



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ειδικότητα “Μάρκετινγκ”**

“CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων”

**Φοιτήτρια: Δανιήλ Αμαλία (Α.Μ. 17010)
Επιβλέπων Καθηγητής: Ριζομυλιώτης Ιωάννης**

ΑΘΗΝΑ 2022

“CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων”

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΡΙΖΟΜΥΛΙΩΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΠΕΝΤΖΟΥΡΗ ΛΟΥΙΖΑ

ΣΙΜΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δανιήλ Αμαλία με αριθμό μητρώου 17010, φοιτήτρια της σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω υπεύθυνα ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι η κάθε πηγή είναι αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία.

Βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου όσο και του Ιδρύματος.

Η δηλούσα



Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τους γονείς μου που ήταν δίπλα μου σε αυτό το όμορφο ταξίδι που λέγεται Πανεπιστήμιο, που με στήριξαν σε όλα και που κάθε μέρα μου έδειχναν πόσο περήφανοι είναι για την προσπάθεια μου

Ευχαριστώ τον Καθηγητή μου Κύριο Ιωάννη Ριζομυλίωτη ο οποίος με βοήθησε βήμα-βήμα ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα πτυχιακή εργασία.

Περίληψη και λέξεις κλειδιά

Η παρούσα πτυχιακή εργασία συγγράφηκε στα πλαίσια της σχολής “Διοίκηση επιχειρήσεων με ειδικότητα το Μάρκετινγκ”, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, με θέμα “CRM”.

Σκοπός ανάλυσης αυτού του θέματος είναι η γρήγορη ανάπτυξη της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από τις σύγχρονες και μη επιχειρήσεις.

Πλέον η συνεχής και άμεση επικοινωνία με τον πελάτη είναι το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού.

Στις μέρες μας όλες οι επιχειρήσεις έχουν ιστοσελίδα με όλα τα προϊόντα, έτσι ο καταναλωτής είναι εύκολο να διαλέξει οποιοδήποτε προϊόν από οποιαδήποτε επιχείρηση. Έτσι για να μείνουν στις κορυφή και να τις προτιμάει ο καταναλωτής, οι επιχειρήσεις σπεύδουν πέρα από την ποιότητα τους να φτιάξουν- αναπτύξουν δυνατές σχέσεις με τους πελάτες με τα συστήματα Customer Relationship Management, τα οποία θα αναλυθούν στην παρούσα πτυχιακή εργασία.

Λέξεις κλειδιά

- Σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων
- Πληροφορία

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	6
1.1 Το μάρκετινγκ και η εξέλιξη του.....	8
1.2 CRM & MARKETING.....	9
2.1 ορισμός CRM.....	10
2.2 Στρατηγική CRM.....	12
2.3 Σκοποί CRM.....	13
2.4 Χαρακτηριστικά CRM.....	14
2.5 Λειτουργίες του CRM.....	15
2.6 Τα δομικά στοιχεία του CRM και μοντέλα CRM.....	18
2.7 Η αλυσίδα αξίας CRM	25
3.1 προσδιορισμός στόχων.....	25
3.2 Σχεδιασμός έργου CRM.....	27
3.3 Οι ομάδες του CRM.....	29
4.1 Φάσεις ανάπτυξης της σχέσης με τους πελάτες	30
4.2 Πελατειακές σχέσεις	32
4.3 Η εμπειρία του πελάτη	40
4.4 Διαχείριση κύκλου ζωής του πελάτη	43
5.1 Συμπεράσματα.....	51
5.2 Πηγές.....	52

Εισαγωγή

Ο 20ος αιώνας είναι το ξεκίνημα της πληροφορικής και της χρησιμοποίησης των ηλεκτρονικών υπολογιστών τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από το ευρύ κοινό. Η πληροφορική αυτή επανάσταση, άλλαξε πολλά πράγματα στην ζωή των ανθρώπων, της οικονομίας και πολλών άλλων τομέων.

Η διάθεση της πληροφορίας είναι δωρεάν και η πληροφορία είναι άπειρη. Οι επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες την κατάσταση, χρησιμοποιούν την δωρεάν πληροφορία που τους παρέχει το διαδίκτυο για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές αλλά ακόμη και να βρουν νέα τεχνολογικά μέσα προκειμένου να εξελιχθούν.

Χάρης αυτήν την τεχνολογική επανάσταση και την ταχεία εξέλιξη του διαδικτύου, αναπτύχθηκε και ο όρος CRM. Πλέον οι επιχειρήσεις στηρίζονται στο CRM προκειμένου να αναπτυχθούν πλήρως ως προς το κομμάτι της διοίκησης του πελάτη και την ανάπτυξη σχέσεων με αυτόν.

Το Customer Relationship Management ή αλλιώς στα ελληνικά, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων, εμφανίστηκε σαν όρος, στις αρχές του 1990. Πρόκειται για μια επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία σχεδιάστηκε προκειμένου οι επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους με σκοπό να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις μαζί τους.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να στρέφονται ολοένα και περισσότερο στο CRM καθώς είναι ο μόνος τρόπος στόχευσης και κυρίως απόκτησης πελατών.

Το CRM χρησιμοποιεί τα δεδομένα των πελατών προκειμένου να τους γνωρίζει καλύτερα. Τα δεδομένα αυτά συλλέγονται στα "σημεία επαφής" (Touch points), αυτά είναι όλα τα σημεία με τα οποία η επιχείρηση έρχεται σε επαφή. Αυτά τα σημεία είναι οι πωλήσεις, τα σημεία διαχείρισης εισερχόμενων και εξερχόμενων, οι πελάτες και οι προμηθευτές. Το κάθε σημείο επαφής, περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα interaction points (σημεία αλληλεπίδρασης), τα οποία αναφέρονται σε συγκεκριμένες συναλλαγές και επικοινωνίες του πελάτη με την επιχείρηση.

1.1 Το μάρκετινγκ και η εξέλιξη του.

Ορισμός.

Μάρκετινγκ είναι η οργανωμένη προσπάθεια της επιχείρησης, να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών. Το κύριο εργαλείο του μάρκετινγκ είναι η έρευνα αγοράς.

Η έρευνα αγοράς βοηθά την επιχείρηση και τους ανθρώπους του μάρκετινγκ να διαμορφώσουν μια εικόνα για τα προϊόντα που έχουν ανάγκη οι καταναλωτές.

Αφού δημιουργηθεί το προϊόν, κοινοποιείται στους καταναλωτές μέσω της διαφήμισης και διανέμεται μέσω των καναλιών διανομής.

Το μάρκετινγκ εμφανίστηκε σαν όρος το 1940, ως ένα μέρος των επιστημών της διοίκησης επιχειρήσεων. Κύρια μελέτη ήταν η συμπεριφορά του καταναλωτή, των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Η εξέλιξη του μάρκετινγκ

1. Προσανατολισμός προς την παραγωγή

Η βιομηχανική επανάσταση έκανε τους ανθρώπους να στραφούν αποκλειστικά προς την παραγωγή, καθώς εκείνες τις εποχές η ζήτηση ήταν μεγαλύτερη από την προσφορά των αγαθών. Ο κύριος στόχος, λοιπόν, των επιχειρήσεων γύρω στο 1760 ήταν η παραγωγή.

2. Προσανατολισμός προς τις πωλήσεις

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο (κοντά στο 1945), αφού οι επιχειρήσεις είχαν ξεπεράσει το στάδιο της μαζικής παραγωγής, άρχισαν να τις απασχολούν οι μαζικές πωλήσεις αλλά και η επέκταση των πωλήσεων, παγκόσμια.

3. Προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ, την αγορά και τον καταναλωτή.

Εφόσον ο κορεσμός των καταναλωτών προς την αγορά αγαθών αλλά και ο ανταγωνισμός "χτύπησαν" τις επιχειρήσεις, αυτές στράφηκαν προς την εντόπιση των αναγκών των καταναλωτών. Ξεκίνησαν να κάνουν έρευνα για να εντοπίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών και της αγοράς γενικότερα προκειμένου να παράγουν τα κατάλληλα προϊόντα.

Η διαδικασία του μάρκετινγκ μέσα από τέσσερα στάδια.

1ο στάδιο: Ανάλυση.

Στόχος της Ανάλυσης είναι εξέταση της θέσης της επιχείρησης, δηλαδή το που βρίσκεται.

2ο στάδιο: Στρατηγική.

Στόχος είναι η επιλογή “πλεύσης” της επιχείρησης, δηλαδή που θέλει να παει.

3ο στάδιο: Σχεδιασμός.

Στόχος είναι η εύρεση για το πως θα λειτουργήσει- δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

4ο στάδιο: Υλοποίηση και έλεγχος.

Μίγμα μάρκετινγκ

- Προϊόν (product)
- Τιμή (price)
- Διανομή (Place)
- Προώθηση (promotion)
- Περιβάλλον (physical evidence)
- Διαδικασίες (processes)

1.2 CRM και Marketing

Το μάρκετινγκ πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 20ου αιώνα όταν παρατηρήθηκε η ανάγκη, κατανόησης των πελατών καθώς αυτό ήταν το στοιχείο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Η πώληση και η προώθηση που ανήλθε μετά την εφαρμογή του μάρκετινγκ και των λειτουργιών του δημιούργησε τρία κύρια πεδία εφαρμογής του μάρκετινγκ.

Πρώτο πεδίο: Το μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων.

Αυτό έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο ως προς την πλήρη κάλυψη των αναγκών του και των επιθυμιών του.

Δεύτερο πεδίο: Το μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων.

Το επίκεντρο σε αυτό το πεδίο στρέφεται προς άλλες επιχειρήσεις-βιομηχανίες και οργανισμούς.

Τρίτο πεδίο: Το μάρκετινγκ υπηρεσιών

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών και το μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων είναι παρόμοια. Η μόνη τους διαφορά είναι ότι στο πρώτο μιλάμε για προϊόντα ενώ στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, για υπηρεσίες.

Τι σχέση έχει το CRM με το μάρκετινγκ;

Το CRM είναι μέρος και εργαλείο του μάρκετινγκ, που σκοπό έχει την κατανόηση σε βάθος των αναγκών και των προτιμήσεων των καταναλωτών, διερεύνηση αυτών και των προτιμήσεων τους.

Το CRM **δεν αντικαθιστά το μάρκετινγκ** αλλά είναι επιπρόσθετο μέρος αυτού.

Η διαδικασία του μάρκετινγκ γίνεται μέσω τεσσάρων σταδίων:

1. Ανάλυση
2. Στρατηγική
3. Σχεδιασμός
4. Υλοποίηση και έλεγχος

2.1 Τι είναι CRM;

Το **CRM** είναι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Είναι μια στρατηγική της επιχείρησης η οποία την βοηθά να αναπτύξει αλλά και να διατηρήσει τις σχέσεις τις με τους πελάτες της.

Για την σωστή διαχείριση του **CRM** απαιτείται η χρήση κατάλληλης τεχνολογίας έτσι ώστε η εκάστοτε επιχείρηση να μπορεί εύκολα να οργανώσει τις διεργασίες τις, όπως είναι οι δραστηριότητες πωλήσεων αλλά κυρίως η εξυπηρέτηση των πελατών και η τεχνική υποστήριξη.

Το **CRM** είναι μια πλήρης ενημερωτική βάση. Είναι το κλειδί της επιτυχίας της επιχείρησης για την προσφορά μιας θετικής εικόνας αλλά και εμπειρίας προς τον πελάτη.

Ο σκοπός του **CRM** είναι να οργανώσει δεδομένα για την διευκόλυνση της επιχείρησης. Τα στοιχεία επικοινωνίας του πελάτη, οι προτιμήσεις του, το ιστορικό του αλλά και άλλες πληροφορίες για εκείνον αποθηκεύονται στο cloud και δεν είναι δυνατόν να χαθούν.

Γιατί κάθε επιχείρηση το 2021 χρειάζεται το CRM;

Το κέρδος είναι ο βασικός αλλά και ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Το CRM βοηθά στην επίτευξη του στόχου δηλαδή στην βελτίωση της κερδοφορίας.

Παρόλα αυτά η επιχείρηση θα πετύχει μόνο αν η τεχνολογία του CRM εξορθολογιστεί. Το CRM είναι ένα εργαλείο λογισμικού που έχει σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσει ευέλικτες εργασίες όπως η διαχείριση επαφών και πωλήσεων, επιχειρηματικών συναλλαγών κ.α.

Το CRM όμως δεν ταιριάζει αποκλειστικά στις πωλήσεις. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά των περισσότερων λύσεων CRM επιτρέπουν την εφαρμογή του σε διάφορους τομείς της ροής εργασίας συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών πελατών, του τμήματος εργατικών πόρων. Της λειτουργίας της αλυσίδας εφοδιασμού κ.α.

Οι εταιρίες που παραμελούν την υλοποίηση του σκοπού του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πιθανότητα αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες τους πλήρως. Με άλλα λόγια θα μπορούσαν να είχαν εξοικονομήσει περισσότερα χρήματα ώστε να αυξήσουν την βάση πελατών, να βελτιστοποιηθούν σε νέους τομείς κλπ.

