

2023-01

bö Î Â Ä ± CRM Ã Å Ã Ä ® ¼ ± Ä ± ² ¿ · , ¿
 bö ± Í ¾ · Ã · Ä É ½ À É » ® Ã µ É ½ Ä É ½
 bö ¼ ¹ ⁰ Á ¿ ¼ µ Ã ± ⁻ É ½ µ À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½

bö œ ± Á ¼ ± Á ⁻ ´ · Â , ™ ¬ ⁰ É ² ¿ Â

bö œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ ì Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± ¨ · Æ ¹ ± ⁰ ì œ ¬ Á ⁰ µ Ä ¹ ½ ³ ⁰ , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½ · À ¹
 bö ¹ ¿ ⁻ ⁰ · Ã · Â , ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ Ä ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/12382>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



Msc DIGITAL MARKETING

**Πώς τα CRM συστήματα βοηθούν στην αύξηση
των πωλήσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων
στην Ελλάδα**

ΜΑΡΜΑΡΙΔΗΣ ΙΑΚΩΒΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού
τίτλου σπουδών Ψηφιακό Μάρκετινγκ στο Πανεπιστήμιο
Νεάπολις**

ΜΑΡΜΑΡΙΔΗΣ ΙΑΚΩΒΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Ιάκωβος Μαρμαρίδης, 2023**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Αφιερωμένη στον πατέρα μου Στέφανο

Ευχαριστώ πολύ τον επιβλέποντα καθηγητή μου Ρηγόπουλο Κωνσταντίνο ο οποίος με βοήθησε πολύ με την κατατοπιστική του καθοδήγηση να ολοκληρώσω την έρευνα μου σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και τον πατέρα μου Στέφανο ο οποίος είναι ο μέντορας μου στον επαγγελματικό μου προσανατολισμό και μου δίνει τις γνώσεις του και με βοήθησε να φτάσω σε αυτό το επίπεδο που βρίσκομαι σήμερα. Να παλεύω και να μάχομαι κάθε μέρα μέχρι τελικής πτώσης.

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Μαρμαρίδης Ιάκωβος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Πώς τα CRM συστήματα βοηθούν στην αύξηση των πωλήσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Μαρμαρίδης Ιάκωβος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	10
Abstract	12
Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή	12
1. Εισαγωγή	13
1.1 Η Έννοια της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας	13
Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	14
2. Ο ρόλος του CRM στις επιχειρήσεις	14
2.1 Το CRM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	14
2.2 Κατανόηση Αναγκών του πελάτη	15
2.3 Επιτυχημένη υιοθέτηση CRM	16
2.3.1 Επιτυχημένη υιοθέτηση CRM από Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	16
2.3.2 Η χρήση του CRM από Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	17
2.4 Η σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	19
2.5 CRM Marketing	20
2.6 Τμηματοποίηση στο CRM	21
2.6.1 Τμηματοποίηση Πελατών	21
2.6.2 Τμηματοποίηση ABC Analysis στο CRM	23
2.7 Το CRM στη Διαχείριση Επικράτειας	23
2.8 Από το e-CRM στο s-CRM	25
2.9 Το CRM στην πράξη	25
Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία της Έρευνας	35
3. Μεθοδολογία της Έρευνας	35
3.1 Δήλωση σκοπού της έρευνας	35
3.2 Είδος	36

3.3 Επιλογή Δείγματος	36
3.4 Επιλογή Ερωτήσεων	36
3.5 Ερευνητικό Εργαλείο και Τεχνική Ανάλυσης Δεδομένων	39
Κεφάλαιο 4 - Αποτελέσματα	40
4.1 Αποτελέσματα Έρευνας	40
4.2 Πίνακας - Qualitative Content Analysis	42
Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα	45
5. Συμπεράσματα	45
Κεφάλαιο 6 - Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	48
6. Περιορισμοί Έρευνας	48
6.1 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	48
Βιβλιογραφία	49

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Περίληψη

Καθώς ο ανταγωνισμός και η μάχη της επιβίωσης των επιχειρήσεων είναι καθημερινό φαινόμενο, οι επιχειρήσεις ψάχνουν τρόπους για να μπορέσουν δώσουν λύσεις σε αυτήν την πρόκληση. Η ανάπτυξη των CRM συστημάτων αποτελεί βασικό κομμάτι στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και δίνει λύσεις όχι μόνο σε μεγάλες εταιρείες αλλά και σε μικρομεσαίες οι οποίες το εφαρμόζουν για να έχουν συλλέγουν τις πληροφορίες και τα δεδομένα που χρειάζονται για να οργανώσουν μια σωστά δομημένη στρατηγική για την επίτευξη των στόχων τους. Λόγω του ότι ο όγκος των δεδομένων είναι μεγάλος και διάσπαρτος το CRM με τον κατάλληλο σχεδιασμό δίνει μια οργάνωση στα τμήματα των επιχειρήσεων. Το CRM λόγω της πελατοκεντρικής του φιλοσοφίας δίνει μεγάλη έμφαση στην συλλογή των κατάλληλων δεδομένων για να δίνει στις επιχειρήσεις την ρεαλιστική εικόνα της αγοράς. Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζεται γενικότερα η σημαντικότητα του CRM και η ορθότητα της χρήσης του από τις επιχειρήσεις και ορισμένες λειτουργικότητες που φαίνεται να είναι αναπόσπαστα σημεία για την επίτευξη των στόχων όπως η συλλογή πληροφοριών, η τμηματοποίηση των πελατών που βοηθάει τις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν στοχευμένες εκστρατείες και παρεμφερή προϊόντα του CRM όπως το CRM Mobile το οποίο επιταχύνει τη διαδικασία των πωλήσεων και υιοθετείται από τους εξωτερικούς πωλητές. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα για να εντοπίσουμε πόσο σημαντικό είναι το CRM για την ανάπτυξη των πωλήσεων και γενικότερα πόσο τις έχει βοηθήσει σε επιχειρηματικό επίπεδο. Στις ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζεται το CRM με την πάροδο του χρόνου ολοένα και περισσότερο και από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι τους βοήθησε σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων και αυτό οφείλεται στην υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Κατανοώντας τις ανάγκες των πελατών τους μπορούν να τους εξυπηρετούν γρήγορα και άμεσα αφήνοντας θετικό πρόσημο στην εμπειρία του πελάτη. Πέραν του ότι τους βοήθησε σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων, τους βοήθησε επίσης αρκετά και στην οργάνωση γενικότερα του τμήματος πωλήσεων αλλά και στα τμήματα μάρκετινγκ και διοίκησης. Τα τμήματα μάρκετινγκ μπορούν να πραγματοποιούν στοχευμένες ενέργειες παρακολουθώντας τα δεδομένα που προκύπτουν, ενώ στη διοίκηση κάθε εταιρείας έδωσε λύσεις πλήρους ελέγχου. Η διοίκηση μπορεί να έχει πλήρη εικόνα της αγοράς, της απόδοσης των στελεχών και των πελατών. Γίνεται επίσης αναφορά στις δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι εταιρείες κατά τη χρήση του CRM οι οποίες σχετίζονται με το σχεδιασμό του συστήματος και της συνέπειας προς αυτό από τα στελέχη. Τέλος, παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες επι του θέματος οι οποίες θα δώσουν περισσότερο φως στο ζήτημα μελετώντας εις βάθος δίνοντας έμφαση σε κάθε κλάδο.

Λέξεις κλειδιά

CRM, Αύξηση Πωλήσεων, Μάρκετινγκ, μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, πελατοκεντρική φιλοσοφία

Abstract

As competition and the battle for business survival is a daily phenomenon, businesses are looking for ways to be able to provide solutions to this challenge. The development of CRM systems is a key part of business development and provides solutions not only to large companies but also to small and medium-sized companies that apply it to collect the information and data needed to organize a properly structured strategy to achieve their goals. Due to the fact that the volume of data is large and scattered, the CRM with the appropriate design gives an organization to the business departments. CRM, due to its customer-centric philosophy, places great emphasis on the collection of appropriate data to give businesses a realistic picture of the market. In this study, the importance of CRM and the correctness of its use by businesses and some functionalities that seem to be integral to achieving the goals such as information collection, customer segmentation that helps businesses to carry out targeted campaigns and similar CRM products such as CRM Mobile which accelerates the sales process and is adopted by outside salespeople. More specifically, a survey was carried out in small and medium-sized enterprises in Greece to identify how important CRM is for the development of sales and in general how much it has helped them at a business level. In Greek enterprises, CRM is applied more and more over time and from the results of the survey seem to have helped them significantly in increasing sales and this is due to the adoption of the customer-centric philosophy. By understanding the needs of their customers, they can serve them quickly and directly leaving a positive mark on the customer experience. In addition to helping them significantly in increasing sales, it also helped them a lot in the organization of the sales department in general, but also in the marketing and administration departments. Marketing departments can take targeted actions by monitoring the resulting data, while the management of each company has been given full control solutions. Management can have a complete view of the market, the performance of executives and customers. Reference is also made to the difficulties faced by the companies when using CRM which are related to the design of the system and the consistency towards it by the executives. Finally, some suggestions are presented for future research on the subject which will shed more light on the issue by studying in depth emphasizing each branch.

Keywords

CRM, Sales Growth, Marketing, small and medium businesses in Greece, customer-centric philosophy

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1. Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως κύριο σκοπό να διερευνήσει τη σημαντικότητα της υιοθέτησης ενός συστήματος CRM από μια επιχείρηση καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν ένα CRM σύστημα και τις λειτουργικότητες που παρέχει με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους. Ακόμα, η διπλωματική εργασία έχει ως επιμέρους στόχο, να διερευνήσει όλες τις προϋποθέσεις που χρειάζεται να λάβουν υπόψη τα στελέχη που διαχειρίζονται ένα CRM σύστημα, ούτως ώστε αυτό να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά για την επιχείρηση τόσο σε επίπεδο πωλήσεων και μάρκετινγκ όσο και γενικότερα στις καθημερινές εργασίες των στελεχών των εν λόγω τμημάτων. Επιπλέον, ένας ακόμα επιμέρους στόχος είναι να διερευνήσει τους λόγους για τους οποίους στην εποχή που ζούμε, μια μικρομεσαία επιχείρηση στην Ελλάδα πρέπει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει ένα σύστημα CRM ούτως ώστε να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης και τις καινοτόμες λύσεις CRM Mobile και sCRM που αναπτύσσονται ραγδαία και απογειώνουν τόσο την παγκόσμια όσο και την εγχώρια αγορά και πώς μπορεί να ενώσει τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και διοίκησης βελτιώνοντας ακόμα και την κουλτούρα μιας επιχείρησης (Brito, 2018). Επιπλέον, στην παρούσα διπλωματική εργασία θα παρουσιαστεί και παράδειγματα χρήσης και εφαρμογής CRM της εταιρείας Entersoft καθώς και τις λειτουργικότητες που παρέχει σε επίπεδο πωλήσεων και Marketing.

1.1 Η έννοια της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας

Καθώς βαδίζουμε σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις των πελατών διαρκώς αυξάνονται, οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν το συντομότερο δυνατό. Αρχικά, άμεση ανταπόκριση δεν περιορίζεται μόνο σε χρονικά πλαίσια. Άμεση ανταπόκριση σημαίνει σαφώς έγκαιρη επέμβαση αλλά κυρίως και εύστοχη σε θέματα επίλυσης προβλημάτων και παροχής λύσεων στις ανάγκες των συναλλασσόμενων με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση τους καθώς με την ικανοποίηση τους μια επιχείρηση θα είναι ανταγωνιστική και κερδοφόρα. Με την υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, τα

στελέχη των επιχειρήσεων επιζητούν άμεση πρόσβαση σε δεδομένα και πληροφορίες που συνθέτουν την συνολική εικόνα του πελάτη και δυνατότητα της αξιοποίησης τους κατά την λήψη αποφάσεων. (Παναγόπουλος & Σαραντόπουλος, 2009)

Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2. Ο ρόλος του CRM στις επιχειρήσεις

Το σύστημα CRM είναι αυτό που δημιουργήθηκε για να βοηθήσει μια επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της γρήγορα και αποτελεσματικά κρατώντας όλη την απαραίτητη πληροφορία που χρειάζεται για να αυξήσει τις πωλήσεις της από νέους και από υπάρχοντες πελάτες (Agus et. Al., 2018). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένα σύστημα CRM προσφέρει δυνατότητες καταγραφής ιστορικού δράσεων και ενεργειών μεταξύ εταιρείας και πελάτη ούτως ώστε να μπορεί το στέλεχος να κατηγοριοποιήσει τον πελάτη με βάση τις ανάγκες του και να του επικοινωνήσει γρήγορα και αποτελεσματικά τις λύσεις που πραγματικά χρειάζεται, τα προϊόντα που έχει αγοράσει ήδη από την εταιρεία και ακόμα περισσότερο να καταγράψει την ποιότητα της συνεργασίας που έχει με τον πελάτη (Krittayanawach & Rachtam, 2020). Για παράδειγμα, μπορεί να καταγράψει όλες τις ενέργειες και τον χρόνο που χρειάστηκε να επενδύσει ούτως ώστε να διεκπεραιώσει τον κύκλο πώλησης καθώς αφού ολοκληρώσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να κλείσει τον κύκλο πώλησης μπορεί να αξιολογήσει την αξία του πελάτη για να εντοπίσει αν αυτές οι ενέργειες που κλήθηκε να διεκπεραιώσει ήταν κερδοφόρες ή ζημιογόνες. Εκτός όμως από την πλήρη καταγραφή των στοιχείων που χρειάζονται για να χαρτογραφηθούν καλύτερα τα προφίλ των πελατών, είναι και ένα απαραίτητο εργαλείο για οποιαδήποτε διοίκηση.

2.1 Το CRM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Κάθε διοίκηση εταιρείας και κυρίως μικρομεσαίας για την επιβίωση της χρειάζεται να γνωρίζει που επενδύεται ο χρόνος και τα οικονομικά budget μέσα στην εταιρεία για να μπορεί να αξιολογεί καλύτερα τόσο την απόδοση των εκστρατειών, είτε marketing είτε

πωλήσεων, καθώς μέσω το CRM μπορεί να έχει πλήρη εικόνα και για τα δύο τμήματα. (Tanner, Mason, & Leigh, 2005). Τέλος, τα συστήματα CRM αποτελούν μια από τις πιο βασικές στρατηγικές αποφάσεις των περισσότερων εταιρειών και πρέπει να είναι μια συνειδητή απόφαση ο σχεδιασμός τους και η υιοθέτηση καθώς το CRM σύστημα από μόνο του δεν αρκεί να στηρίξει την προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων καθώς χρειάζεται απαραίτητη τεχνογνωσία της εφαρμογής για να μπορεί να υιοθετηθεί από όλα τα αρμόδια στελέχη, χρειάζεται πλήρης γνώση της στρατηγικής και των στόχων κατά τον σχεδιασμό ούτως ώστε η εταιρεία που επιθυμεί να το υιοθετήσει να επενδύσει μόνο στα υποσυστήματα του CRM που πρόκειται να δουλέψει (Alshawi, Missi, & Irani, 2010). Έτσι, μπορεί να εξοικονομήσει και οικονομικό προϋπολογισμό αλλά και τα στελέχη να επικεντρώνονται σε αυτά που πραγματικά χρειάζονται. Επιπλέον ένα πολύ βασικό στοιχείο είναι η συνέπεια στην εισαγωγή επαρκών δεδομένων. Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα που θα εισάγονται στο CRM σύστημα θα είναι διαμορφωμένα βάση της στρατηγικής και φιλοσοφίας της εταιρείας. Με την τήρηση των γραμμών αυτών μπορεί ένα CRM σύστημα να γίνεται αποδοτικό για την εκάστοτε επιχείρηση. Διαφορετικά, αν δεν τηρηθούν οι οδηγίες που έχει δώσει και η διοίκηση της εταιρείας όσο και η εταιρεία παροχής του CRM, η υιοθέτηση του συστήματος θα κριθεί αποτυχημένη με αποτέλεσμα να οδηγήσει την εταιρεία σε οδυνηρές συνέπειες. (Alshawi, Missi, & Irani, 2010).

