

Δημήτριος Β. Κοσμάτος

CRM ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Αρχές και τεχνολογίες

2η έκδοση

Περιεχόμενα

Πρόλογος του συγγραφέα.....	13
-----------------------------	----

Μέρος I

Οι αρχές	17
----------------	----

Κεφάλαιο 1

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων – CRM.....	19
--	-----------

1.1	Εισαγωγή.....	19
1.2	Η εξέλιξη του μάρκετινγκ.....	22
1.3	CRM και μάρκετινγκ.....	28
1.4	Οι λειτουργίες του CRM	48
1.4.1	Στρατηγικό CRM	49
1.4.2	Λειτουργικό CRM	51
1.4.3	Αναλυτικό CRM.....	53
1.4.4	Συνεργατικό CRM	55
1.5	Επιχειρησιακή αλυσίδα αξίας και CRM.....	57
1.5.1	Κύριες λειτουργίες	58
1.5.2	Υποστηρικτικές λειτουργίες.....	59
1.6	CRM: Οι παρανοήσεις.....	60
1.7	Οι ομάδες του CRM.....	64
1.8	Μοντέλα CRM	66
	Το μοντέλο IDIC.....	66
	Το μοντέλο των 5 διαδικασιών του <i>Payne</i>	67
	Το μοντέλο επάρκειας της <i>Gartner</i>	69

Κεφάλαιο 2

Το θεμελιώδες πλαίσιο.....	71
2.1 Η αξιωματική θεώρηση του CRM.....	73
2.2 Δυνατότητες μάθησης και προσανατολισμού στην αγορά.....	75
2.3 Δεξιότητες ολοκλήρωσης.....	76
2.4 Δεξιότητες ανάλυσης.....	77
2.5 Δεξιότητες λειτουργιών.....	77
2.6 Διοικητικές δεξιότητες.....	77

Κεφάλαιο 3

Τα δομικά στοιχεία του CRM.....	79
3.1 Οι άνθρωποι.....	80
3.2 Σχεδιασμός.....	82
3.3 Οι διαδικασίες του CRM.....	83
3.4 Δεδομένα πελατών.....	84
3.5 Πλατφόρμα.....	84

Κεφάλαιο 4

Οι πελατειακές σχέσεις.....	87
4.1 Η «σχέση».....	87
4.1.1 Εμπιστοσύνη.....	90
4.1.2 Δέσμευση.....	92
4.2 Η αλυσίδα ικανοποίησης-κερδοφορίας.....	99
4.2.1 Πελατειακή ικανοποίηση.....	100
4.2.2 Πελατειακή πίστη (αφοσίωση).....	102
4.2.3 Επιχειρησιακή αποδοτικότητα.....	109

Κεφάλαιο 5

Η εμπειρία του πελάτη.....	113
5.1 Σημεία επαφής.....	114
5.2 Η κατανόηση της «εμπειρίας».....	116
5.3 Διαχείριση της μάθησης από την εμπειρία των πελατών.....	119
Μελέτη περίπτωσης: Virgin Atlantic.....	122
Μελέτη περίπτωσης: Amazon.com.....	123
5.4 Εμπειρία πελάτη και CRM.....	124

Κεφάλαιο 6

Διαχείριση του κύκλου ζωής του πελάτη	127
6.1 Κύκλος ζωής του πελάτη: Η απόκτηση.....	127
6.2 Κύκλος ζωής του πελάτη: Διακράτηση και ανάπτυξη	134
6.3 Δημιουργία αξίας στον πελάτη.....	141
Μελέτη περίπτωσης: Dell.....	145

Μέρος II

Οι τεχνολογίες.....	147
----------------------------	------------

Κεφάλαιο 7

CRM και τεχνολογία.....	149
7.1 CRM και τεχνολογία των πληροφοριών.....	150
Προφίλ των πελατών και ιεράρχηση εταιρειών.....	155
Μοντέλα κοστολόγησης και τιμών	155
Δημιουργία προσφορών και παραγγελιών πελατών	156
Διαθεσιμότητα προϊόντων και προθεσμίες	156
Χρηματοοικονομική κατάσταση-ιστορικό.....	157
Καταχώριση προϊόντων	157
Παρακολούθηση εγγυήσεων και συντηρήσεων	157
7.2 CRM και ηλεκτρονικό εμπόριο.....	158
7.2.1 Διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού.....	159
7.2.2 Διαχείριση σχέσεων με τους προμηθευτές.....	161
7.2.3 Κοινωνικά δίκτυα και CRM	163
7.3 CRM και επιχειρησιακή ευφυΐα.....	166

Κεφάλαιο 8

Η διαχείριση της γνώσης	173
--------------------------------------	------------

Κεφάλαιο 9

Η διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών – BPM	175
--	------------

Κεφάλαιο 10

Οι επιχειρησιακοί κανόνες.....	199
---------------------------------------	------------

Κεφάλαιο 11

Οι λειτουργίες του CRM203

11.1	Λειτουργικό CRM.....	204
11.1.1	Διαχείριση και αυτοματοποίηση πωλήσεων.....	204
11.1.2	Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ.....	214
11.1.3	Αυτοματοποίηση εξυπηρέτησης.....	223
	Μελέτη περίπτωσης: Hewlett Packard	227
11.2	Συνεργατικό CRM	230
11.3	Αναλυτικό CRM.....	232
	Μελέτη περίπτωσης: ESPSAK	235

Κεφάλαιο 12

Η αλυσίδα αξίας του CRM.....237

Κεφάλαιο 13

Δημιουργία συστήματος CRM239

13.1	Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων.....	240
13.2	Διαμόρφωση πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	243
	Μελέτη περίπτωσης: Juniper Bank.....	248
13.3	Σχεδιασμός έργου CRM.....	249
13.3.1	Βήμα 1: Επιχειρησιακός σχεδιασμός.....	251
	Πολυπλοκότητα του CRM	252
	Προετοιμασία του σχεδίου δράσης	255
13.3.2	Βήμα 2: Προσδιορισμός απαιτήσεων.....	256
13.3.3	Βήμα 3: Σχεδιασμός αρχιτεκτονικής.....	259
	Σχεδιασμός των συναλλαγών με τους πελάτες.....	259
13.3.4	Βήμα 4: Επιλογή τεχνολογίας.....	265
	Επιλογή λογισμικού CRM.....	267
	Επιλογή προμηθευτή	271
13.3.5	Βήμα 5: Εγκατάσταση και υλοποίηση CRM.....	274
	Ομάδες έργου.....	274
	Υλοποίηση CRM.....	276
13.3.6	Βήμα 6: Παράδοση συστήματος.....	278
13.3.7	Βήμα 7: Δημιουργία μέτρων επίδοσης.....	278
13.4	Οι παράγοντες αποτυχίας.....	281

Κεφάλαιο 14

Από τη σκοπιά της διοίκησης.....	285
14.1 Η απόδοση της επένδυσης.....	292
14.2 CRM και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	294
Επίλογος	299
Βιβλιογραφία.....	301
Βιβλία.....	301
Δημοσιεύσεις.....	303
Διαδικτυακοί τόποι και περιοδικά	309
Λίστες διαγραμμάτων και πινάκων	311
Διαγράμματα.....	311
Πίνακες.....	313
Γλωσσάρι όρων CRM.....	315
Ευρετήριο	329

CRM και τεχνολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια για τη γενική παρουσίαση των τεχνολογιών που αξιοποιούνται για τις λειτουργίες του CRM και φυσικά την επίτευξη των στόχων του. Οι τεχνολογίες του CRM περιλαμβάνουν μια ευρεία ομάδα συστημάτων και εργαλείων κάποια από τα οποία όπως η διαχείριση επαφών (*Contact Management*) και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων (*Sales Force Automation*) έχουν εμφανιστεί ως αυτόνομα συστήματα ήδη από τη δεκαετία του 1970. Αργότερα και προς το τέλος της δεκαετίας του 1980 κάποιοι οργανισμοί άρχισαν να συγκεντρώνουν όλες αυτές τις αυτόνομες και φυσικά ανόμοιες εφαρμογές συνθέτοντας σιγά-σιγά ομοιογενή CRM συστήματα με πολλαπλές λειτουργικότητες.

Κατ' επέκταση, με την πάροδο του χρόνου δημιουργήθηκε ένα οικοσύστημα CRM το οποίο αποτελείται από τρία γκρουπ: Οι προμηθευτές λύσεων CRM που παρέχουν κυρίως το λογισμικό που θα εξυπηρετήσει τις λειτουργίες του CRM, οι προμηθευτές του αντίστοιχου υλικού (*hardware*) και υποδομής (*infrastructure*) που παρέχουν τους διακομιστές, τη δικτυακή υποδομή τις τηλεπικοινωνίες κ.ο.κ. ώστε να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του λογισμικού. Το τρίτο γκρουπ αφορά τους συμβούλους του CRM αλλά και αυτούς που εξυπηρετούν μια επιχείρηση δίνοντας πόρους για την υλοποίηση αντίστοιχων συστημάτων.

Στην πλειονότητά τους οι εφαρμογές CRM εξυπηρετούν τις λειτουργίες πρώτης γραμμής μιας επιχείρησης όπως είναι η αυτοματοποίηση των πωλήσεων, η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ και η αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν αρκετά ακόμα υποσυστήματα που συνεισφέρουν στην επίτευξη του στόχου του CRM όπως είναι τα εργαλεία αποθήκευσης και ανάλυσης δεδομένων (*data mining & analytics*), τα οποία σχηματίζουν το Αναλυτικό CRM δίνοντας τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει την πληροφορία του πελάτη σε πραγματικό χρόνο. Η δυνατότητα αυτή δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την απόκτηση της ολοκληρωμένης εικόνας για τον πελάτη και την ευκαιρία στην επιχείρηση να μπορεί να κάνει προβλέψεις για τη συ-

μπεριφορά του πελάτη, να γνωρίζει τις επιθυμίες του κ.ά. και φυσικά να ενεργεί κατάλληλα για να τον διατηρεί ικανοποιημένο.