Μερικοί ορισμοί από ειδικούς:

“Το CRM είναι η υποδοχή που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες να παραμένουν πιστοί.” - j. Dyché(2002)

“Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική επιλογής και διαχείρισης πελατών για την βελτιστοποίηση της μακροχρόνιας αξίας. Το CRM επεκτείνει τις αρχές των πωλήσεων από μια ξεχωριστή πράξη που εκτελείται από έναν πωλητή σε μια διαδικασία που αφορά κάθε άτομο σε μια επιχείρηση. Είναι η επιστήμη της συγκέντρωσης και χρήσης πληροφοριών για τους πελάτες με σκοπό την ενίσχυση της πίστης των πελατών στην επιχείρηση και την αύξηση της αξίας τους. Πιο απλά, πρόκειται για την διαδικασία της απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης επικερδών πελατών” -Βλαχοπούλου Μ. (2003)

Οφέλη του CRM

- Πελατειακή προσοχή
- Υποστήριξη απόφασης
- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα
- Επιχειρηματική ευκινησία

2.2 Η στρατηγική CRM

Η στρατηγική του CRM είναι σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη της άριστης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των τμημάτων αλλά και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για την επίτευξη όμως της στρατηγικής CRM χρειάζεται η κατάλληλη ηγεσία, εκμάθηση νέων δεξιοτήτων για την εφαρμογή των πελατειακών σχέσεων κ.α.

Σύμφωνα με τον Nelson (2003) μια στρατηγική CRM περιλαμβάνει τα οκτώ στοιχεία:

1. Το όραμα CRM

Για να είναι πετυχημένη η στρατηγική του CRM πρέπει να υπάρχει όραμα το οποίο να προσδίδει πρόταση αξίας στους πελάτες.

2. Στρατηγική CRM

Είναι ουσιαστικά ο οδηγός της επιχείρησης αφού με βάση αυτό στοχεύει στους πελάτες της, επιλέγει σε ποιους κλάδους θα δραστηριοποιηθεί αλλά και πως θα αποκτήσει περισσότερους πελάτες.

3. Πρόταση αξίας (Customer Value Proposition)

Βασικό και πιο σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής CRM είναι η εμπειρία που έχουν οι πελάτες από την επιχείρηση. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν άλλη διάσταση στην επιχείρηση.

4. Οργανωτική συμπεριφορά (Organizational collaboration)

Καθώς το CRM είναι ξεκάθαρα πελατοκεντρικό, έτσι και η επιχείρηση που το εντάσσει στις λειτουργίες της πρέπει να έχει 100% πελατοκεντρικό χαρακτήρα όχι μόνο προς την εφαρμογή του CRM αλλά και στην γενικότερη οργανωτική δομή της.

Η οργανωτική συμπεριφορά πρόκειται για την συμπεριφορά των οργανωτικών δομών της επιχείρησης, τα κίνητρα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι αλλά και οι δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργεί πελατοκεντρικά.

5. Διεργασίες

Οι διεργασίες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM είναι πάρα πολύ σημαντικές. Οι διεργασίες αυτές πρέπει να είναι οργανωμένες και με βάση την λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης, πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τον

πελάτη ως το επίκεντρο και τέλος πρέπει να είναι διαφοροποιημένες σε σχέση με τους ανταγωνιστές για να έχουν μεγαλύτερη απόδοση.

6. Η προσφορά

Για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM απαιτούνται οι κατάλληλες πληροφορίες για κάθε πελάτη ξεχωριστά. Όταν η επιχείρηση γνωρίζει όσα χρειάζονται για τον πελάτη είναι πολύ ευκολότερο να γίνει η στόχευση, η απόκτηση και τελικά η καλύτερη εξυπηρέτηση του.

7. Η τεχνολογία

Η χρήση σωστών και τεχνολογικά προηγμένων τεχνολογικών μέσων είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας του CRM.

8. Οι μετρητικές

Η χρήση των κατάλληλων μετρητικών βοηθά την επιχείρηση να βρει έγκαιρα τυχών προβλήματα και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις προκειμένου να τις λύσει.

2.3 Σκοποί του CRM

- **Κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών.**

Για το CRM είναι πολύ σημαντικό να γίνετε ολοκληρωμένη έρευνα πάνω στις ανάγκες των καταναλωτών προκειμένου οι πελάτες να μένουν ικανοποιημένοι καθώς μόνο έτσι επιφέρουν μεγαλύτερα κέρδη στην επιχείρηση.

- **Παροχή πιο αποτελεσματικής στρατηγικής προώθησης.**

Το CRM είναι υπεύθυνο ώστε να βρει ποιος τρόπος επικοινωνίας και προώθησης είναι πιο αποτελεσματικός.

- **Προσέλκυση νέων πελατών.**

Η προσέλκυση πελατών είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους του CRM. Για την προσέλκυση του πελάτη, το CRM και η εκάστοτε επιχείρηση, προσωποποιεί και προσαρμόζει τις προσφερόμενες υπηρεσίες έτσι ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες του πελάτη.

Τα συστήματα CRM βοηθούν να εντοπιστούν αυτές οι ανάγκες αλλά ακόμη και όσες πληροφορίες χρειάζονται για τον πελάτη ώστε να τον προσελκύσουν με τα κατάλληλα μέσα.

- **Πρώθηση πωλήσεων.**

Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει πλέον είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να δημιουργούν συνεχώς νέα προϊόντα αλλά και να τα προωθούν στους πελάτες με τον κάθε δυνατό τρόπο προκειμένου να ανταπεξέλθουν και να επιβιώσουν μέσα σε τόσο ανταγωνισμό. Είναι σημαντικό να υπάρχει βελτίωση στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να γίνονται και πιο αποτελεσματικές οι στρατηγικές προώθησης.

2.4 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του CRM;

Συνοπτικά:

- Άμεση αντιμετώπιση του προβλήματος του πελάτη
- Επεκτασιμότητα και συνδεσιμότητα
- Είναι βασική πηγή διάθεσης των στοιχείων του πελάτη.
- Υποστήριξη πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας.

Τα συστήματα πελατειακών σχέσεων είναι υπεύθυνα για την σωστή επικοινωνία με τον πελάτη αλλά και την διασφάλιση ότι καμία επικοινωνία δεν θα μείνει σε εκκρεμότητα.

Το κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι ανταποκρίνονται αμέσως στο πρόβλημα του πελάτη.

Το CRM ως ένα ξεκάθαρα πελατοκεντρικό σύστημα, εξετάζει άμεσα το αίτημα ή την απορία του πελάτη και τον εξυπηρετεί το συντομότερο δυνατό.

Το αμέσως επόμενο χαρακτηριστικό του είναι η **επεκτασιμότητα και η συνδεσιμότητα** του συστήματος, τα οποία οφείλονται στα λογισμικά και τα συστήματα CRM.

Βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι **αποτελούν μοναδική αλλά και βασική πηγή διάθεσης των στοιχείων των πελατών**. Αυτό συμβαίνει καθώς το CRM αποθηκεύει όλες τις πληροφορίες για τον πελάτη έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει πλήρες υλικό για αυτόν.

Τέλος ένα χαρακτηριστικό του CRM είναι η **υποστήριξη πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας**. Η επιχείρηση πρέπει να έχει την δυνατότητα να εξυπηρετεί τους πελάτες της με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους.

Crm & Marketing

Το Crm με το μάρκετινγκ συνδέονται άμεσα καθώς και τα δυο στοχεύουν στην άμεση και κερδοφόρα επικοινωνία με τον πελάτη αλλά ακόμη και στην ικανοποίηση του.

Πολλοί ειδικοί του μάρκετινγκ στηρίζουν ότι το CRM είναι ένας συνδυασμός του μάρκετινγκ σχέσεων και της διαχείρισης των πελατών, αυτό σαν όρος έχει να κάνει με την δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες.

Το μάρκετινγκ σχέσεων πρόκειται για μια οντότητα που προκύπτει από τον συνδυασμό των παρακάτω στοιχείων, που έχουν ως κοινό στόχο τη δικράτηση των πελατών αλλά κυρίως την δημιουργία αυτών.

1. Το μάρκετινγκ που αφορά μόνο τις ενέργειες απόκτησης νέων πελατών χωρίς να υπάρχει εστίαση στην διακράτηση τους.
2. Η εξυπηρέτηση του πελάτη (παροχή εξυπηρέτησης, πριν και μετά την πώληση, πρόγνωση παραπόνων των καταναλωτών κ.α.)
3. Η ποιότητα η οποία πλέον έχει ξεκάθαρα πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

2.5 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM

Η σύνθεση του CRM αποτελείται από τέσσερις λειτουργίες: **Στρατηγικό CRM, Λειτουργικό CRM, Αναλυτικό CRM, Συνεργατικό CRM.**

Στρατηγικό crm

Η στρατηγική του CRM είναι αναφαίρετο κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης. Κύριος σκοπός του στρατηγικού μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξης πελατοκεντρικής κουλτούρας της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχει πλήρης

αφοσίωση στον πελάτη, στην απόκτηση, στην διατήρηση αυτού αλλά κυρίως στην απόκτηση στενής σχέσης μαζί του.

Ο Kotler αναφέρει διάφορες άλλες κατευθύνσεις των επιχειρήσεων που αντικρούουν την πελατοκεντρική κουλτούρα και αναπόφευκτα χάνεται όλη η έννοια του CRM και της διατήρησης των πελατών τους.

Η πρώτη κατεύθυνση που αναφέρει ο Kotler είναι ο **προϊοντικός προσανατολισμός**. Οι επιχειρήσεις στρεφόμενες μόνο στο προϊόν τους και στην δημιουργία καινοτομιών χωρίς καμία έρευνα αγοράς καταφέρνουν να δημιουργούν προϊόντα που τελικά δεν καταφέρνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και κοστίζουν ακριβά.

Στην συνέχεια αναφέρει τον **προσανατολισμό στην παραγωγή**.

Οι επιχειρήσεις και οι βιομηχανίες στρέφονται συνεχώς στην μείωση του κόστους παραγωγής αλλά και διακίνησης των προϊόντων χωρίς να σκέφτονται καθόλου την ποιότητα.

Τέλος στον **προσανατολισμό προς τις πωλήσεις** που συγχέεται με τον προσανατολισμό προς την παραγωγή καθώς η επιχείρηση δαπανά πολλά χρήματα για να προωθήσει τα προϊόντα και όχι για να εξασφαλίσει την ποιότητα τους.

Λειτουργικό CRM

Το λειτουργικό CRM ουσιαστικά αυτοματοποιεί τις διαδικασίες που σχετίζονται με τους πελάτες, δηλαδή της ολοκληρωμένης εκτέλεσης των διεργασιών του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και κυρίως της εξυπηρέτησης των πελατών.

Το λειτουργικό CRM **περιλαμβάνει την αυτοματοποίηση των πωλήσεων, την αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ και την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης.**

- **Αυτοματοποίηση πωλήσεων.**

Η αυτοματοποίηση των πωλήσεων (Sales Force Automation) ήταν το πρώτο εργαλείο που χρησιμοποιούσαν τα συστήματα CRM καθώς οι πρώτες εφαρμογές CRM εξυπηρετούσαν μόνο τις πωλήσεις. Οι δραστηριότητες των πωλήσεων περιλαμβάνουν τις εύρεση αλλά και την αξιολόγηση πελατών, προσδιορισμός των αναγκών των πελατών, διαπραγμάτευση των πωλήσεων και κλείσιμο της πώλησης.

- **Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ.**

Η Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ (Marketing Automation) γίνεται με την χρήση τεχνολογίας, δηλαδή με υποσυστήματα, που επιτρέπουν την χρησιμοποίηση στοιχείων του πελάτη ώστε η στόχευση να γίνει πιο εύκολη αλλά ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο.

- **Αυτοματοποίηση εξυπηρέτησης.**

Η αυτοματοποίηση εξυπηρέτησης (Service Automation) έχει να κάνει με την διαχείριση της άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη με στόχο την εξυπηρέτηση του,

σε ένα πρόβλημα ή μια δυσκολία που αντιμετωπίζει με την αγορά από την εκάστοτε επιχείρηση. Το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με συστήματα IVR (διαδραστική φωνητική απάντηση) αλλά και εφαρμογές προώθησης κλήσεων.

Αναλυτικό CRM

Το αναλυτικό CRM επικεντρώνεται στη συλλογή, στην αποθήκευση, την εξαγωγή, την ολοκλήρωση, την επεξεργασία και την χρήση των δεδομένων του πελάτη ή των δεδομένων που είναι σχετικά με τον πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο συντελεί στις ενέργειες της επιχείρησης, με στόχο την δημιουργία αξίας του πελάτη.

Όλα τα δεδομένα ξεκινούν να συλλέγονται από την επιχείρηση αφότου ξεκινήσει ο πελάτης την σχέση του με την εκάστοτε επιχείρηση. Τα δεδομένα του πελάτη βρίσκονται στα παρακάτω μέρη της επιχείρησης.

- Πωλήσεις
- Οικονομικά
- Μάρκετινγκ
- Εξυπηρέτηση πελάτη

Τα παραπάνω δεδομένα θεωρούνται εσωτερικά δεδομένα της επιχείρησης, παρόλα αυτά σε αυτά τα δεδομένα προστίθενται και τα δεδομένα από εξωτερικές πηγές.

- Το κοινωνικό/πολιτιστικό περιβάλλον
- Η πολιτική/ νομική διάσταση
- Η οικονομική διάσταση
- Η τεχνολογική διάσταση
- Το δημογραφικό περιβάλλον

Το αναλυτικό CRM εμπεριέχει εργαλεία τα βοηθούν στη διαχείριση των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών δεδομένων.

Τα δεδομένα αυτά αφού συλλεχθούν διαχέονται σε όλη την επιχείρηση ώστε όλα τα τμήματα να έχουν την ίδια εικόνα για τον πελάτη και να μπορούν τα αξιοποιήσουν ώστε να επιτύχουν τον σκοπό τους.

Το Αναλυτικό CRM βοηθά την επιχείρηση να επεξεργαστεί και να καταλάβει ποιοι πελάτες της είναι οι πιο κερδοφόροι, ποιοι είναι πιο πιθανό να πάνε σε ανταγωνιστική εταιρία, ποιοι είναι πιο πιθανό να δεχθούν πιο εύκολα μια συγκεκριμένη προσφορά κα.