2.2 Κατανόηση Αναγκών του πελάτη

Επίσης, ένα άκρως σημαντικό κομμάτι για μια εταιρεία είναι η πλήρης καταγραφή των αναγκών των πελατών της. Καταγράφοντας τις ανάγκες των πελατών της, μπορεί να προτείνει ακριβώς τις λύσεις που χρειάζεται εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Ακόμα, με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται η διαδικασία καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη, πράγμα που σημαίνει ότι χτίζεται μια μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης και ο πελάτης νιώθει ασφάλεια με τον συνεργάτη του. Αξίζει να σημειωθεί ότι με την έγκαιρη εξυπηρέτηση του πελάτη, το στέλεχος αφιερώνει πολύ λιγότερο χρόνο για την απόκτηση της πώλησης που σε άλλες περιπτώσεις αν δεν εφαρμόζε μια τέτοιου είδους στρατηγική, θα χρειαζόταν πολύ περισσότερο χρόνο τόσο για να εντοπίσει την ανάγκη του πελάτη του όσο και για να αφιερώσει επιπλέον χρόνο για την απόκτηση μιας νέας πώλησης από κάποιον νέο δυνητικό πελάτη. (Stringfellow, Nie & Bowen, 2004). Έτσι,

μια επιχείρηση μπορεί να χτίσει ένα οικοσύστημα προσοδοφόρων πελατειακών σχέσεων όπου όλα τα δεδομένα είναι μετρήσιμα και συνεπώς αξιολογήσιμα, τα οποία είναι απαραίτητα όχι μόνο για τμήματα των πωλήσεων (Kulra, 2017), αλλά και για τα τμήματα μάρκετινγκ που επρόκειτο να δημιουργήσουν ένα σχέδιο μάρκετινγκ και κυρίως και για τη διοίκηση η οποία μπορεί να έχει συγκεντρωμένη όλη την ποσοτική και ποιοτική πληροφορία του οικοσυστήματος της με κέντρο τον συναλλασσόμενο, είτε είναι πελάτης είτε είναι προμηθευτής.

2.3 Επιτυχημένη υιοθέτηση CRM

Ακόμη, με τη σωστή χρήση του CRM συστήματος, εφόσον αυτό έχει εγκατασταθεί προσαρμοσμένο για να καλύψει τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, αυτή μπορεί να κατανοήσει και να αναλύσει το κερδοφόρο πελατολόγιο και να επικεντρώσει τις ενέργειες σε προφίλ αυτού του είδους πελατών. Επομένως, με αυτήν την ανάλυση οι εταιρείες μπορούν να δώσουν μια πρώτη προτεραιότητα στους κερδοφόρους πελάτες. Γεγονός που μπορεί να βοηθήσει τόσο τα τμήματα πωλήσεων όσο και του μάρκετινγκ. (Nagwan, Abas & Mokhtar, 2021). Επομένως είναι πολύ σημαντικό και αναγκαίο να διερευνηθούν οι τρόποι χρήσης ενός CRM συστήματος από τα τμήματα των πωλήσεων και μάρκετινγκ με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και για την καλύτερη ενημέρωση του προσωπικού για τις εξελίξεις με το πελατολόγιο καθώς με το CRM λυτρώνεται πολύτιμος χρόνος από τα στελέχη για την εσωτερική ενημέρωση καθώς μέσα στο σύστημα καταχωρίζεται όλη η απαραίτητη πληροφορία που χρειάζονται να γνωρίζουν τα στελέχη. (Τριάντου & Μάκου 2016). Ωστόσο, υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν έχουν επενδύσει σε κάποιο σύστημα CRM γεγονός που τις ωθεί στο να διαθέτουν μεγάλο όγκο δεδομένων ανοργάνωτο. Αυτό το γεγονός τους ωθεί να μην μπορούν να ελέγξουν την εικόνα των πελατών τους και να μην έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν στρατηγικές προώθησης για την αύξηση των πωλήσεων τους (Agus et al., 2018).

2.3.1 Επιτυχημένη υιοθέτηση CRM από Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Επειδή η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος δεν είναι κάτι εύκολο και αποτελεί μια στρατηγική απόφαση, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμπλέκονται όλα τα διευθυντικά

στελέχη σε όλες τις διαδικασίες, όπως στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στον έλεγχο και στο λανσάρισμα για να οριστούν οι απαραίτητες λειτουργίες που χρειάζεται η εταιρεία για το κάθε τμήμα. Αυτό συμβαίνει διότι η διοίκηση είναι αυτή που ορίζει την στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Επομένως γνωρίζει και τις ανάγκες που χρειάζεται να καλύψει το συγκεκριμένο σύστημα αλλά και τους πόρους που διαθέτει ούτως ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί το CRM στο βέλτιστο βαθμό από όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη. Επειδή όμως η μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως έχουν έλλειψη από έμπειρα σε τεχνογνωσία στελέχη και σε οικονομικούς πόρους, θα πρέπει να ορίσουν πολύ υπεύθυνα ποιες λειτουργικότητες του CRM μπορούν να υποστηρίξουν. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ωστόσο χρειάζεται να εντάξουν ένα CRM σύστημα διότι θα τους βοηθήσουν να στοχεύσουν καλύτερα στο πραγματικό κοινό τους και να αποφέρουν και περισσότερες πωλήσεις μαθαίνοντας τις ανάγκες του κοινού τους καθώς και να βελτιστοποιήσουν τις υπάρχουσες σχέσεις τους με το πελατολόγιο τους και να τις βοηθήσει να επιβιώσουν στον μεγάλου μεγέθους ανταγωνισμό. (Galvão, Carvalho, Oliveira & Medeiros, 2018).

2.3.2 Η χρήση του CRM από Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Λόγω του ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τον όγκο ανθρωπίνου δυναμικού και τους οικονομικούς πόρους που διαθέτουν οι μεγάλες επιχειρήσεις με τη σωστή αποκωδικοποίηση των αναγκών των πελατών τους μπορούν να διεκδικήσουν μερίδιο της αγοράς. Αυτή η προσέγγιση κρίνει απαραίτητη την ύπαρξη του CRM μέσα σε τέτοιου μεγέθους εταιρείες καθώς θα μπορέσει να τους βοηθήσει να γίνουν ανταγωνιστικές. Επιπλέον, διαθέτουν ένα παραπάνω πλεονέκτημα από τις μεγάλες το οποίο είναι η ικανότητα της ευελιξίας, αρχικά διότι η διοίκηση συμμετέχει ενεργά και γρήγορα στις στρατηγικές αποφάσεις και διότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μια πιο άμεση σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Ωστόσο όμως αν δεν γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους πιθανότατα να υποπέσουν σε στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες μπορούν να αποβούν καταστροφικές για την εκάστοτε επιχείρηση (Stringfellow, Nie & Bowen, 2004). Για να κατανοήσουν τις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους μπορούν να εφαρμόσουν βασικές ενέργειες για τον εντοπισμό τους. Επιπλέον, ο υπάρχων πελάτης αφού λάβει αυτήν την καλή διαχείριση από την εταιρεία και αφού λάβει εγκαίρως την ικανοποίηση ολοκλήρωσης ενός αιτήματος του, φαίνεται να δίνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς την εταιρεία, που έχει ως αποτέλεσμα την ακόμα πιο μακροχρόνια συνεργασία. Ακόμη, τα CRM συστήματα διαθέτουν

υποσυστήματα που μπορούν να ενισχύσουν επιπλέον την βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες όπως αυτό της διαχείρισης παραπόνων. Κατά την περισυλλογή των παραπόνων, η εκάστοτε εταιρεία μπορεί να ανταποκριθεί με μεγαλύτερη ταχύτητα στα αιτήματα των πελατών της βελτιώνοντας τη σχέση τους και κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους σε μεγαλύτερο βαθμό. Τέλος, αυτό που εντοπίζεται και στη βιβλιογραφία, οι πελάτες δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και στις εταιρείες που εκτός από τα βασικά γνωρίσματα που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες είναι σε αυτές που δίνουν πάντα κάτι επιπλέον στους πελάτες προσφέροντας τους μια καλύτερη εμπειρία συνεργασίας. Δηλαδή, κάτι το οποίο δεν θα περίμεναν από καμία εταιρεία να τους το προσφέρει, τους διατίθεται άμεσα και είναι κάτι το οποίο μπορεί να διαφοροποιήσει τις εταιρείες από τον ανταγωνισμό τους. (Mohammadhossein & Zakaria, 2012)

Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον οδηγό για οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να έχει ξεκάθαρη εικόνα και στο εσωτερικό της όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον όταν βέβαια ακολουθούν τα στελέχη τις απαραίτητες προϋποθέσεις ούτως ώστε να είναι αποτελεσματικό. Μια εταιρεία μπορεί να συλλέγει και να ενσωματώνει στην οντότητα του πελάτη όλες τις χρήσιμες πληροφορίες που θα την βοηθήσουν να προσεγγίσει καλύτερα τον πελάτη του (Mohammadhossein & Zakaria, 2012). Χρήσιμες πληροφορίες μπορούν να είναι πολλές, αλλά μπορεί να εισάγει οικονομικά στοιχεία, δημογραφικά στοιχεία, επαφές της εταιρείας τα οποία είναι σημαντικά για την πλήρη καταγραφή των ενεργειών της εταιρείας με τον πελάτη. Μπορεί να καταγράψει με ποιόν ανταγωνιστή συνεργάζεται και σε ποιά θέματα ούτως ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα κατά την προσέγγιση του χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα επιχειρήματα καθώς όσα περισσότερα γνωρίζει μια εταιρεία για τον εκάστοτε πελάτη τόσο αποτελεσματικότερα θα μπορέσει να ολοκληρωθεί ο κύκλος πώλησης (Nguyen, Sherif & Newby, 2007).

Όπως προαναφέραμε παραπάνω το CRM σύστημα ενισχύει τις εταιρείες στην αύξηση των πωλήσεων τους. Το υποσύστημα διαχείρισης δραστηριοτήτων πωλήσεων είναι αυτό που δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες να οργανώνουν και να παρακολουθούν τις οποιοσδήποτε ενέργειες επιχειρεί να φέρει εις πέρας η εταιρία στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας τόσο των στελεχών όσο και των ενεργειών τους και παρέχει μια πλήρη διαφάνεια και έλεγχο στις διαδικασίες πωλήσεων στη διοίκηση. Τα στελέχη πωλήσεων και η εμπορική διεύθυνση μπορούν άμεσα και γρήγορα να αξιολογούν σε καθημερινό επίπεδο κιόλας την αποτελεσματικότητα τους και να

συγκεντρώνουν τα στοιχεία πωλήσεων τους για στατιστικές αναλύσεις. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα μέσω των ημερολογίων δραστηριοτήτων πωλήσεων να προγραμματίζουν τις ενέργειες πωλήσεων που πραγματοποιούν για να έχουν πλήρη εικόνα του προγράμματος τους και φυσικά για να μην χάνεται καμία προγραμματισμένη ενέργεια. Επίσης, μέσα στις ενέργειες πωλήσεων υπάρχει και η δυνατότητα χρονομέτρησης κάτι το οποίο δίνει την δυνατότητα στο στέλεχος να κρατάει δεδομένα του τύπου πόσο χρόνο χρειάστηκε για να πραγματοποιήσει μια παρουσίαση σε έναν πελάτη. Αυτά τα δεδομένα δίνουν μια συνολική εικόνα στο στέλεχος και στη διοίκηση για το πόσο χρόνο επενδύει για τον συγκεκριμένο πελάτη ούτως ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί καλύτερα τον χρόνο ή και ακόμα να ελέγξει πώς θα μπορούσε να βελτιώσει τη διαδικασία για να εξοικονομήσει πολύτιμο χρόνο. (Entersoft S.A.)

2.4 Η σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ πελάτη και εταιρείας είναι ένα από τα βασικότερα συστατικά για την δημιουργία σταθερών κερδών για μια επιχείρηση (Nguyen, Sherif & Newby, 2007). Αυτό συμβαίνει γιατί όταν το πελατολόγιο είναι ικανοποιημένο από την άμεση εξυπηρέτηση, από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχονται και οδηγούν σε πραγματικές λύσεις που καλύπτουν πραγματικές ανάγκες, τότε δημιουργείται μια σχέση άριστη μεταξύ εταιρείας και πελάτη (Stringfellow, Nie & Bowen, 2004). Οι πελάτες με αυτό τον τρόπο κατανοούν ότι η εταιρεία δεν προσπαθεί να πουλήσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της, αλλά προσπαθεί να βοηθήσει τον πελάτη της γρήγορα και αποτελεσματικά σαν να είναι στέλεχος της ίδιας της επιχείρησης (Galvão, Carvalho, Oliveira & Medeiros, 2018). Η πελατοκεντρική φιλοσοφία που υποστηρίζεται με ορθόδοξο τρόπο από τις επιχειρήσεις και κυρίως από τις μικρομεσαίες μπορεί να τις βάλει σε θέση ισχύος και να προπορευτούν έναντι του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος σε όλους τους κλάδους και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν αρκετές φορές μεγάλες εταιρείες κολοσσούς και πολλές από αυτές δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Ωστόσο, οι πελάτες δείχνουν να έχουν την ανάγκη από συνεργάτες που θα ακούσουν τις ανάγκες και τα προβλήματα τους και να λειτουργήσουν ως σύμβουλοι και όχι σαν πωλητές μιας λύσης (Alshawi, Missi & Irani, 2010). Επομένως, είναι πολύ βασικό να ξέρει η εταιρεία το τί ζητάει

ο πελάτης αλλά περισσότερο να κατανοήσει το “γιατί”, καθώς ο πελάτης κατανοεί ότι η εταιρεία βρίσκεται στο πλευρό του και είναι παρούσα για να του προσφέρει τη λύση που χρειάζεται (Nguyen, Sherif & Newby, 2007). Συνήθως, αυτό είναι και ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς σχεδόν σε όλους πελάτες η διοίκηση της εταιρείας φροντίζει να γνωρίζει όλους τους πελάτες. Για να επιτευχθεί λοιπόν η καλύτερη παροχή λύσεων στο πελάτη, χρειάζεται απαραίτητα να γίνει μια πλήρης καταγραφή των αναγκών, των στόχων και ιστορικού του πελάτη για να χαρτογραφηθεί καλύτερο τόσο η θέση του πελάτη και να του προταθούν οι βέλτιστες δυνατές λύσεις και φυσικά να υπάρχει πάντα η δυνατότητα του after sales service, κάτι το οποίο κρίνεται απαραίτητο για να νιώθει ο πελάτης ασφαλής και να χτιστεί μια ακόμα πιο δυνατή σχέση εμπιστοσύνης.(Stringfellow, Nie & Bowen, 2004).

