

Η Εξυπηρέτηση Πελατών και το CRM στο Παγκόσμιο Ποδόσφαιρο

Κουνελάκης Γεώργιος

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην
κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

(2018)

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: (Δουβής Ιωάννης , Καθηγητής)

2ος Επιβλέπων: (Βρόντου Ουρανία , Επίκουρος Καθηγήτρια)

3ος Επιβλέπων: (Κριεμάδης Αθανάσιος , Καθηγητής)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 13/05/2018

Ο Δηλών

Κουνελάκης Γεώργιος

Copyright © Κουνελάκης Γιώργος, 2018

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί το αποτέλεσμα μιας σειράς αλληλεπιδράσεων με διάφορα άτομα. Αξίζει, λοιπόν, να αφιερώσω αυτή τη σελίδα για να ευχαριστήσω ειλικρινά τα άτομα αυτά για τη βοήθεια που μου προσέφεραν.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Δουβή Ιωάννη για την αμέριστη βοήθεια που μου παρείχε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω τους γονείς μου και τον αδελφό μου για την κατανόηση και την υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κουνελάκης Γιώργος: Η Εξυπηρέτηση Πελατών και το CRM στο Παγκόσμιο
Ποδόσφαιρο
(Με την επίβλεψη του Δουβή Ιωάννη, Καθηγητή)

Ζούμε πλέον σε έναν κόσμο που επικρατεί ο έντονος ανταγωνισμός κι όλες οι επιχειρήσεις μάχονται για να κερδίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες και να αποσπάσουν το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο της αγοράς. Για να το πετύχουν αυτό προσπαθούν να προσφέρουν όσο το δυνατόν καλύτερα προϊόντα κι υπηρεσίες. Βέβαια τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες δεν νοούνται μόνο τα πιο ανταγωνιστικά όσον αφορά την τιμή τους αλλά και την σχέση τιμής και ποιότητας κι όσον αναφορά τις υπηρεσίες τον τρόπο που αυτές παρέχονται στους πελάτες-καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις δαπανούν τεράστια ποσά για να πουλήσουν αυτά που εμπορεύονται και να τα προωθήσουν με τεχνικές μάρκετινγκ, όμως πριν αρκετά χρόνια, δεν επένδυναν αρκετά στην τεχνολογία η οποία θα μπορούσε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μάρκετινγκ και πωλήσεων. Η επιχείρηση που θέλει να υπερέχει, έχει ανάγκη από ένα εξελιγμένο σύστημα λογισμικού για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Το λογισμικό δηλαδή εκείνο που θα επιτρέπει στην επιχείρηση να βρίσκει, να προσελκύει και να συντηρεί ικανοποιημένους και κερδοφόρους πελάτες μακροπρόθεσμα. Σήμερα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τη μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες τους κι ο τρόπος με τον οποίο το πετυχαίνουν αυτό είναι η διοίκηση των σχέσεων τους με αυτούς. Για τον λόγο αυτό υπάρχει μια τάση των επιχειρήσεων να στραφούν από την προϊόντοκεντρική αντίληψη προς την πελατοκεντρική, προσπαθώντας ταυτόχρονα τόσο να διατηρήσουν τον πελάτη όσο και να είναι ευχαριστημένος μέσω των σύγχρονων συστημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών, όπως το CRM, το e-CRM και το ERP. Ποιές ακριβώς είναι αυτές οι έννοιες, ποιά τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούν, ποιά η σχέση μεταξύ τους καθώς και πώς αυτά εφαρμόζονται σε μία επιχείρηση είναι τα ερωτήματα τα οποία αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: *εξυπηρέτηση πελατών, ERP, CRM, σχεσιακό μάρκετινγκ, ποδόσφαιρο*

ABSTRACT

Kounelakis Giorgos: Customer service and CRM in global football
(With the supervision of Douvi Ioanni, Professor)

We are living in a world of intense competition, and all businesses are fighting to gain as many customers as possible and earn the largest possible market share. In order to do this, they try to offer the best quality in their products and services as possible. Furthermore, the best products and services are not only the most competitive ones in terms of price but also the price-quality ratio and regarding the way the services are provided to customers-consumers. Businesses spend huge sums to sell what they trade and promote them through marketing techniques, but several years ago they did not invest enough in technology that could improve the efficiency of marketing and sales operations. The business that wants to dominate , needs an advanced software system for customer relationship management (CRM). The software, which will allow the business to find, attract and maintain satisfied and profitable customers in the long run. Today, more and more businesses are interested in the long-term relationship with their customers, and the way to achieve this is by building a trusting relationship with them. Due to this reason, there is a tendency for businesses to lean towards customer-oriented concepts in comparison to product-oriented, trying simultaneously to both maintain the customer but also for him to be pleased by the modern systems of customer service, such as CRM, e-CRM and ERP. What exactly are these meanings, which are the tools that are used, what is their in-between relationship and how they are applied to a business are the questions that are concluded in this paper.

Keywords: *customer service ERP, CRM, relationship marketing, football*

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 ^ο Ικανοποίηση & εξυπηρέτηση πελατών	3
1.1. Ικανοποίηση του πελάτη.....	3
1.2. Εξυπηρέτηση πελατών	5
1.3. Παραδοσιακό marketing & CRM.....	8
1.4. Διαμόρφωση πελατοκεντρικής στρατηγικής	12
1.5. Παράδειγμα επιτυχημένης επιχείρησης λόγω πελατοκεντρικής αντίληψης	13
Κεφάλαιο 2 ^ο CRM	16
2.1. Ορισμός	16
2.2. Εξέλιξη του CRM.....	17
2.3. Προϋποθέσεις υιοθέτησης ενός συστήματος CRM	20
2.4. Λόγοι χρήσης του CRM στις επιχειρήσεις.....	22
2.5. Βήματα διαδικασίας υλοποίησης του CRM	23
2.6. Οφέλη από την ένταξη του CRM σε μια επιχείρηση	25
2.7. Παράγοντες αποτυχίας ενός CRM συστήματος.....	27
Κεφάλαιο 3 ^ο Εφαρμογή & μελλοντικές τάσεις του CRM	30
3.1. Τομείς Εφαρμογής του CRM	30
Marketing	30
Πωλήσεις	33
Εξυπηρέτηση πελατών	36
3.2. Το CRM στην Ελλάδα.....	37
3.3. Μελλοντικές τάσεις του CRM.....	38
Κεφάλαιο 4 ^ο Ηλεκτρονικό CRM.....	41
4.1. Χαρακτηριστικά.....	41
4.2. Λειτουργίες του e-CRM	42
4.3. Το e-mail ως εργαλείο του e-CRM	43
4.4. Σύγκριση e-CRM και CRM.....	44
4.5. Πλεονεκτήματα του e-CRM για την επιχείρηση	45
Αυξημένη αποτελεσματικότητα ενεργειών marketing.....	45
Βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης.....	46
Αυξημένη αποδοτικότητα και μείωση του κόστους.....	46
Αύξηση πωλήσεων	46

4.6 Το CRM στο ποδόσφαιρο	47
Μεθοδολογία	61
Συμπεράσματα	61
Βιβλιογραφία	64

Εισαγωγή

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 είχε αρχίσει να διαφαίνεται ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων επρόκειτο να λειτουργήσει καταλυτικά σε αυτό που ονομάζεται «επιτυχημένη επιχείρηση». Ο πρωταρχικός παράγοντας που καθορίζει αν μια επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη ή όχι είναι φυσικά οι πελάτες της, νυν και μελλοντικοί. Κάθε επιχείρηση για να ζήσει χρειάζεται πελάτες, ικανοποιημένους πελάτες που θα συνεχίσουν μελλοντικά να επιζητούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση όχι μόνο θα συνεχίσει τη λειτουργία της αλλά θα επιδιώκει και την κερδοφορία μακροπρόθεσμα.

Η ικανοποίηση των πελατών έχει άμεση σχέση τόσο με την ποιότητα των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση, όσο και με την ποιότητα και ποσότητα των υπηρεσιών logistics που προσφέρει. Η εξυπηρέτηση του πελάτη κι οι υπηρεσίες logistics είναι τόσο σημαντικές όσο και το προϊόν με τη στενή του έννοια.

Ένας από τους πρωτοπόρους στοχαστές του marketing, ο Theodore Levitt, είχε πει για πρώτη φορά: «οι άνθρωποι δεν αγοράζουν προϊόντα, αγοράζουν οφέλη». Πίσω από αυτή την πρόταση κρύβεται κάτι απλό, ότι αυτό που αποδίδει αξία στον πελάτη είναι η συνολική «προσφορά». Με λίγα λόγια, ένα τελικό προϊόν στην αποθήκη είναι το ίδιο στα χέρια του πελάτη όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του. Μόνο που το τελικό προϊόν στα χέρια του πελάτη έχει μεγαλύτερη αξία από ότι στην αποθήκη. Η υπηρεσία της διανομής είναι η μόνη προστιθέμενη αξία.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν προσανατολιστεί προς ένα πελατοκεντρικό marketing, το οποίο όμως πολλοί θεωρούν πολυδάπανο. Αντίληψη που δεν ισχύει μιας και όλοι οι μηχανισμοί του πελατοκεντρικού marketing οδηγούν στην δημιουργία πιστών ικανοποιημένων πελατών αλλά και σε ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό marketing (Sheth et.al. 2000).

Από τα παραπάνω σχόλια και, σε μεγαλύτερο βαθμό, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι ο σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της πελατοκεντρικής

προσέγγισης που εφαρμόζουν οι σύγχρονοι αθλητικοί οργανισμοί προκειμένου να διατηρήσουν ικανοποιημένους τους φιλάθλους.

Ειδικότερα, η παρούσα εργασία στοχεύει στην διερεύνηση των παρακάτω ερευνητικών υποθέσεων:

Y1: Οι αφοσιωμένοι πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο σε σχέση με κάποιον που αγοράζει πρώτη φορά.

Y2: Το κόστος εξυπηρέτησης ενός υπάρχοντος πελάτη είναι μικρότερο από το κόστος εξυπηρέτησης ενός νέου.

Y3: Ένας «πιστός» πελάτης συστήνει έναν αξιόπιστο προμηθευτή σε άλλους πελάτες.

Κεφάλαιο 1^ο Ικανοποίηση & εξυπηρέτηση πελατών

1.1. Ικανοποίηση του πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι το βασικό συστατικό για ανταγωνιστικές στρατηγικές και η διατήρηση ευτυχισμένων πελατών είναι κρίσιμο στοιχείο για μια εταιρεία για μακροχρόνιες επιτυχημένες δουλειές.

Η ικανοποίηση του πελάτη καθώς και η αφοσίωση του σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επιδρούν αντίστοιχα στην απόδοση της διοίκησης των πελατειακών σχέσεων (ουσιαστικά στην κερδοφορία) η οποία και βασίζεται στην «συμπεριφορά» των πελατών. Η «συμπεριφορά» των πελατών διαφαίνεται από συγκεκριμένες ενέργειες όπως η ανανέωση ενός συμβολαίου, η επανάληψη μιας αγοράς, η παραμονή στην ίδια εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα αλλά και η φήμη που ο ίδιος ο πελάτης διαδίδει δια στόματος για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας (Yonggui Wang et.al., 2004).

Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη δεν αποτελεί ασφαλή δείκτη αύξησης της πιστότητας των πελατών. Πολλοί πελάτες είναι ικανοποιημένοι από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει μια εταιρεία αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν θα αποσκιρτήσουν σε κάποια άλλη (Reichheld, 1993). Ικανοποιημένος πελάτης δεν σημαίνει απαραίτητα και πιστός πελάτης. Πολλές φορές οι εταιρείες καταναλώνουν πόρους για να προσελκύσουν νέους πελάτες ή να διατηρήσουν παλιότερους χωρίς όμως στην πραγματικότητα να είναι κερδοφόροι για την εταιρεία. Μια επιχείρηση δεν πρέπει να διατηρεί πελάτες που δεν είναι κερδοφόροι ή πελάτες που είναι πιθανόν να αποσκιρτήσουν.

Οι πραγματικά ικανοποιημένοι πελάτες είναι αυτοί που θα προβούν σε επαναληπτικές πωλήσεις από τις εταιρείες, οι οποίες θα τους δώσουν το επίπεδο της εξυπηρέτησης που ζητούσαν από αυτές (Καμπουράκης, 2011). Πράγματι, η υψηλότερου βαθμού εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να έχει σημαντικά αποτελέσματα

στην αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας αλλά κι ως επακόλουθο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό της.

Ο πιο σημαντικός στόχος μιας επιχείρησης είναι να διατηρεί διαχρονικές σχέσεις με τους πελάτες της. Οι λόγοι είναι ότι οι μακροχρόνιοι πελάτες τείνουν να είναι οι πιο κερδοφόροι, στοιχίζουν λιγότερα χρήματα στην εταιρεία, είναι λιγότερο «ευαίσθητοι» σε θέματα τιμών και διαδίδουν την καλή φήμη (word of mouth) της εταιρείας (Thakur κ.ά., 2005). Το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη εκτιμάται ότι είναι σχεδόν το 1/5 του κόστους από το να αποκτηθεί ένας νέος πελάτης (Kotler, 1988), ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα έπρεπε να δαπανηθούν σημαντικά κεφάλαια για την ανεύρεση νέων πελατών μέσω της προώθησης των πωλήσεων και της διαφήμισης, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την εξεύρεση νέου πελατολογίου. Αντιθέτως, ένας μη ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να μιλήσει μέχρι και σε 11 άλλα άτομα σχετικά με την κακή εμπειρία που μπορεί να είχε από ένα προϊόν ή από ένα αναποτελεσματικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Συνοψίζοντας, από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες παρέχουν αξία στην επιχείρηση με πέντε διαφορετικούς τρόπους:

- Οι αφοσιωμένοι πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο σε σχέση με κάποιον που αγοράζει πρώτη φορά.
- Το κόστος εξυπηρέτησης ενός υπάρχοντος πελάτη είναι μικρότερο από το κόστος εξυπηρέτησης ενός νέου.
- Ο αφοσιωμένος πελάτης αποτελεί πηγή γνώσεων για την αγορά.
- Οι πελάτες που έχουν μείνει ευχαριστημένοι κι επαναλαμβάνουν συνεργασία με τον ίδιο προμηθευτή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή.
- Ένας «πιστός» πελάτης συστήνει έναν αξιόπιστο προμηθευτή σε άλλους πελάτες.

Η ικανοποίηση των πελατών μελετώνταν παραδοσιακά μέσα από έρευνες αγοράς, τα τελευταία, όμως, χρόνια η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη επικοινωνίας της κάθε εταιρείας με τους πελάτες της δημιούργησε σε πολλές από αυτές «Τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών». Οι εταιρείες αυτές έχουν δώσει μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη με το να ακούν τη φωνή του πελάτη τους σαν μια

προσπάθεια για να τους καταλάβουν καλύτερα. Τέτοιες εταιρείες επιδιώκουν ενεργά την εισαγωγή και την καθοδήγηση πελατών για να εξυπηρετούν καλύτερα τις αγορές τους, έχοντας καθιερώσει προγράμματα συνολικής ποιοτικής διαχείρισης – εξυπηρέτησης πελατών. Μια βασική αρχή της συνολικής ποιοτικής διαχείρισης είναι ότι η ποιότητα ξεκινάει ή στηρίζεται στον καταναλωτή. Ένας από τους πρωτεύοντες ρόλους που έχει ο καταναλωτής στις επιχειρησιακές σχέσεις είναι να παρέχει πληροφορίες για τους εμπορικούς εταίρους. Η επικοινωνία της εταιρείας με τους πελάτες της μπορεί να βοηθήσει να ομαλοποιηθούν οι καθημερινές επιχειρησιακές δραστηριότητες, να διευκολύνει τον προγραμματισμό και να μειώσει τα προβλήματα. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θα καταφέρει την ομαλή λειτουργία της με βασικό σκοπό και στόχο την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών της.

1.2. Εξυπηρέτηση πελατών

Ο ορισμός της έννοιας «εξυπηρέτηση πελατών» αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη και συνδέονται, όχι μόνο με το θέμα της εκτέλεσης των παραγγελιών, αλλά και με όλο το φάσμα της επαφής του πελάτη, από την παραγγελία-εκτέλεση-παράδοση – οικονομική συναλλαγή και με την μετά την πώληση εξυπηρέτηση του.

Οι άνθρωποι που παρέχουν εξυπηρέτηση στους πελάτες πρέπει να κατανοήσουν πως αυτή είναι η πρώτη προτεραιότητα της δουλειάς τους. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να προηγείται κάθε άλλης, δευτερεύουσας ενέργειας.

Ο πελάτης «έρχεται πάντα πρώτος» σε προτεραιότητα. Ποτέ δε διακόπτει τη δουλειά των υπαλλήλων, γιατί αυτή είναι η δουλειά τους. Όλοι δουλεύουν για τους πελάτες και όχι για τον εαυτό τους, το διευθυντή τους ή την εταιρεία. Αυτές είναι κάποιες από τις βασικές αρχές της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης των Πελατών, τις οποίες πρώτα θα πρέπει να τις ενσωματώσουν και να τις υιοθετήσουν στη καθημερινότητά τους όσοι έχουν σχέση με πελάτες, πρέπει να τις πιστέψουν πρώτα οι υπάλληλοι και η εταιρεία. Χωρίς την κουλτούρα αυτή η εξυπηρέτηση δεν πρόκειται να είναι ποιοτική. Στην καλύτερη περίπτωση θα είναι αδιάφορη, όμοια με εκείνη του ανταγωνισμού, και αυτό είναι κάτι που πρέπει να αποφευχθεί πάση θυσία.

Έτσι λοιπόν, όταν μια εταιρεία ακολουθεί αυτή την κουλτούρα οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι σχετικά με τις προσδοκίες που έχουν από την εταιρεία. Δημιουργείται δηλαδή, ένα ευνοϊκό κλίμα παραμονής τους στην εταιρεία. Οι πελάτες έχουν σαν πηγή ικανοποίησης των αναγκών τους την εταιρεία με αποτέλεσμα τη διατήρησή τους σε αυτήν.

Για να ολοκληρωθεί αυτή η αλυσίδα "ικανοποίηση → πιστότητα → διατήρηση", η εταιρεία πρέπει να βάλει σε πρώτη θέση τον πελάτη και να πραγματοποιεί τις επιθυμίες του, δηλαδή να "ακούει τη φωνή του".

Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review (Καμπουράκης, 2011) μερικές εταιρείες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο τους κατά 100% με το να διατηρήσουν ένα επιπλέον 5% της πελατείας τους.

Κατά τον Smith (1993) στην εταιρεία IBM είχε υπολογισθεί ότι η αύξηση κατά μία ποσοστιαία μονάδα της εξυπηρέτησης των πελατών της υπολογίζεται σε 500 εκατ. δολάρια (USD). Από το παράδειγμα αυτό, γίνεται αντιληπτό ότι η επένδυση από τη βελτίωση μίας και μόνο ποιοτικής παραμέτρου, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στην απόδοση της επένδυσης μιας εταιρείας με τέτοια δραστηριοποίηση, χωρίς να χρειαστεί να αναμένει από άλλους τομείς να αυξήσει την απόδοση της επένδυσης της.

