

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΜΑΘΗΜΑ: ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Ι  
ΥΠ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ Α. ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΗΣ

# **electronic Customer Relationship Management**



**ΜΠΙΖΕΤΑΣ Ν. ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**A.M.: 33/2002**

Θεσσαλονίκη 2003

**UNIVERSITY OF MACEDONIA  
DEPARTMENT OF ECONOMIC SCIENCE**

LECTURE: SPECIAL TOPICS IN INFORMATICS I

ACC. PROFESSOR: Dr. ANASTASIOS A. ECONOMIDES

# electronic Customer Relationship Management



**BIZETAS N. GEORGIOS**

**R.N.: 33/2002**

Thessalonica 2003

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη -Summary

1. Τι είναι το CRM;
2. Η σχέση του CRM με το παραδοσιακό marketing
3. Γιατί CRM;
4. Οι φάσεις του CRM
5. Από το CRM στο e-CRM
6. Τι είναι το e-CRM
7. Η απαραίτητη υποδομή
8. Δραστηριότητες, στοιχεία και μηχανές του e-CRM
9. Εφαρμογές του e-CRM
10. Τα οφέλη της επιχείρησης από το e-CRM

Study Case 1: Siebel

Study Case 2: SAP

Συμπέρασμα

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με τον όρο Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, εννοούμε όλες εκείνες τις στρατηγικές από μέρους της επιχείρησης που έχουν σαν στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη για την ίδια την επιχείρηση. Τέτοιου είδους σχέσεις, επιχείρησης – πελάτη, έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα όχι μόνο την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και την ίδια της την επιβίωση, ιδιαίτερα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η μη διαφοροποίηση των προϊόντων κρίνει επιτακτική τη στόχευση σε άλλους τομείς για την προώθησή τους. Οι φάσεις της ολοκλήρωσης μιας CRM διαδικασίας είναι οι εξής τρεις: αποτίμηση (δημιουργία μοντέλου συμπεριφοράς πελατών με τη βοήθεια συνδυασμένων δεδομένων), σχεδιασμός (πώς θα προσεγγιστούν οι πελάτες, αρχιτεκτονική του συστήματος επικοινωνίας και ενσωμάτωση σ' αυτό των ήδη υπαρχόντων στοιχείων) και τέλος εκτέλεση (αξιοποίηση γνώσης από προηγούμενες φάσεις, παρακολούθηση ανταπόκρισης από τους πελάτες, εκτέλεση και διαχείριση στρατηγικών προώθησης). Όλες οι δραστηριότητες CRM, με την έλευση του Internet άρχισαν να γίνονται ηλεκτρονικά και το CRM γίνεται e-CRM. Έτσι οι προσφερόμενες υπηρεσίες αναβαθμίστηκαν, έγιναν πιο ποιοτικές, πιο σύνθετες και πιο αποτελεσματικές. Η θεωρητική προσέγγιση παραμένει η ίδια και αυτό που αλλάζει είναι ο τρόπος υλοποίησης της. Τα στάδια υλοποίησης ενός συστήματος e-CRM είναι: *η δημιουργία ενός πληροφορικού συστήματος, η χρήση λογισμικού ανάλυσης και τμηματοποίησης της αγοράς, η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής, δημιουργία μηχανής επικοινωνίας και δημιουργία μηχανής συναλλαγών*. Η απαραίτητη υποδομή για ένα περιβάλλον e-CRM περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: Τηλεφωνία, Πληροφορική και Δίκτυα, Δεδομένα ERP<sup>1</sup>, Οργάνωση –Στελέχωση –Κουλτούρα και προοπτική e-Business. Οι κυριότερες εφαρμογές του e-CRM είναι στους τομείς των πωλήσεων, του marketing, της εξυπηρέτησης πελατών, σε αλληλεπιδραστικά κέντρα και στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν για μια επιχείρηση είναι κυρίως μακροπρόθεσμα σε αντίθεση με το παραδοσιακό marketing, του οποίου το e-CRM αποτελεί εξέλιξη. Έτσι φαίνεται, ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν έχουν να χάσουν κάτι, αλλά έχουν πολλά να κερδίσουν από τη **σωστή** εφαρμογή προγραμμάτων e-CRM στις δραστηριότητές τους.

<sup>1</sup> ERP: Enterprise Resource Planning

## SUMMARY

With the term Customer Relationship Management, we mean all that strategies from the part of an enterprise that have as objective the maximization of the value of the customer for the enterprise itself. Such relationships, “enterprise–customer”, have as final result not only the profitability of enterprise but also its survival, especially in the current competitive environment, where the non differentiation of the products sets imperative the aiming in other sectors for the promotion of the product. The phases to bring into completion a CRM process are the following three: assessment (creation of model of behaviour of customers with the help of combined data), planning (how will the customers be approached, architecture of system of communication and incorporation of already existing data into it) and finally execution (exploitation of knowledge from previous phases, follow-up of correspondence from the customers, implementation and management of strategies of promotion). All CRM activities, with the arrival of Internet began to become electronic and the CRM became e-CRM. Thus, the offered services have been upgraded, became qualitative, complexer and more effective. The theoretical approach remains the same and what changes is the way of concretisation. The phases of concretisation of an e-CRM system are: *the creation of an informatics system, the use of analysis software and participation of the market, the concretisation of machine of individualisation of communication tactic, creation of a communication system and creation of a transactions’ system*. The essential infrastructure for an e-CRM environment includes the following elements: Telephony, Information technology and Networks, ERP<sup>1</sup> data, Organisation –Staff Dispensation –Culture and prospect of e-business. The major applications of e-CRM are in the sectors of sales, in marketing, in customers’ service, in interaction centres and in the electronic commerce. The profits that can occur for an enterprise are mainly long-term on contrary to the traditional marketing, which the CRM constitutes development. Thus, its common knowledge that the enterprises not only do not have to lose something, but have many to gain from the **right** application of e-CRM programs in their activities.

---

<sup>1</sup> ERP: Enterprise Resource Planning

Στη σημερινή εποχή του ανταγωνισμού, της ελεύθερης αγοράς και της νέας οικονομίας, οι σύγχρονες πηγές πλούτου και προστιθέμενης αξίας είναι η προσαρμοστικότητα, η καινοτομία, η ποιότητα και η εξατομίκευση των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς και η ενθάρρυνση της ανάπτυξης νέων τεχνικών δεξιοτήτων. Ο σύγχρονος πελατοκεντρικός τρόπος προσέγγισης των πελατών και προώθησης των προϊόντων από τις επιχειρήσεις, δημιούργησε το κλίμα για την άνθηση συστημάτων διαχείρισης πελατών ή Customer Relationship Management (CRM).

## 1. Τι είναι το CRM;

Ο όρος CRM προέρχεται από τις λέξεις Customer Relationship Management ή στα ελληνικά Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Απλουστευτικά θα λέγαμε ότι το CRM είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να οργανώσει και να διαχειριστεί το σύνολο των σχέσεων και των επαφών της με τους πελάτες της, τους νέους αλλά και τους υπάρχοντες, με σκοπό την αύξηση των εσόδων της, ή διαφορετικά, όλες εκείνες οι μεθοδολογίες και οι πρακτικές όπως και το χρησιμοποιούμενο hardware και software που βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες της με ένα οργανωμένο τρόπο.

Ας δούμε όμως πως δυο κορυφαίοι ακαδημαϊκοί ορίζουν το CRM.

Ο Adrian Payne καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας, συνοψίζει την άποψη του για το CRM ως εξής: «Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με αυτούς με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να κάνει cross-selling και τους διατηρήσει περισσότερο».

Ο Regis McKenna, καθηγητής των Πανεπιστημίων Stanford και Harvard των Η.Π.Α., περιγράφει το CRM ως το χτίσιμο και την διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία.

Η IDC (International Data Corporation) ([www.idc.com](http://www.idc.com)) από την άλλη, ορίζει το CRM ως τη στρατηγική εξυπηρέτησης των σχέσεων με τους πελάτες μέσα από τα ακόλουθα βήματα:

- **Μέτρηση της ικανοποίησης.** Το κόστος αγοράς μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος για τον πελάτη αντισταθμίστηκε από το τελικό προϊόν και από τη

συνολική εμπειρία της αγοράς; Εκτιμήθηκε σωστά και, τελικά, ικανοποιήθηκε το επίπεδο των προσδοκιών του πελάτη;

- **Ανάλυση αποδοτικότητας.** Το κόστος προσέλκυσης και εξυπηρέτησης ενός συγκεκριμένου πελάτη αντισταθμίστηκε από τα έσοδα που αποκόμισε τελικά η επιχείρηση από αυτόν; Υπάρχει η περίπτωση τα κέρδη από κάποιον πελάτη να καλύψουν το κόστος προσέλκυσης, εξυπηρέτησης και πώλησης;
- **Χτίσιμο της σχέσης.** Έχοντας εντοπίσει επικερδείς πελάτες, τι οικονομικά και άλλα πλεονεκτήματα μπορούν να τους προσφερθούν ώστε να ενδυναμωθεί η σχέση τους με την επιχείρηση;

Σε γενικές γραμμές είναι δύσκολο να καταλήξουμε σε μια κοινά αποδεκτή ερμηνεία για το CRM. Παρ' όλο που η ιδέα αυτή του CRM έχει τύχει κατά πολύ ενθουσιώδους υποδοχής, τόσο οι εργαζόμενοι στα τμήματα marketing διαφόρων επιχειρήσεων όσο και η ακαδημαϊκή κοινότητα δεν μπορούν να καταλήξουν στο περιεχόμενο και στα όρια της.

Αντίθετα, είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς ότι η αγορά συμφωνεί στο τι δεν πάει καλά στον τομέα των πελατειακών σχέσεων των επιχειρήσεων. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια σε εταιρείες και οργανισμούς κατέληξαν σε πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα, ορισμένα από τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

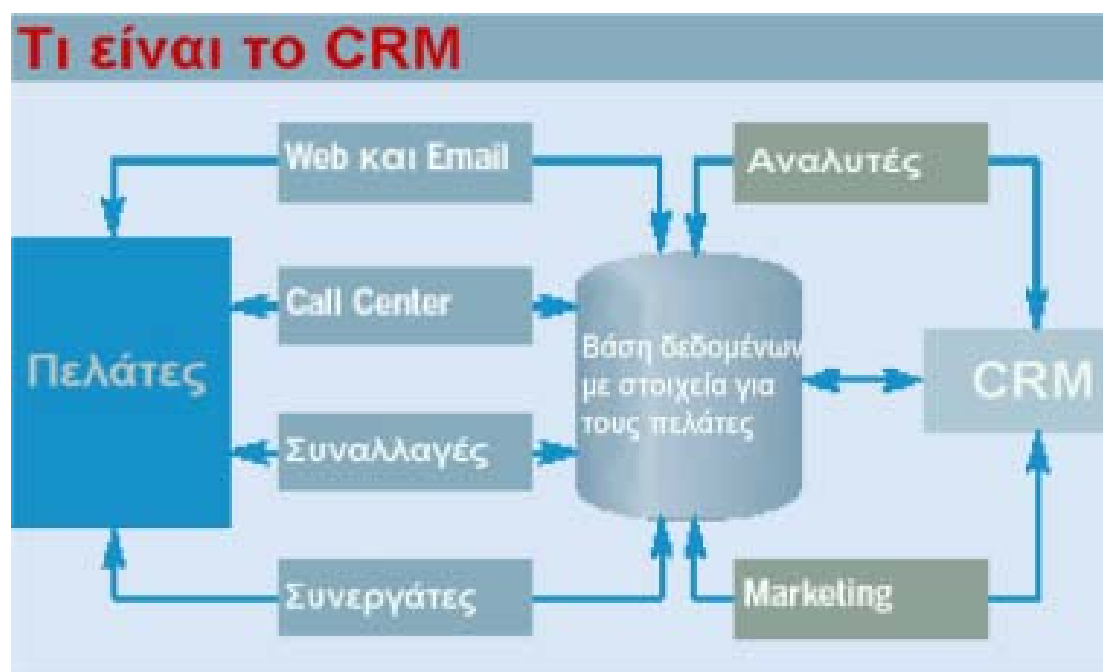
- Κοστίζει έξι φορές περισσότερο το να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε έναν ήδη υπάρχοντα.
- Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα άλλους ανθρώπους.
- Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως 85%, αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκράτησης πελατών μόνο κατά 5%.
- Οι πιθανότητες για μια επιχείρηση να πουλήσει ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ οι πιθανότητες να πουλήσει το ίδιο προϊόν σε έναν ήδη υπάρχοντα πελάτη είναι 50%.
- Το 70% των παραπνοούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα και αποτελεσματικά ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί μεταξύ τους στο παρελθόν.

Τέτοιου είδους δεδομένα έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για την αποδοτική διαχείριση των σχέσεων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με τους πελάτες της, ώστε να εξασφαλιστεί πιο ικανοποιητική αγοραστική εμπειρία για τους καταναλωτές, η οποία με τη σειρά της πιστεύεται ότι θα έχει άμεση σχέση με την κερδοφορία της επιχείρησης.

