

## «7 συνήθειες της πετυχημένης πελατοκεντρικής επιχείρησης»

Αξίζει τον κόπο να αναφερθούμε σε μια μνημειώδη έρευνα που διεξήγαγαν οι guru του CRM, Don Peppers και Martha Rogers, για το National Business Research Institute Inc των ΗΠΑ, που αποτέλεσε την αφορμή για τη συγγραφή ενός πολύ ενδιαφέροντος άρθρου, με τίτλο «Seven Habits of Successful Customer-Based Firms».

**Ό**πως διαβάζουμε στο τελευταίο τους βιβλίο («Return on Customer»), «για να παραμείνετε ανταγωνιστικοί, πρέπει να βρείτε το τρόπο με τον οποίο θα μπορέσετε να κάνετε τους πελάτες σας να παραμείνουν μαζί σας για περισσότερο χρονικό διάστημα, να τους κάνετε να αυξήσουν τον όγκο των αγορών τους, να τους βοηθήσετε να γίνουν πιο κερδοφόροι και να τους υπηρετείτε με πιο αποτελεσματικό τρόπο». Η ερώτηση «ποιο είναι το κοινό χαρακτηριστικό των πετυχημένων πελατοκεντρικά καθοδηγούμενων επιχειρήσεων;», είναι, λένε, από τις συχνότερες που υποβάλλονται σε συμβούλους. Απαντώντας την, υποστηρίζουν ότι, όταν μια επιχείρηση εισαγάγει ένα πετυχημένο πελατοκεντρικό εγχείρημα ή πρωτοβουλία, κατά πάσα πιθανότητα χαρακτηρίζεται από τις εξής επτά συνήθειες:

1. Η επιχείρηση είναι παθιασμένη με το να προσφέρει αξία στον πελάτη της. Αυτό σημαίνει αναβάθμιση των εμπειριών του, βελτίωση της ικανοποίησής του και στενή παρακολούθηση της συμπεριφοράς του. Η επιχείρηση μεταλλάσσεται συστηματικά, ώστε να μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της. Ενδέχεται να έχει σε λειτουργία μία ή περισσότερες συμβουλευτικές επιτροπές όπου συμμετέχουν και καταναλωτές (focus groups), για τη συλλογή πραγματικών στοιχείων της αγοράς και συστάσεων-προτάσεων, ενώ είναι σύνηθες να επιζητά τη γνώμη των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια της φάσης βελτίωσης της απόδοσής της.



2. Η επιχείρηση αισθάνεται άνετα στοχεύοντας σε μακροχρόνια επιχειρηματικά αποτελέσματα μη επιτρέποντας η πίεση για τα αποτελέσματα του τριμήνου να επισκιάζει τη λογική των επιχειρηματικών της επενδύσεων ή τις εσωτερικές της λειτουργίες. Αν και οι διευθυντές της ενοστερνίζονται το όραμα της ανάγκης ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM), κατανοούν ότι κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει από τη μια μέρα στην άλλη.
3. Όλες οι σχετικές με τον πελάτη πρωτοβουλίες έχουν την ενεργή συμπαράσταση του ανώτατου μάνατζμεντ της επιχείρησης, η οποία πάντα τοποθετεί ένα στέλεχος της υπεύθυνο για τη διοίκηση και την πορεία τους.
4. Η επιχείρηση επιδεικνύει μια βαθιά αφοσίωση στις πρωτοβουλίες αυτές, γνωστοποιώντας τις εσωτερικά και εξωτερικά, ενώ, καθώς εξελίσσονται, η ικανότητα αποτίμησής τους και η επάρκεια των εργαλείων γνωστοποίησης των επιτυχιών τους καθίστανται κρίσιμες μεταβλητές για το «κτίσιμο» τους.
5. Η επιχείρηση δεν φοβάται να υιοθετεί ένα εντελώς νέο σύστημα μετρήσεων, για να προσδιορίσει το μέγεθος της βαθμιαίας προόδου και επιτυχίας του σχετικού εγχειρήματος. Μπορεί ακόμη να χρησιμοποιεί ένα εργαλείο του τύπου «balanced score-card» ή κάποιας άλλης μορφής, έτσι ώστε να δίδονται με σαφή τρόπο προτεραιότητες και σε μη χρηματοοικονομικούς στόχους.
6. Η επιχείρηση επενδύει ενεργά στην εκπαίδευση των ανθρώπων της. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εκπαίδευση είναι συνήθως εκείνες που κατά μείζονα λόγο απολαμβάνουν πετυχημένων εφαρμογών CRM, ειδικά επειδή τέτοιου είδους εφαρμογές απαιτούν από τα στελέχη τους να λειτουργούν «διαφορετικά».
7. Η επιχείρηση αναγνωρίζει στα στελέχη της τους εσωτερικούς της «εταίρους» που μπορούν να λειτουργούν σαν οι κύριοι «ιδιοκτήτες» της διάχυσης του οράματός της κατά CRM προσέγγισης και τους στηρίζει ενεργά, ενθαρρύνοντας το κλίμα συνεργασίας στην ομάδα τους. Η έρευνα σχετικά με το ποιοι μπορεί να είναι τέτοιοι «εταίροι» ξεφεύγει από το περιβάλλον των άμεσα εμπλεκόμενων και εκτείνεται στους αποδέκτες τέτοιων προγραμμάτων και στους μετόχους της επιχείρησης. ■

\* Ο Βασίλης Ν. Τσάρας είναι GMA Affiliate, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Πρόθεση Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ.