπήρξε μια σειρά ερωτήσεων ανάπτυξης, που ως κύριο θέμα είχαν τον προσδιορισμό συγκεκριμένων προβλημάτων. Οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου είναι οι εξής:

1. Προσωπικά, σε τι χρησιμοποιείτε περισσότερο το CRM;
2. Ποιες είναι , κατά τη γνώμη σας, οι πιο διαδεδομένες χρήσεις του συστήματος CRM ;
3. Μπορεί ένας νέος εργαζόμενος στην επιχείρηση χωρίς μεγάλη εμπειρία σε υπολογιστές να χρησιμοποιήσει τα συστήματα; Προσφέρεται εκπαίδευση για το CRM;
4. Αναφέρετε κάποια από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση της διαδικασίας αυτής;
5. Οι υφιστάμενοι σας, εργαζόμενοι της επιχείρησης, έχουν τη δυνατότητα χρήσης του CRM ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πιο σημαντικών πελατών;

6. Η επιχείρηση κατανοεί πλήρως τις ανάγκες των πιο σημαντικών πελατών της μέσω συλλογής πληροφοριών;

7. Το CRM για να πετύχει χρειάζεται υποστήριξη εκ των έσω. Πιστεύετε ότι συνεργάζονται ικανοποιητικά ή επιτυχημένα μεταξύ τους τα τμήματα της εταιρείας;

Στο τρίτο μέρος αξιολογούμε την διαχείριση των συστημάτων CRM και εντοπίζουμε προτερήματα ή και τυχόν προβλήματα της συγκεκριμένης εφαρμογής. Οι ερωτήσεις είναι οι εξής:

1. Πιστεύετε ότι η ικανοποίηση πελατών έχει αυξηθεί με τη χρήση του CRM
2. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο που λειτουργούν οι διαδικασίες διαχείρισης πελατειακών συστημάτων CRM; Αν όχι, ποια θεωρείτε πως είναι τα βασικότερα προβλήματα;
3. Σε ποια σημεία πιστεύετε πως μπορεί να υπάρξει βελτίωση;
4. Η εταιρεία εγκατέστησε καινούριο λογισμικό πριν 4-5 χρόνια. Γνωρίζετε ποια ήταν τα προβλήματα όταν αποφασίστηκε η έναρξη της νέας εφαρμογής του CRM; Υπήρξαν παρενέργειες αυτής της απόφασης;
5. Ποια είναι τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή και ποιο από αυτά είναι το πιο ελκυστικό στην περίπτωση της Μασούτης;
6. Υπάρχουν περαιτέρω προοπτικές ανάπτυξης για τον Μασούτη με το CRM;
7. Το CRM έχει την δυνατότητα να διαμορφωθεί στις διάφορες παραμέτρους του, έτσι ώστε να ικανοποιήσει ειδικές ανάγκες της επιχείρησής σας. Ποιος είναι ο βαθμός δυσκολίας της όλης διαδικασίας και πόσο χρονοβόρα είναι;
8. Σύμφωνα με τη θεωρία μόνο περίπου το 1/3 των προσπαθειών εφαρμογής του CRM πετυχαίνουν σημαντικά οφέλη. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το δυνατό σημείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία σας να πετύχει ικανοποιητικά αποτελέσματα;
9. Ποια είναι τα βασικά διδάγματα που προκύπτουν από την εμπειρία εφαρμογής του CRM στην εταιρεία σας;

5.5. Αποτελέσματα έρευνας

Στα πλαίσια διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας η μεθοδολογία της οποίας αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και μέσα από τη συζήτηση που έγινε με τα άτομα που αναφέραμε, προκύπτουν τα ακόλουθα:

Αναλύοντας το προφίλ των ερωτώμενων που συμμετείχαν, προκύπτει ότι όλοι κατέχουν θέσεις ευθύνης στην εταιρία Μασούτης και ότι θεωρούνται έμπειρα στελέχη με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας και στη συγκεκριμένη θέση και γενικά στον όμιλο. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι οι ερωτώμενοι εργάζονται στον όμιλο Μασούτη πάνω από 20 χρόνια. Είναι όλοι σε θέση ευθύνης (έχουμε αναφερθεί συγκεκριμένα για τις θέσεις ευθύνης τους παραπάνω) . Η επιμόρφωση στα νέα δεδομένα που προκύπτουν είναι και λόγω της φύσης του αντικείμενου της εργασίας συνεχής με την παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων, ώστε το επίπεδο των γνώσεων να εμπλουτίζεται συνεχώς.