Η φύση της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι ιδιαίτερα σύνθετη, καθώς επίσης είναι πολύ διαφορετικές οι απαιτήσεις των αγορών, συνεπώς καθίσταται ουσιώδες να υπάρχει μια σαφώς εκφρασμένη και αποκρυσταλωμένη στρατηγική όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, η οποία ξεκινά από τη γνώση και την κατανόηση των πραγματικών αναγκών των πελατών αλλά και των αναγκών της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως κάποιοι παράγοντες που κινούν την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών κι είναι πολύ σημαντικοί για αυτούς κι οι οποίοι συντελούν στη δημιουργία και την ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη με στόχο την παρακίνηση του πελάτη να νιώσει εμπιστοσύνη ως προς την εταιρεία. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Καμπουράκης, 2011):

- Οι ανταγωνιστικές τιμές
- Το άριστο service
- Η άριστη ποιότητα
- Η αναγνωρισιμότητα

- Το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον

Η εμπιστοσύνη που θα δημιουργηθεί από την εταιρεία στον πελάτη στοχεύει να τον μετατρέψει από έναν δυσαρεστημένο ή μερικώς ικανοποιημένο πελάτη σε έναν απόλυτα ικανοποιημένο πελάτη και κατά συνέπεια ιδιαίτερα αφοσιωμένο πελάτη (loyal customer) στην εταιρεία που τον έχει ικανοποιήσει.

Η αφοσίωση των πελατών σε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία μιας συγκεκριμένης εταιρείας μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα στην ίδια την εταιρεία, δίνοντας της το πλεονέκτημα να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις νέες συνθήκες μιας αγοράς με οξύτατο ανταγωνισμό και πολύπλοκα μεταβαλλόμενες τις ανάγκες των πελατών και των καταναλωτών. Είναι σαφές ότι απόλυτα ικανοποιημένος – αφοσιωμένος πελάτης θα επαναλάβει την αγορά, θα συστήσει το προϊόν ή την υπηρεσία στο κοινωνικό του περιβάλλον, καθώς επίσης είναι πολύ πιθανό, σύμφωνα με την έρευνα Reichheld και των συμβούλων αφοσίωσης πελατών της Griffin & Lowenstein (2004), να ξοδεύει περισσότερο με την πάροδο του χρόνου.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρεία έχοντας στόχο να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους και να αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς, θα πρέπει να προβεί στη σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών και διαδικασιών. Για το λόγο αυτό (όπως θα δούμε και σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας) οδηγηθήκαμε σε ειδικά συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (τα επονομαζόμενα CRM – Customer Relation Management), τα οποία αποτελούν έναν συνδυασμό διαδικασιών, τεχνολογίας και ανθρώπινης προσπάθειας για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών. Ίσως κάποια στελέχη να αντιλαμβάνονται το CRM ως ένα πακέτο λογισμικού, στην πραγματικότητα, όμως, το CRM είναι κάτι πολύ περισσότερο από αυτό. Το CRM αποτελεί μια μεθοδολογία, μια ολοκληρωμένη εταιρική κουλτούρα στηριγμένη στην πελατοκεντρική προσέγγιση, η οποία υποστηρίζεται από εργαλεία λογισμικού (Harvard Business Review, 2008).

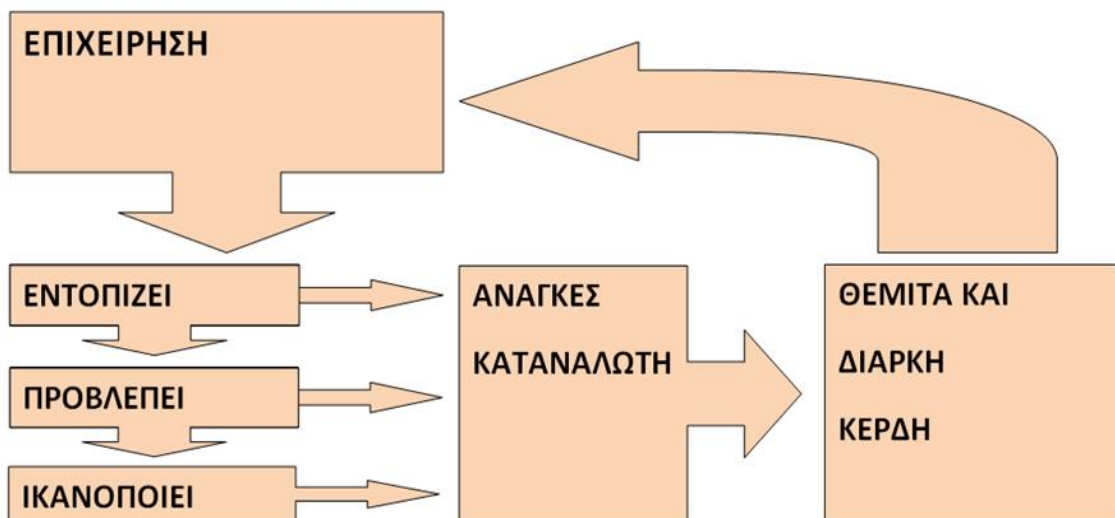
Οι εταιρείες που εφάρμοσαν με επιτυχία συστήματα CRM έλαβαν καρπούς σε πιστότητα πελατών και μακροχρόνια κερδοφορία. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το CRM αποτελεί μια νέα πρακτική που βρίσκει εφαρμογή σε πολλούς τομείς της επιχείρησης, η οποία όμως αποκτά μια νέα πελατοκεντρική κουλτούρα και προσαρμόζει

σε αυτήν κάθε επιχειρηματική διαδικασία και λειτουργία της (Βασιλειάδης et.al., 2007), μετεξελίσσοντας το παραδοσιακό μοντέλο marketing.

1.3. Παραδοσιακό marketing & CRM

Το marketing πάντα ήταν ένα δημοφιλές αντικείμενο και μια δημοφιλής λέξη. Δύσκολα θα βρει κανείς δημοσιεύσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις, που να μην αναφέρονται στο marketing. Για πολλούς είναι η διαδικασία της πώλησης, για άλλους είναι η διαφήμιση κι η προώθηση. Ορισμένοι άλλοι ορίζουν το marketing ως έρευνα της αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών.

Ένας απλός ορισμός του marketing είναι αυτός που ορίζει το marketing ως τη διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή (Τζωρτζάκης, 2002). Με άλλα λόγια το marketing ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, μέσα από την επιστημονική έρευνα των υφιστάμενων & μελλοντικών αναγκών του με σκοπό το κέρδος. Το όραμα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του marketing.



Η φιλοσοφία marketing σύμφωνα με τον ορισμό του Βρετανικού Ινστιτούτου Marketing (Τζωρτζάκης, 2002)

Οι επιχειρήσεις πριν από εξήντα περίπου χρόνια άρχισαν να αναπτύσσουν και να υιοθετούν τεχνικές marketing κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων.

Καθώς διαπιστώνεται κι από τα ανωτέρω, πολλά από τα στοιχεία στα οποία έδινε ιδιαίτερη σημασία η θεωρία του παραδοσιακού marketing πλέον περνούν σε δεύτερο επίπεδο κι ως προτεραιότητα για τους στόχους της επιχείρησης εμφανίζονται νέα στοιχεία.

Σήμερα οι νέες ανάγκες των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, λόγω της διαφοροποίησης διαφόρων παραγόντων του εξωτερικού και του οικονομικού περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται, κατέστησαν αναγκαία την αλλαγή του τρόπου εφαρμογής του marketing.

Το μείγμα marketing είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων που θέτει μια επιχείρηση σε μια αγορά. Το μείγμα marketing είναι δυνατόν να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μια επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία του προϊόντος (Product), του συστήματος καθορισμού της τιμής (Price), του συστήματος επικοινωνίας - προώθησης (Promotion) και του συστήματος διανομής (Place), δηλαδή το παραδοσιακό μοντέλο του marketing αναπτύσσεται βάσει τεσσάρων διαστάσεων (4Ps). Πάντως τα στοιχεία αυτά δεν απαρτίζουν από μόνα τους το μείγμα marketing όπως απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα. Το μείγμα marketing είναι ένας συνδυασμός έμψυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία την απαιτούμενη φήμη.



Μείγμα marketing (Μπουράντας,1999)

Το marketing σήμερα αποτελεί μετεξέλιξη του παραδοσιακού μοντέλου marketing, που περιγράφεται παραπάνω. Η έμφαση στη σύναψη κι ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες στο επίπεδο της μακροχρόνιας διατήρησης τους στην πελατειακή βάση των εταιρειών, άρχισε να αναδεύει μια νέα διαδικασία στην ανάπτυξη των σχέσεων των πελατών με τις εταιρείες ως συστατικό στοιχείο της αφοσίωσης του πελάτη στα προϊόντα / υπηρεσίες των εταιρειών. Η νέα αυτή προσέγγιση του marketing είναι αυτή

η οποία βασίζεται στην ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων, δικτύων επικοινωνίας και αμφίδρομων επιδράσεων (Day, 2000) κι ονομάζεται πλέον σχεσιακό marketing (relationship marketing).

Από τους ορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω γίνεται φανερό πως τόσο στη βάση του σχεσιακού marketing, όσο και στο CRM, το ενδιαφέρον της επιχείρησης εστιάζεται στις σχέσεις πελάτη και πωλητή, στο πως οι σχέσεις αυτές μπορούν να γίνουν και στο πως και τα δύο μέλη μπορούν να ωφεληθούν από την σχέση αυτή. Δηλαδή, και οι δύο έννοιες του CRM και του σχεσιακού marketing, μπορούν να εννοηθούν ως μία επιχειρησιακή αξία που βάζει τη σχέση της εκάστοτε επιχείρησης με τον πελάτη στο κέντρο του στρατηγικού της σχεδιασμού (Sin, et al., 2005).

Η βασική διαφορά των δύο προσεγγίσεων marketing στην γενικότερη φιλοσοφία την οποία πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση είναι ότι στην πρώτη περίπτωση των 4Ps ο όρος marketing για την επιχείρηση είναι συνυφασμένος με τις πωλήσεις και την πορεία τους, ενώ στην προσέγγιση του CRM ο όρος marketing για την επιχείρηση είναι συνυφασμένος με τις προσπάθειες της να εντοπίσουν και να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών της διαχρονικά.

Η αξία του πελάτη στην πρώτη περίπτωση αντιστοιχεί στο κέρδος που αποφέρει η κάθε συναλλαγή ενώ στη δεύτερη στο συνολικό κέρδος που μπορεί να αποβεί από τη συνολική διαχείριση της αξίας του κύκλου ζωής του πελάτη. Για αυτό και η απόκτηση πελατών και μεριδίου αγοράς στη περίπτωση του παραδοσιακού μοντέλου marketing βασίζεται στον ποσοτικό προσδιορισμό τους ενώ στο CRM στη ποιοτική προσέγγιση επιλεγμένων πελατών με σκοπό την μακροχρόνια διατήρησή τους. Στην περίπτωση του 4Ps marketing ο στόχος της επιχείρησης περιορίζεται στις συναλλαγές με τις μάζες των καταναλωτών ως σύνολο και όχι στην κάθε συναλλαγή με τον πελάτη μεμονωμένα, ενώ στην νέα προσέγγιση του έχει ως κύριο αντικείμενο την μεμονωμένη συναλλαγή με τον κάθε ένα πελάτη ξεχωριστά, με απώτερο στόχο την επαναληψιμότητα των συναλλαγών εκ μέρους των πελατών της επιχείρησης και της όσο το δυνατόν πλήρους αφοσίωσης του πελάτη στο προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και την αποτροπή του από τις αντίστοιχες συναλλαγές με τους ανταγωνιστές της.

Η διαφορά αυτή στην φιλοσοφία λειτουργίας των δύο (2) προσεγγίσεων εμφανίζεται σε όλα τα στάδια του marketing π.χ στο προϊόν, όπου στην πρώτη περίπτωση τα προϊόντα ή οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι ομαδοποιημένα, στοχεύοντας γενικά τους καταναλωτές ως «μάζα», γιατί και η παραγωγή τους γίνεται ποσοτικά, με βάση τις ομάδες στόχου, σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποσότητα, αλλά και σε όσο το δυνατό μεγαλύτερη γεωγραφική διασπορά, με σκοπό την όσο το δυνατό μεγαλύτερη απόκτηση μεριδίου αγοράς και μεγιστοποίηση κέρδους, ενώ στην προσέγγιση CRM τα προϊόντα ή οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι εξατομικευμένα – με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.

1.4. Διαμόρφωση πελατοκεντρικής στρατηγικής

Ο αντικειμενικός στόχος του σχεδιασμού της πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής, είναι να αναγνωρίσει το τι θέλουν οι πελάτες, ώστε μέσα από αυτή την προσπάθεια να προκύψουν περισσότερα οφέλη και για τους δύο. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα τότε κι η επιχείρηση θα αποκομίσει περισσότερα ενώ τελικά είναι σίγουρο ότι θα δημιουργηθούν οι επιθυμητοί ισχυροί δεσμοί αφοσίωσης με τους πελάτες που θα μείνουν πιστοί στην επιχείρηση μακροχρόνια.

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός αρκεί να ικανοποιείται η πολύ σημαντική προϋπόθεση τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στη θέση του πελάτη. Αν αυτό επιτευχθεί, η επιχείρηση θα μπορεί να αναγνωρίζει ευκολότερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τους πελάτες επειδή πλέον θα είναι σε θέση να ανακαλύπτει τις πραγματικές ανάγκες τους, τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές. Προσαρμοζόμενη σε αυτές, θα δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία τόσο για τους πελάτες όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

Η εστίαση της επιχείρησης σε ένα πελατοκεντρικό σχήμα είναι εφικτή όταν θα αναγνωριστούν οι παρακάτω σημαντικοί παράγοντες :

1. Τα οποιαδήποτε σχέδια να πραγματοποιούνται με γνώμονα τις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη και όχι μόνο τους στόχους της επιχείρησης.

2. Προσήλωση της επιχείρησης στα όσα θέλουν και αναζητούν από την επιχείρηση οι πελάτες και όχι προσπάθεια κατεύθυνσης των πελατών σε αυτά που θέλει μόνο η επιχείρηση.
3. Δημιουργία εξατομικευμένης προσωπικής επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθείται μετά από την επεξεργασία των πληροφοριών που προκύπτουν μέσα από αυτή.

Αν η οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να ακολουθήσει μια στρατηγική πελατοκεντρικού χαρακτήρα, πρέπει αναπόφευκτα να διαμορφώσει αντίστοιχα και τον τρόπο λειτουργίας της σε πελατοκεντρική κατεύθυνση, για να μπορούν έτσι όλοι, από τον απλό υπάλληλο και τον πωλητή μέχρι και τα στελέχη της εταιρείας να μην αποκλίνουν από αυτή την κατεύθυνση και στόχο.

Συνεπώς, για να γίνει η επιχείρηση πελατοκεντρική, πρέπει να γεφυρώσει την απόσταση μεταξύ πωλήσεων – marketing - εξυπηρέτηση πελατών και λογιστηρίου – αποθηκών κλπ. Γιατί ο πελάτης αντιλαμβάνεται το προϊόν ως ένα σύνολο και δεν διασπάται στο νου του σε υποκατηγορίες. Για να μπορέσει η επιχείρηση, σε επίπεδο λογισμικού διαχείρισης αυτών των πληροφοριών να μετουσιώσει τις πληροφορίες που αντλεί μέσα από την προσωπική προσέγγιση με τον κάθε έναν πελάτη, να τις επεξεργαστεί και να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα 360° για αυτόν και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του καθίσταται επιτακτική η υιοθέτηση ενός συστήματος συστήματος CRM, αλλά και αν προϋπάρχει σύστημα ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης (ERP) θα μπορούσε να ήταν αυτό πληρέστερο. Να επιτευχθεί, δηλαδή, η ενοποίηση όλων των τμημάτων της επιχείρησης, μέσω λύσεων λογισμικού που να είναι ενσωματωμένες μεταξύ τους.

1.5. Παράδειγμα επιτυχημένης επιχείρησης λόγω πελατοκεντρικής αντίληψης

Ένα παράδειγμα επιτυχημένης πορείας μιας επιχείρησης λόγω πλήρους ανάπτυξης κι εφαρμογής πελατοκεντρικής αντίληψης αποτελεί η εταιρεία "Zappos", μια εταιρεία πώλησης υποδημάτων μέσω διαδικτύου, η οποία έγινε ευρύτατα γνωστή λόγω της

μεγάλης επικέντρωσης της στους πελάτες της. Το αποτέλεσμα ήταν να γιορτάσει πρόσφατα 1 δις πωλήσεων μέσα σε 9 χρόνια λειτουργίας.

Πρωταρχικό στόχο της εταιρείας αποτέλεσε εξ αρχής η εξυπηρέτηση των πελατών της. Για το λόγο αυτό υιοθέτησε μια σειρά διευκολύνσεων των πελατών της, μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Η αποστολή και η επιστροφή των προϊόντων γίνεται δωρεάν.

Το ένα τέταρτο των εισπράξεων της επιχείρησης ξοδεύεται στα έξοδα αποστολής. Οι αποθήκες δεν κλείνουν ποτέ και δουλεύουν όλες τις μέρες κι ώρες. Ο πελάτης που δεν είναι σίγουρος τι νούμερο φορά, ενθαρρύνεται να παραγγείλει δύο ή περισσότερα νούμερα και να επιστρέψει αυτά που δεν του κάνουν. Μπορεί επίσης να παραγγείλει όσα παπούτσια θέλει και στη συνέχεια να τα επιστρέψει. Το αποτέλεσμα είναι το 75% των αγορών να πραγματοποιείται από παλιούς, ικανοποιημένους πελάτες.

2. Άμεση παράδοση των προϊόντων της.

Η εταιρεία υπόσχεται δωρεάν παράδοση των παραγγελιών σε τέσσερις ημέρες. Συνήθως όμως, αυτό δεν πραγματοποιείται καθώς οι παραγγελίες παραδίδονται στους πελάτες την επόμενη ημέρα, γεγονός που δημιουργεί έκπληξη στους πελάτες της και διαμορφώνει μια εντύπωση ικανοποίησης.

3. Η εταιρεία επενδύει σε σύγχρονο εξοπλισμό.

Παραδειγματικά θα αναφερθεί μια πρόσφατη επένδυση της εταιρείας σε ένα "ρομποτικό στρατό", ο οποίος αποτελείται από τελευταίας τεχνολογίας μηχανές αυτοματισμού οι οποίες αναλαμβάνουν το δύσκολο έργο της οργάνωσης και ταξινόμησης των παραγγελιών των πελατών χωρίς να απαιτείται η παρουσία υπαλλήλων. Ο τρόπος λειτουργίας των ρομποτικών μηχανημάτων γίνεται με χρήση ασύρματης δικτύωσης (wifi) και επικοινωνίας μέσω server, όπου είναι εφικτή η εύρεση της βάσης δεδομένων τόσο των διαθέσιμων προϊόντων όσο και των παραγγελιών των πελατών.

4. Καινοτομίες στη τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών.

Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από πολύ αποτελεσματικό και ευχάριστο προφίλ που έχει δημιουργήσει στην τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες της καθώς δεν υπάρχουν σενάρια, τυποποιημένοι διάλογοι αλλά ούτε και προκαθορισμένος χρόνος συνομιλίας με τους πελάτες. Οι υπεύθυνοι του customer support center κάνουν τα πάντα για να ικανοποιήσουν το πελάτη.

5. Χρήση μέσων social media απο το προσωπικό.

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων της εταιρείας έχουν λογαριασμό στο Twitter και επικοινωνούν μέσω της εφαρμογής αυτής με συναδέλφους, δυνητικούς πελάτες, φίλους κλπ. Μέσω του Twitter οι πελάτες γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι κάνουν οι υπάλληλοι.

