

# Customer Relationship Management (CRM)

Είναι ευρέως αποδεκτό στο μυαλό πολλών ατόμων ότι το CRM αποτελεί μία υπερδεμένη έννοια ανεξάρτητα από το εάν προέρχονται από τον χώρο του Μάρκετινγκ ή όχι.

Στόχος, λοιπόν, του άρθρου αυτού είναι να ενημερώσει τον αναγνώστη για το τι είναι το CRM.

## Η διαφορά μεταξύ πιστότητας και εγκλωβισμού

Πιστοί πελάτες θεωρούνται αυτοί που επιλέγουν τα προϊόντα μιας εταιρείας παρόλο που υπάρχουν και άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά. Οι πελάτες προτιμούν τα προϊόντα αυτά γιατί η προσφορά της συγκεκριμένης εταιρείας υπερέρχει οποιαδήποτε ανταγωνιστική.

Εγκλωβισμένοι πελάτες αποτελούν αυτοί που δεν έχουν άλλη επιλογή, είτε επειδή δεν υπάρχει εναλλακτικό προϊόν ή γιατί αισθάνονται "αιχμάλωτοι" για κάποιο λόγο π.χ. το κόστος ή τη γραφειοκρατία που χρειάζεται για μεταπήδηση σε άλλο παροχέα πράγμα που αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα.

Τόσον οι πιστοί όσον και οι "εγκλωβισμένοι" πελάτες μπορούν να είναι κερδοφόροι. Ωστόσο, μία στρατηγική με στόχο τον εγκλωβισμό πελατών μπορεί να αποτελέσει μία επικίνδυνη επιλογή για μία εταιρεία για το λόγο ότι με την πρώτη ευκαιρία που θα βρουν οι πελάτες ίσως προτιμήσουν τον ανταγωνισμό λόγω εναλλακτικής ή και ελκυστικότερης πρότασης. Αυτό θεωρείται μία πραγματικότητα στην εποχή της νέας οικονομίας. Γι αυτό και η προτεραιότητα που δίνουν οι εταιρείες σήμερα είναι να αναπτύξουν μία σχέση βασισμένη στην πιστότητα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πλέον οι φορές που κάποιος πελάτης μπορεί να αισθάνεται εγκλωβισμένος μετρούνται στο δάκτυλο του ενός χεριού.

## Τι είναι το CRM;

Για μερικούς το CRM, για το οποίο γίνεται μεγάλος λόγος στις μέρες μας, δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένας τρόπος κατά τον οποίο οι εταιρείες εντοπίζουν, αποκτούν και διατηρούν πελάτες. Για κάποιους άλλους είναι απλά ένας τρόπος αυτοματοποίησης των λειτουργιών του Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων και της Εξυπηρέτησης Πελατών. Τέλος, για μερικούς προμηθευτές τεχνολογίας το CRM είναι αυτό που μπορεί να προσφέρει το δικό τους λογισμικό πρόγραμμα.

Οι πιο πάνω αποκλίνοντες ορισμοί εξαρτώνται κυρίως από την προοπτική που βλέπει κάποιος στη σχέση της εταιρείας του με τον πελάτη π.χ. κάποιος είναι υποχρεωμένος να το βλέπει μόνον από την πλευρά της επιχείρησης λόγω του έντονου ανταγωνισμού. Κάποιος άλλος μπορεί να το βλέπει από την πλευρά ανάπτυξης των συστημάτων Enterprise Applications (ERP - Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων) που ενσωματώνουν προγράμματα που ως πριν λίγο καιρό λειτουργούσαν ανεξάρτητα όπως Sales Force Automation ή Customer Service Support. Η τρίτη περίπτωση αφορά την επανατοποθέτηση των προμηθευτών προϊόντων και υπηρεσιών τεχνολογίας οι οποίοι εκμεταλλεύονται την ταχεία ανάπτυξη της αγοράς CRM προωθούνται κάτω από την ομπρέλα του CRM.

Για να βάλουμε τα πράγματα σε μία αρμονική σειρά, προχωρούμε με ένα απλό ορισμό που περιέχει όλες τις πιο πάνω προσεγγίσεις που έχουν ήδη αναφερθεί. <sup>1</sup> Το CRM είναι μία στρατηγική κατά την οποία οι εταιρείες δημιουργούν μία πελατοκεντρική φιλοσοφία εστιασμένη πάντα στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη. Υποστηριζόμενες από την τεχνολογία συνάπτουν στενές σχέσεις με τους

πελάτες τους (Ιντερνετ, e-mail, Τηλεφωνικά Κέντρα, Κάρτες πιστότητας, ATM, Multimedia kiosks, κλπ.) με αποτέλεσμα σε κάθε επαφή να συλλέγουν σημαντικά στοιχεία για τον πελάτη". Τα στοιχεία αυτά τα αποθηκεύουν και τα αναλύουν με τους εξής στόχους:

1. Να κατηγοριοποιούν τους πελάτες τους ανάλογα με την αξία που έχουν σήμερα καθώς και την αξία που θα έχουν στο μέλλον. Όπως δείχνει και το Σχεδιάγραμμα 1, η τμηματοποίηση των πελατών συμβάλλει ώστε οι εταιρείες να είναι σε θέση να χαράζουν στρατηγικές πετυχαίνοντας γρήγορες νίκες μέσω Cross-selling, Up-selling, Επανεργοποίηση (activation) πελατών που δεν παρουσιάζουν συναλλαγές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κλπ.



