

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Σχεσιακό Μάρκετινγκ και Μελέτη του Συστήματος Διαχείρισης

Πελατειακών Σχέσεων της Γερμανός ΑΒΕΕ.

Βαρβαδούκας Γ. Νικόλαος

Πτυχίο Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ

Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

2004

Ίδρυμα: Πανεπιστήμιο Πειραιά

Τμήμα: Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία:

Σχεσιακό Μάρκετινγκ και Μελέτη του Συστήματος Διαχείρισης

Πελατειακών Σχέσεων της Γερμανός ΑΒΕΕ.

Βαρβαδούκας Γ. Νικόλαος

Πτυχίο Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ

Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Επιβλέπων καθηγητής: Πέτρος Γ. Μάλλιαρης

2004

**Αφιερώνεται θερμά
στους γονείς μου Γιώργο-Αριστέα
και στον αγαπητό παππού μου Νίκο**

**Θέμα Διπλωματικής Εργασίας: Σχεσιακό Μάρκετινγκ και Μελέτη του
Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων της Γερμανός ABEE**

Βαρβαδούκας Γ. Νικόλαος

Σημαντικοί όροι: Σχεσιακό μάρκετινγκ, πιστότητα πελάτη, πρόγραμμα ενίσχυσης πιστότητας, σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ποσοστό διατήρησης πελατών, κύκλος ζωής πελάτη, στάδια σχέσης πελάτη-επιχείρησης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σχεσιακό μάρκετινγκ ασχολείται κυρίως με διατήρηση και ενίσχυση της πιστότητας των πελατών μιας επιχείρησης. Η σύγχρονη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έχει ως αντικειμενικό σκοπό την αναγνώριση των πιο δυνητικά κερδοφόρων πελατών και την ενδυνάμωση της προσήλωσής τους στη μάρκα ή την επιχείρηση. Το λιανικό εμπόριο αποτελεί μέχρι σήμερα ένα από τους σημαντικότερους χώρους για τον σχεδιασμό και υλοποίηση τέτοιων σχημάτων διατήρησης και αύξησης πιστότητας. Στην ελληνική αγορά, μίας από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις που κατανόησαν την αξία του σχεσιακού μάρκετινγκ και τη συμβολή του στην επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας είναι η Γερμανός ABEE. Το πρόγραμμα Magna που εφάρμοσε δυναμικά από τις αρχές του 2000 δεν έφερε ωστόσο τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα δεδομένα δείχνουν όμως ότι η εταιρεία δύναται και οφείλει να αναδιαρθρώσει άμεσα τη δομή ολόκληρου του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, θέτοντας τις βάσεις για τη δημιουργία μίας ακόμη θεμελιώδους ικανότητας.

Πρόλογος Ι

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται πλέον το μάρκετινγκ αλλάζει λόγω των δραματικών αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος κατά την τελευταία εικοσαετία. Τέτοιες αλλαγές είναι η δεδομένη πλέον οικονομική παγκοσμιοποίηση, οι σύγχρονες εργασιακές συνθήκες, η νέα πληροφοριακή τεχνολογία και η συνεχής και εκρηκτική διάχυση της γνώσης. Πολλοί ερευνητές ανέκαθεν προσπαθούσαν και προσπαθούν να κατανοήσουν τη φύση των αλλαγών αυτών τόσο στο νέο περιεχόμενο που λαμβάνει το μάρκετινγκ όσο και στις νέες πρακτικές του. Με τον άέναυ αυξανόμενο επιχειρησιακό ανταγωνισμό ο ρόλος του καταναλωτή έχει γίνει σαφώς πιο πολυπρόσωπος. Είναι πλέον συλλειτουργός, συνδημιουργός, συμπαραγωγός της καταναλωτικής αξίας, πράγμα που τον φέρνει χωρίς άλλο στη σημαντικότερη θέση που είχε ποτέ¹. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν αποτελεί νέα ιδέα ή πρακτική στην ελληνική αγορά. Εντούτοις, δεν είναι πολλές οι εταιρείες που έχουν σχεδιάσει και υλοποιήσει ένα άρτια συγκροτημένο σύστημα διαχείρισης των πελατών τους.