Το CRM σύστημα δίνει πολλές λύσεις για την καλύτερη διαχείριση πελατειακών σχέσεων που μπορούν να αποτελούνται από διάφορους παράγοντες. (Bohling et. al., 2006). Εφόσον, το CRM σύστημα έχει στηθεί με βάση τις ανάγκες της εταιρείας, ο πρώτος παράγοντας είναι η συγκέντρωση των πληροφοριών των πελατών (Bohling et. al., 2006) . Στις πληροφορίες συμπεριλαμβάνονται αρχικά τα δημογραφικά στοιχεία και τα στοιχεία επικοινωνίας επικαιροποιημένα ούτως ώστε να κερδίζεται χρόνος κατά την αναζήτηση στοιχείων επικοινωνίας από τους πωλητές (Tanner, Mason & Leigh, 2005). Σε αυτά τα στοιχεία μπορούν να συμπεριληφθούν και οι ρόλοι των εμπλεκόμενων ούτως ώστε να υπάρχει εύκολη πρόσβαση τόσο στα στοιχεία του στελέχους που θέλει η εταιρεία να επικοινωνήσει όσο και να ενημερώνονται και τα υπόλοιπα στελέχη σχετικά με τις επικοινωνίες που έχουν γίνει με τον πελάτη και να γνωρίζουν με ποιόν αρμόδιο έχει επικοινωνήσει κάθε στέλεχος.

2.5 CRM Marketing

Ένα πολύ βασικό υποσύστημα που εφαρμόζουν αρκετές εταιρείες είναι το CRM. Με αυτό το υποσύστημα οι εταιρείες μπορούν να σχεδιάζουν τις εκστρατείες τους και να ορίσουν το κανάλι που θα χρησιμοποιήσουν για την εκάστοτε εκστρατεία (Krittayanawach, 2020). Μπορούν να αναθέσουν επίσης και τα στελέχη τα οποία θα επιμεληθούν την υλοποίηση της εκστρατείας και σε ποιο βαθμό θα ασχοληθεί το κάθε ένα. Επιπλέον, σε κάθε εκστρατεία μπορούν να καθοριστούν και οι πόροι που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία όπως

για παράδειγμα τις δαπάνες που θα επενδύσει και τους στόχους που αποσκοπεί με αυτό τον προϋπολογισμό στον χρόνο που θα τρέχει η καμπάνια. Αυτό είναι σημαντικό ούτως ώστε στο τέλος να γίνει στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Μια ακόμα βασική λειτουργία του CRM Marketing είναι η τμηματοποίηση του πελατολογίου, προσώπων ή ακόμα και ειδών και μπορούν να ορίζονται βάσει πολλαπλών κριτηρίων (δημογραφικών, τοποθεσίας, στοιχείων πωλήσεων). Αυτές οι τμηματοποιήσεις μπορούν αποδώσουν στην εταιρεία τα target groups της εταιρείας για να τρέξει καμπάνιες πωλήσεων και μάρκετινγκ. (Tsiptsis & Chorianoopoulos, 2009).

2.6 Τμηματοποίηση στο CRM

Γενικότερα, είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση γιατί είναι σημαντικό μια εταιρεία να διαθέτει ένα CRM σύστημα, ποια είναι τα οφέλη του, ποιες λειτουργικότητες παρέχει ένα CRM σύστημα προς αξιοποίηση για την απλοποίηση και την επιτάχυνση των διαδικασιών, τι θα βελτιώσει στην καθημερινότητα των εργασιών και τι αλλαγές μπορεί να αποφέρει στη σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη.(Μπλήρη & Μιχαλακοπούλου, 2006: 73-74). Επιπλέον, ένα σημαντικό κομμάτι που διαθέτουν τα συστήματα CRM είναι αυτό της τμηματοποίησης των πελατών.

2.6.1 Τμηματοποίηση Πελατών

Η τμηματοποίηση πελατών χωρίζεται σε αυτήν των υπαρχόντων πελατών και των δυνητικών πελατών. Οι συγκεκριμένες τμηματοποιήσεις δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ομαδοποιήσουν τους πελάτες με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να μπορούν να εφαρμόζουν καλύτερη στόχευση σε σχέση με τις ανάγκες, με το ποια προϊόντα αγοράζει ο κάθε πελάτης, με την τοποθεσία που βρίσκεται, με το μέγεθος της επιχείρησης και με τον τζίρο που κάνει στην εταιρεία. Επιπλέον, μέσω των προϊοντικών τμηματοποιήσεων η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες στην αγορά και να αδράξει την ευκαιρία και να κινητοποιηθεί πρώτη στο κυνήγι της αγοράς για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Pohludka & Štverková, 2019).

Επιπλέον, μπορούν να συλλέγονται και τα οικονομικά στοιχεία των πελατών τα οποία βοηθούν αρκετά στην τμηματοποίηση σε περίπτωση που χρειαστεί να τρέξει μια καμπάνια.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται η τμηματοποίηση πελατών βάσει τζίρου και κερδοφορίας. Ακόμη, στα στοιχεία κάθε πελάτη μπορεί να προστεθεί και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τμηματοποίηση και με βάση τον κλάδο δραστηριότητας, καθώς μέσω της τμηματοποίησης μπορεί να αναλύσει την αποτελεσματικότητα τόσο των καμπανιών μάρκετινγκ όσο και των πωλήσεων (Yoon, Hwang, Kim & Yoon, 2009). Για παράδειγμα, μπορεί να αναλύσει την αποτελεσματικότητα σε επίπεδο πωλήσεων και τζίρου στους πελάτες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τρόφιμου.

Επιπλέον, το CRM σύστημα μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων καθώς μπορεί να κρατήσει βαθύ ιστορικό ενεργειών του πελάτη και του στελέχους σε επίπεδα χρονοδιαγράμματος ενεργειών, συναλλαγών και ικανοποίησης τα οποία είναι πολύ σημαντικά στην αξιολόγηση της ποιότητας συνεργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει όλων αυτών των στοιχείων, η εταιρεία μπορεί να πραγματοποιεί και προβλέψεις σχετικά με την μελλοντική απόδοση του πελάτη (Agus et al., 2018). Θα είναι σε θέση να προϋπολογίσει τις δαπάνες που θα χρειαστεί να επενδύσει για μελλοντικές ενέργειες, είτε πωλήσεων είτε μάρκετινγκ καθώς και την κερδοφορία της. Επίσης, μπορεί να συγκεντρώσει και στοιχεία από την εξέλιξη της αγοράς και η εταιρεία μπορεί να προβεί είτε στην δημιουργία ή στην αναβάθμιση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ούτως ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς να αυξήσει τις πωλήσεις της (Mohammadhossein & Zakaria, 2012). Αυτό ωστόσο για να λειτουργήσει, θα χρειαστεί πλήρης μεθοδικότητα και συνέπεια από τα στελέχη να συλλέγουν και εισάγουν τα απαραίτητα δεδομένα που χρειάζεται η εταιρεία για να εξάγει αυτά τα συμπεράσματα και να προβεί στην δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής είτε για το τμήμα διοίκησης, είτε για το τμήμα πωλήσεων είτε για το τμήμα μάρκετινγκ. (Stringfellow, Nie & Bowen, 2004). Ωστόσο, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των δεδομένων. Τα δεδομένα που θα εισαχθούν αν είναι λάθος ή αν δεν είναι επικαιροποιημένα μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στη δομή του CRM συστήματος και στη σωστή λειτουργία της εταιρείας προκαλώντας παρεξηγήσεις μεταξύ των εταιρειών και των πελατών. Επίσης, πρόβλημα μπορεί να προκληθεί με την ασυνέπεια εισαγωγής πληροφοριών. (Alshawi, Missi, & Irani, 2010) Επομένως, είναι πολύ βασικό τα στελέχη να εισάγουν σωστά δεδομένα μέσα στο σύστημα κάθε φορά που ολοκληρώνουν τις δραστηριότητες τους. Σύμφωνα με μια έρευνα που δημοσιεύθηκε από την Gartner Group (Gartner Report, 2006), το 70% της αποτυχημένης υιοθέτησης του CRM συστήματος,

οφείλεται στην κακή ποιότητας δεδομένα που εισήχθησαν (Alshawi, Missi & Irani, 2010).

2.6.2 Τμηματοποίηση ABC Analysis στο CRM

Επίσης, ένα ακόμα υποσύστημα που μπορούν οι εταιρείες να εκμεταλλευτούν στο Marketing και τις πωλήσεις είναι η ABC Analysis. Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται για την κατηγοριοποίηση πελατών και ειδών με βάση διαστάσεων που έχουν οριστεί από την εκάστοτε εταιρεία (Jenkins, 2020). Για παράδειγμα μπορεί να γίνει ταξινόμηση πελατών σε 3 ή και παραπάνω κατηγορίες (ABC) σύμφωνα με τα καθαρά έσοδα που παράγουν για την εταιρεία για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, την ποσότητα των πωλήσεων και τον τζίρο και άλλα. Ακριβώς με την ίδια φιλοσοφία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και τα είδη και μπορεί η εταιρεία να ταξινομήσει καλύτερα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε κατηγορίες ABC. Κατά αυτών τον τρόπο μπορούν οι εταιρείες να βλέπουν με βάση αυτό το μοντέλο την εξέλιξη των πελατών τους βάσει των ορισμένων διαστάσεων έτσι ώστε να μπορούν να προβλέπουν και τα είδη που αγοράζουν και τον τζίρο που φέρνουν στην εταιρεία. Στα είδη μπορεί η εταιρεία να ελέγχει ποια είδη είναι αυτά που πωλούνται περισσότερο και ποια λιγότερο. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να συγκριθούν και με αποτελέσματα προηγούμενων ετών και η διοίκηση θα μπορεί να είναι σε θέση για την κατάρτιση ενός πλάνου και στρατηγικής για τις μελλοντικές της ενέργειες. (“Customer Value, ABC customer analysis and customer lifetime value”, 2017)

2.7 Το CRM στη Διαχείριση Περιοχής

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι που μπορεί να παρέχει το CRM είναι το υποσύστημα της διαχείρισης περιοχής (Tanner, Mason & Leigh, 2005). Με αυτό το υποσύστημα μπορούν να διαμοιραστούν οι γεωγραφικές τοποθεσίες των πελατών στα στελέχη για να γνωρίζουν εξ αρχής με ποιο πελατολόγιο θα δραστηριοποιείται το κάθε στέλεχος. Με αυτόν τον τρόπο τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνεται η δυνατότητα να εντοπίζουν την αποτελεσματικότητα των πελατών ανά επικράτεια ούτως ώστε μετά από ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα να μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση που της συγκεκριμένης γεωγραφικής επικράτειας και να σχεδιάζουν εκ νέου στρατηγική προσέγγισης αναλόγως του αποτελέσματος (Krittayanawach, 2020). Συνεπώς, οι εταιρείες έτσι

εξοικονομούν χρόνο και χρήμα και έχουν ακόμα πιο καλή εικόνα για την αγορά ανα γεωγραφική περιοχή. (Tanner Mason & Leigh, 2005).

Επίσης, σε αυτό κομμάτι μπορεί να συνδεθεί άρρηκτα μια επέκταση του CRM που είναι το λεγόμενο CRM Mobile SFA (Sales Force Automation) το οποίο διαθέτει κι αυτό μια πιο έντονη πελατοκεντρική φιλοσοφία δίνοντας μεγαλύτερη ταχύτητα στη διαχείριση των πωλήσεων και καταγράφοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται να είναι συνδεδεμένη στις πληροφορίες του πελάτη μέσα από μια κινητή συσκευή (Krittayanawach, 2020). Αποτελεί ένα σύστημα το οποίο επιταχύνει όλες τις διαδικασίες διαχείρισης με τον πελάτη το οποίο σημαίνει ότι επιταχύνονται οι διαδικασίες υλοποίησης των αιτημάτων του που συνεπάγεται με την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να καταγραφούν είτε από τα ραντεβού με τον πελάτη κατά την προσπάθεια μιας νέας πώλησης είτε στο ραντεβού παράδοσης αγορασμένου προϊόντος (Fisher, 2017). Με αυτήν την εφαρμογή ο πωλητής που βρίσκεται εκτός εργασιακού χώρου καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση στη βάση δεδομένων του CRM Back office και μπορεί να επεμβαίνει μέσω της κινητής εφαρμογής CRM Mobile SFA από όπου κι αν βρίσκεται. Επιπλέον μέσω αυτής της εφαρμογής μπορεί να εισάγει παραγγελίες πελατών άμεσα και να ενημερώνετε η εταιρεία σε πραγματικό χρόνο για την προσθήκη της νέας παραγγελίας, χωρίς να χρειάζεται να επιστρέψει στην εταιρεία. Έτσι, μπορεί να ενημερωθεί αυτόματα το σύστημα που έχει η εταιρεία για τη διαχείριση παραγγελιών άμεσα, εξοικονομώντας χρόνο. Ουσιαστικά το CRM Mobile SFA είναι το σύστημα CRM που έχει ένα στέλεχος αλλά σε κινητή συσκευή καθώς ότι δραστηριότητα έκανε στο CRM στον υπολογιστή του μπορεί να την κάνει και μέσω της ταμπλέτας που υποστηρίζει το CRM Mobile SFA.

