



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

**ΜΕΛΕΤΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ
ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM) ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
«COSTA COFFEE»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΟΥ
ΛΟΪΖΟΥ ΑΝΔΡΕΑ

Επιβλέπων: Παναγιώτου Νικόλαος
Λέκτορας Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2010



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

**ΜΕΛΕΤΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ
ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM) ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
«COSTA COFFEE»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΟΥ
ΛΟΪΖΟΥ ΑΝΔΡΕΑ

Επιβλέπων: Παναγιώτου Νικόλαος
Λέκτορας Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2010

ΛΟΪΖΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ

Διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός Ε.Μ.Π.

Copyright © Λοΐζου Ανδρέας, 2010.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

*«ΑΦΙΕΡΩΜΕΝΟ ΣΕ ΟΛΗ
ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΜΟΥ»*



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πολλές εταιρίες προσπαθούν να γυρίσουν πίσω στις «καλές εποχές» όπου γνώριζαν προσωπικά τους πελάτες και τις ανάγκες τους, αντιλαμβανόμενοι τον πλούτο των εσωτερικών και εξωτερικών δεδομένων που ήταν διαθέσιμα από αυτούς. Αναλύοντας τις πληροφορίες αυτές οι εταιρίες στοχεύουν στο να κατανοήσουν καλύτερα τις πραγματικές ανάγκες, προτιμήσεις, και το κέρδος που προκύπτει από τους πελάτες τους. Αυτή η γνώση χρησιμοποιείται σαν μοχλός σε κάθε επαφή με τον πελάτη προκειμένου να έρθουμε πιο κοντά σε αυτόν. Πρόσφατες μελέτες υποδεικνύουν ότι αυτή η τάση προς την επένδυση σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ή όπως είναι ευρέως γνωστό CRM (Customer Relationship Management) κερδίζει συνεχώς έδαφος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφορά την μελέτη των συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (ΔΠΣ), αναλύοντας την παρούσα κατάσταση ως προς την υιοθέτηση εφαρμογών CRM στην Ελλάδα. Παράλληλα παρουσιάζονται οι σχετικές αναδυόμενες τάσεις των επιχειρήσεων, των πελατών, των προμηθευτών λογισμικού CRM αλλά και των εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας.

Αρχικά γίνεται μια εκτενής θεωρητική θεμελίωση με βάση την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη φιλοσοφία και στην επιχειρηματική κουλτούρα που απαιτείται για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα CRM (ορισμός, τεχνολογική επιχειρηματική διάσταση, βασικές αρχές υλοποίησης και προϋποθέσεις, στάδια υλοποίησης, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, κύριες αιτίες αποτυχίας, μέθοδοι αξιολόγησης και κριτήρια επιλογής, μέτρηση απόδοσης, επιχειρηματικά - λειτουργικά οφέλη, εμπλεκόμενα μέρη, στάδια ανάπτυξης, απόδοση επένδυσης, συνεργασία με άλλα πληροφοριακά συστήματα, ολοκλήρωση, απαιτούμενη επιχειρησιακή κουλτούρα, αναγκαίες αλλαγές, στρατηγική). Επιπλέον επισημαίνεται η σπουδαιότητα της ικανοποίησης του πελάτη και υπογραμμίζεται το όφελος που προκύπτει για την επιχείρηση από την ικανοποίηση αυτή.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής, εκτός από την ανάπτυξη του απαιτούμενου θεωρητικού υπόβαθρου, είναι η μελέτη περίπτωσης (Case Study) για την αξιολόγηση και εφαρμογή ενός συστήματος CRM - Loyalty για την ελληνική αντιπροσωπεία της διεθνούς αλυσίδας των Costa Coffee.

Αρχικά γίνεται μια παρουσίαση της εταιρίας και στη συνέχεια επικεντρωνόμαστε στη στρατηγική που ακολουθείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος CRM - Loyalty. Εξετάζονται οι επιλογές που αφορά τα συστήματα, τα αναγκαία modules, οι υπηρεσίες που παρέχουν στα διάφορα τμήματα, καθώς και τα βήματα εφαρμογής του προγράμματος αυτού.

Ολοκληρώνοντας την εργασία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο καταναλωτής αποτελεί τον κεντρικό άξονα πάνω στον οποίο καθορίζεται και αναπτύσσεται η στρατηγική κάθε σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας που αφορά στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Η υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αποτελεί πλέον μονόδρομη επιλογή, μια φιλοσοφία που πρέπει να ενστερνιστεί ολόκληρη η επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και εκπαίδευση προσωπικού.



Συνεπώς οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, αν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους. Οι νέες τεχνολογίες έρχονται να ενισχύσουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων, δημιουργώντας εξειδικευμένα προγράμματα CRM, η επιλογή των οποίων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η αξιολόγηση και εφαρμογή των προγραμμάτων θα πρέπει να καθορίζετε από τη στρατηγική που επιλέγει η κάθε επιχείρηση, με την τεχνολογία να υποστηρίζει και όχι να δεσμεύει τις αποφάσεις.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, ΔΠΣ, Προμηθευτές λογισμικού ΔΠΣ, Εφαρμογή συστήματος ΔΠΣ, Πρόγραμμα πίστης και ανταμοιβής πελατών, Πιστότητα εμπορικής επωνυμίας.



ABSTRACT

Today, many companies are trying to go back to "the good old days" of knowing their customers well by capturing the wealth of internal and external data that was available from them. By analyzing that data companies aim in comprehending the real needs, preferences, and the profit that results from their customers. This knowledge is used as lever in each contact with the customer in order to come closer to him. Recent studies indicate that this tendency in investing on Customer Relationship Management systems, or as is widely known as CRM, gains ground continuously.

The main subject of the specific thesis is Customer Relationship Management systems and the analysis of present situation as for the adoption of CRM applications in Greece. Moreover it presents the relative emerging tendencies of enterprises, customers and CRM vendors along with alternative communication channels.

Initially, an extensive theoretical foundation is being presented based on the existing international bibliography, emphasizing on the philosophy and enterprise culture that is required for the effective application of a CRM system (definitions, technological enterprise foundations, basic implementation logic and conditions, effectuation stages, critical factors of success, main causes of failure, evaluating methods and decision criteria, measurement of efficiency, enterprise and functional benefits, involved parts, development stages, return of investment, collaboration with other informative systems, system integration, required business culture, necessary changes, strategy). Moreover, the importance of customer satisfaction is pointed out underlining the profit for the company as a result from that satisfaction.

The main objective of the specific study, apart from the growth of the required theoretical background, is the case study on the evaluation and application of a hybrid CRM – Loyalty system on the Greek branch of the international franchise company "Costa Coffee".

The case study begins with the company presentation and afterwards we focus in the strategy that is followed for the development and application of the CRM – Loyalty system. We continue with the examination and evaluation of the necessary systems, modules, provided services in different departments, as well as the application steps of the specific program.

Completing the thesis, it can be concluded that the customer constitutes the central axis on which strategy is determined and developed, in every modern enterprise activity concerning the sale of goods and services. The adoption of customer centric philosophy is definitely the best choice that should be adopted by the entire company. Due to that fact, the complete support of the top administration is required along with the effective personnel training.

Therefore, enterprises should emphasize in managing their customer relations if they are aiming in constant and not ephemeral intercourse with them; in that way they will have the advantage of knowing their needs and wishes, their degree of satisfaction and finally earn and maintain their devotion.



New technologies strengthen and support the efforts of enterprises, by developing specialized CRM systems, the choice of which constitutes a critical factor of success. The evaluation and application of those systems should be determined by the strategy that each company chooses, so technology should support rather than drive the decisions.

KEY WORDS

Customer Relationship Management, CRM, CRM Software Vendors, CRM System Integration, Customer Loyalty Scheme, Brand Loyalty.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στον Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Το θέμα της εργασίας συνδυάζει τόσο θεωρητική αλλά και πρακτική εφαρμογή, μίας νέας για τα ελληνικά δεδομένα τάσης, της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Λέκτορα κ. Παναγιώτου Νικόλαο για την ευκαιρία που μου προσέφερε να ασχοληθώ με ένα τέτοιο θέμα και για την επίβλεψη της διπλωματικής εργασίας, καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές που μοιράστηκε μαζί μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον υποψήφιο διδάκτορα Ευαγγελόπουλο Νίκο για την σημαντική βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε.

Θα πρέπει να ευχαριστήσω επίσης και τα στελέχη της Greek Coffee Company, για την υποστήριξη τους στην πρακτική εφαρμογή του θέματος μου. Ιδιαίτερα τον γενικό διευθυντή της εταιρίας κ. Αλετράρη Μιχάλη και τον διευθυντή του τμήματος πληροφορικής κ. Κυριακίδη Αντώνη. Η συμβολή τους στην ολοκλήρωση της εργασίας ήταν περισσότερο από σημαντική.

Η θερμή υποστήριξη της οικογένειας μου σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου στο Ε.Μ.Π αποτελούν το επιστέγασμα της όλης προσπάθειας επίτευξης των στόχων μου.



Οργάνωση του τόμου

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι χωρισμένη σε πέντε κύρια μέρη (I-V), στο καθένα από τα οποία αναπτύσσονται και αναλύονται συγκεκριμένα θέματα σχετικά με την επιστήμη της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων ή όπως απλά θα αναφέρεται στην συνέχεια, CRM. Είναι γεγονός ότι το CRM αποτελεί από μόνο μία σημαντικότερη επιχειρηματική διαδικασία, για αυτό και κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθούν και άλλα σχετικά θέματα όπως το brand loyalty και οι έξυπνες κάρτες, που υποστηρίζουν τα συστήματα CRM.

Το πρώτο (I) και μεγαλύτερο μέρος αποτελείται από την βιβλιογραφική ανασκόπηση το αναγκαίο θεωρητικό υπόβαθρο για το σχετικό θέμα. Το μέρος αυτό είναι χωρισμένο σε τρία υποκεφάλαια. Στο πρώτο από αυτά παρουσιάζονται οι ορισμοί και η φιλοσοφία σχετικά με το CRM, την ιστορική του εξέλιξη, την αρχιτεκτονική και τα οφέλη που πηγάζουν από την εφαρμογή του. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσονται θέματα σχετικά με την έννοια της εμπορικής επωνυμίας και τις μάρκες (Brands) όπως επίσης και για την πίστη των καταναλωτών στις μάρκες (Brand loyalty) και για το πώς αυτό συνδέεται με το CRM. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτού του μέρους περιγράφεται η τεχνολογία και οι εφαρμογές των έξυπνων καρτών.

Στο δεύτερο μέρος (II) γίνεται μία εκτενής έρευνα αγοράς για τις τεχνολογικές λύσεις και το λογισμικό του CRM. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται τα πιο διαδεδομένα πακέτα CRM που είναι διαθέσιμα στην ελληνική αγορά από αντίστοιχους προμηθευτές (vendors). Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται μερικά στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις τάσεις και την υιοθέτηση της τεχνολογίας του CRM, στον ελληνικό αλλά και ευρωπαϊκό χώρο.

Στο τρίτο μέρος (III) ξεκινά η εισαγωγή στην μελέτη περίπτωσης (Case Study) που εξετάζετε, για την Greek Coffee Company. Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η εσωτερική και εξωτερική ανάλυση της συγκεκριμένης εταιρίας, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο αυτού του μέρους, παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με την ελληνική αλλά και ευρωπαϊκή αγορά του καφέ.

Στο τέταρτο μέρος (IV) το οποίο αποτελεί και την πρακτική μελέτη του θέματος της διπλωματικής εργασίας, γίνεται η ολοκληρωμένη παρουσίαση του Case Study που μελετήθηκε. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία ανάπτυξης, αξιολόγησης και εφαρμογής του συγκεκριμένου έργου υιοθέτησης συστήματος CRM και Loyalty από την Greek Coffee Company. Επιπλέον, αναφέρονται τα αναμενόμενα οφέλη για τα τμήματα και την λειτουργία της εταιρίας. Σημαντικό μέρος του κεφαλαίου αυτού αποτελεί και η αξιολόγηση των προτεινόμενων λύσεων και των προμηθευτών. Σαν προέκταση όλων το προηγουμένων θεμάτων γίνεται και μία προσπάθεια μέτρησης του βαθμού απόδοσης της επένδυσης (ROI), αν και όπως αναφέρουμε αυτό είναι πρακτικά ιδιαίτερα δύσκολο σε τέτοιες περιπτώσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο του τέταρτου μέρους (IV) παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι παρατηρήσεις που προέκυψαν από συγκεκριμένο Case Study.



Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος (V) συγκεντρώνονται τα συμπεράσματα και οι παρατηρήσεις που προέκυψαν από την θεωρητική και πρακτική μελέτη ολόκληρης της διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον γίνεται αναφορά στους κυριότερους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής των συστημάτων CRM.

Στο τέλος της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται όλες οι βιβλιογραφικές και άλλες πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης. Το παράρτημα που ακολουθεί την βιβλιογραφία αποτελείται από το μέρος Α και Β. Το παράρτημα (Α) περιλαμβάνει μερικές από τις βασικές οθόνες λειτουργίας του λογισμικού Loyalty της εταιρίας Aloha. Στο παράρτημα (Β) παρατίθεται ο νόμος σχετικά με την αρχή προστασίας προσωπικών δεδομένων, αφού όπως είναι φανερό τα συστήματα CRM επεξεργάζονται, κυρίως, τέτοιου είδους δεδομένα.

Πίνακας Περιεχομένων

ΜΕΡΟΣ Ι

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)	7
1. Εισαγωγή.....	7
2. Ορισμός και Φιλοσοφία.....	9
2.1 Ολοκληρωμένα συστήματα CRM	11
3. Ο βασικός στόχος του CRM και η πρακτική του σημασία	14
4. Ιστορική εξέλιξη του CRM – Οι πέντε εποχές	15
5. Συμβατότητα λογισμικού μεταξύ εταιριών	18
6. Γενική αρχιτεκτονική συστημάτων crm.....	18
6.1 Αρχιτεκτονική Πελάτη - Εξυπηρετητή και τριών επιπέδων	20
6.2 Συνεργαζόμενο CRM - Collaborative CRM.....	24
7. Εννοιολογική προσέγγιση του CRM.....	26
8. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου CRM και πώς διαγράφεται το μέλλον.....	26
9. Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση ενός άριστου CRM	27
10. Προϋποθέσεις για υλοποίηση της στρατηγικής CRM.....	29
11. Παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης του CRM.....	32
12. Βαθμός απόδοσης της επένδυσης ενός συστήματος CRM.....	33
13. Απόδοση της επένδυσης: Οφέλη από την υιοθέτηση ενός ERP-CRM συστήματος.....	34
14. Χρήση τεχνολογίας σε CRM	35
14.1 Εξόρυξη Δεδομένων.....	36
14.2 Business Intelligence.....	39
15. Πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή ενός συστήματος CRM	43



16. Προτεινόμενες λύσεις των προβλημάτων	44
17. Μετάβαση στο e-CRM	45
17.1 WebCRM.....	47
18. Σύγκριση μεταξύ συστημάτων “Hosted” και “On Premise” CRM.....	49
18.1 Hosted CRM – Επισκόπηση.....	50
18.2 Hosted έναντι On-Premise CRM	50
18.3 Ανάλυση της Παγκόσμιας Αγοράς.....	51
18.4 Τα Πλεονεκτήματα του Hosted CRM	52
18.5 Hosted CRM Checklist	55
18.6 Συμπέρασμα.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Branding και Brand Loyalty	57
19. Branding και Brand Loyalty	57
19.1 Η Εξέλιξη της έννοιας της μάρκας	57
19.2 Μάρκες και Προϊόντα.....	57
19.3 Η Αξία της Μάρκας	57
19.4 Έμφυτη Αξία της Μάρκας-Brand Equity.....	59
19.5 Τα Οφέλη της Μάρκας.....	59
20. Branding και διαχείριση των σχέσεων με τους καταναλωτές - CRM	61
20.1 Εισαγωγή	61
20.2 Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Διαχείρισης των Καταναλωτικών Σχέσεων (Customer Relationship Management).....	61
20.3 Η Προσήλωση στη Μάρκα ως μία Περίπτωση της Διαχείρισης των Καταναλωτικών Σχέσεων (CRM).....	62
21. Προσήλωση – Αφοσίωση στη Μάρκα (Brand Loyalty).....	63
21.1 Εισαγωγή	63
21.2 Η Στρατηγική Αξία της Προσήλωσης στη Μάρκα.....	65



21.3	Μειωμένα Κόστη Μάρκετινγκ.....	66
21.4	Ισχύς Συναλλαγής	66
21.5	Προσέλκυση Νέων Πελατών	66
21.6	Χρόνος Αντίδρασης σε Απειλές Ανταγωνιστών	67
21.7	Παράγοντες που Διαμορφώνουν την Προσήλωση στη Μάρκα.....	67
21.8	Φάσεις Καταναλωτικής Προσήλωσης.....	69
21.9	Επίπεδα Προσήλωσης στη Μάρκα.....	70
21.10	Σχέση μεταξύ της Ικανοποίησης των Καταναλωτών και της Προσήλωσής τους στην Μάρκα (Customer Satisfaction and Customer Brand Loyalty)	72
22.	E-Loyalty.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ – Έξυπνες Κάρτες και Εφαρμογές		76
23.	Εισαγωγή στις έξυπνες κάρτες	76
23.1	Κάρτες μαγνητικής ταινίας	77
23.2	Σύγκριση καρτών μαγνητικής ταινίας με έξυπνες κάρτες.....	78
23.3	Ιστορική Αναδρομή.....	80
23.4	Στατιστικά Στοιχεία	81
23.5	Εφαρμογές Έξυπνων Καρτών.....	84
23.6	Θεωρητική περιγραφή εφαρμογής ηλεκτρονικού πορτοφολιού και προγράμματος εμπιστοσύνης	85
ΜΕΡΟΣ II		
ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ CRM		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Έρευνα της Ελληνικής Αγοράς CRM		95
24.	Προμηθευτές πακέτων και υπηρεσιών CRM.....	95
24.1	ALPHAPARTNER	95
24.2	AROTRON ECRM.....	103
24.3	ENTERSOFT.....	109



24.4	MICROSOFT CRM.....	116
24.5	ORACLE E-BUSINESS SUITE CRM	123
24.6	SALES MANAGER 5.0.....	127
24.7	SALESFORCE.COM.....	133
24.8	SIEBEL.....	138
24.9	MySAP CRM	145
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Στατιστικά Στοιχεία		159
25.	Στατιστική έρευνα για τα συστήματα CRM	159
25.1	Βαθμός υιοθέτησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις - Σύγκριση με τον διεθνή χώρο.	159
26.	Δέσμευση μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή λογισμικού	167
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ		
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ GREEK COFFEE COMPANY		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Εσωτερική και Εξωτερική Ανάλυση της Εταιρίας		169
27.	Εσωτερική ανάλυση.....	169
27.1	Περιγραφή της επιχείρησης.....	169
27.2	Διοικητικό Πλάνο και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	171
27.3	Προϊόντα και υπηρεσίες.....	173
28.	Εξωτερική ανάλυση.....	177
28.1	Ανάλυση καταναλωτή.....	177
28.2	Ανάλυση ανταγωνισμού	179
28.3	Αγοραστικές τάσεις (Buying Patterns).....	181
28.4	Ποιοι δεν θεωρούνται ανταγωνιστές της εταιρίας	182
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Ανάλυση Ελληνικής και Ευρωπαϊκής Αγοράς του Καφέ		183
29.	Ανάλυση αγοράς.....	183



29.1	Μέγεθος αγοράς	183
29.2	Σχεδίαση της έρευνας – Ανάλυση μεθόδων	183
29.3	Γενικό συμπέρασμα από δευτερογενή και πρωτογενή στοιχεία	203
29.4	Τάσεις Αγοράς.....	204

ΜΕΡΟΣ IV

TO CASE STUDY ΤΗΣ GREEK COFFEE COMPANY

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Επιλογή και Εισαγωγή Συστήματος CRM για την Greek Coffee Company	205
---	-----

30. Περίληψη του Case study της Greek Coffee Company - Executive Abstract.....	205
30.1 Γενικά στοιχεία της εταιρίας	205
30.2 Αποτύπωση της κατάστασης πριν από την εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης.....	205
30.3 Το όραμα της εταιρίας για το CRM	206
30.4 Στρατηγικός σχεδιασμός.....	206
30.5 Γενική περιγραφή της προτεινόμενης λύσης	206
30.6 Πιθανά προβλήματα-προκλήσεις κατά την υιοθέτηση της λύσης	207
30.7 Πρόβλεψη αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης	207
31. Μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής του έργου	208
31.1 Στάδιο 1 ^ο : Αναγνώριση επιχειρηματικής ανάγκης.....	210
31.1.1 Αξιολόγηση της λειτουργικότητας των τμημάτων.	212
31.1.2 Πλεονεκτήματα ανάπτυξης στρατηγικής CRM.....	215
31.2 Στάδιο 2 ^ο : Προτεινόμενη επιχειρηματική λύση.....	218
31.2.1 Business Models	218
31.3 Στάδιο 3 ^ο : Έρευνα αγοράς λογισμικού CRM	223
31.4 Στάδιο 4 ^ο : Καταγραφή γενικών προδιαγραφών και απαιτήσεων	224



31.4.1	Γενικός πίνακας λειτουργικών προδιαγραφών (Functionality Requirements Matrix).....	224
31.5	Στάδιο 5 ^ο : Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτή (vendor)	228
31.5.1	Αξιολόγηση του Entersoft CRM και Aloha Loyalty Module	229
31.6	Στάδιο 6 ^ο : Έλεγχος ικανοποίησης λειτουργικών απαιτήσεων	235
31.7	Στάδιο 7 ^ο : Αξιολόγηση τελικής λύσης	238
31.7.1	Ανάλυση Κόστους-Ωφελειών (Cost-Benefit Analysis)	239
31.7.2	Γενική ανάλυση κόστους	241
31.8	Στάδιο 8 ^ο : Εφαρμογή λύσης	244
31.8.1	Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής	245
31.8.2	Ομάδα Διαχείρισης και ελέγχου του συστήματος	248
31.8.3	Η απόδοση της επένδυσης (ROI).....	251
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Συμπεράσματα και Παρατηρήσεις	253
32.	Συμπεράσματα.....	253
33.	Παρατηρήσεις	255
	ΜΕΡΟΣ V	
	ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
34.	Παρατηρήσεις	259
35.	Συμπεράσματα.....	260
35.1	Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής crm.....	263
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	267
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	273
A.	Βασικές οθόνες του Aloha Loyalty Module	273
B.	Νόμος προστασίας προσωπικών δεδομένων	279



ΜΕΡΟΣ Ι

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

1. Εισαγωγή

Ιδιαίτερα εκτενής είναι η συζήτηση που γίνεται το τελευταίο διάστημα γύρω από την ανάγκη των επιχειρήσεων να αλλάξουν, να καταστούν πελατοκεντρικές, να επενδύσουν στο παράγοντα «πελάτης» και να δημιουργήσουν μια ευέλικτη και κυριότερα αποτελεσματική σχέση μαζί του. Στο πλαίσιο της συζήτησης αυτής, η έννοια του Customer Relationship Marketing ή Management (CRM) ή διαφορετικά η Διαχείριση της Σχέσης με τον Πελάτη αποκτά σημαντικό νόημα, καθώς αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς τομείς εκσυγχρονισμού σε μια επιχείρηση σήμερα και αφορά κυρίως τον τομέα του front-office, ο οποίος έχει άμεσες επιπτώσεις στα έσοδα μιας επιχείρησης.

Τα τελευταία δεκαπέντε περίπου χρόνια η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της μείωσης του κόστους παραγωγής, τις οδήγησε σε μια σειρά επενδύσεων σε Συστήματα Διαχείρισης Εταιρικών Πόρων (ERP) και Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM). Σήμερα οι εταιρίες αντιλαμβάνονται ότι τα ανταγωνιστικά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από τη χρήση τέτοιων συστημάτων δεν είναι αρκετά για να τις διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό. Η b στο κόστος ιδεολογία, στην οποία τα περιθώρια βελτιώθηκαν μέσω της αποδοτικότητας του back-office, πρέπει να συμπληρωθεί από την εστίαση στην αποτελεσματικότητα του front-office. Αυτό σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να έρχεται πρώτη στις προτεραιότητες της επιχείρησης, μια φιλοσοφία (αυτή της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες) που δεν είναι καινούργια, κάθε άλλο, υπήρχε από τη στιγμή που εμφανίσθηκαν οι πρώτες εμπορικές συναλλαγές. Αρκεί να σκεφτούμε το μαγαζί της γειτονιάς και τις προσωπικές σχέσεις με τον ιδιοκτήτη του.

Η εισαγωγή όμως μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων και η όξυνση του ανταγωνισμού είχε σαν αποτέλεσμα, αρχικά οι επιχειρήσεις να προσεγγίζουν τους πελάτες ως μία ενιαία μάζα, σταδιακά και με βάση τις αρχές του μάρκετινγκ, να διαχωρίζουν τους πελάτες σε τμήματα για να φτάσουμε σήμερα στην ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών καθενός ξεχωριστά, προκειμένου οι επιχειρήσεις να παρουσιάσουν ένα φιλικό πρόσωπο αλλά και να εξασφαλίσουν την εύνοια του πελάτη, εκμηδενίζοντας τον ανταγωνισμό.

Το Μάρκετινγκ των Σχέσεων με τον πελάτη βασίζεται στη θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα «συνεχές» των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μία οπτική η οποία αρχικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φτάνει έως την υιοθέτηση μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς [Σαρμανιώτης, κ.ά., 2004]. Σε πρακτικό επίπεδο, το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση των σχέσεων της εταιρίας με τους πελάτες και η σύνδεση μαζί τους, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα της καταναλωτικής τους



ζωής, γεγονός που σημαίνει πιστότητα του πελάτη προς την επιχείρηση [Κουμπαρέλης, 2003].

Άρα ο πελάτης είναι το κέντρο γύρω από το οποίο κινείται η επιχείρηση, αφού όπως είναι γνωστό κοστίζει πολύ περισσότερο (20%-40%) το να αποκτήσεις ένα καινούργιο πελάτη, από το να διατηρήσεις έναν που ήδη έχεις [Kelley κ.ά., 2003], καθώς επίσης από το 20% των πελατών μιας επιχείρησης πραγματοποιείται το 80% των εσόδων της (αρχή του Pareto).

Η Διαχείριση, λοιπόν, της Σχέσης των επιχειρήσεων με τους πελάτες και η άμεση βελτίωση των διαδικασιών πωλήσεων και υποστήριξης που θα ενισχύουν και θα εδραιώνουν τη σχέση αυτή, έχουν αναγνωρισθεί σήμερα ως πρωταρχική ανάγκη, αλλά και μια κρίσιμη παράμετρος ανάπτυξης και σταθερότητας κάθε εταιρίας που επιθυμεί να διαφοροποιηθεί, αποκτώντας σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε όλα τα παραπάνω, ήρθαν να προστεθούν τα θεαματικά αποτελέσματα της τεχνολογικής προόδου που έφεραν ταχύτατες εξελίξεις στο χώρο των πληροφοριακών συστημάτων και που με τη σειρά τους οδήγησαν στην ανάπτυξη δικτύων και κυρίως στην ανάπτυξη του Διαδίκτυου. Οι αλλαγές αυτές δεν άφησαν ανεπηρέαστο το μάρκετινγκ και κυρίως το Μάρκετινγκ των Σχέσεων, που υιοθέτησε τις νέες τεχνολογίες, με τα contact centers ή call centers σε πρώτο στάδιο, Internet, email, database marketing σε επόμενο στάδιο, μέχρι τη δημιουργία συστημάτων (software) CRM.

Δικαιολογημένα, λοιπόν, πολλοί υποστηρίζουν ότι το CRM αποτελεί τη σημαντικότερη επανάσταση, στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων μετά την εφεύρεση του εργοστασίου και την υιοθέτηση της γραμμής παραγωγής [Κοτορόν, 2003].



2. Ορισμός και Φιλοσοφία

Ο όρος CRM εμφανίζεται όλο και πιο συχνά στην ελληνική πραγματικότητα. Τι είναι όμως η νέα αυτή προσέγγιση στη σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους, και τι μπορεί να προσφέρει και στις δύο πλευρές; Είναι το CRM μια ακόμα πηγή εσόδων για τις εταιρείες παροχής λογισμικού ή ένα πραγματικό εργαλείο το οποίο μπορεί να προσφέρει βραχυπρόθεσμα καθώς και μακροπρόθεσμα οφέλη σε όσες εταιρείες επενδύσουν στην απόκτηση και εφαρμογή του;

Μία από τις θεμελιώδεις παρανοήσεις για το CRM είναι ότι όρος αφορά σε μια νέα ομάδα εφαρμογών και συστημάτων που η εταιρία εγκαθιστά με στόχο την βελτίωση των πωλήσεων της και κατ'επέκταση των κερδών της. Η Διαχείριση των Σχέσεων με τους πελάτες είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που τοποθετεί τον πελάτη στη καρδιά των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην εταιρία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της. Εάν μια εταιρία θέλει να είναι ανταγωνιστική οφείλει να μετατοπίσει τη στρατηγική μάρκετινγκ από το να διαχειρίζεται το *product profitability* στο να διαχειρίζεται το αποκαλούμενο *Customer profitability*.

Το CRM δεν είναι ένα προϊόν αλλά μια στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Το CRM επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών. Δεδομένου ότι η αγορά παγιώνεται και οι προμηθευτές είναι όλο και πιο αποτελεσματικοί στην παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών, δεν είναι πλέον εύκολο να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Συγχρόνως, καθώς η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται, οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται. Εφόσον ο πελάτης έχει την δυνατότητα να αλλάξει τον προμηθευτή σχετικά ανώδυνα (ή οι *online customers* με ένα απλό κλικ στο ποντίκι), η διατήρηση της πίστης (*loyalty*) γίνεται δύσκολη υπόθεση. Τελικά, η εταιρία μόνο από τη σωστή διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη, μπορεί να αυξήσει την αφοσίωσή του και άρα την αποτελεσματικότητά της και αυτό ουσιαστικά είναι το CRM [Αλεξίου, κ.ά., 2005]. Σύμφωνα με τον Άρη Πανταζόπουλο, ιδρυτή του *crm2day*, "το CRM είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση που αφορά σε προσωπικό, διαδικασίες και τεχνολογία προκειμένου να μεγιστοποιήσει τις σχέσεις ενός οργανισμού με όλους τους πελάτες του. Η πραγματική αξία του CRM είναι στο μετασχηματισμό της στρατηγικής, των λειτουργικών διαδικασιών, και των επιχειρηματικών λειτουργιών για να διατηρηθούν οι πελάτες και να αυξηθεί η πίστη τους και η κερδοφορία" [www.crm2day.com].

Ο Adrian Payne, Καθηγητής και Διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield της, Αγγλίας, συνοψίζει την άποψή του για το CRM ως εξής: "Το CRM συνιστά την προσπάθεια μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας χτίζοντας και επιμηκώνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες, με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να κάνει *cross selling* και να τους διατηρήσει περισσότερο [Κουρής, 2000].

Ο Regis Mckenna, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Stanford και Harvard των Η.Π.Α. περιγράφει το CRM ως "το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη στη



παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία [Κουρής, 2000].

Ακόμη το CRM αναφέρεται στη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση πετυχημένων σχέσεων με τους πελάτες διαχρονικά. Στόχος τους είναι η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη, η οποία επιφέρει αφοσίωση στην εταιρία με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία μακροπρόθεσμα επικερδών πελατειακών σχέσεων.

Επίσης το CRM δεν είναι ένα προϊόν, αλλά μια επιχειρηματική φιλοσοφία που προσεγγίζει διάφορα ανεξάρτητα τμήματα του οργανισμού. Οι εφαρμογές CRM είναι σχεδιασμένες για να διευκολύνουν την ενοποίηση, την ανάλυση και την διάδοση των πληροφοριών από τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες. Για να είναι εφαρμόσιμη μία λύση CRM χρειάζεται να είναι τεχνικά ολοκληρωμένη και ως εκ τούτου απαιτεί συνεπής διαμοιραζόμενες αποθήκες πληροφοριών των πελατών. [Vlachorouliou, κ.ά., 2002].

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το CRM σίγουρα δεν είναι απλά μια τεχνολογική εφαρμογή την οποία αρκεί να υλοποιήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά και την αποδοτικότητά τους. Σε αντίθεση με ότι πιστεύεται ή εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις, η έννοια του CRM είναι συνυφασμένη με την στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων. Αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία, πελατοκεντρική που εστιάζει στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων. Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας και στόχος της είναι η διαχρονική πώληση και εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και στην επιχείρηση, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης. Η τεχνολογία, δηλαδή το συγκεκριμένο software, αποτελεί εργαλείο για την υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης, δεδομένου ότι με τη συμβολή της δημιουργούνται βάσεις δεδομένων για κάθε πελάτη ή για ομάδες πελατών, με συλλογή πληροφοριών από τον ίδιο τον πελάτη ή από την επαφή που έχει με την επιχείρηση και με τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής (Internet κλπ). Η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης πελατών (integrated CRM) επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει πλήρη εικόνα της σχέσης που διατηρεί με τον κάθε πελάτη.

Η σχέση του CRM με το ERP είναι ισχυρότερη από ποτέ. Ενώ το ERP είναι το παρασκηνακό (back-end) σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης, το CRM είναι το σύστημα πρώτης γραμμής (front-end) με όρους IT. Μία σημαντική διαφορά είναι ότι το ERP μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει σε μία επιχείρηση χωρίς να υπάρχει το CRM. Το CRM δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το ERP γιατί απαιτεί πρόσβαση σε δεδομένα τα οποία βρίσκονται σε αυτό.

Η ανάγκη για το CRM εμφανίστηκε από τη στιγμή που σταμάτησε να υπάρχει ο «τυπικός» καταναλωτής. Από τότε που ο κάθε καταναλωτής απαιτήσε ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, οι εταιρείες σταμάτησαν να ασχολούνται με το τι θα πουλήσουν και προσπαθούν να μάθουν όλο και περισσότερα για το ποιος είναι αυτός που αγοράζει. Και ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι η κατανόηση των αναγκών των αγορών στις οποίες απευθύνονται. Άλλος ένας ορισμός θα μπορούσε να είναι ο παρακάτω:

«Η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών και διαδικασιών ώστε η εταιρεία να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους και να αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς.»

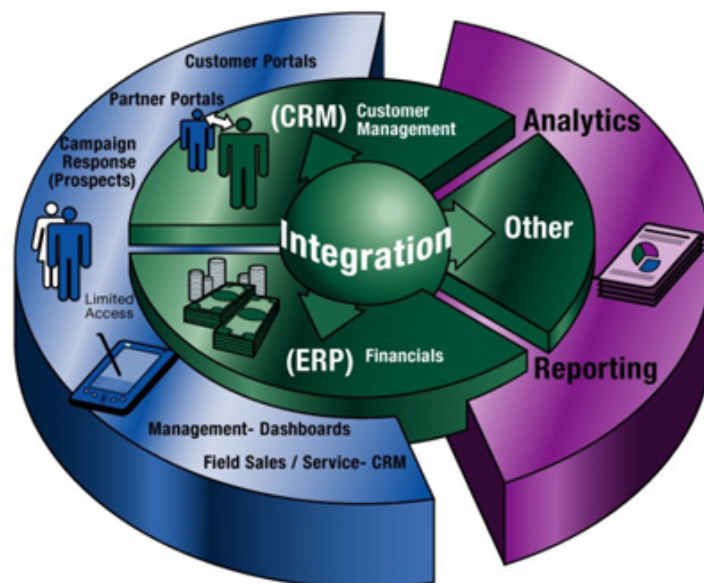
Ένας απλούστερος ορισμός:

«Η σύμπραξη marketing, πωλήσεων, service και τεχνολογίας για τη δημιουργία πιστών πελατών αποσκοπεί στο κέρδος μέσω της βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας και εξυπηρέτησης.»

2.1 Ολοκληρωμένα συστήματα CRM

Τα ολοκληρωμένα συστήματα CRM έχουν αρχίσει πια να συναντώνται σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο της ελληνικής αγοράς. Ενώ πριν λίγα χρόνια, αντίστοιχες λύσεις αποτελούσαν προνόμιο λίγων εταιρειών, προερχόμενων κυρίως από τον τηλεπικοινωνιακό -και ακόμα λιγότερο από τον τραπεζικό- κλάδο, σήμερα οι ανταγωνιστικές συνθήκες και η δυναμική της αγοράς σε συνδυασμό με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να προσπαθούν να ωφεληθούν από την καλύτερη κατανόηση του πελάτη και τη βελτίωση της σχέσης μαζί του.

Η ωρίμανση αντίστοιχων πρωτοβουλιών έχει σταδιακά οδηγήσει στην υιοθέτηση πιο δομημένων μεθοδολογιών και προσεγγίσεων στα CRM έργα, καθώς και στην αξιοποίησή τους ως πηγές πρωτογενούς πληροφορίας όσον αφορά δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με πελάτες, συμπεριφορές του προσωπικού του οργανισμού και πελατοκεντρικότητα καθώς και γενικότερα διαδικασίες που ανήκουν στην "σφαίρα" των CRM δραστηριοτήτων (π.χ. διαδικασίες παραγγελιοληψίας ή διαχείρισης αιτημάτων εξυπηρέτησης).



Εικόνα 2.1-1 Ολοκληρωμένο σύστημα CRM



Την ίδια στιγμή οι αλλαγές στην παγκόσμια επιχειρηματική αρένα, φαίνεται να επιβραβεύουν τις εταιρείες όχι μόνο με βάση την αμιγώς οικονομική τους απόδοση, αλλά και την απόδοσή τους σε αυτούς ακριβώς τους τομείς: αποτελεσματικές διαδικασίες, πελατοκεντρικότητα και υιοθέτησή της από το σύνολο των εργαζομένων που έχουν εκπαιδευτεί σχετικά, συμπληρώνουν τους κλασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης προκειμένου να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματικότερη αποτίμηση της αξίας τους.

Κι ενώ το φαινόμενο αυτό κορυφώθηκε την εποχή του internet boom, με αποτέλεσμα την εκδήλωση ακραίων φαινομένων όπου εταιρείες αποτιμούνταν θετικά χωρίς να πληρούν κανένα βασικό χρηματοοικονομικό δείκτη, σήμερα η λελογισμένη χρήση αυτής της προσέγγισης από το σύνολο των κορυφαίων ελεγκτικών εταιρειών έχει οδηγήσει εταιρείες, όπως η Google, σε εξαιρετικές αποδόσεις (market value) που ξεπερνούν κατά πολύ την αυστηρή χρηματοοικονομική αποτίμηση (book value). Μάλιστα, η διαφορά ανάμεσα στα δύο αυτά μεγέθη βαίνει αυξανόμενη για το σύνολο των "πετυχημένων" και "αναγνωρισίμων" brands παγκοσμίως.

Η ισορροπημένη κάρτα απόδοσης

Ήδη αναφερόμενοι στα παραπάνω, θα περιγράψουμε στην συνέχεια τις έννοιες που από το 1992, οι R. Kaplan και D. Norton, σκιαγραφούσαν δημιουργώντας την θεωρία της ισορροπημένης κάρτας απόδοσης (balanced scorecard) και κάνοντας λόγο για τη διασύνδεση της μέτρησης της απόδοσης με την επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής. Οι δύο συνεργάτες πίστευαν ακράδαντα στη μέτρηση της απόδοσης ως μέσω μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού και της συστράτευσης όλων των πόρων, ενεργειών και πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός κοινού στόχου, που πρέπει να μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα θέσης στην ιεραρχία. Έτσι, δημιούργησαν ένα πλαίσιο αξιολόγησης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους χώρους επιχειρηματικής δραστηριότητας και να προσαρμοσθεί ακόμα και στις πιο ιδιαίτερες απαιτήσεις.

Για όσους έχουν ασχοληθεί έστω και επιδερμικά με έργα CRM, είναι προφανείς οι συσχετισμοί μεταξύ μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM και ενός μηχανισμού μέτρησης της απόδοσης, αντίστοιχου ή παρεμφερή της ισορροπημένης κάρτας απόδοσης. Ένα πλαίσιο που εν τη συλλήψει του αφορά πελάτες, διαδικασίες, το προσωπικό της ίδιας της εταιρείας και την ετοιμότητα και ωριμότητά του, καθώς τέλος και την διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, μοιάζει «κομμένο και ραμμένο» στο να καλύψει ένα εκ των σημαντικότερων παραγόντων επιτυχίας της CRM στρατηγικής: την χρήση δεικτών και ενός δομημένου συστήματος απόδοσης που επιτρέπει την καταγραφή του που ήμουν, που θέλω να βρεθώ και που βρίσκομαι σήμερα. Το τρίπτυχο που θα επιτρέψει δηλαδή να χαράξουμε την πορεία προς την επιτυχία των πελατοκεντρικών πρωτοβουλιών.



Δείκτες και διαδικασίες

Η διασύνδεση της μέτρησης με τις επιμέρους διαδικασίες, αποτελεί κι αυτή ένα βασικό συστατικό της ισορροπημένης κάρτας απόδοσης. Αν φανταστούμε τις τρεις γνωστές λειτουργικές ενότητες που συνήθως σκεφτόμαστε, αναφερόμενοι στο CRM: πωλήσεις, εξυπηρέτηση και marketing. Κάθε μια από αυτές αναλύεται σε εκατοντάδες ή και χιλιάδες -ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης- διαδικασίες οι οποίες με την σειρά τους κατηγοριοποιούνται ανά κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη, την κατηγορία του πελάτη στον οποίο αναφερόμαστε (π.χ. πελάτης λιανικής ή χονδρικής, τελικός ή εταιρικός πελάτης, πελάτης λιανικής τραπεζικής ή τραπεζικής επιχειρήσεων κá), ή ακόμα γεωγραφική κατανομή και τόσα άλλα.

Σε καθεμιά από αυτές τις διαδικασίες, αντιστοιχεί και ένας δείκτης απόδοσης, ο οποίος -σε συνδυασμό με μια σειρά αντίστοιχων δεικτών- τροφοδοτεί το παραπάνω επίπεδο δεικτών. Ως αποτέλεσμα, προκύπτει η δημιουργία μιας "πυραμίδας" διαδικασιών, που όλες χαρακτηρίζονται από τους δικούς τους δείκτες, ενώ η κίνηση στην πυραμίδα γίνεται και προς τις δύο κατευθύνσεις, επιτρέποντας στα στελέχη να έχουν μια άμεση εποπτική εικόνα, π.χ. των πωλήσεων ή των διαδικασιών εξυπηρέτησης σε πανελλαδικό επίπεδο ή να επικεντρώσουν στις προβληματικές διαδικασίες εξυπηρέτησης της Ν. Ελλάδας και να αντιληφθούν τους λόγους που παρουσιάζεται αυτή η απόκλιση από τους προκαθορισμένους στόχους.

Η ισορροπημένη κάρτα απόδοσης, προχωράει ένα βήμα παρακάτω, εξαλείφοντας τον κίνδυνο αποδοχής μιας πληθώρας διαφορετικών δεικτών απόδοσης που είτε δεν δυνατόν εξ ορισμού να συνδυαστούν είτε ο συνδυασμός τους απαιτεί χρόνο που το σημερινό στέλεχος δεν διαθέτει προκειμένου να αντιληφθεί τις συσχετίσεις αιτίου και αιτιατού (cause and effect). Οι Kaplan και Norton συμπεριέλαβαν στην προσέγγισή τους, ένα μηχανισμό της διασύνδεσης των στρατηγικών στόχων της εταιρείας με τους δείκτες απόδοσης και τις διαδικασίες, μέσω των επανομαζόμενων χαρτών στρατηγικής (strategy maps).

Το CRM ως εργαλείο καθημερινής πρακτικής

Κάποιοι ίσως βεβιασμένα αποφανθούν ότι πρόκειται για άλλο ένα τέχνασμα των συμβούλων επιχειρήσεων προκειμένου να δημιουργήσουν ένα νέο κύκλο έργων που άπτονται του CRM. Κι όμως, η χρήση εργαλείων όπως η ισορροπημένη κάρτα απόδοσης συνδέεται άμεσα με την καθημερινή επιχειρηματική τακτική και δεν αφορά μόνο μια άσκηση που το διοικητικό συμβούλιο ή μια ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών θα επιτελέσει. Η μέτρηση της κερδοφορίας ενός πελάτη είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελώντας και ένα βασικό συστατικό μιας σωστά σχεδιασμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής. Κάτω από την "ομπρέλα" της κάρτας απόδοσης, συνδυάζονται ιδανικά στοιχεία Activity Based Costing (ABC), που καθορίζουν τις παραμέτρους του κόστους, και στοιχεία του Lifetime Value (LTV) του πελάτη, που με τη σειρά τους προκύπτουν από το συνδυασμό μιας σειράς παραμέτρων.

Έτσι, πελάτες που μπορεί να παρουσιάζουν αυξημένο κόστος εξυπηρέτησης, αντιμετωπίζονται πλέον διαφορετικά την στιγμή που υπεισέρχεται η παράμετρος του LTV στην εξίσωση. Απλοποιημένα θα μπορούσαμε να αναφερθούμε δηλαδή σε μια



προσέγγιση που συνδυάζει στοιχεία από τις back-office και τις front-office λειτουργίες και εξασφαλίζει μια συνολική εικόνα του πελάτη.

Όσο για τους "χάρτες στρατηγικής", που φαντάζουν ως το πιο "θεωρητικό" τμήμα του συγκεκριμένου εργαλείου, αποτελούν ουσιαστικά κρίσιμο σημείο, συνδέοντας πιο ασαφείς έννοιες, όπως αυτές της εταιρικής κουλτούρας, της συσσωρευμένης εταιρικής γνώσης, των ικανοτήτων (competencies) του προσωπικού κ.α., με πιο απτά μεγέθη, όπως τα κέρδη προ φόρων και το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος.

Το μέλλον

Ιδανικά, έχοντας υλοποιήσει ένα απόλυτα πελατοκεντρικό οργανισμό, κινούμαστε σταδιακά προς την δημιουργία της ισορροπημένης κάρτας απόδοσης ανά πελάτη. Φανταστείτε μια πραγματικότητα όπου κάθε πελάτης εξυπηρετείται από μια διαφορετική στρατηγική, προσαρμοσμένη απόλυτα στις δικές του ανάγκες, συμφωνημένη μαζί του. Αν και σήμερα τέτοιες προσεγγίσεις υλοποιούνται για μεγάλους πελάτες σε όλους τους χώρους επιχειρηματικής δραστηριότητας, από τα καταναλωτικά αγαθά έως τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και τις τηλεπικοινωνίες, στο μέλλον-με τη βοήθεια της τεχνολογίας και την ωριμότητα της αγοράς- ίσως να επεκταθούν και στις αγορές λιανικής. Έτσι για παράδειγμα, αν ο πάροχος των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών δεν μπορέσει να προσφέρει το επίπεδο των υπηρεσιών που έχει υποσχεθεί ή αν δεν εξασφαλίσει το επιθυμητό σκορ ικανοποίησης πελάτη, θα πρέπει να αποζημιώσει τον πελάτη με επιπλέον προσφορές προκειμένου να τιμήσει την συμφωνία που έχει αποτυπωθεί στην κάρτα απόδοσης που έχει θεσπιστεί μεταξύ πελάτη και εταιρίας.

Πόσο μακριά είμαστε από το παραπάνω παράδειγμα; Αρκετά! Όμως, ο οργανισμός που θα φτάσει πρώτος εκεί θα έχει και αδιαμφισβήτητα οφέλη, όπως την ακλόνητη και μακροχρόνια πίστη του καταναλωτή στο προϊόν του. Κι όλοι ξέρουμε πόσο σημαντικό είναι αυτό, ειδικά στις μέρες μας.

3. Ο βασικός στόχος του CRM και η πρακτική του σημασία

Η ιδέα του CRM επικεντρώνεται στο ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνολογία και ανθρώπινους πόρους για να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα όσον αφορά στην συμπεριφορά των πελατών και στην αξία αυτών των πελατών. Με μία αποτελεσματική CRM στρατηγική, μία επιχείρηση μπορεί να αυξήσει έσοδα με το να:

- Παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα που αντιπροσωπεύουν ακριβώς αυτό που επιζητούν οι πελάτες.
- Προσφέρει καλύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες.
- Πουλήσει προϊόντα πιο αποτελεσματικά.
- Βοηθήσει τους πωλητές να κλείσουν συμφωνίες πιο γρήγορα.
- Διατηρήσει υπάρχοντες πελάτες και να ανακαλύψει νέους.



Μία επιχείρηση χρειάζεται το CRM όταν δεν έχει ξεκάθαρη εικόνα για το ποιοι είναι οι πελάτες της και ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους ή θα είναι σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων:

- Το CRM βοηθά το τμήμα marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες.
- Η επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις ενώ είναι σε θέση (έχοντας όλες τις πληροφορίες γι' αυτούς) να καλύψουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έγκαιρα τις ανάγκες τους.
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται ευκολότερη γιατί οι πληροφορίες γι' αυτούς είναι συγκεντρωμένες, ταξινομημένες και στη διάθεση όλων των υπαλλήλων.

Οι πρακτικές που χρησιμοποιεί το CRM για να αξιοποιήσει τα παραπάνω είναι οι εξής:

1. Προγράμματα «επιμήκυνσης» ζωής (life cycle) - Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση. Π.χ. μια εταιρεία παρακολουθεί τότε λήγει η εγγύηση όσων προϊόντων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους δώσει τη δυνατότητα να αλλάξουν το παλαιό προϊόν με κάτι νεότερο με έκπτωση.
2. Προγράμματα συνάφειας (Cross-selling) - Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση συναφών ειδών. Π.χ. μια εταιρεία πώλησης παιδικών επίπλων ενημερώνει μετά από 4-5 χρόνια τους πελάτες βρεφικών κρεβατιών για τα παιδικά έπιπλα της.
3. Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη (Up-selling) - Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση επιπλέον ποσότητας του ίδιου είδους.
4. Προγράμματα επανενεργοποίησης (Reactivation) – Είναι τα προγράμματα που έχουν σκοπό να «ενεργοποιήσουν» τους παλαιούς πελάτες που έχουν πολύ καιρό να δώσουν παραγγελία. Αυτό συνήθως γίνεται με ειδικές προσφορές.

4. Ιστορική εξέλιξη του CRM – Οι πέντε εποχές

Η αγορά του CRM εμφανίστηκε για πρώτη φορά πριν μια δεκαετία περίπου. Παρόλα αυτά, τα συστήματα που είναι διαθέσιμα για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και την διατήρηση και απόκτηση κερδοφόρων πελατών, έχουν ήδη περάσει από τέσσερα υπέρθετα στάδια εξέλιξης στην αρχιτεκτονική και τη λειτουργικότητά τους.

Πρώτο στάδιο εξέλιξης: Μονολειτουργικά συστήματα client/server για υποστήριξη των υπαλλήλων. Στο πρώτο στάδιο εξέλιξης, το οποίο ξεκίνησε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας, πολλές εταιρίες αγόρασαν και εφάρμοσαν συστήματα client/server που εστιάζονταν στο εσωτερικό της επιχείρησης και ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίξουν ένα μόνο τμήμα, είτε αυτό ήταν η τεχνική υποστήριξη, οι πωλήσεις, η



εξυπηρέτηση πελατών, ή το marketing. Κυρίαρχοι στην αγορά τότε ήταν τα συστήματα των Vantive, Scopus, Clarify και Siebel.

Δεύτερο στάδιο εξέλιξης: Ολοκληρωμένα συστήματα client/server «360 μοιρών». Κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, οι εταιρικοί πελάτες άρχισαν να ζητάνε πιο ολοκληρωμένες λύσεις. Οι νεοχρισμένοι CRM managers αναζητούσαν την πανάκεια: ένα σύστημα που τους δείχνει τι προσφέρουν σε κάθε πελάτη από όλες τις πλευρές (εξ ου και τα περί «360 μοιρών»). Προσπαθώντας να καλύψουν τη ζήτηση, κάποιοι από τους κατασκευαστές CRM εξαγόρασαν εταιρίες που είχαν την περαιτέρω λειτουργικότητα που χρειάζονταν για να προσφέρουν την λειτουργικότητα των «3600». Εκεί φάνηκε ποιοι από τους κατασκευαστές γνώριζαν οι ίδιοι τους πελάτες τους, ποιοι καταλάβαιναν την αγορά τους αλλά και ποιοι μπορούσαν να ανταποκριθούν. Σύντομα, υπήρχαν λιγότεροι «μεγάλοι» παίκτες στην αγορά, αλλά ήταν μεγαλύτεροι από πριν καθώς η Siebel αγόρασε την Scopus και η Nortel Networks την Clarify. Κάθε κατασκευαστής τώρα προσέφερε μια πλήρη συλλογή προσφερόμενων προϊόντων με ανάλυση marketing, πωλήσεων, υποστήριξη, εξυπηρέτηση και λειτουργίες για call center. Στόχος τους ήταν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους των πελατών τους, να παρέχουν ένα ενιαίο επίπεδο επικοινωνίας και να μοιράζονται τις πληροφορίες για κάθε πελάτη. Αλλά το CRM ακόμα ήταν εστιασμένο στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς βοηθούσε τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες καλύτερα.

Τρίτο στάδιο εξέλιξης: Οι πελάτες αυτο-εξυπηρετούνται μέσω του Web. Λίγο μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών, προς το τέλος των 90s, τα CRM μπήκαν στο τρίτο στάδιο εξέλιξης. Το Internet είχε πάρει τα πάνω του και οι περισσότερες εταιρίες σε Αμερική και Ευρώπη αποκτούσαν σοβαρά websites κάνοντας ecommerce ή e-business, τα τότε buzzwords. Αυτό ήταν μια καλή ευκαιρία για τα CRM. Αφού λοιπόν είχαν ήδη ενωθεί μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας και το ένα τμήμα είχε πρόσβαση σε πληροφορίες του άλλου, τα CRM ήρθαν να καλύψουν το κενό του web. Στο web, οι πελάτες δεν είχαν κανένα λόγο να τηλεφωνήσουν στην κάθε εταιρία για να ρωτήσουν τι προσφέρουνε, για να εξυπηρετηθούνε, ή για να δούνε τις σελίδες της τεχνικής υποστήριξης. Έτσι, η αυτοεξυπηρέτηση των πελατών μέσα από το Internet ήταν αυτό που χαρακτήρισε αυτό το στάδιο εξέλιξης. Πολλοί μίλησαν τότε για το e-CRM, το Electronic Customer Relationship Management. Αυτό ήταν μια ευκαιρία για όσους νέους κατασκευαστές θέλανε να μπούνε στην αγορά του CRM. Ξεκινώντας από το e-CRM, μπορούσαν να προσφέρουνε ένα προϊόν, το οποίο θα επεκτείνανε σιγά-σιγά και στις υπόλοιπες λειτουργίες του κλασικού CRM. Ήταν δε συχνό φαινόμενο για κάθε προμηθευτή «λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου» να παρουσιάσει και μια λύση «ολοκληρωμένου» e-CRM. Μερικοί από τους κατασκευαστές που έγιναν γνωστοί εκείνοι την περίοδο είναι η Silknet (τώρα συγχωνεύτηκε με την Kana) και η ATG.

Παρόλο που το τρίτο στάδιο εξέλιξης έφερε αρκετές αλλαγές, βρήκε και δύο μεγάλα εμπόδια πολύ γρήγορα. Το πρώτο ήταν η έλλειψη μιας ενιαίας συνεργασίας του e-CRM με τα back-office συστήματα της κάθε εταιρίας. Έτσι, αν ο πελάτης δε μπορεί να δει τι προϊόντα υπάρχουν διαθέσιμα αυτή τη στιγμή στην αποθήκη, δεν μπορεί να παραγγείλει αυτόματα. Το δεύτερο εμπόδιο ήταν η έλλειψη συνεργασίας του e-CRM με το κλασικό CRM της εταιρίας. Για παράδειγμα, ένας πελάτης θα περίμενε πως όταν καλεί το call center της εταιρίας, ο agent εκεί θα μπορεί να δει όλες τις συναλλαγές που έκανε ο πελάτης από το Internet, κάτι το οποίο δεν γινότανε (ή τουλάχιστον όχι



μέσα από την ίδια εφαρμογή). Αυτά τα δύο εμπόδια ήταν που μας έφεραν στο τέταρτο στάδιο εξέλιξης.

Τέταρτο στάδιο εξέλιξης: Καλύτερη αρχιτεκτονική στο Internet, σύνδεση μεταξύ όλων των σημείων επαφής του πελάτη και σύνδεση με το ERP. Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης είναι αυτό που διανύουμε τώρα και βρισκόμαστε στο δρόμο για το πέμπτο. Σ' αυτό το στάδιο, οι μεγάλοι κατασκευαστές CRM έχουν αναδομήσει την αρχιτεκτονική των συστημάτων τους, κάνοντάς τα να ενώνονται στα πάντα: κάθε τμήμα με τα άλλα, μεταξύ εταιριών (θυγατρικών, μητρικών, προμηθευτών, συνεργατών και, φυσικά, πελατών), με το ERP και με το Internet. Χρησιμοποιώντας τους web browsers σαν thin clients, οι κατασκευαστές έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πολύ ευρύτερη πρόσβαση στις λειτουργίες του CRM. Αντί να κάνουν τις πελατοκεντρικές εφαρμογές διαθέσιμες σε εκατοντάδες ή χιλιάδες υπαλλήλους, βάζουν τα πάντα σε ένα server στο Internet (άλλες φορές intranet, ανάλογα με το είδος και τη λειτουργικότητα) και όλοι εξυπηρετούνται από εκεί: υπάλληλοι, πελάτες, συνεργάτες, κλπ.

Το τέταρτο στάδιο μας έφερε όμως και την συνύπαρξη της εξυπηρέτησης πελατών μέσω Internet με αυτήν μέσω τηλεφώνου. Οι πελάτες τώρα μπορούν να ξεκινήσουν κάτι online και αν δεν βρουν τη λύση στο χρόνο που θέλουν, παίρνουν τηλέφωνο το call center. Εκεί, χωρίς να ξαναπούν το πρόβλημά τους, ο agent θα έχει όλα τα στοιχεία στη διάθεσή του για να τους βοηθήσει άμεσα. Έτσι, μειώνεται ο χρόνος κάθε τηλεφωνήματος και αυξάνεται η ποιότητα εξυπηρέτησης για τον πελάτη. Και ευχαριστημένοι πελάτες ίσον περισσότεροι πελάτες. Οι περισσότεροι αγοραστές CRM σε αυτό το στάδιο ήθελαν το CRM να δένει με το ERP τους και τα άλλα backoffice συστήματα. Έτσι, οι νέοι μεγάλοι παίχτες σε αυτό το στάδιο είναι όσοι μέχρι χτες πουλούσαν ERP και τώρα προσέθεσαν λειτουργικότητα CRM: Η SAP, η PeopleSoft (με την εξαγορά της Vantive) και η Oracle.

Επόμενο στάδιο εξέλιξης: Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών από την πλευρά του πελάτη και CMR. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό κατά το οποίο οι επιχειρήσεις θα αναζητούν αυτό που θέλουν οι πελάτες ως κριτήριο της λειτουργικότητας στο CRM που θα θέλουν. Το νέο ακρωνύμιο, καθώς το επόμενο στάδιο του CRM ανήκει στο **CMR, Customer-Managed Relationships**, δηλαδή σχέσεις τις οποίες διαχειρίζονται οι πελάτες. Το επόμενο στάδιο θα είναι η εποχή κατά την οποία τα πελατειακά portals θα βρίσκονται εν αφθονία και θα προσφέρουν στους πελάτες λειτουργίες οι οποίες μέχρι προσφάτως είχαν μόνο οι υπάλληλοι .



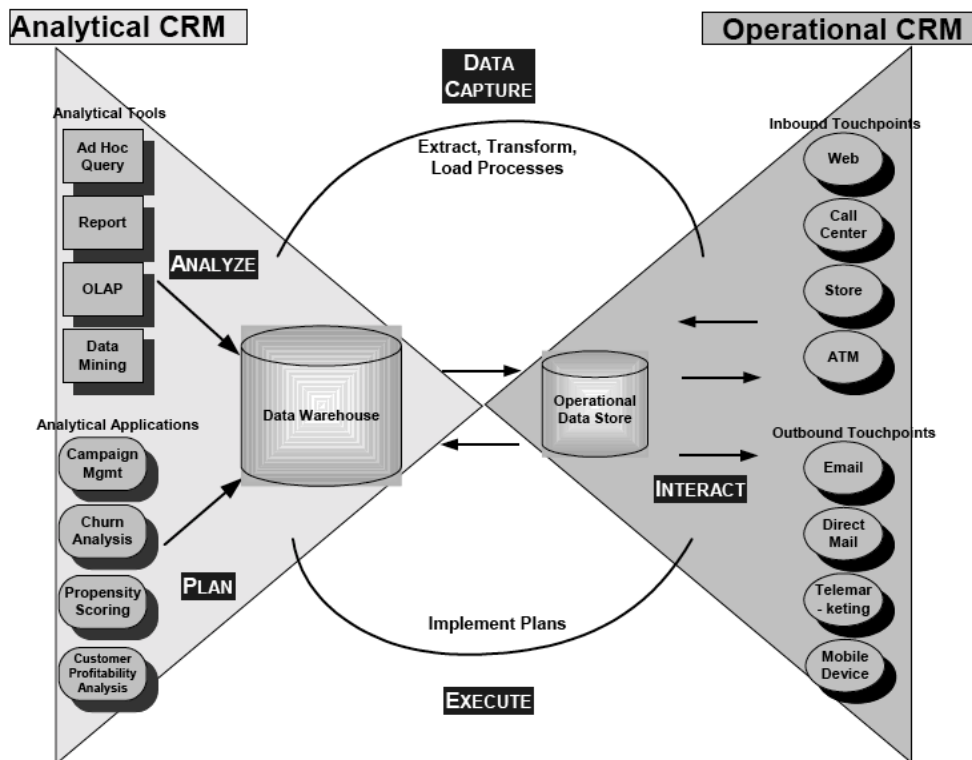
5. Συμβατότητα λογισμικού μεταξύ εταιριών

Πώς μπορεί ένα έτοιμο πακέτο λογισμικού να ταιριάζει σε διαφορετικές επιχειρήσεις; Το ερώτημα αυτό θα μπορούσε να διατυπωθεί και ως εξής: "Πώς μπορεί μία εταιρία λογισμικού στις ΗΠΑ, τη Γερμανία ή την Ολλανδία να κατανοήσει τις ανάγκες μιας εταιρίας που εδρεύει στην Ισπανία και με το ίδιο λογισμικό να καλύπτει εταιρίες και στην Ελλάδα και στην Αίγυπτο;" Πολλοί πιθανόν να θεωρήσουν ότι το λογισμικό που κατασκευάζεται αποκλειστικά για την κάθε εταιρία θα λειτουργεί καλύτερα, σε σχέση με το λογισμικό σε πακέτο. Όμως, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι βασικές διαδικασίες σε κάθε επιχείρηση είναι οι ίδιες.

Επίσης, με την παγκοσμιοποίηση, υπάρχει ανάγκη για χρήση σε μεγάλο βαθμό ίδιων πρακτικών και διαδικασιών από τις επιχειρήσεις διαφόρων χωρών. Οι πολυεθνικές εταιρίες που αναπτύσσουν ERP και CRM πακέτα επενδύουν αρκετά χρήματα στη μελέτη των αναγκών των επιχειρήσεων και βέβαια, στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας λογισμικού. Από την άλλη, οι ελληνικές εταιρίες λογισμικού έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να είναι πιο κοντά στις πρακτικές των ελληνικών επιχειρήσεων και να τις κατανοούν καλύτερα, έστω κι εάν δεν μπορούν να επενδύσουν τα ίδια κεφάλαια με αυτά των πολυεθνικών στην ανάπτυξη του λογισμικού, λόγω της μικρότερης αγοράς στην οποία απευθύνονται.

6. Γενική αρχιτεκτονική συστημάτων CRM

Όπως φαίνεται στο σχήμα 6-1, η τεχνική αρχιτεκτονική CRM περιλαμβάνει πολλές εφαρμογές, εκτελώντας λειτουργικές αλλά και αναλυτικές λειτουργίες. Στη λειτουργική πλευρά, τα δεδομένα πρέπει να συλλεχθούν, να ενσωματωθούν και να αποθηκευτούν από όλες τις πηγές εισόδου, συμπεριλαμβανομένου του διαδικτύου, τηλεφωνικών κέντρων, καταστήματα, κ.λπ. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να εμπλουτιστούν με εξωτερικά δημογραφικά στοιχεία. Τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί μπορούν να διατηρηθούν σε ένα πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει λειτουργικές εφαρμογές, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, άμεσο ταχυδρομείο ή και σύστημα υποστήριξης πελατών. Στην αναλυτική πλευρά, μια αποθήκη δεδομένων διατηρεί ιστορικά χαρακτηριστικά για τα δεδομένα, υποστηρίζοντας γενικές εφαρμογές, όπως η υποβολή εκθέσεων (reporting), ερωτήματα (queries), απευθείας αναλυτική επεξεργασία (On Line Analytical Processing-OLAP), και η εξόρυξη δεδομένων (data mining), καθώς επίσης και συγκεκριμένες εφαρμογές, όπως η διαχείριση εκστρατειών μάρκετινγκ, η ανάλυση αποδοτικότητας πελατών και ανάλυση παρουσιαζόμενων τάσεων. Όσο τα δεδομένα γίνονται παλαιότερα, περνούν από την λειτουργική πλευρά του CRM στην αποθήκη δεδομένων.



Σχήμα 6-1 Γενική αρχιτεκτονική συστημάτων CRM

Στο ίδιο σχήμα φαίνονται οι πολλαπλές εφαρμογές που παρέχουν και χρησιμοποιούν την πληροφορία και τα δεδομένα των πελατών, καθώς επίσης και η αποθήκη δεδομένων (Data warehouse) και η αντίστοιχη αποθήκη λειτουργικών δεδομένων (Operational data store). Δύο άλλα σημαντικά συστατικά μιας ολοκληρωμένης εφαρμογής CRM υπονοούνται στο σχήμα, αυτά είναι: η απαραίτητη υποδομή για την διανομή και διαχείριση των δεδομένων μεταξύ των εφαρμογών και ο οργανωτικός μετασχηματισμός που απαιτείται για την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων ενός συστήματος CRM.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ της «αρχιτεκτονικής των δεδομένων-data architecture» και «υποδομής των δεδομένων-data infrastructure». Στις περισσότερες περιπτώσεις συστημάτων πληροφοριών δεν υπάρχει συνέπεια μεταξύ των εφαρμογών. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως: η ποικιλία στον καθορισμό των δεδομένων, τα διαφορετικά προσδιοριστικά που χρησιμοποιούνται και η διαφορετική δομή που χρησιμοποιείτε ανά κατηγορίες δεδομένων. Παραδείγματος χάριν, τα διαφορετικά τμήματα μπορούν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικούς κώδικες και διαφορετική δομή για τον προσδιορισμό των ίδιων πελατών. Αυτό σημαίνει ότι η διανομή των δεδομένων μεταξύ των εφαρμογών είναι δύσκολη εάν όχι αδύνατη, με αποτέλεσμα μερικές φορές να πρέπει να γίνει ακόμα χειροκίνητη επεξεργασία τους.



Μια «αρχιτεκτονική δεδομένων» αναφέρεται στο σχέδιο ή πλάνο για την επιθυμητή έκταση και τυποποίηση των χαρακτηριστικών που έχουν τα δεδομένα μεταξύ των εφαρμογών (μερικές φορές ορίζει και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθεί η τυποποίηση αυτή). Ο στόχος της αρχιτεκτονικής δεδομένων είναι να εξασφαλίσει ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε μια εφαρμογή CRM μπορούν να μοιραστούν με όλες τις άλλες εφαρμογές του CRM.

Όσο για την «υποδομή των δεδομένων», αφ' ενός, αναφέρεται στην πραγματική (σε αντιδιαστολή με την επιθυμητή) κατάσταση των υπάρχουσών βάσεων δεδομένων και στην υπάρχουσα κατάσταση που βρίσκονται τα δεδομένα αυτά. Το κρίσιμο χαρακτηριστικό της υποδομής δεδομένων είναι ο βαθμός στον οποίο τα υπάρχοντα δεδομένα και οι βάσεις δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν τις νέες εφαρμογές, χωρίς προκληθούν προβλήματα συμβατότητας. Μια αποτελεσματική υποδομή (infrastructure) είναι αυτή που μπορεί να χτιστεί χωρίς να χρειαστούν επιπλέον αλλαγές. Αντίθετα μια μη αποτελεσματική υποδομή πιθανόν να πρέπει να αναπτυχθεί εξ αρχής προκειμένου να είναι σε θέση να υποστηρίξει τις επιθυμητές νέες εφαρμογές.

Φυσικά είναι δεν είναι πάντα προφανές από την αρχή για το ποια θα είναι η καλύτερη υποδομή, δεδομένου ότι δεν είναι εντελώς σαφές ποιες μελλοντικές εφαρμογές θα χρησιμοποιηθούν.

Η υποδομή των δεδομένων παρέχει μια δομή της λογικής συνέπειας που επιτρέπει τη διανομή στοιχείων στις εφαρμογές και τις επιχειρησιακές διαδικασίες (Goodhue, Wybo και Kirsch 1992). Αυτή η υποδομή είναι πολύ κρίσιμη για την επιτυχία ενός συστήματος CRM (Abbott, Stone και Buttle 2001).

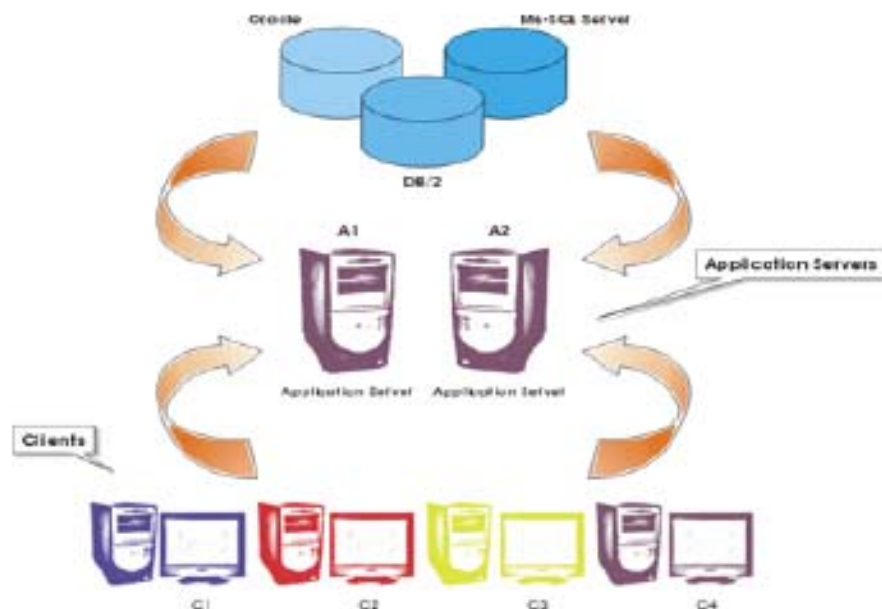
Η πρόσφατα διαθέσιμη δυνατότητα προσέγγισης της περιεκτικής πληροφορίας για τον πελάτη (και του κέρδους που προκύπτει από την ανάλυση τέτοιων πληροφοριών) είναι προφανές ότι παρέχει σε μια επιχείρηση νέους τρόπους για να αλληλεπιδράσει με τους πελάτες της. Εντούτοις, αυτές οι δυνατότητες δεν θα ασκήσουν καμία επίδραση εκτός και αν η εταιρία προχωρήσει σε οργανωτικές αλλαγές και αναθεωρήσει τον τρόπο με το οποίο δουλεύει. Επομένως για να υπάρξει πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων ενός συστήματος CRM πρέπει να ληφθεί υπόψη ο σημαντικός οργανωτικός μετασχηματισμός.

6.1 Αρχιτεκτονική Πελάτη - Εξυπηρετητή και τριών επιπέδων

Η τεχνολογία 3 tier client / server είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τοπολογίες με απομακρυσμένες θέσεις εργασίας. Οι δυνατότητες που προσφέρονται από την αρχιτεκτονική αυτή λειτουργούν καλά για έναν σχετικά μικρό αριθμό clients όπου το πλήθος των application servers είναι μικρό και ο κάθε client γνωρίζει εκ των προτέρων τον application server με τον οποίο θα συνδεθεί.

Τα τρία επίπεδα (3tier) της εφαρμογής είναι:

- **Η βάση δεδομένων** που αποτελεί το μέσο αποθήκευσης δεδομένων, εξασφαλίζει την ακεραιότητά τους και υλοποιεί τμήμα των λειτουργικών προδιαγραφών (Business Logic) μέσω constraints, stored procedures και triggers.
- **Ο application server (διακομιστής):** που εκτελεί το κύριο τμήμα του business logic και εξασφαλίζει την ακεραιότητα των δεδομένων και την επικοινωνία με την βάση δεδομένων.
- **Ο client (πελάτης-χρήστης):** που ασχολείται με την εισαγωγή και την εμφάνιση της πληροφορίας από και προς τον τελικό χρήστη.



Σχήμα 6.1-1 Επίπεδα αρχιτεκτονικής 3tier

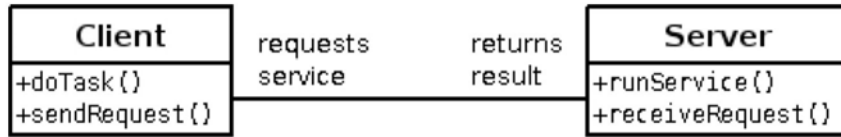
Τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα όταν το πλήθος των client είναι μεγάλο και συνήθως διασκορπισμένο σε απομακρυσμένα σημεία. Σε αυτήν την περίπτωση, το ζητούμενο είναι ο κάθε client να μπορεί να σήνεται με απλές διαδικασίες και χωρίς προκαθορισμένες (άκαμπτες) παραμέτρους ως προς τον application server μέσω του οποίου θα έχει πρόσβαση στη βάση δεδομένων.

Η αρχιτεκτονική του συστήματος επηρεάζει τη λειτουργικότητα, απόδοση, αποτελεσματικότητα, συντήρηση και επέκτασή του καθόλη τη διάρκεια ζωής του και για αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο αρχικό στάδιο σχεδίασης ώστε το σύστημα να είναι σωστά δομημένο.

Η πιο γνωστή αρχιτεκτονική τα τελευταία είκοσι χρόνια - κυρίως σε εφαρμογές βάσεων δεδομένων - είναι αυτή του πελάτη-εξυπηρετητή (clientserver). Σε αυτή την αρχιτεκτονική, ο πελάτης στέλνει ένα αίτημα (request) για δεδομένα στον εξυπηρετητή



και αυτός επιστρέφει την απάντηση (response) την οποία επεξεργάζεται ο πελάτης και εμφανίζει στο χρήστη τα αποτελέσματα όπως φαίνεται στο σχήμα 6.1-2.



Σχήμα 6.1-2 Αρχιτεκτονική Client-Server

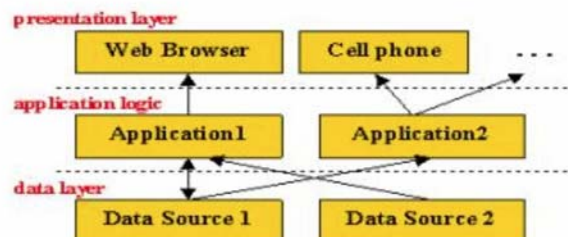
Η αρχιτεκτονική πελάτη-εξυπηρετητή συναντάται σε:

- Βάσεις δεδομένων
- Στον παγκόσμιο ιστό (World Wide Web)
- Πληροφοριακά Συστήματα (Information Systems)

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αρχιτεκτονικής είναι:

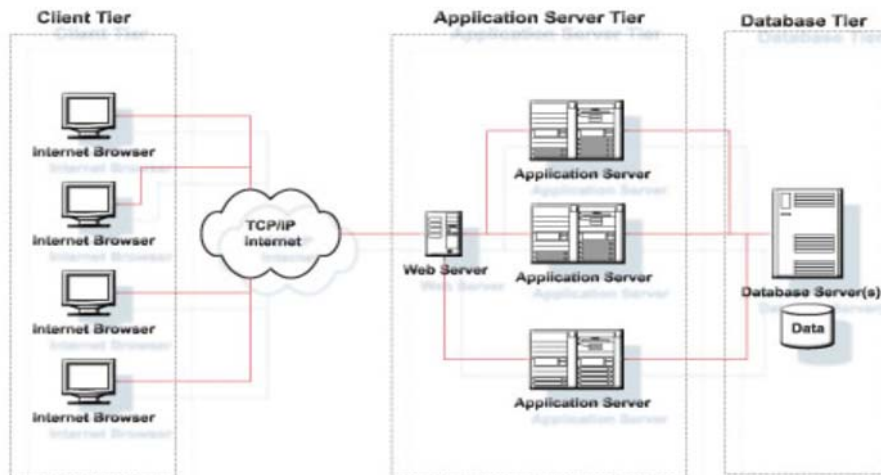
- Μεταφερισιμότητα (*portability*)
- Απόδοση (*performance*)
- Διαχειρισιμότητα (*ease of administration*)
- Ικανότητα κλιμάκωσης (*scalability*)
- Προσαρμοστικότητα στη διεπαφή με τον χρήστη (*user interface flexibility*)
- Αξιοπιστία (*reliability*)

Το πρόβλημα με αυτή την προσέγγιση είναι ότι η εμφάνιση των δεδομένων και η επεξεργασία τους γίνεται από το ίδιο πρόγραμμα, τον πελάτη. Αν υπάρχουν πολλαπλά κανάλια διάχυσης της πληροφορίας ή συχνή αλλαγή στη μορφή παρουσίασης, τότε θα πρέπει να αλλάζει κάθε φορά η client εφαρμογή. Τα τελευταία χρόνια με την εμφάνιση του διαδικτύου, έχει επικρατήσει σε εφαρμογές web η αρχιτεκτονική τριών επιπέδων (3-tier architecture) η οποία τοποθετεί σε διαφορετικά εννοιολογικά επίπεδα τη λογική του προγράμματος που επεξεργάζεται τα δεδομένα (application logic) από τον τρόπο που γίνεται η παρουσίαση (presentation). Αυτή η προσέγγιση φαίνεται στο σχήμα 6.1-3



Σχήμα 6.1-3 Αρχιτεκτονική 3-tier

Πιο λεπτομερικά, η 3-tier αρχιτεκτονική απεικονίζεται ακολούθως στο σχήμα 6.1-4.



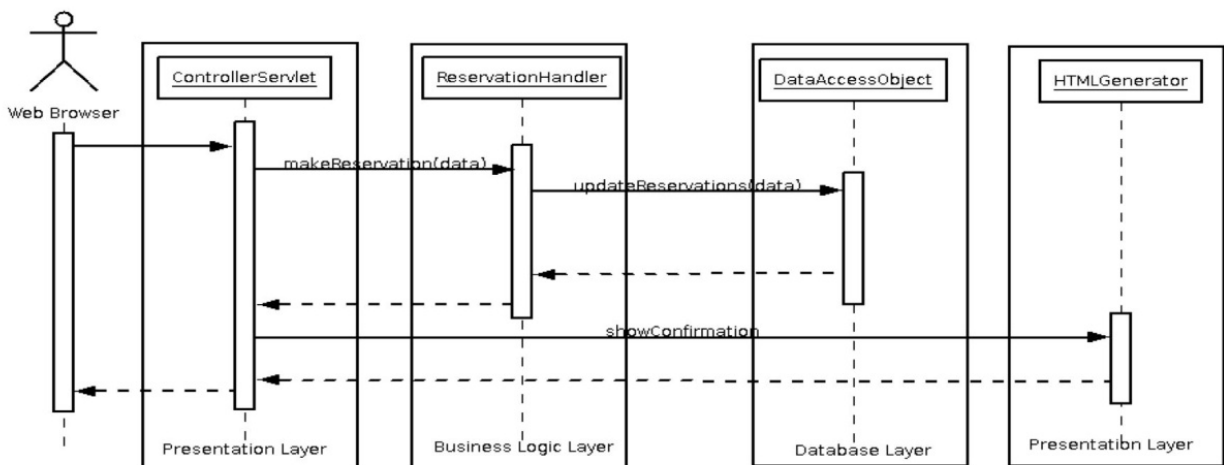
Σχήμα 6.1-4 Αρχιτεκτονική 3-tier

Σήμερα, τις περισσότερες φορές, τα πληροφοριακά συστήματα δομούνται σε τρία επίπεδα (three-tier architecture):

- Επίπεδο παρουσίασης (presentation layer)
- Επίπεδο επιχειρηματικής λογικής (business logic)
- Επίπεδο της βάσης δεδομένων (database)

Με τη διαστρωμάτωση αυτή διαχωρίζεται η διεπαφή με τον χρήστη από τη λογική του συστήματος και αυτή με τη σειρά της από την απόθηκευση των δεδομένων.

Στην συνέχεια απεικονίζεται το διάγραμμα ακολουθίας της αρχιτεκτονικής τριών επιπέδων.



Σχήμα 6.1-5 Ακολουθία αρχιτεκτονικής 3tier



Πλεονεκτήματα

- Ανεξαρτησία διεπαφής από την υπόλοιπη εφαρμογή.
- Κατάλληλο για ετερογενή περιβάλλοντα (μπορούν να υπάρχουν διαφορετικές διεπαφές για διαφορετικούς χρήστες).
- Ελαχιστοποιούνται οι απαιτήσεις στον υπολογιστή του χρήστη καθώς εκτελείται μόνο κώδικας διεπαφής.
- Καλύτερη διαχείριση πόρων καθώς μπορεί να καταμεριστεί και η πρόσβαση στα δεδομένα και η επιχειρησιακή λογική.

Μειονεκτήματα

- Περίπλοκη υλοποίηση.
- Δεν υπάρχει λόγος να επιβαρύνεται ο κάθε πελάτης με την επιχειρησιακή λογική, η οποία είναι ίδια για όλους και θα μπορούσε να εκτελείται από τον εξυπηρετητή.
- Αυξημένες ανάγκες μεταφοράς δεδομένων στο δίκτυο.

Βάσεις δεδομένων CRM συστημάτων

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρονομαστή. Τη βάση δεδομένων (Data Base ή απλά DB). Η βάση δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου software (λογισμικού προγράμματος) επιτρέπει τη συλλογή, χρήση ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπάρχοντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, δίνοντας βοήθεια στη διαχείριση αυτών των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες και εναλλαγή. Στην αγορά κυκλοφορούν πολλά εργαλεία λογισμικού που θα μπορούσαν να διαδραματίσουν τον ρόλο της βάσης δεδομένων. Τα πιο διαδεδομένα και πιο απλά συνιστούν οι εφαρμογές της εταιρείας Microsoft Corp., Microsoft Excel και Microsoft Access. Και τα δύο αυτά προϊόντα είναι «δεμένα» πάνω σε μια απλή σουίτα εφαρμογών που η Microsoft ονομάζει Microsoft Office.

6.2 Συνεργαζόμενο CRM - Collaborative CRM

Διατμηματική Επικοινωνία

Το συνεργαζόμενο CRM ή αλλιώς collaborative CRM, όπως είναι ο καθιερωμένος όρος, αποτελεί μια εξέλιξη των απλών CRM συστημάτων η οποία υποστηρίζει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, τα δεδομένα του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στο τμήμα marketing το οποίο θα κλιθεί να προωθήσει τα προϊόντα στην αγορά αλλά και στο τμήμα πωλήσεων για να γνωρίζει τι θέλει η αγορά (ή τα προβλήματα που αντιμετώπισε ένα προϊόν). Ενώ το collaborative CRM δείχνει να είναι η αυτονόητη επιλογή, εντούτοις, προκύπτουν συχνά πολλά προβλήματα κατά την εφαρμογή του. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι πως το κάθε τμήμα μιας επιχείρησης έχει μάθει να δουλεύει μέσα στο δικό του μικρόκοσμο, ανησυχώντας μόνο για τα δικά του προβλήματα, και επεξεργαζόμενο μόνο τα δικά του



δεδομένα. Έτσι υπάρχει ελάχιστη ουσιαστική διατμηματική επικοινωνία πραγματικού χρόνου. Με τη ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας, μεγάλες εταιρίες, όπως η Oracle Corp ή η Cisco Systems, εξέλιξαν πρώτες εφαρμογές όπως η WebEx CRM On Demand της Oracle οι οποίες, εκτός από τις συνηθισμένες λειτουργίες απλών CRM συστημάτων, προσφέρουν επιπλέον δυνατότητες. Για παράδειγμα, η χρήση εργαλείων διαχείρισης πελατών, για τη δημιουργία πινάκων που επιτρέπουν την πληρέστερη απεικόνιση των στοιχείων κάθε πελάτη. Έτσι η εταιρία έχει μια πολυπρισματική αντίληψη σχετικά με τους πελάτες και τις ανάγκες τους και μπορεί να τους εξυπηρετήσει καλύτερα αλλά και να αποφύγει τις επισφαλείς συμφωνίες.

Επικοινωνία μεταξύ Επιχειρήσεων

Το επόμενο μεγάλο βήμα για τα Collaborative CRM συστήματα, ήταν η επικοινωνία των διαφόρων CRM όχι μόνο εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής. Για παράδειγμα, εταιρίες που απασχολούνται στον ίδιο κλάδο μπορούν πλέον να μοιράζονται κάποια δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, η εικόνα που μπορούμε να έχουμε για τους πελάτες (αλλά και για τους υποψήφιους πελάτες) είναι ακόμα καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη. Από δω και πέρα μέσα στην μελέτη όταν αναφέρεται ο όρος “CRM σύστημα” θα εννοείται ο όρος “Collaborative CRM σύστημα” καθώς πλέον, οι CRM εφαρμογές που χρησιμοποιούνται και κυκλοφορούν στην αγορά λειτουργούν ως επί το πλείστον διατμηματικά συλλέγοντας πληροφορίες και από τα υπόλοιπα τμήματα των επιχειρήσεων. Αποτελούν δηλαδή ένα είδος CRM-ERP εφαρμογών



7. Εννοιολογική προσέγγιση του CRM

Υπάρχουν διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις του CRM. Για μερικούς είναι ένας τρόπος να προσδιοριστούν, να αποκτηθούν και να διατηρηθούν οι πελάτες. Για άλλους είναι ένας τρόπος να αυτοματοποιηθούν οι front-office λειτουργίες των πωλήσεων, των ενεργειών marketing και της εξυπηρέτησης των πελατών. Η πρώτη προσέγγιση βασίζεται στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού που οδηγεί τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στους πελάτες τους. Η δεύτερη βασίζεται στην ενοποίηση εφαρμογών όπως είναι η αυτοματοποίηση των πωλήσεων και η εξυπηρέτηση πελατών που ενοποιούνται στις επιχειρησιακές εφαρμογές (Enterprise Applications). Οι εφαρμογές συστημάτων CRM μπορούν να καταστήσουν δυνατή μία ολοκληρωμένη διαχείριση πελατών.

Για τις ανάγκες του CRM πρέπει να αντιληφθούμε την έννοια του πελάτη (“customer”) με μία πιο πλατιά έννοια. Ο ορισμός αυτός θα πρέπει να περιλαμβάνει προμηθευτές, ενδιάμεσους, συνεταιρους, επενδυτές, υπαλλήλους και άλλους με τους οποίους ερχόμαστε σε επαφή. Κάθε μία από τις παραπάνω ομάδες έχει συγκεκριμένες και μοναδικές απαιτήσεις όταν συναναστρέφεται με την επιχείρηση. Οι πελάτες πρέπει να αντλούν πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες και να κάνουν αγορές. Χρειάζεται να εντοπίζουμε κάθε δραστηριότητα των πελατών έτσι ώστε να γίνονται προσφορές σε συμπληρωματικά προϊόντα και τυχόν νέα που θα παραχθούν. Είναι γεγονός ότι το 80% της επιχείρησης προέρχεται από το 20% των πελατών της (αρχή 80/20). Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει κανείς ποιος περιλαμβάνεται στο 20% όταν επισκέπτεται το Website της επιχείρησης.

Οι επενδυτές έχουν ανάγκες που σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης και την απόδοση της επένδυσής τους. Οι προμηθευτές και οι συνεργάτες θέλουν να συνδεθούν με την επιχείρηση. Η δημιουργία ειδικών χώρων όπου αυτοί οι στρατηγικοί συνεργάτες μπορούν να συμμετάσχουν είναι πολύτιμη. Η παροχή πληροφοριών όπως διαφημιστικές καμπάνιες και προωθήσεις προϊόντων, θα οικοδομήσει δυνατές σχέσεις.

8. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου CRM και πώς διαγράφεται το μέλλον

Με δύο λόγια, ένα επιτυχημένο λογισμικό CRM πρέπει να υποστηρίζει την επικοινωνία με τον πελάτη με τη δυνατότητα πολυμέσων (πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας), να διαχειρίζεται και να παρέχει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και την επιχείρηση, να ενεργοποιεί αυτόματα την απαιτούμενη εργασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και να επιτηρεί τον έλεγχο ποιότητας.

Πιο αναλυτικά, τα βασικά στοιχεία που πρέπει να αξιολογούνται κατά την επιλογή και τον σχεδιασμό ενός συστήματος CRM ώστε ανάλογα με το κόστος του να υπολογιστεί η αξία του, είναι τα ακόλουθα:

- Ικανότητα ενοποίησης των διαδικασιών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης (ενοποίηση, αποτελεσματική επικοινωνία front & back office).
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα.



- Αποτελεσματική διαχείριση (δεδομένων, πελατών κ.λπ.).
- Διαθεσιμότητα της πληροφόρησης.
- Ακρίβεια των δεδομένων.
- Ασφάλεια συναλλαγών.
- Χρόνος εγκατάστασης.
- Υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.

Σημαντικό είναι όταν αποφασιστεί η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM να γίνει αρχικά διαγνωστική ανάλυση των υφισταμένων διαδικασιών και της λειτουργίας διαφόρων τμημάτων όπως Πωλήσεων, Marketing, Εξυπηρέτησης Πελάτη, κ.λπ. και ενδεχομένως ανασχεδιασμός συγκεκριμένων επιχειρηματικών διεργασιών. [21]

Η ανάγκη για τη χρήση του CRM είναι προφανής όταν κάποιος αναλογιστεί το κόστος απώλειας πελατών. Το κόστος αυτό έχει δύο συνισταμένες. Η πρώτη αφορά στο κόστος απόκτησης νέων πελατών (στη θέση αυτών που χάθηκαν) και το οποίο μπορεί να είναι μέχρι και δέκα φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης των υπάρχοντων πελατών. Η δεύτερη αφορά στα διαφυγόντα κέρδη. Μια έρευνα του πανεπιστημίου του Harvard έδειξε ότι μια αύξηση κατά 5% της διατήρησης των πελατών μπορεί να προκαλέσει αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης κατά 86%. Τα ποσοτικά αυτά στοιχεία πρέπει να συνυπολογιστούν μέσα στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, παγκοσμιοποίηση και τυποποίηση των προϊόντων σε πολλούς κλάδους, έτσι ώστε το μοναδικό στοιχείο που μπορεί να αποτελεί ένδειξη διαφοροποίησης μιας επιχείρησης είναι η σχέση της με τους πελάτες. Όπως αντιλαμβάνεται κανείς από τους λόγους ύπαρξης ενός προγράμματος CRM στην επιχείρηση και συνυπολογίζοντας το γεγονός της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα επιτρέψει τη δημιουργία ακόμη ισχυρότερων και πιο αποδοτικών προγραμμάτων CRM, το μέλλον για τέτοια συστήματα προδιαγράφεται ιδιαίτερα ευόωνο, με σειρά προτεραιότητας ERP, CRM, e-commerce, I-commerce.

9. Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση ενός άριστου CRM

Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review, μερικές εταιρείες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο τους κατά 100% με το να διατηρήσουν ένα 5% επιπλέον της πελατείας τους. Μια άλλη πηγή αναφέρει ότι είναι επτά φορές πιο ακριβό να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχοντα. Έτσι, καθαυτό τον τρόπο το CRM μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης, προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων πελατών. Αναπτύσσοντας στενότερες σχέσεις με τους πελάτες μία εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις της στον δείκτη του ικανοποίησης πελάτη (customer satisfaction) και είναι γνωστό ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να γίνει ένας πιστός πελάτης. Όταν δυο marketers προσβλέπουν στον ίδιο πελάτη, ο marketer με την πιο εκτεταμένη και εντατική σχέση με αυτόν τον πελάτη βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση.

Το ερώτημα επομένως δεν είναι το εάν μια επιχείρηση θα εγκαταστήσει το CRM αλλά το πότε. Μια εταιρεία είναι έτοιμη να εφαρμόσει πρακτικές CRM μόνο όταν έχει επιτύχει μια στενή διατμηματική σχέση και όταν έχει αφομοιώσει ένα επιτυχές σύστημα εξουσίας. Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την αναζήτηση της κατάλληλης τεχνολογικής υποστήριξης. Η εφαρμογή επομένως μιας στρατηγικής CRM



προϋποθέτει σωστούς επαγγελματίες, καλά σχεδιασμένες διαδικασίες και τεχνολογία. Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να απασχολεί άτομα που επιδεικνύουν επαγγελματισμό στις σχέσεις με τους πελάτες έχοντας ταυτόχρονα γνώση τεχνολογιών αιχμής. Το σημαντικότερο σημείο όμως είναι η ύπαρξη πειθαρχημένων διαδικασιών διότι χωρίς αυτές οποιαδήποτε καλή πρόθεση του προσωπικού είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Επομένως υπάρχουν σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία απορρέουν από μία αποτελεσματική, ενοποιημένη προσέγγιση Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Μειωμένα κόστη αφού πραγματοποιούνται οι σωστές ενέργειες (αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες).
- Αυξανόμενη ικανοποίηση πελατών αφού παίρνουν ακριβώς αυτό που θέλουν (πολλές φορές ξεπερνώντας τις προσδοκίες τους).
- Αύξηση του αριθμού των πελατών.
- Μέγιστη δυνατή αύξηση των ευκαιριών (π.χ., αυξανόμενες υπηρεσίες, αναφορές, κτλ.).
- Αυξανόμενη πρόσβαση σε μία πηγή από πληροφορίες της αγοράς και των ανταγωνιστών.
- Εστιάζει την προσοχή σε 'φτωχές' επιχειρηματικές διαδικασίες.
- Μακροπρόθεσμη ωφέλεια και σταθερότητα.

Τα οφέλη του λογισμικού CRM

Για μια επιχείρηση με λίγους υπαλλήλους, οι λειτουργίες ενός CRM software, μπορούν εύκολα να γίνουν από τους ίδιους τους υπαλλήλους οι οποίοι χειροκίνητα αντλούν πληροφορίες. Όμως, για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, η κοινή χρήση των πληροφοριών των πελατών, από ομάδες και τμήματα, μέσω ενός CRM software, έχει στρατηγική σημασία και παρέχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς αυξάνει ο αριθμός των πελατών. Μερικά οφέλη εξυπηρέτησης πελατών που παρέχει το CRM software:

- Οι υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης



10. Προϋποθέσεις για υλοποίηση της στρατηγικής CRM

Η ορθή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για τις περισσότερες εταιρίες. Πολλές επιχειρήσεις, όπως αυτές της λιανικής, είναι ανίκανες να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες που μπορούν, σπάνια έχουν μια ακριβή εκτίμηση για το ποιοι είναι οι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν οι πιο κερδοφόροι. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για ποια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε [Αλεξίου, κ.ά, 2005].

Η απάντηση σε όλα τα παραπάνω απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής και της φιλοσοφίας που διέπει μια επιχείρηση. Η αλλαγή νοοτροπίας είναι η σημαντικότερη προϋπόθεση. Η δέσμευση σ' ένα πελατοκεντρικό στόχο σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι πρωταρχικός παράγοντας για την εφαρμογή επιτυχημένων CRM λύσεων, γεγονός που προϋποθέτει την υποστήριξη της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της [Gefen, κ.ά., 2002].

Πιο συγκεκριμένα μια επιχείρηση πριν από την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει:

- Πρώτα από όλα, να καταγράψει τις απαιτήσεις της επιχείρησης, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων, τους τομείς που αυτές αφορούν, τους πωλητές και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της επιχείρησης. Ακόμη πρέπει να ληφθούν υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί καθώς και οι οικονομικές απαιτήσεις.
- Δεύτερον, να ελέγξει ποιες προσαρμογές χρειάζονται στη νοοτροπία της επιχείρησης. Η επιτυχία του CRM εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η επιχείρηση θα προσαρμοστεί στη νοοτροπία που απαιτείται. Ο πελάτης πρέπει να λαμβάνει προσωποποιημένες προς αυτόν υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται απαραίτητα από ένα συγκεκριμένο στέλεχος της επιχείρησης. Με την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM, παύει να έχει ουσιαστικό νόημα η έκφραση «ο πελάτης μου», καθώς οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο CRM μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη. Το CRM βάζει πρότυπα σε κάθε τμήμα για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ο κάθε πελάτης.
- Τρίτον, να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτησή του και να επισημάνει τις συνέπειες της μη αλλαγής και τα οφέλη της αλλαγής. Κάτι τέτοιο μπορεί να το πετύχει με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, με εκπαιδευτικά σεμινάρια, παρέχοντας κίνητρα και επιβραβεύοντας αυτούς που πρωτοστατούν, ακούγοντας τους προβληματισμούς των εργαζομένων και έχοντας ανοχή στα αρχικά παράπονα τους.



- Τέταρτον, να υπάρχει καλή προετοιμασία. Η επιτυχημένη εγκατάσταση αρχίζει πολύ πριν από τη φυσική εγκατάσταση του λογισμικού. Αρχίζει και εξαρτάται από την καταγραφή των επιχειρηματικών απαιτήσεων όσο και από τη νοοτροπία των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Κατά την προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την εγκατάσταση του CRM συστήματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης των πωλητών κλπ) ώστε αφ' ενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφ' ετέρου μετά την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας ή όχι του συνολικού έργου. Ακόμη τα στελέχη θα πρέπει να ανασχεδιάσουν τις υφιστάμενες εταιρικές διαδικασίες ώστε να εξαλειφθούν λάθη του παρελθόντος και να αξιοποιηθεί καλύτερα το προς εγκατάσταση σύστημα [Σωτηρόπουλος, 2003].

Κυρίως όμως θα πρέπει να βελτιωθεί η κουλτούρα των στελεχών όσον αφορά τα σύγχρονα προϊόντα. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής είναι η απουσία διευθυντικών στελεχών των τμημάτων όπου θα λειτουργήσει το CRM: των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ κλπ, τα οποία, αντιμετωπίζοντας το έργο ως «έργο πληροφορικής», θεωρούν πως οι υπεύθυνοι τεχνολογίας πρέπει να φροντίσουν για την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος χωρίς τη δική τους εμπλοκή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει αντιληπτό ότι χρειάζεται άμεση και ολοκληρωτική συμμετοχή και υποστήριξη από τη Διοίκηση της εταιρίας.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις -παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές- που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το CRM, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη.
- Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματά τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να αποτιμήσει τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.



- Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών [Κόπανος, 2000].

Εφόσον η επιχείρηση εξετάσει τα ζητήματα που αναφέρθηκαν, μπορεί να επενδύσει πάνω σε μια λύση CRM, η οποία θα καλύπτει τις παραπάνω δραστηριότητες. Όμως πριν προβεί στην αγορά και υλοποίηση ενός συστήματος CRM, πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Επικρατεί ένας μύθος για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Επικρατεί ένας μύθος, ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά, ότι μια λύση CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή. Η αλήθεια είναι το κόστος μπορεί να έχει σημαντικότερες αποκλίσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

Πίνακας 10-1 Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος εφαρμογής ενός συστήματος CRM

Παράγοντας	Επίδραση μέσα στους επόμενους 12 μήνες εφαρμογής του CRM
Αριθμός χρηστών του CRM Software	Το κόστος του Software αποτελεί μέχρι και το 42% υλοποίησης του έργου.
Γεωγραφικές περιοχές που θα καλυφθούν	Το τηλεπικοινωνιακό κόστος για τη διασύνδεση των σημείων που θα εγκατασταθεί το σύστημα.
Λειτουργίες της επιχείρησης που θα καλυφθούν Π.χ πωλήσεις, marketing, customer service, προμηθευτές κλπ	Η υποστήριξη περισσότερων διαδικασιών αυξάνει το κόστος.
Η έκταση στην οποία θα υλοποιηθούν όλες αυτές οι διαδικασίες	Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν στο CRM μπορεί να ανεβάσει το κόστος.
Ο όγκος των παραμετροποιήσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση του CRM μέσα στην επιχείρηση.	Οι προσαρμογές ενός προϊόντος CRM μπορεί να αυξήσουν το κόστος μέχρι και 28%.
Οι απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα.	Αποτελεί από τους σημαντικότερους παράγοντες αύξησης του κόστους (έως και διπλασιασμό) και καθυστερήσεων (έως και 12 μήνες).
Η ύπαρξη αξιοποιήσιμης υποδομής βάσεων δεδομένων.	Η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος μηχανογράφησης και η λειτουργία μιας βάσεως δεδομένων θα μειώσει δραστικά το κόστος υλοποίησης.



Νέος μηχανογραφικός εξοπλισμός	Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης
Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός	
Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση	Εδώ θα πρέπει να υπολογισθεί το ανθρώπινο δυναμικό που θα συμβάλλει υπέρ των αλλαγών αλλά και οι υπάλληλοι που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά

Από τη στιγμή που θα εξεταστούν και οι παράγοντες του κόστους, η επιχείρηση θα πρέπει να καταστρώσει τα βήματα (φάσεις) και τη στρατηγική υλοποίησης προκειμένου να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή. Προηγουμένως όμως κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν τα συστήματα εκείνα με τα οποία μπορεί να συνδεθεί το CRM ώστε να παρέχει πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες.

11. Παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης του CRM

Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία έχουν προσδιοριστεί διάφοροι παράγοντες που οδηγούν στην αποδοχή των συστημάτων CRM από τους χρήστες τους και, ως εκ τούτου, θέτουν τις βάσεις για την βελτίωση της απόδοσης των χρηστών. Οι γράφοντες βρήκαν ότι οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται σε τρεις βασικές ομάδες παραγόντων:

- Κοινωνικές επιδράσεις (αντιλαμβανόμενη πίεση από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και τον ανταγωνισμό για χρήση του συστήματος)
- Επιχειρησιακές επιδράσεις (θετικό επιχειρησιακό κλίμα, συμμετοχή των χρηστών στην υλοποίηση του συστήματος, καθορισμός επακριβών προσδοκιών από τη χρήση, υποστήριξη από τη διοίκηση και τεχνική υποστήριξη)
- Ατομικές επιδράσεις (καινοτομική στάση) Οι 3 αυτές ομάδες παραγόντων επηρεάζουν θετικά τις αντιλήψεις των χρηστών σχετικά με το (α) πόσο εύχρηστο είναι το σύστημα και (β) ποιες είναι οι ωφέλειες που θα προκύψουν από τη χρήση του συστήματος. Μάλιστα, θα έλεγε κανείς ότι οι δύο αυτές αντιλήψεις αποτελούν την «καρδιά» μιας επιτυχημένης υλοποίησης CRM.

Έτσι, εάν η διοίκηση διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτές τις αντιλήψεις, τότε οι χρήστες αισθάνονται ικανοποιημένοι από το σύστημα γεγονός που τους οδηγεί όχι απλώς στη χρήση του, αλλά στην «αποδοχή» του ως αναπόσπαστο εργαλείο της εργασίας τους. Συνεπώς, μόνον όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι χρήστες έχουν αποδεχθεί το σύστημα μπορεί να περιμένει ότι θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας τους, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα πωλήσεων τους.



12. Βαθμός απόδοσης της επένδυσης ενός συστήματος CRM

Ο υπολογισμός του ROI ενός συστήματος CRM αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με το CRM και επηρεάζουν το κόστος και τα έσοδα, αλλά είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Εντούτοις, οι μελετητές προχώρησαν σε μία διεξοδική καταγραφή των δαπανών/αποτελεσμάτων που συνδέονται με το CRM, αντλώντας στοιχεία από τις διοικήσεις των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα. Συγκεκριμένα, για κάθε εταιρεία υπολογίστηκαν:

- οι συνολικές δαπάνες της αρχικής επένδυσης και υλοποίησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού),
- το ετήσιο κόστος συντήρησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού)
- οι ετήσιες πωλήσεις ανά χρήστη που οφείλονται στη χρήση του CRM (ο υπολογισμός αυτού του ποσοστού των πωλήσεων διεξήχθη στη βάση προχωρημένων στατιστικών αναλύσεων και στη συγκεκριμένη περίπτωση αντιστοιχεί σε 6% των ετησίων πωλήσεων ανά χρήστη ή 8.734 Ευρώ)
- το ετήσιο μεικτό κέρδος που οφείλεται στη χρήση του CRM
- το ετήσιο καθαρό κέρδος κατά τη διάρκεια χρήσης του CRM

Με βάση τα ανωτέρω δεδομένα υπολογίστηκε ο Μη-Προεξοφλημένος Χρόνος Αποπληρωμής (Non-discounted Pay Back Period). Συγκεκριμένα, ανεξαρτήτως εταιρείας και συμπεριλαμβανομένων των τεσσάρων βασικών σεναρίων περιθωρίου κέρδους, οι χρόνοι αποπληρωμής έχουν ως εξής:

Περιθώριο κέρδους	18%	30%	40%	50%
Χρόνος αποπληρωμής	4,06	1,64	1,10	0,82

Επομένως βλέπουμε, πως τα συστήματα CRM αποδίδουν σε εύλογο χρονικό διάστημα. Μάλιστα, ενδιαφέρον είναι και το εύρημα ότι το ROI των συστημάτων CRM δεν εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ή το μέγεθος της επιχείρησης. Βέβαια, η απόδοση έχει να κάνει με το περιθώριο κέρδους που εφαρμόζεται στην κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μία επιχείρηση με 30% περιθώριο κέρδους η απόσβεση της επένδυσης ξεκινάει μετά τον πρώτο 1,5 χρόνο.



13. Απόδοση της επένδυσης: Οφέλη από την υιοθέτηση ενός ERP-CRM συστήματος

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της AMR Research, οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP, σε συνδυασμό με ένα σύστημα CRM, είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη.

Αν και δε θα μπορούσαμε να διαφωνήσουμε με αυτές τις επιλογές, οι προσδοκίες μιας επιχείρησης μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος ERP-CRM είναι σίγουρα πολύ πιο σύνθετες και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Είναι βέβαιο ότι το λογισμικό ERP-CRM απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης για την αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση, εκπαίδευση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί, εκτός από χρηματικά ποσά, περιλαμβάνουν και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες.

Η τελική συνισταμένη όλων αυτών θα μπορούσε θεωρητικά να απεικονιστεί σε ένα περίπλοκο μοντέλο που θα περιέγραφε τις υφιστάμενες διαδικασίες και τα τελικά οφέλη από τη χρήση του ERP-CRM συστήματος. Εφόσον όλες οι μοντελοποιημένες διαδικασίες αναλυθούν και μετρηθούν ικανοποιητικά, το τελικό αποτέλεσμα θα μπορούσε να περιγραφεί με ένα γνώριμο αριθμό: την Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment, ROI), που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει το κέρδος που προσδοκά η επιχείρηση από την επένδυσή της σε λογισμικό ERP και CRM.

Η εξεύρεση του ROI αποτελεί, από μόνη της, ιδιαίτερα επίπονη και δύσκολη εργασία. Υπάρχουν, όμως, κάποιες γενικές κατευθύνσεις που δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης των συστημάτων ERP και CRM, όπως:

- **Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο:** Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία επιβίωσης.
- **Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων:** Η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρία.
- **Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης (consolidation):** Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή/και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες μετατροπές στο νόμισμα, τα λογιστικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.
- **Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα:** Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κ.λπ. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) μέσα στα επόμενα δύο χρόνια θα είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP-



CRM σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.