Σημαντικό είναι και το ζήτημα της αρχιτεκτονικής της τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης όπως η αναφερόμενη ως «ανοικτή στην υποστήριξη των υπηρεσιών – *SOA*» αρχιτεκτονική. Η τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση των επί μέρους εργαλείων του *CRM*, τη διαθεσιμότητα στοιχείων σε πραγματικό χρόνο, την εξυπηρέτηση των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, τη λειτουργία του *CRM* από απόσταση (όπως όταν οι πωλητές βρίσκονται στον πελάτη –εκτός εταιρείας– και έχουν φορητό υπολογιστή, έξυπνο κινητό τηλέφωνο ή άλλου είδους φορητές συσκευές όπως *PDA*, *iPad* κ.ά.). Η ολοκλήρωση στην οποία συνεισφέρει η τεχνολογική υποδομή έχει να κάνει με την ολοκλήρωση όλων των καναλιών της επιχείρησης όπως το Διαδίκτυο, το δίκτυο καταστημάτων, το τηλέφωνο, οι εξωτερικοί συνεργάτες κ.ο.κ. Φυσικά η τεχνολογική υποδομή είναι αυτή που θα δώσει τη δυνατότητα στο *CRM* να αξιοποιήσει και τα συστήματα υποστήριξης (*back-office*) λαμβάνοντας από αυτά δεδομένα του πελάτη, αξιοποιώντας τα, αλλά και ενημερώνοντας τα συστήματα αυτά όπως στις περιπτώσεις συναλλαγών.

Σε κάθε περίπτωση η τεχνολογία των πληροφοριών καθιστά εφικτή τη συμπαγή και ομοιογενή διαχείριση των πελατών μέσα από πολλαπλά κανάλια επαφής, την αυτοματοποίηση λειτουργιών και διαδικασιών, τη διαχείριση της γνώσης δημιουργώντας σύνθετες οντότητες που μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της εξίσου πολύπλοκης οντότητας που λέγεται *CRM*.

7.1 CRM και τεχνολογία των πληροφοριών

Η τεχνολογία έχει πλέον φτάσει σε τέτοιο επίπεδο ώστε να είναι εφικτή η ολοκλήρωση και η υποστήριξη των πολύπλοκων επιχειρησιακών διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δεδομένη η διαχείριση της γνώσης και των ιδεών, αλλά και των πληροφοριών, για τον πελάτη, τα προϊόντα, και τις υπηρεσίες. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι η τεχνολογία προσφέρει την ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών στοιχείων των επιχειρήσεων και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Άλλωστε, το *CRM* είναι ένας ενεργός συνδυασμός τεχνολογιών και επιχειρηματικών διεργασιών που χρησιμοποιείται με στόχο την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη σε οιαδήποτε συναλλαγή και για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το *CRM*, όπως άλλωστε έχει αναφερθεί και προηγουμένως, περιστρέφεται γύρω από το μάρκετινγκ σχέσεων και ξεκινάει με την ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη. Πλέον βρισκόμαστε σε μια νέα εποχή τεχνολογικού μάρκετινγκ όπου το IT χρησιμοποιείται ώστε να συλλέξει δεδομένα και να δημιουργήσει την απαραίτητη βάση δεδομένων, να επεξεργαστεί τα δεδομέ-

να, και να δημιουργήσει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία περισσότερο προσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας με τον πελάτη. Αναφέρεται δε ότι το μάρκετινγκ, από κοινού με το IT, πρέπει να δουλέψουν στα πλαίσια μιας υψηλού επιπέδου συνεργασίας ώστε να παραγάγουν μια πλήρη οντότητα αλληλεξάρτησης. Σε όρους IT, το CRM ολοκληρώνει τις διάφορες τεχνολογίες όπως η αποθήκη δεδομένων (*data warehouse*), ο διαδικτυακός τόπος, το κέντρο κλήσεων (*call center*) με τη λογιστική, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, και την παραγωγή.

Με την τεχνολογία υποστηρίζεται η διαχείριση των δεδομένων των πελατών η οποία είναι απαραίτητη για την κατανόσή τους και έτσι γίνεται εφικτή η υλοποίηση των στρατηγικών του CRM. Εκτός της κατανόησης της συμπεριφοράς των πελατών, σημαντική είναι και η συμβολή του IT στον προσδιορισμό των οικονομικών παραμέτρων που αφορούν την προσέλκυση νέων πελατών, τη διατήρησή τους, καθώς και την παραγόμενη αξία.

Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι μια αύξηση της τάξης του 5% στη διατήρηση των πελατών σημαίνει αντίστοιχη αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης από 20% έως 125%. Παρά το γεγονός ότι τέτοιου είδους στοιχεία είναι ευρέως γνωστά, δεν είναι πολλοί από τους μάνατζερ που γνωρίζουν την επίδραση της διατήρησης των πελατών στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Με δεδομένο ότι η πίστη και η διατήρηση των πελατών στην έχουν σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, θα πρέπει από την πλευρά των επιχειρήσεων να δημιουργηθεί μια διαφορετική προσέγγιση που θα οδηγήσει στην αύξηση της πίστης των πελατών και την αυξανόμενη διατήρησή τους και, επομένως, στην αύξηση της κερδοφορίας. Για τον λόγο αυτόν, με την υποστήριξη της τεχνολογίας χρειάζεται να γίνουν τρία βήματα:

1. Μέτρηση της διατηρησιμότητας.
2. Προσδιορισμός των αιτιών απόκλισης από τους στόχους.
3. Προσδιορισμός των σχετικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η μέτρηση της διατηρησιμότητας αποτελεί το πρώτο και κύριο βήμα για την εκπλήρωση του στόχου, που δεν είναι άλλος από τη βελτίωση της πίστης των πελατών. Εδώ περιλαμβάνονται η μέτρηση πολλών παραμέτρων καθώς και η ανάλυση της κερδοφορίας σε κάθε τμήμα της αγοράς. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται μπορεί να δώσει στη διοίκηση την πραγματική εικόνα για το πώς η επιχείρηση διαχειρίζεται τους πελάτες της, πού είναι τα προβλήματα και οι αδυναμίες και πού τα ισχυρά της σημεία. Έτσι, μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα τις δραστηριότητές της, να βλέπει τα κόστη προσέλκυσης πελατών, τον αριθμό των νέων και υπάρχοντων πελατών, καθώς και την αποδοτικότητα του καθενός. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση μπορεί να παίρνει τις σωστές

αποφάσεις και τελικά να δημιουργεί αξία στους πελάτες αλλά και στην επιχείρηση.

Η μοντελοποίηση πολλών παραμέτρων όπως η δημιουργούμενη αξία, η χρηματοοικονομική εικόνα, η κερδοφορία για κάθε κομμάτι της αγοράς, και όλες όσες έχουν προαναφερθεί, είναι εφικτή για την επιχείρηση με τη χρήση της τεχνολογίας, οπότε η ανάγκη για την επιχείρηση είναι να βρει τις απαραίτητες τεχνολογίες που θα την υποστηρίξουν σε αυτό.

Με την επιλογή της τεχνολογίας η επιχείρηση μπορεί να έχει καλύτερη διαχείριση πόρων με βάση ένα *ERP (Enterprise Resource Planning)*, καλύτερη και πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών, και τελικά να διαμορφώνει και να υλοποιεί τις πελατειακές της στρατηγικές.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις –σε παγκόσμιο επίπεδο– απέκτησαν ολοκληρωμένα συστήματα για την εξυπηρέτηση των λειτουργικών αναγκών τους, με κύριο αντιπρόσωπο το *ERP* το οποίο είναι ένα σύστημα που έχει πολλές ομοιότητες με το *CRM*. Τα συστήματα *ERP* εμφανίζονται ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που εξυπηρετούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές που χαρακτηρίζονται ως **παρασκηνιακές** (*back-end*) ή αλλιώς **υποστηρικτικές** είναι:

- Διαδικασίες και ολοκλήρωση παραγγελιών.
- Σχεδιασμός & προγραμματισμός της παραγωγής.
- Έλεγχος και διαχείριση υλικών.
- Προμήθειες.
- Λογιστική.
- Μεταφορές.
- Διαχείριση προσωπικού.

Το *ERP* υποστηρίζει την αυτοματοποίηση των παρασκηνιακών λειτουργιών της επιχείρησης. Για παράδειγμα, με το *ERP* η διανομή των προϊόντων μέχρι τον τελικό πελάτη γίνεται σε μικρότερο χρονικό διάστημα λόγω της παρεχόμενης από αυτό αυτοματοποίησης, οπότε τα προϊόντα φτάνουν γρηγορότερα στον πελάτη και επομένως αυξάνουν την ικανοποίησή του.

Η σχέση του *CRM* με το *ERP* είναι ισχυρότερη από ποτέ. Ενώ το *ERP* είναι το **παρασκηνιακό** (*back-end*) σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης, το *CRM* είναι το σύστημα **πρώτης γραμμής** (*front-end*), με όρους IT. Μια σημαντική διαφορά μεταξύ *ERP* και *CRM* είναι ότι το πρώτο μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει σε μια επιχείρηση χωρίς να υπάρχει το δεύτερο.