Το CRM Mobile SFA εκτός του ότι μπορεί να αυτοματοποιήσει την διαδικασία του κύκλου πώλησης και να παρέχει όλες τις λειτουργίες που παρέχει και το CRM Backoffice μπορεί να στηρίξει άμεσα και τις μάρκετινγκ ενέργειες της εταιρείας. Μπορεί η εκάστοτε εταιρεία να στήσει ένα ερωτηματολόγιο ή και παραπάνω και να τρέξει καμπάνιες που μπορούν να την πραγματοποιήσουν οι εκπρόσωποι της εταιρείας για να συλλέξουν ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα προς ανάλυση. Αυτός ο τρόπος είναι αρκετά αποτελεσματικός διότι αφού ο εκπρόσωπος της εταιρείας ολοκληρώσει τις πρωτεύουσες εργασίες του στον πελάτη, μπορεί σε τύπου συνέντευξη να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Επομένως τα αποτελέσματα θα συλλέγονται άμεσα για την επικράτεια που έχει αναλάβει το συγκεκριμένο

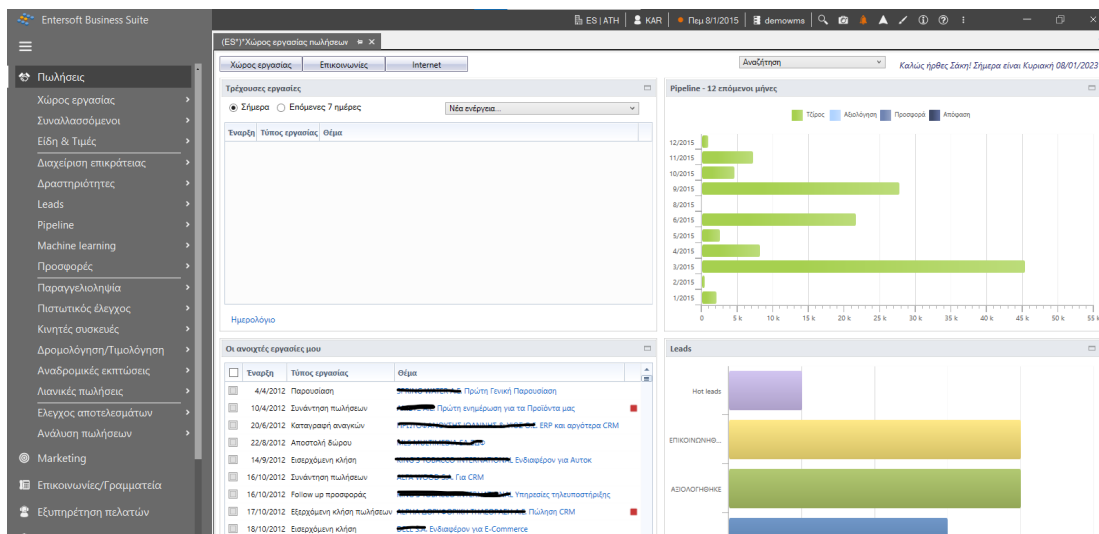
στέλεχος. Αυτές οι διεξαγωγές έρευνας μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε με βάση τον κλάδο είτε με βάση την γεωγραφική τοποθεσία. (Moutot & Bascoul, 2008).

2.8 Από το e-CRM στο s-CRM

Εκτός από το e-CRM που είναι αρκετά διαδεδομένο σήμερα στις εταιρείες, με την πάροδο του χρόνου, την εξέλιξη της τεχνολογίας και των κοινωνικών δικτύων, έρχεται στις επιχειρήσεις και το s-CRM. Το κοινωνικό CRM, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι αρκετά διαδεδομένο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους έχει βοηθήσει αρκετά στην κατανόηση του κοινού τους καθώς και με τις ανάγκες τους καθώς μπορούν να αλληλοεπιδρούν μαζί τους. Επιπλέον, το s-CRM είναι δωρεάν εργαλεία τα οποία παρέχονται μέσω των λογαριασμών στα κοινωνικά δίκτυα. Τα κοινωνικά δίκτυα για να είναι πιο αποδοτικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να συνδυάζονται στρατηγικά με το CRM για να αποκτούν οι εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις του Λονδίνου και της Νοτιοανατολικής Αγγλίας, στάλθηκε ερωτηματολόγιο και για να έχει μεγαλύτερη ανταπόκριση κατά τη συλλογή δεδομένων, δόθηκε έπαθλο 150 λίρες. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν τη σημασία της προσήλωσης στις σχέσεις με τον πελάτη, αναδεικνύουν τη σημασία της σχέσης πελατών σε διαδικτυακές κοινότητες και αναγνωρίζουν τον ρόλο των διαδικασιών πληροφόρησης. Για τους ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τέλος, παρουσιάζει ότι υπάρχει ανάγκη να συνδυαστεί στρατηγικά η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με τις δραστηριότητες CRM. (Harrigan & Miles, 2015).

2.9 Το CRM στην πράξη

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστούν ορισμένα παραδείγματα ούτως ώστε να γίνουν αντιληπτά τα οφέλη του CRM στη διαχείριση του πελατολογίου βοηθώντας την εκάστοτε εταιρεία να αυξήσει τις πωλήσεις της. Τα παραδείγματα, προέρχονται από το CRM σύστημα της εταιρείας Entersoft η οποία έχει δημιουργήσει το Entersoft Business Suite όπου όλα τα προϊόντα μηχανογράφησης συνδέονται σε μια σουίτα χρησιμοποιώντας μία βάση δεδομένων ούτως ώστε να ενημερώνονται όλα τα συστήματα σε κάθε τμήμα, για μεγαλύτερη εξοικονόμηση χρόνου και αποφυγή σημαντικών λαθών.



Εικόνα 1. Αρχική Σελίδα Προγράμματος

Στην εικόνα 1 παρατηρείται η αρχική σελίδα ενός CRM συστήματος και συγκεκριμένα της εταιρείας Entersoft, όπου το στέλεχος με το που μπαίνει στο σύστημα του παρουσιάζεται ο συνολικός χώρος εργασίας για την προεπιλεγμένη χρονική περίοδο. Στα δεξιά πάνω, μπορεί να δει τις ανοιχτές ευκαιρίες πωλήσεων σε επίπεδο έτους. Οπότε με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ελέγχει τους πιθανούς τζίρους που καλείται να εισπράξει ολοκληρώνοντας τον κύκλο πώλησης. Ακριβώς από κάτω μπορεί να έχει μια συνολική εικόνα από τα leads που έχει καταφέρει να προσελκύσει καθώς και σε τι κατάσταση βρίσκονται. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αξιολογήσει τον όγκο των εργασιών που καλείται να διεκπεραιώσει ή και ακόμα αν βρίσκεται μακριά από τον στόχο του να αυξήσει την ένταση των εργασιών του για να δημιουργήσει περισσότερα νέα και hot leads. Κάτω αριστερά, παρατηρούνται όλες οι ανοιχτές εργασίες και εκκρεμότητες που έχει από το παρελθόν. Είναι πολύ θετικό που βρίσκονται κατά την έναρξη του συστήματος διότι το σύστημα έτσι υπενθυμίζει στο στέλεχος όλες τις εκκρεμότητες που έχει με τους πελάτες και καλείται να τις ολοκληρώσει. Αυτό το κομμάτι τονίζει την πελατοκεντρική φιλοσοφία γιατί δείχνει τα ανοιχτά θέματα για να εξυπηρετήσει τους πελάτες του το συντομότερο δυνατόν. Στις ανοιχτές εργασίες αναγράφεται η επωνυμία του πελάτη καθώς και το θέμα της εργασίας που είχε ανοιχτεί. Πάνω αριστερά η εφαρμογή εμφανίζει όλες τις μελλοντικές εργασίες που έχει να εκτελέσει το στέλεχος, για να μην χάνεται καμία υποχρέωση και να ολοκληρώνονται όλες οι εργασίες.

Κωδικός	Επωνυμία	Επώνυμο	Πόλη	Γεωγραφική ζώνη	Τηλέφωνο	Ηλεκτρονική Διεύθυνση
PEΛ00029		Εμπορία Μηχανών	ΑΘΗΝΑ	ΑΤΤΙΚΗ/ΑΤΤ.		
PEΛ00018		Εμπόριο - Δυναμική	Αixάκι	ΚΥΠΡΟΣ/ΚΥ...		
ΣΥΝ00007		Εμπορία Ηλεκτρονικών Ειδών	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ	ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛ.		
PEΛ00012		Υπηρεσίες Internet	ΓΙΑΝΝΙΤΣΑ	ΠΕΛΟΠΟΝΝ.		
PEΛ00008		Εμπόριο Μηχανών	Δίκλ	ΚΥΠΡΟΣ/ΚΥ...		
PEΛ00001		Εμπόριο - Δυναμική	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΑΝ. ΜΑΚΕΔ.		
PEΛ00072		Επιτηδεύει-Catering Κλπ.	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ Μ.		
PEΛ00085		Courier	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ Μ.		
PEΛ00031		ΙΔ.ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΘΗΒΑ	ΘΕΣΣΑΛΙΑ/Θ.		
PEΛ00019		Εμπόριο - Δυναμική	ΒΕΡΜΙΟΤΕΡΑ	ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑ...		
PEΛ00007		Τεχνική εταιρεία	ΙΩΑΝΝΙΝΑ	ΚΡΗΤΙΚΗ/ΚΡ...		
PEΛ00030		Εισαγωγή & Εμπορία Επίπλων	ΚΑΤΕΡΙΝΗ	ΠΕΛΟΠΟΝΝ.		
PEΛ00025		Εμπόριο - Δυναμική	ΡΟΔΟΣ	ΙΟΝΙΟΙ ΝΗΣ.		
ΣΥΝ00004		Βιομηχανία Τροφίμων	ΣΠΑΡΤΗ	ΗΠΕΙΡΟΣ/Η.		
PEΛ00015		Εμπόριο Ηλεκτρονικών Ειδών	ΤΡΙΠΟΛΗ	ΗΠΕΙΡΟΣ/Η.		
ΣΥΝ00009		Application Service Provider	ΧΑΝΙΑ	ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑ...		

Εικόνα 2. Σελίδα Παρουσίασης Πελατών

Στην εικόνα 2 το στέλεχος μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλους τους πελάτες του. Είναι πολύ βασικό κομμάτι να έχει το στέλεχος πρόσβαση στους πελάτες του, καθώς μπορεί να μπαίνει στην οντότητα κάθε πελάτη και να βλέπει χρήσιμα στοιχεία και εργασίες που είναι συνδεδεμένα με το πελάτη, να έχει πρόσβαση στις συμβάσεις του και να παρατηρεί ακόμα και το τι έχει αγοράσει από το παρελθόν μέχρι σήμερα. Στην εικόνα φαίνονται ξεκάθαρα και χρήσιμες πληροφορίες για καθημερινές εργασίες όπως το τηλέφωνο και το email.

Εικόνα 3. Όψη καταχώρησης Lead

Στην εικόνα 3 μπορεί το στέλεχος όταν εντοπίζει μια επιχείρηση η οποία θα μπορούσε να γίνει πελάτης της εταιρείας μπορεί να την εισάγει στο σύστημα ως νέο lead. Πάνω αριστερά μπορεί να εισάγει πληροφορίες του lead όπως για ποιο θέμα μπορεί να είναι lead αυτή η εταιρεία, σε τι κατάσταση είναι το lead. Μπορεί να είναι σε κατάσταση “NEO Lead”, “επικοινωνήθηκε”, “Αξιολογήθηκε”, “Ευκαιρία Πώλησης” και “μη ενδιαφέρον πελάτη”. Αυτές οι καταστάσεις του lead μπορούν να τροποποιηθούν ανάλογα με το πως

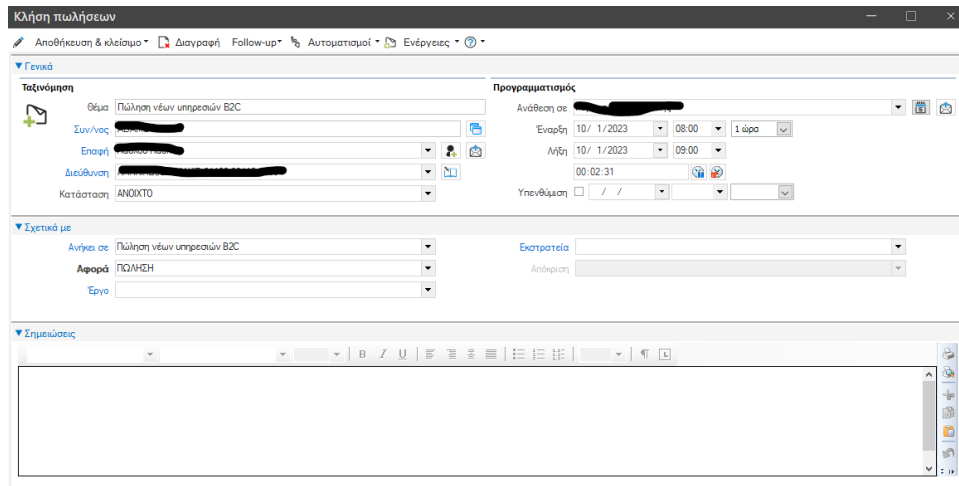
μπορεί να εξυπηρετηθεί κάθε εταιρεία και ανάλογα με τον τρόπο που δουλεύει. Επίσης, αν το lead αυτό ήρθε από κάποια εκστρατεία που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία μπορεί να συνδεθεί με την εκάστοτε εκστρατεία. Σημαντική προϋπόθεση για να γίνει αυτή η σύνδεση θα πρέπει να έχει δημιουργηθεί η συγκεκριμένη εκστρατεία μέσα στο CRM Σύστημα για να μπορέσει να καταγραφεί και να προσμετρηθεί στα αποτελέσματα. Πιο κάτω, μπορεί να οριστεί η πηγή του lead, η ποιότητα του lead. Η ποιότητα του lead αξιολογείται από την εκάστοτε εταιρεία βάση των παραγόντων που έχει ορίσει η ίδια. Συνήθως είναι ένας συνδυασμός παραγόντων, όπως για παράδειγμα ποιότητα επικοινωνιών μεταξύ των δύο εταιρειών, αν υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις επικοινωνίες και αν φαίνεται μέσα από τις επικοινωνίες να υπάρχει συνεννόηση μεταξύ τους. Επίσης, ένας ακόμα παράγοντας είναι το μέγεθος της εταιρείας κυρίως σε επίπεδο τζίρου και υποδομών καθώς με αυτόν τον τρόπο η εκάστοτε εταιρεία όταν έχει ένα lead με υψηλό τζίρο και κερδοφορία αντιλαμβάνεται ότι πρόκειται για έναν μεγάλο υποψήφιο πελάτη που έχει οικονομικές δυνατότητες. Επίσης, μέσα στο lead μπορεί το στέλεχος να εισάγει χρήσιμες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές συνήθως είναι χρήσιμες και κατά την πάροδο του χρόνου γιατί η ιστορικότητα των επικοινωνιών καθώς και άλλων στοιχείων που συλλέγονται. Επιπλέον, σε κάθε lead μπορεί το στέλεχος να ανοίγει νέες εργασίες προς υλοποίηση, όπως μια τηλεφωνική κλήση, μια συνάντηση, μια δημιουργία προσφοράς και άλλα. Όταν ολοκληρώνει μια εργασία του lead μπορεί να πηγαίνει στις ολοκληρωμένες εργασίες και να ελέγχει όλες τις ενέργειες που έχουν γίνει για το συγκεκριμένη lead. Τέλος, ένα ακόμα βασικό κομμάτι, στο lead μπορεί να οριστεί είναι το στέλεχος που έχει αναλάβει τη διαχείριση του συγκεκριμένου lead. Αυτή η λειτουργία βοηθάει αρκετά τις εμπορικές διευθύνσεις των εταιρειών στον διαμοιρασμό των πελατών και των leads. Πάντα ένα lead, μια ευκαιρία πώλησης πρέπει να έχει ένα υπεύθυνο διαχείρισης για να μην χαθεί στον όγκο των πληροφοριών και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη να έχει τον προσωπικό του σύμβουλο για θέματα με την εταιρεία.