- **Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη:** Αποτελεί ένα πρόβλημα του οποίου η λύση είναι επιτακτική όσο και δαπανηρή. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό CRM βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών κ.λπ..
- **Μείωση λαθών:** Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών, κ.λπ.

Τα παραπάνω είναι τα σημαντικότερα οφέλη που μπορεί να έχει μία εταιρία από ένα ERP και CRM σύστημα. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του. Μια λανθασμένη επιλογή όχι μόνο θα κάνει το ROI ένα όνειρο αλλά μπορεί να αποβεί και καταστροφικό για την εταιρία. Όλοι γνωρίζουμε πολλές εταιρίες που έχουν αρχίσει υλοποίηση ERP-CRM συστημάτων και μετά από πολλούς μήνες, ή και χρόνια, συνεχίζουν να την πληρώνουν. Στο διεθνή χώρο υπάρχουν ακόμη και παραδείγματα εταιριών όπου η λανθασμένη επιλογή οδήγησε σε χρεοκοπία.

14. Χρήση τεχνολογίας σε CRM

Σε όρους IT, το CRM ολοκληρώνει τις διάφορες τεχνολογίες που περιλαμβάνουν τον εξοπλισμό, το λογισμικό και τις συνδέσεις επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους. Τα πιο συνηθισμένα εργαλεία αναφέρονται παρακάτω:

1. **Sales Force Automation** (Αυτοματοποίηση των πωλήσεων): Τα συστήματα αυτά βοηθούν την αυτοματοποίηση και την βελτιστοποίηση των διαδικασιών πώλησης αυξάνοντας την αποδοτικότητα των πωλήσεων.
2. **Call Centers:** Τα Call Centers βοηθούν στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών στις κλήσεις που γίνονται μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών.
3. **Data Warehousing** (Αποθήκες Δεδομένων): Μία αποθήκη δεδομένων είναι ένα εργαλείο μίας βάσης δεδομένων με πληροφορίες που χρησιμοποιείται για αποθήκευση δεδομένων τα οποία μπορούν να διαμοιραστούν.
4. **Data Mining and On line Analytical Processing** (Εξόρυξη Δεδομένων και OLAP): Η εξόρυξη δεδομένων περιλαμβάνει τα εξειδικευμένα εργαλεία λογισμικού που επιτρέπουν στους χρήστες να επιλέξουν και να ανακαλύψουν μέσα από μία μεγάλη βάση δεδομένων τις σχέσεις που χτίζονται με τους πελάτες και να προβλέψουν την συμπεριφορά τους. Το OLAP (Αναλυτική Επεξεργασία σε Απευθείας Σύνδεση), προσφέρει προηγμένες ικανότητες για ερώτηση και ανάλυση πληροφοριών μέσα στην αποθήκη πληροφοριών.



- 5. Electronic Point Of Sales (EPOS):** Το κύριο όφελος από το EPOS είναι η έγκαιρη και ακριβής πληροφορία που παραδίδει. Οι πωλητές δεν έχουν στοιχεία μόνο για το ποσοστό των πωλήσεων και των αποθεμάτων αλλά και για δημογραφικά και κοινωνικοοικονομικά στοιχεία καθώς και για τον τρόπο ζωής των καταναλωτών.

14.1 Εξόρυξη Δεδομένων

Ορισμός

Εξόρυξη Δεδομένων (Data mining) καλείτε η εξεύρεση (σημαντικών, αυτονόητων, άγνωστων και πιθανόν χρήσιμων) *πληροφοριών ή επαναλαμβανόμενων Προτύπων (patterns)* σε τεράστιες βάσεις δεδομένων.

Το "Data Mining" αναγνωρίζεται ως ένα δυνατό εργαλείο και συνδυάζει στατιστική, εκμάθηση μηχανής, αλγόριθμους ομαδοποίησης (clustering), μεθόδους οπτικοποίησης (visualization) και βεβαίως βάσεις δεδομένων.

Στη σύγχρονη εποχή η ψηφιακή πληροφορία έχει πλέον μπει στη ζωή μας, και έχουν αρχίσει ήδη να παρουσιάζονται προβλήματα χειρισμού της λόγω του μεγάλου όγκου της. Για το λόγο αυτό έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται με ταχύτατους ρυθμούς οι τομείς της Ανακάλυψης δεδομένων σε Βάσεις δεδομένων (Knowledge Discovery in Databases-KDD) και της εξόρυξη δεδομένων (Data Mining). Οι τομείς αυτοί εισάγουν μια νέα γενιά υπολογιστικών τεχνικών και εργαλείων τα οποία υποστηρίζουν την εξαγωγή χρήσιμων δεδομένων από το συνεχώς επεκτάσιμο σύνολο των δεδομένων. Παράλληλα στα πλαίσια των Βάσεων δεδομένων ή και των ακόμα μεγαλύτερων Αποθηκών δεδομένων, πέρα από την απλή πρόσβαση στις πληροφορίες, προέχουν η γνώση που μπορεί να συναχθεί από τα δεδομένα και να τεθεί σε εφαρμογή.

Εναλλακτικές ονομασίες της εξόρυξης δεδομένων:

- Ανακάλυψη γνώσης σε ΒΔ (Knowledge discovery in databases -KDD).
- Εξαγωγή γνώσης (Information Extraction).
- Ανάλυση δεδομένων –προτύπων (pattern-data analysis).
- Αρχαιολογία δεδομένων (data archeology).
- Συγκομιδή πληροφορίας (information harvesting).
- Business intelligence (BI).



Εφαρμογές της Εξόρυξης δεδομένων

Ανάλυση αγοράς και διαχείριση.

Πηγές δεδομένων: Συναλλαγές πιστωτικών καρτών, καρτών αγορών, εκπτώτικων κουπονιών, παράπονα πελατών, μελέτες συμπεριφοράς, ερωτηματολόγια, κλπ.

Στοχευμένο marketing: Εύρεση ομάδων από πελάτες που μοιράζονται ίδια χαρακτηριστικά όπως ενδιαφέροντα, εισόδημα, συνήθειες αγορών, κλπ.

Καθορισμός προτύπων αγορών στη διάρκεια του χρόνου. Διαφορετικές προτιμήσεις σε διαφορετικό χρόνο.

Συνδυασμός αγορών: Συνάφεια/συσχετισμοί μεταξύ πωλήσεων. Προβλέψεις βάσει των πληροφοριών συσχέτισης.

Προφίλ πελατών: Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα ποιοι πελάτες αγοράζουν ποια προϊόντα (ομαδοποίηση ή κατηγοριοποίηση).

Προσδιορισμός απαιτήσεων πελατών: Προσδιορισμός ποια είναι τα καλύτερα προϊόντα για διαφορετικούς πελάτες. Χρήση προβλέψεων για εύρεση παραγόντων προσέλκυσης νέων πελατών.

Συνοπτική Πληροφορία: Περιληπτικές πολυδιάστατες αναφορές. Στατιστική συνοπτική πληροφορία.

π.χ. Η περίπτωση "Diapers and beer". Η παρατήρηση ότι πελάτες που αγοράζουν πάνες αγοράζουν και μπύρα επιτρέπουν στα καταστήματα να τοποθετούν αυτά τα είδη σχετικά κοντά, γνωρίζοντας ότι οι πελάτες θα κάνουν τη διαδρομή μεταξύ των ραφιών με τις πάνες και αυτών με τις μπύρες. Τοποθετώντας ανάμεσά τους και πατατάκια αυξάνουν τις πωλήσεις και στα τρία είδη.

Ανάλυση εταιρειών και διαχείριση ρίσκου.

Οικονομικός σχεδιασμός και αξιολόγηση περιουσιακών στοιχείων: Ανάλυση και πρόβλεψη εσόδων-εξόδων. Ανάλυση διατομής και χρονοσειρών

Διαχείριση πόρων: Σύνοψη και σύγκριση πόρων και δαπανών.

Ανταγωνισμός: Παρακολούθηση ανταγωνιστών και τάσεων αγοράς. Ομαδοποίηση πελατών σε κατηγορίες και ειδική τιμολογιακή πολιτική ανά κατηγορία. Τιμολογιακή πολιτική σε υψηλά ανταγωνιστική αγορά.

π.χ. Κατασκευή δένδρων αποφάσεων από ιστορικά στοιχεία τραπεζικών δανείων για την παραγωγή αλγορίθμων, ώστε να αποφασίζεται αν πρέπει ή όχι να δοθεί ένα δάνειο σε έναν υποψήφιο πελάτη.



Εντοπισμός απάτης και διαχείριση ρίσκου.

Εφαρμογές: Χρησιμοποιείται ευρέως σε υγειονομική περίθαλψη, κοινωνικά επιδόματα, λιανικό εμπόριο, τηλεπικοινωνίες, πιστωτικές κάρτες, κλπ.

Προσέγγιση: Δημιουργία μοντέλου βάσει προηγούμενων στοιχείων απατών και χρήση τεχνολογιών εξόρυξης για εντοπισμό παρόμοιων περιστατικών.

π.χ. Άτομα που σκηνοθετούν ατυχήματα για να εισπράξουν από τις ασφαλιστικές εταιρίες, ή κάποιιοι που κάνουν ξέπλυμα «βρώμικου χρήματος» εντοπίζοντας ύποπτες μεταφορές χρημάτων ή κάποιιοι που κλέβουν τους πάροχους τηλεπικοινωνιών και κάνουν τηλεφωνήματα που έχουν κάποια επαναλαμβανόμενα σχέδια είτε προς μια κλειστή ομάδα ατόμων (κινητά) είτε κάποια συγκεκριμένη ώρα της ημέρας κλπ.

Επιπλέον εφαρμογές της εξόρυξης δεδομένων

Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να εφαρμοσθεί και για την ανάλυση ακραίων δεδομένων (Outlier analysis). Ακραία δεδομένα –Outliers ονομάζονται τα δεδομένα που δεν ακολουθούν τη γενική κατανομή και δεν συμφωνούν με τη γενική συμπεριφορά των υπολοίπων δεδομένων. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως θόρυβος ή εξαιρέσεις. Παρόλα αυτά είναι πολύ χρήσιμα στον εντοπισμό απατών και στην ανάλυση σπανίων φαινομένων. Ένας ακόμη τομέας στον οποίο εφαρμόζεται η εξόρυξη δεδομένων είναι η ανάλυση τάσεων και εξέλιξης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης βασίζονται στην επεξεργασία μεγάλου πλήθους δεδομένων τις ίδιες κατηγορίας με όμοια χαρακτηριστικά, από τα οποία προκύπτουν επαναλαμβανόμενα πρότυπα. Αυτά τα πρότυπα μπορεί αν είναι ένδειξη ανάπτυξης τάσεων ή εποχικότητας.

Το πρόβλημα της εξαγωγής δεδομένων από μεγάλες βάσεις δεδομένων εμπεριέχει πολλά βήματα, τα οποία ποικίλλουν από την ανάκτηση και χειρισμό των δεδομένων μέχρι και τα στοιχειώδη, μαθηματικά και στατιστικά συμπεράσματα. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητος ο αυτοματισμός των διαδικασιών εξαγωγής πληροφορίας από μια βάση δεδομένων.

Η εύρεση χρήσιμων προτύπων πληροφοριών είναι γνωστή με πολλά ονόματα, όπως «εξόρυξη δεδομένων». Με τον όρο KDD (Knowledge Discovery in Databases-KDD) αναφερόμαστε στη συνολική διαδικασία ανακάλυψης χρήσιμων δεδομένων από την πληροφορία ενώ η εξόρυξη δεδομένων αποτελεί απλώς ένα βήμα στη διαδικασία αυτή. Η διαδικασία KDD έχει εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς όπως η μηχανική μάθηση, η αναγνώριση προτύπων, η τεχνητή νοημοσύνη κ.ά. Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την KDD διαδικασία είναι ο παρακάτω:

«Ανακάλυψη δεδομένων σε Βάσεις δεδομένων καλείται η ουσιώδης διαδικασία ταυτοποίησης έγκυρων, πρωτότυπων, πιθανώς χρήσιμων και πρωτίστως κατανοητών προτύπων στα δεδομένα».

Ο παραπάνω ορισμός υπονοεί ότι μπορούμε να καθορίσουμε ποσοτικά μέτρα για να αξιολογήσουμε τα εξαγόμενα πρότυπα. Ένα πολύ σημαντικό κριτήριο είναι το πόσο ενδιαφέρον κρίνεται το πρότυπο (“interestingness”) και αυτό συνήθως λαμβάνεται ως



ένα συνολικό μέτρο της αξίας του, συνδυάζοντας εγκυρότητα, καινοτομία, χρηστικότητα και απλότητα. Η διαδικασία KDD αλληλεπιδρά με το χρήστη και αποτελείται από μια σειρά βημάτων, μεταξύ των οποίων υπάρχουν πολλές αλληλεξαρτήσεις.

Αποθήκες δεδομένων - OLAP

Οι αποθήκες δεδομένων είναι εξειδικευμένες ΒΔ που μπορούν να αποθηκεύουν δεδομένα από πολλαπλές, ετερογενείς βάσεις, οργανωμένες με κοινό σχήμα και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων. Με τον όρο OLAP (On-Line Analytical Processing) αναφερόμαστε στην τεχνική ανάλυσης που εκτελείται στις ΒΔ και έχει διερευνητική φύση. Η τεχνική αυτή είναι πολύ χρήσιμη, ιδιαίτερα για την επαλήθευση υποθέσεων και σαν συμπληρωματική διαδικασία της εξόρυξης δεδομένων. Ενώ η εξόρυξη δεδομένων λειτουργεί με ένα ειμί-αυτόματο τρόπο και στοχεύει στην εύρεση «κρυφής» γνώσης, η τεχνική του OLAP εκτελεί την συλλογή, ολοκλήρωση καθαρισμό και μετασχηματισμό των δεδομένων.

14.2 Business Intelligence

Οι παραδοσιακές τεχνικές ανάλυσης παρά τα οφέλη που προσφέρουν για την καλύτερη κατανόηση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης που τις εφαρμόζει αφήνουν αναπάντητα εν πολλοίς τα ερωτήματα τα οποία προκύπτουν σχετικά με το γενικό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Οι σύγχρονες υποδομές Business Intelligence (BI) έρχονται να καλύψουν αυτό το κενό αξιοποιώντας τα δεδομένα αλληλεπίδρασης του πελάτη σε κάθε σημείο επαφής που διαθέτει η επιχείρηση.

Οι παραδοσιακές τεχνικές ανάλυσης της πελατειακής βάσης εστιάζουν στην επεξεργασία ιστορικών δεδομένων πελατών, που αφορούν κυρίως σε δημογραφικά προφίλ και συναλλαγές με την επιχείρηση (αγορές, επικοινωνία). Στόχος της όλης διαδικασίας είναι η συστηματική τροφοδότηση της διοίκησης της εταιρείας, της διεύθυνσης marketing και άλλων τμημάτων της επιχείρησης με patterns σχετικά με την ομαδοποίηση των πελατών, τις προτιμήσεις και τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Μια τέτοια προσέγγιση επιτρέπει καλύτερο σχεδιασμό και διαχείριση των πολιτικών επικοινωνίας της επιχείρησης και βελτίωση των αποτελεσμάτων τους.

Οι τυπικές εφαρμογές -ανάλογα και με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση- εστιάζουν συνήθως σε συγκεκριμένες διαστάσεις του πελάτη, όπως κερδοφορία, χρήση υπηρεσιών, πιστωτικός κίνδυνος και πιστότητα. Ένα αξιοσημείωτο κενό που παρατηρείται αφορά στην συστηματική μέτρηση, ανάλυση και παρακολούθηση του γενικού επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη.



Παρατηρούμενες τάσεις σχετικά με το Business Intelligence

Το κενό αναφορικά με τον εμπλουτισμό των δεδομένων του πελάτη με συστηματικές μετρήσεις ικανοποίησης και γενικότερα με αναλυτικά δεδομένα επικοινωνίας αποτελεί αντικείμενο μιας "νεότερης" προσέγγισης στον χώρο του BI. Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια να σχεδιασθούν οι κατάλληλες υποδομές, που θα επιτρέψουν να δοθεί πραγματική αξία στα δεδομένα που αφορούν στην τακτική εκτέλεση των επιχειρησιακών διαδικασιών καθώς και σε κάθε μορφής αλληλεπίδραση του πελάτη με την επιχείρηση, απαντώντας έτσι στην ανάγκη αναλυτικής πληροφόρησης αναφορικά με τις "day to day" διαδικασίες.

Οι σύγχρονες υποδομές BI συγκεντρώνουν σε πραγματικό χρόνο τα δεδομένα αλληλεπίδρασης του πελάτη με την επιχείρηση σε κάθε σημείο επαφής που διαθέτει η τελευταία (customer touch points). Κατάλληλα components μεταφράζουν τη συνεχή αυτή ροή δεδομένων σε "μικρο-αποφάσεις" (micro decisions) σχετικά με την περαιτέρω επικοινωνία, την πολιτική προσφορών, τις διαδικασίες loyalty κ.ά, συνθέτοντας γενικά μία προσαρμοσμένη, βέλτιστη λογική επικοινωνίας για κάθε συγκεκριμένο πελάτη.

Στο λιανεμπόριο, μάλιστα, η άφιξη την RFID τεχνολογίας επιταχύνει τη διαφαινόμενη αλλαγή, αφού δημιουργείται πλέον ένας νέος "κόσμος δεδομένων", που -με την προϋπόθεση ότι αναλύεται και μοντελοποιείται συστηματικά σε συνδυασμό με τα δεδομένα πελάτη- επιτρέπει άμεση λήψη αποφάσεων, οι οποίες μεγιστοποιούν το αποτέλεσμα συγκεκριμένων επιχειρηματικών περιοχών.

Η επιχείρηση που θα υιοθετήσει την παραπάνω προσέγγιση θα είναι σε θέση να αναλύει και να κατανοεί κάθε μεμονωμένο πελάτη, segment πελατών ή και την ίδια την πελατειακή βάση στον άξονα του χρόνου με αξιοσημείωτη ευελιξία. Πέρα από την CRM προσέγγιση, μία διαφοροποιημένη προοπτική πάνω στα ίδια δεδομένα θα επιτρέψει αξιολόγηση απόδοσης των διαδικασιών που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και εντοπισμό των κρίσιμων παραγόντων, το σημαντικότερο input για τον σχεδιασμό βέλτιστων στρατηγικών.

Ποιότητα και πληρότητα των δεδομένων

Τα παραπάνω αποτελούν απλώς την τεχνολογική υποδομή, δεν εξασφαλίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πολύ σύντομα μάλιστα, θα φτάσουμε στο σημείο που όλες οι εταιρείες θα έχουν -σε κάποιον βαθμό- πρόσβαση σε τέτοιου τύπου τεχνολογίες, αναλύσεις και προσεγγίσεις. Εξάλλου, η στρατηγική των μεγάλων προμηθευτών αναλυτικών εργαλείων (analytical tools) είναι να απλοποιήσουν τη χρήση τους και να τα προωθούν ως αγαθά (commodities) προς "ευρεία κατανάλωση". Πρόκειται, δηλαδή, για επανάληψη του σεναρίου που είδαμε να εφαρμόζεται στα ERP και CRM συστήματα, η υλοποίηση των οποίων προσέφερε κάποτε πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ενώ πλέον σήμερα χαρακτηρίζονται ως τυπικές εγκαταστάσεις που συναντούμε σχεδόν σε κάθε μηχανογράφηση.



Τα στοιχεία που πραγματικά μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της συγκεκριμένης τεχνολογικής υποδομής αναφέρονται στην ποιότητα και την πληρότητα των δεδομένων. Η ποιότητα των δεδομένων αφορά στην συστηματική παροχή αξιόπιστης, συνεπούς και ολοκληρωμένης πληροφορίας που περιγράφει κάθε σημαντική δραστηριότητα της επιχείρησης. Από την άλλη, η πληρότητα των δεδομένων αφορά στην διάθεση (καταγραφή, συλλογή και αποθήκευση) δεδομένων που περιγράφουν "νέες" πλευρές των πελατών, των αναγκών τους και των σχετικών επιχειρησιακών διαδικασιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την κατηγορία αυτή αποτελεί η μέτρηση, ανάλυση και μοντελοποίηση δεδομένων ικανοποίησης πελάτη, ως μέρος της συνολικής πελατειακής βάσης (μία καινούργια διάσταση του πελάτη, κατ' αναλογία της κερδοφορίας, του κινδύνου κλπ).

Κατά συνέπεια, αποτελεί μονόδρομο για τις εταιρείες που προσδιορίζονται ως "πελατοκεντρικές" η μετάβαση σε υποδομές που επιτρέπουν τον εμπλουτισμό των δεδομένων τους με νέες προοπτικές των πελατών τους και των εμπλεκόμενων διαδικασιών. Συστήματα σχετικά με τη διαχείριση παραπόνων (complaint management) και γενικευμένες εφαρμογές καταγραφής απόψεων πελατών (feedback management systems) θα βρεθούν σύντομα στο επίκεντρο της αγοράς.

Η σημαντικότητα συλλογής σωστών δεδομένων

Ενώ, λοιπόν, υπάρχει μεγάλη κινητικότητα για ζητήματα CRM τόσο στον επιχειρηματικό όσο και στον ερευνητικό χώρο, πρέπει να τονιστεί ότι ένα πληροφοριακό σύστημα, όπως το CRM, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται πρωτίστως σωστή εισροή και επεξεργασία των δεδομένων. Μόνο τότε η αντίστοιχη εκροή πληροφοριών θα είναι με τη σειρά της χρήσιμη για τον οργανισμό που χρησιμοποιεί το εν λόγω πληροφοριακό σύστημα. Συγκεκριμένα, το τι είδους δεδομένα, με ποιον τρόπο, με τι κωδικοποίηση και για ποιο λόγο θα συλλεχθούν (δηλαδή, ποιες είναι οι εισροές του συστήματος) αποτελεί θέμα κρίσιμης σημασίας.

Πέραν των γνωστών εργαλείων και μεθόδων εισροής στοιχείων (πχ POS Data, data entry από πωλητές, εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης κá), υπάρχει μεγάλο περιθώριο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιοποίησης διαφόρων άλλων τεχνολογιών (πχ retail technologies), οι οποίες θα δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συλλέγει χρήσιμα και αξιοποιήσιμα δεδομένα, με αξιόπιστο τρόπο και με ελάχιστο κόστος (πχ αυτοματοποιημένη καταγραφή "μονοπατιών πλοήγησης" στο φυσικό κατάστημα κá).

Θα πρέπει, βέβαια, σε κάθε περίπτωση να τηρούνται οι αρχές του permission marketing για τη συλλογή των δεδομένων αυτών. Στη συνέχεια, με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων BI (business intelligence tools), τα δεδομένα αυτά μπορούν να μετατραπούν σε πληροφορία και χρήσιμη γνώση. Η γνώση αυτή μπορεί να μεταφραστεί σε αποτελεσματικές εκροές μέσω της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών, εφαρμογών και συστημάτων επικοινωνίας με τους πελάτες (πχ εξατομικευμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε επιλεγμένα σημεία στο εμπορικό κέντρο της πόλης κá).



Επομένως, ένα CRM λογισμικό μπορεί συνήθως να κάνει πολύ περισσότερα πράγματα από αυτά που τελικά είναι σε θέση να κάνει η επιχείρηση, η οποία καλείται να το χρησιμοποιήσει. Παρά ταύτα, το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών εστιάζεται στη διερεύνηση καινοτόμων τρόπων, με τους οποίους αυτό το πληροφοριακό σύστημα μπορεί να τροφοδοτηθεί με εκείνα τα δεδομένα που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. Εξάλλου, είναι κοινά αποδεκτό ότι η πληροφορία αποτελεί το "λιπαντικό", για να μπορέσει να δουλέψει η μηχανή του CRM με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Η συνεχής και κατάλληλη ροή της πληροφορίας είναι, συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως τις πραγματικά ελκυστικές δυνατότητες που προσφέρουν αυτά τα συστήματα αλλά και να εισαγάγει καινοτόμες μεθόδους χρήσης τους.

Η ικανοποίηση του πελάτη

Η ανάγκη για καταγραφή και μελέτη της ικανοποίησης του πελάτη δεν είναι νέα. Μέχρι σήμερα, όμως, η μόνη απάντηση στην ανάγκη αυτή παρέχεται από τυπικές έρευνες αγοράς. Οι έρευνες αυτές παρέχουν σημαντική πληροφορία και αποτελούν τυπικό εργαλείο για την διαδικασία λήψης αποφάσεων, αδυνατούν όμως να καλύψουν την βαθύτερη ανάγκη της σύγχρονης πελατοκεντρικής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:

Η ανάγκη του σύγχρονου οργανισμού αφορά σε μία συνεχή ροή δεδομένων βαθμού ικανοποίησης του πελάτη. Η ροή αυτή εμπλουτίζει συστηματικά τα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού (marketing datamart, data warehouse) παρέχοντας έτσι εξαιρετικές δυνατότητες ανάλυσης και συσχέτισης των δεδομένων: σύγκριση μέσων τιμών ικανοποίησης ανά segment στον άξονα του χρόνου, ανά κατάσταση και προϊόν, σε σχέση με την εμπειρία του προσωπικού ή την εποχικότητα της περιόδου εξυπηρέτησης. Είναι προφανές ότι οι "παραδοσιακές" τεχνικές απαντούν σε ένα ασήμαντο ποσοστό των αναγκών αυτών.

Η δυνατότητα σχεδιασμού ειδικών αναφορών, διασταύρωσης των δεδομένων, ανάπτυξης πολιτικών δράσης και online συστημάτων απόκρισης ενισχύουν ακόμη περισσότερο τον ρόλο ενός τέτοιου συστήματος στο πλαίσιο της σύγχρονης ανταγωνιστικής επιχείρησης. Η εμπλουτισμένη πληροφορία μπορεί να ενσωματωθεί στα υπάρχοντα MIS (Management Information Systems) συστήματα, σε κατάλληλα dashboards ή executive reporting.

Η δυνατότητα αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών με χαμηλό κόστος, όπως το διαδίκτυο σαν εναλλακτικό κανάλι για την καταχώριση δεδομένων ικανοποίησης.

Η δυνατότητα συνδυασμού των διαδικασιών αυτών με πολιτικές loyalty μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό πρόγραμμα για την ενίσχυση της επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση. Ο πελάτης έχει κίνητρα χρήσης της σχετικής υποδομής (αυθόρμητη αποστολή αξιολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών), τα οποία προβάλλονται μέσα από τη γενικότερη πολιτική πιστότητας. Μπορεί να αποτελέσει, δε, αποτελεσματική λύση για τη συλλογή δεδομένων ταυτοποίησης του πελάτη (θέμα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε επιχειρήσεις λιανεμπορίου).



Τα σενάρια χρήσης είναι πολυάριθμα και εντυπωσιακά: ειδοποίηση (alerting) σε περίπτωση διακυμάνσεων συσχετισμένων δεικτών, μοντελοποίηση των δεικτών ικανοποίησης πελάτη και συσχέτιση με τη γενικότερη πορεία της επιχείρησης, συσχέτιση με τον δείκτη ικανοποίησης προσωπικού, συσχέτιση με ποσοστά διαφυγής πελατών, κερδοφορία και καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων. Κεντρικό ρόλο στα παραπάνω έχει και η πληροφοριακή υποδομή που επιτρέπει την καταγραφή και διαχείριση παραπόνων. Αν και ο βασικός ρόλος ενός τέτοιου συστήματος είναι η απορρόφηση και άμεση επίλυση των παραπόνων, η συμμετοχή στην συγκέντρωση δεδομένων ικανοποίησης πελατών είναι σπουδαία.

Συνοψίζοντας, η γνώση που παράγεται αναλύοντας τον πλούτο πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες και την κάθε είδους επικοινωνία με την επιχείρηση μπορεί να επιφέρει εντυπωσιακή βελτίωση σε διαδικασίες σχετικές με loyalty, campaign management και μεσο-μακροπρόθεσμα στους οικονομικούς δείκτες απόδοσης της επιχείρησης. Η προοπτική της αποτύπωσης της ολοκληρωμένης εικόνας των πελατών με άξονα το συστηματικό feedback αυτών, αποτελεί την ιδανική επένδυση προς μία γενικευμένη πλατφόρμα business intelligence και υποστήριξης αποφάσεων (Γεράσιμος Μαρκέτος και Γιώργος Κρασαδάκης, 2007).

15. Πιθανά προβλήματα κατά την εφαρμογή ενός συστήματος CRM

Εκτεταμένες έρευνες στην Ευρώπη αλλά και στην Αμερική έχουν εντοπίσει τους παρακάτω λόγους για την αποτυχία ενός έργου CRM:

- Μη αποδοχή του συστήματος από τους χρήστες του. Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο για τους ανθρώπους των πωλήσεων.
- Οι διαδικασίες που τηρούνται σε ένα ευρύτερο σύστημα πωλήσεων δεν είναι πάντα σαφώς καθορισμένες και αποτυπωμένες.
- Η επιχείρηση αδυνατεί να προσαρμοστεί στην ταχύτητα που απαιτεί η αναδιοργάνωση λόγω της εφαρμογής του CRM.
- Αντικρουόμενα ενδοεπιχειρησιακά συμφέροντα εμποδίζουν την υιοθέτηση του CRM.
- Συστήματα CRM τα οποία στοχεύουν στις πωλήσεις και προϋποθέτουν εξωτερικές πωλήσεις μπορεί να δημιουργήσουν διαχειριστικά προβλήματα λόγω της κινητικότητας των πωλητών.
- Επιλογή λάθους μεθοδολογίας υλοποίησης και διαχείρισης του CRM.
- Υπέρβαση του αρχικού προϋπολογισμού με αποτέλεσμα τη διακοπή του project.



16. Προτεινόμενες λύσεις των προβλημάτων

Για να αποφευχθούν οι παραπάνω κίνδυνοι και να μπορέσει μια επιχείρηση να βελτιστοποιήσει τα αποτελέσματα της εφαρμογής μιας στρατηγικής CRM θα πρέπει:

- Να γίνει σαφές στη διοίκηση της επιχείρησης τι είναι το CRM και πώς αυτό θα βοηθήσει την εταιρεία.
- Το έργο να έχει την αμέριστη υποστήριξη της διοίκησης.
- Να είναι ξεκάθαρο το πώς η εφαρμογή του CRM θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της εταιρείας και πώς θα μετρηθούν τα αποτελέσματα.
- Να δημιουργηθεί ένας προϋπολογισμός για την υλοποίηση του έργου, ο οποίος θα συμπεριλάβει όλα τα άμεσα αλλά και τα έμμεσα κόστη (π.χ. «αντίσταση» από το προσωπικό).
- Να γίνει εκτενής προεργασία πριν την υλοποίηση του συστήματος για να μειωθούν τα πιθανά επιχειρηματικά ρίσκα και ειδικότερα στην προετοιμασία του προσωπικού με εκπαίδευση και κάθε είδους άλλη βοήθεια.
- Να καταγραφούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της εταιρείας για την υλοποίηση ενός τέτοιου έργου έτσι ώστε οι πρώτες να βοηθήσουν ώστε να εξαλειφθούν οι τελευταίες.
- Η εκτέλεση του έργου να γίνει σε φάσεις έτσι ώστε να εξασφαλισθούν κάποιες εύκολες μικρές νίκες οι οποίες θα δημιουργήσουν θετικό κλίμα.



17. Μετάβαση στο e-CRM

Πριν από την ανάπτυξη του Internet το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Σήμερα όμως, η εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου έδωσε ώθηση στο CRM και έτσι οι δυνατότητες και τα οφέλη του είναι προσιτά σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η επίδραση μάλιστα του Internet ήταν τέτοια που επικράτησε κυρίως ο όρος E-CRM, όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το διαδίκτυο.

Πάντως παρότι το όνομα του προκύπτει από τη χρήση του Διαδικτύου και μόνο, δεν είναι έτσι. Το e-CRM δεν αποτελεί μόνο πρακτική για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του Διαδικτύου, έστω κι αν η δικτυακή οικονομία είναι αυτή που το έφερε στο προσκήνιο. Το e-CRM παρέχει στις εταιρίες τα μέσα για την κατάλληλη, προσωποποιημένη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, τόσο μέσω ηλεκτρονικών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών. Τεχνολογικά, απορρέει από τις τεχνικές που αύξησαν την αποδοτικότητα των τηλεφωνικών κέντρων και του εξατομικευμένου μάρκετινγκ για την προώθηση μαζικά παραγόμενων προϊόντων σε μικρά τμήματα της αγοράς. Πάνω σ' αυτές τις τεχνικές βασίζεται και τις επεκτείνει με νέες τεχνολογίες τμηματοποίησης και ανάλυσης της αγοράς, νέα κανάλια επικοινωνίας και «1 προς 1» αλληλεπίδραση. Γεγονός είναι ότι οι πελάτες σήμερα απαιτούν ό,τι και πάντοτε: πολλαπλές δυνατότητες επιλογής, εύκολη και υπεύθυνη εξυπηρέτηση σε μια διαδικασία που χρωματίζεται με έναν προσωπικό τόνο. Στη νέα οικονομία, τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν για αλληλεπίδραση με τους πελάτες έχουν πολλαπλασιαστεί. Για να σταθούν επαρκώς στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν την ίδια ποιότητα υπηρεσίας μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας: Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο και φάξ. Για παράδειγμα, οι πελάτες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να συγκρίνουν τιμές, αλλά παράλληλα θέλουν να έχουν την δυνατότητα να στείλουν ένα e-mail, να μιλήσουν τηλεφωνικά με κάποιον πωλητή Κ.α στην περίπτωση που απαιτούν επιπλέον εξυπηρέτηση. Όπως γίνεται κατανοητό, το e-CRM βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα από το CRM, γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά. Παράλληλα, το eCRM αφορά στην προώθηση σε επίπεδο "1 προς 1" - έντονα εξατομικευμένων σε πληροφορία προϊόντων, σε αντίθεση με το CRM το οποίο αφορά στην προώθηση πάλι σε επίπεδο «1 προς 1» - μαζικά παραγόμενων προϊόντων [Κόπανος, 2000].

Οι δραστηριότητες που περιγράφουν την επιχειρηματική του διαδικασία αφορούν: i) στο σχεδιασμό των αλληλεπιδράσεων επιχείρησης και πελατών ii) στην εξατομίκευση της κάθε δράσης για κάθε πελάτη iii) στην επικοινωνία με τον πελάτη, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και με το κατάλληλο επικοινωνιακό μέσο και iv) στη διευκόλυνση και στο κλείσιμο της συναλλαγής.



Επιπρόσθετα το E-CRM, δεδομένου ότι αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας του CRM, περιλαμβάνει και την υλοποίηση κλασικών εφαρμογών στο διαδίκτυο όπως:

Customer information building Συλλογή πληροφοριών (π.χ. buying history, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (operational CRM).

Customer retention: Δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το customer care).

Targeted customer acquisition: Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).

Visitor conversion: Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης Χ αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.

Customer analysis: Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το LifeTime Value (των προσδοκώμενων εσόδων από αυτόν τον πελάτη) με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.

Cooperative Marketing: Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα μια εταιρεία η οποία πωλεί rewritable CD disks θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας εταιρείας η οποία πωλεί rewritable CD drives).

Viral Marketing: Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.

Campaign Analysis: Παρακολουθεί σε ποιες απ' τις προσφορές που στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε) κ.λπ. [Γιώργος Επιτήδειος, 2005]

Τέλος το E-CRM μπορεί να εφαρμοστεί εκτός από την καταναλωτική μεριά και στην αντίστοιχη των εμπορικών σχέσεων ή προμηθευτών. Με τον τρόπο αυτό έχουμε τη δυνατότητα για Business to Consumer CRM και Business to Business CRM [Vlachopoulou, κ.ά.,].



Επιπλέον, εξειδικευμένα προγράμματα E-CRM μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιριών με ομοειδείς πελάτες, ώστε όλα τα μέλη της συμμαχίας να κερδίσουν από τη διείσδυση σε ακόμη περισσότερους πελάτες, καθώς και να διευρύνουν τη γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, μέσα από την ταυτόχρονη διεύρυνση των δυνατοτήτων εξυπηρέτησης [Snullin, κ.ά., 2004]. Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επίδραση της τεχνολογίας είναι τέτοια που οι δύο έννοιες CRM και E-CRM έγιναν σχεδόν ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται από τη βιβλιογραφία υποδηλώνοντας την ίδια έννοια.

17.1 WebCRM

Το πρώτο WebCRM στην Ελλάδα αναπτύχθηκε από την Interworks και έχει ως στόχο να ελαχιστοποιήσει τις ανάγκες των εταιριών για μεγάλες βάσεις δεδομένων και συχνή τεχνική υποστήριξη, αλλά και να μειώσει τις ανάγκες για την εκπαίδευση του προσωπικού, που πολλές φορές αποτελούν μεγάλο εμπόδιο στην εφαρμογή ενός CRM συστήματος. Το WebCRM της Interworks είναι μια πλατφόρμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έχουν μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα για τις δραστηριότητες των τμημάτων marketing, πωλήσεων και υποστήριξης πελατών, λειτουργώντας ακριβώς όπως οποιαδήποτε τοπική εφαρμογή CRM.

- **Τμήμα Marketing:** Σχεδίαση και παρακολούθηση οποιασδήποτε προωθητικής ενέργειας της επιχείρησης καθώς και στατιστικές αναλύσεις της αποδοτικότητάς της. Υπολογισμός κινδύνου της επόμενης διαφημιστικής καμπάνιας αλλά και παρουσίαση πρακτικά βέλτιστων τρόπων προώθησης.
- **Τμήμα πωλήσεων:** Υποστήριξη και βελτιστοποίηση της απόδοσης των πωλήσεων της επιχείρησης μέσω της οργάνωσης και παρακολούθησής τους. Η αξιολόγηση των ραντεβού σε σχέση με τις πωλήσεις αλλά και στατιστικές αναλύσεις επί των πωλήσεων (π.χ. Μέσος όρος χρονικής διάρκειας μια πώλησης) ολοκληρώνουν την εικόνα των managers για το τμήμα αυτό.
- **Τμήμα υποστήριξης πελατών:** Πλήρης καταγραφή των στοιχείων κάθε πελάτη και κατηγοριοποίησή τους σε ομάδες που χρήζουν παρόμοιου χειρισμού. Ευκολότερη στατιστική ανάλυση της εικόνας που έχει η εταιρία για τους πελάτες αλλά της εικόνας που έχουν οι πελάτες για την εταιρία.

Πλεονεκτήματα WebCRM

Ποια είναι δηλαδή τα πλεονεκτήματα αυτής της διαδικτυακής εφαρμογής σε σχέση με μία τοπική εφαρμογή;

- Δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη για μεγάλες databases που κοστίζουν ακριβά και συντηρούνται δύσκολα.
- Δεν χρειάζεται ξεχωριστό τμήμα τεχνικών για τη συντήρηση αλλά και τη βελτιστοποίηση των μηχανημάτων που θα αποθηκεύσουν και θα επεξεργαστούν όλες τις πληροφορίες.
- Άμεση πρόσβαση από παντού με μοναδική προϋπόθεση την πρόσβαση στο internet.



- Μικρή έως ελάχιστη ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού λόγω της ενσωμάτωσής του στη, σχεδόν καθολικώς χρησιμοποιούμενη, εφαρμογή του excel της microsoft. (Λειτουργεί και με orenoffice αλλά υπάρχουν πιθανότητες δυσλειτουργιών.)

Στόχοι Web CRM συστημάτων

Το CRM στις επιχειρήσεις που το χρειάζονται μπορεί να δώσει αξιόλογο ανταγωνιστικό προβάδισμα. Γενικά, αυτό συμβαίνει για τρεις κυρίως λόγους:

1. Λόγω της αυτοματοποίησης πολλών διαδικασιών, άρα και αυτόματης παροχής μέρους των υπηρεσιών της εταιρίας.
2. Λόγω της αξιοποίησης των στατιστικών πληροφοριών που συγκεντρώνονται για το targeting ή για τον σχεδιασμό καινούριων πακέτων υπηρεσιών ή ακόμα και την βελτίωση των ήδη υπάρχοντων.
3. Λόγω της αποφυγής ανθρώπινων λαθών κατά τις διεργασίες ελέγχου, υπολογισμού κλπ.

Στην πρώτη περίπτωση, τα εξής προσφερόμενα από το CRM προνόμια, μπορούν πιθανών να ωφελήσουν κάποια επιχείρηση:

- Οι υπάλληλοι μπορούν να αποθηκεύσουν, να ανακτήσουν και να επεξεργαστούν πληροφορίες και να αντιμετωπίζουν περιπτώσεις με αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων εξυπηρέτησης.
- Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
- Οι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να κάνουν κοινή χρήση πληροφοριών πωλήσεων και παραγγελιών, καθώς και πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν για να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης.

Στη δεύτερη περίπτωση:

- Καταγράφοντας όλες τις κινήσεις και τις σχέσεις του πελάτη με την εταιρία, δημιουργούνται αυτόματα στατιστικές έρευνες που χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων, σχετικά με τα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας.
- Αυτόματα δίνεται η δυνατότητα στην εταιρία να προτείνει σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα που είναι πιθανό να τους ενδιαφέρουν λαμβάνοντας υπ' όψιν το ιστορικό αγορών τους και τις τελευταίες τους κινήσεις



Και στην τρίτη περίπτωση:

- Καταγραφή όλων των κινήσεων των υπαλλήλων και της επιχείρησης, με αποτέλεσμα όλα τα πιθανά διαδικαστικά λάθη να παραμένουν αναστρέψιμα.
- Καταγραφή όλων των σχέσεων μεταξύ νομικών και φυσικών προσώπων.

Διαφορετικά οφέλη προκύπτουν από εφαρμογή σε εφαρμογή CRM συστήματος και από εταιρία σε εταιρία που εφαρμόζεται, εφόσον υπάρχουν εκδόσεις CRM διαφόρων εταιριών που μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους.

Παρόλα αυτά, το CRM σε μία επιχείρηση μπορεί να ωφελήσει υπό συνθήκες. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να εγκαταστήσει CRM πρέπει να πληροί προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα έναν συγκεκριμένο αριθμό πελατών και κάποιο αριθμό ειδών προϊόντων ή κάποιον κάπως υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας των εσωτερικών της λειτουργιών.

18. Σύγκριση μεταξύ συστημάτων “Hosted” και “On Premise” CRM

Οι σημερινές λύσεις Customer Relationship Management (CRM) αποσκοπούν στον επαναπροδιορισμό της προσωπικής εξυπηρέτησης του πελάτη χρησιμοποιώντας προηγμένα εργαλεία ανάλυσης, συνεργαζόμενες πλατφόρμες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Συγκεντρώνοντας λοιπόν πληροφορίες από πολλαπλές πηγές δεδομένων και αποθηκεύοντας αυτές σε μία κοινή βάση, μία Hosted Λύση CRM παρέχει μία ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη σε πραγματικό χρόνο. Ούσα εξοπλισμένη, λοιπόν, μία επιχείρηση με μία τέτοια εφαρμογή μπορεί να παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία στην ανώτερη διοίκηση και τα επιμέρους τμήματα πωλήσεων, εξυπηρέτησης και marketing, προκειμένου να παράγουν περισσότερα leads (υποψήφιους πελάτες), να στοχεύουν σε κορυφαίους πελάτες, να οργανώνουν και να διαχειρίζονται προωθητικές εκστρατείες, να αυξήσουν τις πωλήσεις και να ενισχύσουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Το βασικό πλεονέκτημα με τα συστήματα Hosted CRM είναι πως παρέχουν έναν αποδοτικό τρόπο στις επιχειρήσεις να ενδυναμώσουν την πίστη των πελατών τους σε αυτές, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη, και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Στο συγκεκριμένο Οδηγό Αγοραστών CRM, θα βρείτε λεπτομέρειες σχετικά με το τι πρέπει να προσέξετε, πώς να επιλέξετε, πώς επιμερίζονται οι δαπάνες και πώς να αποκομίσετε την μεγαλύτερη δυνατή αξία από την Hosted CRM λύση που θα επιλέξετε.



18.1 Hosted CRM – Επισκόπηση

Μία CRM λύση είναι μία εφαρμογή λογισμικού που επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε σημαντικά δεδομένα των πελατών της επιχείρησης, από την απλή καρτέλα στοιχείων, ως την λίστα όλων των αγορών τους, το υπόλοιπο του λογαριασμού τους, τα ενεργά και ληγμένα συμβόλαια τους, τις τρέχουσες ή παλαιότερες προσφορές κ.α. μέσω μίας βάσης μόνο και σε πραγματικό χρόνο. Χρήσιμες σε όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης, οι περισσότερες εφαρμογές CRM παρέχουν αυτές τις βασικές ενότητες:

- **Αυτοματοποίηση Πωλήσεων:** Δίνουν πρόσβαση στους εκπροσώπους πωλήσεων και άμεση εικόνα του αγοραστικού μοντέλου και των προτιμήσεων των πελατών τους, βοηθούν τους Υπεύθυνους Πωλήσεων να κάνουν επιτυχημένες προβλέψεις, επιτρέπουν τον καλύτερο προγραμματισμό του κύκλου παραγωγής εφόσον βασίζονται πλέον πάνω σε έγκυρους δείκτες πωλήσεων χωρίς να χρειάζεται η χρονοβόρα διαδικασία συγκέντρωσης οικονομικών στοιχείων από το λογιστήριο, δίνουν τη δυνατότητα για καλύτερη αξιολόγηση της ομάδας πωλήσεων, κ.α.
- **Marketing:** Βοηθούν τα Στελέχη Marketing να σχεδιάζουν και να χειρίζονται καλύτερα τις καμπάνιες, να προσαρμόζουν τα διαθέσιμα budget στα κανάλια προώθησης αφού έχουν διαθέσιμη την απόδοση κάθε κίνησης (ROI), να συνδέουν τις επερχόμενες πωλήσεις με τις καμπάνιες απ' όπου προήλθαν, να δημιουργούν στοχευμένες καμπάνιες, και να αποκτούν έγκυρους δείκτες απόδοσης και αποτελέσματα για κάθε μία καμπάνια που εκτελείται.
- **Εξυπηρέτηση & Υποστήριξη:** Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες τους, εξειδικευμένη και σωστή προϊοντική υποστήριξη, οργανωμένη εξυπηρέτηση μέσω εξειδικευμένων εκπροσώπων call-center και αποδοτική IT-Help Desk βοήθεια.
- **Αναλύσεις - Στατιστικά:** Παράγουν οποιεσδήποτε αναφορές χρειάζεται η επιχείρηση, οι οποίες ανανεώνονται δυναμικά σε πραγματικό χρόνο, δίνοντας και γραφική απεικόνιση των δεικτών. Έτσι, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν καλύτερα τους διαθέσιμους πόρους τους, να χαράσσουν επιτυχημένες στρατηγικές και να βελτιστοποιήσουν την απόδοση του οργανισμού.

18.2 Hosted έναντι On-Premise CRM

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι CRM λύσεων για τις επιχειρήσεις: Οι λύσεις Hosted CRM και On-Premise CRM. Μία Hosted CRM εφαρμογή (ή αλλιώς On-Demand CRM) συνεπάγεται τη λειτουργία των ενότητων του CRM σε κάποιον εξωτερικό παροχέα ASP (Application Service Provider). Σε αντίθεση με την εξουσιοδοτημένη χρήση λογισμικού On-Premise CRM, τα εργαλεία του Hosted CRM είναι πληρωτέα σε μηνιαία βάση και γλιτώνουν την επιχείρηση από σύνθετες υλοποιήσεις και τη χρήση εσωτερικής Ομάδας IT υποστήριξης της εφαρμογής. Το αποτέλεσμα είναι μία συμφέρουσα οικονομικά λύση που υπόσχεται να αποφέρει άμεση Απόδοση της



Επένδυσης (ROI), ενώ απελευθερώνει την επιχείρηση από την τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής και του εξοπλισμού και της επιτρέπει να επικεντρωθεί στις βασικές της αρμοδιότητες.

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

Όμως παρ' όλες τις υποσχέσεις του Hosted CRM για άμεση απόδοση, το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει και αυτό τα μειονεκτήματά του. Οι Hosted CRM λύσεις, σε αντίθεση με τις On-Demand που μπορούν να παραμετροποιηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό στις ανάγκες της επιχείρησης, δεν επιτρέπουν τον ίδιο βαθμό παραμετροποίησης. Αυτό συμβαίνει επειδή οι Hosted CRM εφαρμογές χρησιμοποιούν μία ενιαία βάση λειτουργιών για όλους τους χρήστες τους και ενώ επιτρέπουν έως ένα βαθμό την παραμετροποίηση βάσει αναγκών και διαδικασιών της επιχείρησης δε μπορούν να αλλάξουν ριζικά τις λειτουργίες τους.

Για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις πάντως, είναι περισσότερο εφικτή η υλοποίηση μίας Hosted CRM λύσης, όσον αφορά στο κόστος. Η επιχείρηση, πληρώνοντας ανά μήνα ανά χρήστη, μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε μία εξελιγμένη εφαρμογή μόνο μέσα σε 30 ημέρες χωρίς να χρειάζεται να επιβαρύνει το IT Τμήμα της ή να προκαλέσει μεγάλο κενό στις χρηματοροές της. Και ιδιαίτερα για νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις αποτελεί πολύ καλό νέο το γεγονός ότι οι σημερινές Hosted CRM εφαρμογές είναι επιδέχονται αυξομείωση των λειτουργιών τους και εύκολη αναβάθμιση.

18.3 Ανάλυση της Παγκόσμιας Αγοράς

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

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



18.4 Τα Πλεονεκτήματα του Hosted CRM

Υπάρχει ένας πολύ καλός λόγος για τον οποίο το On-Demand ή Hosted μοντέλο έχει επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στον κόσμο των Πληροφοριακών Συστημάτων (IT) τα τελευταία χρόνια. Υποσχόμενες μειωμένα κόστη και εύκολη υιοθέτηση, οι σημερινές Hosted CRM λύσεις προσφέρουν αμέτρητα πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, από τις πολύ μικρές μέχρι και τις Πολυεθνικές.

Εδώ παρατίθενται μερικά από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα:

- **Γρήγορη Ανάπτυξη:** Οι υλοποιήσεις Hosted CRM εφαρμογών μπορεί να διαρκέσουν από μερικές ημέρες έως και 3-4 μήνες, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και των αναγκών της. Επιπλέον, με μία On-demand λύση, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να αναλωθούν χρονικά στην έρευνα και αγοράκατάλληλου εξοπλισμού. Από την άλλη μεριά, μία On-premise λύση, ξεπερνάει σίγουρα τους 12 μήνες, διάστημα υπερβολικά μεγάλο για να περιμένει μία επιχείρηση να ξεκινήσει την εφαρμογή.
- **Εύκολη Αναβάθμιση:** Οι On-premise λύσεις συχνά ειδικεύονται σε προϊόντα που διαθέτουν ανυπόφορα αργή εξέλιξη, ενώ οι Hosted εφαρμογές μπορούν να προσφέρουν άμεση υιοθέτηση νέων εκδόσεων. Ακόμη περισσότερο, οι αναβαθμίσεις και οι βελτιώσεις του προϊόντος μπορούν να εκτελεστούν στιγμιαία, και οι Hosted λύσεις μπορούν να παραμετροποιηθούν εύκολα από το χρήστη όσες φορές χρειαστεί.
- **Μειωμένα Κόστη:** Ξεχάστε την αγορά οποιουδήποτε ακριβού εξοπλισμού και την ενίσχυση του IT τμήματος της Επιχείρησης με υψηλόμισθους ειδικούς λογισμικού. Υιοθετώντας μία Hosted CRM λύση δεν χρειάζεται να αγοράσετε κανένα υλισμικό εξοπλισμό (hardware), δε χρειάζεται να εγκαταστήσετε servers και φυσικά δε χρειάζεται να προσλάβετε ειδικό τεχνικό προσωπικό για να παρακολουθεί την ορθή λειτουργία τους.
- **Διασφάλιση της Ασφάλειας:** Εάν οι σημερινοί προμηθευτές Hosted CRM εφαρμογών θέλουν να επιβιώσουν, είναι υψίστης σημασίας το να διατηρούν την ασφάλεια των Data Center τους σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Οι τελικοί χρήστες, από την άλλη μεριά, είναι σύνηθες να πιστεύουν πως ο πάροχος μπορεί πολύ εύκολα να εκμεταλλευτεί τα στοιχεία τους στην αγορά. Η αλήθεια όμως είναι πως καμία επιχείρηση π.χ. εμπορικής δραστηριότητας δεν μπορεί να 'φτάσει' σε ποιότητα ασφάλειας τους προμηθευτές Hosted CRM Λύσεων, γιατί πολύ απλά δε διαθέτει ούτε τα μέσα, αλλά ούτε και την απαραίτητη γνώση.

Βασικά Χαρακτηριστικά

Για μερικές επιχειρήσεις, η στρατηγική βήμα-βήμα αποδεικνύεται περισσότερο συμφέρουσα και οικονομική για να υλοποιήσουν μία λύση Hosted CRM. Ευτυχώς, οι περισσότερες λύσεις CRM αποτελούνται από ενότητες και έτσι εξυπηρετούν αυτή την τμηματική προσέγγιση. Η Αυτοματοποίηση (ή Διαχείριση) των Πωλήσεων είναι τυπικά η περισσότερο δημοφιλής ενότητα σε όλα τα CRM συστήματα, ενώ ακολουθούν οι



Αναλύσεις & Στατιστικά και η Εξυπηρέτηση & Υποστήριξη, με λιγότερο συχνή την ενότητα Διαχείρισης Marketing. Οι λειτουργίες που υποστηρίζουν αυτές οι ενότητες πρέπει να είναι οι εξής:

Αυτοματοποίηση Πωλήσεων (Sales Force Automation)

- Διαχείριση Λογαριασμών & Επαφών (Account & Contact Management).
- Διαχείριση Ευκαιριών και Προσφορών (Opportunity & Offer Management).
- Διαχείριση Προϊόντων (Product Management).
- Προβλέψεις Πωλήσεων (Forecasting).
- Ανάλυση Απόδοσης Πωλητών (Sales Efficiency Ratios).

Αναλύσεις & Στατιστικά (Analytics and Reporting)

- Παραμετροποιήσιμες Δυναμικές Αναφορές (Customizable Reports).
- Διαχείριση Ποιότητας Δεδομένων (Data Quality Management).
- Ειδοποιήσεις και ενημερώσεις λήξεων (Proactive Alerts & Notifications).
- Βιβλιοθήκη Χρήσιμων Αναφορών (Comprehensive Library of pre-built Reports).

Εξυπηρέτηση & Υποστήριξη Πελατών (Customer Support)

- Διαχείριση Ζητημάτων Πελατών & Λύσεων (Case & Solution Management)
- Στατιστικά Βλαβών ανά προϊόν (Product Management)
- Διαχείριση Εγγυήσεων Προϊόντων (Product Guaranties Management)

Μάρκετινγκ

- Διαχείριση Εκστρατειών (Campaign Management)
- Διαχείριση Υποψηφίων Πελατών (Lead Management)

Το κόστος του Hosted CRM

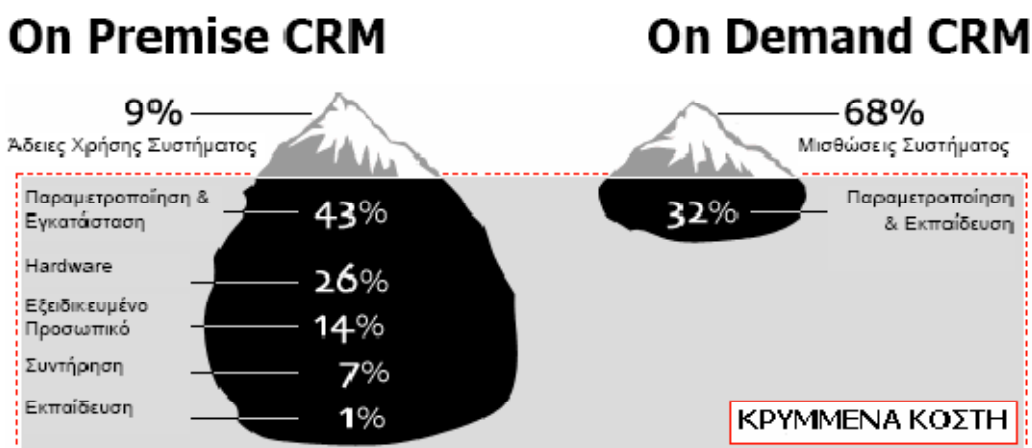
Το κόστος αγοράς μίας Άδειας Χρήσης On-Premise (Hosted) CRM λύσης είναι κατ' ελάχιστο \$800 ανά χρήστη, ενώ προκύπτει και ένα ετήσιο ποσοστιαίο κόστος για την υποστήριξη του συστήματος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν συνδρομητές ενός Hosted CRM εργαλείου με \$50 ανά χρήστη ανά μήνα κατ' ελάχιστο. Έρευνα της Gartner Inc. αναφορικά με το συνολικό κόστος υλοποίησης μίας On-Premise CRM εφαρμογής στις επιχειρήσεις, έδειξε πως το 80% του συνολικού κόστους υλοποίησης και συντήρησης δεν προέρχεται από τις Άδειες Χρήσης του συστήματος, αλλά από τα επιπλέον κόστη που σχετίζονται με τον τεχνολογικό εξοπλισμό και τη διαχείριση του Λογισμικού. Τα κόστη αυτά δε, ήταν άγνωστα στους λήπτες αποφάσεων όταν βρισκόνταν στη διαδικασία επιλογής.



Σύμφωνα πάντα με την Gartner Inc., μέχρι το 2010 το Hosted CRM θα κοστίζει 10-13% λιγότερο από το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας μίας On-Premise εφαρμογής για 5 χρόνια χρήσης.

Είτε το ενδιαφέρον για την υιοθέτηση μίας CRM λύσης είναι βραχυπρόθεσμο, είτε μακροπρόθεσμο, υπάρχουν μερικά σημεία σύμφωνα με τα οποία μία Hosted CRM λύση μπορεί να μειώσει τα κόστη. Αυτά είναι τα εξής:

- **Προκαταβολικές Δαπάνες:** Χάρη στο μοντέλο της Hosted CRM Λύσης, δεν προκύπτει καμία ανάγκη για αγορά εξοπλισμού (hardware), ειδικού λογισμικού ή επιπλέον υποδομών πληροφορικής για να υποστηρίξουν την εγκατάσταση ενός CRM συστήματος.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Η υλοποίηση και η συντήρηση μίας CRM Λύσης, απαιτεί συνεχή επίβλεψη από κάποιο στέλεχος έμπειρο σε Πληροφοριακά Συστήματα. Επιλέγοντας μία Hosted Λύση, η επιχείρηση μπορεί να εξοικονομήσει χιλιάδες ευρώ από το IT ανθρώπινο δυναμικό και την υποστήριξη (help desk) των χρηστών.
- **Η μανία της Παραμετροποίησης:** Παρόλο που κατηγορούνται για την «ένα μέγεθος χωράει σε όλους» φιλοσοφία τους, τα On Demand CRM Συστήματα μπορούν να απαλλάξουν την επιχείρηση από μεγάλα κόστη και κόπο που συνήθως συνοδεύουν τη διαδικασία της Παραμετροποίησης στις On Premise Εφαρμογές.
- **Ασφάλεια:** Μία CRM λύση δεν είναι απαραίτητο να είναι εγκατεστημένη εντός των τειχών της επιχείρησης για να είναι ασφαλής. Σήμερα, οι προμηθευτές λύσεων Hosted CRM κάνουν άλματα προκειμένου να προστατεύσουν τα δεδομένα των πελατών τους, και αυτά είναι καλά νέα για επιχειρήσεις απρόθυμες να επενδύσουν σε ακριβά συστήματα ελέγχου ασφαλείας και ανθρώπινο δυναμικό χειρισμού τους.



Σχήμα 18.4-1 Κρυμμένα κόστη On Premise και On Demand CRM



18.5 Hosted CRM Checklist

Προτού μια εταιρία επικοινωνήσει με κάποιον πιθανό προμηθευτή συστημάτων CRM, θα πρέπει να γνωρίζει κάποιες βασικές πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησής:

- Πόσοι εργάζονται σε αυτή?
- Ποιος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης για τα επόμενα πέντε χρόνια?
- Πόσο γρήγορα σκοπεύει η εταιρία να υλοποιήσει την εφαρμογή CRM?
- Ποιο είναι το οικονομικό όριο που έχει τεθεί για την υλοποίηση του CRM?
- Υπάρχουν εσωτερικά οι ανθρώπινοι πόροι που χρειάζεται να διατεθούν για την υποστήριξη μίας On Premise λύσης?
- Τι βαθμός παραμετροποίησης αναμένεται από το σύστημα CRM, είναι διατεθειμένη η εταιρία να την πληρώσει για αυτό?
- Υπάρχουν μέθοδοι ασφαλείας εγκατεστημένες στην επιχείρησή, προκειμένου να είναι εγγυημένη η σωστή και ασφαλή διαχείριση ιδιόκτητου datacenter?
- Με ποιον τρόπο θα επωφεληθεί η εταιρία από μία εις βάθος γνώση της ροής των πωλήσεων?
- Κατά ποιον τρόπο οι πωλητές θα γίνουν καλύτεροι στη διαχείριση των πελατειακών τους σχέσεων?
- Πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών?
- Πόσο εύκολα εκδίδονται οι προβλέψεις πωλήσεων?
- Πόσο αποτελεσματικά στοχεύοντα οι κορυφαίοι πελάτες?
- Πόσο εύκολα προσδιορίζονται οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι και budgets της επιχείρησής;
- Πόσο γρήγορα ανταποκρίνεται η εταιρία στα αιτήματα των πελατών?

18.6 Συμπέρασμα

Η μίσθωση, υλοποίηση και διατήρηση μίας Hosted CRM Λύσης, μπορεί να παρουσιάζεται συγκριτικά πιο ελκυστική, αλλά δεν είναι πανάκεια. Η εφαρμογή ενός Hosted Πληροφοριακού Συστήματος CRM είναι σχετικά εύκολη, η δυσκολία όμως παρουσιάζεται στη δημιουργία των κατάλληλων υποδομών και διαδικασιών και στην αποδοχή του από τα στελέχη που θα υποστηρίξουν τις δυνατότητές του.

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

Σαφώς, η αποτυχία στην εξόρυξη όλων των πλεονεκτημάτων που μπορεί να αποδόσει ένα CRM σύστημα, αποδεικνύει πως η επένδυση είναι ουσιαστικά χαμένα χρήματα. Όμως το τελικό συμπέρασμα είναι πως στη σημερινή υψηλά ανταγωνιστική αγορά που κινούμαστε, οι επιχειρήσεις δεν αντέχουν οικονομικά την απώλεια πελατών



τους, με δεδομένο πως η προσέλκυση νέων πελατών κοστίζει πέντε φορές περισσότερο από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Η διατήρηση της πίστης των πελατών στην επιχείρηση μέσω μίας Hosted CRM Λύσης, μπορεί να σημάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας μίας επιχείρησης. Κερδισμένοι θα βγουν σίγουρα αυτοί που προλαβαίνουν τις εξελίξεις, σε αντίθεση με αυτούς που εισέρχονται τελευταίοι σε μία τάση που έχει ήδη αποφέρει αποτελέσματα σε άλλους πολλά χρόνια πριν.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Branding και Brand Loyalty

19. Branding και Brand Loyalty

19.1 Η Εξέλιξη της έννοιας της μάρκας

Ο όρος μάρκα, εδώ και αρκετά χρόνια, χρησιμοποιείται για να ξεχωρίσει ένα προϊόν από ένα άλλο. Η λέξη brand προέρχεται από την Νορβηγική λέξη brandr, που σημαίνει “to burn” (καίω). Η προέλευση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι αγρότες έκαigan τα ζώα τους, ώστε να τα σηματοδύουν και να τα ξεχωρίζουν. Σύμφωνα με τον Αμερικάνικο Συνεταιρισμό Μάρκετινγκ (American Marketing Association - AMA), μία μάρκα είναι «ένα όνομα, ένας όρος, ένα σημάδι, ένα σύμβολο ή ένα σχέδιο ή συνδιασμός όλων αυτών, με σκοπό να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα μίας εταιρείας από τα ανταγωνιστικά». Όταν κάποιος που ασχολείται με το μάρκετινγκ (marketer) δημιουργεί ένα καινούριο όνομα, ένα λογότυπο ή ένα σύμβολο για ένα νέο προϊόν, τότε λέμε ότι έχει δημιουργήσει μία μάρκα (brand).

19.2 Μάρκες και Προϊόντα

Είναι πολύ σημαντικό να ξεχωρίσουμε τη μάρκα (brand) από το προϊόν (product). Τα προϊόντα κατασκευάζονται στην εταιρεία, ενώ οι μάρκες δημιουργούνται στο μυαλό. Ο Kotler (2003) επισημαίνει ότι προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μία αγορά για απόκτηση, χρήση και κατανάλωση και θα ικανοποιήσει μία ανάγκη ή μία επιθυμία. Επομένως, ένα προϊόν είναι ένα φυσικό αγαθό (αυτοκίνητο, καρέκλα, υπολογιστής) ή μία υπηρεσία (αεροπορική εταιρεία, τράπεζα), ή ένα πρόσωπο (πολιτικός: Bill Clinton, αθλητής: Michael Jordan) ή ένας οργανισμός (εμπορικός οργανισμός - βιομηχανία) ή ένας τόπος (πόλη, χώρα).

Ο Kotler (2003) καθορίζει 5 επίπεδα ενός προϊόντος:

1. **Το βασικό όφελος** (core benefit): είναι αυτό που αγοράζει ο πελάτης.
2. **Το βασικό προϊόν** (basic product): είναι τα χαρακτηριστικά και τα συστατικά του προϊόντος.
3. **Το αναμενόμενο προϊόν** (expected product): είναι τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται δεδομένα.
4. **Το διευρυμένο προϊόν** (augmented product): είναι τα χαρακτηριστικά που ξεπερνούν τις προσδοκίες του καταναλωτή – ότι δίνεται επιπλέον.
5. **Το δυνητικό προϊόν** (potential product): είναι τα χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να δοθούν επιπλέον και θα ενθουσίαζαν τον αγοραστή.

19.3 Η Αξία της Μάρκας

Η μάρκα είναι ένα περιουσιακό στοιχείο μίας εταιρείας, που παράγει μία αξία. Η αξία μίας μάρκας είναι η αξία των επιπρόσθετων χρηματορροών που παράχθηκαν από ένα προϊόν, επειδή αυτό ταυτίστηκε με τη μάρκα του [Aaker, 1991]. Η αξία της μάρκας ορίζεται ως ένα σύνολο περιουσιακών στοιχείων και χρηματικών υποχρεώσεων, που συνδέονται με τη μάρκα, το όνομα της και το σύμβολο της, που



αυξάνει ή ελαττώνει την αξία που παρέχεται από ένα προϊόν ή υπηρεσία που ανταλλάσσεται με τους πελάτες της εταιρείας [Aaker, 1994].

Το Market Science Institute (2002) θεωρεί ότι η αξία της μάρκας καθορίζεται από τον πελάτη και όχι από την εταιρεία. Από αυτήν την άποψη, το Ινστιτούτο ορίζει την αξία της μάρκας ως «το σύνολο των σχέσεων του καταναλωτή με τη μάρκα, που επιτρέπει στη μάρκα να δημιουργήσει μεγαλύτερο τζίρο από ότι, εάν το προϊόν δεν είχε αυτή τη μάρκα». Έτσι η αξία της μάρκας γίνεται συνεχώς πιο σημαντική στην στρατηγική και στη διοίκηση των εταιρειών [Εξαδάκτυλος, 1997].

Η αξία της μάρκας περιλαμβάνει κάποιες έννοιες [Aaker, 1991]. Αυτές είναι:

- **Η προσήλωση στη μάρκα (brand loyalty):** Η προσήλωση στη μάρκα αναφέρεται στο βαθμό προσκόλλησης μεταξύ του καταναλωτή και της μάρκας. Με βάση αυτόν τον ορισμό, η προσήλωση στη μάρκα ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας αποτίμησης της ικανοποίησης των καταναλωτών.
- **Η αναγνωρισιμότητα (brand awareness):** Οι άνθρωποι συχνά αγοράζουν μία οικεία μάρκα επειδή νιώθουν άνετα με το οικείο. Επίσης, η μάρκα που είναι οικεία, είναι πιθανόν αξιόπιστη. Μία αναγνωρίσιμη μάρκα μπορεί συχνά να επιλεγεί έναντι μιας άγνωστης. Ο βαθμός αναγνώρισης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, στα πλαίσια στα οποία η μάρκα θα πρέπει πρώτα να εισέλθει στο μυαλό των καταναλωτών ως μία από τις μάρκες που θα αξιολογηθούν πριν από μία αγορά. Μία άγνωστη μάρκα συχνά έχει ελάχιστες ελπίδες επιλογής [Aaker, 1991].
- **Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality):** Η ποιότητα ενός προϊόντος αναφέρεται στην αντίληψη που έχει ο καταναλωτής για τη γενική ποιότητα ή την υπεροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δίνοντας προσοχή και σε άλλες παραμέτρους. Είναι μία κρίση του καταναλωτή σχετικά με την τελειότητα και την υπεροχή του προϊόντος, ο οποίος μπορεί να μεταβιβάσει την υπεροχή αυτή στη μάρκα [Aaker, 1994]. Μία υψηλή αντιλαμβανόμενη ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της τιμής της μάρκας, επιτρέποντας στη διοίκηση να αποφύγει τον έντονο ανταγωνισμό τιμών. Επίσης, η ευνοϊκή αντιλαμβανόμενη ποιότητα διευκολύνει την επέκταση της σειράς μίας μάρκας, καθώς η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μίας μάρκας μεταβιβάζεται και στα συγγενικά προϊόντα.
- **Οι συσχετισμοί / εικόνα μάρκας (brand association / brand image):** Συσχετισμός της μάρκας είναι ο,τιδήποτε «συνδέεται» με την ενθύμηση της μάρκας [Aaker, 1991]. Η σύνδεση με μία μάρκα είναι μεγαλύτερη όταν βασίζεται σε πολλές εμπειρίες ή εκθέσεις σε μηνύματα, από ότι σε λίγες. Η εικόνα της μάρκας είναι ένα σύνολο συσχετισμών. Οι συσχετισμοί δημιουργούν αξία για τη μάρκα καθώς:
 - i. Βοηθούν στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών
 - ii. Διαφοροποιούν τη μάρκα



- iii. Δημιουργούν λόγο αγοράς
- iv. Δημιουργούν θετικές στάσεις και συναισθήματα

- **Άλλα ιδιοκτησιακά στοιχεία της εταιρίας (other propriety brand assets):** όπως είναι κάποια προγράμματα για τους πελάτες, π.χ. προγράμματα συχνών πελατών, κ.α.

Για να υπάρχει καταναλωτική προσήλωση θα πρέπει να συνυπάρχουν όλοι ή τουλάχιστον αρκετοί από τους παραπάνω όρους.

19.4 Έμφυτη Αξία της Μάρκας-Brand Equity

Σύμφωνα με τον Aaker (1996), οι μάρκες εκφράζουν το brand equity, το οποίο αναφέρεται στην έμφυτη αξία μίας αναγνωρισμένης μάρκας. Η προσήλωση είναι η κύρια διάσταση της αξίας της μάρκας (brand equity) (Beatden et al., 1992). Εάν οι καταναλωτές είναι αδιάφοροι για τη μάρκα και είναι αρκετά ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής, η μάρκα έχει μικρή αξία- μικρό equity. Αντίθετα, αν ένας καταναλωτής αγοράζει την ίδια μάρκα κάθε φορά, αδιαφορώντας για την τιμή της, τότε αυξάνεται η αξία της μάρκας. Είναι πολύ σημαντικό για μία μάρκα να έχει αυξημένο το brand equity, γιατί αυτό δείχνει πόσο γνωστή είναι στην καταναλωτική αγορά και τη θέση έχει στο μυαλό του καταναλωτή. Έτσι, οι μάρκες, που έχουν υψηλή αξία μάρκας-υψηλό brand equity, είναι αυτές που θα έρθουν πρώτες στο μυαλό του καταναλωτή, όταν θα προβεί στην αγορά ενός προϊόντος μίας προϊοντικής κατηγορίας. Για παράδειγμα, αν ένας καταναλωτής θέλει να αγοράσει αθλητικά παπούτσια, η πρώτη μάρκα που θα του έρθει στο μυαλό μπορεί να είναι η Nike, αν θελήσει να αγοράσει μπύρα, είναι πιθανό να σκεφτεί Heineken. Αυτό σημαίνει ότι η μάρκα Nike και η μάρκα Heineken έχουν υψηλό brand equity. Για κάθε μία προϊοντική κατηγορία υπάρχει μία μάρκα που θεωρείται η πιο δημοφιλής και είναι η πρώτη που σκέφτεται ο καταναλωτής. Το αν, όμως, θα κάνει πράξη τη σκέψη του, δηλαδή, αν θα οδηγηθεί σε αγορά της μάρκας, εξαρτάται από την κατηγορία στην οποία ανήκει (αν είναι ευαίσθητοποιημένος στο θέμα της τιμής, αν είναι προσηλωμένος στη μάρκα αυτή, κ.α.) και κατά πόσο η μάρκα αυτή τον ικανοποιεί.

19.5 Τα Οφέλη της Μάρκας

Μία σημαντική ερώτηση είναι, γιατί η μάρκα είναι τόσο σημαντική; Τι λειτουργίες επιτελεί και έχει τόση αξία για τον τομέα του μάρκετινγκ; Ποια είναι η σημασία της μάρκας για τους καταναλωτές και ποια για τις εταιρείες;

Η Klein (2000), υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές είναι έρμαιο των πολυεθνικών εταιρειών και των μαρκών και ότι η παγκοσμιοποίηση είναι κάτι κακό, ιδίως για τις φτωχές χώρες. Θεωρεί ότι στη νέα, παγκόσμια οικονομία, οι μάρκες (brands) αντιπροσωπεύουν ένα τεράστιο μερίδιο της αξίας των εταιρειών και αποτελούν τη μεγαλύτερη πηγή των κερδών τους. Ως εκ τούτου οι εταιρείες, αντί να παράγουν προϊόντα, επικεντρώνονται στο μάρκετινγκ εικόνων (images) και τρόπου ζωής (lifestyle). Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτά που υποστηρίζει η Klein (2000), οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι μάρκες κάνουν κακό. Η άποψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με αυτά που υποστηρίζουν, στις μέρες μας, αυτοί που ασχολούνται με το μάρκετινγκ,



δηλαδή, ότι οι μάρκες κάνουν περισσότερο καλό παρά κακό. Με λίγα λόγια, αυτοί που ασχολούνται με το μάρκετινγκ υποστηρίζουν ότι οι μάρκες ωφελούν τον καταναλωτή.

Πίνακας 19.5-1 Τα οφέλη της μάρκας για τους καταναλωτές και τις εταιρείες.

Καταναλωτές	Εταιρίες
<ul style="list-style-type: none">▪ Γνώση για την προέλευση του προϊόντος.▪ Εμπιστοσύνη στον κατασκευαστή του προϊόντος.▪ Μείωση ρίσκου.▪ Μείωση κόστους για την έρευνα αγοράς.▪ Υπόσχεση, εγγύηση και σύμβαση με τον κατασκευαστή του προϊόντος.▪ Συμβολικό προϊόν.▪ Εξαιρετική ποιότητα.	<ul style="list-style-type: none">▪ Μέσω αναγνώρισης για την απλοποίηση του χειρισμού.▪ Μέσω για τη νομική προστασία των μοναδικών χαρακτηριστικών .▪ Εξαιρετική ποιότητα που ικανοποιεί τους αγοραστές.▪ Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.▪ Πηγή οικονομικών απολαβών.

Ο Kotler (2003) δίνει έμφαση στην εμπιστοσύνη που πρέπει να υπάρχει στις σχέσεις των καταναλωτών με τις εταιρείες. Για το λόγο αυτό, περιγράφει τη μάρκα ως την υπόσχεση που δίνει η εταιρεία στους καταναλωτές, ότι η μάρκα θα προσφέρει στον αγοραστή συγκεκριμένες αξίες, οφέλη και υπηρεσίες.

Επιπρόσθετα, μέσω του branding χτίζεται η εικόνα ενός προϊόντος, η οποία επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος και αυξάνει την αξία της μάρκας για τους καταναλωτές. Έτσι, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, ένας καταναλωτής να οδηγηθεί στην αφοσίωση (Chernatory & McDonald, 1998).

Επομένως, η μάρκα είναι η μοναδική προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος, η οποία εκτιμάται από τον καταναλωτή και την εταιρεία. Η μάρκα είναι πετυχημένη όταν οδηγεί στην προσήλωση των καταναλωτών και στην αύξηση των κερδών μία εταιρείας, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών – φυσικών και συναισθηματικών – των καταναλωτών (Hankinson & Cowking, 1996).



20. Branding και διαχείριση των σχέσεων με τους καταναλωτές - CRM

20.1 Εισαγωγή

Ο κλάδος της διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων (CRM) ασχολείται με τον τρόπο που επιθυμούν οι καταναλωτές να εξυπηρετούνται και προσφέρει ένα λειτουργικό και αποτελεσματικό τρόπο συμπεριφοράς των εταιρειών στους καταναλωτές (Peppers & Rogers 2004). Θεμέλιο της διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων αποτελούν οι σχέσεις των πελατών, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν. Τι ακριβώς, όμως, είναι η διαχείριση των καταναλωτικών σχέσεων; Οι Kotler και Armstrong (2004) την ορίζουν ως τη γενική διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης επικερδών σχέσεων με τους πελάτες, οι οποίες βασίζονται στην ικανοποίηση των πελατών. Οι Zikmund, McLeod και Gilbert (2003), όμως, την ορίζουν, με έναν τρόπο πιο τεχνολογικό, ως μία στρατηγική των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί την τεχνολογία της πληροφορίας με σκοπό να εξασφαλίσει αξιόπιστους πελάτες και να δημιουργήσει σωστές σχέσεις ανάμεσα στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις.

Τα προγράμματα διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων βοηθούν μία εταιρεία να αναγνωρίσει και να στοχεύσει στους πιο κατάλληλους πελάτες, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, όπου ο σημαντικότερος είναι η αύξηση των κερδών (Dorsch, Carlson, Raymond & Ranson, 2001). Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τη διαχείριση αυτή με σκοπό τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες τους (Beverland, 2001). Μία εταιρεία εξασφαλίζει προστιθέμενη αξία για τους πελάτες της με την σωστή διαχείριση των σχέσεων αγοραστή – πωλητή (Reynolds & Arnold, 2000). Εξαιτίας της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών, οι πωλητές έχουν μετατραπεί σε «διαχειριστές σχέσεων» (Crosby, Evans & Cowels, 1990), υλοποιώντας τα προγράμματα διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων (Guenzi, 2002. Periatt, LeMay & Chakrabarty, 2004).

20.2 Οι Τέσσερις Διαστάσεις της Διαχείρισης των Καταναλωτικών Σχέσεων (Customer Relationship Management)

Η υλοποίηση της διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων περιλαμβάνει τέσσερις δραστηριότητες: **(1)** την εστίαση σε πελάτες κλειδιά (focusing on key customers) (Srivastava, Shervani & Fahey, 1999), **(2)** την οργάνωση της διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων (organizing around CRM) (Homburg, Workman & Jensen, 2000. Langerak & Verhoef, 2003), **(3)** τη διαχείριση της γνώσης (managing knowledge) (Στεφάνου, Σαρμανιώτης και Σταφυλά, 2003) και **(4)** τη συγχώνευση της διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων με την τεχνολογία (incorporating CRM – based technology) (Bhaskar 2004. Chen & Ching, 2004). Ο Yim (2002) στην προσπάθειά του να δώσει έναν διαφορετικό ορισμό της διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων, ο οποίος βασίζεται στο συνδιασμό του μάρκετινγκ, της διαχείρισης και της τεχνολογίας της πληροφορίας, ανέφερε τέσσερις έννοιες, όπου ο συνδιασμός τους οδηγεί στην επιτυχή υλοποίηση της διαχείρισης των καταναλωτικών σχέσεων και στην ανάπτυξη σχέσεων με τους καταναλωτές (Day, 2003; Kotler & Armstrong, 2004). Οι έννοιες αυτές είναι: (1) στρατηγική, (2) καταναλωτές, (3) διαδικασίες και (4) τεχνολογία (Crosby & Johnson, 2001. Fox & Stead, 2001. Ryals & Knox, 2001).



Μία εταιρεία που προσπαθεί να υλοποιήσει προγράμματα διαχείρισης καταναλωτικών σχέσεων επιτυχώς, πρέπει να επικεντρωθεί στον καταναλωτή (Ryals & Knox, 2001). Όλες οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες κλειδιά, που προσδιορίζονται ως «διαρκείς υπολογισμοί αξίας», επιδρούν στη διαχείριση των καταναλωτικών σχέσεων (Jain & Singh, 2002. Schmid & Weber, 1998). Ο κύριος στόχος είναι η δημιουργία πετυχημένων σχέσεων με τους καταναλωτές, ώστε η μάρκα να είναι απαραίτητη για τους πιο κερδοφόρους πελάτες (Vandermerwe, 2004). Όταν συμβαίνει αυτό, τότε αυξάνονται οι πωλήσεις και καλλιεργούνται μακροχρόνιες σχέσεις με τους καταναλωτές, προσφέροντας σε αυτούς πιο εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Armstrong & Kotler, 2003. Srinivasan, Anderson & Ponnawolu, 2002).

Η διαχείριση των καταναλωτικών σχέσεων είναι άμεσα συνδεδεμένη, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, με τη διαχείριση της γνώσης και στοχεύει στο μετασχηματισμό των πληροφοριών που έχει μία εταιρεία για τους καταναλωτές, σε γνώση των καταναλωτών αυτών (Freeland 2003. Peppard 2000. Plessis & Boon, 2004. Στεφάνου, Σαρμανιώτης & Σταφυλά, 2003. Stringfellow, Nie & Bowen, 2004). Πιο συγκεκριμένα, πρέπει η εταιρεία να εξασφαλίσει τη γνώση των αναγκών των καταναλωτών, αλλά και τη γνώση των ίδιων των καταναλωτών, ως προσωπικότητες, μέσω των αλληλεπιδράσεων με τους ίδιους τους καταναλωτές (Brohman et al., 2003). Η γνώση για τους καταναλωτές, με αυτό τον τρόπο, γεννάει ανάγκες, τις οποίες πρέπει να συμμεριστεί η εταιρεία και να τις καλύψει, με σκοπό να κερδίσει τον καταναλωτή (Peppard 2000. Ryals & Knox, 2001). Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία εφοδιάζεται με γνώση για τους καταναλωτές, με σκοπό να προσαρμόσει τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της στις ανάγκες των πελατών (Armstrong & Kotler, 2003).

20.3 Η Προσήλωση στη Μάρκα ως μία Περίπτωση της Διαχείρισης των Καταναλωτικών Σχέσεων (CRM)

Η διαχείριση των καταναλωτικών σχέσεων (CRM) είναι το κλειδί του σύγχρονου μάρκετινγκ. Η δημιουργία σχέσεων μεταξύ της μάρκας και του καταναλωτή μπορεί να οδηγήσει έναν καταναλωτή στην προσήλωση (brand loyalty). Η αφοσίωση στη μάρκα (brand loyalty) θεωρείται μία ιδιαίτερη περίπτωση του κλάδου των καταναλωτικών σχέσεων, όπου ο καταναλωτής δημιουργεί μία συγκεκριμένη, συναισθηματική-ψυχολογική σχέση με τη μάρκα (affective commitment) (Fournier, 1998). Η δέσμευση του καταναλωτή είναι το κύριο στοιχείο στην ανάπτυξη και στη διατήρηση των καταναλωτικών σχέσεων, γιατί αποτελεί την ψυχολογική δύναμη που συνδέει τον καταναλωτή με την εκάστοτε μάρκα (Bansal et al., 2004. Morgan & Hunt, 1994).

Ο Fournier (1998) υποστηρίζει, ότι ο καταναλωτής αισθάνεται ότι δημιουργεί μία σχέση με τη μάρκα που αγοράζει. Σύμφωνα με τον Berry (2000), κάποιες ευρέως διαδεδομένες μάρκες, όπως για παράδειγμα τα Starbucks Coffee, δημιουργούν ισχυρές, συναισθηματικές σχέσεις με τους πελάτες τους και προσπαθούν να δείξουν στους πελάτες τους πως αποτελούν μέρος της ιστορίας τους. Η κατάσταση αυτή οδηγεί τον καταναλωτή να δεθεί με μία μάρκα και τον προδιαθέτει θετικά απέναντι σε αυτή. Κάθε μάρκα έχει τη δική της ιστορία, δημιουργεί το δικό της παραμύθι και όταν ο καταναλωτής νιώσει ότι πρωταγωνιστεί σε αυτό, τότε ταυτίζεται με τη μάρκα και νιώθει συναισθηματικά δεσμευμένος (affective commitment) με αυτή. Όταν ένας καταναλωτής νιώσει συναισθηματικά δεσμευμένος τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αφοσιωθεί σε μία μάρκα (brand loyalty).



21. Προσήλωση – Αφοσίωση στη Μάρκα (Brand Loyalty)

21.1 Εισαγωγή

Για πολλά χρόνια, ο μοναδικός δίαυλος επικοινωνίας των επιχειρήσεων με τους καταναλωτές ήταν οι διαφημίσεις. Σήμερα, ακολουθούν έναν άλλον, πολύ πιο «προσωπικό» δρόμο: δημιουργούν κλαμπ πιστών καταναλωτών, τους οποίους ενημερώνουν κατ' ιδίαν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, ενώ παράλληλα επιβραβεύουν με δωροεπιταγές και εκπτώσεις τη συνέπειά τους να αγοράζουν τακτικά από τη συγκεκριμένη εταιρεία.

Η προσήλωση στη μάρκα ορίζεται ως «η προσχεδιασμένη (όχι τυχαία) συμπεριφορική αντίδραση (αγορά) που εκδηλώνεται σε μία ή παραπάνω εναλλακτικές μάρκες μέσα από την ομάδα των μαρκών μίας προϊοντικής κατηγορίας και είναι μία λειτουργία ψυχολογικής διαδικασίας». Ο θεμελιώδης, αυτός, ορισμός της προσήλωσης στη μάρκα χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλο στην έρευνα για την προσήλωση στη μάρκα, και προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Jacoby (1971).

Η προσήλωση στη μάρκα είναι η στάση προτίμησης ενός καταναλωτή απέναντι σε μία συγκεκριμένη μάρκα. Όταν η προσήλωση στη μάρκα είναι αρκετά μεγάλη, οι καταναλωτές μπορεί να κάνουν επαναληπτικές αγορές της ίδιας μάρκας όταν χρειάζονται ένα προϊόν αυτής της κατηγορίας. Ακόμα και αν η προσήλωση σε μια μάρκα δεν οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές (repurchase intention) από τον καταναλωτή, η μάρκα θα είναι μία από τις πιθανές επιλογές του καταναλωτή, όταν επιθυμεί να προβεί σε μια αγορά (Σιώμκος, 1994).

Για κάθε εταιρεία κοστίζει το να κερδίσει καινούργιους πελάτες, ενώ είναι σχετικά οικονομικό το να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες, ειδικά όταν είναι ικανοποιημένοι με τη μάρκα της. Για τον λόγο αυτό, τα τελευταία 5 με 10 χρόνια έχει δοθεί άλλη έμφαση στον καταναλωτή, τον οποίο πλέον οι εταιρείες τον βλέπουν ως ένα περυσιακό στοιχείο της εταιρείας τους και όχι ως έναν απλό αγοραστή. Έτσι, βασικός στόχος μίας εταιρείας είναι να βρει ποιοι καταναλωτές είναι πιο κατάλληλοι για την εταιρεία, ποιοι αποτελούν αξία για την εταιρεία, δηλαδή, ποιοι καταναλωτές τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι στη μάρκα της εταιρείας. Οι καταναλωτές αυτοί δεν είναι απαραίτητα και οι πιο πλούσιοι. Ένας καταναλωτής που ξοδεύει το ποσό των 50€ κάθε μήνα για είκοσι χρόνια, αξίζει περισσότερο από πέντε καταναλωτές που θα αφήσουν στην εταιρεία το ποσό των 700€ μία φορά και δεν θα ψωνίσουν ξανά από αυτήν την εταιρεία. Οι καταναλωτές θεωρούνται από την εταιρεία η πηγή κέρδους τους και όχι μία απλή συναλλαγή. Ακόμα, μερικοί πελάτες, όταν είναι αφοσιωμένοι σε μία μάρκα βοηθούν στην προβολή της μάρκας και την επαινούν σε νέους πελάτες (advocacy intention). Η προσήλωση ενός καταναλωτή είναι συχνά ο πυρήνας της αξίας μίας μάρκας και είναι ένα μέτρο του δεσμού που έχει ένας καταναλωτής με μία μάρκα. Καθώς η προσήλωση ενός καταναλωτή στη μάρκα αυξάνεται, μειώνεται η ευπάθεια της στάσης του απέναντι στις επιθέσεις του ανταγωνισμού (Aaker, 1991). Όταν μία εταιρεία καταλάβει ότι ένας καταναλωτής είναι αφοσιωμένος σε μία ανταγωνιστική μάρκα, δύσκολα θα προσπαθήσει να τον αποσπάσει από αυτή, διότι θα της κοστίζει περισσότερο (Aaker, 1991).



Μάλιστα, σε μια αγορά που αντιμετωπίζει τους τελευταίους μήνες τις αύξουσες συνέπειες της οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το εργαλείο αυτό για να κερδίσουν καταναλωτές, ενώ οι καταναλωτές για να μειώνουν το σύνολο του λογαριασμού τους.

Χωρίς καμία χρηματική επιβάρυνση, ο καταναλωτής μπορεί να προμηθευθεί από την επιχείρηση μία κάρτα μέλους, δίνοντας συγκεκριμένα στοιχεία του, όπως επάγγελμα, ηλικία και οικογενειακή του κατάσταση. Η επιχείρηση δεσμεύεται ότι τα στοιχεία αυτά δεν πρόκειται να διατεθούν για άλλη χρήση και τα χρησιμοποιεί για να μελετήσει το προφίλ του καταναλωτικού κοινού που προσεγγίζει τα καταστήματά της, ώστε να διαμορφώσει την πολιτική που θα ακολουθήσει σε σχέση με τον ανταγωνισμό. «Είναι ένα έξυπνο εργαλείο. Η κάρτα πιστότητας δημιουργεί μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, με οφέλη και για τους δυο», εξηγεί στέλεχος μεγάλης λιανεμπορικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις, έχοντας κατανοήσει το προφίλ των καταναλωτών, μπορούν να κάνουν στοχευόμενες προσφορές στους πελάτες τους στέλνοντας επιστολές, φυλλάδια, ακόμα και e-mail, ενώ τους ανταμείβουν με πόντους -ανάλογα με το ύψος των αγορών- που εξαργυρώνονται.

Τον τελευταίο καιρό στο παιχνίδι των καρτών πιστότητας μπαίνουν ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, από όλους τους κλάδους της αγοράς. Υπολογίζεται ότι 8 στους 10 Έλληνες καταναλωτές χρησιμοποιούν τις κάρτες μέλους, ενώ 2 στις 4 μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ανάλογες κάρτες.

Πρώτα τα σούπερ μάρκετ

Σχεδόν όλες οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ προσφέρουν πλέον κάρτες αυτού του είδους, πραγματοποιώντας περιοδικά εκπτώσεις από 5% έως και 30%, είτε σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων είτε σε μεμονωμένα προϊόντα. Επιπλέον, οι πιστοί καταναλωτές ανταμείβονται με εκπτωτικά κουπόνια που αποστέλλονται ταχυδρομικά στα σπίτια τους, αλλά και με πόντους (ανάλογα με τις αγορές), οι οποίοι πιστώνονται στις κάρτες μέλους και στη συνέχεια μπορούν να μετατραπούν σε χρήσιμα δώρα, δωροεπιταγές ή συμμετοχή σε κληρώσεις με έπαθλο αυτοκίνητα και ταξίδια.

Υπολογίζεται ότι η χρήση των καρτών προνομίων στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, με το 80% των πελατών να τις αξιοποιεί κατά τις αγορές προϊόντων. Οι A-B Βασιλόπουλος, Carefour Μαρινόπουλος, Dia και Ατλάντικ είναι μερικές από τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ που δίνουν μπόνους στους πιστούς πελάτες τους.

Το υπόλοιπο λιανεμπόριο

Δημοφιλείς είναι όμως το τελευταίο διάστημα οι κάρτες προνομίων και στις αλυσίδες ένδυσης και υπόδησης, στα βιβλιοπωλεία, αλλά και στα πολυκαταστήματα. Οι προσφορές προς τον καταναλωτή έχουν τη μορφή έκπτωσης (από 10% έως και 20%) αλλά και ενημέρωσής του, μέσω καταλόγων, για τις νέες τάσεις στην ένδυση και την υπόδηση, στα βιβλιοπωλεία, αλλά και στα πολυκαταστήματα.

Οι προσφορές προς τον καταναλωτή έχουν τη μορφή έκπτωσης (από 10% έως και 20%) αλλά και ενημέρωσής του, μέσω καταλόγων, για τις νέες τάσεις στην ένδυση και



την υπόδηση. Επίσης, προσφέρονται δώρα (για παράδειγμα, τσάντες, αξεσουάρ ένδυσης κλπ) με τη συμπλήρωση ενός ορισμένου ύψους αγορών. Τέτοιες κάρτες έχουν δημιουργήσει για τους πελάτες τους, μεταξύ άλλων, τα πολυκαταστήματα Notos, F-Fokas, Marks & Spencer, Sephora, Prenatal, Glavas, Arivita, Παρουσίαση, Fnac, Ianos και τα καταστήματα Πατασωτηρίου.

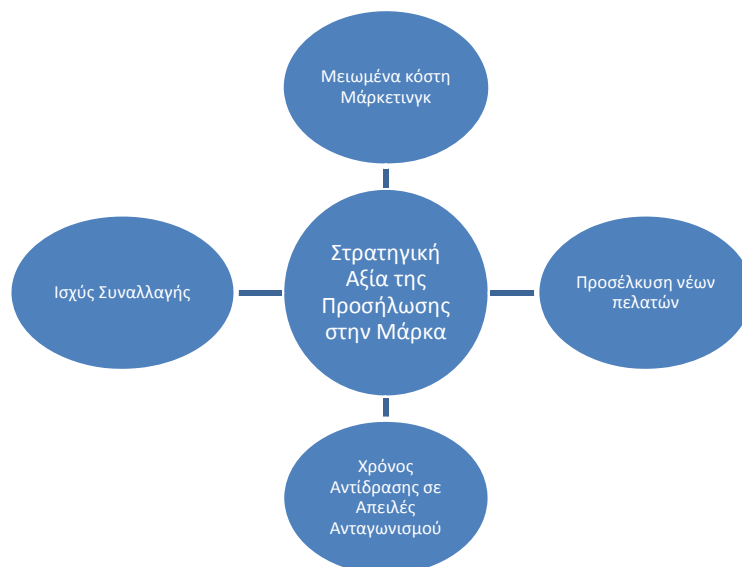
Ο τομέα των υπηρεσιών

Στο παιχνίδι των μπόνους έχουν μπει και οι εταιρείες πετρελαιοειδών (πχ Shell, BP κá), προσφέροντας στους καταναλωτές που ανεφοδιάζουν τα αυτοκίνητά τους σε βενζινάδικα συγκεκριμένων εταιρειών από δωρεάν πλύσιμο μέχρι συστήματα οικιακού κινηματογράφου. Τα λίτρα της βενζίνης «μεταφράζονται» σε πόντους και στη συνέχεια μετατρέπονται σε δώρα, ενώ προϊόντα υψηλής ποιότητας (πχ βενζίνη 100 οκτανίων, λάδια κλπ) δίνουν επιπλέον πόντους και προνόμια. Ειδικές προβολές, προσκλήσεις και έκπτωση σε εισιτήρια κερδίζουν οι κάτοχοι καρτών προνομίων που διαθέτουν αλυσίδες κινηματογραφικών αιθουσών.

Όμως και μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως ο όμιλος Grecotel, αλλά και όλες σχεδόν οι αεροπορικές εταιρείες (πχ Ολυμπιακή, Aegean κá), ακόμα και οι ναυτιλιακές (πχ Super Fast, Blue Star, Hellenics Seaways κá) έχουν δημιουργήσει ανάλογες κάρτες, επιβραβεύοντας τους πελάτες τους με δωρεάν ταξίδια, διανυκτερεύσεις και άλλα δώρα.

21.2 Η Στρατηγική Αξία της Προσήλωσης στη Μάρκα

Η προσήλωση των πελατών στη μάρκα αντιπροσωπεύει ένα στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο, το οποίο εάν διοικηθεί και καλλιεργηθεί σωστά έχει τη δυνατότητα να παρέχει αξία με πολλούς τρόπους, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο σχήμα (Aaker, 1991):



Σχήμα 21.2-1 Στρατηγική αξία της προσήλωσης στη μάρκα (Aaker, 1991)



21.3 Μειωμένα Κόστη Μάρκετινγκ

Για μία εταιρεία είναι, συνήθως, εύκολο να κρατήσει τους υπάρχοντες πελάτες της, εφόσον δεν είναι δυσαρεστημένοι από τα προϊόντα της. Κάτι που είναι γνώριμο και οικείο σημαίνει πως είναι βολικό και καθησυχαστικό. Τις περισσότερες φορές, είναι πολύ πιο οικονομικό, για μία εταιρεία, να διατηρήσει τους πελάτες της που είναι ικανοποιημένοι και, επομένως, είναι ελάχιστοι οι λόγοι που θα τους οδηγήσουν στην αλλαγή της μάρκας, από το να βρεθούν καινούριοι πελάτες. Όσο υψηλότερη είναι η προσήλωση τόσο ευκολότερο είναι να μείνουν χαρούμενοι οι πελάτες. Ωστόσο, οι πελάτες φεύγουν όταν νιώθουν παραμελημένοι. Η πραγματική πρόκληση είναι να μειωθεί ο αριθμός αυτών που φεύγουν.

Η προσήλωση των πελατών είναι και ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου για τους ανταγωνιστές. Όταν μία εταιρεία εισέρχεται σε μία αγορά, όπου οι καταναλωτές είναι ήδη προσηλωμένοι ή έστω ικανοποιημένοι με μία μάρκα, τότε θα πρέπει να δελεαστούν για να αλλάξουν μάρκα και αυτό απαιτεί σημαντικούς πόρους. Έτσι, μειώνονται τα δυνητικά κέρδη για την εταιρεία που εισέρχεται. Όμως, για να συμβεί αυτό θα πρέπει οι ανταγωνιστές να γνωρίζουν την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα της ανταγωνιστικής εταιρείας. Αυτό το πετυχαίνουν οι εταιρείες με τη διαφήμιση ή με την ποιότητα παραγωγής.

21.4 Ισχύς Συναλλαγής

Ορισμένες μάρκες με ισχυρή προσήλωση από μέρους των καταναλωτών έχουν διασφαλισμένη θέση στα ράφια των καταστημάτων λιανικής. Αυτό συμβαίνει, διότι οι λιανέμποροι γνωρίζουν πως οι πελάτες μπαίνουν στο κατάστημα και περιμένουν να βρουν κάποιες μάρκες. Μάλιστα όταν παρατηρούνται περιπτώσεις εξαιρετικά υψηλής προσήλωσης, όπως, για παράδειγμα, για μάρκες, όπως η Coca Cola ή η Nescafe, οι πελάτες ενός καταστήματος δεν θα το επισκεφτούν ξανά εάν δε βρουν τα προϊόντα που αναζητούν. Η ισχύς συναλλαγής είναι εξαιρετικά σημαντική όταν εισάγονται στην αγορά νέα μεγέθη, νέες ποικιλίες, παραλλαγές ή επεκτάσεις της σειράς μίας μάρκας.

21.5 Προσέλκυση Νέων Πελατών

Όταν μία μάρκα έχει μία πελατειακή βάση, η οποία απαρτίζεται από προσηλωμένους καταναλωτές και από άλλους που τους αρέσει η μάρκα, μπορεί να παρέχει επιβεβαίωση σε πιθανούς πελάτες, ειδικά όταν η αγορά εμπεριέχει κάποιο ρίσκο. Σημαντική, λοιπόν, για τομείς της αγοράς που είναι σχετικά νέοι ή έχουν ρίσκο, είναι η δημιουργία μίας βάσης πελατών, η οποία θα παίξει το ρόλο της ομάδας αναφοράς.

Ακόμα, μια σχετικά μεγάλη πελατειακή βάση, στην οποία είναι καταχωρημένοι οι ικανοποιημένοι πελάτες, δίνει την εικόνα ενός προϊόντος που είναι αποδεκτό, επιτυχημένο και το οποίο θα υπάρχει για καιρό και θα παρέχει υπηρεσίες βοήθειας και προϊόντικές βελτιώσεις. Το ότι μία εταιρεία θα μπορέσει να βοηθήσει τους πελάτες της όταν την χρειαστούν και το ότι τα προϊόντα της είναι αποδεκτά, είναι δύο από τα πράγματα που αναζητούν οι καταναλωτές, ειδικά σε τομείς της αγοράς όπου οι υπηρεσίες μετά την πώληση ή η προϊόντική βοήθεια είναι σημαντικές, όπως, για



παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία και οι κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τέλος, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ένας καταναλωτής να ανακαλύψει και να αναγνωρίσει ένα προϊόν μόνο και μόνο βλέποντάς το να το χρησιμοποιεί κάποιος άλλος. Μάλιστα, η ζωντανή χρήση του προϊόντος έχει πολύ μεγάλη αποτελεσματικότητα, ίση με την προβολή από πολλές διαφημίσεις. Το να δει κάποιος το προϊόν να χρησιμοποιείται από ένα φίλο, θα δημιουργήσει ένα δεσμό μνήμης με τη μάρκα και τον χρήστη, που μια διαφήμιση πολύ δύσκολα θα το έκανε. Έτσι, η ανάκληση της μάρκας θα είναι ισχυρότερη. Με άλλα λόγια, η χρησιμοποίηση της μάρκας από τους παλιούς πελάτες είναι η καλύτερη δυνατή διαφήμιση για τη μάρκα και είναι ικανή να αυξήσει την προσέλκυση νέων πελατών.

21.6 Χρόνος Αντίδρασης σε Απειλές Ανταγωνιστών

Όταν μία εταιρεία έχει προσηλωμένους πελάτες, τότε έχει και τα χρονικά περιθώρια για να φτάσει ή και να ξεπεράσει τις βελτιώσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων, που έχουν απήχηση στους καταναλωτές. Σε αγορές, όπως αυτή της υψηλής τεχνολογίας, συχνά οι καταναλωτές αναζητούν το πιο εξελιγμένο προϊόν. Όμως, υπάρχουν καταναλωτές που δεν αναζητούν νέα προϊόντα, κυρίως όταν είναι ικανοποιημένοι με τα ήδη υπάρχοντα, με αποτέλεσμα να μην ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις των ανταγωνιστών. Επιπρόσθετα, για τους πελάτες αυτούς, λόγω της αυξημένης ικανοποίησής τους, υπάρχει μικρή πιθανότητα διάθεσης για αλλαγή της μάρκας, ακόμα και αν πληροφορηθούν για το νέο προϊόν. Όταν μια εταιρεία διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο προσήλωσης στη μάρκα, τότε έχει την πολυτέλεια να επιλέξει τη λιγότερο επικίνδυνη στρατηγική, για να ακολουθεί τις εξελίξεις.

21.7 Παράγοντες που Διαμορφώνουν την Προσήλωση στη Μάρκα

Η προσήλωση στη μάρκα δεν έχει κάποιους «απόλυτους» και «καθολικούς» παράγοντες από τους οποίους πηγάζει και οι οποίοι ισχύουν κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η κατάσταση της οικονομίας, αλλά και οι καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων μίας περιοχής είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των καταναλωτών απέναντι σε μία μάρκα.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες τάσεις για την επίτευξη της προσήλωσης και η ισχύ τους υπάρχει, με διαφορετική ένταση, σε οποιαδήποτε κίνηση προς αυτή την κατεύθυνση. Μερικές από αυτές παραθέτονται παρακάτω (Σιώμκος, 1994):

Το επίπεδο προσήλωσης στη μάρκα εξαρτάται από την προϊόντική κατηγορία, δηλαδή διαφέρει από προϊόν σε προϊόν.

Σύμφωνα με την έρευνα της Dow Jones & Inc. (1989) η προσήλωση των καταναλωτών διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Έτσι, σύμφωνα πάντα με την παραπάνω έρευνα, τη μεγαλύτερη προσήλωση στη μάρκα για τις Η.Π.Α. εμφανίζουν οι κατηγορίες των τσιγάρων (71%), της μαγιονέζας (65%), οι οδοντόκρεμες (61%), ο καφές (58%), τα παυσίπονα (56%), τα φιλμ (56%), τα σαπούνια (53%), η κέτσαπ (51%), τα απορρυπαντικά (48%) και η μπίρα (48%). Αντίθετα, πολύ χαμηλή προσήλωση έχουν προϊόντα, όπως οι μπαταρίες (29%) και οι κονσέρβες λαχανικών



(25%). Η έρευνα αυτή, βέβαια, έγινε το 1989 και για μία συγκεκριμένη αγορά (Αμερικάνικη αγορά) και φυσικά αν γίνει σήμερα σε οποιαδήποτε χώρα ή περιοχή το πιο πιθανό είναι να έχουμε διαφορετικά αποτελέσματα. Αυτό, όμως, που μπορούμε να συγκρατήσουμε είναι πως η κάθε προϊοντική κατηγορία δημιουργεί μία προδιάθεση στους καταναλωτές για προσήλωση.

Το επίπεδο προσήλωσης στη μάρκα εξαρτάται από δημογραφικά χαρακτηριστικά του καταναλωτή.

Έχει παρατηρηθεί πως οι καταναλωτές που είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία ή οι καταναλωτές που έχουν υψηλότερο εισόδημα είναι πιο προσηλωμένοι σε μια μάρκα. Ακόμα, μερικές εθνικές ομάδες που υπάρχουν μέσα στο κοινωνικό σύνολο, σε παγκόσμιο επίπεδο ή σε επίπεδο μίας χώρας, εμφανίζονται ιδιαίτερα προσηλωμένες σε συγκεκριμένες μάρκες που παραδοσιακά προμηθεύουν αυτές τις αγορές. Τέλος, η προσήλωση των καταναλωτών εξαρτάται από την χώρα προέλευσης τους, καθώς καταναλωτές από τη Γαλλία, τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι λιγότερο πιστοί από τους καταναλωτές στις Η.Π.Α.

Η προσήλωση εξαρτάται από το αντιλαμβανόμενο ρίσκο

Οι καταναλωτές όταν έχουν άγχος για την επιλογή ενός προϊόντος ξοδεύουν περισσότερο χρόνο και συλλέγουν περισσότερες πληροφορίες για αυτό. Ένας τρόπος για να αποφύγουν αυτό το ρίσκο είναι να παραμείνουν προσηλωμένοι σε μία μάρκα με την οποία είναι ικανοποιημένοι αντί να αγοράζουν νέες ή αδοκίμαστες μάρκες. Αυτοί που έχουν υψηλότερο αντιλαμβανόμενο ρίσκο (perceived risk) είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί στις παλιές τους μάρκες από το να αγοράσουν νέες.