Τέλος το αναλυτικό CRM βοηθά την επιχείρηση να προσεγγίσει τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, να ανταποκρίνεται και να λύνει άμεσα τα προβλήματα του κάθε πελάτη κα.

Συνεργατικό CRM

Το Συνεργατικό CRM έχει να κάνει με την συνεργασία που προκύπτει μεταξύ των διάφορων επιχειρήσεων που εμπλέκονται τόσο στην αλυσίδα εφοδιασμού, όσο και σε θέματα πρακτικής και στρατηγικής συνεργασίας.

Για να επιτευχθεί η συνεργασία αλλά και η ανταλλαγή δεδομένων, το συνεργατικό crm, χρησιμοποιεί τις απαραίτητες τεχνολογίες για την σωστή επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων. Τέτοιες τεχνολογίες είναι η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή δεδομένων (Electronic Data Interchange- EDI), οι επιχειρησιακές πύλες (Portals), η δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας μέσω του πρωτόκολλου του διαδικτύου (Voice over IP).

Οι παραπάνω τεχνολογίες βοηθούν τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να επικοινωνούν με εικόνα και ήχο αλλά ακόμη και με ανταλλαγή άλλων δεδομένων με στόχο την συγκέντρωση των πληροφοριών και των πόρων που αφορούν τον πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο η εξυπηρέτηση αυτού γίνεται πιο εύκολα αλλά κυρίως γίνεται βέλτιστα.

Πλέον πολλοί προμηθευτές προγραμμάτων CRM διαχειρίζονται υποσυστήματα διαχείρισης σχέσεων με συνεργάτες (Partner Relationship Management Systems) που βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται όλα τα περιβάλλοντα των δικτύων τους, με τους προμηθευτές, τους συνεργάτες αλλά και τα υπόλοιπα κανάλια επαφής με τους προαναφερθέντες.

2.6 Τα δομικά στοιχεία του CRM

Τα δομικά στοιχεία του CRM έχουν ως σκοπό τον προσδιορισμό των τομέων της επιχείρησης όπου πρέπει να γίνουν διάφορες ενέργειες ώστε να δημιουργηθεί η υποδομή για ένα επιτυχημένο CRM. Τα δομικά αυτά στοιχεία καθορίζουν την επιτυχία του CRM και αποτελούνται από τα 5P:

People

Planning

Process

Personal Data

Platform

Τα 5P είναι ο συνδυασμός των υλικών, τα οποία πρέπει να αποκτήσει μια επιχείρηση για την επιτυχία του CRM της.

Αναλυτικότερα τα 5P

People- άνθρωποι

Το πρώτο και το πιο βασικό δομικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχία του CRM μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποι, καθώς αυτοί είναι που επιτελούν τις διαδικασίες του CRM. Αυτοί πρέπει να διαθέτουν μια συγκεκριμένη κουλτούρα την λεγόμενη πελατοκεντρική κουλτούρα, δηλαδή ότι όλες οι σκέψεις και οι ενέργειες στρέφονται γύρω από τον πελάτη.

Planning- Σχεδιασμός

Το δεύτερο δομικό στοιχείο είναι ο σχεδιασμός. Ο σχεδιασμός έχει να κάνει με την δημιουργία ενός εκτεταμένου πλάνου για το έργο που θα κάνει το CRM. Το πλάνο αυτό περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαστάσεις για την υλοποίηση του συστήματος CRM. Σημαντικό συστατικό του σχεδιασμού είναι η συλλογή δεδομένων για τους πελάτες. Η συλλογή δεδομένων εκτείνεται σε τρεις φάσεις.

Η πρώτη φάση είναι η συλλογή του ονόματος και του email του πελάτη, η δεύτερη φάση πρόκειται για την συλλογή του τηλεφώνου και της διεύθυνσης του πελάτη και τέλος η τρίτη φάση πρόκειται για την συλλογή δεδομένων για τις προτιμήσεις των πελατών.

Ο κύριος στόχος είναι η καταγραφή των προτιμήσεων των καταναλωτών ώστε να γίνουν οι κατάλληλες προωθητικές ενέργειες και να επιτευχθούν επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Process- Διαδικασίες

Το τρίτο δομικό στοιχείο είναι οι διαδικασίες. Το στοιχείο αυτό συμβάλλει στον ακριβή προσδιορισμό των διεργασιών του CRM, με στόχο την δημιουργία του χάρτη διαδικασιών (Process Map). Ο Process Map περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Περιλαμβάνει δηλαδή τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση συλλέγει δεδομένα τα οποία αφορούν τον πελάτη, πως ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση, πως η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει αυτά τα δεδομένα κα. Αυτό σημαίνει ότι ο χάρτης διαδικασιών αποτελεί το σημείο αναφοράς κάθε επιχείρησης.

Για τον σαφή προσδιορισμό του χάρτη χρησιμοποιούνται τα διαγράμματα ροής (Flow Charts), τα εγχειρίδια υπηρεσιών ή κάποιο άλλο διάγραμμα το οποίο θα βοηθήσει ώστε οι διεργασίες να είναι απολύτως κατανοητές.

Ο κανόνας για τον προσδιορισμό των διαδικασιών είναι να γίνονται με κύριο γνώμονα τον πελάτη.

Αφού έχει γίνει ο προσδιορισμός των διαδικασιών, έρχονται τα συστήματα BPM (συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών). Αυτά υπάρχουν για να υποστηρίξουν την εκτέλεση και να δημιουργήσουν- να δώσουν οντότητα στον χάρτη. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε όλες τις περιπτώσεις είναι αναγκαίο η επιχείρηση να καταβάλλει προσπάθεια για να προσαρμόσει αλλά και να αναδομήσει τις διαδικασίες της.

Personal Data- Δεδομένα πελατών

Η πλατφόρμα πρόκειται ουσιαστικά για το λογισμικό που υποστηρίζει το CRM και αποτελείται από κυρίως τρία μέρη:

- 1. Τεχνική υποδομή (δικτυακή υποδομή, θέσεις εργασίας, επικοινωνίες κα.)**
- 2. Λογισμικό (αφορά την εφαρμογή του CRM)**
- 3. Υπηρεσίες (συνοδεύουν την υλοποίηση του συστήματος CRM)**

Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να αφομοιωθούν πλήρως από την επιχείρηση και να ενταχθούν στην τεχνολογική πλατφόρμα, έτσι ώστε να εξυπηρετούν τις δραστηριότητες της, την επικοινωνία με τους πελάτες αλλά και την παροχή υπηρεσιών σε αυτούς.

“Το CRM είναι η διαχείριση μιας σχέσης ζωής με τον πελάτη μέσα από την χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας” -Ryals 2000

Μοντέλα CRM

Όταν μιλάμε για μοντέλα CRM, εννοούμε την προσπάθεια περιγραφής διάφορων ενδεικτικών μοντέλων, τα οποία προσδιορίζουν το πλαίσιο του CRM αλλά και τα χαρακτηριστικά του.

Μοντέλο IDIC

Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε από μια γνωστή εταιρία συμβουλών, την Peppers and Rogers. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η επιχείρηση προκειμένου να αναπαράγει και να δημιουργήσει στενές αλλά και προσωποποιημένες σχέσεις με τους πελάτες της θα πρέπει να ακολουθήσει τέσσερα βασικά βήματα.

Πρώτο βήμα

I (Identify) Η επιχείρηση πρέπει να μάθει ποιοι είναι οι πελάτες της, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους και να τα κατανοήσει σε βάθος.

Δεύτερο βήμα

D (Differentiate) Η επιχείρηση πρέπει να κατηγοριοποιήσει τους πελάτες της, να αναγνωρίσει αυτούς που έχουν την μεγαλύτερη δύναμη και αυτούς που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Τέλος πρέπει να αναγνωρίσει ποιοι πελάτες της είναι κερδοφόροι και τώρα αλλά και μελλοντικά.

Τρίτο βήμα

I (Interact) Η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει με τους πελάτες της, να δημιουργήσει σχέσεις μαζί τους με τελικό σκοπό τον εντοπισμό των αναγκών και των προσδοκιών τους.

Τέταρτο βήμα

C (Customize) Η επιχείρηση αφού αφομοιώσει σε βάθος τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, πρέπει να δημιουργήσει προσωποποιημένες προσφορές για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά ώστε να διασφαλίσει ότι θα ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες του.

Το μοντέλο των 5 διαδικασιών του Payne

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι πέντε διαδικασίες που ορίζουν το πλαίσιο του CRM για μια επιχείρηση είναι:

- **Η διαδικασία στρατηγικής και ανάπτυξης (strategy development process)**
Πρόκειται για την στρατηγική της επιχείρησης ως προς τον πελάτη. Συμπεριλαμβάνει την αναγνώριση των χαρακτηριστικών του, τις προτιμήσεις του και τις επιλογές του. Στην στρατηγική αυτή περιπλέκονται κι άλλες έννοιες όπως το όραμα της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται αλλά και τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού. **Η διαδικασία αυτή αντιστοιχεί στο στρατηγικό CRM.**
- **Η διαδικασία της διαχείρισης της πληροφορίας (information management process)**
Πρόκειται για την εκμετάλλευση της πληροφοριακής υποδομής (από την επιχείρηση), η οποία περιλαμβάνει τις εφαρμογές πρώτης γραμμής, τις υποστηρικτικές εφαρμογές και τα εργαλεία ανάλυσης της πληροφορίας για την διαχείριση της πληροφορίας του πελάτη σε όλες τις υπόλοιπες διαδικασίες του μοντέλου. **Η διαδικασία αυτή αντιστοιχεί στο αναλυτικό CRM**
- **Η διαδικασία δημιουργίας αξίας (Value creation process)**
Πρόκειται για την δημιουργία αξίας η οποία λαμβάνει χώρα σε όλα τα σημεία αλληλεπίδρασης του πελάτη με την επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή έχει δύο υποστάσεις. Στην μια υπόσταση βρίσκεται η αξία που δημιουργεί η επιχείρηση στον πελάτη μέσω προσωποποιημένων προτάσεων ενώ στην άλλη υπόσταση βρίσκεται η αξία που δημιουργείται στην επιχείρηση με την διατήρηση των πελατών αλλά και τις οικονομίες απόκτησης αυτών. **Η διαδικασία αυτή απεικονίζεται στο στρατηγικό CRM.**
- **Η διαδικασία ολοκλήρωσης καναλιών (Multichannel integration process)**
Πρόκειται για τις ενέργειες που πρέπει να επιτελέσει η επιχείρηση προκειμένου να ολοκληρώσει τα διάφορα κανάλια επαφής με τον πελάτη. Τα κανάλια αυτά είναι τα καταστήματα, οι πωλήσεις, η τηλεφωνία, το άμεσο μάρκετινγκ, το ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά και η χρήση κινητής τηλεφωνίας το οποίο είναι ένα μέσο εκτέλεσης των εμπορικών συναλλαγών. Σε αυτή την διαδικασία η επιχείρηση θα πρέπει να συλλέγει πληροφορίες οι οποίες είναι σχετικές με τον πελάτη. **Η διαδικασία αυτή αντιστοιχεί στο λειτουργικό CRM.**

- **Η διαδικασία αποτίμησης της απόδοσης (performance Assessment process)**
Πρόκειται για τον έλεγχο τον οποίο πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση για τον έλεγχο απόδοσης της. Τα αποτελέσματα που μπορεί να πάρει από αυτόν τον έλεγχο μπορεί να είναι οικονομικής φύσεως, σχετικά με την αξία της επιχείρησης ή του πελάτη, την αξία στους μετόχους κα. Τα αποτελέσματα αυτά την βοηθούν να μετράει την απόδοση της ως επιχείρηση αλλά ακόμη και να τα αξιολογεί με βάση συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης. **Η διαδικασία αυτή απεικονίζεται στο αναλυτικό CRM.**

Το μοντέλο επάρκειας της Gartner

Η Gartner είναι μια εταιρία συμβουλευτικών υπηρεσιών, η οποία εστιάζει και ασχολείται κυρίως με θέματα τεχνολογικής έρευνας. Απασχολεί 1.500 αναλυτές και ερευνητές σε 75 χώρες. Η παρουσία της στον χώρο του CRM είναι πολύ σημαντική. Σύμφωνα με το μοντέλο της Gartner η επιχείρηση για ένα επιτυχημένο CRM θα πρέπει να διαθέτει δεξιότητες σε οκτώ περιοχές.

Οι περιοχές αυτές είναι:

1. Το όραμα του CRM
2. Στρατηγική του CRM
3. Εμπειρία πελάτη
4. Οργανωσιακή λειτουργία
5. Οι διαδικασίες του CRM
6. Οι πληροφορίες του CRM
7. Τεχνολογία του CRM
8. Σύστημα μέτρησης CRM

Αναλυτικά:

- **Όραμα**
Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει όραμα για το CRM. Η ηγεσία δημιουργεί το όραμα και θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει την αξία στον πελάτη καθώς επίσης και την κοινωνική αξία της επιχείρησης.
- **Στρατηγική**
Η στρατηγική του CRM είναι πολύ σημαντική καθώς με αυτή ορίζονται οι στόχοι, τα τμήματα της αγοράς καθώς και ο τρόπος για την σωστή αλλά και αποτελεσματική συνεργασία και αλληλεπίδραση με τον πελάτη.