Είναι όμως το CRM κρίσιμο μόνο για την κερδοφορία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού; Στις μέρες μας, οι περισσότερες πρωτοπόρες εταιρείες πιστεύουν ότι το

CRM δεν είναι σημαντικό μόνο για την κερδοφορία τους αλλά και για την ίδια τους την επιβίωση. Ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, το αυξανόμενο κόστος προσέλκυσης νέων πελατών, από τη μία, και τα υψηλά ποσοστά απώλειας πελατών, από την άλλη, είναι κρίσιμα θέματα ειδικά στους πλέον ανταγωνιστικούς κλάδους όπως οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι τηλεπικοινωνίες, οι υπηρεσίες παροχής internet (ISP –Internet Service Providers), το λιανεμπόριο. Το CRM είναι ένας συνδυασμός λειτουργιών μιας επιχείρησης και τεχνολογίας που προσπαθεί να καταλάβει τους πελάτες της από όλες τις απόψεις: ποιοι είναι, τι κάνουν και κυρίως τι θέλουν.

Η αποτελεσματική διαχείριση πελατειακών σχέσεων αποτελεί έναν τρόπο στρατηγικής διαφοροποίησης. Για να διατηρήσει τους πελάτες της μια επιχείρηση, η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις ενέργειες της στο να δημιουργήσει γρήγορα και αποτελεσματικά νέα κανάλια διανομής πληροφορίας και προϊόντων προς τους πελάτες και επικοινωνίας με αυτούς, να συγκεντρώνει τεράστιες ποσότητες πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες, καθώς και στο να τα συνδυάζει όλα αυτά μαζί, ώστε να δημιουργεί μια μοναδική εμπειρία και γνώση.



## 2. Η σχέση του CRM με το παραδοσιακό marketing

Μια άλλη κοινή διαπίστωση είναι ότι το marketing με τη μορφή και τις πρακτικές που εφαρμοζόταν ως τώρα δεν έχει πλέον να προσφέρει πολλά πράγματα στις επιχειρήσεις. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις παρά τις τεράστιες επενδύσεις που



είχαν πραγματοποιήσει στα τμήματα και στις δραστηριότητες marketing γενικότερα, διαπίστωσαν ή διαπιστώνουν όλο και πιο συχνά ότι δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Από την άλλη υπάρχει το CRM. Ακούγεται ως μια νέα θεραπεία ή ένα νέο φάρμακο που ήρθε να βοηθήσει τις εταιρείες σε όλα αυτά που το παραδοσιακό marketing δεν είχε τη δυνατότητα. Ωστόσο δεν είναι, σε καμία περίπτωση, ο αντικαταστάτης του marketing, όπως αυτό εφαρμοζόταν ως τώρα, και σίγουρα δεν είναι κάτι νέο. Αποτελεί περισσότερο μια περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του marketing, με την έμφαση να έχει δοθεί στις στρατηγικές βελτίωσης της «αφοσίωσης» των πελατών στην εταιρεία και στην ικανότητα να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Με την «αφοσίωση» σε μια εταιρεία ή ένα οργανισμό, εννοείται η προτίμηση που δείχνει ένας πελάτης στη συγκεκριμένη εταιρεία ή οργανισμό και τη δυσκολία του να προτιμήσει κάποια άλλη.

Οι διαφορές του παραδοσιακού marketing από το CRM:

<b>Παραδοσιακό marketing</b>	<b>CRM</b>
Προσανατολισμός στις μεμονωμένες πωλήσεις	Προσανατολισμός στη διατήρηση πελατών
Περιοδική επαφή με τους πελάτες	Συνεχής επαφή με τους πελάτες
Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά των προϊόντων-υπηρεσιών	Επικέντρωση στην αξία των πελατών
Μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο
Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών
Περιορισμένη δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών	Υψηλή δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών
Η ποιότητα είναι μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής	Η ποιότητα είναι μέλημα όλου του προσωπικού
Προϊοντοκεντρικό	Πελατοκεντρικό

### **3. Γιατί CRM;**

Είναι χαρακτηριστική η φράση: «τα μισά από τα χρήματα που δαπάνησα πήγαν χαμένα. Το πρόβλημα είναι ότι δεν ξέρω ποια μισά». Ας φανταστούμε μια επιχείρηση που δαπανά εκατοντάδες εκατομμύρια για να προωθήσει ένα νέο προϊόν και παρατηρεί ότι μόνο οι μισοί άνθρωποι από αυτούς που περίμενε το αγοράζουν τελικά. Αυτό σημαίνει ότι η καμπάνια προώθησης που πραγματοποίησε είχε αποτέλεσμα μόνο στους μισούς από τους ανθρώπους που απευθύνονταν. Το πρόβλημα και το ζητούμενο είναι να ανακαλύψει σε ποιους ανθρώπους, ή σε ποιες κατηγορίες ανθρώπων, στόχευσε σωστά η καμπάνια και σε ποιους πήγε χαμένη.

Η προσέγγιση αυτού του είδους είναι πλέον μη αποδεκτή. Έτσι τα τελευταία χρόνια παρακολουθούμε μια μεγάλη αλλαγή στις πρακτικές του marketing. Ήταν βεβαίως γνωστό εδώ και χρόνια ότι ο κύριος σκοπός του marketing δεν είναι μόνο να προσελκύσει πελάτες, αλλά και να τους κρατήσει. Το marketing καλείται τώρα να δημιουργήσει και να θέσει σε εφαρμογή διαδικασίες που θα προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση των καταναλωτών σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Ορισμένοι λόγοι για αυτή την αλλαγή είναι οι εξής:

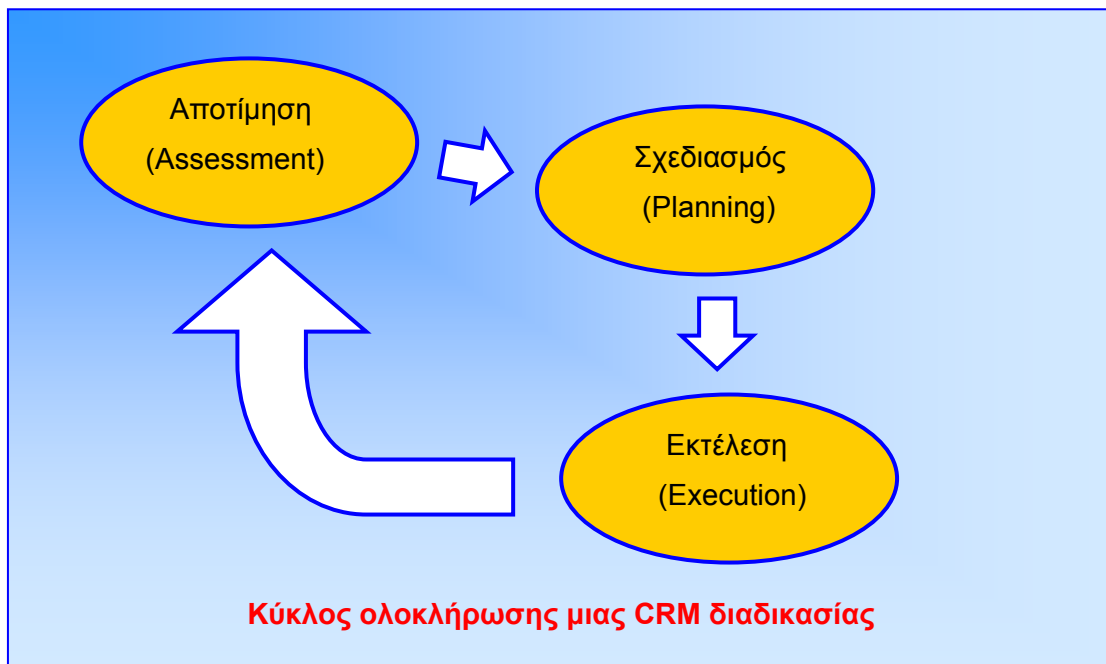
- Σε ορισμένες αγορές τα προϊόντα γίνονται σχεδόν μη διαχωρίσιμα, λόγω της τεχνολογικής και ποιοτικής ομοιογένειας τους. Η εξέλιξη αυτή οδηγεί σε ασθενέστερες σχέσεις μεταξύ των καταναλωτών και των εταιριών.
- Η παγκοσμιοποίηση και η ενοποίηση των αγορών, σε συνδυασμό με τις δραστικές τεχνολογικές προόδους, έχουν ως συνέπεια κλασσικές στρατηγικές (όπως η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η επικέντρωση σε τμήματα της αγοράς) να χάνουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Τα προγράμματα μείωσης κόστους και διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν πολλές εταιρείες προσφέρουν στους ανταγωνιστές τους τη δυνατότητα να τις πλησιάσουν σε πολύ μικρότερο χρόνο και με μικρότερο κόστος.
- Η συνεχής ανακατάταξη των αξιών στην κοινωνία έχει αποτέλεσμα τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά των καταναλωτών και τη συνεχή αλλαγή των αναγκών τους. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το πώς μια εταιρεία αποθηκεύει τις πληροφορίες της ή για το ποια δεδομένα από διαφορετικές πηγές πρέπει να συνδυαστούν, για να τους δοθεί αυτό που επιθυμούν. Το μόνο που τους ενδιαφέρει άμεσα είναι να εξυπηρετηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, γρήγορα εύκολα, απλά και πάνω από όλα φθηνά.

Σε απάντηση αυτών των εξελίξεων η προτεραιότητα για το marketing άλλαξε: αντί να κοιτά αποκλειστικά το μερίδιο αγοράς, στρέφεται τώρα στο μερίδιο των ίδιων πελατών («μερίδιο από το μυαλό τους»). Επαρκή μέσα για κάτι τέτοιο θεωρούνται τα frequent flyers, τα περιοδικά, τα club των πελατών και οι τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης –οι τελευταίες μάλιστα ως μέρος μιας εκτεταμένης βάσης δεδομένων και ενός προγράμματος direct marketing. Το Internet προστέθηκε σε όλα τα προηγούμενα και μετατράπηκε σε ένα ισχυρότατο εργαλείο στον τομέα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

#### 4. Οι φάσεις του CRM

Στην πραγματικότητα η όλη διαδικασία του CRM αποτελεί ένα κύκλο που ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις:

- **Αποτίμηση (assessment):** Στη φάση αυτή δημιουργείται ένα μοντέλο της συμπεριφοράς των πελατών με τη βοήθεια συνδυασμένων δεδομένων (π.χ. δημογραφικά, ψυχογραφικά κτλ). Το πρώτο βήμα είναι η αποτίμηση των λειτουργιών των τμημάτων πωλήσεων, marketing και εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και η σύγκριση της τρέχουσας κατάστασης με τους επιθυμητούς στόχους.
- **Σχεδιασμός (planning):** Στη φάση αυτή το τμήμα marketing αποφασίζει ποια είναι η καλύτερη προσέγγιση για τους πελάτες όπως αυτοί αποτιμήθηκαν στην πρώτη φάση. Επίσης στο σημείο αυτό μελετάται το θέμα της αρχιτεκτονικής του κέντρου επικοινωνίας και οι ανάγκες του, ενώ παράλληλα σχεδιάζονται η μεθοδολογία και η ενσωμάτωση των υπαρχόντων πληροφοριών στο νέο σύστημα. Τέλος σχεδιάζεται το πλάνο για την ολοκλήρωση των επιμέρους συστημάτων.
- **Εκτέλεση (execution):** Στη φάση αυτή γίνεται αξιοποίηση της γνώσης που συσσωρεύτηκε στις δύο προηγούμενες, για την εκτέλεση και διαχείριση των εκστρατειών προώθησης των προϊόντων και των στρατηγικών αντιμετώπισης των πελατών μέσω των καναλιών επικοινωνίας αλλά και για την παρακολούθηση των ανταποκρίσεων από τους πελάτες (τα στοιχεία των οποίων θα αποτιμηθούν στη φάση της αποτίμησης του επόμενου κύκλου CRM). Στη φάση αυτή υλοποιούνται όλα όσα μελετήθηκαν και επιλέχθηκαν στην προηγούμενη φάση του σχεδιασμού τόσο σε επίπεδο συστήματος όσο και σε επίπεδο δεδομένων που θα επεξεργάζεται το CRM σύστημα.



## 5. Από το CRM στο e-CRM

Το CRM διαφαίνεται να είναι η κορυφή του παγόβουνου για τις επιχειρήσεις και την επιβίωση τους στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που τις περιβάλλει. Ήδη το ηλεκτρονικό επιχειρείν έχει ξεπεράσει κατά πολύ το στάδιο της ιδέας που διατυμπάνιζε ότι αρχή και τέλος μιας επιχείρησης πρέπει να είναι η παρουσία της στο Διαδίκτυο και μάλιστα η επιτυχής μεταφορά των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών σε αυτό ή γύρω από αυτό. Κανείς βέβαια δεν αμφισβητεί την ωφελιμότητα μιας τέτοιας σκέψης, καθώς είναι γεγονός ότι η απόφαση για επέκταση και στον ηλεκτρονικό κόσμο μεταφράζεται σε μια διαδικασία που θέλει τις επιχειρήσεις να σκέφτονται συλλογικά. Αποδείχθηκε όμως ότι δε τα καταφέρνουν όλοι και τόσο καλά και μάλλον η «αχίλλειος πτέρνα» της όλης λογικής είναι πως να μην οι επιχειρήσεις ολοκληρώνουν την παραδοσιακή με τη δικτυακή τους πρακτική αλλά αφήνουν έξω το σημαντικότερο κομμάτι: τους πελάτες.