Η προσήλωση εξαρτάται από το βαθμό ανάμιξης του καταναλωτή

Η υψηλή ανάμιξη του καταναλωτή με ένα προϊόν οδηγεί σε εκτεταμένη αναζήτηση πληροφοριών και, τελικά, στην προσήλωση του στη μάρκα. Αντίθετα, η χαμηλή ανάμιξη οδηγεί στην αναγνωρισιμότητα μίας μάρκας και πιθανότατα σε αγορές λόγω συνήθειας. Αν η προσήλωση στη μάρκα σχετίζεται με τη δέσμευση του καταναλωτή με αυτή, τότε είναι ξεκάθαρο πως ένας καταναλωτής με χαμηλή ανάμιξη δεν μπορεί να θεωρηθεί αφοσιωμένος σε μία μάρκα.

Η προσήλωση δημιουργείται σε διάφορες χρονικές στιγμές στη ζωή του καταναλωτή.

Στοιχεία ερευνών αποδεικνύουν πως ένα μεγάλο μέρος της προσήλωσης στη μάρκα αναπτύσσεται στη νεαρή ηλικία των καταναλωτών, μέσα στην οικογενειακή ζωή. Κλασικά παιχνίδια, όπως Lego, κούκλες Barbie και τρενάκια είναι από τα πιο δημοφιλή παιχνίδια τα Χριστούγεννα ή σε άλλες γιορτές, καθώς οι baby boomers προσπαθούν να μεταβιβάσουν παραδοσιακές αξίες στα παιδιά τους, με το να τους αγοράσουν τα παιχνίδια που θυμούνται πιο καλά. Μάλιστα η νοσταλγία έγινε ένα σημαντικό διαφημιστικό όπλο σε αυτήν την αγορά.



Οι ανταμοιβές στις αγορές δε δημιουργούν προσήλωση στην μάρκα.

Παρατηρείται στην αγορά μια διαρκώς αυξανόμενη προώθηση προϊόντων μέσω ανταμοιβών για την αγορά ενός αγαθού. Στην προσπάθεια τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους πολλές εταιρείες ξοδεύουν ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους για τέτοιου είδους ενέργειες αντί για διαφήμιση. Όμως, παρόλο που αυτές οι προωθητικές ενέργειες αυξάνουν τις πωλήσεις βραχυχρόνια, έρευνες έχουν δείξει πως οι προσηλωμένοι καταναλωτές επωφελούνται από αυτές για να αυξήσουν τις αγορές τους και δεν είναι αφοσιωμένοι στη μάρκα. Έτσι, οι ευκαιριακοί, αυτοί, πελάτες γρήγορα θα αλλάξουν μάρκα όταν θα σταματήσει η προσφορά και θα εμφανιστεί ένα προϊόν με καλύτερη τιμή.

21.8 Φάσεις Καταναλωτικής Προσήλωσης

Σύμφωνα με τον Oliver (1999) υπάρχουν τέσσερις χρονικές φάσεις καταναλωτικής προσήλωσης:

Γνωστική Προσήλωση (Cognitive Loyalty): αναφέρεται στην πληροφόρηση του καταναλωτή για το προϊόν ή την υπηρεσία, δηλαδή για το πόσο ενημερωμένος είναι ο καταναλωτής και τι γνωρίζει για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Για παράδειγμα, αν ο καταναλωτής γνωρίζει ότι στην αλυσίδα Fast Food Goody's μαζί με το φαγητό παίρνει δώρο ένα αναψυκτικό, τότε θα το προτιμήσει.

Συναισθηματική Προσήλωση (Affective Loyalty): αναφέρεται στην προτίμηση του καταναλωτή και στη θετική στάση που έχει απέναντι σε ένα προϊόν ή σε μία υπηρεσία. Στη φάση αυτή ο καταναλωτής αφοσιώνεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία με βάση τη συνολική εκτίμηση που έχει κάνει και όχι με βάση τις πληροφορίες που έχει για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Παρορμητική Προσήλωση (Conative Loyalty): αναφέρεται σε μία δέσμευση του καταναλωτή. Σχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά του και τη δέσμευσή του με το προϊόν ή την υπηρεσία.

Προσήλωση που οδηγεί σε Δράση (Action Loyalty): αναφέρεται στην αγορά του προϊόντος ή τη χρήση της υπηρεσίας. Στη φάση αυτή οι καταναλωτές, οι οποίοι έχουν την πρόθεση, οδηγούνται στην πράξη.

Η φάση της προσήλωσης που οδηγεί σε δράση (Oliver, 1999) είναι η ιδανική φάση προσήλωσης, αλλά είναι δύσκολο να μετρηθεί. Για τον λόγο αυτό, συνήθως, μετράται η παρορμητική προσήλωση, που σχετίζεται με την δέσμευση για πράξη.

21.9 Επίπεδα Προσήλωσης στη Μάρκα

Σύμφωνα με τον Aaker (1991) υπάρχουν διάφορα επίπεδα προσηλωσης (Aaker, 1991).



Σχήμα 21.9-1 Πυραμίδα προσηλωσης (Σιώμκος, 1994)

Όπως παρουσιάζονται στην «πυραμίδα προσηλωσης», στη βάση της βρίσκεται ο **μη-προσηλωμένος** καταναλωτής, ο οποίος είναι αδιάφορος για τη μάρκα. Κάθε μάρκα θεωρείται επαρκής και το εμπορικό όνομα παίζει μικρό ρόλο στην αγοραστική του συμπεριφορά και απόφαση. Όποιο προϊόν έχει έκπτωση ή είναι σε προσφορά, αυτό προτιμάται. Αυτός ο καταναλωτής μπορεί να ονομαστεί και ευμετάβλητος ή ευαίσθητος στην τιμή.

Οι **καταναλωτές συνήθειας** δεν έχουν τη διάθεση για να διαπιστώσουν αν ένα προϊόν είναι καλό και για να ενεργοποιηθεί ο εσωτερικός μηχανισμός τους για αναζήτηση εναλλακτικών προϊόντων, ειδικά αν αυτή η διαδικασία απαιτεί προσπάθεια.

Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στους καταναλωτές που είναι ικανοποιημένοι, αλλά ο λόγος που τους εμποδίζει να αλλάξουν μάρκα δεν είναι η προσηλωσή τους σε αυτή, αλλά το κόστος που θα έχουν με την αλλαγή αυτή. Οι καταναλωτές αυτοί ονομάζονται **προσηλωμένοι με κόστος**. Τα κόστη αυτά μπορεί να είναι σε χρόνο, χρήμα ή ρίσκο απόδοσης που σχετίζεται με την αλλαγή.

Στο τέταρτο επίπεδο συναντάμε αυτούς που πραγματικά τους αρέσει η μάρκα και είναι **φίλοι της μάρκας**.



Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι **προσηλωμένοι** πελάτες. Αυτοί αισθάνονται υπερήφανοι που έχουν ανακαλύψει και χρησιμοποιούν αυτή τη μάρκα. Η μάρκα είναι πολύ σημαντική για αυτούς τόσο λειτουργικά όσο και ως κάτι αντιπροσωπευτικό της προσωπικότητάς τους.

Αυτά τα πέντε επίπεδα δεν εμφανίζονται πάντα σε αυτήν την καθαρή μορφή και συχνά δεν είναι εύκολο να καταλάβουμε σε ποιο επίπεδο ανήκει ο κάθε καταναλωτής.

Ένα άλλο μοντέλο διαχωρισμού των καταναλωτών, ανάλογα με το επίπεδο προσήλωσης, είναι αυτό που προτείνει ο Aaker το 1996:

Μη-πελάτες (non-customers): αυτοί που είτε αγοράζουν ανταγωνιστικές μάρκες είτε δεν αγοράζουν προϊόντα αυτής της κατηγορίας.

Ευαίσθητοι στην τιμή (price switchers): αυτοί που αλλάζουν μάρκα ανάλογα με την προσφερόμενη τιμή.

Παθητικά προσηλωμένοι (passive loyal): αυτοί που αγοράζουν από συνήθεια και όχι για κάποιο λόγο.

Ουδέτεροι (fence sitters): αυτοί που είναι αδιάφοροι ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες μάρκες.

Προσηλωμένοι (committed): αυτοί που είναι αφοσιωμένοι στη μάρκα και γνωρίζουν τους λόγους, για τους οποίους την αγοράζουν.

Η πρόκληση για μία εταιρεία βρίσκεται στο να βελτιώσει το προφίλ προσήλωσης στη μάρκα: να αυξήσει τον αριθμό των πελατών που δεν είναι ευαίσθητοι στην τιμή, να ενδυναμώσει τη σχέση των ουδέτερων και των προσηλωμένων με τη μάρκα και να αυξήσει τον αριθμό εκείνων που θα πληρώσουν παραπάνω για να χρησιμοποιήσουν τη μάρκα ή την υπηρεσία (Αυλώνας, 2001).

		Επαναλαμβανόμενη Αγορά	
		Υψηλή	Χαμηλή
Σχετική Στάση	Υψηλή	Προσήλωση (Loyalty)	Λανθάνουσα Προσήλωση (Latent Loyalty)
	Χαμηλή	Πλαστή Προσήλωση (Spurious Loyalty)	Μη Προσήλωση (No Loyalty)

Σχήμα 21.9-2 Προσήλωση ως συνάρτηση της σχετικής στάσης και της επαναλαμβανόμενης αγοράς μίας μάρκας



Η περίπτωση της προσήλωσης (loyalty) προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων ανταγωνιστικών μαρκών και συνειδητοποιημένα οδηγούνται στην αγορά της εκάστοτε μάρκας.

Η περίπτωση της πλαστής προσήλωσης (spurious loyalty) ταυτίζεται κατά κάποιο τρόπο με την έννοια της αδράνειας ως προς το ότι ο καταναλωτής δεν εντοπίζει σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ανταγωνιστικές μάρκες μίας προϊόντικής κατηγορίας, με αποτέλεσμα να προτιμάει την μάρκα που γνωρίζει ή την μάρκα που βρίσκεται σε προσφορά.

Η λανθάνουσα προσήλωση (latent loyalty) επικρατεί σε περιπτώσεις, όπου ο καταναλωτής επηρεάζεται λόγω συνθηκών και καταστάσεων. Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής μπορεί να έχει πολύ θετική στάση για ένα συγκεκριμένο εστιατόριο, όμως, εξαιτίας των διαφορετικών γευστικών προτιμήσεων των συναδέλφων του, να γευματίζει σε άλλο.

21.10 Σχέση μεταξύ της Ικανοποίησης των Καταναλωτών και της Προσήλωσής τους στην Μάρκα (Customer Satisfaction and Customer Brand Loyalty)

Η ικανοποίηση των πελατών είναι το κλειδί για κάθε εταιρεία που επιθυμεί την προσήλωση των καταναλωτών. Ποια, όμως, είναι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών; Σύμφωνα με έρευνα που έχει γίνει (ECSI, 1999) έχει βρεθεί ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζει την προσήλωσή τους σε μία μάρκα.

Η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι η κάλυψη των αναγκών του, η εκπλήρωση των επιθυμιών του και η ευχαρίστηση από την εμπειρία χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Friday & Cotts, 1995). Η προσήλωση, όμως, του καταναλωτή είναι κάτι παραπάνω από την ικανοποίηση. Η ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε προσήλωση, αλλά δεν είναι δεδομένο ότι συμβαίνει πάντα. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την προσήλωση του καταναλωτή σε μία μάρκα. Όταν αναφερόμαστε στην έννοια της προσήλωσης, αναφερόμαστε σε μία συνειδητή στάση του καταναλωτή. Ένας αφοσιωμένος καταναλωτής οδηγείται σε επαναλαμβανόμενες αγορές, σχολιάζει θετικά το προϊόν ή την υπηρεσία σε άλλους και αδιαφορεί για τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή τις υπηρεσίες (Reichheld, 1997. Wellington, 1995).

Οι καταναλωτές αντιδρούν συναισθηματικά στην κατοχή, χρήση και κατανάλωση μίας μάρκας, γεγονός που μπορεί να περιγραφεί ως μία στάση τους προς τη μάρκα (Chaudhuri & Holbrook, 2002).

Ειδικότερα, η θέση μίας μάρκας αναπαριστά την αποτίμηση της μάρκας και το βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών από την αγορά της μάρκας αυτής (Ambler, Bhattacharya, Edell, Keller, Lemon & Mittal, 2002). Στην ουσία, οι καταναλωτές αν ικανοποιηθούν από τη μάρκα που έχουν προτιμήσει, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να γίνουν πιστοί σε αυτή. Η ικανοποίηση θεωρείται, γενικά, ως η αποτίμηση της μάρκας από την εμπειρία χρήσης και κατανάλωσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (Fournier & Mick, 1999). Οι καταναλωτές οδηγούνται σε αποτίμηση της μάρκας, αφού λάβουν υπόψιν τους έναν μεγάλο αριθμό μεταβλητών (Keller, 2003). Η ικανοποίηση από τη μάρκα θεωρείται ως η συνολική αποτίμηση από την εμπειρία χρήσης της μάρκας (Delagodo – Ballester & Munuera – Aleman, 2001). Για τις μάρκες λιανικών



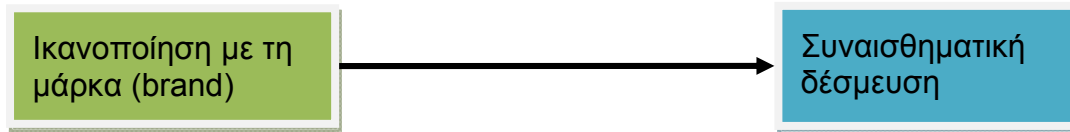
υπηρεσιών, η διαδικασία αποτίμησης περιλαμβάνει, όχι μόνο το υλικό προϊόν που πωλείται σε ένα κατάστημα, αλλά και την ιδέα της μάρκας (image) και την εμπειρία των καταναλωτών από τη μάρκα αυτή (Kozinets et al., 2002).

Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τη μάρκα και της πρόθεσης για μελλοντική αγορά, συνεχίζεται να ερευνάται και επικρατεί μία γενική συμφωνία ότι, η ικανοποίηση όπως και η αποτίμηση, είναι θετικά συνδεδεμένες με τη διατήρηση των πελατών (Szymanski & Henard, 2001). Οι Dick και Basu (1994) υποστηρίζουν πως πρέπει να εξεταστεί ένας μεγάλος αριθμός μεταβλητών, που περιλαμβάνει τη μελλοντική αγορά, την αλλαγή προθέσεων, την πρόθεση για θετικά σχόλια σε άλλους για το προϊόν (advocacy intention), την πρόθεση για επέκταση της σχέσης και την προθυμία να πληρώσει περισσότερο για το προϊόν ή την υπηρεσία, ώστε ένας καταναλωτής να οδηγηθεί στην προσήλωση (Fullerton & Taylor, 2002. Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Πολλοί ερευνητές δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πρόθεση των καταναλωτών να σχολιάζουν θετικά το προϊόν σε άλλους (advocacy intention). Καθώς η πρόθεση αυτή θεωρείται συχνά ως μία συνιστώσα της προσήλωσης, διότι δεν είναι εύκολη και αντικειμενική η μέτρησή της, όπως η διατήρηση του πελάτη, αποτελεί μέρος έρευνας στον τομέα του μάρκετινγκ (Anderson, 2003). Το γεγονός ότι, ένας καταναλωτής θέλει να δώσει θετικές συστάσεις για μία μάρκα σε άλλους καταναλωτές, είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της εμπειρίας του (Moore, 2002. Reicheld, 2003). Οι μάρκες που δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με τους καταναλωτές έχουν κερδίσει το προνόμιο για θετικά σχόλια και έπαινο (Berry, 2000).

Η ικανοποίηση από μία μάρκα είναι θετικά συνδεδεμένη με την προσήλωση του καταναλωτή στη μάρκα (πρόθεση για μελλοντική αγορά και πρόθεση για θετικά σχόλια σε άλλους για τη μάρκα).

Όπως έχει σημειωθεί παραπάνω, η συναισθηματική δέσμευση έχει άμεση σχέση με την ταύτιση, με τις ηθικές αξίες και την εμπιστοσύνη (Fullerton, 2003. Gilliland & Bello, 2002. Morgan & Hunt, 1994). Αυτό αποτελεί και τον πυρήνα της ανάπτυξης μίας σχέσης. Όταν ο καταναλωτής αντιληφθεί ότι μία μάρκα δημιουργεί αξίες, τότε αυτό έχει θετική επίδραση στη συναισθηματική δέσμευσή του (Gruen et al, 2000). Οι Gabarino και Johnson (1999) βρήκαν ότι η αποτίμηση της εμπειρίας από την κατανάλωση, δηλαδή η ικανοποίηση από τη χρησιμοποίηση μίας μάρκας, προηγείται της δέσμευσης στο μάρκετινγκ σχέσεων (marketing relationship). Πρέπει να σημειωθεί ότι, οι Gabarino και Johnson (1999), ουσιαστικά, θεώρησαν τη δέσμευση ως ένα στοιχείο άμεσα συνδεδεμένο με την ταύτιση και την προσήλωση. Ο Fournier (1998) βρήκε ότι, οι συναισθηματικές συνδέσεις των καταναλωτών με τις μάρκες που αγοράζουν, είναι αποτέλεσμα μίας σειράς εμπειριών, οι οποίες αποφέρουν ικανοποίηση στον καταναλωτή. Οι μάρκες στοχεύουν στην ταύτιση και στην προσήλωση των καταναλωτών (Berry, 2000. Kozinets et al., 2002). Τα ευρήματα της μελέτης των Baron & Kenny (1986) συνάδουν στο συμπέρασμα ότι οι καταναλωτές συνδέονται συναισθηματικά με τη μάρκα, με την οποία είναι ικανοποιημένοι.



Σχήμα 21.10-1 Σχέση μεταξύ της Διαφοροποίησης των Μαρκών και της Προσήλωσης των Καταναλωτών στη Μάρκα (Brand Parity and Customer Brand Loyalty)

Σχετικά με τη σχέση μεταξύ της διαφοροποίησης ενός προϊόντος και την πρόθεση για μελλοντική αγορά και για θετικά σχόλια σε άλλους για τη μάρκα, επικρατεί η άποψη ότι η διαφοροποίηση είναι θετικά συνδεδεμένη με τη διατήρηση των πελατών. Η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα είναι αντιστρόφως ανάλογη της αφοσίωσης στη μάρκα (brand loyalty). Μπορεί η υψηλή αφοσίωση να δημιουργεί υψηλό brand equity, αλλά αυτό είναι δύσκολο να δημιουργηθεί σε έναν κόσμο που κυριαρχεί η ομοιότητα των μαρκών. Επίσης, λόγω της ομοιότητας που παρατηρείται στις προϊόντικές κατηγορίες, όταν μία μάρκα διαφοροποιηθεί και η διαφοροποίηση αυτή ικανοποιεί τον καταναλωτή, δηλαδή καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, τότε ο καταναλωτής έχει την τάση να κάνει θετικά σχόλια σε άλλους για τη μάρκα αυτή και να την επαινεί. Επομένως, οι μάρκες που διαφοροποιούνται και κερδίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, κερδίζουν παράλληλα και το προνόμιο για θετικά σχόλια και για μελλοντική αγορά.

Ο καταναλωτής που έχει «δοκιμάσει» μία μάρκα, η οποία διαφοροποιείται στο χώρο της, και έχει μείνει ευχαριστημένος από αυτή, τότε θα προβεί σε μελλοντική αγορά αυτής. Στην συγκεκριμένη περίπτωση που η μάρκα χαρακτηρίζεται για τη μοναδικότητά της, είναι αναμενόμενο να αγοραστεί από τον καταναλωτή, εάν αυτός, βέβαια, έχει ικανοποιηθεί.

22. E-Loyalty

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί κατά διαστήματα στον όρο προσήλωση στην μάρκα (brand loyalty). Ένας από τους πιο πλήρεις είναι αυτός που διατυπώθηκε από τον Oliver R. το 1999 σύμφωνα με τον οποίο «προσήλωση στη μάρκα είναι η βαθιά δέσμευση για μελλοντική επανάληψη της αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τρόπο συνεπή, η οποία προκαλεί επαναλαμβανόμενη αγορά της ίδιας μάρκας ή προϊόντων της ίδιας οικογένειας, παρά τις όποιες περιστασιακές επιρροές και τις, μέσω μάρκετινγκ, προσπάθειες που δυνητικά μπορούν να προκαλέσουν αλλαγή συμπεριφοράς».

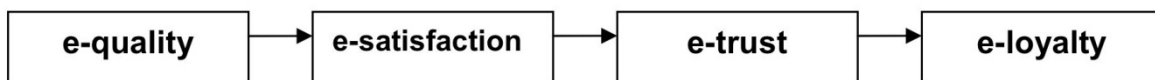
Το brand loyalty είναι αποτέλεσμα του συναισθηματικού δεσμού που δημιουργείται με εμπιστοσύνη, διάλογο, συχνότητα, ευχρηστία και συναίσθηση της αξίας του πελάτη καθώς και ικανοποίηση του. Η προσήλωση είναι αντανάκλαση των υποσυνείδητων συναισθηματικών και ψυχολογικών αναγκών του πελάτη να βρει μία μόνιμη πηγή αξίας, ικανοποίησης και ταυτότητας (Jekinson, 1995).



Παράλληλα, η προσήλωση του πελάτη (customer loyalty) νοείται ως μία διάδραση μεταξύ στάσης και συμπεριφοράς (Samuelson and Sandvik, 1997). Υπάρχει όμως μία σειρά θεωριών για το πώς ακριβώς εκδηλώνεται η προσήλωση των καταναλωτών σε μία μάρκα: μπορεί να είναι κάποιες απλές επαναλαμβανόμενες αγορές μέχρι μία σχέση ζωής (Dick and Basu, 1994).

Οι Ribbink, van Riel, Liljander και Strenkens σε έρευνα που διεξήγαγαν το 2004, αναζήτησαν τα κριτήρια αξιολόγησης των ηλεκτρονικών καταστημάτων από τους πελάτες και ποια η σχέση της προσήλωσης των πελατών (e-loyalty) με έννοιες όπως το e-service quality, e-trust και e-satisfaction. Το e-service quality ορίζεται ως το σύνολο των αποτιμήσεων και κρίσεων των πελατών σχετικά με την αρτιότητα και την ποιότητα των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών στη διαδικτυακή αγορά (Santos, 2003). Το e-trust θεωρείται ο βαθμός εμπιστοσύνης που δείχνουν οι πελάτες προς τις online συναλλαγές και προς το κανάλι μέσω του οποίου πραγματοποιούνται (Ribbink, van Riel, Liljander και Strenkens, 2004), ενώ το e-satisfaction αναφέρεται στην γενικότερη ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες μετά την ηλεκτρονική αγορά τους.

Μεταξύ των συμπερασμάτων της παραπάνω έρευνας συγκαταλέγεται ο μεσολαβητικός ρόλος που παίζει το e-trust μεταξύ e-quality και e-loyalty. Επίσης βρέθηκε και ότι και το e-satisfaction ενισχύει θετικά και οδηγεί, μέσω του e-trust, στο e-loyalty. Δηλαδή, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Ribbink, van Riel, Liljander και Strenkens ισχύει η παρακάτω σχέση μεταξύ των τεσσάρων εννοιών:



Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Reichheld και Scheffer (2000), «προκειμένου να επιτευχθεί η προσήλωση των πελατών, πρέπει πρώτα να αποκτηθεί η εμπιστοσύνη τους. Αυτό ίσχυε πάντα, αλλά στο διαδίκτυο είναι ακόμα πιο έντονο». Η μεγάλη σημασία την online εμπιστοσύνης αιτιολογείται με την απουσία φυσικής επαφής με τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις και κατά τη διάρκεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Παράλληλα, ο Soderlund (1998) ισχυρίζεται ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της προσήλωσης των πελατών.

Τέλος οι Harris L.C. Goode M.M.H., μετά από έρευνα το 2004, διατύπωσαν τη θετική επίδραση των e-quality, e-satisfaction και e-trust στην προσήλωση των πελατών σε έναν εμπορικό δικτυακό τόπο και σε αυτή τη σχέση θα βασιστούμε προκειμένου να προσδιορίσουμε τις πιθανές διαστάσεις της σχεδίασης ενός δικτυακού τόπου που μπορούν να οδηγήσουν στο e-loyalty. Συγκεκριμένα, μέσα από την διεθνή έρευνα και αρθρογραφία θα αναζητήσουμε ποιες διαστάσεις του web-design οδηγούν σε καθεμία από τις παραπάνω έννοιες και θα μελετήσουμε αν, επαγωγικά, οδηγεί και στο e-loyalty.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ – Έξυπνες Κάρτες και Εφαρμογές

23. Εισαγωγή στις έξυπνες κάρτες

Ο όρος και μόνο "έξυπνη κάρτα" εντυπωσιάζει και εξάπτει τη φαντασία τουλάχιστον αυτών που ενδιαφέρονται για τις τεχνολογίες αιχμής, χωρίς να είναι όμως επαρκής για να προσδιορίσει τις ιδιότητες και τις δυνατότητες μίας φαινομενικά απλής πλαστικής κάρτας.

Η έξυπνη κάρτα στην πραγματικότητα ορίζεται ως μία πλαστική κάρτα, συνήθως σε μέγεθος και σχήμα πιστωτικής κάρτας, η οποία όμως περιέχει μνήμη ή/και μικροεπεξεργαστή που της δίνουν τη δυνατότητα αποθήκευσης και επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων και η οποία συμμορφώνεται με διεθνή πρότυπα.

Με απλούς όρους, η έξυπνη κάρτα είναι ένας μικροσκοπικός υπολογιστής με πολύ σημαντικές δυνατότητες και αποτελεί την πιο πρόσφατη εξέλιξη στο χώρο των πλαστικών καρτών, έχοντας ήδη ανοίξει το δρόμο σε σημαντικές και εκτεταμένες εφαρμογές παγκοσμίως. Ο μικροσκοπικός αυτός υπολογιστής, αλλιώς καλούμενος μικροσίπ, είναι ένα ολοκληρωμένο κύκλωμα με ηλεκτρικές επαφές ή με δυνατότητες ασύρματης επικοινωνίας που συνδυαζόμενος με την κατάλληλη συσκευή υποδοχής καρτών έχει τη δυνατότητα αποθήκευσης και μεταφοράς χιλιάδων bit πληροφορίας καθώς και μεγάλη δύναμη επεξεργασίας αυτών των δεδομένων για την εξυπηρέτηση ποικίλων εφαρμογών.

Κύρια χαρακτηριστικά των έξυπνων καρτών είναι ότι παρέχουν ασφάλεια δεδομένων και συνδιαλλαγών, ταχύτητα και ευκολία χρήσης καθώς επίσης αντοχή στην καταπόνηση και κακή χρήση και μεγάλο διάστημα "ζωής".

Σε αντίθεση με τις γνωστές κάρτες με μαγνητική ταινία, οι έξυπνες κάρτες κατέχουν βασικές και απαραίτητες διεργασίες και πληροφορίες αποθηκευμένες στο σώμα τους προσφέροντας έτσι περισσότερη ασφάλεια καθώς και τη δυνατότητα μεταφοράς σημαντικών δεδομένων χωρίς την ανάγκη σύνδεσης με κεντρικές βάσεις δεδομένων για την άντληση ουσιαστών πληροφοριών. Για αυτό το λόγο η τάση στις σύγχρονες αγορές κυρίως της Ευρώπης, είναι η αντικατάσταση των καρτών μαγνητικής ταινίας από τις έξυπνες κάρτες και η ανάπτυξη όλο και πιο πολύπλοκων εφαρμογών, όλο και πιο αυτοματοποιημένων διαδικασιών.

Για να καταλάβουμε τη σπουδαιότητα της εξέλιξης αυτής, της μετάβασης δηλαδή από τις κάρτες μαγνητικής ταινίας στις έξυπνες κάρτες, είναι προτιμότερο να αναλύσουμε τα χαρακτηριστικά της χρήσης των πρώτων σε διάφορες διαδικασίες.

23.1 Κάρτες μαγνητικής ταινίας

Οι κάρτες μαγνητικής ταινίας είναι ευρέως διαδεδομένες και χρησιμοποιούνται από το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού σε διάφορες καθημερινές και μη συναλλαγές και λειτουργίες.



Από τις πιστωτικές κάρτες, στις κάρτες αυτόματης ανάληψης μετρητών και από τις κάρτες προγραμμάτων εμπιστοσύνης πολυκαταστημάτων ή αεροπορικών εταιριών στις κάρτες ελέγχου πρόσβασης σε κτίρια, οι κάρτες μαγνητικής ταινίας χρησιμοποιούνται για να αποθηκεύουν πληροφορίες σε μορφή αναγνώσιμη από μηχανές και έτσι έχουν αυτοματοποιήσει καθημερινές συναλλαγές και διαδικασίες. Η εκτεταμένη τους χρήση έχει σαφώς διευκολύνει τον απλό χρήστη καθώς και διάφορους τραπεζικούς και εμπορικούς φορείς, έχει όμως ταυτόχρονα επιδείξει σημαντικά μειονεκτήματα τα οποία πλέον δεν μπορούν να παρακαμφθούν.

Εξετάζοντας αυτά τα μειονεκτήματα έχουμε να παρατηρήσουμε ότι η κύρια πηγή προβλημάτων έγκειται στο γεγονός ότι τα δεδομένα που αποθηκεύονται στη μαγνητική ταινία μιας κάρτας μπορούν εύκολα να διαβαστούν και να τροποποιηθούν από οποιονδήποτε έχει πρόσβαση στον κατάλληλο εξοπλισμό. Έτσι είναι σαφές ότι εμπιστευτικές και κρίσιμες πληροφορίες όπως ο κωδικός αναγνώρισης του κατόχου, δεν μπορούν να αποθηκεύονται στην ίδια τη κάρτα αλλά αναγκαστικά καταχωρούνται σε κάποια κεντρική βάση δεδομένων. Αυτό σημαίνει ότι για να εκτελεστεί οποιαδήποτε συναλλαγή πρέπει το τερματικό συναλλαγής (π.χ. ATM) να είναι on1ine συνδεδεμένο με κάποιο κεντρικό υπολογιστή για να γίνει πιστοποίηση αυθεντικότητας, διαδικασία χρονοβόρα και με κόστος.

Έτσι, η χρήση των καρτών μαγνητικής ταινίας συνδυάζεται με την ύπαρξη και συντήρηση μεγάλων κεντρικών μονάδων για τη φύλαξη και επεξεργασία των ευαίσθητων δεδομένων, καθώς και με τη συντήρηση κυκλωμάτων για τις απαραίτητες on1ine συνδέσεις μεταξύ κεντρικών βάσεων δεδομένων και σημείων πώλησης - συναλλαγής.

Επιπλέον, οι κάρτες μαγνητικής ταινίας παρουσιάζουν ευαισθησία σε παράγοντες όπως τα μαγνητικά πεδία, οι τυχόν επαφές με αιχμηρά αντικείμενα και η παρατεταμένη χρήση τους, οι οποίοι μπορούν να καταστρέψουν τη μαγνητική ταινία της κάρτας. Επίσης, οι κάρτες αυτές σχεδιάζονται για μία και μόνο εφαρμογή και οποιαδήποτε αλλαγή στα χαρακτηριστικά της εφαρμογής ή στα στοιχεία του κατόχου σημαίνει και αντικατάσταση της ίδιας της κάρτας.



Τα ανωτέρω στοιχεία, με κυριότερο το θέμα της ασφάλειας των δεδομένων και της εγκυρότητας των συναλλαγών, καθιστούν τις κάρτες μαγνητικής ταινίας ένα προϊόν που δεν δύναται να καλύψει πλήρως τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς.

23.2 Σύγκριση καρτών μαγνητικής ταινίας με έξυπνες κάρτες

Οι έξυπνες κάρτες, όπως προαναφέρθηκε, έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ευρέως χρησιμοποιούμενες κάρτες μαγνητικής ταινίας και τείνουν να αποτελέσουν τη κυρίαρχη τάση για ανεπτυγμένες, απλές ή και πιο σύνθετες εφαρμογές σε ποικίλους τομείς.



Κύρια χαρακτηριστικά των έξυπνων καρτών είναι οι προηγμένες οιαοικασίες ασφάλειας δεδομένων και συνδιαλλαγών, η δυνατότητα μεταφοράς σημαντικών δεδομένων καθώς και η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε ευαίσθητες πληροφορίες εφόσον αποτελούν ένα κινητό ηλεκτρονικό αρχείο. Επίσης οι έξυπνες κάρτες προσφέρουν ευκολία χρήσης, ανθεκτικότητα, δυνατότητα επικοινωνίας και σύνδεσης με υπολογιστές, ταχύτητα επεξεργασίας και συνήθως υπολογιστική δύναμη.

Συγκρίνοντας τις δύο προαναφερθείσες μορφές πλαστικών καρτών, παρατηρούμε σημαντικές διαφορές σε τομείς που θα αναλυθούν ακολούθως.

- **Αποθήκευση Δεδομένων:** σε σχέση με τη περιορισμένη δυνατότητα αποθήκευσης πληροφοριών των καρτών μαγνητικής ταινίας (ως 140 byte πληροφορίας), οι έξυπνες κάρτες έχουν μεγάλη χωρητικότητα, με δυνατότητα αποθήκευσης ως και 80 φορές περισσότερων ηλεκτρονικών δεδομένων (από 1Kbyte ως 32Kbytes πληροφορίας).
- **Ασφάλεια:** ενώ στις κάρτες μαγνητικής ταινίας οι εκάστοτε πληροφορίες μπορούν εύκολα να αλλοιωθούν ή να αναπαραχθούν από μη έγκυρους χρήστες, οι έξυπνες κάρτες παρέχουν αυξημένη ασφάλεια δεδομένων και συναλλαγών, με τη χρήση διαδικασιών όπως κρυπτογράφηση και κωδικοποίηση.
- **Αντοχή / Διάρκεια:** σε αντίθεση με την ευαισθησία των καρτών μαγνητικής ταινίας που συνίσταται στη πιθανότητα απομαγνητισμού της ταινίας λόγω χρήσης ή λόγω εξωτερικών μαγνητικών πεδίων, οι έξυπνες κάρτες παρουσιάζουν μεγάλη ανθεκτικότητα και έχουν μεγάλη συγκριτικά διάρκεια ζωής και αντοχή σε αλληπάλληλες εισαγωγές σε μηχανήματα υποδοχής καρτών 100.000 φορές και πάνω.



- **Χρήση:** η σχεδίαση των καρτών μαγνητικής ταινίας γίνεται για μία εφαρμογή και η χρήση τους περιορίζεται σε απλά και επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, ενώ οι έξυπνες κάρτες υποστηρίζουν πολλαπλές και πολύπλοκες εφαρμογές.
- **Ευελιξία:** τα δεδομένα μίας κάρτας μαγνητικής ταινίας είναι μόνο αναγνώσιμα με αποτέλεσμα οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στοιχείων να καθιστά αναγκαία την έκδοση νέας κάρτας, ενώ σε μία έξυπνη κάρτα διαδικασίες ανάγνωσης, εγγραφής και ανανέωσης δεδομένων γίνονται εύκολα και γρήγορα.
- **Σύνδεση:** η χρήση καρτών μαγνητικής ταινίας καθιστά αναγκαία την online σύνδεση με κεντρική βάση δεδομένων για κάθε συναλλαγή, γεγονός που συνεπάγεται συνήθως την ύπαρξη μισθωμένης γραμμής. Το κόστος που αντιστοιχεί στη μίσθωση γραμμής είναι ένα επιπλέον κόστος που δεν υπάρχει στην περίπτωση των έξυπνων καρτών, οι οποίες μπορούν να κάνουν offline ασφαλείς και έγκυρες συναλλαγές τα στοιχεία των οποίων θα περνάνε αν χρειάζεται σε κεντρικό σύστημα σε δεδομένη χρονική στιγμή, ανεξάρτητη της στιγμής συναλλαγής.

Το κόστος κατασκευής έξυπνων καρτών είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των καρτών μαγνητικής ταινίας, λόγω όμως της ανθεκτικότητάς τους, της χρησιμοποίησής τους σε ποικίλες εφαρμογές, τη μείωση των οικονομικών απωτών και τη μείωση του κόστους τηλ/κής σύνδεσης, οι έξυπνες κάρτες είναι τελικά πιο αποδοτικές ως προς το κόστος.

Αν και οι παράγοντες που ευνοούν τη χρήση των έξυπνων καρτών στη θέση των καρτών μαγνητικής ταινίας είναι σημαντικοί, δεν έχουν το ίδιο βάρος σε όλες τις σύγχρονες αγορές με αποτέλεσμα να μην έχουν την ίδια απήχηση παγκοσμίως. Έτσι χρησιμοποιούνται ήδη ευρέως στις αγορές της Ευρώπης, της Ασίας και της Αφρικής, έχοντας γίνει ένα προϊόν εμπορικά επιτυχημένο. Οι εφαρμογές που στηρίζονται σε έξυπνες κάρτες καλύπτουν τομείς όπως η πρόσβαση και η αναγνώριση ταυτότητας σε διάφορους χώρους, οι ηλεκτρονικές αγορές μέσω του Διαδικτύου και οι τουριστικές επιχειρήσεις, δίνοντας εξελιγμένες δυνατότητες. Υπάρχουν όμως αγορές στις οποίες οι έξυπνες κάρτες, παρότι παρουσιάστηκαν επιτυχώς και ελπιδοφόρα, δεν έχουν καταφέρει ακόμα να καθιερωθούν ως κοινό μέσο συναλλαγών και εφαρμογών.

Ένα σημαντικό παράδειγμα είναι η αγορά της Αμερικής στην οποία η τεχνολογία των έξυπνων καρτών είναι ακόμα καινούρια. Το υψηλό κόστος των έξυπνων καρτών σε σχέση με τις κάρτες μαγνητικής ταινίας και η αναγκαιότητα ειδικών συσκευών ανάγνωσης καρτών (card readers) συνεπάγονται μία υψηλή επένδυση για τα Αμερικανικά οικονομικά ιδρύματα τα οποία ήδη έχουν επενδύσει στα συστήματα μαγνητικής ταινίας. Ο χρόνος και το κόστος μίας μεγάλης αλλαγής στη τεχνολογία αυτή αποτέλεσαν μέχρι τώρα ανασταλτικούς παράγοντες για μεγάλες και τολμηρές επενδύσεις. Κύριος όμως ανασταλτικός παράγοντας για την Αμερικανική αγορά αποτελεί το ότι η δομή διεξαγωγής οικονομικών και πληροφοριακών συναλλαγών έχει εξελιχθεί διαφορετικά από ότι στην Ευρώπη.



Η Ευρώπη κατάφερε να αναπτύξει την τεχνολογία των έξυπνων καρτών ως ένα αποδοτικό, ως προς το κόστος, τρόπο διεξαγωγής συναλλαγών οι οποίες αποσυνδέθηκαν από τις online διαδικασίες πιστοποίησης που στην Ευρώπη συνεπάγονται μεγάλο τηλεπικοινωνιακό κόστος. Στην Αμερική αντιθέτως το τηλεπικοινωνιακό κόστος είναι χαμηλό και έτσι αποδυναμώνεται ένα σημαντικό προτέρημα της εισαγωγής των έξυπνων καρτών.

23.3 Ιστορική Αναδρομή

Πολλοί θεωρούν ότι οι έξυπνες κάρτες είναι μια πρόσφατη εφεύρεση. Αυτό όμως δε θα μπορούσε να απέχει περισσότερο από την αλήθεια. Στην πραγματικότητα, η ιστορική προέλευση των έξυπνων καρτών μας οδηγεί στη δεκαετία του 70. Η αρχική ιδέα της ενσωμάτωσης μικροσίπ σε πλαστικές κάρτες γεννήθηκε το 1968 στη Γερμανία από τον Jurgen Dethloff και τον He1mut Grotrupp. Δύο χρόνια αργότερα, το 1970 στην Ιαπωνία, ο εφευρέτης Kunitaka Arimura διατύπωσε μία παρόμοια πατέντα στην ιδέα της έξυπνης κάρτας. Τα πραγματικά θεμέλια όμως για την υλοποίηση της τεχνολογίας των έξυπνων καρτών μπήκαν το 1974 στη Γαλλία από τον ανεξάρτητο εφευρέτη και ερευνητή Ro1and Moreno. Ο Moreno υλοποίησε πιλοτικά την ένωση πλαστικής κάρτας και μικροσίπ, το παρουσίασε σε κάποιες τράπεζες στη Γαλλία και τον επόμενο χρόνο το κατοχύρωσε και ως πατέντα.

Η πρώτη έξυπνη κάρτα κατασκευάστηκε τελικά το 1977 από την Motorola και την Bull ενώ συγχρόνως 3 εμπορικοί κατασκευαστές, η Bull, η SGS Thomson και η Schlumberger ξεκίνησαν να αναπτύσσουν εφαρμογές πάνω στη νέα τεχνολογία. Η πρώτη αυτή κάρτα περιείχε δύο μικροσίπ, δηλαδή ένα μικροελεγκτή και μία ξεχωριστή συσκευή μνήμης. Το 1980 η Motorola παρουσίασε την πρώτη ασφαλή έξυπνη κάρτα με ένα μικροσίπ, για χρήση στο Γαλλικό τραπεζικό χώρο. Το 1982 έγινε στη Γαλλία το πρώτο εκτεταμένο και πραγματικό τεστ έξυπνων καρτών και συγκεκριμένα τηλεφωνικών καρτών σειριακής μνήμης. Ακολούθως το 1984 έγιναν τα πρώτα τεστ στην παραγωγή των έξυπνων καρτών αυτόματης ανάληψης.

Με την πάροδο των χρόνων, οι έξυπνες κάρτες εξελίσσονταν συνεχώς, και καινούριες εφαρμογές αναπτύσσονταν, κυρίως στην Ευρώπη. Η Γαλλία έχει πρωτοπορήσει όλα αυτά τα χρόνια στο σχεδιασμό και τη χρήση εφαρμογών έξυπνων καρτών και μαζί με τη Γερμανία αποτελούν τις κορυφαίες χώρες σε εισαγωγή ποικίλων εφαρμογών σε έξυπνες κάρτες.

Το 1987 εφαρμόστηκε το πρώτο μεγάλης κλίμακας έργο με έξυπνες κάρτες στην Αμερική ενώ το 1993 οι πρώτες εφαρμογές με κάρτες πολλαπλών διεργασιών δοκιμάστηκαν στην Γαλλία. Το ίδιο έτος ολοκληρώθηκε σχεδόν στη Γαλλία η αντικατάσταση των υπάρχουσων τραπεζικών καρτών με έξυπνες κάρτες και η τάση αυτή εξαπλώθηκε σε άλλες Ευρωπαϊκές και Ασιατικές χώρες.

Έκτοτε η βιομηχανία των έξυπνων καρτών εξαπλώνεται με πολύ μεγάλο ρυθμό και έχει φτάσει σε βαθμό παραγωγής και αποστολής καρτών σχεδόν ίσο με 1.000.000.000 το χρόνο ενώ πλέον οι έξυπνες κάρτες χρησιμοποιούνται σε διάφορες εφαρμογές σε περισσότερες από 90 χώρες παγκοσμίως.

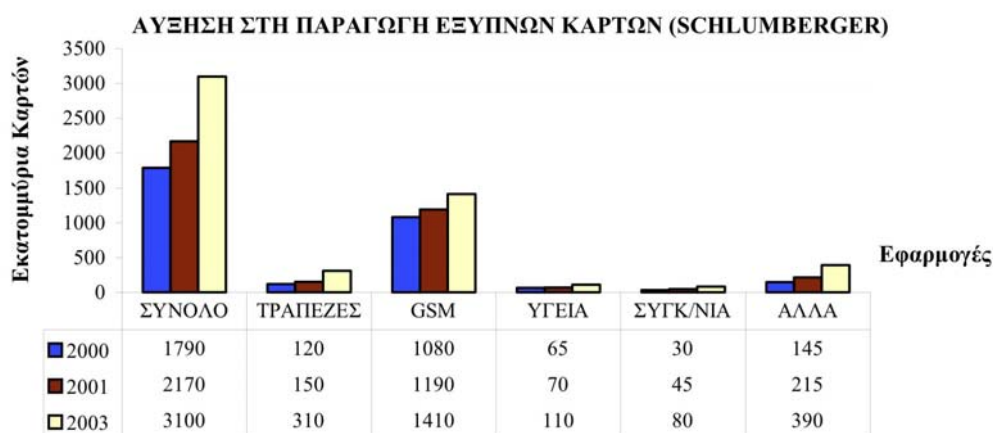


Το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς των έξυπνων καρτών κατέχουν οι εφαρμογές τηλεφωνίας, οι τραπεζικές εφαρμογές, έργα που αφορούν το τομέα της Υγείας καθώς και άλλα ποικίλα σχέδια που θα αναπτύξουμε παρακάτω.

23.4 Στατιστικά Στοιχεία

Σύμφωνα με αναλύσεις της αγοράς έξυπνων καρτών από οικονομικούς παράγοντες και εταιρίες κατασκευής καρτών, έχουν προκύψει έγκυρες αναφορές της κίνησης της αγοράς των έξυπνων καρτών παγκοσμίως. Οι αναφορές αυτές προσδιορίζουν το μέγεθος της παραγωγής έξυπνων καρτών μέσα στο χρονικό διάστημα των τελευταίων ετών και παρουσιάζουν την εξάπλωση αυτής της τεχνολογίας ανά περιοχή. Συγχρόνως, λεπτομερή μοντέλα πρόβλεψης δείχνουν την πιθανή εικόνα της αγοράς των έξυπνων καρτών στα επόμενα χρόνια δίνοντας έτσι την ευκαιρία κυρίως στις εταιρίες να κατανοήσουν τις οικονομικές και επενδυτικές κινήσεις που μπορούν να ακολουθήσουν στην αγορά αυτή.

Με βάση το Σχήμα 23.4-1 που ακολουθεί (διάγραμμα της παραγωγής έξυπνων καρτών ανά τομέα εφαρμογής στα 4 τελευταία χρόνια), παρατηρούμε ότι το μεγάλο μερίδιο κατέχουν εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας (GSM) που χρησιμοποιούν την έξυπνη κάρτα ως κάρτα SIM του κινητού τηλεφώνου. Δεύτερος τομέας σημαντικής χρήσης έξυπνων καρτών είναι ο τραπεζικός και ακολουθούν ο τομέας της Υγείας και των Συγκοινωνιών.



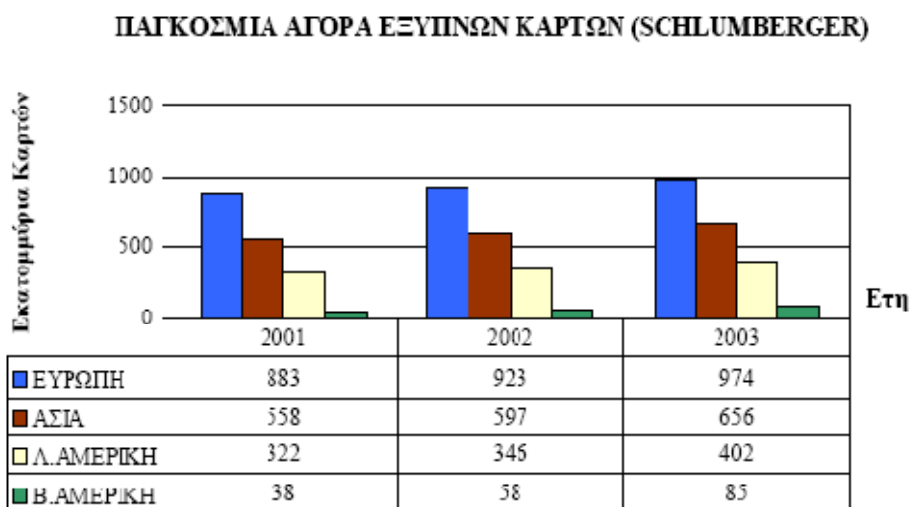
Εικόνα 23.4-1 Αύξηση παραγωγής έξυπνων καρτών

Το σημαντικό στοιχείο, σύμφωνα και με το ακόλουθο διάγραμμα (η κόκκινη στήλη αποτελεί πρόβλεψη) είναι ότι κάθε τομέας και κυρίως το σύνολο της παραγωγής παρουσιάζει σταθερά αύξηση από το ένα έτος στο άλλο, δείχνοντας ότι η αγορά των έξυπνων καρτών είναι ακόμα σε ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση.



Εικόνα 23.4-2 Παγκόσμια ζήτηση για έξυπνες κάρτες

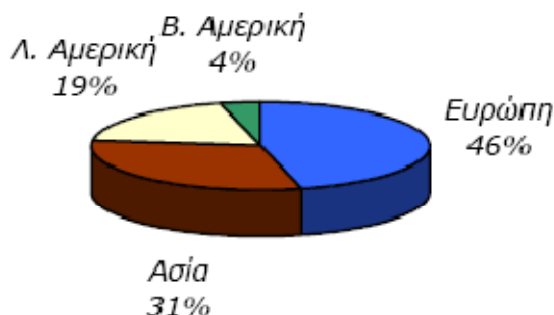
Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν επίσης παρατηρώντας τη μορφή και το μέγεθος της αγοράς των έξυπνων καρτών ανά περιοχή.



Εικόνα 23.4.-3 Παγκόσμια αγορά έξυπνων καρτών

Όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, οι εφαρμογές έξυπνων καρτών είναι κυρίως διαδεδομένες στην Ευρώπη και την Ασία, με τον Ευρωπαϊκό χώρο να αποτελεί το μεγαλύτερο πεδίο χρήσης της τεχνολογίας αυτής κρατώντας το 46% της αγοράς. Η αγορά της Λατινικής Αμερικής ακολουθεί τρίτη, με μεγέθη κυκλοφορίας έξυπνων καρτών σχετικά κοντά με τα αντίστοιχα της Ασιατικής αγοράς, ενώ η Βόρεια Αμερική βρίσκεται στη τελευταία θέση, παρουσιάζοντας συγκριτικά πολύ μικρά μεγέθη χρήσης εφαρμογών που στηρίζονται σε έξυπνες κάρτες

Χρήση Έξυπνων Καρτών Ανά Περιοχή

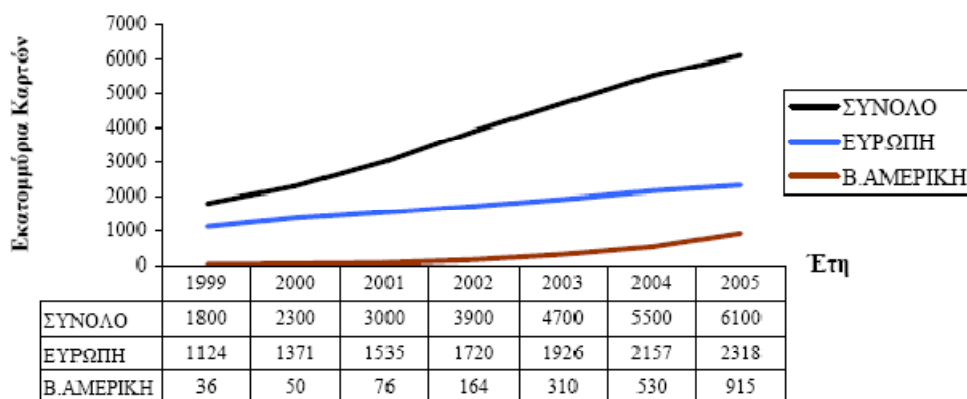


Εικόνα 23.4-4 Χρήση έξυπνων καρτών ανά περιοχή

Όπως παρατηρούμε και από την πίτα καταμερισμού της αγοράς, η Βόρεια Αμερική κατέχει μόνο το 4% της παγκόσμιας αγοράς. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε παράγοντες που έχουν ήδη αναλυθεί, είναι όμως ελπιδοφόρο το γεγονός ότι με την πάροδο των ετών ο αριθμός των έξυπνων καρτών που κυκλοφορούν και χρησιμοποιούνται στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών παρουσιάζει αύξηση. Σε αντίθεση με την Β. Αμερική, η Ευρώπη κατέχει μερίδιο αγοράς σχεδόν ίσο με το 50%. Η Λατινική Αμερική, η Κίνα, η Ιαπωνία και άλλες Ασιατικές χώρες, όπως είδαμε και προηγουμένως πρόκειται να αποτελέσουν δυνατούς διεκδικητές στη μάχη των μεριδίων της αγοράς.

Όπως τέλος παρατηρούμε από το διάγραμμα που ακολουθεί και παρουσιάζει μία πρόβλεψη για τη χρήση έξυπνων καρτών στην Ευρώπη και την Βόρεια Αμερική, μπορεί μεν ο αριθμός των καρτών που κυκλοφορούν ανά έτος στην αγορά να είναι πολύ μεγαλύτερος στον Ευρωπαϊκό χώρο και να προβλέπεται να παραμένει ανώτερος στα επόμενα χρόνια, ο ρυθμός ανάπτυξης όμως της αγοράς στη Βόρεια Αμερική παρουσιάζεται σημαντικά μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό, ιδιαίτερα από το 2002 και έπειτα.

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΥΠΝΩΝ ΚΑΡΤΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ (TSI International)



Εικόνα 23.4-5 Πρόβλεψη χρήσης έξυπνων καρτών ανα περιοχή



Συγκεκριμένα, σύμφωνα με αναλύσεις, ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς έξυπνων καρτών στην Βόρεια Αμερική, εκτιμάται ότι θα αγγίξει το 50% στο 2004, γεγονός που δείχνει τη σημαντική δυναμική της τεχνολογίας έξυπνων καρτών στην αγορά αυτή.

Σε γενικότερη κλίμακα, παρατηρούμε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς έξυπνων καρτών είναι έντονα θετικός, παρουσιάζοντας έτσι την εφαρμογή της τεχνολογίας των έξυπνων καρτών ως μία καλπάζουσα τάση που εδραιώνεται όλο και περισσότερο στη σύγχρονη πραγματικότητα, καθώς και στη συνείδηση των καταναλωτών και των επιχειρήσεων. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι εκτιμάται πως οι παγκόσμιες πωλήσεις έξυπνων καρτών θα φτάσουν τα 8 δισεκατομμύρια δολάρια το 2004.

Υπάρχουν σαφώς αρκετά βήματα τα οποία πρέπει να γίνουν για να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη της αγοράς των έξυπνων καρτών, βήματα που έχουν σχέση με τη γνωριμία και εμπιστοσύνη του κοινού με τη νέα αυτή τεχνολογία, καθώς και με την ανάπτυξη κατάλληλης υποδομής σε πολλούς τομείς. Υπάρχει η βεβαιότητα όμως ότι η απόδοση των υπάρχουσων εφαρμογών θα αποτελέσουν τον καλύτερο "πωλητή" των έξυπνων καρτών στην αγορά.

23.5 Εφαρμογές Έξυπνων Καρτών

Οι έξυπνες κάρτες βοηθούν τις επιχειρήσεις να εξελιχθούν και να διευρύνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά. Λόγω της επεξεργαστικής δυνατότητας που έχουν μέσω του ενσωματωμένου μικροσίπ, χρησιμοποιούνται παγκοσμίως για ένα μεγάλο εύρος καθημερινών εργασιών αλλά και προηγμένων εφαρμογών, την πλειονότητα των οποίων θα αναπτύξουμε παρακάτω.

Οι εκάστοτε εταιρίες, σχεδιάζοντας εφαρμογές και προγράμματα, μπορούν να δουν και να χρησιμοποιήσουν τις έξυπνες κάρτες ως:

Μέσα Πληρωμής: οι έξυπνες κάρτες εξασφαλίζουν ασφαλείς χρεωστικές και πιστωτικές συναλλαγές, με μηχανισμούς που να προστατεύουν από κακόβουλες επιθέσεις. Συγχρόνως, αποτελούν για τις εταιρίες μία νέα καθαρή πηγή εσόδων αφού τις απαλλάσσουν από το πάγιο κόστος συναλλαγής το οποίο συνόδευε κάθε συναλλαγή με τις γνωστές τραπεζικές κάρτες (credit/debit cards) όπως και από τις πιθανές απώλειες εσόδων λόγω χαμένων / κλεμμένων καρτών.

Εργαλεία Πρόσβασης: οι έξυπνες κάρτες υποστηρίζουν λειτουργίες κρυπτογράφησης, πιστοποίησης, εξουσιοδότησης, επεξεργασίας και αποθήκευσης πληροφοριών οι οποίες καθιστούν δυνατή την ασφαλή διεξαγωγή οικονομικών συναλλαγών και ανταλλαγή πληροφορίας σε on-line/off-line περιβάλλοντα. Έτσι γίνονται ιδανικές για τον έλεγχο πρόσβασης στο Διαδίκτυο και για εφαρμογές όπως το home banking.



Διαχειριστές Πληροφοριών: λόγω της επεξεργαστικής και αποθηκευτικής τους δύναμης όσο αφορά πληροφορίες, οι έξυπνες κάρτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα κινητό ηλεκτρονικό αρχείο που μπορεί να μεταφέρει δεδομένα όπως χρήσιμα τηλέφωνα, στοιχεία του λογαριασμού του κατόχου, πόντους προγραμμάτων εμπιστοσύνης λιανικής πώλησης ή ακόμα και τον ιατρικό φάκελο του χρήστη.

Εργαλεία Προώθησης: οι έξυπνες κάρτες μπορούν να λειτουργήσουν ως προϊόντα προώθησης μίας εταιρίας αφού υπηρεσίες όπως εκπτώτικές προσφορές, προγράμματα εμπιστοσύνης, ηλεκτρονικά κουπόνια και δωροεπιταγές μπορούν κάλλιστα να αποθηκεύουν και να επεξεργάζονται με ασφάλεια τα εκάστοτε στοιχεία τους στις έξυπνες κάρτες.

Συστήματα Προσωποποιημένων Υπηρεσιών: με τις δυνατότητες αποθήκευσης, επεξεργασίας και κωδικοποίησης δεδομένων που υποστηρίζουν οι έξυπνες κάρτες, μπορούν να κρατούν σημαντικά στοιχεία για το κάτοχό τους και να χρησιμεύουν για την παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών από διάφορες εταιρίες.

23.6 Θεωρητική περιγραφή εφαρμογής ηλεκτρονικού πορτοφολιού και προγράμματος εμπιστοσύνης

Το ηλεκτρονικό πορτοφόλι, είναι ένας τρόπος αποθήκευσης χρημάτων σε ηλεκτρονική μορφή (σαν κάρτα προπληρωμένης αξίας). Μπορεί να γίνει και πίστωση και χρέωση στο πορτοφόλι, δηλαδή μπορούν και να προστεθούν ποσά σε αυτό και να αφαιρεθούν.

Το πρόγραμμα εμπιστοσύνης αφορά την ανταμοιβή με πόντους ενός κατόχου κάρτας για τις αγορές του σε συγκεκριμένα σημεία πώλησης. Στην εφαρμογή αυτή ο κάτοχος της κάρτας θα χρησιμοποιεί την κάρτα του ως ηλεκτρονικό πορτοφόλι για την αγορά κάποιων προϊόντων και ανάλογα με το ύψος των αγορών θα κερδίζει πόντους τους οποίους έπειτα θα εξαργυρώνει κερδίζοντας κάποιο προϊόν ή κάποια υπηρεσία, ανάλογα με τι προβλέπει ο πάροχος του προγράμματος εμπιστοσύνης.

Όλα τα καταστήματα των Costa Coffee, για παράδειγμα, αποτελούν τα λεγόμενα σημεία πώλησης ή εξυπηρέτησης. Το πρόγραμμα εμπιστοσύνης θα θεωρήσουμε ότι εφαρμόζεται σε όλα αυτά τα σημεία πώλησης που βρίσκονται εντός του ελληνικού χώρου. Ανάλογα με τους πόντους που μαζεύει με τις αγορές του ο κάθε πελάτης και την επισκεψιμότητα του, προσφέρονται αντίστοιχα δώρα, εκπτώσεις και προσφορές.

Ακολουθώντας θα εξετάσουμε περιληπτικά τις τεχνικές και προγραμματιστικές προδιαγραφές της εφαρμογής αυτής.



Τεχνικές Προδιαγραφές

Στα διάφορα σημεία πώλησης - εξυπηρέτησης, υπάρχει ένα τερματικό το οποίο χρησιμοποιείται για την εκτέλεση ενός τμήματος της εφαρμογής, του τμήματος δηλαδή που αφορά τις πωλήσεις προϊόντων με τρόπο πληρωμής το ηλεκτρονικό πορτοφόλι και των αποδόσεων / εξαργυρώσεων πόντων στα πλαίσια προγράμματος εμπιστοσύνης. Το τερματικό αυτό υποστηρίζει την ανάγνωση των καρτών (swipe), μέσω του οποίου γίνεται η επικοινωνία με τις κάρτες των πελατών και του POS. Το τμήμα αυτό της εφαρμογής χειρίζεται ο εκάστοτε πωλητής ο οποίος είναι εξουσιοδοτημένος διαχειριστής για το κομμάτι αυτό.

Προγραμματιστικές Προδιαγραφές

Οι λειτουργίες τις οποίες πρέπει η συγκεκριμένη εφαρμογή του ηλεκτρονικού πορτοφολιού και του προγράμματος εμπιστοσύνης να υποστηρίζει, είναι:

Πιστοποίηση ταυτότητας διαχειριστών εφαρμογής: η εφαρμογή θα πρέπει να προσφέρει δυνατότητα ελέγχου της ταυτότητας του διαχειριστή κάθε τμήματός της και να ξεκινάει μόνο μετά από επιτυχή πιστοποίησή τους.

Δυνατότητα διαχωρισμού δικαιωμάτων για τους διαχειριστές των διαφορετικών τμημάτων της εφαρμογής: στην περίπτωση που η εφαρμογή χειρίζεται ανά τμήμα από διαφορετικούς διαχειριστές πρέπει να διαχωριστούν τα δικαιώματα που θα έχει ο καθένας στη κάρτα και στη χρήση της εφαρμογής.

Πιστοποίηση ταυτότητας κατόχου κάρτας: οποιαδήποτε χρήση της κάρτας στα πλαίσια της εφαρμογής θα πρέπει να προϋποθέτει επιτυχή ταυτοποίηση του κατόχου της.

Ασφαλής επικοινωνία και ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ τερματικού και καρτών: η εφαρμογή θα πρέπει να εξασφαλίζει με κάποια μέθοδο την ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τερματικού και καρτών.

Υποστήριξη πολλαπλών χρηστών: η εφαρμογή θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την ταυτότητα του κατόχου της κάρτας και να εκτελείται κανονικά για διαφορετικούς χρήστες και για πολλαπλές συναλλαγές.

Δυνατότητα ανάγνωσης της ημερομηνίας του συστήματος: το πρόγραμμα που θα τρέχει στα σημεία πώλησης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να διαβάζει από το σύστημα την εκάστοτε ημερομηνία και ώρα για να κρατάει σωστό αρχείο των συναλλαγών κάθε κάρτας.

Ύπαρξη ορίων για την ανώτατη αξία ενός e-purse και για το ανώτερο ποσό που μπορεί να προστεθεί στο e-purse τη φορά: θα υπάρχει όριο για το ανώτατο ποσό που μπορεί να περιέχει ένα ηλεκτρονικό πορτοφόλι, όπως και για το ανώτατο ποσό που μπορεί να προστεθεί σε μία συναλλαγή στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι.



Έλεγχος εγκυρότητας ως προς τα παραπάνω όρια: το πρόγραμμα θα πρέπει σε κάθε συναλλαγή να ελέγχει να μη ξεπεραστούν τα όρια για τα ανώτατα ποσά που αφορούν το ηλεκτρονικό πορτοφόλι.

Αναφορά λαθών που μπορεί να προκύψουν: το πρόγραμμα θα πρέπει να αναφέρει τυχόν λάθη κατά την εκτέλεση μίας λειτουργίας παρέχοντας πληροφορίες όπως ποια είναι η συγκεκριμένη λειτουργία που παρουσίασε σφάλμα.

Δυνατότητα εντοπισμού και επιδιόρθωσης σφαλμάτων και ανάκτηση εφαρμογής μετά από τερματισμό: πέρα από την αναφορά των λαθών, η εφαρμογή θα πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίσει τυχόν σφάλματα όπως και να ξεκινήσει σωστά μετά από αναπάντεχο τερματισμό.

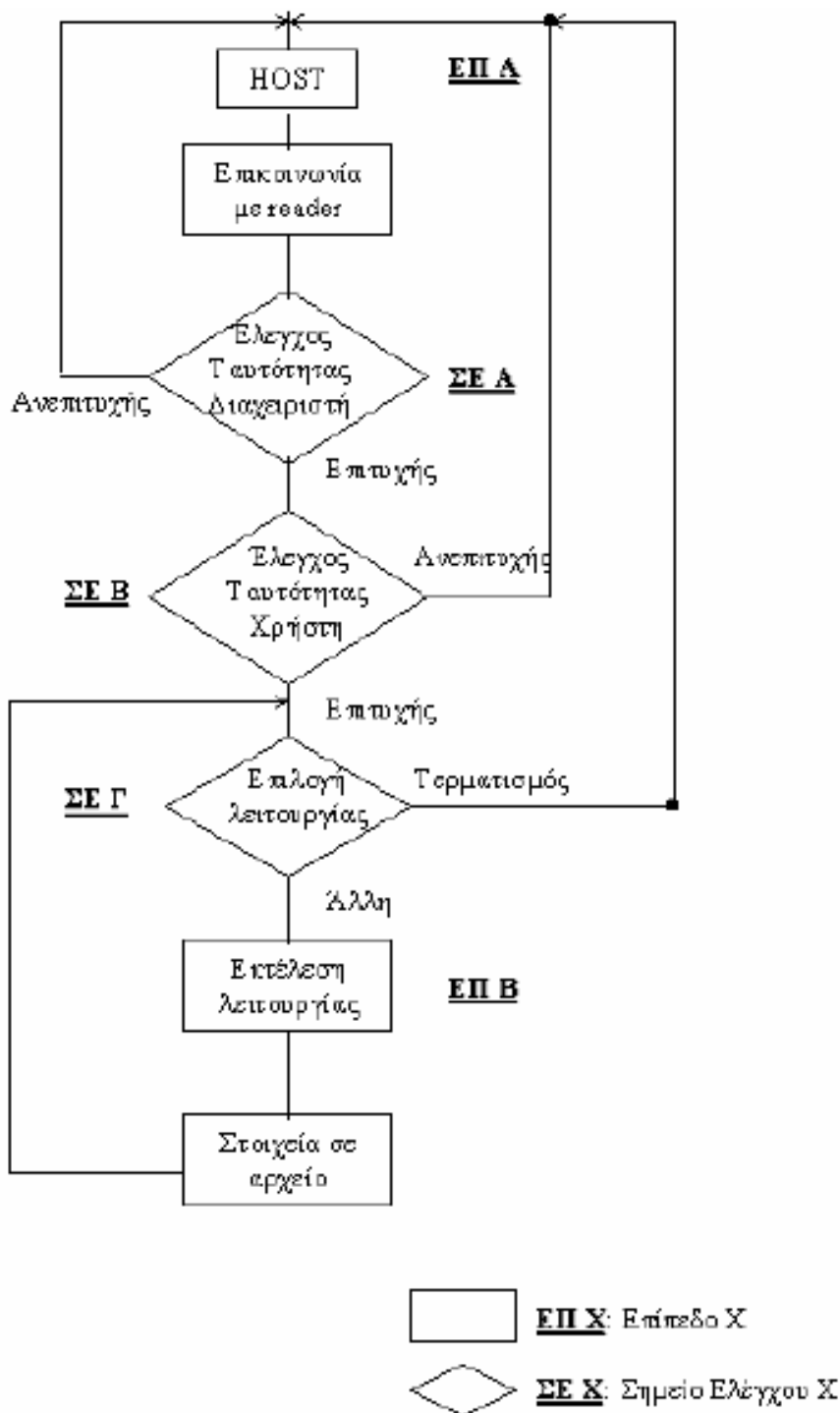
Περιγραφή Σχεδίασης

Η εφαρμογή ηλεκτρονικού πορτοφολιού - προγράμματος εμπιστοσύνης αποτελείται από δύο κύρια τμήματα, όπως είδαμε και στις τεχνικές προδιαγραφές. Από το πρόγραμμα που εκτελείται στα σημεία πώλησης - εξυπηρέτησης και από το αντίστοιχο διαχειριστικό για το ηλεκτρονικό πορτοφόλι. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται κυρίως για λόγους ασφάλειας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων και των συναλλαγών. Σύμφωνα και με πραγματικές εφαρμογές τέτοιου περιεχομένου, επιτρέπεται στα σημεία πώλησης να μπορεί ο πωλητής να διαβάσει το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού πορτοφολιού του πελάτη, να προσθέσει αξία σε αυτό και να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες της κάρτας..

Έτσι το πρώτο τμήμα της εφαρμογής αφορά τα σημεία πώλησης και χειρίζεται τις αγορές με χρήση του ηλεκτρονικού πορτοφολιού, τις προσθαφαιρέσεις πόντων στα πλαίσια του προγράμματος εμπιστοσύνης ενώ επίσης εκτυπώνει στοιχεία για την κάθε συναλλαγή. Διαχειριστής αυτού του προγράμματος είναι ο διαχειριστής πωλήσεων που αναφέραμε παραπάνω. Το πρόγραμμα αυτό, λόγω του ότι εκτελείται στα σημεία πώλησης εξυπηρέτησης καλείται "Σημείο Εξυπηρέτησης". Το δεύτερο μέρος είναι αυτό που πραγματοποιεί τις προσθήκες αξίας στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι, την ανάγνωση του περιεχομένου και την πλήρη εξαργύρωσή του σε ειδικές περιπτώσεις.. Τα δύο τμήματα της εφαρμογής στα οποία μόλις αναφερθήκαμε θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Πρόγραμμα "Εξαργύρωση"

Μια τυπική δομή ενός προγράμματος εξαργύρωσης φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 23.6-1 Δομή προγράμματος εξαργύρωσης



Επίπεδο A:

Ο διαχειριστής ανοίγει το πρόγραμμα και περιμένει την είσοδο μίας κάρτας. Με την είσοδο μίας κάρτας, ανοίγει μία σύνοδος (session) μεταξύ συστήματος και κάρτας.).

Σημείο Ελέγχου A:

Μετά την είσοδο της κάρτας το πρόγραμμα ζητάει να ελέγξει την ταυτότητα του διαχειριστή το οποίο γίνεται με τη σύγκριση του κωδικού που θα εισάγει με ένα κλειδί αποθηκευμένο σε κάθε κάρτα. Αν ο διαχειριστής δεν παρουσιάσει τον σωστό κωδικό το πρόγραμμα κλείνει το δίαυλο επικοινωνίας με τον reader και την κάρτα αφού ενημερώσει το log αρχείο και τερματίζει. Αν η ταυτοποίηση είναι επιτυχής περνάει στο σημείο ελέγχου B.

Σημείο Ελέγχου B:

Το πρόγραμμα καλωσορίζει τον κάτοχο της κάρτας και ζητάει την παρουσίαση του κωδικού του. Αν η παρουσίαση είναι ανεπιτυχής και έχει ξεπεραστεί το όριο προσπαθειών για τον κάτοχο, η κάρτα κλειδώνει και το πρόγραμμα τερματίζει με τις κατάλληλες ενέργειες. Διαφορετικά το πρόγραμμα προχωράει στο σημείο ελέγχου Γ.

Σημείο Ελέγχου Γ:

Ο διαχειριστής τίθεται να επιλέξει ανάμεσα σε 5 λειτουργίες (3 αφορούν το ηλεκτρονικό πορτοφόλι και 1 το πρόγραμμα εμπιστοσύνης). Αν η λειτουργία είναι ο τερματισμός του προγράμματος, αυτό κλείνει το δίαυλο επικοινωνίας με την κάρτα και τον reader και τερματίζει. Αν επιλέξει κάποια από τις άλλες λειτουργίες, το πρόγραμμα περνάει στο επίπεδο B.

Επίπεδο B:

Το πρόγραμμα εκτελεί τη λειτουργία που επέλεξε ο διαχειριστής σύμφωνα με τα δεδομένα που του ορίζει. Τα αποτελέσματα της εκτέλεσης της λειτουργίας που εκτελεί το πρόγραμμα εγγράφονται στο αρχείο log και στο αρχείο της απόδειξης receipt για την εξυπηρέτηση του κατόχου της κάρτας. Μετά την εκτέλεση της λειτουργίας το πρόγραμμα επιστρέφει στο σημείο ελέγχου Γ, όπου ο διαχειριστής μπορεί να διαλέξει την επόμενη λειτουργία που επιθυμεί να εκτελέσει.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο πρόγραμμα αυτό χρησιμοποιούνται δύο από τους κωδικούς της κάρτας, ο κωδικός του κατόχου και το κλειδί εισόδου του διαχειριστή του προγράμματος.



Λειτουργίες Προγράμματος "Εξαργύρωση"

Οι 4 λειτουργίες που περιέχονται στο πρόγραμμα "Εξαργύρωση" και αφορούν την εφαρμογή ηλεκτρονικού πορτοφολιού και προγράμματος εμπιστοσύνης είναι αναλυτικά οι ακόλουθες:

Ανάγνωση περιεχομένου ηλεκτρονικού πορτοφολιού πελάτη:

Ο διαχειριστής με τη λειτουργία αυτή διαβάσει το ποσό που περιέχεται στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι του πελάτη και τον ενημερώνει για αυτό. Το ποσό, το οποίο μπορεί να είναι και μηδενικό, εκτυπώνεται στην οθόνη και εγγράφεται και στο αρχείο log.

Προσθήκη χρημάτων-αξίας στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι του πελάτη:

Με τη λειτουργία αυτή ο διαχειριστής μπορεί να προσθέσει κάποιο ποσό στο e-purse του κατόχου της κάρτας. Η λειτουργία αυτή έχει δύο περιορισμούς που αφορούν τη μέγιστη αξία που μπορεί να προστεθεί στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι σε μία συναλλαγή και την ελάχιστη αξία του ηλεκτρονικού πορτοφολιού πάνω από την οποία δεν επιτρέπονται καθόλου προσθήκες.

Συγκεκριμένα, ορίζεται στην πολιτική αυτής της εφαρμογής ότι αν η αξία του πορτοφολιού είναι μεγαλύτερη π.χ από 100€, δεν μπορεί να προστεθεί οποιαδήποτε περαιτέρω αξία σε αυτό. Στην αντίθετη περίπτωση κατά την οποία το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού πορτοφολιού αντιστοιχεί σε ποσό μικρότερο ή ίσο με τα 100€, μπορεί να γίνει οποιαδήποτε προσθήκη αξίας.

Κατά την εκτέλεση λοιπόν αυτής της λειτουργίας, το πρόγραμμα ελέγχει την παρούσα αξία του e-purse. Αν η αξία αυτή υπερβαίνει τα 100€, ενημερώνει τον διαχειριστή και τον κάτοχο της κάρτας ότι δεν μπορεί να γίνει καμία προσθήκη αξίας, εγγράφει την αξία στην οθόνη και το αρχείο log και επιστρέφει στο σημείο επιλογής επόμενης λειτουργίας. Αν η παρούσα αξία του e-purse δεν υπερβαίνει τα 100€, προτρέπει τον διαχειριστή να εισάγει την αξία που επιθυμεί να προσθέσει στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι, μέχρι του ποσού των 100€. Μόλις το ποσό που θα εισάγει ο διαχειριστής κριθεί από το πρόγραμμα έγκυρο, πραγματοποιείται η προσθήκη της αξίας, τυπώνεται στην οθόνη η επιβεβαίωση της προσθήκης αυτής και τα στοιχεία της συναλλαγής εγγράφονται και στα δύο αρχεία log και receipt.

Εξαργύρωση ολόκληρου του ηλεκτρονικού πορτοφολιού του πελάτη:

Η λειτουργία αυτή πραγματοποιεί αφαίρεση από το ηλεκτρονικό πορτοφόλι όλης της αξίας του για να αποδοθεί στον κάτοχο της κάρτας. Χρησιμοποιείται μόνο σε ειδικές περιπτώσεις, όπως όταν ο κάτοχος επιθυμεί την λήξη της κάρτας του. Όταν ο διαχειριστής επιλέγει αυτή τη λειτουργία, το πρόγραμμα διαβάσει την παρούσα αξία του πορτοφολιού. Αν είναι μηδενική ενημερώνει τον διαχειριστή και το κάτοχο της κάρτας γι' αυτό και δεν εκτελείται. Αν υπάρχει αξία στο πορτοφόλι, το πρόγραμμα την αφαιρεί, ενημερώνει τον διαχειριστή για το ποσό που αφαιρέθηκε και πρέπει να αποδοθεί στον κάτοχο και εγγράφει αυτές τις πληροφορίες στα δύο αρχεία log και receipt. Ο διαχειριστής από τη στιγμή που επιλέγει την λειτουργία, δεν έχει άλλη



ανάμειξη σε αυτή, δεν ορίζει αυτός δηλαδή το ποσό που θα αφαιρεθεί από το πορτοφόλι, απλά το πληροφορείται στο τέλος της λειτουργίας για να το αποδώσει στον εργαζόμενο. Γενικότερα, στο πρόγραμμα "Εξαργύρωση" δεν υπάρχει λειτουργία μερικής αφαίρεσης αξίας από το πορτοφόλι γιατί θεωρείται ότι το ηλεκτρονικό πορτοφόλι χρησιμοποιείται ως μέρος αποθήκευσης προπληρωμένης αξίας η οποία απλά αναλώνεται.

Ανάγνωση πόντων του προγράμματος εμπιστοσύνης:

Η λειτουργία αυτή χρησιμεύει μόνο για την πληροφόρηση του πελάτη για τον αριθμό των πόντων που του έχουν αποδοθεί μέχρι τότε στο πρόγραμμα εμπιστοσύνης που έχει συμμετάσχει. Το πρόγραμμα τυπώνει στην οθόνη και εγγράφει στο αρχείο log τον αριθμό των πόντων.

Πρόγραμμα "Σημείο Εξυπηρέτησης"

Το πρόγραμμα αυτό έχει πανομοιότυπη δομή με αυτό του προγράμματος "Εξαργύρωση" που φαίνεται στο Σχήμα 23.6-1 και αναλύεται στην αντίστοιχη ενότητα. Οι μόνες διαφορές είναι στην ταυτότητα του διαχειριστή, στα αρχεία που ανοίγει το πρόγραμμα και στις λειτουργίες που καλείται να επιλέξει ο διαχειριστής.

Συγκεκριμένα, στο επίπεδο Α που το πρόγραμμα ξεκινάει, ανοίγει για γράψιμο ένα μόνο αρχείο, το αρχείο log του προγράμματος "Σημείο Εξυπηρέτησης". Έπειτα, στο σημείο ελέγχου Α, το πρόγραμμα ζητάει την επαλήθευση της ταυτότητας του διαχειριστή πωλήσεων ο οποίος είναι ο εξουσιοδοτημένος χρήστης. Τέλος οι λειτουργίες ανάμεσα στις οποίες πρέπει να επιλέξει ο διαχειριστής πωλήσεων στο σημείο ελέγχου Γ είναι 4 και εκτός αυτής του τερματισμού, είναι διαφορετικές από αυτές που έχουν αναφερθεί στα άλλα προγράμματα.

Για την εκτέλεση αυτού του προγράμματος χρησιμοποιούνται δύο από τους κωδικούς της κάρτας, ο κωδικός του κατόχου και το μυστικό κλειδί του διαχειριστή πληρωμών του προγράμματος.

Λειτουργίες Προγράμματος "Σημείο Εξυπηρέτησης"

Οι 3 λειτουργίες του προγράμματος (πέραν αυτής του τερματισμού) αφορούν την εφαρμογή ηλεκτρονικού πορτοφολιού και προγράμματος εμπιστοσύνης και αναλύονται ακολούθως:

Πραγματοποίηση πώλησης με χρήση ηλεκτρονικού πορτοφολιού πελάτη:

Ο διαχειριστής πωλήσεων με τη λειτουργία αυτή πραγματοποιεί μία πώληση η οποία πληρώνεται από τον πελάτη με τη χρήση του ηλεκτρονικού του πορτοφολιού. Ταυτόχρονα με την πώληση αυτή και ανάλογα με το ποσό που καλείται ο πελάτης να πληρώσει, αποδίδονται στον πελάτη και πόντοι από το πρόγραμμα εμπιστοσύνης που εφαρμόζεται στο σημείο πώλησης.

Συγκεκριμένα, μόλις ο διαχειριστής επιλέξει τη λειτουργία αυτή, το πρόγραμμα διαβάζει εσωτερικά το ποσό που περιέχεται στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι του πελάτη.



Αν το ποσό είναι μηδενικό, δηλαδή το e-purse του πελάτη είναι άδειο, πληροφορεί γι' αυτό τον πωλητή (διαχειριστή πωλήσεων) και τον κάτοχο και επιστρέφει στο σημείο επιλογής επόμενης λειτουργίας.

Αν υπάρχει αξία στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι του πελάτη, το πρόγραμμα ζητάει από τον πωλητή να εισάγει το ποσό της αγοράς που επιθυμεί να πραγματοποιήσει ο πελάτης. Με την εισαγωγή του ποσού, ελέγχει πάλι αν στο ηλεκτρονικό πορτοφόλι του πελάτη υπάρχει τέτοια διαθέσιμη αξία. Αν όχι, προτρέπει τον πωλητή να εισάγει ένα έγκυρο ποσό. Αν ο πελάτης αποφασίσει να μην πραγματοποιήσει καμία αγορά λόγω μη διαθέσιμου υπολοίπου, ο πωλητής εισάγει το ποσό των 0€ ως ποσό αγοράς. Μετά την εισαγωγή έγκυρου ποσού, το πρόγραμμα χρεώνει το ηλεκτρονικό πορτοφόλι του πελάτη (αφαιρεί αξία) και υπολογίζει σύμφωνα με τις παραμέτρους του προγράμματος εμπιστοσύνης, τον αριθμό των πόντων που θα αποδοθούν στον πελάτη (θα αποθηκευτούν δηλαδή σε κατάλληλο μετρητή στην κάρτα του). Το πρόγραμμα έπειτα ενημερώνει για το ποσό της αγοράς που πραγματοποίησε ο πελάτης και τους πόντους που του αντιστοιχούν και αποθηκεύει τα στοιχεία της συναλλαγής στο ανάλογο αρχείο.

Είναι δυνατόν το ποσό της συναλλαγής να μην ικανοποιεί τις συνθήκες του προγράμματος εμπιστοσύνης και να μην αποδοθούν καθόλου πόντοι στον πελάτη. Το πρόγραμμα εμπιστοσύνης που παραμετροποιήθηκε σε αυτή την εφαρμογή, ρυθμίστηκε έτσι ούτως ώστε για κάθε 20€ που δίνει ο πελάτης να ανταμείβεται με 5 πόντους. Έτσι αν κάνει μία αγορά των 46€, θα του αποδοθούν

$$5 \cdot \text{int} \left(\frac{46}{20} \right) = 5 \cdot 2 = 10 \text{ πόντοι}$$

Ανάγνωση πόντων του προγράμματος εμπιστοσύνης:

Η λειτουργία αυτή είναι η ίδια που υπάρχει και στο πρόγραμμα "Εξαργύρωση" και χρησιμεύει για την πληροφόρηση του πελάτη για τον αριθμό των πόντων που έχει στην κάρτα του. Το πρόγραμμα τυπώνει στην οθόνη και εγγράφει στο αντίστοιχο αρχείο τον αριθμό των πόντων.

Εξαργύρωση πόντων του προγράμματος εμπιστοσύνης:

Όταν ο πελάτης επιθυμεί την εξαργύρωση κάποιων πόντων, την ανταλλαγή τους δηλαδή με κάποιο από τα δώρα που τους αντιστοιχούν, ο διαχειριστής πωλήσεων εκτελεί αυτή τη λειτουργία. Το πρόγραμμα διαβάζει αρχικά τον αριθμό των πόντων που έχει ο πελάτης στην κάρτα του. Αν ο αριθμός αυτός είναι μηδενικός, ενημερώνει γι' αυτό το διαχειριστή και τον πελάτη και τερματίζει τη διαδικασία αυτή.

Αν από την άλλη υπάρχουν πόντοι αποθηκευμένοι στη κάρτα του πελάτη, πληροφορεί το διαχειριστή πωλήσεων για το μέγιστο αριθμό πόντων που μπορεί ο πελάτης να εξαργυρώσει (ο αριθμός αυτός ταυτίζεται με τον αριθμό των πόντων που είναι αποθηκευμένος στην κάρτα) και προτρέπει τον διαχειριστή να εισάγει τον αριθμό των πόντων που θα εξαργυρωθούν τελικά.



Το πρόγραμμα στη συνέχεια ελέγχει αν οι πόντοι που ο διαχειριστής εισήγαγε είναι διαθέσιμοι στην κάρτα του πελάτη. Στην περίπτωση που δεν είναι ζητάει από τον διαχειριστή να εισάγει ένα επιτρεπτό αριθμό πόντων. Όταν πλέον ο αριθμός πόντων που εισάγει ο διαχειριστής είναι διαθέσιμος στην κάρτα, το πρόγραμμα πραγματοποιεί την αφαίρεσή τους, τυπώνει στην οθόνη τον αριθμό των πόντων που εξαργυρώθηκαν και εγγράφει τις αντίστοιχες πληροφορίες στο ανάλογο αρχείο της εφαρμογής.

Τερματισμός προγράμματος:

Η τελευταία λειτουργία του προγράμματος αυτού, η οποία υπάρχει και σε όλα τα άλλα προγράμματα, είναι αυτή του τερματισμού. Αποτελεί τον σωστό τρόπο τερματισμού ενός προγράμματος και πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα αντί για οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Με τη λειτουργία αυτή, το πρόγραμμα κλείνει αρχικά τα όποια αρχεία έχει ανοίξει για εγγραφή και έπειτα κλείνει τη σύνοδο (session).



ΜΕΡΟΣ II

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ CRM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - Έρευνα της Ελληνικής Αγοράς CRM

24. Προμηθευτές πακέτων και υπηρεσιών CRM

24.1 ALPHAPARTNER

Η AlphaNova ιδρύθηκε το 1989 με έδρα το Λονδίνο. Σήμερα, εκτός από την αγορά της Μεγάλης Βρετανίας, δραστηριοποιείται μέσω θυγατρικών της εταιριών στην Ελλάδα και στην Κύπρο. Η AlphaNova διαθέτει περισσότερα από 10 χρόνια εμπειρίας στην ανάπτυξη και υλοποίηση έργων λογισμικού στην Ευρώπη. Με μεγάλες, εξειδικευμένες ομάδες Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και Υποστήριξης, οι υπηρεσίες της AlphaNova εστιάζονται στην ανάπτυξη, εφαρμογή και υποστήριξη των CRM λύσεων **Alphapartner** και **Alphapartner Quick Start**. Με σημαντική τεχνογνωσία σε εγκαταστάσεις CRM και Call Centres, η AlphaNova έχει στο ενεργητικό της μεγάλο αριθμό επιτυχημένων εγκαταστάσεων σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών κλάδων, όπως ο όμιλος Delta Singular, ο Όμιλος Εταιριών Γερμανός, οι Τεχνικές Εκδόσεις, η Αττική Οδός, η Alpha Bank, η Κεντρική Τράπεζα Κύπρου, η Hí Grade, η HSG Γερμανίας, Κ.α. Στρατηγικός στόχος της AlphaNova, είναι να καταλάβει ηγετική θέση στην παροχή CRM λογισμικού, σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Η AlphaNova αποτελεί μέλος του ομίλου Delta Singular.

Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των επιχειρήσεων στη Νέα Οικονομία, η AlphaNova, δημιούργησε το alphapartner, το λογισμικό με τη μοναδική ικανότητα να οργανώνει και να αυτοματοποιεί τις συνέργειες που αναπτύσσονται σε δίκτυα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Το alphapartner επιτρέπει στις εταιρίες να συνάψουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, διατηρώντας η κάθε μια την αυτονομία της. Το alphapartner δεν επιβάλλει τη δική του λογισμική δομή, αλλά προσαρμόζεται ώστε να αποτυπώνει τις δομές και διαδικασίες της επιχείρησης, με απόλυτα δυναμικό τρόπο. Το εύρος των εννοτήτων, οι καινοτομίες σε 10yalty και project management, η ολοκλήρωση με το Genesys CTI και η τεχνολογική βάση της καθιστούν τη συγκεκριμένη εφαρμογή μία από τις πλέον δημοφιλείς στην ελληνική αγορά.

Τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Η εφαρμογή είναι γραμμένη σε Visual Basic. Σε λίγο καιρό θα κυκλοφορήσει η νέα έκδοση σε J2EE. Η παρούσα δεν θα καταργηθεί, αλλά θα συνεχίσει να υπάρχει παράλληλα με την καινούργια. Αυτό γίνεται κυρίως για λόγους διαλειτουργικότητας του Application Sever σε όλα τα λειτουργικά συστήματα. Το **alphapartner** συνεργάζεται σε επίπεδο βάσης δεδομένων MS SQL Server, Oracle και DB2. Αυτό σημαίνει ότι ο Database Server μπορεί να δουλέψει σε όλα τα λειτουργικά συστήματα. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τον Application Server, που στην παρούσα μορφή τρέχει σε περιβάλλον Windows. Με τη νέα έκδοση σε Java θα υπάρχει πλήρης ανεξαρτησία από το λειτουργικό σύστημα σε όλα τα επίπεδα (Client, Database και Application Server).



Η εφαρμογή χρησιμοποιεί τον Application Server της Singular (SAS), ο οποίος δημιουργήθηκε με βάση τις ανάγκες της επιχειρησιακής λογικής (Business Logic) της εφαρμογής. Ο SAS δεν έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις και προϋποθέτει μια απλή σύνδεση TCP/IP, γεγονός που σημαίνει ότι δεν έχει τυχόν άλλες επιβαρύνσεις από distribution γενικής χρήσης.

Παραμετροποιείται εύκολα, ώστε να καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια εταιρία μπορεί να καθορίσει ποια από τα εμφανιζόμενα πεδία είναι υποχρεωτικά, ποια προαιρετικά, ποια μπορεί να επεξεργάζεται ο χρήστης και ποια μπορεί μόνο να βλέπει. Η παραμετροποίηση επιτυγχάνεται με δύο εργαλεία, που είναι τα εξής:

Το *Page Designer*, με το οποίο ο χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει προϋπάρχοντα πεδία user defined, να ορίσει την ιδιότητά τους και να τα ενσωματώσει σε φόρμα της εφαρμογής.

Το *Form Designer*, όπου ο χρήστης μπορεί να σχεδιάσει νέες φόρμες και να ορίσει νέα πεδία, αναπτύσσοντας έτσι την επιχειρηματική λογική της εφαρμογής σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες.

Αξιοποιώντας και ενοποιώντας τεχνολογίες αιχμής, το alphaspartner προσφέρει ολοκληρωμένη λειτουργικότητα για:

- **Διαχείριση Πελατών & Δυνητικών Πελατών.** Επιτρέπει την καταγραφή και τη συντήρηση αναλυτικών στοιχείων για τις επαφές και τους πελάτες, είτε πρόκειται για άτομα είτε για εταιρείες. Εκτός από τις βασικές πληροφορίες πελατών, αποτυπώνονται σύνθετες (προσωπικές και επαγγελματικές) σχέσεις μεταξύ ατόμων και εταιρειών. Επιπλέον η εφαρμογή προσφέρει εργαλεία για το «καθάρισμα» της βάσης δεδομένων με αναγνώριση και κατάργηση διπλοτύπων ένα πρόβλημα που μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες στη λειτουργία της επιχείρησης, αν δεν προβλεφθεί έγκαιρα. Το πλήρες προφίλ κάθε πελάτη υπάρχει μέσα από μία οθόνη, μέσω της οποίας φαίνετε το συνολικό ιστορικό της σχέσης του με την επιχείρηση.
- **Διαχείριση Πωλήσεων.** Διαπνέεται από διαφορετική φιλοσοφία και πρακτική ανά εφαρμογή σχετικά με το θέμα των πωλήσεων. Στο συγκεκριμένο λογισμικό η ενότητα των πωλήσεων καλύπτεται από τα παρακάτω υποσυστήματα
α) Διαχείριση Ευκαιριών Πώλησης: Με αυτήν την εφαρμογή καταγράφονται και παρακολουθούνται οι υποψήφιοι πελάτες και ο κύκλος πώλησης. Υπάρχει αξιολόγηση των ευκαιριών, καθώς και πληροφορίες για τη συνολική αξία των ευκαιριών πώλησης της επιχείρησης. β) Διαχείριση Προσφορών και Παραγγελιών: Η εφαρμογή επιτρέπει τη δημιουργία νέων προσφορών και τη μετατροπή τους σε παραγγελίες με αυτόματη ενημέρωση του λογισμικού συστήματος. γ) Διαχείριση η Εργασιών Πώλησης: Επιτρέπει το σχεδιασμό και την οργάνωση των ενεργειών που αφορούν στα διάφορα στάδια του κύκλου πώλησης δ) Συμβόλαια Πώλησης: Διαχειρίζεται τις συμβάσεις με τους πελάτες, ορίζοντας ειδικές εκπτώσεις και τιμολογιακούς όρους για καθέναν από αυτούς.



ε) Συμφωνίες Πώλησης: Επιτρέπει την διαχείριση της επιχειρηματικής στρατηγικής πωλήσεων, τον καθορισμό των στόχων των πωλητών και την παρακολούθηση των διαφόρων ομάδων πωλήσεων.

- **Εξυπηρέτηση Πελατών** (help desk, call center). Με αυτήν την εφαρμογή είναι δυνατή η καταγραφή των αιτημάτων εξυπηρέτησης του πελάτη, η ανάθεση τους στο αρμόδιο προσωπικό και η παρακολούθηση της εξέλιξής τους μέχρι και την ικανοποίησή τους. Τα αιτήματα εξυπηρέτησης συνδέονται με πολλαπλές οντότητες του συστήματος, όπως σχετικά προϊόντα, υπηρεσίες, επικοινωνίες, συμβάσεις υποστήριξης και εγγυήσεις.

- **Service - Τεχνική υποστήριξη**. Σ' αυτήν την εφαρμογή υπάρχουν οι α) Συμβάσεις Υποστήριξης: Καθορίζουν το επίπεδο εξυπηρέτησης και τις υπηρεσίες που πρέπει να προσφερθούν στο πελάτη βάσει συγκεκριμένων και μετρήσιμων παραμέτρων. Οι συμβάσεις ισχύουν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εμπεριέχουν το μηχανισμό χρέωσης του πελάτη για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

β) Επισκευές: Αυτοματοποιεί τη διαδικασία επισκευής, καθώς και τον καθορισμό και την εκτίμηση του κόστους και του χρόνου επισκευής.

- **Πλατφόρμα e-Commerce**.
- **Διαχείριση Εκστρατειών (Campaign Management)**. Η εφαρμογή Διαχείρισης Εκστρατειών είναι ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μάρκετινγκ που αυτοματοποιεί το σχεδιασμό, την εκτέλεση και παρακολούθηση στοχευμένων εκστρατειών σε επιλεγμένα τμήματα πελατολογίου. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής βάσεων δεδομένων ατόμων και εταιριών από εξωτερικές πηγές. Βάσει πολλαπλών κριτηρίων που ορίζονται δυναμικά από την εταιρία το **alphapartner Campaign Management** επιτρέπει την εύκολη δημιουργία target groups, την εκπόνηση εκστρατειών για τις ομάδες αυτές και τη παρακολούθηση της εξέλιξης και της αποτελεσματικότητάς τους σε πραγματικό χρόνο.
- Επίσης, υποστηρίζει προωθητικές ενέργειες κάθε τύπου, είτε πρόκειται για εκστρατείες ad hoc, για παράδειγμα εκστρατείες direct marketing για την προώθηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε για συνεχείς ή επαναλαμβανόμενες εκστρατείες, όπως, για παράδειγμα, εκστρατείες εκτίμησης της αναγνωρισιμότητας προϊόντων, διαφημίσεων ή υπηρεσιών (product awareness).



Η οργάνωση και η παρακολούθηση των εκστρατειών στηρίζεται στις ακόλουθες τρεις ομάδες εργαλείων:

α) Σχεδιασμός Εκστρατείας (Campaign Planning)

Αυτοματοποιεί τον προγραμματισμό και τη δημιουργία τόσο εισερχόμενων όσο και εξερχόμενων εκστρατειών. Μέσω του σχεδιασμού αυτού παρέχεται:

- Αυτοματοποίηση της προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών σε μεγάλες ομάδες δυνητικού πελατολογίου.
- Διαχείριση πολλαπλών λιστών δυνητικών πελατών από διαφορετικές πηγές προέλευσης.
- Ομαδοποίηση χρηστών για βέλτιστη παραγωγικότητα στην εκτέλεση εκστρατειών.
- Σχεδιασμός, τυποποίηση και αυτοματοποίηση της διαδικασίας εκτέλεσης εκστρατειών.
- Αυτοματοποιημένη ανάθεση εργασιών στο αρμόδιο προσωπικό.
- Σχεδιασμός εκστρατειών με σταδιακή εκτέλεση.
- Σχεδιασμός κοινών εκστρατειών με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.
- Δημιουργία προκαθορισμένων σεναρίων (script) και οδηγιών για τους χρήστες (agents) για τηλεφωνικές εκστρατείες.

β) Εκτέλεση Εκστρατείας (Campaign Implementation)

Παρέχει τη δυνατότητα ενεργοποίησης ή ακύρωσης των εκστρατειών που έχουν προγραμματιστεί στο Σχεδιασμό Εκστρατείας καθώς και επανάληψης των επιτυχημένων εκστρατειών. Η Εκτέλεση Εκστρατειών προσφέρει:

- Χρήση της εφαρμογής Διαχείρισης Εργασιών (Work Management) για αυτοματοποιημένη ροή εργασιών στην εκτέλεση των εκστρατειών (ανάθεση ενεργειών σε τμήματα και προσωπικό, παρακολούθηση προόδου εργασιών και χρονικών προθεσμιών).
- Εκτέλεση δοκιμαστικών εκστρατειών μικρής κλίμακας (pilot campaigns).
- Ενεργοποίηση και ακύρωση συνεχών, επαναλαμβανόμενων ή ad hoc εκστρατειών.
- Δυνατότητα εύκολης πρόσβασης των χρηστών (agents) σε φόρμες και αρχεία σχετικά με την εκτελούμενη εκστρατεία.
- Ανάθεση τμημάτων της εκτέλεσης σε συγκεκριμένους χρήστες για εύκολη διαχείριση και εποπτεία των εκστρατειών.
- Ταυτόχρονη εκτέλεση πολλαπλών εκστρατειών από κάθε χρήστη.
- Ρύθμιση και διόρθωση του αριθμού των χρηστών (agents) ή των προς επικοινωνία ατόμων, ανάλογα με την εξέλιξη της εκστρατείας.
- Εκτέλεση σταδίων ή μέρους της εκστρατείας από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.



γ) Παρακολούθηση Εκστρατείας & Αναφορές (Campaign Monitoring & Reporting)

Επιτρέπει τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης των εκστρατειών online. Η εφαρμογή αυτή παρέχει:

- Έλεγχο σε πραγματικό χρόνο τρεχουσών εκστρατειών και αξιολόγηση προηγούμενων εκστρατειών.
- Παρακολούθηση των ενεργειών που έγιναν από κάθε εσωτερική μονάδα της επιχείρησης για κάθε εκστρατεία.
- Ιστορικό αποτελεσμάτων εκστρατειών για κάθε πελάτη.
- Ιστορικό εκστρατειών ανά προϊόν ή υπηρεσία.
- Ιστορικό εκστρατειών ανά χρήστη (agent) για τηλεφωνικές εκστρατείες
- Αναλυτικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση κάθε εκστρατείας.

δ) Εκστρατείες μέσω Πολλαπλών Καναλιών (Multi-Channel Campaigns) Υποστηρίζει τη χρήση πολλαπλών καναλιών προσέγγισης πελατών για μεγιστοποίηση της απόδοσης των εκστρατειών:

- Τηλεφωνικές εκστρατείες (εισερχόμενες/εξερχόμενες). Δυνατότητα λειτουργίας με ή χωρίς CTI (Computer Technology Integration) καθώς και ολοκλήρωσης με τεχνολογίες IVR. Σε συνδυασμό με συστήματα CTI, ολόκληρη η λειτουργικότητα διαχείρισης κλήσεων (απάντηση, κλήση, μεταφορά, συνδιάσκεψη, predictive/progressive dialing, κ.λπ.) γίνεται διαθέσιμη μέσω της εφαρμογής και βρίσκεται συγκεντρωμένη σε μία εύχρηστη οθόνη τηλεφωνητή.
- E-mail. Μαζική αποστολή προσωποποιημένων e-mail με ενσωμάτωση στοιχείων (ονόματα, διευθύνσεις, κ.λπ.) από τη βάση δεδομένων του alphapartner. Δυνατότητα επισύναψης οποιουδήποτε αρχείου.
- Επιστολές. Δημιουργία προσωποποιημένων επιστολών με ενσωμάτωση στοιχείων (mail merge) από τη βάση δεδομένων του alphapartner.
- Fax. Μαζική αποστολή προσωποποιημένων fax, σε διασύνδεση με Fax server.
- **Διαχείριση Προσφορών & Προγράμματα Αφοσίωσης Πελατών (Offer & Loyalty Management).** Έχει εφαρμογή σε όλους τους κλάδους του retail, είτε πρόκειται για εταιρίες εμπορίας καταναλωτικών ειδών (καταστήματα, αλυσίδες λιανικής) είτε για εταιρίες παροχής υπηρεσιών (τράπεζες, ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρίες κ.λπ.) Συγκεκριμένα παρέχει: α) Αναγνώριση των κερδοφόρων πελατών: Η αξία του Πελάτη μπορεί να καθοριστεί με βάση το προφίλ του (δημογραφικό, καταναλωτικό), τα στοιχεία των αγορών του, το κανάλι εξυπηρέτησής του ή οποιονδήποτε συνδυασμό των παραπάνω. β) Προγράμματα Πελατειακής Αφοσίωσης (Loyalty Schemes): Η επιχείρηση μπορεί με την υποστήριξη αυτών των προγραμμάτων να σχεδιάζει και να υλοποιεί εύκολα προσφορές προς τους πελάτες της ορίζοντας δυναμικούς επιχειρηματικούς κανόνες. Οι κανόνες αυτοί αφορούν στα χαρακτηριστικά και στο χρονικό πλαίσιο ισχύος κάθε προγράμματος,



τις κατηγορίες των δικαιούχων πελατών, τα συμπεριλαμβανόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες, το είδος ή τα είδη της επιβράβευσης και τον τρόπο υπολογισμού τους. Το **alphapartner Loyalty Management** υποστηρίζει επίσης την παροχή προσφορών μέσω του δικτύου συνεργατών της επιχείρησης (π.χ. dealers) καθώς και τη διαχείριση συνχρηματοδοτούμενων προσφορών (εμπορικές συμφωνίες, rebates). γ) Διαχείριση Συστημάτων Επιβράβευσης ανταμοιβές προς τους πιστούς πελάτες μπορεί να έχουν τη μορφή δώρων, κουπονιών, εκπτώσεων, αναβαθμισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το **alphapartner Loyalty Management** υποστηρίζει πολλούς διαφορετικούς τρόπους εξαργύρωσης των ανταμοιβών από τους καταναλωτές (on line, στα σημεία πώλησης ή μέσω επεξεργασίας από τα κεντρικά γραφεία). δ) Διαχείριση καρτών και των κατόχων τους: Για κάθε loyalty scheme παρέχεται ολοκληρωμένη διαχείριση καρτών (loyalty cards) και του αντίστοιχου λογαριασμού πελάτη για κάθε κάρτα. Επίσης, υποστηρίζονται πολλαπλές κάρτες για κάθε λογαριασμό, με δυνατότητα καθορισμού του βασικού δικαιούχου, των συνδικαιούχων και των προσωπικών τους σχέσεων (π.χ οικογενειακές σχέσεις). ε) Παρακολούθηση και έλεγχος Loyalty Schemes: Επιτρέπει την παρακολούθηση της εξέλιξης των προσφορών σε όλη τη διάρκειά τους και την εξαγωγή αναλυτικών αναφορών από τη διοίκηση για τα αποτελέσματα των προγραμμάτων. Επιπλέον, παρέχονται αναλυτικές εκπτώσεις λογαριασμών για τους πελάτες-μέλη κάθε προγράμματος. στ) Διασύνδεση με Συστήματα Λιανικής (POS): Το λογισμικό λειτουργεί σε διασύνδεση και επικοινωνία με οποιοδήποτε σύστημα λιανικής (POS) για τη διαχείριση των προσφορών στα σημεία πώλησης.

- **Αυτοματοποιημένη ροή εργασιών.** Επιτρέπει την παρακολούθηση και το διαχωρισμό των ενεργειών που εκτελούνται για τους πελάτες. Η κατανομή και η ροή των εργασιών αυτοματοποιούνται ορίζοντας ενέργειες που πρέπει να εκτελούν οι χρήστες ανάλογα με την υπηρεσία που προσφέρεται στον πελάτη. Η διαχείριση των εργασιών αποτελείται από επικοινωνίες και ενέργειες. Στις επικοινωνίες καταγράφονται όλοι οι τύποι επικοινωνίας με τις επαφές και τους πελάτες. Οι ενέργειες είναι οι επιμέρους εργασίες τις οποίες περιλαμβάνει κάθε υπηρεσία.
- **Διαχείριση Έργου (Project Management).** Η λύση CRM alphapartner ενσωματώνει στην λειτουργικότητά του, ένα προηγμένο σύστημα διαχείρισης ολόκληρου του κύκλου ζωής ενός έργου, από την υποβολή της αρχικής προσφοράς προς τον πελάτη μέχρι και την ολοκλήρωση της υλοποίησης. Αυτοματοποιεί το σχεδιασμό, την εκτέλεση και παρακολούθηση κάθε φάσης του έργου, προσφέροντας ελαχιστοποίηση του ρίσκου και αυξάνοντας την απόδοση και την κερδοφορία. Η ενότητα αυτή απευθύνεται σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μελέτη και υλοποίηση τεχνικών και τεχνολογικών έργων, όπως, για παράδειγμα τεχνικές εταιρίες, εταιρίες συμβούλων κ.λπ. Οι φάσεις που παρέχει είναι:

α) Σχεδιασμός έργου:



Αυτοματοποιεί τη διαχείριση όλων των ενεργειών προγραμματισμού πριν από την έναρξη υλοποίησης, προσφέρει πρότυπα (templates) βέλτιστων πρακτικών υλοποίησης και επιτρέπει τον καθορισμό του ρίσκου για κάθε φάση και το σχεδιασμό ενεργειών για τη διαχείρισή του. Συγκεκριμένα πραγματοποιείται:

- Καθορισμός του Proposal Base Line με δυνατότητα σχεδιασμού του έργου και αξιολόγησης των διαθέσιμων πόρων από τη φάση υποβολής προσφοράς στον πελάτη.
- Παρακολούθηση ιστορικότητας των προσφορών σύμφωνα με τις πολλαπλές εκδόσεις του έργου.
- Καθορισμός του προϋπολογισμού του έργου, αναλυτική παρουσίαση του τζίρου, του κόστους και του κέρδους ανά έργο, με βάση τα υλικά και τις εργασίες που έχουν προδιαγραφεί.

β) Υλοποίηση του έργου:

Μέσω αυτοματοποιημένης ροής εργασιών, διαχειρίζεται πλήρως τις υπηρεσίες, τους πόρους, τα χρονοδιαγράμματα και τα κόστη που αφορούν στην εκτέλεση του έργου:

- Καθορισμός του Implementation Base Line με δυνατότητα καταγραφής και παρακολούθησης όλων των εργασιών, του χρόνου εκτέλεσης και των απαραίτητων πόρων ανά έργο.
- Δυνατότητα μεταβολής των στοιχείων του έργου σύμφωνα με αιτήματα του πελάτη κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου. Άμεση παρακολούθηση των μεταβολών στα οικονομικά στοιχεία, καθώς και στις απαραίτητες εργασίες, πόρους και αναπροσαρμογή χρονοδιαγραμμάτων.
- Αυτόματη δημιουργία διαφοροποιημένης έκδοσης του έργου σε κάθε νέο αίτημα πελάτη και διατήρηση των παλαιότερων στοιχείων για μετέπειτα αξιολόγηση.
- Παρακολούθηση και διαχείριση προβλημάτων και αποκλίσεων.