¹ Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, "An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based-perspective from China" Managing Service Quality, Vol 14, No 2/3, 2004, pp 169-182

Ευχαριστίες II

Για τη συμβολή στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Πέτρο Μάλλιαρη για την καθοδήγηση του κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση της μελέτης. Επιπλέον τα στελέχη της εταιρείας Γερμανός, κα Βαντάλη «Senior Product Manager», κα Τριαναταφυλλίδου «Assistant Product Manager», κο Καλογερόπουλο «Information Technology Director», κο Σκανδάλη από το τμήμα Μηχανογράφησης καθώς και τον Παπαδόδημα Αλέξανδρο «CRM Director» της MRM-Zentropy, που ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση για προσωπική συνέντευξη. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κα Έφη Κόπολα για την ουσιαστική συμβολή της στη διεκπεραίωση της συγκεκριμένης επιστημονικής μελέτης.

Πίνακας Περιεχομένων ΙΙΙ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	II
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	IV
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	V
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	VI
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	VII
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	VIII

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρητική προσέγγιση του σχεσιακού μάρκετινγκ, της πιστότητας του πελάτη και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

1.1.Εισαγωγή	1
1.1.1. Εισαγωγή	1
1.1.2. Αντικειμενικοί Σκοποί	2
1.1.3. Μεθοδολογία	3
1.2. Πιστότητα του πελάτη	4
1.2.1. Σχεσιακό Μάρκετινγκ	4
1.2.2. Τι είναι πιστότητα πελάτη	5
1.2.3. Είδη πιστότητας πελάτη	8
1.2.4. Οφέλη σχεσιακού μάρκετινγκ	10
1.2.5. Σκοποί προγραμμάτων πιστότητας	12
1.2.6. Πιθανά Προβλήματα	15
1.3. Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	18
1.3.1. Τι είναι το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων	18
1.3.2. Τύποι πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες	19
1.3.2.1. Πληροφορίες των πελατών	19
1.3.2.2. Πληροφορίες για τους πελάτες	20
1.3.2.3. Πληροφορίες από τους πελάτες	20
1.3.3. Διαδικασία ενοποίησης δεδομένων και αποφάσεων	21
1.3.4. Κύκλος ζωής της σχέσης επιχείρησης και πελάτη	22
1.3.4.1. Έναρξη	24
1.3.4.2. Διατήρηση Σχέσης	24
1.3.4.3. Τερματισμός Σχέσης	24

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων- Magna της εταιρείας Γερμανός ΑΒΕΕ

2.1.Εισαγωγή	26
2.1.1. Ιστορική αναδρομή της εταιρείας	27
2.1.2. Όραμα	28
2.1.3. Φιλοσοφία	29
2.1.4. Πολιτική της εταιρείας Γερμανός και Μακροχρόνιοι στόχοι	29
2.1.5. Αξίες	30
2.1.6. Η αγορά	31
2.1.7. Ο ανταγωνισμός	31
2.1.8. Εταιρική Στρατηγική	32
2.1.9. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	33
2.1.10 Συνοπτικά Χρηματοοικονομικά Στοιχεία	33
2.1.11 Προϊόντα	34
2.2. Το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων Γερμανός	35
2.2.1. Εισαγωγή	35
2.2.2. Είδη καρτών πιστότητας στο λιανικό εμπόριο	36
2.2.2.1 Κάρτες Πόντων	36
2.2.2.2. Κάρτες πολλών λιανεμπόρων-Συνεργατικές κάρτες	36
2.2.2.3. Πιστωτική κάρτα καταστήματος	37
2.2.3. Έναρξη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων	38
2.2.4. Διαδικασία καταγραφής πελατών στη Magna	40
2.2.5. Καταχώρηση Δεδομένων	42
2.2.6. Προνόμια της κάρτας Magna	43
2.2.7. Επανίδρυση των σχέσεων με χαμένους πελάτες	45
2.2.8. Παρακολούθηση του συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	47
2.2.9. Διατήρηση Πελατών	55
2.2.10. Τερματισμός της σχέσης πελάτη επιχείρησης	57
2.2.11. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού	57
2.2.12. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και μάρκετινγκ εμπορίου	60
2.2.13. Τεχνολογική υποστήριξη	61

2.3. Αποδοτικότητα της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	64
2.3.1. Εισαγωγή	64
2.3.2. Αξία για τον πελάτη	64
2.3.3. Αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη	66
2.3.4. Αποδοτικότητα στα στάδια της σχέσης πελάτη και επιχείρησης	67
2.3.5. Μέτρηση αποδοτικότητας του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στη Γερμανός	68
2.3.6. Αξία για τον πελάτη στη Γερμανός	68
2.3.7. Αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη στη Γερμανός	70

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κριτική της μελέτης περίπτωσης Magna-Γερμανός

3.1. Εισαγωγή	71
3.2. Έναρξη του Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	71
3.3. Απόκτηση, διατήρηση πελατών και επανίδρυση σχέσεων με χαμένους Πελάτες	73
3.4. Διατήρηση πελατών και παρακολούθηση του προγράμματος	75
3.5. Τερματισμός σχέσης με τους πελάτες	78
3.6. Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και καταστημάτων	79
3.7. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και μάρκετινγκ εμπορίου	81
3.8. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και τεχνολογία	82
3.9. Αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της εταιρείας Γερμανός	83
3.10. Επίλογος	85
3.11. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	86

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρητική προσέγγιση του σχεσιακού μάρκετινγκ, της πιστότητας του πελάτη και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.1. Εισαγωγή

Στη χιλιετία που διανύουμε οι μάρκετινγκ μάνατζερς χωρίζονται σε εκείνους που υιοθετούν και εφαρμόζουν αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ και σε εκείνους που όχι¹. Οι πρώτοι αναδιοργανώνουν τα προγράμματα μάρκετινγκ με σκοπό τη δημιουργία και διατήρηση της πιστότητας του πελάτη σε μάρκα η κατάσταση, δίνοντας δηλαδή σημασία τόσο στην απόκτηση όσο και στη διατήρηση πελατών. Παύουν να πιστεύουν ότι η δουλειά τους σταματά με την πραγματοποίηση της πώλησης, ενώ αναγνωρίζουν ότι οποιαδήποτε πώληση αποτελεί ευκαιρία δημιουργίας μιας στενής και κερδοφόρας σχέσης με τον πελάτη.

Το μάρκετινγκ γνώρισε, μεταπολεμικά, τέσσερα σημαντικά ρεύματα στη φιλοσοφία του¹. Αρχικά είχε επικρατήσει το μαζικό μάρκετινγκ («mass marketing») που στηριζόταν στη μαζική παραγωγή, προβολή και διανομή, το οποίο αντικαταστάθηκε από το στοχευμένο μάρκετινγκ («target marketing»), που αναγνώρισε ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες ίδιοι. Η στόχευση δεν σχετιζόταν μόνο με την παραγωγή πιο εξειδικευμένων προϊόντων, αλλά και με μεθόδους στοχευμένης προβολής, διανομής και εξυπηρέτησης. Ακολούθησε το διεθνές μάρκετινγκ («global marketing») που εφάρμοσε τις αρχές του προηγούμενου σε

¹ John G. Sanchez, "Customer Relationship Marketing". www.crmguru.com

μεγαλύτερη κλίμακα, λόγω των μεγαλύτερων παραγωγικών δυνατοτήτων, επικοινωνιακών καναλιών και δικτύων διανομής. Το τέταρτο κύμα στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ αποτέλεσε το σχεσιακό μάρκετινγκ. Οι μάνατζερς συνειδητοποίησαν ότι κεφάλαιο δεν αποτελούν οι μάρκες από μόνες τους αλλά το επίπεδο αφοσίωσης των πελατών τους σε αυτές. Σε αυτή τη βάση ξεκίνησαν τα προγράμματα πιστότητας και η μετέπειτα εξέλιξή τους σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