6. Πολιτική προσλήψεων και απολύσεις με bonus.

Μεγάλη εντύπωση προκαλεί η πολιτική της εταιρείας στο τομέα των προσλήψεων του προσωπικού της. Η εταιρεία αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες που προκύπτουν στο τομέα της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών έχει υιοθετήσει το παρακάτω πλάνο: Σε προσλαμβάνει για έναν εκπαιδευτικό μήνα, κατά τη διάρκεια του οποίου μαθαίνεις τα πάντα για τη λειτουργία της εταιρείας και τις απαιτήσεις της θέσης σου. Σ' αυτό το μήνα σε πληρώνει κανονικά. Αμέσως μετά, σου δίνει την επιλογή να συνεχίσεις, ή να πάρεις 1000 δολάρια και να φύγεις. Με αυτό τον τρόπο η Zarros μένει με εργαζόμενους που νοιάζονται πραγματικά για τη δουλειά και τους ενδιαφέρει το αντικείμενο.

Εξάλλου μόντο της εταιρείας είναι: «Οι εταιρείες δεν εμπλέκονται συναισθηματικά με τους πελάτες τους-οι άνθρωποι το κάνουν. Εάν θέλετε να δημιουργήσετε μια αξέχαστη εταιρεία, θα πρέπει να "γεμίσετε" την εταιρεία σας με αξέχαστους ανθρώπους».

Οι παραπάνω πρακτικές και πολιτικές δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θέτοντας νέα δεδομένα στο τρόπο με τον οποίο οι μεγάλες εταιρείες πρέπει να αντιλαμβάνονται την εξυπηρέτηση πελατών τους

2.1. Ορισμός

Σύμφωνα με τον Galbreath (1999) η έννοια του CRM ορίζεται ως εξής: «CRM είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση προκειμένου να αναγνωρίσει, να αποκτήσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει πιστούς και κερδοφόρους πελάτες, παραδίδοντας στο σωστό πελάτη το κατάλληλο προϊόν ή την υπηρεσία, μέσα από το σωστό κανάλι διανομής, το σωστό χρόνο και με το καλύτερο κόστος». Το CRM ενοποιεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, marketing, του σχεδιασμού των επιχειρησιακών πόρων και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσα από την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, την εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων, και την αξιοποίηση πληροφοριακών πόρων, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας κάθε επαφής πελάτη-επιχείρησης.

Ο Chablo (1999) αναφέρει ότι «το CRM συνιστά τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει τη αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, διατηρώντας και διευρύνοντας τις σχέσεις της με υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες». Η δημιουργία πελατών συνίσταται στην αναγνώριση και στόχευση νέων τμημάτων αγοράς και την προσέλκυση νέων αγορών-στόχων. Η μακροχρόνια διατήρηση της πελατειακής βάσης επιτυγχάνεται με την παρακολούθηση της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη και το συνεχή προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις επιθυμίες του πελάτη.

Σύμφωνα με τον Ruals (2000) : «το CRM είναι η διαχείριση μιας σχέσης ζωής με τον πελάτη μέσα από τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας». Η τεχνολογία ωστόσο απλά εξυπηρετεί στη μετατροπή της στρατηγικής σε επιχειρηματικά αποτελέσματα. Το σημαντικότερο ρόλο στο CRM παίζει ο ανθρωπινός παράγοντας και όχι η πληροφοριακή τεχνολογία.

Ο ορισμός του Swift (2001) για το CRM είναι ο εξής: «CRM είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση κατανόησης και επιρροής της καταναλωτικής συμπεριφοράς μέσω πολλών τρόπων επικοινωνίας με τον πελάτη, προκειμένου να βελτιωθεί η απόκτηση του πελάτη, η διατήρησή του, η πίστη του και η κερδοφορία του. Στον ορισμό αυτό του Swift παρατηρούμε ότι μπαίνει το στοιχείο της επιρροής

και της αλλαγής της συμπεριφοράς του κάθε καταναλωτή-πελάτη μέσω της επικοινωνίας κάτι που οφείλεται στην ταχύτατη ανάπτυξη του internet μέσω του οποίου οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους δίχως τοπικούς ή χρονικούς περιορισμούς.

Σύμφωνα με τον Smith (2001) : «CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που συνδυάζεται με τεχνολογία προκειμένου να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά το σύνολο του κύκλου ζωής του πελάτη». Ο Smith ορίζει το CRM από στρατηγικής σκοπιάς, ενώ ο Rembrandt (2002) βλέπει το CRM από λειτουργικής σκοπιάς ορίζοντας ότι: «Ένα καλό πρόγραμμα CRM διευκολύνει τους πελάτες να έχουν εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία που χρειάζονται ανά πάσα στιγμή, 24 ώρες την ημέρα και 7 ημέρες την εβδομάδα και περιλαμβάνει το χτίσιμο ιστοσελίδας, εργαλεία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και τη δυνατότητα συζήτησης των προβλημάτων κάθε πελάτη παρά ένα απλό ηλεκτρονικό σύστημα απόκρισης σε ερωτήσεις.

2.2. Εξέλιξη του CRM

Η παραδοσιακή προσέγγιση του marketing, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, δίνει έμφαση στη διαχείριση των τεσσάρων στοιχείων του μείγματος marketing (4ps) δηλαδή στο προϊόν (product,) την προβολή (promotion), τη διανομή (place) και τέλος την τιμολόγηση (price). Τα τελευταία χρόνια ωστόσο η παραδοσιακή αυτή προσέγγιση αμφισβητείται και αντικαθίσταται στις επιχειρήσεις από μια μορφή διαλειτουργικού marketing (cross functional marketing), το CRM.

Η νέα προσέγγιση της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες αναγνωρίζει αφενός αυτά τα τέσσερα στοιχεία ως πολύ σημαντικά αλλά ταυτόχρονα εξυπηρετεί την ανάγκη μιας διαλειτουργικής εστίασης στο marketing. Η έμφαση μετατοπίζεται από τη απόκτηση του πελάτη στη διατήρηση του πελάτη, εξασφαλίζοντας ότι χρόνος, χρήμα και άλλοι πόροι διατίθενται και στα δυο αυτά έργα.

Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη χρειάζεται να έχει συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας, της αξιοποίησης των πόρων που διατίθενται στο χτίσιμο σχέσεων με τον πελάτη, (τις τελευταίες δυο δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί τέτοια συστήματα για τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης δηλαδή της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών, του ανθρώπινου δυναμικού και της πληροφοριακής

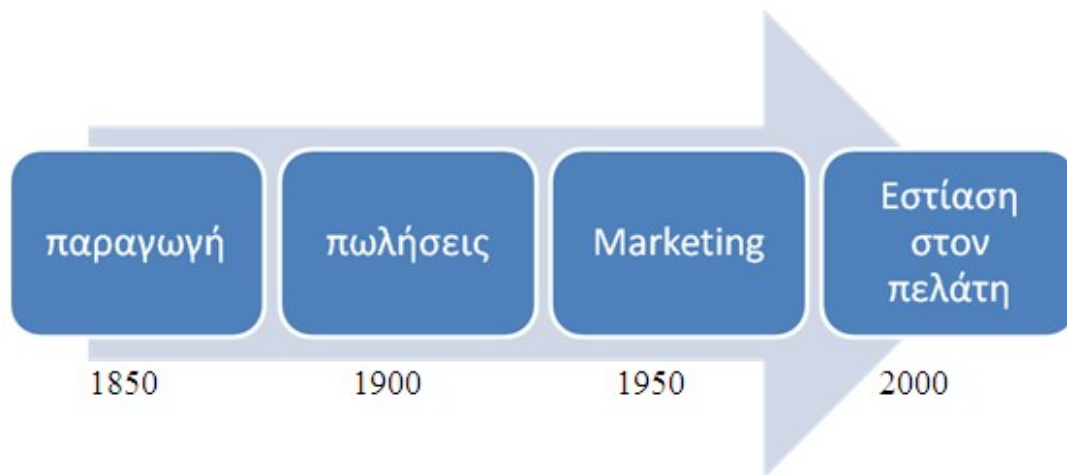
τεχνολογίας). Τέτοια συστήματα ωστόσο δεν προσφέρονται από το παραδοσιακό marketing.

Σήμερα μιλάμε για την εμφάνιση μιας νέας εταιρικής κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων πραγματοποιείται με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με το παρελθόν και η οποία επιβάλλει στις επιχειρήσεις την εφαρμογή νέων λύσεων και τη χάραξη νέων στρατηγικών προκειμένου να ανταποκριθούν στην αλλαγή αυτή.

Το CRM έχει τις ρίζες του στο «marketing των σχέσεων» (relationship marketing), όπου μια επιχείρηση χρησιμοποιεί συνδυαστικά προσεγγίσεις marketing, επικοινωνίας και εξυπηρέτησης προκειμένου να προσδιορίσει τον δυνητικό πελάτη και τις ιδιαίτερες ανάγκες του, να δημιουργήσει μια σχέση μαζί του και να τη διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποβεί προς όφελος και των δυο μερών μακροχρόνια.

Το 1850 οι επιχειρήσεις προσανατολιζόνταν στην παραγωγή (market orientation) καθώς μπορούσαν να πωλήσουν σχεδόν ό,τι παρήγαγαν. Στις αρχές του 1900 όμως όταν ο ανταγωνισμός άρχισε να αυξάνει δυναμικά και ο πελάτης να αποκτά μεγαλύτερη δύναμη, οι επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται στις πωλήσεις (sales orientation). Το 1950 οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι πρέπει να καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών, παρά να προσπαθούν να τους πείσουν να αγοράσουν αυτό που έχουν προς πώληση. Έτσι περάσαμε στον προσανατολισμό στο marketing (marketing orientation) όπου στόχος είναι η ανταπόκριση στις επιθυμίες του πελάτη.

Σήμερα είμαστε πλέον στα πρώτα στάδια ενός νέου προσανατολισμού στον πελάτη (customer-centric orientation) όπου οι επιχειρήσεις μόνο έμφαση δε δίνουν στο μείγμα marketing αλλά κατευθύνονται ταυτόχρονα και από τις ιδιαίτερες προτιμήσεις και ανάγκες κάθε πελάτη ξεχωριστά.



Οι επιχειρηματικές τάσεις από το 1850 έως σήμερα (Τζωρτζάκης, 2002)

Η ιδέα της μαζικής παραγωγής και του μαζικού marketing, η οποία είχε πρωτοεμφανιστεί στα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης, εμπλουτίζεται από νέες ιδέες στις οποίες οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν το βασικό επιχειρηματικό θέμα. Οι επιχειρήσεις σήμερα ενδιαφέρονται να αυξήσουν την αξία του πελάτη ολοένα και περισσότερο, χρησιμοποιώντας μια πληθώρα εργαλείων και τεχνικών CRM, βασιζόμενες πάντα στις αρχές του marketing των σχέσεων.

Οι παλιές προσεγγίσεις εστίασης στο προϊόν, στις οποίες το μοντέλο ήταν σχεδιασμός – χτίσιμο – πώληση, αντικαθίστανται από σύγχρονες προσεγγίσεις εστίασης στον πελάτη με το μοντέλο πώληση – σχεδιασμός – ανασχεδιασμός. Το μαζικό marketing δίνει τη θέση του στο εξατομικευμένο marketing. Δεδομένου του υψηλού κόστους απόκτησης νέων πελατών, η εστίαση του marketing μετατοπίζεται από την απόκτηση νέων πελατών και την έννοια του βάθους των αναγκών αυτών. Σαφώς η γενικευμένη χρήση του διαδικτύου συνείσφερε στη μετατόπιση αυτής της εστίασης του marketing, καθώς on-line πληροφόρηση είναι διαθέσιμη στους πελάτες ανά πάσα στιγμή καθιστώντας τους περισσότερο ενημερωμένους μα κι απαιτητικούς. Οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν αλλάξει τρόπο προσέγγισης των επιχειρηματικών θεμάτων. Έτσι ενώ τη δεκαετία του 1970 έμφαση δινόταν στο χρηματοοικονομικό management, τη δεκαετία του 1980 στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) και στα 1990 στα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP), οι σημερινοί managers στρέφονται στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, κάτι που ενισχύεται και από τον ολοένα αυξανόμενο ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Η έμφαση στο CRM τα τελευταία χρόνια δε σημαίνει ότι αυτό δεν προϋπήρχε. Η αρχή και τα εύσημα της καινοτομίας ανήκουν στην επιχείρηση Dell, η οποία χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο εισήγαγε μια πρωτόγνωρη μέθοδο προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών της, με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει πάνω από 40.000 ιστοσελίδες ειδικά προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε πελάτη της. Τα συστήματα CRM έχουν γνωρίσει μεγαλύτερη άνθηση τα τελευταία πέντε χρόνια, καθώς πρωτίτερα βρίσκονταν κάτω από την σκιά των συστημάτων σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (ERP). Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών μιας επιχείρησης με στόχο την αυτοματοποίηση κι ολοκλήρωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και τη συγκέντρωση ενιαίων δεδομένων και πληροφοριών με δυνατότητα άμεσης προσπέλασης σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ειδικά στην Ελλάδα ο όρος CRM κέντρισε το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών τα τελευταία χρόνια.

2.3. Προϋποθέσεις υιοθέτησης ενός συστήματος CRM

Για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε μια επιχείρηση απαιτείται να πληρούνται οι αναγκαίες τεχνολογικές και οργανωτικές προϋποθέσεις.

Έτσι από πλευράς τεχνολογικής υποδομής, η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος CRM απαιτεί την ύπαρξη ενός σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου (call center) και της τεχνολογίας CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Η τεχνολογία αυτή αναφέρεται σε συστήματα που επιτρέπουν σε έναν υπολογιστή να λειτουργεί σαν τηλεφωνικό κέντρο, να δέχεται εισερχόμενες κλήσεις και να τις κατευθύνει στην κατάλληλη συσκευή ή το κατάλληλο άτομο. Σήμερα, τα συστήματα CTI διαχειρίζονται κάθε μορφής επικοινωνία, εισερχόμενη και εξερχόμενη, συμπεριλαμβάνοντας τηλεφωνικές κλήσεις, φαξ και μηνύματα μέσω διαδικτύου. Για το χτίσιμο του προφίλ κάθε κερδοφόρου πελάτη απαιτείται ένα σύστημα αποθήκευσης δεδομένων (data warehousing), που θα αποτυπώνει την αγοραστική συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Οι «αποθήκες δεδομένων» περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία δεδομένων που αφορούν στον πελάτη

και δίνουν μια περιεκτική, συνολική εικόνα των επιχειρηματικών συνθηκών σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Η ανάπτυξή τους συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη συστημάτων που διευκολύνουν την εξόρυξη δεδομένων από λειτουργικά συστήματα και την εγκατάσταση ενός διοικητικού συστήματος, βάσεις δεδομένων που παρέχει στους διοικούντες της επιχείρησης την εύκολη πρόσβαση στα δεδομένα. Ο όρος "data warehousing" γενικά αναφέρεται στο συνδυασμό πολλών διαφορετικών βάσεων δεδομένων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Τα συστήματα CRM στηρίζονται στα ενοποιημένα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP) διότι για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη ένα σύστημα CRM χρειάζεται οικονομικά στοιχεία καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας, κάτι που προσφέρεται από τα ERP συστήματα. Άρα απαιτείται ολοκλήρωση των ERP συστημάτων με το σύστημα του CRM. Τέλος, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το διαδίκτυο ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη.

Γενικά, θεωρείται αναγκαίο να υπάρχει η απαραίτητη υποδομή μηχανοργάνωσης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το σύνολο των εφαρμογών CRM. Η υποδομή αυτή θα πρέπει να προβλέπει και να προλαμβάνει τις ανάγκες του πελάτη και να τις ικανοποιεί, καθώς γίνεται ολοένα και εντονότερο το φαινόμενο των πελατών που δεν ενημερώνουν τις επιχειρήσεις για τις προσωπικές ανάγκες τους και λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού στρέφονται σε άλλη επιχείρηση που θα τους τις ικανοποιεί. Ωστόσο γενικά η τεχνολογική εφαρμογή μιας CRM λύσης είναι μια δύσκολη υπόθεση διότι (Freeman et.al., 1999):

- χρειάζονται μεγάλες βάσεις δεδομένων,
- έχουν εμφανιστεί νέες τεχνολογίες κι εκπαιδευτικά προγράμματα,
- το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιείται δεν είναι ακόμα δοκιμασμένο για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού το CRM είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα πρέπει να υποστηρίζει:

- τη συγκέντρωση και την ενιαία αποθήκευση δεδομένων που αφορούν κάθε κίνηση του πελάτη αλλά και της επιχείρησης προς τον πελάτη μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας,
- την παράλληλη ολοκλήρωση όλων των καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι πελάτες θα πρέπει να λαμβάνουν τις ίδιες πληροφορίες μέσω όλων των

καναλιών επικοινωνίας(τηλεφωνικό κέντρο, fax, πωλητές, ηλεκτρονικά καταστήματα),

- την ανάλυση των δεδομένων των πελατών για τη δημιουργία τμημάτων-στόχων, προφίλ πελατών, την ανάπτυξη μετρήσεων αποδοτικότητας και αξίας ζωής του πελάτη καθώς και τη δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς τους και
- τέλος, τη στρατηγική marketing.

Από οργανωτικής πλευράς η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος απαιτεί μια πολιτισμική αλλαγή σε όλη την επιχείρηση και υποστήριξη της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας όχι μόνο από τα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη αλλά κι άτομα -κλειδιά όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Άλλωστε, η αντίσταση στην αλλαγή είναι ο σημαντικότερος λόγος αποτυχίας μια στρατηγικής CRM. Τέλος, θα πρέπει να επενδυθεί ο χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση των στελεχών πάνω στη χρήση νέων τεχνολογιών και την πρόσληψη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις.

2.4. Λόγοι χρήσης του CRM στις επιχειρήσεις

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή αλλιώς CRM είναι μια λύση που εμφανίστηκε πριν από λίγα χρόνια με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που προέρχονταν από την παγκοσμιοποίηση κι άλλες μορφές βιομηχανικού και γεωγραφικού ανταγωνισμού. Από την στιγμή που ο κόσμος περιήλθε στο κατώφλι της μεταβολής από μια οικονομία βασισμένη στο εμπόριο σε μία οικονομία βασισμένη στις σχέσεις και οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να αλλάξουν από προϊόντοκεντρικές σε πελατοκεντρικές.

Όπως αναφέρθηκε, το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση για την συστηματική στόχευση, ανίχνευση, επικοινωνία και μετάφραση σχετικών πελατειακών δεδομένων σε ανώγιμες πληροφορίες στις οποίες βασίζονται στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Και ενώ πολλές είναι οι επιχειρήσεις που συλλέγουν πελατειακά δεδομένα, αυτά τα δεδομένα παραμένουν σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης χωρίς να διαμοιράζονται σε όλο της το μήκος.

Για το λόγο αυτό λοιπόν, η χρήση συστημάτων CRM τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο σημαντική γιατί βοηθά τις επιχειρήσεις να μοιραστούν τις σημαντικές

πληροφορίες μεταξύ των τμημάτων τους και έτσι να βελτιώσουν την αξία των πελατών τους.