Αν σε μια επιχείρηση εγκατασταθεί μια εφαρμογή *CRM* που είναι αυτόνομη και δεν έχει σχέση με το *ERP*, τότε δεν μπορεί να αποτελέσει το στρατηγικό εργαλείο της επιχείρησης. Το *CRM* δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το *ERP*

γιατί απαιτεί πρόσβαση σε δεδομένα τα οποία βρίσκονται σε αυτό. Αν η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο *CRM*, πρέπει να το ολοκληρώσει με το *ERP*. Έτσι, πρέπει αυτοί που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν το *CRM* να φροντίσουν να εγκαταστήσουν τους απαραίτητους συνδέσμους μεταξύ των δύο συστημάτων και να δημιουργήσουν μια αμφίδρομη λειτουργικά σχέση. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Οι λειτουργίες πρώτης γραμμής όπως είναι οι πωλήσεις και η υποστήριξη των πελατών χρησιμοποιούν ως πηγή «τροφοδοσίας» δεδομένων τις παρασκηνιακές εφαρμογές. Αυτή η επικοινωνία μεταξύ της πρώτης και της παρασκηνιακής γραμμής παρέχει άμεση πληροφόρηση στο *CRM* ώστε οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, όπως είναι οι πωλητές ή αυτοί που υποστηρίζουν τους πελάτες μετά την πώληση, να έχουν τα εφόδια για να κρατούν ικανοποιημένους τους πελάτες.

Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί αυτό της εισερχόμενης παραγγελίας. Όταν μια παραγγελία εισέρχεται στο *CRM*, μπορεί να ελεγχθεί αυτόματα, μέσω του *ERP*, η κατάσταση πιστώσεων του πελάτη και η διαθεσιμότητα του προϊόντος που έχει παραγγείλει, οπότε μπορούν να οριστούν αυτόματα οι ημερομηνίες παράδοσης. Αν όμως το προϊόν δεν υπάρχει, το *ERP* «υπολογίζει» τις πιθανές ημερομηνίες. Σε όλες τις περιπτώσεις, ο πωλητής που δέχθηκε την παραγγελία από τον πελάτη μέσω της επικοινωνίας αυτής έχει τις πληροφορίες και μπορεί να γνωρίζει αμέσως πότε θα εκτελεστεί η παραγγελία ή, αν το προϊόν δεν είναι διαθέσιμο, να ενημερώσει τον πελάτη για την πιθανή παράδοση ή, αφού έχει τη δυνατότητα να δει εναλλακτικά προϊόντα που ταιριάζουν στον συγκεκριμένο πελάτη, να τα προτείνει σε αυτόν. Έτσι, προσθέτει αξία στη συναλλαγή με τον πελάτη και αυξάνει την ικανοποίησή του.

Όπως είναι αντιληπτό, οι πληροφορίες αυτές είναι πολύ σημαντικές για τον πωλητή όταν αυτός επικοινωνεί με τον πελάτη. Έτσι, παρέχοντας στους πωλητές ή σε οποιουδήποτε άλλους εργαζόμενους πρώτης γραμμής πληροφόρηση από το παρασκηνιακό σύστημα, κάνουμε την εργασία τους περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική.

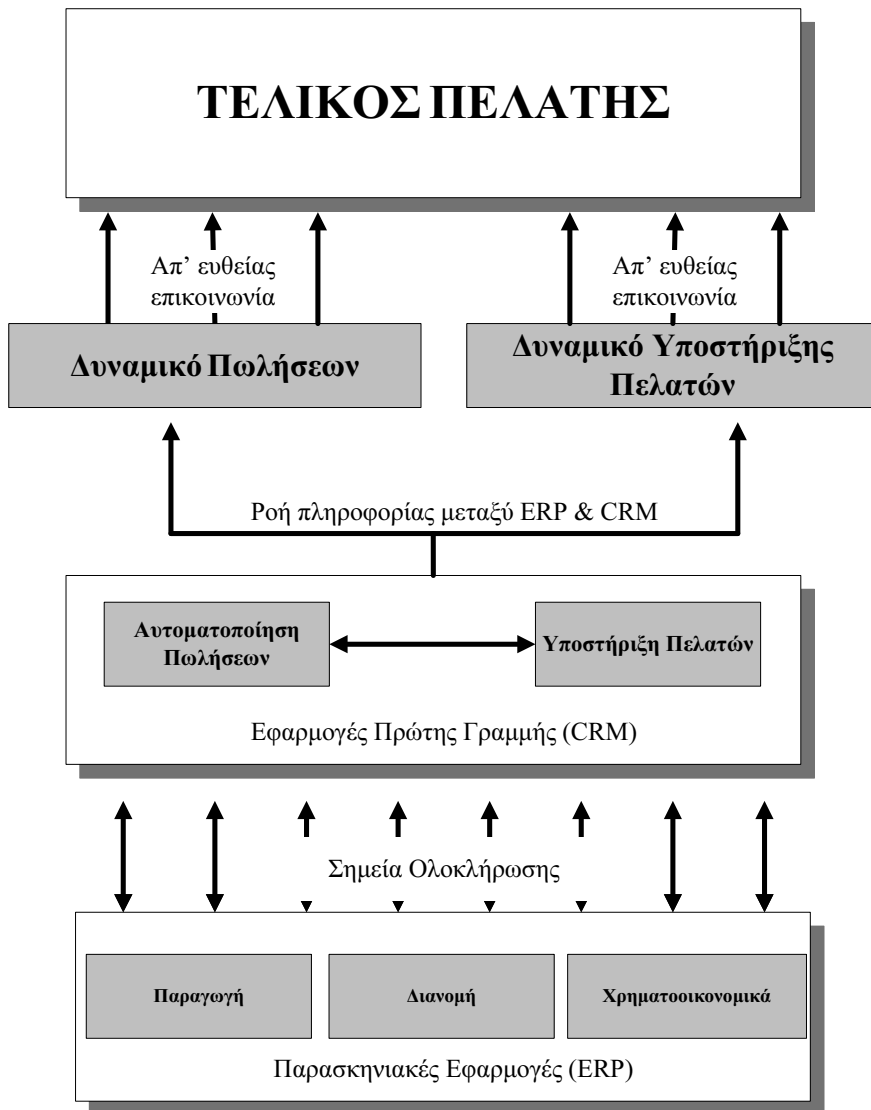
Στο Διάγραμμα 7.1 απεικονίζεται γραφικά η ροή των πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων και της εφαρμογής πρώτης γραμμής και του *ERP*.