- **Εμπειρία πελάτη**
Η επιχείρηση πρέπει να είναι παρούσα σε όλη την εμπειρία του πελάτη, παρατηρώντας τις επιθυμίες του και κατανοώντας τις ανάγκες του, προσπαθώντας για την αποτελεσματικότερη αλληλεπίδραση και επικοινωνία. Ο κύριος σκοπός είναι η ικανοποίηση του πελάτη, αφού πρώτα έχει διακρίνει τις προσδοκίες του.
- **Οργανωσιακή λειτουργία**
Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει την κατάλληλη κουλτούρα, την κατάλληλη δομή, τους κατάλληλους ανθρώπους (κατάλληλες δεξιότητες), συστήματα αμοιβής και κίνητρα.
- **Διαδικασίες CRM**
Οι διαδικασίες αυτές αφορούν την διαχείριση της γνώσης για τον πελάτη.
- **Πληροφορίες του CRM**
Οι πληροφορίες του CRM έχουν να κάνουν με την συλλογή των δεδομένων που αφορούν τους πελάτες αλλά ακόμη και την ανάλυση αυτών των δεδομένων.
- **Τεχνολογία του CRM**
Η τεχνολογία του CRM αφορά την πληροφοριακή υποδομή της επιχείρησης, η οποία εξυπηρετεί την λειτουργία του CRM.
- **Συστήματα μέτρησης CRM**
Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης (με τους κατάλληλους δείκτες απόδοσης) ώστε να μπορούν να μετρηθούν: οι εμπειρίες των πελατών τα κόστη εξυπηρέτησης, η ικανοποίηση, τα κοινωνικά κόστη, η αποτελεσματικότητα, η οικονομία από την απόκτηση και διακράτηση πελατών κα.

2.7 Η αλυσίδα αξίας του CRM

Η αλυσίδα αξίας CRM βοηθά τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την αξία προς τον πελάτη. Τα συστατικά της αλυσίδας είναι:

- **Η ανάλυση**

Πρόκειται για την ανάλυση των δεδομένων των πελατών, η οποία γίνεται από τον αναλυτή. Τα αποτελέσματα, πρόκεινται για διάφορα μοντέλα πρόβλεψης (μοντέλο προσέγκυσης πελατών, μοντέλο σταυρωτής πώλησης, μοντέλο διατήρησης πελατών).

Οι αναλύσεις και τα αποτελέσματα φυλάσσονται σε μια κεντρική αποθήκη και είναι διαθέσιμα σε όλο το εσωτερικό της επιχείρησης για περαιτέρω μελέτη και ανάλυση.

- **Ο σχεδιασμός**

Οι μάρκετερ σχεδιάζουν με κάθε λεπτομέρεια την επικοινωνία αλλά και τις συναλλαγές με τους πελάτες. Για να γίνει αυτό οι μάρκετερ χρησιμοποιούν διάφορους κανόνες όπως κανόνες επιλογής του τμήματος της αγοράς, κανόνες απόρριψης πελατών με σκοπό να διαμορφώσουν το πελατειακό κοινό.

- **Η εκτέλεση**

Η εκτέλεση γίνεται μέσω των εφαρμογών του CRM καθώς χάρης αυτούς η επιχείρηση διαχειρίζεται μεγάλους όγκους δεδομένων.

- **Η ανάδραση (feedback)**

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ανταπόκριση στον πελάτη, η διαδικασία επικοινωνίας επιχείρησης- πελάτη καταχωρίζεται σε ένα κεντρικό σημείο μαζί με τα υπόλοιπα στοιχεία του πελάτη.

3.1 Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς την δημιουργία εταιρικών οραμάτων και αποστολών.

Η αποστολή αρχικά δείχνει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση εταιρίας με άλλους οργανισμούς, θέτει συγκεκριμένους στόχους, ενσωματώνει οργανωτικές αξίες ορίζοντας γενικές αρχές και δεοντολογία.

Το όραμα σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικούς στόχους οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή.

Στην κάθε επιχείρηση οι στόχοι δεν είναι γενικοί για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά χωρίζονται σε επιμέρους στόχους για το κάθε τμήμα της. Οι στόχοι αυτοί του κάθε τμήματος σχετίζονται με την λειτουργία του και είναι σχεδιασμένοι με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει ευρύτερους στόχους της.

Ο κεντρικός λόγος, που είναι η επιχείρηση θέτει στόχους είναι η εξασφάλιση της βιωσιμότητας της αλλά ακόμη, η ικανοποίηση και η διατήρηση των πελατών και η αύξηση των κερδών.

Οι λόγοι δημιουργίας εταιρικών αποστολών

- **Δημιουργία προϋποθέσεων για τον στρατηγικό σχεδιασμό**
- **Έκφραση του κοινού σκοπού της επιχείρησης**
- **Έκφραση των συμφερόντων των ενδιαμέσων μερών**
- **Στελέχωση**
- **Κατανομή πόρων**
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**
- **Παρακίνηση εργαζομένων**

Διαμόρφωση πελατοκεντρικής στρατηγικής

Είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε ξανά την σημαντικότητα της πελατοκεντρικής προσέγγισης, καθώς αυτή η φιλοσοφία (στροφή προς τον πελάτη) είναι και το κλειδί της επιτυχίας του CRM.

Ο στόχος της δημιουργίας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι, η επιχείρηση να βρει τις κατάλληλες ευκαιρίες με τους πελάτες με απώτερο σκοπό να προκύψουν τα κατάλληλα οφέλη για τους πελάτες.

Η διαμόρφωση πελατοκεντρικής στρατηγικής αποκτάται με μια βασική προϋπόθεση. Θα πρέπει τα εκάστοτε στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στην θέση του πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα καταλαβαίνει τις πραγματικές ανάγκες των πελατών. Προσαρμόζοντας τις ανάγκες, στα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της δημιουργεί αξία για τους πελάτες αλλά για την ίδια.

Οι παρακάτω παράγοντες είναι αυτοί οι οποίοι βοηθούν την επιχείρηση να εστιάσει στον πελάτη.

- **What the customer wants**
Η επιχείρηση θα πρέπει να μπει στην θέση του πελάτη και να αναγνωρίσει τις ανάγκες του
- Η επιχείρηση πρέπει να προσηλωθεί σε αυτά που θέλει και λέει ο πελάτης και όχι να προσπαθεί να προσαρμόσει τον πελάτη στα λεγόμενα της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να βρει τρόπους προώθησης με γνώμονα πάντα τον πελάτη. Είναι πολύ σημαντικό η προώθηση και η επικοινωνία να είναι προσωπική και πάντα να λαμβάνεται υπόψιν η άνεση του πελάτη.

Μελέτη περίπτωσης Juniper Bank

Η Juniper είναι μια αμερικανική τράπεζα με έδρα το Wilmington η οποία με την βοήθεια του Richard Vague (πρώην διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης First, μιας επιχείρησης δημιουργίας πιστωτικών καρτών) δημιούργησαν μια ηλεκτρονική τράπεζα, με απώτερο σκοπό την απλοποίηση των τραπεζικών συναλλαγών για την διευκόλυνση των πελατών.

Τον Ιούνιο του 2.000 η διευθύντρια του Customer Service & Operation, Regina Wallance, της εταιρίας Juniper ήταν η πρώτη που έθεσε σε προτεραιότητα την διευκόλυνση των πελατών.

Η Juniper είναι μια από τις εταιρίες που έβαλαν ως στόχο την πελατοκεντρική προσέγγιση, μετά από ένα διάστημα λειτουργίας τους. Η τράπεζα αυτή όχι μόνο αναπτύχθηκε δραματικά μετά από την κίνηση που έκανε αλλά ακόμη θεωρείται και πρωτοπόρα.

3.2 Σχεδιασμός έργου CRM

Μέθοδος STEP (Successful Technology Enablement Process- Επιτυχής διαδικασία Ενσωμάτωσης της τεχνολογίας)

Η μέθοδος αυτή πρόκειται για ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο αποτελεί ένα σύνολο βημάτων που βοηθούν την επιχείρηση να εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM.

Η Μέθοδος STEP αφορά τα βήματα που χρειάζονται προκειμένου η επιχείρηση να ενσωματώσει τεχνολογικά μέσα προκειμένου να βελτιωθούν οι επιχειρησιακές διεργασίες της.

Τα βήματα του STEP

- **ΒΗΜΑ 1: επιχειρηματικός σχεδιασμός**

Ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας που προέκυψαν από έρευνα που έγινε το 1999 από τους Yanchy & Oshita

- Η δυνατότητα του CRM να ενσωματωθεί στην εταιρική στρατηγική
- Η δεξιότητα της επιχείρησης για την επίτευξη ολοκλήρωσης με την τεχνολογία
- Ύπαρξη πελατοκεντρικής στρατηγικής
- Αφομοίωση των σχετικών με το CRM τεχνολογιών

- **ΒΗΜΑ 2: Προσδιορισμός απαιτήσεων**

Η αποτύπωση των απαιτήσεων πρέπει να γίνεται βάση των ακόλουθων κανόνων

1. Δημιουργία αξίας από το CRM
2. Συμβατότητα με τη στρατηγική
3. Υποστήριξη επιχειρηματικών στόχων
4. Κόστος του CRM
5. Όρια του CRM
6. Απαιτήσεις σε πόρους
7. Αποτίμηση κινδύνων

- **ΒΗΜΑ 3: Σχεδιασμός αρχιτεκτονικής**

1. Προσδιορισμός των προτεραιοτήτων σχετικά με τις διεργασίες και λειτουργίες της επιχείρησης
2. Εκτίμηση και προσδιορισμός των απαραίτητων υλικών αλλά και πόρων για την υλοποίηση του συστήματος

- **ΒΗΜΑ 4: Επιλογή τεχνολογίας**

1. Επιλογή λογισμικού CRM
2. Επιλογή Προμηθευτή

- **ΒΗΜΑ 5: Εγκατάσταση και υλοποίηση CRM**

Ομάδες έργου:

1. Υποστηρικτής του έργου
2. Ανώτερη επιτροπή διαχείρισης έργου
3. Διαχειριστής έργου
4. Τεχνικός υπεύθυνος
5. Ομάδα ανάπτυξης βάσης δεδομένων
6. Ομάδα ανάπτυξης εφαρμογής CRM
7. Ομάδα δοκιμής

- **ΒΗΜΑ 6: Παράδοση συστήματος**

Αφορά:

1. Την παράδοση της εφαρμογής
 2. Την δημιουργία της απαραίτητης τεκμηρίωσης
 3. Την τελική εκπαίδευση των χρηστών στις λειτουργίες που θα υποστηρίζονται από το σύστημα.
- **ΒΗΜΑ 7: Δημιουργία μέτρων επίδοσης**
 1. Επιχειρησιακά μέτρα
 2. Μέτρα εκπλήρωσης των επιχειρησιακών στόχων
 3. Ανάλυση και μέτρηση της δυναμικής και των χαρακτηριστικών της πελατειακής βάσης..

3.3 ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΤΟΥ CRM

Όταν μιλάμε για ομάδες CRM εννοούμε τις διάφορες ομάδες συμφερόντων.

Αυτές είναι:

- **Επιχειρήσεις.**

Πρόκειται για τις επιχειρήσεις οι οποίες ενστερνίζονται την φιλοσοφία του CRM και των πελατειακών σχέσεων.
- **Πελάτες και συνεργάτες.**

Πρόκειται για τους πελάτες και τους συνεργάτες αλλά και τους προμηθευτές, οι οποίοι έχουν ασπαστεί την έννοια του CRM.
- **Προμηθευτές συστημάτων.**

Προμηθευτές συστημάτων όπως η Oracle, η Microsoft, η SAS, η KANA κ.α., είναι εταιρίες οι οποίες παρέχουν συστήματα εφαρμογών CRM στις επιχειρήσεις. Αυτές οι εταιρίες λέγονται Πάροχοι εφαρμογών CRM- Application Service Providers. Οι προμηθευτές αυτοί είναι μέρος του cloud computing. Έχοντας φιλοξενήσει στην υποδομή τους το CRM, παρέχουν τις πληροφορίες, τα δεδομένα και τις εφαρμογές αυτού για να τα χρησιμοποιήσουν οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις μέσω του φιλομετρητή του διαδικτύου.
- **Σύμβουλοι CRM.**

Οι σύμβουλοι CRM είναι άτομα ή επιχειρήσεις οι οποίοι έχουν πείρα στον σχεδιασμό του CRM.

Παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στις επιχειρήσεις που αφορούν την στρατηγική του CRM, τις διαδικασίες του αλλά και τεχνικά θέματα.

Στις ομάδες του CRM εντάσσονται και επιχειρήσεις που ασκούν δραστηριότητα σε διάφορους κλάδους. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, τράπεζες, αυτοκινητοβιομηχανίες, εταιρίες καταναλωτικών αγαθών.

Εφόσον όλες αυτές οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό κλάδο, διαφοροποιείται και η εφαρμογή του CRM παρά το γεγονός ότι η φιλοσοφία του CRM παραμένει ίδια.

- **Τράπεζες:**

Εφόσον οι τράπεζες έχουν πολλούς πελάτες άρα και μεγάλο πελατολόγιο, αξιοποιούν περισσότερο το Αναλυτικό CRM, το οποίο βοηθάει να καταγράψουν τους πελάτες που φεύγουν αλλά επίσης βοηθά ώστε να βρουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να ξανακερδίσουν πελάτες.

- **Αυτοκινητοβιομηχανίες:**

Οι αυτοκινητοβιομηχανίες επεκτείνονται σε ένα μεγάλο δίκτυο εμπορών αλλά και διανομών, το οποίο επεκτείνεται παγκοσμίως.

Εφόσον οι αυτοκινητοβιομηχανίες, έχουν μακρινή σχέση με τους πελάτες τους λόγω του μεγέθους τους, βοηθάει το CRM, το οποίο υποστηρίζει το δίκτυο συνεργατών και πελατών ώστε η αυτοκινητοβιομηχανίες να έχουν γνώση των πελατών και των αναγκών τους.

- **Εταιρίες υψηλής τεχνολογίας.**

Αυτές οι εταιρίες παράγουν περίπλοκα και σύνθετα συστήματα και τεχνολογικά προϊόντα.

Το CRM σε αυτές τις περιπτώσεις βοηθά στην συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη αλλά και στην τμηματοποίηση της αγοράς. Επίσης βοηθά στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων με την χρήση των product configuration (διαμορφωτών προϊόντων).

Τέλος το CRM σε αυτή την περίπτωση βοηθά στην αυτοματοποίηση των σχέσεων εταιρίας- προμηθευτή.

4.1 Φάσεις ανάπτυξης της σχέσης με τους πελάτες

Στον ορισμό των φάσεων στις σχέσεις μιας επιχείρησης με τους πελάτες, ο Millman και ο Wilson αναφέρουν ότι υπάρχουν έξι φάσεις: Η πρώιμη, η μεσαία, η συνεργατική, η συνεταιρική και η αποσυνδεδετική φάση.

Στην πρώτη φάση η επαφή γίνεται μεταξύ δύο ατόμων και υπάρχει έντονος ανταγωνισμός καθώς η κάθε μεριά επιδιώκει να αποκτήσει το πλεονέκτημα έναντι του άλλου. Το στάδιο

αυτό το προσδιορίζει η έλλειψη εμπιστοσύνης αλλά η υψηλή επικινδυνότητα κυρίως από την πλευρά του προμηθευτή, ο οποίος έχει ως στόχο να επενδύσει στην ανάπτυξη και στην δημιουργία καλής σχέσης με τον πελάτη.

Στην πρώιμη φάση γίνεται η ανάπτυξη της σχέσης. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης η οποία διατηρείται και ως αποτέλεσμα έχει την αξιοποίηση των ικανοτήτων τόσο του προμηθευτή όσο και του πελάτη με κύριο στόχο την δημιουργία ωφελειών.

Αποτέλεσμα της έλλειψης εμπιστοσύνης είναι ότι η ροή της πληροφορίας μεταξύ υπεύθυνων για την επικοινωνία, περιορίζεται. Παρόλα αυτά το στάδιο αυτό στηρίζεται στην προσωπική επαφή μεταξύ των δύο ατόμων.

Στη Μεσαία φάση λαμβάνουν χώρα οι ενέργειες του προμηθευτή αφού έχει αναγνωρίσει τα οφέλη μιας μεγαλύτερης επένδυσης στη σχέση με τον πελάτη. Αλλιώς μπορεί να θεωρηθεί μεταβατική φάση από τα κατώτερα στα ανώτερα επίπεδα εξέλιξης της σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων. Η επικοινωνία δεν είναι πλέον ελεγχόμενη και περιορισμένη το οποίο μπορεί να προκαλέσει αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Οι επαφές όμως παραμένουν αραιές.

Χαρακτηριστικά αυτής της φάσης είναι η είσοδος του προμηθευτή στη λίστα που έχει ο πελάτης. Επιπροσθέτως ο πελάτης μοιράζεται περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές του προτεραιότητες αλλά και το πως θα μπορούσε να συμβάλει ο προμηθευτής, ο οποίος καταλαβαίνει τα αγοραστικά κριτήρια του πελάτη. Η σχέση τους παραμένει σχετικά ευάλωτη καθώς ο προμηθευτής αν και στη λίστα του πελάτη, δεν αποτελεί ακόμη προμηθευτή στρατηγικής σημασίας στην αντίληψη του πελάτη.

Στη συνεργατική φάση οι δύο πλευρές έχουν καταλάβει τη στρατηγική σημασία που έχει η συνεργασία μεταξύ τους, όμως ακόμη δεν έχουν αναπτυχθεί δομικοί δεσμοί οι οποίοι αναπτύσσονται σε επιχειρησιακό στάδιο. Η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται με μεγάλη ευκολία αλλά ακόμη και οι σχέσεις πελάτη- προμηθευτή ενώνονται. Πλέον ο προμηθευτής θεωρείται στρατηγικής σημασίας και αποτελεί κρίσιμο συνεργάτη του πελάτη. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από σημαντικά πλεονεκτήματα και από τις δύο πλευρές αλλά ακόμη χαρακτηρίζεται από σημαντική μείωση κόστους.

Στην συνεργατική φάση οι δύο επιχειρήσεις λειτουργούν σαν μια.

Λειτουργούν σε μικτές ομάδες, με στόχο την δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τους τελικούς αγοραστές των προϊόντων του πελάτη.

Στην αποσυνδεδετική φάση μπορεί να φτάσει η σχέση των δύο επιχειρήσεων όταν ο προμηθευτής θεωρώντας δεδομένη τη συνεργασία με τον πελάτη, σταματάει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του και πλέον δεν είναι σε θέση να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Ανεξάρτητα από το σημείο που βρίσκεται η σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή φτάνει στην αποσυνδεδετική φάση.

Κάποιοι άλλοι λόγοι που μπορεί να διακοπεί η συνεργασία μεταξύ πελάτη και προμηθευτή είναι οι εξής:

- Εξωγενείς παράγοντες: Η αλλαγή των στρατηγικών προτεραιοτήτων των εταιριών.

- Ενδογενείς παράγοντες: Έλλειψη εμπιστοσύνης λόγω ανειλικρίνειας ή απόκρυψης πληροφοριών.

4.2 Πελατειακές σχέσεις

Εμπιστοσύνη, δέσμευση, πελατειακή ικανοποίηση, πελατειακή αφοσίωση, επιχειρηματική αποδοτικότητα.

Οι πελατειακές σχέσεις είναι η εταιρική διαδικασία δημιουργίας θετικών σχέσεων με τους πελάτες μιας επιχείρησης.

Οι πελατειακές σχέσεις ήταν πάντα το επίκεντρο των επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Η σχέση

Σχέση είναι η συνεχής και διαδοχική αλληλεπίδραση δύο μερών η οποία αντέχει στο χρόνο. Στο μάρκετινγκ αν η αλληλεπίδραση συμβεί μόνο μια φορά δεν θεωρείται σχέση αλλά θεωρείται συναλλαγή που πραγματοποιήθηκε μόνο μια φορά (one-off transaction). Όπως στηρίζουν πολλοί ακαδημαϊκοί η σχέση είναι μια σειρά επεισοδίων που συμβαίνουν στον χρόνο.

Ο Barnes στηρίζει ότι στα διάφορα αυτά επεισόδια δεν πρέπει να αγνοείται ο συναισθηματικός παράγοντας. Ο πελάτης κατά την διάρκεια της σχέσης του με την επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίζει προσωπικά προβλήματα, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν την σχέση του με την επιχείρηση. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη και να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες, συναισθηματικής προσέγγισης, δώρα κ.α. προκειμένου να διατηρήσει την σχέση με τον πελάτη.

Μέσα σε μια σχέση, με την πάροδο του χρόνου οι συνθήκες αλλάζουν. Οι εμπλεκόμενοι στην σχέση μπορεί να έρχονται πιο κοντά ή να απομακρύνονται.

Επίσης οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους μπορεί να γίνονται είτε συχνότερα είτε πιο αραιά.

Με την πάροδο του χρόνου ο αριθμός των επεισοδίων αλλάζει όπως επίσης και ο κύκλος πραγμάτωσης μιας σχέσης ο οποίος καθορίζεται από τα ακόλουθα στάδια:

- **Ενημερότητα (Awareness)**

Τα εμπλεκόμενα μέρη σε αυτό το στάδιο κάνουν ενέργειες ενημέρωσης ώστε να συμπεραίνουν αν το άλλο μέρος είναι πιθανός συνεργάτης.

- **Διερεύνηση (Exploration)**

Στην διερεύνηση τα εμπλεκόμενα μέρη ερευνούν το ένα το άλλο ώστε να μάθουν τις δυνατότητες αλλά και την αποδοτικότητα ο ένας του άλλου.

- **Επέκταση (Expansion)**

Σε αυτή τη φάση μιλάμε για την δημιουργία και την ανάπτυξη μιας πραγματικής σχέσης. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται οι κατάλληλες επικοινωνίες, οι αγορές και οι διαπραγματεύσεις αλλά ακόμη και η ικανοποίηση των προσδοκιών και των δύο μερών. Στο στάδιο αυτό παρατηρούμε απόλυτη αλληλεξάρτηση αλλά και αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών.

- **Δέσμευση (Commitment)**

Στο στάδιο αυτό παρατηρούμε προσαρμοστικότητα των μερών. Οι ρόλοι αλλά και οι στόχοι είναι ξεκάθαροι.

- **Διάλυση (Dissolution)**

Η διάλυση της σχέσης μπορεί να παρατηρηθεί σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω στάδια.

Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη έχει να κάνει με την δημιουργία ευπιστίας και ασφάλειας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Για την δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι απαραίτητο να υπάρχει εμπιστοσύνη και πίστη από την μεριά των πελατών. Η επιχείρηση κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των πελατών μπορεί όχι μόνο να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες αλλά ακόμη μπορεί να κερδίσει παθητικά νέους πελάτες με μέσο τη δια στόματος διαφήμιση (word of mouth).

Όταν η εμπιστοσύνη λείπει από την σχέση τότε η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα κυριεύουν.

Προκειμένου να είναι βιώσιμη η σχέση των δύο μερών πρέπει να υπάρχουν τα ακόλουθα:

- Καλοπροαίρετη διάθεση
- Τιμιότητα
- Ικανότητα

Από που προκύπτει η εμπιστοσύνη;

- Εμπιστοσύνη βασισμένη στην ανάλυση (Calculus-based Trust)

Στα πρώιμα στάδια της σχέσης παρατηρούμε αυτό το είδος εμπιστοσύνης το οποίο προκύπτει από την έρευνα και την ανάλυση κάποιων στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι χρηματικά ποσά, όταν μιλάμε για σχέση προμηθευτή- επιχείρησης.

- Εμπιστοσύνη βασισμένη στην γνώση (Knowledge-based Trust)

Η εμπιστοσύνη βασίζεται στην γνώση που έχει το ένα μέρος για το άλλο μέρος.

- Εμπιστοσύνη βασισμένη στην αναγνώριση (Identification-based Trust)

Η εμπιστοσύνη βασισμένη στην αναγνώριση δεν υφίσταται στα πρώιμα στάδια της σχέσης αλλά παρατηρείται στα επόμενα στάδια της σχέσης.

Η εμπιστοσύνη αυτή υπάρχει όταν το ένα μέρος έχει κατανόηση και γνώση για το άλλο μέρος σε σημείο που η επικοινωνία και η συνεργασία γίνονται ανεπαίσθητα.

Στρατηγικές για την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με κάθε πελάτη ξεχωριστά.

- Προσφορά άριστης εξυπηρέτησης πελατών.
Αυτό σημαίνει αφοσιωμένο προσωπικό υποστήριξης και ορισμός υψηλών προτύπων για την ταχύτητα και την ποιότητα των υπηρεσιών.
- Δημοσίευση κριτικών πελατών καθώς οι δυνητικοί πελάτες πάντα εμπιστεύονται περισσότερο άλλους καταναλωτές. Αυτό συμβαίνει επειδή γνωρίζουν ότι ανεξάρτητα από το πόσο αμερόληπτη μπορεί να είναι η κάθε επιχείρηση ως προς την κριτική της, πάντα θα τοποθετεί την επωνυμία της σε καλύτερη θέση από αυτή που βρίσκεται πραγματικά.
- Διαφάνεια σχετικά με τις δυνατότητες της επιχείρησης
- Κριτική σχετικά με τις ανάγκες βελτίωσης.
Οι πελάτες θέλουν να γνωρίζουν ότι οι μάρκες που αγοράζουν ενδιαφέρονται για τις απόψεις και τις ανάγκες τους. Όταν χρησιμοποιούνται σχόλια και κριτικές για να γίνουν πραγματικές αλλαγές, όχι μόνο δείχνει η επιχείρηση στους πελάτες ότι εκτιμάται η συμβολή αλλά ακόμη δημιουργείται θετικό αντίκτυπο σε ολόκληρη την πελατειακή βάση.
- Δημιουργία προγράμματος αφοσίωσης.
Όταν προσφέρονται ανταμοιβές για επαναλαμβανόμενες αγορές, δίνεται στους πελάτες κίνητρο αφοσίωσης στην επιχείρηση.

- **Πρώτα ο πελάτης.**
Όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης αντανακλούν την προσοχή στις ανάγκες των πελατών τους, δεν είναι δύσκολο να πειστεί το κοινό.

Δέσμευση

Η δέσμευση είναι το κύριο συστατικό για μια επιτυχημένη αλλά και μακροχρόνια σχέση και προκύπτει από την εμπιστοσύνη αλλά ακόμη από τις κοινές αξίες.

Προκειμένου να διατηρηθεί η σχέση και να υπάρχει δέσμευση, οι εμπλεκόμενοι προτιμούν τις μακροπρόθεσμες λύσεις αντί για τις βραχυπρόθεσμες εναλλακτικές.

Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη και δέσμευση σε μια σχέση, αμέσως αυτή κατατάσσεται σε “καλύτερης ποιότητας” σχέση. Παρόλα αυτά για να εδραιωθεί η έννοια χρειάζεται και η ικανοποίηση του πελάτη η οποία θα αναλυθεί παρακάτω.

Το ταξίδι του πελάτη

- **Πιθανός πελάτης**
Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση ερευνά αν ο πελάτης ταιριάζει στο αγοραστικό της προφίλ
- **Εν δυνάμει πελάτης**
Αν ο πελάτης ταιριάζει στο προφίλ της, τον προσεγγίζει.
- **Πελάτης για πρώτη φορά**
Σε αυτό το στάδιο ο πελάτης πραγματοποιεί την πρώτη του αγορά.
- **Επαναλαμβανόμενος πελάτης**
Ο πελάτης πραγματοποιεί επαναλαμβανόμενες αγορές.
- **Ενήλικος πελάτης**
Ο πελάτης έχει επιλέξει την επιχείρηση σαν βασική πηγή αγορών

- **Πιστός πελάτης**
Ο πελάτης σε αυτό το στάδιο κάνει αγορές αποκλειστικά από μια συγκεκριμένη επιχείρηση.
- **Συνήγορος πελάτης**
Σε αυτό το στάδιο ο πελάτης όχι μόνο παράγει κέρδη για την επιχείρηση αλλά ακόμη την συστήνει σε άλλους.