Επιστροφή λοιπόν στα βασικά και τη μετατροπή των επιχειρήσεων σε ένα... καφενείο της γειτονιάς, όπου ο καφετζής ξέρει τι καφέ πίνει ο κάθε πελάτης και τον έχει ζεστό και αχνιστό να τον περιμένει το πρωί πριν φύγει στη δουλειά. Μπορεί το παράδειγμα να φαίνεται απλουστευτικό, αλλά έτσι είναι. Ο πελάτης είναι το κέντρο γύρω από το οποίο κινείται η επιχείρηση.

Η θεωρία για τη «διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες» δεν είναι καινούργια, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αλλά η υλοποίηση της πελατοκεντρικής εταιρίας δεν μπορεί πλέον να επιτευχθεί παρά μόνο με την αξιοποίηση του πιο σύγχρονου και σύνθετου hardware και software. Καθώς λοιπόν η ευελιξία των μικρών επιχειρήσεων έλειπε από τις μεγάλες, στη δεκαετία του '80 εμφανίστηκαν τα πρώτα πληροφορικά συστήματα που αντιμετώπισαν το θέμα. Τα συστήματα αυτά συνήθως υλοποιούσαν είτε μια βάση δεδομένων που διατηρούσε στοιχεία σχετικά με τους πελάτες και τη συμπεριφορά τους με πιθανές στατιστικές αναλύσεις, είτε διαχειρίζονταν τηλεφωνικά κέντρα ή και τα δύο. Τέτοια συστήματα εμφανίστηκαν από εταιρίες όπως η Clarify (η οποία εξαγοράστηκε από την Nortel Networks Corp.), η Oracle, η Onyx Software, η Vantive ( η οποία εξαγοράστηκε από την PeopleSoft) καθώς και το σημερινό κολοσσό του είδους τη Siebel.

Το μειονέκτημα αυτών των λύσεων ήταν ότι ουσιαστικά βοηθούσαν στην καλύτερη διαχείριση των διαφόρων καναλιών της επικοινωνίας των επιχειρήσεων, χωρίς να βελτιστοποιούν και να συνενώνουν τη ροή της πληροφορίας από το ένα κανάλι στο άλλο. Για παράδειγμα, ο τομέας των πωλήσεων μπορεί να γνώριζε τι προσφορά θα έπρεπε να κάνει σε έναν πελάτη, αλλά δεν γνώριζε ότι ο ίδιος πελάτης είχε ήδη τηλεφωνήσει παραπονούμενος για τα προϊόντα που παρέλαβε μια

εβδομάδα πριν. Επιπρόσθετα, όλες αυτές οι λύσεις ήταν όχι μόνο ακριβές αλλά και εξαιρετικά δύσκολες στην υλοποίηση.

Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου, στη δεκαετία του '90, οι συνθήκες άλλαξαν. Σήμερα ο ανταγωνισμός βρίσκεται αρκετά «κλικ» παραπέρα και οι πελάτες έχουν ακόμα ένα κανάλι στο οποίο μπορούν να απευθυνθούν για τις αγορές τους. Οι απαιτήσεις των πελατών αυξήθηκαν, τα προϊόντα είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν, οπότε και η ανάγκη των επιχειρήσεων να πλησιάσουν τους πελάτες έγινε επιτακτική. Γι' αυτό το λόγο και οι λύσεις CRM εξελίχθηκαν ώστε να απαντήσουν στα νέα δεδομένα. Έτσι όχι μόνο επικεντρώθηκαν στη λεπτομερή καταγραφή και ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη αλλά και στη ροή της σχετικής πληροφορίας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού, ώστε αυτά με τη σειρά τους να δίνουν αναφορά στα σημεία επαφής με τους πελάτες (πωλητές, τηλεφωνητές, Διαδίκτυο). Το Internet είναι η νέα πρόκληση και βοηθά στην «ηλεκτρονικοποίηση» του CRM μεταβάλλοντας το σε e-CRM.

## **6. Τι είναι το e-CRM;**

Αν και το όνομα του υποκρύπτει τη χρήση του Διαδικτύου και μόνο, δεν είναι ακριβώς έτσι. Το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου, έστω και αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο. Το e-CRM παρέχει στις επιχειρήσεις τα μέσα για την κατάλληλη προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξιδανικευμένου marketing για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σε αυτές τις τεχνικές βασίζεται το e-CRM και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας και «1 προς 1» αλληλεπίδραση. Γεγονός είναι ότι ποιοτικά οι πελάτες σήμερα απαιτούν ό,τι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο. Η διαφορετικότητα της σημερινής εποχής εστιάζεται στο γεγονός ότι η πολυπλοκότητα στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών έχει αλλάξει δραματικά. Ο καιρός που οι επιχειρήσεις εξυπηρετούσαν τους πελάτες τους μέσω καταστημάτων ή τηλεφώνων έχει περάσει. Στη νέα οικονομία, τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν με τους πελάτες έχουν πολλαπλασιαστεί. Για να σταθούν επαρκώς στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις, πρέπει να παρέχουν

την ίδια ποιότητα υπηρεσίας μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας: Διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο και fax. Για παράδειγμα οι πελάτες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές και να καταναλώνουν προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά παράλληλα θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να στείλουν ένα e-mail, να μιλήσουν τηλεφωνικά με κάποιον πωλητή, στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον εξυπηρέτηση. Συνολικά απαιτούν την απρόσκοπτη αλλαγή καναλιών χωρίς να κοπεί πουθενά το νήμα της επικοινωνίας. Όπως γίνεται κατανοητό, το e-CRM βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το CRM γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διασπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά. Παράλληλά το e-CRM αφορά στην προώθηση –σε επίπεδο «1 προς 1»- έντονα εξατομικευμένων σε πληροφορία προϊόντων, σε αντίθεση με το CRM το οποίο αφορά στην προώθηση –πάλι σε επίπεδο «1προς1»- μαζικά παραγομένων προϊόντων.

## **7. Η απαραίτητη υποδομή**

Μια από τις πιο βασικές περιοχές της προσέγγισης του πραγματικά ζητούμενου από την επιχείρηση, εγκλείει τη θεώρηση και την καταγραφή της κάθε μορφής υποδομής ενός περιβάλλοντος e-CRM, κάτω από μια σειρά τυποποιήσεων που όλες –ανάλογα με τη φύση του στοχευόμενου επιχειρείν- είναι σημαντικές έως κρίσιμες για την επιτυχή διεξαγωγή του. Θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τις τυποποιήσεις αυτές ως εξής:

- Τηλεφωνία, CTI (Computer Telephony Integration)
- Πληροφορική και Δίκτυα
- Δεδομένα
- ERP (Enterprise Resource Planning)
- Οργάνωση, Στελέχωση, Κουλτούρα
- Προοπτική e-Business

### **CTI (Computer Telephony Integration)**

Κάποτε ζούσαμε στην εποχή των απλών τηλεφώνων και των μεμονωμένων επικοινωνιών. Ας υποθέσουμε ότι κάποιος ήθελε να καλέσει ένα πλήθος χιλιάδων αποδεκτών ή αντίστοιχα να κινητοποιήσει μια διαδικασία όπου χιλιάδες εν δυνάμει ενδιαφερόμενοι για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα καλέσουν σε μικρό χρονικό διάστημα, με σκοπό να ενημερωθούν με λεπτομέρειες για κάποιο δημόσιο μήνυμα (μιας επιτυχημένης διαφήμισης για παράδειγμα). Έπρεπε τότε να εγκατασταθεί ένας

τεράστιος μηχανισμός από τηλέφωνα και ανθρώπους, ώστε να υπάρχει μια στοιχειώδης διεκπεραίωση του πλήθους των κλήσεων. Και όταν, κάποτε, η ιστορία αυτή έφτανε στο τέλος της, η εργασία άρχιζε ξανά από την αρχή, προκειμένου να παραχθεί μια συνολική αναφορά για το έργο που είχε πραγματοποιηθεί και, βεβαίως, να δρομολογηθεί η ικανοποίηση του πελάτη.

Η κατάσταση αυτή οδηγούσε σε τρομακτικά υψηλό κόστος απασχόλησης ανθρώπινων, και όχι μόνο, πόρων ώστε να καλυφθούν οι εκάστοτε υποχρεώσεις. Τα τηλεφωνικά κέντρα αποτέλεσαν το πρώτο επίπεδο αναβάθμισης σε αυτή την ιστορία, επιτρέποντας να αντλούνται γραμμές μέσα από μια δεξαμενή και να δίδονται σε κάθε ζητούντα να πραγματοποιήσει μια κλήση από μέσα προς τα έξω (outbound), ή να διατίθενται μέσω ενός κεντρικού συντονιστή για να ικανοποιηθεί ο καλών από έξω προς τα μέσα (inbound). Η διαδικασία μέσω ενιαίου κέντρου άρχισε να σταδιακά να επιτρέπει την άντληση συμπερασμάτων και την παραγωγή αποτελεσμάτων μέσα από μια κεντρική –αλλά όχι κατ' ανάγκη απλή- διαδικασία.

Σε δεύτερο επίπεδο, όλη αυτή η άσκηση προχώρησε με ένα επιπλέον επίπεδο αυτοματισμού στο τηλεφωνικό κέντρο, που διένειμε τις κλήσεις μέσα από ένα σύστημα επιλογής ελεύθερων τηλεπωλητών (agents), με το όνομα Αυτόματη Διανομή Κλήσεων ή ACD (Automatic Call Distribution), με παράλληλη σημαντική αύξηση της ευελιξίας του reporting.

Όμως για να φτάσει η τηλεφωνία στο σημείο να ολοκληρώνεται και να προσφέρει ενιαία πλατφόρμα με τον υπολογιστή, έπρεπε να περάσουμε σε άλλη φάση. Ένα σύστημα ολοκλήρωσης υπολογιστή και τηλεφωνίας: (CTI, Computer Telephony Integration), ήταν η επόμενη έννοια που μπόρεσε να δει το σύνολο των κλήσεων (inbound/outbound) κάτω από ενιαία λογική και να θέσει το σύνολο των προϋποθέσεων ώστε να γίνει το πιο σημαντικό βήμα: να πατήσει πάνω σε αυτή η πελατοκεντρική διαχείριση των καλούντων και των καλούμενων. Είναι η προϋπόθεση για την αρμονία της διανομής των κλήσεων και την εξ αυτής υψηλή παραγωγικότητα, όπως αποτυπώνεται με την ευρύτητα των διαφορετικών στρατηγικών προσέγγισης και την αρτιότητα και την πληρότητα των δυνατοτήτων ολοκλήρωσης των επιμέρους περιβαλλόντων, όπου καλείται να πατήσει το e-CRM για να απογειωθεί.

Φυσικά η αντίληψη αυτή εξυπηρετείται όταν η συγκεκριμένη εγκατάσταση e-CRM αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας μέσα από ένα περιβάλλον πολλών χρηστών, συνήθως πολλών agent. Στις περιπτώσεις αυτές – που αποτελούν εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό του συνόλου των σχετικών εγκαταστάσεων- η ολοκλήρωση τεχνολογιών τηλεφωνίας και πληροφορικής εστιάζεται στην έξυπνη καθοδήγηση της διανομής μαζικών κλήσεων από ένα τηλεφωνικό κέντρο σε κάποιους τηλεπωλητές, με κριτήρια τη διαθεσιμότητα και τη

λογική της προδρομότητας των προϊόντων. Αυτό υλοποιείται με τη συγγραφή κάθε στρατηγικής που προσθέτει δυνατότητες δρομολόγησης (routing), ώστε πατώντας στη χρήση συγκεκριμένων πληροφοριών, να χτίζεται η λογική της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, με βάση τα στοιχεία που συνιστούν τις ιδιαιτερότητες των στοχευόμενων ομάδων.

Ας σταθούμε λοιπόν πρώτα στο CTI αφού αυτό βρίσκεται πολύ κοντά σε ορισμένες έννοιες του e-CRM και είναι το αμέσως προηγούμενο περιβάλλον σε επίπεδο χτισίματος του ενιαίου και αρμονικού περιβάλλοντος. Παραβολικά θα λέγαμε ότι η δομή του CTI προσφέρει στο e-CRM όλη την ουσία της επικοινωνίας με το στόχο.

Χονδρικά οι περιπτώσεις είναι δύο:

- Οι εν δυνάμει ή ενεργοί (ανάλογα με τη φύση της κάθε περίπτωσης) πελάτες πραγματοποιούν κλήσεις σε προδιαγεγραμμένους και ανακοινωμένους τηλεφωνικούς αριθμούς, κλασσικούς ή με κάποια συγκεκριμένη λειτουργικότητα (800-, 801, 90-, κτλ). Η κλήση αυτή έρχεται στο σύστημα μέσα από το τηλεφωνικό κέντρο και εκεί αποφασίζεται -με βάση κάποια προδιαγεγραμμένη στρατηγική ροής- ο τρόπος της αξιοποίησης της.

Κάθε επιμέρους στρατηγική υπακούει στη λογική που υπαγόρευσε την κλήση (π.χ. συμβόλαιο συντήρησης, καμπάνια inbound –δηλαδή καμπάνια με στόχο την προσέλκυση πελατών) και στην ιεράρχηση στόχων που διαμορφώνεται από τον αρχικό σχεδιασμό της καμπάνιας ή τη σχέση με τον λογαριασμό (account) στον οποίο αναφέρεται. Στο τεχνικό επίπεδο προδιαγράφεται η δημιουργία μιας ομάδας αποκλειστικού ή μη χειρισμού των κλήσεων που αφορούν σε κάθε συγκεκριμένη περιοχή τηλεφωνικής ύλης. και καθορίζονται η φύση της αναγνώρισης και η αντιμετώπιση της κλήσης. Τοποθετούνται τα πρότυπα (standards) μέσα στα οποία είναι υποχρεωμένο να κινηθεί το σύστημα (χρόνος απάντησης ανά επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης, ελάχιστος χρόνος συνολικής αναμονής, δυνατότητες reporting κτλ) και κατά ταύτα δημιουργείται το βασικό πλαίσιο. Το e-CRM προσωποποιεί το πλαίσιο αυτό για κάθε σημείο επαφής, αναβαθμίζοντας την ποσοτική αύξηση της παραγωγικότητας που η τεχνολογία καθιστά εφικτή μέσω CTI σε πραγματική ευφυΐα επιλογής και παρακολούθησης των πελατειακών δεδομένων, δυνατοτήτων και προοπτικών.

- Η δεύτερη περίπτωση συνιστά τη ροή των εκπορευόμενων κλήσεων (outbound). Η τεχνολογία CTI διαχειρίζεται την αποτύπωση της βάσης και της στρατηγικής βάσει επιλεγμένων πεδίων μέσα από μια βάση δεδομένων, που κάνει τη ζωή όλων πιο εύκολη, προσδίδοντας της τάξη κατά τις εξής παραμέτρους:

- διοχετεύει τις κλήσεις



- ελέγχει τη δυνατότητα επικοινωνίας με τους καλούμενους αριθμούς και κατατάσσει τη φύση και την επικοινωνία μαζί τους σε συγκεκριμένο πλαίσιο υλοποίησης
- παρακολουθεί τη διαθεσιμότητα των τηλεπωλητών και κατανέμει τις κλήσεις που βρίσκουν ανταπόκριση, μεγιστοποιώντας το αποτέλεσμα ανά καμπάνια αλλά και στο σύνολο
- προσφέρει όλη την υποδομή διαχείρισης της κλήσης
- δημιουργεί τις προϋποθέσεις εμπλουτισμού της βάσης δεδομένων που κατ' αρχήν ενεργοποιήθηκε
- ενεργοποιεί ένα προηγμένο περιβάλλον αναφορών (reporting), με ευελιξία και δυνατότητες να καλύψει την τηλεφωνική/ποιοτική ύλη της ενημέρωσης του πελάτη, αφήνοντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του κάθε λογαριασμού στις δυνατότητες του e-CRM.

Σήμερα το εταιρικό τηλεφωνικό κέντρο (Corporate Call Center) έχει μετατραπεί σε κέντρο διεργασιών και ανταπόκρισης με τον πελάτη. Ο αυτοματισμός του call center έχει πρακτικά επιτευχθεί με τη χρήση εξειδικευμένου εξοπλισμού, όπως η αυτοματοποιημένη διανομή κλήσεων (Automated Call Distribution-ACD) ή η διαλογική φωνητική απόκριση (Interactive Voice Response-IVR). Αυτά τα συστήματα διαμόρφωσαν την τάση απομόνωσης του call center από την υπόλοιπη επιχείρηση, αφού γενικά έχουν λίγη ως μηδενική δυνατότητα ολοκλήρωσης με επιχειρησιακά συστήματα, όπως οι εταιρικές βάσεις δεδομένων, οι επιχειρησιακές ή κοινές εφαρμογές των PC κτλ. Έτσι γεννήθηκε η ανάγκη του Enterprise CTI.

Οι απαιτήσεις του πελάτη όσον αφορά στην επικοινωνία και στην υποστήριξη έχουν ανέβει δραματικά και η ταχύτητα είναι το παν. Για παράδειγμα οι πελάτες περιμένουν από τους τηλεπωλητές να έχουν άμεση επαφή με το λογαριασμό τους όταν καλούν. Εάν χρειαστεί μετάπτωση της κλήσης σε κάποιον άλλο εκπρόσωπο, περιμένουν ότι η πληροφορία μετακινείται και είναι κτήμα και του νέου εκπροσώπου μαζί με την κλήση. Παράλληλα αυξάνει η επιθυμία τους να επικοινωνήσουν με e-mail και μέσω του Web.

Απάντηση στις προσδοκίες αυτές αποτελεί η τεχνολογία Enterprise Computer Telephony Integration (ECTI), που συνδυάζει τη δύναμη των τηλεφωνικών συστημάτων με τα αρχεία πληροφόρησης του οργανισμού. Η υλοποίηση του ECTI επιτρέπει την αυτόματη διασταύρωση των δεδομένων του πελάτη με την κλήση και όταν απαιτείται επαναδρομολόγηση, τη δυνατότητα διακίνησης μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και παράλληλα με τη κλήση. Με ενημερωμένο και λεπτομερές πελατολόγιο, οι τηλεπωλητές μπορούν να κάνουν κάτι περισσότερο από το χειρισμό

απλών αιτημάτων ή παραπόνων: μπορούν να προσθέσουν αξία και βάθος σε κάθε μορφής επικοινωνία.

Το ECTI ενσωματώνει τη δύναμη της τηλεφωνίας και το εταιρικό πληροφορικό δυναμικό για το χτίσιμο ευφών δικτύων πελατειακής σύζευξης. Κατά τεκμήριο πρόκειται για μια λύση βασισμένη σε λογισμικό που ολοκληρώνεται με τον τρέχοντα εξοπλισμό computer telephony, όπως enterprise business systems, και κλιμακώνεται για να καλυφθούν οσαδήποτε σημεία, καθόσον η επιχείρηση επεκτείνεται.

Η υλοποίηση των δυνατοτήτων ενός περιβάλλοντος ECTI προϋποθέτει την ύπαρξη ανοιχτών συστημάτων client/server. Με ευέλικτη τεχνολογική υποδομή, ένα κέντρο κλήσεων συνδέει φωνή, δεδομένα, e-mail, το Web και εν δυνάμει video, αποτελώντας ένα ολοζώντανο κομμάτι της επιχείρησης. Ταυτόχρονα μπορεί να εμφανιστεί σε λογική single-site, multi site και network base, με δυνατότητες κλήσεων inbound/outbound και reporting.

## ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ

Στο επίπεδο των δικτύων και των εγκαταστάσεων πληροφορικής, η αναγκαία υποδομή δεν περιορίζεται πλέον στους παραδοσιακούς παίκτες των μεγάλων έργων του παρελθόντος. Κάποτε η ευστάθεια και η στιβαρότητα του περιβάλλοντος απαιτούσαν πλατφόρμες UNIX και βάσεις δεδομένων αναλόγων προδιαγραφών. Σήμερα χωρίς να περιορίζεται η συγκεκριμένη προσέγγιση, το περιβάλλον Intel + Microsoft SQL προσδιορίζει με ασφάλεια ένα εξίσου επιτυχές περιεχόμενο υποδομής και στήριξης- ειδικά από τη στιγμή που:

- οι server των κορυφαίων κατασκευαστών υπακούν σε σενάρια υψηλής διαθεσιμότητας και επιδόσεων

- οι λύσεις clustering επιτυγχάνουν τη διαθεσιμότητα σε απόλυτα μεγέθη

- τόσο το λογισμικό όσο και οι δικτυακές υποδομές και οι χωρητικότητες των αποθηκευτικών μέσων έρχονται αρωγοί στην προσπάθεια αυτή.

Άρα οι επιλογές σε αυτό το επίπεδο έχουν πιο πολύ να κάνουν με την ευρύτερη στρατηγική κάθε χώρου σε επίπεδο πλατφόρμας, παρά με τις δυνατότητες ανταπόκρισης που διαθέτουν οι δημοφιλέστεροι εξ αυτών.

## ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Η λογική της αναφοράς των δεδομένων δεν έχει να κάνει με την πλατφόρμα των βάσεων, αλλά με την ποιότητα και την οργάνωση της ίδιας της πληροφορίας που αυτά στοιχειοθετούν. Πρόκειται για κολοσσιαίας σημασίας άσκηση υποδομής, αφού η κρισιμότητα των δεδομένων είναι απόλυτη –τόσο σε επίπεδο προτύπων όσο και σε επίπεδο πληρότητας- για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός περιβάλλοντος e-CRM.

Οι περιοχές-παγίδες για το χτίσιμο υποδομής δεδομένων είναι οι εξής:

-Τεχνική της συγκέντρωσης δεδομένων, κτίσιμο με βάση συγκεκριμένες παραμέτρους

-Γνώση των διαδικασιών σύνθεσης, αξιοποίησης και εμπλουτισμού των δεδομένων

-Άριστη γνώση των παραμέτρων εισαγωγής και των δεδομένων σε περιβάλλον e-CRM. Πρέπει να τονιστεί ότι από τη φύση και την αρχιτεκτονική της μια πλατφόρμα e-CRM δημιουργεί ένα νέο δέσιμο στην ύλη που εισάγεται και -ανάλογα με τη φύση της ύλης αυτής- δρομολογούνται σενάρια και συσχετισμοί που δεν έχουν καμιά σχέση με την αντίστοιχη συμπεριφορά μιας βάσης.

-Παρακολούθηση της λογικής του e-CRM στη διαδικασία της πληροφορίας με σύνθεση που ενεργοποιείται όταν χτίζουμε κάποιο προφίλ στόχου.

Τα δεδομένα είναι το αίμα που τρέχει στις φλέβες ενός οργανισμού γνώσης, όπως μια εγκατάσταση e-CRM, και η υγεία τους έχει τεράστια σημασία για τη βιωσιμότητα του οργανισμού αυτού. Επιπλέον, η έννοια των προτύπων στη ροή και στην ύπαρξη των δεδομένων έχει πολλαπλάσια σημεία ευαισθησίας σε σχέση με την αντίστοιχη σε ένα άλλο «οργανισμό», αφού η συγκεκριμένη τους μορφή, η άριστη χρήση των διαδικασιών καταγραφής και η καλλιέργεια γνώσης και κοινού ενστίκτου στον εμπλουτισμό της ύλης φωτογραφίζονται άμεσα σε κάθε μορφή επικοινωνίας με το «χρήστη», δηλαδή τον πελάτη.

### **ERP (Enterprise Resource Management)**

Μια άλλη περιοχή με κυρίαρχη σημασία για την αποτελεσματικότητα του e-CRM είναι το ERP της εταιρίας ή του οργανισμού που αναλύουμε. Λειτουργώντας ως πηγή πληροφορίας αλλά και δίνοντας το μέτρο του παράγοντα-κλειδιού κατά τη διάσταση των οικονομιών, σε περίπτωση που κάποιος είναι σε θέση να κάνει με ασφάλεια ολοκληρωμένο billing από το e-CRM και να εγγράψει πλήρη δεδομένα στο ERP, καθώς συζητά με τον πελάτη, συνιστά την κορυφαία ίσως επιβεβαίωση της πλήρους ολοκλήρωσης της έννοιας της επικοινωνίας/ διαχείρισης και της έννοιας της συναλλαγής.

Δεν είναι λοιπόν τυχαίο το γεγονός ότι οι εταιρίες ERP αφού επένδυσαν στη κατεύθυνση της γεφύρωσης των προϊόντων τους με τους κορυφαίους προμηθευτές e-CRM και δεν είδαν αποτελέσματα ανάλογα των προσδοκιών τους, θέλησαν να δοκιμάσουν την τύχη τους προσθέτοντας χαρακτηριστικά e-CRM στο δικό τους περιβάλλον και αυτοπροσδιοριζόμενοι ως η νέα δύναμη και επερχόμενη τάξη στο e-CRM. Η τακτική τους παίζει ανάμεσα στην αυτόνομη ανάπτυξη και στις συμμαχίες ή στις στρατηγικές συνεργασίες. Υπόκειται όμως στο ρίσκο επιλογής συνεργάτη σε ένα

περιβάλλον εξαιρετικά υψηλής και πολλαπλά εκδηλούμενης κινητικότητας. Οι πιθανότητες επιτυχίας τους είναι συνήθως συνάρτηση της μεγάλης παγίδας, που δεν είναι άλλη από την προέκταση του προηγούμενου εαυτού τους στον καινούριο ρόλο που επιχειρούν να παίξουν.

### **ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Είναι μεγάλο λάθος να νομίζει κανείς ότι η ολοκλήρωση ενός συστήματος e-CRM βασίζεται μόνο στην πρέπουσα τεχνολογική υποδομή. Δεν είναι απλά εργαλεία, αλλά πλατφόρμες σκέψης, ανάλυσης και σύνθεσης. Είναι τρόποι ζωής που έρχονται να βάλουν προδιαγραφές οργάνωσης και σχεδιασμού στον τομέα των πελατειακών σχέσεων, ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της πλατφόρμας και τελικά της εταιρείας που το χρησιμοποιεί.

Άλλωστε στις πλατφόρμες e-CRM ο σχεδιασμός προέρχεται από την οργανωτική εμπειρία των χρηστών και έχει περάσει το εμβρυϊκό στάδιο της (μη) γνώσης, που τον καθιστούσε «γόρδιο δεσμό» στα χέρια ανεπαρκών σχεδιαστών. Σήμερα η αρμονική σύζευξη των επιμέρους έχει να κάνει ως επί των πλείστων με τα εξής ερωτήματα:

- Γνωρίζει ο τοπικός αντιπρόσωπος το προϊόν του στο βαθμό που να μπορεί να δει τις ιδιαιτερότητες του πελάτη και να χτίσει την προστιθέμενη αξία μέσα από την μεγιστοποίηση της σύνθεσης που προτείνει;
- Έχει η εταιρία που αποζητάει την υλοποίηση του e-CRM τις προδιαγραφές για να ανταπεξέλθει στο περιβάλλον αυτό; Σκέπτεται e-CRM –αναπνέει στη λογική αυτή- ή το βλέπει σαν κάτι που από μόνο του θα λειτουργήσει αυτόματα και θα αποφέρει κέρδη;

Αν κάποιος οργανισμός εγκαταστήσει e-CRM και η βελτίωση ή η απλοποίηση των διαδικασιών του είναι καταφανής, συνήθως έχει κάνει μια επιτυχή εγκατάσταση.

Αν αντίθετα προστέθηκε στριφνότητα και αυξήθηκε ο εργασιακός φόρτος χωρίς να μεγαλώσει η εμβέλεια του οργανισμού τότε υπάρχει πρόβλημα. Και πάλι πρέπει να δοθεί προσοχή σε ένα σημείο: σε έργα μικρής κλίμακας μπορεί η αυτόνομη χρήση του CRM να προσθέτει εργασία. Το μυστικό εκεί είναι η επίτευξη του βαθμού οργάνωσης που ενεργοποιεί τη συστημική ισχύ αναλόγως του εύρους των ζητούμενων. Σε γενικές πάντως γραμμές, ένα έργο e-CRM γίνεται επιτυχέστερο και καταξιώνεται στις συνειδήσεις των χρηστών όταν οι κλίμακες εργασίας μεγαλώνουν.

Παράλληλα άνθρωποι και ρόλοι, διαδικασίες και προτεραιότητες, δείκτες ασφαλείας και δείκτες ανατροπής, συμβατότητα και αταξία, γνώση και άγνοια, καλώς νοούμενο δέος και θρασεία περιφρόνηση των δεδομένων σκληρής δουλειάς όσων έχουν κάτι καινούργιο να δώσουν για το χτίσιμο εννοιών τύπου e-CRM είναι οι

συνθέσεις/ αντιθέσεις που συνήθως προσδιορίζουν τις οργανικές παραμέτρους για μια αποτελεσματική εγκατάσταση e-CRM.

### **e-BUSINESS**

Η ολοκλήρωση του Internet, ήρθε για να δώσει υπόσταση στην υλοποίηση ενός περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των διαδικασιών του marketing «1 προς 1». Η δυνατότητα δημιουργίας χρηστικού προφίλ και η εξ αυτής συνάρτηση της πελατοκεντρικότητας –άρα και η απογείωση της επιχειρησιακής ευστοχίας στο marketing προϊόντων και υπηρεσιών- συνιστούν περαιτέρω έμφαση στη σύζευξη e-CRM και e-Business και στην ενθάρρυνση ανάπτυξης λύσεων προς αυτή την κατεύθυνση. Κατά την έννοια αυτή η ετοιμότητα μιας επιχείρησης να δεχθεί το e-Business στους κόλπους της, αλλά και η στρατηγική επιλογή του ρόλου της σε αυτό είναι σαφής συνάρτηση και των επιλογών e-CRM τόσο σε επίπεδο πλατφόρμας όσο και σε επίπεδο οργανωτικής και ευρύτερης προσαρμογής στη λεγόμενη Νέα Οικονομία.

Μετρά λοιπόν η συνολική διάρθρωση του οργανωτικού σχήματος με έμφαση στις πελατοκεντρικές παραμέτρους και σύνδεση με τους αυτοματισμούς που αυτές επιβάλλουν στο ERP και σε άλλες περιοχές μηχανογραφικής ύλης, πάντα σύμφωνα με τις δυνατότητες του e-Business. Δεν πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι σε περιβάλλοντα όπου οι βάσεις δεδομένων υπόκεινται σε ευχερή μεταφορά μέσω Διαδικτύου, η σύνθεση πληροφοριών με βάση τον ίδιο τρόπο επικοινωνίας έχει ανάλογα μέτρα απλούστευσης.

Τέλος η όλη επικοινωνία μέσω Διαδικτύου υπόκειται στην απλότητα που προσδίδει η έννοια της ταυτότητας, άρα και της μοναδικότητας του κάθε χρήστη. Επομένως ο σωστός σχεδιασμός σε αυτή τη βάση είναι η προϋπόθεση της επιτυχούς υλοποίησης ενός περιβάλλοντος e-CRM.

Καταλήγουμε στο ότι η υποδομή του e-CRM είναι μια πολυδιάστατη ιστορία στο βαθμό που αποτυπώνει το σύνολο της εταιρικής οργάνωσης και κάθε ιστό μεταφοράς πληροφορίας οπουδήποτε μέσα στην επιχείρηση.

Απαιτούνται λοιπόν:

- Οργανωτική σοβαρότητα και σαφές μοντέλο λειτουργίας που απεικονίζεται πλήρως σε επίπεδο οργανογράμματος.

- Διαφανείς και ανάλαφρες διαδικασίες διακίνησης πληροφορίας από το μέτωπο στα εταιρικά μετόπισθεν, είτε μιλάμε για συναλλακτική υποδομή είτε για επικοινωνιακή τακτική, είτε για την ίδια τη δομή της πληροφορίας.

- Στρατηγική προοπτική για το πέρασμα σε ηλεκτρονικό εμπόριο προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

## 8. Δραστηριότητες, στοιχεία και μηχανές του e-CRM

Τέσσερις δραστηριότητες μπορούν να περιγράψουν την επιχειρηματική διαδικασία του e-CRM. Η πρώτη αφορά στον σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών. Η δεύτερη στην εξατομίκευση της κάθε δράσης για κάθε πελάτη. Η τρίτη στην επικοινωνία με τον πελάτη, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο. Η τέταρτη στη διευκόλυνση και στο κλείσιμο της συναλλαγής. Οι επιχειρήσεις –παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές- που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του e-CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

- *Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας.* Νέα κανάλια επικοινωνίας όπως το Διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- *Την ίδια την επιχείρηση.* Μέσα από το e-CRM είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- *Την ενδυνάμωση των πελατών.* Πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική e-CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρεία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- *Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων.* Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιόν τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματα τους για μια επικοινωνιακή πολιτική.
- *Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων.* Η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- *Τη χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας.* Η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

Εφόσον η επιχείρηση εξετάσει τα ζητήματα που αναφέρθηκαν, μπορεί να χτίσει ή να επενδύσει πάνω σε μια λύση e-CRM, η οποία θα καλύπτει τις τέσσερις παραπάνω δραστηριότητες. Η πρώτη φάση υλοποίησης απαιτεί τη **δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος** στο οποίο θα καταχωρίζονται στοιχεία για τους πελάτες, τις προτιμήσεις τους και οποιεσδήποτε άλλες πληροφορίες θεωρούνται

χρήσιμες. Η πληροφορία που θα διατηρείται σε αυτό το σύστημα θα πρέπει όσο το δυνατό να καλύπτει μια συνολική εικόνα του πελάτη. Θα πρέπει δε να προέρχεται από οποιεσδήποτε διεσπαρμένες πηγές πληροφορίας διαθέτει η εταιρία: συστήματα ERP, τηλεφωνικά κέντρα, πωλητές ή βάσεις δεδομένων.

Η δεύτερη φάση αφορά στη **χρήση λογισμικού ανάλυσης και τμηματοποίησης της αγοράς**, το οποίο θα βασίζεται στον όγκο των στοιχείων που αφορούν στους πελάτες –και τα οποία υπάρχουν ήδη στο πληροφοριακό σύστημα. Μέσω στατιστικών και άλλων μεθόδων ανάλυσης (όπως μέθοδοι που μας επιτρέπουν τη δημιουργία πολύπλοκων ερωτήσεων στη βάση δεδομένων –OLAP, ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την ανακάλυψη αθέατων συσχετίσεων –Data Mining), είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση, τμηματοποίηση και πρόβλεψη της αγοράς της επιχείρησης.

Το τρίτο στάδιο είναι η **υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής**. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατό να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη.

Το τέταρτο στάδιο αφορά στη **δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας**. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δεν πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο. Αν και το Διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα κανάλια επαφής με τον πελάτη: Διαδίκτυο, e-mail, τηλέφωνο, κινητό τηλέφωνο και εφαρμογές WAP (Wireless Application Protocol), ασύρματο δίκτυο WAN (Wireless Area Network).

Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση της μιας λύσης e-CRM είναι η **μηχανή των συναλλαγών**. Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ επιχείρησης και πελάτη και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης.

Οι πέντε αυτές διαδικασίες μπορούν να αποτελέσουν το κέλυφος των απαιτήσεων και των διαδικασιών που απαιτούνται σε μια λύση e-CRM. Για να μη στεκόμαστε μόνο στη θεωρία, ας δούμε πώς αυτές οι πέντε διαδικασίες ή μηχανές του e-CRM λειτουργούν στην πράξη.

Ας υποθέσουμε ότι ένας πελάτης επισκέπτεται ένα κατάστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών και συμπληρώνει ένα δελτίο επικοινωνίας με το κατάστημα.

Επιστρέφοντας στο σπίτι του, λαμβάνει ένα e-mail που τον ευχαριστεί για την επίσκεψη του στο κατάστημα και τον ενημερώνει για μια προσφορά σε ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή. Ο πελάτης διαμορφώνει τη σύνθεση του επιθυμητού προσωπικού υπολογιστή στο Διαδίκτυο. Παράλληλα συμπληρώνει μια ηλεκτρονική φόρμα προτιμήσεων και ολοκληρώνει την παραγγελία του, κερδίζοντας την έκπτωση-προσφορά που του έγινε. Την επόμενη ημέρα χτυπάει το τηλέφωνο του και ενημερώνεται ότι το συγκεκριμένο προϊόν είναι διαθέσιμο. Ο πελάτης αγοράζει το προϊόν επιβεβαιώνοντας την αγορά μέσω τηλεφώνου και αργότερα την ίδια ημέρα παραλαμβάνει τον υπολογιστή από το κατάστημα.

Έτσι το πληροφορικό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώρηση των στοιχείων των πελατών παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας, τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα. Παράλληλα η μηχανή ανάλυσης και τμηματοποίησης δίνει πληροφορίες, με βάση τις προτιμήσεις του κάθε πελάτη, για το τι προϊόν μπορεί να τον ενδιαφέρει. Η μηχανή εξατομίκευσης της επικοινωνίας παρέχει τη δυνατότητα υλοποίησης του προσωπικού προϊόντος (προσωπικού υπολογιστή για το παραπάνω παράδειγμα). Η μηχανή επικοινωνίας διευκολύνει την επαφή με τον πελάτη και του προσφέρει ένα προτεινόμενο προϊόν. Τέλος η μηχανή των συναλλαγών φροντίζει για την ανταλλαγή της πληροφορίας μεταξύ πελάτη και επιχείρησης και ενημερώνει το πληροφορικό σύστημα με τα νέα διαθέσιμα στοιχεία για τον πελάτη. Το παραπάνω παράδειγμα κάλλιστα επιδεικνύει πώς οι πέντε μηχανές δουλεύουν στην πράξη.

Ας αναφερθούμε τώρα σε ένα περιστατικό «αντί e-CRM»: ο πελάτης παραγγέλνει από ένα e-shop και πληρώνει με την πιστωτική του κάρτα συγκεκριμένα προϊόντα. Ο πωλητής του τηλεφωνεί και τον ενημερώνει ότι η παράδοση μπορεί να γίνει μόνο μια συγκεκριμένη ημέρα. Αυτό είναι αδύνατο για τον πελάτη, οπότε ο πωλητής του αντιπροτείνει να περάσει από το κατάστημα για να αγοράσει το προϊόν. Η συναλλαγή διακόπτεται –ο πελάτης όμως έχει δώσει τα στοιχεία της πιστωτικής του κάρτας- και κατά τη επαφή του με το κατάστημα η συναλλαγή αρχίζει ξανά, χρεώνεται και παραγγέλνει το προϊόν. Ο πελάτης δεν λαμβάνει κάποια συγνώμη για την τλαιπωρία και είναι υποχρεωμένος να ελέγξει μέσω της τράπεζας του αν υπάρχει διπλή χρέωση στην πιστωτική του κάρτα. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό ο συγκεκριμένος πελάτης δεν θα ψωνίσει ξανά από το συγκεκριμένο κατάστημα –το οποίο θα διαφημίσει αρνητικά στον κύκλο του-, και ίσως ούτε από το Διαδίκτυο. Με αυτό το περιστατικό είναι εύκολο να αποδειχθεί το γιατί είναι απαραίτητη η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, ιδιαίτερα στο χώρο του Διαδικτύου, ακόμα και αν το κατάστημα χωλαίνει σε κάποιες από τις διαδικασίες του. Με μια έκπτωση, μια



συγνώμη ή οτιδήποτε άλλο που θα αποκαθιστούσε τις σχέσεις με την επιχείρηση ο πελάτης θα ήταν ακόμη διατεθειμένος να συνεχίσει να συναλλάσσεται με την εταιρία.