Ταυτότητα		Συντελεστής	
Όνομα	Ενδιαφέρον για eCom	Συν/νος	[Redacted]
Φόρος πώλησης	ΔΙΑΓΡΑΦΜΑΤΕΥΣΕΣ	Επαφή	[Redacted]
Εκστρατεία	Αποστολή Promo Υλικού Νέων Προϊόντων	Διεύθυνση	[Redacted]
Προτεραιότητα	2MID		

Αξιολόγηση		Προγραμματισμός	
Πηγή lead	MARKETING ΕΠΕΡΓΕΙΑ	Ποιότητα lead	[Redacted]
Συστήθηκε από	ΔΙΑΓΡΑΦΜΑΤΕΥΣΕΣ	Ανάρτηση σε	1/ 1/2013
Εμπορικός τομέας	ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Εναρξη	11/ 4/2020
Εσοδα	40.000.00 €	Προβλ. Αθήν	[Redacted]
		Υπεύθυνος	[Redacted]

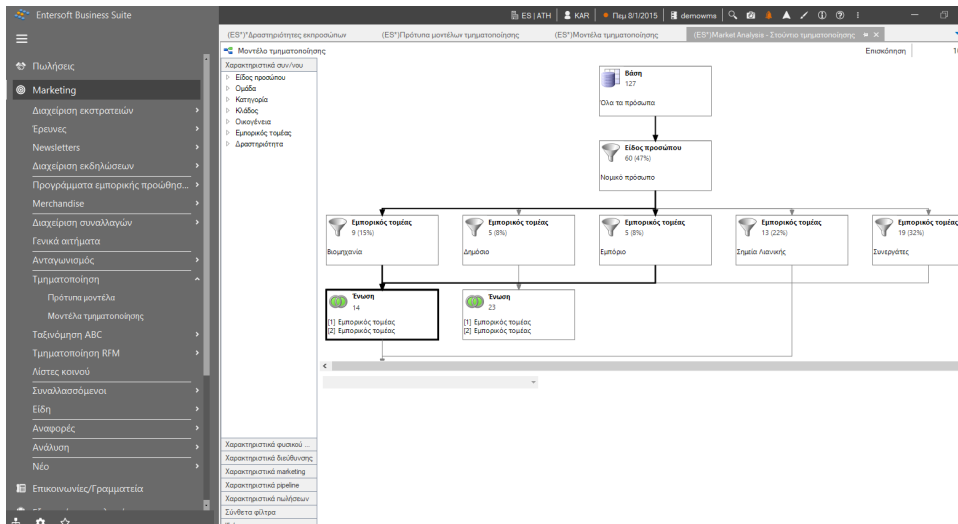
Εικόνα 4. Οψη καταχώρησης Ευκαιρίας Πώλησης

Στην εικόνα 4 παρατηρείται η όψη της ευκαιρίας πώλησης. Οι πωλητές μιας εταιρείας αφού έχουν επιβεβαιώσει ότι μια εταιρεία ενδιαφέρεται για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, αυτόματα θα πρέπει να τον μετατρέψουν σε ευκαιρία πώλησης και να αποθηκεύεται στο σύστημα. Έτσι, ο πωλητής έχει οργανωμένες όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται να διαχειριστεί τον δυνητικό πελάτη. Αρχικά, ορίζει το θέμα της ευκαιρίας για να είναι εμφανές για ποιο θέμα ενδιαφέρεται ο υποψήφιος πελάτης. Έπειτα, ορίζει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η συγκεκριμένη ευκαιρία πώλησης τη δεδομένη χρονική στιγμή. Είτε μπορεί να είναι σε κατάσταση δημιουργίας προσφοράς που είναι στα πρώτα στάδια, είτε μπορεί να είναι σε κατάσταση διαπραγμάτευσης είτε στην κατάσταση επιτυχούς πώλησης ή αποτυχίας πώλησης. Με αυτόν τον τρόπο, αποθηκεύονται δεδομένα που θα είναι απαραίτητα και χρήσιμα για την αξιολόγηση τόσο του στελέχους σε επίπεδο ενεργειών και αποτελεσματικότητας από τη διοίκηση αλλά είναι και πάρα πολύ σημαντικά για τον ίδιο τον πωλητή για να έχει άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες των ευκαιριών πωλήσεων και να είναι όλες σωστά καταγεγραμμένες και ομαδοποιημένες. Για παράδειγμα, προτεραιότητα θα παίρνουν οι ευκαιρίες που είναι σε κατάσταση διαπραγμάτευσης καθώς βρίσκονται κοντά στην ολοκλήρωση του κύκλου πώλησης. Επιπλέον, σε κάθε ευκαιρία πώλησης ο πωλητής μπορεί για δική του διευκόλυνση και της εταιρείας να βάζει τα προβλεπόμενα έσοδα που αναμένει να εισπράξει στο τέλος μιας επιτυχούς διαπραγμάτευσης. Ακόμη, μπορεί πάνω στην όψη της ευκαιρίας πώλησης, το στέλεχος να προγραμματίζει τις δραστηριότητες που έχει να κάνει με τον συγκεκριμένο πελάτη όπως στην όψη του Lead. Τέλος, όπως και στην όψη του lead, ορίζεται η επαφή του ατόμου με την οποία το στέλεχος έρχεται σε επικοινωνία για γνωρίζει οποιοδήποτε άλλο στέλεχος με ποιο πρόσωπο επικοινωνεί η εταιρεία μας και για ποιο θέμα. Τέλος, η πλήρης καταγραφή των δεδομένων τόσο του lead όσο και της ευκαιρίας πώλησης είναι το κλειδί για να γίνεται καλύτερη αξιολόγηση των πελατών και να δημιουργεί το στέλεχος την καλύτερη στρατηγική προσέγγιση για την επίτευξη του στόχου.

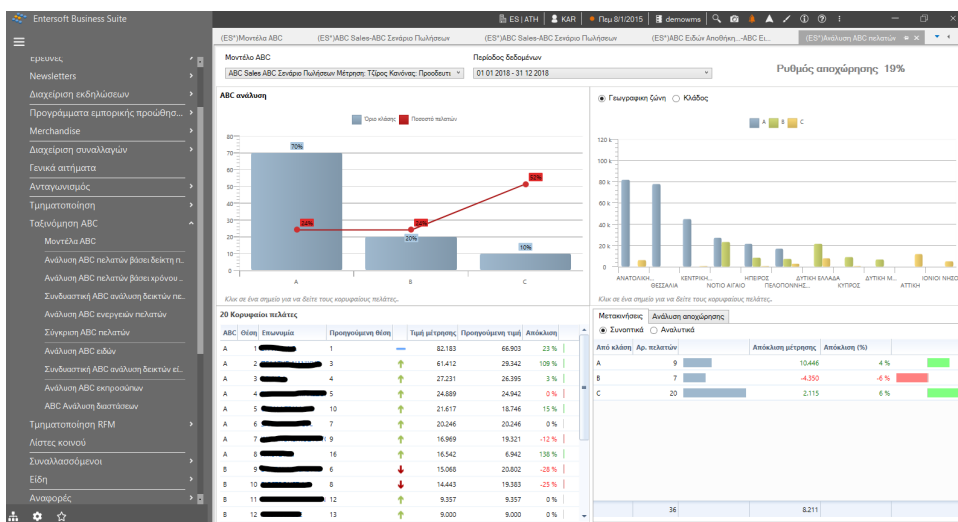


Εικόνα 5. Όψη καταχώρησης Κλήσης Πωλήσεων

Στην εικόνα 5. το στέλεχος μπορεί να προγραμματίζει και να διαχειρίζεται τις κλήσεις του εισάγοντας χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν την κλήση. Αρχικά, θα πρέπει να εισάγει το θέμα της που αφορά η κλήση, με ποια εταιρεία επικοινωνεί, με ποιο στέλεχος επικοινωνεί. Επίσης μπορεί να σχετίσει την κλήση με κάποια ευκαιρία πώλησης η Lead. Ακόμα, στον προγραμματισμό μπορεί να χρονομετρήσει και την διάρκεια της κλήσης όταν την πραγματοποιήσει. Αν θέλει απλά να την προγραμματίσει απλά ορίζει την ημερομηνία και την ώρα που θέλει να προστεθεί στο ημερολόγιο ενεργειών του. Τελευταίο και βασικό κομμάτι, το πεδίο των σημειώσεων υπάρχει ούτως ώστε να μπορεί το στέλεχος να εισάγει χρήσιμες σημειώσεις οι οποίες θα αποθηκεύονται στο σύστημα για μελλοντική χρήση και από το ίδιο το στέλεχος αλλά και από άλλους συναδέλφους και από τη διοίκηση. Εξασφαλίζοντας την ιστορικότητα και την ποιοτική πληροφορία, υπενθυμίζεται ότι δεν χάνεται καμία πληροφορία που συνήθως αφορά τις ανάγκες του πελάτη για την καλύτερη εξυπηρέτηση του.



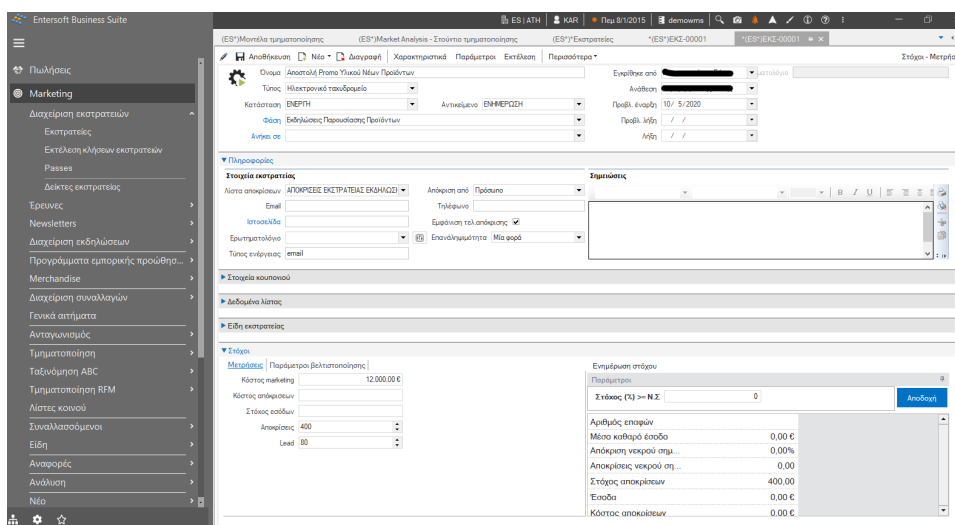
Εικόνα 6. Στούντιο Τμηματοποίησης



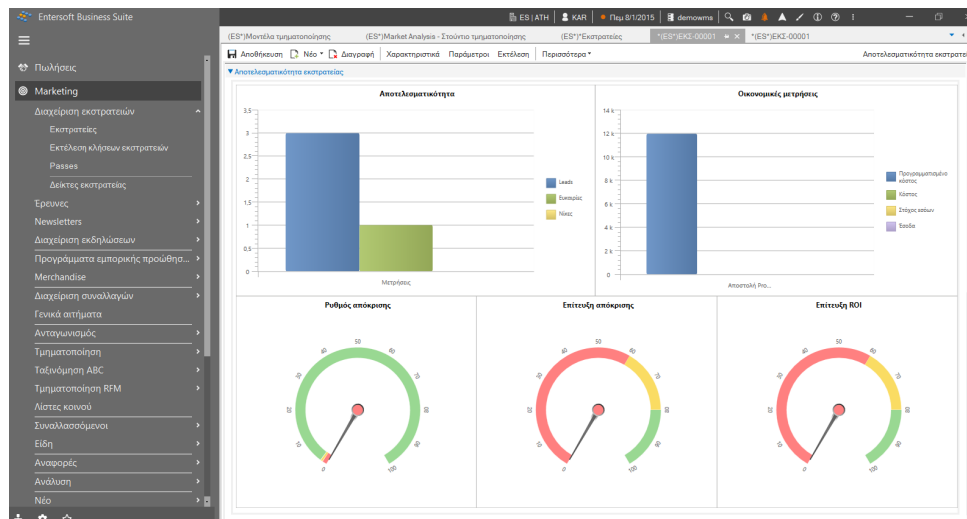
Εικόνα 7. ABC Analysis

Στην εικόνα 6 παρουσιάζεται το στούντιο τμηματοποίησης το οποίο αποτελεί ένα βασικό και αναπόσπαστο κομμάτι τόσο του τμήματος μάρκετινγκ όσο και του τμήματος πωλήσεων για μελλοντικές εκστρατείες που πρόκειται να δημιουργηθούν. Η τμηματοποίηση στο CRM δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιείται ταξινόμηση των πελατών και των προοπτικών της εταιρείας σε διάφορες ομάδες στόχους με βάση διαφορετικά χαρακτηριστικά. Το υποσύστημα CRM Marketing παρέχει ένα στούντιο τμηματοποίησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτέλεση της ταξινόμησης των Business Accounts και Ad hoc ανάλυσης που σε βασίζεται σε διαφορετικά φίλτρα χαρακτηριστικών που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Το στούντιο τμηματοποίησης επίσης δίνει τη δυνατότητα στους επαγγελματίες μάρκετινγκ να εκτελούν επιλεκτικό μάρκετινγκ. Όπως φαίνεται και

στην εικόνα 5, στο CRM, η τμηματοποίηση είναι διαθέσιμη με τη μορφή μιας δυναμικής και ολοκληρωμένης δομής δέντρου που επιτρέπουν τον ορισμό και την παρουσίαση της ευρείας αγοράς στόχου της συγκεκριμένης εταιρείας, των κριτηρίων που εφαρμόζονται σταδιακά στην εν λόγω ευρεία αγορά στόχο, προκειμένου να προσδιοριστούν τμήματα πελατών που έχουν κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες και των ίδιων των τμημάτων, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων γρήγορων πληροφοριών. Το μοντέλο τμηματοποίησης αποτελεί στα CRM συστήματα ένα ισχυρό εργαλείο ανάλυσης που επιτρέπει στον χρήστη να αποκτήσει ουσιαστικές εις βάθος πληροφορίες για τους πελάτες του. Ο τελικός του στόχος είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή εξειδικευμένων στρατηγικών για την αποτελεσματική επίτευξή τους με μετρήσιμο και τελικά κερδοφόρο τρόπο. Τέλος, μετά την ολοκλήρωση της τμηματοποίησης, ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει αυτόματα μια λίστα οντοτήτων η οποία θα αφορά την συγκεκριμένη αγορά στόχο που θέλει να προσεγγίσει και να τη χρησιμοποιήσει για μελλοντικές εκστρατείες. Στην εικόνα 7, βλέπουμε το μοντέλο τμηματοποίησης ABC Analysis. Η ταξινόμηση ABC είναι μια αναλυτική μέθοδος που χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει οντότητες ή τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων με βάση ένα συγκεκριμένο βασικό μέγεθος. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει ταξινόμηση των πελατών σε τρεις ή περισσότερες κατηγορίες A,B και C, σύμφωνα με τα καθαρά έσοδα που παράγουν σε μια συγκεκριμένη περίοδο, την ποσότητα των πωλήσεων και τον τζίρο. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για τα είδη. Μπορούν να ταξινομηθούν τα εμπορεύματα σε κατηγορίες A,B και C σύμφωνα με το ποσοστό κέρδους που παράγουν σε μια συγκεκριμένη περίοδο, την ποσότητα των πωλήσεων, τον τζίρο και άλλα.