Πελατειακή ικανοποίηση

“Ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο πελάτης αφού εξετάσει την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και της απόδοσης της αφού τελικά αγοράστηκε και αξιολογήθηκε.”

Σύμφωνα με τον Kotler, σε σχέση με τη διαχείριση σχέσεων πελατών, τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του.

Το αν ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος ή όχι μετά από την αγορά εξαρτάται από την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του, καθώς και με την κρίση του σχετικά με το τι θεωρεί ποιοτική παροχή ο κάθε καταναλωτής.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης προσδιορίζεται με βάση τον βαθμό που έχει κατανοήσει η επιχείρηση τις προσδοκίες των πελατών, από την ιδανική επιλογή του τρόπου και του χρόνου προσφοράς της υπηρεσίας για τον εκάστοτε πελάτη και από την δυνατότητα παροχής.

Πελατειακή αφοσίωση

Η πελατειακή αφοσίωση προκύπτει όταν ένας πελάτης μένει ικανοποιημένος από τις αγορές που έχει κάνει από μια επιχείρηση, η οποία ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του. Πελατειακή αφοσίωση συμβαίνει όταν ο πελάτης κάνει επαναλαμβανόμενες αγορές.

Οι πιστοί πελάτες αγοράζουν αποκλειστικά προϊόντα ή υπηρεσίες μιας εταιρίας και δεν προτίθενται να αλλάξουν τις προτιμήσεις τους για μια ανταγωνιστική εταιρία.

Την πίστη του πελάτη την μετράμε σε δύο κλίμακες:

- Στην αγοραστική συμπεριφορά
- Στην διάθεση του πελάτη

Πίστη βάσει αγοραστικής συμπεριφοράς (customer behavioral loyalty)

Είναι η συνεχής τάση του πελάτη να αγοράζει από την ίδια επιχείρηση-προμηθευτή. Αυτή η συμπεριφορά του πελάτη λέγεται και πρόθεση επανάληψης αγοράς (repurchase intention)

Έρευνες έχουν δείξει ότι η πρόθεση του πελάτη για επανάληψη της αγοράς έχει να κάνει με την ικανοποίηση που του προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση. Άλλοι λόγοι που ωθούν τον πελάτη στις επαναλαμβανόμενες αγορές είναι οι προηγούμενες εμπειρίες που μπορεί να είχε με το προϊόν ή την επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να κατανοήσουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών χρησιμοποιούν τον δείκτη RFM.

Ο δείκτης RFM εμπεριέχει τις τρεις εξής διαστάσεις:

- Recency: Αναφέρεται στον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία αγορά.
- Frequency: Είναι η συχνότητα των αγορών που πραγματοποίησε ο πελάτης σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.
- Monetary: Είναι η αξία των αγορών στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Πίστη από την διάθεση του πελάτη (customer attitudinal)

Όταν μιλάμε για την διάθεση του πελάτη εννοούμε τα συναισθήματα του, τις αρχές του αλλά και τα συναισθήματα ως προς την πρόθεση της αγοράς.

Οι Dick & Basu έχουν δημιουργήσει τέσσερα μοντέλα πελατειακής πίστης.

1. Αληθινή και διατηρήσιμη πίστη (true and sustainable loyalty)
Σε αυτό το μοντέλο τοποθετούνται οι πελάτες που έχουν ταχεία επανάληψη αγορών.
2. Αφανής πίστη (Latent Loyalty)
Σε αυτό το μοντέλο τοποθετούνται οι πελάτες που παρόλο που έχουν υψηλή διάθεση, πραγματοποιούν λίγες αγορές.
3. Νόθα πίστη (Spurious Loyalty)
Νόθα πίστη έχουμε όταν ο αριθμός επανάληψης αγορών είναι υψηλός αλλά η διάθεση είναι χαμηλή.
4. Καθόλου πίστη (No Loyalty)
Όταν ο καταναλωτής αγοράζει έναν προϊόν αποκλειστικά από ευκολία ή επειδή δεν

έχει χρόνο να βρει κάποιο άλλο ανταγωνιστικό προϊόν, σε συνδυασμό με τον χαμηλό ρυθμό επανάληψης τότε δεν υπάρχει καθόλου πίστη.

Μελέτη περίπτωσης “American Customer Satisfaction index” (ACSI)

Το μοντέλο american customer satisfaction index δημιουργήθηκε το 1994 και είναι βασισμένο στο μοντέλο “βαρύμετρο της πελατειακής ικανοποίησης”.

Ο αμερικάνικος δείκτης ικανοποίησης πελατών (ACSI) πρόκειται για έναν οικονομικό δείκτη που μετράει την ικανοποίηση των πελατών στις ΗΠΑ.

Αυτός ο δείκτης βγαίνει από το πανεπιστήμιο Michigan, το οποίο παίρνει δείγμα από τουλάχιστον 80.000 Αμερικανούς καταναλωτές, ρωτώντας τους πόσο ικανοποιημένοι είναι με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προμηθευτήκαν.

Οι έρευνες αυτές γίνονται και δημοσιεύονται κάθε τρίμηνο.

Το μοντέλο ACSI αποτελείται από πολλές κλίμακες που αφορούν τον πελάτη.

Κάποιες από αυτές είναι:

- **Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived overall quality)**

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα αφορά όλη την αντίληψη του πελάτη για την αξιοπιστία των επιχειρήσεων, την προσαρμογή αυτών στις ανάγκες του αλλά ακόμη και την συνολική εικόνα που έχει για τις επιχειρήσεις ή και τα προϊόντα.

- Οι απαιτήσεις του πελάτη (Customer Expectations)

Το μοντέλο ACSI ερευνά σε βάθος τις απαιτήσεις, τις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες των καταναλωτών.

- Αντιλαμβανόμενη αξία (Perceived Value)

Αντιλαμβανόμενη αξία είναι η σχέση ποιότητας- τιμής όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής.

- Πελατειακή ικανοποίηση (Customer Satisfaction)

Η πελατειακή ικανοποίηση σχετίζεται με την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.

- Πελατειακή πίστη (Customer Loyalty)

Πελατειακή πίστη σημαίνει, επανάληψη αγορών σε συστηματικό επίπεδο. Πελατειακή πίστη είναι γενικότερα η προτίμηση σε μια συγκεκριμένη εταιρία ή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν.

- Παράπονα πελατών (Customer Complaints)

Τα παράπονα των πελατών γίνονται στην επιχείρηση από τους πελάτες, προκειμένου να λυθεί κάποιο ζήτημα, να δοθεί κάποια αποζημίωση, να βελτιωθεί το προϊόν ή η επιχείρηση κ.α., με κύριο σκοπό να ικανοποιηθεί ο πελάτης.

Ποια είναι τα μέσα επίτευξης της αφοσίωσης;

- Αναγνώριση του τι σημαίνει σημαντικό για τον κάθε πελάτη
- Κτήση και διατήρηση εμπιστοσύνης
- Προσφορά κινήτρων
- Δημιουργία στενότερων σχέσεων με τους πελάτες
- Επικέντρωση στις μη προσδοκώμενες παροχές
- Παροχή καλής εξυπηρέτησης πελατών
- Επιζήτηση σχολίων από πελάτες σχετικά με την εμπειρία τους
- Συνεχείς βελτίωση των παροχών

Επιχειρηματική αποδοτικότητα

Η αποτελεσματικότητα είναι το κλειδί για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις καθώς προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος σε ανταγωνιστικές αγορές.

Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται μόνο στις εσωτερικές τους λειτουργίες μπορούν εύκολα να μην εκτιμήσουν το αντίκτυπο που έχουν οι καθημερινές λειτουργίες και οι εσωτερικές μονάδες απόδοσης στους πελάτες.

Η επιχειρηματική αποδοτικότητα παλαιότερα μετριόταν με πολύ απλούς δείκτες όπως είναι τα κέρδη ή τα έσοδα. Πλέον η αποδοτικότητα μετριέται με την "ισορροπημένη στοχοθεσία" (Balanced Scorecard)

Ο όρος Balanced Scorecard δημιουργήθηκε από τους Kaplan & Norton.

Βασικό κίνητρο που έχουν ο Kaplan και ο Norton για να δημιουργήσουν το Balanced Scorecard είναι ότι οι αριθμητικοί δείκτες δεν αρκούν.

Το μοντέλο αυτό περιέχει 15-25 μετρήσεις αλλά παρακάτω θα αναλυθούν οι τέσσερις (4) βασικές.

- **Πρώτη διάσταση**

Η πρώτη διάσταση είναι η χρηματοοικονομική και οικονομική διαχείριση. Αυτή η διάσταση εμπεριέχει τους δείκτες της απόδοσης μιας επένδυσης, την οικονομική αύξηση της αξίας, την ρευστότητα κ.α.

- **Δεύτερη διάσταση**

Η δεύτερη διάσταση είναι οι εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες αφορούν τα μετρούμενα μεγέθη της ποιότητας, του χρόνου εκτέλεσης το κόστος κ.α.

- **Τρίτη διάσταση**

Η τρίτη διάσταση αφορά την διαχείριση των πελατών. Τα μεγέθη με τα οποία ασχολείται αυτή η διάσταση είναι η ικανοποίηση των πελατών, η πίστη, η διατηρησιμότητα, η δυναμική τους κ.α.

- **Τετάρτη διάσταση**

Η τέταρτη διάσταση αφορά την μάθηση και την ανάπτυξη. Αφορά τα κίνητρα που δίνονται στους υπαλλήλους, την προαγωγή αυτών κ.α.

Το μοντέλο των Kaplan και Norton βοηθά να διευκολυνθούν οι επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οργανωτικές λειτουργίες, οι δραστηριότητες αλλά και οι στόχοι που υπάρχουν στην χρηματοοικονομική απόδοση.

Άλλοι δείκτες που σχετίζονται με τον πελάτη και θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο CRM:

- Επίπεδα ικανοποίησης πελάτη
- Δείκτες διατηρησιμότητας πελάτη
- Κόστος προσέλκυσης πελατών
- Δείκτης πελατειακής πίστης
- Πωλήσεις ανά πελάτη
- Μεριδίο στο πορτοφόλι του πελάτη

4.3 Η εμπειρία του πελάτη (Customer Experience)

Το Customer Experience ως έννοια το είδαμε πρώτη φορά το 1998 από τους Pine & Gilmore.

“ Η εμπειρία του πελάτη καλύπτει ολόκληρη την αγοραστική διαδρομή του καταναλωτή από την αρχική αναζήτηση μέχρι την χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας” - Βικιπαίδεια

Το Customer Experience ουσιαστικά καταγράφει όλη την εμπειρία που έχει ο πελάτης με την επιχείρηση. Καταγράφονται τα στοιχεία όπως, σκέψεις, συναισθήματα, αισθήσεις κ.α.

Τι κερδίζει η επιχείρηση από την καταγραφή αυτών των στοιχείων;

Όταν μια επιχείρηση Δημιουργεί θετική εικόνα σε ένα πελάτη ή όταν εκείνος μένει ικανοποιημένος από ένα προϊόν δημιουργείται αφοσίωση. Στην συνέχεια αφού υπάρξει αφοσίωση, γίνεται αύξηση των κερδών.

Σημεία επαφής (Touch Points)

Τα σημεία επαφής είναι αυτά με τα οποία έρχεται σε επαφή ο πελάτης με την επιχείρηση. Ουσιαστικά είναι η αλληλεπίδραση που γίνεται μεταξύ τους.

Πριν μερικά χρόνια τα σημεία επαφής ήταν πολύ περιορισμένα. Ο καταναλωτής μπορούσε να αλληλοεπιδράσει με την επιχείρηση μόνο εντός καταστήματος και σε σπάνιες περιπτώσεις μέσω τηλεφώνου ή φαξ. Στις μέρες μας τα σημεία επαφής, συν τοις άλλης, είναι το διαδίκτυο αλλά και τα κινητά τηλέφωνα.

Τα Touch Points περιλαμβάνουν πολλές οντότητες όπως για παράδειγμα τα σημεία αλληλεπίδρασης.

Τα σημεία αυτά υπάρχουν όταν αποκτούν σχέση και αλληλεπίδραση ο πελάτης με την επιχείρηση.

Αλληλεπίδραση υπάρχει σε κάθε μορφή επικοινωνίας και επαφής όπως προαναφέρθηκε παραπάνω. Παραδείγματος χάρη αλληλεπίδραση υπάρχει όταν ο πελάτης κάνει μια ερώτηση για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην επιχείρηση, όταν η επιχείρηση κάνει προωθητικές ενέργειες προς τον πελάτη κ.α.

“A touch point can be defined as any way consumer interact with a business, whether it a person-to- person, throught a website, an app or any form of communication.

When consumers come in contact with these touchpoints it gives them the opportunity to compare their priorperceptions of the business and from a opinion” - Steint & Romasensan (2016)

Η κατανόηση της εμπειρίας

Η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη είναι ο βασικός σκοπός της επιχείρησης. Η επιχείρηση σε πρώτη φάση πρέπει να κατανοήσει και να αναγνωρίσει την εμπειρία του πελάτη, όπως την αντιλαμβάνεται ο ίδιος.