## **9. Εφαρμογές του e-CRM**

Υπάρχει σχεδόν απόλυτη συμφωνία ανάμεσα στους ειδικούς του χώρου ότι οι πωλήσεις, το marketing και η εξυπηρέτηση (customer service) είναι οι τρεις τομείς λειτουργικότητας που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και να ενοποιηθούν όταν πραγματοποιείται μια λύση e-CRM. Αυτές είναι οι κυριότερες περιοχές όπου ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση, είτε πριν από μια αγορά είτε έπειτα, είτε ως μέρος μιας συνεχιζόμενης σχέσης που απαιτεί εξυπηρέτηση και πληροφόρηση. Η σχέση δηλαδή και η επαφή της επιχείρησης με τον πελάτη ξεκινούν σίγουρα πολύ πριν από την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συνεχίζονται και έπειτα από αυτή.

Οι κύριες εφαρμογές του e-CRM είναι:

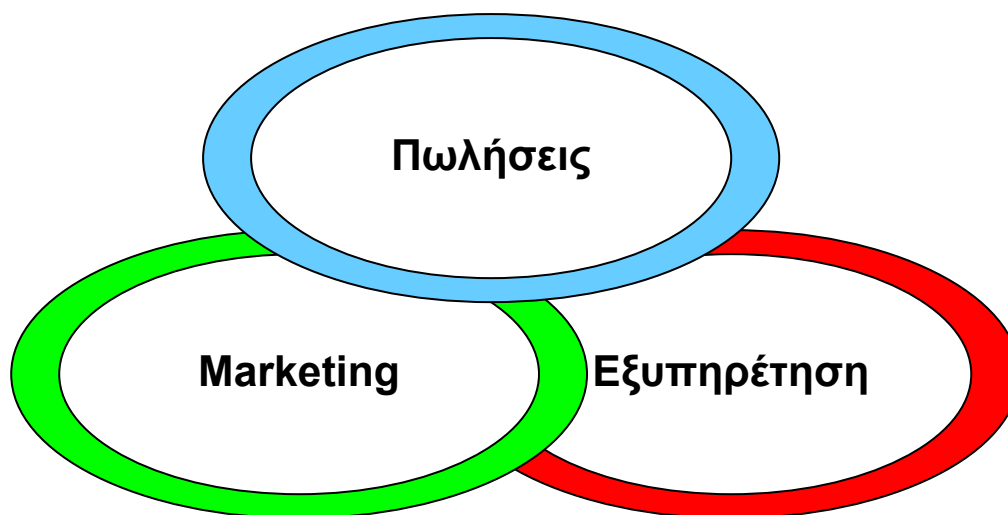
- **Πωλήσεις (sales):** δηλαδή εφαρμογές που αυξάνουν τις πωλήσεις, κάνουν πιο αποδοτικούς τους πωλητές και μειώνουν το διαχειριστικό κόστος του τμήματος πωλήσεων, αυτοματοποιώντας και συγχρονίζοντας τις δραστηριότητες πωλήσεων σε επίπεδο οργανισμού, μέσα από όλα τα κανάλια πώλησης. Το e-CRM βοηθάει στη δημιουργία συντονισμένων ομάδων συνεργασίας στο χώρο των πωλήσεων, όπως για παράδειγμα μεταξύ μετακινούμενων πωλητών, τηλεπωλητών, μεταπωλητών και ηλεκτρονικών καταστημάτων. Σε τελική ανάλυση οι πωλητές είναι εκείνοι που έρχονται σε επαφή με τους πιθανούς αγοραστές και που προσπαθούν να τους μετατρέψουν σε αγοραστές και να διατηρήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης και προτίμησης μαζί τους. Οι πληροφορίες που οι πωλητές παρέχουν είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την επιχείρηση και θα πρέπει να ενημερώνονται όσο το δυνατόν συχνότερα και να είναι εύκολα προσβάσιμες.
- **Εξυπηρέτηση Πελατών (customer service/care):** Ο τομέας αυτός είναι ίσως ο πιο κρίσιμος, αφού σχετίζεται με τις άμεσες σχέσεις με τους πελάτες. Περιέχει τις εφαρμογές που προσφέρουν το εύρος της λειτουργικότητας που απαιτείται για επιτυχία σε χώρους εξυπηρέτησης πελατών. Γίνεται αυτοματοποίηση των διαδικασιών, διαχείριση αιτημάτων εξυπηρέτησης πελατών, προγραμματισμός εργασιών, ανάθεση εργασιών, διαχείριση ανταλλακτικών, χρεώσεις, οργάνωση και εξυπηρέτηση κινούμενων τεχνικών κ.λπ. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει πλήρης πρόσβαση στην πληροφορία για κάθε πελάτη, από όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης που έρχονται σε επαφή μαζί του. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι υψίστης

σημασίας για την ικανότητα της να διατηρεί ευχαριστημένους και κυρίως πιστούς πελάτες. Πλέον η αλληλεπίδραση των καταναλωτών με την επιχείρηση έχει ξεφύγει από τις πρώτες μορφές call centers και έχει εναρμονιστεί με το e-mail, το fax, το Internet και οποιοδήποτε άλλο μέσο επικοινωνίας επιθυμεί ο πελάτης να χρησιμοποιεί.

- *Marketing*: μια κοινή πρακτική των περισσότερων οργανισμών είναι να χρησιμοποιούνται αρχικά καμπάνιες μαζικού marketing για τη δημιουργία της πρώτης επαφής και γνωριμίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές και αργότερα να ακολουθούνται από πιο επικεντρωμένες καμπάνιες με στόχο συγκεκριμένα target audiences. Η προσωποποίηση εξελίσσεται γρήγορα σε έναν αναμενόμενο τρόπο αλληλεπίδρασης, όπου οι προτιμήσεις των πελατών και οι αγοραστικές τους συνήθειες λαμβάνονται υπ' όψη. Έτσι, εδώ έχουμε εφαρμογές που δημιουργούν ποιοτικές ευκαιρίες πώλησης και διευρύνουν την πρόσβαση της επιχείρησης στην αγορά, προσφέροντας παράλληλα ένα ολοκληρωμένο σύνολο λειτουργικότητας και αυτοματοποίησης των διαδικασιών ανάλυσης, σχεδιασμού και πολύ-καναλικής εκτέλεσης των προωθητικών ενεργειών του marketing.

- *Αλληλεπιδραστικό Κέντρο (interaction centre)*: Δεν είναι αρκετό για μια λύση e-CRM να περιλαμβάνει ανεξάρτητα τμήματα πωλήσεων, marketing και εξυπηρέτησης πελατών. Τα τμήματα αυτά πλέον ενοποιούνται με τη βοήθεια της τεχνολογίας, όπως και οι ξεχωριστές διαδικασίες της αποθήκευσης των προμηθειών, της πρόβλεψης της παραγωγής και της διανομής που ευθυγραμμίστηκαν και ενοποιήθηκαν στη λογική της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain). Η ενοποίηση των αλληλεπιδράσεων των καταναλωτών κατά μήκος ολόκληρης της επιχείρησης μετατρέπει τους οργανισμούς από τμηματοποιημένες βάσεις δεδομένων σε ένα ενιαίο περιβάλλον όπου όλες οι επαφές με τους πελάτες είναι εναρμονισμένες και σταθερές. Έτσι το αλληλεπιδραστικό κέντρο δημιουργεί ένα πρότυπο κέντρο επαφών με τον πελάτη, το οποίο είναι πλήρως ολοκληρωμένο με τις εφαρμογές διαχείρισης πελατών και παρέχει μια συνολική εικόνα έχοντας όλη την κρίσιμη πληροφορία που τον αφορά.

- *Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-Commerce)*: Περιέχει ολοκληρωμένες εφαρμογές για τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών και του marketing μέσω του Internet. Τέτοιες εφαρμογές συγκεντρώνουν στοιχεία υποψήφιων πελατών, παρουσιάζουν τον κατάλογο προϊόντων της επιχείρησης, διαχειρίζονται παραγγελίες και πληρωμές. Ένα εμπορικό site δεν αρκεί να βρει τους πελάτες, αλλά θα πρέπει και να μπορεί να τους διατηρήσει.



Οι κυριότεροι τομείς του e-CRM

## 10. Τα οφέλη της επιχείρησης από το e-CRM

Πολλές εταιρείες στρέφονται προς συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες τους, για να καταλάβουν καλύτερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Οι εφαρμογές e-CRM, που συχνά χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τεχνικές data warehousing, εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου και κέντρων επικοινωνίας με τους πελάτες, επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες γύρω από το ιστορικό αγορών των πελατών, τις προτιμήσεις τους, τα παράπονα που έχουν εκδηλώσει κατά καιρούς και άλλα δεδομένα, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν καλύτερα τις ανάγκες τους.

Ο απώτερος στόχος είναι να κερδίσουν την όσο το δυνατό μεγαλύτερη αφοσίωση των καταναλωτών-πελατών. Άλλα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση του e-CRM περιλαμβάνουν:

- Δυνατότητα ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών (JIT)<sup>1</sup>
- Αυξημένη αποδοτικότητα μέσω της αυτοματοποίησης
- Βαθύτερη γνώση των πελατών
- Περισσότερες ευκαιρίες για cross-selling
- Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών τους και ευνοϊκότερη μεταχείριση αυτών
- Ανταπόκριση (feedback) από τους καταναλωτές, που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Πραγματοποίηση αποτελεσματικότερου marketing «1 προς 1»

<sup>1</sup> JIT: Just In Time

-Απόκτηση πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### **Case study 1: Siebel ([www.siebel.com](http://www.siebel.com))**

Στη διαμόρφωση διαφορετικών φιλοσοφιών δόμησης λύσεων CRM συντέλεσαν πολλοί παράγοντες. Τη διαφοροποίηση έφεραν άλλοτε οι επιμερισμένες λύσεις ανά βιομηχανία, άλλοτε η μετάβαση στην αρχιτεκτονική του λογισμικού ανά client/server, άλλοτε η νέα εκκίνηση από τα συστήματα ERP, άλλοτε η εκκίνηση από μια δικτυακή βάση δεδομένων και άλλοτε η υιοθέτηση της ανάπτυξης αυτόνομων τμημάτων, προκειμένου να γίνει προσιτό το CRM και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πιο πρόσφατη είναι εμπέδωση στα κανάλια επικοινωνίας των ασυρμάτων και internet συσκευών, φτάνοντας ακόμη και στην κατανόηση και επεξεργασία φωνής από τα συστήματα CRM. Εδώ κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε την περίπτωση της Siebel, η οποία πανθομολογουμένως κατέχει τα σκήπτρα της διεθνούς αγοράς CRM.

Η αμερικανική Siebel Systems Inc. ιδρύθηκε το 1993 από το πρώην στέλεχος της Oracle, Tom Siebel, με σκοπό να ανταποκριθεί στο όλο και πιο επιτακτικό αίτημα των οργανισμών και των επιχειρήσεων για μηχανογραφική υποστήριξη στην απόκτηση, στη διατήρηση και στην εξυπηρέτηση πελατών.