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη της Μασούτης στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης έχουν προκύψει τα ακόλουθα:

1. Όλα τα στελέχη χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Στο επίπεδο του διευθυντή ενός καταστήματος, οι αρμοδιότητες του περιλαμβάνουν περισσότερο διαδικασίες που αφορούν πελάτες και πωλήσεις. Π.χ. καταγραφή παραπόνων πελατών, επικοινωνία με πελάτες, παρακολούθηση αποτελεσματικότητας πωλητών. Ανεβαίνοντας επίπεδο ή βαθμίδα, υπάρχουν όλες αυτές οι διαδικασίες και μπορούμε να προσθέσουμε και τον καθορισμό τιμολογιακής πολιτικής των προϊόντων, την υλοποίηση προγραμμάτων πιστότητας κα.

2. Ως πιο διαδεδομένες χρήσεις του CRM αναγνωρίζονται η καταγραφή παραπόνων, η καταγραφή επαφών, η ανάπτυξη πελατολογίου και η ανάπτυξη κωδικολογίου.

3. Από όλους αναφέρθηκε πως δεν είναι καθόλου δύσκολη η χρήση των συστημάτων CRM και ιδιαίτερα στις μέρες μας που όλοι έχουν μια εξοικείωση με την τεχνολογία και τη χρήση των κινητών και των τάμπλετ. Παρόλα αυτά, η εταιρεία στέκεται πάντα αρωγός σε θέματα εκπαίδευσης. Διοργανώνει πολύ συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια και παρέχει βοήθεια σε όποιον πιστεύει πως δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε μια τεχνολογική πρόκληση.

4. Ως σημαντικά εργαλεία διεκπεραίωσης των διαδικασιών CRM θεωρούνται το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το τηλέφωνο, το νίβερ και η προσωπική επαφή με τον πελάτη. Το πιο όμως σημαντικό εργαλείο του συγκεκριμένου ομίλου είναι

οπωσδήποτε η mas card. Μια κάρτα προνομίων που μπορεί να συνοδεύει τις αγορές στα καταστήματα λιανικής και που δίνει αποκλειστικά προνόμια σε όλους τους πιστούς καταναλωτές. Η mas card όμως σε ότι αφορά την εταιρεία είναι το εργαλείο που μπορεί να δώσει συνεχείς και κατατοπιστικότερες πληροφορίες για τους πελάτες. Καταγράφονται δημογραφικά στοιχεία, στοιχεία για την ηλικία, το φύλο, τη συχνότητα των αγορών, τις αγοραστικές προτιμήσεις και ταυτόχρονα παρέχεται μια real-time εικόνα των πωλήσεων.

5. Ως προς τη δυνατότητα των υφιστάμενων να χρησιμοποιούν CRM, οι απαντήσεις που δοθήκαν ήταν καταφατικές. Υπήρξε όμως και η παραδοχή ότι λόγω μη αρμοδιότητας, ένας υφιστάμενος μπορεί να μην γνωρίζει ποια εργαλεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να διευκολυνθεί. Σε κάθε περίπτωση, όμως διευκρινίστηκε η προθυμία για εξυπηρέτηση και συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

6. Στην ερώτηση εάν η επιχείρηση κατανοεί τις ανάγκες των πιο σημαντικών της πελατών, η απάντηση είναι πως πλέον πολύ δύσκολα. Αυτό έχει να κάνει πιο πολύ με τη συγκεκριμένη περίοδο που διανύουμε. Η κατάσταση μετά τον covid-19, ο πόλεμος στην Ουκρανία και η εκτίναξη των τιμών των προϊόντων έχει σαν αποτέλεσμα ο πελάτης να απαιτεί πλέον σταθερά χαμηλή τιμή. «Κλειδωμένη» τιμή όπως αναφέρεται στην ορολογία της αγοράς.