Τα σημεία ολοκλήρωσης που πρέπει να διασαφηνιστούν μεταξύ του *CRM* και του *ERP* είναι:

- Προφίλ των πελατών και ιεράρχηση εταιρειών
- Μοντέλα κοστολόγησης και τιμών
- Δημιουργία προσφορών και παραγγελιών πελατών
- Διαθεσιμότητα προϊόντων και προθεσμίες παράδοσης

Ολοκλήρωση CRM και ERP

Η ροή της παρασκηνιακής πληροφορίας στο
προσωπικό πρώτης γραμμής



Διάγραμμα 7.1 Η ροή των πληροφοριών

- Χρηματοοικονομική κατάσταση-ιστορικό
- Καταχώριση προϊόντων
- Παρακολούθηση εγγυήσεων και συντηρήσεων

Προφίλ των πελατών και ιεράρχηση εταιρειών

Η λειτουργία των επιχειρήσεων, είτε αφορά ένα σημείο επαφής με τους πελάτες είτε πολλά, παρουσιάζει την ανάγκη για την διεκπεραίωση εμπορικών συναλλαγών που βασίζεται και προσαρμόζεται στον κάθε πελάτη της ξεχωριστά. Αναπόφευκτα, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει το προφίλ του κάθε πελάτη της, το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία όπως διευθύνσεις τηλεφώνων, είδος και τμήμα της αγοράς στην οποία ανήκει ο πελάτης. Μερικά άλλα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στο προφίλ είναι οι προτιμήσεις του πελάτη για προϊόντα ή υπηρεσίες, όροι πληρωμής, ή ακόμα πιο εξειδικευμένα στοιχεία, όπως για παράδειγμα είναι το πότε πραγματοποίησε την τελευταία αγορά του ή ακόμα και αν έχει διατυπώσει παράπονα για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η ιεράρχηση των εταιρειών έρχεται ως συμπλήρωμα στα προφίλ των πελατών και περιλαμβάνει πληροφορίες για τις μητρικές και τις θυγατρικές εταιρείες και, γενικότερα, τους εταιρικούς λογαριασμούς.

Ο λόγος της δημιουργίας των προφίλ και της εταιρικής ταξινόμησης είναι καταρχήν ότι η διαμόρφωση των τιμών μπορεί να γίνεται με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι η διευκόλυνση της εξαγωγής αναφορών για την κατάσταση των πωλήσεων και της συμπεριφοράς των πελατών.

Επιπρόσθετα, γίνεται εφικτός ο διαχωρισμός μεταξύ υπαρχόντων και μελλοντικών πελατών καθώς και η περαιτέρω κατηγοριοποίησή τους ανάλογα με τον βαθμό της κερδοφορίας τους για την επιχείρηση.

Μοντέλα κοστολόγησης και τιμών

Από το *ERP* όπου έχουν δημιουργηθεί, τα μοντέλα τιμών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες «μεταφέρονται» στο *CRM*, με αποτέλεσμα η τιμολογιακή πολιτική να εκτελείται περισσότερο αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά. Οι πωλητές συναλλάσσονται με τους πελάτες τους είτε χρησιμοποιώντας διαφορετικές τιμές σύμφωνα με τα διαθέσιμα μοντέλα για κάθε πελάτη είτε διατηρώντας σταθερές τιμές για κάθε προϊόν ή για όλους τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα προϊόν μπορεί να προσφέρεται με έκπτωση 10% σε μια ομάδα πελατών για λόγους προώθησης, ή επειδή οι συγκεκριμένοι πελάτες είναι καλοί πελάτες που εμπιστεύονται την επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το πλεονέκτημα της ολοκλήρωσης *CRM* και *ERP* είναι ότι στο *ERP* υπάρχει ένας καθορισμός των δεδομένων και των τιμών που έχει να κάνει με κόσθη όπως αυτά της παραγωγής και της διανομής. Αυτά τα δεδομένα είναι διαθέσιμα προς αξιοποίηση από την πρώτη γραμμή. Όταν υπάρχει η ολοκλήρωση, ελαχιστοποιούνται οι περιπτώσεις όπου ο πωλητής προσφέρει το προϊόν σε

λάθος τιμή και, επομένως, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των πωλήσεων και την αύξηση της κερδοφορίας.

Μια επιτυχημένη ολοκλήρωση σε αυτό το σημείο μπορεί να υποστηρίξει τα ακόλουθα μοντέλα τιμολογήσεων:

- Τιμολογιακές πολιτικές προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Τιμοκαταλόγους με ημερομηνίες έναρξης και λήξης.
- Αθροιστικές τιμολογήσεις.
- Τιμοκαταλόγους ανά μητρική ή θυγατρική εταιρεία, ή ακόμα και ανάλογα με το είδος του πελάτη.
- Τιμολογιακές πολιτικές ανά γραμμή και είδος προϊόντων.

Δημιουργία προσφορών και παραγγελιών πελατών

Οι διεργασίες των πωλήσεων περιλαμβάνουν τη δημιουργία προσφορών προς τους πελάτες με στόχο την αποδοχή τους και την πραγματοποίηση παραγγελιών. Με την ολοκλήρωση των δύο συστημάτων, οι πωλητές της πρώτης γραμμής μπορούν εύκολα να πραγματοποιούν τις παρακάτω λειτουργίες:

- Καταχώριση των προσφορών και των εντολών αγορών
- Αναζήτηση της κατάστασης των προσφορών και των παραγγελιών
- Επικύρωση των τιμών για κάθε παραγγελία
- Παρακολούθηση της διαθεσιμότητας

Έτσι, ο πωλητής μπορεί να δει τη λίστα των πελατών στους οποίους έχει κάνει προσφορές, ποιες από αυτές έχουν καταλήξει σε επιτυχείς πωλήσεις και ποιες όχι, αλλά και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η κάθε παραγγελία. Αντίστοιχα, οι υπεύθυνοι για την υποστήριξη των πελατών μπορούν να έχουν τη λίστα με τα συμβόλαια συντήρησης ανά πελάτη, τη λίστα με τις δραστηριότητες υποστήριξης, ώστε ανά πάσα στιγμή να βλέπουν ποια είναι τα εκκρεμή θέματα και για ποιους πελάτες.

Τόσο για τις πωλήσεις όσο και για την υποστήριξη των πελατών, δημιουργείται ένα ιστορικό για τις συναλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί με κάθε πελάτη. Από αυτό το ιστορικό μπορεί να φανούν τυχόν ευκαιρίες για μελλοντικές πωλήσεις και, βέβαια, να μπορέσει η επιχείρηση να προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της αναλόγως της επιθυμίας των πελατών.

Διαθεσιμότητα προϊόντων και προθεσμίες

Ο ακριβής καθορισμός των ημερομηνιών παράδοσης είναι πολύ σημαντικός για την ικανοποίηση του πελάτη. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής πρέπει να γνωρίζουν τις ακριβείς ημερομηνίες όταν επικοινωνούν με τους πελάτες.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της ολοκλήρωσης είναι ότι με αυτή επιτυγχάνεται πλήρης διαφάνεια για τη διαθεσιμότητα και τις ημερομηνίες παράδοσης, οπότε αυτοί που είναι σε επαφή με τους πελάτες μπορούν να διαχειρίζονται όλες τις περιπτώσεις με επιτυχία ικανοποιώντας τους πελάτες. Ακόμα και σε περιπτώσεις που κάποιο προϊόν δεν είναι διαθέσιμο, επειδή ο πωλητής το γνωρίζει, μπορεί να συνεννοηθεί με τον κατάλληλο τρόπο με τον πελάτη του, φροντίζοντας έτσι να παραμείνει ικανοποιημένος.

Με αυτή την ολοκλήρωση παρέχεται συγχρονισμός μεταξύ *ERP* και *CRM* σε πραγματικό χρόνο σε ότι αφορά στη διαθεσιμότητα και τις ημερομηνίες παράδοσης οδηγώντας στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία με τη σειρά της επιδρά θετικά σε όλη την επιχείρηση.

Χρηματοοικονομική κατάσταση-ιστορικό

Το *CRM* μπορεί να συγχωνευθεί και με το τμήμα διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων ενός *ERP*. Με την αποδοχή μιας προσφοράς και τη δημιουργία μιας εντολής αγοράς από έναν πελάτη καταχωρίζονται τα στοιχεία της προσφοράς και, μέσω των συστημάτων, δεσμεύονται τα προϊόντα, γίνονται οι απαραίτητες εργασίες, και με τη διεκπεραίωση των όσων προβλέπονταν στην προσφορά εκδίδεται το τιμολόγιο προς τον πελάτη, ο οποίος πληρώνει το κόστος στο συμφωνηθέν χρονικό διάστημα.

Με την καταχώριση όσων έγιναν σε κάθε κύκλο πώλησης, δημιουργείται το ιστορικό κάθε πελάτη, που περιλαμβάνει και τη συμπεριφορά του σε σχέση με το χρηματοοικονομικό τμήμα. Αν ένας πελάτης έχει εκκρεμότητες επειδή δεν έχει εξοφλήσει κάποια τιμολόγια, το σύστημα ειδοποιεί τους χρήστες, οπότε είτε λύνεται το πρόβλημα είτε δεν ξαναγίνονται νέες παραγγελίες για τον συγκεκριμένο πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, τα στοιχεία είναι άμεσα προσπελάσιμα οπότε οι χρήστες μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις διάφορες καταστάσεις κατά τη διάρκεια των συναλλαγών με τους πελάτες.

Καταχώριση προϊόντων

Η καταχώριση των προϊόντων αφορά την «παραγωγή» διαφόρων μορφών προϊόντων για κάθε τελικό πελάτη. Η διαφοροποίηση γίνεται από την αξιολόγηση των στοιχείων που παρέχονται λόγω της ολοκλήρωσης του *ERP* με το *CRM* και σχετίζεται με μικρές ή μεγάλες αλλαγές στα χαρακτηριστικά των προϊόντων όπως οι τιμές, η συσκευασία, ο τρόπος αποστολής, κ.ά.

Παρακολούθηση εγγυήσεων και συντηρήσεων

Με τις πληροφορίες για τα ενεργά συμβόλαια συντήρησης αλλά και την ισχύ των εγγυήσεων για κάθε προϊόν, η υποστήριξη των πελατών μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα τις λειτουργίες που έχει σε κάθε χρονική

2η έκδοση

CRM

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Το βιβλίο CRM: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων – Αρχές και τεχνολογίες

- παρουσιάζει με απλά λόγια τους στόχους και τη φιλοσοφία του CRM
- αναφέρεται σε θέματα διαχείρισης του κύκλου ζωής του πελάτη
- εστιάζει στις τεχνολογίες που συνεισφέρουν στην οντότητα CRM
- εντοπίζει τα σημεία για την υιοθέτηση του CRM από τις επιχειρήσεις και δείχνει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να υλοποιήσει ένα επιτυχημένο CRM

Το βιβλίο φιλοδοξεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς για το τι σημαίνει CRM. Στο σημερινό σκληρό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, η εστίαση στον πελάτη δεν είναι απλώς κάτι που θα ήθελαν οι επιχειρήσεις να επιτύχουν αλλά κάτι απολύτως αναγκαίο. Σε αυτό το πλαίσιο, αναφέρονται με απλό και κατανοητό τρόπο οι αρχές του CRM, τα δομικά στοιχεία που το συνθέτουν, και ο ρόλος που διαδραματίζει στο επιχειρείν. Περιγράφονται θέματα όπως η εμπειρία του πελάτη, η διαχείριση του κύκλου ζωής του και, φυσικά, η σχέση του CRM με την τεχνολογία η οποία, εκτός των άλλων, περιλαμβάνει τη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών, την αξιοποίηση εναλλακτικών καναλιών επαφής με τον πελάτη, την επιχειρηματική ευφυΐα, αλλά και την αυτοματοποίηση των λειτουργιών του CRM.

Σημαντικό μέρος του βιβλίου αφιερώνεται στο σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει όλα τα βήματα που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να δημιουργήσει ένα σύστημα CRM το οποίο, υποστηρίζοντας την πελατοκεντρική φιλοσοφία της επιχείρησης, να αποτελέσει την πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος.

Το βιβλίο απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα αναγνωστών: από υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων που θέλουν να γνωρίσουν το CRM και να μάθουν πώς επηρεάζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης έως τα στελέχη που θα το υλοποιήσουν στην πράξη. Μπορεί επίσης να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τους σπουδαστές σχολών Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ.

Ο συγγραφέας



Ο **Δημήτριος Β. Κοσμάτος**, δραστηριοποιείται στον επιχειρηματικό χώρο, ως εργαζόμενος στον τραπεζικό τομέα. Σπούδασε την επιστήμη της Γεωλογίας και συνέχισε με μεταπτυχιακές σπουδές στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Kingston University. Έχει συμμετάσχει σε πολλά σεμινάρια Πληροφορικής, Διοίκησης Έργων, και Πωλήσεων, έχει διδάξει θέματα γεωλογικής φύσης στο Πανεπιστήμιο Αθηνών, και διατελεί εισηγητής Διοίκησης Έργων και Πληροφορικής. Άρθρα του έχουν δημοσιευθεί σε διεθνή περιοδικά και πρακτικά συνεδρίων. Σε επαγγελματικό επίπεδο έχει διατελέσει Σύμβουλος Διαχείρισης Έργων (Project Manager) και Πωλήσεων, και έχει εκπονήσει σημαντικό αριθμό μελετών για θέματα μάρκετινγκ και ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις.



εκδόσεις
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δορυφόρο 4, Στάθμος Αρτέμις, 10440 Αθήνα, Τηλ. 210-5237635
www.klidarithmos.gr info@klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-443-1



9 789604 614431