Οι λύσεις που παρέχει η Siebel περιλαμβάνουν εφαρμογές για διάφορες κατηγορίες όπως: Siebel.Com Applications για την ενσωμάτωση και την αξιοποίηση του internet στη συνολική στρατηγική μιας επιχείρησης, Siebel Call Centre Applications για την εγκατάσταση και την υποστήριξη κέντρων κλήσεων (call centers), Siebel Field Sales and Field Service Applications για την υποστήριξη πωλήσεων και την εξυπηρέτηση πελατών στο χώρο τους, Siebel Marketing Applications για δραστηριότητες marketing, Siebel Channel Applications για τη διαχείριση διαδικασιών και σχέσεων ανάμεσα στις εταιρείες και στους συνεργάτες τους και Siebel Industry Applications δηλαδή ολοκληρωμένες λύσεις CRM, ειδικά διαμορφωμένες για διάφορους κλάδους της βιομηχανίας. Ειδικότερα η πρόταση της Siebel για το CRM περιλαμβάνει:

διαχείριση επαφών (contact management)
διαχείριση λογαριασμών (account management)
διαχείριση πωλήσεων (sales management)
διαχείριση χρόνου (time management)
Telemarketing
παραδοσιακό marketing

διαχείριση υποψηφίων πελατών (lead management)
επιχειρηματική πληροφόρηση (business intelligence)
διαχείριση σχέσεων με τους εταίρους (Partner Relationship Management, PRM)
διαχείριση γνώσης (knowledge management)
επιχειρηματική λειτουργικότητα (e-Business functionality)

Η διαμόρφωση μιας πλήρους λύσης από πλευράς Siebel περιλαμβάνει τα πακέτα Siebel Sales, Siebel Service Enterprise, Siebel Call Center, Siebel eChannel, e-Sales, Siebel Marketing Enterprise, Siebel Product Configurator, Siebel InterActive, καθώς και μια πληθώρα εφαρμογών ειδικά κατασκευασμένων για συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας (αντί να δημιουργήσει μια λύση που θα ήταν κοινώς αποδεκτή από όλους τους κλάδους της βιομηχανίας προτείνει μια ξεχωριστή λύση για κάθε τομέα. Η επιλογή αυτή ανταποκρίνεται στο συνήθη ενδιασμό για το κατά πόσο μια λύση CRM που δεν έχει δημιουργηθεί για να καλύψει ένα συγκεκριμένο χώρο ή ανάγκη και που απλώς υπόσχεται μεγάλη ελευθερία και προσαρμοστικότητα. Για παράδειγμα, κατά πόσο οι απαιτήσεις και οι ιδιαιτερότητες δυο τόσο διαφορετικών τομέων όπως η υγεία και το αυτοκίνητο μπορούν να καλυφθούν από το ίδιο πακέτο υπηρεσιών. Πρεσβεύει λοιπόν η Siebel ότι μια λύση που έχει δημιουργηθεί με τη φιλοσοφία του “1 size fits all” αποτελεί μετριότητα.

e-Automotive	Κατασκευαστές και αντιπρόσωποι διαφόρων οχημάτων
e-Public Sector	Δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις
e-Communications	Παροχείς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (ασύρματων και ενσύρματων), ISPs
e-Consumer Goods	Κατασκευαστές, χονδρέμποροι και λιανέμποροι καταναλωτικών αγαθών
e-Apparel & Footwear	Εταιρείες προώθησης και πώλησης ενδυμάτων και υποδημάτων
e-Energy	Εταιρείες παραγωγής και μεταφοράς ενέργειας
e-Finance	Τραπεζικοί, ασφαλιστικοί, χρηματιστηριακοί οργανισμοί
e-Insurance	Ασφαλιστικοί πράκτορες αντιπρόσωποι
e-Healthcare	Οργανισμοί υγείας
e-Pharmacy	Φαρμακευτικές εταιρείες
e-Technology	Εταιρείες τεχνολογικών προϊόντων
e-Retail	Λιανεμπόριο

Οι λύσεις της Siebel είναι εκτενείς και συμπεριλαμβάνουν όλα τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας, επιτρέποντας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς να δημιουργήσουν μια μοναδική πηγή αποθήκευσης και ανάκτησης πληροφοριών για τους πελάτες. Η βασική φιλοσοφία των πακέτων είναι τέτοια ώστε να βασίζονται πλήρως στο internet και η πρόσβαση για όλα τα προϊόντα να είναι δυνατή μέσω ενός κοινού web browser (Internet Explorer, Netscape Navigator). Τα λειτουργικά συστήματα που υποστηρίζονται είναι τα Microsoft Windows, καθώς και τα Macintosh και OS/2. Παράλληλα υποστηρίζονται τα Ms Windows CE για υπολογιστές παλάμης και το πρωτόκολλο WAP (Wireless Application Protocol) για εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν μέσω κινητού τηλεφώνου (Siebel Mobile Sales).

Οι εφαρμογές της Siebel που προορίζονται για χρήση του Internet, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν στη στρατηγική τους και να χρησιμοποιούν άμεσα το Internet για να αποκτήσουν νέους πελάτες και να βελτιώσουν τις σχέσεις του με τους υπάρχοντες. Υλοποιώντας τις εφαρμογές αυτές (Siebel.Com Application) οι διάφορες εταιρείες και οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν και να πραγματοποιήσουν καμπάνιες marketing βασισμένες στο internet. Έτσι θα εντοπίσουν και θα προσελκύσουν νέους πελάτες, θα δημιουργήσουν προσωποποιημένες προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις μοναδικές απαιτήσεις και προσδοκίες, θα πραγματοποιούν αυτόματες πωλήσεις μέσω του internet, θα προσφέρουν υπηρεσίες σε 24ωρη βάση και τέλος θα διαχειρίζονται τις επαφές με τους πελάτες μέσα από όλα τα διαθέσιμα κανάλια με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Οι εφαρμογές αυτές στηρίζονται σε ένα μηχανισμό προσωποποίησης, ο οποίος καθορίζει, με βάση δυναμικούς κανόνες, τι θα προσφέρεται σε κάθε πελάτη, σύμφωνα με μια πληθώρα προφίλ καταναλωτών.

Τα πακέτα που προσφέρονται από τη Siebel με την ετικέτα .Com Applications είναι:

Siebel e –Commerce
Siebel e-Auction
Siebel e-Marketing
Siebel e-Service
Siebel E-Mail Response
Siebel e-briefing and e-Content Services

Παράλληλα, προσφέρονται εφαρμογές προορισμένες για call centers, όπως οι:

Siebel Call Centre
Siebel Web Service
Siebel Field Service
Siebel Service Analytics
Siebel Professional Services Automation

Έχοντας δημιουργήσει την εφαρμογή e-Channel η Siebel επιτρέπει τη δημιουργία μιας δικτυακής πύλης (portal) για εταιρείες με πολλά υποκαταστήματα έτσι ώστε να μπορεί να γίνεται πιο αποτελεσματική η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και των διαφόρων καναλιών της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι συνεργαζόμενες εταιρείες μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες για τα προϊόντα και τις τιμές τους, να προτείνουν λύσεις, να πραγματοποιούν έσοδα από online πωλήσεις ή να εξυπηρετούν πελάτες που βρίσκονται στην περιοχή τους βάσει οδηγιών από τη μητρική τους. Γενικότερα επιτυγχάνεται η πλήρης αυτοματοποίηση ολόκληρης της σχέσης συνεργασίας εταιρείας- αντιπροσώπων ή συνεργατών. Βασικό μέλημα αποτελεί και η διατήρηση του απορρήτου όλων των πληροφοριών που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για τον κάθε αντιπρόσωπο.

Στον τομέα του marketing, για να δημιουργηθούν οι σχετικές καμπάνιες ακολουθείται πλέον μια συγκεκριμένη στρατηγική, η οποία είναι κοινή σε όλα σχεδόν τα πακέτα του χώρου. Μια επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως τους πελάτες της, τις αγοραστικές τους συνήθειες και τάσεις, τα προϊόντα της καθώς και τον χώρο μέσα στον οποίο κινείται, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της. Αφού συγκεντρώσει αυτές τις πληροφορίες θα είναι σε θέση να σχεδιάσει μια καμπάνια, έτσι ώστε να δώσει τα σωστά μηνύματα στο σωστό κοινό, την κατάλληλη στιγμή με το ιδανικότερο μέσο. Έτσι ακολουθεί το δυσκολότερο στάδιο κατά το οποίο μια επιχείρηση θα πρέπει να μετρήσει και να έχει ακριβείς αριθμούς για την αποτελεσματικότητα της κάθε καμπάνιας. Έτσι θα μπορούσε να καταλάβει καλύτερα την αγορά της και τους πελάτες της και να προσφέρει βελτιωμένα προϊόντα, εξυπηρέτηση και αφού αξιοποιήσει τη γνώση ακόμη πιο αποτελεσματικές καμπάνιες.

Η Siebel για την πραγματοποίηση των παραπάνω αναφερθέντων καταστάσεων προτείνει τις εξής λύσεις:

Siebel e-Events
Siebel Marketing Analytics
Siebel e-Marketing
Siebel e-Mail Marketing
Siebel Marketing

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι διατίθεται μια εταιρική «ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια» για το τμήμα marketing που παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες για τα προϊόντα και τον ανταγωνισμό όπως και για τη λήψη αποφάσεων (decision making). Οι πληροφορίες αυτές ανανεώνονται με τη βοήθεια του κεντρικού server ή του Internet.

### **Case study 2: SAP ([www.sap.com](http://www.sap.com))**

Η SAP A.G. είναι η ισχυρότερη εταιρεία λογισμικού της Ευρώπης και μια από τις κορυφαίες διεθνώς. Μέσα στην τελευταία δεκαετία του αιώνα κατόρθωσε να κυριαρχήσει στην απαιτητικότερη αγορά του ERP. Ένα από τα εγχειρήματα της είναι και η επένδυση της στον τομέα του e-CRM (με το κέντρο ανάπτυξης του στις Η.Π.Α.). Παρακάτω παρουσιάζεται η συγκεκριμένη φιλοσοφία της SAP, που χαρακτηρίζει και τη γραμμή πλεύσης της πλειονότητας των κατασκευαστών συστημάτων ERP προς το CRM.

Το CRM κατά την προσέγγιση της SAP, τοποθετείται λειτουργικά μέσα στο χώρο του MySAP.com βασική λύση της για το χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το πελατειακό κομμάτι του MySAP.com αναλαμβάνει τη συγκέντρωση δεδομένων που αφορούν στις σχέσεις του πελάτη με την εταιρεία, για να τα μετουσιώσει αργότερα σε πελατοκεντρικές δράσεις. Κεντρικό τμήμα όμως της λύσης CRM παραμένει το ERP της SAP γνωστό ως R/3, το οποίο παρέχει κάθε πληροφορία που αφορά στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης και ανταλλάσσει δεδομένα με το τμήμα του CRM. Πέρα από αυτό, ένα επιχειρησιακό κέντρο πληροφοριών το SAP Business Information Warehouse, μεριμνά για όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη λειτουργικότητα του CRM. Παράλληλα, δεδομένα από εξωτερικές πηγές πληροφορίας μπορούν να αλληλεπιδράσουν με το τμήμα του CRM, ενώ μέσω κατάλληλου λογισμικού παρέχεται διασύνδεση με την αλυσίδα εφοδιασμού. Μέχρι εδώ η SAP παρουσιάζει μια φιλοσοφία που ακολουθείται λίγο πολύ από την πλειονότητα όσων προσφέρουν λύσεις ERP-CRM: ολοκλήρωση με ERP, ένα συγκεντρωτικό μοντέλο διάθεσης της πληροφορίας και ομαλή συνεργασία και αλληλεπίδραση όλων των τμημάτων του λογισμικού. Στη συνέχεια όμως η προσέγγιση της διαφοροποιείται.

Η πρόσβαση και η διαμόρφωση της πληροφορίας χαρακτήρα CRM γίνονται μέσω του χώρου εργασίας (WorkPlace) του MySAP.com. Ο χώρος εργασίας του MySAP.com αποτελεί ουσιαστικά μια επιχειρηματική πύλη στο Διαδίκτυο, όπου επιχειρήσεις, υπάλληλοι και πελάτες έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και



προγράμματα και διεξάγουν συναλλαγές με βάση τα σενάρια υπό τα οποία το MySAP.com λειτουργεί. Τόσο οι χρήστες του συστήματος όσο και οι πελάτες μπορούν να έχουν στη διάθεση τους ένα σύνολο υπηρεσιών το οποίο εξαρτάται από το ρόλο τους στο σύστημα. Έτσι το λογισμικό CRM στο WorkPlace του MySAP.com μπορεί να χρησιμοποιηθεί από χρήστες που έχουν το ρόλο του υπεύθυνου πωλήσεων ή του υπεύθυνου της καμπάνιας marketing. Οι πελάτες μπορούν μέσω του Διαδικτύου να έχουν πρόσβαση στο τμήμα του λογισμικού CRM που αφορά στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πωλητές μπορούν να συνδεθούν με το σύστημα μέσω φορητών υπολογιστών ή PDA για να λάβουν και να εισάγουν στο σύστημα τη νέα πληροφορία. Τέλος οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν το τηλέφωνο, το fax και το e-mail για να έρθουν σε επαφή με τους αντιπροσώπους που μπορούν να τους εξυπηρετήσουν. Αυτά είναι κάποια σενάρια χρήσης του συστήματος της SAP, τα οποία αναδεικνύουν τη λογική των ρόλων στην προσέγγιση CRM. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι όλες οι λειτουργίες του CRM είναι μέσω μιας σχέσης χρήστη-ρόλου, δηλαδή ο χρήστης με την είσοδο του στο σύστημα και με την εισαγωγή των στοιχείων που τον αυθεντικοποιούν αναγνωρίζεται ως έχων το ρόλο του πελάτη, του υπεύθυνου παροχής υπηρεσιών κ.ο.κ., οπότε έχει πρόσβαση και στις επιτρεπόμενες, καθορισμένες λειτουργίες του συστήματος για «το ρόλο που παίζει».

