



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ"



ΜΕΛΕΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Συντονιστές:

Αδάμ Βρεχόπουλος, Λέκτορας στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας,
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ανδρέας Γαλανής, MBA, Σύμβουλος Διαχείρισης Πελατών (CRM Consultant)

Rapporteurs:

Ευαγγελία Μάντζαρη, Υποψήφια Διδάκτωρ, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και
Τεχνολογίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Αντώνης Δάσκος, M.Sc in Software Engineering

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	4
2. Αντικείμενο και Στόχοι της Ομάδας Εργασίας.....	5
3. Μεθοδολογία.....	6
3.1 Επαφές με Ελληνικές εταιρίες που παρέχουν λύσεις διαχείρισης πελατών	6
3.2 Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και των μελλοντικών τάσεων στο εξωτερικό	6
3.3 Εντοπισμός και αξιολόγηση των παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας	7
4. Παραδοτέο & Χρονοδιάγραμμα	8
5. Βιβλιογραφική Επισκόπηση	9
5.1 Γένεση του CRM: Ένα ιστορικό σημείο	9
5.2 Ιδιαίτερα Οφέλη e-CRM.....	13
5.3 Πολυπλοκότητα e-CRM	15
5.4 Προοπτικές για το CRM: Ένα σχόλιο (και ερευνητικά κενά)	17
5.5 Πολλαπλότητα των ορισμών CRM: Μια αξιολόγηση.....	19
Από τη προοπτική της Διοίκησης	19
Από την προοπτική των Πληροφοριακών Συστημάτων	21
Από την προοπτική του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	22
Από την προοπτική της Διαχείρισης Γνώσης	22
Από την προοπτική του Μάρκετινγκ	23
Από την προοπτική του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών.....	23
Από την προοπτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
5.6 Σχετικοί ερευνητικοί τομείς με το e-CRM	25
5.7 Προμηθευτές CRM.....	30
5.8 Δυναμική αγοράς CRM	30
5.9 Ανάπτυξη αγοράς λογισμικού CRM.....	31

6. Τρέχουσα Επιχειρηματική πρακτική στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό	34
6.1 Πορίσματα Ερευνών	35
Ποσοστό Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει CRM λύση	35
Λογισμικά CRM	36
7. Διαθέσιμες Εμπορικές Λύσεις	42
7.1 Ταυτότητα της έρευνας.....	42
7.2 Γενικά τεχνικά χαρακτηριστικά.....	44
7.3 Λειτουργικότητα σε ότι αφορά το marketing	45
7.4 Λειτουργικότητα σε ότι αφορά τις πωλήσεις.....	46
7.5 Λειτουργικότητα σε ότι αφορά τις μετά την πώληση διαδικασίες	47
7.6 Λειτουργικότητα που αφορά την έκδοση αναφορών	48
7.7 Αξιοσημείωτη λειτουργικότητα.....	49
8. Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας των CRM Projects	51
Ο ανθρώπινος παράγοντας.....	52
Εταιρικές διαδικασίες	54
Καθιέρωση κριτηρίων επιτυχίας.....	55
Καθορισμός ενός στελέχους (ή τμήματος) που θα αναλάβει την ευθύνη και την διαχείριση του CRM project	55
Απλοποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης.....	55
Υποστήριξη και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης.....	56
9. Προβλήματα και Ευκαιρίες	57
11. Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	60
12. Συγκεκριμένες Προτάσεις προς την Πολιτεία για την Επιτυχή Διάχυση των e-CRM Συστημάτων	63
Βιβλιογραφία	64

1. Εισαγωγή

Η αυξανόμενη χρήση συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM) τόσο στη σχέση B2B όσο και στη B2C, έχει προκαλέσει έντονη κινητικότητα τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Ενώ οι παρεχόμενες λύσεις CRM μπορούν δυνητικά να λύσουν όλα τα σχετικά προβλήματα που αφορούν τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες αυξάνοντας το επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των τελευταίων, η τρέχουσα επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι υπάρχουν αρκετά προβλήματα που αφορούν την υιοθέτηση και χρήση των συστημάτων / πρακτικών αυτών από τις επιχειρήσεις. Μεγάλος αριθμός αποτυχημένων CRM projects έρχεται να ενισχύσει την προηγούμενη τοποθέτηση. Οι λόγοι αποτυχίας των έργων CRM είναι πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη ομάδα είχε ως στόχο να αποτυπώσει την τρέχουσα επιχειρηματική πρακτική, τις αναδυόμενες τάσεις, τις επιτυχημένες συνταγές υλοποίησης, τους πιθανούς κινδύνους / ευκαιρίες, και τις δυνατότητες που μπορούν να προσφέρουν τα συστήματα αυτά στην αύξηση της αντιληπτής αξίας του πελάτη (επιχείρηση ή τελικό καταναλωτή).



2. Αντικείμενο και Στόχοι της Ομάδας Εργασίας

Το αντικείμενο και οι στόχοι της ομάδας εργασίας ήταν οι παρακάτω:

• *Να προωθηθεί προς τις Ελληνικές επιχειρήσεις η φιλοσοφία και οι πρακτικές του οργανωμένου τρόπου διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες τους (Customer Relationship Management), αρχής γενομένης από το στάδιο της προσέγγισής τους και φθάνοντας έως την διαχείριση της ίδιας της πώλησης καθώς και την διαχείριση των διαδικασιών μετά την πώληση (after sales).*

• *Να δοθούν κατευθυντήριες οδηγίες προς τις Ελληνικές εταιρίες παροχής λογισμικού διαχείρισης πελατών (CRM, Helpdesk, Sales Force Automation, Data mining & Business Intelligence tools κλπ) προκειμένου να διαμορφώσουν κατάλληλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, ώστε να καλύπτουν τις υπάρχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες των επιχειρήσεων.*

• *Καταγραφή και ανάλυση των παρακάτω συνοδευτικών θεμάτων:*

- *Απαιτήσεις συγκεκριμένων κλάδων (χρηματιστηριακές, τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, εμπορικές-μεταποιητικές) από τις ήδη αναπτυγμένες εφαρμογές τους. Τι άλλο μπορούν να αντλήσουν;*
- *Partner relationship management, για την διαχείριση των καναλιών μεταπωλητών*
- *Citizen Relationship Management για τους δημόσιους φορείς*
- *Διαχείριση προμηθευτών, ως μέρος της αλυσίδας αξίας*
- *Helpdesks & contact centers*

3. Μεθοδολογία

3.1 Επαφές με Ελληνικές εταιρίες που παρέχουν λύσεις διαχείρισης πελατών
Ερχόμενοι σε επαφές με τους Έλληνες παροχείς και καταγράφοντας τις δυνατότητες των λύσεών τους, επιτύχαμε :

- Την απόκτηση ξεκάθαρης εικόνας για τις εναλλακτικές λύσεις που έχει η κάθε εταιρία που σκοπεύει στην καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες
- Τον εντοπισμό ειδικής εμπειρίας ορισμένων παροχέων σε συγκεκριμένους κλάδους (π.χ. φαρμακευτικές εταιρίες, τηλεπικοινωνίες)
- Τον εντοπισμό ειδικής εμπειρίας και λογισμικού σε συστατικά στοιχεία των CRM software, όπως marketing automation , sales force automation, business analytics, after sales tool, κλπ
- Την μελέτη επιτυχημένων περιπτώσεων υλοποίησης (case studies)
- Καταγραφή μεριδίων αγοράς
- Την γενικότερη καταγραφή της τρέχουσας επιχειρηματικής πρακτικής

3.2 Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και των μελλοντικών τάσεων στο εξωτερικό

Καταγράφηκε η εικόνα σε χώρες παρόμοιων χαρακτηριστικών με την Ελλάδα όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Ισπανία και η Ιρλανδία. Αυτές οι χώρες φάνηκαν να προηγούνται ελαφρά της Ελλάδας στην υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων και να παρουσιάζουν παρόμοια ή ελαφρά καλύτερη εικόνα σε θέματα υποδομών, πληροφοριακής κουλτούρας, επιπέδου χρηστών, κλπ. Επίσης, για λόγους έρευνας των μελλοντικών τάσεων, πραγματοποιήθηκε και η μελέτη προηγμένων χωρών όπως οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης , έγινε σε δύο άξονες : Έναν *θεωρητικό – ακαδημαϊκό* και έναν *επιχειρηματικό*. Συγκεκριμένα:

• Σχετικά με τον πρώτο άξονα, μας ενδιέφερε η εξόρυξη γνώσης από σύγχρονες μελέτες αναγνωρισμένων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και σοβαρών μελετητικών οίκων. Οι μελέτες αυτές μας έδειξαν την υπάρχουσα “βιβλιογραφία”, τις τάσεις εξέλιξης στην ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, αλλά και τα αντίστοιχα best practices.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναγνωριστεί η συνεισφορά της *κας. Ελένης Κεβόρκ*, Υποψήφιας Διδάκτωρ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας) με ερευνητικό αντικείμενο το e-CRM, η οποία ασχολήθηκε διεξοδικά με τη συγκέντρωση της σχετικής βιβλιογραφίας, την προετοιμασία του αντίστοιχου μέρους αυτής της μελέτης, αλλά και την ενημέρωση των μελών της ομάδας.

• Σχετικά με το δεύτερο άξονα, μας ενδιέφερε η αποτύπωση των προϊόντων λογισμικού που προσφέρονται και των δυνατοτήτων που παρέχονται. Μεγάλη αξία είχε και η μελέτη περιπτώσεων επιτυχούς υλοποίησης αυτών των λύσεων, σημείο στο οποίο δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα.

3.3 Εντοπισμός και αξιολόγηση των παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας

Σύμφωνα με τους μεγαλύτερους μελετητικούς οίκους, το 55% έως το 70% των CRM project αποτυγχάνει κυρίως για λόγους που αφορούν τον άνθρωπο και τις εταιρικές διαδικασίες. *Στόχος ήταν να αποτυπώσουμε αυτούς τους παράγοντες και να τους προσαρμόσουμε στην Ελληνική πραγματικότητα.* Αυτοί οι παράγοντες επικοινωνήθηκαν τόσο στους παροχείς όσο και στις εταιρίες-χρήστες, ώστε να αυξηθεί το ποσοστό των επιτυχημένων υλοποιήσεων. Αποτέλεσαν δε ένα άριστο σημείο συζήτησης για την αξιολόγηση της επιστροφής της επένδυσης (ROI) και συνέβαλαν στο να εξεταστεί ο φόβος των επιχειρήσεων έναντι των αυτοματοποιημένων εργαλείων διαχείρισης πελατών.

4. Παραδοτέο & Χρονοδιάγραμμα

Οι εργασίες της ομάδας εργασίας είχαν διάρκεια 6 μηνών, ξεκινώντας από τις 15 Σεπτεμβρίου 2007 και ολοκληρώνοντας τις εργασίες στις 15 Μαρτίου 2008. Κατά τη διάρκεια των 6 αυτών μηνών πραγματοποιήθηκαν τακτικές συναντήσεις στις εγκαταστάσεις του ΕΔΕΤ στα πλαίσια των οποίων προσκλήθηκαν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς της αλυσίδας αξίας και τα ενδιαφερόμενα μέλη (π.χ. ερευνητές, προμηθευτές CRM συστημάτων, επιχειρήσεις-χρήστες CRM λύσεων, σύμβουλοι CRM, κ.α.) του CRM στην Ελλάδα. Η συμμετοχή των μελών ήταν αρκετά σημαντική, αφού σε κάθε συνάντηση παρευρίσκονταν τουλάχιστον 15 άτομα, ενώ πολλά από τα μέλη της ομάδας συμμετείχαν και στο 3ο συνέδριο *CRM FORUM* (Απρίλιος 2008), όπου παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα των εργασιών. Στόχος ήταν και η εκπόνηση μίας εμπειρικής μελέτης στα πλαίσια της οποίας ακολουθήθηκε μια ποιοτική (π.χ. συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης) μεθοδολογία, η οποία είχε ως βασικό αντικείμενο την αποτύπωση της τρέχουσας επιχειρηματικής πρακτικής στο χώρο αυτό, αξιοποιώντας πάντα την αντίστοιχη βιβλιογραφία και τις διαθέσιμες επιστημονικές προσεγγίσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εκπόνηση της μελέτης αυτής ήταν η συνεργασία και υποστήριξη των εμπλεκόμενων μερών (π.χ. παροχή δεδομένων) στα πλαίσια της ομάδας έργου.

Μερικά ενδεικτικά περιεχόμενα του τελικού παραδοτέου είναι τα ακόλουθα:

- Βιβλιογραφική επισκόπηση
- Τρέχουσα επιχειρηματική πρακτική στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό
- Διαθέσιμες εμπορικές λύσεις
- Προβλήματα και Ευκαιρίες
- Συμπεράσματα και Προτάσεις
- Συγκεκριμένες Προτάσεις προς την Πολιτεία για την Επιτυχή Διάχυση των CRM Συστημάτων

5. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η βιβλιογραφία στα εννοιολογικά θεμέλια και τα όρια CRM εξετάζεται στη συνέχεια, μαζί με μια σχετική μετρική ανάλυση των διεθνών ερευνητικών CRM δημοσιεύσεων που αποκαλύπτουν τη συγκέντρωση ενδιαφέροντος εξ ονόματος των ερευνητών (ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες), και, ως ένα ορισμένο βαθμό, πιθανά ερευνητικά κενά. Επίσης, εξετάζονται η δυναμική της αγοράς CRM, οι προμηθευτές λογισμικού και οι τρέχουσες πρακτικές των επιχειρήσεων. Στην κατεύθυνση των εμπειρικών ερευνητικών προτάσεων, συζητούνται οι μεταβλητές, οι ιδιότητες, οι διαστάσεις και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο e-CRM, ειδικότερα όσα σχετίζονται με τους παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά στα πλαίσια του CRM. Η βιβλιογραφική επισκόπηση τελειώνει με μερικές ενδείξεις της αναμενόμενης συμβολής των μελλοντικών ερευνών προς την κάλυψη των υπαρχόντων ερευνητικών κενών.

5.1 Γένεση του CRM: Ένα ιστορικό σημείο

Το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί στην παγκόσμια αγορά και η ταχεία πρόοδος στις τεχνολογίες νοημοσύνης πελατών (ασύρματες επικοινωνίες, έξυπνες συσκευές, κ.λ.π.) έχουν οδηγήσει τις λιανικές επιχειρήσεις στην αναζήτηση νέων προτύπων επιχειρησιακού μάρκετινγκ και νέων τεχνικών ανάλυσης για τις διανοητικά καθοδηγούμενες συναλλαγές και εμπειρίες των πελατών, βελτιστοποιώντας τις αλληλεπιδράσεις σε όλα τα σημεία επαφής, με το στόχο να χτιστεί η ικανοποίηση των πελατών, η πίστη, οι πωλήσεις και η αποδοτικότητα σε όλο το εύρος των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια κάθε πελατειακής σχέσης. Αυτά τα ισχυρά μηνύματα αναπτύσσουν βαθμιαία την ιδέα μιας πιο πελατοκεντρικής στρατηγικής, δεδομένου ότι έχει καταστεί σαφές ότι "η επιτυχία έρχεται σε εκείνο τον οργανισμό που καθορίζει καλύτερα τις αντιλήψεις, τις ανάγκες, και τις επιθυμίες των στοχευμένων αγορών και τις ικανοποιεί μέσω του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της τιμολόγησης και της παροχής των κατάλληλων και ανταγωνιστικά βιώσιμων προσφορών" (Kotler και Andreasen, 1996, p.41). Καθώς η πρόοδος στην τεχνολογία πληροφοριών προκάλεσε αλλαγές στους τομείς έρευνας και μάρκετινγκ (Ahn Y.I. και λοιποί, 2003), το ενδιαφέρον πλέον στρέφεται προς μια επαναστατική φιλοσοφία μάρκετινγκ (Zolkiewski, 2004). Αυτό, ως σημαντική

αλλά αναπόφευκτη πρόκληση, είναι βασισμένο στην καινοτόμο έννοια της διαχείρισης σχέσης πελατών (CRM / eCRM) που, ως αρκετά διαφορετική αρχή από το κλασσικό μάρκετινγκ, στοχεύει να δημιουργήσει και να διατηρήσει τις καλές και μακροπρόθεσμες κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες (Gillbert και Chol, 2003) σύμφωνα με τις συγκεκριμένες προτιμήσεις και τις συνήθειές τους, δεδομένου ότι όλοι οι πελάτες δεν είναι όμοιοι (Lozano 2000, Bose 2002, Luck και λοιποί 2003).

Οι νέες τεχνολογικές πρόοδοι έχουν δώσει στις επιχειρήσεις του λιανεμπορίου την ευκαιρία να προσεγγίσουν πελάτες που ζουν ή που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε προηγούμενες απρόσιτες αγορές - και έτσι τους παρέχουν το πλεονέκτημα να ανταγωνιστούν με έναν αποδοτικό τρόπο άλλες λειτουργικά παραδοσιακές επιχειρήσεις. Όμως οι ίδιες επιχειρήσεις έχουν επίσης εκτεθεί σε έναν έντονο ανταγωνισμό που οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι και τα εμπόδια εισόδου και οι δαπάνες για τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες έχουν γίνει σχετικά χαμηλότερα στο πλαίσιο αυτού του νέου περιβάλλοντος μάρκετινγκ. Το γεγονός ότι αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού τους, υιοθετώντας αποτελεσματικά πελατοκεντρικά συστήματα μάρκετινγκ που στοχεύουν στη δημιουργία, μεταξύ άλλων, ενός ισχυρού εμπορικού σήματος, στην ενίσχυση της μακροπρόθεσμης πίστης των πελατών και στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων, είναι ενδεχομένως μια αντίσταση σε αυτόν τον συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό (Galagan 1997, de Kare -Silver 1998, Novo 2001).

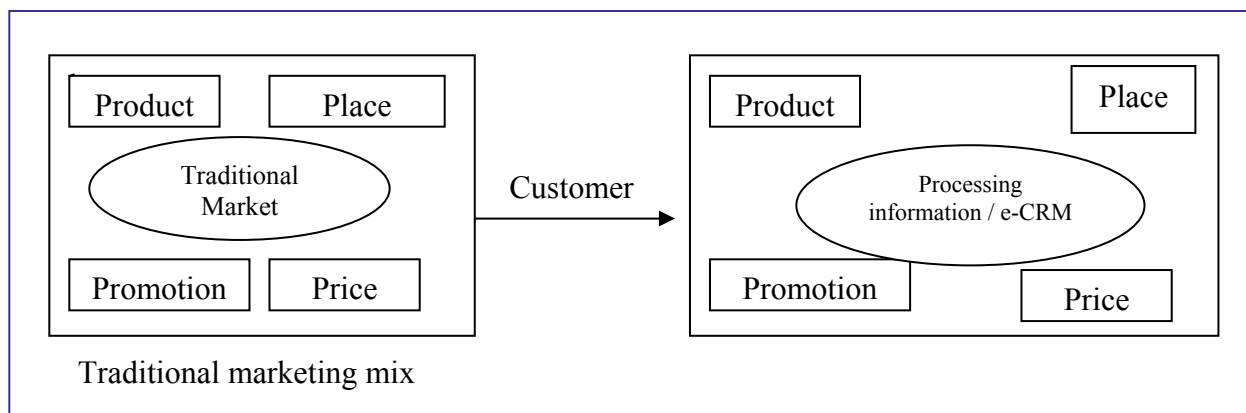
Τα ανωτέρω μπορούν να γίνουν προσφέροντας αξία στους πελάτες καθώς περισσότερα προϊόντα ή οι υπηρεσίες έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσονται και να προσφέρονται μέσω νέων καναλιών στα οποία πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές συναλλαγές και έτσι ικανοποιούνται περισσότερες ανάγκες (Strauss και λοιποί, 2000). Αυτή η περιγραφή ταιριάζει ιδιαίτερα με το κύριο ζήτημα της νέας έννοιας του διαδικτυακού περιβάλλοντος μάρκετινγκ (Βρεχόπουλος 2005, Ahn και λοιποί 2003, Chen και Popovich 2003), ενώ αυτή η εξέλιξη εμφανίζεται να προκαλεί αλλαγές, και στους πελάτες που γίνονται συνεχώς πιο απαιτητικοί και καλύτερα ενημερωμένοι και στους εμπόρους που πρέπει επίσης να βελτιώνονται συνεχώς.