Προμηθεύοντας με τις συλλεγόμενες πληροφορίες, το ιστορικό και το προφίλ του κάθε πελάτη της, η επιχείρηση, υποστηρίζει ένα σημαντικό marketing πωλήσεων και υπηρεσιών.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιοι κανόνες για την διασφάλιση μιας επιτυχημένης CRM εφαρμογής, τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από την εφαρμογή συστημάτων CRM καθώς και τα βασικότερα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών.

2.5. Βήματα διαδικασίας υλοποίησης του CRM

Η ανάπτυξη κι η υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης λύσης CRM για μια επιχείρηση είναι γενικά μια περίπλοκη διαδικασία ολοκλήρωσης υλικού (hardware), λογισμικού (software) κι εφαρμογών (applications) αποτελώντας δύσκολο έργο διότι απαιτεί συνολική ανάλυση των επιχειρηματικών διαδικασιών, μεγάλο όγκο γνώσης, διαχείριση έργου (project management) και συνολικό σχεδιασμό.

Η ανάπτυξη γενικά ενός συστήματος CRM βασίζεται στην τυπική προσέγγιση του κύκλου ζωής του (CRM development life-cycle) η οποία ολοκληρώνεται σε οκτώ φάσεις (Harari, 2000):

1. Προγραμματισμός
2. Έρευνα
3. Συστημική ανάλυση και θεωρητική σχεδίαση
4. Σχεδίαση
5. Κατασκευή
6. Υλοποίηση
7. Συντήρηση
8. Προσαρμογή



Κύκλος ζωής CRM (Harari, 2000)

Για την ανάπτυξη οποιουδήποτε συστήματος ακολουθούνται αυτές οι οχτώ φάσεις. Ειδικά για την ανάπτυξη ενός CRM συστήματος υπάρχουν επιπλέον τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά για αποτελεσματικό ανασχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων ώστε να καλύπτουν την έννοια του εξατομικευμένου marketing (one-to-one marketing) και τα οποία χαρακτηριστικά ενσωματώνονται στις οχτώ φάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι (Harvard Management Update, 2000):

- Αναγνώριση τρόπων συλλογής πληροφοριών σχετικών με τον πελάτη
- Ανασχεδιασμός των δεδομένων
- Αλληλεπίδραση με τον πελάτη μέσω χρήσης πληροφοριακής τεχνολογίας
- Μετάδοση δεδομένων

2.6. Οφέλη από την ένταξη του CRM σε μια επιχείρηση

Ένα σύστημα CRM προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες στην εταιρεία στην οποία εφαρμόζεται, κυρίως αν το βασικότερο της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εξυπηρέτηση των πελατών της. Ένα από τα βασικότερα οφέλη που προσφέρει μια εφαρμογή CRM στην επιχείρηση είναι η ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών αφού δημιουργεί μακροχρόνιους δεσμούς της επιχείρησης με τους πελάτες.

Επίσης, βοηθά στην διαρκή ροή των σημαντικών πληροφοριών σε όλο το μήκος της επιχείρησης προσφέροντας έτσι εξαιρετικές υπηρεσίες από οποιοδήποτε υπάλληλο στους πελάτες της.

Η χρήση CRM συστημάτων, προσφέρει στις επιχειρήσεις πλήρη γνώση των πελατών τους –όποιο κανάλι επικοινωνίας και να διαλέξουν- web, τηλέφωνο, fax, email, με όποιο τμήμα της επιχείρησης κι αν έρθουν σε επαφή, με παράλληλη και ταυτόχρονη αξιολόγηση και με την χρήση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων της απόδοσης κάθε πελάτη.

Οι εφαρμογές CRM προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη και κατ'επέκταση η πιθανότητα δημιουργίας αφοσιωμένου πελάτη.

Επιπλέον οφέλη που παρέχουν οι εφαρμογές CRM είναι:

- Στρατηγικό σχεδιασμό και προώθηση, αποτελεσματικών νέων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, σύμφωνα, τόσο με τις ανάγκες της αγοράς όσο και με τις ιδιαίτερες επιθυμίες των πελατών
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας μέσω της μείωσης των λειτουργικών δαπανών και της παράλληλης αύξησης της αποτελεσματικότητας
- Απόλυτη ασφάλεια δεδομένων
- Ένα ολοκληρωμένο, φιλικό και εύχρηστο εργασιακό περιβάλλον
- Πλήρη υποστήριξη διαδικασιών πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης και υποστήριξης του πελάτη
- Γνώση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς
- Αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών για την σχεδίαση στοχευόμενων ενεργειών προώθησης

- Ολοκληρωμένη διαχείριση των προωθητικών ενεργειών από το σχεδιασμό μέχρι και την ολοκλήρωσή τους, με ταυτόχρονη online παρακολούθηση αυτών για την ανάληψη διορθωτικών κινήσεων

Μελέτη του insight technology αναφέρει ότι το 21% των έργων CRM ικανοποίησαν το 100% των απαιτήσεων του σχεδιασμού τους. Σε αυτό το ποσοστό παρουσιάστηκε αύξηση του τζίρου έως και 42%, μείωση του κόστους πωλήσεων έως και 25%, αύξηση του περιθωρίου κέρδους 2% και αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη 20%.

Γενικά μπορούμε να συνοψίσουμε τα πλεονεκτήματα των CRM εφαρμογών στα εξής:

- Αύξηση των πωλήσεων
- Μείωση του κόστους
- Αύξηση ευελιξίας στις αλλαγές της αγοράς

Η αύξηση των πωλήσεων προκύπτει από:

- Νέους πελάτες
- Πελάτες που ξοδεύουν περισσότερα σε υπάρχοντα προϊόντα ή αγοράζουν νέα
- Επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους
- Καλύτερη υποστήριξη

Η μείωση του κόστους προκύπτει από την εγκατάσταση ενός CRM συστήματος και μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Στην λειτουργία ενός call-center – κέντρου εξυπηρέτησης πελατών, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών.
- Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των direct mail. Το CRM βελτιστοποιεί τη στόχευση, την προσωποποίηση και γενικότερα την αποτελεσματικότητα των direct mail.
- Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.

- Στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων, μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, της καλύτερης πληροφόρησης για τον πελάτη, τη δημιουργία προβλέψεων πωλήσεων κλπ.
- Στην αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρεία και μπορεί ευκολότερα να υποστηρίξει τους πελάτες της.

Υπάρχουν CRM συστήματα τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις σημαντικές επιχειρηματικές αλλαγές

Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό, έχοντας την δυνατότητα να γνωρίσει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμιση της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής. Έτσι δημιουργεί τις τάσεις της στον κλάδο, κρατώντας τους πελάτες της κοντά σε αυτήν.

2.7. Παράγοντες αποτυχίας ενός CRM συστήματος

Παρόλο που το CRM είναι ένα από τα πιο γρήγορα εξελισσόμενα θεωρητικά εργαλεία του management πολλές από τις επιχειρήσεις που το έχουν υιοθετήσει δεν είχαν θετικά αποτελέσματα όπως ήταν αναμενόμενο. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, δείχνουν ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που υιοθέτησαν τη φιλοσοφία CRM και προχώρησαν στην υλοποίηση αντίστοιχου συστήματος, πέτυχαν βελτιώσεις στην κερδοφορία τους αλλά και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Συγκεκριμένα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002 από την DMR Consulting σε 219 επιχειρήσεις, έδειξε ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να είναι πελατοκεντρική απαιτεί πολύ περισσότερα από το λογισμικό του CRM. Επίσης η έρευνα αποκάλυψε ότι ενώ οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν ήταν προσανατολισμένες προς τον πελάτη σαν κεντρικό άξονα της λειτουργίας τους πραγματοποίησαν κατά μέσο όρο το 53% των αρχικών τους στόχων, οι επιχειρήσεις με πελατοκεντρική προσέγγιση υλοποίησαν το 71% αυτών.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι ενδεχόμενοι λόγοι για την αποτυχημένη και την ανεπαρκή αποτελεσματικότητα της διαχείρισης πελατών (Καμπουράκης, 2011).

- Η μη πελατοκεντρική κουλτούρα της επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση δεν αναπτύξει και να εδραιώσει σε βάθος χρόνου πελατοκεντρική κουλτούρα, κανένα σύστημα, διαδικασία ή λογισμικό δεν θα βοηθήσει. Η εφαρμογή ενός CRM συστήματος εξυπακούει συγκεκριμένη προπαίδεια εδραιωμένη στη κουλτούρα της επιχείρησης για κάποια χρόνια.
- Η ασυμβατότητα μεταξύ κουλτούρας και μηχανογράφησης στην επιχείρηση. Μπορεί συχνά η κουλτούρα μιας επιχείρησης να είναι τέτοια που η πελατοκεντρική φύση της να δείχνει ότι προϋποθέτει τις βάσεις για εφαρμογή ενός CRM συστήματος. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις συχνά δεν καταφέρνουν να αποτυπώσουν ορθολογιστικά την δεοντολογία και τη φιλοσοφία του τι θα πει εξυπηρέτηση του πελάτη μέσα στο λογισμικό, με αποτέλεσμα να μην είναι εφαρμόσιμο.
- Η προσπάθεια εφαρμογής CRM χωρίς ERP. Ένα λογισμικό CRM πάντα πρέπει να έπεται ενός ERP. Εάν δεν υφίσταται ένα λειτουργήσιμο ERP στην επιχείρηση, η εφαρμογή μηχανογραφημένου CRM είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.
- Η υπέρμετρη απόδοση προσδοκιών σε ένα σύστημα CRM. Συχνά οι επιχειρήσεις εναποθέτουν πολλές ελπίδες διόρθωσης των κακών εχόντων όχι μόνο στις πωλήσεις, αλλά και στον τρόπο λειτουργίας τους, πάνω στην εφαρμογή ενός CRM. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι προσδοκίες να φτάνουν σε τέτοια επίπεδα που να μην είναι εφικτές κατά τρόπο που να καθιστούν την εφαρμογή του CRM αποτυχημένη.
- Λανθασμένη αναγνώριση της ανάγκης εφαρμογής. Συχνά κυρίως λόγω στερεότυπης συμβουλευτικής, δεν προσδιορίζεται η πραγματική ανάγκη με αποτέλεσμα το στήσιμο του CRM να μην εξυπηρετεί ουσιαστικά και να καταρρέει. Η ανάγκη λειτουργίας ενός CRM, διαφέρει πολύ από επιχείρηση σε επιχείρηση, έστω κι αν ανήκουν στην ίδια βιομηχανία.
- Εσωτερικός σκεπτικισμός από τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη της επιχείρησης. Η ανοικτόμυαλη και συχνά δαπανηρή προσέγγιση της νοοτροπίας ενός CRM, συχνά σκοντάφτει πάνω σε παλιές χρηματοκεντρικές αντιλήψεις.
- Κακοδιαχείριση στον τρόπο φύλαξης δεδομένων. Συχνά στην εφαρμογή ενός CRM υπάρχει ο φόβος απώλειας δεδομένων για αυτό υπάρχει μια γενικότερη νοοτροπία φύλαξης των πάντων, η οποία στα αρχικά στάδια δείχνει εφικτή.

Σταδιακά όμως, η αύξηση των δεδομένων όταν δεν γίνεται με ορθολογιστική μεθοδολογία, καθιστά το databank δυσκίνητο, μη λειτουργικό και πολλές αναφορές τόσο μεγάλες που να μην είναι εύχρηστες.

Κεφάλαιο 3^ο Εφαρμογή & μελλοντικές τάσεις του CRM

3.1. Τομείς Εφαρμογής του CRM

Το CRM, χάρη στην ποικιλία των αναλυτικών εργαλείων που παρέχει, υποστηρίζει με χρήσιμη πληροφόρηση τις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων. Η επιχείρηση αποκτά οπτική 360 μοιρών των πελατών της, κατανοεί και προβλέπει τη συμπεριφορά τους, προσαρμόζει ανάλογα τις υπηρεσίες της και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης και πιστότητας.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση αξιολογεί την αξία και την κερδοφορία των πελατών της και σύμφωνα με αυτές καθορίζει τη διανομή των πόρων της και τις στρατηγικές marketing που θα εφαρμόσει. Αλληλεπιδρά αποτελεσματικότερα με τους πελάτες της όταν χρησιμοποιεί διαφορετικά μέσα επικοινωνίας, όπως τηλέφωνο, e-mail και τους παρέχει άμεση και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση (Περακάκη, 2006).

Παράλληλα, με την αξιοποίηση ενός συστήματος CRM αυξάνεται η αποδοτικότητα των στελεχών πωλήσεων, καθώς και τα έσοδα από πωλήσεις.

Όπως αναλύεται στα υποκεφάλαια που ακολουθούν, η αυτοματοποίηση που παρέχει το CRM μεγιστοποιεί τις δυνατότητες των δραστηριοτήτων marketing, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών και δίνει ώθηση στην αποτελεσματικότητά τους.

Marketing

Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα εντονότερος και η παροχή απλώς καλών προϊόντων ή υπηρεσιών δεν εξασφαλίζει την επιτυχία για την επιχείρηση, οι δραστηριότητες marketing απαιτείται να είναι στρατηγικά σχεδιασμένες, κατάλληλα στοχευμένες και καινοτομικές. Η πληροφοριακή τεχνολογία σήμερα δίνει νέα δυναμική στις δραστηριότητες του marketing. Αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις χτίζουν σχέσεις με τους πελάτες τους μέσα από προσωποποιημένες και

πολυκαναλικές επαφές και διαμορφώνουν προγράμματα marketing με τη βοήθεια της πληροφόρησης που αντλούν από την αλληλεπίδραση τους με τους πελάτες.

Δυνατότητες που παρέχει το CRM στο marketing

Το σύστημα CRM παρέχει τις ακόλουθες πολλαπλές δυνατότητες στο τμήμα marketing:

- Ανάλυση πληροφοριών marketing

Το CRM δίνει τη δυνατότητα πολλαπλών αναλύσεων των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί στις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης. Οι αναλύσεις αυτές αναφέρονται στις προτιμήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, στο βαθμό πιστότητας που εμφανίζουν και την κερδοφορία τους. Επιπλέον, επιτρέπει την τμηματοποίηση των πελατών σύμφωνα με την κερδοφορία και τη μακροπρόθεσμη αξία (lifetime value), συνδέει δε τα τμήματα με διαφορετικά προγράμματα marketing. Διενεργεί προβλέψεις πωλήσεων και εντοπίζει τμήματα της αγοράς με θετικές προοπτικές ανάπτυξης. Το CRM παρέχει επίσης εργαλεία για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των καναλιών διανομής και την ανάλυση της κερδοφορίας τους.

- Διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών (campaign management)

Καθώς οι καταναλωτές βομβαρδίζονται από πολλαπλά μηνύματα μέσω mail, τηλεφώνου ή ταχυδρομείου, κρίνεται σκόπιμη η κατάλληλη στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Η διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών δίνει τη δυνατότητα αποστολής προσωποποιημένων μηνυμάτων, διαμορφωμένων σύμφωνα με το προφίλ του αποδέκτη, στον κατάλληλο χρόνο, με τη χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας.

Επιπρόσθετα, δίνει στα στελέχη του marketing μια πλήρη εικόνα της εξελικτικής πορείας της κάθε καμπάνιας και καταγράφει το επίπεδο ανταπόκρισης. Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του έργου και επιτρέπει την διεξαγωγή πολλαπλών αναλύσεων, όπως ανά διαφημιστικό μέσο, γεωγραφική περιοχή, τύπο πελατών κ.α. Τέλος, το CRM δίνει τη δυνατότητα εκτίμησης της απόδοσης της επένδυσης (ROI) κάθε διαφημιστικής εκστρατείας, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο χρήσιμες κατευθύνσεις για το σχεδιασμό αποτελεσματικών ενεργειών marketing.

- Σταυροειδής πωλήσεις και up-selling

Οι σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) αναφέρονται στην πώληση επιπρόσθετων προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες. Χαρακτηρίζονται σαν μια σημαντική στρατηγική αύξησης των εσόδων και διατήρησης πελατών. Το up-selling επιτυγχάνεται όταν ένας πελάτης αγοράζει προϊόντα που παρουσιάζουν υψηλότερη κερδοφορία. Οι διαδικασίες του cross selling και του up-selling δεν είναι απλές, καθώς πρέπει να γίνονται στοχευμένα και με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να διασφαλίζεται ότι η συνολική κερδοφορία του πελάτη αυξάνεται και δεν μειώνεται. Το CRM δίνει τη δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις ή up selling, αξιοποιώντας τα δεδομένα των πελατών και κατευθύνοντας κατάλληλα μηνύματα και προωθητικές ενέργειες.

- Προσωποποίηση υπηρεσιών

Το CRM επιτρέπει την προσωποποίηση και εξατομίκευση των υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη, σύμφωνα με τα δεδομένα που είναι στη διάθεση της επιχείρησης. Σύμφωνα με το ιστορικό αγορών, το προφίλ ή τα ενδιαφέροντα του πελάτη, το σύστημα του προτείνει εναλλακτικές λύσεις ή ειδικές προσφορές. Η παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα σε μια ιστοσελίδα, δημιουργεί συνήθως θετικά συναισθήματα στον πελάτη και ενισχύει τη σχέση του με την επιχείρηση.

- Διατήρηση πελατών

Το CRM δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής προγραμμάτων πιστότητας, όπως και την παροχή ειδικών προσφορών ή ανταμοιβών σε συχνούς πελάτες και σαν αποτέλεσμα συμβάλλει στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών. Παράλληλα, μέσω της ανάλυσης των χαρακτηριστικών των πελατών που έπαψαν να αγοράζουν από την εταιρεία, τα στελέχη του marketing είναι σε θέση να προβλέψουν ποιοι από τους υπάρχοντες πελάτες είναι επίσης πιθανόν να αποχωρήσουν. Σύμφωνα με το προφίλ και το ιστορικό των συγκεκριμένων πελατών, το τμήμα marketing τους απευθύνει συγκεκριμένα προσωποποιημένα, εξατομικευμένα μηνύματα και προσφορές, παρακινώντας τους να παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης.

Οφέλη προς την επιχείρηση

Τα πολλαπλά εργαλεία που παρέχει το CRM στο τμήμα marketing προσδίδουν μια σειρά από απτά οφέλη προς την επιχείρηση:

- Ολοκληρωμένη εικόνα των πελατών, μέσα από τη συλλογή δεδομένων από κάθε επαφή με τον πελάτη σε διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
- Βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με βάση την πληροφόρηση και την ανταπόκριση των πελατών.
- Αύξηση αποτελεσματικότητας των ενεργειών marketing. Η τμηματοποίηση πελατών, η διαμόρφωση προφίλ, η ανάλυση κερδοφορίας επιτρέπουν την εφαρμογή διαφοροποιημένων στρατηγικών marketing και την αποστολή στοχευμένων μηνυμάτων στους πελάτες.
- Δυνατότητα αξιολόγησης της επιτυχίας κάθε δραστηριότητας marketing, μέσα από την εκτίμηση του βαθμού ανταπόκρισης.
- Αύξηση της απόδοσης των δαπανών marketing, χάρη στην εφαρμογή αποδοτικότερων διαδικασιών marketing και την αξιοποίηση ακριβούς πληροφόρησης κόστους και εσόδων.
- Αυξανόμενη διατήρηση υπαρχόντων πελατών και επίτευξη υψηλότερων επιπέδων πιστότητας.