Οι διάφοροι ρόλοι που υποστηρίζονται από το σύστημα λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικές διαδικτυακές πύλες εντός του MySAP.com. Μια από αυτές είναι η δικτυακή πύλη των καταναλωτών, στην οποία μπορούν να ψάξουν και να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες. Μια άλλη είναι η δικτυακή πύλη των υπαλλήλων, όπου είναι δυνατή η διαχείριση των στοιχείων εκείνων που θα βελτιστοποιήσουν την κερδοφορία των πελατών για την επιχείρηση. Στην πύλη αυτή, οι ρόλοι που περιλαμβάνονται μπορεί να είναι του υπεύθυνου πωλήσεων, του συνεργάτη παροχής υπηρεσιών, του υπεύθυνου πωλήσεων, του συνεργάτη παροχής υπηρεσιών, του υπεύθυνου marketing, του υπεύθυνου καμπάνιας και άλλοι. Η πύλη αυτή κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς προσφέρει τα εργαλεία που ωθούν τη λειτουργικότητα του συστήματος. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων έχουν ενημέρωση για όλες τις δράσεις και τις διαδικασίες κατά την πώληση, καθώς και τα κατάλληλα εργαλεία για την αναγνώριση των ευκαιριών που μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα. Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων έχουν πρόσβαση σε γνώση σχετική με το προϊόν ή και τις υπηρεσίες γύρω από αυτό, ενώ οι τεχνικοί υποστήριξης μπορούν να λαμβάνουν ειδοποιήσεις για αιτήσεις εξυπηρέτησης, να προετοιμάζουν τη λίστα δραστηριοτήτων για την εξυπηρέτηση και να αναφέρουν το χρόνο και τα υλικά που πιθανόν χρειάστηκαν για την παροχή του service. Οι τηλεπωλητές (agents) που επικοινωνούν

με τους πελάτες μπορούν να διαχειρίζονται τη ροή των τηλεφωνημάτων ή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς τα κατάλληλα τμήματα ή άτομα. Οι υπεύθυνοι του marketing έχουν στη διάθεση τους εργαλεία για την ανάλυση των δεδομένων της αγοράς καθώς και για το σχεδιασμό της στρατηγικής marketing που θα ακολουθήσουν. Τέλος, στη συγκεκριμένη πύλη, οι υπεύθυνοι της καμπάνιας έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν τις εκστρατείες marketing, να στοχεύουν στο κατάλληλο τμήμα της αγοράς και να διεξάγουν αναλύσεις σχετικά με την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα των εκστρατειών.

Συνολικά οι δικτυακές πύλες παρέχουν μέσω των ρόλων όλα τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση των εργασιών του συστήματος. Παράλληλα, η SAP προσφέρει και αυτή πρόσβαση και διαχείριση πληροφορίας μέσω ασύρματων συσκευών.

Η ουσιαστικότερη πλευρά της λύσης SAP είναι η ίδια η λειτουργικότητα του συστήματος. Αυτή εμπεριέχει και πάλι την έννοια των δικτυακών πυλών, καθώς για παράδειγμα, οι πωλήσεις μέσω internet αναφέρονται στις δικτυακές πύλες των καταναλωτών και των πελατών. Το πρώτο πεδίο της λειτουργικότητας αναφέρεται στις πωλήσεις μέσω Διαδικτύου. Εκεί παρέχεται πλήρης αυτοματοποίηση των πωλήσεων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης προς επιχείρηση (B2B) όσο και σε επίπεδο επιχείρησης προς καταναλωτή (B2C), ή και μεταπωλητή (reseller). Η λύση στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζει εκτός από τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταλόγων προϊόντων και σε marketing «1 προς 1». Στο ίδιο επίπεδο, η λύση CRM, προσφέρει δυνατότητες αυτοεξυπηρέτησης των πελατών του Διαδικτύου. Μέσα σε αυτές εντάσσονται η εύρεση συμπτωμάτων και λύσεων για ένα πρόβλημα, καθώς και η αλλαγή των προσωπικών στοιχείων και η δυνατότητα παρακολούθησης της κατάστασης των αιτήσεων για εξυπηρέτηση.

Το επόμενο πεδίο λειτουργικότητας, το οποίο συνδέεται με την έννοια των πυλών για υπαλλήλους, είναι αυτό των πωλήσεων, της επιτόπου υποστήριξης του πελάτη και του κέντρου αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Σχετικά με τις πωλήσεις, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν διαχείριση των πελατών και των υποψήφιων αγοραστών, διαχείριση επαφών, αναλύσεις και αναφορές, διαχείριση της προώθησης προϊόντων και των εκστρατειών, διαχείριση ευκαιριών και παραγγελιών και μια εγκυκλοπαίδεια του marketing. Στην υποστήριξη πελατών η πληροφορία που εξάγεται από όλα τα σημεία επαφής είναι διαθέσιμη στον υπάλληλο με σκοπό να τον υποστηρίξει στην επαφή με τον πελάτη. Τόσο η λύση για τις πωλήσεις όσο και αυτή για την υποστήριξη των πελατών διατίθενται σε ένα ευρύ φάσμα ασύρματων συσκευών.

Το κέντρο αλληλεπίδρασης είναι σχεδιασμένο για τους τηλεπωλητές παροχής υπηρεσιών ως κέντρο επαφής από τους πελάτες μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων της επικοινωνίας και του Διαδικτύου. Το λογισμικό είναι φτιαγμένο έτσι ώστε να συνεργάζεται με τους κυριότερους παροχείς CTI (Computer Telephony Integration), ενώ διατίθεται και σε ειδικές εκδόσεις για συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους.

Το τελευταίο κομμάτι λειτουργικής προσφοράς της λύσης CRM είναι αυτό της ολοκλήρωσης με άλλα συστήματα. Το πρώτο σημείο ολοκλήρωσης αφορά στην υποστήριξη των δικτυακών πελατών. Ουσιαστικά, αποτελείται από ό,τι αναφέρθηκε πιο πάνω περί δυνατότητας των πελατών να εκκινούν διαδικασίες εύρεσης και αγοράς προϊόντων. Το δεύτερο σημείο αφορά στην ολοκλήρωση όλων των καναλιών επικοινωνίας και επαφής με τον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι κάθε σημείο επαφής θα έχει ανά πάσα στιγμή διαθέσιμη την πληροφορία για τον πελάτη, έτσι ώστε κανένα κανάλι να μην μένει πίσω στο επίπεδο της υπηρεσία που προσφέρει καθότι εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα ενημέρωσης του για θέματα των πελατών σε πραγματικό χρόνο. Τα επόμενα βήματα ολοκλήρωσης αφορούν κυρίως σε εξωτερικές πηγές που αλληλεπιδρούν με την εταιρεία, όπως οι προμηθευτές, αλλά και σε πηγές πληροφορίας που μπορούν να αποτελέσουν σημείο εκκίνησης για αναλύσεις και αποτιμήσεις τόσο της εταιρείας όσο και των ανταγωνιστών της.

Εκτιμώντας τη λύση τη SAP για το χώρο του CRM, μπορούμε να πούμε ότι το λογισμικό αυτό απαιτεί σίγουρα μεγάλη προσοχή τόσο στην προσπάθεια ανάλυσης του όσο και στην αποτίμηση των λειτουργιών που παρέχει. Η αρχιτεκτονική της είναι ιδιαίτερα ανοιχτή για να δέχεται μια σειρά συστημάτων που ήδη χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Στην περίπτωση που η επιχείρηση πελάτης δεν επιθυμεί καν να αναλάβει μια τέτοια προσπάθεια, η SAP αναλαμβάνει την υλοποίηση και τη διαχείριση τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι στην ουσία ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τους πελάτες της μια επιχείρηση ή μια εταιρεία. Η ανάπτυξη ιδανικών σχέσεων με τον πελάτη αποσκοπεί αφενός στην καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης και διάρκειας, και αφετέρου αποβλέπει στην άριστη αξιοποίηση του πελατειακού δυναμικού μιας επιχείρησης, που σε τελική ανάλυση αποτελεί και περιουσία της.

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση εκμεταλλεύεται τις πληροφορίες που εισπράττει από την επαφή της με τους πελάτες της, της δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει ποιοι πραγματοποιούν μαζί της συναλλαγές, με ποιόν τρόπο, γιατί και ποιες ακριβώς προτιμήσεις ικανοποιεί το προϊόν στον πελάτη καταναλωτή, γνώση που συμβάλλει στη διαρκή βελτίωση των προϊόντων της επιχείρησης και της ανταγωνιστικότητας της, είτε προς όφελος των πελατών, είτε (και κυρίως) προς όφελος της ίδιας της εταιρείας.

Σ' αυτή τη συνεχή πορεία αμοιβαιότητας ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση, η διατήρηση αρχείου πελατών (data base control system) καθίσταται απαραίτητη και είναι το σημείο από όπου εκπορεύεται το e-CRM, καθώς από αυτή τη βάση δεδομένων αντλούνται όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης που καθορίζει όχι μόνο την κερδοφορία αλλά και την επιβίωση της.

Κλείνοντας παρατίθεται μια παρατήρηση η οποία όσο υπερβολική και αν ακούγεται συγκλίνει προς την πραγματικότητα: στις μέρες μας η αγορά προϊόντων έχει μετατραπεί σε αγορά πελατών, με την έννοια ότι το ενδιαφέρον μετατοπίζεται πρωτογενώς από το προϊόν στον πελάτη και στο πως θα επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Β. Ν., Πανταζή Μ. Α., Νικολαράκος Θ. Χ., Βαγγελάτος Χ. Ι., «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν –προγραμματισμός και σχεδίαση», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2001.
- Κουμπαρέλης Α., «Μάρκετινγκ Πελατειακών Σχέσεων», Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ τεύχος 21, Δεκέμβριος 2003, σελ 58-67.
- Κουρής Γ. (2001). «Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς». Χ-RAM, Τεύχος Δεκεμβρίου 2001, σελ. 9-13.
- Eisenpeter C. R., Velte J. V., «e-Επιχειρείν –πλήρης οδηγός ανάλυσης τεχνικών και εμπορικών θεμάτων», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας 2001.
- Deitel H. M., Deitel P. J., Steinbuhler K., “e-business and e-commerce for managers”, Prentice Hall Inc, New Jersey 2001.
- Goldenberg A., “CRM Automation”, PTR Prentish Hall, 2002.
- Hoque F., “e-enterprise –business models, architecture and components”, Cambridge University Press 2000.
- Jeffrey P., “CRM: Redefining Customer Relationship Management”, Heinemann 2002.
- Muther A., “Customer Relationship Management”, Springer 2001.
- Pelton F., Strutton K., Lumpkin M., “Marketing Channels: a Relationship Management Approach”, McGraw Hill 2001.
- Reynolds J., “A Practical Guide to CRM”, McGraw Hill, 2002.
- Zingale A., “New Economy Emotion - Engaging Customer Passion with e-CRM”, John Wiley 2001.

### Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία:

- Sterne J., “CRM from the Customer prospective” [online] Available: [http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std\\_adp.php?p\\_sid=znhdCOZg&p\\_lva=&p\\_faqid=677&p\\_created=1031837821&p\\_sp=cF9zcmNoPTEmcF9ncmlkc29ydD0mcF9yb3dfY250PTlyJnBfc2VhcmNoX3RleHQ9JnBfc2VhcmNoX3R5cGU9MyZwX2NhdF9sdmwxPTE0JnBfY2F0X2x2bDI9fmFueX4mcF9zb3J0X2J5PWRmbHQmcF9wYWdlPTE\\*&p\\_li](http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_sid=znhdCOZg&p_lva=&p_faqid=677&p_created=1031837821&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9ncmlkc29ydD0mcF9yb3dfY250PTlyJnBfc2VhcmNoX3RleHQ9JnBfc2VhcmNoX3R5cGU9MyZwX2NhdF9sdmwxPTE0JnBfY2F0X2x2bDI9fmFueX4mcF9zb3J0X2J5PWRmbHQmcF9wYWdlPTE*&p_li), 09/12/2002.
- “Microsoft Business Solutions CRM”, [online] Available: <http://www.microsoft.com/BusinessSolutions/MSCRM/Highlights/overview.aspx>  
10/12/2002
- Huxtable N., “One Size Doesn’t Fit All in the Life Sciences CRM Sector“, [online] Available: <http://www.crm2day.com/highlights/EpyApZApAVwslaJRfj.php>.
- Thompson B., “What is CRM?”, [online] Available: [http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std\\_adp.php?p\\_sid=znhdCOZg&p\\_lva=&p\\_faqid=416&p\\_created=1018758641&p\\_sp=cF9zcmNoPTEmcF9ncmlkc29ydD0mcF9yb3dfY250PTlyJnBfc2VhcmNoX3RleHQ9JnBfc2VhcmNoX3R5cGU9MyZwX2NhdF9sdmwxPTE0JnBfY2F0X2x2bDI9fmFueX4mcF9zb3J0X2J5PWRmbHQmcF9wYWdlPTE\\*&p\\_li](http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_sid=znhdCOZg&p_lva=&p_faqid=416&p_created=1018758641&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9ncmlkc29ydD0mcF9yb3dfY250PTlyJnBfc2VhcmNoX3RleHQ9JnBfc2VhcmNoX3R5cGU9MyZwX2NhdF9sdmwxPTE0JnBfY2F0X2x2bDI9fmFueX4mcF9zb3J0X2J5PWRmbHQmcF9wYWdlPTE*&p_li), 10/12/2002.
- <http://crm.ittoolbox.com/>
- <http://www.crmdaily.com/>
- <http://www.microsoft.com/BusinessSolutions/Microsoft%20Customer%20Relationship%20Management/MSCRM/default.aspx>
- <http://www.crmcommunity.com/>
- <http://www.siebel.com>
- <http://www.crmguru.com>
- <http://www.oracle.com>
- <http://www.sap.com>
- <http://www.baan.com>
- <http://www.peoplesoft.com>
- <http://www.crmondemand.com>
- <http://www.idc.com>