7. Σε ότι αφορά τη συνεργασία των τμημάτων, η απάντηση ήταν πως δυστυχώς δεν είναι ικανοποιητική με αποτέλεσμα να υπάρχουν καθυστερείς και να γίνονται οι ίδιες εργασίες από πολλά διαφορετικά άτομα.

Από τα ερωτήματα που θέσαμε για τη διαχείριση των συστημάτων CRM και τον εντοπισμό προτερημάτων ή και τυχόν προβλημάτων, προκύπτουν τα εξής:

1. Ναι, υπάρχουν πολύ θετικά μηνύματα για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών ιδιαίτερα σε ότι αφορά την ενημέρωσή τους για προσφορές και φυλλάδια, για την ύπαρξη καινούριων κωδικών, για τον τρόπο διεξαγωγής των ηλεκτρονικών παραγγελιών, για τη μεταφορά στο σπίτι, κ.α..

2. Σαφέστατα υπάρχει ικανοποίηση από τον τρόπο λειτουργίας των συστημάτων CRM. Διαφαίνονται όμως προβλήματα και θέματα που αφορούν τη μη ικανοποιητική επικοινωνία των τμημάτων της επιχείρησης. Επίσης αναφέρθηκαν προβλήματα που δημιουργούνται λόγω μη ικανοποιητικής στελέχωσης. Για παράδειγμα, ανατίθεται σε ένα άτομο η εκτέλεση χρεών εξωτερικού πωλητή αλλά λόγω απροσδόκητης άδειας συναδέλφου, πρέπει να καλύψει και τη δική

του θέσης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα καθυστερήσεις και παρέκκλιση χρονοδιαγραμμάτων.

3. Για το που μπορεί να υπάρξει βελτίωση, η απάντηση ήταν ομόφωνα παντού. Διατυπώθηκε η ανάγκη συνεχής αξιολόγησης και προσαρμογής στο κάθε τι καινούργιο ή στο σημείο που μπορεί να δημιουργεί παρέκκλιση του στόχου.

4. Η εγκατάσταση νέου λογισμικού ήταν απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης για να υπάρξει αναβάθμιση και λόγω των συνεχών τεχνολογικών επιτευγμάτων αλλά και λόγω ανταγωνισμού. Τα προβλήματα που υπήρξαν ήταν αναμενόμενα και ήταν προβλήματα προσαρμογής και εξοικείωσης με τα νέα συστήματα.

5. Τα αναμενόμενα οφέλη είναι η ανάπτυξη του πελατολογίου και η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων των πελατών. Το βασικό που επιδιώκει ο όμιλος Μασούτης είναι η διατήρηση μιας σημαντικής θέσης πανελλαδικά ως μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση στο χώρο του λιανεμπορίου.

6. Και σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις ήταν ομόφωνες, ότι δηλαδή φυσικά υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης. Η διοίκηση της εταιρείας κάνει πάντα προσεκτικές και μετρημένες κινήσεις με στόχο πάντα την αποδοτική επέκταση. Και τα εργαλεία του CRM μας δείχνουν τη σωστή κατεύθυνση. Όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά, δεν είναι τυχαίο ότι ο όμιλος Μασούτης αυτή τη στιγμή, βρίσκεται στη φάση υλοποίησης μιας στρατηγικής συνεργασίας για ενεργή παρουσία πλέον και στην Κρήτη

7. Αναφερόμενοι στον βαθμό δυσκολίας προσαρμογής στα συστήματα CRM, υπάρχει η παραδοχή ότι γενικά δεν είναι κάτι εύκολο και σίγουρα είναι πολύ χρονοβόρο. Η προσαρμογή στο πιο τεχνολογικό κομμάτι των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών συστημάτων θεωρείτε εύκολη διαδικασία. Το κομμάτι που διαφαίνεται να υπάρχει δυσκολία είναι στην προσαρμογή του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή των υπαλλήλων, στην φιλοσοφία και αποδοχή του CRM

8. Ως δυνατό σημείο της επιχείρησης αναφέρθηκαν τα εξής: η εμπιστοσύνη του κόσμου, η εμπειρία, η στήριξη από την ανώτερη διοίκηση.