Επιπλέον υποστηρίζει τη διαχείριση προμηθειών όπως:

- Παρακολούθηση αιτήσεων χορήγησης προμήθειας.
- Εγκρίσεις προσφορών από προμηθευτές.
- Μετατροπή αιτήσεων χορήγησης προμήθειας σε παραγγελίες.
- Διαχείριση προσφορών από προμηθευτές.
- Παρακολούθηση προθεσμιών παράδοσης των προμηθειών.
- Παρακολούθηση παραγγελιοληψίας (σε συνεργασία με συστήματα ERP).
- Ενημέρωση αποθήκης έργου για κάθε έργο.



γ) Έλεγχος έργου:

Προσφέρει παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο των ανθρώπινων πόρων, του χρονοδιαγράμματος και του κόστους του έργου. Ακόμη, επιτρέπει τον καθορισμό δεικτών απόδοσης για την ακριβή αξιολόγηση του έργου σε κάθε φάση υλοποίησης του. Πιο συγκεκριμένα παρέχει:

- Δυνατότητα ελέγχου και σύγκρισης μεταξύ Proposal Base Line και Implementation Base Line για απολογισμό της συνολικής διαδικασίας εκτέλεσης του έργου.
- Τήρηση πολλαπλών εκδόσεων του ίδιου έργου που δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης αυτών για αξιολόγηση της συνολικής διαδικασίας εκτέλεσης του έργου .
- Συσχετισμό εκτιμώμενου Budget Cost) και πραγματικού κόστους (Actual Cost) του έργου, όχι μόνο με τη λήξη αλλά και κατά τη διάρκεια του έργου, για καλύτερο οικονομικό έλεγχο .

Το alphapartner είναι 100% web-based και zero-client λογισμικό. Δηλαδή, χωρίς καμία εγκατάσταση προγράμματος στις θέσεις εργασίας, ο κάθε χρήστης του alphapartner ξεκινάει άμεσα να εργάζεται μέσα από τον Internet Explorer. Έτσι, εξασφαλίζεται ότι ο κάθε χρήστης θα χειρίζεται πάντα την τελευταία έκδοση του προγράμματος, στην μέγιστη ταχύτητα, και από οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο επιλέξει. Επιπλέον, το φιλικό interface του alphapartner σχεδιάστηκε ώστε να απαιτεί ελάχιστο χρόνο εκμάθησης, διασφαλίζοντας τη γρήγορη απόδοση της επένδυσης (ROI).

Το alphapartner ολοκληρώνεται εύκολα με back-office συστήματα, καθώς και με τεχνολογίες CTI, IVR και Dialers, δίνοντας τη δυνατότητα για ακόμη καλύτερη πρόσβαση και αξιοποίηση της πληροφορίας. Τέλος, η AlphaNona προσφέρει στην εταιρία τη δυνατότητα να αναπτύξει τις δικές της customized εφαρμογές με τη χρήση του alphapartner API.

Συνοπτικά, το **alphapartner** βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει:

- Δημιουργία αφοσιωμένου πελατολογίου μέσω γρήγορης και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών.
- Ειδική μεταχείριση & αξιοποίηση των πελατών "υψηλής αξίας" .
- Διεύρυνση της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και του πελατολογίου .
- Διασφάλιση της ποιότητας των outsourced υπηρεσιών προς τους πελάτες .
- Οικονομικά κίνητρα σε συνεργάτιδες εταιρείες: ενίσχυση της αφοσίωσης των συνεργατών .
- Αύξηση των εσόδων και του μεριδίου αγοράς .
- Αύξηση της παραγωγικότητας .
- Μείωση του λειτουργικού κόστους .
- Ευελιξία και εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία .



24.2 AROTRON ECRM

Η Cententia S.A. ιδρύθηκε το 1998 στην Αθήνα, παρέχοντας ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις στον τομέα του Customer Relationship Management, με την ανάπτυξη του **AroTRON eCRM Platform**, το πρώτο 100% ελληνικό δημιούργημα στη σφαίρα του CRM.

Η Cententia Business Solutions (<http://www.cententia.com>). μέλος του ομίλου PRC Group - The Management House, δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά, και στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών της τοπικής αγοράς. Πρωταρχικός της στόχος είναι να παρέχει επιχειρηματικές λύσεις για Relationship Management συμπεριλαμβανομένου e-CRM and SF A, ενδυναμώνοντας τους πελάτες της να καταστούν πιο ανταγωνιστικοί στη παγκόσμια αγορά.

Τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Το AroTRON eCRM αποτελεί μια προηγμένη πλατφόρμα που βασίζεται σε αρχιτεκτονική Three-Tier και χρησιμοποιεί ανοιχτά πρότυπα ανάπτυξης (EJB, J2EE, COM) και διαδικτυακές τεχνολογίες αιχμής. Σε πρώτο επίπεδο το AroTRON είναι συμβατό με τις μεγαλύτερες βάσεις δεδομένων (MS SQL Server, Oracle, Sybase, DB2). Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τη σημαντική εμπειρία της Cententia σε τεχνολογίες ολοκλήρωσης XML, εξασφαλίζει την αξιοποίηση των υφισταμένων επενδύσεων σε υποδομή πληροφορικής κάθε εταιρίας. Η αρχιτεκτονική του AroTRON εξασφαλίζει επίσης την ασφάλεια των δεδομένων, αφού η βάση δεδομένων μπορεί να εγκατασταθεί σε ασφαλή περιοχή (De-Militarized Zone). Ο πυρήνας της πλατφόρμας, με την ονομασία Cententia Enterprise Framework of Components, είναι η βάση πάνω στην οποία έχει χτιστεί η ιδιαίτερα προηγμένη πελατοκεντρική επιχειρηματική λογική του συστήματος και αποτελεί το δεύτερο επίπεδο. Το Framework, το οποίο βρίσκεται πάνω στον Sybase Application Server, έχει απεριόριστες δυνατότητες ολοκλήρωσης και επικοινωνίας με ετερογενή πληροφοριακά συστήματα, όπως, εξωτερικές βάσεις δεδομένων, legacy και συστήματα back office. Προβλήματα κλιμάκωσης και διαθεσιμότητας λύνονται με την προσθήκη νέων Application Server και την δημιουργία clustering. Όλοι οι χρήστες έχουν πρόσβαση στα δεδομένα αποκλειστικά μέσω των Application Server. Έτσι, επιτυγχάνεται η ασφάλεια των δεδομένων, καθώς υποστηρίζονται όλα τα σύγχρονα πρωτόκολλα ασφαλείας (SSL, RSA, X.509 digital certificates), τα οποία εξασφαλίζουν την πιστοποίηση του έτερου συναλλασσόμενου μέλους. Ο Application Server μπορεί να "τρέξει" και σε Windows και σε συστήματα Unix (Solaris, AIX, HP/UX).

Το τρίτο επίπεδο αποτελεί το σημείο επαφής του χρήστη με την εφαρμογή (user interface). Μπορεί να εγκατασταθεί είτε σε μορφή MS- Windows Clients για πλήρη εκμετάλλευση της πλούσιας λειτουργικότητάς του είτε σε Thin Web Clients για εξυπηρέτηση απομακρυσμένων χρηστών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της μεγάλης προσαρμοστικότητας του AroTRON Framework και της πλήρους υποστήριξης πρωτοκόλλων Internet.

Το σύστημα παραμετροποιείται ώστε σε οποιαδήποτε οντότητα (π.χ. εταιρία) να μπορεί να προστεθεί απεριόριστος αριθμός νέων ιδιοτήτων, νέων πεδίων (π.χ. "κύκλος εργασιών 2001", "αύξηση κύκλου εργασιών") χωρίς να απαιτείται



προγραμματισμός ή τροποποίηση της βάσης δεδομένων. Μάλιστα η Cententia μπορεί να παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς τεχνογνωσίας προς τους φορείς που επιλέγουν λύσεις AroTRON, με σκοπό να τις βοηθήσει να αξιοποιήσουν ίδιους πόρους για την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών πάνω στην πλατφόρμα AroTRON (δίνοντας ακόμη και τον πηγαίο κώδικα) [Αλεξίου, κ.ά., 2005].

Το AroTRON προσφέρει υιοθέτηση πολλαπλών επιχειρηματικών ρόλων από μία εταιρία, με δυνατότητα απευθείας ολοκλήρωσης με συστήματα άλλων φορέων για συνεργασία B2B, όπως κάλυψη αναγκών εξυπηρέτησης πελατών για λογαριασμό άλλης εταιρίας (π.χ. Call Center). Γίνεται αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων και καναλιών επικοινωνίας, όπως σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα με CTI, E-mail, Internet και SMS.

Τα βασικά modules που αποτελούν τον πυρήνα του Business είναι:

AroTRON Modules:

- *AroTRONTM Contact Center - Διαχείριση επαφών*
- *AroTRONTM eMarketing - Μάρκετινγκ και πωλήσεις*
- *AroTRONTM eService - Εξυπηρέτηση και υποστήριξη*
- *AroTRONTM eService – Εφοδιασμός/Προμήθεια*

Κάθε module αποτελείται από υποκατηγορίες και τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά τους είναι τα εξής:

- **Διαχείριση επαφών (Contact Center)**

Πλήρης εικόνα του Πελάτη (Complete Customer View)

Δημιουργία ολοκληρωμένου πελατειακού προφίλ για τη βέλτιστη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Αποφεύγονται πλέον οι διπλές εγγραφές και οι ανακρίβειες στα στοιχεία πελατολογίου. Δεν υπάρχει πια η αναμονή του πελάτη για να εξυπηρετηθεί μέχρι "να βρεθεί η καρτέλα του".

- Διατήρηση "ιστορικού" αρχείου με όλες τις πραγματοποιηθείσες επαφές με κάθε πελάτη και παρακολούθηση της πορείας της πελατειακής σχέσης. Καταγραφή της θετικής ή αρνητικής θέσης κάθε πελάτη προς τα προϊόντα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και χρονική εξέλιξη αυτής της θέσης, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να δράσει γρήγορα και να προσαρμόσει την στρατηγική της ανάλογα. Μέσω της εφαρμογής CTI γίνονται αναγνώριση καλούντος και αυτόματη ανάκτηση πληροφορίας (screen pop up) που αφορά σε όλο το ιστορικό της σχετικής πελατειακής σχέσης.
- Αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων και καναλιών επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της: Τηλεφωνική επικοινωνία, Προσωπική επαφή, Αλληλογραφία - Fax, E-mail, Internet: Web Site, Διάσκεψη μέσω Web. Οι πελάτες μπορούν να υποβάλλουν παραγγελίες και αιτήματα εξυπηρέτησης



καθώς και να παρακολουθούν την υλοποίηση τους μέσω Internet. Ακόμη, οι υπεύθυνοι λαμβάνουν αυτόματες ειδοποιήσεις όπου κι αν βρίσκονται, μέσω του κινητού τηλεφώνου τους.

Ικανοποίηση Διατήρηση και Αφοσίωση Πελατών (Improve Customer Satisfaction, Retention & Loyalty.)

Βελτίωση του ποσοστού διατήρησης πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και της αυξημένης ανάμειξης του πελάτη με την εταιρία. Εμφανίζεται λίστα ενεργειών προς εκτέλεση (to do list) ανά χρήστη ή ομάδα εργασίας με δυνατότητα ελέγχου, που εξασφαλίζει την άμεση και συνεπή διευθέτηση των θεμάτων.

Αποτελεσματική Διατήρηση της Πληροφορίας και Lead Management (Effective Information Sharing & Lead Management)

Μέσω της διάχυσης της εταιρικής πληροφορίας σε όλους τους υπαλλήλους και συνεργάτες, μια εταιρία αποκτά μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται σημαντικά η λήψη αποφάσεων και να διασφαλίζεται η εταιρική γνώση. Γίνονται καταχώρηση και διαχείριση σύνθετου πλέγματος σχέσεων και ρόλων για αποτελεσματικό Lead Management. Επίσης υπάρχει δυνατότητα άμεσης καταγραφής νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (leads) και αυτόματης ανάθεσής τους στους υπεύθυνους πωλητές με βάση προεπιλεγμένα κριτήρια.

Βελτιστοποίηση Αξίας Πελατών και Ανάλυση Πληροφορίας

Δυναμικές αναφορές παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσμάτων σε σχέση με πωλήσεις ανά περιοχή ή προϊόν για βέλτιστη αξιολόγηση και πιθανό επαναπροσδιορισμό στόχων και στρατηγικής (μέσα από την εφαρμογή). Άμεση εξαγωγή δεδομένων σε προσαρμοσμένα Microsoft Excel Pivot Tables/Charts.

• Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing)

Διαχείριση Εκστρατείας (Campaign Management)

Η εφαρμογή Campaign Management βοηθάει κάθε επιχείρηση να σχεδιάζει και να υλοποιεί καμπάνιες με υψηλούς δείκτες ακριβείας και επιτυχίας, και συγχρόνως να μειώσει το κόστος της επαφής και ενημέρωσης ανά πελάτη.

- Διαχείριση καμπάνιας που καλύπτει όλα τα στάδια της διαδικασίας, από το σχεδιασμό των στρατηγικών προώθησης μέχρι την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της καμπάνιας. Μια εταιρία μπορεί να προσφέρει, να εκτελέσει και να παρακολουθήσει μία καμπάνια telemarketing είτε εσωτερικά είτε με ανάθεση με τρίτους (outsourcing).



- Αποτελεσματικό Cross-sell και Up-sell. Το τμήμα μάρκετινγκ, κάνοντας διαχείριση επιχειρηματικών ευκαιριών (cross-sell, up-sell), προωθεί προϊόντα σε νέες πελατειακές ομάδες ή καινούργια προϊόντα στους πιο κατάλληλους πελάτες. Το AroTRON eCRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέψουν μελλοντικές αγορές, να καθορίσουν με ακρίβεια την στρατηγική προώθησης των προϊόντων τους και να παρέχουν προσφορές προσαρμοσμένες πάντα στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους όταν αυτοί το ζητούν. Έχοντας την δυνατότητα πρόβλεψης της ζήτησης, οι προηγμένες πολιτικές Marketing όπως Cross-Selling και Up-Selling μετασχηματίζονται πλέον σε "καινούργια" ευκαιρία πώλησης.

Αυτοματοποίηση Πωλήσεων (Sales Force Automation)

Εξασφάλιση της υψηλότερης δυνατής παραγωγικότητας της ομάδας πωλητών, καθώς και της άμεσης διεκπεραίωσης νέων παραγγελιών. Γίνονται αποτελεσματική σχεδίαση και διαχείριση πωλήσεων με καθορισμό στόχων ανά χρονική περίοδο ακόμα και σε επίπεδο υποκαταστήματος. Κάθε διαδικασία βασίζεται σε πρότυπα.

Διαχείριση πωλήσεων ανά περιοχή - Territory Management

Παρέχει την δυνατότητα ενός αυτοματοποιημένου τρόπου ανάθεσης πελατών σε πωλητές με κριτήρια όπως η σημαντικότητα, η ειδικότητα, η γεωγραφική κατανομή. Διευκολύνεται η ανακατανομή των πωλητών σε περιοχές και ομάδες πελατών που χρήζουν άμεσης προσοχής.

- **Εξυπηρέτηση (Service)**

Το AroTRON eCRM παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει προηγμένες υπηρεσίες υποστήριξης και εξυπηρέτησης μέσω Internet. Ταχεία και αποτελεσματική καταγραφή και παρακολούθηση θεμάτων, προβλημάτων, αιτημάτων εξυπηρέτησης και απαιτήσεων για βοήθεια ή πληροφορίες. Δυνατότητα εισαγωγής αιτήσεων / παραπόνων στο σύστημα από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, όπως τηλέφωνο, e-mail και Internet. Ο πελάτης μπορεί να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή τη φάση στην οποία βρίσκονται τα διάφορα αιτήματα που έχει υποβάλει στην επιχείρηση. Παράλληλα, κάθε υπεύθυνος ενημερώνεται άμεσα από αυτόματες ειδοποιήσεις σχετικά με ενέργειες που αφορούν εξυπηρέτηση πελατών.

Διαχείριση αιτημάτων εξυπηρέτησης

Παρέχεται υποστήριξη αυτόματης δρομολόγησης των κλήσεων/ αιτημάτων σε κατάλληλες ομάδες υποστήριξης με βάση διάφορα κριτήρια, όπως δεξιότητες, φόρτος εργασίας κ.α. Ορίζονται διαδικασίες κλιμάκωσης των θεμάτων και αυτόματες ειδοποιήσεις προς τους κατάλληλους αποδέκτες σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης (άτομα, ομάδες εργασίας κ.λπ.). Υπάρχουν βέβαια ενσωματωμένες δυνατότητες διαχείρισης εγγράφων (document management) μέσω εξειδικευμένου υποσυστήματος σάρωσης (scanning). Ένα ιδιαίτερα λειτουργικό στοιχείο είναι η χρήση του Internet για



πρόσβαση των πελατών στους λογαριασμούς τους, εισαγωγή αιτημάτων και παρακολούθηση του κύκλου ζωής τους end-to-end.

Διαχείριση Εταιρικής Γνώσης (Knowledge Management)

Δυνατότητα καταχώρησης και συντήρησης ενός σύνθετου πλέγματος άρθρων, επιχειρηματικών γνώσεων που αφορούν σε προϊόντα και υπηρεσίες. Κάθε έγγραφο συσχετίζεται με οντότητες και ενέργειες για αυτόματη ανεύρεση άρθρων και απαντήσεων σχετικά με το πρόβλημα ή την ερώτηση του πελάτη.

Διαχείριση Εγγυήσεων και Συμβάσεων

Διαχείριση συμβολαίων παροχής υπηρεσιών υποστήριξης και συντήρησης των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται από την επιχείρηση - Service Level Agreements (SLA). Λειτουργούν ευέλικτοι μηχανισμοί μοντελοποίησης των όρων (terms) μιας σύμβασης και προσφέρεται δυνατότητα σύνδεσής τους με τμήματα του χαρτοφυλακίου των πελατών.

- **Procure (Εφοδιασμός/ Προμήθειες)**

Αποτελεσματική Διαχείριση Ηλεκτρονικών Παραγγελιών (Efficient Management of Electronic Orders)

Προσφέρει ένα ολοκληρωμένο interface με πολλαπλά λειτουργικά επίπεδα ανάλογα με το ρόλο του χρήστη (πελάτης, manager- πελάτης, εργαζόμενος στην παραγωγή, κ.λπ.), επιτρέποντας τους χρήστες να τοποθετήσουν, να εμφανίσουν και να ενημερώσουν παραγγελίες, καθώς και να δουν παλαιότερες συναλλαγές, μέσω ενός ασφαλούς και εύκολου στη χρήση περιβάλλον. Εμφανίζει λίστες προϊόντων στο Internet, ομαδοποιημένες ανά κατηγορία και δυνατότητα εισαγωγής εικόνας των προϊόντων στη βάση δεδομένων.

Διαμόρφωση και Παρακολούθηση Προσφορών (Procurement-Lifecycle Management)

Η ενότητα αυτή διαχειρίζεται όλο το κύκλο ζωής των απαιτήσεων των πελατών. Εισαγωγή, αποδοχή και απόρριψη απαιτήσεων προσφορών που έχει αποστείλει ο πελάτης (RFQ) προς τον αρμόδιο πωλητή. Διαχείριση αιτήσεων draft (που έχει σχεδιάσει ο πελάτης χωρίς να τις έχει προωθήσει προς αποδοχή), όπως και απαντημένων προσφορών με εισαγωγή ημερομηνίας παράδοσης και εκτίμησης κόστους.

Production Order Management

Το **AroTRON eProcure** προσφέρει λεπτομερή περιγραφή της τρέχουσας κατάστασης των παραγγελιών των πελατών, γεγονός που επιτρέπει τους αρμόδιους της παραγωγής να εκτελούν τις παραγγελίες, όταν αυτές έχουν επιβεβαιωθεί από τους πελάτες, με αποτέλεσμα να γίνεται σωστή χρήση και διαχείριση των πόρων και της παραγωγής [<http://www.cententia.com/>, <http://www.gdb.gr>, Αλεξίου, κ.ά., 2005].



Εξειδικευμένα προϊόντα:

AroTRON CRM Automotive

Ολοκληρωμένη κάθετη λύση AroTRON CRM - Automotive η οποία έρχεται να καλύψει την ανάγκη κάθε αντιπροσωπείας αυτοκινήτων για την βέλτιστη διαχείριση της πελατειακής της βάσης, μέσω του δικτύου διανομών (dealerships), καλύπτοντας παράλληλα όλες τις απαιτήσεις που απορρέουν από τις αλλαγές της Κοινοτικής Οδηγίας «Block Exemption Regulation». Το AroTRON Automotive επιτρέπει στις αντιπροσωπείες να προσφέρουν αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη στα σημεία πώλησης και service (εκθέσεις, dealers, συνεργεία), στην προσέλκυση νέας πελατειακής βάσης, αλλά κυρίως στη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών. Ιδιαίτερα φιλικό προς το χρήστη, το AroTRON Automotive επιτρέπει την δημιουργία ολοκληρωμένου πελατειακού προφίλ, με πλήρες ιστορικό επικοινωνίας και αυτοκινήτων που έχει αγοράσει ο πελάτης, διαθέσιμο και σε όλους τους dealers για κάθε μάρκα του ομίλου. Προσφέρει επίσης δυνατότητα διαχείρισης στοχευμένων εκστρατειών προώθησης προϊόντων (Campaign management) και δημιουργίας ενιαίας πελατειακής βάσης του ομίλου από όλα τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρίας (π.χ. ERP, λογιστικά πακέτα, βάσεις marketing, κλπ.). Συγκεκριμένα παρέχει:

Η Cententia εγκατέστησε τη λύση AroTRON CRM στην Executive Financial Services Επιπλέον, η Cententia υλοποίησε την ολοκληρωμένη κάθετη λύση AroTRON Collections Management η οποία αποτελεί την πλέον προηγμένη λύση για τη διαχείριση όλων των ενεργειών και δεδομένων που σχετίζονται με τη διαδικασία της είσπραξης των απαιτήσεων και επισφαλειών από οποιοδήποτε προϊόν - κάρτες, δάνεια, δόσεις, κλπ.

Πρέπει να τονιστεί ιδιαιτέρως ότι η συγκεκριμένη υλοποίηση έρχεται να επιβεβαιώσει τη τεράστια προσαρμοστικότητα και επεκτασιμότητα του AroTRON σύμφωνα με την εξέλιξη και τις μελλοντικές ανάγκες κάθε εταιρίας, αφού η εγκατάσταση του AroTRON στην EFS ξεκίνησε με ελάχιστους χειριστές, και σε πολύ μικρό χρονικό αύξησε τις θέσεις εργασίας στο call center σε περισσότερες από 80. Σημαντική επιτυχία αποτελεί το γεγονός ότι η μετάβαση στο σύστημα έγινε ομαλά με απόλυτη συνέχεια στην υποστήριξη της εφαρμογής, μηδενικό down-time, και μικρό κόστος για την κλιμάκωση της εφαρμογής στην επιχείρηση.

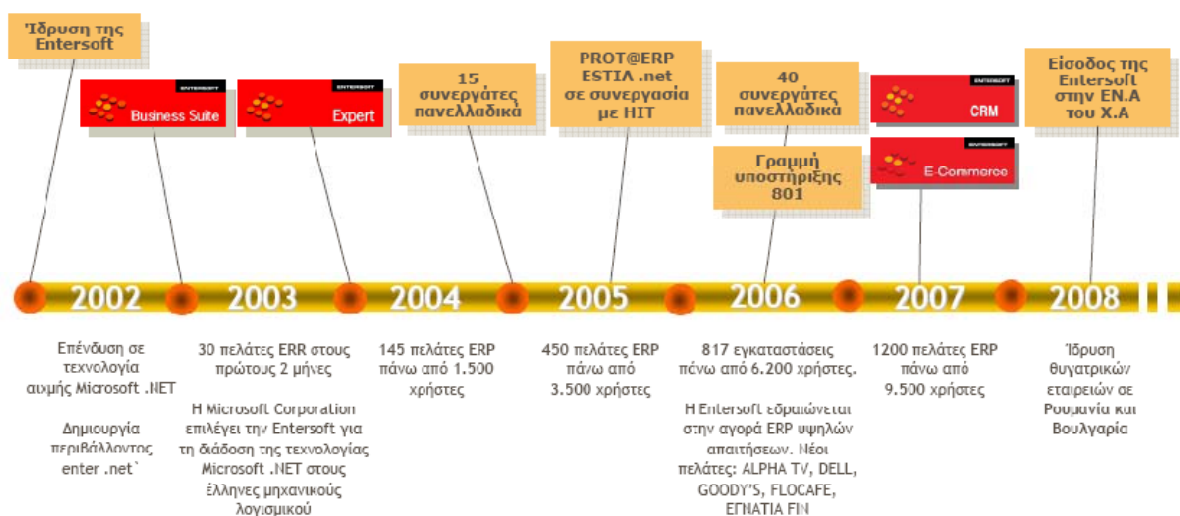


24.3 ENTERSOFT

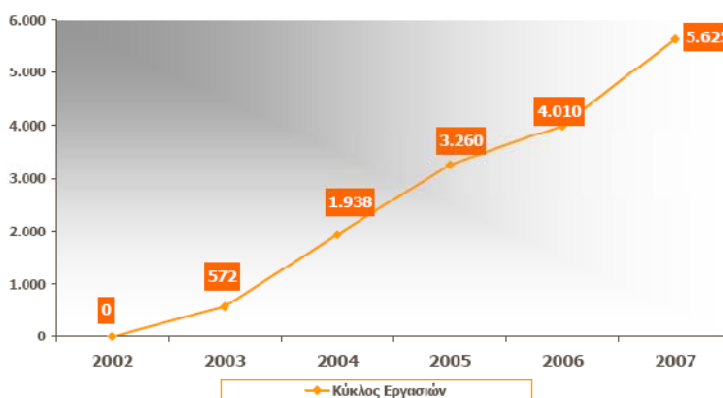
Η Entersoft είναι μια καινοτομική εταιρεία πληροφορικής που ειδικεύεται στην παραγωγή προηγμένων και αξιόπιστων πληροφορικών συστημάτων και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για επιχειρήσεις.

Η μοναδική ελληνική εταιρεία που επένδυσε στην ανάπτυξη πλήρους σειράς προϊόντων ERP-CRM-E-Commerce σε τεχνολογία .NET.

Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη ως Microsoft Gold Certified Partner / ISV Software Solutions, με πιστοποίηση των εφαρμογών της σε Microsoft .NET και Microsoft Vista.



Εικόνα 24.3-1 Ιστορική εξέλιξη της Entersoft



Εικόνα 24.3-2 Οικονομικά μεγέθη της Entersoft



Μερικά στοιχεία για την εταιρία

- > 80 συνεργάτες / μεταπωλητές
- > 10.400 τελικοί χρήστες
- > 1.450 πελάτες
- + 40% κύκλου εργασιών το 2007

Η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρία λογισμικού στην Ελληνική αγορά.

Τα προϊόντα λογισμικού που προσφέρει η εταιρία είναι:

Entersoft Business Suite

Τεχνολογικά προηγμένο λογισμικό που ενοποιεί τις λειτουργίες όλων των τμημάτων, παρέχοντας ενιαία ERP και CRM λειτουργικότητα και τη δύναμη της πολυδιάστατης πληροφόρησης ενός Business Intelligence συστήματος και εκμεταλλεύεται, αναλύει και συνδυάζει πληροφορίες που αφορούν στην επιχείρηση συνολικά.

Entersoft Expert

Άμεση και απρόσκοπτη μετάβαση σε σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα με το πιο πλήρες σύστημα λογισμικού για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με ενιαία ERP και CRM λειτουργικότητα.

Entersoft CRM

Καινοτομικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) που καλύπτει όλες τις ενέργειες των τμημάτων Πωλήσεων, Marketing και Εξυπηρέτησης Πελατών, συλλειτουργεί πλήρως με το ERP, δημιουργώντας ένα ενιαίο περιβάλλον διαχείρισης και λειτουργίας και προσφέρει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο.

Entersoft e-Commerce

Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου, ενοποιημένο με τα ERP – CRM συστήματα Entersoft Business Suite και Entersoft Expert



Entersoft και αλυσίδες καταστημάτων (franchise)

Τα προϊόντα της **Entersoft** δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις ιδιαιτερότητες και εξειδικευμένες ανάγκες της λιανικής πώλησης. Απαντούν αποτελεσματικά στα χαρακτηριστικά γρήγορης απόκρισης, στις ανάγκες πληροφόρησης και ανταλλαγής δεδομένων καθώς και στις λύσεις ολοκλήρωσης με συστήματα POS, Ταμειακές μηχανές, Barcode printers και readers κλπ.

Μοναδικό πλεονέκτημα των προϊόντων γι' αυτή την αγορά και σημαντικός διαφοροποιητικός παράγοντας είναι η δυνατότητα λειτουργίας Online αλλά και η αυτόματη μετάπτωση σε Offline λειτουργία σε περίπτωση πτώσης μιας τηλεπικοινωνιακής σύνδεσης. Η λύση αυτή συνδυάζει τα πλεονεκτήματα μίας Online λειτουργίας με την εγγυημένη διάρκεια λειτουργίας μίας τοπικής εγκατάστασης.

Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά που ενσωματώνουν τα προϊόντα της Entersoft και έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αλυσίδες λιανικής είναι :

Γρήγορη απόκριση και καταχώριση λιανικής πώλησης και είσπραξης.

Πολλαπλοί τρόποι είσπραξης στην απόδειξη λιανικής (μετρητά, κάρτες, αξιόγραφα, ξένα νομίσματα).

Διαχείριση πιστωτικών καρτών και δόσεων – έλεγχος ορθότητας χρεώσεων από Τράπεζες.

Διαχείριση Barcodes οποιουδήποτε τύπου.

Διαχείριση επιστρεφόμενων ειδών με χρωματική ένδειξη στην ίδια απόδειξη.

Διαδικασία κράτησης προϊόντος με προκαταβολή και συμψηφισμός προκαταβολής στην απόδειξη.

Συγκεντρωτική λογιστικοποίηση λιανικής ανά ημέρα.

Ταμειακός έλεγχος ανά ημέρα, θέση εργασίας και τρόπο πληρωμής.

Αυτόματο Replication που εξασφαλίζει τη συνεχή λειτουργία της λιανικής ακόμα και σε περίπτωση πτώσης της τηλεπικοινωνιακής σύνδεσης.

Άμεση πληροφόρηση αποθεμάτων ειδών για όλα τα καταστήματα της αλυσίδας.

Δυνατότητα εφαρμογής κοινών τιμοκαταλόγων και εκπτώτικών πολιτικών.

Διαχείριση Loyalty Cards και πόντων.

Δυνατότητα παρακολούθησης και πληροφόρησης από πολλαπλές εταιρείες (multi company) και διαχείριση οποιουδήποτε οργανωτικού μοντέλου αλυσίδας (ιδιόκτητα, franchise, master franchisees κλπ)



Αυτόματη αποστολή δεδομένων μεταξύ εταιρειών που εγγυάται κοινά αρχεία ειδών, τιμοκαταλόγων σε όλες τις εταιρείες της αλυσίδας.

Αυτόματοι διεταιρικοί μετασχηματισμοί παραστατικών (πχ αποστολή εμπορευμάτων από τη χονδρική γίνεται αυτόματα εισαγωγή στην εταιρεία λιανικής ή το franchisee) που δε επιβάλλουν διπλοκαταχωρίσεις.

Διαδικασίες αυτοματοποιημένης παραγγελιοδοσίας, ελέγχου καθυστερήσεων παραλαβών και διαδικασιών εισαγωγής από το εξωτερικό.

Αναφορές πωλήσεων, αποθεμάτων, δαπανών κλπ για όλη την αλυσίδα (πολυεταιρικές αναφορές) και ανά franchise ή ιδιόκτητο κατάστημα. Η ανάλυση των πωλήσεων κατά ποσότητα, τζίρο και μικτό κέρδος γίνεται ανά ομάδες ειδών, κατάστημα, πωλητή, γεωγραφική ζώνη κλπ. με % συμμετοχής καθενός στο σύνολο.

Ενδεικτικοί πελάτες αυτής της κατηγορίας είναι το δίκτυο των μελών της ELECTRONET με 65 ανεξάρτητες εταιρείες σε όλη την Ελλάδα, η DIXONS-ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ, η αλυσίδα καταστημάτων METROPOLIS, τα καταστήματα HIRESHOPS, η αλυσίδα super market OK! anytime markets, η αλυσίδα ειδών σπιτιού PALLET STORES, η CANDIA STROM, η αλυσίδα καλλυντικών COSMOBEAUTY, οι αλυσίδες υπόδησης και αξεσουάρ ΤΣΑΚΙΡΗΣ-ΜΑΛΛΑΣ, ROLLINI, ΙΩΑΝΝΑ ΚΑΖΑΚΟΥ, ZANCOU SHOES, ΜΑΡΟΣ και η αλυσίδα ένδυσης SENSO PER LEI.

To Entersoft Business Suite

Το Entersoft Business Suite είναι ιδανικό για:

- Τις σύγχρονες μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.
- Ομίλους εταιρειών.
- Αλυσίδες λιανικής πώλησης και δικτύων franchise.

Αναποκρίνεται πλήρως σε ουσιαστικές επιχειρηματικές ανάγκες για συνολική κάλυψη των απαιτήσεων παρέχοντας:

- Πλούσια και πολύπλευρη λειτουργικότητα (work flow, cash flow, ΔΛΠ κ.λπ).
- Πλούσια έτοιμη και ενοποιημένη πληροφόρηση μεταξύ τμημάτων.
- Άμεση εφαρμογή κοινών πολιτικών της επιχείρησης μέσα από το λογισμικό .
- Προηγμένες δυνατότητες παραμετροποίησης.

Αναποκρίνεται πλήρως σε ουσιαστικές επιχειρηματικές ανάγκες για άμεση υλοποίηση και απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος με:

- Αυτοματοποιημένες διαδικασίες υλοποίησης.
- Φιλικό περιβάλλον εργασίας.
- Προπαραμετροποιημένα μοντέλα ανά κάθετη αγορά.
- Ποιοτικές υπηρεσίες υποστήριξης μέσω Internet.
- Live Support, Live Update.



Ανταποκρίνεται πλήρως σε ουσιαστικές επιχειρηματικές ανάγκες για άμεσο συνδυασμό και αξιοποίηση της πληροφορίας:

- Δυνατότητα συνδυασμού στατιστικών πληροφοριών.
- Ισχυρότατο reporting.
- Μηχανισμοί διαμόρφωσης της πληροφορίας από το χρήστη, ανά πάσα στιγμή.
- Business Intelligence Toolkits, OLAP Scenaria, Graph Reporting.

Ανταποκρίνεται πλήρως σε ουσιαστικές επιχειρηματικές ανάγκες για τόνωση της εξωστρέφειας της επιχείρησης:

- Ενσωματωμένο προηγμένο σύστημα CRM.
- Ενσωματωμένο προηγμένο σύστημα E-Commerce.
- Άμεση και ενιαία υλοποίηση εμπορικής πολιτικής.
- Έτοιμα σενάρια Mail Merge.
- Λειτουργία σε περιβάλλον Internet.

Entersoft CRM

Το **Entersoft CRM**[®] αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο οργάνωσης, προγραμματισμού και παρακολούθησης όλων των διεργασιών της επιχείρησης που αφορούν στη διαχείριση των σχέσεων με πελάτες και συναλλασσόμενους, τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και την τόνωση της εξωστρέφειάς της. Προσφέρει στη σύγχρονη επιχείρηση την υπεροχή της δυνατότητας αξιοποίησης της γνώσης όλων των απαραίτητων στοιχείων τη στιγμή της απόφασης.

Ανεπτυγμένο σε Microsoft .NET, λειτουργεί πλήρως μέσα από το Microsoft Outlook, είναι απλό και εύχρηστο και εξασφαλίζει τη γρήγορη εξοικείωση των χρηστών.

Το σύστημα προσφέρει:

Συνολική εικόνα της επιχείρησης συνδυάζοντας σε πραγματικό χρόνο όλες τις εμπορικές, οικονομικές και λειτουργικές πληροφορίες για κάθε υπάρχοντα ή μελλοντικό συναλλασσόμενο.

Αυτοματοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών με τη δημιουργία και εφαρμογή τυποποιημένων ροών εργασίας και ορισμού κανόνων και αυτοματισμών.

Αξιοποίηση της πληροφορίας από οπουδήποτε, με τη δυνατότητα λειτουργίας του συστήματος από απόσταση μέσα από το Microsoft[®] Outlook.

Αυτοματοποίηση των διαδικασιών λήψης και πρωτοκόλλησης εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων και μηνυμάτων και άμεση πρόσβαση σε αυτά από κάθε στέλεχος της επιχείρησης.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εταιρικών διαδικασιών μέσα από πλήθος αναλυτικών και στατιστικών πληροφοριών.



Το Entersoft CRM αντιλαμβάνεται την πελατοκεντρική φιλοσοφία της επιχείρησης και τονώνει την εξωστρέφειά της. Παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία για:

Εξυπηρέτηση του πελάτη σύμφωνα με τις επιθυμίες του, άμεσα, ποιοτικά, σε προσωπικό επίπεδο, προσφέροντας το μέγιστο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Στόχευση, σχεδίαση και πραγματοποίηση επιτυχημένων προωθητικών κινήσεων marketing, παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας τους και επίτευξη της αύξησης της πελατειακής βάσης.

Βασικά υποσυστήματα Entersoft CRM:

- **Σύστημα παρακολούθησης δραστηριότητας πωλήσεων.**

Το σύστημα παρέχει:

Αμεσότητα στη διαχείριση του συνόλου των πληροφοριών για υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες και συνεργάτες.

Συνολική εικόνα του pipeline των πωλήσεων και των ευκαιριών πώλησης.

Πρόβλεψη πωλήσεων, μέτρηση αποτελεσματικότητας και κόστους διαδικασιών.

Συντόμευση του κύκλου πώλησης.

Χρονικός προγραμματισμός ενεργειών ατόμων ή ομάδων μέσα από ημερολόγια.

Στατιστική ανάλυση στοιχείων για καλύτερη προετοιμασία για νέες πωλήσεις.

Διαφάνεια, ελεγχιμότητα των διαδικασιών πωλήσεων και στήριξη διοικητικών αποφάσεων.

- **Σύστημα διαχείρισης ενεργειών Marketing.**

Το σύστημα παρέχει:

Πολύτιμα εργαλεία σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης προωθητικών ενεργειών.

Δημιουργία εξατομικευμένης εικόνας για κάθε υπάρχοντα ή δυνητικό πελάτη.

Δημιουργία ενημερωμένων και δυναμικών λιστών και τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης.

Μετατροπή επιτυχημένων εκστρατειών σε πρότυπα για μελλοντική αξιοποίηση.

Αξιοποίηση δυνατοτήτων επαναληπτικής πώλησης.



Αξιοποίηση μεθόδων cross selling και up selling.

Πλήρης διαχείριση telemarketing script με ανάλυση στοιχείων για κάθε είδος κλήσεων.

Ανάλυση αποτελεσματικότητας κινήσεων marketing.

- **Σύστημα παρακολούθησης εξυπηρέτησης και φροντίδας πελατών.**

Το σύστημα παρέχει:

Πλήρης κάλυψη όλου του φάσματος δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης: κλήσεις υποστήριξης Help Desk, παροχή υπηρεσιών επισκευών – In house & on site, παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, διαχείριση παραπόνων, διαχείριση συμβάσεων υποστήριξης (SLA), διαχείριση Βάσης Γνώσης.

Χρονικό προγραμματισμό ενεργειών ατόμων ή ομάδων μέσα από ημερολόγια.

Διασφάλιση αδιάλειπτης λειτουργίας με εμπορικές και οικονομικές διαδικασίες.

Συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών υποστήριξης και αναγκών πελατών.

Στατιστική ανάλυση για βελτίωση διαδικασιών.



24.4 MICROSOFT CRM

Η **SiEBEN Innovative Solutions** παρέχει καινοτόμες λύσεις πληροφορικής σε επιχειρήσεις, κάνοντας χρήση των πλέον σύγχρονων τεχνολογιών. Η συνεχής προσπάθεια για καινοτομία και η σημαντική εξειδίκευσή της σε σύγχρονους τομείς της πληροφορικής, την ανέδειξαν σε μια από τις κορυφαίες εταιρείες στον χώρο της υψηλής τεχνολογίας.

Ένα πολύ δυναμικό τμήμα της SiEBEN με συνεχή ανάπτυξη είναι το Business Applications Division. Η εταιρία δραστηριοποιείται στο χώρο του Customer Relationship Management αναλαμβάνοντας την υλοποίηση συστημάτων βασισμένων στο Microsoft CRM. Με την υλοποίηση συστημάτων CRM, η SiEBEN χρησιμοποιεί ένα εξαιρετικά δυνατό και παραμετροποιήσιμο εργαλείο για την καλύτερη οργάνωση των τμημάτων πωλήσεων και υποστήριξης στις εταιρείες. Επίσης, παρέχονται υπηρεσίες custom Reporting & Data Mining από το ERP σύστημα που διαθέτει η κάθε επιχείρηση.

Στόχοι του Microsoft CRM είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η λήψη σωστότερων αποφάσεων και η καλύτερη χρήση των πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες, μέσα από τη χρήση η δυνατότητα ενός μειωμένου κόστους λειτουργικού πακέτου, το οποίο να έχει τη δυνατότητα ενοποίησης με άλλες εφαρμογές, Έτσι, οι τομείς της επιχείρησης «συνεργάζονται» με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Βασισμένο εξ ολοκλήρου στην τεχνολογία .NET της Microsoft, είναι εύκολο να επεκταθεί, να προσαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί, μέσω των διαδεδομένων Microsoft Outlook και του Internet Explorer, και ολοκληρώνεται με άλλες επιχειρησιακές εφαρμογές καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει. Το Microsoft CRM αποτελείται από τα:

Microsoft CRM Server. Το Microsoft CRM υλοποιήθηκε με σημερινές τεχνολογίες οι οποίες θα ισχύουν και μελλοντικά, προστατεύοντας την επιχειρησιακή αξία και παρέχοντας ένα ενσωματωμένο περιβάλλον, επεκτάσιμο σε όλες τις πλατφόρμες. Η ενοποιημένη και εύκαμπτη αρχιτεκτονική .NET συνδυάζεται και απαιτεί την ύπαρξη Microsoft Windows 2000 ή 2003 Server με Active Directory, Microsoft SQL Server, Microsoft Exchange Server και Microsoft IIS 5.0 έτσι ώστε να εξασφαλιστούν υψηλή απόδοση, δυνατή ασφάλεια, λειτουργίες messaging και αποδοτικό προσιτό customization. Επειδή στηρίζεται στο .NET, οι χρήστες έχουν πρόσβαση στο Microsoft CRM μέσω Internet Explorer και μέσω Outlook. Δεν απαιτείται ξεχωριστό login name και επιπλέον δουλειά στον SQL Server, αφού χρησιμοποιείται το account από το Active Directory. Με τη δένδρική δημιουργία Business units μέσα στο AD αποτυπώνονται οι ρόλοι κάθε τμήματος στην εταιρεία και ολοκληρώνεται με την υιοθέτηση από το CRM.

Microsoft CRM Sales for Outlook. Με το Microsoft CRM Sales for Outlook οι πωλητές έχουν πρόσβαση στα στοιχεία πελατών μέσω του e-mail client, είτε είναι συνδεδεμένοι με τον server είτε όχι (off-line/on-line). Δουλεύοντας μέσα στο γνωστό περιβάλλον του



Outlook, κάθε χρήστης μπορεί να διαχειρίζεται τις εργασίες του CRM, τα e-mail, τις επαφές, τις ευκαιρίες πώλησης και τους εταιρικούς πελάτες, να διατηρεί στοιχεία με όλες τις επικοινωνίες με αυτούς, να ορίζει ραντεβού, να έχει πρόσβαση σε λεπτομέρειες προϊόντων, ανταγωνιστικές πληροφορίες και βιβλιογραφία. Εάν ένας πωλητής κάνει τις αλλαγές στα στοιχεία, ενώ εργάζεται offline στο Outlook -για παράδειγμα, ενημερώνοντας μια προσφορά για έναν πελάτη-, οι νέες πληροφορίες θα συγχρονιστούν με τον server την επόμενη φορά που ο πωλητής θα είναι on-line.

Microsoft CRM-Exchange E-Mail Router. Το Microsoft CRM-Exchange E-mail Router (επίσης αποκαλείται δρομολογητής) είναι ένα τμήμα λογισμικού που παρέχει μια διεπαφή ανάμεσα στο σύστημα της Microsoft CRM και τον Microsoft Exchange 2000 ή 2003 Server. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα εισέλθει στο σύστημα μέσω αυτού του δρομολογητή, ο οποίος παίρνει ένα αντίγραφο. Αν ο χρήστης καθορίσει ότι το μήνυμα είναι σχετικό με το CRM, το μήνυμα παραδίδεται στον CRM Server και δημιουργείται ένα αρχείο δραστηριότητας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Έτσι, δεν επιβαρύνεται η βάση δεδομένων με άχρηστη πληροφορία (π.χ. spamming). **Microsoft CRM Data Migration Framework**

Το Microsoft CRM Data Migration Framework είναι ένα σύνολο εργαλείων για να μπορέσει μια επιχείρηση να εξάγει και να μεταφέρει στοιχεία από μία εξωτερική πηγή (π.χ., μια παλιά εφαρμογή) στο Microsoft CRM.

Το Framework αυτοματοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο συνήθεις ενέργειες με στόχο να μειώσει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας.

Εκδόσεις του Microsoft CRM. Οι εκδόσεις Professional παρέχουν πολλές επιπλέον λειτουργίες από τις Standard, όπως κατάλογο προϊόντων, δημιουργία προσφορών, παραγγελιοληψία, Workflow K.α.

Ειδικά με το workflow management, οι εταιρίες αυτοματοποιούν εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες με τη δημιουργία κανόνων ροής. Αυτό γίνεται με γραφικό και ευκολονόητο τρόπο, για να είναι δυνατή η διαχείριση του από όλους. Ενώ το Microsoft CRM περιλαμβάνει περισσότερες από εκατό τυποποιημένες εκθέσεις, οι πελάτες μπορεί να θελήσουν να προσθέσουν νέες ή να προσαρμόσουν τις ήδη υπάρχουσες. Υπάρχει ενσωματωμένη μια ειδική έκδοση των Crystal Reports, διαμορφωμένη από τη Microsoft για τις ανάγκες του CRM. Και αυτό είναι μία προσωρινή λύση, αφού το επόμενο εξάμηνο, με την έλευση των SQL Server Reporting Services, τα Crystal θα αποσυρθούν.

Η παραμετροποίηση της εφαρμογής γίνεται χωρίς να χρειαστεί να γραφεί ούτε μια γραμμή κώδικα. Είναι τόσο φιλικό που ένας «δυνατός χρήστης» καλύπτει το διαχειριστικό κομμάτι. Επιπροσθέτως, η Microsoft προσφέρει δωρεάν το CRM SDK στους developer για κατασκευή ιδίων εργαλείων. Παρέχει επισκόπηση της αρχιτεκτονικής του Microsoft CRM, πληροφορίες για το object model, APIs, το σχήμα XML και το πρότυπο ασφάλειας.

Η ασφάλεια έχει ενσωματωθεί πλήρως στο Active Directory και επεκτείνεται για να δέσει με αυτή του CRM. Η θεμελιώδης έννοια στην ασφάλεια role-based είναι αυτή του προνομίου (privilege). Κάθε χρήστης έχει ένα σύνολο προνομίων (υπάρχουν πάνω



από εκατό προνόμια). Εντούτοις, οι πολιτικές και οι ρόλοι χορηγούν τα προνόμια και απλοποιούν τη διαδικασία. Η άλλη μορφή ασφάλειας ισχύει για τις μεμονωμένες περιπτώσεις αντικειμένων. Υπάρχει μια θεμελιώδης διαφορά μεταξύ ενός δικαιώματος πρόσβασης και ενός προνομίου: ένα δικαίωμα πρόσβασης χορηγείται σε ένα χρήστη για ένα αντικείμενο, αλλά ένα προνόμιο είναι δικαίωμα που χορηγείται σε ένα χρήστη για μια κατηγορία αντικειμένων. Με άλλα λόγια, εάν ένας χρήστης δεν έχει το προνόμιο να διαβάσει τους απολογισμούς, δεν θα είναι σε θέση να διαβάσει οποιονδήποτε απολογισμό. Υπάρχουν διάφορα δικαιώματα πρόσβασης που μπορεί να έχει σε ένα αντικείμενο: να διαβάσει, να γράψει, να ορίσει, να επισυνάψει, να μοιραστεί και να διαγράψει. Ο χρήστης που δημιουργεί ένα αντικείμενο θα έχει εξ ορισμού, όλα τα δικαιώματα σε αυτό (εκτός αν τα προνόμια του χρήστη απαγορεύουν ένα συγκεκριμένο δικαίωμα). Η Microsoft έχει συνεργαστεί με την Anava για την ολοκλήρωση του CRM με το CTI. Το αποτέλεσμα είναι μια ενιαία ενσωματωμένη και δοκιμασμένη λύση για CRM και τηλεφωνία που βοηθά την επίτευξη μερικών από τους βασικούς επιχειρησιακούς στόχους. Ο τρόπος με τον οποίο οι εισερχόμενες κλήσεις καθοδηγούνται στην επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα κριτηρίων, που ενισχύουν τη δυνατότητα κάλυψης αναγκών συγκεκριμένων ομάδων πελατών. Οι πελάτες θα δοκιμάσουν τους πιο σύντομους χρόνους απόκρισης, τις λιγότερες μεταφορές δεδομένων και τις γρηγορότερες απαντήσεις, καθώς επίσης και εξατομικευμένη υπηρεσία

Τα δύο βασικά modules του Microsoft CRM είναι Microsoft CRM Sales και Microsoft CRM Customer Service.

- **Πωλήσεις και Μάρκετινγκ**

Η ενότητα Πωλήσεις και Μάρκετινγκ δίνει πλήρεις και ακριβείς πληροφορίες έτσι ώστε να είναι εφικτή η εστίαση των αντιδράσεων στα προτιμώμενα στοιχεία του πελάτη. Οι καλές πωλήσεις και πρακτικές μάρκετινγκ εξαρτώνται από τις σωστές αποφάσεις τη σωστή χρονική στιγμή και για τη λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων, πρέπει να ελέγχονται όλες οι προσπάθειες μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Το υποσύστημα Πωλήσεις και Μάρκετινγκ βοηθάει να ληφθούν πιο έξυπνες αποφάσεις γρηγορότερα με βάση τις ακριβείς πληροφορίες σχετικά με κάθε επαφή. Έχοντας έτοιμη μια ακριβή επισκόπηση των πληροφοριών της επαφής με τον πελάτη, οι πωλητές γίνονται πιο αποτελεσματικοί και έτσι αυξάνεται η ικανοποίηση τόσο των υπαλλήλων όσο και των πελατών. Το υποσύστημα Πωλήσεις και Μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

Διαχείριση Επαφών (Contact Management)

- Απόκτηση συνοπτικών πληροφοριών για τις επαφές (εταιριών, ατόμων) .
- Η λειτουργία ελέγχου διπλών καταχωρήσεων ειδοποιεί αυτόματα εάν καταχωρηθεί μια επαφή που υπάρχει ήδη.
- Κατηγοριοποίηση των επαφών βάσει ερωτήσεων σχετικά με το προφίλ των πελατών .



- Δυνατότητα προσαρμογής της προσέγγισης των επαφών .

Κατηγοριοποίηση Επαφών (Contact Division)

- Κατηγοριοποίηση των επαφών και προσαρμογή των μηνυμάτων μάρκετινγκ για καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών .
- Αυτόματη ομαδοποίηση επαφών σε διαφορετικές ομάδες, με βάση τα κριτήρια που έχουν οριστεί, όπως, ομαδοποίηση επαφών με βάση τα έσοδα .
- Αξιολόγηση των επαφών με βάση τις απαντήσεις σε ερωτηματολόγια.

Διαχείριση Ευκαιριών (Opportunity Management)

- Παρακολούθηση των ευκαιριών πώλησης .
- Διαχωρισμός της διαδικασίας πώλησης σε ξεχωριστά στάδια.
- Συνοπτική παρουσίαση των ευκαιριών στα στάδια πώλησης.

Διαχείριση Καθηκόντων

- Οργάνωση εργασιών μάρκετινγκ και πώλησης.
- Δημιουργία λίστας καθηκόντων για προσωπική χρήση .
- Ανάθεση εργασιών σε άλλους χρήστες ή ομάδες χρηστών που έχουν καταγραφεί στο πρόγραμμα .
- Δημιουργία δραστηριότητας αποτελούμενη από πολλές εργασίες.
- Δημιουργία εσωτερικών καθηκόντων, χωρίς να απαιτείται επαφή .

Διαχείριση Εγγράφων και Αρχείο Επικοινωνίας

- Αν μια επικοινωνία περιέχει έγγραφα, μπορούν να αποθηκευτούν στη σχετική επαφή και να παρακολουθούνται.
- Καταγραφή της επικοινωνίας που έχει πραγματοποιηθεί σε άλλα υποσυστήματα της εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένων των εγγράφων που έχουν σταλεί και αποθηκευτεί στις επαφές.
- Κλήση μιας επαφής με απλό πάτημα του σχετικού κουμπιού στην κάρτα επαφής και με τη χρήση συσκευών τηλεπικοινωνίας συμβατές με τη θύρα προγραμματισμού TAPI (Telephony Application Programming Interface).

Αναζήτηση Επαφών (Contact Searching)

- Αναζήτηση όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με μια επαφή, όπως ευκαιρίες, διευθύνσεις ή σχόλια .
- Με τη λειτουργία ασαφούς λογικής (Fuzzy Logic) είναι εφικτή η αναζήτηση και η λήψη πληροφοριών για μια επαφή ακόμα και αν πληκτρολογηθεί λάθος το όνομά της.



E-Mail Logging For Microsoft Exchange

- Διατήρηση σε αρχείο της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας - εσωτερικής και εξωτερικής.
- Διατήρηση σε αρχείο των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που έχουν σταλεί μέσω του Microsoft CRM ή του Microsoft Outlook .
- Διατήρηση των μηνυμάτων του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο φυσικό τους περιβάλλον χάρη στο διακομιστή.

Ολοκλήρωση με το Microsoft Outlook

Η ισχυρή ικανότητα συγχρονισμού και η ολοκλήρωση με το Outlook δίνουν στους πωλητές πρόσβαση on-line ή off-line στην πλήρη λειτουργία τον πωλήσεων.

- Συγχρονισμός των εργασιών και των επαφών του Microsoft CRM με συναντήσεις, εργασίες και επαφές του Microsoft Outlook. Ακόμα μπορούν να μην συγχρονιστούν κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες εργασιών, όπως για παράδειγμα τις αργίες .
- Λήψη ενός ενημερωτικού e-mail στο Microsoft Outlook κάθε φορά που δημιουργείται για λογαριασμό του χρήστη μια εκκρεμής εργασία .
- Δημιουργία, ενημέρωση και διαγραφή εγγραφών σε ένα από τα δύο προγράμματα και αυτόματη ενημέρωση του άλλου προγράμματος.
- Πρόσβαση σε πληροφορίες επαφών ακόμα και αν ο χρήστης δεν είναι συνδεδεμένος στο δίκτυο της εταιρίας.
- Ενημέρωση όλων των σχετικών πληροφοριών όταν ο χρήστης συνδεθεί στο δίκτυο, μέσω μαζικής εργασίας

[Αλεξίου κ. ά. , 2005, www.microsoft.com/hellas/BusinessSolutions,
<http://www.sieben.gr/products.asp>] .

• **Τεχνική Υποστήριξη**

Με την Τεχνική Υποστήριξη η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι επικερδής και επιτρέπει την ικανοποίηση του πελάτη και την ανταπόκριση των προσδοκιών του, τον έλεγχο των εξόδων και την οργάνωση και διαχείριση των πόρων των υπηρεσιών για μέγιστη αποδοτικότητα. Αυτό επιτυγχάνεται, μεταξύ των άλλων, μέσω της διαχείρισης συμβολαίων και εγγυήσεων, και της παρακολούθησης ανταλλακτικών.

Η λύση της Microsoft CRM επιτρέπει την παρακολούθηση της κερδοφορίας των υπηρεσιών μέσω ενός αριθμού αναφορών καθώς και τη χρήση στατιστικών και αναλυτικών εργαλείων για βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ανάλυση. Συγκεκριμένα η ενότητα αυτή περιλαμβάνει:



Διαχείριση Ειδών Τεχνικής Υποστήριξης

- Καταγράφει όλα τα είδη της τεχνικής υποστήριξης και των προϊόντων, συμπεριλαμβανομένου του σειριακού αριθμού, πληροφορίες συμβολαίων, διαχείριση συστατικών και αναφορές πινάκων υλικών.
- Παρέχει πρόσβαση στις πληροφορίες του επιπέδου τεχνικής υποστήριξης που έχει συμφωνηθεί, όπως χρόνο απόκρισης και εγγυήσεις .
- Παρακολουθεί όλα τα επιμέρους εξαρτήματα των ειδών τεχνικής υποστήριξης και εμφανίζει την κατάστασή τους, για παράδειγμα εάν ένα εξάρτημα έχει αντικατασταθεί, τότε αντικαταστάθηκε και πόσες φορές.
- Περιέχει πρόσβαση σε βασικούς επιχειρησιακούς δείκτες ενός τμήματος τεχνικής υποστήριξης, όπως το κόστος, τα έσοδα ή την κερδοφορία της τεχνικής υποστήριξης που σχετίζεται με μια συγκεκριμένη υπηρεσία τεχνικής υποστήριξης σε ένα δεδομένο χρονικό πλαίσιο.
- Βελτιώνει τις δυνατότητες αντιμετώπισης προβλημάτων, παρέχοντας οδηγίες και διαδικασίες για την επίλυση θεμάτων τεχνικής υποστήριξης .

Διαχείριση Κόστους Υπηρεσιών Τεχνικής Υποστήριξης

- Δημιουργία, διατήρηση και παρακολούθηση του κόστους των υπηρεσιών.
- Ορισμός σταθερών, ελάχιστων ή μέγιστων τιμών.
- Δημιουργία ομάδων τιμών υπηρεσιών, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη το είδος τεχνικής υποστήριξης ή την ομάδα ειδών τεχνικής υποστήριξης που σχετίζονται με μια υπηρεσία τεχνικής υποστήριξης ή το είδος σφάλματος, για μια περιορισμένη χρονική περίοδο, έναν συγκεκριμένο πελάτη ή ένα συγκεκριμένο νόμισμα.
- Ορισμός προτύπων υπολογισμών τιμών για τη ρύθμιση των διαφορετικών σχετικών παραμέτρων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα τα εξαρτήματα που χρησιμοποιήθηκαν, το είδος της εργασίας και τη χρέωση.
- Αυτόματη εκχώρηση της σωστής τιμής σύμφωνα με τη σχετική ομάδα τιμών υπηρεσιών κατά τη δημιουργία μιας εντολής τεχνικής υποστήριξης
- Δημιουργία αναφορών σχετικά με την κερδοφορία των ομάδων τιμών και εντοπισμός των μη σχετικών και μη κερδοφόρων ομάδων τιμών.

Διαχείριση Εντολών Τεχνικής Υποστήριξης

- Καταχώρηση συμβάντων στα είδη μετά την πώλησή τους, συμπεριλαμβανομένου των υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης και επισκευής και των εντολών τεχνικής υποστήριξης.
- Αυτόματη δημιουργία εντολών, σύμφωνα με τους όρους του συμβολαίου που έχει υπογραφεί.
- Καταχώρηση σημαντικών πληροφοριών από το τηλεφωνικό κέντρο ή το κατάστημα επισκευών.



- Καταχώρηση εντολών τεχνικής υποστήριξης.
- Γρήγορη δημιουργία πελατών και ειδών τεχνικής υποστήριξης.
- Διαχείριση εξοπλισμού και ανταλλακτικών που έχουν παραχωρηθεί σε πελάτες.
- Πρόσβαση στο ιστορικό των προσφορών και των εντολών από το αρχείο καταχωρημένων εντολών.

Διαχείριση Συμβολαίων Τεχνικής Υποστήριξης (Contract Management-Technical Support)

- Σύμβαση συμβολαίων με πελάτες αναφορικά με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης.
- Δημιουργία προσφορών για συμβόλαια με τη χρήση τυπικών και προκαθορισμένων προτύπων .
- Αυτόματη ανανέωση συμβολαίων και τιμολογίων .
- Καταγραφή λεπτομερειών σχετικά με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, τους χρόνους απόκρισης και την έκπτωση που ισχύουν σε κάθε συμβόλαιο.
- Ευέλικτη τιμολόγηση συμβολαίων.
- Άμεσος υπολογισμός της κερδοφορίας κάθε συμβολαίου.
- Δυνατότητα πρόσβασης στο ιστορικό κάθε συμβολαίου, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται τα σχετικά στοιχεία της τεχνικής υποστήριξης, τα εξαρτήματα που χρησιμοποιήθηκαν και οι ώρες εργασίας.

Προγραμματισμός (Planning)

- Ανάθεση εργασιών στο προσωπικό
- Ανάθεση έργων σε προσωπικό και τεχνικούς, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα και τις ικανότητες

[Αλεξίου κ.ά., 2005, www.microsoft.com/hellas/BusinessSolutions.
<http://www.sieben.gr/products.asp>]



24.5 ORACLE E-BUSINESS SUITE CRM

Η Oracle (NASDAQ: ORCL) είναι η μεγαλύτερη εταιρία επιχειρηματικού λογισμικού στον κόσμο, η οποία αναγνωρίστηκε πρόσφατα ως ηγέτης στις Εμπορικές Πλατφόρμες για εταιρίες B2B και ως ισχυρός προμηθευτής στις Εμπορικές Πλατφόρμες για εταιρίες B2C από τη Forrester Research, κορυφαία ανεξάρτητη εταιρία ερευνών. Η Oracle ήταν μία από τις δύο μόνο εταιρίες οι οποίες αναγνωρίστηκαν ως ηγέτες των Εμπορικών Πλατφορμών για τις εταιρίες B2B στην έκθεση 2005 Forrester Wave: Commerce Platforms, Q2 2005.

Τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Το **eBusiness CRM** είναι τμήμα της συνολικής σουίτας εφαρμογών της Oracle. Στην πραγματικότητα με την αγορά της παίρνει κανείς όλη τη σουίτα, με ενεργοποιημένες μόνο τις ενότητες του CRM. Η αρχιτεκτονική όλων των εφαρμογών του Oracle E-Business Suite είναι τριών επιπέδων (3-tier) και εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες του Internet για μεγαλύτερη ευελιξία στην ανάπτυξη και τη διάθεση υπηρεσιών, καθώς και για ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη.

Τα επίπεδα της αρχιτεκτονικής του περιλαμβάνουν τη βάση δεδομένων, όπου γίνεται η διαχείριση των δεδομένων από τον Oracle9i Database Server, τον application server, πάνω στον οποίο λειτουργούν οι εφαρμογές της σουίτας, και το επίπεδο του client, όπου γίνεται η αλληλεπίδραση με το χρήστη.

Όλες οι εφαρμογές της σουίτας εγκαθίστανται και λειτουργούν στον application server (Oracle9i Application Server) και είναι συγκεντρωμένες σε ένα κεντρικό σημείο. Επιπλέον, ο application server έχει τη δυνατότητα επέκτασης, έτσι ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει σε τυχόν αύξηση του φόρτου, εξασφαλίζοντας το χαμηλό όγκο της πληροφορίας που κινείται στο δίκτυο. Μπορεί να εξυπηρετήσει όλους τους χρήστες πάνω από συνδέσεις LAN, WAN και dial-up. Το μοναδικό λογισμικό που απαιτείται να είναι εγκατεστημένο στα PC των χρηστών είναι ένας Web browser, γεγονός που επιφέρει μείωση στο κόστος και στον αριθμό των τεχνικών που είναι αναγκαίοι για τη συντήρηση του συστήματος. Η αρχιτεκτονική της εφαρμογής εκμεταλλεύεται σε ποσοστό 100% τα πρότυπα και τις τεχνολογίες του Internet.

Με την εγκατάσταση ενός **Oracle CRM**, υιοθετούνται νέες διαδικασίες για την εξυπηρέτηση τον πελάτη. Η αυτοματοποίηση των νέων διαδικασιών επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση, και οι τεχνολογικές του καινοτομίες το καθιστούν ιδανική λύση για marketing και contact center.

Το **e-Business CRM Suite** αποτελείται από τέσσερα επιμέρους πακέτα προϊόντων, το Marketing, το Sales, το Service και το Interaction Center. Η εφαρμογή είναι πολυγλωσσική και υποστηρίζει τριάντα γλώσσες. Όλα τα πακέτα περιλαμβάνουν δυνατότητες ανάλυσης με μερικές εκατοντάδες έτοιμες παραμετροποιήσιμες αναφορές και διαγράμματα. Με το **e-Business CRM Suite** η επιχείρηση μπορεί να αναλύσει και να κατανοήσει σε βάθος τις αποδόσεις των προωθητικών ενεργειών, τις επιδόσεις των πωλήσεων ανά προϊόν, πωλητή και γεωγραφική περιοχή, τις επιθυμίες και την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και την πιθανότητα απώλειας (churn) του πελάτη.



Συγκεκριμένα τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα του **e-Business CRM Suite** είναι:

- **Marketing.**

Η ενότητα του μάρκετινγκ επιτρέπει τη δημιουργία ευκαιριών πώλησης (lead), την πρόσβαση της επιχείρησης στην αγορά (market reach) και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πρακτικών marketing. Πιο αναλυτικά, στην ενότητα του Marketing η εφαρμογή ενσωματώνει πλήθος υποσυστημάτων, με κυριότερα από αυτά τον προγραμματισμό και τη διαχείριση του προϋπολογισμού, πληροφορίες για προσανατολισμένη πώληση, διαχείριση πελατών και εκστρατειών.

Διαχείριση εκστρατειών

Ο χρήστης μπορεί εύκολα να δημιουργήσει και να εκτελέσει εκστρατείες με τα δικά του κριτήρια για την προώθηση ευκαιριών πώλησης μέσα από ένα περιβάλλον συντονισμού και μεθοδολογίας πωλήσεων. Τα κανάλια επικοινωνίας και εκτέλεσης των εκστρατειών είναι το ταχυδρομείο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το φαξ, ο Ιστός, οι τηλεπωλήσεις και οι πωλήσεις, με ελάχιστη ή καμία πρόσθετη εργασία.

Διαχείριση λίστας πελατών

Είναι δυνατόν να γίνουν κατηγοριοποίηση πελατών και δημιουργία λίστας μέσα από το υπάρχον πελατολόγιο της εφαρμογής ή από άλλη πηγή/εξωτερικό αρχείο, με σκοπό την ενσωμάτωση της λίστας σε εκστρατεία και τη δημιουργία ευκαιριών πώλησης.

Εμπορικός Προγραμματισμός (Trade Management)

Ο εμπορικός προγραμματισμός παρέχει τα εργαλεία και τις πληροφορίες που υποστηρίζουν συγκεκριμένα στάδια πώλησης, όπως ανάλυση, σχεδιασμός, εκτέλεση και παρακολούθηση των εμπορικών προωθήσεων.

- **Πωλήσεις (Sales).**

Η ενότητα αυτή επιτρέπει το συντονισμό του συνόλου των δραστηριοτήτων των πωλήσεων σε επίπεδο οργανισμού. Όλα τα κανάλια πωλήσεων, οι εξωτερικοί πωλητές, οι ομάδες τηλε-πωλήσεων, οι μεταπωλητές και τα ηλεκτρονικά καταστήματα στο Internet δουλεύουν ταυτόχρονα. Η εφαρμογή Collections, μέρος του Oracle Sales, βοηθά την επιχείρηση να διαχειριστεί τις επισφαλείς απαιτήσεις (bad debts) από τους πελάτες της.

Ολοκληρωμένη εικόνα και διαχείριση πελατών.

Παρέχει ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη σε κάθε στάδιο πώλησης. Έτσι, «με μια ματιά» μπορούμε να δούμε όλες τις ενότητες που υπάρχουν πίσω από την οντότητα πελάτη, όπως αιτήματα, ευκαιρίες πώλησης, προσφορές, παραγγελίες κ.λπ., παρέχοντας με αυτό τον τρόπο πολύτιμη πληροφορία στους πωλητές.



Μεθοδολογίες πωλήσεων

Η εφαρμογή παρέχει έτοιμες μεθοδολογίες πωλήσεων, που σκοπό τους έχουν την αυτοματοποίηση και τη βελτίωση της διαδικασίας πώλησης, δίνοντας μια ενιαία προσέγγιση στη στρατηγική πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιεί είναι μια σειρά από αυτοματοποιημένες διαδικασίες (Workflows) που ενεργοποιούνται με βάση το στάδιο/ στόχο πώλησης ενός πελάτη.

Διαχείριση ευκαιριών

Η ευκαιρία πώλησης είναι ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο στον κύκλο της πώλησης. Η εφαρμογή παρέχει πλήρης ιστορικότητα των σταδίων της ευκαιρίας, δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα και προτείνει ταυτόχρονα μεθοδολογίες για τη στρατηγική πώλησης.

Προσφορές

Σημαντική ενότητα της εφαρμογής είναι οι προσφορές (Quote). Ο κύκλος της προσφοράς περνά από πολλά στάδια μέχρι την τελική φάση της, που είναι η πώληση. Η διαδικασία έχει ως εξής: προετοιμασία της προσφοράς, διαπραγμάτευση με τον πελάτη, εσωτερική διαδικασία έγκρισης, ανασκόπηση της προσφοράς στις ανάγκες του πελάτη και, τέλος, εντολή ανάθεσης. Παρέχει πλήρη αυτοματοποίηση στον κύκλο της προσφοράς και συνδυάζει ταυτόχρονα όλες τις ενότητες της εφαρμογής.

- **Εξυπηρέτηση (Service)**

Η ενότητα αυτή προσφέρει τη λειτουργικότητα που απαιτείται για την επιτυχία της επιχείρησης στους τομείς της εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, αυτοματοποιεί τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών μέσω των διαφορετικών καναλιών της επιχείρησης, όπως είναι το Call Center, το Internet και οι εξωτερικοί τεχνικοί, *iSupport*.

Η εφαρμογή παρέχει με το *iSupport* μια δικτυακή πύλη για τις ανάγκες και τα προβλήματα του πελάτη. Παρέχει υποστήριξη 24x7, μειώνοντας έτσι το διαχειριστικό κόστος των προβλημάτων του πελάτη και αυξάνοντας την ικανοποίησή του. Στη δικτυακή πύλη υπάρχει βάση γνώσης με συνήθη προβλήματα και λύσεις, η οποία δίνει βήμα στον πελάτη να γνωστοποιήσει τυχόν προβλήματα. Επίσης, μέσω του *i-Support* ο πελάτης μπορεί να παρακολουθήσει τα διάφορα στάδια της παραγγελίας του, τα τιμολόγια, τις πληρωμές και περασμένα αιτήματα του.

Εξυπηρέτηση τηλεπωλήσεων

Τα Call Center ήταν από πάντα πολύ καλοί πελάτες των εφαρμογών CRM. Η λύση του CRM της Oracle για την εξυπηρέτηση των πελατών των Call Center έρχεται μέσα από την εξυπηρέτηση τηλεπωλήσεων. Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με την επιχείρηση χρησιμοποιώντας όλα τα κανάλια επικοινωνίας: τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, Ιστό, αίτηση εξυπηρέτησης κ.λπ.



Εξυπηρέτηση συμβολαίων

Η ενότητα αυτή έρχεται να δώσει λύση σε συμβόλαια εγγύησης, συνδρομές και σύνθετα συμβόλαια παροχής υπηρεσιών. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μπορούν να καθορίσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω τηλεφωνικής υποστήριξης κέντρων επισκευών ή μέσω του Internet.

- **Interaction Center.**

Η ενότητα αυτή υποστηρίζει τη λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου με εισερχόμενες/εξερχόμενες κλήσεις και μείξη κλήσεων (call blending) μέσω πολυμεσικής επικοινωνίας (multimedia) και πολυκάναλων διαδικασιών. Αποτελεί μια κεντρική λύση για την επαφή με τον πελάτη και συνεργάζεται απόλυτα με τις επιχειρησιακές εφαρμογές διαχείρισης πελατών (πωλήσεις, εξυπηρέτηση και marketing) του Oracle e-Business Suite CRM. Αυτή η ενότητα δίνει ένα τεχνολογικό πλεονέκτημα στην εφαρμογή, αφού υπάρχει ολοκληρωτική ενοποίηση με εφαρμογές CTI σε τέτοιο βαθμό, που η δρομολόγηση των εισερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων βασίζεται σε επιχειρηματικούς κανόνες της εφαρμογής CRM, σε workflow, στην ικανότητα του τηλεοπρωσώπου -skill based routing- και, τέλος, στο εύρος πληροφοριών του πελάτη. Το ίδιο συμβαίνει και με τις εξερχόμενες κλήσεις:

Παρέχει δυνατότητες predictive dialing, φίλτρα do-not-call, υψηλού επιπέδου αναφορές και επιπλέον ένα πλήθος δυνατοτήτων διαχείρισης κλήσεων. Στην πραγματικότητα πρόκειται για μια πολύ στενή συνεργασία μεταξύ της Oracle και των εφαρμογών CTI σε επίπεδο ενοποίησης βάσης δεδομένων. Έτσι, η πληροφορία είναι κοινή και προσβάσιμη από την εφαρμογή CRM. Το ίδιο βέβαια ισχύει και για άλλες εφαρμογές όπως ERP, Billing κ.ά.

Στο ίδιο κλίμα και η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η εφαρμογή μπορεί να προσφέρει υψηλής ανάλυσης πληροφορία, αφού είναι σε θέση να καταγράφει το χρόνο διάρκειας κλήσης, την ικανοποίηση του πελάτη και να παραγάγει μια σειρά από αναφορές με πλήρη εικόνα της επικοινωνίας του πελάτη. Παρέχει πλήθος δεικτών και έχει τη δυνατότητα να μετρήσει την απόδοση ενός Call Center σε επίπεδο παραγωγής αποτελέσματος ακόμα και αποδοτικότητας υπαλλήλων.

Άξιο αναφοράς είναι το DBI (Daily Business Intelligence). Είναι μια συγκεντρωτική αναφορά που παρέχει πληροφορίες για το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το DBI υπάρχει για κάθε ενότητα, και έτσι ελαχιστοποιεί την ανάγκη πολλαπλών αναφορών. Με την εγκατάσταση ενός Oracle CRM υιοθετούνται νέες διαδικασίες για την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η αυτοματοποίηση των νέων διαδικασιών επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση. Το τμήμα marketing θέτει στόχους και διαχειρίζεται καλύτερα τις επιχειρηματικές εκστρατείες. Το τμήμα πωλήσεων, με την παροχή των κατάλληλων εργαλείων, αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη, ενώ παράλληλα μειώνονται τα κόστη εξυπηρέτησης. Συνολικά, οι τεχνολογικές καινοτομίες του Oracle CRM το καθιστούν ιδανική λύση για τον κλάδο των Call Center. [Αλεξίου, κ.ά., 2005, <http://www.CRM2day.gr>, <http://www.oracle/global/gr>]



24.6 SALES MANAGER 5.0

Η **SalesManager Hellas** δραστηριοποιείται στον χώρο της πληροφορικής και ειδικότερα παρέχει σύγχρονες λύσεις επιχειρηματικών εφαρμογών (Enterprise Applications) σε μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις με στόχο την ενδυνάμωση των πωλήσεών τους, την αύξηση της κερδοφορίας τους και την βελτίωση της απόδοσής τους. Συστάθηκε το Μάρτιο του 2004 και ήδη έχει τρεις εγκαταστάσεις στην ελληνική αγορά. Είναι ο επίσημος και αποκλειστικός αντιπρόσωπος για Ελλάδα και Κύπρο της Ολλανδικής SalesManager B.v. η οποία ξεκίνησε τις δραστηριότητές της το 1988 και αριθμεί περισσότερους από 600 πελάτες και 12.000 χρήστες σε όλη την Ευρώπη.

Βασική δραστηριότητα της SalesManager Hellas είναι η παροχή αξιόπιστων επιχειρηματικών εφαρμογών στους πελάτες της. Επιχειρηματικές Εφαρμογές είναι όλες αυτές που βοηθούν τους πελάτες μας να βελτιώσουν την κύρια δραστηριότητά τους επιτυγχάνοντας έτσι την αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση του κόστους και τελικά την βελτίωση της κερδοφορίας. Τέτοιες εφαρμογές είναι για παράδειγμα τα ERP (Enterprise Resource Planning), τα CRM (Customer Relationship Management), BPM (Business Process Management), ECM (Enterprise Content Management) κ.α.

Η εταιρία προωθεί τις λύσεις της, eCRM είτε απ' ευθείας είτε μέσω δικτύου πιστοποιημένων συνεργατών σε όλη την Ελλάδα και διαθέτει εξειδικευμένα πακέτα για τις κάθετες αγορές: Χονδρεμπόριο, Διανομή, Φαρμακευτική Αγορά, Εκπαιδευτική Αγορά, Αυτοκινητοβιομηχανία, Αγορά Υπηρεσιών.

Το **SalesManager 5.0** είναι ένα σύγχρονο, εξελιγμένο και ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πελατών που σκοπό έχει να υποστηρίξει τις διαδικασίες πωλήσεων, τεχνικής εξυπηρέτησης και marketing μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τις παρακάτω εκδόσεις: Τη Standard λειτουργική έκδοση και την Enterprise η οποία καλύπτει τις ανάγκες για πλήρη παραμετροποίηση. Το SalesManager επιτρέπει την κάλυψη όλου του κύκλου των πωλήσεων από μια επίσκεψη σε πελάτη μέχρι την παραγγελία με ένα δομημένο και εύκολο τρόπο.

Το SalesManager 5.0 **Standard** απευθύνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις με μία οικονομική αλλά πλήρη πρόταση που θα καλύψει όλες τις ανάγκες. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της έκδοσης αποτελεί ο μικρός χρόνος αλλά και το χαμηλό κόστος υλοποίησης που απαιτούνται.

Το SalesManager 5.0 **Enterprise** απευθύνεται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις με μία πλήρη πρόταση που περιέχει όλες τις λειτουργίες της έκδοσης Standard και επιπλέον θα καλύψει όλες τις ανάγκες της για πλήρη παραμετροποίηση. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της έκδοσης αποτελεί το SMS Rapid Application Development Framework, ένα εργαλείο ανάπτυξης που παρέχεται μαζί με το λογισμικό και δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να παραμετροποιήσει το λογισμικό σε μεγάλη έκταση. Με αξιοποίηση των υπάρχοντων ανθρώπινων πόρων είναι δυνατή η πλήρης προσαρμογή του λογισμικού στις απαιτήσεις της κάθε εταιρίας.



Τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Βασικό χαρακτηριστικό της δεύτερης έκδοσης αποτελεί το SMS Rapid Application Development Framework, ένα εργαλείο ανάπτυξης που παρέχεται μαζί με το λογισμικό και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να παραμετροποιήσει το λογισμικό σε μεγάλη έκταση με βάση τις απαιτήσεις της.

Επίσης, διατίθεται ως ξεχωριστό module το ServiceManager, που οργανώνει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο το τμήμα τεχνικής υποστήριξης της εταιρείας. Το ServiceManager είναι ένα σύγχρονο, εξελιγμένο και ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κλίσεων Customer Service και Support που σκοπό έχει να υποστηρίξει τις διαδικασίες Τεχνικής Εξυπηρέτησης και Υποστήριξης της επιχείρησής. Το ServiceManager επιτρέπει την κάλυψη όλου του κύκλου της διαχείρισης κλίσεων από μια επίσκεψη στον πελάτη μέχρι την χρήση ανταλλακτικών ή συνεργατών με ένα δομημένο εύκολο στην μάθηση τρόπο. Η λύση ServiceManager 5.5 βασίζεται στο λογισμικό ανάπτυξης SMS RAD Framework πατέντα της SalesManager b.v., λειτουργεί σε περιβάλλον Windows με σχεσιακή βάση δεδομένων MS SQL ή Oracle ή Sybase και είναι μια πλήρως ανοικτής αρχιτεκτονικής εφαρμογή.

Από τεχνολογικής πλευράς, το RAD Framework βασίζεται στην τεχνολογία .COM. Είναι γραμμένο σε C και επιτρέπει στον προγραμματιστή να χτίσει και να παραμετροποιήσει την εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα με τη χρήση της Visual Basic. Περιλαμβάνει τη διεπαφή της εφαρμογής με τη βάση δεδομένων (SQL Server, Oracle, Sybase) και τον loader των script. Το repository που παράγεται βρίσκεται σε ένα αρχείο MS Access, όπου τρέχει η γλώσσα vbscript με την επιχειρηματική λογική (business logic) και το σχεδιασμό των φορμών. Τη διαχείριση των business component την κάνει ο client, οπότε δεν υπάρχει application server γι' αυτή τη δουλειά.

Η διαδικασία εγκατάστασης αρκείται σε ένα απλό restore στον SQL, με όλους τους πίνακες και, ενδεχομένως, τα δεδομένα της εκάστοτε εταιρείας που το SalesManager έχει μετατρέψει στη μορφή που απαιτεί το σύστημα. Στους client υπάρχει setup όπου εγκαθίσταται το εκτελέσιμο και η σύνδεση με τη βάση γίνεται μέσω ODBC. Το repository μπορεί να βρίσκεται τοπικά ή σε έναν κοινόχρηστο φάκελο. Μια σημαντική δυνατότητα του Framework είναι το customization του λογισμικού «on the fly». Δεν απαιτούνται re-compilation και εγκατάσταση των αλλαγών σε κάθε client. Η διαχείριση της ασφάλειας πραγματοποιείται σε ένα παράθυρο. Δημιουργούνται χρήστες οι οποίοι ανήκουν σε λογικές ομάδες, που είναι τοποθετημένες σε ιεραρχικό μοντέλο και φτιάχνουν την εταιρική δομή. Υπάρχει επιλογή από εξήντα περίπου ενέργειες τις οποίες αναθέτουμε στους χρήστες και στις ομάδες - Π.χ., την ενέργεια «Add Contact» την αναθέτουμε μόνο στην ομάδα πωλήσεων και όχι στην ομάδα marketing. Μια ενδιαφέρουσα δυνατότητα είναι η σύνδεση της εφαρμογής με τηλεφωνικό κέντρο. Έχει κατασκευαστεί από τρίτους μια εφαρμογή που συνεργάζεται με όλα τα τηλεφωνικά κέντρα και είναι ικανή να προσφέρει βασικές λειτουργίες CTI στην πλατφόρμα του SalesManager. Δεν ενδείκνυται για εταιρείες με μεγάλα τηλεφωνικά κέντρα όπου απαιτείται έξυπνη δρομολόγηση, αλλά μια χρήσιμη λειτουργία είναι η αναγνώριση του καλούντος που θα φέρει την καρτέλα με τα στοιχεία του μπροστά στον πωλητή. Για τη διαχείριση του δεν απαιτείται άνθρωπος με εμπειρία στην τηλεφωνία - αρκεί μια αντιστοίχιση του ονόματος χρήστη στην εφαρμογή με το νούμερο τηλεφώνου του. Το



SalesManager ενοποιείται με συστήματα ERP, όπως SAP, Navision, MFG/PRO, BAAN με έτοιμα connector, ενώ μπορεί να επικοινωνήσει με κάθε ανοιχτό σύστημα. Η αισθητική και η εργονομία της εφαρμογής ακολουθούν τα σύγχρονα πρότυπα σχεδιασμού: απαλά χρώματα με βάση το μπλε, λευκό φόντο και εικονίδια κληρονομημένα από τα Windows XP. Ακολουθεί τη φιλοσοφία του Tabed browsing και αυτό δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται κάθε βασική οντότητα ξεχωριστά.

Οι οντότητες που περιλαμβάνονται στο SalesManager 5.0 είναι οι εξής:

- **Πληροφορίες αναφορικά με τους πελάτες**

- Βασικές λεπτομέρειες (ονόματα, διευθύνσεις, τηλέφωνα, fax, email, website).
- Ενέργειες (τηλεφωνικές κλήσεις, επισκέψεις, ανταποκρίσεις, συναντήσεις).
- Εγκατεστημένα προϊόντα σε πελάτες.
- Έργα που έχουν ολοκληρωθεί.
- Σχέσεις με άλλες εταιρίες (μητρικές, θυγατρικές, holding).
- Την ανάμιξη των υπαλλήλων με τους πελάτες (π.χ. account manager, project manager, μηχανικός).
- Έγγραφα που έχουν αποσταλεί (επιστολές, αναφορές, emails, τεχνικά εγχειρίδια).
- Τοποθεσίες (για μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να έχει πολλές τοποθεσίες με την ίδια διεύθυνση ή πολλές διευθύνσεις ή υποκαταστήματα).
- Γνωστά προβλήματα των πελατών.
- Λεπτομέρειες συμβάσεων με τους πελάτες καθώς και παρακολούθηση SLAs (Service Level Agreements).

- **Διαχείριση εταιρικών πελατών /επαφών.**

Καταγραφή όλων των στοιχείων μιας εταιρείας και των επαφών που ανήκουν σε αυτή, καθώς και των ενεργειών που κάνουν οι χρήστες. Διατηρείται ο φάκελος με όλα τα έγγραφα που έχουν αμφίδρομο διακινηθεί, αλλά και ευαίσθητες πληροφορίες όπως ο τζίρος της εταιρείας ή εκπωτικές συμφωνίες. Υποστηρίζεται η τριγωνική σχέση μεταξύ εταιρειών αλλά και επαφών - μια συνήθης κατάσταση, ειδικά στο λιαν εμπόριο. Ακόμη σε μια επιχείρηση πελάτη μπορεί να διατίθενται πληροφορίες για:

- Την επιχείρηση ή τις επιχειρήσεις για τις οποίες η επαφή εργάζεται. Για κάθε επαφή δεν απαιτείται να υπάρχει και κάποια εταιρία - μπορεί δηλαδή να καταχωρούνται και ανεξάρτητα πρόσωπα (π.χ. ελ. επαγγελματίες, συνεργάτες κτλ).
- Εγκατεστημένα προϊόντα για τα οποία είναι υπεύθυνη συγκεκριμένη επαφή.
- Ενέργειες που σχετίζονται με την συγκεκριμένη επαφή.
- Έγγραφα που έχουν αποσταλεί σε συγκεκριμένη επαφή.
- Σχέσεις της επαφής με άλλες εταιρίες (π.χ. σύμβουλος, εξωτερικός συνεργάτης).
- Άλλες σχετικές προσωπικές πληροφορίες (email address, οικογενειακή κατάσταση, διεύθυνση σπιτιού κ.α.) .



- **Ενέργειες-διαχείριση εγγράφων.**

Πλήθος ενεργειών είναι διαθέσιμες σε όλο το φάσμα της εφαρμογής. Επιστολές, φαξ, e-mail, ραντεβού, τηλεφωνικές κλήσεις συσχετίζονται με όλες τις οντότητες. Κάθε χρήστης έχει το δικό του ημερολόγιο και το συγχρονίζει με το Outlook, για ενημέρωση δεδομένων. Για εταιρίες ή επαφές που έχουν καταχωρημένες τις διευθύνσεις email και στο ServiceManager, μπορούν να συγχρονιστούν τα μηνύματα μεταξύ της εφαρμογής και του ServiceManager, καθώς επίσης και τα ραντεβού που δημιουργούνται στο Outlook και στο ServiceManager. Μάλιστα, η αυτοματοποίηση φτάνει στο σημείο να δημιουργείται μια ενέργεια με βάση το αποτέλεσμα μιας προηγούμενης. Κάθε έγγραφο φυλάσσεται σε έναν κοινόχρηστο πόρο του δικτύου ή ως ένα αντικείμενο στη βάση δεδομένων. Επίσης, η εσωτερική ηλεκτρονική αλληλογραφία μιας εταιρείας παρακολουθείται μέσω της εφαρμογής (αν αυτό είναι επιθυμητό) και κάθε e-mail ή έγγραφο είναι διαθέσιμο για αναζήτηση βάσει κριτηρίων (ημερομηνία ή χρήστης που το δημιούργησε).

- **Παρακολούθηση όλων των Ευκαιριών Πωλήσεων και Προσφορών**

Διατήρηση ιστορικού σε κάθε στάδιο που βρίσκεται μια ευκαιρία με όλα τα προϊόντα ή τα line item των προϊόντων. Κάθε έγγραφο που αφορά στην ευκαιρία είναι διαθέσιμο προς ανάγνωση και αλλαγή και υπάρχει δυνατότητα αυτόματης δημιουργίας μιας προσφοράς. Μια προσφορά βασίζεται σε πρότυπα που εισάγει ο χρήστης ή ο προϊστάμενος και γίνεται εκτύπωση μέσα από την εφαρμογή. Στο SalesManager μια ευκαιρία πώλησης ισοδυναμεί με πιθανή παραγγελία. Για κάθε ευκαιρία πώλησης μπορεί να διατίθεται πληροφορία για:

- Την εμπλεκόμενη εταιρία.
- Ενέργειες (σχετιζόμενες με την ευκαιρία).
- Έγγραφα που έχουν αποσταλεί.
- Άλλες εταιρίες που έχουν ανάμιξη σε αυτή την ευκαιρία.
- Την λίστα των προϊόντων για τα οποία υπάρχει ενδιαφέρον.
- Τον χρήστη που έχει ανάμιξη με την ευκαιρία.
- Αναμενόμενος τζίρος από την ευκαιρία.
- Δημιουργία και να παρακολουθήση ενεργειών marketing.

Μπορεί να γίνει επιλογή συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς, για παράδειγμα «Όλοι οι πελάτες στην Β. Ελλάδα» ή «Όλοι οι πελάτες που αγοράζουν την συγκεκριμένη οικογένεια προϊόντων και έχουν να βάλουν παραγγελία περισσότερο από 3 μήνες». Αυτή η λίστα μπορεί να εξαχθεί από την βάση δεδομένων του SalesManager και να σταλεί διαφημιστικό υλικό ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή να διοργανωθεί μια εκδήλωση. Μετά μπορούν να καταγραφούν και παρακολουθηθούν τα αποτελέσματα τόσο από πλευράς κόστους όσο και από πλευράς αποτελέσματος.



- **Παρακολούθηση Παραγγελιών-προϊόντων.**

Αν η προσφορά καταλήξει σε επιτυχημένη πώληση, καταγράφονται όλες οι λεπτομέρειες για την τιμολόγηση. Σε κεντρική οθόνη εμφανίζονται όλα τα προϊόντα της παραγγελίας, ο τιμοκατάλογος που έχει επιλεγεί, τα ποσά και ο τόπος παράδοσης. Τα προϊόντα κατηγοριοποιούνται βάσει κόστους, τιμής, αποθέματος και ειδικών εκπτώσεων. Η εξαγωγή στοιχείων σε Excel αλλά και η σύνδεση με ERP είναι οι τρόποι επικοινωνίας με το λογιστήριο.

- **Παρακολούθηση Συμβολαίων.**

Ειδική κατηγορία αποτελούν τα συμβόλαια. Είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το Service Level Agreement και ακολουθούν όλη την πορεία after sales του πελάτη. Μπορεί να εισαχθεί ένα σύνολο προϊόντων ή υπηρεσιών που προμηθεύει η εταιρία σε κάποιον πελάτη βάση σύμβασης, μαζί με τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης. Έτσι παρακολουθούνται εύκολα και γρήγορα ενέργειες, και φάκελοι σχετιζόμενοι με την σύμβαση

- **Διαχείριση εκστρατειών.**

Το βασικό εργαλείο του τμήματος marketing είναι η δημιουργία εκστρατειών. Η λίστα επαφών που ανήκουν στην εκστρατεία εισάγεται με πολλαπλά και σύνθετα κριτήρια επιλογής μέσα από την εφαρμογή, αλλά είναι δυνατή και η εισαγωγή επαφών από εξωτερική λίστα. Παρακολουθώντας την ανταπόκριση των υποψήφιων πελατών, εξάγονται στατιστικά στοιχεία που οδηγούν σε ευκαιρίες πώλησης.

- **Διαχείριση ροής εργασιών (Workflow) - Δημιουργία account plans για την καλύτερη παρακολούθηση όλων των ενεργειών.**

Το account plan είναι ένα "σύνολο ενεργειών σε σειρά" (workflow) το οποίο το συσχετίζετε μια μία επιχειρηματική λογική. Αυτές οι ενέργειες συνήθως έχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό όπως «να επιτευχθεί ραντεβού στον πελάτη» ή «να γίνει μια πώληση». Δημιουργείται μια αρχική ενέργεια και την συσχετίζετε με ένα προκαθορισμένο account plan. Όταν αυτή η ενέργεια φέρει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα τότε το account plan αυτόματα δημιουργεί την επόμενη ενέργεια βασισμένο στο αποτέλεσμα που η προηγούμενη ενέργεια έφερε. Με αυτό τον τρόπο ολοκληρώνετε μια σειρά από ενέργειες που οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο στόχο.

Στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, που διατίθεται με το ξεχωριστό module **Service Manager**, έχει δοθεί ιδιαίτερο βάρος. Επικεντρώνεται στην οργάνωση της δομής μιας ομάδας υποστήριξης πελατών, που προέρχονται από πολλά κανάλια επικοινωνίας. Κάθε αίτηση εξυπηρέτησης ανατίθεται στον αρμόδιο χρήστη προς επίλυση, ο οποίος αναζητά λύσεις μέσα από την εφαρμογή για τη διεκπεραίωση του προβλήματος. Σημαντική λειτουργία είναι ότι το ServiceManager λειτουργεί με πλήρη τη λειτουργικότητα του σε υπολογιστές τσέπης (PocketPC) με λειτουργικό σύστημα Windows.



Υπάρχει έτσι η δυνατότητα ο πωλητής να είναι συνεχώς ενήμερος κατά την επίσκεψη στον πελάτη για όλη του την εικόνα. Μάλιστα, με τη χρήση του GPS αναγνωρίζεται η διεύθυνση και οδηγείται εύκολα και γρήγορα στον τόπο συνάντησης.

Στο module αυτό εμπεριέχονται όλες οι λειτουργίες που περιγράψαμε παραπάνω και επιπρόσθετα υποστηρίζει:

- **Πληροφορίες σχετικά με τις ενέργειες Τεχνικής Υποστήριξης**

Καταχώρηση και παρακολούθηση ενεργειών σχετιζόμενων με κάποιο πρόβλημα σε εγκατεστημένο προϊόν. Για παράδειγμα τηλεφωνικές κλήσεις, faxes και επιστολές, επισκέψεις μηχανικών, οδηγίες που έχουν αποσταλεί στον πελάτη, ανταλλακτικά που χρησιμοποιήθηκαν. Παρακολούθηση όλων των ενεργειών της ομάδας τεχνικής υποστήριξης συμπεριλαμβανομένου συναντήσεων σχετιζόμενων με ενέργειες σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση .

- **Παρακολούθηση και συντονισμός του καθημερινού προγράμματος της ομάδας τεχνικής υποστήριξης**

- Δημιουργία ενός κοινού ημερολόγιου ραντεβού άμεσα προσβάσιμο σε όλους τους χρήστες.
- Οργάνωση ραντεβού για οποιονδήποτε χρήστη. (ανάλογα με τα δικαιώματα πρόσβασης) είτε για μια ομάδα χρηστών.
- Έλεγχος του προγράμματος σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση

- **Δημιουργία service plans για την καλύτερη παρακολούθηση όλων των ενεργειών.**

Το service plan είναι ένα "σύνολο ενεργειών σε σειρά" (workflow) που συνήθως έχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό όπως «Αντιμετώπιση Προβλήματος Δικτύου» ή «Κρίσιμο πρόβλημα στην Παραγωγή». Δημιουργείται μια αρχική ενέργεια και την συσχετίζετε με ένα προκαθορισμένο service plan. Όταν αυτή η ενέργεια φέρει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα τότε το service plan αυτόματα δημιουργεί την επόμενη ενέργεια βασισμένο στο αποτέλεσμα που η προηγούμενη ενέργεια έφερε. Με αυτό τον τρόπο ολοκληρώνεται μια σειρά από ενέργειες που οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο στόχο.

- **Οργάνωση της ομάδας τεχνικής υποστήριξης**

Δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας για την δομή της ομάδας τεχνικής υποστήριξης. Δημιουργία ομάδων και υποομάδων. Καθορισμός των δικαιωμάτων πρόσβασης είτε των ομάδων είτε των μηχανικών. Ανάθεση ρόλων και ευθυνών. [Αλεξίου, κ.ά., 2005, <http://www.salesManager.gr>]



24.7 SALESFORCE.COM

Η Salesforce.com κατέχει ηγετική θέση στο τομέα του on-demand customer relationship management (CRM). Ιδρύθηκε το 1999 από ένα Executive στέλεχος της Oracle τον Marc Benioff, που ήταν πρωτοπόρος της ιδέας για παροχή enterprise applications μέσω ενός απλού Web site. Θεωρείται ηγέτης σε αυτό που αποκαλείται «the end of software», έχοντας την πεποίθηση ότι οι κατόπιν παραγγελίας εφαρμογές μπορούν να εκδημοκρατίσουν το CRM, παρέχοντας άμεσα οφέλη στις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, με μειωμένους κινδύνους και δαπάνες. Υπό την καθοδήγηση του η Salesforce.com μετατράπηκε από μια ιδέα σε μια κερδοφόρα επιχείρηση.

Το Salesforce απευθύνεται σε κάθε εταιρία που διαθέτει δίκτυο πωλητών και κάνει δυνατή τη βέλτιστη αξιοποίησή των δεδομένων που προκύπτουν από την καθημερινή δραστηριότητα των πωλήσεων, προκειμένου τα στελέχη να έχουν σαφή εικόνα των επιχειρησιακών διαδικασιών και καλύτερη αντίληψη των μεγεθών και τάσεων της αγοράς.

Τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Ο καθένας μπορεί να έχει το προσωπικό του CRM στο Internet δωρεάν, με μόνο limitation το χώρο αποθήκευσης (5MB). Θα έχει όμως CRM και όχι ένα e-mail client interface με δυνατότητες contact management. Με την εισαγωγή του sforce, την πλατφόρμα on demand, οι πελάτες του Salesforce.com έχουν την επιλογή να δημιουργήσουν ισχυρές λύσεις CRM που θα καλύπτουν τις συγκεκριμένες επιχειρησιακές απαιτήσεις τους και θα ενσωματώνονται πλήρως με τα υπάρχοντα επιχειρηματικά συστήματα τους. Ο συνδυασμός των τεχνικών από τις προσανατολισμένες στις υπηρεσίες αρχιτεκτονικές (SOAs) και τις υπηρεσίες Web στο sforce παρέχει μια προσέγγιση state-of-the-art στην ολοκλήρωση και στην επέκταση της εφαρμογής. Αυτή η βασισμένη σε πρότυπα και ανοιχτή πλατφόρμα επιτρέπει και σε σύνθετα προγράμματα να ολοκληρωθούν με ένα ασυνήθιστο επίπεδο ταχύτητας και αξιοπιστίας.

Για να χτιστεί ένα custom fit σύστημα CRM που χρησιμοποιεί το Salesforce.com με το salesforce, είναι χρήσιμο να γίνουν κατανοητές κάποιες έννοιες, τεχνολογίες και αρχιτεκτονικές με τις οποίες τέτοιες λύσεις μπορούν να χτιστούν.

Όπως οποιαδήποτε άλλη πλατφόρμα on demand, το Salesforce.com και το sforce λειτουργούν εκτός εσωτερικού δικτύου της εταιρείας, όμως παρέχουν ένα πλήρες φάσμα επαφής χρήστη και προγραμματισμού. Η έννοια της «γεωγραφικής ανεξαρτησίας», που υλοποιείται από τα πρότυπα του Διαδικτύου, επιτρέπει σε ένα πλούσιο σύνολο διεπαφών, επιχειρησιακών χρηστών και προγραμματιστών την ανάπτυξη της εφαρμογής, χωρίς απαίτηση συνθέτης και δαπανηρής υποδομής. Επειδή πολλά υπάρχοντα επιχειρηματικά συστήματα λειτουργούν στα ίδια πρότυπα Διαδικτύου, τέτοιες λύσεις μπορούν να συνδυαστούν με το salesforce για να διαμορφώσουν τις προσανατολισμένες στις υπηρεσίες αρχιτεκτονικές (SOAs), οι οποίες προσφέρουν ένα νέο επίπεδο απλότητας, ευκινησίας και τελικά επιτυχίας σε αυτό που ήταν παραδοσιακά κάτι σύνθετο στον τομέα της πληροφορικής.



Με τη δύναμη από τις τεχνολογίες του SOA και τις πρότυπες υπηρεσίες Web, η αλληλεπίδραση μεταξύ του sforce και του υπόλοιπου τεχνολογικού κορμού της επιχείρησης είναι όχι μόνο απλή, αλλά και καλύτερα ευθυγραμμισμένη με τις σύγχρονες πρακτικές του IT, σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις client/service εφαρμογών. Χρησιμοποιώντας το sforce, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδεθούν και να ενσωματωθούν με την πλήρη σειρά των λύσεων στην επιχειρηματική αρχιτεκτονική, συμπεριλαμβανομένων των δικτυακών τόπων, των δικτυακών πυλών, των οικονομικών συστημάτων, των εγκαταστάσεων ERP, ακόμη και των εφαρμογών υπολογιστών γραφείου.

Με τα Web Services API στο sforce, αυτή η ολοκλήρωση συναντά ή και υπερβαίνει την αξιοπιστία που προσφέρεται από το παραδοσιακό συσκευασμένο λογισμικό, το οποίο επεκτείνεται υπό προϋποθέσεις. Η σύνδεση του salesforce με μια υπάρχουσα επιχειρηματική εφαρμογή είναι ένας κοινός και συχνά παρουσιαζόμενος στόχος. Η επιλογή μιας λύσης για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εξαρτάται από το πόσο γενική (ή συνηθισμένη) είναι η ολοκλήρωση και από το ποια υποδομή EAI προτιμάται ή ήδη βρίσκεται σε χρήση [Αλεξίου, κ.ά., 2005].

Το SalesForce.com παρέχεται σε πέντε εκδόσεις:

Online Edition. Συνδυάζοντας τεχνολογίες της Microsoft όπως MSXML 3.0, Internet Explorer και Microsoft .NET, το SalesForce.com αποθηκεύει το User Interface, σαν να έχει αποθηκευτεί μια ιστοσελίδα. Με τα κατάλληλα API και XML HTTP XML οι σελίδες της εφαρμογής καθίστανται γρήγορες, εύκολες και ακριβείς, και σε επόμενη σύνδεση μας με τον server ενημερώνονται τα δεδομένα που έχουν τροποποιηθεί.

Online PDA Edition. Έχει σχεδιαστεί να είναι γρήγορο και κατάλληλο για τους χρήστες PDA. Ένας πωλητής μπορεί να πλοηγείται στις πληροφορίες που χρειάζεται για μια βέλτιστη «κινητή» εμπειρία. Ακόμη και οι αναζητήσεις είναι γρήγορες και εύκολες.

Wireless Edition. Με την ασύρματη έκδοση οι χρήστες έχουν σε πραγματικό χρόνο σύνδεση στο SalesForce.com. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία ανάγκη να συγχρονιστούν με τον server, άρα εξασφαλίζεται η ακεραιότητα των στοιχείων.

Outlook Edition. Για τους δυνατούς χρήστες του Microsoft Outlook έχει σχεδιαστεί η δυνατότητα να προσπελαίνουν τους φακέλους του SalesForce.com όπως διαχειρίζονται τους φακέλους με τα e-mail.

Office Edition. Με την έκδοση SalesForce.com Office Edition, οι χρήστες δεν χρειάζεται να αλλάζουν συνεχώς παράθυρα για την εργασία τους με τη σουίτα γραφείου της Microsoft. Οι ενσωματωμένες και εύχρηστες λύσεις επιτρέπουν στους χρήστες να εργαστούν πιο παραγωγικά στις εφαρμογές που χρησιμοποιούν περισσότερο.

Το SalesForce.com χωρίζεται σε έξι εφαρμογές και αυτές χωρίζονται σε έξι εκδόσεις: Sales force automation, Customer Support, Marketing automation, Analytics, Document Management και Contract Management. Οι πιο βασικές λειτουργίες της σουίτας είναι οι εξής:



Τα σημαντικότερα λειτουργικά χαρακτηριστικά για την εφαρμογή του Sales force automation περιλαμβάνουν:

- **Διαχείριση των Lead**

Η επιτυχία των πωλήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση των Lead και από τη βελτιστοποίηση της ροής των πωλήσεων. Το Salesforce.com βοηθά την παρακολούθηση Lead Campaigns, τις αποκρίσεις των Prospect και την ανάθεση τους στους κατάλληλους πωλητές.

- **Διαχείριση ευκαιριών**

Η διαχείριση ευκαιριών επιτρέπει στις ομάδες πωλήσεων να κάνουν διαπραγματεύσεις γρηγορότερα, με την παροχή μιας ενιαίας θέσης για την ενημέρωση των πληροφοριών, την επισήμανση των κύριων σημείων μιας ευκαιρίας και την καταγραφή όλων των ενεργειών σχετικά με τις διαπραγματεύσεις. Το Salesforce.com μπορεί να προσαρμοστεί για να ενσωματωθούν οι εσωτερικές μεθοδολογίες και οι διαδικασίες πωλήσεων, που διευκολύνουν τους διευθυντές να ελέγξουν τις πωλήσεις τους.

- **Διαχείριση πωλήσεων ανά περιοχή**

Με τη διαχείριση ανά περιοχή πωλήσεων καθορίζονται εύκολα, διαχειρίζονται και αναλύονται οι περιοχές πωλήσεων για να ταιριάζουν με την οργάνωση της εταιρείας, ανεξάρτητα από το πόσο σύνθετες ή εξελισσόμενες είναι.

- **Διαχείριση επαφών**
- **Διαχείριση συμβολαίων**

Το Analytics and Forecasting περιλαμβάνει:

- **Ανάλυση διαδικασιών πωλήσεων**
- **Συνολικές προβλέψεις πωλήσεων**

Με το Salesforce.com οι ικανότητες πρόβλεψης δίνουν στις εταιρείες τη σαφή διαφάνεια στην πορεία των πωλήσεων τους. Οι ακριβείς, έγκαιρες προβλέψεις, φέρνουν υψηλότερα κέρδη και ευθυγραμμίζουν τις δαπάνες με την αύξηση εισοδήματος. Η πρόβλεψη δίνει επίσης στις επιχειρήσεις την κρίσιμη εικόνα για τις μελλοντικές τάσεις απαίτησης προϊόντων και υπηρεσιών.

- **Έλεγχος ποιότητας δεδομένων**
- **Πίνακες οργάνων (dashboards)**



To Product Information περιλαμβάνει:

- **Κατάλογο προϊόντων**

Το Salesforce.com βοηθά τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν εύκολα ακόμη και τους πιο σύνθετους καταλόγους προϊόντων. Με τη διατήρηση μεγάλων καταλόγων και βιβλίων τιμών κεντρικά, δίνεται στις ομάδες πωλητών εύκολη πρόσβαση στις ακριβείς πληροφορίες προϊόντων και τιμολόγησης που χρειάζονται.

- **Παρακαταθήκη πωλήσεων και μάρκετινγκ**
- **Διαχείριση εγγράφων**
- **Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων**

To Workflow and Integration περιλαμβάνει:

- **Διαχείριση δραστηριοτήτων**

Η σχέση πελάτη και δραστηριοτήτων είναι ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης των σχέσεων πελατών. Με τις δραστηριότητες όλοι κρατούν τις ενέργειες τους οργανωμένες και εστιάζονται στο να λαμβάνουν οι πελάτες την προσοχή που χρειάζονται.

- **Αυτοματοποίηση διαδικασιών (workflows)**

Τυποποιεί τη ροή της δουλειάς σε μια επιχείρηση για να αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες πωλήσεων για τη μεγαλύτερη λειτουργική αποδοτικότητα, τη συνέπεια και τον έλεγχο.