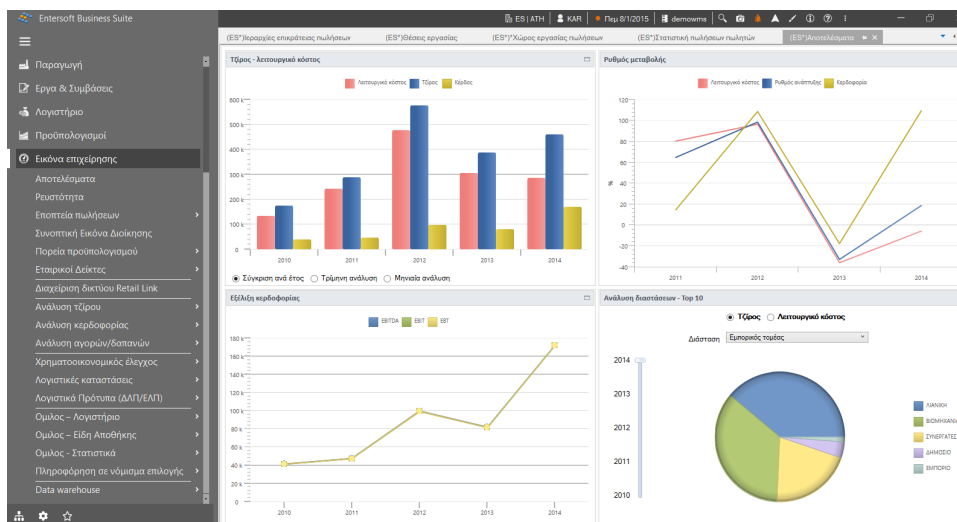
Εικόνα 8. Οψη διαχείρισης Εκστρατείας



Εικόνα 9. Όψη Αποτελεσματικότητας Εκστρατείας

Στην εικόνα 8 παρουσιάζεται η όψη μέσα στο CRM σύστημα που μπορεί ο υπεύθυνος μάρκετινγκ της εκάστοτε εταιρείας να σχεδιάζει τις εκστρατείες που πρόκειται να τρέξει η εταιρεία. Οι εκστρατείες είναι ένα εργαλείο μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση συγκεκριμένου μηνύματος σε μία ή και περισσότερες λίστες κοινού, προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος. Για παράδειγμα, ο στόχος μιας εκστρατείας μάρκετινγκ πωλήσεων μπορεί να αυξάνει τις ευκαιρίες πωλήσεων. Για να διευκολυνθεί η διαδικασία και εκτέλεσης της εκστρατείας θα πρέπει να οριστεί το όνομα της εκστρατείας, η λίστα κοινού που μπορεί να είναι εταιρείες ή άτομα, πελάτες ή σημεία πώλησης. Στη συνέχεια, το στέλεχος ορίζει το κανάλι μέσω του οποίου θα τρέξει την εκστρατεία, για παράδειγμα μέσω εξερχομένων κλήσεων, email. Έπειτα, ορίζεται ο στόχος της εκστρατείας ο οποίος μπορεί να είναι για παράδειγμα η πώληση ή συμμετοχή σε κάποιο event. Μετά ορίζεται το ερωτηματολόγιο, κατά περίπτωση δηλαδή αν πρόθεση της εταιρείας είναι να συγκεντρώσει πληροφορίες ή έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση πελατών. Στη συνέχεια, ορίζουμε τη διάρκεια της εκστρατείας και τη λίστα απαντήσεων, δηλαδή πιθανές εναλλακτικές απαντήσεις στην εκστρατεία. Για παράδειγμα ο πελάτης ήταν απασχολημένος ή ο πελάτης δεν ενδιαφερόταν ή ο πελάτης ζήτησε πρόσθετες πληροφορίες και ούτω καθεξής. Μέσα σε αυτήν την όψη, το στέλεχος ορίζει τους στόχους που είναι η αύξηση των πωλήσεων και πιο συγκεκριμένα τα αναμενόμενα έσοδα, το μάρκετινγκ και το κόστος απόκρισης, τον αριθμό των αναμενόμενων απαντήσεων και τον αριθμό των πιθανών νέων υποψηφίων πελατών. Πιο ειδικά, δεδομένου ότι το κόστος μάρκετινγκ ορίζεται συνήθως το κόστος της δημιουργίας της εκστρατείας, το κόστος του παρόχου που μπορεί να ενσωματωθεί (π.χ. Mailchimp) και δεδομένου ότι το

κόστος απόκρισης ορίζεται και ως πωλούμενων αγαθών. Τέλος, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελούν μέρος της εκτέλεσης της εκστρατείας. Αυτοί θα πρέπει να έχουν οριστεί ως πόροι. Ανάλογα με τον όγκο απασχόλησης του κάθε στελέχους, μπορεί να οριστεί το ποσοστό απασχόλησης του κάθε πόρου. Στην εικόνα 9 το στέλεχος μπορεί να βλέπει σε ζωντανό χρόνο την αποτελεσματικότητα της εκστρατείας που τρέχει όπως επίσης τις οικονομικές μετρήσεις, τον ρυθμό απόκρισης την επίτευξη της απόκριση καθώς και την επίτευξη ROI.



Εικόνα 10. Συνολική εικόνα αποτελεσμάτων εταιρείας

Στην εικόνα 10 παρουσιάζεται μια συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων της εταιρείας. Είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι κυρίως για τη διοίκηση καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ελέγχει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας ανά τα έτη και να πραγματοποιεί αξιολογήσεις και να θέτει νέες στρατηγικές. Πάνω αριστερά μπορεί κανείς να διακρίνει τον τζίρο και το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης και τα κέρδη. Πάνω δεξιά παρατηρείται ο ρυθμός μεταβολής αυτών ανά τα έτη. Κάτω αριστερά μπορεί η διοίκηση της εταιρείας να ελέγχει την εξέλιξη της κερδοφορίας. Ενώ κάτω δεξιά φαίνεται σε ποσοστά από ποιες διαστάσεις έρχεται ο περισσότερος τζίρος. Συνεπώς, είναι μια όψη άκρως σημαντική για τη διοίκηση για να μπορεί να αναλύει και να αξιολογεί την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία και σε περίπτωση που έβλεπε μη επιθυμητή εξέλιξη να μπορεί να προλαμβάνει τις επιπτώσεις δρώντας άμεσα.

Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία της Έρευνας

3. Μεθοδολογία της Έρευνας

Κύριος στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η επεξήγηση της έρευνας κατά την πραγματοποίησή της. Αρχικά, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, το είδος της, η επιλογή του δείγματος, η επιλογή των ερωτήσεων, το ερευνητικό εργαλείο αλλά και οι περιορισμοί που υπάρχουν στην έρευνα, έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητή η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων στα κεφάλαια που ακολουθούν.

Για την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επιλέχθηκε ως ερευνητική μέθοδος η διερευνητική Μελέτη Περίπτωσης, καθώς ως τεχνική εστιάζει στην βαθύτερη διερεύνηση και από τη συλλογή πληροφοριών, θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε σε βάθος μια θεματολογία.

Με την μελέτη περίπτωσης συσχετίζεται το ερευνητικό πλαίσιο με το ερευνητικό ερώτημα, καθώς πραγματοποιείται στον χώρο που λαμβάνει μέρος η περίπτωση που εξετάζεται, αναδεικνύοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και επιτυγχάνεται μία εμβάθυνση που προσπαθεί να δώσει ένα όσο το δυνατό ευρύτερο πλαίσιο για την ερμηνεία καταστάσεων, πραγμάτων των υποθέσεων που πλαισιώνουν το ερευνητικό ερώτημα. Ακόμη και αν δεν πραγματοποιείται η διεξαγωγή γενικών συμπερασμάτων, η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης φωτίζει σημαντικές πτυχές πάνω στην χρήση του CRM συστήματος από διάφορες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

3.1 Δήλωση σκοπού της έρευνας

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει την υιοθέτηση του CRM από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και να αποκαλύψει πώς το CRM σύστημα βοηθάει αυτές τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

3.2 Είδος

Όπως αναφέρει και η βιβλιογραφία η καλύτερη μέθοδος για να συλλεχθούν τέτοιου τύπου δεδομένα ο καλύτερος τρόπος είναι με την εφαρμογή ποιοτικής έρευνας μέσω συνεντεύξεων. (Alshawi, Missi & Irani, 2010). Επιλέγεται αυτός ο τρόπος διότι έτσι θα μπορούσαμε να ερμηνεύσουμε καλύτερα ακόμα και τα πιο περίπλοκα ζητήματα καθώς αυτά δεν μπορούν να αποτυπωθούν σωστά με κάποιο άλλο είδος. Έτσι, μπορούμε κάλλιστα να ερευνήσουμε πώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της ορθής υιοθέτησης και χρήσης του CRM συστήματος μέσα από πραγματικά στοιχεία και προσωπικής εμπειρίας από την καθημερινότητα τους στην εργασία τους.

3.3 Επιλογή Δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελληνικής αγοράς οι οποίες διαθέτουν CRM σύστημα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεδιάσκεψης στους ιδιοκτήτες 7 επιχειρήσεων οι οποίοι συνέβαλλαν δραστικά στην υιοθέτηση ενός CRM συστήματος καθώς το είχαν εντάξει στην στρατηγική τους. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε βάσει δύο κύριων κριτηρίων:

1. Να συμμετάσχουν στην έρευνα επιχειρήσεις που διαθέτουν απαραίτητα CRM σύστημα και να το χρησιμοποιούν σε καθημερινό επίπεδο
2. Να απαντήσουν διευθυντικά στελέχη που είχαν συμμετάσχει ενεργά κατά την κατάρτιση της στρατηγικής που συμπεριλήφθηκε η υιοθέτηση του CRM συστήματος.

3.4 Επιλογή Ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις που τους ανατέθηκαν να απαντήσουν αρχικά είναι για ποιους λόγους αποφάσισαν να υιοθετήσουν ένα CRM σύστημα. Δηλαδή, τι ήταν αυτό που τους οδήγησε στο να εντάξουν στην στρατηγική της εταιρείας να υιοθετήσουν και να εργαστούν με ένα CRM σύστημα. Σκοπός αυτής της ερώτησης είναι να διαπιστώσουμε, ποιες είναι οι πρώτες ανάγκες που θέλουν να καλύψουν οι μικρομεσαίες εταιρείες στην Ελλάδα με το CRM

σύστημα και φυσικά να δούμε αν ταιριάζουν οι απαντήσεις των επιχειρήσεων για να δούμε αν αυτές οι επιχειρήσεις έχουν παρεμφερείς στόχους με την υιοθέτηση του CRM.

Επίσης, μια δεύτερη ερώτηση αφορά για το αν οι επιχειρήσεις αυτές ήταν έτοιμες να υιοθετήσουν ένα σύστημα CRM. Αυτή η ερώτηση έχει σκοπό αρχικά να διερευνήσει αν οι εταιρείες είχαν καταρτίσει τι στρατηγική τους η οποία απαιτεί να υιοθετηθεί ένα σύστημα διαχείρισης πελατολογίου. Επιπλέον, ένας επιπλέον σκοπός της ερώτησης αυτής ήταν να ανακαλύψει αν τα στελέχη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα είχαν την τεχνογνωσία καθώς και την εμπειρία χρήσης τέτοιου CRM συστήματος για να ανταποκριθούν σωστά και με συνέπεια για να είναι αποδοτικό για την εταιρεία. Ακόμη, οι ερωτώμενες εταιρείες κλήθηκαν να απαντήσουν και στην ερώτηση πώς η υιοθέτηση του CRM συστήματος τις βοήθησε στα τμήματα πωλήσεων, στα τμήματα μάρκετινγκ και στη διοίκηση κάθε εταιρείας.

Σκοπός λοιπόν της έρευνας είναι να μάθουμε πώς το CRM βοηθάει αυτές τις εταιρείες να αναπτυχθούν σε επίπεδο πωλήσεων, σε επίπεδο μάρκετινγκ και διοίκησης. Ακόμη, όπως προαναφέραμε η υιοθέτηση ενός CRM συστήματος αποτελεί μια σοβαρή και κομβική στρατηγική απόφαση θέλουμε να ανακαλύψουμε αν αυτές οι εταιρείες ήταν έτοιμες για μια τέτοια αλλαγή στον τρόπο εργασίας τους. Επιπλέον, ένας ακόμα επιμέρους στόχος είναι να εντοπίσουμε σε ποιους τομείς φάνηκε να ήταν πιο αποδοτικό το CRM σύστημα για την εταιρεία και εν συνεχεία να εντοπίσουμε δυσκολίες που τυχόν να κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν κατά τη διαδικασία της υιοθέτησης και της εφαρμογής. Τέλος, στόχος της έρευνας είναι να μάθουμε ποια ήταν τα περισσότερα κέρδη που αποκόμισε κάθε εταιρεία από τη χρήση του CRM. Πραγματοποιήθηκε μια ποιοτική έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου τύπου συνέντευξης σε επιχειρηματίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα για να εντοπίσουμε πώς το CRM σύστημα βοήθησε αυτές τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν.

Από τις απαντήσεις που θα λάβουμε, ο στόχος είναι να αποκαλυφθούν με ποιους τρόπους έχει βοηθήσει η υιοθέτηση το CRM συστήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πώς δηλαδή τους έχει βοηθήσει να εργάζεται με πιο αποδοτικό τρόπο το τμήμα πωλήσεων, όπου αποδοτικός τρόπος είναι να εξοικονομείται χρόνος και να αυξάνονται τα έσοδα της εταιρείας πράγμα που σημαίνει ότι για να φτάσει η κάθε εταιρεία να πετυχαίνει τα παραπάνω, σημαίνει ότι έχει κατανοήσει πλήρως το πελατολόγιο της και ακολουθεί πιστά την στρατηγική που σχεδιάστηκε για την επίτευξη των στόχων. Επίσης, όσο αφορά για τα τμήματα του μάρκετινγκ, στόχος είναι να ανακαλύψουμε μέσα από τις απαντήσεις, αν το

CRM έχει βοηθήσει τις εταιρείες να οργανώσουν καλύτερα κατ' αρχήν το τμήμα καθώς επίσης και με ποιόν τρόπο τους βοηθάει στο μάρκετινγκ.

Στη συνέχεια, στόχος είναι να εντοπιστεί αν τους έχει βοηθήσει στο να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους καθώς και να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες για απόκτηση νέων πελατών. Τέλος, τελευταίος στόχος για τα οφέλη που προσέφερε στο μάρκετινγκ είναι αν τελικά το CRM βοηθάει τις εταιρείες στο να σχεδιάζουν καλύτερα τις καμπάνιες τους ούτως ώστε αυτές να εξοικονομούν χρήμα και χρόνο και να απασχολούν όσο λιγότερο γίνεται το ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, όσο αφορά για το πως βοήθησε τη διοίκηση, σκοπός αυτής της ερώτησης είναι να ελεγχθεί πως η διοίκηση της κάθε εταιρείας αντιλαμβάνεται τα οφέλη που λαμβάνει μέσω της ορθής χρήσης του CRM συστήματος. Μέσω των απαντήσεων θα μπορέσουμε να αντιληφθούμε την οπτική γωνία που έχει κάθε διοίκηση εταιρείας με τη χρήση του CRM καθώς και να εντοπίσουμε αν οι επιχειρηματίες έχουν γνώσι στα πλήρως σημαντικά οφέλη που μπορεί να παρέχει το CRM σύστημα σε όλη την επιχείρηση και αν τα αξιοποιούν.