Στοχεύοντας τους πελάτες, το CRM πέρασε τα ακόλουθα 3 στάδια (στρατηγικές) της εξέλιξης μάρκετινγκ (Vrechopoulos, 2004):

• Πρώτα, ως *Μαζικό Μάρκετινγκ* (*Mass Marketing - αδιαφοροποίητη στοχοθέτηση*), η οποία αφορά τη μαζική παραγωγή, προώθηση και διανομή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ενώ όλοι οι πελάτες θεωρούνται όμοιοι, έχοντας τα ίδια χαρακτηριστικά, τις ίδιες συνήθειες και αντιλήψεις.

• Σε ένα προχωρημένο στάδιο, ως *Μάρκετινγκ Προϊοντικής Ποικιλίας* (*Product Variety Marketing*), που αποτελείται από την παραγωγή πολλών προϊόντων με διαφορετικά χαρακτηριστικά για λόγους προσφοράς μεγαλύτερης ποικιλίας στους πελάτες.

• Τέλος, ως *Στοχευμένο Μάρκετινγκ* (*Target Marketing*), που στοχεύει στην ικανοποίηση των ειδικών αναγκών και τις επιθυμίες των διακεκριμένων πελατών (μίκρο-μάρκετινγκ ή εξατομικευμένη στοχοθέτηση). Η έννοια του Στοχευμένου Μάρκετινγκ, εάν βασιστεί στις ικανότητες της τεχνολογίας πληροφοριών (Διαδίκτυο, κ.λ.π.) οδηγεί στη *μαζική εξατομίκευση* που αναφέρεται στη μοναδική δυνατότητα του Διαδικτύου να εξατομικεύει τα μίγματα μάρκετινγκ ηλεκτρονικά και αυτόματα σε ατομικό επίπεδο (Strauss και Frost, 2001, p.460, που αναφέρεται από τον Βρεχόπουλο (2004). Μια παρόμοια άποψη εκφράζεται από τον Martin (1998, αναφερόμενος από τους Luck και Lancaster (2003) όταν προτείνει ότι η εστίαση των προσπαθειών μάρκετινγκ μετατοπίζεται από το παραδοσιακό μίγμα μάρκετινγκ σε εκείνο που εστιάζει στις πιο μακροπρόθεσμες σχέσεις ανταλλαγής. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς, όπως ο Βρεχόπουλος (2004), το μίγμα μάρκετινγκ που αφορά τις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων (business-to-business) ή μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (business-to-consumer) διαφοροποιείται στο ηλεκτρονικό περιβάλλον (e-CRM) ώστε να περιλαμβάνει την *τιμή*, τη *θέση*, το *προϊόν*, την *προώθηση*, και την *επεξεργασία πληροφοριών*. Αυτή η μετάβαση προς ένα πελατοκεντρικό περιβάλλον μπορεί να φανεί στο ακόλουθο σχήμα, που έχει μεταποιηθεί λίγο από το αρχικό του Βρεχόπουλου (διδασκαρική διατριβή, σελ. 10).



Πηγή: Βρεχόπουλος Α., Διδακτορική Διατριβή, 2001

Η εκτενής επεξεργασία των πληροφοριών μπορούσε να δώσει σε κάθε μεμονωμένο καταναλωτή ακριβώς την υπηρεσία που ήθελε στο σωστό χρόνο, την τιμή και τη θέση, κάτι που σύμφωνα με τον Van Niekerk και λοιπούς (1999, αναφερόμενος από τους Luck και Lancaster, 2003) πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερος. Η διαφοροποίηση μεταξύ των μεμονωμένων πελατών επέτρεψε στις εταιρίες να προσφέρουν καλύτερη αξία σε κάθε πελάτη, από την άποψη των ακριβέστερων, πιο έγκαιρων και σχετικών προσφορών (Moon, 2000) και έτσι να προσφέρουν, ηλεκτρονικά και αυτόματα, τη σωστή υπηρεσία στις σωστές ομάδες πελατών, ακόμη και στο επίπεδο των μεμονωμένων πελατών με τη σωστή προσφορά και, κυριότερα, να γνωρίζουν αμέσως εάν εκείνο το προσαρμοσμένο μίγμα μάρκετινγκ ήταν αποτελεσματικό.

Κατά συνέπεια, ως αποτέλεσμα των αλλαγών προς μια πελατοκεντρική προσέγγιση, τα περιβάλλοντα μάρκετινγκ επίσης αλλάζουν επανειλημμένα, από το μαζικό μάρκετινγκ (σε ένα μη συγκεκριμένο ευρύ κοινό) του παρελθόντος, στο μάρκετινγκ ενός-προς-έναν ή στο *μάρκετινγκ βάσης δεδομένων* (*database marketing* - μεμονωμένη σχέση με τους πελάτες), μέσω του στοχευμένου μάρκετινγκ (στρατηγικές σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών), του *τμηματοποιημένου* (*niche*) *μάρκετινγκ*, και του διαδικτυακού μάρκετινγκ (Ahn και λοιποί, 2003, Chen και Popovich 2003).

Η εξατομίκευση και η προσαρμογή (απλή ή μαζική) της προσέγγισης CRM, που στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό στη μαζική συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία των σωστών πληροφοριών, είναι στην πραγματικότητα μια εξατομικευμένη στρατηγική επικοινωνίας στοχοθέτησης (προώθησης) και καθίσταται δυνατή από την ενσωμάτωση στο ίδιο το CRM της πλέον πρόσφατης ηλεκτρονικής τεχνολογίας.

Πράγματι, με τη βοήθεια της τεχνολογίας διαχείρισης διαδικασιών, το CRM έχει κάνει τελευταία ένα περαιτέρω βήμα ανάπτυξης, που φθάνει στην κατάσταση ενός πλήρως ενσωματωμένου πληροφοριακού συστήματος CRM (e-CRM) που έχει όλες τις δυνατότητες να χτίσει επιτυχείς, αμοιβαία ευεργετικές, σχέσεις ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών.

5.2 Ιδιαίτερα Οφέλη e-CRM

Το CRM έχει αναπτυχθεί βαθμιαία ως μια δραστηριότητα που δημιουργεί αξία σε οποιοδήποτε οργανισμό, δεδομένου ότι προσφέρει πολλά οφέλη. Πρώτα, η διαδραστική φύση αυτού του συστήματος επιτρέπει την εξόρυξη πελατειακών δεδομένων από όλα τα σημεία αφής. Αυτό σημαίνει τη συλλογή, τη συστηματοποίηση, την επιλογή, το συνδυασμό και τη διανομή των πληροφοριών και μπορεί να λάβει τη μορφή ενός απέραντου ποσού πληροφοριών κάθε τύπου, που αφορούν τους πελάτες, όπως οι πληροφορίες του πελάτη (προσωπικά και στοιχεία συναλλαγής), για τον πελάτη (πληροφορίες προϊόντων / υπηρεσιών και οργάνωσης χρήσιμες από τον πελάτη) και από τον πελάτη όπως καταγγελίες, προτάσεις, αξιώσεις κ.λπ. (Chung-Hoon Park και λοιποί, 2003). Με αυτό το είδος δεδομένων, ο οργανισμός μπορεί να τέμνει τη συνολική ετερογενή αγορά σε ομοιογενείς ομάδες, βάσει της σημασίας που δίνεται από τις αντιλήψεις των καταναλωτών για τα οφέλη που λαμβάνουν, κατά τρόπο ακριβή και πολύ χρήσιμο. Μπορεί επίσης να προσδιορίσει την τρέχουσα συμπεριφορά των πελατών από την άποψη της μακροχρόνιας αποδοτικότητας τους και, από μία προοπτική μάρκετινγκ, μπορεί να αποκαλύψει και να δημιουργήσει ακριβή προβλεπτικά προφίλ πελατών, που να στοχεύουν στους καλύτερους πελάτες (Xu και λοιποί 2002), και που διευκολύνουν τη μεταχείριση των πελατών σε μεμονωμένο επίπεδο, διατηρώντας ένα άμεσο αρχείο των συναλλαγών διαχρονικά ("επιλεκτικότητα πελατών" Sheth και Sisodia, 1995). Όπως αναγνωρίζεται ευρέως (βλ. παραδείγματος χάριν Shwu-Ing Wu, 2001), η κατάτμηση οφελών μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κοινού με τις σχετικές μεταβλητές, όπως υποτίθεται ότι είναι η εταιρική ή προϊόντική πίστη, οι αντιλήψεις, οι προτιμήσεις μεταξύ των πελατών και η πρόθεση αγορών. Ένα τέτοιο γνωσιοκεντρικό σύστημα όχι μόνο μπορεί να παράσχει πανοραμική άποψη των πελατών, μέσω της σκιαγράφησης των προφίλ τους, αλλά παραγάγει επίσης πρότυπα συμπεριφοράς πελατών και προβλέπει τις

πιθανές ενέργειες των πελατών, βασιζόμενο στα πρότυπα που προκύπτουν, όπως παραδείγματος χάριν για αγορές (συχνότητες, τύποι προϊόντων), αποστασία, κ.λπ. Αυτό επιτρέπει στους διευθυντές και το προσωπικό να φροντίζουν τους πελάτες με το σωστό τρόπο (Xu και Walton σελ. 968). Από την προοπτική των πωλήσεων, οι λύσεις CRM αυξάνουν την αποδοτικότητα του κύκλου πωλήσεων μέσω των διαδικτυακών παραγγελιών, και έτσι τα έσοδα και την αποδοτικότητα της εταιρίας. Άλλα οφέλη περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιημένων και ευτυχισμένων καταναλωτών, προσφέροντας υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και υποστήριξης, αυξανόμενο ποσοστό πίστης και διατήρησης πελατών, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και μείωση δαπανών διανομής (Scullin και λοιποί 2002, που αναφέρεται από τους Fjermestad και Romano, 2003).

Οι Xu και Walton (2005) στην τετράχρονη έρευνα τους (2001-2004) συνοψίζουν τους λόγους για την εφαρμογή του CRM, προσδιορίζοντας τους ακόλουθους παράγοντες για τους οργανισμούς που κινούνται προς την τεχνολογία CRM (κατά τη σειρά σπουδαιότητά τους για το 2004):

1. Βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης πελατών,
2. Παροχή καλύτερων στρατηγικών πληροφοριών στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ, στη χρηματοδότηση,
3. Συγκράτηση των υπαρχόντων πελατών
4. Προσέλκυση νέων πελατών
5. Βελτίωση της διαχρονικής αξίας πελατών.
6. Μείωση κόστους.

Υπό από τις ανωτέρω περιστάσεις, δεν είναι εκπληκτικό να αναμένει κανείς να δει στο μέλλον πολλές περισσότερες επιχειρήσεις να κινούνται προς μια σχεσιακή προσέγγιση, εγκαταλείποντας τα παραδοσιακά συστήματα μάρκετινγκ, και υιοθετώντας το CRM, όπως αυτό "τροφοδοτείται από την αναγνώριση ότι οι μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα ενός οργανισμού και ότι τα πληροφοριακά υποστηριζόμενα συστήματα πρέπει να αναπτυχθούν για να διατηρήσουν την κτήση πελατών" (Gurau και λοιποί, 2003). Αυτό εξηγεί γιατί έννοιες όπως τα προαναφερθέντα στοιχεία μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, θέση, τιμή και προώθηση), αν

και όλοι συμφωνούν ότι συνεχίζουν να διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην κάλυψη των ιδιαίτερων απαιτήσεων των καταναλωτών, πρέπει να απεικονίζουν επίσης την ανάγκη μιας ενσωματωμένης διαλειτουργικής εστίασης στην αλληλεπίδραση πελάτη - εταιρίας (Gurau και λοιποί, 2003), κάνοντας τη διαφορά του πρόσθετου, πέμπτου, "π" (επεξεργασία πληροφοριών), το οποίο αντιστοιχεί στην περίπλοκη λύση του e-CRM (Vrechopoulos, 2005).¹ Μέχρι ποιο σημείο η ευνοϊκή προσδοκία για το κίνημα του CRM μπορεί να αποδειχθεί ρεαλιστική στο μέλλον, και υπό ποιες περιβαλλοντικές συνθήκες η πρόοδος των διάφορων βημάτων μεταξύ των δύο μορφών μάρκετινγκ - συναλλακτικό και σχεσιακό - θα πραγματοποιηθεί, είναι ένα κρίσιμο θέμα στο οποίο δεν μπορεί να δοθεί μια εύκολη απάντηση. Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε πολλαπλές αγορές και χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια επικοινωνίας τα οποία συσχετίζονται, ένα γεγονός που μπορεί να ληφθεί ως ένδειξη ότι οι δύο μορφές μάρκετινγκ (συναλλακτικό και σχεσιακό) δεν είναι τελικά αμοιβαία αποκλειόμενες.

Το σχετικά απρόβλεπτο μέλλον έχει ήδη επιβεβαιωθεί από τις απόψεις που εκφράστηκαν από την αποκαλούμενη ερευνητική "δεξαμενή σκέψης" αναφερόμενη σε οκτώ σχετικά σενάρια (Veloutsou, Saren, Tzokas, 2002) αυτής της αβεβαιότητας. Εν πάση περιπτώσει, αξίζει να αναφερθεί ότι όσο υπάρχουν εταιρίες που αναπτύσσουν κανονικά δραστηριότητες σε πολλαπλές αγορές και σχετικά κανάλια επικοινωνίας, οι ανωτέρω δύο μορφές μάρκετινγκ δεν είναι απαραίτητως αμοιβαία αποκλειόμενες (Veloutsou, Saren, Tzokas, 2002).

5.3 Πολυπλοκότητα e-CRM

Όπως το e-CRM έχει αποδειχθεί ένα νέο, πολυδιάστατο και σύνθετο κατασκεύασμα (Luck και λοιποί, 2003), φιλτράροντας όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως το μάρκετινγκ, τα συστήματα ΤΠ, τις πωλήσεις, και το στρατηγικό προγραμματισμό, μπορεί εύλογα να υποθεθεί ότι στην περίοδο πριν από το 2000, δεν υπήρχαν τόσοι πολλοί διευθυντές όπως σήμερα, που να έχουν τη γνώση και

¹ Μια έκθεση της IBM (2001) μετατρέπει τα κλασικά 4Ps σε "προτιμήσεις, προτεραιότητες, δυνατότητα, αποδοτικότητα". Μια άλλη τροποποίηση, πολύ παλαιότερη, που γίνεται από τους Booms και Bitner το 1981 [αναφερόμενος από τον P. Singh, 2003] γίνεται με την προσθήκη στα τέσσερα Ps από την παραδοσιακή θεωρία μιγμάτων μάρκετινγκ, τριών πρόσθετων (άνθρωποι, φυσικά στοιχεία και διαδικασία).

την καθοδήγηση (ή την εμπειρία) για να εφαρμόσουν το σύστημα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επομένως, δεν είναι τόσο εκπληκτικό που τα ιστορικά στοιχεία για τις επενδύσεις στα προγράμματα λογισμικού e-CRM παρουσιάζουν την πλειοψηφία των κύριων επιχειρήσεων στις διαφορετικές χώρες (ΗΠΑ, Αγγλία κ.λπ.) να έχει αντιμετωπίσει μεγάλα προβλήματα κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου. Παραδείγματος χάριν, η Forrester Research (1998) ανέφερε ότι ένα ποσοστό 70% των εφαρμογών CRM έχαναν χρήματα, ο Όμιλος Gartner (Patton, 2001 που αναφέρεται από τους Fjermestad και Romano, 2003) έδειξε ότι περισσότερα από τα μισά όλων των προγραμμάτων e-CRM δεν αναμενόταν να παράγει ένα μετρήσιμο ROI, ενώ η μελέτη των Bain και Co (Patton, 2001 που αναφέρεται από τους Fjermestad και Romano, 2003), αποκάλυψε ότι 19% των χρηστών CRM αποφάσισαν να σταματήσουν τα προγράμματα e-CRM τους. Επίσης, όπως σημειώνεται από τους Adebajo (2003) και Early (2002), το 75 - 85% των εφαρμογών CRM αποτυγχάνουν, ενώ η έρευνα του Bain για τα διοικητικά εργαλεία ταξινόμησε το CRM στα τρία κατώτατα για την ικανοποίηση από τα 25 πιο δημοφιλή διοικητικά εργαλεία. Επίσης, σύμφωνα με τον Rigby και λοιπούς (2002) και τον Kehoe (2002), 20% των επιχειρησιακών ανώτερων υπαλλήλων υποστηρίζουν ότι οι πρωτοβουλίες CRM έχουν βλάψει τις σχέσεις πελατών (όλα αναφέρονται από τον Adebajo, 2003). Μεταξύ των λόγων αποτυχίας, μέχρι το σημείο που αυτή η αξιολόγηση ισχύει και σήμερα, ο Strauss και λοιποί (2003) αναφέρουν το γεγονός ότι τα προγράμματα CRM είναι διεισδυτικά, αλλά παρατηρούνται έλλειψη διορατικότητας που να ταιριάζει στην κουλτούρα κάθε επιχείρησης², υπερεκτίμηση των αρχικών προσδοκιών και υποτίμηση των σχετικών δαπανών επένδυσης. Διάφορες περιπτώσιολογίες που αναλαμβάνονται πρόσφατα επιβεβαιώνουν αυτές τις εξηγήσεις. Η αποτυχία να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες αντίστασης (παραδείγματος χάριν με την κατάρτιση και την εκπαίδευση των χρηστών) διατηρώντας τα υψηλά πρότυπα χρηστικότητας (με τη χρησιμοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων και τη διαμόρφωση πρωτοτύπου) συμβάλει επίσης σε πολλές από εκείνες τις περιορισμένες περιπτώσεις επιτυχούς εφαρμογής (όπως

² Καθορισμένη από τον Peck (1999) ως βαθύ άγραφο σύστημα των κοινών αξιών και των κανόνων μέσα σε μια οργάνωση. Εναλλακτικά, η κουλτούρα του οργανισμού καθορίζεται από τον Borgatti (1997, αναφερόμενος από τους Corner και Hinton 2002) ως κοινές πεποιθήσεις, αξίες και κανόνες μιας ομάδας.

αναλύεται περαιτέρω από τους Fjermestad και Romano, 2003). Η άποψη ότι το CRM είναι μόνο τεχνολογία, ως τακτική θα μπορούσε να δώσει μια ακόμη εξήγηση για την αποτυχία (Xu και λοιποί, 2002). Από την άλλη πλευρά, ο Μπόλτον (2004) πρότεινε ότι η εφαρμογή μπορεί να αποτύχει επειδή οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν μια σαφή στρατηγική και αποτυγχάνουν να κάνουν τις κατάλληλες αλλαγές στην επιχειρησιακή διαδικασία τους. Οι Xu και Walton (2005) προτείνουν ότι το πιο κοινό ελάττωμα ενός οργανισμού είναι να εστιάζει στην τεχνολογία στην πορεία εφαρμογής του CRM, και να αποκλείσει τους ανθρώπους, τη διαδικασία και τις οργανωτικές αλλαγές που απαιτούνται. Επομένως, η δημιουργία ενός γνωσιοκεντρικού οργανισμού απαιτεί τη συνειδητοποίηση και την υποστήριξη των ανώτερων στελεχών, και τις λύσεις που παρέχονται από τη βιομηχανία ΤΠ, αλλά κυριότερα τις οργανωτικές αλλαγές.

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι η περίοδος των προηγούμενων ετών ήταν αναπόφευκτα, υπό κάποια έννοια, πειραματική και καταδικασμένη να παραγάγει φτωχά αποτελέσματα, λαμβάνοντας επίσης υπόψη ότι το e-CRM είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση και υπό αυτήν τη μορφή η οικονομική απόδοση της δεν μπορεί να αναμένεται βραχυπρόθεσμα (Sweat 2001, που αναφέρεται από τον Xu και λοιπούς, 2002). Σε συνέχεια αυτού, μπορεί να υποτεθεί επίσης ότι για ένα καινοτόμο σύστημα όπως το e-CRM υπήρξε κάτι σαν μια πρόωρη “ενθουσιώδης” περίοδος μερικών πολύ ανήσυχων επιχειρήσεων για να εισαχθούν μεταξύ των πρώτων στην αγορά νέας τεχνολογίας ενός τέτοιου ακριβού πακέτου λογισμικού, σε μία προσπάθεια να εκμεταλλευθούν τον πρακτικό κανόνα “ότι οι πρώτες επιχειρήσεις κερδίζουν τα χρήματα”, προτού ακόμη καταλάβουν πραγματικά πώς αυτή η λύση μπορεί να κάνει οποιαδήποτε ουσιαστική διαφορά για την εταιρία τους ή προτού να προετοιμαστούν πραγματικά για αυτήν (Xu και λοιποί, 2002). Για να αποφύγουν τις αποτυχίες κατά την εφαρμογή του e-CRM, έπρεπε να ξοδέψουν χρόνο σε στρατηγικό σχεδιασμό, δεδομένου ότι το CRM πρέπει να αντιμετωπισθεί ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που χρειάζεται προσεκτικό σχεδιασμό (βλ. περισσότερα στους Xu και λοιποί, 2002).