Πωλήσεις

Η όξυνση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η μείωση των περιθωρίων κέρδους και οι υψηλές προσδοκίες των πελατών, καθιστούν ολοένα πιο επιτακτική την ανάγκη για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του τμήματος πωλήσεων. Η υιοθέτηση συστήματος αυτοματοποίησης πωλήσεων που περιλαμβάνεται στο CRM συμβάλλει στον καλύτερο εντοπισμό και αξιοποίηση ευκαιριών και την αποδοτικότερη διοίκηση πωλήσεων.

Δυνατότητες που παρέχει το CRM στις πωλήσεις

- Διαχείριση επαφών και λογαριασμών: Η διαχείριση επαφών αναφέρεται στην οργάνωση και διαχείριση στοιχείων, επαφών και συναφών πληροφοριών

υπαρχόντων και δυνητικών πελατών. Ο υπεύθυνος πωλήσεων διατηρεί στοιχεία επικοινωνίας, ονόματα υπευθύνων και ημερομηνίες επαφών που σχετίζονται με το πελατολόγιό του. Επιπρόσθετα, στην καρτέλα πελάτη καταγράφεται το είδος προωθητικών ή άλλων διαφημιστικών ενεργειών που του έχουν απευθυνθεί και οι ημερομηνίες πραγματοποίησής τους. Το σύστημα παρέχει επίσης τη δυνατότητα υπενθυμίσεων προς τον υπεύθυνο πωλήσεων, ώστε να πραγματοποιεί συστηματικές και χρονικά στοχευμένες επαφές με τους πελάτες.

- Διαχείριση ευκαιριών: Το CRM παρέχει τη δυνατότητα άμεσης διαχείρισης των ευκαιριών πωλήσεων. Κατηγοριοποιεί τις ευκαιρίες σύμφωνα με το προφίλ και την προοπτική τους και στη συνέχεια δρομολογεί το χειρισμό τους από τους κατάλληλους εκπροσώπους της εταιρείας βάσει προτεραιότητας (Greenberg, 2004). Η διαχείριση ευκαιριών τροφοδοτεί το τμήμα πωλήσεων με στοιχεία όπως, πιθανότητα αξιοποίησης ευκαιρίας, πιθανά τελικά οφέλη, στάδιο διαδικασίας πώλησης, πιθανή τελική ημερομηνία πραγματοποίησης πώλησης. Παράλληλα, η διαχείριση μιας ευκαιρίας πώλησης μπορεί να εμπλουτιστεί με στοιχεία που αφορούν τον ανταγωνισμό. Με την εισαγωγή των κατάλληλων δεδομένων, το σύστημα δημιουργεί μια μήτρα σύγκρισης των ανταγωνιστικών προϊόντων και δίνει στα στελέχη πωλήσεων μια σαφή εικόνα για τα σημεία υπεροχής ή μη από τον ανταγωνισμό. Μέσα στα πλαίσια της διαχείρισης ευκαιριών εντάσσεται επίσης και η δυνατότητα προβλέψεων των μελλοντικών πωλήσεων της επιχείρησης.
- Ανάλυση πληροφοριών πωλήσεων: Η ανάλυση των στοιχείων που σχετίζονται με τις πωλήσεις είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Τόσο οι πωλητές, όσο και η διοίκηση της επιχείρησης μπορούν να προβούν σε χρήσιμα συμπεράσματα με τη βοήθεια των αναφορών πωλήσεων που παρέχει το CRM. Με τη χρήση φίλτρων ή άλλων επιλογών, το σύστημα παρέχει μια πλειάδα αναφορών, όπως πωλήσεις ανά γεωγραφική περιοχή, ανά περιοχή, ανά πωλητή, ανά τρίμηνο, ανά πελάτη κ.ά.
- Εξωτερικές πωλήσεις: Οι εκπρόσωποι πωλήσεων μπορούν να καταχωρούν τις νέες παραγγελίες μέσα στο σύστημα, ακόμα και όταν βρίσκονται εκτός της επιχείρησης με τη χρήση φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου ή pda. Η δυνατότητα αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις όπου η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την πώληση.

- Ηλεκτρονικές πωλήσεις: Το CRM παρέχει τα εργαλεία για την πραγματοποίηση πωλήσεων μέσω internet. Το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πώλησης σε ένα προσωποποιημένο, διαδραστικό και φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον. Η παραγγελία καταχωρείται αυτόματα στο σύστημα και ακολούθως ενεργοποιούνται οι απαιτούμενες διαδικασίες.
- Αυτόματη τιμολόγηση: Το CRM δίνει τη δυνατότητα αυτόματης προσαρμογής των τιμών σύμφωνα με το προφίλ του πελάτη. Σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται, διαμορφώνονται κατάλληλα οι τιμές, οι παρεχόμενες εκπτώσεις ή προσφορές. Σαν αποτέλεσμα, καθορίζεται αυτόματα εξατομικευμένη τιμολογιακή πολιτική που αντανακλά την κερδοφορία και την αξία που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση.
- Διαχείριση παραγγελιών: Η διαχείριση παραγγελιών συνδέεται με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιβεβαιώνει τη διαθεσιμότητα ζητούμενων προϊόντων και δίνει πληροφορίες για την πορεία εκτέλεσης της παραγγελίας.

Οφέλη προς την επιχείρηση

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του CRM στις πωλήσεις προσφέρει στην επιχείρηση τα ακόλουθα οφέλη (Περακάκη, 2006):

- Αύξηση πωλήσεων και εσόδων, μέσα από την αξιοποίηση των ευκαιριών πωλήσεων, την δυνατότητα πωλήσεων μέσω internet, την πραγματοποίηση επιπρόσθετων πωλήσεων προς υπάρχοντες πελάτες (cross selling και upselling) και την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου για προσέγγιση νέων πελατών.
- Μείωση του κόστους πωλήσεων – αύξηση της αποδοτικότητας των πωλητών, χάρη στην αυτοματοποιημένη διαχείριση παραγγελιών, τη μείωση των απαιτήσεων για εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων των πωλητών και την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου για προσέγγιση νέων πελατών.
- Αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας πελατών, λόγω της συστηματικής και προσωποποιημένης επαφής με τους εκπροσώπους πωλήσεων της επιχείρησης.

- Τροφοδότηση διοίκησης με πλούσια πληροφόρηση, αναφορικά με την πορεία των πωλήσεων, τη σύγκριση με τον ανταγωνισμό και την απόδοση των εκπροσώπων πωλήσεων.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, χάρη στην άμεση καταχώρηση των στοιχείων πωλήσεων στο σύστημα και την άμεση έναρξη των απαιτούμενων διαδικασιών.
- Βελτίωση της διαδικασίας πώλησης και παραγγελίας, χάρη στην δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης σε δεδομένα διαθεσιμότητας προϊόντων, στη μείωση των σφαλμάτων των παραγγελιών και την παρακολούθηση της πορείας της παραγγελίας.

Εξυπηρέτηση πελατών

Οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την πελατοκεντρική φιλοσοφία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία ξεχωριστής εμπειρίας για τον πελάτη σε κάθε του επαφή με την επιχείρηση. Σαν αποτέλεσμα, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση πελατών και επενδύουν στο προσωπικό εξυπηρέτησης και στη διαμόρφωση των κατάλληλων διαδικασιών. Άλλωστε, έρευνες υποστηρίζουν ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη πιστότητας πελατών και συχνά θεωρείται από τους πελάτες σπουδαιότερο ακόμα και από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι πραγματικά ικανοποιημένοι πελάτες είναι μόνο αυτοί που θα προβούν σε επαναληπτικές πωλήσεις από τις εταιρείες οι οποίες θα τους δώσουν το επίπεδο της εξυπηρέτησης που ζητούσαν από αυτές. Αντίθετα το κόστος της διατήρησης του υπάρχοντος πελάτη εκτιμάται ότι είναι σχεδόν το 1/5 του κόστους από το να αποκτήσουμε ένα νέο πελάτη. Σε αντίθετη περίπτωση θα έπρεπε να δαπανηθούν αρκετά σημαντικά κεφάλαια για την ανεύρεση νέων πελατών, όπως προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση, τα οποία σχετίζονται άμεσα με την εξεύρεση νέου πελατολογίου.

Δυνατότητες που παρέχει το CRM στην εξυπηρέτηση πελατών

Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών είναι υψηλό, καθώς οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση σε μια σειρά χρήσιμων πληροφοριών και εργαλείων κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Ειδικότερα, μέσω του CRM οι υπάλληλοι

ενημερώνονται άμεσα για το προφίλ και το συμβόλαιο του πελάτη και εξασφαλίζουν ότι του παρέχεται το επίπεδο των υπηρεσιών που δικαιούται.

Το σύστημα περιλαμβάνει επίσης μια βάση δεδομένων με πληροφορίες για αντιμετώπιση προβλημάτων, αναγκών και προτείνει στους υπαλλήλους διαδικασίες εξυπηρέτησης. Με αυτόν τον τρόπο, ο χρόνος εξυπηρέτησης μειώνεται σημαντικά, όπως και η διάρκεια αναμονής του πελάτη.

Ακολουθούνται ενιαίες τακτικές και πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών και προβάλλεται μια συνεπής εικόνα της επιχείρησης.

3.2. Το CRM στην Ελλάδα

Η εφαρμογή του CRM από τις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις είναι σχετικά περιορισμένη και παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια μελλοντικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στις μεγαλύτερες βάσει κύκλου εργασιών επιχειρήσεις στην Ελλάδα και δημοσιεύθηκε στο Business Process Management Journal το 2003, περίπου το 50% των επιχειρήσεων δεν έχει υιοθετήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία, ενώ παράλληλα, από τεχνολογικής άποψης, το στάδιο ανάπτυξης του CRM των οργανισμών που την εφαρμόζουν είναι ακόμα αρκετά πρώιμο.

Ειδικότερα, με βάση αποτελέσματα της έρευνας (Stefanou et.al., 2003) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 170 μεγάλων επιχειρήσεων το 41,5% των επιχειρήσεων διαθέτει κάποιο σύστημα καταγραφής δεδομένων σχετικών με την ικανοποίηση των πελατών, όπως ερωτηματολόγια, e-mail, έρευνες καταναλωτών, τηλεφωνικό κέντρο. Επίσης το 61,7% εφαρμόζει κάποιο σύστημα καταγραφής παραπόνων των πελατών. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με την ικανοποίηση ή τα παράπονα των πελατών μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καλύπτει, ωστόσο, ένα πολύ μικρό τμήμα των απαιτήσεων σε πληροφόρηση που προϋποθέτει η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) είναι 53,4% και εκείνων που έχουν υλοποιήσει ένα ξεχωριστό εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα CRM είναι 10,3%. Η μέση διάρκεια χρήσης του συστήματος CRM είναι 14,5 μήνες, γεγονός που αποκαλύπτει πόσο πρόσφατη είναι η είσοδος αυτών των πληροφοριακών συστημάτων στην ελληνική αγορά. Όπως προκύπτει από τα

παραπάνω, η διείσδυση των πληροφοριακών συστημάτων CRM στην ελληνική αγορά είναι μικρή, δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την άποψη των στελεχών για την πελατοκεντρική φιλοσοφία, τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων χαρακτηρίζει σημαντική ή πολύ σημαντική την τόνωση της εμπιστοσύνης των πελατών για την επιχείρηση (98,8%), τη διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες (96,2%) και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (93,1%).

Λόγω έλλειψης διαθέσιμων στατιστικών δεδομένων από το 2003 και έπειτα, δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε το σημερινό επίπεδο υιοθέτησης του συστήματος CRM από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς, αλλά και βάσει της θετικής αντιμετώπισης του CRM από τα στελέχη επιχειρήσεων εκτιμάται ότι έχει αυξηθεί η διείσδυση του πληροφοριακού συστήματος και της φιλοσοφίας CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στελέχη της αγοράς που δραστηριοποιούνται στον τομέα των συστημάτων CRM εκτιμούν ότι οι εξελίξεις της αγοράς CRM προβλέπονται ευνοϊκές, καθώς η στρατηγική εστίασης στον πελάτη κερδίζει ολοένα έδαφος. Αρκετές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών συνειδητοποιούν τη σπουδαιότητα της πελατοκεντρικής προσέγγισης και είναι πρόθυμες να επενδύσουν προς αυτή τη κατεύθυνση (Κιόχου, 2003). Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση, η σύγκλιση των αγορών, η δραστηριοποίηση πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα μας που εφαρμόζουν στρατηγική CRM δημιουργούν νέα δεδομένα στην αγορά και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι επομένως επιτακτική ανάγκη οι ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις παραπάνω εξελίξεις υιοθετώντας πελατοκεντρική στρατηγική, ώστε να επιτύχουν διατήρηση των σημαντικών πελατών τους και τόνωση της κερδοφορίας τους.

3.3. Μελλοντικές τάσεις του CRM

Η επιτυχία μιας επιχείρησης προκύπτει από το κατά πόσο ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των πελατών της, των μετόχων της και των προμηθευτών της. Από αυτούς τη μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση ασκούν οι πελάτες. Το μέλλον του CRM προσδιορίζεται κυρίως από τους εξής τρεις παράγοντες (Ζαχόπουλος, 2001):

- **Αγορά:** Καθώς οι αγορές και τα κανάλια επικοινωνίας γίνονται ολοένα και περισσότερο κορεσμένα, οι πελάτες απαιτούν μια διαφορετική σχέση με τους προμηθευτές τους. Αυτό προσδίδει στο CRM ιδιαίτερη σημασία λόγω της αλλαγής από τον προσανατολισμό στο προϊόν στην πελατοκεντρική προσέγγιση.
- **Τεχνολογία:** Στο μέλλον επιτυχημένες θα είναι εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες θα εστιάζουν την προσπάθειά τους στην εύρεση του τι θέλει ο πελάτης, του πως οι ανάγκες του μπορούν να ικανοποιηθούν καλύτερα καθώς και του πως μπορεί να διατηρηθεί ο πελάτης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM είναι αυτό που περιλαμβάνει την κατάλληλη προηγμένη τεχνολογία προκειμένου να διατηρήσει τους πελάτες της επιχείρησης που το υιοθετεί.
- **Εξοικονόμηση κόστους:** Το κόστος απώλειας ενός επικερδούς πελάτη είναι μεγάλο και αβέβαιο το αν θα επιστρέψει ο πελάτης στην επιχείρηση. Άρα το σύστημα CRM που υλοποιεί μια επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στη δραστηριότητα του πελάτη. Επίσης, ένα CRM σύστημα παρέχει πληροφόρηση για το προφίλ και τις αγοραστικές συνήθειες κάθε πελάτη. Από την άποψη αυτή το CRM μπορεί να θεωρηθεί σαν μια τυπική δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας και βοηθά την επιχείρηση να αυξήσει τα έσοδα και να μειώσει το κόστος πωλήσεων της. Η σωστή μελέτη, εγκατάσταση ενός CRM συστήματος μόνο όφελος προσδίδει σε μια επιχείρηση αφού οδηγεί σε μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας.

Το e-CRM (Electronic Customer Relationship Management) είναι η επέκταση του CRM στην ηλεκτρονική επιχείρηση. Το e-CRM αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο διαχείρισης των σχέσεων της εταιρείας και των πελατών της, παρέχοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα για προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες και συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της πελατειακής βάσης. Χάρη στη χρήση των κατάλληλων on line τεχνολογιών επιτυγχάνει την καλύτερη κατανόηση του προφίλ και των αναγκών του πελάτη και καθοδηγεί την επιχείρηση ως προς τη διαμόρφωση πρότασης πώλησης προς τον πελάτη.

Πιο συγκεκριμένα, το e-CRM ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (Kotoron, 2002). Το Internet είναι αυτό που έλειπε για να ολοκληρωθεί ο κύκλος του CRM, διευρύνοντας τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι άνθρωποι που ανήκουν στο χώρο των νέων τεχνολογιών γνωρίζουν ότι οι αλλαγές είναι ταχύτατες και άρα θα πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιδράσουν σε όποια τέτοια αλλαγή.

Στόχος και του e-CRM είναι η βελτίωση της συνολικής προσφοράς προς τον πελάτη, η διατήρηση των σημαντικών και κερδοφόρων πελατών και η ενίσχυση των αναλυτικών ικανοτήτων της επιχείρησης.

4.1. Χαρακτηριστικά

Η ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων χαρακτηρίζεται από τρία σημεία (Sterne, 1996):

1. την πληροφόρηση πριν από την πώληση (για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της)
2. τις υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου και
3. την υποστήριξη μετά την πώληση

Για κάθε ένα από τα παραπάνω σημεία έχουμε τα εξής χαρακτηριστικά που όλα μαζί συνθέτουν τα γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM:

- Προσαρμογή – εξατομίκευση της ιστοσελίδας της επιχείρησης στις ανάγκες κάθε πελάτη (site customization).
- Εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας (alternative channels). Στο e-CRM διατίθενται κι άλλα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη όπως για παράδειγμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), οι ηλεκτρονικές φόρμες, η τεχνολογία ηλεκτρονικής συζήτησης (chat).
- Μηχανή αναζήτησης (search engine). Η ύπαρξη μηχανής αναζήτησης επιτρέπει στον επισκέπτη της ιστοσελίδας να ανιχνεύσει απαντήσεις σε θέματα που τον ενδιαφέρουν.
- Δυνατότητα πλοήγησης στην ιστοσελίδα (site tour). Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας έχει τη δυνατότητα να πλοηγηθεί σε αυτήν μέσα από τη βοήθεια ενός «χάρτη» (site map) που επιτρέπει την ιεραρχική δόμηση των σελίδων του site.
- Εισαγωγή για χρήστες που μπαίνουν στην ιστοσελίδα πρώτη φορά. Για τους επισκέπτες του site για πρώτη φορά υπάρχει η δυνατότητα πλοήγησης σε μια εισαγωγική σελίδα, η οποία περιέχει πληροφορίες για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ιστοσελίδα πιο αποτελεσματικά.
- Ηλεκτρονικές αγορές
- Πληροφόρηση για τα διατεθειμένα προϊόντα ή τις υπηρεσίες
- Δυνατότητα έκφρασης παραπόνων ηλεκτρονικά.

4.2. Λειτουργίες του e-CRM

Το e-CRM περιλαμβάνει την υλοποίηση μέσω ψηφιακών καναλιών των κλασικών εφαρμογών του CRM, όπως οι ακόλουθες (Επιτήδειος, 2002):

- **Συλλογή πληροφοριών πελατών:** Καταγραφή μια πληθώρας στοιχείων που αφορούν τους πελάτες (όπως το ιστορικό αγορών τους, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους), με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων κι υπηρεσιών.

- **Στόχευση πελατών:** Εντοπισμός πελατών που εμφανίζουν υψηλές πιθανότητες επαναλαμβανόμενων αγορών κι αύξησης ύψους αγορών.
- **Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές:** Παρακολούθηση των ιστοσελίδων που επισκέπτεται ο χρήστης, αξιολόγηση του χρόνου που αφιερώνει κι αποστολή αντίστοιχων προσφορών.
- **Ανάλυση πελατών:** Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (life-time value), μέσα από τον υπολογισμό των αναμενόμενων εσόδων από αυτόν στη διάρκεια της ζωής του.
- **Διατήρηση πελατών:** Παροχή εξειδικευμένων προϊόντων σύμφωνα με το προφίλ των πελατών καθώς και εξατομίκευση της επικοινωνίας που συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης.
- **Συνεργατικό marketing:** Συνεργασία με τα συστήματα (ή δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών κι αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων.
- **Viral Marketing:** Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a- Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 φίλους του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.
- **Ανάλυση εκστρατειών και προωθητικών ενεργειών:** Παρακολούθηση και αξιολόγηση της ανταπόκρισης των πελατών στις προσφορές που του στάλθηκαν από την επιχείρηση.