9. Αυτό που προκύπτει από την εμπειρία εφαρμογής του CRM είναι ότι πρώτα από όλα τα συστήματα CRM είναι απαραίτητα. Δεύτερον, μέσω της άμεσης επαφής με τον πελάτη, συλλέγουμε πληροφορίες και η οποιαδήποτε πληροφορία είναι η κινητήριος δύναμη και κατεύθυνση που πρέπει να υπάρχει. Οι πληροφορίες θα μας κατευθύνουν σχετικά με τα θέλω και τις ανάγκες των πελατών. Τρίτον, πρέπει να υπάρχει συνεχής εκσυγχρονισμός και παρακολούθηση της αγοράς ώστε να συμβαδίζει ο όμιλος με τον ανταγωνισμό και τις ανάγκες της κάθε εποχής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το σύγχρονο λιανεμπόριο αλλάζει, μεταβάλλεται, εξελίσσεται. Οι συνθήκες της διεθνούς και εγχώριας αγοράς επιβάλλουν προσαρμογή στα νέα και συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα. Τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα και η χρήση των συστημάτων πελατειακών σχέσεων έχουν συμβάλλει αφενός στην αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών και αφετέρου στην αναγνώριση της αξίας της έννοιας της πληροφορίας. Γενικότερα, συμπεραίνουμε πως:

- Το CRM είναι από μόνο του μια πολιτική, μια φιλοσοφία και απαιτεί συστηματική καλλιέργεια και προσπάθεια από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
- Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία με ιδιαίτερα σημαντικά οφέλη και με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα
- Η άριστη γνώση των πελατών οδηγεί την επιχείρηση στην καλύτερη ανταπόκριση των αναγκών τους, στη διαφοροποίηση της από τον ανταγωνισμό και κατά συνέπεια στην μακροβιωσιμότητά της.
- Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ενισχύουν την επένδυση στην πληροφορία και την αξιοποίηση των δεδομένων από τις αγορές κάθε πελάτη. Έτσι, η εταιρεία γνωρίζει τις προτιμήσεις του, ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις του και ανταλαμβάνεται έγκαιρα τις μεταβολές των καταναλωτικών του συνηθειών.
- Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον, την εξυπηρέτηση και τα προϊόντα της εταιρείας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν σαφή περιθώρια βελτίωσης και ισχυροποίησης της θέσης του ομίλου στην ελληνική αγορά.
- Το CRM βελτιώνει τη δημόσια εικόνα και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνέπειας. Γενικότερα υπάρχει η αίσθηση μιας ενοποιημένης εικόνας σε ότι αφορά τον πελάτη σε όλα τα στάδια και σημεία εξυπηρέτησής του.
- Υπάρχουν προβλήματα και αποκλίσεις κατά την εφαρμογή των συστημάτων διαχείριση πελατειακών συστημάτων. Το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα παρατηρείται στην επικοινωνία των τμημάτων. Οι πληροφορίες δεν διαχέονται από το ένα τμήμα στο άλλο με αποτέλεσμα να υπάρχουν καθυστερήσεις και αναδιοργάνωση.
- Είναι μια διαδικασία που απαιτεί την αφοσίωση των εργαζομένων και κυρίως τη δέσμευση και την συνεχή παρότρυνση από τη διοίκηση.

- Για να θεωρηθεί επιτυχημένη η υιοθέτηση της στρατηγικής CRM, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η υιοθέτηση πελατοκεντρικής κουλτούρας και ο ανασχεδιασμός κάποιων επιχειρησιακών διαδικασιών.

Ενδεικτικά σημεία που πρέπει να προσεχθούν:

- Η ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία των διαφορετικών τμημάτων του ομίλου με στόχο την καλύτερη και αποδοτικότερη συνεργασία. Η διεκπεραίωση μιας εργασίας πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγονται αφενός η επανάληψη ίδιων εργασιών από διαφορετικά άτομα και αφετέρου οι χρονοβόρες διαδικασίες που έχουν επιπτώσεις στη λήψη αποφάσεων για τιμές, προσφορές και παραγγελίες.
- Η υποστήριξη της διοίκησης θεωρείται δεδομένη από όλους. Όμως, η υποστήριξη αυτή έχει έντονη διάθεση κυρίως στο επίπεδο της υλοποίησης του έργου. Κρίνεται σκόπιμη η παρότρυνση και ενίσχυση από την διοίκηση, σε ότι αφορά την κουλτούρα και την ιδέα, αυτή κάθε αυτή του CRM. Η υποστήριξη θα πρέπει να είναι συνεχής και αμετάβλητη ώστε να μην παρατηρούνται αποκλίσεις από τους εργαζόμενους και από την όλη ιδέα της διαχείρισης πελατειακών συστημάτων.
- Ο συνεχής έλεγχος της αποτελεσματικότητας της εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης είναι απαραίτητο κομμάτι για την επιτυχία του CRM. Επιβάλλεται λοιπόν να γίνεται συνεχής αξιολόγηση των διαδικασιών. Εδώ πρέπει να θυμόμαστε ότι η αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι αυτή που θα καθορίσει και την αποτελεσματικότητα της λύσης τεχνολογίας.

Η Διαχείριση Πελατειακών Συστημάτων είναι ένα συνονθύλευμα επιχειρησιακής στρατηγικής, πελατειακής προσέγγισης και τεχνολογίας. Είναι αναγκαίο η κάθε επιχείρηση να αντιληφθεί τα πολλαπλά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από το CRN και τη σημαντικότητα του όλου εγχειρήματος. Ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου η οικονομία παρουσιάζει σημαντικές και συστηματικές διακυμάνσεις, η χρήση του CRM μπορεί να συμβάλλει στην εστίαση σε κερδοφόρους πελάτες, στη διατήρηση τους και κατά συνέπεια στην αύξηση της κερδοφορίας και της βιωσιμότητάς της. Το Customer Relationship Management, όμως, δεν αποτελεί πανάκια για όλες τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό πρέπει να δοθεί η δέουσα σημασία στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην αναδιάρθρωση των διαδικασιών και στις οργανωσιακές αλλαγές. Μόνο έτσι η όλη προσπάθεια θα μπορέσει να ολοκληρωθεί και να οδηγηθεί στην επιτυχία!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ανάκτηση από Temkin Group Research:

<https://experiencematters.wordpress.com/temkin-group-research>

8 Steps to Creating a CRM Strategy for Your Business. (2020, 09 21). Ανάκτηση 04 09, 2022, από <https://www.sendinblue-com.translate.goog/blog/steps-to-creating-a-crm-strategy>

A. Osarenkhoe, E. B. (2007, 01 vol 13). An exploratory study of implementation of CRM strategy. *Business Process Management Journal* , σσ. 139-164.

A.Vainstein. (2019, 05 22). *potloc.com*. Ανάκτηση 11 16, 2021, από The advantages of a customer-centric strategy: <https://www.potloc.com/blog/en/advantages-customer-centric-strateg>

Adebanjo, D. (2003, 06 Vo46). Classifying and selecting e-CRM applications:an analysis based proposal. *Management Decision* , σσ. 570-577.

B.Foss, M. S. (2008, volume15). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing& Costumer Strategy Management* , σσ. 68-78.

B.Hancock., K. O. (2009). *An introduction to qualitative research*. East Midland: National Institytion of Healt Research.

Bajpai, K. (2020, 04 01). *OroCRM Blog*. Ανάκτηση 05 22, 2022, από oroinc-com

BizTech.gr. (2013, 07 03). Ανάκτηση 05 10, 2022, από www.BizTech.gr

C.Pries, M. (2004, 12 Vol 4). Managing CRM implementation with consultants—CRM or change management? . *Journal of Change Management* , σσ. 351-370.

Chang, H. H. (2007, 05 18). Critical Factors and Benefits in the Implementation of CRM. *Total Quality Management* , σσ. 483-508.

D. Bradshaw, C. B. (2001). Managing customer relationships in the e-business world:how to personalise computer relationships for increased profitability. *International Journal of Retail & Distribution Management* , σσ. 520-530.

D.Rigby, D. L. (2004, 11). CRM Done Right. *Harvard Business Review* , σσ. 1-11.