5.4 Προοπτικές για το CRM: Ένα σχόλιο (και ερευνητικά κενά)

Είναι ευρέως αποδεκτό (Veloutsou και λοιποί, 2002) ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν κινηθεί από μια συναλλακτική προς μια σχεσιακή προσέγγιση, αλλά το πόσο γρήγορα

κάποιος θα μπορούσε κανονικά να αναμένει την εγκατάλειψη του παραδοσιακού συστήματος μάρκετινγκ υπέρ RM, και περαιτέρω του τομέα CRM, παραμένει μια σημαντική αναπάντητη “τι / εάν” ερώτηση. Με βάση τις απόψεις που εκφράζονται από μια ακαδημαϊκή ερευνητική ομάδα στη Σκωτία πριν από μερικά έτη, και με τη χρησιμοποίηση ενός εξειδικευμένου συστήματος, τρεις καθηγητές (Saren, Tzokas και Veloutsou), επεδίωξαν στη μελέτη τους (2002), να προβλέψουν “πώς οι αλλαγές στις παραμέτρους του περιβάλλοντος που προώθησαν το RM έχουν επιπτώσεις στη μελλοντική ανάπτυξη και την πρακτική του”. Μάλιστα, πλησίασαν ολόκληρο το θέμα με την ανίχνευση των “εναλλακτικών πιθανών σεναρίων” ως έναν τρόπο να καθοριστεί η “μελλοντική πραγματικότητα”. Χωρίς καμία μέτρηση, κανέναν αριθμό πρόβλεψης.

Ακολουθώντας της προαναφερθείσα “εσπευσμένη περίοδο” εφαρμογής του CRM, σήμερα μπορεί (μόνο) να υποτεθεί αφ' ετέρου ότι πρέπει να υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός λιανικών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που να μπορούν γενικώς να συμφωνήσουν με τις έννοιες του CRM και να αναγνωρίσουν τη συμβολή του για τη μείωση των δαπανών, αν και εμφανίζονται ακόμα απρόθυμες (“ανήσυχες” όπως ο Karoulas και λοιποί, το 2002, αναγνωρίζουν) να το εφαρμόσουν - για διάφορους λόγους που μπορούν μόνο να υποτεθούν. Σε αυτό το γεγονός μπορεί να συνέβαλαν διάφοροι πραγματικοί παράγοντες, αλλά και, ως ένα ορισμένο βαθμό, τα μάλλον αποθαρρυντικά σχόλια και οι αξιώσεις που έχουν έρθει στο φως στη διεθνή λογοτεχνία, όπως παραδείγματος χάριν εκείνοι που γίνονται από το Pitney Bowes Document Messaging Technologies (ερευνητική έκθεση, Ιούλιος 2003) για τις βρετανικές βιομηχανίες, που αναφέρονται στον ισχυρισμό ότι “ο μήνας του μέλιτος για τη διαχείριση σχέσεων πελατών (CRM) έχει εξασθενήσει”, ή οι υποψίες που εξέφρασαν γύρω από μερικές δυσκολίες μέτρησης του βαθμού απόδοσης της επένδυσης (ROI) από τέτοιες “ακριβές λύσεις” όπως το CRM, κ.λπ. Επομένως, μέχρι ποιο σημείο, τότε, για ποιους ιδιαίτερους λόγους, στο πλαίσιο ποιών περιστάσεων και περιβάλλοντος, είναι οι διευθυντές και οι καταναλωτές πρόθυμοι να προχωρήσουν προς την πλήρη εφαρμογή του e-CRM, είναι ζητήματα για τη μελλοντική έρευνα. Σε αυτά, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συμβάλει ως ένα ορισμένο βαθμό.

5.5 Πολλαπλότητα των ορισμών CRM: Μια αξιολόγηση

Καθώς η αναθεώρηση διεθνούς βιβλιογραφίας για το CRM προχωρά, επιβεβαιώνεται από την πολλαπλότητα των ορισμών του ότι η διαχείριση σχέσης πελατών σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους (Winer 2001, Dotum 2003, κ.λπ.), εξαρτώμενη συνήθως από ποιο πεδίο και υπό ποιά προοπτική κάποιος το καταλαβαίνει και το αναλύει. Είναι γεγονός ότι παρά την εκτενή λογοτεχνία σχετικά με το CRM γενικά, δεν φαίνεται να υπάρχει καμία συναίνεση ως προς αυτό που το CRM αποτελεί. Εκτός αυτού, ο Συμβουλευτικός Όμιλος Hewson (2000) εκθέτει μια εκτενή κακή χρήση του όρου CRM σε πολλά προγράμματα (υποστηρίζουν ότι μόνο 18% τους χρησιμοποιούν σωστά την ετικέτα CRM). Σίγουρα υπάρχει μια έλλειψη σαφήνειας και κάποια σύγχυση γύρω από όσα αποτελούν την ηλεκτρονική διαχείριση σχέσης πελατών (e-CRM), και αυτό αποκαλύπτει την ανάγκη για προσοχή σε αυτό το θέμα. Επομένως, αυτοί οι διάφοροι ορισμοί, που δίνονται από τους ακαδημαϊκούς κύκλους, τους εμπειρογνώμονες, τις συμβουλευτικές οργανώσεις, τα ιδρύματα και τα ερευνητικά κέντρα που συνδέονται με την προσέγγιση του CRM, αναλύονται εν συντομία, δεδομένου ότι προσφέρουν μια σειρά των προκλήσεων και των ευκαιριών για την περαιτέρω συζήτηση και τις επαναξιολογήσεις.

Από τη προοπτική της Διοίκησης

Ο Smith (2001, αναφερόμενος από τους Ang και Buttle, 2003) προσφέρει τον ορισμό: “το CRM είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που συνδυάζεται με την τεχνολογία για να διαχειριστεί αποτελεσματικά τον πλήρη κύκλο ζωής των πελατών”. Ένας ορισμός που απεικονίζει τις τρεις προοπτικές (στρατηγική, λειτουργική και αναλυτική)³, από τους Ang και Buttle είναι: “το CRM είναι η κύρια επιχειρησιακή στρατηγική που ενσωματώνει τις εσωτερικές διαδικασίες και τις λειτουργίες, και τα εξωτερικά επιχειρησιακά δίκτυα για να δημιουργήσει και να παραδώσει αξία στη στοχοθέτηση των πελατών με κέρδος, που στηρίζεται στα υψηλής ποιότητας στοιχεία πελατών και που επιτρέπεται από την τεχνολογία πληροφοριών”. Ομοίως, ο Kotoron (2003) περιγράφει τη διαχείριση σχέσης πελατών (CRM) ως “περισσότερο μια στρατηγική από μια

³ Στρατηγικός αναφέρεται στον επιχειρησιακό προσανατολισμό (προϊόν, παραγωγή, πωλήσεις ή μάρκετινγκ). Λειτουργικός αναφέρεται στην αυτοματοποίηση (των λειτουργιών πώλησης, μάρκετινγκ και υπηρεσιών). Αναλυτική εστίαση στην εκμετάλλευση των στοιχείων πελατών.

τεχνολογική λύση”, μια προσέγγιση που αναφέρεται επίσης στην έκθεση του προέδρου της Fuller Company (Αύγουστος, 2002). Οι λόγοι για αυτό είναι καταρχήν ότι τα προγράμματα CRM άρχισαν αρχικά από το υπηρεσιακό επίπεδο οργάνωσης και συνέχισαν έπειτα στο επιχειρησιακό, και δεύτερον ότι η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών είναι απαραίτητη προκειμένου να δημιουργηθεί και να διαμορφωθεί η στρατηγική σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη. Αντίστοιχα οι Law και λοιποί (2003) περιγράφουν το CRM ως επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία είναι σύμφωνη με τις αλλαγές της συμπεριφοράς του πελάτη. Η τεχνολογία υπάρχει αλλά είναι αυτή που βοηθά μια επιχειρησιακή στρατηγική για να εφαρμοστεί και να δώσει τα αποτελέσματα στην οργάνωση (Greenberg, 2001 που αναφέρονται στους Law και λοιπούς, 2003). Η ανωτέρω προοπτική είναι παρόμοια με εκείνη του Swift (2001, σελ. 12 που αναφέρεται στους Law και λοιπούς, 2003) δεδομένου ότι και οι δύο καθορίζουν το CRM βάσει της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Ο Swift (το 2001, αναφερόμενος στους Law και λοιπούς, 2003) θεωρεί το CRM ως επιχειρησιακή προσέγγιση, η οποία βοηθά στην κατανόηση και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του πελάτη μέσω εργαλείων επικοινωνίας, στοχεύοντας στην αύξηση της πίστης, της διακράτησης και της αποδοτικότητας. Επιπλέον, ο Crosby (2002) έχει την ίδια άποψη όπως ο Swift αλλά αρνείται το γεγονός ότι το CRM αφορά μόνο την τεχνολογία πληροφοριών. Αυτή η άποψη ενισχύεται επίσης από τον Goldenberg (2000) ο οποίος υποστηρίζει ότι το CRM είναι περισσότερο από ένα εργαλείο τεχνολογίας, το οποίο υποστηρίζει την εξυπηρέτηση πελατών, τις πωλήσεις και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ. Στην πραγματικότητα, είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία στοχεύει στη βελτιστοποίηση των σχέσεων με τη διάκριση μεταξύ των κερδοφόρων και μη-κερδοφόρων πελατών μειώνοντας το κόστος των πωλήσεων και φροντίδας. Στην ίδια πλευρά, εξηγώντας τη σημαντικότητα του κέρδους, ο Buttle (2004) περιγράφει το CRM, όπως οι προηγούμενοι ερευνητές, υποστηρίζοντας ότι είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να εντοπίσουν τους πιο κερδοφόρους πελάτες και να τους στοχεύσουν. Αυτό πετυχαίνεται κυρίως με τη συλλογή των στοιχείων για τους πελάτες μέσω των ΤΠ, ενώ τους προσφέρει αξία με το συνδυασμό των διαδικασιών, των δικτύων και των λειτουργιών. Υπό την ίδια προοπτική, οι Bradshaw και Brash (2001), ο Massey και λοιποί (2001) και ο Dotum Adebajio (το

2003) έχουν δώσει τον ακόλουθο ορισμό του CRM: “Είναι η διοικητική προσέγγιση που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των επιτυχών σχέσεων πελατών κατά τη διάρκεια του χρόνου προκειμένου να αυξηθεί η διακράτηση των κερδοφόρων πελατών με τη διαχείριση των σχέσεων τους”. Επίσης, σύμφωνα με το Strauss και λοιπούς (2003), το CRM “περιλαμβάνει τη διατήρηση και την αύξηση της επιχείρησης και των μεμονωμένων πελατών μέσω στρατηγικών που εξασφαλίζουν την ικανοποίησή τους με την εταιρία και τα προϊόντα της και αναπτύσσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις, προκειμένου να αυξηθούν ο αριθμός και η συχνότητα των συναλλαγών τους με την εταιρία”.

Περισσότερο ή λιγότερο όμοιους ορισμούς της διαχείρισης σχέσης πελατών (CRM), μέσω της ίδιας προσέγγισης με τους προαναφερθέντες, έχουν δοθεί επίσης από τους εμπειρογνώμονες και ειδικά τους συμβούλους. Η ανεξάρτητη ερευνητική και συμβουλευτική εταιρία Onum (Bradshaw και Brush, 2001) καθορίζουν το CRM ως “διοικητική προσέγγιση που επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν, να προσελκύσουν και να αυξήσουν τη διακράτηση των κερδοφόρων πελατών, με τη διαχείριση της σχέσης με αυτούς”.

Από την προοπτική των Πληροφοριακών Συστημάτων

Πολλοί ερευνητές έχουν μια τάση να υπογραμμίσουν τις τεχνολογικές πτυχές του CRM, θεωρώντας το περισσότερο ως εργαλείο τεχνολογίας. Ο Ben Light παραδείγματος χάριν, στη μελέτη του (2003) αναφερόμενος στο βαθμό που οι οργανισμοί μπόρεσαν να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν τα πακέτα CRM, εξετάζει την έννοια της διαχείρισης σχέσης πελατών σε σχέση με τα πακέτα λογισμικού, που, όπως λέει, προσφέρουν θεμελιώδη αξία στους μικρούς και μεγάλους οργανισμούς, και περιλαμβάνει τα εργαλεία αποθηκών δεδομένων και αυτοματοποίησης των πωλήσεων, προκειμένου να ενισχυθούν οι πωλήσεις και οι δραστηριότητες μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Romano και Fjermestad, το e-CRM είναι ένας συνδυασμός υλικού και λογισμικού, διαδικασιών και εφαρμογών που ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές πελατών (Rigby και λοιποί, 2002) στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης (ROI) σε κάθε οργανισμό.

Στην ίδια λογική, ο Kramer, του Ομίλου Patricia Seybold, περιγράφει το CRM ως μια πολλαπλή έννοια που έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: “Οι εφαρμογές αυτοματοποίησης του δυναμικού πωλήσεων, μια λέξη εντυπώσεων του μάρκετινγκ, μια εταιρική φιλοσοφία, ένα λογισμικό που εφαρμόζει διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και υπηρεσιών, το επόμενο κύμα στην τεχνολογία πληροφοριών, κάτι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί, ένας τρόπος να βελτιωθεί η ικανοποίηση πελατών και να αυξηθεί η επιχείρηση, υλοποιημένο από ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών”.

Από την προοπτική του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Το CRM περιγράφεται ως κάτι που χρησιμοποιεί τις ψηφιακές διαδικασίες και ενσωματώνει τις πληροφορίες πελατών που συλλέγονται σε κάθε ηλεκτρονικό “σημείο αφής” των πελατών (ιστοχώρος / Διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κέντρο κλήσης πελατών, συστήματα απάντησης φωνής, περίπτερα) και εμφανείς/αφανείς λειτουργίες (για αυτές τις λειτουργίες δείτε λεπτομερώς τους Chen και Porovich, 2003). Επιπλέον, ο Rembrandt (το 2002, αναφερόμενος από τους Ang και Buttle, 2003) καθορίζει το CRM σε λειτουργικό επίπεδο: “ένα καλό πρόγραμμα CRM που επιτρέπει στους πελάτες να εκτελούν δραστηριότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν, ενώ έχουν εύκολη πρόσβαση σε όποιες πληροφορίες χρειάζονται οποιαδήποτε στιγμή. Περιλαμβάνει έναν γρήγορο εργαλείο ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που βασίζεται στο Διαδίκτυο 24 / 7 και παρέχει τη δυνατότητα να συζητηθούν τα προβλήματα με έναν άνθρωπο παρά με ένα ηλεκτρονικό σύστημα απάντησης”.

Από την προοπτική της Διαχείρισης Γνώσης

Η γνώση για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών είναι ουσιαστική για τις εταιρίες και το CRM (Stefanou J. και λοιποί, 2003). Η Oracle καθορίζει το CRM ως “ξέροντας τους πελάτες σας καλύτερα και χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά εκείνη την γνώση για να κατέχετε τη συνολική εμπειρία με την επιχείρησή και για να οδηγείτε την ανάπτυξη και την κερδοφορία”. Ανάλογα, ο Clemos (2000) περιγράφει το CRM λαμβάνοντας υπόψη ότι ξέροντας τους πελάτες καλύτερα, σημαίνει ότι θα είναι ευκολότερο να προσδιοριστούν εκείνοι που παράγουν ένα μεγάλο ποσό κέρδους, κάτι που είναι η μεγαλύτερη ανησυχία των επιχειρήσεων. Με τα εργαλεία επιχειρησιακής

νοημοσύνης όπως αυτά της εξόρυξης, χαρτογράφησης και αποθήκευσης δεδομένων, οι εταιρίες μπορούν να ενσωματώσουν τις πληροφορίες των πελατών σε στρατηγική επιχειρησιακή νοημοσύνη (Sin και λοιποί, 2005). Ο Couldwell (1998), που ακολουθεί την κατεύθυνση της διαχείρισης γνώσης και των πληροφοριακών συστημάτων, προτείνει ότι το CRM είναι ένας συνδυασμός διαδικασίας και τεχνολογίας, που και τα δύο βοηθούν τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών για τους πελάτες τους από την προοπτική του ποιοί είναι, τι κάνουν και πώς μοιάζουν.

Από την προοπτική του Μάρκετινγκ

Ο Zineldin (2000, που αναφέρεται στους Law και Lancaster, 2003) περιγράφει το CRM ως μια επικείμενη αλλαγή στη λογική του μάρκετινγκ, όπου πλέον δε δίνεται έμφαση στις συναλλαγές και την απόκτηση νέων πελατών αλλά στις μακροπρόθεσμες σχέσεις και τη διακράτηση τους. Μια από τις πιο γνωστές επιχειρήσεις που εξειδικεύονται σε λύσεις CRM, η SAP, ορίζει το CRM ως λύση της Διαχείρισης Σχέσεων για το σχεδιασμό και τον έλεγχο των πελατειακών διαδικασιών στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, ενώ αναλυτικές και συνεργατικές δραστηριότητες πραγματοποιούνται και όλα τα κανάλια επικοινωνίας είναι σε χρήση (Vlachopoulou, 2003, <http://www.sap.com>). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Peppard (2000) η Διαχείριση Καναλιών είναι σημαντική, ακόμα κι αν το κανάλι το οποίο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί είναι αυτό που είναι κατάλληλο για τους πελάτες που λαμβάνουν στιγμιαία, υψηλή ποιότητα προσωποποιημένων υπηρεσιών. Στην ίδια κατεύθυνση, οι Peppers και Rogers (1999) θεωρούν ότι το CRM χρησιμοποιείται για τη φροντίδα των πελατών, τις πωλήσεις και τις ένα-προς-ένα επικοινωνίες.

Από την προοπτική του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Ο Robinson (2001) γράφει ότι το CRM είναι “η έγκαιρη παράδοση της άριστης υπηρεσίας στον πελάτη”, ένας ορισμός που δίνει την έμφαση στις έννοιες της υπηρεσίας (ένα από το κύριο ζήτημα του μάρκετινγκ υπηρεσιών) και της ηλεκτρονικής υπηρεσίας. Αφ' ετέρου, οι Chen J. και λοιποί, (2003) υποστηρίζουν ότι το CRM πρέπει να εξεταστεί από τους πελάτες (το δεύτερο κύριο ζήτημα του μάρκετινγκ υπηρεσιών). Μια παρόμοια σκέψη για το CRM εκφράζεται στη μελέτη των Law, Lau και Wong (2003), οι

συγγραφείς της οποίας θεωρούν ότι η αφετηρία πρέπει να είναι από την πλευρά του πελάτη, οι πελάτες πρέπει να είναι η σημαντικότερη εστίαση και οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ουσιαστικά τις σχέσεις διαχείρισης με τους πελάτες (Customer Management Relationships), αντί της διαχείρισης σχέσης πελατών (CRM). Όσον αφορά τους πελάτες όπως απομακρύνονται από τους παραδοσιακούς τους ρόλους και γίνονται ενεργητικές αντί παθητικές ομάδες (βλ. επίσης Prahalad και Ramaswamy 2000, που αναφέρεται από τους Law, Lau και Wong, το 2003), οι συγγραφείς το χαρακτηρίζουν ως “παράδοξο” που οδηγεί σε μια εξελικτική αλλαγή της έννοιας του CRM σε CMR και την ανάγκη να ισορροπήσουν αυτές τις δύο έννοιες σε ένα συν-δημιουργικό περιβάλλον. Επίσης, υποστηρίζουν ότι η εστίαση του σχεδίου σχέσης είναι όχι μόνο μια ένα-προς-ένα σχέση, η οποία είναι μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων, αλλά, όπως θα έπρεπε να είναι, μια σχέση ένα-δίκτυο-ένα (1N1), όπου ο πρώτος σημαίνει τον πελάτη, τελευταίος σημαίνει την επιχείρηση και το δίκτυο σημαίνει ότι ένας πελάτης ασχολείται σε ανοικτή επικοινωνία με διάφορους προμηθευτές, όπου αυτός που επιλέγεται τελικά για τη συναλλαγή πρέπει να λειτουργήσει με άλλα εσωτερικά (παραδείγματος χάριν διάφορα τμήματα ενός βιβλιοπωλείου) ή εξωτερικά (π.χ. ένας εκδότης ή ένας φορέας παροχής υπηρεσιών αγγελιαφόρων) συμβαλλόμενα μέρη. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, ένας νέος ορισμός CRM δίνεται ως εξής (Law, Lau και Wong, 2003, p.56): “Το CRM είναι για μια διαδικασία ανάπτυξης σχέσης με τον πελάτη ως αφετηρία για τις αλληλεπιδράσεις με μια επιχείρηση και άλλα σχετικά συμβαλλόμενα μέρη. Η εστίαση είναι για τους τρόπους να εξεταστεί αυτό το είδος σχέσης πελατών και η προσέγγιση είναι να καθιερωθεί ένα συν-δημιουργικό περιβάλλον για να συνεργαστούν όλα τα συμβαλλόμενα μέρη”.