4.3. Το e-mail ως εργαλείο του e-CRM

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελεί ένα δυναμικό τρόπο επικοινωνίας που επιτρέπει στην επιχείρηση να έλθει απευθείας σε επαφή με το χρήστη, χωρίς να περιμένει πότε θα επισκεφτεί ο ίδιος την επιχείρηση. Ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στην αποστολή mail τόσο και παλαιότερους όσο και σε δυνητικούς πελάτες προκειμένου να ενημερώσουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Παραδείγματα της χρησιμοποίησης του mail για προσέγγιση και ενημέρωση πελατών είναι τα παρακάτω (Bradshaw et.al., 2001):

- **Newsletters:** Ηλεκτρονικά περιοδικά που αποστέλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα στους χρήστες παρέχοντας μια πλειάδα πληροφοριών. Η επιχείρηση έχει στόχο την προβολή της εταιρικής της εικόνας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, καθώς και των απόψεων της, αλλά και τη διατήρηση της τακτικής επαφής του χρήστη με την επιχείρηση.
- **Precision marketing:** Η αρχική αξιοποίηση του e-mail για διαφημιστικούς σκοπούς στηρίχθηκε στη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων. Ωστόσο, η χαμηλή απόδοση αυτής της μεθόδου προβολής αλλά κι η έντονη αμφισβήτηση από την πλευρά των χρηστών για τη νομιμότητα τους οδήγησε στο permission marketing, όπου τα μηνύματα αποστέλλονταν μόνο σε όσους είχαν δώσει τη συγκατάθεσή τους. Ο χαμηλός όμως βαθμός ανταπόκρισης της μεθόδου αυτής οδήγησε στο Precision marketing, το οποίο επικεντρώνεται στους χρήστες που είναι διατεθειμένοι τόσο να αποδεχτούν το διαφημιστικό e-mail όσο και να ανταποκριθούν θετικά στην προσφορά της επιχείρησης.
- **Response management:** Αυτόματη αποστολή απαντητικών e-mail έπειτα από συγκεκριμένες ερωτήσεις ή κινήσεις του χρήστη. Ενδεικτικά αναφέρονται η επιβεβαίωση λήψης του μηνύματος του πελάτη, η αποστολή κωδικών παρακολούθησης προβλήματος ή ειδικών κωδικών για την εγγραφή σε ιστοσελίδα της επιχείρησης.

4.4. Σύγκριση e-CRM και CRM

Η χρήση της τεχνολογίας, η συλλογή δεδομένων για τον πελάτη κι ο διάλογος πελάτη-επιχείρησης είναι κοινά και στους δύο τρόπους διαχείρισης των σχέσεων πελατών. Η βασική αρχή του CRM, η ικανοποίηση του πελάτη είναι κοινή και στο e-CRM.

Η διαφορά του e-CRM με το CRM έγκειται στη φύση του e-CRM κι αφορά στο μέσο με το οποίο δημιουργείται μία σχέση. Έτσι στο e-CRM η συλλογή δεδομένων για τον εκάστοτε πελάτη πραγματοποιείται με τη διατήρηση από πλευράς επιχείρησης χώρου στο διαδίκτυο (web site), οποιαδήποτε στιγμή με τη διατήρηση από πλευράς επιχείρησης χώρου στο διαδίκτυο (web site), οποιαδήποτε στιγμή κι όχι μέσα στο κατάστημα ή μέσω τηλεφωνικού κέντρου, όπως στο CRM.

Ωστόσο η διαφορά e-CRM και CRM δεν περιορίζεται μόνο στο πότε και πού δημιουργείται μια σχέση με τον πελάτη. Ενώ για το CRM το ιστορικό του πελάτη παίζει το βασικότερο ρόλο, στο e-CRM αυτό αποτελεί απλά ένα μέρος της υπόθεσης. Η σημαντικότερη πρόκληση για το χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, στον οποίο ανήκει και το e-CRM, είναι η αναγνώριση του επισκέπτη μιας ιστοσελίδας. Και εδώ κρίνεται πολύ χρήσιμη η διατήρηση του ιστορικού κάθε πελάτη αλλά δεν επαρκεί. Και αυτό γιατί το ιστορικό του πελάτη παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση για τις προτιμήσεις του στο παρελθόν αλλά δε δίνει καμία ιδέα για την τωρινή συμπεριφορά του. Νέες τάσεις και τεχνικές αναπτύσσονται στο χώρο του e-CRM (π.χ. e-CRM-enabled marketing) προκειμένου οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται να μη χάνονται και η επιχείρηση να μπορεί να εκμεταλλευτεί την αποκάλυψη των σημερινών διαθέσεων του πελάτη για να καταλήξει σε χρήσιμα για το μέλλον συμπεράσματα.

4.5. Πλεονεκτήματα του e-CRM για την επιχείρηση

Το e-CRM τροφοδοτεί την επιχείρηση με πλούσια στοιχεία σχετικά με την αξία και την κερδοφορία των πελατών, δίνοντας με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα κατάλληλης κατανομής των πόρων της στην πελατειακή της βάση. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιους πελάτες πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και διαμορφώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης και το σύνολο της προσφοράς της αναλόγως. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ανώτερο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών υψηλής σημασίας και επιτυγχάνονται σημαντικά επίπεδα πιστότητας.

Αυξημένη αποτελεσματικότητα ενεργειών marketing

Η λεπτομερής πληροφόρηση αναφορικά με τις προτιμήσεις και τις τάσεις των πελατών βοηθά την επιχείρηση να προβλέψει με επιτυχία τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που επιθυμούν διαφορετικές κατηγορίες πελατών και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης αγορών. Η εφαρμογή του e-CRM επιτρέπει τη διεξαγωγή περισσότερο στοχευμένων διαφημιστικών εκστρατειών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Είναι δυνατή, επιπλέον, η ανάλυση των δεδομένων με

βάση πολλαπλά κριτήρια, ώστε να εντοπιστεί ποια στοιχεία της καμπάνιας είχαν τη μεγαλύτερη θετική επίπτωση στις πωλήσεις και την κερδοφορία.

Βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης

Χάρη στο e-CRM η επιχείρηση είναι σε θέση να λαμβάνει, να ανανεώνει και να δρομολογεί παραγγελίες από πελάτες απομακρυσμένα και με μεγάλη ακρίβεια.

Η ολοκλήρωση των πληροφοριών πελατών και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές από τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στη διάχυση της γνώσης και επομένως στη αποφυγή πιθανών καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η επιχείρηση διαθέτει επίσης μεγαλύτερη ευελιξία και επιτυγχάνει ταχύτερη ικανοποίηση αιτημάτων πελατών.

Αυξημένη αποδοτικότητα και μείωση του κόστους

Η χρήση του CRM συμβάλλει αύξηση της αποδοτικότητας του τμήματος marketing μέσα από την χαμηλού κόστους προσέγγιση νέων και διατήρηση υπαρχόντων πελατών. Επιπρόσθετα, επιτυγχάνει μείωση των διοικητικών εξόδων λόγω του υψηλού βαθμού αυτοματοποίησης που περιλαμβάνει.

Αύξηση πωλήσεων

Χάρη στο e-CRM, η επιχείρηση αξιοποιεί τις πληροφορίες σχετικά με την πελατειακή της βάση και σαν αποτέλεσμα αυξάνονται οι πωλήσεις και τα έσοδα της. Επιπρόσθετα, η σωστή στόχευση και προσέγγιση νέων πελατών αλλά και η αύξηση της διατήρησης των υπαρχόντων συμβάλλουν θετικά στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

4.6 Το CRM στο ποδόσφαιρο

Το Σχεσιακό Marketing (Relationship Marketing)

Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες από μέρους των επιχειρήσεων, σε ένα περιβάλλον που χαρακτηριζόταν, μέχρι πρότινος, από την έννοια του μαζικού marketing, έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς και την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία ήδη από τη δεκαετία του 1970 (Hennenberg, 2006). Η έμφαση αυτής της νέας νοοτροπίας του marketing, δηλαδή η έμφαση στους πελάτες, επικεντρώνεται στην καλλιέργεια και δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων συναλλαγών, στη βάση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης. Η έμφαση αυτή και η στροφή των marketers σε αυτή τη νοοτροπία, ιδίως από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα, οφείλεται τόσο στο αυξημένο κόστος απόκτησης νέων πελατών, όσο και στην ύπαρξη κορεσμένων αγορών. Αυτά τα δύο οδήγησαν στην αυξημένη σημασία της πελατειακής αφοσίωσης και στην επικέντρωση στο marketing πελατειακών σχέσεων. Η προσπάθεια αυτή διευκολύνθηκε περαιτέρω από τις νέες δυνατότητες της πληροφορικής, ιδίως στην περιοχή του marketing βάσεων και εξόρυξης δεδομένων (Hennenberg, 2006).

Η οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες βοηθά τους υπεύθυνους marketing να κατανοήσουν καλύτερα και να ικανοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τους πελάτες τους. Τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν και τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς του marketing (Canato και Corrocher, 2004). Οι οργανισμοί, επομένως, θεωρούσαν ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία τους και η βιωσιμότητά τους εξαρτόταν από τη διακράτηση των υφιστάμενων πελατών, αλλά και την απόκτηση νέων. Οι αρχές αυτές κατέχουν κεντρική θέση στη θεωρία του σχεσιακού μάρκετινγκ (Relationship Marketing - RM), η οποία εστιάζει στην αλληλεπίδραση αγοραστή-πωλητή, και υποθέτει ότι η μακροβιότητα αυτής της σχέσης και η επιχειρηματική κερδοφορία συνδέονται. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η χρήση της αλληλεπίδρασης αγοραστή-πωλητή για την ανάπτυξη προσφοράς marketing και εξυπηρέτησης, η οποία συνδράμει στην απόκτηση και διακράτηση πελατών (Canato και Corrocher, 2004).

Αναφορικά με τη σημασία του σχεσιακού marketing, θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι, παρά το γεγονός πως θα υπάρχει πάντα η ανάγκη του παραδοσιακού marketing, η έμφαση στο μείγμα marketing των 4Ps δεν θεωρείται πλέον από ορισμένους ακαδημαϊκούς, ως η επικρατούσα λογική marketing. Αντίθετα, το RM θεωρείται ότι αποτελεί πιο κατάλληλο νέο παράδειγμα σκέψης, θεωρίας και πρακτικής στο χώρο του marketing. Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, η δεκαετία του 1990 θεωρήθηκε ως η χρονική στιγμή για να λάβει το RM εξέχουσα θέση στη στρατηγική marketing, υποστηριζόμενο από την ανάδειξη πρωτοβουλιών του marketing υπηρεσιών, των στρατηγικών συνεργασιών και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η θεωρία του RM διατυπώνει τη θέση ότι τα οφέλη για την επιχείρηση συσσωρεύονται, με τη μορφή της προστασίας της πελατειακής βάσης, μέσω της δημιουργίας διαφοροποίησης των προϊόντων και εμποδίων αντικατάστασής τους, και βελτίωσης των κερδών (Richard et al., 2007). Συνεπώς, η σημασία του RM μπορεί να συνοψιστεί, ως δημιουργία αμοιβαίας αξίας, διαμέσου των μακροχρόνιων, σταθερών σχέσεων, μέσω της εστίασης στην κατανόηση των πελατών, της διαχείρισης των πόρων και της ανταπόκρισης στις προσδοκίες των πελατών (Richard et al., 2007).

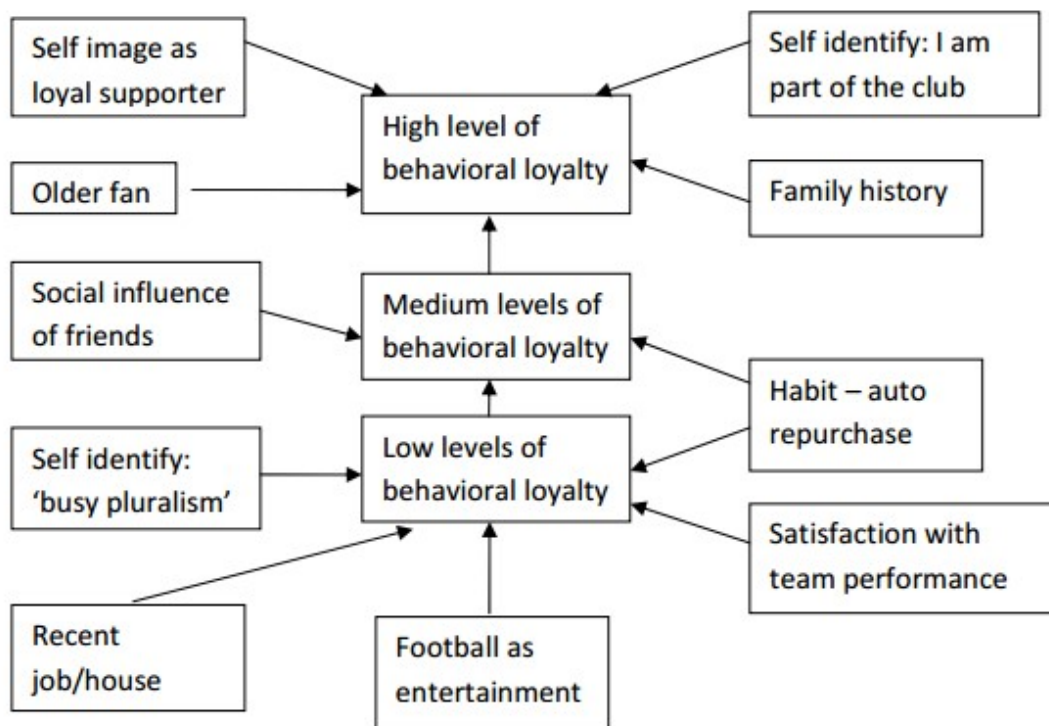
Το relationship marketing στο ποδόσφαιρο

Οι McCarthy et al. (2011) αναφέρουν ότι υπάρχει γενικά μία έλλειψη μελετών σχετικά με την κατανόηση του RM στη βιομηχανία των σπορ. Ένα παράδειγμα από τον τομέα των σπορ είναι οι φανατικοί οπαδοί μίας ομάδας, οι οποίοι αναφέρονται ως ένα παράδειγμα πελατών που έχουν εξαιρετικά υψηλό βαθμό συμμετοχής. Ένα ακόμη παράδειγμα καθώς και όσοι αγοράζουν εισιτήρια διαρκείας, καθώς με αυτόν τον τρόπο επιδεικνύουν την αφοσίωσή τους στην ομάδα και μία επιθυμία να επιδείξουν αυτήν την αφοσίωση και την συμμετοχή – εμπλοκή τους μέσα από τη συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Υπάρχει μία στενή σχέση μεταξύ του relationship marketing και της πιστότητας των πελατών (Allison, 2013). Ωστόσο, αυτή η πιστότητα από μέρους των οπαδών είναι το στοιχείο εκείνο που διαφοροποιεί τις ποδοσφαιρικές ομάδες από τις

υπόλοιπες εταιρείες, ή αλλιώς τη βιομηχανία των σπορ από τις άλλες. Πιο συγκεκριμένα, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο των ποδοσφαιρικών ομάδων είναι η σημασία που έχει για τους οπαδούς τους να προσδιοριστούν ως πιστοί υποστηρικτές της ομάδας, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αυτή η δέσμευση με την ομάδα ενδυναμώνεται όταν η ομάδα δεν χαρακτηρίζεται από υψηλή απόδοση. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί και το γεγονός ότι η υποστήριξη των οπαδών σε μία ομάδα μπορεί να αποδοθεί σε πολλά διαφορετικά συστήματα πίστης, όπως είναι η αυτό-εικόνα, αλλά και η κοινότητα στην οποία ανήκουν οι οπαδοί (Tapp 2004). Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο βαθμό πιστότητας, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 1. Μορφές και βαθμός πιστότητας οπαδών ποδοσφαιρικών ομάδων



Πηγή: Tapp, 2004, σελ. 213

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ομάδα Paris Saint-Germain. Η PSG προχώρησε και σε οργανωσιακές αλλαγές, οι οποίες μεταξύ άλλων περιελάμβαναν (Thompson, 2004): α) δεν δινόταν πλέον τόσο μεγάλη έμφαση στις πωλήσεις προϊόντων της ομάδας (merchandise και εισιτηρίων), αλλά στην ικανοποίηση των πελατών, μέσα από την υιοθέτηση μίας πελατοκεντρικής αντίληψης. Για αυτό το

σκοπό υιοθετήθηκε ένα καινούργιο πληροφοριακό σύστημα, β) υπήρξε μεταστροφή στην κουλτούρα της εταιρείας προς ένα κοινό συμφέρον και ενδιαφέρον: στις υποστηρικτικές και τυποποιημένες πρακτικές εξυπηρέτησης πελατών. Η PSG χρησιμοποίησε ένα επικοινωνιακό μήνυμα εντός του οργανισμού, το οποίο είχε ως στόχο την ανάπτυξη μίας μακροχρόνιας στρατηγικής, αντί μίας στρατηγικής ανά σαιζόν, κάτι που απαιτούσε την στενή συνεργασία των τμημάτων της εταιρείας μεταξύ τους, προκειμένου να ανταλλάσσονται πληροφορίες που αφορούσαν τους πελάτες. Επίσης, δεδομένου ότι εισήγαγε μία κάρτα προνομίων, όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, η ομάδα της Γαλλίας έθεσε κοινούς στόχους για την ανάπτυξή της.

Μέσα από το παράδειγμα της NFL (National Football League) της Αμερικής, μπορούν να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το relationship marketing που εφαρμόζει (Roth, 2015; Rampton, 2015):

1. Η NFL είναι ένας ενιαίος οργανισμός που έχει δημιουργήσει ενδιαφέρον όχι μόνο σε επίπεδο ομάδων, αλλά και της League στο σύνολό της. Με το "best of each game" της NFL RedZone's (όπου παρουσιάζονται στους οπαδούς όλα τα σκορ από τα παιχνίδια που βρίσκονται σε εξέλιξη), αλλά και το εισιτήριο της Κυριακής, η League είναι σε θέση να κρατήσει ενεργούς τους οπαδούς σε όλη τη χώρα, με μία μακροχρόνια ενεργή συμμετοχή τους. σε αυτό συμβάλλουν και οι συνέταιροι της NFL σε επίπεδο μέσων μαζικής ενημέρωσης, καθώς παρέχουν πρόσβαση στα παιχνίδια μέσω της συμβατικής τηλεόρασης, της καλωδιακής τηλεόρασης αλλά και μέσω του διαδικτύου (Online Streaming). Επίσης, αρκετά παιχνίδια λαμβάνουν χώρα Δευτέρα βράδυ, όπου υπάρχει υψηλή τηλεθέαση, έχει λανσάρει το δικό της δίκτυο στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, κάθε ομάδα έχει δική της ιστοσελίδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ παράλληλα παρέχει στους οπαδούς επιπλέον περιεχόμενο, όπως με τη σειρά *NFL Films*. Με αυτόν τον τρόπο, το προϊόν της NFL είναι άμεσα διαθέσιμο στους οπαδούς, κάτι που συμβάλλει στην καλλιέργεια σχέσεων με αυτούς.
2. Ένας ακόμη τρόπος με τον οποίον η NFL δημιουργεί σχέσεις με τους οπαδούς είναι μέσω της ιδέας του φανταστικού ποδοσφαίρου που μπορεί κανείς να παίξει και μέσω της ιστοσελίδας NFL.com
3. Η NFL έχει επενδύσει πολλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό στο να δημιουργήσει νέους πελάτες-οπαδούς, αλλά στο να κρατήσει τους υπάρχοντες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της περιοχής Green Bay, η οποία με πληθυσμό 106,000 κατοίκους αποτελεί την πιο κερδοφόρα περιοχή στην αγορά του αμερικάνικου ποδοσφαίρου.