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν και στην ερώτηση αν χρησιμοποιούν όλες τις λειτουργικότητες που μπορεί να τους παρέχει ένα σύστημα CRM. Σκοπός αυτής της ερώτησης είναι να κατανοήσουμε τους λόγους που είτε τις χρησιμοποιούν είτε όχι. Αυτό θα μας βοηθήσει να εντοπίσουμε τόσο τον τρόπο αντίληψης της στρατηγικής όσο και το στάδιο ετοιμότητας που βρίσκονται αυτές οι εταιρείες για να εκμεταλλευτούν όλες τις λειτουργικότητες του CRM συστήματος ή και ακόμα να εντοπίσουμε αν όλες οι λειτουργικότητες του CRM δεν χρήζουν ανάγκη να χρησιμοποιηθούν την δεδομένη χρονική στιγμή καθώς δεν αποτελούν προτεραιότητα. Αυτό συμβαίνει αρχικά γιατί πολλές εταιρείες ενδέχεται να μην έχουν τόσο οικονομικούς πόρους όσο και ανθρώπινους πόρους για να τις εκμεταλλευτούν και επίσης μπορεί κάποιες εταιρείες να μην χρειάζονται κιόλας όλες τις λειτουργικότητες καθώς μπορεί αυτές να μην ανταποκρίνονται στον τρόπο που εργάζεται η εκάστοτε εταιρεία. Επομένως, ακόμα και να είχαν εγκαταστήσει στο σύστημα CRM ορισμένες λειτουργικότητες θα έμεναν ανεκμετάλλευτες.

Έπειτα, ένας στόχος της έρευνας μας ήταν να εντοπίσουμε αν αντιμετώπισαν οι εταιρείες κάποια δυσκολία κατά την υιοθέτηση και χρήση του CRM συστήματος και με ποιόν τρόπο τις αντιμετώπισαν. Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα σε

διάφορα στάδια. Μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα κατά τον σχεδιασμό του CRM και αυτό συνήθως οφείλεται στην όχι και τόσο καλή δομή της στρατηγικής με αποτέλεσμα να προκαλούνται προβλήματα στον τρόπο λειτουργίας τα οποία οδηγούν σε οδυνηρές συνέπειες για τις εταιρείες. Επίσης, πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα στην υποστήριξη από την συνεργαζόμενη εταιρεία που τους παρέχει το CRM σύστημα με αποτέλεσμα να μην μπορούν να δουλέψουν και να χάνουν πολύτιμο χρόνο και χρήμα. Ένα άλλο θέμα που εμφανίζεται συχνά είναι όταν δεν υπάρχει η τεχνογνωσία και αυτό οφείλεται πολλές φορές στην απειρία των στελεχών που δεν έχουν δουλέψει ξανά ένα σύστημα CRM. Όταν δεν υπάρχει τεχνογνωσία πολλές φορές η εισαγωγή των δεδομένων γίνονται λανθασμένα και ελλιπώς ή ακόμα και καθόλου. Με τις απαντήσεις αυτής της ερώτησης θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε πώς αντιλαμβάνονται οι επιχειρηματίες την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τί θεωρούν πρόβλημα κατά τη χρήση του CRM συστήματος.

Τέλος, μια ερώτηση που έγινε στις επιχειρήσεις ήταν μας αναφέρουν ποια ήταν τα μεγαλύτερα κέρδη που αποκόμισαν κατά τη χρήση του CRM συστήματος. Δηλαδή ποια κέρδη ξεχώρισαν οι εταιρείες και τους παρουσίασε την μεγαλύτερη διαφορά σε σχέση με το παρελθόν που δεν χρησιμοποιούσαν CRM. Στόχος αυτής της ερώτησης είναι να εντοπίσουμε ποιες ήταν οι βασικές ανάγκες της εταιρείας που θα έφερνε τόσο την ανάπτυξη στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης όσο και στην κερδοφορία της.

3.5 Ερευνητικό Εργαλείο και Τεχνική Ανάλυσης Δεδομένων

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο και για την ποσοτικοποίηση και την αποτύπωση των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι η τεχνική ανάλυση δεδομένων (qualitative content analysis- QCA). Με αυτήν την τεχνική μπορεί να πραγματοποιηθεί μια πιο υποκειμενική ερμηνεία του περιεχομένου των δεδομένων. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας ταξινόμησης, κωδικοποίησης και αναγνώρισης θεμάτων ή μοτίβων. Με την ακολουθεία των κανόνων του εργαλείου αυτού μπορεί να γίνει μια άκρως αναλυτική διεξαγωγή συμπερασμάτων εντός του πλαισίου επικοινωνίας.

Κεφάλαιο 4 - Αποτελέσματα

4.1 Αποτελέσματα Έρευνας

Από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης προκύπτουν και τα αποτελέσματα της έρευνας με τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου Qualitative Content Analysis (QCA). Αυτά τα αποτελέσματα αντιστοιχούν στις ανταποκρίσεις 7 επιχειρηματιών μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Βόρειας Ελλάδας. Στο πλαίσιο κωδικοποίησης σχηματίζονται οι κύριες κατηγορίες των απαντήσεων, στις οποίες εστιάζει η έρευνα στην ανάλυση της. Με το πλαίσιο κωδικοποίησης μπορούν να δομηθούν τα τελικά δεδομένα από τα αποτελέσματα της έρευνας. Αποτελείται από τις κύριες κατηγορίες και ερμηνεύουν τις σχετικές σημασίες των απαντήσεων. Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σύμφωνα με την QCA.

Οι ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν συνολικά 7:

Ερώτηση 1: *“Για ποιους λόγους αποφασίσατε να χρησιμοποιήσετε σύστημα διαχείρισης πελατολογίου, (CRM) στην επιχείρησή σας;”*

Σε αυτήν την ερώτηση και οι 7 επιχειρηματίες έκριναν ότι το CRM θα τους βοηθούσε αρχικά να οργανώσουν και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Ένας άλλος λόγος είναι η συγκέντρωση πληροφοριών και δεδομένων. Ενώ 1 εταιρεία συμπλήρωσε ότι τους βοήθησε περισσότερο και στην οργάνωση εκδηλώσεων.

Ερώτηση 2: *“Ήταν η επιχείρησή σας έτοιμη να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του CRM? Γιατί ναι, ή γιατί όχι;”*

Όλες οι επιχειρήσεις ήταν έτοιμες να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του CRM διότι υπήρχε η τεχνογνωσία και γνώριζαν εξ’ αρχής πώς θα μπορούσε να τις βοηθήσει την καθεμιά. Σε όλες τις επιχειρήσεις φαίνεται να υπήρχε στη στρατηγική τους. Οι 5 από τις 7 εταιρείες δήλωσαν ότι ήταν έτοιμες διότι ήθελαν να ελέγχουν τους πελάτες τους, επομένως θα βοηθούσε και στην αύξηση των πωλήσεων. Ένω 2 εταιρείες ανέφεραν ότι από τα ξεκινήματα τους ήταν έτοιμες επειδή γνώριζαν το CRM και θα συγκέντρωναν όλη την πληροφορία για την αγορά και τους πελάτες τους από την 1η μέρα κιόλας.

Ερώτηση 3: *“Περιγράψτε πώς το CRM βοηθάει στις λειτουργίες:*

1)Των πωλήσεων

2)Του μάρκετινγκ

3)Της διοίκησης της εταιρείας γενικότερα.”

1) Όλες οι εταιρείες δήλωσαν ότι το CRM βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων ενώ 1 πρόσθεσε ότι τους βοήθησε στην παρακολούθηση του κύκλου πώλησης απο τους πωλητές. 3 εταιρείες έδωσαν έμφαση στην στο CRM Mobile για τους εξωτερικούς πωλητές που μπορούσαν μέσω μίας ταμπλέτας να έχουν όλο το CRM όπου και να πήγαιναν και μπορούσαν να πραγματοποιούν τις πωλήσεις τους άμεσα, συλλέγοντας την απαραίτητη πληροφορία στο κεντρικό CRM. 4 εταιρείες δήλωσαν ότι τους βοήθησε στην καλύτερη συγκέντρωση πληροφοριών οι οποίες θα ήταν αρκετά χρήσιμες για την κατανόηση των αναγκών αλλά και για την αξιολόγηση τους.

2) 4 εταιρείες δήλωσαν ότι το CRM στο μάρκετινγκ το χρησιμοποιούν για να βοηθήσουν το τμήμα πωλήσεων χρησιμοποιώντας την τμηματοποίηση για να πραγματοποιούν εκστρατείες με βάση τα κριτήρια που ορίζει σε κάθε τμηματοποίηση. 1 απο τις 2 προηγούμενες συμπλήρωσε ότι το CRM τους βοήθησε πολύ στη οργάνωση event που αποτελεί μια ενέργεια μάρκετινγκ. 1 εταιρεία χρησιμοποιεί το CRM και στο μάρκετινγκ μέσω του CRM Mobile για διεξαγωγή ερευνών στους πελάτες για την κατανόηση των αναγκών. Τέλος 2 εταιρείες δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν το CRM στο μάρκετινγκ.

3) Όλες οι εταιρείες ανέφεραν ότι η διοίκηση έχει πλήρη εικόνα των στελεχών, των πελατών και μπορούν να προσαρμόσουν τη στρατηγική καθώς το CRM δείχνει όλα όσα χρειάζεται να ξέρει η διοίκηση.

Ερώτηση 4: *“Χρησιμοποιείτε το σύνολο των δυνατοτήτων που σας δίνει το CRM? Για ποιο λόγο δε χρησιμοποιείτε περισσότερες δυνατότητες;”*

Καμία από τις εταιρείες δεν χρησιμοποιούν όλες τις δυνατότητες. 4 εταιρείες ανέφεραν ότι δεν χρησιμοποιούν όλες τις δυνατότητες γιατί δεν αποτελούν κομμάτι της παρούσας στρατηγικής. 1 εταιρεία ανέφερε ότι ορισμένες λειτουργίες που θα ήθελαν να ενεργοποιήσουν απαιτούν οργάνωση και χρόνο ο οποίος δεν υπάρχει. 1 εταιρεία ανέφερε ότι δεν τις χρησιμοποιεί όλες τις δυνατότητες λόγω προϋπολογισμού. Τέλος, 1 εταιρεία ανέφερε ότι σκοπεύουν να ενεργοποιήσουν μία ακόμα δυνατότητα του CRM.

Ερώτηση 5: *“Πως αντιμετωπίσατε τις μεγαλύτερες δυσκολίες στην χρήση του CRM?”*

2 εταιρείες αντιμετώπισαν δυσκολία στον σχεδιασμό του CRM συστήματος αλλά το αντιμετώπισαν με την υποστήριξη της εταιρείας που της το παρείχε. 2 εταιρείες αντιμετώπισαν δυσκολίες στη παραμετροποίηση ορισμένων λειτουργιών και επενέβη σαν οι εταιρείες που το παρείχαν. 1 εταιρεία αντιμετώπισε δυσκολία με την ασυνέπεια των στελεχών κατά την εισαγωγή δεδομένων και το αντιμετωπίζουν με αργά βήματα για την εκπαίδευση των στελεχών. Τέλος, 1 εταιρεία δεν αντιμετώπισε καμία δυσκολία.

Ερώτηση 6: *“Γενικότερα ποια είναι τα μεγαλύτερα κέρδη που αποκόμισε η επιχείρησή σας από τη χρήση προγραμμάτων CRM?”*

Όλες οι επιχειρήσεις, ανέφεραν ότι το μεγαλύτερο κέρδος ήταν στις πωλήσεις. Καθώς πολλές απο αυτές, μπορούσαν να ελέγχουν πλέον το αγοραστικό τους κοινό και να αξιολογούν την πορεία τους γρήγορα και αποτελεσματικά. Επίσης, όλες οι εταιρείες δήλωσαν ότι μεγάλο κέρδος είχαν με την συλλογή πληροφοριών και το οποίο βοηθάει σε όλους τους τομείς. Τέλος, 3 έδωσαν μεγάλη σημασία στην κατανόηση της αγοράς.

4.2 Πίνακας - Qualitative Content Analysis

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΜΟΤΙΒΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	Σ Υ Ν Ο Λ Α	1.2	2.2	3.	4	5.2	6.	7.
			2	2	22	. 2 2	2	2 2	2 2
1. Για ποιους λόγους αποφασίσατε να χρησιμοποιήσετε σύστημα διαχείρισης πελατολογίου, (CRM) στην επιχείρησή σας;	1.1 Για να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας	7							
	1.2 Για να οργανώνουμε εκδηλώσεις	1							
	1.3 Για να συγκεντρώνουμε πληροφορίες και δεδομένα της αγοράς	7							
2. Ήταν η επιχείρησή σας έτοιμη να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του CRM? Γιατί ναι, ή γιατί όχι;”	2.1 Ναι γιατί είχαμε τεχνογνωσία και ήταν κομμάτι της στρατηγικής μας.	7							
	2.2 Ναι, γιατί θέλαμε να ελέγχουμε τους πελάτες μας.	5							
	2.3 Ναι, γιατί από την αρχή της εταιρείας γνωρίζαμε το CRM και και θα συγκεντρωναν όλη την πληροφορία για την αγορά και τους πελάτες τους	2							
3.Α Περιγράψτε πώς το CRM βοηθάει στις λειτουργίες: 1)Των πωλήσεων	3.Α.1. Στο τμήμα πωλήσεων βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων	7							
	3.Α.2 Παρακολούθηση του κύκλου πώλησης απο τους πωλητές	1							
	3.Α.3. Ταχύτητα στη διαδικασία πωλήσεων μέ το CRM Mobile	4							
3Β. Περιγράψτε πώς το CRM βοηθάει στις λειτουργίες: 2) Μάρκετινγκ	2Β.1 Βοηθάει σημαντικά στην τμηματοποίηση για δημιουργία εκστρατειών υποστηρίζοντας τις πωλήσεις	4							
	2Β.2 Βοηθάει στην οργάνωση εκδηλώσεων	1							
	2Β.3 Βοηθάει το CRM Mobile στη συλλογή πληροφοριών	3							
3Γ. Περιγράψτε πώς το CRM βοηθάει στις λειτουργίες: 3) Διοίκηση	3.Γ.1 Έχει πλήρη εικόνα στελεχών πελατών και πωλήσεων και μπορεί να αξιολογήσει πελάτες προσωπικό	7							
	3.Γ.2 Βοηθάει στην κατάρτιση στρατηγικής	7							
4. Χρησιμοποιείτε το σύνολο των δυνατοτήτων που σας δίνει το	4.1. Όχι διότι δεν ταιριάζει στην παρούσα στρατηγική μας	4							
	4.2. Όχι διότι απαιτεί χρόνο και οργάνωση που δεν υπάρχει	1							

CRM? Για ποιο λόγο δε χρησιμοποιείτε περισσότερες δυνατότητες;	4.3. Όχι διότι απαιτεί προϋπολογισμό που δεν υπάρχει	1							
	4.4. Σκοπεύουμε να ενεργοποιήσουμε κι άλλη δυνατότητα	2							
5. Πως αντιμετωπίσατε τις μεγαλύτερες δυσκολίες στην χρήση του CRM?	5.1. Αντιμετωπίσαμε δυσκολία κατά τον σχεδιασμό αλλά η εταιρεία μας βοήθησε	2							
	5.2. Αντιμετωπίσαμε δυσκολία στην παραμετροποίηση αλλά η εταιρεία μας βοήθησε	2							
	5.3. Αντιμετωπίζουμε δυσκολία εξαιτίας της ασυνέπειας των στελεχών	1							
	5.4. Δεν αντιμετωπίσαμε κανένα πρόβλημα	1							
6. Γενικότερα ποια είναι τα μεγαλύτερα κέρδη που αποκόμισε η επιχείρησή σας από τη χρήση προγραμμάτων CRM?	6.1. το μεγαλύτερο κέρδος ήταν στις πωλήσεις.	7							
	6.2 Συλλογή πληροφοριών	7							
	6.2 Κατανόηση Αγοράς και εξυπηρέτηση	3							

Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα

5. Συμπεράσματα

Τα δεδομένα που προκύπτουν τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων συνδράμουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία. Με τη βοήθεια του ερευνητικού εργαλείου της ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου (QCA) προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων συγκεκριμένα μοτίβα ερμηνειών για κάθε ερώτηση.