DevelopGreece. (n.d.). Ανάκτηση 05 05, 2022, από <https://developgreece.com/>

- Dumitrescu, L.-N. (2007, 07 5(1)). Evaluating A Customer-Centric Approach. *Management and Marketing Journal* , σσ. 72-76.
- F. Reichheld, P. S. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review* , σσ. 101-109.
- F.Safari. (2016, 06 06). Customer lifetime value determination based on RFM model. *Marketing Intelligence & Planning* , σσ. Vol. 34, pp.446-461.
- Gordon, L. (1988). *Relationship Marketing*. Ins: John Wiley & Sons.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Bussiness and Industrial Marketing* , σσ. 410-419.
- H.Khlif, R. (2014). THE SUCCESS FACTORS OF CRM SYSTEMS AN EXPLANATORY ANALYSIS. *SIXTEENTH ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE* (σσ. 242-258). Baku, Azerbaijan
Victor Lu: Delener, Fuxman, Victor Lu, Rodrigues.
- Haw MRP run its course; A review of contemporary developments in planning systems,. (2022, Vol102 Issue 8). *Industrial Management & Data Systemw* , σσ. 453-462.
- How to create a CRM strategy in 2022*. (2022, 02 01). Ανάκτηση 04 08, 2022, από mondayblog: <https://monday.com/blog/teamwork/crm-strategy-why-you-need-it-and-how-to-create-one/>
- <http://www.masoutis.gr>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.masoutis.gr>
- <https://www-efficy-com>. (n.d.). *efficyCrm*. Ανάκτηση 01 09, 2022, από <https://www-efficy-com.translate.goog/>: <https://www-efficy-com.translate.goog/>
- J. L. Heskett, T. O. (2008, 7). Putting the Service-Profit Chain to Work Chain top Work. *Harvard Business School* .
- J.Saura. (2021, Vo98). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs. *Industrial Marketing Management* , σσ. 161-178.
- J.Scardina. (2019, 03 19). *techtarge*. Ανάκτηση 04 10, 2022, από Q&A: How to narrow down your CRM vendor choices: <http://www-techtarge-com>
- K. Mukerjee, K. S. (2009, 02). CRM:A stragetie approach. *The Icfaian Journal of Management Research* , σσ. 65-82.
- K. Popovich, I. J. (2003, Vol. 9 No. 5). Understanding CRM. *Business Process Management Journal* , σσ. 672-688.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Landon, B. (n.d.). *Report: How a customer centric culture ties to happier employees*. Ανάκτηση 03 03, 2022, από [/www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com):

<https://www.surveymonkey.com/resources/report-customer-centric-culture-happier-employees/>

Liang Li, J.-Y. M. (2012, Vo49). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information & Management* , σσ. 269–277.

liberal.gr. (2021, 01 27). Ανάκτηση 05 10, 2022, από Liberal: <https://www.liberal.gr/>

M. S.Farhan, A. H. (2018, 12 Volume 3, Issue 2). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal* , σσ. 398-416.

M. S.Farhana, A. H. (2018, 12 Volume 3, Issue 2). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal* , σσ. 398-416.

M. Xu, J. (2005, Vo105). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems* , σσ. 955-971.

M.Almotairi. (2008). CRM SUCCESS FACTORS TAXONOMY. *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2008*, (σσ. 1-11). Dubai.

M.Kurt. (2021, 09 13). *techtarget*. Ανάκτηση 04 10, 2022, από How to choose the right ψρμ software for your organization: <http://techtarget.com>

M.Meyer. (2005, 1). Multidisciplinary of CRM.Integration and its implications. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* , σσ. 240-249.

M.Polner, C. B. (2021, 12 10). *Creating A CRM Strategy That Will Help your bussiness thrive*. Ανάκτηση 04 09, 2022, από <https://www-forbes-com.translate.google.com/advisor/business/creating-a-crm-strateg>

M.Steel, C. (2013, Volume 42, Issue 8,). Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management* , σσ. 1328-1344.

MacDonald, S. (2021, 05 04). *How to Create a Customer-Centric Strategy For Your Business*. Ανάκτηση 11 15, 2021, από SUPEROFFICE.COM: <https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy>

microsoft.com. (2017). Ανάκτηση από <https://news.microsoft.com>

N.Mohammadhossain, H. Z. (2012, Vol. 2 Issue 6). CRM Benefits for Customers : Literature Review (2005-2012) . *International Journal of Engineering* , σσ. pp.1578-1586.