Τα σημαντικότερα λειτουργικά χαρακτηριστικά για την εφαρμογή Marketing automation είναι περιλαμβάνουν:

- **Διαχείριση εκστρατειών**

Με τη διαχείριση εκστρατειών υπάρχει ένα ενιαίο σημείο για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό των εξόδων του μάρκετινγκ, τη διαχείριση όλων των προωθητικών ενεργειών και την ανάλυση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων

- **Μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομίου**
- **Αυτόματη απάντηση μηνυμάτων**

Οι εξατομικευμένες απαντήσεις στις έρευνες πελατών βγαίνουν άμεσα και αυτόματα με e-mail «αυτόματης απάντησης». Υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής των απαντήσεων που βασίζονται στη φύση της έρευνας ή των πληροφοριών που παρέχονται από τον πελάτη.



Τα Analytics περιλαμβάνουν:

- **Ανάλυση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ**

Διατίθενται ισχυρά και εύχρηστα ταμπλό χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και εργαλεία analytics. Οι διευθυντές μπορούν να αναλύσουν τον αντίκτυπο των εκστρατειών τους, να καθορίσουν ποιες δραστηριότητες παράγουν το περισσότερο εισόδημα και να δικαιολογούν έξοδα μάρκετινγκ.

- **Έλεγχος ποιότητας δεδομένων**
- **Πίνακες οργάνων (dashboards)**

Το product Knowledge που περιλαμβάνει:

- **Παρακαταθήκη πωλήσεων και μάρκετινγκ**
- **Διαχείριση εγγράφων**
- **Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων**

[Αλεξίου, κ.ά., 2005, <http://www.salesforce.com>]



24.8 SIEBEL

Η Siebel Systems είναι ο παγκόσμιος κορυφαίος προμηθευτής συστημάτων CRM, PRM, ERM και eBusiness, παρέχοντας την πλέον ολοκληρωμένη σειρά εφαρμογών διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη, μέσα από όλα τα διαθέσιμα κανάλια επαφής (Call Center, Internet, E-mail, Fax, Καταστήματα / Δίκτυο Συνεργατών, Field Sales/Service, κλπ.), ενώ παράλληλα διαθέτει και εξειδικευμένες λύσεις (verticals) για κάθε χώρο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η Siebel έχει περισσότερους από 3.500 πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο και παρουσία σε πάνω από 28 χώρες, μεταξύ των οποίων και η LogicDIS που κατέχει την πρώτη θέση στην Ελλάδα σε εγκατεστημένα συστήματα CRM και επιτυχημένα έργα σε ποικίλους χώρους επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η εταιρεία στην σημερινή της μορφή είναι αποτέλεσμα της συγχώνευσης των εταιρειών COMPUTER LOGIC (ίδρυση 1980) και DIS (ίδρυση 1982). Η συγχώνευση των δύο εταιρειών συμφωνήθηκε τον Νοέμβριο του 1999 και ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2000. Τόσο η DIS από τον Μάρτιο του 1998, όσο και η COMPUTER LOGIC από τον Σεπτέμβριο του 1999, είχαν εισάγει τις μετοχές τους στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Η μετάταξη της LogicDIS στην Κύρια Αγορά του ΧΑΑ ολοκληρώθηκε τον Αύγουστο του 2001, ενώ από το ίδιο έτος συμμετέχει στη διαμόρφωση του γενικού δείκτη του Χρηματιστηρίου. Η LogicDIS μέσα από ένα σύνολο από στοχευμένες συμμετοχές σε καταξιωμένα επιχειρηματικά σχήματα, ηγείται σήμερα ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους πληροφορικής στην Ελλάδα. Με τα προϊόντα της Siebel Systems, η LogicDIS έχει υλοποιήσει Συστήματα Αυτοματοποίησης Πωλήσεων, Marketing, Εξυπηρέτησης Πελατών και Οργανωμένα Call Centers για περισσότερους από 30 πελάτες στην αγορά της Ελλάδας και της Κύπρου όπως ενδεικτικά η Vodafone, η Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (CYTA), η TIM, η AstraZeneca, η Boehringer Ingelheim, η FORTHnet, η ΦΟΙΝΙΞ-Metrolife Emporiki, η DIAGEO, η Allianz, η Hellas Flying Dolphins, η EFG Eurobank Ergasias, η Alpha Trust, ο Ξενοδοχειακός Όμιλος Aldemar, η Παπαιοικονόμου Αγροχημικά Κ.α.

Οι εφαρμογές και η τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Η **Siebel** παρέχει την ακόλουθη σειρά εφαρμογών CRM και eBusiness:

- Εφαρμογές βασισμένες σε τεχνολογία .COM.
- Εφαρμογές διαδικτύου, όπου σε συνεργασία με τα υπόλοιπα κανάλια, στοχεύουν στη βελτίωση της σχέσης με τους πελάτες, δημιουργώντας και εκτελώντας εκστρατείες marketing, προσφέροντας προϊόντα /υπηρεσίες με προσωποποιημένο τρόπο, παρέχοντας εξυπηρέτηση 24 x 7, και συντονίζοντας τη σχέση με τους συνεργάτες.
- Εφαρμογές για Call Center, οι οποίες υποστηρίζουν state-of-the-art Contact Centers με ολοκλήρωση με τηλεφωνία (CTI, IVR κ.λπ.), Web Collaboration, E-mail Response και σύνδεση με τα back-office συστήματα της επιχείρησης (ERP, OSS, Billing κ.λπ.).
- Εφαρμογές για Field Sales και Field Service - Λύση για κινούμενους υπαλλήλους (πωλητές, τεχνικούς κ.λπ.), με έξυπνο συγχρονισμό και υποστήριξη πολλαπλών πλατφορμών (Laptops, Palm, Windows CE, WAP, IVR).



- Εφαρμογές μάρκετινγκ και ανάλυσης (Analytics) - Εξειδικευμένες εφαρμογές για σχεδιασμό και υλοποίηση εκστρατειών marketing, ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται κατά τις διαδικασίες CRM μέσα από τα πολλαπλά κανάλια και αξιολόγηση της εκτέλεσης εκστρατειών.
- Εφαρμογές εταιρικής επικοινωνίας - Η αποδοτικότερη λύση διαχείρισης της σχέσης με το Δίκτυο Συνεργατών, Μεταπωλητών Καταστημάτων κ.λπ. Επιτρέπει το συντονισμό, παρακολούθηση και συνεργασία της επιχείρησης με το δίκτυό της.
- Εφαρμογές έτοιμων λειτουργιών CRM, που περιλαμβάνουν τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές εξειδικευμένων κλάδων, διευκολύνοντας την ταχύτερη εφαρμογή του στην επιχείρηση.

Βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα/στοιχεία διαφοροποίησης:

- Περισσότερες από 20 κάθετες εφαρμογές που καλύπτουν Τηλεπικοινωνίες, Χρηματοοικονομικές και Ασφαλιστικές Υπηρεσίες, Καταναλωτικά Αγαθά, Retail (Ενδυση & Υπόδηση), Φαρμακευτικές, Call Centers, Media, Τουρισμό, Ενέργεια, Αυτοκίνητα, Βιομηχανία, Υψηλή Τεχνολογία, Χημικά, Πετρέλαιο, Δημόσιο Τομέα, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις κλπ.
- Μηδενική εγκατάσταση (zero-install) client, διαμέσου της Siebel Smart Web Architecture η οποία προσφέρει εξαιρετικά ευέλικτη λειτουργικότητα μέσω ενός web browser, ελαχιστοποιώντας το συνολικό κόστος κτήσης της εφαρμογής
- Επεκταμένη λειτουργικότητα σε όλες τις εφαρμογές πωλήσεων, marketing και εξυπηρέτησης πελατών που ενσωματώνει τις βέλτιστες πρακτικές της αγοράς με στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης πελατών και την αύξηση των πωλήσεων.
- Real-time reporting και ανάλυση που διευκολύνουν τις τακτικές και τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.
- Επέκταση και αναβάθμιση λειτουργικότητας για την αποτελεσματικότερη κάλυψη του Partner Relationship Management (PRM) και του Employee Relationship Management (ERM).
- Εξαιρετικά ανεπτυγμένα εργαλεία ανάλυσης και reporting (analytics) σε όλο το εύρος των εφαρμογών, που απευθύνονται σε όλη την ιεραρχία του οργανισμού.
- Πλήρης υποστήριξη φιλοσοφίας Application Network για την επικοινωνία με άλλες εφαρμογές μέσω έτοιμων connectors (SAP, Oracle, Peoplesoft, JDE, i2), middleware (BEA, MQSeries, BizTalk, TIBCO, Vitria, webMethods) και τεχνικών (XML, COM, CORBA, EIM).



Οι λειτουργίες που περιλαμβάνονται στις εφαρμογές CRM της Siebel είναι οι εξής:

- **Sales Force Automation (Αυτοματοποίηση Πωλήσεων)**

Το Sales Force Automation της Siebel παρέχει μια ευρεία γκάμα πλήρως ολοκληρωμένων εφαρμογών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πωλήσεων - τόσο online όσο και offline-κάθε επιχείρησης ανεξαρτήτου μεγέθους.

Το Siebel Sales 7.7 παρέχει όλα τα κανάλια επικοινωνίας από και προς τον πελάτη, ενώ χρησιμοποιεί πλήθος εργαλείων για τη διαχείριση και την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων, δίνοντας έτσι στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εστιάσει στις σωστές ευκαιρίες πώλησης, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα στρατηγικές για τη βελτιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Χρησιμοποιεί μεθοδολογίες πώλησης που δεν είναι τίποτε άλλο από αυτοματοποιημένες διαδικασίες που ενεργοποιούνται σύμφωνα με την εξέλιξη του σταδίου πώλησης. Οι πωλήσεις συνδυάζουν όλες τις ενότητες της εφαρμογής, ιδιαίτερα σε ό,τι έχει να κάνει με τον κύκλο πώλησης. Έτσι, από τις πωλήσεις ο χρήστης μπορεί να πλοηγηθεί σε ενότητες όπως ευκαιρίες πώλησης, προσφορές, αιτήματα, εκστρατείες Κ.ά. Η ενότητα περιλαμβάνει ένα σύνολο επιχειρησιακών διαδικασιών που οργανώνει τη διαδικασία πώλησης σύμφωνα με τις καλύτερες πρακτικές πώλησης.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην κατηγοριοποίηση περιοχών και στην ανάπτυξη στρατηγικής πωλήσεων σύμφωνα με το ιεραρχικό μοντέλο διαίρεσης περιοχών και πωλητών. Δίνει έτσι στον επικεφαλής του τμήματος μια πλήρη εικόνα για την εξέλιξη των πωλήσεων στην περιοχή του, καθώς και τη δυνατότητα -σύμφωνα με τους προαποφασισμένους στόχους πώλησης- να μπορεί δυναμικά να επαναδρομολογήσει την πώληση σε άλλον υπάλληλο. Μερικά από τα νέα εργαλεία που παρέχει η ενότητα του sales force automation είναι:

Προγραμματισμός στόχου πωλήσεων.

Οι επικεφαλής των τμημάτων πωλήσεων μπορούν να θέσουν στόχους για κάθε πωλητή και να παρακολουθήσουν τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) για αυτούς τους στόχους. Οι δείκτες KPI στρέφουν την πώληση σε κρίσιμους στόχους που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία.

Ολοκληρωμένη εκπαίδευση πωλήσεων.

Δίνει συγκεκριμένη μεθοδολογία εκπαίδευσης ανά κατηγορία πώλησης και συνδυάζει τη βάση γνώσης εμπλουτισμένη με λύση ανά περίπτωση με τις τεχνικές κατάρτισης, αυξάνοντας την ευελιξία απόδοσης πωλήσεων. Κρατά το ιστορικό εκπαίδευσης κάθε πωλητή, ενώ τα ενσωματωμένα αναλυτικά εργαλεία μετρούν τον αντίκτυπο από την κατάρτιση στην απόδοση. Επίσης παρέχει:

- Διαχείριση Ευκαιριών και Κύκλου Πώλησης.
- Προσφορές, Παραγγελίες .
- Διαχείριση Λογαριασμών και Φυσικών Προσώπων .
- Διαχείριση Ενεργειών/ Δραστηριοτήτων .



- Πίνακας Ανακοινώσεων .
- Ημερολόγιο .
- Πλήρης Βάση Προϊόντων .
- Βιβλιογραφία .
- Διαχείριση Αυτόματων Ροών .
- Διαχείριση Αυτόματης Ανάθεσης .

• **Customer Service Automation (Αυτοματοποίηση Εξυπηρέτησης)**

Η εφαρμογή αυτή καλύπτει πλήρως όλες τις απαιτήσεις ενός Contact Center και υποστηρίζει την διεπαφή με τους πελάτες μέσω όλων δυνατών σημείων επαφής, συμπεριλαμβανομένου το τηλέφωνο, email, wireless devices, πρόσωπο με πρόσωπο, και μέσω Web. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών τους, μειώνεται το κόστος ανά επαφή και αυξάνει η συνολική κερδοφορία από την εξυπηρέτηση. Επίσης δίνει μια ολοκληρωτική εικόνα του πελάτη, εύκολα και γρήγορα, αναλύοντας πληροφορίες που έχουν να κάνουν με το προφίλ, τα αιτήματα, τις προσφορές, τις αγορές, τις πωλήσεις, τις ευκαιρίες Κ.ά. Οδηγός στην κατηγορία των call center, η εφαρμογή ενσωματώνει εργαλεία για τη βελτιστοποίηση των τεχνικών πώλησης και εξυπηρέτησης, τα δύο δηλαδή σημαντικότερα στοιχεία μιας πελατοκεντρικής εφαρμογής σε call center. Μερικά από τα νέα εργαλεία που ενσωματώνει η έκδοση 7,7 του Siebel είναι:

Στόχοι απόδοσης

Ολοκληρωμένο εργαλείο παρακολούθησης πωλήσεων και σύγκρισης με τους προκαθορισμένους στόχους. Στην ενότητα περιλαμβάνονται αυτοματοποιημένες διαδικασίες ανάλυσης με βάση την εξέλιξη της πώλησης. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να αναθεωρήσει τους στόχους δυναμικά από έτοιμες ροές εργασιών (Workflow). Ακόμη μετρά και αξιολογεί την απόδοση των πωλητών.

Μετρήσεις αποδοτικότητας τηλεπροσώπων και υπηρεσιών

Μετρά τους κύριους δείκτες της αποτελεσματικότητας υπηρεσιών, όπως το συνολικό χρόνο εξυπηρέτησης, το ποσοστό εγκατάλειψης κλήσης, την επίλυση με την πρώτη κλήση, την ικανοποίηση πελάτη κ.ά., παράγοντας έτσι κρίσιμα συμπεράσματα για την επιτυχή διεκπεραίωση της προωθητικής ενέργειας αλλά και της απόδοσης παραγωγικότητας των τηλεπροσώπων.

Βάση γνώσης

Παρέχει ενιαίο και αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας και παραδίδει γρήγορα τις πληροφορίες για τις εκστρατείες, τα προϊόντα και τους δείκτες αποδοτικότητας. Η βάση γνώσης προσφέρει λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα και είναι προσπελάσιμη ανά ρόλο και κατηγορία υπαλλήλου.



• **Ανάλυση δεδομένων - Analytics**

Μια επίσης πολύ σημαντική ενότητα της εφαρμογής είναι το Analytics. Πρόκειται για ένα εργαλείο συλλογής και αποτύπωσης πληροφοριών από την εφαρμογή αλλά και από άλλα εξωτερικά πληροφοριακά συστήματα. Έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει και να παράγει πολυσύνθετες αναφορές σε όλα τα επίπεδα, καθώς επίσης διαθέτει μία εκτενής βιβλιοθήκη από προηγούμενες αναφορές, οι οποίες μπορούν να εξατομικευτούν με βάση την ταυτότητα και το ρόλο του κάθε ατόμου. Ακόμη παρέχει τη δυνατότητα μέσω ενός ενοποιημένου ταμπλό, να αναλύονται και να εκτιμούνται τα επίπεδα εξυπηρέτησης, οι ενέργειες εξυπηρέτησης ανά γραμμή προϊόντος και να υπολογίζεται η παραγωγικότητα. Ακόμη παρέχει

- Διαχείριση Παραπόνων
- Διαχείριση Λογαριασμών και Φυσικών Προσώπων
- Διαχείριση Ενεργειών/ Δραστηριοτήτων
- Πίνακα Ανακοινώσεων
- Βιβλιογραφία
- Διαχείριση Αυτόματων Ροών
- Διαχείριση Αυτόματης Ανάθεσης
- Self-Service Access
- Audit Trail
- Out-of-the-box Data Warehousing Solution

Mobile Service

Επιτρέπει πραγματικού χρόνου και απομακρυσμένη πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με πελάτες, εξυπηρέτηση, αναφορές κ.λπ. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι μπορούν να πραγματοποιούνται αιτήματα όντας αποσυνδεδεμένοι από την εφαρμογή.

Πριν από την αποσύνδεση του χρήστη παρέχει μια στιγμιαία εικόνα για όλες τις πληροφορίες που ίσως θα χρειαστεί όταν είναι αποσυνδεδεμένος.

• **Marketing Automation (Αυτοματοποίηση Marketing)**

Η ενότητα αυτή βοηθάει την επιχείρηση να αυξήσει την αξία της σχέσης με τον κάθε πελάτη επιτρέποντάς την να πραγματοποιεί και να εκτελεί εξατομικευμένη τακτική μάρκετινγκ μέσω εκστρατειών σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας, τηλέφωνο, direct mail, Web, wireless devices, email, direct sales and partner network. Επίσης, βελτιστοποιεί τη στρατηγική πώλησης μέσω της συνεχούς δοκιμής και της μέτρησης αποτελεσματικότητας. Παρέχει αυστηρό ποιοτικό έλεγχο μέσω δοκιμών και εγκρίσεων, καθώς και τεχνικές διατήρησης του πελατολογίου (loyalty). Περιλαμβάνει εύχρηστο εργαλείο ανάκτησης δεδομένων, με σκοπό να δώσει στους επιχειρησιακούς χρήστες μια κεντρική διαχείριση των πόρων για να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων.



Κάποια από τα εργαλεία που παρέχει η ενότητα είναι:

Διαχείριση Loyalty

Η εφαρμογή αυτή επιτρέπει τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν εύκολα και γρήγορα τα προγράμματα αφοσίωσης, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τα κόστη από τα σχετιζόμενα προγράμματα, που απαιτούνται για τεχνολογία. Μπορεί να δημιουργεί καμπάνιες αφοσίωσης χωρίς την υποστήριξη IT γιατί παρέχει ένα μοναδικό ενσωματωμένο εργαλείο, που επιτρέπει την ανάπτυξη τεχνικών για τη διατήρηση του πελάτη με όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Για την ανάπτυξη αυτής της λύσης η Siebel συνεργάστηκε με τις κορυφαίες εταιρείες σε διαφορετικές βιομηχανίες για να προσδιορίσει και να ενσωματώσει τις καλύτερες πρακτικές σε μια πλήρη προσφορά προϊόντων. Ακόμη παρέχει πλήρη άποψη του προφίλ και του ιστορικού των πελατών, συμπεριλαμβανομένων των συναλλαγών, τις προωθητικές ενέργειες, δραστηριότητες εξυπηρέτησης και προτιμήσεις σε κανάλια επικοινωνίας του κάθε πελάτη.

Κατηγοριοποίηση και Στοχοθέτηση

Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατηγοριοποιήσουν το πελατολόγιο τους με φυσικά και λογικά κριτήρια. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων μπορούν να δημιουργήσουν συγκεκριμένους καταλόγους ανά κατηγορία.

Σχεδιασμός Marketing και Διαχείριση Πόρων

Προγραμματίζει, προϋπολογίζει και μετράει τις επιπτώσεις των προσπαθειών του μάρκετινγκ. Παρέχει κεντρικό σημείο διαχείρισης του προγράμματος, έτσι ώστε να διαχειρίζεται το προσωπικό, τα κεφάλαια, τον προϋπολογισμό, τον εξοπλισμό, καθώς και τη συνεργασία με συνεργάτες και αντιπροσωπείες στα αναπτυξιακά έργα. Η χρήση αυτών των ικανοτήτων διαχείρισης του προγράμματος δίνει στους χρήστες την ικανότητα να μπορούν να ακολουθήσουν όλες τις πτυχές του έργου. Ακόμη παρέχει:

- Κοινή πλατφόρμα διαχείρισης των λειτουργιών του μάρκετινγκ ανάλογα με τα brands, τις περιοχές κ.λπ. προκειμένου να βελτιώσει τις εκτιμήσεις του μάρκετινγκ
- Σχεδόν real time ορατότητα των εξόδων του μάρκετινγκ μέσω των αναλυτικών ταμπλών "dashboard" που βελτιώνουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να προβλέπει και να καθορίζει τα έξοδα.
- Κάνει το πλάνο μάρκετινγκ και τον προϋπολογισμό περισσότερο αποτελεσματικά και μειώνει τον χρόνο που απαιτείται προκειμένου να καταρτιστούν, γιατί υποστηρίζει την εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών και μετρήσεων.

Στοχευμένες εκστρατείες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου - Targeted Email Campaigns

Η ενότητα αυτή βοηθάει το τμήμα μάρκετινγκ να εκμεταλλευτεί την δύναμη του Internet όσον αφορά στην απόκτηση νέων πελατών και στο χτίσιμο μεγαλύτερης αφοσίωσης του πελάτη. Μπορεί να γίνει «στόχευση» πελατών με προσωποποιημένα e-mail, που



θα περιλαμβάνουν δυναμικά eNewsletters και δίνει δυνατότητες σχεδιασμού, δημιουργίας, δοκιμής και εκτέλεσης εξατομικευμένων προωθητικών ενεργειών με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Η ενότητα αυτή προϋπολογίζει και προγραμματίζει εκστρατείες, παρέχοντας ολοκληρωμένο workflow και δυνατότητες δοκιμής εκστρατειών, μειώνοντας έτσι το κόστος και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα. Οι μάρκετες αποκτούν ευελιξία και αυτονομία όσον αφορά στον ορισμό νέων targeting κριτηρίων χωρίς να απαιτείται επιπλέον IT υποστήριξη.

- **Analytical CRM**

Παρέχεται ETL πλατφόρμα, ολοκλήρωση με τις εφαρμογές Siebel eBusiness, τεχνολογία ETL για ενημέρωση και πλήρωση του Siebel Data Warehouse, διαχείριση και συναλλαγές Metadata, πλήρως αναβαθμίσιμο ETL, υποστήριξη σύνθετων αλγορίθμων, έτοιμα σχήματα για OLAP ανάλυση, κοινή εικόνα του πελάτη από όλες τις γωνίες της επιχείρησης για γρήγορη και on-line ανάλυση.

- **Partner Relationship Management (Διαχείριση Συνεργατών)**

Web Περιβάλλον που επιτρέπει στους συνεργάτες να έχουν πρόσβαση, διαχείριση και συγχρονισμός των δραστηριοτήτων των συνεργατών, Ανάλυση αποδοτικότητας συνεργατών, CHAMP σχεδιασμός, υποστήριξη ιεραρχιών συνεργατών, δημιουργία και διαχείριση συνεργατών και ομάδων συνεργατών, πρόβλεψη εσόδων συνεργατών, εκστρατείες επιστράτευσης νέων συνεργατών).

- **Employee Relationship Management (Διαχείριση Υπαλλήλων)**

Προσωπική σελίδα, νέα εταιρίας και τμήματος, γραφικό περιβάλλον και δυνατότητα δημιουργίας σελίδων, διαχείριση περιεχομένου, πληροφορίες και βιβλιογραφία προϊόντων, λίστα και διαχείριση υπαλλήλων, απαντήσεις σε αιτήματα εξυπηρέτησης helpdesk, συμμετοχή σε εκδηλώσεις και On-line εγγραφή).

- **e-Customer**

Web εκστρατείες και προωθητικές ενέργειες, προτεινόμενα προϊόντα, κατάλογος προϊόντων και καρότσι αγορών, παραγγελιοληψία, έγκριση παραγγελιών, κατάσταση παραγγελιών και ιστορικό, διαχείριση αιτημάτων εξυπηρέτησης, πληρωμές, έξυπνες απαντήσεις.

- **e-Partner**

Εύρεση συνεργατών, συνεργάτες, λειτουργίες συνεργατών

[<http://www.siebel.com/crm/>. Αλεξίου, κ.ά., 2005]



24.9 MySAP CRM

Ιδρύθηκε το 1972 με έδρα το Walldorf, της Γερμανίας. Με 12 εκατομμύρια χρήστες, 84.000 εγκαταστάσεις και 1.500 συνεργάτες, η SAP αναγνωρίζεται ως ένας από τους κορυφαίους προμηθευτές επιχειρησιακού λογισμικού για την ενδο-επιχειρησιακή και τη δι-επιχειρησιακή οργάνωση και συνεργασία, στον κόσμο. Σήμερα η SAP απασχολεί 30,000 εργαζόμενους σε περισσότερες από 50 χώρες. Στην Ελλάδα η SAP δραστηριοποιείται με την θυγατρική της SAP HELLAS, έχοντας ένα πελατολόγιο από 100 και πλέον μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις και τζίρο που δεκαπλασιάστηκε στα τελευταία 5 χρόνια.

Η SAP έχει αξιοποιήσει την πολυετή πείρα της για τη δημιουργία της πλατφόρμας επιχειρησιακών λύσεων mySAP Business Suite, η οποία επιτρέπει στους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες να συνεργάζονται με επιτυχία - οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Είναι ανοικτή και ευέλικτη, υποστηρίζει βάσεις δεδομένων, εφαρμογές, λειτουργικά συστήματα και hardware σχεδόν από κάθε κύριο προμηθευτή.

Αναπτύσσοντας τεχνολογία αιχμής, υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τους καλύτερους πόρους ανάπτυξης, η SAP παρέχει μια επιχειρησιακή πλατφόρμα που προσφέρει πολύτιμες πηγές πληροφοριών, βελτιώνει την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και χτίζει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες.

Το mySAP Business Suite είναι η ολοκληρωμένη οικογένεια επιχειρησιακών λύσεων είναι σχεδιασμένη ανθρωποκεντρικά και κατάλληλη για κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από μέγεθος και δραστηριότητα. Υποστηρίζει τη συνεργασία των επιχειρήσεων με τους πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες τους, αξιοποιώντας πλήρως το διαδίκτυο. Η πλατφόρμα mySAP Business Suite περιλαμβάνει τις λύσεις mySAP CRM, mySAP PLM, mySAP SCM, και mySAP SRM.

Τεχνολογία που χρησιμοποιεί

Η λύση mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM) αξιοποιεί την ανοικτή και ευέλικτη αρχιτεκτονική της πλατφόρμας SAP NetWeaver. Το SAP NetWeaver είναι η τεχνολογική πλατφόρμα ενοποίησης και εφαρμογών της SAP που εξασφαλίζει αυξημένη ευελιξία και διασύνδεση μεταξύ ετερογενών συστημάτων γρήγορα και αποτελεσματικά, για υποστήριξη πολλαπλών χρηστών. Η πλατφόρμα SAP NetWeaver υποστηρίζει ανοικτά διαδικτυακά πρότυπα όπως HTTP, XML, και Web services και συνεργάζεται πλήρως με τις τεχνολογίες Microsoft .NET και Java 2 Platform Enterprise Edition (J2EE) σε περιβάλλοντα όπως IBM WebSphere. Βασικά χαρακτηριστικά της λύσης είναι:

- Εύκολη πρόσβαση - Η διασύνδεση προσφέρει εύκολη πρόσβαση στη λειτουργικότητα της λύσης mySAP CRM και των επιπλέον συστημάτων.
- Ενοποίηση -- Ενοποιημένες υπηρεσίες προσφέρουν απρόσκοπτη σύνδεση με όλες τις λύσεις της πλατφόρμας mySAP Business Suite.



- Ευρύτητα - Ανοιχτές διασυνδέσεις και υποστήριξη για δεδομένα όπως XML-based Web services, SOAP, and RosettaNet διασφαλίζουν απρόσκοπτη διασύνδεση με εξωτερικά συστήματα.
- Διασύνδεση πολλαπλών καναλιών - Υποστήριξη όλων των καναλιών επικοινωνίας συμπεριλαμβανομένων του τηλεφώνου, e-mail, chat, και short message system (SMS), επιτρέπει την άμεση επικοινωνία με τους πελάτες.

Οι χρήστες της λύσης mySAP CRM έχουν πρόσβαση στις συναλλαγές, στις αναλυτικές αναφορές και στο περιεχόμενο του Web μέσω ενός Web browser. Συνεχής πλοήγηση επιτρέπει στους χρήστες να εργαστούν πιο αποτελεσματικά, καθώς η πρόσβαση που βασίζεται σε ρόλους διασφαλίζει ότι ο κάθε χρήστης θα έχει το σωστό περιεχόμενο στο σωστό χρόνο.

Επικοινωνεί με κινητές συσκευές που υποστηρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με μεγάλους όγκους δεδομένων και απαιτούν πρόσβαση σε ευρύ φάσμα λειτουργιών. Η λύση mySAP CRM συγχρονίζει τα δεδομένα και τα διανέμει στους χρήστες της πλατφόρμας λύσεων mySAP Business Suite.

Επιπλέον, οι δυνατότητες του τηλεφωνικού κέντρου της λύσης mySAP CRM ενοποιούν όλα τα κανάλια επικοινωνίας των πελατών. Η ενοποίηση μέσω τηλεφωνικού κέντρου (CTI) παρέχει τη δυνατότητα για αυτοματοποιημένη αναγνώριση αριθμού και διανομή τηλεφωνημάτων.

Τέλος, η λύση υποστηρίζει τις ανάγκες κάθε κάθετης αγοράς και τεχνολογίας διαδικτύου όπως XML, SOAP, LDAP, HTTP και Java 2 Enterprise Edition (J2EE). Καθώς και ο SAP Web Application Server προσφέρει τη λύση mySAP CRM με ένα επεκτάσιμο application server που υποστηρίζει τις πλατφόρμες και τις βάσεις δεδομένων.

Με τη λύση mySAP CRM επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη, η βέλτιστη λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών και η αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων της εταιρείας προσφέροντας τη δυνατότητα για:

- Πρόβλεψη της συμπεριφοράς του πελάτη και παραμετροποίηση των χαρακτηριστικών που βασίζονται στις ανάγκες του πελάτη.
- Αναγνώριση των τάσεων της αγοράς, κάλυψη των αναγκών του πελάτη και δυναμικός καταμερισμός των πηγών ανάπτυξης για σχεδιασμό και παράδοση προϊόντων που θα καλύψουν μελλοντικές απαιτήσεις.
- Ανάπτυξη και ευθυγράμμιση των πόρων, ενοποίηση διαδικασιών και λειτουργιών καθώς και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις προσδοκίες του πελάτη.



Η λύση mySAP CRM προσφέρει μία μοναδική και ολοκληρωμένη λύση που:

- Υποστηρίζει τον ολοκληρωμένο κύκλο επαφής με τον πελάτη, από τη δέσμευση του πελάτη μέχρι τις επιχειρησιακές συναλλαγές και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του.
- Παρέχει μία μοναδική εικόνα του πελάτη, με έτοιμη για χρήση ανάλυση, με αποτέλεσμα το σχεδιασμό στοχευμένων ενεργειών.
- Αξιοποιεί την κορυφαία επιχειρησιακή πύλη (portal) και τις δυνατότητες ανταλλαγής για σύνδεση με όλο το δίκτυο αξιών και καθιστά δυνατή την ανταλλαγή πληροφοριών χωρίς περιορισμούς με απόλυτη ασφάλεια.

Συγκεκριμένα οι εφαρμογές που παρέχονται από το MySap είναι:

- **Μάρκετινγκ**

Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων marketing προσφέροντας λειτουργικότητα για marketing planning, campaign management, lead management, marketing analytics, customer segmentation (τμηματοποίηση αγοράς), personalization (προσωποποιημένη επικοινωνία) και trade promotion management.

Διαχείριση πελατών - Customer data management

Η ενότητα αυτή υποστηρίζει τη συγκέντρωση όλων των στοιχείων που αφορούν έναν πελάτη (κατηγορίες, ιστορικό επαφών, μελλοντικές ενέργειες πωλητών που τον αφορούν, έγγραφα) για καλύτερη στόχευση και εξατομίκευση των μηνυμάτων μάρκετινγκ. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να είναι ορατές από ένα κεντρικό σημείο και με τη χρήση μιας αλληλεπιδραστικής drag-and-drop διεπιφάνειας, μπορούν να επιτευχθούν ad hoc, τμηματική ανάλυση καθώς επίσης γρήγορος εντοπισμός των ευκαιριών.

Εργαλεία μάρκετινγκ - Marketing resource management

Ανάλυση, σχεδιασμός, ανάπτυξη, εφαρμογή καθώς και μέτρηση όλων των ενεργειών μάρκετινγκ ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση όλων των διαθέσιμων πόρων και να επιτευχθεί έλεγχος καθ όλη τη διαδικασία μάρκετινγκ. Ακόμη μπορεί να επιτευχθεί διαχείριση και προϋπολογισμός των εξόδων.

Διαχείριση εκστρατειών - Campaign management

Επιτρέπει την εφαρμογή εκστρατειών μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας και ελέγχει την ανταπόκριση των υποψηφίων πελατών. Η εταιρία μπορεί με την χρήση των προηγμένων τεχνικών που προσφέρει η ενότητα αυτή να καταστρώσει την καλύτερη δυνατή στρατηγική μάρκετινγκ και να εκτιμήσει το ιδανικό μίγμα μάρκετινγκ.



Διαχείριση των ευκαιριών πώλησης - Lead management

Αυτοματοποιεί τη διαδικασία διαχείρισης των ευκαιριών ώστε να τις χειρίζεται ο χρήστης γρηγορότερα.

Ανάλυση δεδομένων μάρκετινγκ - Marketing analytics

Αναλύει ένα ευρύ πεδίο δεδομένων, όπως την αξία των πελατών, σκορ ικανοποίησης πελατών κ.λπ. προκειμένου να λαμβάνονται ορθότερες αποφάσεις, να αξιολογούνται οι ενέργειες του μάρκετινγκ και να επαναπροσδιορίζονται σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά. Η συγκεκριμένη λύση βοηθάει επίσης, να εντοπιστούν επιχειρηματικές ευκαιρίες, δεδομένου ότι προβλέπει τη συμπεριφορά του καταναλωτή, αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του και δημιουργεί πιο σχετικά και στοχευμένα μηνύματα.

- **Πωλήσεις**

Βελτιστοποιεί όλα τα κανάλια πωλήσεων με λειτουργίες για σχεδιασμό και πρόβλεψη πωλήσεων, διαχείριση των πελατών ανά γεωγραφική περιοχή, παρακολούθηση δραστηριοτήτων και ενδεχόμενων ευκαιριών καθώς και έλεγχο των εκτιμήσεων κόστους των συμβολαίων, των κινήτρων και των προμηθειών πωλήσεων.

Σχεδιασμός πωλήσεων και προβλέψεων - Sales Planing and forecasting

Παρέχει ακριβής προβλέψεις , διαχειρίζεται προϋπολογισμούς και ευκαιρίες και επιμερίζει τους πόρους που διατίθενται με τον αποδοτικότερο τρόπο. Με βάση τις προβλέψεις χειρίζεται τις τάσεις που επικρατούν στις πωλήσεις και σχεδιάζει ανάλογα με αυτές κάνοντας χρήση όλων των καναλιών επικοινωνίας, επιτυγχάνοντας έτσι και ιδανικό προγραμματισμό στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Διαχείριση πωλήσεων ανά περιοχή - Territory management

Με τη διαχείριση των territorie καθορίζονται διαχειρίζονται και αναλύονται οι περιοχές των πωλήσεων, ώστε να ανταποκριθεί το προσωπικό των πωλήσεων στη ζήτηση και να τοποθετηθούν οι σωστοί πόροι, στο σωστό μέρος την κατάλληλη στιγμή, μεγιστοποιώντας έτσι την απόδοσή της ομάδας.

Διαχείριση επαφών - Account and contact management

Αξιολογεί το προσωπικό των πωλήσεων κατά πόσο εστιάζουν σε δραστηριότητες που οδηγούν σε ανάπτυξη αφοσιωμένων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες.

Διαχείριση ευκαιριών - Lead and opportunity management

Διαχειρίζεται τον κύκλο των πωλήσεων πιο αποτελεσματικά, κάνοντας προβλέψεις με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Εντοπίζει τις ευκαιρίες, μέσα από μια ομάδα πληροφοριών που αφορούν σε ένα γεγονός, το οποίο θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε πώληση.



Διαχείριση παραγγελιών και προϊόντων - Quotation and order management

Θέτει στόχους, μετρά την απόδοση, ελέγχει και επιβεβαιώνει διαθεσιμότητα προϊόντων σε πραγματικό χρόνο, πραγματοποιεί παραγγελίες και ενημερώνει για αναπλήρωση την εφοδιαστική αλυσίδα.

Διαχείριση συμβολαίων - Contract management

Αναπτύσσει και διαχειρίζεται μακροπρόθεσμα συμβόλαια και συμβάσεις με τους πελάτες, παρακολουθεί τη διαδικασία των πωλήσεων και μετατρέπει αιτήματα σε ολοκληρωμένες πωλήσεις.

Ανάλυση πωλήσεων - Sales analytics

Παρακολουθεί και ανταποκρίνεται σε πραγματικό χρόνο. Επιβεβαιώνει την ακρίβεια των προβλέψεων, χωρίς να ξεφεύγει από τα προϋπολογισθέντα και υποστηρίζει το προσωπικό των πωλήσεων να εντοπίσουν τις τάσεις, να μετρήσουν τη διατήρηση των πελατών τους, να πετύχουν τους στόχους των εσόδων που έχουν τεθεί.

- **Εξυπηρέτηση**

Αξιοποιεί την πιθανότητα κερδοφορίας για την οργάνωση των υπηρεσιών με λειτουργικότητα για πολυκαναλικές υπηρεσίες, διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων, διαχείριση των λειτουργιών συντήρησης, οργάνωση και πρόβλεψη υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών και επαγγελματικές υπηρεσίες.

Υποστήριξη πελατών - Customer service and support

Διατήρηση και πρόσβαση σε δεδομένα που σχετίζονται με τους πελάτες, όπως ιστορικό εξυπηρέτησης, λίστα από ληφθείσες πληροφορίες κ.λπ. Επίσης διατηρεί βάση δεδομένων με προβλήματα και λύσεις και διαχειρίζεται αιτήματα εξυπηρέτησης αποδοτικά και αποτελεσματικά καθώς επίσης και συμβόλαια παροχής υποστήριξης που προσφέρονται από την επιχείρηση (SLA- Service Level Agreement).

Λειτουργίες απομακρυσμένων πωλήσεων - Field service

Αυτοματοποιεί τη διαδικασία ανταπόκρισης σε τεχνικά θέματα από απομακρυσμένες περιοχές.

Ηλεκτρονικές υπηρεσίες - E-service

Παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης, συμπεριλαμβανομένων e-mails και service-ticket routing. Διαχειρίζεται ένα μεγάλο όγκο εισερχομένων μηνυμάτων με τη χρήση αυτόματων απαντήσεων ή προτάσεων και διαθέτει Web-based αυτοεξυπηρέτηση.



Διαχείριση συμβολαίων τεχνικής υποστήριξης - Service-contract management

Επιβεβαιώνει την εγγραφή ενός πελάτη στο τμήμα εξυπηρέτησης πριν την παροχή της εξυπηρέτησης, ελέγχει το service-level agreements (SLAs), ειδοποιεί και ανανεώνει τα συμβόλαια πριν την λήξη τους.

- **Ανάλυση δεδομένων και αναφορές – Analytics and Reporting**

Αξιολογεί την απόδοση της επιχείρησης με ευρεία δυνατότητα ανάλυσης καλύπτοντας πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες, στο marketing, στις πωλήσεις, στις υπηρεσίες και στην απόδοση των καναλιών πωλήσεων και επικοινωνίας.

- **Υποστήριξη τηλεφωνικού κέντρου - Interaction center operations and management**

Βελτιώνει την απόδοση του τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης πελατών (interaction center) με λειτουργίες για telemarketing, telesales καθώς και πρόσθετες δυνατότητες που εστιάζουν στον πελάτη. Το Κέντρο Επικοινωνίας της λύσης mySAP CRM συνδυάζει όλα τα μέσα επικοινωνίας με τρόπο εύκολο, εύχρηστο και αποτελεσματικό ώστε η εξυπηρέτηση του πελάτη να γίνεται με ακρίβεια και συνέπεια.

[<http://www11.sap.com>. Καρύδης, κ.ά., 2005, Χασάπης, 2001].



Ο συγκριτικός πίνακας που ακολουθεί συγκεντρώνει τις βασικές λειτουργίες που προσφέρουν τα πακέτα CRM των εταιριών που έχουν περιγραφεί. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει εύκολα μία σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών πακέτων CRM που είναι διαθέσιμα στην ελληνική αγορά, ώστε η τελική επιλογή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχει η εταιρία από τον προμηθευτή του λογισμικού.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι οι λειτουργίες που φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα δεν αφορούν τις συνολικά διαθέσιμες λειτουργίες των πακέτων λογισμικού CRM, αλλά τις κυριότερες και πιο κατανοητές από αυτές, οι οποίες θα ενδιέφεραν μία δυνητική εταιρία-πελάτη. Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνονται «out of the box» , στην περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμες (n/a) δεν συνεπάγεται ότι δεν είναι δυνατές μέσω τροποποίησης του συστήματος.



Πίνακας 24-1 Συγκριτικός πίνακας βασικών λειτουργιών λογισμικού CRM

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ALPHA PARTNER	AROTRON CRM	ENTERSOFT CRM	MICROSOFT CRM	ORACLE BUSINESS SUITE	SALES MANAGER	SALES FORCE.COM	SIEBEL	MySAP
Αρχιτεκτονική	Java/SQL/ Oracle DB2	ThreeTier/ .COM/XML/ ORACLE DB2	MS .NET/SQL	MS .NET/ SQL/Exchange server	ThreeTier/ Oracle 9i	SMS RAD Framework SQL/Open source/.COM	OnDemand CRM	.COM/ XML	Open source/ Netweaver/ XML/.NET/ JAVA
Αυξημένες δυνατότητες ασφάλειας δεδομένων	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Αυτόματη απάντηση μηνυμάτων ηλ. ταχυδρομείου	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Βάση γνώσης	•	•	•	•	•	•	n/a	•	•
Διασύνδεση με SMS/MMS	•	n/a	•	•	•	•	n/a	•	•
Διαχείριση δραστηριοτήτων πωλήσεων	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση δυνητικών πελατών	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση εγγράφων και αρχείου	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση εκστρατειών μάρκετινγκ	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση επαφών	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση έργων	•	n/a	•	n/a	•	•	•	•	•
Διαχείριση εταιρικής γνώσης	•	•	•	•	•	•	•	•	•



ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ALPHA PARTNER	AROTRON CRM	ENTERSOFT CRM	MICROSOFT CRM	ORACLE BUSINESS SUITE	SALES MANAGER	SALES FORCE.COM	SIEBEL	MySAP
Διαχείριση ευκαιριών πώλησης	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση και παρακολούθηση εκστρατειών ηλ. ταχυδρομείου	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση πελατών	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση πωλήσεων ανά περιοχή	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση ροής εργασιών	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση συμβολαίων-συμφωνιών	•	•	•	•	•	•	n/a	•	•
Διαχείριση σχέσεων πελατείας	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Διαχείριση των Lead	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Εκστρατείες μέσω ηλ. ταχυδρομείου	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Εκστρατείες μέσω πολλαπλών καναλιών	•	•	•	•	•	•	n/a	•	•
Έλεγχος ποιότητας δεδομένων	n/a	n/a	n/a	•	•	•	n/a	•	•
Εξατομικευμένες αναφορές	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Καταγραφή παραπόνων	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Κατάλογος προϊόντων	•	•	•	•	•	•	•	•	•



ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ALPHA PARTNER	AROTRON CRM	ENTERSOFT CRM	MICROSOFT CRM	ORACLE BUSINESS SUITE	SALES MANAGER	SALES FORCE.COM	SIEBEL	MySAP
Μέτρηση αποδοτικότητας	•	•	•	•	•	•	n/a	•	•
Ολοκλήρωση με MS Outlook	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ομαδοποίηση πελατών	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Παρακολούθηση ανταγωνισμού	•	•	•	•	•	n/a	n/a	•	•
Παρακολούθηση παραγγελιών/ προμηθειών	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Πίνακες οργάνων και εργαλεία (dashboards)	n/a	•	n/a	•	•	•	n/a	•	•
Πλατφόρμα e-Commerce	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Συνολικές προβλέψεις πωλήσεων	•	n/a	•	•	•	•	•	•	•
Υποστήριξη Loyalty Scheme	•	•	•	•	•	•	n/a	•	•
Υποστήριξη εφαρμογών διαδικτύου	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Υποστήριξη πελατών	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Υποστήριξη τηλεφωνικού κέντρου	•	•	•	•	•	•	n/a	•	•



Παρατηρώντας τον συγκριτικό πίνακα των λειτουργιών των πακέτων CRM, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές οι δυνατότητες των διαφορετικών λογισμικών, είναι παρόμοιες. Αυτό σημαίνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι απαιτήσεις των εταιριών που ζητούν μία λύση CRM, υπερκαλύπτονται. Εξειδικευμένες λύσεις και λειτουργίες απευθύνονται κυρίως σε πολύ μεγάλους οργανισμούς ή σε ιδιαίτερες περιπτώσεις με συγκεκριμένους περιορισμούς.

Αυτό που τελικά θα κρίνει την απόφαση μιας εταιρίας που αξιολογεί και μελετά τις πιθανές λύσεις που προσφέρονται στην αγορά, είναι περισσότερο το συνολικό κόστος παρά η λειτουργικές δυνατότητες του λογισμικού. Σίγουρα θα πρέπει να γνωρίζει τι ζητάει και τι προσδοκίες έχει από το σύστημα, παρόλα αυτά λίγες είναι οι περιπτώσεις όπου δεν θα είναι σε θέση να ικανοποιηθεί από μία διαθέσιμη λύση της αγοράς. Το κόστος εγκατάστασης, λειτουργίας, συντήρησης και διαχείρισης του συστήματος θα είναι αυτό που τελικά θα καθορίσει την τελική απόφαση. Προφανώς δεν υπάρχει λόγος για μια εταιρία να επενδύσει υπερβολικά ποσά σε ένα σύστημα CRM με άπειρες λειτουργικές δυνατότητες. Η παραμετροποίηση και τροποποίηση του συστήματος έχει πάντα το μεγαλύτερο κόστος, για αυτό και μια εταιρία θα πρέπει να ορίσει από πριν τις ανάγκες του συστήματος, ώστε να μην πέσει στην «παγίδα» του μάρκετινγκ των εταιριών παροχής λογισμικού που συνήθως δημιουργούν επιπλέον ανάγκες, παρά ικανοποιούν απαιτήσεις.



Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τα ενδεικτικά κόστη αδειών χρήσης μίας εφαρμογής Web CRM, με βάση τα στοιχεία της ελληνικής εταιρία παροχής λογισμικού Interworks.

Πίνακας 24-2 Ενδεικτικός οδηγός κόστους αδειών χρήσης Web CRM (Interworks)

Τύπος Χρήστη	Κόστος	Περιγραφή
On Demand Web CRM Standard User	€21 ανά μήνα	Ο Standard χρήστης Web CRM έχει το δικαίωμα να επιλέξει και να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά μόνο μίας από τις ενότητες του Web CRM: Web CRM Sales ή Web CRM Support ή Web CRM Marketing.
On Demand Web CRM Professional User	€30 ανά μήνα	Ο Professional χρήστης Web CRM έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά όλης της Web CRM Suite: Web CRM Sales + Web CRM Support + Web CRM Marketing
On Demand Web CRM Enterprise User	€38 ανά μήνα	Ο Enterprise χρήστης Web CRM έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά όλης της Web CRM Suite, η οποία είναι συνδεδεμένη με το υπάρχον ERP της εταιρίας: Web CRM Sales + Web CRM Support + Web CRM Marketing+ Διασύνδεση Web CRM με ERP

On Demand	Τιμή Λιανικής		Έκπτωση Χρηστών			
Τύπος Χρήστη	Κόστος	Σουίτα 5 Χρηστών	6-10	11-30	31-50	50+
Standard	€21/χρήστη/μήνα	€1.260	10%	20%	30%	40%
Professional	€30/χρήστη/μήνα	€1.800	10%	20%	30%	40%
Enterprise	€38/χρήστη/μήνα	€2.280	10%	20%	30%	40%
On Premise	Τιμή Λιανικής		Έκπτωση Χρηστών			
Τύπος Χρήστη	Κόστος	Σουίτα 5 Χρηστών	6-10	11-30	31-50	50+
Standard	€449/χρήστη/μήνα	€2.245	10%	20%	30%	40%
Professional	€649/χρήστη/μήνα	€3.245	10%	20%	30%	40%
Enterprise	€749/χρήστη/μήνα	€3.745	10%	20%	30%	40%



Βαθμίδες Έκπτωσης

Οι εκπτώσεις στις άδειες χρήσης του Web CRM βρίσκονται σε απευθείας αναλογία με τον αριθμό των χρηστών. Για παράδειγμα, για 18 Professional Χρήστες, οι πρώτοι 5 χρήστες μισθώνουν την άδεια χρήσης με 0% έκπτωση επί της τιμής λιανικής, οι επόμενοι 10 με 10% έκπτωση και οι τελευταίοι 3 με έκπτωση 20%.

Ελάχιστες προδιαγραφές για την On Premise Edition

- Για 0-5 Χρήστες: PC + Microsoft Windows Server Edition 2000 ΟΓ 2003.
- Για παραπάνω από 5 χρήστες = PC + SQL Server + Microsoft Server Edition 2000 ΟΓ 2003

Πίνακας 24-3 Σύγκριση Κόστους της On Demand & On Premise Edition

Τύπος Χρηστών	Κόστος OnDemand Suite 1 ^{ος} Έτους	Κόστος OnPremise Suite	Κόστος OnDemand Suite 3 Ετών	Κόστος OnPremise Suite 3 Ετών
5 Standard χρήστες	€1.260	€2.245	€3.780	€3.727
5 Professional χρήστες	€1.800	€3.245	€5.400	€5.387
5 Enterprise Χρήστες	€2.280	€3.745	€6.840	€6.217
10 Standard Χρήστες	€2.395	€4.265	€7.185	€7.080
10 Professional Χρήστες	€3.420	€6.166	€10.260	€10.236
10 Enterprise χρήστες	€4.332	€7.116	€12.996	€11.813



Πίνακας 24-4 Κόστος υπηρεσιών

Υπηρεσίες	Περιγραφή	Κόστος
Συμβουλευτικές	Παραμετροποίηση & Σχεδιασμός Διαδικασιών Web CRM	€60 / ώρα
Υλοποίησης διεπαφών	ERP Back Office, Operating System, Database System	€60 / ώρα
Υλοποίησης	Υλοποίηση εξειδικευμένων λύσεων στο Web CRM	€60 / ώρα
Μετάπτωσης	Μετάπτωση δεδομένων από τρίτα συστήματα στο Web CRM	€60 / ώρα
Εγκατάστασης	Υπηρεσίες εγκατάστασης hardware / software	€40 / ώρα

Ενότητα	Ώρες Εκπαίδευσης	Κόστος /Εκπαιδευόμενο
Web CRM Office	4	€60,00
Web CRM Sales	8	€120,00
Web CRM Support	4	€60,00
Web CRM Marketing	4	€60,00



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Στατιστικά Στοιχεία

25. Στατιστική έρευνα για τα συστήματα CRM

25.1 Βαθμός υιοθέτησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις - Σύγκριση με τον διεθνή χώρο.

Παρά το γεγονός ότι τα οφέλη της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις είναι κάτι παραπάνω από προφανή, η διείσδυσή του στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι χαμηλή. Η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμα στη γέννησή της σε σχέση με τα προϊόντα CRM, αφού ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε τέτοιες λύσεις και μονάχα σε front office εφαρμογές. Ως εκ τούτου, η ελληνική αγορά CRM υπολείπεται σημαντικά σε ανάπτυξη, σε σχέση με την αμερικάνικη και την ευρωπαϊκή.

Εμπειρική έρευνα [Stefanou, κ.ά., 2003], που πραγματοποιήθηκε σε 1000 ελληνικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός υιοθέτησης εφαρμογών CRM και των στάσεων των managers απέναντι σε τέτοια θέματα, έδειξε ότι μόνο οι μισές από τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση του πελάτη και πραγματοποιούν αναλύσεις σχετικές με τον πελάτη, ενώ οι άλλες μισές δεν έχουν υιοθετήσει καμία CRM φιλοσοφία. Ακόμη οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στα πρώτα στάδια του CRM όσον αφορά στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί ολοκληρωμένες CRM εφαρμογές. Ενδεικτικά αναφέρουμε, με βάση την συγκεκριμένη έρευνα, ότι μόνο ένα 10,3% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό CRM, ενώ σε ανάλογη έρευνα στις Η.Π.Α. το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 28% [Bhattacharjee, 2001]. Παρ' όλα αυτά όμως, το 90% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι τα θέματα του CRM είναι σημαντικά έως πολύ σημαντικά.

Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας που διεκπεραιώθηκε από το τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, στις 500 μεγαλύτερες Ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο χρήσης SCM (Supply Chain Management) συστημάτων και η σύνδεσή τους με εφαρμογές ERP, CRM και SRM. Λιγότερο από 19,8% είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί συστήματα CRM, όμως η πλειοψηφία αυτών δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εφαρμογή CRM λύσεων στο μέλλον. Επιπλέον, ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι κυριότερος στόχος που επιδιώκετε μέσω ενός CRM προγράμματος είναι η βελτίωση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες και η ενδυνάμωση αυτών των σχέσεων, ενώ παραδόξως η μείωση του κόστους καθώς και η προσέλκυση νέων πελατών δεν αποτελούν πρωτεύοντες στόχους. [Vlachoroulou, κ.ά., ---].

Σε αντίθεση με την προηγούμενη έρευνα, παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value, τμήμα του τομέα των Business Consulting Services στα τέλη του 2003 και στις αρχές του 2004, σε 373 ανώτερα ή ανώτατα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις ή επηρεάζουν τη λήψη τους σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, αποκάλυψε ότι περισσότερες από το 50% των εταιριών πιστεύουν ότι το CRM είναι "σχετικό" ή "πολύ σχετικό" με τη βελτίωση της απόδοσης από την οπτική γωνία της αξίας των μετοχών. Περίπου 65-70% πιστεύουν ότι το CRM θα φέρει αύξηση των εσόδων βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών και αυξάνοντας τη διατήρησή τους, καθώς και επηρεάζοντας την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Σκοπός της έρευνας ήταν η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι



εταιρίες σημειώνουν επιτυχία με το CRM και επιτυγχάνουν σημαντική απόδοση από την επένδυση. Η ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι οι δύο προσεγγίσεις που αναφέρονται συνεχώς ως προϋποθέσεις για την επιτυχία είναι η "διαχείριση αλλαγών" (όπως η εκπαίδευση των υπαλλήλων ώστε να χρησιμοποιούν διαδικασίες, εργαλεία και πολιτικές CRM) και η "αλλαγή των διαδικασιών" (όπως η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία σχεδιασμού και αλλαγής των δραστηριοτήτων CRM). Επίσης, ευρήματα της ίδιας έρευνας αναφέρουν ότι τα ανώτερα στελέχη σε περισσότερες από το 35% των εταιριών αποτελούν τροχοπέδη για την επιτυχία του CRM χαρακτηρίζοντάς το ως χρήσιμο αλλά όχι κρίσιμο. Όπου τα ανώτερα στελέχη θεωρούν το CRM κρίσιμο ή στρατηγικής σημασίας, αυτό συνεισφέρει σημαντικά στη συνολική επιτυχία του CRM. Ακόμη, πάνω από το 75% των εταιριών δεν έχουν απόδοση από τις πρωτοβουλίες CRM επειδή δεν το χρησιμοποιούν πλήρως μετά την εφαρμογή του. Μόνο το 14% των υπαλλήλων χρησιμοποιούν πλήρως το CRM. Αυτό οφείλεται μερικώς στην υποτίμηση από τις εταιρίες της αξίας της ευθυγράμμισης των προσδοκιών των εμπλεκόμενων. Ωστόσο, μόνο το 21% των εταιριών που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι η ευθυγράμμιση των προσδοκιών των υπαλλήλων είναι σημαντική για την επιτυχία του CRM [www.ibm.com/ondemand].

Με βάση την έρευνα για το Customer Relationship Management, που διενεργήθηκε και αναλύθηκε από το [<http://www.crm2day.com/>] μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001, σε 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, σε ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους την υιοθέτηση μιας CRM προσέγγισης εντός των επόμενων 12 μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της περιοχής ξεκινούν από 42% (Βουλγαρία) και φτάνουν έως το 63% για την Τσεχία. Ο σημαντικότερος στόχος (24%) που επιδιώκουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους (21%), ανάλογα με την έρευνα των [Vlachoroulou, κ.ά.], στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες, όπως σε αυτήν του IBM Institute. Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM (όχι κατ' ανάγκην ολοκληρωμένης), ανάλογο των δύο προηγούμενων ελληνικών ερευνών, ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής (14%). Τέλος η παροχή online υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης (online customer service & support) αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων

Βέβαια η κατάσταση δεν είναι πολύ καλύτερη στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, αφού με βάση έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το περιοδικό Business Intelligence, στην οποία συμμετείχαν υψηλόβαθμα στελέχη από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ και στο πλαίσιο αυτής ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δώσουν μια ελεύθερη ερμηνεία του όρου «CRM». Από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων, οι 53 απάντησαν ότι δεν γνώριζαν καν περί τίνος πρόκειται, γεγονός που δείχνει ότι πολλές εταιρίες βρίσκονται ακόμα σε σύγχυση ή σε πλήρη άγνοια σχετικά με το CRM [Κουρής 2000].



Ένα άρθρο στους Times (2001) υπογραμμίζει ότι περίπου τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων της Μεγάλης Βρετανίας που δραστηριοποιούνται στο e-business, δεν γνωρίζουν τίποτε σχετικά με τις προτιμήσεις και την on line συμπεριφορά των πελατών τους και το μέλλον του e-customer relationship management είναι έξω από τις σκέψεις τους, εξαιτίας της άγνοιάς τους [Kelley, κ.ά., 2003].

Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα αμέσως επόμενα χρόνια. Και τούτο διότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αξία των συστημάτων CRM, όχι μόνο για λόγους κερδοφορίας αλλά και για την ίδια τους την επιβίωση, αφού η αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί στρατηγική διαφοροποίησης. Κατά την άποψη αυτή εκτιμάται ότι την επόμενη τριετία το CRM θα είναι η περισσότερο εξελισσόμενη κατηγορία λογισμικού και ταυτόχρονα αυτή που θα έχει και τη μεγαλύτερη ζήτηση στο χώρο του e-Business, με πρωτοπόρους στην εφαρμογή της τεχνολογίας CRM τον τραπεζικό τομέα και τον τομέα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.



Πίνακας 25.1-1 Εταιρίες που χρησιμοποιούν εφαρμογές CRM για την ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες του, για σκοπούς μάρκετινγκ. Ποσοστό εταιριών με τουλάχιστον 10 υπαλλήλους

Country	2007 [%]	2008 [%]	2009 [%]
EU (27 countries)	17	17	17
EU (25 countries)	18	18	18
EU (15 countries)	19	19	19
Euro area	19	19	19
Belgium	17	u	u
Bulgaria	9	9	9
Czech Republic	15	14	14
Denmark	17	19	0
Germany	30	26	26
Estonia	10	9	10
Ireland	23	24	24
Greece	15	17	16
Spain	15	17	18
France	9	14	15
Italy	15	14	13
Cyprus	14	14	16
Latvia	10	9	11
Lithuania	9	8	9
Luxembourg	13	17	17
Hungary	5	5	6
Malta	22	19	20
Netherlands	14	20	19
Austria	29	30	28
Poland	12	12	14
Portugal	15	16	15
Romania	14	u	13
Slovenia	14	9	12
Slovakia	11	13	19
Finland	26	25	0
Sweden	22	23	24
United Kingdom	13	14	15
Croatia	10	11	9
Iceland	u	19	u
Norway	18	21	22



Τα στοιχεία του πίνακα παρουσιάζονται γραφικά στον ακόλουθο Ευρωπαϊκό χάρτη:



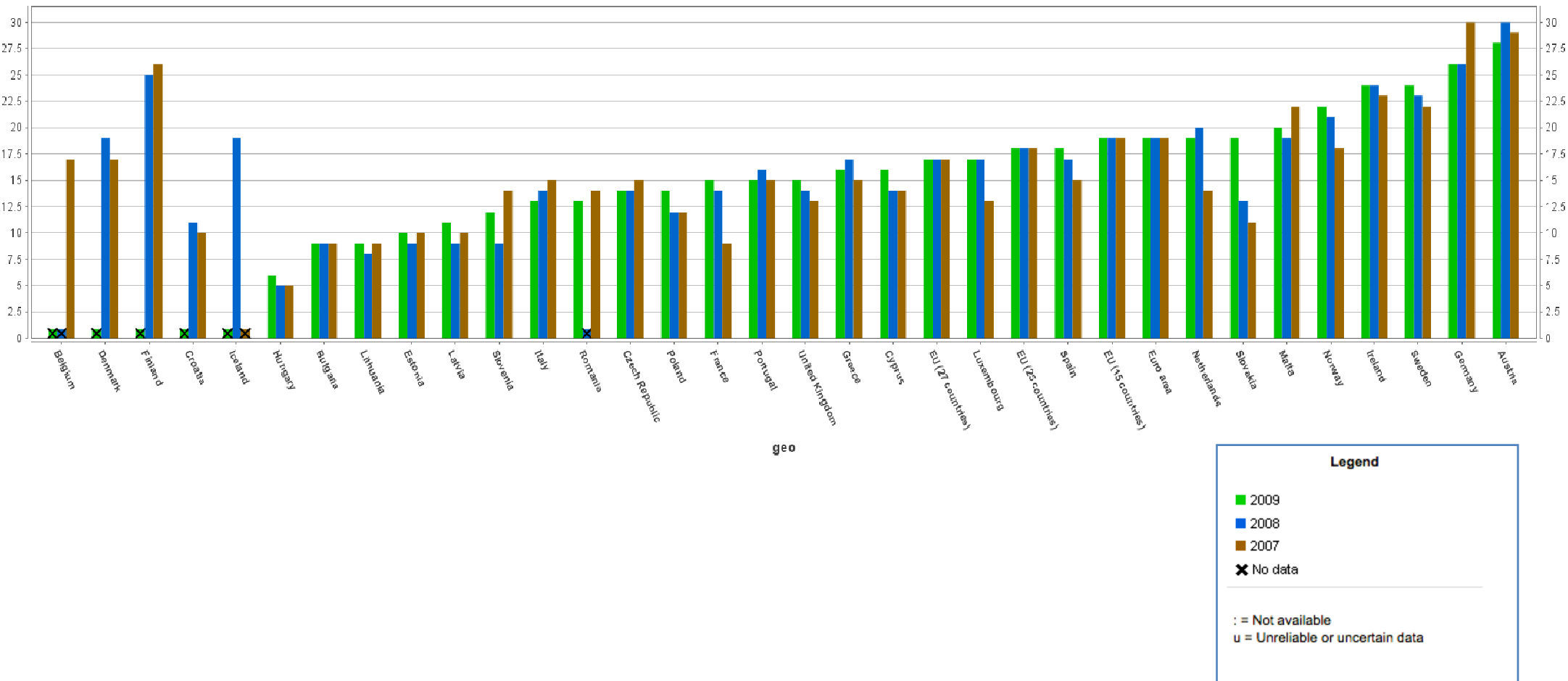
Legend	Cases
6.0 - 11.0	5
11.0 - 14.0	5
14.0 - 16.0	5
16.0 - 20.0	5
20.0 - 28.0	5
Data not available	5

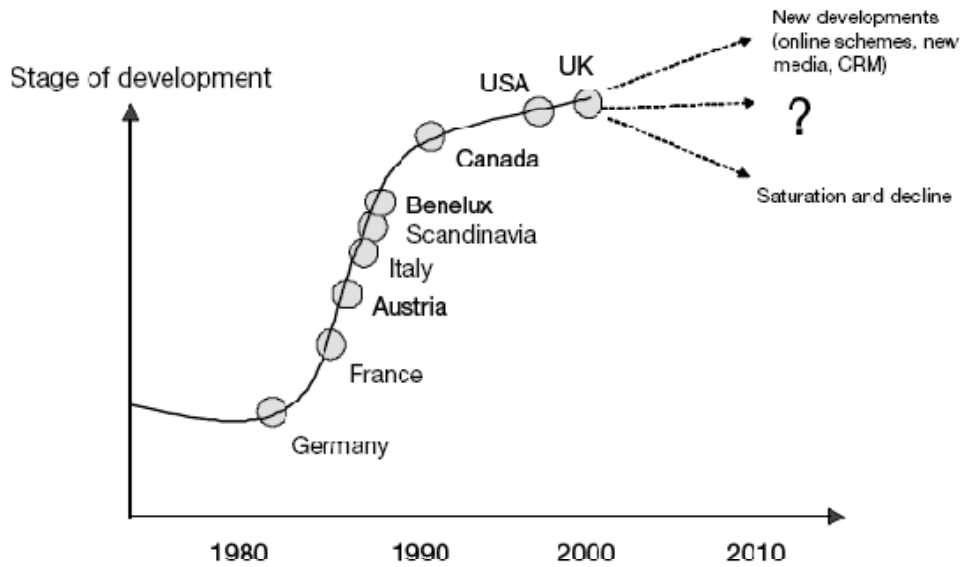
Minimum value:6.0
Maximum value:28.0
eu25: 18.0
eu15: 19.0

Εικόνα 25.1-2 Χρωματικό υπόμνημα σε ποσοστό [%]



Εικόνα 25.1-3 Γραφική αναπαράσταση ποσοστού χρήσης συστημάτων CRM από εταιρίες, σε χώρες της Ευρώπης, για τα έτη 2007/2008/2009

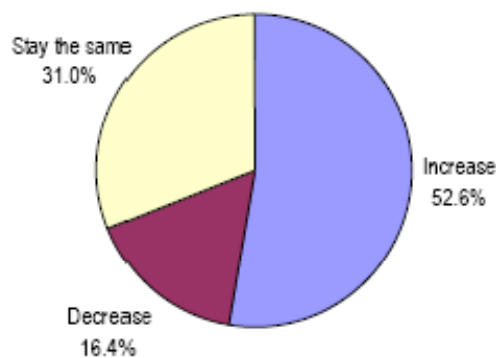




Source: The Observatory on Loyalty Cards at the University of Parma and Datamonitor

Σχήμα 25.1-4 Η εξέλιξη των προγραμμάτων πίστωσης (Loyalty Programs)

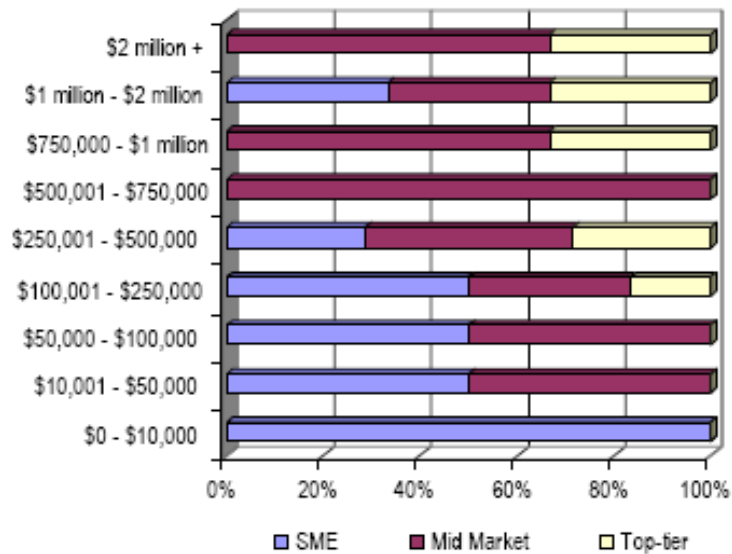
Η αγορά των συστημάτων CRM παρουσίασε μία πτώση της τάξεως του 5% (\$2 δις.) το 2002, παρόλα ταύτα αναμένετε μία ετήσια αύξηση πάνω από 11%, μέχρι και το 2007 όπου θα αγγίξει τα \$73.8 δις. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου οι χρήστες θα ασχοληθούν περισσότερο με την συνεχή βελτιστοποίηση των συστημάτων, παρά την καθεαυτό εφαρμογή τους (Bob Chatham, Forrester research 2002)



Σχήμα 25.1-5 Προϋπολογισμός εταιριών για προγράμματα CRM – 2003

Παρατηρείται αύξηση των επενδύσεων σε σημαντικό ποσοστό (52,6%)

Πηγή: Aberdeen Group 2003



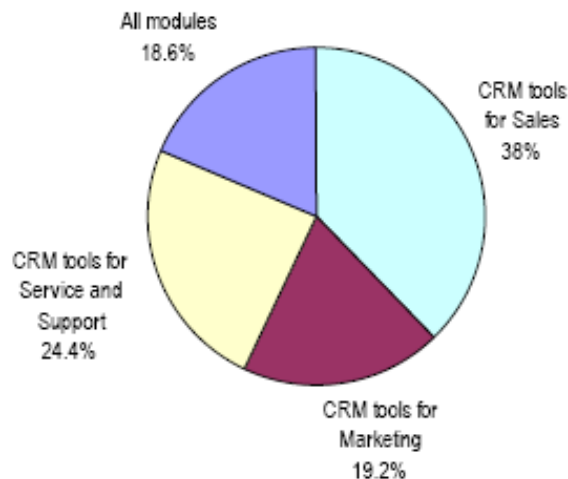
Σχήμα 25.1-6 Προϋπολογισμός εταιριών για προγράμματα CRM, ανάλογα με το μέγεθος τους.

SME: Μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις

Mid market: Μεσαίες επιχειρήσεις

Top-tier: Μεγάλοι όμιλοι εταιριών

Πηγή: Aberdeen Group 2003



Σχήμα 25.1-7 Ανάλυση της επιλογής ξεχωριστών modules των συστημάτων CRM ή ολοκληρωμένων πακέτων. Συγκεκριμένα, φαίνονται τα modules: πωλήσεων, μάρκετινγκ, σέρβις και υποστήριξης πελατών και τέλος το ολοκληρωμένο πακέτο CRM.



26. Δέσμευση μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή λογισμικού

Πολύ συχνά παρουσιάζεται το δίλλημα αν κάποια εταιρία θα επιλέξει έναν προμηθευτή-υλοποιητή (vendor) για όλα τα πληροφοριακά συστήματά της ή αν θα πρέπει να επιλέξει την, θεωρητικά, καλύτερη λύση για κάθε κατηγορία λογισμικού.

Αν για παράδειγμα μία εταιρία έχει επιλέξει ένα συγκεκριμένο προμηθευτή ERP, τότε, όταν το χρειαστεί, θα πρέπει να επιλέξει και λογισμικό CRM από τον ίδιο προμηθευτή; Ή θα πρέπει να προβεί εξαρχής σε έρευνα αγοράς;

Η απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα επηρεάζεται από μερικά σημαντικά θέματα όπως:

- Είναι η εταιρία ικανοποιημένη από το προϊόν και τις υπηρεσίες του υφιστάμενου προμηθευτή;
- Σε περίπτωση που χρειαστεί ενοποίηση συστημάτων δύο ξεχωριστών προμηθευτών, αυτή μέχρι ποιο σημείο μπορεί να φτάσει; Τεχνολογικά είναι δυνατή η ενοποίηση;
- Σε ποιόν βαθμό χρειάζεται η ενοποίηση των συστημάτων?
- Είναι διατεθειμένος ο υφιστάμενος προμηθευτής λογισμικού να συνεργαστεί στενά με τον νέο, προκειμένου να του «ανοίξει» τις κατάλληλες «πόρτες» επικοινωνίας με το σύστημα που έχει ήδη εγκαταστήσει; Ή θα σαμποτάρει την όλη προσπάθεια?

Γενικά λάβετε υπόψη ότι όλα τα συστήματα διαφημίζονται και προβάλλονται σαν συστήματα «Ανοικτής Αρχιτεκτονικής», ήτοι συστήματα που μπορούν εύκολα να επικοινωνήσουν με άλλα προγράμματα. Τόσα χρόνια «στο κουρμπέτι» δεν συνάντησα κάποιο σύστημα ή κάποια εταιρία που να παραδέχεται ότι το σύστημά της είναι «κλειστό». Στην πραγματικότητα όμως, τα περισσότερα συστήματα παλαιότερης σχεδίασης, είναι «μαύρα κουτιά» και θέλουν πολλή δουλειά για να επικοινωνήσουν με άλλα συστήματα και μάλιστα μερικές φορές αυτό δεν είναι καν εφικτό στον βαθμό που θα επιθυμούσαμε.

Το τελευταίο όμως χρονικό διάστημα, γίνονται προσπάθειες από τις μεγάλες παγκόσμιες εταιρίες Λογισμικού να συμφωνήσουν σε κάποια συγκεκριμένα standards επικοινωνίας μεταξύ συστημάτων (πχ XML). Υποτίθεται λοιπόν ότι όταν ένα σύστημα υποστηρίζει αυτά τα πρότυπα, μπορεί απρόσκοπτα να επικοινωνήσει (δηλαδή να στείλει και να λάβει στοιχεία, δεδομένα) με κάποιο άλλο σύστημα που υποστηρίζει το ίδιο πρότυπο. Είναι καλό λοιπόν να έχετε ένα πραγματικά ανοικτό σύστημα. Σε γενικές γραμμές, όσο πιο σύγχρονο είναι ένα σύστημα (ουσιαστικά δηλαδή όσο πιο σύγχρονα είναι τα εργαλεία (βάσεις, γλώσσες προγραμματισμού κλπ) με τα οποία έχει αναπτυχθεί), τόσο πιο εύκολο είναι να επικοινωνήσει με άλλα. Σε αυτό βέβαια, σημαντικό ρόλο παίζει και η εμπειρία του υλοποιητή που θα επιλέξετε.



Τι κερδίζουμε με την επικοινωνία των συστημάτων και τι κινδύνους αντιμετωπίζουμε αν αυτή δεν υλοποιηθεί σωστά;

Απαντώντας πολύ γρήγορα, με την σωστή ενοποίηση, έχουμε μία ενιαία εικόνα της εταιρίας. Θα πάρουμε για παράδειγμα κάποιον πελάτη. Με την λάθος ενοποίηση, σε λίγο καιρό, τα στοιχεία που θα δίνουν τα δύο συστήματα θα είναι διαφορετικά και δεν θα ξέρουμε ποιο από τα δύο είναι το σωστό. Δεν έχουμε μία εικόνα για τον πελάτη, αλλά την σύνθεση (ή στην χειρότερη περίπτωση, απόκλιση), δύο (ή περισσότερων) «όψεων».

Ας υποθέσουμε ότι έχουμε ένα ERP σύστημα και μας αφορά ο τζίρος ενός πελάτη για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Αυτό το ποσό πρέπει να συμφωνεί με τα στοιχεία που δίνει το CRM σύστημα για τον ίδιο πελάτη και το ίδιο χρονικό διάστημα. Στην πραγματικότητα, πολύ συχνά όταν υπάρχουν δύο συστήματα ERP και CRM ξεχωριστά, τα στοιχεία που αντλούμε σε αυτή την περίπτωση είναι διαφορετικά (πολύ συνηθισμένο παράδειγμα είναι το CRM να μην υπολογίζει τις επιστροφές προϊόντων ή τα πιστωτικά τζίρου στο τέλος του έτους).

Ακόμα χειρότερα είναι τα πράγματα όταν οι τεχνολογικές πλατφόρμες είναι διαφορετικές, για παράδειγμα επικοινωνία και συγχρονισμός 2 βάσεων δεδομένων. Σε αυτή την περίπτωση, ξεχνάμε την ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο. Και αυτό είναι σημαντικό μειονέκτημα από μόνο του.

Οπότε το τι θα πρέπει αν κάνει η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση εξαρτάται από τις περιστάσεις. Στο περιβάλλον της Ελληνικής αγοράς ο πιο ασφαλής τρόπος είναι η υιοθέτηση λύσης του ήδη υπάρχοντος υλοποιητή εκτός αν η λύση που προσφέρεται είναι δραματικά χαμηλότερης λειτουργικότητας (πάντα βάσει των αναγκών της εταιρίας) από την εναλλακτική λύση που προτείνει ο ανταγωνιστής του. Με αυτή την επιλογή, αποφεύγουμε και την δυσάρεστη κατάσταση που μπορεί να παρουσιαστεί, ο ένας υλοποιητής να ρίχνει την ευθύνη στον άλλον για τις αστοχίες και τα προβλήματα των ενοποιημένων συστημάτων. Και αυτό δυστυχώς συμβαίνει συχνότερα από ότι θα έπρεπε.



ΜΕΡΟΣ III

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ GREEK COFFEE COMPANY

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Εσωτερική και Εξωτερική Ανάλυση της Εταιρίας

27. Εσωτερική ανάλυση

27.1 Περιγραφή της επιχείρησης

Η διαχείριση του franchise των Costa Coffee για όλο τον ελληνικό χώρο πραγματοποιείται από THE GREEK COFFEE COMPANY ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ. Όλα τα καταστήματα Costa Coffee είναι ιδιοκτησία της Greek Coffee Company A.E. και υπάγονται σε αυτήν.

Σκοπός της εταιρείας είναι να παρέχει φιλικούς χώρους, οι οποίοι θα προσφέρουν ροφήματα και γεύματα, με άξονες την ποιότητα και τη γεύση. Συγκεκριμένα η εταιρεία στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων σε λογικές τιμές. Η εταιρεία έχει ήδη εδραιωθεί στον κλάδο της και, πλέον, σκοπεύει να αυξήσει τα έσοδα, το περιθώριο κέρδους της και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο χώρο της Αττικής. Στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου επεκτείνεται και σε επιπλέον περιοχές στο χώρο της Αττικής, αλλά και στην ευρύτερη Ελληνική αγορά, ανοίγοντας επιπλέον καταστήματα.

Ιστορική Αναδρομή

Η ιστορία των Costa Coffee ξεκίνησε σε μια ορεινή πόλη έξω από την περιοχή της Πάρμα, όπου βρισκόταν το πατρικό της οικογένειας Costa. Από εκεί, στα τέλη της δεκαετίας του '60, οι Ιταλοί αδελφοί Bruno και Sergio Costa, ταξίδεψαν στην Αγγλία αναζητώντας μια ευκαιρία για επαγγελματική ανέλιξη. Φτάνοντας εκεί, διαπίστωσαν πόσο ανεπιτήδευτη ήταν η Αγγλική αγορά του καφέ. Ορμώμενοι από το ιταλικό τους υπόβαθρο και την εξειδίκευση του Sergio στο καβούρντισμα των κόκκων του καφέ, αποφάσισαν να επιστρέψουν στο Μιλάνο για να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και την τεχνική τους στα ιταλικά καφεκοπτεία. Το 1971 κατά την επιστροφή τους στο Λονδίνο, αγόρασαν ένα τριώροφο κτίριο στην περιοχή Lambeth, όπου και έστησαν το δικό τους καφεκοπτείο.

Στην αρχή οι αδελφοί Costa εργάζονταν ως παραγωγοί και χονδρέμποροι, προμηθεύοντας τα αριστοκρατικά εστιατόρια και τα εξειδικευμένα καταστήματα, ώσπου σύντομα έχτισαν την φήμη τους για την αφοσίωσή τους στην άριστη ποιότητα του προϊόντος τους. Ωστόσο, το 1978 χρειάστηκε να βρουν κάποια απασχόληση για τις συζύγους τους, προκειμένου να μην επεμβαίνουν στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες. Αποφάσισαν, λοιπόν να δημιουργήσουν το πρώτο δικό τους coffee boutique στην Vauxhall Bridge Road του Λονδίνου, και να αναθέσουν σε εκείνες την λειτουργία του.

Η συγκεκριμένη ιδέα γνώρισε τεράστια επιτυχία, και ώθησε τους αδελφούς Costa στην επέκταση των coffee boutiques και στην ανάθεση της λειτουργίας τους σε συγγενείς



και φίλους. Από την ημέρα λειτουργίας του πρώτου καταστήματος μέχρι και σήμερα, χρησιμοποιείται η ίδια παραδοσιακή μέθοδος του αργού καβουρντίσματος των κόκκων καφέ, προσφέροντας το γευστικό και γεμάτο αρώματα χαρμάνι “Mocha Italia”.

Το 1995 η εταιρεία αγοράστηκε από την Whitbread Company, της οποίας είναι μέχρι και σήμερα θυγατρική. Αυτή τη στιγμή, λειτουργούν περίπου 760 Costa Coffee στο Ηνωμένο Βασίλειο ενώ franchise εταιρίες προσφέρουν τα προϊόντα τους σε 10 Ευρωπαϊκές και συνολικά 25 χώρες στον κόσμο. Η μεγαλύτερη καφετέρια βρίσκεται στο Dubai και μπορεί να φιλοξενήσει 320 άτομα. Παράλληλα, το 2006 ιδρύεται το Costa Foundation, ένας φιλανθρωπικός οργανισμός, στην προσπάθεια της εταιρίας να βοηθήσει τις καφέ-παραγωγούς κοινότητες από τις οποίες αντλεί τις πρώτες ύλες της.

Η αλυσίδα Costa Coffee μέσω της The Greek Coffee Company άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στην Ελλάδα στα τέλη του Ιουνίου 2007. Από τότε μέχρι το τέλος του 2009 άνοιξαν επιπλέον έντεκα καταστήματα στην Αττική: Π. Φάληρο (1), Μαρούσι (2), Αθήνα (2), Κολωνάκι (1), Ζωγράφου (1), Πειραιώς (1), Κοραή (1), Γλυφάδα(1) και στο Εμπορικό κέντρο Avenue (1).

Σκοπός της Costa Coffee είναι η προσφορά καφέ και τροφίμων ανωτέρας ποιότητας στο καταναλωτικό κοινό, σε ανταγωνιστικές τιμές και καλαίσθητο περιβάλλον, κερδίζοντας έτσι την προτίμησή του. Απώτερος στόχος είναι η συνεχής ανάπτυξη και διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς με την δημιουργία νέων καταστημάτων σε περιοχές που δεν εξυπηρετούνται.

Τοποθεσία

Τα Costa Coffee είναι μια ραγδαίως αναπτυσσόμενη αλυσίδα σε παγκόσμιο επίπεδο με ρυθμό επέκτασης 5 καταστήματα τη βδομάδα. Η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση της κατάστασης αυτής, εφόσον από τον Ιανουάριο του 2008 έως σήμερα έχουν ανοίξει έντεκα (11) καταστήματα και έχουν ανακοινωθεί τα εγκαίνια άλλων δέκα έως δώδεκα κατά τη διάρκεια του 2010. Ακόμα πιο σημαντικό από την ίδρυση αυτών των καταστημάτων, είναι η στρατηγικά επιλεγμένη τοποθεσία κάθε ενός από αυτά.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί, τα Costa Coffee επιλέγουν τη τοποθεσία των καταστημάτων με σκοπό να καλύψουν το μεγαλύτερο μέρος της Αθηναϊκής αγοράς (και σύντομα και άλλων μεγάλων πόλεων), ενώ παράλληλα χτυπούν τον ανταγωνισμό στις περιοχές αυτές. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται ο ρυθμός εισχώρησης στην αγορά, εφόσον προσελκύνονται πελάτες από τα συνοικιακά καφενεία, αλλά και αποσπώνται πελάτες από τις άλλες μεγάλες αλυσίδες καφετεριών στην Ελλάδα, αφού όπως προαναφέρθηκε τα καταστήματα των Costa Coffee βρίσκονται πάντα κοντά σε αυτά των μεγάλων ανταγωνιστών (π.χ. Starbucks).

Επιπλέον κατά τη κατασκευή των εν λόγω καταστημάτων τα Costa Coffee επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν εργατικό δυναμικό της περιοχής και όχι να συνάψουν συμφωνία με κάποια μεγάλη κατασκευαστική εταιρία. Κάτι τέτοιο ενισχύει τη τοπική οικονομία και δημιουργεί δεσμούς με τους κατοίκους της περιοχής. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζονται προσωπικές σχέσεις με το τοπικό πληθυσμό, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία φιλικού κλίματος προς τα Costa Coffee και επομένως τη μεγαλύτερη προσέλευση πελατών.



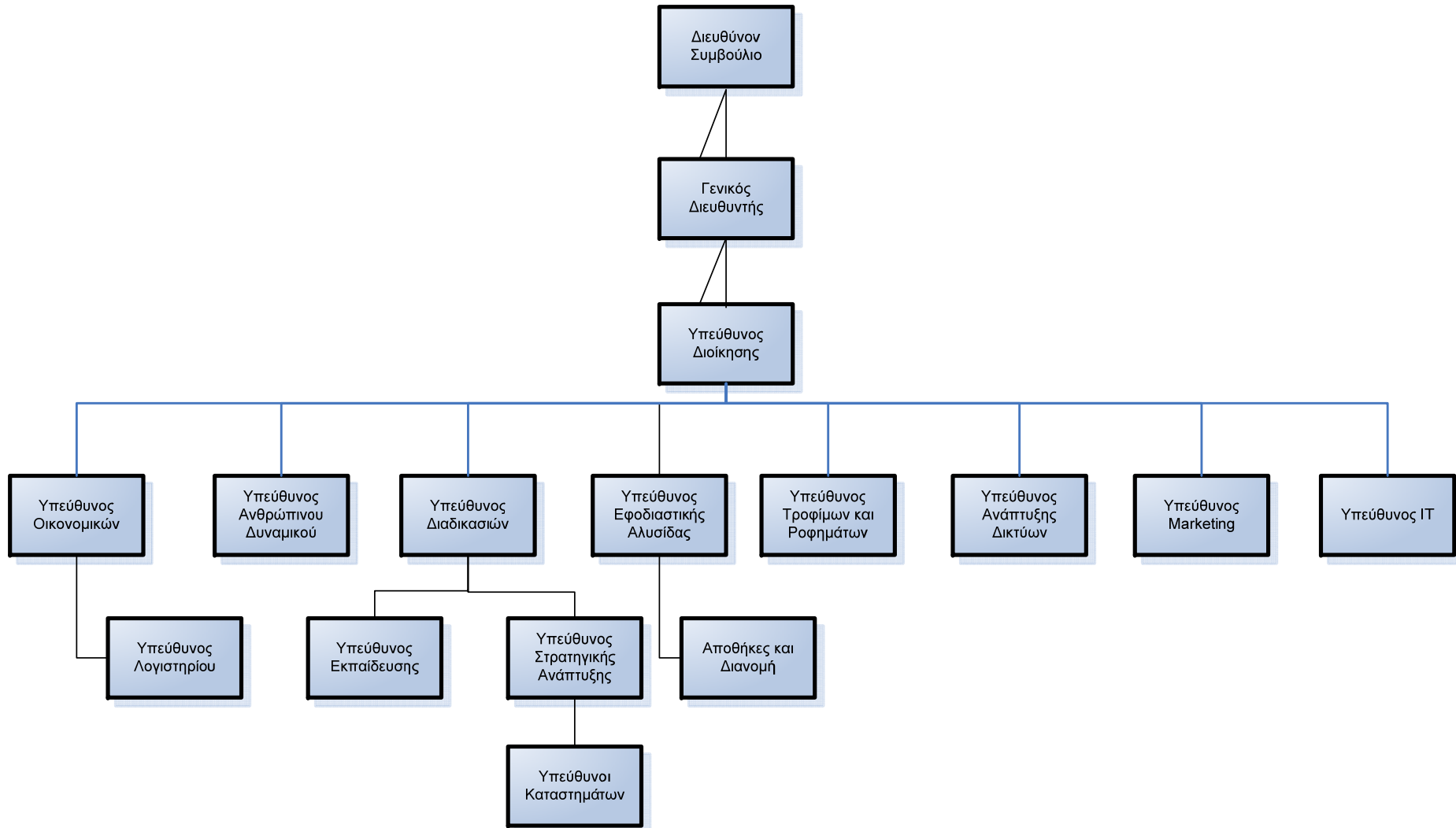
Τα Costa Coffee βρίσκονται ήδη στις ακόλουθες τοποθεσίες:



Κατάστημα	Οδός
Παλαιού Φαλήρου	Λεωφ. Ποσειδώνος 1 και Μωραϊτίνη 3, Π. Φάληρο
Αμαρουσίου (1)	Λεωφ. Κηφισίας 44, Μαρούσι
Αμαρουσίου (2)	Βασ. Σοφίας 27, Μαρούσι
Αθηνών	Χαριλάου Τρικούπη 6, Αθήνα
Πλατεία Συντάγματος	Όθωνος 10, Αθήνα
Κολωνακίου	Ηροδότου 15 & Καψάλη, Κολωνάκι
AVENUE	Λεωφ. Κηφισίας 41-45, Μαρούσι
Ζωγράφου	Λεωφ. Στρ. Παπάγου 91, Ζωγράφου
Κοραή	Κοραή 4 & Σταδίου 30, Αθήνα
Πειραιώς	Πειραιώς 180, Ταύρος
Γλυφάδας	Γιαννιτσοπούλου 1 & Κύπρου, Γλυφάδα

27.2 Διοικητικό Πλάνο και Ανθρώπινο Δυναμικό Greek Coffee Company A.E.

Η επιχείρηση Greek Coffee Company A.E. θα στελεχώνεται όπως φαίνεται στο παρακάτω οργανόγραμμα. Τα στελέχη της είναι ειδικευμένα και αφοσιωμένα στην επίτευξη των στόχων της. Η οργάνωση της εταιρίας εξασφαλίζει ευελιξία και κατανομή των ευθυνών, ώστε να διανέμονται αντίστοιχες αρμοδιότητες και καθήκοντα στους υπαλλήλους και τους διευθυντές.



Σχήμα 27.2-1 Εταιρικό οργανόγραμμα της Greek Coffee Company



Καταστήματα

Τα καταστήματα στελεχώνονται με υπαλλήλους – baristas ειδικά εκπαιδευμένους από την Ακαδημία, η οποία έχει ιδρυθεί από τα Costa Coffee για αυτό το σκοπό. Έτσι, όλοι οι υπάλληλοι έχουν υψηλό αίσθημα ευθύνης και έχουν αποκτήσει τις δεξιότητες που απαιτεί η προετοιμασία και η παραγωγή των ροφημάτων, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων. Ακόμα μαθαίνουν να προσφέρουν άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες και να δημιουργούν ευχάριστο κλίμα.

27.3 Προϊόντα και υπηρεσίες

Τα Costa Coffee παρέχουν στους πελάτες τους ένα χώρο οικείο και άνετο, με ευχάριστο περιβάλλον, για να απολαμβάνουν τον καφέ ή το φαγητό τους με την παρέα τους. Προσφέρουν γρήγορα, αλλά υγιεινά γεύματα και ενδείκνυται για διαλείμματα φαγητού από δουλειά. Εφοδιάζονται με τα κατάλληλα καθίσματα – καναπέδες, ώστε να εξασφαλίσουν την άνεση, προσλαμβάνουν και εκπαιδεύουν το προσωπικό στην κατεύθυνση δημιουργίας φιλικού κλίματος και άριστης εξυπηρέτησης και προσφέρουν μεγάλη ποικιλία ροφημάτων και τροφίμων ύψιστης ποιότητας και γεύσης. Η εξυπηρέτηση και η παράδοση των προϊόντων γίνεται στο ταμείο.

• Ροφήματα

Τα ροφήματα που περιέχονται στον κατάλογο προϊόντων της Costa Coffee είναι τα εξής:

Καφές - Coffee:

- Cappuccino: espresso με φρέσκο γάλα στον ατμό και αφρόγαλα.
- Café Latte: espresso με φρέσκο γάλα στον ατμό.
- Americano: espresso με ζεστό νερό.
- Mocha: espresso σε συνδυασμό με κακάο και φρέσκο γάλα στον ατμό
- Mocha Flake: espresso σε συνδυασμό με κακάο, φρέσκο γάλα στον ατμό, φρέσκια κρέμα σαντιγί και επικάλυψη από κομμάτια σοκολάτας.
- Espresso: espresso παραγωγής της Costa Coffee.
- Espresso Con Panna: espresso με σαντιγί από φρέσκια κρέμα γάλακτος.
- Ristretto: μικρός και έντονος espresso παραγωγής της Costa Coffee.
- Macchiato: espresso με μία δόση από φρέσκο γάλα στον ατμό.
- Babycino: φρέσκο γάλα στον ατμό με νιφάδες τριμμένης σοκολάτας.

Ζεστή σοκολάτα - Hot Chocolate:

- With Frothed Milk: πραγματική σοκολάτα με φρέσκο γάλα στον ατμό.
- With Marshmallows & Whipped Cream: σοκολάτα με φρέσκο γάλα στον ατμό, Marshmallows και φρέσκια κρέμα σαντιγί.



Τσάι - Tea:

- Earl Grey.
- Lemon & Lime.
- Natural Green Tea.
- Pure Camomile Flowers.

Frescato (κρεμώδες ρόφημα ανάμικτο με πάγο):

- Mango & Passion Fruit: φυσικός πολτός mango και λωτού ανάμικτα με πάγο.
- Summer Fruits: φυσικός πολτός καλοκαιρινών φρούτων ανάμικτα με πάγο.
- Espresso light: αποκλειστική συνταγή παγωμένου ροφήματος με πραγματικό espresso.
- Vanilla light: κρεμώδες ρόφημα με πάγο, με γεύση βανίλια.
- Raspberry: κρεμώδες ρόφημα ανάμικτο με πάγο, με γεύση “Raspberry”.
- Caramel Crunch: κρεμώδες ρόφημα ανάμικτο με πάγο, με καραμέλα, φρέσκια σαντιγί και κομμάτια τριμμένου μπισκότου.
- Mocha: αποκλειστική συνταγή παγωμένου ροφήματος espresso με σοκολάτα.
- Double Chocolate Flake: κρεμώδες ρόφημα με πάγο και κομμάτια σοκολάτας.

Freddo Selection:

- Freddo Espresso.
- Freddo Capuccino.
- Freddo Mocha.

Iced Coffee:

- Iced Americano.
- Iced Café Latte.
- Iced Vanilla Latte.
- Iced Caramel Latte.

• **Τρόφιμα**

Τα τρόφιμα που προσφέρονται είναι τα εξής:

Αλμυρά:

4 είδη τριγώνων σάντουιτς:

- Φιλέτο Τόνου & Αγγούρι
- Μπέικον, Μαρούλι & Τομάτα
- Φιλέτο Κοτόπουλου με πράσινη σαλάτα
- Καπνιστός Σολωμός & Τυρί Κρέμα



4 είδη Panini (ιταλικά sandwich):

- Panini με Κοτόπουλο & σάλτσα Arabiatta
- Panini με Ζαμπόν και Τυρί
- Panini με Τομάτα και Τυρί Μοτσαρέλα

2 είδη Focaccia

- Focaccia (ιταλικό sandwich):
- Focaccia με Κοτόπουλο και Μπέικον

2 είδη tostato:

- Tostato με Φιλέτο Γαλοπούλας & τυρί χαμηλών λιπαρών
- Tostato με Ζαμπόν & Τυρί

2 είδη chips:

- Πατατάκια με θαλασσινό αλάτι
- Πατατάκια με μαύρο πιπέρι

6 είδη pastries:

- Κρουασάν twist με κομμάτια σοκολάτας
- Κρουασάν βουτύρου
- Πίτα με πράσο και σπανάκι
- Τυρόπιτα με δυόσμο

2 σαλάτες:

- Σαλάτα Caesar με φιλέτο κοτόπουλο
- Σαλάτα Ζυμαρικών

- **Γλυκά:**

6 είδη cakes:

- Αυθεντική tiramisu με μπισκότα και τυρί mascarpone
- Προφιτερόλ
- Brownie
- Κέικ καρότου με κρέμα τυριού
- Κέικ σοκολάτας
- Παραδοσιακή τάρτα μήλου
- Κορμός βανίλιας



3 είδη muffins:

- Muffin τριπλής σοκολάτας
- Muffin με βατόμουρο
- Muffin σοκολάτας με κρέμα πορτοκαλιού

2 είδη biscotti:

- Ιταλικό μπισκότο με αμύγδαλα
- Ιταλικό μπισκότο με σοκολάτα και αμύγδαλα

1 είδος panettino

2 είδη wafers:

- Γκοφρέτα με πραλίνα φουντουκιού
- Γκοφρέτα με κρέμα βανίλιας

Shortbread:

- Μπισκότο καραμέλας με επικάλυψη σοκολάτας

2 είδη cookies:

- Cookie σοκολάτας με νιφάδες πικρής σοκολάτας
- Cookie βανίλιας με νιφάδες πικρής σοκολάτας



28. Εξωτερική ανάλυση

28.1 Ανάλυση καταναλωτή

Οι Έλληνες καταναλωτές αντιμετωπίζουν τον καφέ, τόσο σαν καθημερινή συνήθεια, όσο και σαν ιεροτελεστία.

Σύμφωνα με στοιχεία από διάφορες έρευνες, το 85% των Ελλήνων καταναλώνει καφέ (όλα τα είδη), έναντι μόλις 15% που καταναλώνει τσάι και 7% σοκολάτα. Συγκεκριμένα, ο στιγμιαίος καφές προτιμάται από 3 στους 10 και ο εσπρέσο και ο καφές φίλτρου προτιμάται από τους 2 στους 10. Τα δύο τελευταία είδη «ανεβαίνουν» διαρκώς και κερδίζουν την προτίμηση του Έλληνα.

Ο καφές μηχανής (φίλτρου, εσπρέσο, καπουτσίνο) έχει τη γεύση του μοντέρνου και τη μυρωδιά του κοσμοπολιτισμού, μυρωδιά που βρίσκει ανταπόκριση στα μέσα και τα ανώτερα κοινωνικά στρώματα. Ο εσπρέσο είναι ο καφές της ταχύτητας – μετριέται σε ελάχιστες γουλιές–, ο φίλτρου είναι ο καφές του μέτρου – μπορείς να πιεις αρκετές κούπες την ημέρα χωρίς να πειραχτούν τα νεύρα σου–, ενώ στον καπουτσίνο και στις άλλες ευφάνταστες συνθέσεις (λ.χ. καφέδες φίλτρου με διάφορα αρώματα) μπορεί κάποιος να βρει σήμερα την πιο δημιουργική πλευρά του καφέ.

Η αγορά του καφέ στην Ελλάδα παρουσιάζει έντονη εποχική διακύμανση. Η κατανάλωση του ελληνικού αυξάνεται κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών, ενώ αντιστοίχως τους καλοκαιρινούς μήνες αυξάνεται η κατανάλωση του στιγμιαίου, με τη μορφή του φραπέ. Περίπου το 70% της κατανάλωσης γίνεται στο σπίτι και το 30% εκτός. Σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα του καφέ είναι τα καφεκοπτεία, από όπου διακινείται (χύμα) το 30% του καφέ. Το 65% διακινείται συσκευασμένος μέσω της λιανικής (κυρίως από τα σούπερ μάρκετ), ενώ το 5% είναι συσκευασμένος καφές καφετέριας.

Τα Costa Coffee φροντίζουν να παρέχουν τεράστια ποικιλία ειδών καφέ, αλλά και επενδύουν στην πρωτοτυπία και τη μοναδικότητα των γεύσεων, ώστε να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Προσφέρουν τη δυνατότητα για κατανάλωση τόσο στο χώρο της καφετέριας, όσο και για αγορά καφέ και κατανάλωση σε άλλο χώρο – take away. Στα πλαίσια της εποχιακής ζήτησης, τα διατιθέμενα προϊόντα ακολουθούν τις διακυμάνσεις της και, επιπλέον, εισάγονται στους καταλόγους εποχιακά προϊόντα ανάλογα με την διανυόμενη εποχή.

Ο χρόνος που αφιερώνουν για να τον απολαύσουν σε κάποια από τις 17.000 καφετέριες της χώρας είναι ο μεγαλύτερος στην Ευρώπη: 40 λεπτά τουλάχιστον. Γιατί; Επειδή για τον Έλληνα ο καφές είναι μία ολόκληρη κουλτούρα. Οι νέοι πίνουν τον καφέ τους στις καφετέριες, οι μεσήλικες κυρίως στον χώρο εργασίας τους και στο σπίτι τους.

Τα Costa Coffee παρέχουν άνετους και φιλικούς χώρους, με ζεστή διακόσμηση, ώστε να δημιουργείται στα καταστήματα κατάλληλη ατμόσφαιρα για την απόλαυση του καφέ. Σκοπός είναι η αίσθηση που αποκομίζεται από τον καφέ να ταιριάζει με την ατμόσφαιρα. Την ατμόσφαιρα έρχεται να ενισχύσει και το άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο μπορεί να συστήσει τον κατάλληλο καφέ. Στην προσπάθεια για ανεβασμένο επίπεδο, το οποίο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του κοινού στο



οποίο στοχεύουν τα Costa Coffee, δηλαδή στους λάτρεις του καφέ, επιλέγεται κατάλληλη στελέχωση και εκπαίδευση στους barista και τους ιδιοκτήτες καταστημάτων.

Στην Ελλάδα λειτουργούν περίπου 17.000 καφετέριες, εκ των οποίων μόνο το 3% (περί τις 500) ανήκει σε οργανωμένες αλυσίδες. Πρώτα κατέφθασαν τα αμερικανικά Starbucks με τη βοήθεια του Ομίλου Μαρινόπουλου, στη συνέχεια τα βρετανικά Costa Coffee, τα καναδικά Coffee Time και πρόσφατα, μέσω του ομίλου Everest, τα αυστραλιανών συμφερόντων Gloria Jean's Coffees. Οι μεγάλες αλυσίδες, ξένες και εγχώριες, υπολογίζεται ότι καταλαμβάνουν το 30% της συνολικής αγοράς και βοήθησαν με τις στρατηγικές μάρκετινγκ στην προώθηση ειδικών, εξεζητημένων ροφημάτων, ενημέρωσαν το κοινό για τους premium καφέδες και τους μονοποικιλιακούς, καθώς και για τους καφέδες προέλευσης.

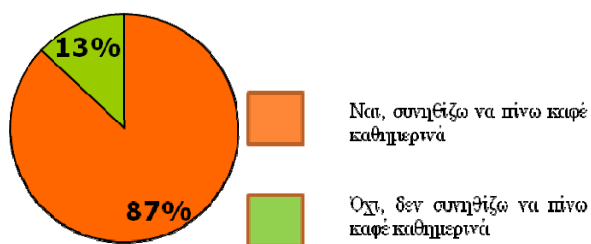
Η Costa Coffee ανιχνεύει τις διαθέσεις των καταναλωτών και τις γευστικές επιλογές τους, μερίδιο στη διαμόρφωση των οποίων φέρει και η ίδια με την εταιρεία. Οι διαθέσεις αυτές εντοπίζονται στην προτίμηση για εσπρέσο και καπουτσίνο freddo, καθώς και οι αρωματικοί καφέδες φίλτρου και μάλιστα οι παγωμένοι. Για τον λόγο αυτό, η Costa Coffee λανσάρει αυτό το διάστημα για τους «ανήσυχους» καταναλωτές μια γκάμα τέτοιων καφέδων.



28.2 Ανάλυση ανταγωνισμού

Η εταιρεία Costa Coffee στη παγκόσμια κλίμακα, συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες επώνυμων αλυσίδων café και διαθέτει υποκαταστήματα σε περισσότερες από 20 χώρες ανά τον κόσμο. Τα Costa Coffee στην Ελλάδα εξ αρχής έχουν ως πρωταρχικό στόχο να διεισδύσουν στη νέα και αναπτυσσόμενη αγορά των επώνυμων αλυσίδων café και κατόπιν να κυριαρχήσουν σε αυτή. Ως γνωστόν η εν λόγω αγορά στην εποχή μας αποτελεί μία κυρίαρχη τάση με πολλούς ανταγωνιστές αφού υπολογίζεται ότι ο ετήσιος τζίρος ανέρχεται περίπου στα 720 εκατ. €. Αυτό συμβαίνει επειδή η Ελλάδα ανέκαθεν είχε, και εξακολουθεί να έχει παράδοση στην κατανάλωση του καφέ. Η όλη αυτή τάση ενισχύθηκε και με την διείσδυση της δυτικής νοοτροπίας, η οποία τείνει να γίνει κυρίαρχη σε όλη την Ευρώπη και γενικότερα ανά τον κόσμο.

Χαρακτηριστικά, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο εδάφιο της ανάλυσης αγοράς, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (87%) έχει ως καθημερινή συνήθεια την κατανάλωση καφέ σε αντίθεση με το 13% που απάντησε αρνητικά.



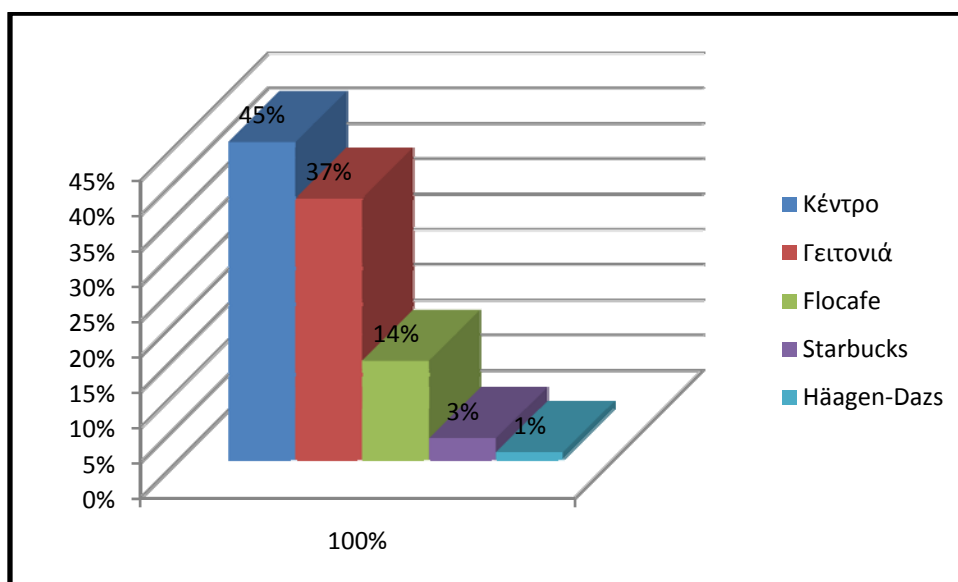
Η εδραίωση των Costa Coffee προϋποθέτει την ανάπτυξη μίας ισχυρής επωνυμίας στον ελλαδικό χώρο, καθώς στο εξωτερικό είναι ήδη γνωστή και διαθέτει πολύχρονη εμπειρία στον τομέα αυτόν. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί βαθιά γνώση πρώτα του ανταγωνισμού στον ελλαδικό χώρο, ο οποίος χρόνο με την πάροδο του χρόνου γίνεται πιο έντονος καθώς εισχωρούν στην ελληνική αγορά συνεχώς νέες εταιρείες και μετέπειτα μελέτη των πραγματικών και πιθανών πελατών. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να καταστρώσει μία αποτελεσματική στρατηγική marketing και να προοδεύσει. Πρώτη αλυσίδα που εμφανίστηκε στην Ελλάδα, η οποία διαθέτει έντονη παρουσία και σε άλλες χώρες, είναι η αμερικάνικη Starbucks. Συγκεκριμένα τα Starbucks έκαναν την παρουσία τους το Σεπτέμβριο του 2002 υπό την επίσημη επωνυμία "ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΦΕ", με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στο κέντρο της Αθήνας, στον πεζόδρομο της οδού Κοραή. Από τότε έχουν περάσει 6 χρόνια και η αλήθεια είναι ότι αναλογικά με τα καταστήματα που έχουν ανοίξει στην Ελλάδα δεν έχουν καταφέρει να αποκτήσουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Τα Starbucks παρά όλα αυτά αποτελούν αναμφίβολα έναν από τους κυριότερους ανταγωνιστές, καθώς υπάρχουν μερικά κοινά στοιχεία. Άλλες εταιρείες που διεκδικούν μερίδιο αγοράς είναι τα Flocafe, τα Häagen-Dazs, τα Everest, τα Coffeeright και ο Γρηγόρης (μικρογεύματα). Τα καταστήματα που έχουν ανοίξει σε όλη την Ελλάδα φαίνονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα:



 The Expressionist Bars®					
Αθήνα 33 Θεσ/νίκη 4 Πάτρα 3	Αθήνα 38 Θεσ/νίκη 1	Αθήνα 92 Θεσ/νίκη 3 Πάτρα 2	Αθήνα 13 Θεσ/νίκη 1 Πάτρα 2	Αθήνα 59 Θεσ/νίκη 9 Πάτρα 2	Αθήνα 32
ΣΥΝΟΛΟ 70	ΣΥΝΟΛΟ 42	ΣΥΝΟΛΟ 109	ΣΥΝΟΛΟ 27	ΣΥΝΟΛΟ 115	ΣΥΝΟΛΟ 55

Από τους παραπάνω, ανταγωνιστές θεωρούνται κυρίως τα Starbucks και τα Flocafe. Αυτό συμβαίνει γιατί ο σκοπός αυτών αλλά και των Costa Coffee είναι η ικανοποίηση τις ίδιας κατηγορίας πελατών, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών διασκέδασης και απόλαυσης του καφέ.