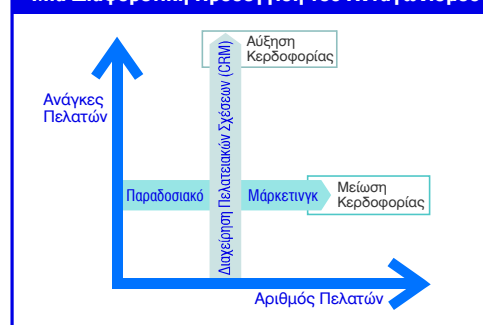
Σχεδιάγραμμα 1

2. Να κάνουν στοχευόμενες προσφορές ούτως ώστε να είναι αποδεκτές από τον πελάτη.

3. Να κτίσουν γενικά μια μακροπρόθεσμη σχέση με τον πελάτη που δεν θα ήταν εύκολο να αντιγραφεί, λαμβάνοντας υπόψη τα αδιέξοδα που προκύπτουν από τον έντονο ανταγωνισμό.

Έτσι, επιδίωξη του CRM είναι η αύξηση του share-of-customer σε σχέση με τον παραδοσιακό στόχο του Μάρκετινγκ που ήταν το market share (Σχεδιάγραμμα 2).

## Μία Διαφορετική Προσέγγιση του Ανταγωνισμού



Σχεδιάγραμμα 2

## Είναι το CRM τεχνολογία;

Ο πιο πάνω ορισμός δείχνει ξεκάθαρα ότι το CRM δεν είναι τεχνολογία, παρόλο που χωρίς τεχνολογία δεν μπορεί να λειτουργήσει το CRM. Η τεχνολογία είναι ο παράγοντας που μπορεί να φιλοξενήσει και να αναλύσει μεγάλες ποσότητες πληροφοριών εξυπηρετώντας τις ανάγκες του CRM. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η τεχνολογία κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και των πελατών της, δημιουργώντας ταυτόχρονα μία διαπροσωπική σχέση μαζί τους.

## Γιατί είναι σημαντικό το CRM;

Το CRM είναι πολύ σημαντικό λόγω των αλλαγών που επηρεάζουν δραστικά το περιβάλλον μιας εταιρείας σήμερα. Η παγκοσμιοποίηση και το Ιντερνετ έχουν κάνει πιο έντονο τον ανταγωνισμό αφού έχουν εκμηδενιστεί οι αποστάσεις ενώ η πληροφόρηση είναι διαθέσιμη καθόλο το 24ωρο στους πάντες. Έτσι η δύναμη και η επιλογή έχει πλέον μετακινηθεί προς τους πελάτες (επιχειρηματικούς και τελικούς καταναλωτές). Συγχρόνως όλα τα προϊόντα φαίνονται τα ίδια στα μάτια των πελατών (commodization). Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η ποιότητα των προϊόντων καθώς και τα χαρακτηριστικά τους είναι δεδομένα και δεν διαφοροποιούνται σε τίποτα από τον ανταγωνισμό. Γι αυτό οι εταιρείες έχουν να επιλέξουν την τιμή για να ανταγωνιστούν πράγμα πολύ δύσκολο λαμβάνοντας υπόψη πόσο καταστροφικός είναι αυτής της μορφής ο ανταγωνισμός ή το CRM στηρίζονται στην ανώτερη αξία πρόταση προς τους πελάτες. Η τελευταία προσέγγιση αφορά το CRM. Βοηθά στο να κατανοήσει η εταιρεία ακριβώς τις ανάγκες των πελατών της και να ανταποκριθεί σε αυτές με στοχευόμενες προσφορές και προσωπικά μηνύματα - επιτυγχάνοντας εκπληκτικά αποτελέσματα.

## Πότε αποτυγχάνουν τα έργα CRM;

Μεγάλος λόγος γίνεται σήμερα σε όλα τα έντυπα (περιοδικά και βιβλία) για τους λόγους αποτυχίας ενός προγράμματος CRM, που είναι:

1. Όπως επισημαίνεται, πολλές εταιρείες πιστεύουν ότι το CRM λογισμικά προγράμματα καθορίζουν και την στρατηγική τους, κάτι που έχει διαφυσθεί επανειλημμένα. Το συμπέρασμα, λοιπόν, είναι ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζει την επιλογή της τεχνολογίας και όχι η τεχνολογία την στρατηγική.

2. Η υλοποίηση ενός προγράμματος CRM χωρίς να έχουν γίνει πρώτα οι απαιτούμενες αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον που θα υποστηρίξουν την στρατηγική CRM, όπως περιγραφή καθηκόντων, καθορισμός δεικτών αξιολόγησης απόδοσης, κίνητρα - χρηματικά και μη, εκπαίδευση, κλπ. Με λίγα λόγια χρειάζεται να καταρτιστεί ένα δυνατό και άρτια συγκροτημένο πρόγραμμα Change Management.

3. Η έλλειψη ισχυρής υποστήριξης από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τα ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη όλων των τμημάτων ούτως ώστε να υπάρχει η απαιτούμενη δέσμευση, ο ενθουσιασμός και το πάθος στις αλλαγές που θα οδηγήσουν την εταιρεία στη νέα στρατηγική της θέσης.

Το συμπέρασμα, λοιπόν, είναι ότι το CRM, δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα βοηθήσει απλά μία επιχείρηση να εξασφαλίσει ως δια μαγείας την πιστότητα των πελατών της. Το CRM είναι μία πελατοκεντρική στρατηγική η οποία απαιτεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρηματικής σκέψης και δράσης που βοηθά την εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αναλογιζόμενοι τα οφέλη που μπορεί να σας προσφέρει το CRM, υπολογίστε το κόστος που θα υποστείτε μη εισάγοντας το CRM στην επιχείρησή σας.

Σύμβουλος CRM στην Knowledge Training & Consulting

Του Μιχάλη Μαϊμάρη