P. Freeman, P. B. (2005). *Benefits from CRM Based Work Systems*. Ανάκτηση 03 03, 2022, από <http://aisel.aisnet.org/ecis2005/14>: <http://aisel.aisnet.org>

- P. Kotler, G. A. (2004). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- P., G. (2010, 7). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Bussiness and Intastrial Marketing* .
- Pettey, C. (2001). *gartner.com*. Ανάκτηση 03 03, 2022, από Gartner says more than 50 percent of CRM implementations considered failures from customer's point of view: http://www.gartner.com/5aboyt/press_releases/2001/pr20010912b.html
- Plaksij, Z. (2022, 02 11). *Superoffice*. Ανάκτηση 03 03, 2022, από CRM Benefits:How CRM Improves Costumer Relationship: <http://www.superoffice.com>
- R.Cuthbertson. (2004, Vol. 12, 3). The role of CRM within retail loyalty marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* , σσ. 290-304.
- R.Jayam, J. (2013, 11 Volyme 1, Issue 6). Factors Associated with Success and Failures in CRM. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies Research* .
- R.Rahimi. (2017, Vol. 29 No. 5). CRM (people, process and technology) and organisational culture in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Mnnagment* , σσ. 1380-1402.
- R.Swift. (2000). *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River: Prestice Hall.
- Reinartz W., K. M. (2004, 08 Vol41). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *ournal of Marketing Research* , σσ. 293-305.
- Richardson, R. (2021, 04 06). Ανάκτηση 04 10, 2022, από Choose the Right CRM: Checklist with 6 tips on how to: www.findmycrm.com
- S.H.Kale. (2004, Vol. 13 (September/October). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management* , σσ. 42–46.
- S.King, T. (2008, 06 Vol37,). Understanding success and failure in CRM. *Industrial Marketing Management* , σσ. 421-431.
- S.Kumar, D. (2002, Vol.102 Issue 8). contemporary developments in planning systems. *Industrial Management &* , σσ. 453-462.
- skywardtechno.com*. (2015). Ανάκτηση 03 30, 2022, από <http://www.skywardtechno.com>
- surveymonkey.com*. (n.d.). *Report: How a customer centric culture ties to happier employees*. Ανάκτηση 11 15, 2021, από Report: How a customer centric culture ties to happier employees: <https://www.surveymonkey.com>
- T.Roh, C. H. (2005, Vol 28, No 4). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications* , σσ. 641-654.

The CRM Implementation Plan: 12 Step Strategy Process. (2022, 03 22). Ανάκτηση 04 08, 2022, από bigcontacts: <https://www.bigcontacts.com/blog/implementation-best-practices-for-small-business-crm/>

Torggler, M. (2008, Vo 41). The Functionality and Usage of CRM Systems. *World Academy of Science* , σσ. 300-308.

Touche, D. &. (2014). *Customer-centricity. Embeding into your organization's DNA*. Ανάκτηση 11 15, 2021, από Customer-centricity. Embeding into your organization's DNA: <https://www2.deloitte.com>

Tseng, S.-M. (2016, 03 07). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of Enterprise Information Management* , σ. Volume 29 Issue 2.

Venturini, W. . (2015, 07 13). CRM software success: a proposed performance measurement scale. *Journal of Knowledge Management* , σσ. 856-875.

www.i-scoop.eu. (n.d.). Ανάκτηση 11 17, 2021, από The true meaning and benefits of customer-centricity explaine: <https://www.i-scoop.eu/customer-centricity>

Yohn, D. L. (2018, 10 02). *Harvard Bussiness Review*. Ανάκτηση 11 15, 2021, από 6 Ways to Build a Customer-Centric Culture: <https://hbr.org/2018/10/6-ways-to-build-a-customer-centric-culture>

Zaki M., N. A. (2018). Costumer ExrerienceAnalytics: Dynamic Costumer-Centric Model. Στο *Handbook of Service Sience* (σσ. 207-233). Springer ,Cham.

Α.Λοϊζος. (2010). *Μελέτη λογισμικού CRM και επιλογή για την ελληνική αντιπροσωπεία της διεθνούς αλυσίδας Costa Coffe*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο.