Από την προοπτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με την έκθεση της ομάδας META (1998), το CRM δεν μπορεί να πετύχει εκτός αν έχει υιοθετηθεί μια πελατοκεντρική κουλτούρα και από τη διοίκηση και από τους υπαλλήλους μέσα στον οργανισμό. Για αυτό τον λόγο, κάποιες ερωτήσεις πρέπει να διευκρινιστούν, όπως παραδείγματος χάριν η δυνατότητα και η προθυμία του προσωπικού να αναλάβει την πλήρη εφαρμογή του e-CRM, ή εάν θα ήταν δυνατό να υπερνικηθούν οποιαδήποτε από τα εμπόδια που προσδιορίστηκαν.

Η πολλαπλότητα των ανωτέρω ορισμών CRM έχει τις εξηγήσεις της. Πρώτα, πολλή “σύγχυση” μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι αυτό το σύστημα έχει εξελιχθεί βαθμιαία και μέσα από στάδια μιας ολόκληρης περιόδου αρκετών ετών, κατά τη διάρκεια των οποίων τα συστήματα ΤΠ και πληροφοριών ενσωματώθηκαν βαθμιαία στο CRM, μέχρι την επίτευξη του παρόντος σταδίου ενός συστήματος e-CRM που υποστηρίζει πλήρως από τις προόδους της νέας τεχνολογίας. Ένας άλλος λόγος είναι ότι το e-CRM, ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα, είναι μια σύνθετη και πλήρως ενσωματωμένη διαδικασία, έχει ευρύ φάσμα εφαρμογών, στόχων, προκλήσεων, ευκαιριών εφαρμογής και οφελών, περιέχει διαφορετικές επιστημονικές αρχές, κατέχει διάφορες διαστάσεις και εκφράζει αρκετά περίπλοκες έννοιες. Προσφέροντας μια σειρά προκλήσεων και ευκαιριών, η φύση αυτού του ζητήματος υπονοεί ότι μπορεί να μελετηθεί από τους ερευνητές που έχουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων, όπως παραδείγματος χάριν την τεχνολογία πληροφοριών, το μάρκετινγκ, τη διαχείριση των πόρων και επένδυσης, κ.λπ. (Adebanjo, 2003). Ένας άλλος λόγος εντοπίζεται στο ιδιαίτερο πεδίο κάτω από το οποίο αυτή η φιλοσοφία εξετάζεται και αναλύεται, όπου οι ερευνητές ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς και την αναλύουν σε διαφορετική βάση. Οι Luck και Lancaster (το 2003) επιβεβαιώνουν τα ανωτέρω αναφέροντας παραδείγματα ερευνητών που ανήκουν σε διαφορετικές σχολές. Πρέπει επίσης να παρατηρηθεί, όπως επισημαίνεται από τους Law και λοιπούς (2003), ότι όσο περισσότερα θέματα καλείται να καλύψει ένας ορισμός, τόσο δυσκολότερο είναι να συλλάβει τη βασική κατανόηση ολόκληρης της έννοιας.

Εντούτοις, από όλα τα ανωτέρω μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι αν και υπάρχει μια αντιληπτή έλλειψη σαφήνειας στον καθορισμό του CRM, όλοι οι τόσο πολλοί ορισμοί μοιράζονται μερικές βασικές έννοιες όπως η πελατοκεντρική σχέση, η διαχείριση γνώσης, τα κατάλληλα εργαλεία της τεχνολογίας, οι συμπεριφοριστικές τοποθετήσεις, και κάποιο είδος στρατηγικής μάρκετινγκ (π.χ. Zineldin, 2000, Gurau, 2003).

5.6 Σχετικοί ερευνητικοί τομείς με το e-CRM

Η πολυδιάστατη φύση της πλήρως ενσωματωμένης λύσης e-CRM εμφανίζεται να είναι μια σημαντική πολυπλοκότητα που πρέπει να ληφθεί υπόψη όχι μόνο κατά τη διάρκεια

της διαδικασίας σχεδιασμού της υιοθέτησης του e-CRM, αλλά και όταν η απόδοσή της πρόκειται να αξιολογηθεί στην πράξη σε οποιοδήποτε στάδιο της εξέλιξής της.

Αρχικά, όπως επισημαίνεται από τον Chen και λοιπούς (2003), η επιτυχής εφαρμογή του e-CRM απαιτεί, μια ολοκληρωμένη και ισορροπημένη προσέγγιση τριών κύριων θεωριών, δηλ. των διαδικασιών, των ανθρώπων και της τεχνολογίας μαζί, οι οποίες στοχεύουν “να καταλάβουν” τους πελάτες. Οι εφαρμογές τεχνολογίας πληροφοριών απαιτούνται, μεταξύ των άλλων, προκειμένου να συνδεθούν οι εμφανείς και αφανείς λειτουργίες της εταιρίας, για να ακολουθήσουν και να αναλύσουν τη συμπεριφορά των πελατών, και για να αξιολογήσουν το οικονομικό πλεονέκτημα κάθε πελάτη. Οι Chen και Poronich (2003), που παρέχουν εν περιλήψει μια επισκόπηση των οφελών που προσφέρει η καινοτόμος τεχνολογία του CRM, περιλαμβάνουν μεταξύ αυτών την ολοκλήρωση των σχέσεων πελατών και προμηθευτών, την κατασκευή μετρικών για την ανάλυση του κοινού και μοναδικού σχεδίου των πελατών και το βαθμό ικανότητας των πελατών για αυτοεξυπηρέτηση και χρήση του Διαδικτύου. Γενικά, η δυνατότητα να εξάγεται συνεχώς γνώση για τους πελάτες (με τις αποθήκες δεδομένων, κ.λπ.) μειώνει την ανάγκη για ξόδεμα πρόσθετων χρημάτων σε έρευνες και ομάδες εστίασης ώστε να συλλεχθεί η νοημοσύνη των πελατών μέσω των παραδοσιακών καναλιών μάρκετινγκ. Η επιχειρησιακή διαδικασία, ειδικά οι αλλαγές διαδικασίας, είναι ο παράγοντας που απαιτείται για να κάνει την επιχείρηση να μετατοπιστεί από τις παραδοσιακές στρατηγικές του μαζικού μάρκετινγκ και της μαζικής παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων στις τεχνικές μάρκετινγκ δημιουργίας σχέσης με τον πελάτη απ' ό,τι με το προϊόν, αντιμετωπίζοντας καθέναν διαφορετικά σε μια προσπάθεια που στοχεύει να τον κρατήσει ικανοποιημένο σε έναν βαθμό αρκετά υψηλό που θα τον καταστήσει ευτυχισμένο και πιστό. Τέλος, οι μεμονωμένοι υπάλληλοι, που αντιπροσωπεύουν τη δύναμη των μαζικών πωλήσεων της επιχείρησης, είναι εκείνοι που απαιτούνται (μαζί με το όραμα της διοίκησης) “για την οικοδόμηση των βάσεων στις μακροπρόθεσμες σχέσεις πελατών” (Chen και Poronich, 2003). Παραδείγματος χάριν, για να εφαρμοστεί πλήρως ένα σύστημα e-CRM στον τραπεζικό τομέα, το επιτυχές μάρκετινγκ στις τραπεζικές εργασίες πρέπει να συνδυαστεί με διάφορες σχετικές αρχές, όπως η αποδοτική τεχνολογία πληροφοριών, το αποτελεσματικά εκπαιδευμένο προσωπικό, την τακτοποίηση διάφορων οργανωτικών προβλημάτων κ.λπ.. Αυτή η αξιολόγηση

προϋποθέτει, πρώτα, μια λεπτομερή ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ενός πλήρως ενσωματωμένου ηλεκτρονικού συστήματος e-CRM υπό αυτήν τη μορφή, μαζί με μια επιπρόσθετη περιγραφή των αναγκών και των προτιμήσεων των καταναλωτών, υπογραμμίζοντας τη δημιουργία των πιστών σχέσεων με αυτούς (Luxk και λοιποί, 2003, Reinheld και Schefter, 2000).

Οι σχετικές αρχές με την e-CRM φιλοσοφία – συνήθως στο πλαίσιο της ψηφιακής τεχνολογίας - που στην πραγματικότητα έχουν συμβάλει σε μεγάλο βαθμό για την ανάπτυξη της σε ένα πλήρως ενσωματωμένο σύστημα, είναι οι ακόλουθες:

- Το *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (Electronic Business)*, το οποίο είναι η συνεχής βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας.

- Το *Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Electronic Commerce)*: Όπως ο Fraser και λοιποί (2000) καταλήγουν, πραγματοποιώντας μια μελέτη περίπτωσης, οι επιχειρήσεις που είναι βασισμένες στο ηλεκτρονικό εμπόριο και κάνουν διαδικτυακές συναλλαγές έχουν δημιουργήσει ήδη τις σχέσεις με τους πελάτες, μια από τις κύριες αρχές του e-CRM. Η διασύνδεση των εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου και του CRM κάνουν τις επιχειρήσεις να επιβάλουν τους τρόπους που διανέμουν και πωλούν το προϊόν τους και τις υπηρεσίες τους, βελτιώνοντας έτσι την επιχειρησιακή αποδοτικότητα τους (Frook 2001, που αναφέρεται από τους Zeng και λοιποί, 2003).

- Τα *Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems)*, είναι ένας τρόπος που βοηθά το CRM να αλληλεπιδράσει με τον πελάτη (Bose, 2002). Υποδεικνύει τις νέες τεχνολογίες που παρέχουν στις εταιρίες μια λύση για την εξοικονόμηση χρόνου, την ελαχιστοποίηση λαθών, τη μείωση δαπανών με την αυτοματοποίηση και την τυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών που αφορούν την απόκτηση, τη συντήρηση και τη διακράτηση των πελατών, συγκεντρώνοντας περισσότερα στοιχεία για τους πελάτες τους όπως παραδείγματος χάριν ο αριθμός των συναλλαγών, η συχνότητα των συναλλαγών και ο αριθμός καταγγελιών (Bose 2002, Curry και Prenman 2004).

• Το *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών* (Gronroos, 1990, Zolkiewski 2004) διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στο γενικό πλαίσιο του e-CRM. Αυτό συμβαίνει επειδή και τα δύο είναι βασισμένα στην έννοια “της σχέσης” (διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων) και της υπηρεσίας που χαρακτηρίζεται από την ασάφεια και την ετερογένεια (Karni 1973, Zeithaml 1981, Gronroos 1990, Levitt 1991, Zolkiewski 2004, Curry και Prenman 2004).

• Το *Άμεσο Μάρκετινγκ* (*Direct Marketing*) και το *Μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων* (*Database Marketing*) (Long και λοιποί, 1999) είναι πιθανά δύο από τα κύρια εργαλεία του RM και επομένως του e-CRM επίσης. Σύμφωνα με τον Rich (2000), οι εταιρίες προσπαθούν να αυξήσουν τον όγκο των βάσεων δεδομένων τους με τη συγκέντρωση περισσότερων στοιχείων για τους πελάτες, δεδομένου ότι αυτά αναπτύσσουν τις ισχυρές και μακροπρόθεσμες ηλεκτρονικές σχέσεις.

• Το *Σχισιακό Μάρκετινγκ* (*Relationship Marketing*), πρέπει επίσης να αναφερθεί, ως παλιός προκάτοχος του CRM (Berry, 1983) με χαρακτηριστικές ομοιότητες (Light, 2003), στοχεύοντας γενικά “να προσελκύσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει τις σχέσεις πελατών”. Το RM, κάτω από τον αντίκτυπο του Διαδικτύου και της τεχνολογίας πληροφοριών (IT), έκανε εφικτή την αυτοματοποίηση των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, καθώς οι τρέχουσες δραστηριότητες εξυπηρέτησης πελατών, του προϊόντος ή της υπηρεσίας και των πληροφοριών όλων των ανταγωνιστών αποθηκεύονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων ιστορικού πωλήσεων, που χρησιμοποιείται από εκείνους που έχουν πρόσβαση στο σύστημα. Σε συνέχεια αυτού, μέσω των συστημάτων σχεδιασμού επιχειρησιακών πόρων (διαλειτουργική ολοκλήρωση), το σχισιακό μάρκετινγκ μετατόπισε στη δεκαετία του '90 την προσοχή στη διαχείριση σχέσεων πελατών. Κατά συνέπεια, το RM θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια μερική λύση e-CRM, ωστόσο όχι εξίσου ισχυρή χωρίς την πρόσφατα αναδυόμενη υψηλή τεχνολογία που ενσωματώθηκε στο e-CRM.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, οι ακόλουθες σχετικές αρχές (χαρακτηριστικά) είναι κεντρικές υποδομές στις εφαρμογές του CRM:

• *Αυτοματοποίηση Δυναμικού Πωλήσεων (Sales Force Automation)*, ο στόχος της οποίας είναι να επιτραπεί στο δυναμικό πωλήσεων να συγκεντρωθεί περισσότερο στις πωλήσεις και λιγότερο στα διοικητικά καθήκοντα (Chen και Popovich, 2003). Επιτρέπει να συνοψιστούν τα δεδομένα σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια όπως η περιοχή, ο πελάτης και το προϊόν για τις εκστρατείες στοχευμένου μάρκετινγκ, και να ανακτηθούν από όποιον έχει πρόσβαση στο σύστημα, συγκεκριμένα το δυναμικό των πωλήσεων, καθώς τα στοιχεία αποθηκεύονται στην κεντρική βάση δεδομένων CRM. Η αυτοματοποίηση του δυναμικού των πωλήσεων ενισχύει ιδιαίτερα τους πωλητές στην επιχείρηση, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους με τα εργαλεία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, της πρόσβασης στο Διαδίκτυο, κ.λπ. (Xu και λοιποί, 2002).

• Η *Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)*, περιλαμβάνει το συντονισμό των καναλιών διανομής.

• Ο *Σχεδιασμός Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning)*, αναφέρεται στις στενά ενσωματωμένες υποστηρικτικές λειτουργίες για τα τμήματα Λειτουργικής Διαχείρισης και Μεταφορών (παραγωγή και προγραμματισμός υλών, διαχείριση αποθεμάτων, ποιοτική διαχείριση, διαχείριση των έργων, αξιολόγηση προμηθευτών, αγορά, αποστολή προϊόντων), Πωλήσεων και Μάρκετινγκ (διαχείριση παραγγελιών, διαχείριση και προγραμματισμός πωλήσεων, τιμολόγηση, υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών), Ανθρώπινου Δυναμικού (μισθοδοτική κατάσταση, προσωπικός προγραμματισμός, λογιστικός υπολογισμός κόστους H/R, έξοδα ταξιδιού, κατάρτιση) και Χρηματοοικονομικών (εισπραχθέντα και πληρωτέα, διαχείριση μετρητών, γενικό καθολικό, λογιστική προϊόντος-κόστους, ανάλυση κερδοφορίας, διοικητικά συστήματα πληροφοριών) και Διανομής με εξωτερικούς προμηθευτές και πελάτες με κοινά δεδομένα και διαφάνεια (βλ. Xu και λοιπούς, 2002, και περισσότερα από τους Chen και Popovich, 2003).

5.7 Προμηθευτές CRM

Τα προγράμματα εφαρμογών CRM είτε αναπτύσσονται εσωτερικά από κάθε οργανισμό, είτε αγοράζονται από τους αποκαλούμενους προμηθευτές CRM. Σύμφωνα με τον Xu και λοιπούς (2002), ηγέτης στην αγορά CRM είναι η Siebel που, όπως πολλοί άλλοι προμηθευτές όπως οι Remedy, Pivotal Corporation και Onyx, παρέχουν τρεις βασικές εφαρμογές: την αυτοματοποίηση του δυναμικού πωλήσεων, την αυτοματοποίηση μάρκετινγκ και την εξυπηρέτηση πελατών (Vrechopoulos 2005, Strauss και λοιποί, 2003, Buttle, 2004, Xu και λοιποί, 2002). Επιπλέον, η SalesLogix Inc. διευρύνει τις επιδόσεις των εφαρμογών με την προσθήκη διαδικτυακών χαρακτηριστικών όποτε είναι απαραίτητα. Ταυτόχρονα, η e-Grain Communications Corp. αυξάνει τις ικανότητες των εφαρμογών με την προσθήκη περισσότερων νέων λειτουργιών. Και το παραπάνω φαινόμενο και η τάση πολλών προμηθευτών CRM να αγοράζονται από άλλες επιχειρήσεις (όπως έκανε η Eriphany Inc. με την Octane Software Inc.) ή να συγχωνεύονται (όπως έκανε η Kana Communications Inc. με τη Silknet Software Inc.), υποστηρίζει το επιχείρημα ότι προσπαθούν να γίνουν ανταγωνιστικότεροι στην αγορά καθώς το επιχειρησιακό περιβάλλον διευρύνεται (Reservoir Partners, Μάρτιος 2003, Beyond the hype: Chapter 1: The state of CRM, Enterprise CRM). Εντούτοις, σύμφωνα με τον Buttle (2004) οι κορυφαιοί πρώτοι προμηθευτές CRM το 2001, βάσει εσόδων είναι οι ακόλουθοι: Siebel, SAP, Oracle και PeopleSoft. Ο πρώτος και ο τέταρτος, στοχεύουν κυρίως στο να παρέχουν την εφαρμογή τους στις μεγάλες επιχειρήσεις, σε αντίθεση σε άλλες (όπως οι FrontRange Solutions, Microsoft, SalesLogic) που πωλούν τις εφαρμογές τους σε μικρότερους ή μεσαίους οργανισμούς.

5.8 Δυναμική αγοράς CRM

Εισαγωγικά, παρουσιάζονται ορισμένες εκτιμήσεις σχετικές με τις μελλοντικές προοπτικές και τις τάσεις για το e-CRM και τους σχετικούς μεσάζοντες, όπως δίνονται σε επιχειρηματικές μελέτες και ιστοσελίδες, μαζί με οποιεσδήποτε επιπρόσθετες διαθέσιμες σχετικές πληροφορίες. Οι Fjernerstad και Romano (2003), παραδείγματος χάριν, για να υποστηρίξουν την αξίωσή τους (το 2003) ότι “ο ενθουσιασμός για την εφαρμογή e-CRM συστημάτων έχει ξεκινήσει” αναφέρουν την πρόβλεψη της ομάδας META ότι η αγορά e-CRM θα αυξηθεί στα \$46 δισεκατομμύρια το 2003 (Patton, 2001)

και ενδεχομένως στα \$125 δισεκατομμύρια μέχρι το 2004 (Iconocast, 2000). Τα μεγέθη της ομάδας Hewson παρουσιάζουν εντούτοις ότι για το Ηνωμένο Βασίλειο η επέκταση πραγματοποιείται σε μέτριο ρυθμό τα τελευταία δύο έτη, που φθάνουν στο επίπεδο των \$8,8 δισεκατομμυρίων το 2003 από 7,4 το 2001. Αν και τα μεγέθη των προβλέψεων μπορεί να μην είναι όλα σε πλήρη συμφωνία, και μάλιστα μερικά μπορούν να φαίνονται ακόμα και αντιφατικά προκαλώντας έτσι κάποια ανησυχία, θεωρείται ότι στο σύνολο τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένδειξη για την αναμενόμενη αύξηση, η οποία σύμφωνα με Buttle (2004) πρέπει να αναλυθεί λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες παραμέτρους της γεωγραφικής ανάπτυξης του CRM, της βιομηχανικής ανάπτυξης του CRM και της ανάπτυξης της αγοράς λογισμικού CRM.

Λεπτομερέστερα, τα εξής μπορούν να ειπωθούν:

- Όσον αφορά τη *γεωγραφική ανάπτυξη του CRM*, η Gartner Dataquest (Buttle, 2004) προβλέπει ότι η Ευρώπη και ειδικά η Αγγλία και ίσως μερικές άλλες χώρες του δυτικού ημισφαιρίου, θα συνεχίσουν να διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο. Όμως, οι περιοχές της Λατινικής Αμερικής και της Ασίας φαίνονται να έχουν ελπιδοφόρες προοπτικές για μια ταχεία δυναμική ανάπτυξη, που έχει ως κριτήριο τα συνολικά αναμενόμενα έσοδα.