4. Η NFL συνεχώς αλλάζει και αναπτύσσει τους κανόνες παιχνιδιού, ώστε να κρατάει αμείωτο το ενδιαφέρον των οπαδών, ενώ εισάγει και νέες καινοτομίες, όπως για παράδειγμα τη Super Bowl το 1967

Η Major League Soccer (MLS) εφαρμόζει και αυτή με τη σειρά της τακτικές που στοχεύουν στην καλλιέργεια και δημιουργία σχέσεων με τους οπαδούς των ομάδων, μέσα από (SAS, 2014): την αποστολή αρκετών newsletters κάθε εβδομάδα στους οπαδούς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθένα από τα οποία είναι εξατομικευμένα, με βάση το προφίλ, αλλά και την συμπεριφορά του κάθε οπαδού. Για παράδειγμα, το newsletter 'This Week in MLS' έχει δύο εκδόσεις. Η πρώτη είναι ένα στατικό e-mail, το οποίο προωθεί τρεις εθνικές μεταδόσεις αγώνων στα κανάλια NBC, ESPN ή Univision. Το δεύτερο είναι περισσότερο πελατοκεντρικό, με βάση την σχέση του οπαδού με μία συγκεκριμένη ομάδα, αλλά και τη γεωγραφική του τοποθεσία. Σε αυτήν την περίπτωση, το e-mail περιέχει και πληροφορίες σχετικά με τοπικές μεταδόσεις, αλλά και εικόνες που αφορούν τη δική του ομάδα. Το αποτέλεσμα είναι ότι η ανταπόκριση των οπαδών στα εξατομικευμένα e-mails κατέδειξε αύξηση κατά 39% σε σχέση με τα στατικά e-mails.

Οι McCarthy et al. (2011) στην έρευνά τους έδωσαν έμφαση στη σχέση μεταξύ του RM και των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης των ποδοσφαιρικών ομάδων, ένα μέσο που χάρη στην τεχνολογία έχει συμβάλει σε τεράστιο βαθμό στο σχεσιακό marketing και στο CRM. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2009, ο αριθμός των οπαδών της Football League που χρησιμοποιούσαν την επίσημη ιστοσελίδα της για να ενημερωθούν σχετικά με νέα μειώθηκε στο 55%, σημειώνοντας πτώση 13% σε σύγκριση με το 2008. Αντίθετα, ο αριθμός των χρηστών που χρησιμοποιούσαν μη επίσημες ιστοσελίδες αυξήθηκε κατά 6 μονάδες, αγγίζοντας το 21%. Επιπρόσθετα, το 23% των οπαδών των ομάδων της Championship χρησιμοποιούσαν επίσης μη επίσημες ιστοσελίδες ως η κύρια πηγή πληροφόρησής τους.

ΤΟ CRM ΚΑΙ ΤΟ e-CRM ΣΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ

Γενικά περί του CRM

Το CRM αναφέρεται στη φιλοσοφία εκείνη που εστιάζει στη δημιουργία μακροπρόθεσμων και στενών σχέσεων με τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, το CRM είναι μία βασική οργανωτική διαδικασία που εστιάζει στη δημιουργία, τη διατήρηση και την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης σχέσης με τους πελάτες (Jayachandran et al., 2005). Το CRM μπορεί να οριστεί ως το αποτέλεσμα της συνεχούς εξέλιξης και ενσωμάτωσης των ιδεών marketing και των εξελίξεων της τεχνολογίας, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Boulding et al. (2005). Οι Payne και Frow (2005) από την πλευρά τους επισημαίνουν ότι το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση που αφορά στη δημιουργία βελτιωμένης αξίας για τους μετόχους μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες-κλειδιά, αλλά και διάφορες κατηγορίες πελατών.

Ουσιαστικά, το CRM αποτελεί μία επιχειρηματική στρατηγική κατανόησης του πελάτη, η οποία υποστηρίζει την επιθυμητή εμπειρία του πελάτη και οικοδομεί την επικερδή πελατειακή αφοσίωση. Σύμφωνα με τους Chang και Ku (2009), το CRM επικεντρώνεται στην απόκτηση νέων πελατών, τη βελτίωση της κερδοφορίας των υπαρχόντων, αλλά και τη διακράτηση των επικερδών πελατών. Κατά συνέπεια, με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι, το CRM χρησιμοποιεί αφενός τις νέες τεχνολογίες και ιδίως την τεχνολογία της πληροφορικής και αφετέρου τη γνώση ενσωμάτωσης του marketing, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης, ούτως ώστε να μπορέσει να παράσχει εξατομίκευση για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, την ενίσχυση της πελατειακής αφοσίωσης, και την αύξηση της κερδοφορίας των οργανισμών.

Κατά συνέπεια, το CRM δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να προσαρμόσει τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες του στις ανάγκες κάθε ξεχωριστού πελάτη, έχοντας στο επίκεντρο την πελατοκεντρική αντίληψη και εκμεταλλευόμενο την τεχνολογία της πληροφορικής. Ως εκ τούτου, το CRM αποτελεί επιχειρηματική στρατηγική η οποία εστιάζει στον πελάτη, και η οποία αυξάνει την ικανοποίηση και

αφοσίωσή του, μέσω της προσφοράς υπηρεσίας που ανταποκρίνονται και εξατομικεύονται περισσότερο στον κάθε πελάτη. Είναι συνηθέστερη η υλοποίηση των τεχνολογικών πρωτοβουλιών του CRM σε λειτουργικές περιοχές, όπως η υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών, οι πωλήσεις, και το marketing, για την βελτιστοποίηση της κερδοφορίας και των εσόδων (Croteau και Li, 2003).

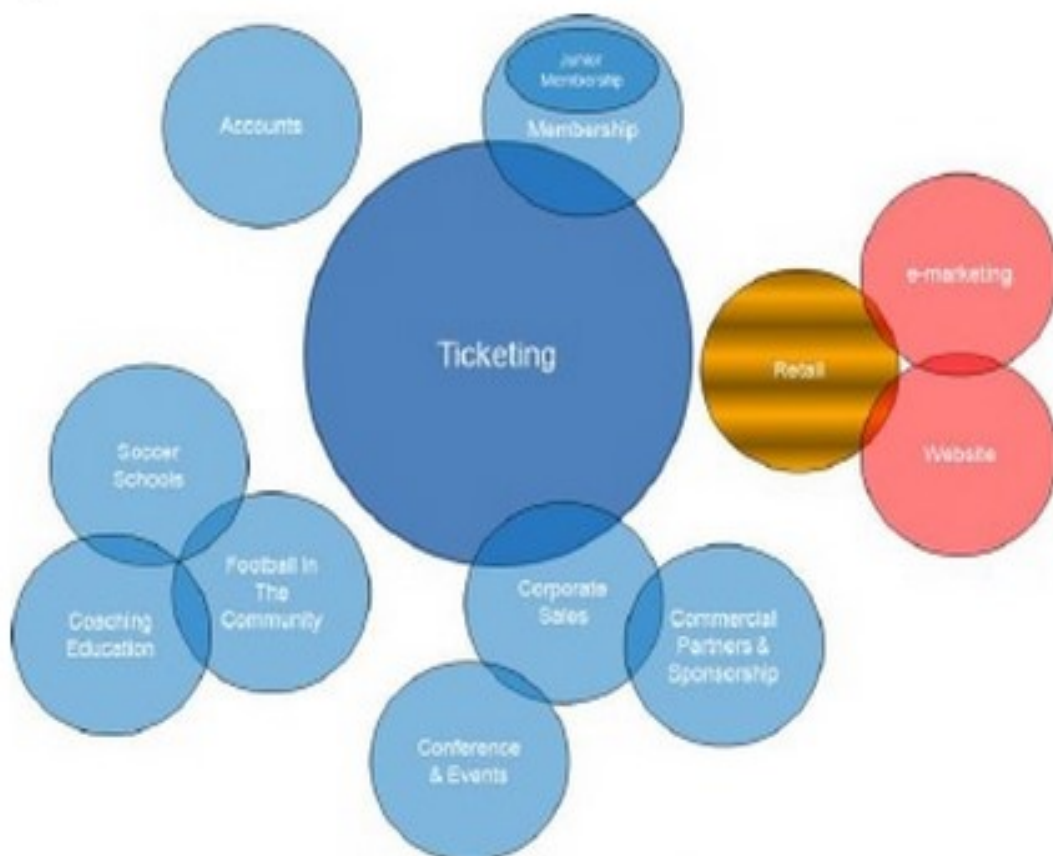
Βάσει των προαναφερθέντων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το CRM ενώνει το δυναμικό αφενός των στρατηγικών του relationship marketing και αφετέρου της πληροφορικής, ούτως ώστε να δημιουργηθούν κερδοφόρες, μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και τους άλλους βασικούς παράγοντες-ενδιαφερόμενους (stakeholders). Όπως τονίζουν οι Baird και Parasnis (2011), η στρατηγική του CRM, που έχει διευκολυνθεί από διαδικασίες και την τεχνολογία, έχει σχεδιαστεί για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ως μέσο για την επίτευξη μεγαλύτερης αξίας από τους πελάτες κατά τη διάρκεια της σχέσης μεταξύ της τράπεζας και των πελατών. Οι στρατηγικές αυτές συνήθως επικεντρώνονται στα επιχειρησιακά δεδομένα που απαιτούνται για τη διαχείριση των πελατών.

CRM και e-CRM στο ποδόσφαιρο

Οι McCarthy et al. (2011) στην έρευνά τους διερεύνησαν το ζήτημα του CRM στην περίπτωση τεσσάρων Αγγλικών ομάδων (Bolton Wanderers FC (BWFC), Leeds United FC (LUFC), Newcastle United FC (NUFC), Nottingham Forest FC (NFFC)) και πιο συγκεκριμένα τη σχέση μεταξύ του RM και των ιστοσελίδων από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η έρευνα κατέδειξε αρχικά ότι η έλλειψη ενσωμάτωσης συστημάτων και data warehousing συμβάλλει σε μία περιορισμένη προσέγγιση της συμπεριφοράς των πελατών και μία κατακερμάτιση της προσέγγισης των επικοινωνιών του RM. Αυτό αποτυπώνεται στο πιο κάτω γράφημα, με τους κύκλους να αποτυπώνουν τα διαφορετικά τμήματα των συστημάτων των βάσεων δεδομένων. Οι μπλε κύκλοι αποτυπώνουν ξεχωριστά εσωτερικά συστήματα. Όπως παρατηρούμε, δεν υπάρχει μία άμεση σύνδεση αυτών. Για παράδειγμα, η βάση δεδομένων των μελών (membership database) δεν συνδέεται με τη βάση δεδομένων των εταιρειών πωλήσεων (corporate sales database). Οι ροζ κύκλοι αντιπροσωπεύουν outsourced δραστηριότητες, όπως την επίσημη ιστοσελίδα της ομάδας, e-mail marketing και σε

μία μόνο ομάδα, το λιανικό εμπόριο (κύκλος με καφέ χρώμα). Αυτό σημαίνει για παράδειγμα ότι οι ομάδες δεν είναι σε θέση να εξάγουν δεδομένα με βάση την προσέλευση των φίλων της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο παιχνίδι μία κανονική ημέρα, αλλά και σε συνδυασμό με το κατά πόσο αυτά τα άτομα αγόρασαν κάτι από το merchandise της ομάδας και ενημερώθηκαν για τα τελευταία νέα της από την επίσημη ιστοσελίδα της ή ιστοσελίδες σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το τελικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι οι ομάδες δεν έχουν ενσωματωμένες και συνδεδεμένες βάσεις δεδομένων που θα τους επιτρέψουν να έχουν μία ολιστική άποψη σχετικά με τους οπαδούς της ομάδας και το πώς επηρεάζεται η συμπεριφορά τους από τις ψηφιακές πλατφόρμες επικοινωνίας.

Σχήμα 2. Κατακερμάτιση βάσεων δεδομένων για τέσσερις ποδοσφαιρικές ομάδες της Αγγλίας



Πηγή: McCarthy et al., 2011, σελ. 149

Ένα ακόμη συμπέρασμα της έρευνας των McCarthy et al. (2011) ήταν ότι οι ποδοσφαιρικές ομάδες είναι σε ένα εμβρικό στάδιο όσον αφορά στο CRM και στη σύνδεση των καναλιών τους με τρόπο κατάλληλο, ώστε να συντονίζονται τα εμπορικά μηνύματα και να βασίζονται σε μία πελατοκεντρική αντίληψη, δηλαδή να είναι tailored σε κάθε πελάτη-οπαδό της ομάδας. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του e-mail marketing που εξετάστηκε από τους μελετητές και βρέθηκε ότι το εβδομαδιαίο newsletter που στέλνεται στους οπαδούς της ομάδας δεν ενθαρρύνει την πλειοψηφία των οπαδών να επισκεφθούν τη επίσημη ιστοσελίδα της ομάδας τους παραπάνω από μία φορά, με αποτέλεσμα να υπάρχει μειωμένος αντίκτυπος των εμπορικών μηνυμάτων, εξαιτίας ακριβώς της έλλειψης πελατοκεντρικών επικοινωνιών δραστηριοτήτων.

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένες επιτυχημένες εφαρμογές CRM στις ποδοσφαιρικές ομάδες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο Γαλλική ομάδα Paris Saint-Germain και το CRM που εφάρμοσε. Η PSG ξεκίνησε με ένα πλάνο που βασιζόταν σε τέσσερα βήματα (Thompson, 2004).

Το πρώτο ήταν η απλοποίηση, βελτίωση και επέκταση των υπηρεσιών προς τους πελάτες, δηλαδή τους φίλους της ομάδας. Προς αυτόν τον σκοπό η ομάδα εισήγαγε τυποποιημένες διαδικασίες στην εξυπηρέτηση πελατών και λειτουργικότητα στο τηλεφωνικό της κέντρο, κάτι το οποίο διήρκεσε τρεις μήνες. Για παράδειγμα, διέκοψε τις πολλές τηλεφωνικές γραμμές και υιοθέτησε τον κωδικό 0800 για αγορά εισιτηρίων και πληροφορίες σχετικά με τα προσεχή παιχνίδια της ομάδας. Ταυτόχρονα επέκτεινε τον αριθμό των outlets για τα καταστήματα και την αγορά εισιτηρίων, συμπεριλαμβανομένου και ενός καταστήματος στην περιοχή Champs-Elysees.

Το δεύτερο ήταν η βελτίωση της πιστότητας των πελατών. Προς αυτόν τον σκοπό η PSG δημιούργησε μία κάρτα προνομίων, με τον τίτλο "Esprit Club", που παρείχε προνόμια στους κατόχους της και φίλους της ομάδας. Η διαδικασία αυτή χρειάστηκε επίσης τρεις μήνες για να ολοκληρωθεί.

Το τρίτο ήταν η επέκταση του εύρους των business-to-business σχέσεων. Προκειμένου να επιτύχει αυτό το στόχο, η ομάδα επικεντρώθηκε στη βελτίωση των

διαδικασιών πωλήσεων με άλλες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα χορηγούς. Η διαδικασία αυτή χρειάστηκε επίσης τρεις μήνες για να ολοκληρωθεί.

Τέλος, το τελευταίο ήταν η μείωση του κόστους του καναλιού διανομής-μεταφοράς. Αυτός ο στόχος επετεύχθη μέσα από την ανάπτυξη ενός νέου συστήματος εγγραφής των πελατών στα newsletters της εταιρείας, το οποίο και ενσωμάτωσε στο οικονομικό της σύστημα. Η διαδικασία αυτή χρειάστηκε πέντε μήνες για να ολοκληρωθεί.

Η ομάδα της Γαλλίας εισήγαγε ένα καινούργιο πληροφοριακό σύστημα, από την Oracle E-Business, προκειμένου να υποστηρίξει την ανάπτυξη του προγράμματος CRM, κάτι που απαιτήσε τη δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος IT για πρώτη φορά στα χρονικά της ομάδας την περίοδο 2001-2002 (Thompson, 2004). Το τμήμα αυτό επέτρεψε την ενσωμάτωση όλων των διαδικασιών και των βάσεων δεδομένων, καθώς πριν από τη δημιουργία του κάθε τμήμα είχε τα δικά του εργαλεία για την ανάλυση των δεδομένων.

Ένα σύστημα CRM μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαχείριση των πελατών και στην τμηματοποίησή τους, βάσει και τον online αγορών τους. Στο σύστημα αυτό εντάσσεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς εισιτηρίου, κάτι που συμβάλλει και στη μείωση του λειτουργικού κόστους των ποδοσφαιρικών ομάδων (Ehikhamenor, 2003). Τα συστήματα CRM δίνουν τη δυνατότητα στις ομάδες να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των marketing στρατηγικών τους και να απευθυνθούν σε μία περισσότερο ευρεία πελατειακή βάση, αυξάνοντας τη βάση των οπαδών τους. Η αγορά εισιτηρίων αποτελεί ένα μείζον θέμα για τις ομάδες, με την αύξηση του αριθμού των εισιτηρίων να αποτελούν ένα βασικό στόχο κάθε ομάδας. Τα συστήματα CRM μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση του e-bookings και της ηλεκτρονικής αγοράς των εισιτηρίων.

Όπως αναφέρει η Ellen (2010), τα συστήματα αυτά μπορούν μέσω αυτής της δυνατότητας που προσφέρουν στους φιλάθλους, να παράσχουν ιδιαίτερα χρήσιμες πληροφορίες στις ομάδες σχετικά με τις συνήθειές τους, αλλά και να τους

διευκολύνουν στην παρότρυνση μέσω των relationship marketing στρατηγικών να αυξήσουν τον αριθμό των θεατών σε κάθε παιχνίδι. Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί ότι η το 2008, η Southend United είχε στη βάση δεδομένων της 65.000 ονόματα, ενώ ο μέσος όρος των θεατών σε κάθε αγώνα ήταν 9.000. Αυτό σημαίνει ότι τα συστήματα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες που θα επενδύσουν σε αυτά τα CRM συστήματα να λάβουν δραστικά μέτρα προκειμένου να αυξήσουν τον αριθμό των θεατών που προσέρχονται στο γήπεδο.

Το γεγονός της ενσωμάτωσης της δυνατότητας e-booking και αγοράς ηλεκτρονικού εισιτηρίου μέσω των συστημάτων CRM, η δυνατότητα άντλησης πληροφοριών για τους φίλους της ομάδας και η δυνατότητα παρακίνησης των φίλων αυτών να προσέρχονται πιο συχνά στα παιχνίδια, έγινε κατανοητό τόσο από όσο αναφέρθηκαν πρωτίτερα, όσο και μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας των Adamson et al. (2006), η οποία αναλύεται αμέσως παρακάτω.

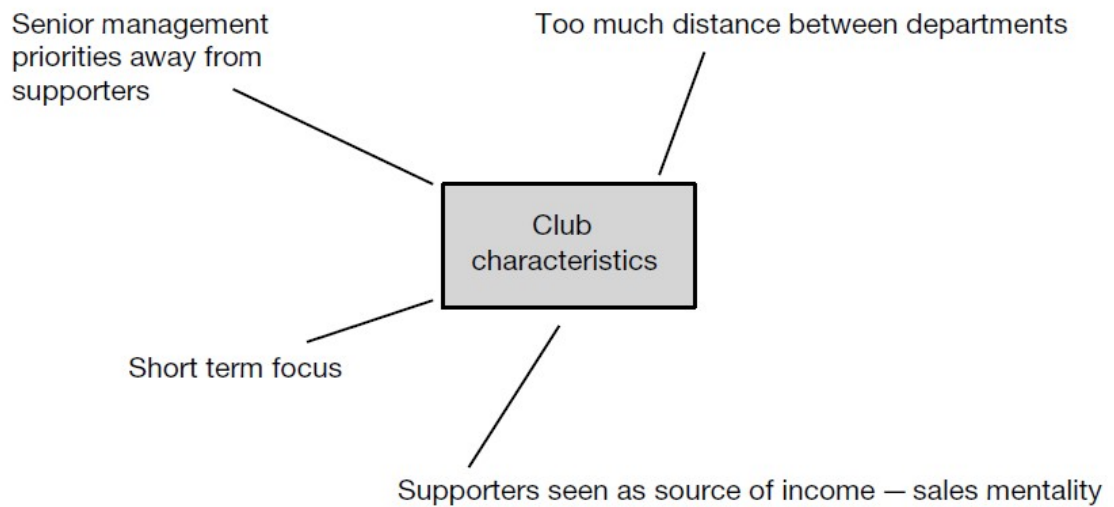
Οι Adamson et al. (2006) διεξήγαγαν μία έρευνα 10 εβδομάδων το 2004, όπου οι ερευνητές είχαν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν από κοντά την εφαρμογή μίας διαδικασίας εισαγωγής CRM σε μία ομάδα ποδοσφαίρου της championship league, της οποίας το όνομα δεν αναφέρθηκε για λόγους προστασίας δεδομένων. Η ομάδα αυτή αποφάσισε να αντικαταστήσει όλα τα πληροφοριακά της συστήματα με ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο αποτελούνται από σύστημα εισιτηρίων, εταιρικών πωλήσεων, merchandising και CRM. Κατά τη διαδικασία αυτή υπήρξαν προβλήματα και λάθη τόσο από τη μεριά του management όσο και του IT. Ένα πρόβλημα που αναφέρθηκε ήταν ότι η ομάδα του Project έτεινε να δίνει έμφαση στην τεχνολογική πλευρά του πληροφοριακού συστήματος και του CRM και όχι στην πελατοκεντρική αντίληψη του συστήματος αυτού. Επιπρόσθετα, υπήρχε χάσμα επικοινωνίας και καθοδήγησης ανάμεσα στους Managers και τους υφισταμένους. Επίσης, προβλήματα υπήρξαν και κατά την επικοινωνία με τους φίλους-οπαδούς της ομάδας, που είχαν ελάχιστη πληροφόρηση σχετικά με το νέο αυτό σύστημα. Το πρόβλημα αυτό οδήγησε σε ακόμη περισσότερα προβλήματα όταν το σύστημα αγοράς εισιτηρίων παρουσίασε πρόβλημα και αρκετοί από τους φίλους της ομάδας δεν κατάφεραν να προμηθευτούν εισιτήριο για τον αγώνα, εξαιτίας των αργών και με προβλήματα διαδικασιών. Μία ακόμη παράλειψη συνιστούσε το γεγονός ότι το σύστημα CRM θα συνέλλεγε πληροφορίες σχετικά με τους οπαδούς καθώς αγόραζαν εισιτήριο ή έκαναν

εγγραφή ως μέλη, αλλά δεν ήταν με σαφήνεια προσδιορισμένο το είδος των πληροφοριών που θα έπρεπε να συλλεχθούν, αλλά και το πώς θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αυτές οι πληροφορίες. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή του συστήματος CRM έδωσε στην ομάδα τη δυνατότητα να τμηματοποιήσει τους οπαδούς τους και να δημιουργήσει συγκεκριμένα άμεσα επικοινωνιακά μηνύματα σε καθένα από αυτά τα τμήματα.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα κυριότερα προβλήματα που προέκυψαν κατά την εφαρμογή αυτού του CRM συστήματος. Όπως παρατηρεί κανείς, τα προβλήματα αυτά εστιάζουν στα ακόλουθα (Adamson et al., 2006):

- Βραχυχρόνιος προσανατολισμός
- Πολύ μεγάλη απόσταση ανάμεσα στα τμήματα της ομάδας
- Νοοτροπία πωλήσεων, καθώς οι οπαδοί της ομάδας θεωρούνται ως πηγή εισοδήματος
- Οι προτεραιότητες των ανώτατων στελεχών δεν συνέπιπταν με τις προτεραιότητες των οπαδών της ομάδας

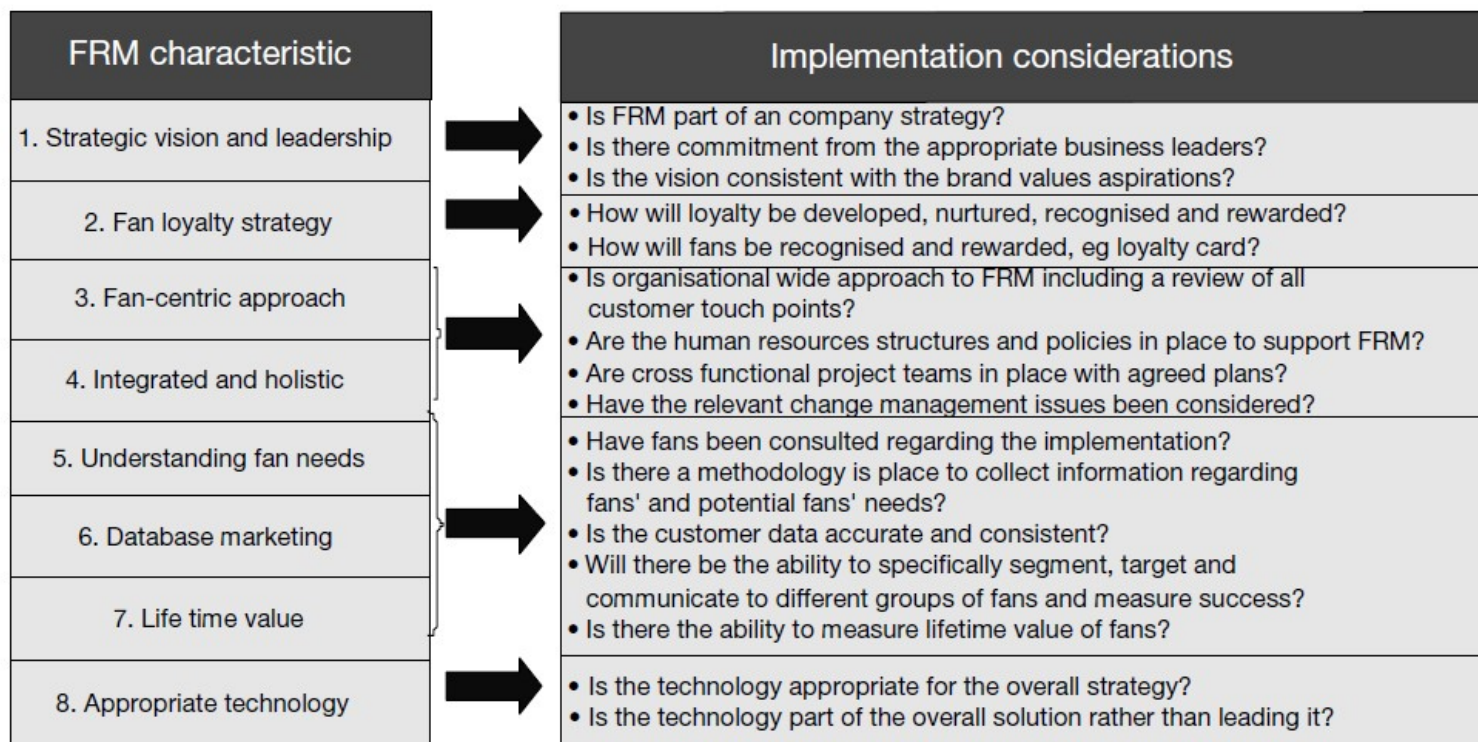
Σχήμα 3. Προβλήματα κατά την εφαρμογή του CRM από την ποδοσφαιρική ομάδα της Αγγλίας



Πηγή: Adamson et al., 2006, σελ. 166

Μετά από δέκα εβδομάδες εφαρμογής του συστήματος, η στρατηγική CRM δεν εφαρμόστηκε πλήρως, ενώ ένας πολύ αρνητικός αντίκτυπος ήταν η μείωση της φήμης του club ανάμεσα στους φίλους της ομάδας. Με βάση τα λάθη που προέκυψαν από την εφαρμογή αυτού του συστήματος CRM, οι Adamson et al. (2006) ανέπτυξαν ένα μοντέλο εφαρμογής ενός συστήματος σχεσιακού marketing για τις ποδοσφαιρικές ομάδες, το οποίο απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα.

Σχήμα 4. Εργαλείο εφαρμογής σχεσιακού marketing για τους οπαδούς των ποδοσφαιρικών ομάδων



Πηγή: Adamson et al., 2006, σελ. 167

Μεθοδολογία

Ερευνητικές υποθέσεις

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να αναλύσει την πελατοκεντρικής προσέγγισης που εφαρμόζουν οι σύγχρονοι αθλητικοί οργανισμοί μέσα από την σχετική βιβλιογραφία και παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα βασίστηκαν σε μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει πελατοκεντρική κουλτούρα στον χώρο του ποδοσφαίρου.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των πληροφοριών ακολουθήθηκε βιβλιογραφική έρευνα που σκοπό είχε την παρουσίαση του φαινομένου από διαφορετικές προσεγγίσεις με στόχο την ανάδειξη των τακτικών που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις.

Συμπεράσματα

Στο σύγχρονο ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον η σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης, είμαι κατά γενική ομολογία, ο σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Το CRM δεν αποτελεί απλά μια πρώτη επαφή με τους πελάτες, ούτε σχετίζεται με τον υψηλό βαθμό εξυπηρέτησης τους. Είναι μια ευρύτερη έννοια που αφορά στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες και το αποτελεσματικό CRM προσδίδει από τη μία πλευρά αξία στον πελάτη και από την άλλη εξασφαλίζει ανάπτυξη και κερδοφορία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα για όλους τους εμπλεκόμενους, από τους πελάτες μέχρι τους μετόχους της επιχείρησης.

Σαν έννοια το CRM περικλείει τον ανασχεδιασμό της κουλτούρας ολόκληρης της επιχείρησης και απαιτεί τη χάραξη και υλοποίηση μιας ξεκάθαρης στρατηγικής για τους πελάτες, η οποία θα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσελκύει συνεχώς νέους πελάτες με σκοπό την μακροπρόθεσμη αύξηση του κέρδους της. Επίσης το CRM είναι μια λειτουργική στρατηγική μάρκετινγκ, η οποία απαιτεί την αναθεώρηση όλων των στοιχείων μιας επιχειρησιακής μονάδας, δηλαδή της τεχνολογικής υποδομής που αυτή διαθέτει, των διαδικασιών που ακολουθεί και τέλος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της.

Το Customer Relationship Management αποτελεί ουσιαστικά το «πάντρεμα» της πελατειακής προσέγγισης και της τεχνολογίας. Συνδυάζει τη φιλοσοφία του Relationship Marketing με τη σύγχρονη πληροφοριακή τεχνολογία σε μια ενιαία στρατηγική που οδηγεί σε σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τμηματοποίηση πελατών και εστίαση σε εκείνους που είναι πιο κερδοφόροι, καθώς και δημιουργία προσωποποιημένων εμπειριών για τον πελάτη.

Το συγκεκριμένο μοντέλο προσπαθούν με τη σειρά τους να υιοθετήσουν και οι εμπλεκόμενοι με τον αθλητισμό και συγκεκριμένα με το ποδόσφαιρο. Λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα μεταξύ των πελατών μιας οποιασδήποτε εταιρείας, με αυτή των πελατών-οπαδών, οι οποίοι αισθάνονται μέλη της ομάδας, κάτι τέτοιο καθιστά δύσκολη την εφαρμογή και την υλοποίηση ενός πληροφοριακού συστήματος CRM. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι μία ποδοσφαιρική ομάδα της 2^{ης} κατηγορίας της Αγγλίας (championship league), της οποίας το όνομα δεν αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία για λόγους προστασίας δεδομένων. Η συγκεκριμένη αποφάσισε να αντικαταστήσει όλα τα πληροφοριακά της συστήματα με ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο αποτελούνται από σύστημα εισιτηρίων, εταιρικών πωλήσεων, merchandising και CRM. Κατά τη διαδικασία αυτή υπήρξαν προβλήματα και λάθη τα οποία προκύπτουν από τα ακόλουθα (Adamson et al., 2006):

- Βραχυχρόνιος προσανατολισμός.
- Πολύ μεγάλη απόσταση ανάμεσα στα τμήματα της ομάδας.
- Νοοτροπία πωλήσεων, καθώς οι οπαδοί της ομάδας θεωρούνται ως πηγή εισοδήματος.
- Οι προτεραιότητες των ανώτατων στελεχών δεν συνέπιπταν με τις προτεραιότητες των οπαδών της ομάδας.

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένες επιτυχημένες εφαρμογές CRM στις ποδοσφαιρικές ομάδες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Γαλλική ομάδα Paris Saint-Germain και το CRM που εφάρμοσε. Η PSG ξεκίνησε με ένα πλάνο που βασιζόταν σε τέσσερα βήματα (Thompson, 2004):

- Επέκταση των υπηρεσιών προς τους πελάτες, δηλαδή τους φίλους της ομάδας.
- Βελτίωση της πιστότητας των πελατών.
- Επέκταση του εύρους των business-to-business σχέσεων.

- Μείωση του κόστους του καναλιού διανομής-μεταφοράς.

Πέντε μήνες μετά την εφαρμογή της συγκεκριμένης διαδικασίας, παρατηρήθηκε αύξηση της πιστότητας των φιλάθλων, συχνότερη επισκεψιμότητα στο site και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της ομάδας, καθώς και αύξηση των εισιτηρίων διαρκείας.

Τέλος το CRM το υιοθέτησαν και είχαν εξίσου θετικά αποτελέσματα όχι μόνο ομάδες αλλά και ομοσπονδίες όπως το NFL, το MLS οι οποίες μέσα από το sites παρείχαν την καλύτερη ενημέρωση στους φιλάθλους σχετικά με τα νέα της ομάδας τους, αλλά και με την αποστολή αρκετών newsletters κάθε εβδομάδα στους οπαδούς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθένα από τα οποία ήταν εξατομικευμένα, με βάση το προφίλ, αλλά και την συμπεριφορά του κάθε οπαδού (SAS, 2014). Το αποτέλεσμα είναι ότι η ανταπόκριση των οπαδών στα εξατομικευμένα e-mails κατέδειξε αύξηση κατά 39% σε σχέση με τα στατικά e-mail.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Επιτήδειος Γ., 2001, «Τι είναι και πως λειτουργεί το e-CRM»
- Ζαχόπουλος Α., 2001, «Το Customer Relationship Management και η συμβολή του στο χτίσιμο σχέσεων με τους πελάτες
- Καμπουράκης Α., 2012, Σημειώσεις μαθήματος «Εξυπηρέτηση Πελατών»
- Κιόχου Ν., 2001, «Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer Relationship Management στην ελληνική αγορά»
- Μπουράντας Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., 1999, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών» , Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.
- Περακάκη Ε., 2006 , «Customer Relationship Management (CRM), Αποτελεσματική Στρατηγική υπό Προϋποθέσεις»
- Stefanou C., Sarmaniotis C., Stafyla A., 2003, «CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research», Business Process Management Journal, Vol 9, No5, 617-634
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, «Αρχές Μαρκετινγκ», Rosili.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Adamson, G., Jones, W., Tapp, A. (2006). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2), 156-172
- Allison, N. (2013). Going beyond on-pitch success: Fan engagement as a catalyst for growth. Ανακτήθηκε από: <http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2013/12/Nicole-online-version.pdf>
- Baird, C.H., Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30-37
- Boulding W., Staelin R., Ehret M., Johnston J.W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155-166
- Bradshaw D., Brash C., 2001, «Managing Customer Relations in the e-business world: How to personalize computer relationships for increased profitability», Vol 29, No 12, pp 520-529
- Canato, A., Corrocher, N. (2004). Information and communication technology: organisational challenges for Italian banks. *Accounting, Business & Financial History*, 14(3), 355-370
- Chablo E., 1999 «The importance of marketing data intelligence in delivering successful CRM»
- Chang, H.H., Ku, W.K. (2009). Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BPR and organisational learning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(3), 327-348
- Croteau, A.M., Li, P.(2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21-34
- Ehikhamenor, F.A. (2003). Information technology in Nigerian banks: The limits of expectations. *Information Technology for Development*, 10(1), 13-24

- Ellen, L. (2010). Increasing attendances at football clubs. Ανακτήθηκε από:
http://www.mishcon.com/assets/managed/docs/downloads/doc_2420/increasing_Attendances_in_the_Football_League_-_March_2010.pdf
- Freeman M., 1999, «The 2 customer lifecycles»
- Galbreath J., Rogers T., 1999 «Customer Relationship Leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business»
- Greenberg P., 2001, «CRM at the speed of life: capturing and kipping customers in internet real life
- Harari O., 2000, «Leapfrogging the competition»
- Henneberg, S.C. (2006). An Exploratory Analysis of CRM Implementation Models. *Journal of Relationship Marketing*, 4(3-4), 85-104
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 177-192
- Kotorov R., 2002, «Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM»
- McCarthy, J., Pioch, E., Rowley, J., Ashworth, C. (2011). Social Network Sites and Relationship Marketing Communications: Challenges for UK Football Clubs. *MindTrek' 11 "Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments"*, 145-152
- Payne, A., Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176
- Rampton, J. (2015). 6 Things the NFL's Focus on 'Fan Engagement' Can Teach Small Business. Ανακτήθηκε από:
<http://www.entrepreneur.com/article/250220>
- Reichheld F., Rigby D., 2002, «Avoid the four perils of CRM»
- Rembrandt M., 2002, «Outsourcing CRM functions»

- Richard, J.E., Thirkell, P.C., Huff, S.L. (2007). An Examination of Customer Relationship Management (CRM) Technology Adoption and its Impact on Business-to-Business Customer Relationships. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 927-945
- Roth, C. (2015). Score a Touchdown in Customer Engagement With These 3 Lessons From the NFL. Ανακτήθηκε από: <http://www.entrepreneur.com/article/250467>
- SAS (2014). Marketing Automation Drives Sports Fan Engagement. Pro Soccer League Takes Contact Strategy to the Next Level. Ανακτήθηκε από: http://cesarfraile.es/wp-content/uploads/2014/10/SAS-para-MLS-sports-fans-engagement-106832_2gKV.pdf
- Smith K., 2001, «Getting payback for CRM»
- Sterne J., 1996, «Customer service on the Internet: building relationships, increasing loyalty and stay competitive»
- Swift R.S., 2001, «Accelerating customers relationships using CRM and relationship technologies»
- Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans - We'll support you evermore?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11, 203-215
- Thompson E (2004), Paris Saint-Germain Football Club Scores With CRM Strategy, Case study CS-21-2633, Gartner research. Ανακτήθηκε από: http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2004/emea/paris.pdf
- Yonggui Weng, Rygielski C., 2004, «Data mining techniques for customer relationship management»