Οι μέθοδοι που βοηθούν την επιχείρηση να αναγνωρίσει την εμπειρία του πελάτη είναι οι εξής:

1. Χαρτογράφηση της εμπειρίας (Experience Mapping)

Η μέθοδος της χαρτογράφησης της εμπειρίας προσπαθεί να αναγνωρίσει την κατάσταση που υπάρχει στα σημεία επαφής, προκειμένου όχι μόνο η επιχείρηση να έχει επίγνωση του τι γίνεται αλλά ακόμη να εντοπίσει τυχών σημεία βελτίωσης.

Για να χαρτογραφηθεί η εμπειρία του πελάτη, γίνονται έρευνες, κυρίως με τηλεφωνικές κλήσεις.

Μέσα από τις τηλεφωνικές κλήσεις ή τις άλλες μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να κάνει έρευνα, ενημερώνεται από τον πελάτη για την γνώμη που έχει για ένα συγκεκριμένο προϊόν της επιχείρησης ή για την επιχείρηση εξολοκλήρου.

Σκοπός είναι η εύρεση των κενών που μπορεί να υπάρχουν ως προς την εμπειρία του πελάτη.

Η επιχείρηση εντοπίζοντας τα κενά, για να καλύψει χρησιμοποιεί στρατηγικές ενέργειες. Τα κενά μπορεί να οφείλονται στις διαδικασίες πρώτης γραμμής, από υποστηρικτικές ή από τον συνδυασμό τους.

Όταν τα κενά οφείλονται μόνο στις υποστηρικτικές διαδικασίες (back office) η μέθοδος καλείται χαρτογράφηση διαδικασιών (Process Mapping)

2. Ο κύκλος δραστηριοτήτων του πελάτη. (Customer Activity Cycle- CAC)

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από την επιχείρηση με σκοπό να κατανοηθεί η αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη αλλά ακόμη να βρεθούν και τα βήματα που χρειάζονται για να γίνει καλύτερη η εμπειρία του.

Η συμπεριφορά του πελάτη βασίζεται σε τρία στάδια.

Πρώτο στάδιο: Ο πελάτης αποφασίζει τι θέλει.

Δεύτερο στάδιο: Ο πελάτης υλοποιεί την απόφαση του και προβαίνει στην αγορά.

Τρίτο στάδιο: Κριτικάρει το τι έγινε.

Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να έχουν μικρή ή μεγάλη διάρκεια.

Η μέθοδος του κύκλου εργασιών του πελάτη βοηθά την επιχείρηση να αναλύσει όλες τις διαδικασίες που συμβαίνουν στην η εμπειρία του πελάτη με σκοπό να βρει τυχόν σημεία βελτίωσης.

3. Μυστικός πελάτης (Mystery Shopping)

Ο μυστικός πελάτης είναι ένας εξωτερικός συνεργάτης της επιχείρησης τον οποίο πληρώνει ώστε εκείνος να πηγαίνει στα διάφορα σημεία πώλησης ή επαφής για να κάνει τον ρόλο του πελάτη. Σκοπός αυτής της ενέργειας είναι ο μυστικός πελάτης να καταγράψει την εμπειρία του πελάτη και να την μεταφέρει στην επιχείρηση.

Ο λόγος που η επιχείρηση επιλέγει εξωτερικούς συνεργάτες είναι ότι υπάρχει περισσότερη αντικειμενικότητα σε σχέση με τους εσωτερικούς πελάτες.

4. Παρατήρηση με συμμετοχή (Participant Observation)

Η συμμετοχή της επιχείρησης στα διάφορα σημεία επαφής είναι πολύ σημαντική καθώς με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολο για αυτές να κατανοήσουν την εμπειρία του πελάτη.

Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται από τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία όχι μόνο

βοηθούν στην καταγραφή της εμπειρίας του πελάτη αλλά ακόμη να φέρουν τον πελάτη πιο κοντά στην επιχείρηση.

5. Παρατήρηση χωρίς συμμετοχή (Non- Participant Observation)

Η μέθοδος της παρατήρησης χωρίς συμμετοχή είναι παρόμοια με την παραπάνω μέθοδο (Participant Observation) με την μόνη αλλαγή να είναι η θέση του στελέχους στον χώρο αγοράς.

Σε αυτή τη μέθοδο το στέλεχος δεν συμμετέχει στην εμπειρία του πελάτη αλλά παρατηρεί από μακριά την διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη.

4.4 Διαχείριση κύκλου ζωής του πελάτη (Customer Lifecycle)

“Customer Lifecycle management or CLM is the measurement of multiple customer-related metrics, which, when analyzed for a period of time, indicate performance of a business.

The overall pf the CLM implementation process encompasses all domainsor departments of an organization, which generally brings all sources of static and dynamic data, marketing processes and value-added Services to a unfied decision supporting platform through iterative phases of customer acquisition, retention, Cross-and upselling and lapsed customer win-back.” -Wikipedia

Κύκλος ζωής του πελάτη είναι η οντότητα που δημιουργείται μέσα από τις πελατειακές σχέσεις που έχει η επιχείρηση με τους πελάτες. Ουσιαστικά πρόκειται για τις μετρήσεις που σχετίζονται με τον πελάτη και αναλύοντας τις , στο πέρασμα του χρόνου η επιχείρηση μπορεί να δει την απόδοση της αλλά και την σύσταση των πελατών της μέσα σε αυτή.

Οι τρεις κύριες διαδικασίες του κύκλου ζωής του πελάτη είναι οι εξής:

1. Η απόκτηση του πελάτη (Acquiring new customers)

Είναι οι διαδικασίες που κάνει η επιχείρηση για την απόκτηση του πελάτη

2. Η διακράτηση του πελάτη (retaining existing customer)

Είναι οι διαδικασίες που κάνει η επιχείρηση για να κρατήσει τους πελάτες με το μέρος της.

3. Η δημιουργία αξίας του πελάτη (Developing customer value)

Είναι η διαδικασία δημιουργίας του πελάτη και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

Η απόκτηση του πελάτη

Η απόκτηση πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση καθώς χάρης αυτούς δημιουργήθηκε και λειτουργεί. Αποτελεί τον βασικότερο σκοπό της επιχείρησης και είναι σημαντικότερος κλάδος από την δικράτηση πελατών.

Σαφώς όμως η απόκτηση πελατών είναι μεγάλο έξοδο για την επιχείρηση καθώς κοστίζει περισσότερο από την διακράτηση αυτών.

Για την απόκτηση των πελατών η επιχείρηση δημιουργεί το καλύτερο σχέδιο απόκτησης, μέσα από το οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να βρει, σε ποιους πελάτες πρέπει να εστιάσει, τι είδους προσφορές πρέπει να κάνει, πως θα προσεγγίσει αυτούς τους πελάτες κ.α.

Η επιχείρηση τους νέους πελάτες της τους κατατάσσει σε δύο κατηγορίες: **Τους σχετικά νέους και τους εντελώς νέους.**

Η πρώτη κατηγορία είναι οι πελάτες οι οποίοι καταναλώνουν ένα συγκεκριμένο προϊόν της επιχείρησης και για κάποιο λόγο αλλάζουν οι ανάγκες τους και στρέφονται σε ένα άλλο προϊόν της επιχείρησης. Αυτό τους καθιστά σχετικά νέους, ως προς το προϊόν που καταναλώνουν.

Η δεύτερη κατηγορία είναι οι καινούργιοι πελάτες, ο οποίοι δεν κατανάλωναν στο παρελθόν κανένα προϊόν από την εκάστοτε επιχείρηση.

Οι πελάτες αυτοί μπορεί να προέρχονται από ανταγωνιστές και όχι μόνο.

Η απόκτηση νέων πελατών είναι ένα πολύ μεγάλο έξοδο για την επιχείρηση, για αυτόν τον λόγο η επιχείρηση προτιμά να κερδίζει πελάτες από τους ανταγωνιστές της αν ξέρει ήδη ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες είναι κερδοφόροι.

Από την δεύτερη κατηγορία συμπεραίνουμε ότι οι πελάτες δεν είναι πάντα πιστοί και σταθεροί αλλά μπορεί να αλλάζουν συχνά προμηθευτές. Η επιχείρηση αντιλαμβανόμενη την κατάσταση αυτή πρέπει να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες έτσι ώστε να κερδίσει νέους πελάτες. Αυτή η τακτική ονομάζεται “εκ νέου προσέγγιση των πελατών”.

Η επιχείρηση προκειμένου να διαλέξει τους πελάτες στους οποίους θα εστιάσει πρέπει να κάνει τις παρακάτω ερωτήσεις:

- 1. Ποια είναι η εκτιμώμενη αξία του πελάτη;**
- 2. Εάν ο πελάτης αλλάξει προμηθευτή, ποιο μέρος του μισθού του θα ξοδέψει στην επιχείρηση;**
- 3. Ποια είναι η πιθανότητα να αλλάξει προμηθευτή ο πελάτης;**

Η απόκτηση πελατών σε περιβάλλοντα B2B, γίνεται μαζικά μέσω των διαφημίσεων, την προώθηση πωλήσεων κ.α. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι παρακινητικοί όπως για παράδειγμα η δωρεάν δοκιμή ενός προϊόντος, οι εκπτώσεις, τα έπαθλα κ.α.

Τα υποσυστήματα CRM περιέχουν διάφορους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης ως προς τις πωλήσεις και την απόκτηση νέων πελατών. Τέτοιοι δείκτες είναι ο αριθμός των πελατών για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η αξία του πελάτη αλλά και κυριότερο όλων, το κόστος απόκτησης νέων πελατών.

Διακράτηση και ανάπτυξη (Customer Retention)

Το επόμενο βήμα μετά την απόκτηση πελατών είναι η διαχείριση τους προκειμένου να αναπτυχθούν οι σχέσεις αυτών με την επιχείρηση και να διατηρηθεί ένας μακροχρόνιος δεσμός.

Η στρατηγική της διακράτησης έχει ως στόχο την διατήρηση των κερδοφόρων πελατών μέσα στην επιχείρηση αλλά ακόμη και την μείωση της αποχώρησης αυτών. Μέσω της στρατηγικής απόκτησης πελατών, η επιχείρηση κρίνει σε ποιους πελάτες θα εστιάσει προκειμένου να τους αποκτήσει και να τους διατηρήσει αλλά ακόμη και ποιοι πελάτες δεν αξίζει να διακρατηθούν.

Η διακράτηση πελατών αποτελεί δείκτη μέτρησης της επιχείρησης και ορίζεται ως Raw Customer Retention.

RCR είναι ουσιαστικά ο αριθμός των πελατών οι οποίοι συνεργάζονται με την επιχείρηση, εκφρασμένοι ως ποσοστό αυτών που ήταν ενεργοί από την αρχή του έτους, το οποίο ποσοστό αυτό κοινοποιείται στο τέλος του έτους.

Η επιχείρηση με την βοήθεια του Αναλυτικού CRM συγκεντρώνει στοιχεία για τους πελάτες και σκοπό να γίνει σωστά ο υπολογισμός της διακράτησης αλλά και της αποχώρησης πελατών. Οι δείκτες που βοηθούν σε αυτό τον σκοπό είναι οι παρακάτω:

1. Δείκτης διακράτησης (Raw Customer Retention Rate)

Ο δείκτης διακράτησης αναλύθηκε παραπάνω. Με λίγα λόγια πρόκειται για το ποσοστό των πελατών που συνεργάζονται με την επιχείρηση.

2. Δείκτης διακράτησης πωλήσεων (Sales- adjusted retention rate)

Πρόκειται για το ποσοστό που βγαίνει από τις πωλήσεις που έγιναν στους υφιστάμενους πελάτες.

3. Δείκτης διακράτησης περιθωρίων (Profit- adjusted retention rate)

Πρόκειται για το ποσοστό των περιθωρίων κέρδους που αποκόμισε η επιχείρηση από τους πελάτες της.

Από την πλευρά των οικονομικών, η προσήλωση της επιχείρησης ως προς την διακράτηση πελατών περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα κύρια θέματα:

1. Αύξηση αγορών όσο αυξάνεται η διατηρησιμότητα

Όσο περνάει ο καιρός, μέσα από την σχέση πελάτη- επιχείρησης παρατηρούμε ότι μαθαίνει καλά ο ένας τον άλλο.

Η επιχείρηση ξέρει καλά πως να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση του πελάτη. Παρατηρείται λοιπόν ότι οι διακρατημένοι πελάτες ξοδεύουν περισσότερα χρήματα κάνοντας περισσότερες αγορές και αυτό βασίζεται στην σχέση που προαναφέρθηκε.

2. Χαμηλότερα κόστη διαχείρισης του πελάτη με την πάροδο του χρόνου.

Εφόσον το κόστος απόκτησης πελατών είναι πολύ μεγάλο. Η επιχείρηση έχει συμφέρον αν έχει καλές σχέσεις με μακροχρόνιους πελάτες καθώς τα κόστη διακράτησης είναι πολύ λιγότερα και όπως προαναφέρθηκε οι πιο παλαιοί πελάτες αποφέρουν και μεγαλύτερα έξοδα.

3. Ο πελάτης συστήνει

Οι ικανοποιημένοι πελάτες έχουν την τάση να μιλάνε με άλλους ανθρώπους (φίλους, γνωστούς, οικογένεια) για το προϊόν ή γενικότερα για την επιχείρηση που τους έχει δημιουργήσει την ικανοποίηση.

Οι πελάτες αυτοί έχουν την τάση να επηρεάζουν τον κύκλο τους με αποτέλεσμα να στρέφεται (ο κύκλος) προς την επιχείρηση ικανοποίησης.

4. Επιπρόσθετες τιμολογήσεις

Όταν ένας πελάτης είναι ικανοποιημένος από τον προμηθευτή του τείνει να πληρώνει και περισσότερο.

- **Τι είναι η αρνητική στρατηγική διακράτησης; (Negative Retention Strategy)**

Πρόκειται για την τοποθέτηση φραγμών εξόδου στον πελάτη από την σχέση.

- **Τι είναι η θετική στρατηγική διακράτησης; (Positive Retention Strategy)**

Πρόκειται για την ανταμοιβή του πελάτη όταν αυτός παραμένει στην σχέση.

Άλλες ενέργειες στρατηγικών διακράτησης:

- 1. Δημιουργία υπερευχαριστημένων πελατών (Customer Dilight)**
- 2. Συνεχής προσθήκη αντιλαμβανόμενης αξίας από τον πελάτη αξίας (Adding customer perceived value)**
- 3. Η δημιουργία κοινωνικών και δομικών δεσμών στις πελατειακές σχέσεις (Social & structural bands creating)**
- 4. Η δημιουργία αναγκών και υποσχέσεων (Building customer engagement)**

Όλα τα παραπάνω βασίζονται στην έρευνα που κάνει η επιχείρηση προκειμένου να δει αν είναι όλα υπό έλεγχο έτσι ώστε να εφαρμόσει τις κατάλληλες στρατηγικές.

Η διαδικασία της ανάπτυξης των πελατών αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να προσδώσει αξία στον πελάτη. Παρόλα αυτά η επιχείρηση πολλές φορές δεν έχει ανάγκη να κρατήσει κάποιους πελάτες αλλά έχει ανάγκη να τους διώξει επειδή δεν αποφέρουν αρκετά έσοδα στην επιχείρηση, επειδή ψάχνουν συνεχώς καλύτερα ανταγωνιστικά προϊόντα ή καλύτερες τιμές κ.α.

Παρακάτω βρίσκονται οι πρακτικές που βοηθούν την επιχείρηση, να τερματίσει την σχέση της με τους πελάτες που δεν αποδίδουν.

1. **Αύξηση τιμών**
2. **Διαφοροποίηση προϊόντος**
3. **Αναδιοργάνωση των τμημάτων των πωλήσεων**
4. **Αναπροσαρμογή των προσφορών**

Δημιουργία αξίας στον πελάτη

Ο όρος αξία, στην οικονομική επιστήμη είναι ουσιαστικά η σημασία που έχει ένα αγαθό για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Η Αξία του πελάτη είναι η αντίληψη του σχετικά με την διαφορά του οφέλους που έχει από ένα προϊόν σε σχέση με την θυσία που έχει κάνει για να το αποκτήσει.

$$\text{Αξία} = \text{Οφέλη} / \text{Θυσίες}$$

Ο προσδιορισμός της αξίας την οποία αντιλαμβάνεται ο πελάτης (αντιληπτή αξία, Perceived value) όταν καταναλώνει ή χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης είναι η αφετηρία μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ.

Προκειμένου η επιχείρηση να αυξήσει την αξία είτε μειώνει τις θυσίες είτε αυξάνει τα οφέλη για τον πελάτη.

Θυσίες για τον πελάτη είναι τα χρήματα που προσκομεί για να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, το κόστος αναζήτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά ακόμη είναι και τα ψυχικά κόστη.

Αναλυτικότερα:

Χρήματα

Τα χρήματα είναι το μέσο με το οποίο ο πελάτης θα αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Το ποσό όμως που θα ξοδέψει εξαρτάται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες. Η επιχείρηση δεν είναι πάντα υπεύθυνη για τις επιπλέον τιμολογήσεις όπως είναι για παράδειγμα ο ΦΠΑ, ή οι επιβαρύνσεις της πιστωτικής κάρτας αλλά ακόμη και τα κόστη συντήρησης.

Το κόστος του χρόνου

Ο πελάτης προκειμένου να βρει το κατάλληλο προϊόν ή την κατάλληλη υπηρεσία, μέσα από μία τεράστια γκάμα ανταγωνιστικών αγαθών, ξοδεύει πάρα πολύ από τον χρόνο του. Επίσης το κόστος του χρόνου σχετίζεται και με την μετάβαση του καταναλωτή στον χώρο,

την αναμονή για την εξυπηρέτηση του αλλά ακόμη και την μετάβαση από τον χώρο εξυπηρέτησης προς την οικεία του.

Ψυχικό κόστος

Ο πελάτης στην προσπάθεια του να βρει το κατάλληλο προϊόν που να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες αλλά ακόμη να ταιριάζει και στο οικονομικό όριο που έχει θέσει, αναπτύσσει διάφορα συναισθήματα. Ένα από αυτά είναι το αίσθημα του άγχους και της ανασφάλειας. Ο καταναλωτής φοβάται ότι το προϊόν δεν θα καλύψει τις ανάγκες του, δεν θα είναι ποιοτικό και θα προκαλέσει ζημιά στο πορτοφόλι του.

Συνολικό κόστος κτήσης (Total cost of ownership)

Το συνολικό κόστος κτήσης είναι τα απαιτούμενα κόστη με τα οποία επιβαρύνεται ο πελάτης μετά την αγορά του προϊόντος και απαιτούνται για την χρήση αυτού. Τέτοια κόστη είναι τα κόστη συντήρησης, τα φορολογικά κόστη, κόστος διόρθωσης βλαβών κ.α.

Η επιχείρηση για αυτόν τον λόγο πρέπει να έχει ένα πλάνο όπου το συνολικό κόστος κτήσεις να δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Αυτός ο όρος ονομάζεται Economic Value to the customer (οικονομική αξία του πελάτη) και δείχνει τη συνολική οικονομική αξία του πελάτη σε όλη την ζωή του προϊόντος.

Στρατηγικές παράδοσης αξίας (Value Delivery Strategies)

1. Λειτουργική υπεροχή (Operational Excellence)

Στην στρατηγική της λειτουργικής υπεροχής, οι ενέργειες που κάνουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τον πελάτη και την εξυπηρέτηση αυτού τείνουν να γίνονται με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο αλλά παράλληλα με χαμηλό κόστος.

2. Ηγεσία προϊόντος (Product Leadership)

Η στρατηγική της Ηγεσίας του προϊόντος, εστιάζει στην προσφορά ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Η κουλτούρα που ενστερνίζονται οι επιχειρήσεις με αυτή τη στρατηγική είναι αυτή της καινοτομίας, της επένδυσης και τέλος της έρευνας και της ανάπτυξης προϊόντων.

3. Πελατειακή προσαρμοστικότητα (Customer intimacy)

Στην στρατηγική της πελατειακής προσαρμοστικότητας οι επιχειρήσεις σπεύδουν να προσαρμόζονται προκειμένου να ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ένα πλήρως πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Κάποιες από αυτές είναι η Amazon και η McKinsey.

Ποιες είναι οι παράμετροι που διαμορφώνουν την αξία για τον πελάτη;

- **Η αξία της υπηρεσίας**

Η βασική παράμετρος που σχηματίζει την αξία του πελάτη είναι η ίδια η υπηρεσία.

- **Η αξία των συμπληρωματικών υπηρεσιών**

Ο πελάτης όταν θα αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προκειμένου να νιώσει ότι τα χρήματα του έχουν αποδώσει, χρειάζεται και μια συμπληρωματική υπηρεσία που θα του προσφέρει η επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, πολλές εταιρίες ηλεκτρικών συσκευών παρέχουν δωρεάν μεταφορά, τοποθέτηση και συναρμολόγηση του προϊόντος στον χώρο του πελάτη. Αυτό προσδίδει σιγουριά, ευχαρίστηση αλλά ακόμη δημιουργεί την αίσθηση της αξίας.

- **Αξία από τους εργαζόμενους και τα στελέχη**

Είναι πάρα πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι αλλά και τα στελέχη να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν. Αυτό πρέπει να συμβαίνει καθώς οι πελάτες έρχονται σε άμεση μαζί τους και προκειμένου να υπάρχει σωστή εξυπηρέτηση, πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλες ικανότητες- γνώσεις από την μεριά των εργαζομένων.

- **Αξία εικόνας και φήμης**

Η φήμη που έχει η επιχείρηση στην αγορά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση αξίας για τον πελάτη.

Πως μια επιχείρηση μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της;

1. Βελτίωση της διαδικασίας αγοράς

Είναι πάρα πολύ σημαντικό ο πελάτης να μπορεί με ευκολία να κάνει τις αγορές του είτε στο φυσικό κατάστημα είτε στο διαδικτυακό κατάστημα.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, δημιουργώντας εύκολη πρόσβαση σε μια απλή ιστοσελίδα χωρίς δυσκολίες χρήσης, με κίνητρα όπως δωρεάν αποστολή προϊόντων ή εύκολη πολιτική επιστροφών, γρήγορη παράδοση και ταχύτατη εξυπηρέτηση

Στο φυσικό κατάστημα, επίσης είναι πολύ σημαντική η ταχύτατη εξυπηρέτηση, η εύκολη πρόσβαση (κοντά σε στάσεις λεωφορείου), οι θέσεις πάρκινγκ κ.α.

2. Επικέντρωση στην αντίληψη της μάρκας

Οι πελάτες τείνουν να καταναλώνουν μάρκες οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα ήθη και τις αξίες τους. Έχει διαπιστωθεί ότι οι επωνυμίες που δείχνουν στον κόσμο ότι υποστηρίζουν, κύρια θέματα που αφορούν διάφορες κοινότητες (LGBTQ+) τραβούν τον περισσότερο κόσμο καθώς τους κάνουν να νιώθουν ασφάλεια όπως επίσης τους κάνουν να νιώθουν καλά υποστηρίζοντας την μάρκα.

3. Get customer feedback

Ο καλύτερος τρόπος να βελτιωθεί η μάρκα είναι η επικοινωνία με τον πελάτη. Τα σχόλια και οι προτάσεις των καταναλωτών μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά ακόμη να μεγιστοποιήσουν την αξία τους για τον πελάτη.

4. Δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος

Η δημιουργία ενός προϊόντος το οποίο δεν μοιάζει με κανένα άλλο ανταγωνιστικό προϊόν προσδίδει αμέσως αξία στον πελάτη.

5. Παροχή θετικής εμπειρίας στους πελάτες.

Η θετική εμπειρία που προσκομίζουν οι πελάτες δεν προέρχεται μόνο από ένα ποιοτικό προϊόν αλλά ακόμη και από την άριστη εξυπηρέτηση που θα λάβει ο πελάτης από τους αντιπροσώπους της επιχείρησης.

6. Προτεραιότητα στην σχέση ποιότητας- τιμής

Η προσφορά προϊόντων με λιγότερα χρήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές δεν εγγυάται περισσότερες πωλήσεις.

Οι πελάτες δίνουν προτεραιότητα σε προϊόντα τα οποία είναι ποιοτικά και ταυτόχρονα έχουν καλή τιμή σε σχέση πάντα με την ποιότητα τους.

7. Η επιβράβευση πίστης

Η επιβράβευση των πιο συχνών πελατών θα τους προσδώσει το αίσθημα της εκτίμησης από και προς την επιχείρηση και τελικά το αίσθημα της αξίας.

5.1 Συμπεράσματα

Το CRM αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης αλλά ακόμη αποτελεί και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση χωρίς τους πελάτες της δεν μπορεί να λειτουργήσει. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων την βοηθά όχι μόνο να αναπτύξει τις σχέσεις της μαζί τους αλλά ακόμη και να τους κρατήσει. Τα συστήματα CRM βοηθούν την επιχείρηση να έχει πλήρη επίγνωση του ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες είναι οι ανάγκες τους, ποιες είναι οι προτιμήσεις τους αλλά και κάθε πότε καταναλώνουν προϊόντα. Εν έτη 2021 λοιπόν, όπου η τεχνολογία έχει προχωρήσει πάρα πολύ, είναι εύκολο για την κάθε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη να ξέρει τι θέλουν οι πελάτες της αλλά και πως θα τους προσεγγίσει.

Πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν διαδικτυακά (κυρίως μετά το 2020 και την πανδημία) άρα ασκούν το CRM σε μεγαλύτερη βάση από κάθε άλλη λειτουργία της επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις αυτό είναι πολύ σημαντικό αλλά παράλληλα και πολύ εύκολο να ασκούν το CRM καθώς ήδη η πελατειακή τους βάση βρίσκεται στο Cloud και καθώς επειδή οι αγορές πραγματοποιούνται διαδικτυακά έχουν στις βάσεις τους και το ιστορικό αγορών του κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Με βάση τα παραπάνω, στις μέρες μας είναι εύκολο να γίνει η στόχευση του κοινού ή να δημιουργηθούν διαφημίσεις ειδικά σχεδιασμένες για την κάθε ομάδα καταναλωτών. Πλέον, με την τάση που κινείται το CRM ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να το ασκήσουν.

Σε μια άκρως εξελισσόμενη ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις ψάχνουν λύσεις να επιβιώσουν και η μία λύση είναι η άσκηση του CRM .

5.2 Πηγές:

https://www.dept.aueb.gr/sites/default/files/mbc/useful/Evolution_Marketing.pdf

<https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1486/2/%CE%9A%CE%B5%CF%86%CE%AC%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%203.pdf>

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2260/3/04_kefalaio4.pdf

https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_lifecycle_management

<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3490/%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%20CRM%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20ERP.%20%CE%97%20%CE%A0%CE%9F%CE%A1%CE%95%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A3%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3%20%CE%A4%CE%97%CE%9D%20%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%A3%CE%97..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BE%CE%AF%CE%B1_\(%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BE%CE%AF%CE%B1_(%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1))

<http://www.businesslife.gr/i-ennia-tis-axias-sto-marketingk/>

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creating-value-for-customers>

<https://nethunt.com/blog/what-is-the-purpose-of-crm/>

Βιβλιογραφία:

CRM διαχείριση πελατειακών σχέσεων, αρχές και τεχνολογίες, Δημήτριος Κοσμάτος, εκδόσεις κλειδάριθμος.