- Όσον αφορά τη *βιομηχανική ανάπτυξη του CRM*, η Gartner Dataquest και ο Buttle (2004), μεταξύ των άλλων, έχουν διαπιστώσει ότι οι βιομηχανίες που το υιοθετούν πρώτες και αναλαμβάνουν την πρόκληση να αναπτύξουν CRM, ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών. Τέτοιες βιομηχανίες είναι των τηλεπικοινωνιών και κυρίως των χρηματοοικονομικών, που και οι δύο αναμένονται να αυξηθούν δέκα τοις εκατό (10%) μέχρι το 2006.

5.9 Ανάπτυξη αγοράς λογισμικού CRM

Η παγκόσμια επένδυση στην τεχνολογία CRM υπολογίζεται από τη Helms (που αναφέρεται από τους Ang και Buttle) για το 2001 σε 61 δισεκατομμύρια \$ και τίθεται ως στόχος να αυξηθεί σε \$148 δισεκατομμύρια μέχρι το 2005, σύμφωνα με την International

Data Corporation⁴. Οι συγκριτικές εκτιμήσεις από την eMarketer OnLine Selling & eCRM, ορίζουν το μέγεθος της αγοράς για τις εφαρμογές e-CRM σε περίπου \$10 δισεκατομμύρια, έως το 2005, Πραγματικά, το κοντινό βραχυπρόθεσμο ετήσιο ποσοστό αύξησής του στις επενδύσεις CRM αναμένεται να είναι στην Ευρώπη 25% και στις Ηνωμένες Πολιτείες 9% (ECCS 2001, αναφορά από τους Ang και Buttle)⁵. Σύμφωνα με τον J. Compton (Customer Relationship Management, Νοέμβριος 2004) 41% των εκτελεστικών διευθυντών στην Αυστραλία και 35.6% στην Ινδία στοχεύουν στην αύξηση του. Επιπλέον, 45% των ανώτερων υπαλλήλων στην Κίνα υποστηρίζουν ότι η ΤΠ θα αυξήσει τα έσοδα στις περιοχές CRM / πελατοκεντρικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Adedanjo (2003), η αγορά λογισμικού CRM θα διευρυνθεί και οι εφαρμογές e-CRM θα επεκταθούν. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τις μελέτες από τις AMR Research και IDC Forecast, θα αξίζει περισσότερο από \$16 δισεκατομμύρια μέχρι το 2003 (Ness και λοιποί, 2001) και \$125 δισεκατομμύρια μέχρι το 2004 (Winer, 2001). Εντούτοις ένα ποσοστό 64% των συμμετεχόντων σε πρόσφατες συνεντεύξεις που διεξήγαγε η META Group με επιχειρήσεις από τις Global 2000 (π.χ. Eastman Kodak, Nortel Networks, κ.λπ.) ομολόγησαν ότι στερούνται τις τεχνικές για να μετρηθεί η επιχειρησιακή αξία CRM και επίσης ότι λιγότερο από 10% έχουν για το CRM τους ένα απτό μέτρο ROI (Brown, 2000 που αναφέρεται από τους Ang και Buttle). Επιπλέον, ένα ποσοστό 40% των αυστραλιανών επιχειρήσεων είναι ανίκανο να καθορίσει εάν το CRM έχει πραγματοποιήσει οποιαδήποτε οφέλη (Meagher, 2002, που αναφέρεται από τους Ang και Buttle).

Η ανάπτυξη μιας λύσης CRM απαιτεί το σωστό προγραμματισμό για κάθε βήμα ολόκληρης της διαδικασίας της εφαρμογής. Τα προγράμματα και οι στρατηγικές, που θα έχουν την πλήρη δέσμευση και υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, πρέπει να σχεδιαστούν και να εκτελεστούν, συμφιλιώνοντας και συντονίζοντας όλες τις απομονωμένες σχετικές επιχειρησιακές διαδικασίες. Κατά συνέπεια, όλες οι διαδικασίες της εταιρίας πρέπει να επαναπροσδιοριστούν (Wells και λοιποί, 1999) και να γίνουν πιο πελατοκεντρικές. Κατά συνέπεια, η αλληλεπίδραση πρέπει να αποφασιστεί από την άποψη του πώς, πότε και πού πρέπει να γίνει, με τη σημαντική συνεισφορά των

⁴ 'Promising ROI keeps CRM expenditure high', www.ItoI.com/insideItoI/

⁵ 'CRM vendor results' the Henson Group view, www.eccs.UK.com

διευθυντών ΤΠ που μπορούν να χρησιμοποιήσουν και να καταγράψουν όλες αυτές τις πληροφορίες σε ένα σύστημα πληροφοριών.

Σχεδιάζοντας τις προωθητικές στρατηγικές, η διακράτηση των καταναλωτών παραδείγματος χάριν, πρέπει να είναι, μεταξύ άλλων, ένας κρίσιμος στρατηγικός στόχος. Η επιλογή στρατηγικής διακράτησης πρέπει να στοχεύσει να επιτύχει τη σωστή ισορροπία μεταξύ της ανάπτυξης των ήδη υπαρχόντων πελατών και της προσέλκυσης των νέων πελατών. Όπως καμία στρατηγική διακράτησης δεν μπορεί να αντιμετωπίσει εξ ολοκλήρου την αποστασία των πελατών, η νέα απόκτηση πελατών θα συνεχίσει να παραμένει σημαντική για ορισμένες εταιρίες. Εντούτοις, οι κυριότερες προσπάθειες στοχεύουν να επιτύχουν την καθαρή αύξηση της ήδη υπάρχουσας βάσης πελατών, με την πώληση περισσότερων προϊόντων προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα (μια διαδικασία γνωστή ως ‘μερίδιο του πελάτη’). Ένα πρόγραμμα πίστης επομένως πρέπει να συνδεθεί με τις επιχειρησιακές στρατηγικές (τη στρατηγική μετρήσεων ROI συμπεριλαμβανόμενης) και την αντιμετώπιση του ως αναπόσπαστο τμήμα ολόκληρης της επιχείρησης. Η επιτυχία αυτής της εκστρατείας πίστης απαιτεί επίσης αλλαγές σε ολόκληρη τη δομή και την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού, σαφείς στόχους εξαρχής, πλήρη δέσμευση για μια μακροπρόθεσμη πρωτοβουλία και ιδιαίτερη επένδυση σε εξειδικευμένο προσωπικό (προσωπικό πρώτης γραμμής, κ.λπ.). Σε αντάλλαγμα, επιτρέπει τις αυξήσεις στην αξία πελατών και στο μερίδιο αγοράς, μέσω ενός “διαλόγου με τους πελάτες” που στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση και καθορισμό των αναγκών και των επιθυμιών τους, εξατομικεύοντας αναλόγως τις σχετικές ανταμοιβές (βλ. επίσης CRM Today, ερευνητική έκθεση, Ιούλιος 2004, p.2). Όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση μιας επιχείρησης για οποιοδήποτε πρόγραμμα, όπως το σχέδιο πίστης της, τόσο περισσότερο αυτό λειτουργεί και τόσες περισσότερες είναι οι ανταμοιβές και οι διαγώνιες πωλήσεις που καταφέρνει η επιχείρηση προς τους πελάτες της, ενώ οι πελάτες ανταποκρίνονται όλο καλύτερα και ξοδεύουν περισσότερο, εξασφαλίζοντας έναν σίγουρο τρόπο να αυξηθεί ο βαθμός απόδοσης των σχετικών αποδόσεων (ROI).

6. Τρέχουσα Επιχειρηματική πρακτική στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό

Στην **Ελλάδα** , έως το 2006, δεν είχαν γίνει αξιόλογες μελέτες που να διαμορφώνουν μια ευκρινή εικόνα για την υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM). Οι προμηθευτές τέτοιων συστημάτων είχαν μια (περιορισμένη) εικόνα , η οποία προέρχονταν κυρίως από την πληροφόρηση που τους παρείχαν οι πωλητές και το τμήμα marketing

Το 2006 πραγματοποιήθηκαν 2 έρευνες με σκοπό την ξεκάθαρη αποτύπωση της CRM αγοράς στην Ελλάδα, οι οποίες στη συνέχεια παρουσιάστηκαν στα μέλη της ομάδας εργασίας ώστε να επιβεβαιωθούν ποιοτικά τα αποτελέσματα τους και να αποτελέσουν μια βάση συζήτησης επί του αντικειμένου.

Η **πρώτη έρευνα** πραγματοποιήθηκε από τον κο. Ανδρέα Γαλανή, ανεξάρτητο CRM Consultant με την χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου και τυχαία επιλογή ερωτώμενων. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε 2000 περίπου εταιρίες, οι οποίες ικανοποιούσαν την προϋπόθεση υιοθέτησης κάποιου συστήματος CRM . Αυτά ήταν :

- Το μέγεθος (τουλάχιστον 10 άτομα προσωπικό)
- Οργανωμένο τμήμα πωλήσεων ή τεχνικής υποστήριξης (τουλάχιστον 3 άτομα στο ένα εξ αυτών)
- Η δραστηριότητα (αποκλείστηκε ο στενός και ευρύτερος δημόσιος τομέας , οι επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα καθώς και συγκεκριμένα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών όπως νομικά γραφεία, ιατρεία κλπ)

Συνολικά απάντησαν 196 εταιρίες (ποσοστό περίπου 10%). Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν και έγινε επεξεργασία τους με την χρήση Microsoft Excel και Pivot tables.

Η **δεύτερη έρευνα** πραγματοποιήθηκε επίσης από τον κο. Ανδρέα Γαλανή, τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Σπύρο Γούναρη και

την επιστημονική συνεργάτιδα κα. Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου (Ph.D.), με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο ήταν εξαιρετικά εκτενές (περίπου 12 σελίδες A4 σε μορφή .pdf), μετατράπηκε σε μορφή .html, αποθηκεύθηκε σε συγκεκριμένο server του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και μπορούσε να συμπληρωθεί ηλεκτρονικά από τον ερωτώμενο. Τα δεδομένα διατηρούνταν σε βάση δεδομένων SQL server στην οποία είχε πρόσβαση λογισμικό επεξεργασίας δεδομένων της SPSS για την στατιστική επεξεργασία τους.

Ο ερωτώμενος ήταν ο Διευθυντής CRM ή Διευθυντής Πωλήσεων/Μάρκετινγκ ή κάποιο άλλο στέλεχος της Εξυπηρέτησης Πελατών, αναλόγως της οργανωτικής δομής της κάθε εταιρίας. Η συλλογή των στοιχείων έγινε σε δύο στάδια. Πρώτα, το Εργαστήριο Μάρκετινγκ εντόπισε τηλεφωνικώς τα στελέχη στον πληθυσμό προς τα οποία θα απευθυνόταν η έρευνα και, στη συνέχεια, έγινε αποστολή, με e-mail του link του ερωτηματολογίου καθώς και σχετικό ευχαριστήριο μήνυμα. Προσεγγίστηκαν συνολικά 3.500 εταιρίες και συγκεντρώθηκαν 300 απαντήσεις

Οι δύο έρευνες έχουν πολλά κοινά σημεία και για το λόγο αυτό τα πορίσματα παρουσιάζονται στο ακόλουθο ενιαίο κείμενο. Όπου οι απαντήσεις διέφεραν αισθητά, σημειώνονται οι απαντήσεις ξεχωριστά.

6.1 Πορίσματα Ερευνών

Ποσοστό Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει CRM λύση

Σύμφωνα με την πρώτη έρευνα το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μια λύση CRM είναι 35%, σε αντίθεση με την δεύτερη έρευνα σύμφωνα με την οποία το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 48 %. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στα πλαίσια της δεύτερης έρευνας έγινε προσπάθεια ανάλυσης των εσωτερικών διαδικασιών και αιτιών που ώθησαν ή θα ωθήσουν μια εταιρία να υλοποιήσει ένα CRM σύστημα. Έτσι προκειμένου να συγκεντρωθούν περισσότερα και αξιόλογα δεδομένα έγινε πιο στοχευμένη επιλογή των εταιριών με αποτέλεσμα το ποσοστό υιοθέτησης να είναι πλασματικά υψηλότερο.

Θεωρούμε ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 33% σε ότι αφορά τις εταιρίες που συγκεντρώνουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των ερευνών είναι κοντά στην

πραγματικότητα , ενώ σε απόλυτο αριθμό εταιριών δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 10%-15% του συνόλου τους

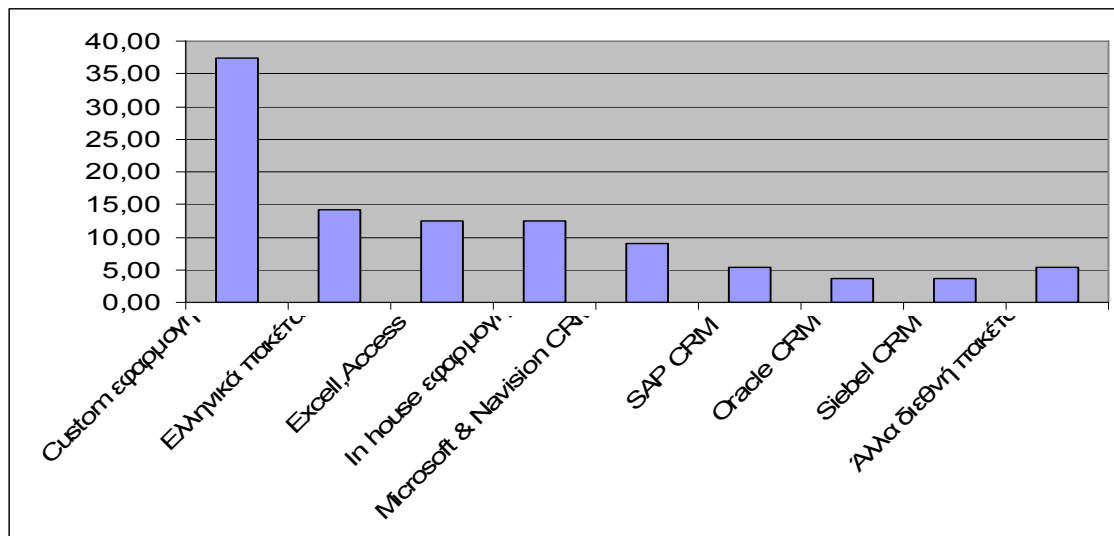
Λογισμικά CRM

Οι δύο έρευνες συμφωνούν ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 35% από τις συνολικές εγκαταστάσεις CRM, αφορούν *προγράμματα κατά παραγγελία* (custom made) . Μέρος αυτών (περίπου το 1/3) δεν έχει αναπτυχθεί από κάποιο software house, αλλά έχει γίνει *ενδοεταιρικά* (in-house)

Ένα ποσοστό (10%) δηλώνει ότι χρησιμοποιεί εφαρμογές όπως το Microsoft Excel ή η Microsoft Access, οι οποίες φυσικά δεν μπορούν να θεωρηθούν ως CRM. Αναφέρουμε όμως το δεδομένο για να δείξουμε τον βαθμό ωριμότητας της Ελληνικής αγοράς .

Ένα ποσοστό της τάξεως του 20% δηλώνει ότι έχει υλοποιήσει ελληνικό CRM με κυριότερα το FOOTSTEPS, το CORMOS, το e-NOUS και το web CRM της Interworks

Οι υπόλοιποι ερωτώμενοι απαντούν ότι έχουν υλοποιήσει CRM της Microsoft, της SAP, της Oracle, της SIEBEL (πλέον ανήκει στην οικογένεια προϊόντων της ORACLE) σε ποσοστά που κυμαίνονται από το 2% έως το 8% του συνολικού αριθμού των εταιριών που ρωτήθηκαν.



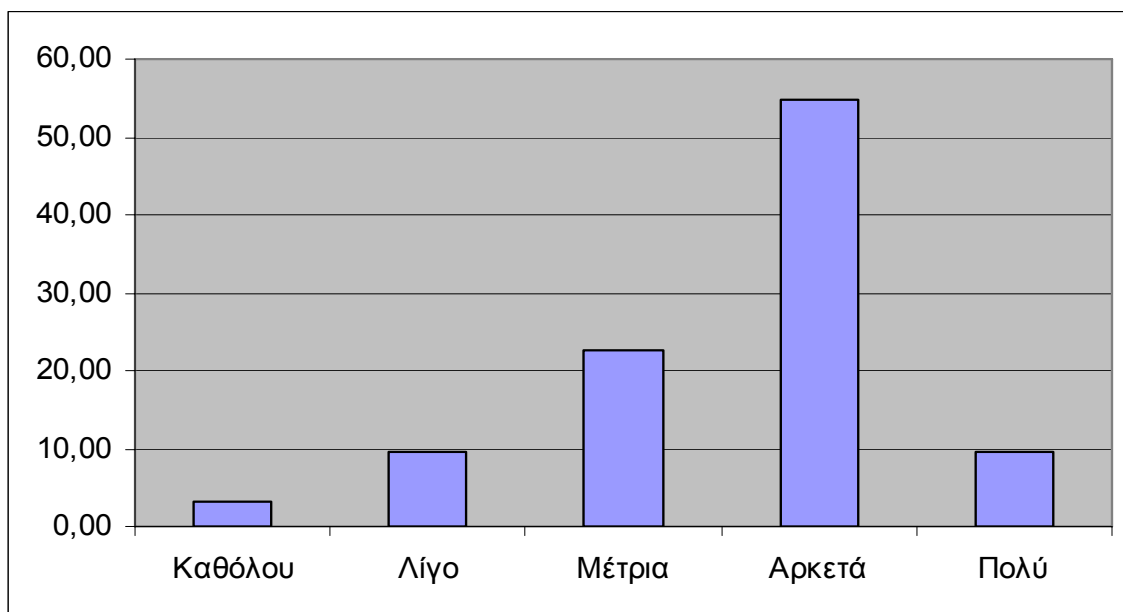
Χρειάζεται να υπογραμμισθεί ότι τα ποσοστά έχουν υπολογισθεί με βάση τον αριθμό των εταιριών χωρίς να αναφέρεται το πολύ βασικό στοιχείο του μεγέθους. Έτσι, για παράδειγμα οι εγκαταστάσεις της SAP φαίνονται να είναι σε ένα ποσοστό 5% που είναι

όμως όλες σε μεσαίες και μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις με δεκάδες και εκατοντάδες χρήστες ανά εγκατάσταση. Σε αντίθεση οι custom made εφαρμογές που φαίνονται ως πολυπληθέστερες σε απόλυτο αριθμό, αφορούν σαφέστατα ελάχιστα περίπλοκες εγκαταστάσεις και για μικρό αριθμό χρηστών . Σε επόμενη έρευνά μας, σκοπεύουμε να καταγράψουμε το αριθμό των χρηστών που αναλογούν σε κάθε εφαρμογή

Βαθμός ικανοποίησης

Χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα για την αποτύπωση της ικανοποίησης από την υλοποίηση των CRM συστημάτων με βάση την βελτίωση που έγινε αισθητή στην καθημερινή εργασία .

Η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι «αρκετά» ευχαριστημένοι με ελάχιστες περιπτώσεις να δηλώνουν πολύ – απόλυτα ευχαριστημένοι.



Η επιφυλακτική, κατά κάποιο τρόπο, απάντηση πιθανά οφείλεται στο μεγάλο ποσοστό των custom made, in-house και Excel-Access λύσεων. Οι εταιρίες που χρησιμοποίησαν αυτές τις εναλλακτικές είναι πολύ λογικό να είδαν κάποια σχετική βελτίωση στην καθημερινή τους εργασία αλλά όχι τόσο μεγάλη που να διατηρήσουν άριστες εντυπώσεις. Αυτό συνέβη διότι παραγγέλλοντας ένα λογισμικό σε ένα software house ή στο τμήμα πληροφορικής της εταιρίας, μπόρεσαν απλά να αυτοματοποιήσουν κάποιες από τις διαδικασίες τους και ενδεχομένως να επιτύχουν την έκδοση αναφορών.

Δεν έγινε όμως η απαραίτητη ανάλυση των διαδικασιών πριν την υλοποίηση του CRM project και φυσικά κανένας οργανωτικός ανασχεδιασμός δομών ή διαδικασιών (Reengineering), με αποτέλεσμα η εταιρία να συνεχίσει να αναπαράγει όλα τα προβληματικά της σημεία

Ποιοι εμπλέκονται στην επιλογή και την απόφαση

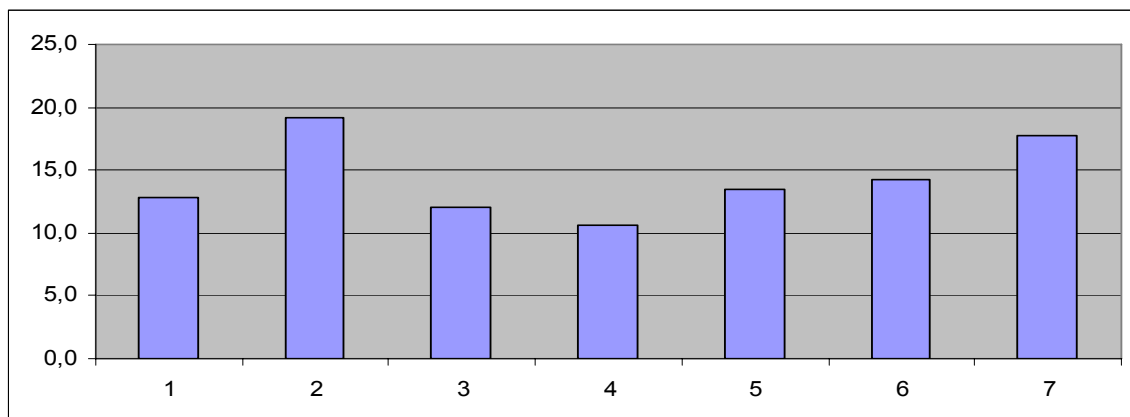
Σε ποσοστό άνω του 90% την τελική απόφαση λαμβάνει ο γενικός διευθυντής της εταιρίας που σε περιπτώσεις MME μπορεί να είναι και ο ιδιοκτήτης αυτής. Σχεδόν πάντα όμως συμμετέχει είτε αυτοπροσώπως ο διευθυντής είτε κάποιος από την ανώτερη διοίκηση.

Επίσης μεγάλα ποσοστά (70%) συγκεντρώνει ο υπεύθυνος πληροφορικής της επιχείρησης, γεγονός πολύ λογικό αφού εν μέρει είναι έργο πληροφορικής αλλά και επίσης σίγουρα πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεργασία του με την υπόλοιπη πληροφοριακή υποδομή της επιχείρησης.

Αμέσως μετά έρχονται οι διευθυντές πωλήσεων και marketing, ενώ η παρουσία CRM manager είναι εξαιρετικά σπάνια, μια που αυτή η θέση είναι ακόμη πολύ νέα στην Ελλάδα

Τροφοδότηση και ενημέρωση δεδομένων

Για την δεύτερη έρευνα, οι εταιρίες ρωτήθηκαν κατά πόσο οι πωλητές τους τροφοδοτούν με νέα στοιχεία το δεδομένα του CRM και επίσης σε τι ποσοστό ανανεώνουν και ενημερώνουν τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα. Οι απαντήσεις ποίκιλαν από το καθόλου (βαθμός 1/7) έως το πολύ συχνά (7/7) διαμοιραζόμενες σχεδόν ισομερώς στα διάφορα βήματα.



Αυτό μας οδηγεί σε τρεις πιθανές αιτίες :

1. Στο ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη εταιρική διαδικασία που να υποχρεώνει και να ελέγχει τους πωλητές για την τροφοδοσία του CRM
2. Στο ότι η καθημερινή πίεση της εργασίας των πωλητών δεν τους επιτρέπει να οβρουν τον χρόνο να το κάνουν
3. Στο ότι οι πωλητές δεν γνωρίζουν ή δεν επιθυμούν να το κάνουν

Το αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι ο πολυκαιρισμός – απαξίωση των δεδομένων και η μείωση της αξίας της ίδιας της εφαρμογής

Τροφοδότηση των τμημάτων με πληροφόρηση

Για την δεύτερη έρευνα οι εταιρίες ερωτηθήκαν κατά πόσο τροφοδοτούνται διαρκώς τα διάφορα τμήματα με πληροφόρηση. Ο σκοπός της ερώτησης ήταν πρωτίστως να ερευνηθεί εάν υπάρχει η λογική της διάχυσης της πληροφορίας εντός της εταιρίας και εμμέσως να εξετασθεί αν υπάρχει κάποιο σύστημα (π.χ CRM ή Knowledge base) που να εξυπηρετεί την ηλεκτρονική αποθήκευση και μεταφορά.

Το 65% μας απάντησε καθόλου ή ελάχιστα σε αντίθεση με ένα 35% που απάντησε ότι υπάρχει επαρκής τροφοδότηση των διαφόρων τμημάτων με πληροφόρηση.

Η τροφοδότηση σε πληροφόρηση είναι μια πολύ βασική έννοια που πρέπει να υπάρχει στην κουλτούρα της εταιρίας που θέλει να λειτουργεί ένα CRM σύστημα σωστά.

Ύπαρξη δομημένων και καταγεγραμμένων διαδικασιών στην επιχείρηση

Οι ερωτώμενοι (ανεξάρτητα αν είχαν ή όχι CRM) δήλωσαν σε ποσοστό 65% ότι η εταιρία τους δεν έχει συστηματικά καταγράψει και απεικονίσει τις εσωτερικές της διαδικασίες ή δεν έχει ασχοληθεί ποτέ με αυτή την εργασία. Αντίθετα ένα 35% δήλωσε ότι η εταιρία του έχει καταγράψει τις διαδικασίες της και ενδεχομένως διαθέτει και ανάλογη πιστοποίηση (ISO,HACCP κλπ).

Η ανυπαρξία δομημένων διαδικασιών είναι ένα μεγάλο εμπόδιο για την εισαγωγή CRM λύσεων, αφού χωρίς αυτές η υλοποίηση θα είναι σίγουρα ελλειμματική.

Η έλλειψη καταγεγραμμένων διαδικασιών σε εταιρίες που έχουν δηλώσει ότι διαθέτουν CRM καταδεικνύει ότι το λογισμικό επιλέχθηκε βιαστικά για να καλύψει κάποιες πιεστικές ανάγκες χωρίς την απαραίτητη προετοιμασία και αναδιοργάνωση.

Επιπρόσθετα πορίσματα

Για την δεύτερη έρευνα ζητήθηκε η απάντηση των ερωτώμενων μέσω κλίμακας 1 (απόλυτη διαφωνία) έως 7 (απόλυτη συμφωνία) .

Οι ερωτώμενοι απάντησαν ως ακολούθως σε συγκεκριμένα θέματα όσον αφορά την εταιρία στην οποία εργάζονται:

- *Γνώση τακτικών πελατών και πραγματοποίηση ενεργειών διακράτησης* (3,88 μεσοσταθμικά)
- *Χρήση συστημάτων ανταμοιβής* (3,87 μεσοσταθμικά)
- *Προσανατολισμός στα προβλήματα των πιστών πελατών* (3,83 μεσοσταθμικά)
- *Συστηματική έρευνα απαιτήσεων των πελατών και διατήρηση σωστά ενημερωμένων αρχείων* (3,96 και 4,10)

Επίσης καταγράψαμε κατά πόσο τηρούνται βασικές τακτικές που σχετίζονται με την σωστή διαχείριση των πελατών, οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΠΟΛΥΤΑ ΤΗΝ ΤΑΚΤΙΚΗ (ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 6 ΚΑΙ 7)
Καταγραφή παραπόνων πελατών	33,8
Καταγραφή προτιμήσεων πελατών	30,9
Επικοινωνία με πελάτες (direct marketing και αποστολή φυλλαδίων)	30,9
Υλοποίηση προγραμμάτων πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση αποτελεσματικότητας πωλητών	33,8
Προσαρμογή προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών	20,6
Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής προϊόντων	25,0

Σχεδιασμό νέων προϊόντων	26,5
Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων Μάρκετινγκ	29,5
Παρακολούθηση κερδοφορίας προγραμμάτων πιστότητας	20,6
Παρακολούθηση όγκου πωλήσεων ανά πελάτη / τμήμα πελατών	29,4
Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής	22,1
Cross Selling	27,9

Οι παράμετροι των δύο ερευνών είναι πολυπληθείς και μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους. Για λόγους απλότητας, η συγκεκριμένη αναφορά παρουσιάζει μερικούς από αυτούς. Το σύνολο των αποτελεσμάτων των μελετών είναι διαθέσιμα, μετά από επικοινωνία με τον κ. Ανδρέα Γαλανή (agalanis@hol.gr)

7. Διαθέσιμες Εμπορικές Λύσεις

Στα πλαίσια της ομάδας Iγ3 του ΕΔΕΤ η κύρια πηγή προβληματισμού ήταν η υστέρηση της Ελλάδας στην υιοθέτηση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πελατών, σε σχέση με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Ένας από τους πιθανούς λόγους, θεωρήθηκε ότι θα μπορούσε να είναι η αυξημένη και πιο εύστοχη λειτουργικότητα των συστημάτων CRM που διατίθενται στο εξωτερικό. Για τον λόγο αυτό έγινε έρευνα και καταγραφή όλων των αξιόλογων CRM συστημάτων του εξωτερικού και σύγκριση αυτών με τα συστήματα που παρέχονται στην Ελλάδα, είτε από Έλληνες κατασκευαστές λογισμικού είτε από αντιπροσώπους ξένων οίκων. Όπως θα δειχθεί εμφανώς, το κενό μεταξύ τους είναι εξαιρετικά μικρό, παρόλα αυτά η μελέτη έδωσε χρήσιμες κατευθύνσεις στους Έλληνες κατασκευαστές για να κάνουν προσθήκες στα λογισμικά τους, καθώς και στις εταιρίες που έχουν CRM συστήματα σε σχέση με το τι περαιτέρω μπορούν να ζητήσουν από τους προμηθευτές τους .

7.1 Ταυτότητα της έρευνας

Η έρευνα περιγράφει την λειτουργικότητα 50 περίπου CRM συστημάτων. Οι κατασκευαστές τους έχουν έδρα κυρίως τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Μεγάλη Βρετανία ενώ ελάχιστες αυτών έχουν έδρα άλλες χώρες όπως το Ισραήλ και την Αυστραλία. Το μέγεθος των εταιριών δεν ήταν δυνατόν να εντοπισθεί διότι σχεδόν καμία εξ' αυτών δεν δέχθηκε να δώσει στοιχεία κύκλου εργασιών ή αριθμού υπαλλήλων. Τα πλήρη στοιχεία της έρευνας είναι διαθέσιμα στον δικτυακό τόπο του ΕΔΕΤ (www.e-businessforum.gr) . Τα CRM που εξετάστηκαν είναι τα ακόλουθα:

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
SAGE SOFTWARE	SAGE CRM
	SAGE SALES LOGIC
	ACT! (2008 10.0)
	SAGECRM.com
DAFFODIL SOFTWARE LTD	DAFFODIL CRM (Open Source Version & Commercial Version)
AMODAT	AMODAT MOBILE CRM
PIVOTAL	PIVOTAL CRM

APPSHORE INC	APPSHORE PROFESSIONAL EDITION
	APPSHORE PREMIUM EDITION
APLICOR INC	APLICOR ONLINE CRM SOFTWARE
MRH TECHNOLOGY GROUP	TOUR DE FORCE
WINSHARK	WinShark CRM
ADVANTAGE INTERNATIONAL INC	DiDIT
CLIENTRACKER.COM	ClieTracker CRM
ITILITY CRM	Itility CRM
LEADMASTER INC	LEADMASTER ONLINE CRM
RELATIONALS	RELATIONALS CRM PRO EDITION
	RELATIONALS CRM ENTERPRISE EDITION
SALESJUNCTION.COM	SALESJUNCTION.COM CRM Standard & Professional Edition
SOHODO	BOSS CRM
TIGERPAW SOFTWARE	TIGERPAW CRM+
CASPIAN	CASPIAN CRM
	CASPIAN eCRM
FINEOS CORPORATION	FINEOS CRM
SALESPRO	SALESPRO CRM Enterprise Edition
	SALESPRO CRM Personal Edition PLUS
	SALESPRO CRM Personal Edition FREE
COMMENCE CORPORATION	COMMENCE MANUFACTURING & DISTRIBUTION CRM
CRM UNLEASHED	CRM UNLEASHED ON DEMAND
	CRM UNLEASHED ON PREMISE
ENTELLIUM	eSALESFORCE
	eCUSTOMERCENTRE
	eSUITE
	RAVE
CONTACTADMINISTRATOR.COM	ContactAdministrator.com CRM
OPENBOX TECHNOLOGIES	OPENBOX v.9.0
SALES TEAM AUTOMATION	SALES TEAM AUTOMATION STANDARD EDITION
	SALES TEAM AUTOMATION ENTERPRISE EDITION
SALESBOOM.COM	TEAM CRM EDITION
	PROFESSIONAL CRM EDITION
	ENTERPRISE CRM EDITION
	UNLIMITED CRM EDITION (New Edition)
SMARTCOMPANY INC	SMARTCOMPANY CRM SALES EDITION
	SMARTCOMPANY CRM CORPORATE EDITION
LOOKOUT SOFTWARE INC	LOOKOUT CRM
SALESAHOY	SALESAHOY CRM

7.2 Γενικά τεχνικά χαρακτηριστικά

Η *πρόσβαση των χρηστών* γίνεται στο σύνολο αυτών με όλους τους δυνατούς τρόπους . Αυτοί περιλαμβάνουν πρόσβαση μέσω PCs, κινητών τηλεφώνων, PDA και tablet PC. Ειδικά για τα τμήματα πωλήσεων προβάλλεται και προωθείται ιδιαίτερα η φιλοσοφία του mobile user με πρόσβαση στα εταιρικά δεδομένα με την χρήση PDA με λειτουργικό Windows Mobile ή SYMBIAN και εγκατεστημένη ειδική έκδοση του CRM για PDAs

Ο *συγχρονισμός με το Microsoft Outlook* και γενικότερα με την ομάδα εργαλείων MS Office (π.χ. mail merge, toolbars) παρέχεται από όλα τα αξιόλογα συστήματα, κυρίως λόγω της εκτεταμένης χρήσης της συγκεκριμένης σουίτας

Μέρος αυτών παρέχει *υπηρεσίες σύνδεσης με τηλεφωνικά κέντρα* και κυρίως με Alcatel, Avaya, Siemens, Ericsson και Nortel. Η σύνδεση εξυπηρετεί στην άμεση αναγνώριση των εισερχόμενων κλήσεων και την άμεση εμφάνιση των δεδομένων του πελάτη μέσω τεχνολογίας CTI. Ομοίως χρησιμεύει στην πιο γρήγορη πραγματοποίηση εξερχόμενων κλήσεων αφού ο χρήστης δεν χρειάζεται να πληκτρολογεί τον τηλεφωνικό αριθμό και παράλληλα αποφεύγει τα συχνά λάθη. Η σύνδεση με τα τηλεφωνικά κέντρα διευκολύνει κυρίως τα τμήματα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (πωλήσεις και after sales)

Όλα τα server based CRM χρησιμοποιούν στην συντριπτική τους πλειοψηφία ως *βάση δεδομένων* τον Microsoft SQL Server ενώ πολλά από αυτά συνεργάζονται με βάσεις της Oracle.

Από τα CRM που εξετάστηκαν , περίπου το 1/3 είναι *on demand λύσεις* (ο χρήστης δεν εγκαθιστά τίποτα αλλά έχει πρόσβαση στα δεδομένα του over web), που αποδεικνύονται δημοφιλείς στο εξωτερικό. Όλα εγγυώνται 99,99% διαθεσιμότητα και υποστηρίζουν αυστηρά SLAs σχετικά με την ασφάλεια των δεδομένων ενώ μέρος αυτών διατίθενται τόσο σε on demand όσο και σε desktop εκδόσεις ταυτόχρονα.

7.3 Λειτουργικότητα σε ότι αφορά το marketing

• *Campaigns.* Το 90 % των λογισμικών που εξετάστηκαν δίνουν την δυνατότητα διενέργειας εκστρατειών ενημέρωσης ή και προώθησης προϊόντων. Οι εκστρατείες πραγματοποιούνται με εισαγωγή παραμέτρων από χρήστη (συνήθως του τμήματος marketing) ο οποίος ορίζει τις διάφορες παραμέτρους, όπως το ποιος θα συμμετάσχει, ποια θα είναι τα κανάλια (π.χ. e-mail, τηλέφωνο, ραντεβού κλπ) καθώς και τα προϊόντα στόχος. Ο ίδιος χρήστης συνδέει την εκστρατεία με συνοδευτικό υλικό (κείμενα, παρουσιάσεις, συγκεκριμένο λεκτικό) και ελέγχει τις παραμέτρους απόδοσης

• *Ενεργές αναφορές συγκρίσεως budget και εσόδων.* Είναι πολύ δημοφιλείς καθότι δίνουν την δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να γίνεται έλεγχος της αποδοτικότητας τις εκστρατείας

• *E-mail templates & mass e-mail marketing με δυναμικά πεδία.* Λόγω της εκτεταμένης χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου , τα συστήματα παρέχουν την δυνατότητα ομαδικών αποστολών με την χρήση τυποποιημένων templates , τα οποία όμως δέχονται και δυναμικά πεδία , όπως το επώνυμο του παραλήπτη ή κάποια ειδική τιμή , προκειμένου να γίνεται πιο προσωποποιημένο το e-mail και να αυξάνεται η αποδοτικότητα.

• *RFM analysis και τμηματοποίηση (segmentation) πελατών.* Παρέχεται από πολλά λογισμικά η δυνατότητα απλής ή πιο περίπλοκης τμηματοποίησης των υποψηφίων ή υπάρχοντων πελατών με σκοπό την αποδοτικότερη διενέργεια των εκστρατειών. Οι πελάτες αξιολογούνται με βάση τόσο το ιστορικό τους, όσο και τα γενικότερα χαρακτηριστικά τους. Με βάση αυτά, δεν προσεγγίζονται συνεχώς και για όλα τα προϊόντα, αλλά μόνο για επιλεγμένα προκειμένου να αποφεύγεται η συνεχής όχλησή τους αλλά και να αυξάνονται τα ποσοστά επιτυχούς πώλησης.

• *List builders.* Παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας λιστών που αντιστοιχούν στα προαναφερθέντα τμήματα (segments), με την ιδιότητα της αυτόματης ενημέρωσης αυτών των λιστών απευθείας από το λογισμικό και χωρίς την μεσολάβηση του χρήστη.

7.4 Λειτουργικότητα σε ότι αφορά τις πωλήσεις

Όλα τα συστήματα που εξετάστηκαν καλύπτουν απόλυτα οτιδήποτε σχετίζεται με account management, opportunities management, activities management, παραγγελιοληψία (απλή καταγραφή της), ημερολόγιο εργασιών – συναντήσεων και την εν γένει λειτουργικότητα που απαιτεί ένα σύγχρονο τμήμα πωλήσεων. Για το λόγο αυτό δεν αναφέρεται καθόλου η προαναφερθείσα λειτουργικότητα θεωρώντας ότι καλύπτεται άριστα από όλα τα συστήματα που εξετάστηκαν.

Παρόλα αυτά, ορισμένα από αυτά παρέχουν την εξής ενδιαφέρουσα λειτουργικότητα:

- *Πληροφορίες για ανταγωνιστές (Competitor library)*. Αφορά την καταγραφή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές σε δομημένο περιβάλλον και με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που ζητούνται. Σκοπός είναι η συλλογή των πληροφοριών που προέρχονται είτε από την «αγορά» (εισάγονται συνήθως από πωλητές) είτε από άλλες πηγές έρευνας (εισάγονται συνήθως από το τμήμα marketing) και η διάχυση αυτών σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας αφού πρώτα επεξεργαστούν. Πρόκειται για ένα σημείο στο οποίο επιμένουν πολύ οι ξένοι vendors θεωρώντας το ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία που ακολουθεί αυτή την διαδικασία σωστά.
- *Παραγγελιοληψία και εικόνα αποθεμάτων (Inventory)*. Αφορά την δυνατότητα εισαγωγής παραγγελίας από τον χρήστη, ενώ ταυτόχρονα του παρέχονται πληροφορίες αποθέματος σε πραγματικό χρόνο. Η πληροφόρηση προέρχεται συνήθως από διασύνδεση (integration) του CRM με το εταιρικό ERP ή άλλο λογισμικό διαχείρισης αποθήκης και ωφελεί κυρίως επιχειρήσεις εντατικής λιανικής ή αυτές που διαθέτουν προϊόντα με μικρό κύκλο πώλησης και επαναπαραγγελίας.
- *Ροές εργασίας με βάση ήδη επιτυχημένους τρόπους εργασίας (workflows)*. Αφορά την αποτύπωση ενός συγκεκριμένου τρόπου εργασίας και την υποχρέωση του χρήστη να ακολουθεί όλα τα ενδιάμεσα βήματα.

7.5 Λειτουργικότητα σε ότι αφορά τις μετά την πώληση διαδικασίες

Οι δυνατότητες παρακολούθησης διαδικασιών μετά την πώληση αφορούν κυρίως την τεχνική υποστήριξη των προϊόντων που επωλήθησαν ή γενικότερα την υποστήριξη των πελατών. Διατίθεται στο 75% των λύσεων που εξετάστηκαν και είναι χαρακτηριστικό ότι προβάλλεται πολύ έντονα ως σημείο υπεροχής και σημείο εσόδων.

- *Διαχείριση περιπτώσεων (Incident & case management)*. Αφορά την καταγραφή των διαφόρων περιπτώσεων υποστήριξης οι οποίες μπορούν να λυθούν είτε άμεσα (incidents) είτε να χρειάζονται διαδοχικές ενέργειες, όπως τηλεφωνα, επισκέψεις τεχνικών κλπ . Περιλαμβάνει την καταγραφή όλων των επιμέρους ενεργειών αναλυτικά με σημείο αναφοράς τον χρόνο, ο οποίος πιστώνεται στον χρήστη που ασχολείται με την υπόθεση και χρεώνεται στον πελάτη. Με την έκδοση αναφορών είναι εύκολη η εξαγωγή συμπερασμάτων για την αποδοτικότητα του χρήστη αλλά και (εμμέσως) για την κερδοφορία του πελάτη.

- *Ειδοποιήσεις (Alerts)*. Οι ειδοποιήσεις είναι πολύ δημοφιλείς προκειμένου να υπενθυμίζουν στον χρήστη τις εκκρεμότητες που αφορούν την τεχνική υποστήριξη του πελάτη αλλά και ως σημείο πρόσθετου τζίρου για την εταιρία (π.χ. υπενθύμιση για την ανανέωση της εγγύησης).

- *Κλιμάκωση (Escalation)*. Αφορά τον χαρακτηρισμό μι περίπτωσης υποστήριξης ως πιο επείγουσας κυρίως διότι αφορά πιο σημαντικό πελάτη. Η κλιμάκωση μπορεί να γίνεται αυτόματα από το σύστημα ή χειροκίνητα από τον χρήστη και εξυπηρετεί στην αρτιότερη και πιο γρήγορη επίλυση μιας περίπτωσης.

- *Portal πελατών για self service*. Τα ξένα συστήματα δίνουν μεγάλη σημασία στην μείωση του χρόνου ενασχόλησης του προσωπικού. Για τον λόγο αυτό παρέχουν την δυνατότητα εξαγωγής της πορείας επίλυσης προς το Internet η οποία είναι προσβάσιμη με κωδικούς από τους ενδιαφερόμενους.

• *Διασύνδεση (integration) με τηλεφωνικά κέντρα.* Κυρίως υποστηρίζεται η διασύνδεση με Alcatel, Avaya, Siemens, Ericsson και Nortel σε μια προσπάθεια να γίνεται άμεση η αναγνώριση και η κλήση των πελατών.

7.6 Λειτουργικότητα που αφορά την έκδοση αναφορών

Η έκδοση αναφορών είναι το πιο σημαντικό μέσο εξαγωγής συμπερασμάτων για τα CRM. Όλα τα υπό εξέταση συστήματα δίνουν μεγάλο βάρος στο σημείο αυτό, με ορισμένα εξ αυτών να παρέχουν καλύτερες δυνατότητες. Πιο ενδιαφέρουσα είναι η παροχή dashboards τα οποία είναι πιο φιλικά προς τον χρήστη λόγω της ευχάριστης και εύκολα κατανοητής μορφής τους. Συνήθως προτιμώνται από χρήστες που δεν είναι ιδιαίτερα ευέλικτοι στα θέματα έκδοσης αναφορών.

• *Έτοιμα reports και dashboards.* Πρόκειται για έτοιμες αναφορές οι οποίες παρέχονται από το ίδιο το λογισμικό εξ' αρχής (out of the box). Συχνά ,μαζί με αυτές που ζητούνται από τον υλοποιητή του project είναι αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο, ειδικά από την ανώτερη διοίκηση που ελέγχει την εταιρία βάσει συγκεκριμένων δεικτών.

• *Customizable reports και dashboards.* Στην παραπάνω λειτουργικότητα παρέχεται η δυνατότητα επέμβασης στις αναφορές κυρίως με την εισαγωγή φίλτρων, όπου ως φίλτρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάθε εγγραφή του CRM.

• *Εξαγωγή σε excel.* Παρέχεται από όλα τα λογισμικά προκειμένου να παρέχονται περαιτέρω δυνατότητες ανάλυσης στον χρήστη



Εικόνα: Παράδειγμα φόρμας αναφορών

7.7 Αξιοσημείωτη λειτουργικότητα

- *SMS messaging.* Παρέχεται η δυνατότητα αποστολή SMS στα κινητά τηλέφωνα των πελατών, κυρίως για λόγους marketing, ενημέρωσης της πορείας μιας αίτησης τεχνικής υποστήριξης και ενημέρωσης του σταδίου παραγγελίας.
- *Virtual call centers and lead drivers (demand generation).* Λόγω του υψηλού κόστους φιλοξενίας των υπαλλήλων στους χώρους της εταιρίας, προτείνεται η απομακρυσμένη χρήση της εφαρμογής από χρήστες που εργάζονται στο σπίτι τους. Η εφαρμογή δημιουργεί ένα virtual περιβάλλον και δρομολογεί την κάθε κλήση στον κατάλληλο χρήστη.

• *Διαχείριση έργων (Project management)*. Αφορά την δυνατότητα παρακολούθησης ενός project μέσα από την εφαρμογή. Για παράδειγμα , όταν ετοιμάζεται ένα πολύπλοκο προϊόν για έναν πελάτη.

• *Barcoding*. Αφορά την ενημέρωση του χρήστη για την διαθεσιμότητα προϊόντων σε επίπεδο συγκεκριμένης συσκευασίας με την χρήση barcode.

• *Διαχείριση των σχέσεων με τους πολίτες (Government CRM)*. Αφορά την υποστήριξη δημόσιων οργανισμών με συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πολίτες.

• *Διαχείριση συνεργατών (Partner relationship management)*. Στην φιλοσοφία πολλών από τα λογισμικά που εξετάστηκαν , οι άμεσοι συνεργάτες της εταιρίας και κυρίως οι προμηθευτές και οι μεταπωλητές, αποτελούν μέρος της αλυσίδας αξίας προς τον πελάτη. Συνεπώς, παρέχουν την δυνατότητα υποστήριξης των σχέσεων με τους συνεργάτες αυτούς σαν να επρόκειτο για πελάτες

Η λειτουργικότητα των συστημάτων CRM που παρέχονται μόνο στο εξωτερικό, εξετάστηκε προσεκτικά και συγκρίθηκε με αυτή των γνωστών συστημάτων που παρέχονται στην Ελλάδα. Αν εξαιρεθούν κάποια σημεία που παρουσιάζονται στην συγκεκριμένη μελέτη, η λειτουργικότητα των CRM συστημάτων είναι ισάξια. Για τον λόγο αυτό δεν πρέπει να διαχέεται η λανθασμένη εντύπωση ότι στο εξωτερικό παρέχεται κάτι διαφορετικό.

8. Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας των CRM Projects

Ένα από τα πιο ουσιώδη σημεία της έρευνάς μας ήταν ο εντοπισμός των κυριότερων παραγόντων που οδηγούν σε επιτυχία ή αποτυχία τα CRM projects. Έναυσμα για αυτό μας έδωσαν αφενός μεν τα απογοητευτικά ποσοστά επιτυχίας που συναντώνται στις υλοποιήσεις που είχαν ως εμπειρία μέλη της ομάδας έρευνας, αφετέρου δε τα αποτελέσματα ερευνών δύο πολύ σοβαρών μελετητικών οίκων.

• Η πρώτη έρευνα της *AMR* (2004) απέδειξε ότι:

- 28% των CRM projects *δεν πάνε ποτέ live*
- 33% των εγκαταστάσεων *δεν χρησιμοποιούνται από τους χρήστες*

• Η δεύτερη έρευνα της *Forrester* (2005):

- Δύο τρίτα όσων ανταποκρίθηκαν δεν ήταν ικανοποιημένοι με την ευκολία χρήσης του CRM
- Περισσότεροι από τους μισούς δεν ήταν ικανοποιημένοι με την απόδοση της επένδυσης του CRM

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εκφέρουν την άποψή τους είτε ως υλοποιητές CRM project, είτε ως απλοί χρήστες στην εταιρία των οποίων υλοποιήθηκε CRM project. Τα σχόλια των παρευρισκόμενων διασταυρώθηκαν με βιβλιογραφική έρευνα.

Ίσως η πιο εύστοχη τοποθέτηση για τους παράγοντες επιτυχίας είναι αυτή του Gartner, ο οποίος προτείνει 8 σημεία τα οποία πρέπει να προετοιμάσει μια επιχείρηση προκειμένου σε επόμενο στάδιο να υλοποιήσει επιτυχώς ένα CRM project :

- *Vision*: Προετοιμάστε την εικόνα μια επιχείρησης που θα έχει όραμα την πελατοκεντρική αντίληψη.
- *Strategy*: Αυτό απαιτεί την εκπόνηση στρατηγικής και την καθιέρωση διαδικασιών που θα καθορίζουν πως θα γίνεται η επαφή με τους πελάτες.
- *Valued Customer Experience*: Αξία στον πελάτη

- *Organizational Collaboration:* Αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφορών σε υπαλλήλους (change management), συνεργάτες (partners) και προμηθευτές.
- *Processes:* Διαδικασίες για την διαχείριση του Customer Life Cycle (καλωσόρισμα πελατών, διαχείριση κλήσεων, διαχείριση παραπόνων, και διαδικασίες επανέναρξης σχέσεων με πελάτες που έχουν διακοπεί οι σχέσεις μας για κάποιο λόγο κλπ.)
- *Information:* Συλλογή δεδομένων και δρομολόγησή τους στα σωστά σημεία εντός της επιχείρησης.
- *Technology:* Διαχείριση δεδομένων, βάσεις δεδομένων, εργαλεία λογισμικού, IT Infrastructure
- *Metrics:* Δείκτες μέτρησης επιτυχίας - αποτυχίας CRM

Από την συζήτηση που διεξήχθη εντοπίστηκαν τα ακόλουθα σημεία ως τα πιο βασικά :

Ο ανθρώπινος παράγοντας

Είναι ο πιο βασικός παράγοντας που οδηγεί την πλειονότητα των CRM projects να αποτυγχάνουν. Μεγάλη ευθύνη φέρουν οι προμηθευτές των CRM λύσεων οι οποίοι συνήθως θεωρούν ένα CRM project ως έργο πληροφορικής και αδιαφορούν για τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος εκφράζεται ως η συμμετοχή του τελικού χρήστη στο συνολικό project.

Το CRM είναι ένα σύστημα που στηρίζεται εξολοκλήρου στην σωστή χρήση, κυρίως στο στάδιο της τροφοδότησης του με ποιοτικά στοιχεία. Ακολουθεί την λογική “garbage in – garbage out” και είναι ευνόητο ότι εφόσον ο χρήστης για οποιονδήποτε λόγο έχει αρνητική προδιάθεση εναντίον του, είτε θα αποφύγει την τροφοδοσία – ενημέρωση του είτε απλά θα εισάγει ημιτελή και κακής ποιότητα πληροφόρηση βιαστικά , με αποτέλεσμα το τελικό εξαγόμενο συμπέρασμα να μην έχει καμία αξία.

Ένα CRM, ως κατεξοχήν λογισμικό που θα διαχειριστούν άνθρωποι, όχι απαραίτητα πολύ εξοικειωμένοι με την σύγχρονη τεχνολογία, πρέπει να έχει ως σημείο αναφοράς τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι επιφυλάξεις του μελλοντικού χρήστη, κυρίως πηγάζουν από τις ακόλουθες πηγές:

- *Φόβος απώλειας εργασίας* λόγω αντικατάστασης θέσεων εργασίας από πληροφοριακά συστήματα.
- *Αίσθηση υποτίμησης εργασίας*. Πολλοί, θεωρούν ότι υποεκτιμάται η εργασία τους και για τον λόγο αυτό εισάγεται ένα νέο υποβοηθητικό σύστημα.
- *Δυσφορία μάθησης νέων δεξιοτήτων*. Αφορά κυρίως μεγαλύτερους ανθρώπους, οι οποίοι προτιμούν να συνεχίσουν να εργάζονται με τον τρόπο εργασίας που έχουν συνηθίσει και δεν επιθυμούν την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων.
- *Ελλιπής πληροφόρηση* για το τι θα ζητείται από τους ίδιους.
- *Αρνητική προδιάθεση συναδέλφων*, λόγω προηγούμενης αρνητικής εμπειρίας με CRM συστήματα.
- *Αρνητική πρότερη εμπειρία*, από CRM τα οποία δεν λειτούργησαν ή δεν προσέφεραν αυτά που έπρεπε.
- *Μη ενημέρωση για τα οφέλη που θα προκύψουν για την καθημερινή του εργασία*. Πραγματικά, ο στόχος του υλοποιητή είναι να δείξει στον κάθε μελλοντικό χρήστη, πώς θα βελτιωθεί η καθημερινή του εργασία με την χρήση της εφαρμογής. Εφόσον το καταφέρει, είναι σίγουρο ότι θα έχει την στήριξη του χρήστη.

Ως γενικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να κρατήσουμε αυτό που αναφέρεται κυρίως στην Αγγλοσαξονική βιβλιογραφία ως “*comfort seats*”. Ο άνθρωπος λόγω ψυχολογίας αρνείται να αφήσει ή να αλλάξει αυτό που γνωρίζει καλά και τον κάνει να νιώθει άνετα. Αν λοιπόν έχει συνηθίσει σε ένα τρόπο εργασίας που δεν περιλαμβάνει ένα λογισμικό υποστήριξης όπως το CRM, είναι πολύ πιθανό να αντιδράσει στην εισαγωγή του.

Στην πλειοψηφία των projects, παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα εξαιτίας θεμάτων εσωτερικών πολιτικών διεργασιών (politics) που σχετίζονται τόσο με τις εσωτερικές αλλαγές που απαιτούνται στην επιχείρηση αλλά και την εταιρική “αδράνεια”. Αυτό συμφωνεί απόλυτα και με την γενικότερη άποψη, ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε μεγάλους οργανισμούς να ολοκληρωθούν με επιτυχία προγράμματα αλλαγών (organizational change programs) των εσωτερικών διεργασιών καθώς και της επικρατούσας εταιρικής κουλτούρας.

Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν είναι η απόκτηση της σύμφωνης γνώμης όλων των μελλοντικών χρηστών. Και αυτό μπορεί να αποκτηθεί εφόσον:

- *Δειχθούν αναλυτικά τα οφέλη χρήσης CRM* στην καθημερινή εργασία του κάθε μελλοντικού χρήστη.
- Ο χρήστης είτε άμεσα είτε μέσω εκπροσώπου του, *εμπλακεί εξαρχής* στην λήψη αποφάσεων για τους στόχους υλοποίησης ενός CRM project.

Εταιρικές διαδικασίες

Για οποιονδήποτε έχει ασχοληθεί επαγγελματικά με την εγκατάσταση CRM λύσεων, γρήγορα γίνεται αντιληπτό ότι δεν αποτελεί ένα τυπικό software. Δεν μπορεί να υλοποιηθεί σε καμία περίπτωση με την λογική εγκατάστασης μιας βάσης δεδομένων ούτε καν με την λογική μιας εμπορικής-λογιστικής εφαρμογής ή ενός ERP. Και αυτό διότι προϋποθέτει την ύπαρξη εταιρικών διαδικασιών καλά σχεδιασμένων και εφαρμόσιμων.

Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο της εγκατάστασης CRM χωρίς η εταιρία να έχει γραπτές και σωστά δομημένες διαδικασίες. Πολλοί υλοποιητές, πιεζόμενοι από τους ετήσιους στόχους πώλησης, προχωρούν στην εγκατάσταση χωρίς να ελέγξουν την ύπαρξη τέτοιων διαδικασιών οι οποίες, ειδικά στην περίπτωση των μικρών και μεσαίων εταιριών, ή είναι ανύπαρκτες ή είναι σχεδιασμένες αλλά δεν ακολουθούνται. Η υλοποίηση σε τέτοιες περιπτώσεις συνήθως σταματά σε ένα ενδιάμεσο στάδιο που όλοι αντιλαμβάνονται ότι τελικά χρειάζεται ο σχεδιασμός διαδικασιών αλλά ο μεν υλοποιητής τις θέλει έτοιμες, η δε εταιρία προσπαθεί να βρει διαθέσιμο χρόνο και άνθρωπο προκειμένου να τις καταγράψει και σχεδιάσει. Πρόκειται για ένα συνηθισμένο φαινόμενο στην Ελληνική αγορά που συχνά οδηγεί στην εγκατάλειψη του project.

Το CRM όμως δεν δημιουργεί διαδικασίες ούτε έχει δικές του εκ καταβολής. Εμπεριέχει μόνο την πολύ βασική λειτουργικότητα, όπως π.χ. τα πεδία που πρέπει να συμπληρώνονται στην περίπτωση μιας προσφοράς πώλησης προκειμένου να υπάρχουν αναφορές (reports) με επιχειρηματική αξία.

Η *συμμετοχή ενός εξωτερικού συμβούλου* που θα αναλάβει να ελέγξει τις υπάρχουσες διαδικασίες και να τις μεταφέρει στην λογική και στις δυνατότητες του CRM είναι εξαιρετικά χρήσιμη. Σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται είτε εκ νέου σχεδιασμός είτε

ανασχεδιασμός (re-engineering) των διαδικασιών προκειμένου να υλοποιηθούν μέσα στο CRM . Αυτό ισχύει ακόμη και για εταιρίες που είναι πιστοποιημένες με βάση διεθνή πρότυπα όπως το ISO.

Η διαδικασία καταγραφής συμπεριλαμβάνει ερωτηματολόγια, ένα-προς-ένα συνεντεύξεις, επισκέψεις με τους πωλητές σε πελάτες και δημιουργία αναφορών με υποδείξεις / συστάσεις. Είναι προφανές ότι αν αυτό το πρώτο βήμα δεν εκτελεστεί σωστά ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης του project. Αντίθετα, η επιτυχής εκτέλεσή του ωφελεί ταυτόχρονα και ότι σχετίζεται με την πρώτη προϋπόθεση, τον ανθρώπινο παράγοντα διότι εμπλέκει από την αρχή του project όλους τους μελλοντικούς χρήστες του CRM.

Μετά την καταγραφή , απαραίτητο είναι να εισάγονται στο CRM μόνο όσες διαδικασίες εγκριθούν από τους ίδιους τους χρήστες αλλά και εξυπηρετούν τους εταιρικούς στόχους και τις στρατηγικές. Η αυτοματοποίηση χωρίς μέτρο θα δημιουργήσει ένα σύστημα εξαιρετικά περίπλοκο με αμφίβολη επιχειρηματική αξία και σίγουρα εχθρικό προς τους χρήστες.

Καθιέρωση κριτηρίων επιτυχίας

Οι μετρήσιμοι στόχοι (metrics) είναι ο καλύτερος τρόπος εκτίμησης της αξίας ενός CRM αλλά και μέσο αξιολόγησης της επιστροφής της επένδυσης (ROI).

Καθορισμός ενός στελέχους (ή τμήματος) που θα αναλάβει την ευθύνη και την διαχείριση του CRM project.

Το στέλεχος αυτό δεν πρέπει να υποχρεωτικά να είναι στέλεχος πληροφορικής αλλά μπορεί να είναι κάποιο στέλεχος που είναι γνώστης των επιχειρησιακών διαδικασιών του οργανισμού. Θα πρέπει οπωσδήποτε να έχει γνώσεις σε θέματα διοίκησης, πωλήσεων και marketing ενώ, πιθανά, μπορεί να μετεξελιχθεί στον CRM Manager της επιχείρησης.

Απλοποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης

Συνήθως αφιερώνονται ελάχιστες ώρες εκπαίδευσης (ενδεικτικά αναφέρθηκαν 4 ώρες εκπαίδευσης για κάθε άνθρωπο των πωλήσεων) με αποτέλεσμα την πρώτη ημέρα λειτουργίας ο χρήστης να μην γνωρίζει το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να κάνει.

Αυτό οδηγεί άμεσα σε απογοήτευση του χρήστη και αρνητική στάση με έμμεσο αποτέλεσμα την αρχή της απαξίωσης της εφαρμογής

Υποστήριξη και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης

Η ανώτερη διοίκηση είναι αυτή που απολαμβάνει τα πλήρη οφέλη ενός τέτοιου έργου. Είναι θετικό να παρακολουθεί την υλοποίηση, να παρεμβαίνει διορθωτικά όπου χρειάζεται και φυσικά να εγκρίνει την συνέχιση του project.

9. Προβλήματα και Ευκαιρίες

Η θεώρηση των προβλημάτων της αγοράς παρέχει αντίστοιχα ενδείξεις για τον εντοπισμό ευκαιριών για τους εμπλεκόμενους φορείς. Τα βασικά προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή των CRM συστημάτων στην ελληνική αγορά είναι τα ακόλουθα:

- *Έλλειψη σχετικής στρατηγικής* και συχνά απουσία κάποιου εξειδικευμένου ανθρώπου (π.χ. CRM manager) μέσα στις επιχειρήσεις. Είναι εμφανής η τάση ανάδειξης του ρόλου του CRM Manager ως συντονιστή και καθοδηγητή του συστήματος για την επιχείρηση. Ο άνθρωπος αυτός θα πρέπει να μην είναι αποκλειστικά IT ή Business για να μην είναι προκατειλημμένος.
- Επιπλέον, λείπει από τις επιχειρήσεις μια *“ομαδική προσέγγιση”*, ώστε να συνδυάσουν εξειδικευμένους υπαλλήλους από τα τμήματα IT, μάρκετινγκ και πωλήσεων, οι οποίοι θα συμφωνήσουν σε ένα σύστημα που θα χρησιμεύει απόλυτα στους σκοπούς και τη λειτουργία της επιχείρησης, θα μπορούν να αποκωδικοποιήσουν τη «τεχνική γλώσσα» των εργαλείων CRM και θα καταλήξουν σε μια ενοποιημένη και συνολική εφαρμογή.
- Ένα βασικό θέμα αποτυχίας είναι η *μετάβαση από το ένα σύστημα στο άλλο* (κενό πληροφοριών). Για κάποιο χρονικό διάστημα υπάρχει ανάγκη τήρησης και των δύο συστημάτων, κατάσταση ιδιαίτερα κουραστική και χρονοβόρα. Έτσι όπως δουλεύουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατόν να αφιερώνουν το χρόνο αυτό καθημερινά. Αποτέλεσμα δεν υπάρχει διαρκής ροή πληροφοριών. Παράλληλα, λόγω κόστους απόκτησης κάποιας πλατφόρμας ERP, υπάρχουν αυτόνομα κομμάτια συστημάτων που δεν ενοποιούνται στο σύστημα του CRM και κατακερματίζουν την πληροφορία.
- *Η πλατφόρμα του χρήστη* (user interface) είναι συχνά δύσκολη να συμπληρωθεί, που οδηγεί σε δυσανασχέτιση του (το CRM μοιάζει σαν ένα “τεράστιο καλούπι”).

• Αν και η αύξηση των εισερχόμενων πληροφοριών στο σύστημα προσφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του CRM, συνήθως οι εταιρείες δεν αφιερώνουν αρκετά μέσα για την *επεξεργασία των στοιχείων*. Συνήθως τα συστήματα έχουν πιο πολλά στοιχεία από όσα μπορούν οι εταιρείες να αξιοποιήσουν. Η πρόκληση, λοιπόν, έγκειται στην προσπάθεια πληρέστερης καταγραφής των διαδικασιών και συνδυασμού των δεδομένων του συστήματος. Η πρόκληση αυτή λαμβάνει μεγαλύτερες διαστάσεις αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι το eCRM απωθεί συνήθως τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις διότι το αντιλαμβάνονται ως ένα επιπλέον μέσο καταγραφής, ελέγχου και παρακολούθησης (“Μεγάλος Αδερφός”).

• Εγγενής δυσκολία υιοθέτησης εργαλείων CRM αποτελεί και *η απροθυμία των εργαζομένων* να εισάγουν την «περιουσία» τους, δηλαδή το δίκτυο των επαφών τους και την εξειδικευμένη γνώση τους για τη συνολική σχέση με τον πελάτη. Ο πωλητής λ.χ. νιώθει πως αν δεν είναι ο μοναδικός κάτοχος της γνώσης αυτής αποδυναμώνεται και μειώνεται η διαπραγματευτική του ικανότητα. Η στάση αυτή είναι πολλές φορές θέμα γνώσεων και των εργαζομένων. Αναφερόμαστε συχνά σε ανθρώπους μεγάλης ηλικίας ή πεπερασμένης γνώσης γύρω από τεχνολογικές εφαρμογές και είναι γνωστό ότι όπου υπάρχει έλλειμμα γνώσης, ο φόβος κι η ανασφάλεια γιγαντώνονται και θέτουν περιορισμούς στο μοίρασμα γνώσης και στη συνεργασία.

• Είναι δύσκολο να γίνει μια *ανάλυση Κόστους - Ωφέλειας* διότι πρέπει να συνυπολογιστούν τα διαφυγόντα κέρδη, αλλά και τα έμμεσα κόστη χρήσης των CRM συστημάτων (π.χ. αλλαγή εταιρικής κουλτούρας). Θα πρέπει να γίνεται μια μελέτη για να φαίνεται και πρακτικά πόσα είναι τα κόστη και τα οφέλη - και ο χρόνος που δαπανάται να υπολογιστεί ως κόστος. Επίσης, οι μετρήσεις θα πρέπει να υπολογίζουν και το χρόνο μετάπτωσης των συστημάτων.

• Αντίστοιχα, είναι δύσκολο να πειστούν οι επιχειρηματίες αν δεν υπάρχει μια μελέτη που να εμφανίζει το *ROI*, αλλά για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο και να φανεί η διαφορά, οι επιχειρηματίες οφείλουν να εξετάσουν το σημείο “εκκίνησης” (που δεν πραγματοποιείται σχεδόν ποτέ!).

- Υπάρχει το ζήτημα της *μη υλικής διάστασης του CRM* (λογισμικό, διαδικασίες), η οποία είναι δύσκολο να εξηγηθεί και να παρουσιάσει την αξία της.
- Τέλος, οι επιχειρήσεις που προσφέρουν CRM λύσεις, οφείλουν να έχουν κάποια *πιστοποίηση*, ώστε να εξασφαλίζεται η θετική επίδρασή τους στην ελληνική αγορά. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές κοιτούν καχύποπτα τους παροχείς λύσεων CRM, δυσκολεύοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη συνεργασία μεταξύ τους και θέτοντας σε κίνδυνο τη μελλοντική βιωσιμότητα της λύσης. Πρέπει να καθίσταται σαφές σε κάθε πάροχο τι θέλει η επιχείρηση να μεταθέσει σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη (outsource) και τι είδους εργαλεία επιθυμεί ώστε να συμπορεύονται οι προσπάθειες της.

11. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η κύρια λειτουργία μιας ομάδας εργασίας είναι η προώθηση του διαλόγου ανάμεσα στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο με μία τεχνική, οικονομική και θεσμική προσέγγιση.

Αντίστοιχα, οι κύριοι σκοποί της συγκεκριμένης ομάδας είναι η καταγραφή προτάσεων και μέτρων πολιτικής προς το Κράτος για την υιοθέτηση του eCRM - και των προτάσεων / οδηγιών προς τις επιχειρήσεις. Η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης του eCRM και συνεπώς η ανάγκη προώθησής και ανάδειξής του με το βέλτιστο δυνατό τρόπο είναι εμφανής, καθώς η «ακτινογραφία» της ελληνικής πραγματικότητας εμφανίζει μια υστέρηση ως προς την αναγνώριση του eCRM ως στοιχείου στρατηγικής σημασίας.

Ομοίως, ο συνδυασμός επιχειρηματικών και ακαδημαϊκών πρακτικών προκύπτει ως σύγχρονη ανάγκη, προκειμένου οι επιστήμονες να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις επιπτώσεις που έχουν τα ευρήματά τους στον επιχειρηματικό κόσμο και ταυτόχρονα η εμπειρία των επιχειρήσεων να εμπλουτίζεται θεωρητικά.

Γενικά, η έννοια του CRM αναδύεται ως ξεχωριστή μέσω των νέων μοντέλων μάρκετινγκ, όπως λ.χ. ηλεκτρονικά δεδομένα και εφαρμογές (electronic data & applications). Η αξία του CRM είναι υψηλή, διότι περικλείει τεχνολογία, διαδικασίες, οικονομικές δραστηριότητες και επιχειρηματικότητα, στοχεύοντας να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών και στη διαμόρφωση καλύτερων και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους. Το κύριο ζητούμενο είναι η απόκτηση νέων πελατών και κυρίως η διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατείας και η αναβάθμιση/ανάπτυξη μιας σχέσης μακρόχρονης συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Το e-CRM είναι ένα πανίσχυρο εργαλείο κυρίως στη διακράτηση του πελατολογίου, και όχι τόσο στην ανάπτυξη της επιχείρησης με νέους πελάτες.

Το e-CRM αναλύεται διαφορετικά ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο (μάρκετινγκ, ηλεκτρονικό επιχειρείν, διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, διοίκηση, διαχείριση γνώσης) ή/και τον επιχειρηματικό κλάδο (τράπεζες, ξενοδοχεία, μουσεία, λιανεμπόριο, κινητή τηλεφωνία). Μόνο κάποιοι κλάδοι μπορεί να κερδίσουν σε νέους πελάτες (π.χ. τουρισμός), αλλά όλοι μπορούν να κερδίσουν μέσα στην επιχείρηση και στη συνέχεια

της στην αγορά. Θα πρέπει να διαχωριστεί η λογική του CRM ως στρατηγική για την επιχείρηση, ως τεχνική εφαρμογή (IT) και ως επιχειρηματικό εργαλείο, αφού το e-CRM είναι ακόμη αδιευκρίνιστο στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση e-CRM στην Ελλάδα που πραγματοποιήθηκαν σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το κυριότερο πρόβλημα εντοπίζεται στη δυσκολία των ελληνικών επιχειρήσεων να συλλάβουν τη σημασία και τον τρόπο επιτυχούς εφαρμογής των e-CRM λύσεων. Δεν είναι παράδοξο λοιπόν το γεγονός ότι η επένδυση στα τρέχοντα επικρατέστερα συστήματα (SAP, Oracle, Siebel) είναι μικρή και μεμονωμένη

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να εγκαταστήσουν συστήματα e-CRM, μόνο όταν το μέγεθός τους, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών τους και η ένταση του ανταγωνισμού είναι τέτοια, που δεν τους επιτρέπει να το αποφύγουν. Αντίστοιχα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα e-CRM εργαλεία για τα τμήματα πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, κυρίως για τον εντοπισμό παραπόνων. Όμως, δεν επενδύουν χρόνο, κόπο ή χρήμα ώστε να ενημερώνουν τα συστήματά τους, δεν παρέχουν αξιόλογα κίνητρα στους υπαλλήλους για τη συστηματική συλλογή στοιχείων, ούτε φροντίζουν αρκετά ώστε να διαχέεται και να διατηρείται η γνώση των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση.

Κάποιοι κλάδοι εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα, όπως των τηλεπικοινωνιών και των φαρμακευτικών εταιρειών, ενώ κάποιοι άλλοι, όπως αυτός των τραπεζών, υστερούν. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται μεταξύ άλλων και στην πίεση του ανταγωνισμού (όσο περισσότερο συμπίεζονται τα περιθώρια κέρδους, τόσο περισσότερο οι εταιρείες αναζητούν εναλλακτικές δράσεις), στο επίπεδο τεχνολογικής κατάρτισης και τεχνολογικού προσανατολισμού, και φυσικά στη δυσκολία διακράτησης της υφιστάμενης πελατείας.

Προβλήματα επίσης δημιουργούνται και από τη συνήθη πρακτική των πολυεθνικών εταιρειών να κληροδοτούν αυτούσια τα συστήματά τους στις ελληνικές θυγατρικές, παραβλέποντας τις διαφορές στις τοπικές αγορές και στους τρόπους διαχείρισης και μειώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητα των εργαλείων και φυσικά την απόδοση της επένδυσής τους.

Όσον αφορά στην υιοθέτηση εργαλείων CRM από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία της ελληνικής αγοράς, είναι συνάρτηση της κουλτούρας και του επίπεδου εκσυγχρονισμού του επιχειρηματία. Ωστόσο, η απαιτούμενη επένδυση μοιάζει αρκετά απαγορευτική για τις επιχειρήσεις με περιορισμένα κεφάλαια και αντιμετωπίζεται ως αναγκαίο κακό, γι' αυτό το CRM θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα αν προσέφερε στις επιχειρήσεις επιπλέον ευκαιρίες κρατικών επιδοτήσεων.

12. Συγκεκριμένες Προτάσεις προς την Πολιτεία για την Επιτυχή Διάχυση των e-CRM Συστημάτων

Αν και η τρέχουσα μελέτη παρέχει αρκετές ενδείξεις για την επιτυχή διάχυση των e-CRM συστημάτων, μέσω της εξέτασης των προβλημάτων, των ευκαιριών και των αναδυόμενων ζητημάτων από τον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο, παρατίθενται στη συνέχεια κάποιες συγκεκριμένες προτάσεις που ανταποκρίνονται καλύτερα στην ελληνική πραγματικότητα και αναδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές για την Πολιτεία και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Συγκεκριμένα, προτείνεται ότι προκειμένου να γίνουν σημαντικά βήματα προς την υιοθέτηση των e-CRM συστημάτων, η Πολιτεία θα ήταν καλό να:

- Να προχωρήσει στην υλοποίηση έργων διαχείρισης των σχέσεων με τους πολίτες (Citizen Relationship Management) με βάση τις αρχές που διέπουν την διαχείριση πελατών, βασισμένη σε υπάρχοντα θετικά παραδείγματα όπως π.χ. τα ΚΕΠ και τον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο (www.kep.gov.gr), ο οποίος (σε εμβρυακό επίπεδο) εξυπηρετεί τους πολίτες.
- Να υποστηρίξει την προμήθεια e-CRM συστημάτων κυρίως προς τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω επιδοτούμενων προγραμμάτων (ανεξάρτητα ή μέσω του ΕΣΠΑ – 4^ο ΚΠΣ).
- Να διαμορφώσει κατάλληλα προγράμματα ενημέρωσης των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να συνδράμει στην ανάγκη κατάρτισης των εμπλεκόμενων φορέων.
- Να ενισχύσει τις ακαδημαϊκές μελέτες και τα ερευνητικά προγράμματα ανάπτυξης συστημάτων e-CRM, ώστε να εντοπίσει τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς και τους κλάδους που θα μπορούσαν αυτά να έχουν καλύτερη απόδοση.

Βιβλιογραφία

- Adebanjo, A. (2003). “Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal”. *Management Decision* Vol. 41, No. 6, pp. 570 – 577.
- Ahn, J., S. Kim, and K. Han (2003). “On the design concepts for CRM system”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, No. 5, pp. 324–331.
- Ang, L. and F. A. Buttle (2003). “ROI on CRM: a customer –journey approach”, *Macquarie Graduate School of Management*
- Bose, R., (2002). “Customer relationship management: key components for IT success” *Industrial Management and Data Systems* Vol. 102, No. 2, pp. 89 – 97.
- Bradshaw, D. and Brash, C. (2001). “Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability”. *Industrial Management & Data Systems*, 29(12), pp. 520 – 530.
- Brown, S.A. (2000). “A case study on CRM and mass customization”. S.A. Brown (Ed.) *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, Canada, Wiley, pp. 41–53.
- Chen, I.J. and Popovich, K. (2003). “Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology”. *Business Process Management Journal*, Vol 9, No 5, pp. 672 – 688.
- Chung, H. Park and Y. Kim (2003). “A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy” *Business Process Management Journal* Vol. 9, No. 5, pp. 652 – 671.
- Crosby, L.A. (2002). Guru's view. “Exploding some myths about customer relationship management” *Managing Service Quality* Vol. 12, No. 5, pp. 271 – 277.
- Curry, A. and S. Pennam (2004). “The relative importance of technology in enhancing customer relationships n banking – a Scottish perspective” *Managing Service Quality* Vol. 14, No 4, pp. 331 – 341.
- Fjermestad, J. and N. Romano (2003). “Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance- an integrative implementation framework” *Journal of Business Process Management*, Vol.9, No.5, pp.572 – 591.

- Gilbert, D.C. and K. Chol (2003). “Relationship marketing practice in relation to different bank ownerships: a study of banks in Hong Kong” *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, No.3, pp. 137 – 146.
- Greenberg, P. (2001). “CRM at the speed of light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time”. McGraw-Hill, Berkeley.
- Goldenberg , B. “CRM in Real Time”
- Gurau C. (2003). “Tailoring e – service quality through CRM” *Managing Service Quality*, Vol. 13, No 6, pp. 520 – 531.
- Gurau, C., A.Ranchhod and R.Hackney (2003). “Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems” *International Technology and Management* , Vol. 4, pp. 199 – 214.
- Kapoulas, A., W. Murphy and N. Ellis (2002). “Say hello, wave goodbye: missed opportunities for electronic relationship marketing within the financial services sector?” *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, No.7, pp. 302 – 310.
- Kotorov, R. P. (2002). “Ubiquitous organization: an organizational design for e-CRM”. *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No 3, pp. 218 – 232.
- Law, M., Lau, T. and Wong, Y.H. (2003). “From customer relationship management to customer-managed relationship: unravelling the paradox with a co-creative perspective”. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 2, No 1, pp. 51 – 60.
- Luck, D. and Lancaster, G. (2003). “E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry”. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No 3, pp. 213 – 231.
- Light, B. (2003). “CRM packaged software: a study of organizational experiences” *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp.603 – 616.
- Massey, Montoya, Weiss, M.M., and Holcom, K. (2001). “Re- engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM”, *Decision Support Systems*, 23, pp. 115 – 170.
- Ngai, E. W. T. (2005). “Customer Relationship management research (1992 – 2002), an academic literature review and classification”. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(6), pp. 582 – 605.
- Peppard, J. (2000). “Customer relationship management (CRM) in financial services” *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp.312-327.

- Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B. (1999). “Is your company ready for one-to-one marketing?” *Harvard Business Review*, Vol. 77, No 1, pp. 151 – 160.
- Peppers, D. and Rogers, M. “Return on Customer”
- Reinheld, F and Shefet, P. (2000). “E loyalty” *Harvard Business Review*, July / August pp 105- 13.
- Rembrandt, M. (2002). “Outsourcing CRM function” *Serverworld*, 16, (Feb.), 2.
- Reyes Pacios Lozano A. (2000) “A customer orientation checklist: a model”, *Library Review*, Vol 49, No 4.
- Rich, M.K. (2000). “The direction of marketing relationships”, *The Journal of Business and industrial Marketing*, Vol. 15, No 2/3.
- Stefanou, C., C. Sarmaniotis and A. Stafyla (2003). “CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research” *Journal of Business Process Management*, Vol.9, No.5, pp.617 – 634.
- Strauss, J., Ansary, A.E. and Frost, R. (2003). “E - marketing”. Prentice-Hall, 3rd Edition, International Edition.
- Veloutsou, C., M.Saren and N. Tzokas (2002). “Relationship marketing .What if...?” *European Journal of Marketing* , Vol. 36, No.4, pp.433 – 449.
- Vrechopoulos, A. (2004). “Mass customisation challenges in Internet retailing through information management”, *International Journal of Information Management*, Vol. 24, pp. 59–71.
- Vrechopoulos, A., I. Constantinou, N. Mylonopoulos and I. Sideris (2003). “The critical role of consumer behaviour. Research in mobile commerce”, *International Journal of Mobile Communications*, Vol. 1, No. 3, pp. 293 – 340.
- Vrechopoulos, A., K. Pramataris, G. Doukidis and G. Lekakos (2003). “An internet retailing data framework for supporting consumers and business processes”, *Information Systems Journal*, Vol. 13, pp. 353–373.
- Vrechopoulos, A., G. Siomkos, and G. Doukidis (2001). “Internet shopping adoption by Greek consumers”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 142–152.

- Vrechopoulos, A., R. O’Keefe, G. Doukidis, and G. Siomkos (2004). “Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail”, *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 13–22.
- Xu, M. and Walton, J. (2005). “Gaining customer knowledge through analytical CRM”. *Industrial Management & Data*, Vol. 106, No 7, pp. 955 – 971.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B. and Chou, D. (2002). “Adopting customer relationship management technology” *Industrial Management & Data Systems* 102/8, 442 – 452.
- Zeng Y., Wen, H. and Yen, D. (2003). “Customer relationship management (CRM) in business to business (B2B) e - commerce” *Information Management & Computer Security*, Vol. 11, No 1. pp. 39 – 44.
- Zineldin, M. (1999). “Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM)”, *Management decision*, Vol. 37, No 9.
- Zolkiewski, J. (2004). “Relationships are not ubiquitous in marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No 1/2, pp. 24–29.