Α.Πρίφτη, Ι. (2015). *Διαχείριση ΠελατειακώνΣχέσεων με Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων CRM*. Πάτρα.

Αυλωνίτης, Γ. (2009, 12 04). *insuranceworld.gr*. Ανάκτηση 11 15, 2021, από Εστίαση στον πελάτη: Η απάντηση στο σημερινό αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον: <https://insuranceworld.gr/>

Δ.Κοσμάτος. (2004). *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η Στρατηγική Επιλογή*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Ε.Μπλέρη. (2006). Εφαρμογές CRM στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική ανάλυση. «ΣΠΟΥΔΑΙ», Τόμος 56, Τεύχος 3ο, , σσ. 71-94.

Εμμανουήλ, Σ. (2021, 07 21). *Ανάγκη ενοποίησης όλων των καναλιών πωλήσεων στο λιανεμπόριο*. Ανάκτηση 03 2022, 15, από naftemporiki: <https://m.naftemporiki.gr/>

Η.Κόλλια, Γ. (2008). *Τα συστήματα CRM και οι προϋποθέσεις επιτυχίας τους*. Πάτρα.

- Κ, Νικολοπούλου. (2021, 05 26). Ανάκτηση 05 05, 2022, από [marketingweek](https://marketingweek.gr):
<https://marketingweek.gr>
- Κιοσές, Λ. (2021, 05 17). Ανάκτηση 11 03, 2021, από
<https://m.naftemporiki.gr/story/1727077/metaximatismoi-sto-lianiko-emporio-o-biaios-eksugchronismos-tou-2020-2021>
- Μ.Μελίστα, Ν. (2015). ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΚΑΙ ERP. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΝΟΠΙΟΗΣΗ. Πάτρα: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.
- Μπόλλα, Χ. (2008). *Η Πελατοκεντρική Προσέγγιση CRM*. Θεσσαλονίκη.
- Νικολίνα, Α. (2016). Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων-Ενα Στρατηγικό Εργαλείο. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Ο.Ε.Γράψιου. (2016, 04). Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM) & Μελέτες Περιπτώσεων Ελληνικών Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη: ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.
- Οικονόμου, Α. (2015, 02). «Η Συμβολή της Λογιστικής Πληροφόρης σε Πελατοκεντρικές Στρατηγικές και Συστήματα CRM: Η περίπτωση της Ελλάδας».
- Παπαδόπουλος, Θ. (2019, 03 25). *Liberal.gr*. Ανάκτηση 11 02, 2021, από
<https://www.liberal.gr/apopsi/4i-biomichaniki-epanastasi/245382>
- Πολεμίτη, Μ. Ι. (2021, 11 27). *Τι φέρνει η 4η Βιομηχανική Επανάσταση σε*. Ανάκτηση 12 12, 2021, από [epixeiro.g](https://www.epixeiro.gr): <https://www.epixeiro.gr/>
- Πόρτερ, Ν. (2021, 12 17). *ecommerce platforms*. Ανάκτηση 04 10, 2022, από τα καλύτερα συστήματα CRM για το 2022: <https://ecommerce-platforms.com/>
- Σκορδούλη, Μ. (2010). Πελατοκεντρική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της ικανοποίησης των πελατών. Πειραιάς.
- Thrive Global*. (2020, 12 11). Ανάκτηση 12 2021, 15, από <https://www.thriveglobal.gr/>
- Τσαγκαράκης, Π. (2018, 02 18). Όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε για την πελατοκεντρικότητα. *reporter.gr* .
- Τσοβίλη, Α. (2009, 10). Η Διαχείριση σχέσεων πελατών με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων e-CRM. Ηράκλειο: Α.Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ.
- Φετοκάκης, Γ. (2015, 01 19). *Netweek*. Ανάκτηση 03 03, 15, από <https://netweek.gr/>
- Ωριων*. (2009). Ανάκτηση 04 04, 2022, από <https://orion.the.ihu.gr/>

<https://portal.singularlogic.eu/product/125/galaxy-crm>

<https://www.masoutis.gr/>

<https://www.microsoft.com/>

<https://www.liberal.gr/>

<https://www.biztec.gr/>