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, στην ερώτηση που συνήθως συχνάζετε για καφέ έχουν προκύψει τα εξής αποτελέσματα:



Εικόνα 28.2-1 Στατιστικά προτίμησης καφετεριών

Τα Costa Coffee διαφέρουν και στην τιμολογιακή πολιτική, καθώς κίνητρο δεν είναι μόνο το κέρδος αλλά η ικανοποίηση του πελάτη. Η τιμολόγηση των προϊόντων έχει γίνει με ιδιαίτερη προσοχή, όπως έχει αναλυθεί προηγουμένως, και προκύπτει από αυτή ότι προσφέρονται τιμές οικονομικότερες από τα προϊόντα των Starbucks. Αυτό αποδεικνύεται και με στατιστικά στοιχεία (που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα), οι πιο ακριβές τιμές των προϊόντων σε αλυσίδα καταστημάτων καφέ ήταν τα Starbucks.



Χαρακτηριστικό	Χειρότερη αλυσίδα
Τιμή	Starbucks (33%) Flocafe (22%) Everest (14%)

Πίνακας 28.2-2 Σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας προϊόντων

Επόμενο πλεονέκτημα, το οποίο αποτελεί και κύρια γραμμή της πολιτικής που ακολουθεί η εταιρία, είναι η **ποιότητα**. Σκοπός είναι να προσφερθεί στον πελάτη ο πιο ποιοτικός και απολαυστικός καφέ. Για το λόγο αυτό η εταιρεία, έχει δημιουργήσει τις διαδικασίες εκείνες που επιβάλλουν την εξαιρετική ποιότητα στο τελικό προϊόν. Στο σημείο αυτό επιβάλλεται να αναφερθεί ότι τα Costa Coffee προωθούν το «healthy outlook» υπενθυμίζοντας στον πελάτη βασικά πλεονεκτήματα του καφέ, όπως ότι δεν περιέχουν θερμίδες και πως ο espresso περιέχει λιγότερη καφεΐνη σε σχέση με την πλειοψηφία των υπόλοιπων προϊόντων καφέ.

28.3 Αγοραστικές τάσεις (Buying Patterns)

Οι δυνητικοί πελάτες που συνθέτουν το target group στο οποίο απευθύνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται τόσο από τα Costa Coffee αλλά και από τον ανταγωνισμό, επιλέγουν να κάνουν τις αγορές τους βάση συγκεκριμένων κριτηρίων όπως:

- Οικονομικές τιμές
- Ποιότητα προϊόντων
- Ποικιλία προϊόντων
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Φιλικό περιβάλλον
- Φήμη της εταιρίας στην αγορά
- Διαφήμιση και τρόπος προσέγγισης
- Παροχή υπηρεσιών που συνοδεύουν την έξοδο για καφέ

Σύμφωνα με τους «κανόνες» του marketing management, μία εταιρία πρέπει να παρακολουθεί τρεις μεταβλητές όταν αναλύει τον ανταγωνισμό της.

Το μερίδιο της αγοράς – Το μερίδιο που κατέχει ο ανταγωνισμός από την αγορά στόχο.

Το μερίδιο μνήμης – Το ποσοστό των πελατών που δήλωσαν το όνομα του ανταγωνιστή όταν ρωτήθηκαν «Ποια εταιρία σας έρχεται πρώτη στο νου σας από αυτό τον κλάδο»

Το μερίδιο καρδιάς – Το ποσοστό των πελατών που ανέφεραν το όνομα του ανταγωνιστή όταν ρωτήθηκαν «Από ποια εταιρία θα προτιμούσατε να αγοράσετε το προϊόν»



Η εταιρία, έχει ήδη κάνει σημαντικά βήματα για την κατάκτηση μεριδίου αγοράς και θα εξακολουθεί να επεκτείνεται, ανοίγοντας νέα καταστήματα σε σημεία με στρατηγική σημασία. Βασικός στόχος είναι βέβαια να αυξήσουμε σταθερά το μερίδιο μνήμης και το μερίδιο καρδιάς προκειμένου η εταιρία να αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και άρα μεγαλύτερη κερδοφορία. Σύμφωνα με τα παραπάνω απαρτίζεται η στρατηγική της εταιρίας έναντι του ήδη υπάρχοντος ανταγωνισμού καθώς και του μελλοντικού που πρόκειται να παρουσιαστεί στο προσεχές μέλλον.

28.4 Ποιοι δεν θεωρούνται ανταγωνιστές της εταιρίας

Τα καταστήματα όπως «Γρηγόρης μικρογεύματα» και «Everest», δεν αποτελούν άμεσο ανταγωνισμό, διότι προφανώς προσφέρουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό μόνο take away προϊόντα και δεν δραστηριοποιούνται στο ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών που προσφέρουν τα Costa Coffee . Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι και τα Costa Coffee παρέχουν την επιλογή αγοράς take away προϊόντων, υπενθυμίζουμε ότι εγγυούμαστε για την ποιότητα αυτών σε ιδιαίτερα καλή τιμή, αφού παρέχεται η ανάλογη έκπτωση στην τιμή. Επιπρόσθετα, η εταιρεία έχει εισάγει στην στρατηγική της, την έκπτωση 25% για τα προϊόντα take away για τους υπαλλήλους γραφείων και για όλους όσους δουλεύουν στα Mall (όπου και υπάρχουν ιδιόκτητα καταστήματα). Επόμενο πλεονέκτημα που διαφοροποιεί τα Costa Coffee από τους έμμεσους αλλά και από τους άμεσους ανταγωνιστές, είναι τα σνακ και άλλα τρόφιμα που περιλαμβάνονται στους καταλόγους. Συγκεκριμένα δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ποιότητά τους αλλά και στο συνδυασμό του καφέ με αυτά. Δίνεται σημαντική βαρύτητα κατά την επιλογή των υλικών αυτών τόσο στο να είναι υγιεινά και διατροφικά ποιοτικά, όσο και στην προμήθεια τους από αξιόπιστες πηγές. Λέγοντας εδώ προμήθεια εννοούμε ότι όπου επιτρέπεται και είναι δυνατό διαλέγονται αυτά από την εκάστοτε τοπική παραγωγή, ενισχύοντας έτσι την τοπική κοινωνία.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Ανάλυση Ελληνικής και Ευρωπαϊκής Αγοράς του Καφέ

29. Ανάλυση αγοράς

Το κομμάτι της ανάλυσης αγοράς έχει δύο σκοπούς, ο πρώτος εξ αυτών είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά για να μπορέσει να επεκταθεί σε αυτήν η Greek Coffee Company S.A. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες εκείνες που θα δώσουν το ανταγωνιστικό προβάδισμα, αλλά και οι παγίδες που ελλοχεύουν στον κόσμο των επιχειρήσεων. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν οι ανάλογες στρατηγικές που θα ακολουθηθούν.

29.1 Μέγεθος αγοράς

Για την εύρεση του μεγέθους της αγοράς προηγήθηκε μία εκτεταμένη έρευνα αγοράς και παράλληλα στοιχεία από έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στόχος της έρευνας αγοράς που διεξήχθη, είναι η συλλογή και η επεξεργασία πληροφοριών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν, στο μέτρο του δυνατού, μια ικανοποιητική βάση για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Η έρευνα αγοράς είναι ουσιαστικά, μια φωτογραφία μιας δοσμένης αγοράς και μια προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής πορείας, ενώ τα επιμέρους στοιχεία τα οποία είναι ενδιαφέροντα, αναφέρονται παρακάτω.

Σήμερα οι συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά γίνονται όλο και πιο απαιτητικές, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις έχουν ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για αξιοποίηση κάθε είδους πληροφορίας η οποία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ή τη διατήρηση μίας επιτυχημένης πορείας. Μία από τις πλέον σημαντικές πηγές πληροφόρησης και για τα Costa Coffee είναι η γνώμη του επισκέπτη/πελάτη για τα καταστήματά τα οποία, δια μέσου της έρευνας αγοράς, μπορεί να προσαρμοστούν και να προστατεύσουν τις μελλοντικές πωλήσεις και την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης στα υπάρχοντα ή και νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

29.2 Σχεδίαση της έρευνας – Ανάλυση μεθόδων

Υπάρχουν δύο βασικές πηγές των πληροφοριών που συλλέχτηκαν οι πρωτογενείς και οι δευτερογενείς. Τα πρωτογενή στοιχεία αποτελούνται από πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν συλλεχτεί από την συγκεκριμένη μελέτη που μας απασχολεί. Τα δευτερογενή στοιχεία αποτελούνται από πληροφορίες, οι οποίες είναι ήδη διαθέσιμες καθώς έχουν συλλεχτεί πρωταρχικά για κάποιο άλλο σκοπό.

Δευτερογενή στοιχεία

Σκοπίμως η έρευνα ξεκίνησε από τα δευτερογενή στοιχεία καθώς κρίθηκαν απαραίτητα για την πρώτη εκτίμηση του αγοραστικού κοινού. Πηγές των εν λόγω στοιχείων αποτέλεσαν:



Κρατικές πηγές: σε κάθε χώρα υπάρχουν πολλές κρατικές υπηρεσίες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες από τη Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος, η οποία συλλέγει και παρέχει πληροφορίες δημογραφικών στοιχείων, επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατανάλωσης κλπ.

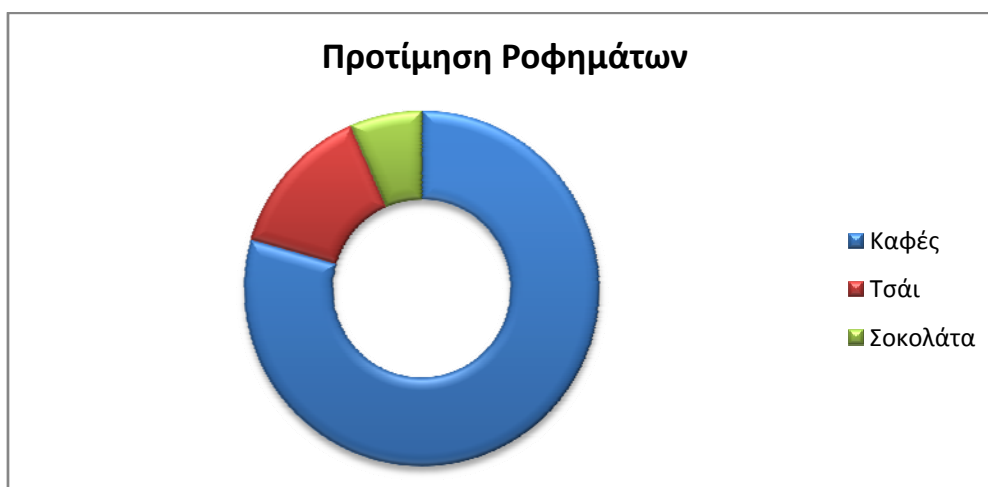
Εμπορικές πηγές: πολλές επιχειρήσεις εξειδικεύονται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών μάρκετινγκ, με πιο συνηθισμένες αυτές που αφορούν τις συνήθειες καταναλωτών. Οι πληροφορίες αυτές είναι λεπτομερείς και οι μέθοδοι συλλογής τους αυστηρές. Είναι προφανές ότι οι πληροφορίες αυτές είναι ακριβότερες από αυτές των κρατικών πηγών, αλλά συχνά φθηνότερες από τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Στην παρούσα ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές πληροφορίες από την έρευνα “Project7 Café” που διεξάγει σε ετήσια βάση η βρετανική Allegra Strategies και την έρευνα της GfK, για την ελληνική αγορά.

Επαγγελματικός τύπος: οι πληροφορίες αυτές προέρχονται από επαγγελματίες διαφόρων κλάδων που τις δημοσιεύουν σε σχετικά περιοδικά. Τέτοια στοιχεία από τις μηνιαίες αναφορές που παραχωρεί ο Διεθνής Οργανισμός Καφέ (International Coffee Organization – ICO). Πρέπει να σημειωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές είναι πολλές φορές πολύτιμες, αλλά συχνά μπορεί να είναι ξεπερασμένες, όχι πολύ αντικειμενικές και ελλιπείς.

Κατανάλωση καφέ στην ελληνική αγορά

Για μια αλυσίδα καφέ στην Ελλάδα, δεν υπάρχει συγκεκριμένο προφίλ πελάτη, με περιορισμούς σε φύλο, ηλικία, οικονομική κατάσταση κλπ. Σύμφωνα με στοιχεία η συντριπτική πλειοψηφία του πληθυσμού καταναλώνει καφέ, που είναι και μάλιστα το δημοφιλέστερο ρόφημα, και ένα σημαντικό ποσοστό αυτής της κατανάλωσης γίνεται εκτός σπιτιού.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με στοιχεία από διάφορες έρευνες, το 85% των Ελλήνων καταναλώνει καφέ (όλα τα είδη), έναντι μόλις 15% που καταναλώνει τσάι και 7% σοκολάτα.





Από αυτή την κατανάλωση υπολογίζεται ότι το 70% γίνεται εντός και το 30% γίνεται εκτός σπιτιού.

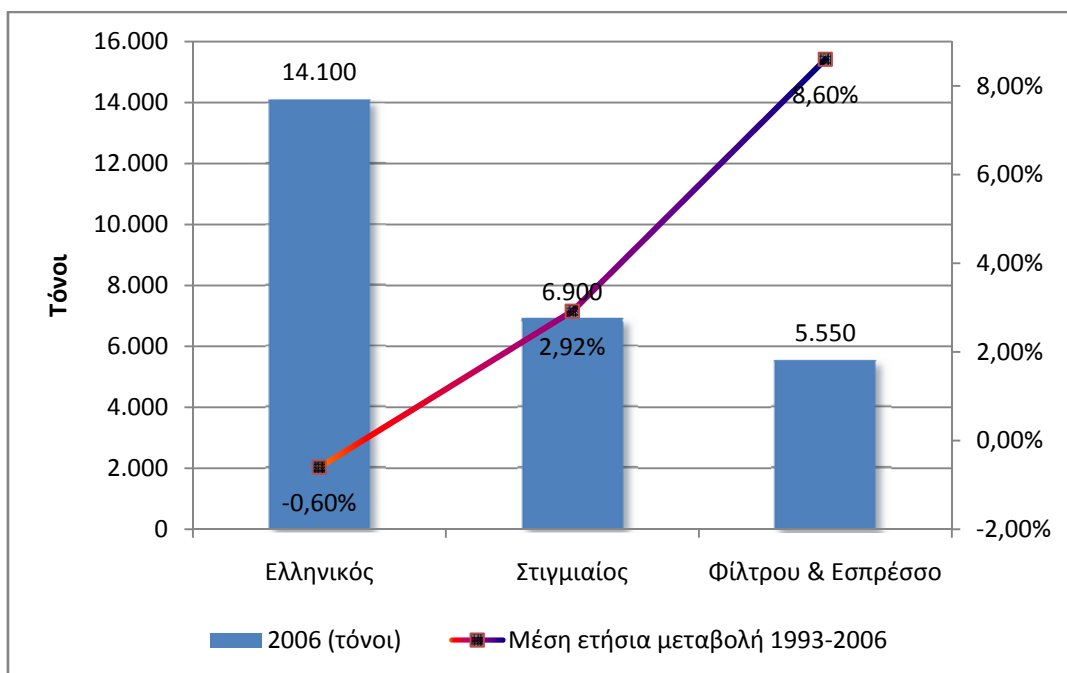


Όσον αφορά τις προτιμήσεις των ελλήνων στα είδη καφέ, όπως είναι αναμενόμενο λόγω παράδοσης, οι μισοί περίπου καταναλώνουν ελληνικό καφέ. Ακολουθεί ο στιγμιαίος (ζεστός ή φραπέ) με 26% και οι εσπρέσο και φίλτρου να αποτελούν το 20.9% των προτιμήσεων.

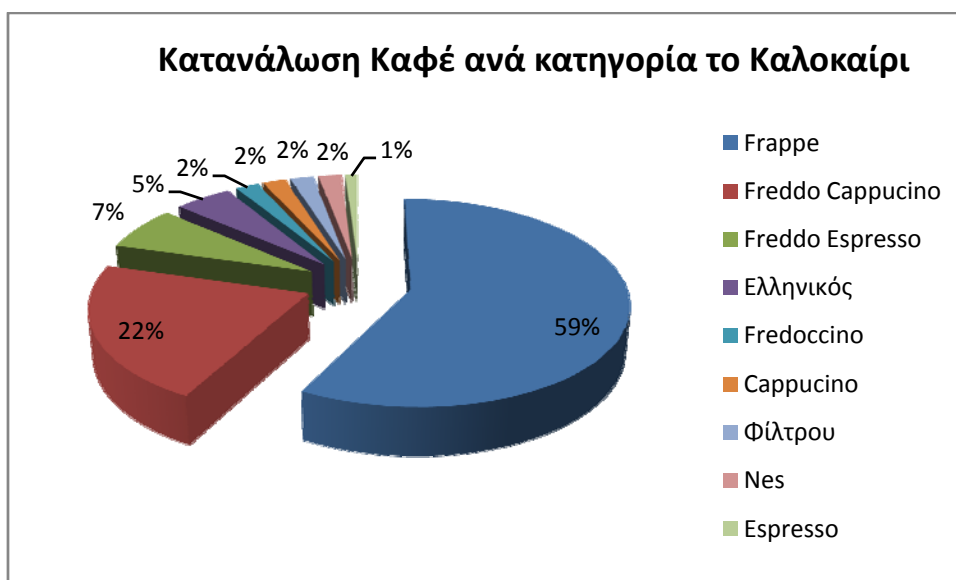
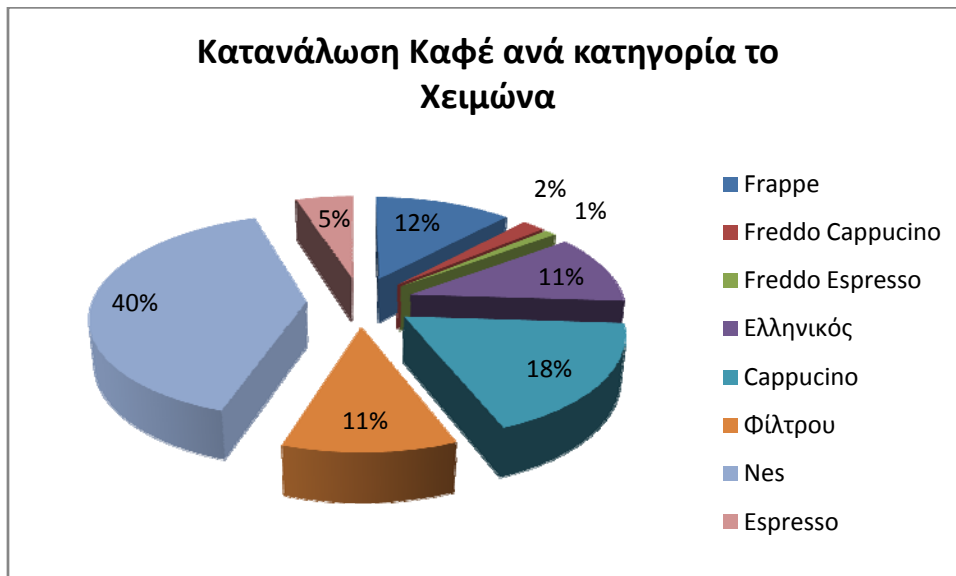
Είδη καφέ προς κατανάλωση	[%] αγοράς	2006 (τόνοι)	Μέση ετήσια μεταβολή 1993-2006
Ελληνικός	53,1%	14.100	-0,60%
Στιγμιαίος	26,0%	6.900	2,92%
Φίλτρου & Εσπρέσο	20,9%	5.550	8,60%

Αξίζει να σημειωθεί η ετήσια μεταβολή αυτών των προτιμήσεων. Ο ελληνικός τα τελευταία 15 χρόνια περίπου έχει μια σταθερή μικρή μείωση της ζήτησής του, ενώ έδαφος κερδίζουν οι φίλτρου και εσπρέσο με μέση ετήσια μεταβολή στη ζήτηση 8.6%.

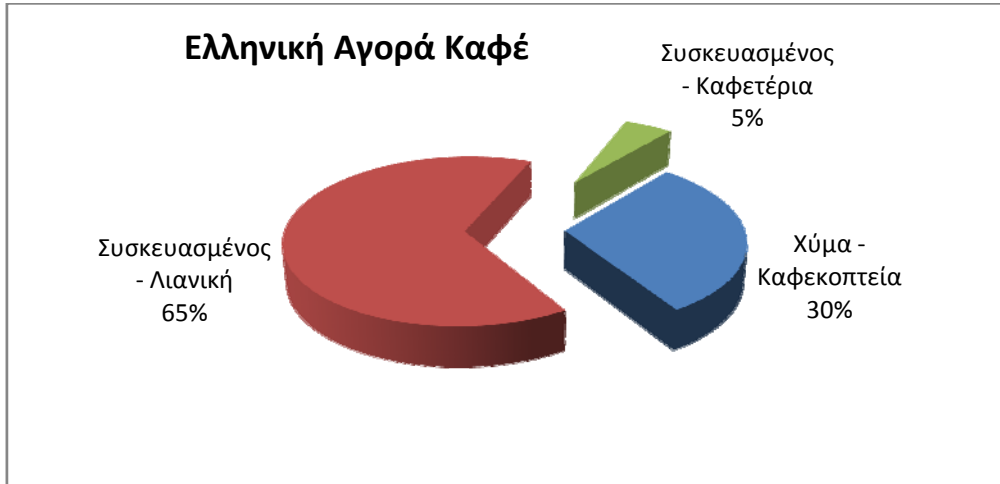
Τα παραπάνω στοιχεία απεικονίζονται στα διαγράμματα που ακολουθούν:



Η αγορά του καφέ στην Ελλάδα παρουσιάζει έντονη εποχική διακύμανση. Η κατανάλωση του ελληνικού αυξάνεται κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών, ενώ αντιστοίχως τους καλοκαιρινούς μήνες αυξάνεται η κατανάλωση του στιγμιαίου, με τη μορφή του φραπέ. Η εποχικότητα αυτή στην κατανάλωση των διαφόρων ειδών καφέ φαίνεται ξεκάθαρα στα δύο παρακάτω διαγράμματα.



Σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα του καφέ είναι τα καφεκοπτεία, από όπου διακινείται (χύμα) το 30% του καφέ. Το 65% διακινείται συσκευασμένος μέσω της λιανικής (κυρίως από τα σουπερ μάρκετ), ενώ το 5% είναι συσκευασμένος καφές καφετέριας.



Πιο πρόσφατη εξέλιξη στην αγορά του καφέ στην Ελλάδα είναι η έλευση πολυεθνικών αλυσίδων. Πριν όμως αναλύσουμε τις ελληνικές αλυσίδες καφέ ας μελετήσουμε λίγο την ευρωπαϊκή αγορά.

Ευρωπαϊκή Αγορά

Ο τομέας των επώνυμων αλυσίδων μετρά στην Ευρώπη (αρχές 2008) 7.174 σημεία σε 20 χώρες, παρουσιάζοντας ανάπτυξη της τάξης του 17,3% κατά τους τελευταίους 18 μήνες. Τα ήθη και τα έθιμα, ωστόσο, που σχετίζονται με τον παραδοσιακό καφέ είναι εξαιρετικά ισχυρά στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες με την πλειοψηφία των τοπικών αγορών να κυριαρχούνται ως επί το πλείστον από ανεξάρτητες επιχειρήσεις καφεστίασης. Με αυτά τα δεδομένα, οι επώνυμες αλυσίδες έχουν απήχηση σε νεαρότερες ηλικίες, προβάλλοντας ένα σύγχρονο και διαφορετικό lifestyle.

Η πιο αναπτυγμένη αγορά είναι η βρετανική με 3.000 καταστήματα κατά προσέγγιση (42% της συνολικής ευρωπαϊκής αγοράς) και παρουσιάζει σταθερό ρυθμό ανάπτυξης 8% ανά έτος. Οι τάσεις που έχουν ήδη αναπτυχθεί στη Μ. Βρετανία εξαπλώνονται σταδιακά στην Ευρώπη, με τη Γερμανία, την Ιρλανδία, την Ισπανία και την Πολωνία να αποτελούν τις επόμενες πιο αναπτυγμένες αγορές για την φιλοσοφία των επώνυμων αλυσίδων καφέ, με διαρκείς αυξητικές τάσεις. Η Γαλλία, η Ελβετία, οι σκανδιναβικές χώρες και η Ελλάδα έπονται, εμφανιζόμενες φιλικά προσκείμενες στα εν λόγω concepts. Η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Ολλανδία, η Αυστρία, η Τσεχία και η Ουγγαρία παραμένουν παραδοσιακές αγορές, καταδεικνύοντας ότι θα χρειαστεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα προκειμένου να αποτελέσουν ένα δυνητικό πεδίο ανάπτυξης για τις διεθνείς αλυσίδες.

Πρώτη αλυσίδα και ισχυρότερος ανταγωνιστής με έντονη παρουσία σε όλες τις χώρες, αναδεικνύεται η αμερικάνικη Starbucks, διευρύνοντας διαρκώς τις δραστηριότητές της, με τελευταίες αφίξεις της καταστήματα σε Δανία και Ολλανδία. Τα McCafe των Mc'Donalds αποτελούν μια υπολογίσιμη παρουσία, ενώ αναμένεται στο μέλλον να δραστηριοποιηθούν εντονότερα σε περισσότερες ευρωπαϊκές αγορές. Άλλοι ισχυροί "παίκτες" είναι τα Caffè Nero, Caffè Ritazza, Segafredo και O'Briens.



Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ ανά χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ελλάδα κινείται σε μέτρια επίπεδα, αν και τα τελευταία χρόνια έχει ξεπεράσει τον ευρωπαϊκό μέσω.

Κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ στις χώρες της Ε.Ε. (kg)					
	2003	2004	2005	2006	2007
European Community	4,89	5,06	4,81	5,00	4,94
Austria	5,26	7,24	5,59	4,41	6,08
Belgium	9,18	8,09	6,68	8,84	6,33
Bulgaria	3,04	2,81	3,33	3,28	2,86
Cyprus	3,89	4,32	4,97	3,92	4,89
Czech Republic	3,66	3,56	3,87	3,72	4,00
Denmark	8,06	9,43	8,80	9,09	8,75
Estonia	5,08	5,71	6,48	7,48	4,53
Finland	11,10	11,87	12,60	11,94	12,01
France	5,37	4,88	4,71	5,16	5,47
Germany	6,90	7,58	6,29	6,64	6,27
Greece	5,04	4,72	4,70	4,62	5,46
Hungary	3,82	4,20	3,39	3,57	3,12
Ireland	2,27	3,31	3,23	2,88	3,41
Italy	5,67	5,61	5,68	5,71	5,91
Latvia	4,08	4,01	3,76	4,74	3,44
Lithuania	3,01	3,44	3,38	3,76	4,07
Luxembourg	12,07	15,67	11,66	13,49	16,65
Malta	1,58	2,33	2,44	4,32	2,33
Netherlands	6,46	7,30	7,08	7,80	8,38
Poland	3,51	3,58	3,56	3,07	2,41
Portugal	3,79	3,93	3,74	3,85	4,28
Romania	2,08	2,26	2,38	2,33	2,30
Slovakia	3,18	3,15	3,26	3,13	3,97
Slovenia	5,02	5,55	5,44	5,27	5,85
Spain	3,91	3,79	4,16	4,12	4,33
Sweden	7,89	8,22	7,76	8,69	8,19
United Kingdom	2,25	2,46	2,67	3,03	2,79

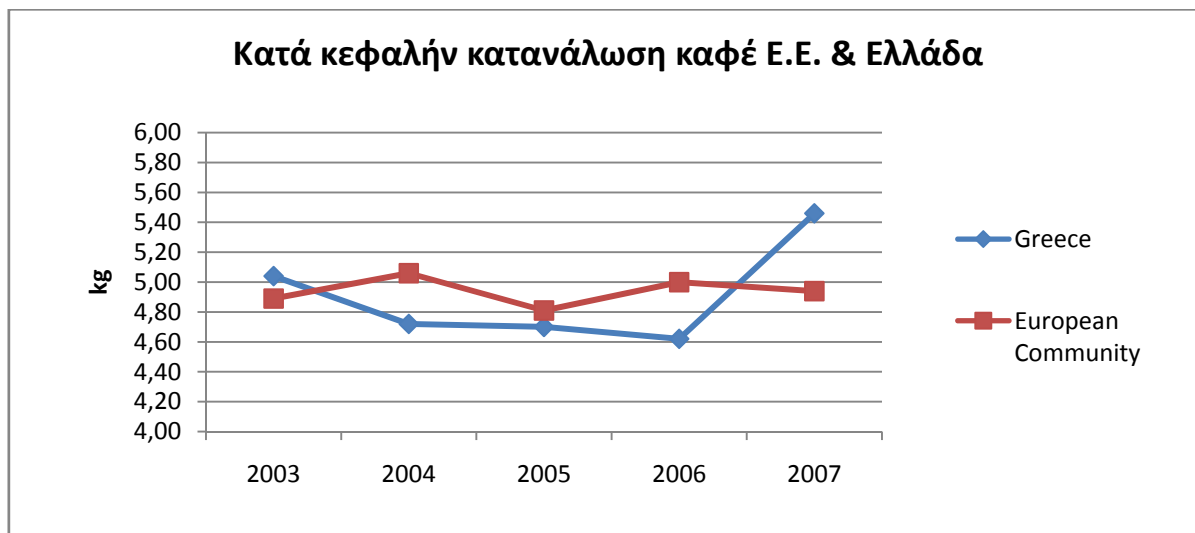
Πίνακας 29.2-1 Κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Αντίστοιχα, η μέση κατανάλωση την περίοδο 2003-2007 ανά χώρα της Ε.Ε.:



Και η σύγκριση της κατανάλωσης Ελλάδας – Ευρωπαϊκού μέσου:



Παρατηρεί κανείς ότι στην Ελλάδα των 11 εκατομμυρίων η μέση κατανάλωση είναι 5.46kg ανά κάτοικο, μέγεθος που σημείωσε αύξηση τον τελευταίο χρόνο και είναι ανώτερο του αντίστοιχου Ευρωπαϊκού μέσου.

Όσον αφορά την αγορά του καφέ σε σακιά, η Ελλάδα είναι σχετικά χαμηλά σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε., προφανώς λόγω του μικρού της πληθυσμού. Σύμφωνα με στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού του Καφέ (International Coffee Organization – ICO) η χώρα μας εισήγαγε το 2007 πάνω από 1 εκατομμύριο σακιά καφέ.



Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα στοιχεία για τα έτη 2003 – 2007 σε παράθεση με τα Παγκόσμια και Ευρωπαϊκά Σύνολα:

Παγκόσμια Κατανάλωση καφέ (χιλιάδες σακιά)					
	2003	2004	2005	2006	2007
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΣΥΝΟΛΟ	112.919	118.437	118.389	121.424	125.028
Παραγωγές Χώρες	28.374	29.498	30.442	31.653	33.181
Χώρες Εισαγωγής	84.544	88.939	87.947	89.771	91.847
Ευρωπαϊκή Κοινότητα	39.738	41.193	39.276	40.941	40.571
Ελλάδα	929	871	870	857	1.015
Ηνωμ. Βασίλειο	2.236	2.458	2.680	3.059	2.824
ΗΠΑ	20.193	20.973	20.998	20.667	21.033
Ιαπωνία	6.770	7.117	7.128	7.268	7.282

Και συγκεκριμένα για την ελληνική κατανάλωση:



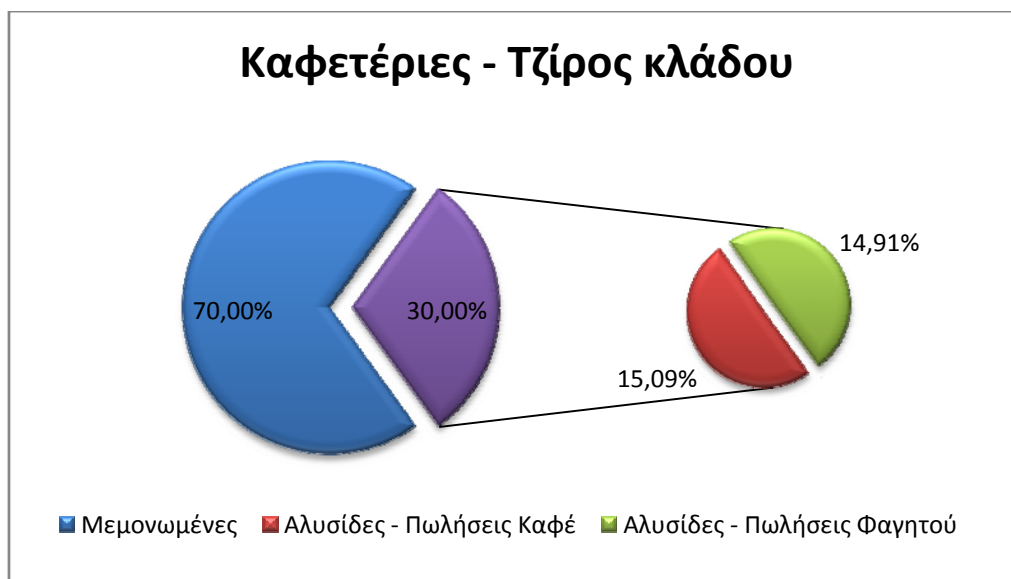


Η ελληνική αγορά

Στην Ελλάδα λειτουργούν περίπου 17.000 καφετέριες, νούμερο αρκετά υψηλό εφόσον αντιστοιχεί σε 1 καφετέρια για κάθε 650 άτομα. Από αυτές μόνο το 3% (περί τις 500) ανήκει σε οργανωμένες αλυσίδες, ελληνικές ή ξένες.

Οι επώνυμες αλυσίδες καφέ εμφανίζουν αύξηση της τάξεως του 10-15% κάθε χρόνο, γεγονός που καταδεικνύει την ευρεία αποδοχή τους από το καταναλωτικό κοινό. Τρεις είναι οι αλυσίδες που κυριαρχούν κατά κύριο λόγο στην ελληνική αγορά: η Γρηγόρης Μικρογεύματα-Coffeeight με 109 καταστήματα, η Flocafe με 70 και η Starbucks με 42. Η Costa Coffee εισήχθη στην αγορά το 2007 και μέσα σε 18 περίπου μήνες αριθμεί 9 καταστήματα σε καίριες τοποθεσίες της πρωτεύουσας.

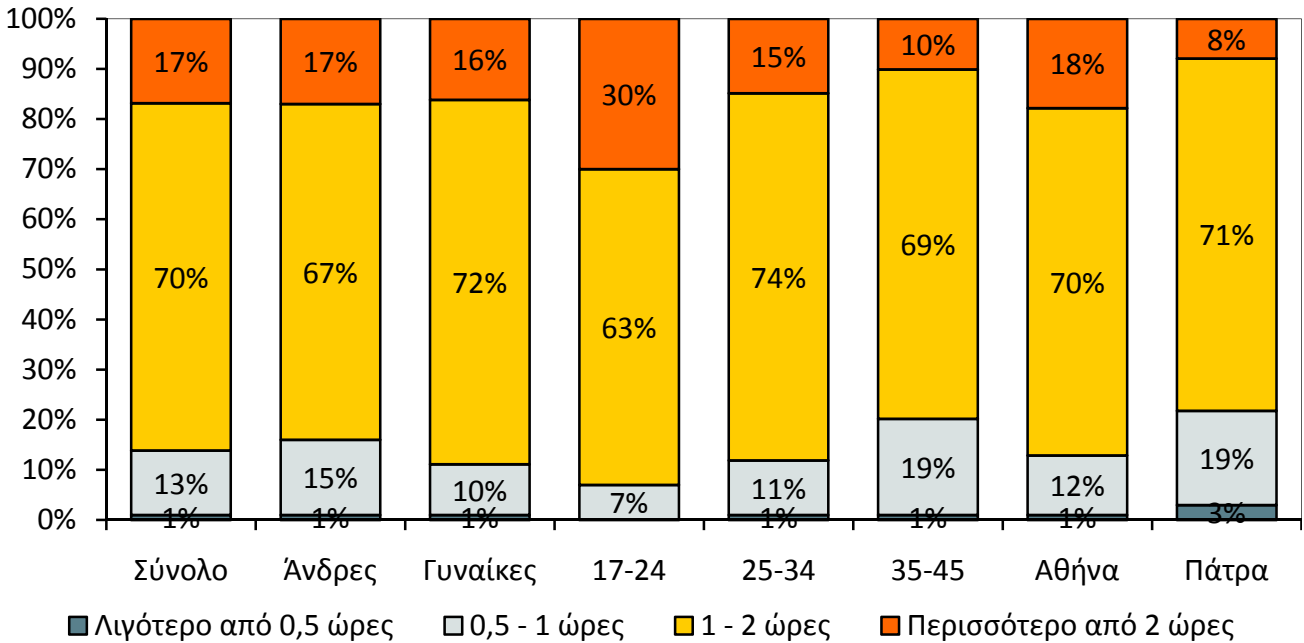
Παρόλο που ο αριθμός καφετεριών που ανήκουν σε αλυσίδες αποτελούν μικρό ποσοστό του συνόλου, δε συμβαίνει το ίδιο και με το τζίρο των καταστημάτων αυτών. Υπολογίζεται ότι ο τζίρος των καταστημάτων που ανήκουν σε αλυσίδες άγγιξε τα 159 εκατ. € το 2006, καταλαμβάνοντας το 30% του συνολικού τζίρου του κλάδου. Μάλιστα, οι καφέδες και τα απλά φαγητά τύπου σνακ που προσφέρονται στα καταστήματα αυτά προσέφεραν εξίσου στη διαμόρφωση του τζίρου αυτού, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Παράλληλα, η τιμή του καφέ στην Ελλάδα είναι από τις ακριβότερες στην Ευρωζώνη, ιδίως αν συγκριθεί με τις αποδοχές του μέσου Έλληνα. Φυσικά αυτό έχει και την αντίστοιχη αιτία: ο μέσος χρόνος παραμονής των Ελλήνων στην καφετέρια είναι ο υψηλότερος στην Ευρώπη.

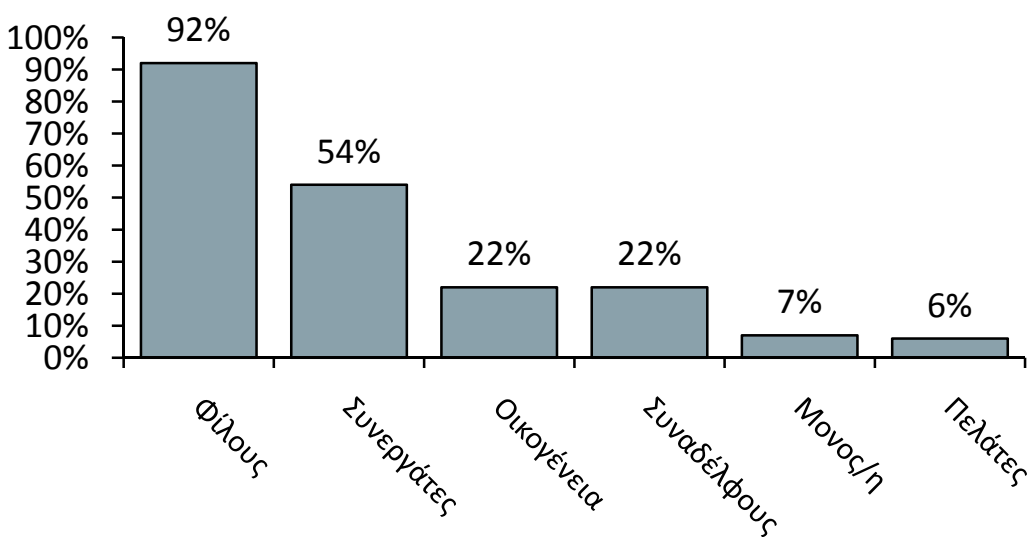


Μέσος Όρος Παραμονής σε καφετέρια



Ο χαμηλός ρυθμός ανανέωσης και απελευθέρωσης τραπεζιών εντός των καταστημάτων απαιτούν αυτά να είναι αφενός μεγαλύτερα, και αναλογιζόμενοι και το γεγονός ότι η επιτυχία μιας καφετέριας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τοποθεσία της (άρα και ακριβότερο ενοίκιο), είναι επόμενο τα λειτουργικά κόστη να διαμορφώνονται σε υψηλά επίπεδα.

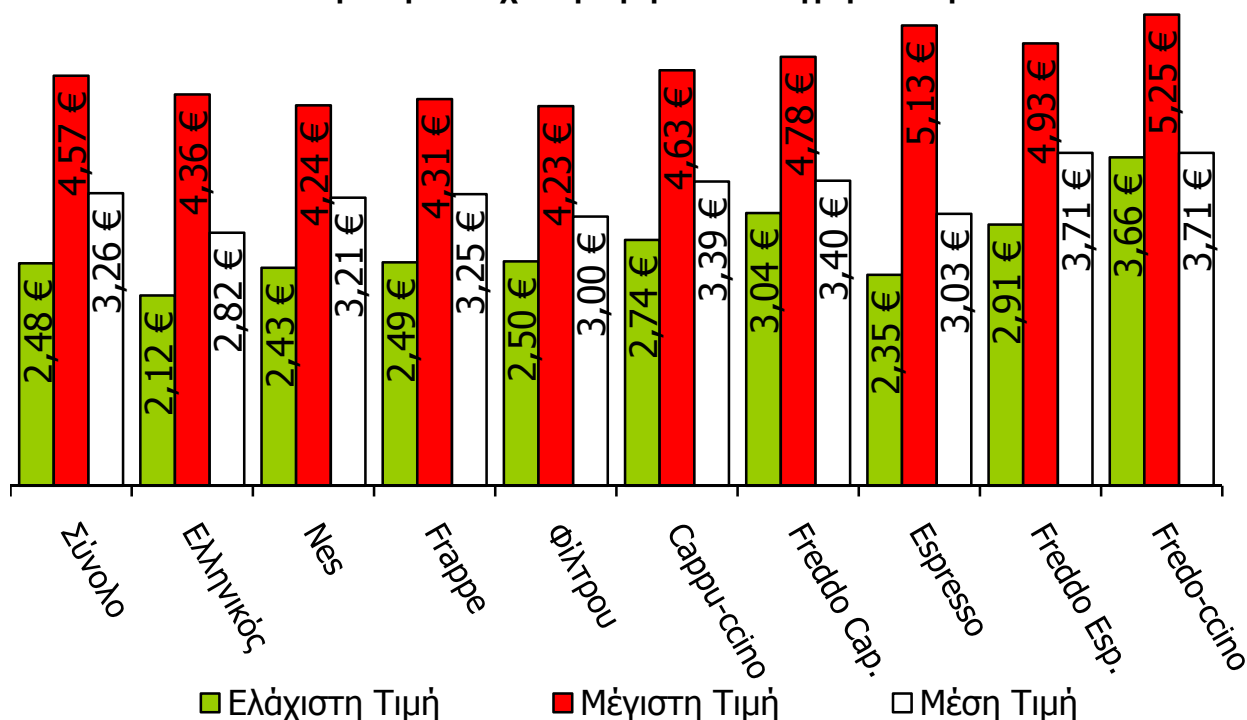
Αντίστοιχα, σε έρευνα για την παρέα από την οποία συνοδεύονται οι ερωτηθέντες απάντησαν:





Τέλος, οι μέσες τιμές ανά είδος καφέ ανακεφαλαιώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Μέγιστη - Ελάχιστη Τιμή ανά Κατηγορία καφέ



Πρωτογενή Στοιχεία

Η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών αποτελεί από τους πλέον σημαντικούς τομείς μάρκετινγκ στην περιοχή του μάρκετινγκ. Η συλλογή αυτή είναι απαραίτητη όταν άλλες πηγές δεν παρέχουν τα κατάλληλα στοιχεία, και είναι η πλέον σημαντική γιατί είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της επιχείρησης και συγκεκριμένα για την ανταπόκριση του κοινού στις κύριες δραστηριότητές της. Ειδικότερα, η παρακάτω ποσοτική έρευνα ολοκληρώθηκε με την συλλογή στοιχείων από ερωτηματολόγια που είναι διαθέσιμα σε κάθε κατάσταση για το καταναλωτικό κοινό.

Τα πρωτογενή στοιχεία της αναλύσεως αγοράς προέκυψαν από σχετική έρευνα ερωτηματολογίων, η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της διαπίστωσης πιο συγκεκριμένων στοιχείων και τάσεων της αγοράς σε ότι αφορά την Costa Coffee, τα προϊόντα της, το προσωπικό και τα καταστήματά της.

Στόχος ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία να αντικατοπτρίζουν τη γνώμη των πελατών για περαιτέρω αναγνώριση των δυνατών σημείων της επιχείρησης, και αναγνώριση αυτών που απαιτούν βελτίωση. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δώδεκα ερωτήσεις «βαθμολόγησης» σε κλίμακα 0 – 10, ενώ περιλαμβάνει και ερωτήσεις για προσωπικά στοιχεία του ερωτούμενου.

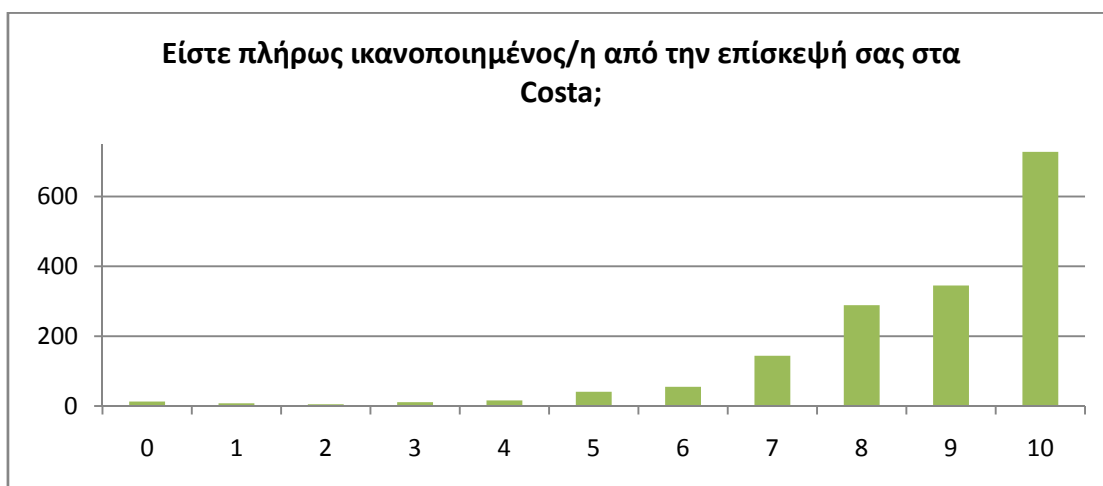
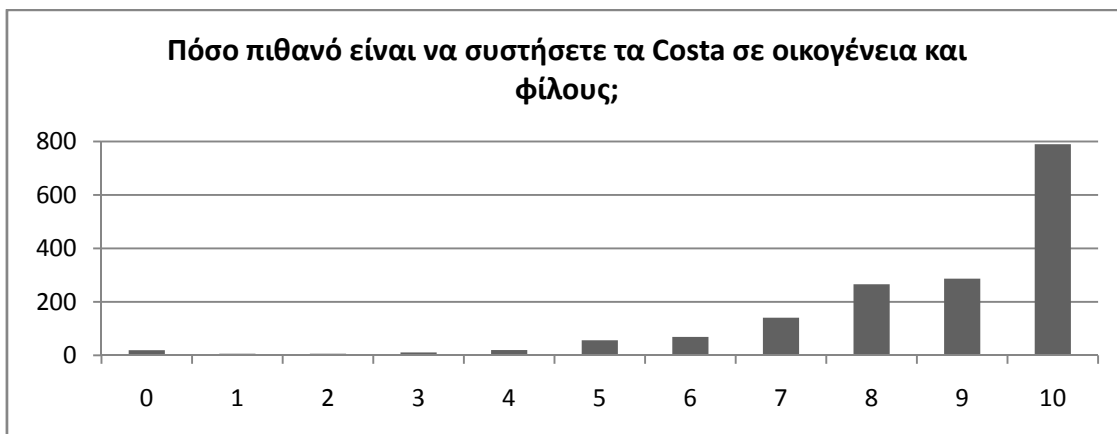
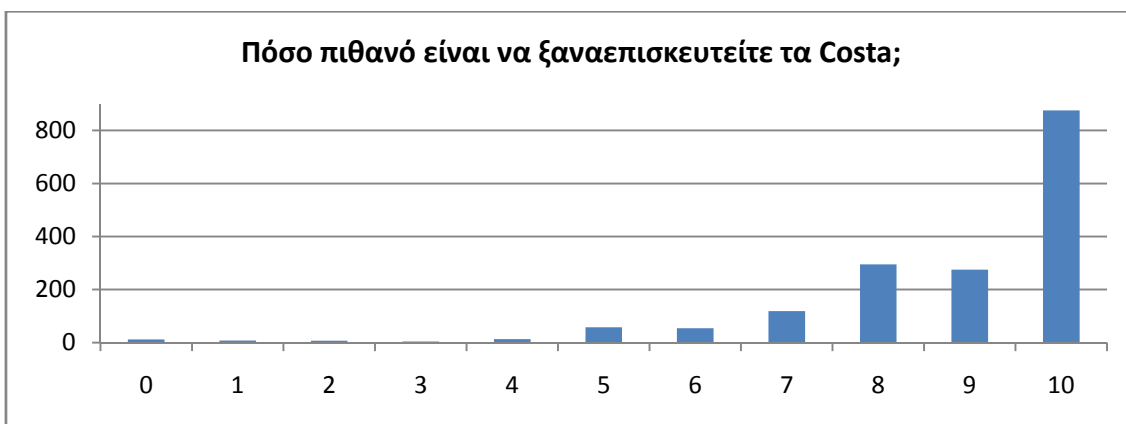
Ακολουθούν τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων. Για κάθε ερώτηση πέραν των προσωπικών στοιχείων η κλίμακα είναι από 0 έως 10, με το 10 να πρεσβεύει τη θετικότερη απάντηση. Αρχικά παρατίθεται ο πίνακας με το σύνολο των απαντήσεων ανά ερώτηση και βαθμολόγηση για το έτος 2008:

**Πίνακας 29.2-2 Σύνολο Απαντήσεων – Μέσος όρος απαντήσεων σε διάστημα 12 μηνών για το 2008**

# Ερ.	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M.O.
1	Πόσο πιθανό είναι να ξαναεπισκευτείτε τα Costa;	12	8	7	4	13	58	54	119	295	275	875	8.79
2	Πόσο πιθανό είναι να συστήσετε τα Costa σε οικογένεια και φίλους;	19	6	6	11	20	56	69	141	266	287	790	8.63
3	Είστε πλήρως ικανοποιημένος/η από την επίσκεψή σας στα Costa;	13	8	5	11	16	41	55	144	289	345	728	8.67
4	Ποιότητα του καφέ	11	1	11	22	19	43	67	110	326	389	603	8.55
5	Σχέση ποιότητας / τιμής καφέ	14	19	21	37	49	139	141	232	313	288	383	7.62
6	Ποιότητα τροφίμων	15	4	9	18	25	63	102	180	267	297	309	7.96
7	Σχέση ποιότητας / τιμής τροφίμων	18	16	22	35	40	142	119	232	230	194	251	7.29
8	Άνεση στο κατάστημα	34	17	16	25	41	85	109	171	351	332	508	7.96
9	Καθαριότητα καταστήματος	5	1	1	2	8	9	8	56	201	486	865	9.23
10	Ατμόσφαιρα	8	5	3	8	4	19	44	113	311	402	736	8.87
11	Αποτελεσματικό Service	6	0	6	6	10	5	15	49	148	388	1010	9.31
12	Φιλικότητα προσωπικού	6	0	4	4	3	7	9	25	143	305	1155	9.47

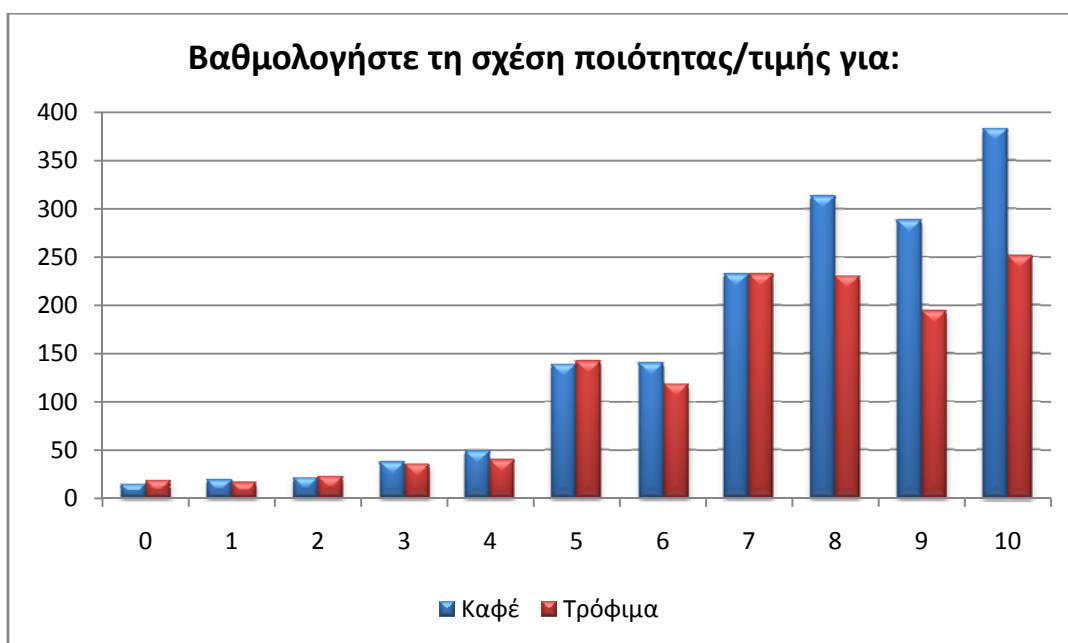
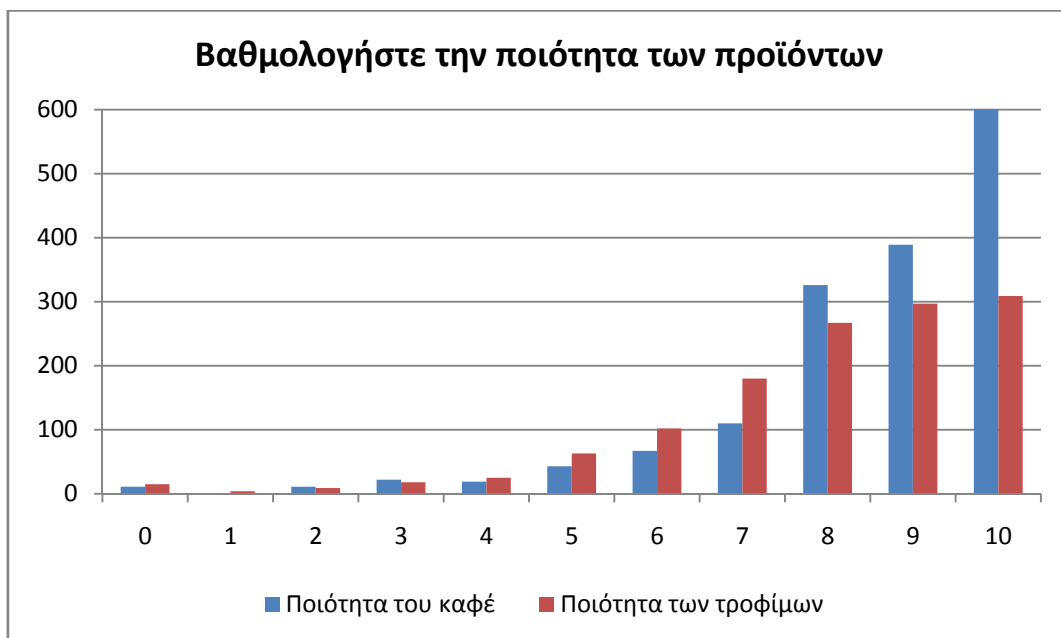


Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται γραφικά τα αποτελέσματα ανά ερώτηση. Σχετικά με την γενικότερη εντύπωση του επισκέπτη στα καταστήματα Costa προέκυψαν τα εξής:

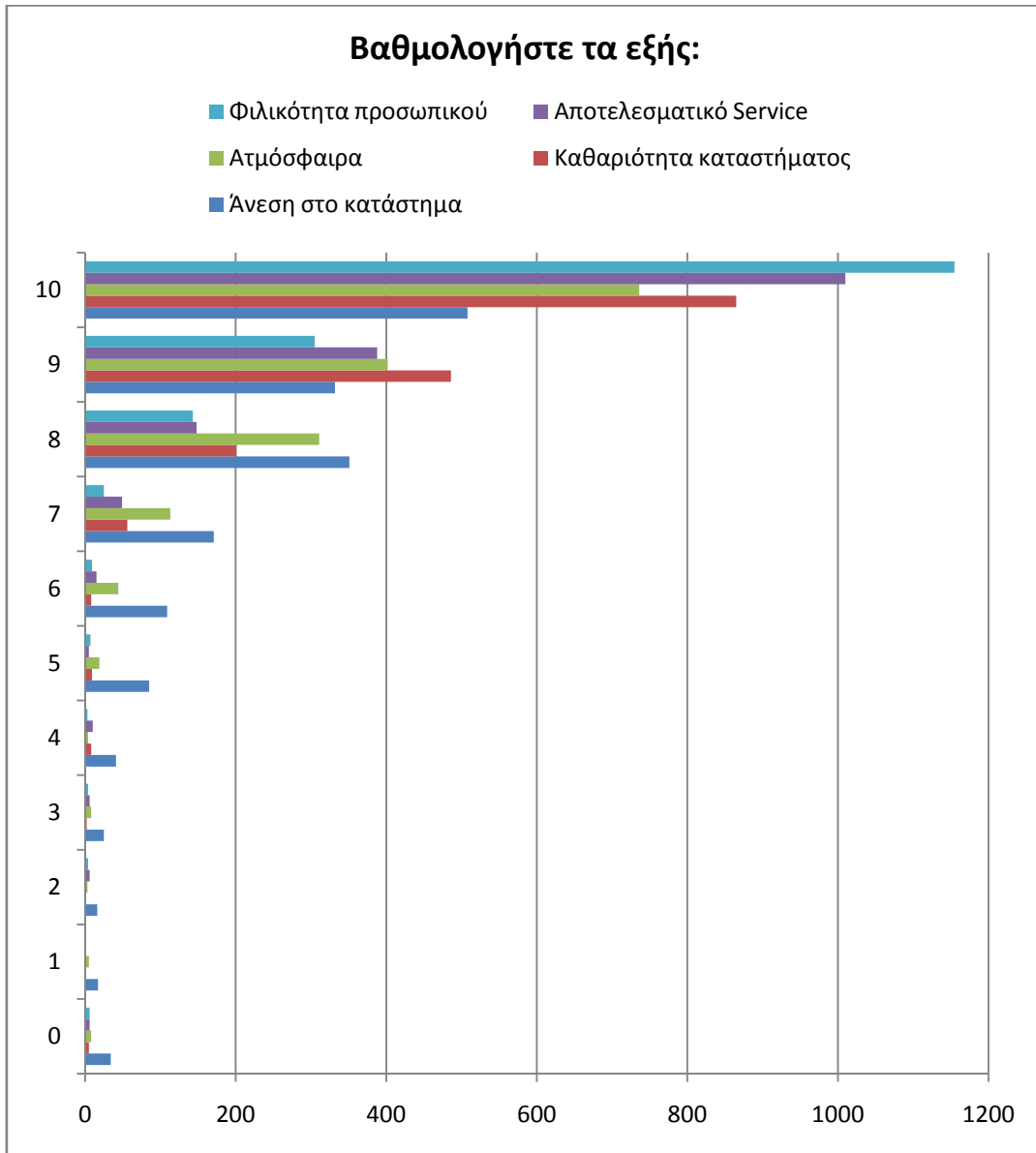




Όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων, ο ερωτώμενος καλείται να κρίνει αυτή των καφέδων και τροφίμων και παράλληλα τη σχέση τιμής / ποιότητας των προϊόντων:



Τέλος, τα αποτελέσματα των ερωτήσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία και το περιβάλλον των καταστημάτων ομαδοποιήθηκαν για καλύτερη εποπτεία:





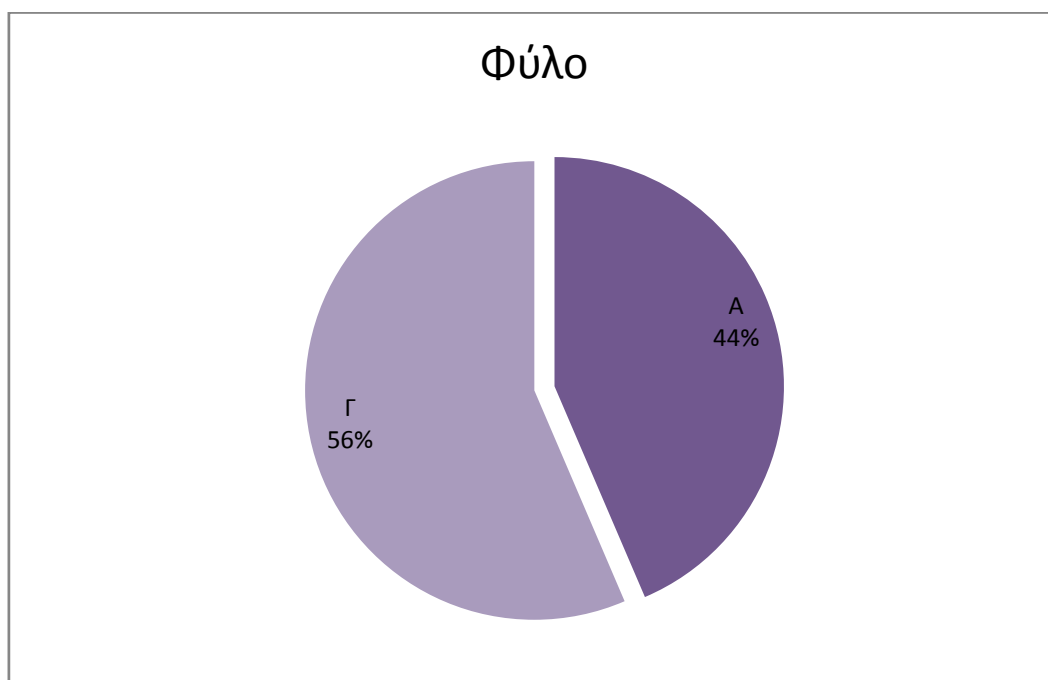
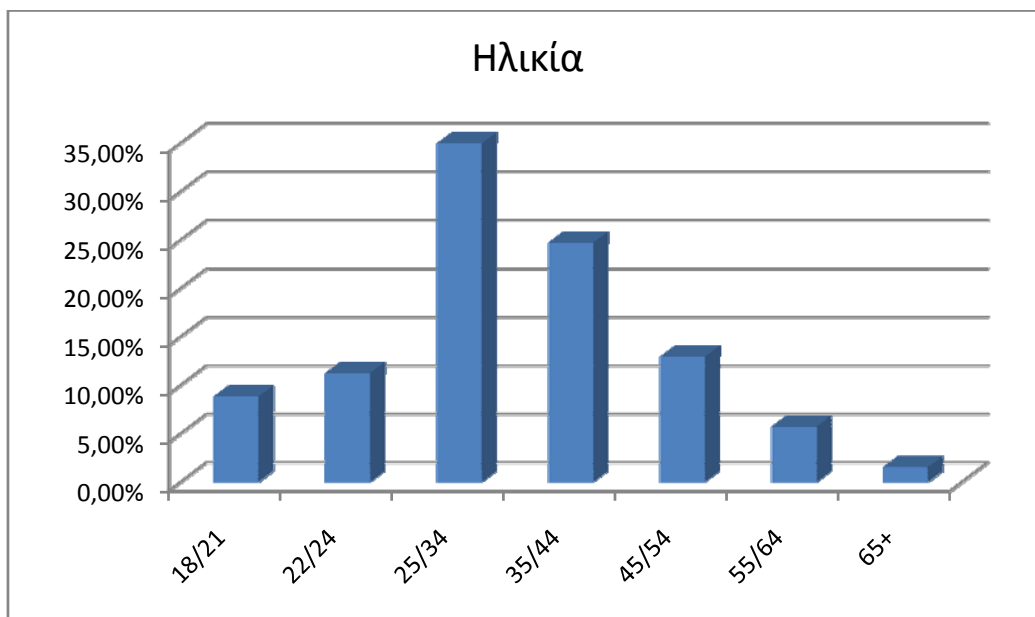
Ακολουθεί πίνακας με το συνολικό μέσω όρο βαθμολογίας ανά ερώτηση:



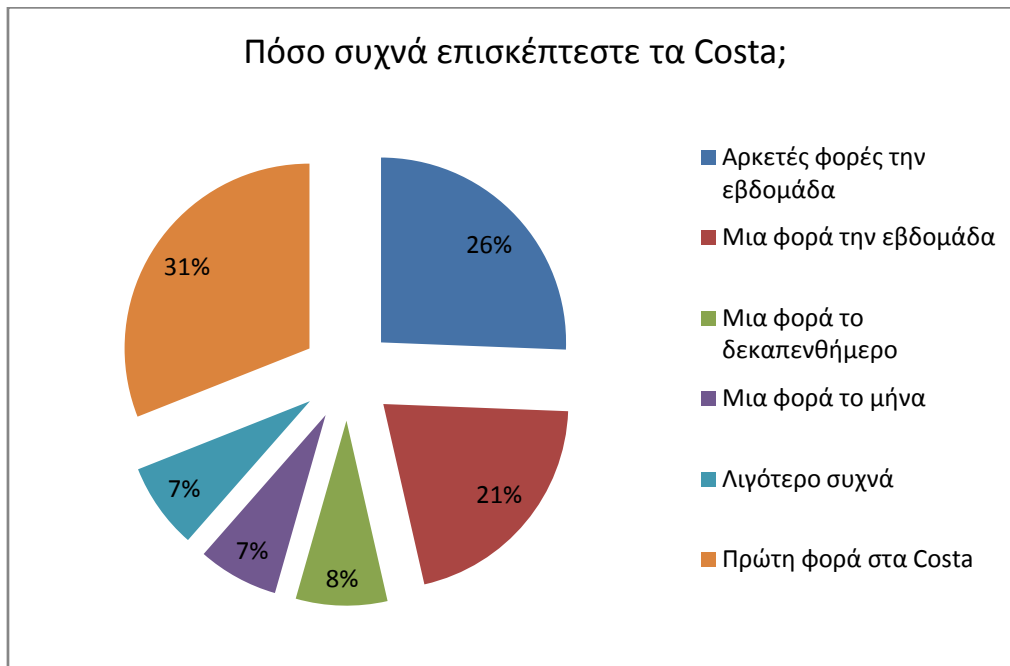
Πολύ χρήσιμα στοιχεία προκύπτουν επίσης από τις ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία των καταναλωτών. Παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο και η συχνότητα επίσκεψης του μέσου πελάτη βοηθούν κατά πολύ την Costa Coffee να γνωρίσει το καταναλωτικό της κοινό και να εκπληρώσει καλύτερα της ανάγκες του.



Έτσι λοιπόν, σχετικά με την ηλικία και το φύλο των καταναλωτών προέκυψαν τα εξής:



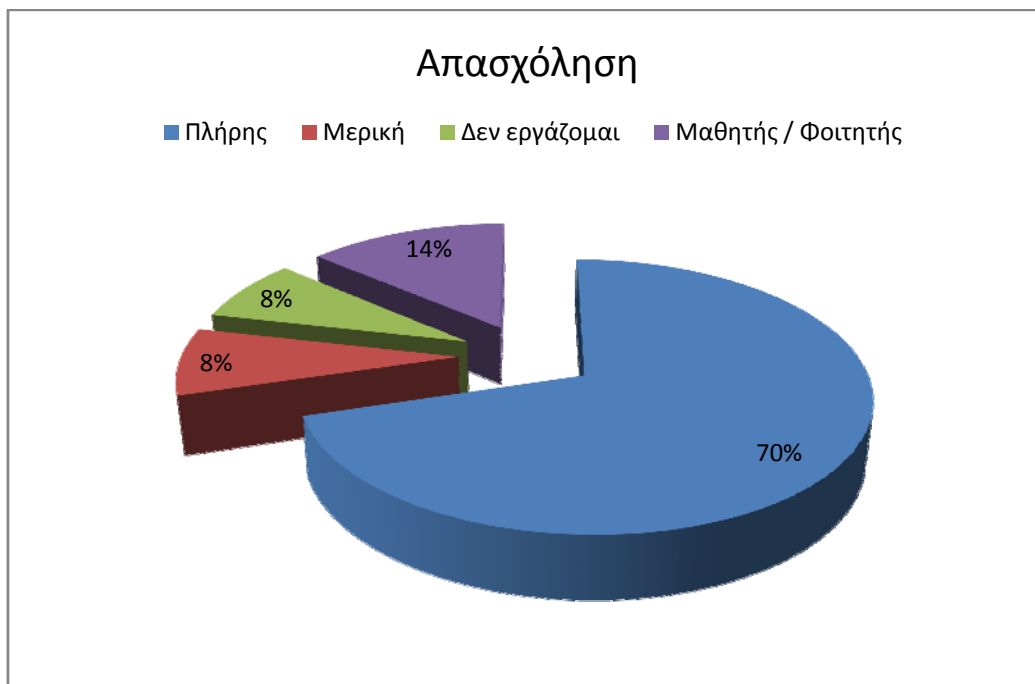
Παρατηρούμε ότι η το ένα τρίτο των πελατών είναι μεταξύ 25 και 34 ετών. Η διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι σχετικά μοιρασμένη.



Από τις ερωτήσεις σχετικά με τη συχνότητα επίσκεψης και την παρέα προκύπτουν δύο ενδιαφέροντα στοιχεία. Αφενός, μεγάλη πλειοψηφία πλην αυτών που επισκέπτονταν για πρώτη φορά τα Costa όταν ερωτήθηκαν είναι πελάτες σε εβδομαδιαία βάση. Αφετέρου, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό έρχεται δίχως παρέα για να πει τον καφέ του ενώ η πλειοψηφία συντροφεύεται από συναδέλφους της δουλειάς.



Τέλος, όσον αφορά στην απασχόληση των επισκεπτών, η συντριπτική πλειοψηφία απασχολείται πλήρως, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό αντιστοιχεί σε μαθητές / σπουδαστές.





29.3 Γενικό συμπέρασμα από δευτερογενή και πρωτογενή στοιχεία

Η κουλτούρα του καφέ αποτελεί ένα εξαιρετικά μεγάλο μέρος της ελληνικής ζωής με εντυπωσιακή εκτός σπιτιού κατανάλωση. Η παραδοσιακή γεύση του ελληνικού καφέ είναι διαδεδομένη και ισχυρή ως τάση, ωστόσο οι σύγχρονοι Έλληνες καταναλωτές ενστερνίζονται όλο και πιο γρήγορα την φιλοσοφία των δυτικών ειδών καφέ (προϊόντα με βάση τον espresso), που ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στο μενού των επιχειρήσεων καφεστίασης. Για τους καταναλωτές, τα σημεία - “κλειδιά” για την επιλογή ενός cafe είναι το ισχυρό concept, η ευχάριστη ατμόσφαιρα και η άριστη εξυπηρέτηση. Η περαιτέρω ανάπτυξη των επώνυμων αλυσίδων καφέ επηρεάζεται, κυρίως, από τις αλλαγές στον τρόπο ζωής και τη μετάβαση από τις παραδοσιακές γεύσεις στα δυτικότερα προϊόντα.

Οι παράγοντες αυτοί οδήγησαν στην επιλογή της εισαγωγής της Costa Coffee στην ελληνική αγορά. Δύο χρόνια μετά, η εταιρία έχει εδραιωθεί και τυχαίνει αναγνώρισης χάρη στο στρατηγικό marketing και τις κινήσεις προώθησης που έχουν γίνει. Τα στοιχεία δείχνουν ελπιδοφόρα για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας, πλησιάζοντας τους στόχους για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, το κοινό είναι αρκετά ικανοποιημένο με το περιβάλλον, την εξυπηρέτηση και τα προϊόντα της εταιρίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν σαφή περιθώρια για βελτίωση και ισχυροποίηση της θέσης των Costa Coffee στην ελληνική αγορά. Αυτό είναι και μέλημα του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου, των επόμενων χρόνων λειτουργίας της εταιρίας.

Πιο συγκεκριμένα, είναι θεμιτή η επιδίωξη καλύτερης σχέσης ποιότητας – τιμής στα τρόφιμα που προσφέρονται στα καταστήματα. Για το λόγο αυτό συστήνεται η ίδρυση και λειτουργία ενός παρασκευαστηρίου. Εκεί, τα προϊόντα θα παράγονται υπό τον έλεγχο και τις αυστηρές προδιαγραφές της εταιρίας, εξασφαλίζοντας ανώτερη ποιότητα στο τελικό προϊόν που είναι και το επιζητούμενο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.



29.4 Τάσεις Αγοράς

Συνοψίζοντας τα στοιχεία που παρατέθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, η αγορά των καταστημάτων καφεστίασης στην Ελλάδα μπορεί ασφαλώς να θεωρηθεί γόνιμη και πολλά υποσχόμενη.

Με τη συντριπτική πλειοψηφία του πληθυσμού να προτιμάει τον καφέ έναντι άλλων ροφημάτων, και μεγάλο ποσοστό της κατανάλωσης να γίνεται εκτός του σπιτιού, είναι επόμενο να υπάρχει μεγάλος αριθμός καφετεριών στην Ελλάδα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι παρότι τα καταστήματα καφέ που ανήκουν σε οργανωμένες εγχώριες και διεθνείς αλυσίδες αποτελούν μόνο το 3% σε αριθμό, ο τζίρος τους ανέρχεται στο 30% του κλάδου.

Είναι λοιπόν αντιληπτό πόσο μεγάλο περιθώριο διεξόδου στην αγορά έχουν οι εταιρίες καταστημάτων καφεστίασης. Το 2006 ο συνολικός τζίρος του κλάδου ξεπέρασε τα 500 εκατ. €, ενώ οι πωλήσεις των αλυσίδων συγκεκριμένα σημείωσαν αύξηση 13% σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά. Από το συνολικό τζίρο των εν λόγω αλυσίδων μεγαλύτερο μερίδιο κατέχει η «Flocafé», ακολουθεί η αλυσίδα «Γρηγόρης Μικρογεύματα - Coffeeright» και η «Starbucks», ενώ την τέταρτη και πέμπτη θέση αντιστοίχως κατέλαβαν οι αλυσίδες «Haagen Dazs» και «Palmier Bistro».

Αντίστοιχα και στην Ευρώπη, η αγορά των αλυσίδων καφεστίασης σημειώνει άνοδο τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, ο τομέας αυτός στην Μεγάλη Βρετανία, η οποία αποτελεί και την πιο ανεπτυγμένη αγορά, παρουσιάζει σταθερή αύξηση 8% ανά έτος.

Συνυπολογίζοντας την αποδοχή του ελληνικού καταναλωτικού κοινού για τα καταστήματα καφεστίασης, την αύξηση της κατανάλωσης καφέ και την άνοδο των κερδών του κλάδου, συμπεραίνει κανείς ότι ο κλάδος προσφέρεται για την ανάπτυξη της The Greek Coffee Company. Μέσω της κατάλληλης διαφοροποίησης, θα ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και θα αποκτήσει πλεονεκτική θέση έναντι αυτού.



ΜΕΡΟΣ IV

TO CASE STUDY ΤΗΣ GREEK COFFEE COMPANY

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Επιλογή και Εισαγωγή Συστήματος CRM για την Greek Coffee Company

30. Περίληψη του Case study της Greek Coffee Company - Executive Abstract

30.1 Γενικά στοιχεία της εταιρίας

Η εσωτερική και εξωτερική ανάλυση της Greek Coffee Company, καθώς επίσης και η στατιστική έρευνα σχετικά με την αγορά του καφέ έχει γίνει αναλυτικά στο προηγούμενο μέρος της διπλωματικής εργασίας (Μέρος III – Εταιρική ανάλυση και περιγραφή της Greek Coffee Company).

30.2 Αποτύπωση της κατάστασης πριν από την εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης

Ο έντονος ανταγωνισμός και η προσπάθεια της εταιρείας να προσφέρει κάτι διαφορετικό στους πελάτες της, οδήγησαν στην ανάγκη εγκατάστασης του προγράμματος Loyalty σε συνδυασμό με το CRM.

Είναι γεγονός ότι παρόλο που η εταιρία αποτελεί μέρος μια διεθνούς αλυσίδας-franchise, η παρουσία της στην ελληνική αγορά υπάρχει μόνο τα τελευταία 3 χρόνια. Κύριος στόχος της εταιρίας σε αρχικό στάδιο ήταν η ανάπτυξη των καταστημάτων της στον ελληνικό χώρο και η αναγνωρισιμότητα του brand name από τους πελάτες με διαφοροποίηση από τον ισχυρό ανταγωνισμό της αγοράς του καφέ.

Για αυτό τον λόγο τα πρώτα χρόνια οι επενδύσεις αφορούσαν την δημιουργία και τελειοποίηση υφισταμένων και νέων καταστημάτων. Παράλληλα γίνονται αναπροσαρμογές και βελτιστοποιήσεις στα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία αποτελούν τον λειτουργικό πυρήνα για τις συναλλαγές, με κυριότερο από αυτά το σύστημα ERP.

Ενώ λοιπόν η εταιρία επένδυε στην εξάπλωση των καταστημάτων της, αναγνώρισε ότι προκειμένου να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και για να κερδίσει την προτίμηση των πελατών θα έπρεπε να επενδύσει και στην ανάπτυξη ενός συστήματος που θα διαχειριζόταν τις πελατειακές σχέσεις. Το σύστημα αυτό είναι φυσικά το CRM. Σε συνδυασμό με το loyalty scheme τα οφέλη εκτός από ποιοτικά θα ήταν και οικονομικά σαν φυσικό επακόλουθο της ανάπτυξης της πελατειακής βάσης.

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης έγινε αποδεκτή από την διοίκηση της εταιρίας, καθώς θεωρήθηκε σαν επένδυση με σημαντικά οφέλη και σχετικά μικρό αρχικό κόστος εγκατάστασης.



30.3 Το όραμα της εταιρίας για το CRM

Το όραμα της εταιρίας για το CRM ήταν η μετάβαση από το απλό προϊόν στον συνδυασμό πελάτη και προϊόντος. Η εταιρεία έχει σκοπό πλέον να είναι καθαρά customer-oriented και όχι απλά product-oriented, αναγνωρίζοντας έτσι ότι τα πολυτιμότερα περιουσιακά της στοιχεία είναι όσα αφορούν τους πελάτες της και το brand των Costa Coffee.

Το CRM θα αποτελέσει για την εταιρία ένα επικοινωνιακό όπλο, ένα interface και εντάσσεται στην αποστολή της σαν υποστηρικτικό εργαλείο.

Η φιλοσοφία που διαπνέει την εταιρία είναι να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, μέσω ενός κεντροποιημένου συστήματος.

30.4 Στρατηγικός σχεδιασμός

Η εγκατάσταση του συστήματος CRM ανετέθη στη Διεύθυνση Πληροφορικής, η οποία είχε και την ευθύνη της στρατηγικής κατεύθυνσης του συστήματος και καθόρισε σε αρκετές περιπτώσεις και τις προδιαγραφές, χωρίς την ανάμιξη των χρηστών, παρόλο που θεωρητικά το έργο ανήκε στο Τμήμα Μάρκετινγκ. Ο Διευθυντής Πληροφορικής που εντάσσεται στο υψηλότερο επίπεδο διευθυντών της εταιρείας, ανέλαβε την ευθύνη για το σύστημα CRM το οποίο υποστήριξε δυναμικά.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας πριν από την εγκατάσταση του CRM, περιελάμβανε στάδια όπως: συλλογή πληροφοριών (τι πρέπει να γίνει και ποιες ανάγκες πρέπει να καλυφθούν), καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής (ποιοι είναι οι στόχοι και πώς θα κατακτηθούν), υλοποίηση (έγκριση εφαρμογής), διεξαγωγή πιλοτικών τεστ (σε επιλεγμένα καταστήματα), επανεξέταση των αποτελεσμάτων και λήψη των κατάλληλων μέτρων (corrective actions).

Ο διευθυντής πληροφορικής τόνισε την ανάγκη του σωστού αρχικού σχεδιασμού ο οποίος είναι πολύ βασικός για ένα σύστημα CRM, δεδομένου ότι το 70% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν από τον αρχικό σχεδιασμό.

30.5 Γενική περιγραφή της προτεινόμενης λύσης

Όπως θα αναφερθεί στην συνέχεια, η εταιρία επέλεξε την απευθείας ανάθεση της εφαρμογής της λύσης στην εταιρία πληροφορικής που ήδη συνεργάζεται, την Entersoft. Επιπλέον εκμεταλλευόμενη το ήδη εγκατεστημένο software και hardware που βρίσκεται στα POS των καταστημάτων της, επέλεξε την αγορά μόνο ενός επιπλέον module από την Aloha προκειμένου να καλύψει τις λειτουργικές ανάγκες του Loyalty scheme. Επειδή ακριβώς τα πληροφοριακά συστήματα των δύο ξεχωριστών εταιριών πληροφορικής επικοινωνούν μεταξύ τους και σε αυτά στηρίζεται η όλη αρχιτεκτονική, οι επιπλέον προσθήκες και αλλαγές θα είναι περιορισμένες και η παραμετροποίηση ελάχιστη. Η βασική αλλαγή αφορά στην τήρηση μιας ξεχωριστής βάσης δεδομένων αποκλειστικά για το πρόγραμμα Loyalty η οποία θα βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τα POS των καταστημάτων. Τα POS ήδη επικοινωνούν με το κεντρικό σύστημα ERP της εταιρίας, όπου και τηρείται ξεχωριστή βάση δεδομένων για



λογιστικούς σκοπούς και σκοπούς ασφάλειας και ελέγχου. Η επιπλέον αλλαγή στην αρχιτεκτονική των συστημάτων θα γίνει στο κομμάτι της επικοινωνίας των δυο ξεχωριστών βάσεων δεδομένων και στην εισαγωγή δεδομένων από την βάση του Loyalty στο σύστημα ERP, αν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο. Προβλέπεται ότι αυτό θα αφορά κυρίως σκοπούς εξόρυξης δεδομένων και ειδικευμένο reporting, σε περιπτώσεις που δεν μπορεί να εκτελεσθεί από το Loyalty module της Aloha που θα εγκατασταθεί στα POS των καταστημάτων.

30.6 Πιθανά προβλήματα-προκλήσεις κατά την υιοθέτηση της λύσης

Όπως κάθε νέα επένδυση, έτσι και αυτή επιφυλάσσει πιθανά προβλήματα και ρίσκο. Στόχος είναι να γίνει σωστός προγραμματισμός εξ αρχής έτσι ώστε τα προβλήματα αυτά να περιορισθούν ή να μην εμφανιστούν, αλλά ακόμα και στην περίπτωση που χρειαστεί να αντιμετωπιστούν να υπάρχει καθορισμένος τρόπος αντίδρασης.

Ένα από τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν είναι κατά την διαδικασία ενοποίησης και ολοκλήρωσης (integration, upgrade) των επιμέρους πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό φυσικά θα μπορεί να αντιμετωπιστεί με συνεχή βελτίωση και οργάνωση του συστήματος.

Ένα ακόμα πιθανό πρόβλημα αφορά το υπόβαθρο (background) πληροφορικής των χειριστών του συστήματος, δηλαδή των υπαλλήλων των καταστημάτων. Όσο περισσότερο φιλικό στην χρήση (user friendly interface) είναι, τόσο πιο πολύ συντελεί στην ευκολία εκμάθησης, άρα και στην ευκολότερη αποδοχή του και μείωση της αντίστασης στην αλλαγή που παρουσιάζουν συνήθως οι υπάλληλοι, δεδομένου ότι αλλάζει τη ροή της καθημερινής τους εργασίας. Στόχος είναι να μην γίνεται αντιληπτό ως ένα πρόσθετο εργασιακό φορτίο αλλά ως ένα εργαλείο που θα τους διευκόλυνε στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους για τη χρήση του συστήματος είναι απαραίτητα. Δεδομένου όμως ότι το νέο Loyalty module που θα εγκατασταθεί στα POS των καταστημάτων είναι ανεπτυγμένο από την ίδια εταιρία (Aloha) έχει πολλά κοινά με το ήδη χρησιμοποιούμενο software, η ευκολία εκμάθησης της χρήσης του θα είναι πολύ εύκολα αντιληπτή. Επιπλέον η Aloha δραστηριοποιείται στο χώρο αυτό εδώ και πάρα πολλά χρόνια, σαν μία από τις παγκοσμίως μεγαλύτερες εταιρίες του είδους, έτσι η εμπειρία της στην ανάπτυξη εύχρηστου και ολοκληρωμένου λογισμικού είναι δεδομένη.

30.7 Πρόβλεψη αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης

Αυτό που ενδιαφέρει κυρίως την εταιρία είναι η επένδυση να αποβεί προς όφελος του πελάτη. Ο βασικός στόχος της εταιρείας είναι να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες που της εξασφαλίζει το CRM, για να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στον πελάτη που είναι και το επίκεντρο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων της και της καλύτερης εκμετάλλευσης της ροής της πληροφορίας που διαθέτει. Εστιάζει στην επικοινωνία με τον πελάτη και στη βελτίωση της επιχειρηματικής της εικόνας, διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και καθιέρωση ως market leader στον ελληνικό χώρο.

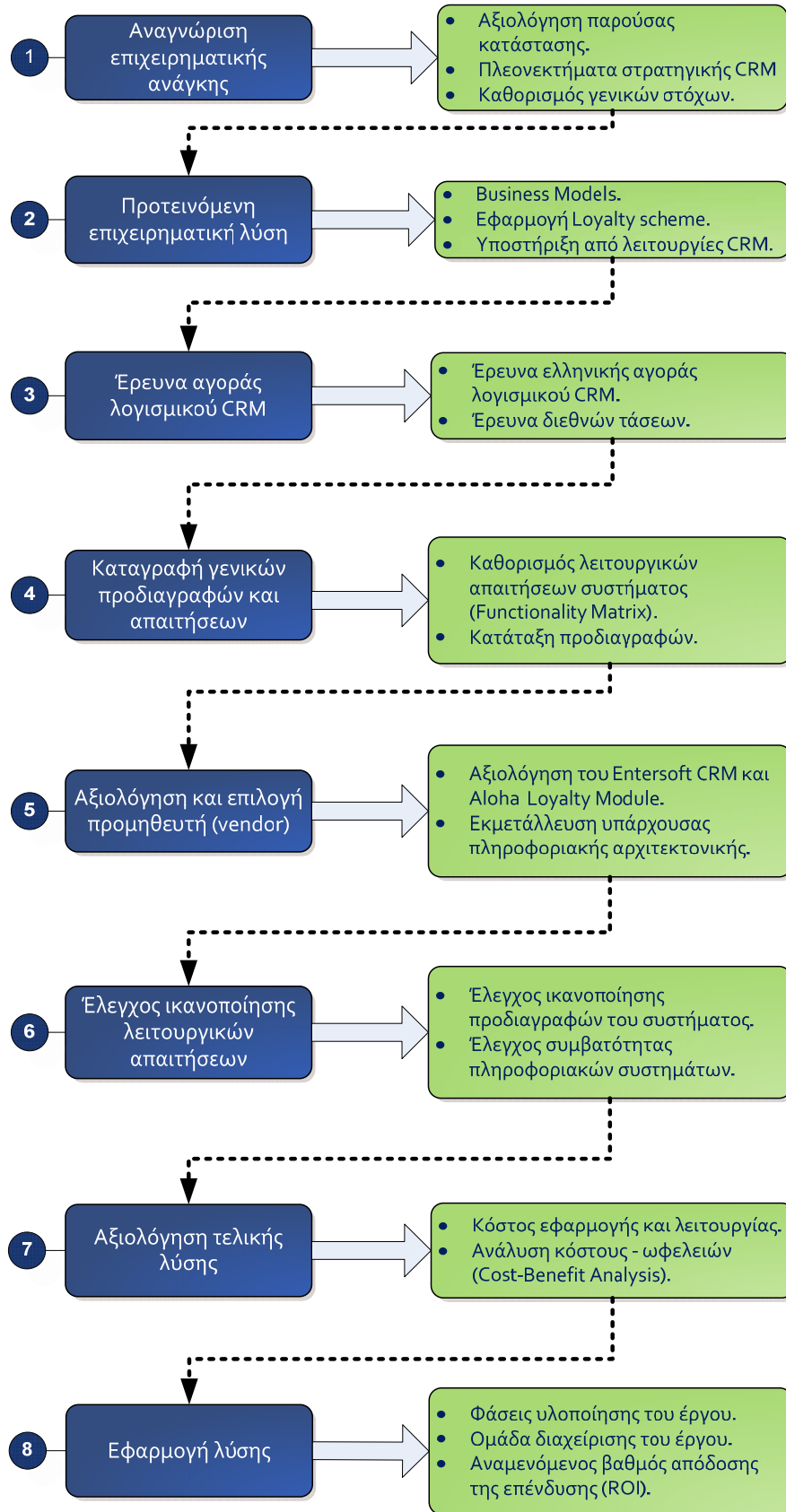


Προφανώς εκτός από τα ποιοτικά και κοινωνικά οφέλη η εταιρία προσδοκεί και ποσοτικά οφέλη, μεταφρασμένα σε αύξηση του τζίρου των καταστημάτων, αύξηση του cross και up selling και τελικά αύξηση της κερδοφορίας της. Στόχος δεν είναι το γρήγορο κέρδος, αλλά η μακροχρόνια υψηλή απόδοση της επένδυσης.

Η μέτρηση του βαθμού απόδοσης μιας επένδυσης μετράτε συνήθως μέσω του ROI (Return Of Investment) στην συγκεκριμένη περίπτωση όμως είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί άμεσα το όφελος έναντι του κόστους. Για αυτό και συνηθίζεται στα έργα CRM να μετράται το SROI (Social Return Of Investment). Παρά ταύτα προβλέπεται ότι η περίοδος απόσβεσης του αρχικού σταθερού κόστους της επένδυσης, θα είναι πολύ μικρή λαμβάνοντας υπόψη και το πρόγραμμα νέων καταστημάτων με ρυθμό, δέκα έως δώδεκα τον χρόνο. Όσο για τα μηνιαία κόστη λειτουργίας του συστήματος (ανά κατάστημα), αυτά προβλέπεται να καλύπτονται από το οικονομικό όφελος που θα αποφέρει η επένδυση.

31. Μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής του έργου

Όπως έχουμε αναφέρει, βασικός σκοπός της Greek Coffee Company είναι η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) και η ανάπτυξη ενός προγράμματος πίστης και ανταμοιβής (Loyalty Scheme) που θα υποστηρίζεται από το σύστημα αυτό. Το έργο αυτό πρόκειται να υλοποιηθεί σε συγκεκριμένα βασικά στάδια. Κάθε στάδιο παράγει «outputs» τα οποία αποτελούν «input» για την διαδικασία που ακολουθεί. Προκειμένου λοιπόν να υπάρχει συγκεκριμένος προγραμματισμός και παρακολούθηση του όλου έργου, από την σύλληψη μέχρι την εφαρμογή του, αναπτύχθηκε η συγκεκριμένη μεθοδολογία που φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα ροής διαδικασιών.



Σχήμα 32-1 Μεθοδολογία υλοποίησης του έργου αξιολόγησης και εφαρμογής συστήματος CRM



31.1 Στάδιο 1^ο : Αναγνώριση επιχειρηματικής ανάγκης

Το πρώτο στάδιο (1^ο) αφορά στην αναγνώριση της επιχειρηματικής ανάγκης που υπάρχει. Προφανώς η εταιρία βασιζόμενη σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς και στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει στο παρελθόν ή έχει σκοπό να πετύχει στο μέλλον, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πρέπει να ενεργήσει προς την κατεύθυνση επίτευξης αυτών. Τέτοιοι στόχοι αφορούν την αύξηση των πωλήσεων και του τζίρου των καταστημάτων Costa Coffee, αύξηση της πελατειακής βάσης και επισκεψιμότητας με ταυτόχρονη ανάπτυξη αισθήματος εμπιστοσύνης και προτίμησης για το συγκεκριμένο brand name.

Τα ακόλουθα ερωτήματα έχουν στόχο την εταιρική αυτοκριτική και τον εντοπισμό πιθανών δυσλειτουργιών τόσο στα λειτουργικά όσο και στα διοικητικά τμήματα της εταιρείας. Όπως σε κάθε κριτική ο στόχος είναι η βελτίωση και η πρόταση λύσεων για τα επιμέρους προβλήματα με απώτερο σκοπό την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης και κερδοφορίας της εταιρείας. Αν η εταιρεία δεν είναι σε θέση να δώσει άμεσες και αποδοτικές λύσεις στα προβλήματα αυτά βασιζόμενη στην υφιστάμενη στρατηγική, τότε ίσως είναι η κατάλληλη στιγμή να αρχίσει να ερευνά το ενδεχόμενο εφαρμογής ενός συστήματος CRM και αναπροσαρμογή της πελατειακής της πολιτικής.

- Οι πελάτες λαμβάνουν την εξυπηρέτηση που τους αξίζει;
- Ποια τα είδη που καταναλώνουν περισσότερο οι πελάτες;
- Σε ποιες ποσότητες, με ποιον τρόπο, σε ποιες περιόδους;
- Ποιες παράλληλες αγορές πραγματοποιούνται;
- Για ποιους λόγους κάποιοι πελάτες διακόπτουν τις αγορές τους και σε ποια άλλα προϊόντα ή εταιρίες προσανατολίζονται;
- Η εταιρία γνωρίζει τις καλύτερες από τις χειρότερες πελατειακές ομάδες;
- Οι πελάτες αισθάνονται ξεχωριστοί ή είναι απλά ένας αριθμός;
- Το κάθε τμήμα της εταιρίας έχει στην διάθεση του τις πληροφορίες και τα δεδομένα που χρειάζεται, προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντα του;
- Τα επιμέρους τμήματα έχουν την δυνατότητα να ανταλλάζουν δεδομένα μεταξύ τους;
- Το τμήμα πωλήσεων διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του ή σπαταλά ώρες προσπαθώντας να οργανώσει ακατέργαστα δεδομένα και ψάχνοντας απαντήσεις;
- Υπάρχει η κατηγοριοποίηση της «καλής» έναντι της «κακής» πελατείας (κερδοφόρας έναντι της λιγότερο κερδοφόρας);
- Η κατηγορία της «καλής» πελατείας νιώθει ξεχωριστή, ανταμείβεται με κάποιο τρόπο, με ποιες ενέργειες προσπαθεί η εταιρεία να την κρατήσει ή να την αυξήσει;
- Με ποιο τρόπο προσεγγίζεται η νέα πελατεία, δίνονται τυχόν κίνητρα έναντι του ανταγωνισμού;
- Οι ζωτικές πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε όλα τα τμήματα εύκολα, γρήγορα και αξιόπιστα;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία και διανομή των reports της εταιρίας;



- Τα reports εξάγονται σε κατανοητή και εύχρηστη μορφή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων;
- Η εταιρεία είναι σε θέση να γνωρίζει τους λόγους για τους οποίους συγκεκριμένα καταστήματα δεν αποφέρουν τους αναμενόμενους τζίρους και κέρδη ;
- Ποιο τμήμα είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία των προβλέψεων κυρίως για τα νέα αλλά και τα υφιστάμενα καταστήματα;
- Γίνονται προωθητικές ενέργειες (κουπόνια, προσφορές κτλ.) και αν ναι, υπάρχει μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους;
- Η στρατηγική των πωλήσεων/μαρκετινγκ είναι αποτέλεσμα απλής εμπειρίας και παρατήρησης, τι ρόλο παίζουν τα reports;
- Έχει παρατηρηθεί τυχόν εποχικότητα (seasonality) και αν ναι, γνωρίζουμε τις περιόδους που εμφανίζεται και το γιατί;
- Η «φωνή» του καταναλωτή προσεγγίζει με κάποιο τρόπο το back office ;
- Παρατηρήσεις των front office (καταστήματα, προσωπικό, baristas) βρίσκουν ανταπόκριση από τα διοικητικά τμήματα της εταιρείας (back office);
- Υπάρχει δυνατότητα προσέγγισης των πελατών και προώθησης των προϊόντων μέσω μαζικών προωθητικών κινήσεων (π.χ. mass mail) ;
- Η επιλογή των νέων προϊόντων είναι απόρροια έρευνας, με ποιον τρόπο προβλέπεται η επιτυχία τους;
- Αν και τηρείται κάποια βάση δεδομένων, υπάρχει ουσιαστική εκμετάλλευση αυτής και χρήση της σαν εργαλείο υποστήριξης των στρατηγικών αποφάσεων;
- Δεδομένου ότι η εταιρεία έχει σαν πυρήνα το ERP , ποια χρήσιμα στοιχεία και δεδομένα εξάγονται από αυτό και ποιοι είναι σε θέση να τα εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά ;
- Ένας από τους κύριους στόχους της εταιρείας είναι η δημιουργία νέων καταστημάτων σε σύντομο χρονικό διάστημα, σε διαφορετικές περιοχές. Με ποια μέθοδο γίνονται αυτές οι επιλογές, υπάρχουν οποιεσδήποτε προβλέψεις για την κερδοφορία και τον κύκλο ζωής των καταστημάτων;
- Με ποιο τρόπο ενημερώνονται οι καταναλωτές για αυτά τα νέα καταστήματα;
- Το καθημερινό wastage των καταστημάτων αποτελεί σημαντικό κόστος και προφανώς χαμένο κέρδος. Θα μπορούσε ίσως να γίνεται καλύτερη πρόβλεψη των αποθεμάτων ανά κατάσταση (σε καθημερινή/ εβδομαδιαία/ μηνιαία βάση);
- Παρόλο που η εταιρεία είναι σε θέση να γνωρίζει πόσο και τι πουλάει κάθε μέρα ανά κατάσταση μέσω του συστήματος ERP, αυτό μεταφράζεται σε εκμεταλλεύσιμη πληροφορία ή σε στοιχείο υποστήριξης της λήψεως στρατηγικών αποφάσεων.
- Ένα λογιστικό νούμερο π.χ. ο καθημερινός ή μηνιαίος τζίρος ενός καταστήματος, δεν σημαίνει πραγματικά τίποτα για τη λειτουργία και εξέλιξη του εκάστοτε καταστήματος και κατ' επέκταση όλης της εταιρείας .
- Παρατηρείται συχνή μεταβλητότητα στους τζίρους των καταστημάτων; Η εταιρεία γνωρίζει το γιατί; Μπορεί να αντιδράσει άμεσα και αποτελεσματικά;



31.1.1 Αξιολόγηση της λειτουργικότητας των τμημάτων.

Στην συνέχεια αναλύονται πιθανά προβλήματα που συναντώνται στα επιμέρους τμήματα της εταιρίας και στην γενικότερη οργάνωση και διοίκηση αυτής.

Τμήμα πωλήσεων

Οι προβλέψεις πωλήσεων γίνονται χειρόγραφα ή με την χρήση ενός απλού Excel στο τέλος της εβδομάδας, ώστε ο διευθυντής πωλήσεων να λάβει αποφάσεις για την επόμενη περίοδο;

Η δημιουργία των απαιτούμενων reports γίνεται αυτόματα ή μετά από σύνθεση επιμέρους φύλλων του Excel και αποτελούν απλά μια εικόνα των περασμένων εβδομάδων και όχι της παρούσας κατάστασης;

Το τμήμα πωλήσεων έχει πρόσβαση σε ζωτικά στοιχεία λογιστικής και οικονομικών, όπως εισπρακτέους λογαριασμούς, όρια πιστώσεων, και τυχών διαθέσιμα υπόλοιπα και προϋπολογισμούς ;

Αν πρέπει να επικοινωνήσουν με το τμήμα οικονομικών για να λάβουν αυτές τις πληροφορίες, πόσος χρόνος απαιτείται για ολοκληρωθεί το αίτημα;

Υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακλουθεί το τμήμα πωλήσεων, αλλά δεν υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης και αναπροσαρμογής αυτών;

Υπάρχουν σοβαρά θέματα, σχετικά με την δημιουργία των προβλέψεων ή την ακρίβεια αυτών;

Η διοίκηση του τμήματος δαπανά σημαντικά ποσά χρόνου για την καταπολέμηση έκτακτων περιστατικών και κρίσεων και λιγότερο λίγο χρόνο για την καθοδήγηση και κατάρτιση των ομάδων τους;

Το τμήμα γνωρίζει πιθανές ευκαιρίες για cross ή up selling;

Τμήμα μάρκετινγκ

Υπάρχει αδυναμία κατηγοριοποίησης των πελατών ή στον καθορισμό των στόχων με αποτελεσματικό τρόπο;

Το τμήμα είναι σε θέση να μετρήσει αποτελεσματικά τον δείκτη απόδοσης των επενδύσεων των προγραμμάτων που εκτελεί.

Υπάρχουν υποψίες για το κατά πόσο μερικά προγράμματα ή ενέργειες του τμήματος είναι αναποτελεσματικές και πολυδάπανες;



Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και Υποστήριξης

Υπάρχει τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και υποστήριξης;

Τυχόν παράπονα των πελατών φτάνουν ποτέ στην διοίκηση της εταιρίας;

Υπάρχει μέθοδος διαχείρισης των παραπόνων των πελατών;

Υπάρχουν μέθοδοι αξιολόγησης των υπηρεσιών από τους πελάτες (π.χ. ερωτηματολόγια) και αν ναι, υπάρχει τρόπος συλλογής και αξιολόγησης των στοιχείων αυτών από την εταιρία;

Ανώτατη διοίκηση της εταιρίας

Η διοίκηση της εταιρίας σπαταλά υπερβολικά πολύ χρόνο για να λάβει τα reports και τις απαντήσεις που ζητάει, σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησης;

Οι στρατηγικές αποφάσεις και κινήσεις βασίζονται σε παλιά και ανακριβή δεδομένα και οδηγούν την εταιρία σε λανθασμένες δράσεις;

Η διοίκηση έχει σαφή εικόνα για το ποια είναι οι σημαντική και κερδοφόρα κατηγορία πελατών;

Η διοίκηση και οι μέτοχοι της εταιρίας έχουν ακριβή εικόνα για την κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση, για το πώς επενδύονται τα χρήματα τους, καθώς και αν αυτές οι επενδύσεις αποφέρουν τα αναμενόμενα κέρδη;

Εταιρική οργάνωση

Η εταιρία διατηρεί ξεχωριστές βάσεις δεδομένων για το λογιστήριο, το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα πωλήσεων;

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων οργανώνει χειρόγραφα το ημερολόγιο καθηκόντων και υποχρεώσεων, ανεξάρτητα μεταξύ τους;

Επικρατεί ένα γενικό κλίμα, όπου το ένα τμήμα δεν γνωρίζει ακριβώς με τη ασχολούνται τα υπόλοιπα τμήματα, ενώ οι στόχοι είναι κοινοί;



Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι:

«Μία επιχείρηση χρειάζεται την υποστήριξη ενός συστήματος CRM όταν δεν έχει πραγματικά ξεκάθαρη εικόνα για το ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους ή πρόκειται να είναι σε μία δεδομένη χρονική στιγμή.»

Η εταιρία έχει την δυνατότητα να προσδιορίσει και να κατηγοριοποιήσει τα χαρακτηριστικά και τις αγοραστικές τάσεις των πελατών της επιχείρησης (segmentation), οργανώνοντας έτσι καλύτερα την στρατηγική των πωλήσεων και τις προωθητικές τις κινήσεις.

Η άμεση και έμμεση επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά στην αναγνώριση των «προβληματικών» λειτουργιών της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν επιπλέον κόστος και διαφεύγον κέρδος για αυτήν.

Η διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης και των συγκεντρωμένων πληροφοριών, σχετικά με τους πελάτες, είναι στην διάθεση όλων των τμημάτων της επιχείρησης και άρα οι βελτιώσεις θα είναι καθολικές.

Μερικές από τις πρακτικές που χρησιμοποιεί το CRM για να πετύχει τα παραπάνω είναι οι εξής:

Προγράμματα συνάφειας (Cross-selling) - Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση συναφών ειδών. Π.χ. η πώληση ενός ροφήματος μπορεί να συνοδευτεί με την πώληση ενός γλυκού.

Προγράμματα αύξησης αξίας του πελάτη (Up-selling) - Η πώληση ενός είδους μπορεί να οδηγήσει στην πώληση επιπλέον ποσότητας του ίδιου είδους. Π.χ. πρέπει να δοθεί κίνητρο για την επιλογή μεγαλύτερου μεγέθους ροφήματος, ίσως με δελεαστική τιμή ή προσφοράς.

Προγράμματα εκ νέου ενεργοποίησης (Reactivation) – Είναι τα προγράμματα που έχουν σκοπό να «ενεργοποιήσουν» τους παλαιούς πελάτες που δεν έχουν επισκεφθεί τα καταστήματα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό μπορεί να γίνει συνήθως με προσφορές.



31.1.2 Πλεονεκτήματα ανάπτυξης στρατηγικής CRM

Στη συνέχεια περιγράφονται σε γενικές γραμμές μερικά από τα πλεονεκτήματα και λύσεις στα προβλήματα που έχουν προαναφερθεί. Οι βελτιώσεις αυτές απορρέουν από την εισαγωγή και επένδυση σε ένα αποδοτικό σύστημα CRM με παράλληλη ανάπτυξη πελατοκεντρικής νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Λειτουργικά πλεονεκτήματα μέσω της χρήσης του CRM

Χειρόγραφα reports, παραγγελίες, οδηγίες αντικαθίστονται από την συμπλήρωση έτοιμων φορμών.

Η εκτύπωση και αποστολή των reports στα επιμέρους τμήματα της εταιρείας, αντικαθίσταται από την χρήση του εσωτερικού δικτύου -intranet- για ανταλλαγή πληροφοριών, κάθε στιγμή που είναι αναγκαίο.

Το κάθε τμήμα έχει πρόσβαση στην κοινή βάση δεδομένων, έτσι δεν εξαρτάται από τρίτους για να ολοκληρώσει τις εργασίες του.

Πλεονεκτήματα του τμήματος πωλήσεων

Παραγγελίες, reports δραστηριοτήτων, πληροφορίες πωλήσεων αποστέλλονται σε συχνή βάση στον διευθυντή πωλήσεων, δίνοντας του την ευκαιρία να αντιδρά πιο άμεσα και γρήγορα παρέχοντας οδηγίες και εντολές στους εμπλεκόμενους.

Το τμήμα πωλήσεων μπορεί να προγραμματίσει το σύστημα με τέτοιο τρόπο, ώστε οι τελικές πληροφορίες που εμφανίζονται να είναι άμεσα αντιληπτές και χρήσιμες, παρά να προσπαθεί να εξάγει συμπεράσματα από λίστες αριθμών.

Παροχή υποστηρικτικού υλικού και εργαλείων, με σκοπό την μείωση του χαμένου χρόνου και αύξηση της παραγωγικότητας του τμήματος.

Παροχή δημογραφικών, ψυχογραφικών στοιχείων, μοντέλων συμπεριφοράς καταναλωτή, αποδοχή σε νέα προϊόντα και τυχών προβλήματα με αυτά, παρουσίαση αγοραστικών τάσεων και patterns.

Παρακολούθηση του ανταγωνισμού, νέα προϊόντα, προωθητικές κινήσεις, εξελισσόμενες τάσεις.

Άμεση συνεργασία και επικοινωνία με το τμήμα μάρκετινγκ και οικονομικών.

Αναγνώριση των σημαντικών και προβληματικών ομάδων πελατών.

Μέτρηση στοιχείων πωλήσεων σχετικά με τους πελάτες, όπως: έσοδα ανά πελάτη, έσοδα ανά περιοχή, περιθώρια κέρδους ανά πελάτη/περιοχή/κατηγορία πελατών, χρόνος εξυπηρέτησης πελατών, αναλογία παραγγελιών/εσόδων ανά επίσκεψη, αριθμός νέων/χαμένων πελατών ανά περίοδο, κόστος ανά πελάτη σε αναλογία με τα έσοδα, προσδοκώμενη αξία πελάτη στον κύκλο ζωής του.



Πλεονεκτήματα στο τμήμα μάρκετινγκ

Αναγνώριση των διαφορετικών ομάδων πελατών του τομέα της αγοράς.

Αναγνώριση των κερδοφόρων πελατών από τους μη και του πυρήνα πελατών.

Έρευνα αγοράς για την ανάπτυξη και κατηγοριοποίηση των πελατών ανάλογα με δημογραφικά προφίλ ή αγοραστικές συμπεριφορές και τάσεις.

Κατανόηση του ανταγωνισμού και των προϊόντων τους.

Ανάπτυξη νέων, πετυχημένων προϊόντων.

Δημιουργία μηχανισμών αναγνώρισης ευκαιριών και απειλών.

Κατανόηση των δυνατών χαρακτηριστικών και των αδυναμιών της εταιρίας.

Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ βασιζόμενοι στο μίγμα τιμής, προϊόν, διανομή και προώθησης (4 P)

Συντονισμός της στρατηγικής μάρκετινγκ και πωλήσεων με τους πιθανούς στόχους του οικονομικού τμήματος.

Κατανόηση της οικονομικής δομής της εταιρίας.

Δημιουργία και διατήρηση σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Δημιουργία μελλοντικών στόχων και πλάνων σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Παροχή ανάδρασης στο σύστημα προκειμένου να παρακολουθείται η εξέλιξη των διαδικασιών και η επίτευξη των στόχων.

Χρήση μετρήσιμων δεικτών, ποσοτικών και ποιοτικών, σχετιζόμενους με την στρατηγική που επιλέγεται, σε εταιρική ή μεμονωμένη κλίμακα.

Στρατηγικά πλεονεκτήματα

Αύξηση πωλήσεων, μέσω της σωστής στρατηγική η οποία πηγάζει ποια από την συμπεριφορά των ίδιων των πελατών.

Μείωση κόστους, αφού τώρα το κάθε τμήμα ξέρει τι πρέπει να κάνει και διαχειρίζεται καλύτερα τον χρόνο του και γίνεται πιο παραγωγικό.

Αύξηση του μεριδίου αγοράς και δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η πηγή των χρήσιμων πληροφοριών είναι προσβάσιμη από όλους, άμεσα και άρα η αντιδράσεις είναι γρηγορότερες και πιο αποτελεσματικές.



Όλα αυτά οδηγούν επιπλέον στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και άρα στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης για την εταιρία με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους διατήρησης της πελατείας, προσέλκυση νέας και αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Αναγνώριση πιθανών ευκαιριών, σχετικά με νέες αγορές, νέες ομάδες πελατών, νέα προϊόντα, πρόσφορες γεωγραφικές περιοχές.

Αξία από τους ικανοποιημένους πελάτες

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο.
- Το κόστος εξυπηρέτησης μπορεί να μειωθεί όταν γνωρίζετε τους πελάτες.
- Οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται τις γνώσεις τους για την αγορά.
- Όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες διαδίδουν την καλή φήμη και σε άλλους αγοραστές (mouth to mouth advertising).

Πιο συγκεκριμένα, έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια σε πολλές εταιρίες αλλά και ακαδημαϊκές έρευνες κατέληξαν στα εξής:

Κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσεις σε ένα νέο πελάτη από το να πουλήσεις σε έναν υπάρχοντα.

Ένας τυπικός δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για την άσχημη εμπειρία του σε οκτώ έως δέκα άλλους ανθρώπους.

Μια εταιρία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85%, αυξάνοντας την ετήσια ικανότητα συγκράτησης πελατών μόνο κατά 5%.

Οι πιθανότητες να πουλήσεις ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ οι πιθανότητες να πουλήσεις το ίδιο προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%.

Εβδομήντα τοις εκατό των παραπονούμενων πελατών θα συνεργάζονταν ξανά με μια επιχείρηση, εάν αυτή διόρθωνε γρήγορα ένα πρόβλημα που είχε εμφανιστεί στο παρελθόν.



31.2 Στάδιο 2^ο : Προτεινόμενη επιχειρηματική λύση

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης που γίνεται στο προηγούμενο στάδιο, αποτελεί την είσοδο για το επόμενο στάδιο (2^ο) όπου προτείνεται συγκεκριμένη λύση ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι και η στρατηγική της εταιρίας για το CRM. Η λύση αυτή προϋποθέτει τον σχεδιασμό και εφαρμογή ενός προγράμματος πίστωσης και ανταμοιβών των πελατών (loyalty scheme), το οποίο θα υποστηρίζεται και θα συλλειτουργεί με το υφιστάμενο σύστημα ERP που βρίσκεται εγκατεστημένο στην εταιρία. Με κάποια παραμετροποίηση και customization του συστήματος θα είναι δυνατή και υποστήριξη συγκεκριμένων λειτουργιών του CRM, όπως η διαχείριση ενεργειών μάρκετινγκ, στρατηγική πωλήσεων, αναλυτικά reports, εξόρυξη δεδομένων και άλλα που έχουμε ήδη αναφέρει προηγουμένως.

Συγκεκριμένα, μελετήθηκαν αρχικά δύο πιθανές λύσεις από την εταιρία.

Η πρώτη προτεινόμενη λύση αφορά στην ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών και πληροφοριακών συστημάτων από την ελληνική εταιρία πληροφορικής Entersoft. Συγκεκριμένα, πέραν του ERP συστήματος το οποίο είναι ήδη εγκατεστημένο στην Greek Coffee Company, προτείνεται η εφαρμογή και του CRM συστήματος, ή συγκεκριμένων modules αυτού, με παράλληλη εγκατάσταση και του νέου λογισμικού για τα POS των καταστημάτων, το οποίο αποτελεί και αυτό προϊόν ανάπτυξης της Entersoft.

Η δεύτερη πρόταση αφορά στην εκμετάλλευση του ήδη εγκατεστημένου hardware και software. Συγκεκριμένα μελετάται η περίπτωση όπου παραμένει η χρήση των POS της αμερικάνικης εταιρίας πληροφορικής Aloha, με το εγκατεστημένο λογισμικό τους. Η μόνη αλλαγή στα POS αφορά στην αγορά και εγκατάσταση ενός επιπλέον module, το οποίο θα υποστηρίζει και θα διαχειρίζεται το Loyalty scheme που θα εφαρμοστεί. Επιπλέον το ERP σύστημα της Entersoft εξακολουθεί να αποτελεί τον πυρήνα του πληροφοριακού συστήματος, με πρόταση εφαρμογής και ανάπτυξης συγκεκριμένων λειτουργιών CRM. Σε αυτή την περίπτωση όμως στόχος είναι η ανάπτυξη μίας αρχιτεκτονικής που θα υποστηρίζει την συνεχή επικοινωνία μεταξύ όλων των διαφορετικών συστημάτων και θα αποδίδει εκμεταλλεύσιμες πληροφορίες, διοχετεύοντας αυτές σε όλα τα τμήματα της εταιρίας.

31.2.1 Business Models

Έχουμε αναφέρει επανειλημμένα τα οφέλη της υιοθέτησης ενός συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, γενικά αλλά και συγκεκριμένα για την περίπτωση του case study που μελετάται. Σε αυτό το στάδιο όμως κρίνεται χρήσιμο να γίνει μια στοχευμένη ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων (business models) που περιγράφουν με άμεσο και κατανοητό τρόπο το όφελος που προκύπτει από την εφαρμογή των λύσεων που προτείνονται. Τα business models θα μπορούσαν εύκολα να χρησιμοποιηθούν σαν ισχυρό κίνητρο προς την ανώτατη διοίκηση της Greek Coffee Company, ώστε να επενδύσουν και να υποστηρίξουν την όλη εφαρμογή του έργου.



Αύξηση τζίρου, Up και Cross selling

Έχει παρατηρηθεί ότι παρουσιάζεται συχνή μεταβλητότητα στους επιμέρους τζίρους των καταστημάτων της εταιρείας χωρίς να δίνεται σαφής απάντηση και λύση στο συγκεκριμένο θέμα, αφού η διοίκηση δεν γνωρίζει πραγματικά τις αιτίες του προβλήματος.

Η εταιρεία έχει την δυνατότητα να αυξήσει τον τζίρο και κατ' επέκταση το κέρδος των καταστημάτων της ενισχύοντας το cross και up selling που μέχρι τώρα γίνεται αποκλειστικά από τους baristas (πωλητές) των καταστημάτων, καλλιεργώντας τη νοοτροπία αυτή στον ίδιο τον πελάτη στον οποίο θα δίνονται πια ουσιαστικά κίνητρα για να αγοράσει και να ξοδέψει περισσότερο. Αυτό θα πρέπει να γίνει στοχευμένα ανά κατηγορία (segment) πελατών, κάτι που δεν είναι σε θέση να κάνει η εταιρεία με την παρούσα πολιτική και τα μέσα που έχει στην διάθεση της.

Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να γνωρίζουμε ποιος πελάτης αγοράζει τι, πότε και από που. Προφανώς όλα τα στοιχεία των συναλλαγών (transactions) με τους πελάτες θα πρέπει να καταγράφονται σε μία κεντρική βάση δεδομένων και παράλληλα να αποθηκεύονται σε μία προσωπική κάρτα (loyalty card) την οποία ο πελάτης θα έχει κίνητρο να χρησιμοποιεί σε κάθε επίσκεψή του στα Costa Coffee. Τέτοια κίνητρα θα μπορούσαν για παράδειγμα να είναι προσωπικές προσφορές, εκπτώσεις προϊόντων, ανταμοιβές μέσω συστήματος πόντων κ.ά. Όλα αυτά τα στοιχεία, αφού συλλεχθούν στη βάση δεδομένων του συστήματος CRM, στην συνέχεια με τα κατάλληλα reports που εξάγονται από το ίδιο το σύστημα, θα είμαστε σε θέση να έχουμε πια πληροφορία για το τι σημαίνει κάθε πελάτης για την εταιρεία και πώς μπορούμε να αυξήσουμε το κέρδος ανά πελάτη με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής του.

Απώτερος στόχος της φιλοσοφίας αυτής και γενικότερα του CRM σε συνδυασμό με ένα πρόγραμμα εμπιστοσύνης (loyalty scheme) είναι να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη του πελάτη και την σταθερή επισκεψιμότητά του, κάτι που θα αποφέρει στην εταιρεία τα αναμενόμενα κέρδη. Αυτές οι πληροφορίες, σχετικά με τις προτιμήσεις και συναλλαγές του πελάτη, θα πρέπει να είναι διαθέσιμες και στους πωλητές των καταστημάτων ώστε να είναι σε θέση να ενισχύσουν και αυτοί με την σειρά τους το up και cross selling πιο αποτελεσματικά. Οι baristas και οι πωλητές των καταστημάτων αποτελούν το πρώτο και κυριότερο κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη. Αυτοί θα είναι αρχικά υπεύθυνοι για να προσεγγίσουν ένα απλό πελάτη και προωθώντας την αγορά μιας Loyalty card των Costa Coffee, να τον μετατρέψουν σε καταγεγραμμένο και σταθερό πελάτη της εταιρείας.

Αύξηση της αποδοτικότητας

Η Greek Coffee Company αποτελεί ένα μόνο κρίκο μιας πολύ μεγάλης διεθνούς αλυσίδας καταστημάτων franchise που υπάγονται σε ένα ενιαίο brand name με την ονομασία Costa Coffee.

Για τον λόγο αυτό, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων της εταιρείας βασίζεται κυρίως σε στοιχεία που προέρχονται από μεγαλύτερες και κατά πολύ διαφορετικές αγορές του εξωτερικού, χωρίς να έχουν στη διάθεσή τους αντίστοιχα δεδομένα και



πληροφορίες για την ελληνική αγορά και πραγματικότητα. Είναι αποδεδειγμένο με στατιστικά στοιχεία ότι η ελληνική αγορά είναι γενικά πολύ αφιλόξενη σε ξένες διεθνής εταιρίες και δύσκολα συγκρίνεται με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αγορές. Επιπλέον, το feedback από τους πελάτες και πωλητές των καταστημάτων είναι πρακτικά ανύπαρκτο. Συνέπεια όλων αυτών, είναι τα τμήματα αυτά να προβαίνουν σε ενέργειες και στρατηγικές που δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, φορτίζοντας την εταιρεία με επιπλέον κόστη χωρίς ουσιαστικά οφέλη.

Αυτό όμως μπορεί να αλλάξει με την εισαγωγή ενός κεντρικού συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων -CRM- με το οποίο η εταιρία θα έχει στη διάθεση της μια ολοκληρωμένη και πλήρης εικόνα για το τι ακριβώς συμβαίνει σε κάθε κατάσταση, παρέχοντας τη δυνατότητα να γίνονται στοχευμένες κινήσεις και να ορίζονται πετυχημένες στρατηγικές που θα ταιριάζουν στη συγκεκριμένη αγορά με αποτέλεσμα τον υψηλό δείκτη απόδοσης και την αύξηση της κερδοφορίας με ελαχιστοποίηση των αδικαιολόγητων σπαταλών. Όταν η εταιρεία γνωρίζει τι θέλει να «ψαρέψει» και έχει σαφώς ορισμένους στόχους τότε επενδύει κατευθείαν στα σωστά εργαλεία αντί να χρησιμοποιεί την τακτική του “trial and error” που τις περισσότερες φορές συνεπάγεται χαμένο χρήμα, χαμένο χρόνο και χαμένους πελάτες.

Αύξηση μεριδίου αγοράς και κέρδους

Ένας από τους κύριους στόχους της εταιρείας είναι να αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς αποτελώντας market leader αυτής, κερδίζοντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ισχυρών ονομάτων του ανταγωνισμού. Είναι προφανές ότι απώτερος σκοπός είναι μέγιστη κερδοφορία και η καθιέρωση της εταιρείας στον συγκεκριμένο χώρο.

Προκειμένου να πετύχει τους στόχους αυτούς, πρέπει να βρίσκεται τουλάχιστον ένα βήμα μπροστά από τους υπόλοιπους. Πρέπει να γνωρίζει ακριβώς την κατάσταση της αγοράς και των επιμέρους τμημάτων της πελατείας στην οποία στοχεύει. Πρέπει να δίνει κίνητρα και να ωθεί τους πελάτες στο να προβούν σε αγορές προσφέροντάς τους τον μέγιστο βαθμό ικανοποίησης και ποιότητας. Αυτό, θα γίνει μόνο όταν υπάρχει τρόπος να μπούμε στο μυαλό του καταναλωτή και να σχηματίσουμε μια ακριβής εικόνα για την αγοραστική του συμπεριφορά προκειμένου να βρεθούμε απέναντί του προετοιμασμένοι να του δώσουμε αυτό που θέλει πριν το κάνει ο ανταγωνισμός.

Με την υιοθέτηση ενός συστήματος και ευρύτερης φιλοσοφίας CRM , πρέπει να κάνουμε τον πελάτη να νιώσει σαν μέλος μιας ευρύτερης οικογένειας κάτω από το όνομα των Costa Coffee. Πρέπει να νιώσει ότι είμαστε εκεί για να ικανοποιήσουμε τις προτιμήσεις του και ότι τα χρήματα που πρόκειται να ξοδέψει θα αποδώσουν αυτό που περιμένει καλύτερα από τις υπόλοιπες επιλογές του. Ο ικανοποιημένος πελάτης θα ξοδέψει περισσότερο, πιο συχνά, και θα διαδώσει την καλή εμπειρία του και στους υπόλοιπους. Μια Loyalty card που ανταμείβει άμεσα τον πελάτη και του δίνει πλεονεκτήματα (εκπτώσεις, προσφορές, εξαργύρωση πόντων κ.ά.), είναι σημαντικό κίνητρο για εκείνον προκειμένου να ξοδέψει και για την εταιρία ώστε να συλλέξει τις πληροφορίες που χρειάζεται για να αυξήσει την πελατεία, τους τζίρους, το κέρδος και το μερίδιο της αγοράς.



Costa Coffee Loyalty Card

Στο σημείο αυτό γίνεται μία σύντομη αναφορά σχετικά με την κάρτα εμπιστοσύνης και ανταμοιβών του Loyalty Scheme των Costa Coffee, βασιζόμενοι σε στοιχεία από την αντίστοιχη εφαρμογή στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στόχοι

- Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την προτίμηση των Costa Coffee (Costa brand preference).
- Παροχή κινήτρων για απόκτηση και εγγραφή μελών στο πρόγραμμα πίστewς της εταιρίας.
- Αύξηση των πωλήσεων και της επισκεψιμότητας των πελατών.
- Αύξηση της εισαγωγής νέων πελατών στα καταστήματα (traffic).

Τι είναι πρακτικά η Costa Card

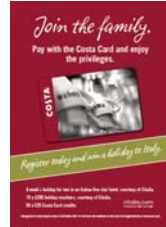
- Συνδυασμός ηλεκτρονικού πορτοφολιού (E-money Card), προπληρωμένης κάρτας (Pre-Payment Card) και κάρτας πίστewς (Loyalty Card).
- Εύχρηστος και γρήγορος τρόπος για τις συναλλαγές στα καταστήματα των Costa Coffee.
- Αφαιρεί την ανάγκη για συναλλαγές με μετρητά (άρα και ρέστα).
- Προσφέρει στους πελάτες ανταμοιβές και προσφορές.

Πλεονεκτήματα για την εταιρία

- Πιστότητα πελατών (Customer loyalty).
- Προτίμηση έναντι του ανταγωνισμού (Customer preference).
- Αύξηση των επισκέψεων ανά πελάτη (Increased visitation)
- Ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- Ευκαιρία για την εταιρία να έχει μια πιο άμεση και προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες
- Δίνει στους πελάτες επιπλέον κίνητρα για να επιλέγουν τα Costa Coffee, μέσω των προσφορών και ανταμοιβών.
- Άμεση παροχή πληροφοριών και δεδομένων για τις προτιμήσεις και αγοραστικές τάσεις των πελατών.

Πλεονεκτήματα για τους πελάτες

- Μηνιαίες ανταμοιβές.
- Επιστροφή χρηματικού ποσού (μέσω εκπτώσεων).
- Προσφορές σε ροφήματα και φαγητό.
- Προσωπικές ανταμοιβές, μέσω διαγωνισμών.
- Γρήγορες και εύκολες συναλλαγές σε όλα τα καταστήματα των Costa Coffee.



Promotional counter card



loyalty cards and wallets



CC5505 loyalty card ballot box



CC5503 dispenser art for card Dispenser



CC5504 SVC dispenser



Εικόνα 32.2-1 In store POS examples



Panini product push – July 2007



Frequency driver –August 2007



Εικόνα 32.2-2 Communication examples



Βελτιστοποίηση λήψης στρατηγικών αποφάσεων

Τα τμήματα πωλήσεων, marketing και η ίδια η διοίκηση της εταιρείας δεν θα πρέπει να σπαταλούν τον χρόνο τους προσπαθώντας να δώσουν σπασμωδικές λύσεις σε προβλήματα που δεν γνωρίζουν καν που οφείλονται αλλά αντιθέτως θα πρέπει να λειτουργούν σαν μια ομάδα που επιλέγει και ορίζει από πριν τη βέλτιστη στρατηγική που θα αποδώσει στην εταιρεία το μέγιστο κέρδος.

Ο πυρήνας θα αποτελείται από ένα σύστημα CRM και μια κεντρική βάση δεδομένων στην οποία έχουν πρόσβαση όλα τα τμήματα, και όπου γίνεται συλλογή συγκεκριμένων δεδομένων από τις συναλλαγές των πελατών σε όλα τα καταστήματα. Με αυτό τον τρόπο τα διοικητικά τμήματα θα είναι σε θέση να προβλέψουν με ακρίβεια και εγκυρότητα την κερδοφορία και την απόδοση των καταστημάτων, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους τα σωστά δεδομένα και πληροφορίες σε συνδυασμό με τα κατάλληλα εργαλεία με τα οποία θα παράγουν τελική πληροφορία σε τέτοια μορφή όπου θα είναι άμεσα κατανοητή και εκμεταλλεύσιμη, αντί να ρισκάρουν στα τυφλά. Όταν το σύστημα του CRM επεξεργάζεται τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από τα καταστήματα -στην κεντρική βάση δεδομένων- παράγονται reports στα οποία φαίνεται καθαρά και μετρήσιμα η κατάσταση στην οποία βρίσκεται κάθε κατάσταση ξεχωριστά ή σαν σύνολο ενός οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό δεν χρειάζεται να μαντεύουμε την επόμενη κίνηση ή να προβαίνουμε σε μη ελεγχόμενα ρίσκα και επενδύσεις. Οι αποφάσεις θα προέρχονται από την πραγματικότητα και τους πελάτες της εταιρείας και όχι από την έμπνευση του εκάστοτε διευθυντή των τμημάτων της διοίκησης.

31.3 Στάδιο 3^ο: Έρευνα αγοράς λογισμικού CRM

Όπως ήταν αναμενόμενο, αφού σε αυτό το στάδιο η εταιρία γνωρίζει σε γενικές γραμμές το εργαλείο που πρόκειται να χρησιμοποιήσει για να πετύχει τους στόχους της, σε αυτό το στάδιο (3^ο) θα πρέπει να κάνει μια έρευνα αγοράς σχετικά με τις δυνατότητες και την τεχνολογία των συστημάτων CRM και Loyalty. Νοούμενου ότι τα Costa Coffee αποτελούν διεθνής αλυσίδα καταστημάτων καφεστίασης (franchise) είναι ορθό να γίνει πρώτα μία έρευνα σχετική με τις τάσεις και την τεχνολογία του συστημάτων σε διεθνές επίπεδο και στην συνέχεια να περιοριστεί στους εγχώριους προμηθευτές τέτοιων ολοκληρωμένων λύσεων. Η έρευνα αυτή έχει ήδη παρουσιασθεί ολοκληρωμένα σε προηγούμενο κεφάλαιο (Μέρος II – Έρευνα αγοράς στον ελληνικό χώρο), τόσο για την ελληνική αγορά όσο και για την διεθνή νοοτροπία των εταιριών σχετικά με την επένδυση σε συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.



31.4 Στάδιο 4^ο : Καταγραφή γενικών προδιαγραφών και απαιτήσεων

Παρόλο που η Greek Coffee Company έχει καθορισμένους στρατηγικούς στόχους και γνωρίζει τι ακριβώς θα ήθελε να επιτύχει στο μέλλον σαν εταιρία, δεν έχει ακόμα την εμπειρία να γνωρίζει τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις ενός πληροφοριακού συστήματος CRM. Έτσι, αφού πρώτα διεξήγαγε την σχετική έρευνα για τα συστήματα αυτά, πριν προχωρήσει στην πιθανή επιλογή του προμηθευτή της (vendor) θα πρέπει να καταγράψει τις γενικές λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος (functionality). Αυτές στηρίζονται κυρίως σε περιορισμούς που προκύπτουν από την αρχιτεκτονική και δυνατότητες των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων καθώς επίσης και σε ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που έχει η εταιρία. Η διαδικασία αυτή αποτελεί μία από τις κυριότερες διαδικασίες του έργου και πάνω σε αυτή βασίζεται η όλη μετέπειτα επιλογή, αξιολόγηση και εφαρμογή όλων των συστημάτων. Στο στάδιο αυτό λοιπόν (4^ο) θα συσταθεί μια αρχική λίστα απαιτήσεων και λειτουργικών προδιαγραφών.

31.4.1 Γενικός πίνακας λειτουργικών προδιαγραφών (Functionality Requirements Matrix)

Όπως έχουμε αναφέρει, η Greek Coffee Company αναγνώρισε την ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος που συνδυάζει τις λειτουργίες του CRM και ενός Loyalty scheme. Έχει θέσει του στόχους και περιορισμούς του νέου συστήματος, κυρίως λόγω συμβατότητας πληροφοριακών συστημάτων, περιορισμού επιπλέον κόστους και εκμετάλλευσης της υπάρχουσας αρχιτεκτονικής.

Ακόμα και αν η εταιρία γνωρίζει «θεωρητικά» όλες τις λειτουργικές απαιτήσεις και προδιαγραφές του νέου συστήματος, θα απείχε πολύ από τις «πραγματικές» απαιτήσεις της όλης εφαρμογής. Έτσι λοιπόν αναγνωρίζοντας την έλλειψη εμπειρίας για τέτοιου είδους εφαρμογές και αξιολογώντας την σημαντικότητα της σωστής λειτουργίας όλου του συστήματος, εμπιστεύεται τις εταιρίες πληροφορικής Entersoft και Aloha, για να καλύψουν τις λειτουργικές απαιτήσεις της νέας εφαρμογής.

Παρόλα ταύτα, η Greek Coffee Company και συγκεκριμένα ο διευθυντής του τμήματος πληροφορικής, γνωρίζοντας τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων, έθεσε μερικές βασικές λειτουργικές προδιαγραφές που θα πρέπει να παρέχονται από το νέο σύστημα. Οι προδιαγραφές αυτές αφορούν κυρίως το Loyalty module της Aloha που πρόκειται να αγοραστεί και να εγκατασταθεί στα POS των καταστημάτων.

Από πλευράς συμβατότητας με το ήδη εγκατεστημένο ERP της Entersoft, αυτή είναι εξασφαλισμένη αφού ήδη τα δύο συστήματα επικοινωνούν σταθερά μεταξύ τους.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι με την εφαρμογή των νέων συστημάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, θα τηρούνται δύο ξεχωριστές βάσεις δεδομένων. Η μία αφορά αποκλειστικά στο πρόγραμμα Loyalty και καταγραφή όλων των συναλλαγών των πελατών (transactions) και η δεύτερη που ήδη λειτουργεί αφορά το σύστημα ERP. Για την επικοινωνία των δύο αυτών βάσεων δεδομένων απαιτείτε ένας «δίαυλος» ανταλλαγής δεδομένων. Η ανάπτυξη αυτού του «δίαυλου» έχει ανατεθεί στο τμήμα



πληροφορικής της εταιρίας, αφού όντος υπάρχει η γνώση για την υιοθέτηση του. Με αυτό τον τρόπο δεν θα υπάρξει επιπλέον κόστος υλοποίησης από εξωτερική εταιρία.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας των γενικών λειτουργικών προδιαγραφών, όπως αυτός προέκυψε μετά την έρευνα αγοράς και μελέτη των δυνατοτήτων των συστημάτων CRM.

Κατάταξη προδιαγραφών/λειτουργιών (functionality):

Οι προδιαγραφές/λειτουργίες που θέτει η Greek Coffee Company, αποτελούν ένα είδος «προτύπου» βάση του οποίου στην συνέχεια θα αξιολογηθούν οι πιθανοί προμηθευτές και οι προτεινόμενες λύσεις. Η κατάταξη των προδιαγραφών ανάλογα με τον δείκτη βαρύτητας (top/medium/low priority) κάνει την αξιολόγηση πιο εύκολη και ταυτόχρονα δίνει πληροφορίες στους προμηθευτές των συστημάτων για το τι είναι σημαντικό για την συγκεκριμένη εταιρία και τι όχι.

Χρησιμοποιούνται τρεις βαθμίδες προτεραιότητας, ως εξής:

Top priority: Η κατηγορία αυτή αφορά λειτουργίες κρίσιμης σημασίας, που πρέπει να περιλαμβάνονται οπωσδήποτε στις προδιαγραφές των υποψήφιων συστημάτων. Συνδέονται άμεσα με τους στόχους του συστήματος CRM και πρέπει να είναι αναπόσπαστο μέρος του προσφερόμενου πακέτου.

Medium priority: Οι λειτουργίες αυτές πιθανόν να έχουν θετική επίδραση στην λειτουργία και ολοκλήρωση του συστήματος, παρόλα ταύτα αν απουσιάζουν δεν προκαλούν δυσλειτουργίες. Για παράδειγμα ο ασύρματος συγχρονισμός των μέσων μπορεί να αντικατασταθεί από συγχρονισμό μία φορά την ημέρα μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Low priority: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται λειτουργίες που έχουν κυρίως συμπληρωματικό χαρακτήρα και είναι βέβαιο ότι δεν είναι αναγκαίες για την ορθή λειτουργία του συστήματος. Οι λειτουργίες αυτές πιθανόν να είναι χρήσιμες μερικές φορές και ελκυστικές για μερικά μέλη της ομάδας, αλλά δεν συνδέονται άμεσα με τους στόχους και τον σκοπό του συστήματος CRM. Συνήθως αφαιρούνται από την λίστα των προδιαγραφών ή απλά παραμένουν για μελλοντική αναφορά.



**Πίνακας 31.4-1 Γενικός πίνακας λειτουργικών προδιαγραφών
(Functionality Requirements Matrix)**

Λειτουργία/Προδιαγραφή	Κατάταξη		
	Top	Medium	Low
Λειτουργίες Πωλήσεων - Sales Force Automation (SFA)			
Διαχείριση επαφών - πελατών Account management	●		
Κατάλογος Προϊόντων Product configuration/catalog	●		
Τιμολόγηση Pricing	●		
Πρόσβαση σε υλικό μάρκετινγκ Access to marketing materials		●	
Διαχείριση ημερολογίου και Προγραμματισμός ενεργειών Calendaring and scheduling		●	
Δυναμικά σενάρια για Up και Cross selling Dynamic scripting of cross-sells and up-sells	●		
Έλεγχος ποιότητας δεδομένων Data quality management		●	
Αναφορές Πωλήσεων - Sales Reporting Metrics			
Αριθμός νέων πελατών Number of new customers	●		
Αριθμός μόνιμων πελατών (διατηρημένων) Number of retained customers	●		
Ποσό νέων εσόδων Amount of new revenue	●		
Ποσό επαναλαμβανόμενων εσόδων Amount of recurring revenue	●		
Κέρδος ανά πελάτη Profit by customer	●		
Αριθμός πωλήσεων Number of sales made	●		
Εξατομικευμένες αναφορές Customizable reports	●		
Φροντίδα Πελατών - Customer Service			
Υποστήριξη τηλεφωνικού κέντρου Telephony integration		●	
Υποστήριξη πελατών μέσω διαδικτύου Web self-service		●	
Βαθμός ικανοποίησης πελατών Customer satisfaction level	●		
Χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών Complaint time-to-resolution		●	



Λειτουργίες Μάρκετινγκ - Marketing Functionality			
Εκστρατείες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου Email campaign generation and tracking	●		
Διαχείριση εκστρατειών μάρκετινγκ Campaign management	●		
Αυτόματη απάντηση μηνυμάτων Auto response Email	●		
Διαχείριση και κατηγοριοποίηση λίστας επαφών List segmentation and management	●		
Αριθμός εκστρατειών Number of campaigns	●		
Αριθμός ανταποκρινόμενων πελατών Number of responses by campaign	●		
Αριθμός αγορών, σχετικές με την εκστρατεία Number of purchases by campaign	●		
Έσοδα που προκύπτουν από τις εκστρατείες Revenue generated by campaign	●		
Κόστος εκστρατειών Cost per campaign		●	
Αριθμός νέων πελατών που προέκυψαν από την εκστρατεία Number of new customers acquired by campaign	●		
Εξατομικευμένες αναφορές Customizable reports	●		
Χρηστικότητα - User Functionality			
Υποστήριξη Ελληνικών - Αγγλικών Language support for English - Greek	●		
Δυνατότητα λειτουργίας μέσω διαδικτύου Web Interface	●		
Πρόσβαση στην βάση δεδομένων μέσω Database and application access via Web interface		●	
Εξατομίκευση της διεπιφάνειας του χρήστη Customizable user interface		●	
Υποστήριξη και Βοήθεια Keyword searchable online help		●	
Διασύνδεση με πληροφοριακά συστήματα - Integration/Interface Support			
Διασύνδεση με σύστημα ERP Prebuilt interface to ERP	●		
Συνεργασίας με MS Outlook/Office/Excel/Access Integration with MS Outlook/Office/Excel/Access	●		
Αρχιτεκτονική - Architecture			
Τεχνολογία ασύρματης σύνδεσης Wireless technology support		●	
Υποστήριξη διασύνδεσης τοπικού δικτύου Network support-PC LAN Server	●		
Λειτουργικό σύστημα MS Windows 98/2000/XP/Vista	●		



Ασφάλεια - Security			
Ασφαλής επικοινωνία μεταξύ καταστημάτων και κεντρικών γραφείων Secure communications between front and back office	●		
Ασφαλής επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο μέσω προσωπικού δικτύου ή διαδικτύου Secure real-time communications (e.g. VPN over internet and private line)	●		
Κωδικοποίηση ευαίσθητων δεδομένων πελατών Customer's sensitive data encryption		●	
Γενικά στοιχεία - General			
Υποστήριξη όλο το 24ώρο 24 x 7 Support		●	
Μία άδεια χρήσης λογισμικού ανά τοποθεσία (κατάστημα) One software license per location (store)	●		

Θα πρέπει επιπλέον να αναφέρουμε ότι το γενικό συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα αγοράς είναι ενθαρρυντικό. Οι δυνατότητες των πακέτων λογισμικού CRM έχουν αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια και έτσι στις περισσότερες περιπτώσεις υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των εταιριών από πλευράς λειτουργικότητας (functionality). Έτσι και στην συγκεκριμένη περίπτωση της Greek Coffee Company, θεωρήθηκε μεν αναγκαίο να γίνει μια γενική καταγραφή των απαιτήσεων που θα πρέπει να πληροί το σύστημα, αλλά αυτό έγινε κυρίως για λόγους αξιολόγησης, διότι οι προδιαγραφές που τέθηκαν πληρούνται από όλα σχεδόν τα πακέτα και λύσεις τις αγοράς.

31.5 Στάδιο 5^ο : Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτή (vendor)

Στο σημείο αυτό και προχωρώντας στο επόμενο στάδιο (5^ο) θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η Greek Coffee Company αποτελεί μεν παράρτημα μίας διεθνούς αλυσίδας καταστημάτων, αλλά δραστηριοποιείται επιτυχώς στην ελληνική αγορά τα τελευταία τρία χρόνια. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το πληροφοριακό σύστημα ERP που βρίσκεται εγκατεστημένο στην εταιρία παρέχεται από την ελληνική εταιρία πληροφορικής Entersoft ενώ στα σημεία πώλησης των καταστημάτων βρίσκονται εγκατεστημένα τα POS της Aloha με το ανάλογο λογισμικό. Παρόλο που μία έρευνα αγοράς έχει ως στόχο να οδηγήσει σε μία λίστα πιθανών προμηθευτών που θα αξιολογηθούν ανάλογα πριν την τελική επιλογή, η Greek Coffee Company κατέληξε στην απόφαση εκμετάλλευσης του υφιστάμενου infrastructure της εταιρίας. Η απόφαση αυτή ήταν αποτέλεσμα αποφυγής επιπλέον κόστους και αδυναμίας συμβατότητας των πληροφοριακών συστημάτων, αν γινόταν επιλογή νέου εξωτερικού προμηθευτή. Η Entersoft ήδη έχει εμπειρία και τεχνογνωσία σχετικά με τις ανάγκες και την αρχιτεκτονική των συστημάτων που βρίσκονται εγκατεστημένα στην Greek Coffee Company και επιπλέον η εμπειρία της σε θέματα CRM και Loyalty θα ήταν σε θέση να



καλύψουν την αδυναμία της ίδιας της εταιρίας στο να συνθέσει από μόνη της τις λειτουργικές απαιτήσεις και προδιαγραφές (system functionality). Επιπλέον το hardware και software της Aloha, που βρίσκονται στα καταστήματα των Costa Coffee, επικοινωνούν άψογα με το σύστημα ERP της Entersoft εδώ και τρία χρόνια.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι οι απαιτήσεις και προδιαγραφές που τέθηκαν από την Greek Coffee Company, δεν είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένες και η έρευνα αγοράς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οποιοδήποτε πακέτο λογισμικού CRM θα μπορούσε εύκολα να καλύψει τις ανάγκες αυτές και να αποδώσει τα αναμενόμενα. Όλα αυτά οδήγησαν την εταιρία στο να αποφύγει το επιπλέον ρίσκο και κόστος αξιολογώντας διαφορετικούς προμηθευτές πληροφοριακών συστημάτων και κατέληξε στην απευθείας επιλογή της Entersoft και της Aloha για να υλοποιήσει το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος Loyalty/CRM.

31.5.1 Αξιολόγηση του Entersoft CRM και Aloha Loyalty Module

Εισαγωγή

Ο ρόλος της αξιολόγησης από πλευράς της Greek Coffee Company είναι να αποφανθεί κατά πόσο το λογισμικό και κατ' επέκταση το σύστημα CRM και Loyalty που προσφέρονται αντίστοιχα από την εταιρεία Entersoft και Aloha, πληρούν τις προϋποθέσεις και απαιτήσεις όσον αφορά στη λειτουργικότητα και στην προσδοκώμενη απόδοση της επένδυσης αυτής.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν χωριστεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες και έχουν σκοπό να βοηθήσουν στη διαδικασία αξιολόγησης των δύο προτεινόμενων εφαρμογών. Η σύνθεση των ερωτήσεων αφορά μέρος της συνολικής αξιολόγησης του συστήματος και θίγει συγκεκριμένα θέματα στα οποία αναμένονται συγκεκριμένες απαντήσεις.

Θεωρούμε ότι σε αυτό το επίπεδο δεν υπάρχει λόγος να ασχοληθούμε με καθαρά γενικές και θεωρητικές αναλύσεις των συστημάτων CRM αλλά να προσεγγίσουμε ευθέως το πρόγραμμα εισαγωγής ενός ολοκληρωμένου πακέτου παροχής υπηρεσιών που είναι διαμορφωμένο στις ανάγκες και προοπτικές της συγκεκριμένης εταιρείας.

Νοούμενου ότι η εταιρεία πληροφορικής Entersoft είναι ταυτόχρονα και πάροχος του ERP συστήματος της Greek Coffee Company συνεπάγεται ότι ήδη έχει γνώση των χαρακτηριστικών του τομέα όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Αντίστοιχα η εταιρία πληροφορικής Aloha, από τις μεγαλύτερες διεθνώς, ήδη στηρίζει επιτυχώς τις λειτουργίες των POS των Costa Coffee. Για τον λόγο αυτό αναμένεται ότι οι λύσεις και οι προτάσεις από μέρους των εταιρών θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και θα δώσουν στην εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποφέρει την ανάλογη ανάπτυξη και κερδοφορία.



Ερωτήματα που τέθηκαν κατά την διάρκεια αξιολόγησης των δύο λύσεων

Εφαρμογή και ανάπτυξη του συστήματος CRM

- Πόσοι και τι είδους servers απαιτούνται για την εφαρμογή και σωστή λειτουργία του συστήματος CRM;
- Απαιτείται ξεχωριστή εγκατάσταση software ή license σε κάθε ένα από τους ξεχωριστούς clients (χρήστες) του συστήματος;
- Κατά τη διαδικασία αναβάθμισης μέρους ή ολόκληρου του συστήματος απαιτείται χειροκίνητη επανεγκατάσταση σε κάθε τερματικό του συστήματος ή αυτό γίνεται αυτόματα;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις ή αναπροσαρμογές σε hardware και software στα POS των καταστημάτων την εταιρίας;

Λειτουργική εφαρμογή του συστήματος

- Με ποιο τρόπο θα επικοινωνεί το σύστημα και η βάση δεδομένων του CRM με το υφιστάμενο ERP σύστημα που είναι ήδη εγκατεστημένο;
- Η εγκατάσταση του συστήματος CRM θα γίνει χωρίς την διακοπή της λειτουργίας του αντίστοιχου ERP συστήματος;
- Ποια συγκεκριμένα στοιχεία και δεδομένα απαιτούνται προκειμένου να επικοινωνούν μεταξύ τους τα δύο αυτά συστήματα;
- Υπάρχει μήπως επικάλυψη στις λειτουργίες/δυνατότητες/παραγόμενα reports μεταξύ του συστήματος ERP και CRM ;
- Η παρακολούθηση των συναλλαγών/αποθεμάτων/απαιτήσεων στα καταστήματα γίνεται σε πραγματικό χρόνο και αν ναι μέσω ποιου συστήματος;
- Υπάρχει δυνατότητα offline λειτουργίας ή συγχρονισμού σε περίπτωση διακοπής της επικοινωνίας των συστημάτων;

Ολοκληρωμένη λύση CRM

- Το τμήμα marketing μπορεί να διαχειρίζεται και να παρακολουθεί την εξέλιξη και την απόδοση των προωθητικών κινήσεων του (campaign management) ;
- Μπορεί για παράδειγμα το τμήμα μάρκετινγκ να εξάγει μια λίστα από το σύστημα με όλους τους πελάτες που αγόρασαν ένα συγκεκριμένο προϊόν και να τους αποστείλει ένα email με κάποια προσφορά;
- Το τμήμα πωλήσεων/οικονομικών έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις πιστώσεις/υπόλοιπα/πόντους και άλλες πληροφορίες των κατόχων Loyalty card των Costa Coffee;

Αρχιτεκτονική του συστήματος

- Το λογισμικό είναι ανοικτού κώδικα, υπάρχουν δυνατότητες τροποποίησης ή βελτιστοποίησης;



- Είναι δυνατή η διαχείριση πολλαπλών βάσεων δεδομένων από το ίδιο σύστημα; Είναι χρήσιμο αυτό σε συγκεκριμένες περιπτώσεις;
- Αν ναι, ποιοι οι περιορισμοί στο πλήθος των βάσεων δεδομένων, στον αποθηκευτικό χώρο ή στην λειτουργικότητα τους;
- Το customization του συστήματος απαιτεί την σύνταξη ή τροποποίηση του κώδικα, για παράδειγμα μέσω SQL, ή μπορεί να γίνει μέσω ξεχωριστών utilities του συστήματος από τους ίδιους τους χρήστες;

Customization/Flexibility του συστήματος CRM

- Υπάρχει όριο στο πλήθος των πεδίων/πινάκων/tabs/παραγόμενα reports/χρήστες του συστήματος και λογισμικού CRM (ανεξάρτητα από την χωρητικότητα των σκληρών δίσκων);
- Μετά από customization συγκεκριμένων λειτουργιών του συστήματος, υπάρχει άμεση πρόσβαση από όλους τους χρήστες χωρίς περιορισμούς ή επιπλοκές στην λειτουργικότητα;

Υποστήριξη προγράμματος πίστωσης και ανταμοιβών (Loyalty Scheme)

- Σε ποιο βαθμό και με ποιον τρόπο το σύστημα CRM μπορεί να υποστηρίξει και να διαχειριστεί ένα πρόγραμμα πίστωσης και ανταμοιβής των πελατών της εταιρίας;
- Είναι δυνατή η υποστήριξη ενός προγράμματος με loyalty cards και πόντους αγορών;
- Οι πελάτες μπορούν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται το προφίλ και την loyalty card τους μέσω του ιστοτόπου της εταιρίας;
- Το σύστημα CRM έχει την δυνατότητα να παρακολουθεί τις αλλαγές αυτές και να συγχρονίζεται με όλα τα επιμέρους συστήματα;

Κλιμακοποίηση (scalability)

- Μπορούν να προστεθούν νέοι χρήστες/POS καταστημάτων χωρίς ριζικές μεταβολές στην δομή και λειτουργία του συστήματος CRM;
- Υπάρχει δυνατότητα προσθήκης επιπλέον modules ή λειτουργιών χωρίς επανεγκατάσταση του λογισμικού;
- Κατά τη διάρκεια των update/upgrade/customization ποιες είναι οι πιθανές επιπλοκές παρουσιάζονται που μπορεί να παρουσιασθούν στην λειτουργικότητα όλου του συστήματος;



Ευκολία χρήσης του λογισμικού CRM

- Η πλοήγηση και το περιβάλλον του συστήματος έχει κοινά χαρακτηριστικά με αυτά του ERP συστήματος;
- Υπάρχει η δυνατότητα ορισμού προσωπικών προτιμήσεων των χρηστών του συστήματος ή το interface είναι κοινό για όλους;

Πρόσβαση από παντού/ κάθε στιγμή

- Υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης στο σύστημα CRM μέσω διαδικτύου χωρίς επιπλέον εγκατάσταση ξεχωριστού software;
- Μέσω ποιων καναλιών γίνεται η πρόσβαση στην κεντρική βάση δεδομένων από τα POS και τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας;
- Τι επιπλέον λογισμικό ή διαμεσολαβητές απαιτούνται για την επικοινωνία των POS με το σύστημα CRM και ERP και κατ' επέκταση την βάση δεδομένων;

Reporting

- Σε ποιες κατηγορίες χωρίζονται τα standard reports που εξάγονται από το σύστημα CRM;
- Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας custom report μέσω ενός εύχρηστου report compiler;
- Ποια επιπλέον εργαλεία του συστήματος CRM θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να ενισχύσουν την εξόρυξη χρήσιμων δεδομένων για την εταιρία;

Sales force automation

- Ποιες οι δυνατότητες για customer interaction/transaction tracking;
- Με ποια εργαλεία γίνεται η υποστήριξη, ανάλυση και το forecasting των πωλήσεων;
- Το σύστημα έχει δυνατότητες πρόβλεψης ευκαιριών ή αναγνώριση αγοραστικών τάσεων (buying trends) με βάση τα στοιχεία των πωλήσεων;

Forecasting – Data Mining

- Ποιες οι δυνατότητες για forecasting μέσω του συστήματος CRM και της αντίστοιχης βάσης δεδομένων;
- Ποια δεδομένα και πληροφορίες απαιτούνται για την δημιουργία των προβλέψεων αυτών;
- Υπάρχει ελάχιστη ή μέγιστη αναγκαία ποσότητα δεδομένων για την δημιουργία των προβλέψεων;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την εγκυρότητα και ακρίβεια των προβλέψεων;



- Υπάρχουν επιπλέον διαδικασίες και εργαλεία εξόρυξης/ανάλυσης και εκμετάλλευσης δεδομένων, ανεξάρτητα από το forecasting και τα reports;

Error – Bug tracking

- Το σύστημα CRM είναι ικανό να παρακολουθεί και να καταγράφει τυχόν errors και bugs που εμφανίζονται στο σύστημα;
- Ποιες οι ενέργειες για εξάλειψη και διόρθωση αυτών;

Εισαγωγή και επεξεργασία custom data

- Είναι δυνατή η εισαγωγή και επεξεργασία custom data, εκτός από αυτά που συλλέγονται και εισάγονται αυτόματα στο σύστημα CRM από τα POS των καταστημάτων;
- Τα δεδομένα αυτά μπορούν να εισαχθούν «παράλληλα» ή σε «σειρά» με τα υπόλοιπα δεδομένα της βάσης δεδομένων;

Εφαρμογή του συστήματος στο τμήμα οικονομικών

- Απαιτείται ξεχωριστό module για το λογιστήριο/τμήμα οικονομικών;
- Με ποιον τρόπο γίνεται ο συγχρονισμός των δεδομένων μεταξύ των βάσεων δεδομένων που τηρούνται στην εταιρία;
- Είναι αναγκαίος αυτός ο συγχρονισμός, μέχρι ποιον βαθμό και με ποια συχνότητα;

Συμβατότητα με MS Office

- Υπάρχει δυνατότητα αποστολής email μέσω του Outlook και αυτόματης αποθήκευσης και παρακολούθησης τους μέσω του CRM;
- Η συμβατότητα με το MS Word/Excel είναι εξασφαλισμένη εξ αρχής ή απαιτούνται επιπλέον ενέργειες;
- Μπορεί να γίνει συγχώνευση/ομαδοποίηση/φιλτράρισμα/διαχείριση των email με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, μέσω του συστήματος CRM;
- Είναι δυνατή η δημιουργία και διαχείριση ημερολογίων/tasks μέσω του MS Outlook ή Exchange;

Ασφάλεια συναλλαγών και δεδομένων

- Νοούμενου ότι η loyalty card έχει την δυνατότητα να πιστώνεται από τους πελάτες με χρήματα και να χρησιμοποιείται στις συναλλαγές τους στα καταστήματα των Costa Coffee, το σύστημα CRM θα μπορεί να υποστηρίξει τις δραστηριότητες αυτές;
- Ποια τα πρωτόκολλα ασφάλειας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων των πελατών και μελών;



- Με ποιον τρόπο εξασφαλίζεται η ασφάλεια και παρακολούθηση των συναλλαγών;
- Μέσω ποιου συστήματος γίνονται οι πιστώσεις και η ενημέρωση των διαθέσιμων υπολοίπων των καρτών των πελατών;
- Υπάρχουν πρωτόκολλα τερματισμού συνεργασίας;
- Εξασφαλίζεται η επιστροφή των δεδομένων/δικαιωμάτων/κώδικα;

Κόστη: Αρχικά-Μελλοντικά-Λειτουργικά

- Ποια κόστη περιλαμβάνονται στην αρχική κοστολόγηση του συστήματος, ανεξάρτητα από το κόστος των επιμέρους modules που θα εγκατασταθούν.
- Με ποιον τρόπο γίνεται η κοστολόγηση της εκπαίδευσης των χρηστών του CRM συστήματος; Περιλαμβάνονται συγκεκριμένες ώρες εκπαίδευσης στο αρχικό κόστος εφαρμογής;
- Ποιο είναι το πρόγραμμα αποπληρωμής;
- Υπάρχουν ετήσιες ή μηνιαίες συνδρομές για υποστήριξη/ εκπαίδευση/ αναβάθμιση/ συντήρηση του συστήματος CRM;
- Προβλέπονται συγκεκριμένα μελλοντικά κόστη ή αυξήσεις;

Αξιοπιστία και σταθερότητα της εταιρίας

- Υπάρχουν στατιστικά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι την υψηλή απόδοση του και εξέλιξη του συστήματος.
- Υπάρχουν αντίστοιχες περιπτώσεις εταιριών με παρόμοιες ανάγκες και χαρακτηριστικά που έχουν εγκατεστημένο το λογισμικό CRM της εταιρίας σας;
- Πόσα upgrades ή νέες εκδόσεις του λογισμικού σκοπεύει να εκδίδει η εταιρία τον χρόνο;
- Αυτές θα είναι άμεσα αναγκαίες για το σύστημα ή προαιρετικές;
- Υπάρχει επιπλέον χρέωση για τα updates/upgrades και υποστήριξη του συστήματος;



31.6 Στάδιο 6^ο : Έλεγχος ικανοποίησης λειτουργικών απαιτήσεων

Στο στάδιο αυτό (6^ο) η εταιρία, αφού είχε ορίσει τις βασικές προδιαγραφές και απαιτήσεις του συστήματος, θα πρέπει να ελέγξει την ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών από τις δύο προτεινόμενες λύσεις που έχουν περιγραφεί στο 2^ο στάδιο. Θα πρέπει δηλαδή να αποφασίσει για το αν θα στηριχθεί στα ήδη εγκατεστημένα πληροφοριακά της συστήματα και θα επενδύσει στην περαιτέρω ανάπτυξη και τροποποίηση αυτών για να επιτύχει τους στόχους της (2^η λύση) ή αν θα επενδύσει σε νέα πληροφοριακά συστήματα και λογισμικό (1^η λύση). Θα πρέπει επιπλέον να γίνει έλεγχος για το αν λύσεις αυτές υποστηρίζονται από τα υφιστάμενα υποσυστήματα (hardware/software) και αν απαιτούνται επιπλέον αναπροσαρμογές στην αρχιτεκτονική και συμβατότητα το επιμέρους «κρίκων» που συνθέτουν την αλυσίδα του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος.

Η πληροφοριακή αλυσίδα αποτελείται από το front office, δηλαδή τα καταστήματα των Costa Coffee, υφιστάμενα (11) και μελλοντικά (10-12 ετησίως) όπου βρίσκονται εγκατεστημένα τα POS της Aloha με το αντίστοιχο λογισμικό. Οι πρώτη προτεινόμενη λύση περιλαμβάνει την αντικατάσταση του λογισμικού αυτού με αντίστοιχο λογισμικό POS της Entersoft, ενώ η δεύτερη λύση αφορά στην αγορά επιπλέον Loyalty Module της Aloha. Το back office αποτελείται από τα κεντρικά γραφεία της διοίκησης, όπου και βρίσκετε ήδη εγκατεστημένο το σύστημα ERP. Το σύστημα ERP βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τα POS των καταστημάτων και τηρείται ξεχωριστή βάση δεδομένων για λογιστικούς σκοπούς. Μελλοντικά προβλέπεται αναπροσαρμογή της αρχιτεκτονικής ώστε οι δύο ξεχωριστές βάσεις δεδομένων (του προγράμματος Loyalty και του ERP) να επικοινωνούν μεταξύ τους, ώστε η εξόρυξη και διαχείριση των δεδομένων να γίνεται με τον βέλτιστο τρόπο.

Στην συνέχεια ακολουθεί η συγκριτικός πίνακας λειτουργικών προδιαγραφών (Functionality Requirements Matrix), στον οποίο παρουσιάζονται οι δυνατότητες υποστήριξης των λειτουργιών από το λογισμικό που προβλέπεται σε κάθε μία από τις δύο προτεινόμενες λύσεις. Συγκεκριμένα για το Entersoft CRM που αφορά την πρώτη λύση και για το Aloha Loyalty module που αφορά την δεύτερη λύση.



Υπόμνημα συντομεύσεων	
SUP	Παρέχεται "out-of-the-box"
MOD	Παρέχεται μέσω τροποποίησης (χωρίς αλλαγές στον κώδικα)
3RD	Παρέχεται μέσω υπηρεσίας 3 RD party
CST	Παρέχεται μέσω προσαρμογής (απαιτείται αλλαγή στον κώδικα)
NS	Δεν παρέχεται

Πίνακας 31.6-1 Συγκριτικός πίνακας λειτουργικών προδιαγραφών για το Entersoft CRM και το Aloha Loyalty module.

Λειτουργία/Προδιαγραφή	Entersoft CRM	Aloha Loyalty Module
Λειτουργίες Πωλήσεων - Sales Force Automation (SFA)		
Διαχείριση επαφών Account management	SUP	SUP
Κατάλογος Προϊόντων Product configuration/catalog	SUP	SUP
Τιμολόγηση Pricing	SUP	SUP
Πρόσβαση σε υλικό μάρκετινγκ Access to marketing materials	SUP	SUP
Διαχείριση ημερολογίου και Προγραμματισμός ενεργειών Calendaring and scheduling	SUP	SUP
Δυναμικά σενάρια για Up και Cross selling Dynamic scripting of cross-sells and up-sells	SUP	SUP
Έλεγχος ποιότητας δεδομένων Data quality management	3RD	3RD
Αναφορές Πωλήσεων - Sales Reporting Metrics		
Αριθμός νέων πελατών Number of new customers	SUP	SUP
Αριθμός μόνιμων πελατών (διατηρημένων) Number of retained customers	SUP	SUP
Ποσό νέων εσόδων Amount of new revenue	SUP	SUP
Ποσό επαναλαμβανόμενων εσόδων Amount of recurring revenue	SUP	SUP
Κέρδος ανά πελάτη Profit by customer	SUP	SUP
Αριθμός πωλήσεων Number of sales made	SUP	SUP
Εξατομικευμένες αναφορές Customizable reports	SUP	SUP



Φροντίδα Πελατών - Customer Service		
Υποστήριξη τηλεφωνικού κέντρου Telephony integration	SUP	NS
Υποστήριξη πελατών μέσω διαδικτύου Web self-service	MOD	MOD
Βαθμός ικανοποίησης πελατών Customer satisfaction level	MOD	SUP
Χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών Complaint time-to-resolution	SUP	MOD
Λειτουργίες Μάρκετινγκ - Marketing Functionality		
Εκστρατείες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου Email campaign generation and tracking	SUP	SUP
Διαχείριση εκστρατειών μάρκετινγκ Campaign management	SUP	SUP
Αυτόματη απάντηση μηνυμάτων Auto response Email	SUP	SUP
Διαχείριση και κατηγοριοποίηση λίστας επαφών List segmentation and management	SUP	SUP
Αριθμός εκστρατειών Number of campaigns	SUP	SUP
Αριθμός ανταποκρινόμενων πελατών Number of responses by campaign	SUP	SUP
Αριθμός αγορών, σχετικές με την εκστρατεία Number of purchases by campaign	SUP	SUP
Έσοδα που προκύπτουν από τις εκστρατείες Revenue generated by campaign	SUP	SUP
Κόστος εκστρατειών Cost per campaign	SUP	SUP
Αριθμός νέων πελατών που προέκυψαν από την εκστρατεία Number of new customers acquired by campaign	SUP	SUP
Εξατομικευμένες αναφορές Customizable reports	SUP	SUP
Χρηστικότητα - User Functionality		
Υποστήριξη Ελληνικών - Αγγλικών Language support for English - Greek	SUP	SUP
Δυνατότητα λειτουργίας μέσω διαδικτύου Web Interface	SUP	SUP
Πρόσβαση στην βάση δεδομένων μέσω Database and application access via Web interface	SUP	SUP
Εξατομίκευση της διεπιφάνειας του χρήστη Customizable user interface	CST	CST
Υποστήριξη και Βοήθεια Keyword searchable online help	SUP	SUP



Διασύνδεση με πληροφοριακά συστήματα - Integration/Interface Support		
Διασύνδεση με σύστημα ERP Prebuilt interface to ERP	SUP	SUP
Συνεργασίας με MS Outlook/Office/Excel/Access Integration with MS Outlook/Office/Excel/Access	SUP	SUP
Αρχιτεκτονική - Architecture		
Τεχνολογία ασύρματης σύνδεσης Wireless technology support	SUP	SUP
Υποστήριξη διασύνδεσης τοπικού δικτύου Network support-PC LAN Server	SUP	SUP
Λειτουργικό σύστημα MS Windows 98/2000/XP/Vista	SUP	SUP
Ασφάλεια - Security		
Ασφαλής επικοινωνία μεταξύ καταστημάτων και κεντρικών γραφείων Secure communications between front and back office	SUP	SUP
Ασφαλής επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο μέσω προσωπικού δικτύου ή διαδικτύου Secure real-time communications (e.g. VPN over internet and private line)	SUP	SUP
Κωδικοποίηση ευαίσθητων δεδομένων πελατών Customer's sensitive data encryption	SUP	SUP
Γενικά στοιχεία - General		
Υποστήριξη όλο το 24ώρο 24 x 7 support	SUP	SUP
Μία άδεια χρήσης λογισμικού ανά τοποθεσία (κατάστημα) One software license per location (store)	SUP	SUP

31.7 Στάδιο 7^ο : Αξιολόγηση τελικής λύσης

Βασιζόμενοι στην πολυετή εμπειρία και τεχνογνωσία των δύο εταιριών πληροφορικής Entersoft και Aloha, αφού και οι δύο είναι από τις πρωτοπόρες εταιρίες στην Ελλάδα και Αμερική αντίστοιχα με μεγάλη ποικιλία πελατών, είναι σίγουρο πως οι απαιτήσεις σε functionality υπερκαλύπτονται.

Αξιολογώντας λοιπόν την ικανοποίηση των λειτουργικών απαιτήσεων, με βάση τον προηγούμενο πίνακα και την βαρύτητα που έχει θέσει για την κάθε λειτουργία, η εταιρία αποφάσισε ότι θα στηριχθεί στα ήδη εγκατεστημένα πληροφοριακά της συστήματα και θα επενδύσει στην ανάπτυξη και τροποποίηση αυτών, επιλέγοντας την δεύτερη λύση. Αυτή επαναλαμβάνουμε ότι αφορά στην αγορά του Loyalty module της Aloha με παράλληλη εκμετάλλευση των λειτουργιών του υφιστάμενου συστήματος ERP ώστε να υποστηρίζει βασικές λειτουργίες ενός προγράμματος CRM. Τέτοιες λειτουργίες αφορούν κυρίως εξειδικευμένες αναφορές (reporting) και εξόρυξη δεδομένων, επιπλέον διαχείριση επαφών και υποστήριξη λογιστικών λειτουργιών.



Στο παρόν στάδιο (7^ο) γίνεται η αξιολόγηση της τελική λύσης από πλευράς κόστους της επένδυσης. Στο κόστος προφανώς υπολογίζονται το αρχικό κόστος εγκατάστασης ή αγοράς των απαιτούμενων modules, αλλά και επιπλέον κόστη λειτουργίας, συντήρησης, εκπαίδευσης και τυχόν μηνιαίες ή ετήσιες συνδρομές σε υπηρεσίες. Σημαντικό στοιχείο στο στάδιο αυτό είναι ο έλεγχος για το κατά πόσο ικανοποιούνται οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρία σε προηγούμενο στάδιο. Οποιοδήποτε επένδυση προϋποθέτει συγκεκριμένα κόστη αλλά προφανώς γίνεται διότι από αυτήν αναμένονται και συγκεκριμένα οφέλη, ποσοτικά και ποιοτικά. Στην συγκεκριμένη επένδυση τα αναμενόμενα οφέλη είναι περισσότερα ποιοτικά αφού αφορούν την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και την ενίσχυση του όλου σκεπτικού γύρω από το brand name των Costa Coffee. Φυσικό επακόλουθο όμως είναι και τα ποσοτικά οφέλη, όπως η αύξηση των πωλήσεων και των τζίρων των καταστημάτων. Έτσι σε αυτό το στάδιο κύριος στόχος είναι η ανάλυση κόστους-ωφελειών (cost-benefit analysis) αφού σε αυτή θα στηριχθούν οι μελλοντικές αποφάσεις για το έργο.

31.7.1 Ανάλυση Κόστους-Ωφελειών (Cost-Benefit Analysis)

Τα βασικά μεγέθη ενός επενδυτικού σχεδίου είναι το κόστος (έξοδα) και οι ωφέλειες (έσοδα). Το κόστος ενός σχεδίου επένδυσης είτε είναι εύκολα μετρήσιμο και ορατό (άμεσο κόστος) είτε δεν είναι εύκολο να γίνει η αποτίμηση του οπότε ορίζεται ως έμμεσο κόστος. Οι επιπτώσεις της επένδυσης, πέραν του άμεσου κόστους που αναφέρθηκε, αναλύονται και σε μη μετρήσιμα στις περισσότερες περιπτώσεις μεγέθη, όπως είναι η αλλοίωση του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος ή η υποβάθμιση του κ.α.. Οι επιπτώσεις αυτές συγκαταλέγονται στο λεγόμενο έμμεσο κόστος της επένδυσης.

Ο διαχωρισμός των ωφελειών της επένδυσης γίνεται επίσης σε άμεσες και έμμεσες. Οι άμεσες ωφέλειες προσδιορίζονται από το σύνολο των εσόδων της επένδυσης (εισροές) που προκύπτουν από την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών, που με την σειρά τους είναι αποτέλεσμα της υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου. Οι έμμεσες ωφέλειες της επένδυσης μπορεί να μην είναι άμεσα αντιληπτές, αλλά δεν παύουν να είναι εξίσου σημαντικές. Τέτοιες μπορεί να είναι κοινωνικές ωφέλειες, ενίσχυση της επενδυτικής ψυχολογίας για την υλοποίηση και άλλων επενδύσεων, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και προτίμησης από τους πελάτες και η ενίσχυση της εταιρικής εικόνας.

Στην συνέχεια ακολουθεί μια πρώτη προσέγγιση στην ανάλυση κόστους – ωφελειών (Cost-Benefit Analysis) για δύο ξεχωριστές προτάσεις που αφορούν στην αναπροσαρμογή και εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων της Greek Coffee Company και κατ' επέκταση και των υποκαταστημάτων της Costa Coffee. Ένας από τους κύριους στόχους της αναπροσαρμογής αυτής είναι η εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων της εταιρίας (CRM) το οποίο θα είναι σε θέση να επικοινωνεί και να συλλειτουργεί άψογα με τα υπόλοιπα πληροφοριακά υποσυστήματα, με κυριότερα από αυτά το ERP και την βάση δεδομένων. Επιπλέον προβλέπεται και η εγκατάσταση ενός επιπλέον Loyalty module της Aloha, στα υφιστάμενα και νέα POS των καταστημάτων.

Όπως έχουμε αναφέρει, από την επένδυση αυτή αναμένονται σημαντικά ποιοτικά και ποσοτικά οφέλη και γενικότερη βελτίωση της λειτουργικότητας και απόδοσης όλων των τμημάτων της εταιρίας. Στόχος είναι ο υψηλός δείκτης απόδοσης της επένδυσης



(ROI) και η γρήγορη απόσβεση της μέσω ενός επιτυχημένου στρατηγικού πλάνου που θα υποστηρίζεται από την ολοκληρωμένη λειτουργία των συστημάτων αυτών.

Μελέτη πρώτης περίπτωσης

Η πρώτη προτεινόμενη περίπτωση αφορά στην ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών και πληροφοριακών συστημάτων από την ελληνική εταιρία πληροφορικής Entersoft. Συγκεκριμένα, πέραν του ERP συστήματος το οποίο είναι ήδη εγκατεστημένο στην Greek Coffee Company, προτείνεται η εφαρμογή και του CRM συστήματος, ή συγκεκριμένων modules αυτού, με παράλληλη εγκατάσταση και του νέου λογισμικού για τα POS των καταστημάτων, το οποίο αποτελεί και αυτό προϊόν ανάπτυξης της Entersoft.

Άμεσα και έμμεσα κόστη	Συνολικά οφέλη
<ul style="list-style-type: none">▪ Κόστος αγοράς του λογισμικού Entersoft POS (one-off).▪ Κόστος αγοράς ολοκληρωμένου πακέτου Entersoft CRM ή μεμονωμένων modules.▪ Κόστος συντήρησης του συστήματος.▪ Κόστος μίας άδειας χρήσης λογισμικού για κάθε νέο κατάστημα (user license).▪ Κόστος επιπλέον προσωπικού για διαχείρισης και αξιοποίηση του συστήματος CRM και της βάσης δεδομένων.	<ul style="list-style-type: none">▪ Πλήρης συμβατότητα και επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους πληροφοριακών συστημάτων.▪ Κοινή βάση δεδομένων για όλα τα συστήματα.▪ Περιορισμός των vendors σε ένα εγχώριο.▪ Εκμετάλλευση της υπάρχουσας βάσης δεδομένων και του ERP.▪ Συνολικές εκπτώσεις από την Entersoft.▪ Κάθε customization του συστήματος θα είναι άμεσα συμβατό με όλα τα επιμέρους συστήματα.▪ Άμεση υποστήριξη από την Entersoft σε όλα τα επίπεδα.▪ Εξασφαλισμένες δυνατότητες σταδιακής κλιμακοποίησης (scalability)▪ Ισχυρές web based εφαρμογές και δυνατότητες.

Μελέτη δεύτερης περίπτωσης

Η δεύτερη πρόταση αφορά στην εκμετάλλευση του ήδη εγκατεστημένου hardware και software. Συγκεκριμένα μελετάται η περίπτωση όπου παραμένει η χρήση των POS της αμερικάνικης εταιρίας πληροφορικής Aloha, με το εγκατεστημένο λογισμικό τους. Η μόνη αλλαγή στα POS αφορά στην αγορά και εγκατάσταση ενός επιπλέον module, το οποίο θα υποστηρίζει και θα διαχειρίζεται το Loyalty scheme που θα εφαρμοστεί. Επιπλέον το ERP σύστημα της Entersoft εξακολουθεί να αποτελεί τον πυρήνα του πληροφοριακού συστήματος, με πρόταση εφαρμογής και ανάπτυξης συγκεκριμένων λειτουργιών CRM. Σε αυτή την περίπτωση όμως στόχος είναι η ανάπτυξη μίας αρχιτεκτονικής που θα υποστηρίζει την συνεχή επικοινωνία μεταξύ



όλων των διαφορετικών συστημάτων και θα αποδίδει εκμεταλλεύσιμες πληροφορίες, διοχετεύοντας αυτές σε όλα τα τμήματα της εταιρίας.

Άμεσα και έμμεσα κόστη	Συνολικά οφέλη
<ul style="list-style-type: none">▪ Κόστος αγοράς Loyalty module της Aloha.▪ Κόστος συντήρησης του συστήματος.▪ Κόστος άδειας χρήσης λογισμικού για κάθε νέο κατάστημα (user license). (per store per month)▪ Κόστος επιπλέον προσωπικού για διαχείρισης και αξιοποίηση του συστήματος CRM και της βάσης δεδομένων.	<ul style="list-style-type: none">▪ Μικρότερο κόστος αρχικής επένδυσης.▪ Τα υφιστάμενα POS είναι αξιόπιστα και δοκιμασμένα.▪ Τήρηση αυτόνομων βάσεων δεδομένων με δυνατότητες ανταλλαγής δεδομένων.▪ Εκμετάλλευση της υπάρχουσας πληροφοριακής αρχιτεκτονικής.▪ Εκμετάλλευση της υπάρχουσας βάσης δεδομένων και του ERP.

31.7.2 Γενική ανάλυση κόστους

Όπως έχουμε αναφέρει η Greek Coffee Company, κυρίως για λόγους κόστους και συμβατότητας των πληροφοριακών συστημάτων της, προκειμένου να εφαρμόσει το υβριδικό σύστημα CRM-Loyalty επέλεξε να αγοράσει το Loyalty module της Aloha και να το εγκαταστήσει στα POS των καταστημάτων της. Επιπλέον, εκμεταλλεύομενη το ήδη εγκατεστημένο σύστημα ERP της Entersoft και την αρχιτεκτονική επικοινωνίας μεταξύ των καταστημάτων (front office) και του κεντρικού συστήματος (back office) σκοπεύει να υποστηρίξει την όλη στρατηγική με συγκεκριμένες λειτουργίες CRM. Αυτό θα γίνει μέσα από το ήδη εγκατεστημένο module του ERP, «Εμπορική Πολιτική».

Μετά από αξιολόγηση του Entersoft CRM, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι σε αυτή την φάση ότι η αγορά ξεχωριστού software CRM δεν ήταν αναγκαία για την εκτέλεση και διαχείριση του Loyalty scheme. Το Entersoft CRM αποτελεί ένα πολύ ισχυρό και ολοκληρωμένο εργαλείο διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, παρόλα αυτά οι λειτουργίες του αφορούν κυρίως την αντιστοιχία πόρων με εργασίες (tasks and resource management). Το σύστημα ERP είναι σε θέση να διαχειριστεί λειτουργίες όπως στρατηγική πωλήσεων, επεξεργασία δεδομένων, εξειδικευμένο reporting και παρακολούθηση εκστρατειών. Έτσι θα δοθεί περισσότερη σημασία στην ενσωμάτωση και επικοινωνία των δύο ξεχωριστών βάσεων δεδομένων και στην μεταξύ του επικοινωνία και ανταλλαγή δεδομένων.

Έχουμε αναφέρει ότι πρόκειται να τηρούνται δύο ξεχωριστές βάσης δεδομένων, μία αποκλειστικά για το Loyalty scheme και ακόμα μία που ήδη υπάρχει και αφορά στο σύστημα ERP και τις συναλλαγές που γίνονται καθημερινά στα καταστήματα. Προφανώς προβλέπεται η δυνατότητα επικοινωνίας των δύο βάσεων και η ανταλλαγή



δεδομένων. Αυτό θα γίνει χωρίς επιπλέον κόστος αφού το τμήμα πληροφορική της εταιρίας έχει την τεχνογνωσία για την υλοποίηση του.

Κόστος Loyalty module για τα POS των καταστημάτων

Η αγορά του Loyalty module της Aloha υπολογίζεται ότι θα κοστίσει από €5.000-10.000, μόνο για το software. Το κόστος αυτό είναι one-off και ανεξάρτητο από τις άδειες χρήσης και το πλήθος των καταστημάτων.

Αντιθέτως το κόστος άδειας χρήσης (user license) κυμάνετε μεταξύ €50 έως €80 για κάθε κατάστημα, κάθε μήνα (per store/per month). Το κόστος αυτό ενδέχεται να είναι και χαμηλότερο μετά από συμφωνία μεταξύ της Aloha και της Greek Coffee Company, νοούμενου ότι η δεύτερη ήδη προμηθεύεται το software και hardware των POS, από την πρώτη. Η στρατηγική ανάπτυξης της Greek Coffee Company προβλέπει την δημιουργία 10-12 νέων καταστημάτων στον ελληνικό χώρο, μέσα στο επόμενο έτος. Ήδη λειτουργούν έντεκα καταστήματα στην Αττική και το πλάνο ανάπτυξης είναι τουλάχιστον 5ετές. Έτσι λοιπόν στα επόμενα έτη ο αριθμός των καταστημάτων αυξάνεται σημαντικά. Αυτό αποτελεί και το κύριο επιχείρημα για την εξασφάλιση χαμηλότερου λειτουργικού κόστους από την Aloha.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι γενικά σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, εφαρμόζεται και μία διαφορετική μέθοδος κοστολόγησης. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει ένα σταθερό αρχικό κόστος για την εφαρμογή του Loyalty module σε κάθε νέο κατάστημα και δεν περιλαμβάνει επιπλέον μηνιαίο κόστος άδειας χρήσης.

Η εταιρία δεν έχει καταλήξει ακόμα με ποιον τρόπο θα γίνει η κοστολόγηση, διότι αυτό προφανώς εξαρτάται ουσιαστικά από τον παροχέα του λογισμικού, δηλαδή την Aloha.

Παρόλα αυτά στην συνέχεια θα γίνει μία σύντομη ανάλυση με βάση την πρώτη περίπτωση κοστολόγησης, που περιλαμβάνει ένα αρχικό (one-off) κόστος και μηνιαίο κόστος άδειας χρήσης στα καταστήματα.

- Όπως αναφέραμε το αρχικό κόστος είναι της τάξης: €5-10.000. Στο κόστος αυτό περιλαμβάνονται και τα τυχόν επιπλέον έξοδα κατά την εφαρμογή του module.
- Το μηνιαίο κόστος άδειας χρήσης υπολογίζεται: €50-80 (per store/per month), το κόστος αυτό εσκεμμένα επιλέγεται σχετικά μεγάλο προκειμένου να καλύψει worst case scenario.
- Το περιθώριο κέρδους της εταιρίας είναι καθορισμένο: 10-25% του τζίρου των καταστημάτων.



Ανάλυση νεκρού σημείου

Με αυτά τα δεδομένα μπορούμε να κάνουμε μία εκτίμηση για το οικονομικό όφελος που θα πρέπει να αποδίδει η επένδυση, ώστε να καλύπτονται τα λειτουργικά κόστη αλλά και το καθορισμένο περιθώριο κέρδους. Αυτό δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι το όφελος δεν μπορεί και δεν αναμένεται να είναι πολύ μεγαλύτερο, για αυτό φυσικά και γίνεται η επένδυση. Αυτό που υπολογίζεται είναι κάτι αντίστοιχο του νεκρού σημείου (break-even point).

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι εκτός από το λειτουργικό κόστος και το κέρδος, υπάρχει ακόμα ένας παράγοντας που πρέπει να υπολογιστεί. Αυτός είναι η έκπτωση που θα γίνεται στα μέλη του Loyalty scheme και κατόχους της Costa Card. Η έκπτωση αυτή πιθανόν να αφορά συγκεκριμένα ήδη ή συναλλαγές, παρόλα αυτά στον υπολογισμό του break-even θεωρούμε ότι είναι σταθερή στο 20%.

Όσο για το σταθερό αρχικό κόστος της επένδυσης, αυτό δεν περιλαμβάνεται στον υπολογισμό διότι θα αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της εταιρίας, του οποίου η απόσβεση υπολογίζεται μέσω του λογισμικού του συστήματος. Το κόστος αυτό είναι μικρό και η απόσβεση του προβλέπεται να γίνει πολύ γρήγορα, αν λάβουμε υπόψη και τον συνεχή αυξανόμενο αριθμό των νέων καταστημάτων.

Έτσι λοιπόν αυτό που πρέπει να υπολογίσουμε είναι, πόσες επιπλέον πωλήσεις θα πρέπει να γίνονται σε κάθε κατάστημα προκειμένου να το Loyalty scheme να επιβιώνει και να είναι κερδοφόρο.

Θεωρούμε 20% σταθερό κέρδος της εταιρίας, 20% σταθερή έκπτωση των πελατών και κόστος άδειας χρήσης €80/per store/per month. Με αυτά τα δεδομένα καταλήγουμε στο ότι θα πρέπει να γίνονται επιπλέον πωλήσεις αξίας €112 κάθε μήνα σε κάθε κατάστημα. Αυτό μεταφράζεται σε επιπλέον πώληση 28 μεσαίων cappuccino (χειμερινοί μήνες) ή 28 κανονικών Freddo cappuccino (καλοκαιρινοί μήνες) κάθε μήνα.

Τονίζεται ότι το ποσό αυτό υπολογίζεται απλά και μόνο σαν τάξη μεγέθους και δεν είναι δεσμευτικό. Αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι δεν πρέπει να είναι μικρότερο, διότι έτσι η επένδυση δεν θα είναι βιώσιμη. Προφανώς τα αναμενόμενα οικονομικά αλλά και κοινωνικά οφέλη είναι πολύ μεγαλύτερα για την εταιρία και το brand name των Costa Coffee.



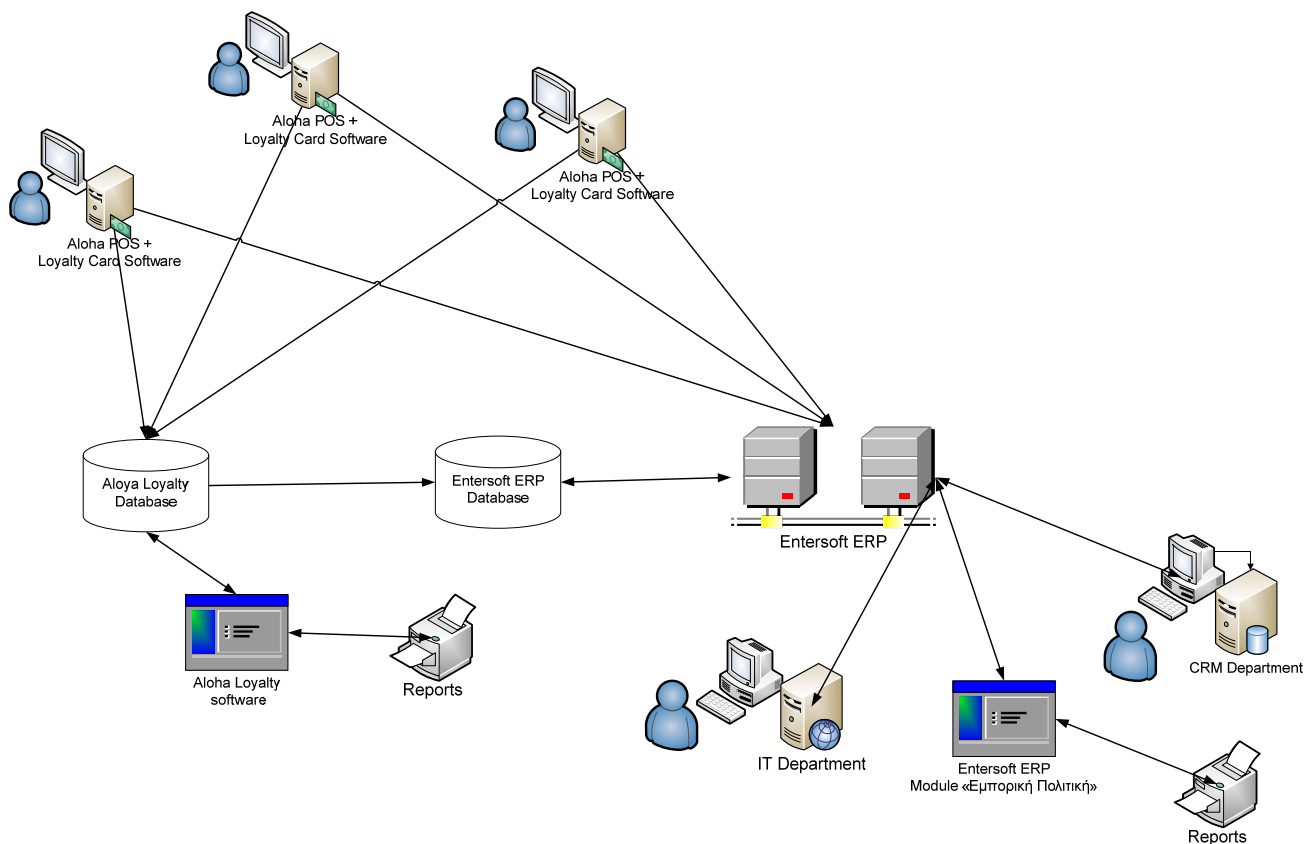
31.8 Στάδιο 8^ο : Εφαρμογή λύσης

Στο τελικό στάδιο (8^ο) αφορά στην εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης και γίνεται μια εκτίμηση για την περίοδο εφαρμογής και ελέγχου του συστήματος, πριν αυτό τεθεί σε πλήρη λειτουργία σε όλα τα επιμέρους καταστήματα. Παράλληλα επιδιώκεται να γίνει και μία πρόβλεψη για τον αναμενόμενο βαθμό απόδοσης της επένδυσης (ROI). Ωστόσο αυτό είναι σχετικά δύσκολο να υπολογισθεί σε τέτοιου είδους επενδύσεις, διότι ενώ είναι εύκολο να υπολογίσει κάποιος το κόστος της επένδυσης, είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά το παραγόμενο όφελος αν αυτό είναι περισσότερο ποιοτικό παρά οικονομικό.

Μετά από την λειτουργική αξιολόγηση και αξιολόγηση του κόστους επένδυσης, η εταιρία κατέληξε στην εφαρμογή της δεύτερης προτεινόμενης λύσης. Η λύση αυτή όπως έχουμε περιγράψει, εκμεταλλεύεται το ήδη εγκατεστημένο software και hardware που βρίσκεται στα POS των καταστημάτων, απαιτώντας μόνο την αγορά ενός επιπλέον module από την Aloha προκειμένου να καλύψει τις λειτουργικές ανάγκες του Loyalty scheme. Οι λειτουργίες του CRM θα εκτελούνται μέσω του συστήματος ERP, της εταιρίας Entersoft, το οποίο βρίσκεται εγκατεστημένο στο back office της Greek Coffee Company. Συγκεκριμένα θα χρησιμοποιηθεί το module «Εμπορική Πωλήσεων» που περιλαμβάνεται στο ERP.

Επειδή ακριβώς τα πληροφοριακά συστήματα των δύο ξεχωριστών εταιριών πληροφορικής επικοινωνούν ήδη μεταξύ τους και σε αυτά στηρίζεται η όλη αρχιτεκτονική, οι επιπλέον προσθήκες και αλλαγές θα είναι περιορισμένες και η παραμετροποίηση ελάχιστη. Η βασική αλλαγή αφορά στην τήρηση μιας ξεχωριστής βάσης δεδομένων αποκλειστικά για το πρόγραμμα Loyalty η οποία θα βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τα POS των καταστημάτων. Τα POS ήδη επικοινωνούν με το κεντρικό σύστημα ERP της εταιρίας, όπου και τηρείται ξεχωριστή βάση δεδομένων για λογιστικούς σκοπούς και σκοπούς ασφάλειας και ελέγχου. Η επιπλέον αλλαγή στην αρχιτεκτονική των συστημάτων θα γίνει στο κομμάτι τις επικοινωνίας των δυο ξεχωριστών βάσεων δεδομένων και στην εισαγωγή δεδομένων από την βάση του Loyalty στο σύστημα ERP, αν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο. Προβλέπεται ότι αυτό θα αφορά κυρίως σκοπούς εξόρυξης δεδομένων και ειδικευμένο reporting, σε περιπτώσεις που δεν μπορεί να εκτελεσθεί από το νέο Loyalty module της Aloha που θα εγκατασταθεί στα POS των καταστημάτων.

Ένα γενικό διάγραμμα της αρχιτεκτονικής φαίνεται πιο κάτω.



Σχήμα 31.7-1 Γενική αρχιτεκτονική και διεπαφές πληροφοριακών συστημάτων

31.8.1 Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής

Όπως ήδη αναφέραμε, αυτό που προέχει προτού εγκατασταθεί οποιοδήποτε σύστημα CRM, είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ των σχέσεων, από πλευράς επιχείρησης καθώς επίσης και του πελατοκεντρικού προσανατολισμού.

Επιπρόσθετα το CRM αποτελεί ευρύτερη φιλοσοφία την οποία πρέπει να αποδεχτεί και να υποστηρίξει η ανώτατη διοίκηση. Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, η υποκίνηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, όσον αφορά στη συμπεριφορά του με τους πελάτες αλλά και στο χειρισμό του συστήματος. Επίσης η επιτυχής υλοποίηση ενός CRM εξαρτάται από την αποδοχή και εφαρμογή του από όλα τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με την τεχνολογία, η οποία αποτελεί το αναγκαίο εργαλείο για την υλοποίηση και υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης. Η συμμετοχή επιλεγμένων στελεχών της επιχείρησης στη διαδικασία επιλογής ενός συστήματος CRM εξασφαλίζει το σωστό καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα, προωθεί την συνεργασία και την αποδοχή του νέου συστήματος.



Μετά το στάδιο της οργανωτικής υποδομής και από τη στιγμή που θα καθορισθούν η ομάδα υλοποίησης του έργου και οι επιχειρηματικές ανάγκες, μπορεί να επιλεγεί το κατάλληλο software CRM, καθώς και να ορισθεί η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται προκειμένου να το υποστηρίξει.

Στάδια που είναι απαραίτητα για την επιλογή ενός κατάλληλου software:

- **Σωστή Πληροφόρηση - πρώτη ύλη του CRM**

Η δημιουργία και συντήρηση σχέσης με τον πελάτη βασίζεται στη σωστή και επαρκή πληροφόρηση για κάθε έναν ξεχωριστά. Αυτή η πληροφόρηση θα επιτρέψει:

- Το σωστό segmentation πάνω στο οποίο θα σχεδιαστεί το επιτυχημένο marketing mix.
- Την σωστή ανάλυση των αποτελεσμάτων από όλες τις τακτικές ενέργειες marketing .

Το software το οποίο θα επιλέξει η επιχείρηση θα έχει σαν στόχο την καταγραφή, ανάλυση και ανασυγκρότηση της πληροφόρησης με αποδέκτες τους ανθρώπους του μάρκετινγκ. Όσο αφορά στο πληροφόρηση είναι χρήσιμη, είναι αυτή που επιτρέπει τη λήψη σωστής απόφασης και για αυτό είναι σημαντική η καταγραφή και αξιολόγηση.

- **Ορισμός εταιρικής σφαιρικής στρατηγικής**

Το CRM χωρίζεται σε τρία τμήματα: το operational CRM (το λειτουργικό CRM το οποίο διαχειρίζεται παραγγελίες), το analytical CRM (το αναλυτικό CRM που έχει ως στόχο την υποστήριξη των αποφάσεων) και το interactive CRM (το CRM της αλληλεπίδρασης). Το τελευταίο που ονομάζεται και Front Office είναι αυτό που αναφέρεται στην σχέση με τους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Πλέον, υπάρχουν software που καλύπτουν ένα ή και περισσότερα τμήματα του CRM, αλλά πολύ δύσκολα να υπάρχουν όλα σε ένα, και αν υπάρχουν, θα είναι αρκετά δαπανηρό για την επιχείρηση να καταφύγει σε μία τέτοια λύση. Γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιο τομέα έχει περισσότερο ανάγκη: τον τομέα επαφής πριν την πώληση, την ίδια τη διαδικασία της πώλησης ή την μετά πώληση εξυπηρέτηση και επικοινωνία.

- **Συνεργασία με ειδικούς**

Η συνεργασία με εταιρίες συμβούλων CRM, βοηθάει τόσο στη δημιουργία στρατηγικής CRM όσο και στη σωστή επιλογή του software που πραγματικά χρειάζεται και την ενσωμάτωσή του με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα της εταιρίας.

Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί τι χρειάζεται από πλευράς τεχνολογικής υποδομής. Το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Call Center και τεχνολογία CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του κερδοφόρου πελάτη, απαιτείται ένα σύστημα Data Warehouse, που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη.



Επίσης, ένα σύστημα CRM χρειάζεται πραγματικού χρόνου (real time) οικονομικά στοιχεία, καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας, με άλλα λόγια ERP, για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Στη συνέχεια, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει φυσικά να υποστηρίζει το Internet ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με το πελάτη και να διαθέτει υψηλό βαθμό παραμετροποίησης και ικανότητα ολοκλήρωσης με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή και δομή μηχανογράφησης.

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

Το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη. Το τέταρτο στάδιο αφορά στη δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δε θα πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δε μπορεί να βρισκεται σε αυτό σε ολόκληρη βάση, οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δε μπορεί να βασίζεται μόνο σ' αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατό περισσότερα κανάλια επαφής με το πελάτη. Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση μιας λύσης CRM είναι η μηχανή των συναλλαγών. Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώρηση των στοιχείων των πελατών παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας, τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα.

Υλοποίηση και Εγκατάσταση του CRM συστήματος, Συνεχής υποστήριξη και συντήρηση του συστήματος: Για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους ανάλογους ελέγχους και τις απαραίτητες αλλαγές στα εργαλεία-εφαρμογές, έτσι ώστε η απόδοση του συστήματος να είναι επιθυμητή.



31.8.2 Ομάδα Διαχείρισης και ελέγχου του συστήματος

Για την υλοποίηση και διαχείριση του έργου εφαρμογής συστήματος CRM στην Greek Coffee Company και στα καταστήματα των Costa Coffee, απαιτείται η σύνθεση μίας ξεχωριστής ομάδας, η οποία είναι υπεύθυνη για τη συντήρηση, την διαχείριση και την ανάπτυξη αλλαγών και γενικότερα για την διατήρηση σε καλή λειτουργία όλων των επιμέρους εφαρμογών οι οποίες θεωρούνται από την εταιρία ως critical systems. Επίσης, η ομάδα (μελλοντικά το τμήμα) αυτή είναι υπεύθυνη για τη επικοινωνία με τους προμηθευτές των λογισμικών/hardware και τα συμβόλαια συντήρησης που υπάρχουν με καθένα από αυτούς. Η εταιρείες προμήθειας των λογισμικών/hardware ενεργούν ενίοτε και ως σύμβουλοι πάνω στο αντικείμενο στο οποίο εξειδικεύονται με την έννοια ότι γνωρίζουν τις νέες δυνατότητες και μπορούν να προτείνουν τρόπους εκμετάλλευσής τους. Τέλος, η ομάδα είναι υπεύθυνη για την συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση του έργου, αφού, όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, η υλοποίηση ενός CRM συστήματος είναι μια δυναμική διαδικασία και δεν σταματά απλά με την εγκατάσταση ενός software.

Σημαντικές προϋποθέσεις που έπρεπε να συντρέχουν, ώστε να υλοποιηθεί το σύστημα

Η κυριότερη προϋπόθεση για να υλοποιηθεί μια εταιρία ένα σύστημα CRM, είναι να έχει υιοθετήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία [Bhattacharjee, 2001]. Η αλλαγή νοοτροπίας είναι η σημαντικότερη αλλαγή. Απαιτείται επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής και της φιλοσοφίας που διέπει μια επιχείρηση προκειμένου να υλοποιηθεί ένα σύστημα CRM. Η Greek Coffee Company τοποθετεί τους πελάτες της στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων της και επιδιώκει τη διαχείριση των σχέσεων με αυτούς, προκειμένου να αυξήσει την κερδοφορία της.

Αφού είχε υιοθετηθεί η παραπάνω φιλοσοφία, η εταιρία αναγνώρισε την ανάγκη να λύσει «τέτοιου είδους» προβλήματα σε όλα της τα επίπεδα και κυριότερα στα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης.

Δυστυχώς, πολύ σύνηθες είναι μια εταιρεία να έχει αναγνωρίσει κάποιο ή κάποια από τα προβλήματα που το CRM προσπαθεί να επιλύσει και να «νοιώθει» την ανάγκη να τα επιλύσει αλλά να μην μπορεί να τα κατονομάσει /κατηγοριοποιήσει έτσι ώστε να μπορεί να τα αντιμετωπίσει ομαδοποιημένα μέσα από ένα σύστημα και μια πολιτική. Αυτό οφείλεται τις περισσότερες φορές σε ελλιπή εκπαίδευση προσωπικού και είναι αρκετά συνηθισμένο φαινόμενο για τη χώρα μας.

Η Greek Coffee Company έχει κατανοήσει γιατί χρειάζεται να εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα και πώς αυτό θα βοηθήσει στην επίλυση των προβλημάτων. Και αυτό έχει συμβεί σε όλα τα επίπεδα από τη διοίκηση μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο καθώς είναι αναγκαία τόσο η συνεχής υποστήριξη της διοίκησης στο έργο και στην πολιτική που το CRM επιτάσσει, όσο και η κατανόηση από πλευράς κάθε υπαλλήλου του γιατί πρέπει να διαφοροποιήσει τον τρόπο εργασίας και σκέψης του με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των καλύτερων πελατών.

Η επίτευξη της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη απαιτεί στρατηγικές επενδύσεις σε συνδυασμό με μια οργανωτική αναδόμηση. Στρατηγική επένδυση σημαίνει τη δέσμευση πόρων στις περιοχές εκείνες που θα εξασφαλίσουν πρωταρχικά σε μια



εταιρία τη μέγιστη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της, θέτοντας τη μείωση του κόστους σε δεύτερη μοίρα. Ορισμένες από αυτές τις περιοχές περιλαμβάνουν την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού και την εκπαίδευσή του. Η οργανωτική αναδόμηση κρίνεται απαραίτητη τη στιγμή που οι παραδοσιακοί φραγμοί απομονώνουν τα τμήματα μιας εταιρίας και εμποδίζουν τη συνεργασία που θα πετύχει την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Συνοπτικά οι προϋποθέσεις που συνέτρεχαν πριν από την υλοποίηση και επιλογή ενός CRM συστήματος ήταν:

- Η βαθιά κατανόηση των προβλημάτων και των αναγκών της εταιρείας.
- Η διάθεση για επίλυση αυτών και η ετοιμότητα της εταιρίας για αλλαγές τόσο σε δομές όσο και σε διαδικασίες αλλά βασικότερα στον τρόπο σκέψης και αντιμετώπισης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και του «παραδοσιακού» τρόπου εργασίας.
- Η καταγραφή των στόχων από την εγκατάσταση του CRM .
- Η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού τόσο για τα προβλήματα όσο και για τις διαθέσιμες λύσεις .
- Η συνεχής και έμπρακτη υποστήριξη της διοίκησης στο έργο και τις πολιτικές που το CRM επιτάσσει .

Τα στάδια εφαρμογής που προβλέπεται να ακολουθηθούν.

Η υλοποίηση του έργου στην Greek Coffee Company προβλέπεται να πραγματοποιηθεί σε δύο επίπεδα.

1^ο επίπεδο: Στάδιο έργου υλοποίησης των συστημάτων CRM .

2^ο επίπεδο: Στάδια εφαρμογής των πολιτικών και φιλοσοφίας CRM .

Τα στάδια του έργου υλοποίησης των συστημάτων CRM είναι σε γενικές γραμμές τα εξής:

- Αναγνώριση προβλημάτων και ομαδοποίηση αυτών κάτω από θεματικές ενότητες από ειδικά συγκροτημένη ομάδα.
- Ανάλυση αναγκών κάθε τμήματος και των διαδικασιών που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη (Needs Analysis) .
- Επιλογή προμηθευτή (Vendor Selection) .
- Μοντελοποίηση οργανισμού και βασικών χαρακτηριστικών και τεχνικών διασύνδεσης συστημάτων .
- Καθορισμός προτεραιοτήτων υλοποίησης (Process Prioritization) .
- Σταδιακή μοντελοποίηση διαδικασιών, παραμετροποίηση εφαρμογών και υλοποίηση διασυνδέσεων μεταξύ εφαρμογών .
- Πιλοτική υλοποίηση επιλεγμένων διαδικασιών και από συγκεκριμένα κανάλια επαφής με τον πελάτη και έγκριση αυτών (Testing Phase) .
- Εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού σταδιακά ανά τμήμα .



- Σταδιακή εφαρμογή και διαρκής βελτίωση σε όλα τα κανάλια, τμήματα και διαδικασίες της εταιρείας .
- Αποδοχή ανά τμήμα και διαδικασία που ολοκληρώνεται τόσο από τους διαχειριστές των συστημάτων αλλά κυρίως από τους τελικούς χρήστες .

Τα βασικά στάδια εφαρμογής της πολιτικής και φιλοσοφίας του CRM είναι γενικά τα εξής::

Στάδιο 1^ο: Η βελτίωση των διαδικασιών με σκοπό α) την βελτίωσή της ταχύτητας και ευκολίας εξυπηρέτησης όλων των πελατών και β) της συλλογής όσο το δυνατόν περισσότερων στοιχείων (ανάπτυξη μετρικών μεγεθών) για τους πελάτες και τις διαδικασίες.

Στάδιο 2^ο: Ο διαχωρισμός της πελατειακής βάσης σε ξεκάθαρες κατηγορίες με βάση θεσπισμένα κριτήρια βαθμολόγησης πελατών και αναγκών (ανάπτυξη προφίλ).

Στάδιο 3^ο: Η έναρξη επικοινωνίας με κάθε έναν από τους πελάτες, με εξειδικευμένες προσφορές ανάλογα το προφίλ αλλά και τις συγκεκριμένες προτιμήσεις του κάθε πελάτη.

Εκπαίδευση προσωπικού

Η κατανόηση της σπουδαιότητας της εκπαίδευσης είναι ένα σημείο που έχει αναγνωρίσει η Greek Coffee Company και στο οποίο δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα. Για το λόγο αυτό έχει ιδρύσει και την «Costa Coffee Academy» στοχεύοντας στην εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση, παρέχοντας στους υπαλλήλους των καταστημάτων της (baristas) του εκπαίδευση που καλύπτει απόλυτα τις ανάγκες τους και συμφωνεί με τις αξίες και την κουλτούρα των Costa Coffee. Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, θα συμβάλει στην ουσιαστική αναβάθμιση της απόδοσής του και κατ' επέκταση στην επίτευξη των άμεσων αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρίας. Όπως προαναφέρθηκε, μια από τις φάσεις υλοποίησης του έργου ήταν και η εκπαίδευση του προσωπικού. Για κάθε διαδικασία χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα εγχειρίδια μέχρι και σε επίπεδο ρόλου χρήστη τα οποία περιέγραφαν αναλυτικά και με εικόνες τις κινήσεις που κάθε χρήστης έπρεπε να πραγματοποιήσει στο νέο σύστημα και δινόταν μια επεξήγηση για την αλλαγή αν κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται από δύο άτομα κάθε φορά όπου ένα άτομο ήταν από τον σύμβουλο του λογισμικού και το άλλο ήταν ο εκάστοτε υπεύθυνος κάθε τμήματος και καταστήματος (key user) ο οποίος είχε συμμετάσχει ενεργά στον σχεδιασμό των διαδικασιών στο σύστημα. Με τον τρόπο αυτό επιτεύχθηκε ταυτόχρονα μεταδοτικότητα και εμπιστοσύνη στο σύστημα.



31.8.3 Η απόδοση της επένδυσης (ROI)

Οι επιχειρηματίες απαιτούν μία λύση που να προσφέρει απόδοση της επένδυσης (return on investment) και χαμηλό συνολικό κόστος λειτουργίας (total cost of ownership). Το TCO είναι ο δείκτης που μετρά όχι μόνο το αρχικό κόστος κτήσης αλλά και τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση στα επόμενα χρόνια. Όμως οι μετρήσεις δεν είναι και τόσο εύκολη υπόθεση, αφού πραγματοποιούνται σε μια σειρά από δείκτες και σε ένα βάθος χρόνου και τα αποτελέσματα συνήθως συνοψίζονται στο συντελεστή Internal Rate of Return (έσοδα κατόπιν απόσβεσης της δαπάνης). Επιπλέον, είναι γνωστό διεθνώς ότι είναι πολύ δύσκολο να μετρήσεις την απόδοση ενός συστήματος CRM, καθώς πολλά, αλλά όχι όλα, από τα οφέλη του δεν είναι άμεσα μετρήσιμα, έτσι χάνεται ένα μέρος της πραγματικής απόδοσης της επένδυσης (ROI).

Γενικότερα, το CRM δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία, να παρέχει προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Κάθε επικοινωνία του πελάτη με την εταιρία καταγράφεται στο λογισμικό CRM δίνοντας. Ο υπάλληλος που εξυπηρετεί τον πελάτη γνωρίζει το ιστορικό των συναλλαγών του στα καταστήματα έτσι και είναι σε θέση να προτείνει στον πελάτη τα προϊόντα εκείνα που καλύπτουν απόλυτα τις ανάγκες του. Ταυτόχρονα, το CRM δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να ακολουθούν συγκεκριμένα σενάρια στην εξυπηρέτηση των πελατών, διασφαλίζοντας την παροχή ενιαίας εξυπηρέτησης και την αποφυγή λαθών στην πληροφόρηση που δίνεται.

Πράγματι, η αγορά των συστημάτων CRM (Customer Relationship Management) τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ κινείται ανοδικά τα τελευταία χρόνια. Όμως παρά τις προσδοκίες των στελεχών, οι περισσότερες εφαρμογές CRM δεν φαίνεται να πραγματοποιούν τους στόχους απόδοσης που επιζητά από αυτές η διοίκηση. Έτσι, οι έρευνες που έχουν γίνει σε διάφορες χώρες παρουσιάζουν μία απογοητευτική πραγματικότητα, καθόσον έως και το 70% των προσπαθειών υλοποίησης εφαρμογών CRM αποτυγχάνουν να βελτιώσουν την απόδοση των χρηστών ή της επιχείρησης. Βασική αιτία αυτής της κατάστασης είναι η μη-αποδοχή (απόρριψη) των συστημάτων CRM από τους χρήστες. Τι μπορεί τότε να κάνει η διοίκηση προκειμένου να υλοποιήσει επιτυχώς μία εφαρμογή CRM; Το Εργαστήριο Μάρκετινγκ (A.La.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών διεξήγαγε την πρώτη σχετική έρευνα στην Ελληνική πραγματικότητα, προκειμένου να απαντήσει στο παραπάνω ερώτημα.

Τα δύο βασικά ζητήματα που διερευνήθηκαν ήταν: (α) ποιοι είναι οι παράγοντες που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των συστημάτων CRM και (β) ποιος είναι ο βαθμός απόδοσης της επένδυσης (ROI) στα συστήματα CRM. Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας στα δύο σημαντικά αυτά ζητήματα



Βασικά συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με τον ROI

Η έρευνα έχει άμεσες επιπτώσεις για τα διευθυντικά στελέχη που ασχολούνται με την υλοποίηση συστημάτων CRM στην επιχείρησή τους. Συγκεκριμένα:

- Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM δεν αφορά ένα τμήμα μέσα στην επιχείρηση αλλά όλες τις εταιρικές λειτουργίες που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.
- Η αποτελεσματική υλοποίηση του CRM θα πρέπει να στηριχθεί στην έγκαιρη αναγνώριση αλλά και κατανόηση των εξατομικευμένων αναγκών των χρηστών.
- Οι χρήστες θα πρέπει να εκπαιδευτούν πριν, κατά τη διάρκεια και κατόπιν της αρχικής υλοποίησης του CRM.
- Θα πρέπει να ξεκαθαρίσετε, θέτοντας σαφείς και μετρήσιμους στόχους, το τι περιλαμβάνετε από τη χρήση του συστήματος.
- Θα πρέπει να εξασφαλίσετε ότι το CRM θεωρείται εύχρηστο από τους χρήστες, καθώς και ότι έχουν κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο η χρήση του CRM θα βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοση και την εργασία τους.
- Προσπαθήστε να «εμπλέξετε» τους χρήστες στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης του CRM. Μην ξεχνάτε ότι αυτοί αποτελούν τους «εσωτερικούς πελάτες» του συστήματος.
- Συνεργαστείτε με τον προμηθευτή του συστήματος για έγκαιρη και έγκυρη ανανέωση των δεδομένων.
- Προσδιορίστε και βασιστείτε στους «καινοτόμους» χρήστες, ως «όχημα» για την αποδοχή του CRM μέσα στην εταιρεία.
- Η διαδικασία της υλοποίησης συνεχίζεται και μετά το στάδιο της αγοράς με την τεχνική υποστήριξη των χρηστών.
- Ο ρόλος της ενθάρρυνσης και υποστήριξης από τη Διοίκηση, είναι καθοριστικός στην αποδοχή του συστήματος από τους χρήστες.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Συμπεράσματα και Παρατηρήσεις

32. Συμπεράσματα

Το Case Study που εξετάσαμε ανέδειξε τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τις θεωρητικής και πρακτικής εφαρμογής μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων – CRM. Αναγνωρίστηκαν οι ανάγκες και τα θέματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια επιλογής, αξιολόγησης και εφαρμογής μιας λύσης CRM. Η μελέτη υποστηρίζει την θεωρία του Girishankar (2000) αναφορικά με το ότι το CRM αποτελεί μια ολιστική και σύνθετη στρατηγική και επιπλέον συμβαδίζει με την άποψη του Light (2001) για το ότι το CRM περιλαμβάνει αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στην πληροφοριακή αρχιτεκτονική. Επιπλέον τονίζεται η αναγκαιότητα για καθορισμό στόχων και σωστής αξιολόγησης των διαθέσιμων λύσεων, με ταυτόχρονη υποστήριξη από την διοίκηση της εταιρίας.

Θεωρητικά μπορεί να είναι δυνατό να «στηθεί» μια λύση CRM και να εφαρμοστεί σε μια οργάνωση αμέσως (out of the box), μαζί με τις πολλές οργανωτικές αλλαγές που θα ήταν απαραίτητες για τον οργανωτικό μετασχηματισμό και προσανατολισμό προς μια νέα νοοτροπία CRM. Στην πράξη, εν τούτοις, δεν έχει παρατηρηθεί αυτή η προσέγγιση, ακόμη και στις εταιρίες που αρχίζουν με τον οργανωτικό μετασχηματισμό ως ρητό στόχο. Ο λόγος που παρατηρείται αυτό είναι πιθανώς επειδή για την υιοθέτηση μιας πλήρους λύσης CRM απαιτεί σαφήνεια του οράματος για το έργο αυτό, κάτι που σπάνια υπάρχει κατά την έναρξη ενός τέτοιου προγράμματος - προσθέτοντας ένα τεράστιο φορτίο δαπανών με την αβεβαιότητα για τα επιχειρησιακά οφέλη να είναι υψηλή.

Ανεξάρτητα από το στόχο του CRM, οι επιχειρήσεις πρέπει να κινηθούν γρήγορα και μεθοδικά προκειμένου να παραδώσουν αναγνωρίσιμα και μετρήσιμα επιχειρησιακά οφέλη. Ένας εκλαϊκευμένος τρόπος να ορίσουμε αυτό είναι «να μαζέψουν γρήγορα τους καρπούς που κρέμονται χαμηλά». Ο καταμερισμός ενός προγράμματος CRM σε στάδια, καθένα από τα οποία παραδίδει ορατά επιχειρησιακά οφέλη, δημιουργεί πολλά πλεονεκτήματα. Κατ' αρχάς, αυτή η προσέγγιση ενισχύει συνεχώς την αξία του γενικού προγράμματος CRM, και βοηθά στην διατήρηση της ορμής για την εφαρμογή του έργου. Δεύτερον η ομάδα εφαρμογής και διαχείρισης του προγράμματος με την πάροδο του χρόνου κερδίζει πολύτιμη εμπειρία και γνώση, καθώς αναπτύσσονται συνεχώς νέες ικανότητες και λειτουργίες του συστήματος. Τρίτον, η διοίκηση μπορεί να αντιληφθεί ευκολότερα τι ακριβώς είναι αυτό που ταιριάζει στην επιχείρηση κάνοντας διορθώσεις και βελτιώσεις, καθώς οι δυνατότητές και η κατανόηση για το CRM εξελίσσονται.

Τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή ενός συστήματος CRM διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία. Επιπλέον η στρατηγική ετοιμότητά τους για την έναρξη σημαντικών και επικίνδυνων επενδύσεων, δεν είναι ίδια. Στο ένα άκρο, ο οργανωτικός μετασχηματισμός απαιτεί την οριστική δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης του οργανισμού. Αυτή η υποστήριξη πρέπει να είναι μόνιμη και πλήρης. Έρχεται μόνο όταν έχει ανώτατη διοίκηση δεσμευεται στο μελλοντικό όραμα της εφαρμογής του CRM. Η υποδομή και ο οργανωτικός μετασχηματισμός είναι απαραίτητοι για την επιτυχία του έργου και την κατάκτηση των στόχων. Σε μερικές οργανώσεις η ανώτατη διοίκηση ίσως χρειάζεται να πειστεί για την αξία του CRM με συγκεκριμένα



αποτελέσματα, προτού να είσαι σε θέση περιλάβει στα σχέδια της έναν σημαντικό οργανωτικό μετασχηματισμό.

Εντούτοις, υπάρχουν και εταιρίες που πιθανόν δεν θα αντιληφθούν τα πιθανά οφέλη της στρατηγικής του CRM διότι δεν θα μπουν την διαδικασία εξέτασης τις σημαντικότητας ανάπτυξης των τριών βασικών στόχων του CRM, οι οποίοι είναι:

- Οι εφαρμογές ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM (Applications).
- Η τεχνική υποδομή που θα υποστηρίξει τα δεδομένα, το software και hardware του CRM και των εφαρμογών του (Infrastructure).
- Ο οργανωτικός ανασχηματισμός της εταιρίας και η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του CRM (Transformation).

Οι παραδοσιακές κατά παραγγελία (custom built) λύσεις δίνουν έμφαση μόνο σε μεμονωμένες εφαρμογές και η απαίτησή τους για οργανωτικό μετασχηματισμό συχνά είναι πολύ μικρή. Τέτοια συστήματα σχεδιάζονται και αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν μόνο συγκεκριμένες επιχειρησιακές διαδικασίες, οι οποίες συνήθως είναι παλαιωμένες ή ξεπερασμένες. Οι κατά παραγγελία εφαρμογές πρέπει συνήθως να διασυνδεθούν με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα, κάτι που είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα έχει σαν αποτέλεσμα επιπλέον προκλήσεις ή κόστος. Εντούτοις, το πεδίο των κατά παραγγελία εφαρμογών είναι γενικά περιορισμένο, διότι όσο μεγαλύτερο μέγεθος του έργου, τόσο δυσκολότερη είναι η διασύνδεση με τη υπάρχουσα υποδομή.

Στις εφαρμογές CRM, ο οργανωτικός μετασχηματισμός οδηγείται συχνά από τις λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος (functionality), παρά από μια συνειδητή μετατόπιση προς μια νέα στρατηγική κατεύθυνση. Η φιλοσοφία του CRM είναι να αλλάξει τον τρόπο που η εταιρία πραγματοποιεί τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της, μεταβάλλοντας τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται και αλληλεπιδρά με τους πελάτες της. Οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθεί αυτή η μετατόπιση είναι αποτελεσματικότερες όταν μπορούν να κατανέμουν την πληροφορία και τα δεδομένα σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας. Έτσι απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις στην τεχνική υποδομή που διευκολύνει αυτή την ροή πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση.

Συμπερασματικά λοιπόν, είναι αλήθεια ότι ανεξάρτητα από την πρωτοβουλία των τμημάτων πληροφορικής των εταιριών για την εισαγωγή ενός συστήματος CRM και η υπόλοιπη διοίκηση πρέπει να εξετάσει σοβαρά και τους τρεις στόχους που αναφέρθηκαν, δηλαδή: τις μεμονωμένες εφαρμογές, την τεχνική υποδομή για να τις υποστηρίξει και τις οργανωτικές αλλαγές προκειμένου να εκμεταλλευθεί πλήρως τις τεχνικές βελτιώσεις και τα οφέλη του CRM.

Η δυνατότητα τα οφέλη της εφαρμογής μιας στρατηγικής CRM είναι αντιληπτά, όπως επίσης και τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί που στοχεύουν σε μια επιτυχημένη εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Για αυτό προκύπτει η ανάγκη για περισσότερη εμπειρική έρευνα σχετικά με το CRM και την πρακτική εφαρμογή και ανάπτυξη των συγκεκριμένων συστημάτων.



33. Παρατηρήσεις

Η πρόταση του συστήματος που πρόκειται να εφαρμοστεί από την Greek Coffee Company αναμένεται να προσφέρει πληθώρα πλεονεκτημάτων, όπως:

- Συνολική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μέσω του Loyalty Program, που βασίζεται στην τρέχουσα συμπεριφορά του καταναλωτή/πελάτη (Total Relationship Management).
- Ενοποίηση (/ntegration) όλων των front-end τεχνολογιών προς την κατεύθυνση της συλλογής στοιχείων συναλλαγών και μετατροπής τους σε ομοιογενή πληροφορία πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.
- Αποτελεσματική τμηματοποίηση (Segmentation) μέσω της αξιοποίησης και ανάλυσης του πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών που διατίθεται, για την επιτυχή στοχευμένη προώθηση των προϊόντων της.
- Βελτίωση της δημόσιας εικόνας (Public image) μέσω της στήριξης της προβολής μιας ενοποιημένης εικόνας σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη και της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης και συνέπειας, που είναι ο θεμέλιος λίθος της αφοσίωσης των πελατών.
- Αύξηση της ταχύτητας υλοποίησης προωθητικών προγραμμάτων και ενεργειών μάρκετινγκ.
- Ευελιξία και αποτελεσματική διαχείριση των λογαριασμών πιστών πελατών (Loyalty account) σε κεντρικό επίπεδο.

Το σύστημα αυτό ενισχύει την επένδυση στην πληροφορία και την αξιοποίηση των δεδομένων από τις αγορές κάθε πελάτη. Έτσι, η εταιρεία γνωρίζει τις προτιμήσεις του, ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις του και αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις μεταβολές των καταναλωτικών του συνηθειών. Εξάλλου, το CRM δεν είναι τίποτα άλλο από τη μετάδοση (διάδοση) της πληροφορίας σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη και την απόκτηση έτσι καθολικής εικόνας (3600) γι' αυτόν, θεμελιώνοντας μ' αυτό τον τρόπο μια άλλου είδους σχέση μαζί του, μια αξιόπιστη σχέση κοινού οφέλους (win-win).

Το CRM αποτελεί (σύμφωνα με τον εκπρόσωπο της εταιρείας) από μόνο του μια επιχειρηματική φιλοσοφία και χρειάζεται συστηματική καλλιέργεια και προσπάθεια από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Μπορεί να πετύχει μόνο αν αντιμετωπιστεί αρχικά ως καινοτόμα διαδικασία και στη συνέχεια ως εργαλείο/φιλοσοφία αναβάθμισης του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και αποτελεσματικότερης επαφής με τον πελάτη, μέσα πάντα από το πρίσμα της εγκαθίδρυσης «win-win» σχέσεων.

“Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας (Key Success Factor) είναι η ισχυρή υποστήριξη και δέσμευση (commitment) από τη Διοίκηση.”

Αποτελεί μια αργή διαδικασία με μακροπρόθεσμο ορίζοντα πραγμάτωσης των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης, η διαχείριση του ρυθμού απορρόφησης των εννοιών, των τεχνικών και των αποτελεσμάτων από την επιχείρηση αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας (learning curve management).



Κρίσιμο σημείο αποτελεί το πώς και αν θα αντιληφθεί ο πελάτης μια τέτοια αλλαγή αντιμετώπισής του από την επιχείρηση και πώς θα αντιδράσει σε αυτήν (Customer Experience Management).

Απαιτούνται 3 βήματα για την επίτευξη των στόχων του CRM:

1^ο βήμα: Αυτοματοποίηση και βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών που «αγγίζουν» τον πελάτη (frontoffice). Αυτό μεταφράζεται σε ταχύτητα εξυπηρέτησης και συνεπώς αξία προς τον πελάτη.

2^ο βήμα: Κατανόηση και διαχωρισμός των πελατών σε τμήματα (Customer Segmentation), με χρήση πολλών κριτηρίων όπως τζίρος, συχνότητα επισκέψεων στο κατάστημα (frequency), πότε έχει επισκεφθεί το κατάστημα για τελευταία φορά (recency), κ.λπ.

3^ο βήμα: Επαφή με τον πελάτη και ανάλογη αντιμετώπιση με το αντίστοιχο τμήμα (segment) και τον επιθυμητό στόχο (Customer interaction). Αυτό που επιζητείται είναι η αύξηση της πίστης του πελάτη προς την εταιρεία (Loyalty) και η αύξηση του μεριδίου των δαπανών του πελάτη προς την εταιρεία (Share of Wallet).

Το όραμα της επιχείρησης είναι η τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης και η βελτιστοποίηση της επικοινωνίας με τα αυτά τα πελατειακά τμήματα, δίνοντας έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πιο «ελκυστικών» από αυτά. Στόχος είναι η μετάβαση από το απλό προϊόν στον συνδυασμό πελάτη και προϊόντος. Η εταιρεία έχει σκοπό πλέον να είναι καθαρά customer-oriented και όχι απλά product-oriented, αναγνωρίζοντας έτσι ότι τα πολυτιμότερα περιουσιακά της στοιχεία είναι όσα αφορούν τους πελάτες της και το brand των Costa Coffee.

Το CRM θα αποτελέσει για την εταιρία ένα επικοινωνιακό όπλο, ένα interface και εντάσσεται στην αποστολή της σαν υποστηρικτικό εργαλείο. Η φιλοσοφία που διαπνέει την εταιρία είναι να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, μέσω ενός κεντρικοποιημένου συστήματος

Ενδεικτικά σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά την εφαρμογή μιας λύσης CRM είναι:

α) Υποστήριξη από τη διοίκηση όχι μόνο σε επίπεδο υλοποίησης του έργου, αλλά κυρίως υποστήριξη της κουλτούρας της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων. Η υποστήριξη πρέπει να είναι αμετάβλητη και συνεχής.

β) Επικοινωνία και έλεγχος ικανοποίησης των στόχων, με ώθηση από τα υψηλότερα τμήματα της διοίκησης, ώστε οι στόχοι και το όραμα του έργου αυτού να είναι κατανοητοί από όλους.

γ) Εκπαίδευση των χρηστών του συστήματος όχι μόνο όσον αφορά τις μεθόδους λειτουργίας, αλλά και των έμμεσων δυνατοτήτων του συστήματος. Επιπλέον η σύνθεση γραπτών οδηγιών θα βοηθήσει στη μετάδοση και ανάπτυξη της γνώσης.



Το CRM μπορεί να λειτουργήσει ως stand-alone εφαρμογή. Παρόλα αυτά είναι απαραίτητη η συνεργασία με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας όπως το ERP και τα POS των καταστημάτων. Αυτό αποτελεί μια πρόκληση για την ολοκλήρωση όλων των επιμέρους πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων της επιχείρησης. Η σωστή εκμετάλλευση και εξόρυξη των δεδομένων, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από μια καλά δομημένη και οργανωμένη βάση δεδομένων σε συνδυασμό με τις δυνατότητες αναφορών (reporting) .

Τέλος, ένα σημαντικό ερώτημα που τέθηκε κατά την μελέτη του case study της Greek Coffee Company, είναι εάν κινδυνεύει η πελατειακή βάση από τον ανταγωνισμό στην περίπτωση που εφαρμόσει πρώτος αυτός μια λύση CRM. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο του τμήματος πληροφορικής, η απάντηση είναι «οπωσδήποτε ναι», διότι ο ανταγωνισμός με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση προς τον πελάτη, αυξάνοντας έτσι το κόστος μετακίνησης για τον πελάτη (switching cost) και κατά συνέπεια επηρεάζοντας αρνητικά την πίστη προς την επιχείρηση που δεν έχει εφαρμόσει ακόμη λύσεις CRM.



ΜΕΡΟΣ V

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

34. Παρατηρήσεις

Η επιλογή του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν ήταν τυχαία. Ένας από τους κύριους στόχους ήταν η σύγκριση μεταξύ της θεωρητικής και πρακτικής εφαρμογής ενός έργου σχετικού με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM). Το CRM αποτελεί από μόνο του μία επιστήμη, η οποία τα τελευταία χρόνια κερδίζει ραγδαία έδαφος και βρίσκει συνεχώς εφαρμογή σε πλήθος εταιριών, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους. Η διαθέσιμη πληροφορία και ο πλούτος της γνώσης σχετικά με το θέμα είναι πραγματικά πολύ μεγάλος. Για αυτό και είναι πολύ εύκολα για κάποιον μελετητή ή μια εταιρία που αναζητά μία λύση CRM, να αποπροσανατολιστεί χάνοντας το νόημα και την αξία μίας τέτοιας επένδυσης.

Στην συγκεκριμένη μελέτη, δόθηκε μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη του αναγκαίου θεωρητικού υπόβαθρου, όχι μόνο για τον τομέα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, αλλά και για τους τομείς που συνδέονται άμεσα με αυτόν. Για παράδειγμα η φιλοσοφία της εμπορικής επωνυμίας, της μάρκας και του brand loyalty, συνδέονται άμεσα και αλληλεπιδρούν με την τις εφαρμογές του CRM. Η εξόρυξη δεδομένων, είναι το τελικό φίλτρο των δεδομένων που συγκεντρώνει ένα σύστημα CRM, ώστε τα ακατέργαστα δεδομένα να γίνουν πολύτιμη και εκμεταλλεύσιμη πληροφορία.

Η γνώση και μελέτη της φιλοσοφίας αυτών των εννοιών, βοήθησε στο επόμενο μέρος της διπλωματικής εργασίας, το οποίο είναι και το σημαντικότερο, η πρακτική εφαρμογή και μελέτη ενός πραγματικού case study, για μία ελληνική εταιρία τύπου franchise, ενός διεθνούς οργανισμού. Η ευκαιρία που μου δόθηκε, να μελετήσω και να βιώσω ενεργά την διαδικασία του έργου αξιολόγησης και εφαρμογής ενός συστήματος CRM, ήταν το επιστέγασμα της όλης μελέτης.

Μια θεωρητική μελέτη, τις περισσότερες φορές απέχει κατά πολύ από την πραγματικότητα. Αυτό ήταν και τα βασικό συμπέρασμα στο οποίο κατάληξα, αφού όλη θεωρητική γνώση έπρεπε να μεταφραστεί σε πρακτική εφαρμογή.

Οι ελληνικές εταιρίες βρίσκονται ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο, όσο αφορά τα συστήματα και την φιλοσοφία του CRM, παρόλο που πολλές αυτές τα χρησιμοποιούν τα τελευταία χρόνια. Έτσι, το να αντιληφθεί μια εταιρία τα οφέλη που πηγάζουν από ένα τέτοιο σύστημα είναι σχετικά εύκολα, αλλά όταν φτάσει η στιγμή της αξιολόγησης και εφαρμογής μιας λύσης τα πράγματα γίνονται πολύπλοκα.



35. Συμπεράσματα

Στην συνέχεια, ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία και βασιζόμενος στην γνώση που έλαβα τόσο από το θεωρητικό αλλά και το πρακτικό μέρος της μελέτης μου, αναφέρω τα βασικότερα συμπεράσματα και προτάσεις από την προσωπική μου μικρή εμπειρία για το θέμα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Το κλειδί για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες αγορές είναι ο καταναλωτής. Οι εταιρίες πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, ποιες κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό. Συνεπώς πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, αν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Ως εκ τούτου, οι επενδύσεις πληροφορικής στον τομέα της διαχείρισης πελατών συνεχίζουν να αποτελούν υψηλή προτεραιότητα στο σημερινό υπέρ-ανταγωνιστικό περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν, παρά την οικονομική ύφεση η οποία ανάγκασε τις περισσότερες επιχειρήσεις να αναστείλουν τις επιπλέον δαπάνες. Και αυτό γιατί γνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, η οποία οδηγεί στην αύξηση της "αξίας" της κάθε πελατειακής σχέσης.

Παρά, όμως, τα τεράστια ποσά που έχουν επενδυθεί μέχρι σήμερα παγκοσμίως σε συστήματα CRM, πολλές εταιρίες αποτυγχάνουν στην εφαρμογή των συστημάτων αυτών. Ο κυριότερος λόγος φαίνεται να είναι ότι το CRM αντιμετωπίζεται ως ένα τεχνολογικό εργαλείο.

Όπως ήδη αναφέραμε πολλές φορές, το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα αγοράσει μια επιχείρηση και θα αυξηθεί η πιστότητα των πελατών ως δια μαγείας. Είναι ολόκληρο το πλαίσιο, η πολιτική και η πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία λειτουργεί μία επιχείρηση από άκρη σε άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο management έως την πρώτη γραμμή. Άρα η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελούν κρίσιμο παράγοντα. Επιχειρησιακά πρέπει να αναλύσει κανείς σε κάθε τμήμα όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει πως θα εμπλακούν στο CRM πρόγραμμα. Τεχνολογικά είναι αναγκαία και κρίσιμη η επιλογή ενός CRM εργαλείου που θα υποστηρίξει εξολοκλήρου το πρόγραμμα. Είναι αποδεδειγμένο ότι ο μεγαλύτερος λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή και το φτωχό "Change Management". Άρα για να "στεριώσει" ένα πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων πελατών χρειάζεται σθεναρή υποστήριξη από το "Top Management" και τους εσωτερικούς παράγοντες-κλειδιά όλων των τμημάτων. Κυρίως, όμως, πρέπει να ενστερνιστεί την πελατοκεντρική φιλοσοφία ολόκληρη η επιχείρηση. Αν δεν πιστέψουν όλοι οι υπάλληλοι μιας εταιρίας και δεν δεσμευτούν να παρέχουν συνεχή αξία στους πελάτες τους, κανένα σύστημα CRM δεν είναι ικανό να αποδώσει τα επιχειρηματικά οφέλη που προσδοκούνται από μια τέτοια επένδυση. Οι εταιρίες συγκεντρώνουν μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων για να καταγράψουν το



προφίλ των καταναλωτών τους, επιζητώντας την αφοσίωση τους, όμως πολλές φορές παρατηρείται κατάχρηση από την πλευρά των εταιριών που επίκεντρο έχουν το κέρδος της επιχείρησης και όχι την ικανοποίηση των πελατών τους. Η ουσία των αληθινών σχέσεων βρίσκεται στο να προκύπτει πλεονέκτημα και για τα δύο μέρη, εταιρίας-πελάτη.

Το CRM αποτυγχάνει όταν λειτουργεί με βάση μόνο την τεχνολογία, και όταν εστιάζει στα πλεονεκτήματα που αποφέρει στην εταιρία η σχέση με τους πελάτες.

Το επίκεντρο όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να είναι ο πελάτης. Η επιχείρηση πρέπει να ξέρει τι θέλει, τι χρειάζεται και τι προσδοκά από τη σχέση του με την επιχείρηση. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να αυξάνει την αξία που απολαμβάνει ο πελάτης και να δημιουργεί κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, γεγονός που σημαίνει να υποκινεί την αφοσίωση. Όλα αυτά μπορεί να τα πετύχει με την υποστήριξη των σύγχρονων συστημάτων CRM, τα οποία διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην διαδραστική επικοινωνία με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, όμως πριν από όλα θα πρέπει να κάνουν τρόπο ζωής την πελατοκεντρική φιλοσοφία, και να μη θεωρούν ότι τα συστήματα CRM θα λύσουν όλα τα προβλήματα ως δια μαγείας. Όσον αφορά στα συστήματα CRM, η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμα στη γέννησή της, αφού ελάχιστες εταιρίες έχουν επενδύσει σε τέτοιες λύσεις, λιγότερο από 19,8% είναι το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί συστήματα CRM και οι περισσότερες από αυτές έχουν επενδύσει μόνο σε front-office εφαρμογές.

Από την άλλη πλευρά, κάποιες εταιρίες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι με αυτές τις back office διαδικασίες να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν μέσα από cross-selling διαδικασίες αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά help desks ή τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Όμως, οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Πιο απλά, οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών Π.χ. δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που έχουν συλλέξει οι εταιρίες με τις back office διαδικασίες και το αντίστροφο. Αυτό δυσχεραίνει το έργο και των δύο και δημιουργεί ένα κενό το οποίο καταλήγει στον πελάτη.

Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό, οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να δημιουργήσουν υποδομές που θα επιτρέπουν την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε ολόκληρο το φάσμα της επιχείρησης, όπως σημαντικό επίσης είναι το κέρδος από την άμεση διαβίβαση πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση και από τη δυνατότητα για άμεση συλλογή και επεξεργασία στοιχείων τόσο από τα back office τμήματα όσο και από τα front office. Θα αποκτήσουν οι επιχειρήσεις τη δυνατότητα για άμεση επεξεργασία των δεδομένων και θα μειώσουν χαρακτηριστικά τους χρόνους που απαιτούνται για πολλές εσωτερικές διαδικασίες. Παράλληλα θα επιτρέψουν στα τμήματα τους που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως οι πωλήσεις, η αφοσίωση κ.ά.



Παρά το γεγονός ότι η επιλογή του συστήματος CRM αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας, το γεγονός ότι πρόκειται για ένα software, έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζεται ως ευθύνη και έργο του τμήματος πληροφορικής. Η απουσία των τμημάτων του Μάρκετινγκ και των Πωλήσεων γίνεται αντιληπτή τόσο κατά τη φάση καταγραφής απαιτήσεων όσο και με την εκ των υστέρων κριτική για ανικανότητα του συστήματος να καλύψει τις απαιτήσεις που ποτέ δεν εξέφρασαν.

Για το λόγο αυτό έχει υπογραμμιστεί πολλές φορές στην παρούσα εργασία, ότι για την εφαρμογή μιας CRM φιλοσοφίας, απαιτείται μια συνολικότερη αναδιοργάνωση, αλλαγές στη φιλοσοφία των διοικούντων της επιχείρησης και ανασχεδιασμό των υφιστάμενων εταιρικών διαδικασιών ώστε να εξαιρεθούν προβλήματα του παρελθόντος και τεθεί ως πρωταρχικός στόχος όλων η ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, η ικανοποίηση και η αφοσίωση των καταναλωτών και κυρίως των επικερδών πελατών, είναι μία έννοια στην οποία δεν έχει δοθεί η βαρύτητα που της αρμόζει. Και ενώ, έχει ερευνηθεί εκτενώς το CRM που έχει σκοπό τη διατήρηση των επικερδών πελατών, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω της ικανοποίησής τους, ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις των εταιριών που ασχολούνται με την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών τους. Και οι ελάχιστες εταιρίες που πραγματοποιούν πελατοκεντρικές μετρήσεις είναι αυτές που δραστηριοποιούνται κυρίως στο Διαδίκτυο. Πέραν τούτου, δεν υπάρχει στην Ελλάδα, ένας καθιερωμένος μακροοικονομικός δείκτης μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη.

Όσον αφορά στην αφοσίωση (loyalty), η έννοια της πολλές φορές παρανοείται από τις επιχειρήσεις, οι οποίες συγχέουν την αδράνεια των πελατών με την αφοσίωση. Το γεγονός ότι ένας πελάτης αγοράζει ξανά από έναν προμηθευτή δεν σημαίνει κατά ανάγκη ότι είναι ικανοποιημένος και άρα αφοσιωμένος στην επιχείρηση. Συμβαίνει συχνά, οι πελάτες, είτε από έλλειψη χρόνου, είτε από έλλειψη εναλλακτικών επιλογών, ή ακόμα και από αδιαφορία να εξακολουθούν να αγοράζουν από τον ίδιο προμηθευτή. Στην περίπτωση αυτή δεν μπορούμε να μιλάμε για επιτυχία της στρατηγικής διατήρησης της επιχείρησης ή του CRM διότι με την πρώτη ευκαιρία, οι συγκεκριμένοι πελάτες θα καταφύγουν στον ανταγωνισμό.

Απαιτείται, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να έχουν συνεχή αναπληροφόρηση (feedback) για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους, τόσο μέσω ειδικών ερευνών αλλά κυρίως μέσα από το σύστημα CRM που θα εφαρμόσουν να καθιερώσουν μέτρα της ικανοποίησης αυτής.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, οι επιχειρήσεις που θα υιοθετήσουν την φιλοσοφία του μάρκετινγκ των σχέσεων και θα εφαρμόσουν CRM λύσεις θα αποκομίσουν σημαντικά οφέλη που θα επιφέρουν αύξηση της κερδοφορίας τους.

Συνοπτικά αναφέρω μερικά από τα οφέλη αυτά:

- Γνώση για το προφίλ των πελατών και πληροφόρηση για τη συνολική "αξία" που έχει ο κάθε πελάτης της κάθε επιχείρησης.
- Καλύτερη αντιμετώπιση και επίλυση των παραπόνων και των προβλημάτων.
- Αύξηση του Cross και Up selling που σημαίνει άμεση αύξηση των πωλήσεων
- Μείωση του ποσοστού των πελατών που επιλέγουν τον ανταγωνισμό.



- «Επανεργοποίηση» ποσοστού πελατών που δεν παρουσιάζουν συναλλαγές για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Καλύτερη αξιοποίηση του προϋπολογισμού επικοινωνίας και μάρκετινγκ, διότι εντοπίζοντας τους καλύτερους πελάτες το μερίδιο του προϋπολογισμού που αντιστοιχεί σε αυτούς αυξάνεται ενώ μειώνεται αυτό που αντιστοιχεί στους "λιγότερο σημαντικούς πελάτες".
- Βελτίωση των διαδικασιών και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών, σύμφωνα με τις συστάσεις που υποδεικνύονται από την διοίκηση μέσω της γνώση που πηγάζει από τους ίδιους τους πελάτες.
- Ανάπτυξη ευκαιριών για επιπλέον πωλήσεις στα POS των καταστημάτων σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και προτιμήσεις κάθε πελάτη.
- Βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για τα οποία έχουν εκφράσει επιθυμία οι πελάτες.

Αυτός είναι κατά τα φαινόμενα ο δρόμος που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις αν θέλουν να έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα στο μέλλον και να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες του CRM, κάτι που έχουν αρχίσει ήδη να αντιλαμβάνονται και γι αυτό εκτιμάται ότι το CRM θα είναι η περισσότερο εξελισσόμενη κατηγορία λογισμικού στο χώρο του e-Business.

35.1 Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής crm

Η θεωρητική και ταυτόχρονα η πρακτική μελέτη του θέματος, βοήθησε στο να συμπεράνουμε ποια είναι τα στοιχεία και χαρακτηριστικά στα οποία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία και προσοχή μια εταιρία που βρίσκεται στο στάδιο της επένδυσης και εφαρμογής ενός συστήματος CRM. Παρόλα αυτά, ακόμα και αν ακολουθήσει κατά γράμμα τις θεωρητικές διαδικασίες, η επιτυχία του συστήματος δεν είναι εξασφαλισμένη.

Έχουμε αναφέρει πολλές φορές σε αυτή την μελέτη ,ότι το CRM είναι πρώτα από όλα, μια φιλοσοφία, μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία υποστηρίζεται από τα εργαλεία "λογισμικού" τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης. Ο βασικότερος όμως παράγοντας επιτυχίας είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ των σχέσεων, από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Αποτελεί, όμως, παράδοση προσδοκία των στελεχών πολλών επιχειρήσεων, το γεγονός ότι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνολογικά συστήματα ως πανάκεια. Αυτό αποτελεί βασική γενεσιουργό αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM, τα ποσοστά του οποίου παγκοσμίως ανέρχονται στο 50% .



Ένα ποσοστό της τάξης των 65% αποτυγχάνει στην προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος CRM και κυριότερη αιτία είναι η μη αποδοχή των χρηστών (άρνηση χρήσης λόγω φοβίας, ελλιπής εκπαίδευση των χρηστών, καχυποψία κ.λ.π.). Για το λόγο αυτό, αποτελεί σημαντικό ζήτημα το να καταφέρει η επιχείρηση να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης και να τους εκπαιδεύσει ώστε να την εφαρμόζει σωστά. Όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η οποία θα πρέπει να κατευθύνει την προσπάθεια και να μετέχει σε αυτήν ενεργά.

Ένα ακόμα συμπέρασμα το οποίο προκύπτει από την παρούσα μελέτη είναι η σημαντικότητα της ύπαρξης κατάλληλης υποδομής σε πληροφοριακά συστήματα. Μεγάλη σημασία δίνεται στη δυνατότητα ενσωμάτωσης του CRM λογισμικού με τις υπόλοιπες εφαρμογές με τις οποίες λειτουργούν τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα συστήματα ERP (περίπτωση της Greek Coffee Compray).

Επίσης, ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο αφορά στην διαχείριση του συστήματος CRM, η οποία πρέπει να γίνεται σε εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Σχεδόν στο 75% των εταιριών η διαχείριση γίνεται στο επίπεδο τμήματος, όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, το τμήμα πληροφορικής ή το τμήμα εξυπηρέτησης Πελατών. Μόνο στο 25% των εταιριών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο, όπου μια ομάδα ανώτερων στελεχών συνήθως γεφυρώνει πολλαπλά τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες. Όταν η διαχείριση του CRM γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διατμηματικές ομάδες, υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει την κατάργηση των παραδοσιακών διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των τμημάτων.

Επιπρόσθετα, η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου (return of investment) είναι επιπλέον λόγοι που συνήθως οδηγούν σε αποτυχία.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι κατά την προσπάθεια σχεδιασμού μιας στρατηγικής CRM, συνήθως αγνοούνται τα εξής στοιχεία:

- Ο καθορισμός και καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών.
- Ο καθορισμός, καταγραφή και τεκμηρίωση των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών. Όλα όσα γίνονται σε μια επιχείρηση ακολουθούν μία διαδικασία, είτε αυτή είναι αυστηρά καθορισμένη και καταγεγραμμένη είτε αφήνεται στη διακριτικότητα του κάθε υπαλλήλου που την εκτελεί. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να αξιολογηθούν για την αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Ο καθορισμός της αγοράς. Κατανόηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Καταγραφή και κατανόηση του ανταγωνισμού της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.



- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα και της δυνατότητας της επιχείρησης να διαχειριστεί και να υιοθετήσει τις επικείμενες αλλαγές.
- Η επαναξιολόγηση και επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (process reengineering) στη λογική της επίτευξης ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες σε όλα τα επίπεδα), καλύτερη και αποτελεσματικότερη συγκέντρωση και διανομή της πληροφορίας.
- Η συνεχής επικοινωνία με όλα τα επίπεδα προσωπικού στην επιχείρηση, ώστε να διασφαλιστούν οι στόχοι και η στρατηγική της, με στόχο να επιτευχθεί η αποδοχή και να μειωθεί η αντίσταση στην επικείμενη αλλαγή.
- Ο καθορισμός προτεραιοτήτων υλοποίησης. Ποιες από τις διαδικασίες αυτές θα υλοποιηθούν πρώτες και ποιες στη συνέχεια με βάση το μικρότερο βαθμό προσαρμογής. Αναθεώρηση και τεκμηρίωση της άποψης ότι δεν μπορούν να γίνουν όλα ταυτόχρονα.
- Η συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενσωματωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών αλλαγής και της εφαρμοσμένης τεχνολογικής λύσης.

Σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται αναγκαία η υποστήριξη από κάποια εταιρία συμβούλων (Consulting) η οποία θα επιβλέπει και θα συντηρεί το έργο της εφαρμογής του CRM, καθώς επίσης και η ανάθεση σε ένα κορυφαίο στέλεχος της επιχείρησης της ευθύνης ανάπτυξης της διαδικασίας, της ενδυνάμωσης και της συνεχούς βελτίωσης του έργου, προκειμένου να αποφευχθούν ή να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που πιθανόν να προκύψουν.

Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε ότι σημαντική προϋπόθεση επιτυχούς υιοθέτησης και εφαρμογής μιας CRM προσέγγισης, αποτελεί η δυνατότητα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των στελεχών τους, αφενός, να κατανοήσουν πλήρως την έννοια και φιλοσοφία του CRM και αφετέρου ότι το CRM ως επιχειρηματική μεθοδολογία, πρέπει να ελέγχεται, να παρακολουθείτε και συνεχώς να βελτιώνεται.



BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διεθνής Αρθρογραφία – Βιβλιογραφία

Francoise Tourniaire, “Just enough CRM”, Yourdon Press, 2003.

Griffin J. “Customer Loyalty: How to Earn it, How to Keep It”, Griffin Group, Aystin, 2002.

Harvard Business Review, “Customer Relationship Management”, Harvard business school press, 2001.

John A. Howard, “Consumer Behavior in marketing strategy”, Prentice Hall international editions, 1989.

John G. Freeland, “The ultimate CRM handbook”, McGraw-Hill, 2004.

Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, “Consumer behavior”, 4th edition, Prentice Hall international editions, 1991.

Michael J. A. Berry, Gordon S. Linoff, “Data mining techniques for marketing, sales and customer relationship management”, 2nd Edition, Wiley, 2004.

Michael J. A. Berry, Gordon S. Linoff, “Mastering data mining, the art and science of customer relationship management”, Wiley, 2004.

Richard R. Still, Edward W. Cundiff, “Sales Management, decisions, strategies and cases”, 5th edition, Prentice Hall international editions, 1988.

Ελληνική Αρθρογραφία – Βιβλιογραφία

Αραβώσης Κωνσταντίνος, «Κατάρτιση και Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων και Προγραμμάτων : Από την θεωρία στην πράξη», Νομική Βιβλιοθήκη, 2007.

Βρεχόπουλος Αδάμ, «Ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων πελατών – eCRM, ελληνικά business case studies», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, 2008.

Γρηγορούδης Βαγγέλης, Σίσκος Γιαννης, «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη», Εκδόσεις Νέων τεχνολογιών, 2000.

Πανηγυράκης Γεώργιος, «Στρατηγική διοίκηση επώνυμου προϊόντος», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1999.

Σιώμκος Γεώργιος, «Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ», Τόμος Β, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1994.

Σταθακόπουλος Βλάσης, «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1997.



Garrison Noreen, «Διοικητική Λογιστική», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2005.

Harvey Maylor, «Διαχείριση έργων», 3^η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», 12^η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006.

e-Books

Michael J. A. Berry, Gordon S. Linoff, “Data mining techniques for marketing, sales and customer relationship management” 2nd Edition, Wiley, 2004.

Michael J. A. Berry, Gordon S. Linoff, “Mastering data mining, the art and science of customer relationship management” Wiley, 2004.

Bill Chiaravalle, Barbara F. Schenck, “Branding for dummies” Wiley, 2007.

Joel Scott, Michael DeLisa, “CRM for dummies” Wiley, 2003.

Επιστημονικά Περιοδικά

Aaker J. “Dimensions of Brand personality”, Journal of Marketing Research, Vol 34, No. 3/1997/Pg. 342-356.

Aaker J., Fournier S., Brasel A. “When good brands go bad”, Journal of Consumer Research, Vol 31, No. 1/2004/Pg. 1-16.

“Business Process Management”, Vol 9, No. 5/2003/Pg. 617-634.

“International Journal of Services Technology and Management”, Vol 3, No. 3/2002/Pg. 311-324.

“International Journal of Services Technology and Management”, Vol 102, No. 2/2002/Pg. 89-97.

“Management Decisions”, Vol 41, No. 6/2003/Pg. 570-577.



ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Αλετράρης Μιχάλης, Managing Director της Greek Coffee Company SA.

Κυριακίδης Αντώνης, Information Technology Manager της Greek Coffee Company SA.

Μουμτζής Μιχάλης, Account Manager, Project and Solutions Divisions της Entersoft.

Portable Document Format – PDFs

Αλεξίου Ν. , Μαυρέλη Ν. , “CRM: Μόδα ή Ανάγκη – Αναζητώντας τον χαμένο πελάτη”, Financial RAM, 2005.

Αυλωνίτης Γεώργιος, Παναγοπούλου Νικόλαος, “Αυξάνοντας την απόδοση των συστημάτων CRM”, 1^η Έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Γαλάνης Θεόδωρος, “ Διαχείριση πυλών καταλόγων με υποστήριξη διαδικασιών εξόρυξης δεδομένων χρήσης”, Ε.Μ.Π, 2006.

Δελής Α., Κασιμάτης Π., Λοΐζου Α., Μισαηλίδου Θ., Τσιώλη Κ., “Πρόταση για αναδιοργάνωση καναλιών εφοδιαστικής αλυσίδας”, Ε.Μ.Π, 2008.

Δημαρέλη Χρυσάνθη, “Ο ρόλος της συναισθηματικής δέσμευσης στη σχέση ικανοποίησης του καταναλωτή και της διαφοροποίησης των μαρκών με την προσήλωση του καταναλωτή στη μάρκα”, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006.

Δημητράκη Αθανασία, “Ανάπτυξη εφαρμογών σε έξυπνες κάρτες” Ε.Μ.Π, 2004.

Παπαϊωάννου Ευγενία, “Customer Relationship Management”, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2005.

Aaker D. “Managing Brand Equity”, The free press, New York.

Aaker D, “Building Strong Brands”, The free press, New York.

Adrian Payne, “Customer Relationship Management”, CRM2day.com Library.

Amr Selim, “A pretty CRM”, Dubai.

Bob Chatham, “CRM’s Future: Humble Growth through 2007”, Forrester, 2002.

Bridged Report, “Ten significant CRM Implementations 2003”, Aberdeen Group, 2003.

Christopher Bull, “Strategic issues in customer relationship management”, Emerald Research, 2003.

Dale Goodhue, Barbara Wixom, Hugh Warson, “Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way”.



Garthner Symposium ITχο “CRM strategies for small and midsize business”, 2002.

Interworks white paper, “Hosted CRM Applications, Λογισμικό μέσω Internet: Σηματοδότηση μιας νέας εποχής”.

Interworks white paper, “Αυξήστε τα κέρδη σας με το CRM”.

Interworks white paper, “Οδηγός αγοραστών CRM (Hosted ή On-Premise?)”.

Jonghyeok Kim, Euiho Suh, Hyunseok Hwang, “A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard”.

Keith A. Richards, Eli Jones “Customer relationship management: Finding value drivers” .

Lawrence Ang, Francis A. Buttle, “ROI on CRM: a customer-journey approach”.

McKinsey & Company, “Customer Marketing Organization”, McKinsey Quarterly.

McKinsey & Company, “Opportunity of a lifetime”, McKinsey Marketing & Sales practice.

McKinsey & Company, “Organizing for CRM”, McKinsey Quarterly, 2004.

McKinsey & Company, “Rediscovering the customer”, McKinsey Marketing & Sales practice.

McKinsey & Company, “The power of loyalty, whitepaper”, McKinsey on Retail.

McKinsey & Company, “Unlock the hidden potential in your CRM investments”, McKinsey Marketing & Sales practice.

Michael Meltzer, “I-CRM for Information Technology teams”, AMT.

Olaf Boon, Brian Corbit, Craig Parker, “Conceptualizing the requirements of CRM from an organizational perspective”, School of Information Systems, Australia, 2002.

Patricia B. Seybold “The five waves of CRM”.

Robe Kane, “The top 10 myths of hosted CRM”, ASP, 2004.

Talisma best practices white paper , “Critical Steps to e-CRM” .

Tom Breur, “Integration of analytical CRM in business processes”.



Ιστοσελίδες

<http://www.go-online.gr/ebusiness>

<http://www.marketingteacher.com>

<http://www.costa.co.uk/card>

<https://www.starbucks.com/mycard>

<http://www.the-logic-group.com>

<http://www.crm2day.com>

<http://wps.prenhall.com>

<http://www.salesforce.com>

<http://mystarbucksidea.force.com>

<http://www.centennial-software.com>

<http://theshot.coffeeratings.com>

<http://www.frontrange.com>

<http://www.oracle.com/applications/crm>

<http://www.crmbuyer.com>

<http://www.crmsystemsgroup.com>

<http://www.tmcnet.com/news>

<http://www.updateguide.gr>

<http://www.gartner.com>

<http://www.plant-management.gr>

<http://www.avecon.gr>

<http://www.comparecrm.com>

<http://crm.ittoolbox.com>

<http://www.mckinsey.com>

<http://www.thearling.com>



<http://www.kdnuggets.com>

<http://www.astutesolutions.com>

<http://www.ebusinessforum.gr/>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.translatum.gr/forum>

<http://www.loyalty-cards.gr>

<http://www.greekretail.gr>

<http://www.docstoc.com>

<http://www.greekretail.gr>

<http://el.wikiversity.org/wiki>

http://www.crmlandmark.com/helpguides_roi.htm

<http://www.internettraining.com>

http://en.wikipedia.org/wiki/Request_for_proposal

<http://www.stylusinc.com/Common/Concerns/rfq.php>

http://www.crmlandmark.com/helpguides_rfp.htm

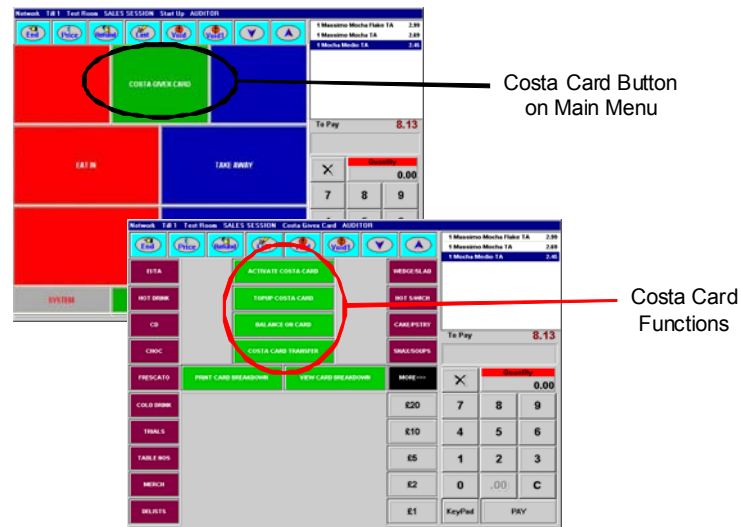
<http://www.iris.gr>



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

A. Βασικές οθόνες του Aloha Loyalty Module

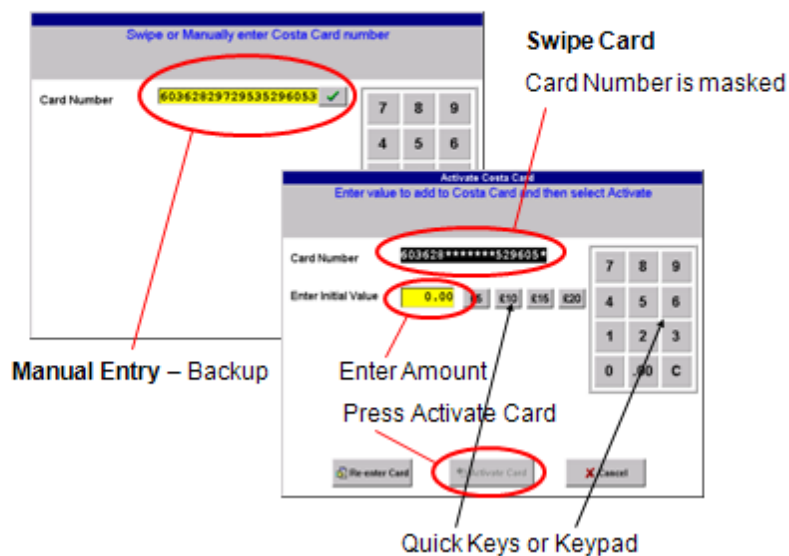
Main Screen



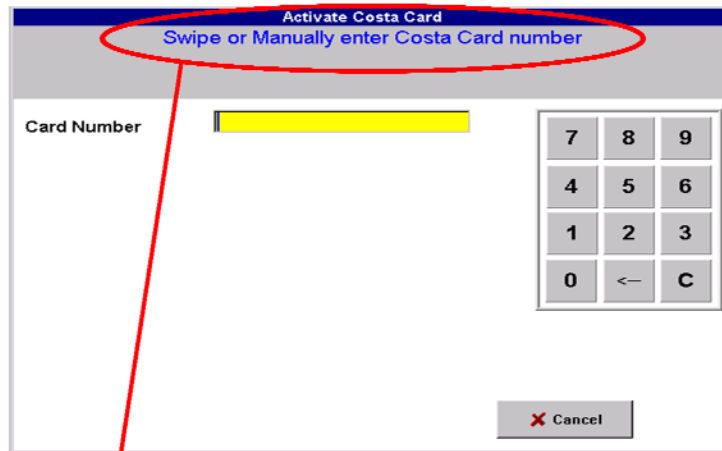
Εικόνα 1: Αρχική οθόνη προγράμματος.

Activating Costa Card

Entering Card Numbers



Εικόνα 2: Ενεργοποίηση κάρτας (1).

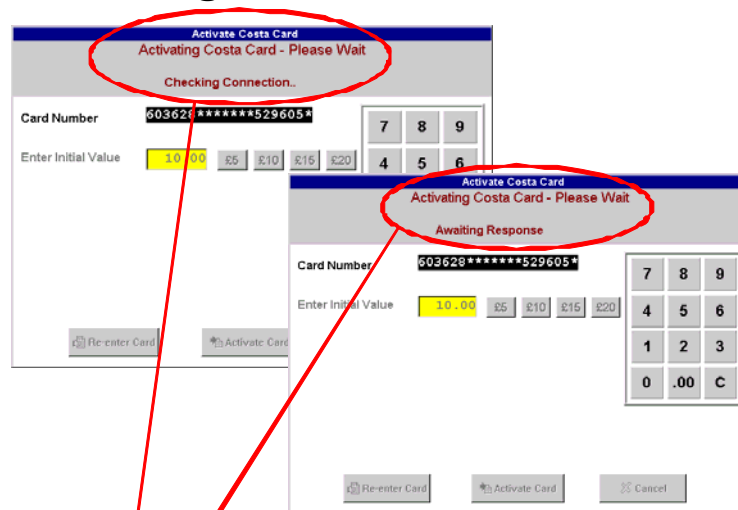


Information Bar shows You:

- **What to do next.**
- **Update on what is happening.**
- **Transaction is finished.**

Εικόνα 3: Εισαγωγή στοιχείων κάρτας.

Activating Costa Card

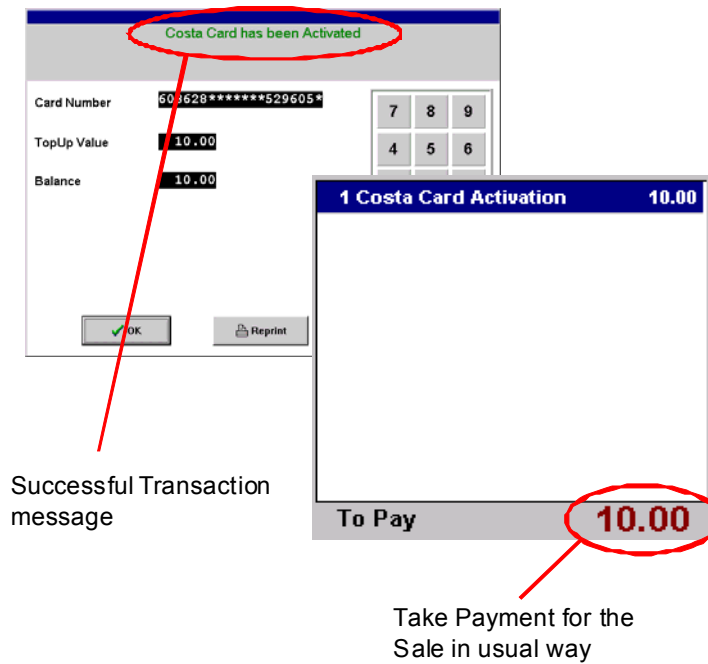


System is connecting to Central Server – Usually less than 3 seconds

Εικόνα 4: Ενεργοποίηση κάρτας (2).

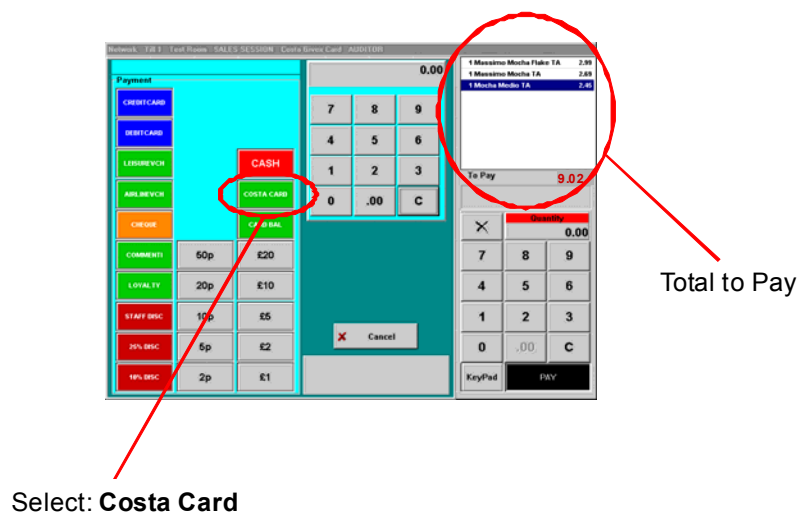


Activating Costa Card



Εικόνα 5: Τελική οθόνη ενεργοποίησης κάρτας.

Payment using Costa Card



Εικόνα 6: Αρχική οθόνη πληρωμής με την χρήση προπληρωμένης κάρτας.



Payment using Costa Card

The image shows three overlapping screenshots of the Costa Card payment interface. The top screenshot is titled "Costa Card Payment" and "Swipe or Manually enter Costa Card number". It shows a "Card Number" field with a yellow highlight and a "Tendered Value" of 4.55. The middle screenshot is titled "Costa Card Payment" and "Authorising Costa Card - Please Wait". It shows "Checking Connection" and the same "Card Number" and "Tendered Value". The bottom screenshot is a receipt titled "Costa @ Alphameric" for "Friar v House Godalming GU7 1EX". It includes transaction details: "Costa Coffee", "RICARDO 03/05/2006 11:25", "Till 1 Seq 100012", "Costa Card Txn Type: Redemption", "Costa Card Txn No: 108970", "Costa Card No.: 603628*****529605*", "Expiry: DD/MM/YYYY", "Redemption Value: 4.55", "Balance: 55.87", "Response Code/Message: APPROVED/DECLINED", "Tel: 01234 567890", "PLEASE COME AGAIN", and "Thank you for your custom".

Εικόνα 7: Ολοκλήρωση πληρωμής με την χρήση προπληρωμένης κάρτας.

Card TopUp

The image shows three overlapping screenshots of the Costa Card TopUp interface. The top screenshot is titled "Enter value to add to Costa Card and then select TopUp". It shows a "Card Number" field with the value "603628*****529605*" and a numeric keypad. The middle screenshot is titled "Costa Card TopUp" and "Adding value to Costa Card - Please Wait". It shows "Checking Connection.." and the same "Card Number". The bottom screenshot shows the "Enter TopUp Value" field with "15.00" selected, and buttons for "£5", "£10", "£15", and "£20". A numeric keypad is also visible. At the bottom, there are three buttons: "Re-enter Card", "TopUp", and "Cancel".

Εικόνα 8: Προσθήκη αξίας στην κάρτα.



Card TopUp

Costa Card has been Topped Up

Card Number 603628*****529605*

TopUp Value 15.00

Balance 50.00

OK

1 Costa Card TopUp 15.00

To Pay 15.00

Εικόνα 9: Οθόνη επιβεβαίωσης προσθήκης αξίας.

Card Balance

Costa Card Balance

Swipe or Manually enter Costa Card number

Card Number [redacted] 7 8 9

Costa Card Balance

Obtaining balance for Costa Card - Please Wait

Checking Connection..

Card Number 603628*****529605* 7 8 9

Costa Card balance is shown

Card Number 603628*****529605*

Balance 20.00

OK Print

Εικόνα 10: Εμφάνιση εναπομένουσας αξίας της κάρτας.



Transferring Card Value

Costa Card Transfer
Obtaining Balance - Please Wait
Checking Connection...

Transfer FROM Card 603628*****529604*

7 8 9
4 5 6
1 2 3
0 <- C

Swipe or Manually enter Costa Card number

Transfer FROM Card 603628*****529604*

Balance 18.03

Transfer TO Card

7 8 9
4 5 6
1 2 3
0 <- C

Re enter Card Make Transfer Cancel

Swipe the Existing
card first
(the “FROM” card)

Εικόνα 11: Μεταφορά υπολοίπου αξίας.

Refund Card Payment

Refund using the normal process – Just select
Costa Card as the refund “Payment Method”

Swipe or Manually enter Costa Card number

Card Number

Adjustment Value 5.04

7 8 9
4 5 6
1 2 3
0 <- C

Cancel

Εικόνα 12: Εξαργύρωση των πόντων κάρτας.



Β. Νόμος προστασίας προσωπικών δεδομένων

ΝΟΜΟΣ 2472/1997 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΜΕ ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΕΣ ΤΙΣ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 1

Αντικείμενο

Αντικείμενο του παρόντος νόμου είναι η θέσπιση των προϋποθέσεων για την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα προς προστασία των δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών των φυσικών προσώπων και ιδίως της ιδιωτικής ζωής.

Άρθρο 2 Ορισμοί Για τους σκοπούς του παρόντος νόμου νοούνται ως:

α) "Δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα", κάθε πληροφορία που αναφέρεται στο υποκείμενο των δεδομένων. Δεν λογίζονται ως δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα τα στατιστικής φύσεως συγκεντρωτικά στοιχεία, από τα οποία δεν μπορούν πλέον να προσδιορισθούν τα υποκείμενα των δεδομένων.

β) "Ευαίσθητα δεδομένα", τα δεδομένα που αφορούν στη φυλετική ή εθνική προέλευση, στα πολιτικά φρονήματα, στις θρησκευτικές ή φιλοσοφικές πεποιθήσεις, στη συμμετοχή σε συνδικαλιστική οργάνωση, στην υγεία, στην κοινωνική πρόνοια και στην ερωτική ζωή, στα σχετικά με ποινικές διώξεις ή καταδίκες, καθώς και στη συμμετοχή σε συναφείς με τα ανωτέρω ενώσεις προσώπων.

Ειδικά για τα σχετικά με ποινικές διώξεις ή καταδίκες δύναται να επιτραπεί η δημοσιοποίηση μόνον από την εισαγγελική αρχή για τα αδικήματα που αναφέρονται στο εδάφιο β' της παραγράφου 2 του άρθρου 3 με διάταξη του αρμόδιου Εισαγγελέα Πρωτοδικών ή του Εισαγγελέα Εφετών, εάν η υπόθεση εκκρεμεί στο Εφετείο. Η δημοσιοποίηση αυτή αποσκοπεί στην προστασία του κοινωνικού συνόλου, των ανηλίκων, των ευάλωτων ή ανίσχυρων πληθυσμιακών ομάδων και προς ευχερέστερη πραγμάτωση της αξίωσης της Πολιτείας για τον κολασμό των παραπάνω αδικημάτων.

γ) "Υποκείμενο των δεδομένων", το φυσικό πρόσωπο στο οποίο αναφέρονται τα δεδομένα, και του οποίου η ταυτότητα είναι γνωστή ή μπορεί να εξακριβωθεί, δηλαδή μπορεί να προσδιορισθεί αμέσως ή εμμέσως, ιδίως βάσει αριθμού ταυτότητας ή βάσει ενός η περισσότερων συγκεκριμένων στοιχείων που χαρακτηρίζουν την υπόστασή του από άποψη φυσική, βιολογική, ψυχική, οικονομική, πολιτιστική, πολιτική ή κοινωνική.

δ) "Επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα" ("επεξεργασία"), κάθε εργασία ή σειρά εργασιών που πραγματοποιείται, από το Δημόσιο ή από νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου ή ένωση προσώπων ή φυσικό πρόσωπο με ή



χωρίς τη βοήθεια αυτοματοποιημένων μεθόδων και εφαρμόζονται σε δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, όπως η συλλογή, η καταχώριση, η οργάνωση, η διατήρηση ή αποθήκευση, η τροποποίηση, η εξαγωγή, η χρήση, η διαβίβαση, η διάδοση ή κάθε άλλης μορφής διάθεση, η συσχέτιση ή ο συνδυασμός, η διασύνδεση, η δέσμευση (κλείδωμα), η διαγραφή, η καταστροφή.

ε) "Αρχείο δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα" ("αρχείο"), κάθε διαρθρωμένο σύνολο δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, τα οποία είναι προσιτά με γνώμονα συγκεκριμένα κριτήρια.

στ) "Διασύνδεση", μορφή επεξεργασίας που συνίσταται στην δυνατότητα συσχέτισης των δεδομένων ενός αρχείου με δεδομένα αρχείου ή αρχείων που τηρούνται από άλλον ή άλλους υπεύθυνους επεξεργασίας ή που τηρούνται από τον ίδιο υπεύθυνο επεξεργασίας για άλλο σκοπό.

ζ) "Υπεύθυνος επεξεργασίας", οποιοσδήποτε καθορίζει τον σκοπό και τον τρόπο επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, όπως φυσικό ή νομικό πρόσωπο, δημόσια αρχή ή υπηρεσία ή οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός. Όταν ο σκοπός και ο τρόπος της επεξεργασίας καθορίζονται με διατάξεις νόμου ή κανονιστικές διατάξεις εθνικού ή κοινοτικού δικαίου, ο υπεύθυνος επεξεργασίας ή τα ειδικά κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η επιλογή του καθορίζονται αντίστοιχα από το εθνικό ή το κοινοτικό δίκαιο.

η) "Εκτελών την επεξεργασία", οποιοσδήποτε επεξεργάζεται δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα για λογαριασμό υπεύθυνου επεξεργασίας, όπως φυσικό ή νομικό πρόσωπο, δημόσια αρχή ή υπηρεσία ή οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός.

θ) "Τρίτος", κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, δημόσια αρχή ή υπηρεσία, ή οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός, εκτός από το υποκείμενο των δεδομένων, τον υπεύθυνο επεξεργασίας και τα πρόσωπα που είναι εξουσιοδοτημένα να επεξεργάζονται τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα, εφόσον ενεργούν υπό την άμεση εποπτεία ή για λογαριασμό του υπεύθυνου επεξεργασίας.

ι) "Αποδέκτης", το φυσικό ή νομικό πρόσωπο, η δημόσια αρχή ή υπηρεσία, ή οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός, στον οποίο ανακοινώνονται ή μεταδίδονται τα δεδομένα, ανεξαρτήτως αν πρόκειται για τρίτο ή όχι.

ια) "Συγκατάθεση" του υποκειμένου των δεδομένων, κάθε ελεύθερη, ρητή και ειδική δήλωση βουλήσεως, που εκφράζεται με τρόπο σαφή, και εν πλήρη επίγνωση, και με την οποία, το υποκείμενο των δεδομένων, αφού προηγουμένως ενημερωθεί, δέχεται να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που το αφορούν. Η ενημέρωση αυτή περιλαμβάνει πληροφόρηση τουλάχιστον για τον σκοπό της επεξεργασίας, τα δεδομένα ή τις κατηγορίες δεδομένων που αφορά η επεξεργασία, τους αποδέκτες ή τις κατηγορίες αποδεκτών των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, καθώς και το όνομα, την επωνυμία και τη διεύθυνση του υπεύθυνου επεξεργασίας και του τυχόν εκπροσώπου του. Η συγκατάθεση μπορεί να ανακληθεί οποτεδήποτε, χωρίς αναδρομικό αποτέλεσμα.

ιβ) "Αρχή", η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα που θεσπίζεται



στο κεφάλαιο Δ' του παρόντος νόμου.

*** Οι περιπτώσεις β και ε του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκαν ως άνω σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2 αντιστοίχως του άρθρου 18 Ν. 347112006, ΦΕΚ 133^Α12006.

*** Σύμφωνα με το άρθρο 2 Ν. 347112006, πέραν των ορισμών που περιλαμβάνονται στο παρόν άρθρο, λαμβανομένων δε υπόψη των ορισμών του Ν. 343112006 (ΦΕΚ Α' 13), νοούνται, για τους σκοπούς του νόμου αυτού, και οι αναφερόμενοι στο άρθρο 2 Ν. 374112006.

*** Η περίπτωση β του παρόντος άρθρου, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 18 Ν. 347112006, τροποποιήθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 8 παρ. 3 του Ν. 362512007 (ΦΕΚ Α/290).

Άρθρο 3 Πεδίο εφαρμογής

1. Οι διατάξεις του παρόντος νόμου εφαρμόζονται στην εν όλω ή εν μέρει αυτοματοποιημένη επεξεργασία καθώς και στη μη αυτοματοποιημένη επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, τα οποία περιλαμβάνονται ή πρόκειται να περιληφθούν σε αρχείο.

2. Οι διατάξεις του παρόντος νόμου δεν εφαρμόζονται στην επεξεργασία δεδομένων η οποία πραγματοποιείται:

α) από φυσικό πρόσωπο για την άσκηση δραστηριοτήτων αποκλειστικά προσωπικών ή οικιακών,

β) από τις δικαστικές - εισαγγελικές αρχές και τις υπηρεσίες που ενεργούν υπό την άμεση εποπτεία τους στο πλαίσιο της απονομής της δικαιοσύνης ή για την εξυπηρέτηση των αναγκών της λειτουργίας τους με σκοπό τη βεβαίωση εγκλημάτων, που τιμωρούνται ως κακουργήματα ή πλημμελήματα με δόλο και ιδίως εγκλημάτων κατά της ζωής, κατά της γενετήσιας ελευθερίας, της οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής, κατά της προσωπικής ελευθερίας, κατά της ιδιοκτησίας, κατά των περιουσιακών δικαιωμάτων, παραβάσεων της νομοθεσίας περί ναρκωτικών, επιβουλής της δημόσιας τάξης, ως και τελουμένων σε βάρος ανηλίκων θυμάτων.

Ως προς τα ανωτέρω εφαρμόζονται οι ισχύουσες ουσιαστικές και δίκονομικές ποινικές διατάξεις.

Στις περιπτώσεις άσκησης από τους πολίτες του δικαιώματος του συνέρχεσθαι κατά το άρθρο 11 του Συντάγματος επιτρέπεται η απλή λειτουργία συσκευών καταγραφής ήχου ή εικόνας ή άλλων ειδικών τεχνικών μέσων με σκοπό την καταγραφή εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις του επόμενου εδαφίου.

Η καταγραφή ήχου ή εικόνας με οποιασδήποτε τεχνικής μορφής συσκευές με σκοπό τη βεβαίωση τέλεσης των παραπάνω εγκλημάτων γίνεται μόνον κατόπιν εντολής εκπροσώπου της εισαγγελικής αρχής και εφόσον επίκειται σοβαρός κίνδυνος για τη δημόσια τάξη και ασφάλεια.



Σκοπός της καταγραφής αυτής είναι μόνον η χρησιμοποίηση του βεβαιούντος την τέλεση των εγκλημάτων υλικού ως αποδεικτικού στοιχείου ενώπιον οποιασδήποτε ανακριτικής, εισαγγελικής αρχής και δικαστηρίου. Η επεξεργασία κάθε άλλου υλικού που δεν είναι αναγκαίο προς εξυπηρέτηση του παραπάνω σκοπού για τη βεβαίωση των εγκλημάτων απαγορεύεται, το δε σχετικό υλικό καταστρέφεται με πράξη του αρμόδιου Εισαγγελέα.

3. Ο παρών νόμος εφαρμόζεται σε κάθε επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, εφόσον αυτή εκτελείται:

α) Από υπεύθυνο επεξεργασίας ή εκτελούντα την επεξεργασία, εγκατεστημένο στην Ελληνική Επικράτεια ή σε τόπο όπου βάσει του δημοσίου διεθνούς δικαίου εφαρμόζεται το ελληνικό δίκαιο.

β) Παραλείπεται ως μη ισχύον

"β" γ) Από υπεύθυνο επεξεργασίας που δεν είναι εγκατεστημένος στην επικράτεια Κράτους Μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή κράτους του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, αλλά τρίτης χώρας και για τους σκοπούς της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα προσφεύγει σε μέσα, αυτοματοποιημένα ή όχι, ευρισκόμενα στην Ελληνική Επικράτεια, εκτός εάν τα μέσα αυτά χρησιμοποιούνται μόνο με σκοπό τη διέλευση από αυτήν. Στην περίπτωση αυτή, ο υπεύθυνος επεξεργασίας οφείλει να υποδείξει με γραπτή δήλωσή του προς την Αρχή εκπρόσωπο εγκατεστημένο στην Ελληνική Επικράτεια, ο οποίος υποκαθίσταται στα δικαιώματα και υποχρεώσεις του υπεύθυνου, χωρίς ο τελευταίος αυτός να απαλλάσσεται από τυχόν ιδιαίτερη ευθύνη του. Το αυτό ισχύει και όταν ο υπεύθυνος επεξεργασίας καλύπτεται από ετεροδικία, ασυλία ή άλλο λόγο που κωλύει την ποινική δίωξη.

*** Το σΤΟΙΥείο γ της παρ.3 του παρόντος: άθοουαναοιθμήθηκε ως: σΤΟΙΥείο Β μετά την κατάργηση του πρώην στοιχείου β σύμφωνα με το άρθρο 19 παρ. 1 Ν. 347112006(ΦΕΚ Α/133).

*** Το πρώτο εδάφιο στο νέο στοιχείο β (πρώην γ) της παρ. 3 του παρόντος άρθρου τροποποιήθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 19 παρ. 2 Ν. 347112006.

*** Η παράγραφος 2 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 8 παρ. 1 Ν. 362512007 (ΦΕΚ 290Α/2007).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Άρθρο 4

Χαρακτηριστικά δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα

1. Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα για να τύχουν νόμιμης επεξεργασίας πρέπει:

α) Να συλλέγονται κατά τρόπο θεμιτό και νόμιμο για καθορισμένους, σαφείς και νόμιμους σκοπούς και να υφίστανται θεμιτή και νόμιμη επεξεργασία ενόψει των σκοπών αυτών.

β) Να είναι συναφή, πρόσφορα, και όχι περισσότερα από όσα κάθε φορά απαιτείται εν όψει των σκοπών της επεξεργασίας.

γ) Να είναι ακριβή και, εφόσον χρειάζεται, να υποβάλλονται σε ενημέρωση.

δ) Να διατηρούνται σε μορφή που να επιτρέπει τον προσδιορισμό της ταυτότητας των υποκειμένων τους μόνο κατά τη διάρκεια της περιόδου που απαιτείται, κατά την κρίση της Αρχής, για την πραγματοποίηση των σκοπών της συλλογής τους και της επεξεργασίας τους. Μετά την παρέλευση της περιόδου αυτής, η Αρχή μπορεί, με αιτιολογημένη απόφασή της, να επιτρέψει τη διατήρηση δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα για ιστορικούς επιστημονικούς ή στατιστικούς σκοπούς, εφ' όσον κρίνει ότι δεν θίγονται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση τα δικαιώματα των υποκειμένων τους ή και τρίτων.

2. Η τήρηση των διατάξεων της προηγούμενης παραγράφου βαρύνει τον υπεύθυνο επεξεργασίας. Δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που έχουν συλλεχθεί ή υφίστανται επεξεργασία κατά παράβαση της προηγούμενης παραγράφου καταστρέφονται με ευθύνη του υπεύθυνου επεξεργασίας. Η Αρχή, εάν εξακριβώσει αυτεπαγγέλτως ή μετά από σχετική καταγγελία παράβαση των διατάξεων της προηγούμενης παραγράφου, επιβάλλει την διακοπή της συλλογής ή της επεξεργασίας και την καταστροφή των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που έχουν ήδη συλλεγεί ή τύχει επεξεργασίας.

*** Το τελευταίο εδάφιο της περίπτ. δ της παρ. 1 καταργήθηκε με την παρ. 1 άρθρου 20 Ν. 347112006 (ΦΕΚΑ' 133)

*** Το δύο πρώτα εδάφια της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου τίθενται σε αντικατάσταση του πρώην πρώτου εδαφίου της ίδιας παραγράφου σύμφωνα με το άρθρο 20 παρ. 2 Ν. 347112006.

Άρθρο 5 Προϋποθέσεις επεξεργασίας

1. Επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα επιτρέπεται μόνον όταν το υποκείμενο των δεδομένων έχει δώσει τη συγκατάθεσή του.



2. Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται η επεξεργασία και χωρίς τη συγκατάθεση, όταν:

α) Η επεξεργασία είναι αναγκαία για την εκτέλεση σύμβασης, στην οποία συμβαλλόμενο μέρος είναι υποκείμενο δεδομένων ή για τη λήψη μέτρων κατόπιν αιτήσεως του υποκειμένου κατά το προσυμβατικό στάδιο.

β) Η επεξεργασία είναι αναγκαία για την εκπλήρωση υποχρεώσεως του υπεύθυνου επεξεργασίας, η οποία επιβάλλεται από το νόμο.

γ) Η επεξεργασία είναι αναγκαία για τη διαφύλαξη ζωτικού συμφέροντος του υποκειμένου, εάν αυτό τελεί σε φυσική ή νομική αδυναμία να δώσει τη συγκατάθεσή του.

δ) Η επεξεργασία είναι αναγκαία για την εκτέλεση έργου δημόσιου συμφέροντος ή έργου που εμπίπτει στην άσκηση δημόσιας εξουσίας και εκτελείται από δημόσια αρχή ή έχει ανατεθεί από αυτή είτε στον υπεύθυνο επεξεργασίας είτε σε τρίτο, στον οποίο γνωστοποιούνται τα δεδομένα.

ε) Η επεξεργασία είναι απολύτως αναγκαία για την ικανοποίηση του έννομου συμφέροντος που επιδιώκει ο υπεύθυνος επεξεργασίας ή ο τρίτος ή οι τρίτοι στους οποίους ανακοινώνονται τα δεδομένα και υπό τον όρο ότι τούτο υπερέχει προφανώς των δικαιωμάτων και συμφερόντων των προσώπων στα οποία αναφέρονται τα δεδομένα και δεν θίγονται οι θεμελιώδεις ελευθερίες αυτών.

3. Η Αρχή μπορεί να εκδίδει ειδικούς κανόνες επεξεργασίας για τις πλέον συνήθεις κατηγορίες επεξεργασιών και αρχείων, οι οποίες προφανώς δεν θίγουν τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των προσώπων στα οποία αναφέρονται τα δεδομένα. Οι κατηγορίες αυτές προσδιορίζονται με κανονισμούς που καταρτίζει η Αρχή και κυρώνονται με προεδρικά διατάγματα, τα οποία εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Δικαιοσύνης.

Άρθρο 6 Γνωστοποίηση αρχείων

1. Ο υπεύθυνος επεξεργασίας υποχρεούται να γνωστοποιήσει εγγράφως στην Αρχή, τη σύσταση και λειτουργία αρχείου ή την έναρξη της επεξεργασίας.

2. Με τη γνωστοποίηση της προηγούμενης παραγράφου ο υπεύθυνος επεξεργασίας πρέπει απαραίτητα να δηλώνει:

α) Το ονοματεπώνυμο ή την επωνυμία ή τον τίτλο του, και τη διεύθυνσή του. (***) Παραλείπεται το δεύτερο εδάφιο ως μη ισχύον)

β) Τη διεύθυνση όπου είναι εγκατεστημένο το αρχείο ή ο κύριος εξοπλισμός που υποστηρίζει την επεξεργασία.

γ) Την περιγραφή του σκοπού της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που περιέχονται ή πρόκειται να περιληφθούν στο αρχείο.

δ) Το είδος των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που υφίστανται ή πρόκειται να υποστούν επεξεργασία ή περιέχονται ή πρόκειται να περιληφθούν στο αρχείο.



ε) Το χρονικό διάστημα για το οποίο προτίθεται να εκτελεί την επεξεργασία ή να διατηρήσει το αρχείο.

στ) Τους αποδέκτες ή τις κατηγορίες αποδεκτών στους οποίους ανακοινώνει ή ενδέχεται να ανακοινώνει τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα.

ζ) Τις ενδεχόμενες διαβιβάσεις και το σκοπό της διαβίβασης δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα σε τρίτες χώρες.

η) Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος και των μέτρων ασφαλείας του αρχείου ή της επεξεργασίας.

θ) (Διαγράφηκε με την παρ. 2 άρθρου 8 Ν. 281912000, ΦΕΚ Α' 84)

3. Τα στοιχεία της προηγούμενης παραγράφου καταχωρίζονται στο Μητρώο Αρχείων και Επεξεργασιών που τηρεί η Αρχή.

4. Κάθε μεταβολή των στοιχείων που αναφέρονται στην παράγραφο 2 πρέπει να γνωστοποιείται εγγράφως και χωρίς καθυστέρηση από τον υπεύθυνο στην Αρχή.

*** Η περίπτωση α' της παρ.2 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με την παρ. 1 άρθρο 8 Ν.281912000, ΦΕΚ84Α/2000.

*** Η περίπτωση θ' της παρ. 2 του παρόντος άρθρου διεγράφη σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 8 του Ν. 281912000.

*** Το δεύτερο εδάφιο της περίπτ. α της παρ. 2 καταργήθηκε με το άρθρο 21 Ν. 347112006 (ΦΕΚ Α'133)

Άρθρο 7

Επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων

1. Απαγορεύεται η συλλογή και η επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων.

2. Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται η συλλογή και η επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων, καθώς και η ίδρυση και λειτουργία σχετικού αρχείου, ύστερα από άδεια της Αρχής, όταν συντρέχουν μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

α) Το υποκείμενο έδωσε τη γραπτή συγκατάθεσή του εκτός εάν η συγκατάθεση έχει αποσπασθεί με τρόπο που αντίκειται στο νόμο ή τα χρηστά ήθη ή νόμος ορίζει ότι η συγκατάθεση δεν αίρει την απαγόρευση.

β) Η επεξεργασία είναι αναγκαία για τη διαφύλαξη ζωτικού συμφέροντος του υποκειμένου ή προβλεπόμενου από το νόμο συμφέροντος τρίτου, εάν το υποκείμενο τελεί σε φυσική ή νομική αδυναμία να δώσει τη συγκατάθεσή του.

γ) Η επεξεργασία αφορά δεδομένα που δημοσιοποιεί το ίδιο το υποκείμενο ή είναι



αναγκαία για την αναγνώριση, άσκηση ή υπεράσπιση δικαιώματος ενώπιον δικαστηρίου ή πειθαρχικού οργάνου.

δ) Η επεξεργασία αφορά θέματα υγείας και εκτελείται από πρόσωπο που ασχολείται κατ' επάγγελμα με την παροχή υπηρεσιών υγείας και υπόκειται σε καθήκον εχεμύθειας ή σε συναφείς κώδικες δεοντολογίας, υπό τον όρο ότι η επεξεργασία είναι απαραίτητη για την ιατρική πρόληψη, διάγνωση, περίθαλψη ή τη διαχείριση υπηρεσιών υγείας.

ε) Η επεξεργασία εκτελείται από Δημόσια Αρχή και είναι αναγκαία είτε αα) για λόγους εθνικής ασφάλειας είτε ββ) για την εξυπηρέτηση των αναγκών εγκληματολογικής ή σωφρονιστικής πολιτικής και αφορά τη διακρίβωση εγκλημάτων, ποινικές καταδίκες ή μέτρα ασφαλείας είτε γγ) για λόγους προστασίας της δημόσιας υγείας είτε δδ) για την άσκηση δημόσιου φορολογικού ελέγχου ή δημόσιου ελέγχου κοινωνικών παροχών.

στ) Η επεξεργασία πραγματοποιείται για ερευνητικούς και επιστημονικούς αποκλειστικά σκοπούς και υπό τον όρο ότι τηρείται η ανωνυμία και λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των δικαιωμάτων των προσώπων στα οποία αναφέρονται.

ζ) Η επεξεργασία αφορά δεδομένα δημοσίων προσώπων, εφόσον αυτά συνδέονται με την άσκηση δημοσίου λειτουργήματος ή τη διαχείριση συμφερόντων τρίτων, και πραγματοποιείται αποκλειστικά για την άσκηση του δημοσιογραφικού επαγγέλματος. Η άδεια της αρχής χορηγείται μόνο εφόσον η επεξεργασία είναι απολύτως αναγκαία για την εξασφάλιση του δικαιώματος πληροφόρησης επί θεμάτων δημοσίου ενδιαφέροντος καθώς και στο πλαίσιο καλλιτεχνικής έκφρασης και εφόσον δεν παραβιάζεται καθ' οιονδήποτε τρόπο το δικαίωμα προστασίας της ιδιωτικής και οικογενειακής ζωής.

3. Η Αρχή χορηγεί άδεια συλλογής και επεξεργασίας ευαίσθητων δεδομένων, καθώς και άδεια ιδρύσεως και λειτουργίας σχετικού αρχείου, ύστερα από αίτηση του υπεύθυνου επεξεργασίας. Εφ' όσον η Αρχή διαπιστώσει ότι πραγματοποιείται επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων, η γνωστοποίηση αρχείου, σύμφωνα με το άρθρο 6 του παρόντος νόμου, επέχει θέση αιτήσεως για τη χορήγηση άδειας. Η Αρχή μπορεί να επιβάλλει όρους και προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότερη προστασία του δικαιώματος ιδιωτικής ζωής των υποκειμένων ή τρίτων. Πριν χορηγήσει την άδεια, η Αρχή καλεί σε ακρόαση τον υπεύθυνο επεξεργασίας ή τον εκπρόσωπο του και τον εκτελούντα την επεξεργασία.

4. Η άδεια εκδίδεται για ορισμένο χρόνο, ανάλογα με τον σκοπό της επεξεργασίας. Μπορεί να ανανεωθεί ύστερα από αίτηση του υπεύθυνου επεξεργασίας.

5. Η άδεια περιέχει απαραίτητως:

α) Το ονοματεπώνυμο ή την επωνυμία ή τον τίτλο καθώς και τη διεύθυνση του υπεύθυνου επεξεργασίας και του τυχόν εκπροσώπου του.

β) Τη διεύθυνση όπου είναι εγκατεστημένο το αρχείο.



γ) Το είδος των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που επιτρέπεται να περιληφθούν στο αρχείο.

δ) Το χρονικό διάστημα για το οποίο χορηγείται η άδεια.

ε) Τους τυχόν όρους και προϋποθέσεις που έχει επιβάλει η Αρχή για την ίδρυση και λειτουργία του αρχείου.

στ) Την υποχρέωση γνωστοποίησής του ή των αποδεκτών ευθύς ως εξατομικευτούν.

6. Αντίγραφο της άδειας καταχωρίζεται στο Μητρώο Αδειών που διατηρεί η Αρχή.

7. Κάθε μεταβολή των στοιχείων που αναφέρονται στην παράγραφο 5 γνωστοποιείται χωρίς καθυστέρηση στην Αρχή.

***Η περίπτωση γ' της παρ.2 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με την παρ. 1 άρθρο 34 Ν. 291512001, ΦΕΚ 109^Α12001, η περίπτωση ε' της παρ. 2 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με την παρ. 2 άρθρο 34 Ν. 291512001 και η υποπερίπτωση γγ' της περίπτωσης ε' της παρ. 2 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε σύμφωνα με την παρ. 4 του άρθρου 26 του Ν. 315612003, ΦΕΚ 157^Α12003, και προσετέθη υποπερίπτωση δδ'.

*** Το στοιχείο β της παρ. 2 του παρόντος άρθρου τροποποιήθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 22 παρ. 1 Ν. 347112006.

*** Το δεύτερο εδάφιο της παρ. 7 καταργήθηκε με την παρ. 2 άρθρου 22 Ν. 347112006.

*** Για τον καθορισμό των παραβόλων, βλέπε την υπ'αριθ. 12112001 απόφαση του Προέδρου της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (ΦΕΚ Β/1345)

Άρθρο 7Α

Απαλλαγή υποχρέωσης γνωστοποίησης και λήψης άδειας

1. Ο υπεύθυνος επεξεργασίας απαλλάσσεται από την υποχρέωση γνωστοποίησης του άρθρου 6 και από την υποχρέωση λήψης άδειας του άρθρου 7 του παρόντος νόμου στις ακόλουθες περιπτώσεις:

α) Όταν η επεξεργασία πραγματοποιείται αποκλειστικά για σκοπούς που συνδέονται άμεσα με σχέση εργασίας ή έργου ή με παροχή υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα και είναι αναγκαία για την εκπλήρωση υποχρέωσης που επιβάλλει ο νόμος ή για την εκτέλεση των υποχρεώσεων από τις παραπάνω σχέσεις και το υποκείμενο έχει προηγουμένως ενημερωθεί.

β) Όταν η επεξεργασία αφορά πελάτες ή προμηθευτές, εφόσον τα δεδομένα δεν διαβιβάζονται ούτε κοινοποιούνται σε τρίτους. Για την εφαρμογή της παρούσας διάταξης τα δικαστήρια και οι δημόσιες αρχές δεν λογίζονται ως τρίτοι, εφόσον τη διαβίβαση ή κοινοποίηση επιβάλλει νόμος ή δικαστική απόφαση. Δεν απαλλάσσονται



από την υποχρέωση γνωστοποίησης οι ασφαλιστικές εταιρείες για όλους τους κλάδους ασφάλισης, οι φαρμακευτικές εταιρείες, οι εταιρείες εμπορίας πληροφοριών και τα χρηματοπιστωτικά νομικά πρόσωπα, όπως οι τράπεζες και οι εταιρείες έκδοσης πιστωτικών καρτών.

γ) Όταν η επεξεργασία γίνεται από σωματεία, εταιρείες, ενώσεις προσώπων και πολιτικά κόμματα και αφορά δεδομένα των μελών ή εταιρειών τους, εφόσον αυτοί έχουν δώσει την συγκατάθεσή τους και τα δεδομένα δεν διαβιβάζονται ούτε κοινοποιούνται σε τρίτους. Δεν λογίζονται τρίτοι τα μέλη ή εταίροι, εφόσον η διαβίβαση γίνεται προς αυτούς για τους σκοπούς των ως άνω νομικών προσώπων ή ενώσεων, ούτε τα δικαστήρια και οι δημόσιες αρχές, εφόσον τη διαβίβαση επιβάλλει νόμος ή δικαστική απόφαση.

δ) Όταν η επεξεργασία αφορά δεδομένα υγείας και γίνεται από ιατρούς ή άλλα πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες υγείας, εφόσον ο υπεύθυνος επεξεργασίας δεσμεύεται από το ιατρικό απόρρητο ή άλλο απόρρητο που προβλέπει νόμος ή κώδικας δεοντολογίας και τα δεδομένα δεν διαβιβάζονται ούτε κοινοποιούνται σε τρίτους. Για την εφαρμογή της παρούσας διάταξης τα δικαστήρια και οι δημόσιες αρχές δεν λογίζονται ως τρίτοι, εφόσον τη διαβίβαση ή κοινοποίηση επιβάλλει νόμος ή δικαστική απόφαση. Δεν εμπίπτουν στην απαλλαγή της παρούσας διάταξης τα νομικά πρόσωπα ή οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες υγείας, όπως κλινικές, νοσοκομεία, κέντρα αποθεραπείας και αποτοξίνωσης, ασφαλιστικά ταμεία και ασφαλιστικές εταιρείες, καθώς και οι υπεύθυνοι επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα όταν η επεξεργασία διεξάγεται στο πλαίσιο προγραμμάτων τηλεϊατρικής ή παροχής ιατρικών υπηρεσιών μέσω δικτύου.

ε) Όταν η επεξεργασία γίνεται από δικηγόρους, συμβολαιογράφους, άμισθους υποθηκοφύλακες και δικαστικούς επιμελητές ή εταιρείες των προσώπων αυτών και αφορά στην παροχή νομικών υπηρεσιών προς πελάτες τους, εφόσον ο υπεύθυνος επεξεργασίας και τα μέλη των εταιρειών δεσμεύονται από υποχρέωση απορρήτου που προβλέπει νόμος και τα δεδομένα δεν διαβιβάζονται ούτε κοινοποιούνται σε τρίτους, εκτός από τις περιπτώσεις που αυτό είναι αναγκαίο και συνδέεται άμεσα με την εκπλήρωση εντολής του πελάτη.

στ) Όταν η επεξεργασία γίνεται από δικαστικές αρχές ή υπηρεσίες εκτός από τις λοιπές αρχές του εδαφίου β' της παραγράφου 2 του άρθρου 3 στο πλαίσιο απονομής της δικαιοσύνης ή για την εξυπηρέτηση των αναγκών της λειτουργίας τους.

2. Σε όλες τις περιπτώσεις της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, ο υπεύθυνος επεξεργασίας υπόκειται σε όλες τις υποχρεώσεις που προβλέπει ο παρών νόμος και υποχρεούται να συμμορφώνεται με ειδικούς κανόνες επεξεργασίας που η Αρχή εκδίδει σύμφωνα με την παράγραφο 3 του άρθρου 5 του παρόντος νόμου.

3. Οι προθεσμίες των παραγράφων 1,2 και 3 του άρθρου 24 του ν. 2472/1997 παρατείνονται

έως την 21 η Ιανουαρίου 2001.

***Το άρθρο 7^Α προσετέθη με την παρ. 4 άρθρο 8 Ν.281912000 ΦΕΚ 84^Α12000.



***Η περίπτωση α' της παρ. 1 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με την παρ. 3 άρθρο 34 του Ν. 291512001.

*** Η περίπτωση στ' της παρ. 1 του παρόντος άρθρου, όπως προστέθηκε με το άρθρο 10 Ν. 309012002, ΦΕΚ Α 329124.12.2002, συμπληρώθηκε ως άνω σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρο 8 Ν. 362512007(ΦΕΚ Α/290)

*** Το πρώτο εδάφιο του στοιχείου δ της παρ. 1 του παρόντος άρθρου τροποποιήθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 23 παρ. 1 Ν. 347112006.

*** Το στοιχείο ε της παρ. 1 του παρόντος άρθρου τροποποιήθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 23 παρ. 2 Ν. 347112006.

*** Το στοιχείο στ της παρ. 1 του παρόντος άρθρου τροποποιήθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 8 παρ. 2 του Ν. 362512007(ΦΕΚ Α/290).

Άρθρο 8

Διασύνδεση αρχείων

1. Διασύνδεση αρχείων επιτρέπεται μόνον υπό τους όρους του παρόντος άρθρου.
2. Κάθε διασύνδεση γνωστοποιείται στην Αρχή με δήλωση την οποία υποβάλλουν από κοινού οι υπεύθυνοι επεξεργασίας ή ο υπεύθυνος επεξεργασίας που διασυνδέει δύο ή περισσότερα αρχεία που εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς.
- 3.Εάν ένα τουλάχιστον από τα αρχεία που πρόκειται να διασυνδεθούν περιέχει ευαίσθητα δεδομένα, ή εάν η διασύνδεση έχει ως συνέπεια την αποκάλυψη ευαίσθητων δεδομένων, ή εάν για την πραγματοποίηση της διασύνδεσης, πρόκειται να γίνει χρήση ενιαίου κωδικού αριθμού, η διασύνδεση επιτρέπεται μόνον με προηγούμενη άδεια της Αρχής (άδεια διασύνδεσης).
4. Η άδεια διασύνδεσης της προηγούμενης παραγράφου χορηγείται ύστερα από ακρόαση των υπεύθυνων επεξεργασίας των αρχείων και περιέχει απαραίτητα:
 - α) Τον σκοπό για τον οποίο η διασύνδεση θεωρείται αναγκαία.
 - β) Το είδος των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που αφορά η διασύνδεση.
 - γ) Το χρονικό διάστημα για το οποίο επιτρέπεται η διασύνδεση.
 - δ) Τους τυχόν όρους και προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότερη προστασία των δικαιωμάτων και ελευθεριών και ιδίως του δικαιώματος ιδιωτικής ζωής των υποκειμένων ή τρίτων.
5. Η άδεια διασύνδεσης μπορεί να ανανεωθεί ύστερα από αίτηση των υπεύθυνων επεξεργασίας. 6.οι δηλώσεις της παρ. 2 του παρόντος άρθρου καθώς και αντίγραφα των αδειών διασύνδεσης καταχωρίζονται στο Μητρώο Διασυνδέσεων που τηρεί η Αρχή.



Άρθρο 9

Διασυνοριακή ροή δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα

1. Η διαβίβαση δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα είναι ελεύθερη: α) προς χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

β) προς χώρα μη μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μετά από άδεια της Αρχής που παρέχεται εάν κρίνει ότι η εν λόγω χώρα εξασφαλίζει ικανοποιητικό επίπεδο προστασίας. Προς τούτο, λαμβάνει υπόψη ιδίως τη φύση των δεδομένων, τους σκοπούς και τη διάρκεια της επεξεργασίας, τους σχετικούς γενικούς και ειδικούς κανόνες δικαίου, τους κώδικες δεοντολογίας, τα μέτρα ασφαλείας για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, καθώς και το επίπεδο προστασίας των χωρών προέλευσης, διέλευσης και τελικού προορισμού των δεδομένων. Δεν απαιτείται άδεια της Αρχής εφόσον η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αποφανθεί, με τη διαδικασία του άρθρου 31 παρ. 2 της Οδηγίας 95/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 24ης Οκτωβρίου 1995, ότι η χώρα αυτή εξασφαλίζει ικανοποιητικό επίπεδο προστασίας, κατά την έννοια της παρ. 2 του άρθρου 25 της ανωτέρω Οδηγίας.

2. Η διαβίβαση δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα προς χώρα που δεν ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η οποία δεν εξασφαλίζει ικανοποιητικό επίπεδο προστασίας, επιτρέπεται κατ' εξαίρεση, με άδεια της Αρχής, εφ' όσον συντρέχει μία ή περισσότερες από τις κατωτέρω προϋποθέσεις:

α) Το υποκείμενο των δεδομένων έδωσε τη συγκατάθεσή του για τη διαβίβαση, εκτός εάν η συγκατάθεση έχει αποσπασθεί με τρόπο που να αντίκειται στο νόμο ή τα χρηστά ήθη.

β) Η διαβίβαση είναι απαραίτητη i) για τη διασφάλιση ζωτικού συμφέροντος του υποκειμένου των δεδομένων, εφ' όσον αυτό τελεί σε φυσική ή νομική αδυναμία να δώσει τη συγκατάθεσή του, ή ii) για τη συνομολόγηση και εκτέλεση σύμβασης μεταξύ αυτού και του υπεύθυνου επεξεργασίας ή μεταξύ του υπεύθυνου επεξεργασίας και τρίτου προς το συμφέρον του υποκειμένου των δεδομένων, ή iii) για την εκτέλεση προσυμβατικών μέτρων που έχουν ληφθεί κατ' αίτηση του υποκειμένου των δεδομένων.

γ) Η διαβίβαση είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση εξαιρετικής ανάγκης και τη διαφύλαξη υπέρτερου δημόσιου συμφέροντος, ιδίως για την εκτέλεση συμβάσεων συνεργασίας με δημόσιες αρχές της άλλης χώρας, εφόσον ο υπεύθυνος επεξεργασίας παρέχει επαρκείς εγγυήσεις για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και των θεμελιωδών ελευθεριών και την άσκηση των σχετικών δικαιωμάτων.

δ) Η διαβίβαση είναι αναγκαία για την αναγνώριση, άσκηση ή υπεράσπιση δικαιώματος ενώπιον του δικαστηρίου.

ε) Η μετάδοση πραγματοποιείται από δημόσιο μητρώο, το οποίο κατά το νόμο προορίζεται για την παροχή πληροφοριών στο κοινό και είναι προσιτό στο κοινό ή σε κάθε πρόσωπο που αποδεικνύει έννομο συμφέρον, εφόσον στη συγκεκριμένη



περίπτωση πληρούνται οι νόμιμες προϋποθέσεις για την πρόσβαση στο μητρώο.

στ) Ο υπεύθυνος επεξεργασίας παρέχει επαρκείς εγγυήσεις για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των υποκειμένων και την άσκηση των σχετικών δικαιωμάτων τους, όταν οι εγγυήσεις προκύπτουν από συμβατικές ρήτρες, σύμφωνες με τις ρυθμίσεις του παρόντος νόμου. Δεν απαιτείται άδεια εάν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έκρινε, κατά το άρθρο 26 παρ. 4 της Οδηγίας 95/46/EK, ότι ορισμένες συμβατικές ρήτρες παρέχουν επαρκείς εγγυήσεις για την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

3. Στις περιπτώσεις των προηγούμενων παραγράφων η Αρχή ενημερώνει την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τις αντίστοιχες Αρχές των άλλων κρατών μελών: α) όταν θεωρεί ότι μία χώρα δεν εξασφαλίζει ικανοποιητικό επίπεδο προστασίας και β) για τις άδειες που χορηγεί κατ' εφαρμογήν της παραγράφου 2 στοιχείο στ'.

*** Η παρ. 1 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 24 παρ. 1 Ν. 347112006.

*** Η περ. ίι του στοιχ. β της παρ. 2 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 24 παρ. 2 Ν. 347112006.

*** Στην παρ. 2 του παρόντος άρθρου προστέθηκε στοιχείο στ ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 24 παρ. 3 Ν. 347112006.

*** Η παρ. 3 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 24 παρ. 4 Ν. 347112006.

Άρθρο 10

Απόρρητο και ασφάλεια της επεξεργασίας

1. Η επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα είναι απόρρητη. Διεξάγεται αποκλειστικά και μόνο από πρόσωπα που τελούν υπό τον έλεγχο του υπεύθυνου επεξεργασίας ή του εκτελούντος την επεξεργασία και μόνον κατ' εντολή του.
2. Για τη διεξαγωγή της επεξεργασίας ο υπεύθυνος επεξεργασίας οφείλει να επιλέγει πρόσωπα με αντίστοιχα επαγγελματικά προσόντα που παρέχουν επαρκείς εγγυήσεις από πλευράς τεχνικών γνώσεων και προσωπικής ακεραιότητας για την τήρηση του απορρήτου.
3. Ο υπεύθυνος επεξεργασίας οφείλει να λαμβάνει τα κατάλληλα οργανωτικά και τεχνικά μέτρα για την ασφάλεια των δεδομένων και την προστασία τους από τυχαία ή αθέμιτη καταστροφή, τυχαία απώλεια, αλλοίωση, απαγορευμένη διάδοση ή πρόσβαση και κάθε άλλη μορφή αθέμιτης επεξεργασίας. Αυτά τα μέτρα πρέπει να εξασφαλίζουν επίπεδο ασφαλείας ανάλογο προς τους κινδύνους που συνεπάγεται η επεξεργασία και η φύση των δεδομένων που είναι αντικείμενο της επεξεργασίας. Με την επιφύλαξη άλλων διατάξεων, η Αρχή παρέχει οδηγίες ή εκδίδει κανονιστικές πράξεις σύμφωνα με το άρθρο 19 παρ. 1 ι' για τη ρύθμιση θεμάτων σχετικά με τον βαθμό ασφαλείας των δεδομένων και των υπολογιστικών



και επικοινωνιακών υποδομών, τα μέτρα ασφάλειας που είναι αναγκαίο να λαμβάνονται για κάθε κατηγορία και επεξεργασία δεδομένων, καθώς και για τη χρήση τεχνολογιών ενίσχυσης της ιδιωτικότητας.

4. Αν η επεξεργασία διεξάγεται για λογαριασμό του υπεύθυνου από πρόσωπο μη εξαρτώμενο από αυτόν, η σχετική ανάθεση γίνεται υποχρεωτικά εγγράφως. Η ανάθεση προβλέπει υποχρεωτικά ότι ο ενεργών την επεξεργασία την διεξάγει μόνο κατ' εντολή του υπεύθυνου και ότι οι λοιπές υποχρεώσεις του παρόντος άρθρου βαρύνουν αναλόγως και αυτόν.

*** Το εδάφιο 3 της παρ. 3 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 25 Ν. 347112006(ΦΕΚ Α/133).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Άρθρο 11

Δικαίωμα ενημέρωσης

1. Ο υπεύθυνος επεξεργασίας οφείλει, κατά το στάδιο της συλλογής δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, να ενημερώνει με τρόπο πρόσφορο και σαφή το υποκείμενο για τα εξής τουλάχιστον στοιχεία:

α. την ταυτότητά του και την ταυτότητα του τυχόν εκπροσώπου του β. τον σκοπό της επεξεργασίας.

γ. τους αποδέκτες ή τις κατηγορίες αποδεκτών των δεδομένων. δ. την ύπαρξη του δικαιώματος πρόσβασης

2. Εάν για τη συλλογή των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα ο υπεύθυνος επεξεργασίας ζητεί την συνδρομή του υποκείμενου, οφείλει να το ενημερώνει ειδικώς και εγγράφως για τα στοιχεία της παρ. 1 του παρόντος άρθρου καθώς και για τα δικαιώματά του, σύμφωνα με τα άρθρα 11 έως και 13 του παρόντος νόμου. Με την αυτή ενημέρωση ο υπεύθυνος επεξεργασίας γνωστοποιεί στο υποκείμενο εάν υποχρεούται ή όχι να παράσχει τη συνδρομή του, με βάση ποιες διατάξεις, καθώς και για τις τυχόν συνέπειες της αρνήσεώς του.

3. Εάν τα δεδομένα ανακοινώνονται σε τρίτους, το υποκείμενο ενημερώνεται για την ανακοίνωση πριν από αυτούς.

4. Με απόφαση της Αρχής, μπορεί να αρθεί εν όλω ή εν μέρει η υποχρέωση ενημέρωσης σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 3, εφόσον η επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα γίνεται για λόγους εθνικής ασφάλειας ή για τη διακρίβωση ιδιαίτερα σοβαρών εγκλημάτων. Σε επείγουσες περιπτώσεις η άρση της υποχρέωσης ενημέρωσης μπορεί να γίνει με προσωρινή, άμεσα εκτελεστή, απόφαση του Προέδρου, ο οποίος πρέπει να συγκαλέσει το συντομότερο την Αρχή για την έκδοση οριστικής απόφασης επί του θέματος.



5. Με την επιφύλαξη των δικαιωμάτων εκ των άρθρων 12 και 13, η υποχρέωση ενημέρωσης δεν υφίσταται όταν η συλλογή γίνεται αποκλειστικά για δημοσιογραφικούς σκοπούς και αφορά δημόσια πρόσωπα.

*** Η παράγραφος 4 του παρόντος άρθρου αντικαταστάθηκε ως άνω με την παρ. 4 άρθρο 34 Ν. 2915/2001 ΦΕΚ 109^Α12001.

*** Για την υποχρέωση της ενημέρωσης του υποκειμένου από τον υπεύθυνο επεξεργασίας βλέπε την υπ' αριθ. 1/1999 κανονιστική πράξη της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (ΦΕΚ Β/555)

Άρθρο 12 Δικαίωμα πρόσβασης

1. Καθένας έχει δικαίωμα να γνωρίζει εάν δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που τον αφορούν αποτελούν ή αποτέλεσαν αντικείμενο επεξεργασίας. Προς τούτο, ο υπεύθυνος επεξεργασίας, έχει υποχρέωση να του απαντήσει εγγράφως.

2. Το υποκείμενο των δεδομένων έχει δικαίωμα να ζητεί και να λαμβάνει από τον υπεύθυνο επεξεργασίας, χωρίς καθυστέρηση και κατά τρόπο εύληπτο και σαφή, τις ακόλουθες πληροφορίες:

α) Όλα τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που το αφορούν, καθώς και την προέλευσή τους.

β) Τους σκοπούς της επεξεργασίας, τους αποδέκτες ή τις κατηγορίες αποδεκτών.

γ) Την εξέλιξη της επεξεργασίας για το χρονικό διάστημα από την προηγούμενη ενημέρωση ή πληροφόρησή του.

δ) Τη λογική της αυτοματοποιημένης επεξεργασίας.

ε) κατά περίπτωση, τη διόρθωση, τη διαγραφή ή τη δέσμευση (κλείδωμα) των δεδομένων των οποίων η επεξεργασία δεν είναι σύμφωνη προς τις διατάξεις του παρόντος νόμου, ιδίως λόγω του ελλιπούς ή ανακριβούς χαρακτήρα των δεδομένων, και

στ) την κοινοποίηση σε τρίτους, στους οποίους έχουν ανακοινωθεί τα δεδομένα, κάθε διόρθωσης, διαγραφής ή δέσμευσης (κλειδώματος) που διενεργείται σύμφωνα με την περίπτωση ε', εφόσον τούτο δεν είναι αδύνατον ή δεν προϋποθέτει δυσανάλογες προσπάθειες.

Το δικαίωμα πρόσβασης μπορεί να ασκείται από το υποκείμενο των δεδομένων και με τη συνδρομή ειδικού.

3. Το δικαίωμα της προηγούμενης παραγράφου και τα δικαιώματα του άρθρου 13 ασκούνται με την υποβολή της σχετικής αίτησης στον υπεύθυνο της επεξεργασίας και ταυτόχρονη καταβολή χρηματικού ποσού, το ύψος του οποίου, ο τρόπος καταβολής του και κάθε άλλο συναφές ζήτημα ρυθμίζονται με απόφαση της Αρχής. Το ποσό αυτό επιστρέφεται στον αιτούντα εάν το αίτημα διόρθωσης ή διαγραφής των δεδομένων



κριθεί βάσιμο είτε από τον υπεύθυνο της επεξεργασίας είτε από την Αρχή, σε περίπτωση προσφυγής του σ' αυτήν. Ο υπεύθυνος έχει υποχρέωση στην περίπτωση αυτή να χορηγήσει στον αιτούντα, χωρίς καθυστέρηση δωρεάν και σε γλώσσα κατανοητή, αντίγραφο του διορθωμένου μέρους της επεξεργασίας που τον αφορά.

4. Εάν ο υπεύθυνος επεξεργασίας δεν απαντήσει εντός δεκαπέντε (15) ημερών ή εάν η απάντησή του δεν είναι ικανοποιητική, το υποκείμενο των δεδομένων έχει δικαίωμα να προσφύγει στην Αρχή. Στην περίπτωση κατά την οποία ο υπεύθυνος επεξεργασίας αρνηθεί να ικανοποιήσει το αίτημα του ενδιαφερόμενου, κοινοποιεί την απάντησή του στην Αρχή και ενημερώνει τον ενδιαφερόμενο ότι μπορεί να προσφύγει σε αυτήν.

5. Με απόφαση της Αρχής, ύστερα από αίτηση του υπεύθυνου επεξεργασίας, η υποχρέωση πληροφόρησης, σύμφωνα με τις παρ. 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μπορεί να αρθεί, εν όλω ή εν μέρει, εφ' όσον η επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα γίνεται για λόγους εθνικής ασφάλειας ή για τη διακρίβωση ιδιαίτερα σοβαρών εγκλημάτων. Στην περίπτωση αυτή ο Πρόεδρος της Αρχής ή ο αναπληρωτής του προβαίνει σε όλες τις αναγκαίες ενέργειες και έχει ελεύθερη πρόσβαση στο αρχείο.

6. Δεδομένα που αφορούν την υγεία γνωστοποιούνται στο υποκείμενο μέσω ιατρού.

*** Στην παρ. 2 του παρόντος άρθρου προστέθηκαν οι περιπτώσεις ε και στ ως άνω σύμφωνα με το άρθρο 26 Ν. 3471/2006.

*** Σχετικά με το ύψος του χρηματικού ποσού της παρ. 3, εκδόθηκε η υπ' αριθ. 12212001 απόφαση του Προέδρου της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.

Άρθρο 13

Δικαίωμα αντίρρησης

1. Το υποκείμενο των δεδομένων έχει δικαίωμα να προβάλλει οποτεδήποτε αντιρρήσεις για την επεξεργασία δεδομένων που το αφορούν. Οι αντιρρήσεις απευθύνονται εγγράφως στον υπεύθυνο επεξεργασίας και πρέπει να περιέχουν αίτημα για συγκεκριμένη ενέργεια, όπως διόρθωση, προσωρινή μη χρησιμοποίηση, δέσμευση, μη διαβίβαση ή διαγραφή. Ο υπεύθυνος επεξεργασίας έχει την υποχρέωση να απαντήσει εγγράφως επί των αντιρρήσεων μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δεκαπέντε (15) ημερών. Στην απάντησή του οφείλει να ενημερώσει το υποκείμενο για τις ενέργειες στις οποίες προέβη ή, ενδεχομένως, για τους λόγους που δεν ικανοποίησε το αίτημα. Η απάντηση σε περίπτωση απόρριψης των αντιρρήσεων πρέπει να κοινοποιείται και στην Αρχή.

2. Εάν ο υπεύθυνος επεξεργασίας δεν απαντήσει εμπροθέσμως ή η απάντησή του δεν είναι ικανοποιητική, το υποκείμενο των δεδομένων έχει δικαίωμα να προσφύγει στην Αρχή και να ζητήσει την εξέταση των αντιρρήσεών του.



Εάν η Αρχή πιθανολογήσει ότι οι αντιρρήσεις είναι εύλογες και ότι συντρέχει κίνδυνος σοβαρής βλάβης του υποκειμένου από την συνέχιση της επεξεργασίας, μπορεί να επιβάλλει την άμεση αναστολή της επεξεργασίας έως ότου εκδώσει οριστική απόφαση επί των αντιρρήσεων.

3. Καθένας έχει δικαίωμα να δηλώσει στην Αρχή ότι δεδομένα που τον αφορούν δεν επιθυμεί να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας από οποιονδήποτε, για λόγους προώθησης πωλήσεως αγαθών ή παροχής υπηρεσιών εξ αποστάσεως. Η Αρχή τηρεί μητρώο με τα στοιχεία ταυτότητας των ανωτέρω. Οι υπεύθυνοι επεξεργασίας των σχετικών αρχείων έχουν την υποχρέωση να συμβουλευονται πριν από κάθε επεξεργασία το εν λόγω μητρώο και να διαγράφουν από το αρχείο τους τα πρόσωπα της παραγράφου αυτής.

Άρθρο 14

Δικαίωμα προσωρινής δικαστικής προστασίας

1. Καθένας έχει δικαίωμα να ζητήσει από το αρμόδιο κάθε φορά δικαστήριο την άμεση αναστολή ή μη εφαρμογή πράξης ή απόφασης που τον θίγει, την οποία έχει λάβει διοικητική αρχή, νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου ή ένωση προσώπων ή φυσικό πρόσωπο αποκλειστικά με αυτοματοποιημένη επεξεργασία στοιχείων, εφόσον η επεξεργασία αυτή αποβλέπει στην αξιολόγηση της προσωπικότητάς του και ιδίως της αποδοτικότητάς του στην εργασία, της οικονομικής φερεγγυότητάς του, της αξιοπιστίας του και της εν γένει συμπεριφοράς του.
2. Το δικαίωμα του παρόντος άρθρου μπορεί να ικανοποιηθεί και όταν δεν συντρέχουν οι λοιπές ουσιαστικές προϋποθέσεις της προσωρινής δικαστικής προστασίας, όπως προβλέπονται κάθε φορά.