Εδώ είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι όλοι οι ερωτώμενοι ήταν πρόθυμοι και συνεργάσιμοι να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις κατά τη διάρκεια ολόκληρης της συνέντευξης παρα του γεγονότος ότι η περίοδος που διεξήχθη η έρευνα ήταν αρκετά πειστική για όλους τους επιχειρηματίες. Οι συνεντεύξεις στο μεγαλύτερο βαθμό ήταν σε φιλικό κλίμα και ορισμένοι από τους ερωτώμενους μετά το πέρας της συνέντευξης ήταν

προβληματισμένοι καθώς οι ερωτήσεις τους έδωσαν τροφή για σκέψη για το πώς θα βελτιώσουν τη στρατηγική τους.

Όπως προκύπτει λοιπόν από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται ότι η εφαρμογή CRM πραγματικά είναι μια πολύ καλή στρατηγική απόφαση για κάθε μικρομεσαίο επιχειρηματία να προσπαθήσει με τη σωστή λειτουργία του να αυξήσει τις πωλήσεις του. Όπως προαναφέραμε και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, το CRM λόγω της πελατοκεντρικής της φιλοσοφίας μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοούν τις ανάγκες των δυνητικών και των υπαρχόντων πελατών τους, με την σωστή καταγραφή πληροφοριών.

Συνεπώς, όπως φαίνεται από τον πίνακα, οι εταιρείες που διαθέτουν CRM σύστημα κατανοούν πλήρως το μέγεθος της σημασίας που έχει η πελατοκεντρική φιλοσοφία. Αυτό συμβαίνει γιατί γίνεται μεγάλη αναφορά στο κομμάτι της συγκέντρωσης της πληροφορίας από την αγορά, από το δυνητικό και το υπάρχον πελατολόγιο τους. Πιστεύουν έντονα ότι το CRM τους βοηθάει αν εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες τους.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η απόφαση τους για να υιοθετήσουν ένα CRM σύστημα ήταν μια απόλυτα συνειδητή και στρατηγική απόφαση καθώς φαίνεται να είχαν μελετήσει ή εργαστεί με CRM σύστημα και είχαν την απαραίτητη τεχνογνωσία και το είχαν συμπεριλάβει στην στρατηγική τους. Μια άλλη προσέγγιση ήταν ότι ήθελαν να ελέγχουν τους πελάτες τους γιατί κατανοούν ότι με το CRM μπορούν να ελέγχουν τόσο τη συμπεριφορά των πελατών τους αλλά και τις επιθυμίες τους. Με την πλήρη καταγραφή των ενεργειών των πωλητών μπορούν να σχηματίζουν το πόρισμα των πελατών. Το ίδιο συνέβη και στις εταιρείες που ξεκίνησαν την επιχείρησή τους οι οποίες ήθελαν από τα πρώτα ξεκινήματα να έχουν οργανωμένη την πληροφορία από την αγορά και τους πελάτες τους. Επίσης, πολλές εταιρείες αναφέρουν ότι από τη στιγμή που ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν το CRM σύστημα είδαν τις πωλήσεις τους να αυξάνονται και το τμήμα πωλήσεων τους να εργάζεται με περισσότερη οργάνωση και εξοικονόμηση χρόνου δίνοντας έμφαση στη συγκέντρωση της ουσιαστικής πληροφορίας καθώς και στην ισχύ του ελέγχου της συμπεριφοράς των πελατών. Σε επίπεδο μάρκετινγκ, φαίνεται να τους βοήθησε περισσότερο στο κομμάτι του εντοπισμού νέων ευκαιριών πωλήσεων καθώς μέσω της τμηματοποίησης μπορούσαν να πραγματοποιούν στοχευμένες εκστρατείες βασισμένες σε μια οργανωμένη στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Συνακόλουθα, στο μάρκετινγκ τους βοήθησε πολύ στην οργάνωση event που μπορούσαν να οργανώνουν καλύτερα τα νέα leads που προκύπταν μέσω των εκδηλώσεων. Σε επίπεδο διοίκησης, από τις απαντήσεις που λάβαμε φαίνεται καθαρά ότι όλα τα τμήματα διοίκησης με τη βοήθεια του CRM έχουν ξεκάθαρη εικόνα για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία τους, ελέγχουν τόσο την απόδοση των στελεχών τους όσο και την απόδοση της εταιρείας γενικότερα. Αυτό τους βοηθάει για να μπορούν να βελτιστοποιούν την στρατηγική τους για την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση.

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι είναι ότι μπορούν λόγω της συγκεντρωμένης πληροφορίας να ελέγχουν και τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, οι εταιρείες δεν αξιοποιούν όλες τις δυνατότητες που προσφέρει το CRM σε ολόκληρο το εύρος του και είναι απόλυτα λογικό. Σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία, το CRM πρέπει να σχεδιάζεται βάση των στόχων που έχει ορίσει κάθε εταιρεία στη στρατηγική τους. Το ίδιο, φαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων επιχειρηματιών. Πολλοί ανέφεραν ότι δεν είναι όλες οι λειτουργικότητες του CRM κομμάτι της παρούσας στρατηγικής τους με αποτέλεσμα να μην τις εκμεταλλεύονται. Ωστόσο, δεν αποκλείουν το ενδεχόμενο να τις ενεργοποιήσουν στο μέλλον. Ενώ, ορισμένες δήλωσαν ότι οι υπόλοιπες δυνατότητες που παρέχει το CRM δεν ταιριάζει στον τρόπο που δραστηριοποιείται η εταιρεία και δεν θα είναι χρήσιμες. Επιπλέον, αναφέρθηκαν κάποιες εταιρείες στο γεγονός ότι ενώ θα ήθελαν να ενεργοποιήσουν κι άλλες δυνατότητες δεν τις έχουν ενεργοποιήσει διότι δεν υπάρχουν αρκετοί οικονομικοί πόροι και χρόνος.

Ωστόσο, μια υιοθέτηση CRM δεν είναι εύκολη υπόθεση όπως αναφέρει και η βιβλιογραφία και απαιτεί εξαιρετικά μεγάλη προσοχή, αφοσίωση στο project και εκπαίδευση. Έτσι, και στις ερωτώμενες εταιρείες, που μας έδωσαν τη συνέντευξη, παρουσίασαν κι αυτοί με τη σειρά τους τις δυσκολίες που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν. Οι εταιρείες ανέφεραν ότι αντιμετώπισαν δυσκολία στο σχεδιασμό και στην παραμετροποίηση της εφαρμογής που όπως λέει και η βιβλιογραφία είναι από τα πιο δύσκολα κομμάτια. Ωστόσο, οι συνεργάτιδες εταιρείες που παρείχαν το CRM, τους βοήθησαν να στήσουν το CRM για να μπορούν να το δουλεύουν με το κατάλληλο σχεδιασμό, την κατάλληλη παραμετροποίηση και την εκπαίδευση των στελεχών. Επίσης, μια άλλη δυσκολία που παρουσιάστηκε κατά τη χρήση του CRM ήταν η ασυνέπεια των στελεχών όσο αφορά την εισαγωγή δεδομένων. Η αντιμετώπιση αυτής της δυσκολίας βρίσκεται σε εξέλιξη με συνεχείς επισημάνσεις από τη διοίκηση. Τέλος, οι απαντήσεις των ερωτώμενων έδειξαν ότι οι εταιρείες που διαθέτουν και χρησιμοποιούν CRM σύστημα αποκόμισαν κέρδη και οφέλη εξαιτίας της συνέπειας και της

πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Τα βασικότερα από αυτά ήταν ότι οι εταιρείες αύξησαν τις πωλήσεις τους και συγκέντρωναν καλύτερα τις πληροφορίες της αγοράς και των πελατών. Ενώ ορισμένες εταιρείες έδειξαν ότι μπορούσαν πλέον να κατανοούν καλύτερα το κοινό και την αγορά που τους βοήθησε σημαντικά στις μελλοντικές τους ενέργειες.

Κεφάλαιο 6 - Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

6. Περιορισμοί Έρευνας

Η ποιοτική μέθοδος που επιλέχθηκε για την έρευνα συνήθως είναι η καλύτερη επιλογή για την κάλυψη του συνολικού ερμηνευτικού πλαισίου και βοηθά στην βέλτιστη κατανόηση του θέματος. Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί που λαμβάνονται υπόψιν κατά την υλοποίηση της έρευνας, αλλά και εξαγωγής συμπερασμάτων. Συγκεκριμένα αξίζει να σημειωθεί ότι για την καλύτερη κάλυψη του θέματος ο όγκος του δείγματος θα ήταν καλό να ήταν μεγαλύτερος για περισσότερα αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Λόγω του ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την εορταστική περίοδο των Χριστουγέννων, πολλοί επιχειρηματίες δεν διέθεταν τον χρόνο για να αφιερώσουν.

6.1 Προτάσεις για Έρευνα

Μετά την συγκεκριμένη έρευνα πάνω στο κομμάτι της χρήσης του CRM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα διαπιστώθηκε ότι είναι εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Καθώς η τεχνολογία και τα ψηφιακά συστήματα πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αναπτύσσονται ραγδαία θα ήταν πολύ χρήσιμο να γίνει διεξαγωγή έρευνας πάνω στα CRM συστήματα που χρησιμοποιούν εταιρείες σε συγκεκριμένους κλάδους στην Ελλάδα. Αυτή η έρευνα θα βοηθήσει σημαντικά να κατανοήσουμε και να διαπιστώσουμε εάν η χρήση του CRM έχει διαφορετικό αντίκτυπο ανά κλάδο σε επίπεδο πωλήσεων, μάρκετινγκ και διοίκησης. Ωστόσο, θα είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον για γίνει μια έρευνα όσον αφορά και στις λειτουργικότητες που χρησιμοποιεί κάθε κλάδος για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μια

σύγκριση μεταξύ των κλάδων.

Βιβλιογραφία

Agus N., Agus S. & Masugino,. (2018). Customer relationship management implementation in the small and medium enterprise. AIP Conference Proceedings. 1941. 020018. DOI: [10.1063/1.5028076](https://doi.org/10.1063/1.5028076).

Alshawi, S., et al. (2011), Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective, Industrial Marketing Management , doi:[10.1016/j.indmarman.2010.08.006](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006)

AlQershi, N., Mokhtar, S.S.M. & Abas Z, (2022). The influence of structural capital on the relationship between CRM implementation and the performance of manufacturing SMEs. Int J Syst Assur Eng Manag 13, 1205–1218. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01417-z>

Stringfellow A., Nie W. & Bowen E. D., (2004), CRM: Profiting from understanding customer needs, Business Horizons, Volume 47, Issue 5, Pages 45-52, ISSN 0007-6813, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.07.008>.

Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. Journal of Service Research, 9(2), 184–194. <https://doi.org/10.1177/1094670506293573>

Fisher, C. (2017) New Technologies for Mobile Salesforce Management and CRM. American Journal of Industrial and Business Management, 7, 548-558. doi: [10.4236/ajibm.2017.74040](https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74040).

Galvão, M.B., de Carvalho, R.C., Oliveira, L.A.B.d. & Medeiros, D.D.d. (2018), "Customer loyalty approach based on CRM for SMEs", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 33 No. 5, pp. 706-716. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2017-0166>

Harrigan, P. & Miles, M.P. (2014). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 99-116. Available at [Harrigan, P. and Miles, M.P. \(2014\). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. Small Enterprise Research, 21\(1\), 99-116. | Request PDF \(researchgate.net\)](#)

Jenkins, A. (2020). *ABC Analysis in Inventory Management: Benefits & Best Practices*. Oracle Netsuite.
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/abc-inventory-analysis.shtml>

Krittayanawach, B. & Ractham, V. (2020). Explore the relationship between CRM features and sale performance. *มหาวิทยาลัยมหิดล*.
<https://doi.org/https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3696>

Mohammadhossein N. & Dr. Zakaria N. H.,(2012), “Crm Benefits for customers: Literature review (2005-2012)”, *International Journal of Engineering research and applications* (IJERA), Vol.2, Issue 6, (November- December 2012), pp.1578-1586. ISSN: 2248-9622
Available at https://www.ijera.com/papers/Vol2_issue6/IC2615781586.pdf

Moutot J.M. & Bascoul G. (2008) Effects of Sales Force Automation use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28:2, 167-184, [DOI: 10.2753/PSS0885-3134280205](https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280205)

Nguyen, T.H., Sherif, J.S. and Newby, M. (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15 No. 2, pp. 102-115. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001>

Pohludka M & Štverková H, (2019). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*; 9(1):22.
<https://doi.org/10.3390/admsci9010022>

Tanner, J. F., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H., & Moncrief, W. C. (2005). CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and Future Directions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 169-180.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749057>

Tsiptsis, K., & Chorianopoulos, A. (2009). *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation* (pp. 189-224). 9 John Wiley & Sons, Ltd.

Yoon, Jongwook Kim, Dan & Yoon, Jongsoo & Kim, Yoojung. (2007). A balanced framework for customer segmentation in CRM: A case study. *International journal on information*. 10. 49-68.

Available at

https://www.researchgate.net/publication/298951743_A_balanced_framework_for_customer_segmentation_in_CRM_A_case_study

Παναγόπουλος Ν.Γ. και Μ. Σαραντόπουλος (2009), “Πελατοκεντρική Κουλτούρα στο Τμήμα Πωλήσεων”, *Περιοδικό Sales Management*, Τεύχος 5, Δεκέμβριος-Ιανουάριος

Τριάντου, Κ., & Μάκου, Ε. (2016). *Η Ανάπτυξη των CRM συστημάτων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις* [Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας].
<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/handle/123456789/5728>

Entersoft, S. A. (n.d.). *CRM - v4 - Activity Mgt EL*. Entersoft S.A.
<https://wiki.entersoft.eu/wiki/CRM-v4-ActivityMgtEL>