1.1.2. Αντικειμενικοί Σκοποί

Η εργασία στοχεύει από τη μια πλευρά να αναδείξει τις έννοιες του σχεσιακού μάρκετινγκ και της πιστότητας των πελατών μέσα από επιστημονικές πηγές της διεθνούς βιβλιογραφίας. Προβάλλει την αξία και τα οφέλη της οργανωμένης διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων όπως αυτή εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια. Από την άλλη αποσκοπεί σε πρακτικό επίπεδο να ερευνήσει σε βάθος το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της Γερμανός ΑΒΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, να εντοπίσει ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας του προγράμματος Magna, τη συμβολή της τεχνολογίας στη διαχείριση των πληροφοριών των πελατών, τις εφαρμογές του μάρκετινγκ για την αύξηση της πιστότητας, το βαθμό της οργανωσιακής προσαρμογής σε αυτήν την φιλοσοφία, τα οφέλη που προκύπτουν καθώς και την αποδοτικότητα του στρατηγικού αυτού σχεδίου έπειτα από μια πενταετία υλοποίησης.

1.1.3. Μεθοδολογία

Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων έγινε με τη μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων από στελέχη του μάρκετινγκ και των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας . Δημιουργήθηκε μια πλατφόρμα ερωτήσεων που αφορούν γενικά στοιχεία όπως η ιστορία της εταιρείας, οι αξίες, το όραμα και τα χρηματοοικονομικά δεδομένα της τελευταίας τετραετίας. Το ερωτηματολόγιο, που παρουσιάζεται στο παράρτημα της μελέτης, δίνει έμφαση στο πρόγραμμα Magna, τη διαδικασία δημιουργίας, ανάπτυξης, διατήρησης και τερματισμού της σχέσης με τους πελάτες του δικτύου, τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού των καταστημάτων, την πληροφοριακή τεχνολογία, το εμπορικό μάρκετινγκ. Οι συνεντεύξεις ήταν ωριαίες και πραγματοποιήθηκαν στους εκπροσώπους των τμημάτων στα γραφεία της επιχείρησης.

1.2. ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

1.2.1. Σχεσιακό Μάρκετινγκ

Τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η πληθυσμιακή έκρηξη του πλανήτη, η κοινωνία της γνώσης και ο αυξημένος επιχειρηματικός ανταγωνισμός οδήγησαν στη φιλοσοφία του σχεσιακού μάρκετινγκ. Το σχεσιακό μάρκετινγκ (relationship marketing) εστιάζεται στη διατήρηση των πελατών ενός οργανισμού¹, χωρίς να παραγνωρίζει την ανάγκη και τις τακτικές της προσέλκυσης νέων. Έχει αναπτυχθεί, μέσα από την παραδοσιακή μορφή του μάρκετινγκ («traditional or transactional marketing»), του κλασικού μοντέλου προϊόν – τιμή – προβολή – διανομή, που συγκεντρωνόταν στην πραγματοποίηση μοναδικών κυρίως συναλλαγών. Δεν είναι μια ρηξικέλευθη αλλαγή στον τρόπο σκέψης των μάνατζερς αλλά μια επαναστατική μεταβολή στον τρόπο που αυτοί διαχειρίζονται πλέον τους πελάτες και τις μάρκες τους. Ο τρόπος αυτός βασίζεται στην αποτελεσματική αναγνώριση, προσέλκυση, προστασία και ενδυνάμωση της προσήλωσης των πελατών σε μια μάρκα ή ένα δίκτυο καταστημάτων. Επομένως το σχεσιακό μάρκετινγκ πρακτικά ασχολείται ενδελεχώς με τη δημιουργία, διατήρηση και ενίσχυση της πιστότητας του καταναλωτή.

¹ Andrea McIlroy and Shirley Barnett, "Building Customer Relationships: do discount cards work?", Managing Service Quality, Vol 10, No 6, 2000, pp 347-355

Σκοπός του είναι η επίτευξη μακροχρόνιου δεσμού πελάτη και επιχείρησης μέσα από χαμηλού κόστους διαδικασίες. Ανάπτυξη σχέσης με τους πελάτες ισοδυναμεί με άριστη μεταχείρισή τους, παροχή επιπρόσθετης αντιλαμβανόμενης αξίας και κυρίως προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών¹. Τα συστήματα πιστότητας αναπτύχθηκαν για να καταπολεμηθούν οι ανταγωνιστικές πιέσεις, με έμφαση τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, και παράλληλα τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας και συνολικής αποδοτικότητας μιας επιχείρησης².

1.2.2. Τι είναι Πιστότητα Πελάτη (Customer Loyalty)

Η πιστότητα του πελάτη αποτελούσε ανέκαθεν στόχο κάθε επιχείρησης, ωστόσο η μεθοδευμένη επίτευξη αυτής μετράει ελάχιστες μόνο δεκαετίες. Πρωτεργάτες στη δημιουργία συστημάτων αύξησης πιστότητας πελατών ήταν οι αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες στη δεκαετία του 1980. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία American Airlines προσπάθησε να βρει οικονομικούς αλλά αποτελεσματικούς τρόπους καλλιέργειας συνεχούς ζήτησης αλλά και αύξησης πιστότητας των υπάρχοντων πελατών³. Με αυτόν τον τρόπο επιβράβευσε τους επιβάτες που ταξίδευαν περισσότερο με κάποια επιπρόσθετα μίλια από τη δυναμικότητα των ταξιδιών με τη λιγότερη πληρότητα.

¹ Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, ό.π., 2004, pp 169-182

² Mosad Zineldin, "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing", Marketing Intelligence & Planning, Vol 18 No 1, 2000, pp 9-23

³ Lisa O'Malley, "Can loyalty Schemes really build loyalty?", Marketing Intelligence & Planning, 16/1,1998,pp 47-55

Με αυτόν τον τρόπο εισήχθη στο χώρο του μάρκετινγκ η έννοια, σημασία και ανάγκη της πιστότητας των πελατών σε ένα οργανισμό. Στην προσπάθεια να οριστεί η έννοια αυτή έχουν παρατεθεί πολλές γνώμες θεωρητικών στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Ένας επαρκής ορισμός είναι ότι πιστότητα πελάτη αποτελεί την έντονα θετική στάση και προσδοκία για ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών σε μια επιχείρηση ή μάρκα που συνοδεύεται από σχεδόν αποκλειστική αγορά προϊόντων-υπηρεσιών από τον εν λόγω παραγωγό και καταλήγει με τη σύσταση της ικανοποίησης αυτής σε γνωστά πρόσωπα¹.

Αρχικά υποστηρίχτηκε ότι η ικανοποίηση του πελάτη, χαρακτηριστικό στάσης, αποτελεί μοναδικό προσδιοριστικό παράγοντα της αγοραστικής του συμπεριφοράς². Μάλιστα μια έρευνα έχει δείξει ότι μια μικρή αύξηση της ικανοποίησης επιφέρει δραματική βελτίωση της πιστότητάς του. Αυτό βέβαια αποτελεί ένα απλουστευμένο μοντέλο εξήγησης της σχέσης, χωρίς να παραγνωρίζεται η ισχυρή θετική συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Η αιτία είναι ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης δύναται να πάψει να αγοράζει από έναν παραγωγό, επηρεασμένος από άλλες μεταβλητές περιβάλλοντος όπως τόπος εγκατάστασης ενός καταστήματος, το διαθέσιμο εισόδημα και η τιμή. Επομένως η θετική στάση που προκύπτει μόνο από καταναλωτική ικανοποίηση απέναντι σε μια επιχείρηση ή μάρκα είναι από τη μια σημαντικός αλλά ανεπαρκής δείκτης της καταναλωτικής συμπεριφοράς και άρα και της πιστότητας του πελάτη.

¹ Andrea McIlroy and Shirley Barnett, ό.π., 2000, pp 347-355

² John T. Bowen and Shiang-Lih Chen, "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/5, 2001, pp 213-217

Έπειτα από την αναγνώριση των περιορισμών που έχει η ικανοποίηση σαν κανόνας μέτρησης της πιστότητας, αναπτύχθηκαν συμπεριφορικές μεταβλητές όπως η συχνότητα αγοράς, το διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ δύο συνεχόμενων αγορών καθώς και η χρηματική αξία των συναλλαγών, στοχεύοντας στο να μετρήσουν τον κύκλο ζωής του πελάτη, να προβλέψουν την συμπεριφορά του και να την επηρεάσουν με διάφορες τεχνικές προώθησης. Εντούτοις η συνεχής αγορά κάποιων προϊόντων ή υπηρεσιών από έναν παραγωγό αδυνατεί και αυτή από μόνη της να εξηγήσει πως και γιατί υφίσταται ή μεταβάλλεται η προσήλωση σε μια μάρκα. Οι επαναλαμβανόμενες αγορές πιθανά να αντικατοπτρίσουν κάποιες περιπτωσιακές συνθήκες όπως το απόθεμα στο ράφι ενός καταστήματος, τον τρόπο χρήσης του προϊόντος ή ακόμη και τις συνεχόμενες οικονομικές προσφορές αυτού. Παρόλο που τα συμπεριφορικά μοντέλα αποτελούν αποτελεσματικότερο μέσο μέτρησης σε σχέση με την ικανοποίηση, είναι εμφανές ότι αδυνατούν να προσδιορίσουν με σαφήνεια και εγκυρότητα την πιστότητα του πελάτη σε μάρκα ή κατάσταση.

Στη βάση αυτή οι μελετητές του ζητήματος προσέθεσαν και κατέληξαν στο μοντέλο που συνδυάζει χαρακτηριστικά τόσο της στάσης όσο και της συμπεριφοράς για να καθοριστούν τα διάφορα επίπεδα και είδη πιστότητας των καταναλωτών. Αυτό βοήθησε σημαντικά και στην εύρεση τρόπων μέτρησης της πιστότητας των πελατών με απώτερο πάντοτε σκοπό να διοικηθεί αυτή από τα στελέχη του εκάστοτε οργανισμού.

1.2.3. Είδη πιστότητας Πελάτη¹

- *Απουσία πιστότητας - «No loyalty»*

Περιγράφει την κατάσταση στην οποία ο πελάτης δεν έχει ξεκάθαρα και αρκετά διαφοροποιημένα θετική στάση απέναντι σε μάρκα ή κατάστημα που συνοδεύεται από άτακτη αγοραστική συμπεριφορά (συχνότητα, δαπάνη, ποσότητα κλπ). Επίσης δεν διακατέχεται από επιθυμία να συστήσει το εν λόγω προϊόν ή κατάστημα σε άλλους καταναλωτές.

- *Κίβδηλη Πιστότητα - «Spurious Loyalty»*

Περιγράφει την κατάσταση στην οποία ο πελάτης δεν έχει ξεκάθαρα και αρκετά διαφοροποιημένα θετική στάση απέναντι σε μάρκα ή κατάστημα που συνοδεύεται όμως από σχετική επαναληπτικότητα και συχνότητα στις αγορές συγκεκριμένων προϊόντων ή από ένα κατάστημα. Οι συμπεριφορικές αυτές τάσεις μπορεί να δείχνουν πιστότητα, αλλά βασίζονται συχνά σε άλλες παραμέτρους όπως η διαθεσιμότητα ενός προϊόντος, οι ειδικές προσφορές, τα δώρα. Συστήνει το προϊόν-υπηρεσία είναι όμως εύκολος στόχος ανταγωνιστικών προσφορών.

¹ Lisa O'Malley, "Can loyalty Schemes really build loyalty?", ό.π.

- *Λανθάνουσα πιστότητα – «Latent Loyalty»*

Είναι χαρακτηριστική περίπτωση όσων έχουν θετική στάση απέναντι σε μια μάρκα ή κατάσταση αλλά δε δείχνουν επαναληπτικότητα στις αγορές τους. Η στάση τους δηλαδή δεν έχει επηρεάσει ουσιαστικά την αγοραστική του συμπεριφορά. Ο πελάτης είναι διατεθειμένος να συστήσει τη μάρκα ή κατάσταση αλλά διάφορες μεταβλητές ,όπως άβολη τοποθεσία καταστήματος ή απόθεμα αγαπημένης μάρκας στο ράφι, το καθιστούν δύσκολο.

- *Παρατεταμένη πιστότητα – «Sustainable Loyalty»*

Συνιστά την κατάσταση στην οποία ο πελάτης έχει έντονη προτίμηση στη μάρκα ή κατάσταση και ιδιαίτερα ευνοϊκή αγοραστική συμπεριφορά που ακολουθούνται από επαναλαμβανόμενες αγορές και συστάσεις των προτιμήσεων αυτών. Ο πελάτης επιλέγει συνειδητά το εν λόγω προϊόν ή υπηρεσία και ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό από αυτό.

1.2.4. Οφέλη του Σχεσιακού Μάρκετινγκ

Παραδοσιακά, το μάρκετινγκ έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην απόκτηση νέων πελατών, αλλά σήμερα οι οργανισμοί εργάζονται σκληρά για τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών τους και την αύξηση της κατανάλωσής τους εξ αιτίας των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που προκύπτουν.

Το κόστος για την προσέλκυση νέων πελατών περιλαμβάνει υψηλά συνήθως κόστη διαφήμισης και προώθησης. Η προσέλκυση ενός νέου πελάτη έχει αποδειχθεί ότι είναι τέσσερις με επτά φορές πιο δαπανηρή από τη διατήρηση ενός υπάρχοντα (customer retention) ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης. Συνεπώς, η άρτια και οργανωμένη εφαρμογή σχεσιακού μάρκετινγκ έχει σοβαρό αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης, μιας και μειώνονται αισθητά οι δαπάνες μάρκετινγκ με σκοπό τη δημιουργία νέων πελατών¹.

Ο πιστός πελάτης έχει εξοικειωθεί με τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης, με το επίπεδο εξυπηρέτησης, την ατμόσφαιρα των καταστημάτων και πολλές φορές και με το προσωπικό. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι χρειάζεται χαμηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης που συνεπάγεται και μικρότερα λειτουργικά έξοδα¹. Σε μια έρευνα φάνηκε ωστόσο, ότι υπάρχουν κλάδοι, όπως η υψηλή τεχνολογία, στους οποίους ο πιστός πελάτης γίνεται όλο και πιο απαιτητικός από τον προμηθευτή του. Οι διαδοχικές συναλλαγές και επαφές με το κατάστημα τον ωριμάζουν και αυξάνουν τελικά το επίπεδο εξυπηρέτησης και επικοινωνίας που απαιτείται².

¹ Andrea McIlroy and Shirley Barnett, 'Ο.Π.', pp 347-355

² Werner Reinartz and V.Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", Harvard Business Review, 7/02, pp 86-94

Ο αφοσιωμένος πελάτης είναι και ικανοποιημένος καταναλωτής προϊόντων και υπηρεσιών. Έχει επομένως ανελαστικότερη ζήτηση δηλαδή μικρότερη ευαισθησία στις τιμολογιακές αυξήσεις. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι σε περιπτώσεις αυξήσεων των τιμών, ο πιστός πελάτης δεν μεταβάλλει σοβαρά τις αγοραστικές του συνήθειες¹. Ταυτόχρονα η ικανοποίηση αυτή χτίζει ισχυρά εμπόδια μεταστροφής σε ανταγωνιστικές μάρκες ή αλυσίδες καταστημάτων². Εντούτοις, χρειάζεται να σημειωθεί ότι αρκετοί πελάτες γνωρίζοντας τη δύναμη και αξία τους απέναντι στις επιχειρήσεις, πολλές φορές απαιτούν από ένα σημείο και μετά να χαίρουν χαμηλότερων τιμών ως αντάλλαγμα της μακρόχρονης προσήλωσής τους στην επιχείρηση.

Επιπλέον, ο πιστός πελάτης λειτουργεί ως άριστος διαφημιστής δια στόματος (word of mouth) της μάρκας ή καταστήματος, μεταδίδοντας θετικά μηνύματα της ικανοποίησής του σε γνωστούς και φίλους¹. Περιγράφει την αντιλαμβανόμενη αξία που προσλαμβάνει από την κατανάλωση προϊόντος ή υπηρεσίας προτρέποντας και συστήνοντας σε άλλους να ακολουθήσουν τις αγοραστικές του επιλογές. Πράγμα που μεταφράζεται σε μείωση της ανάγκης για υψηλές δαπάνες προβολής από πλευράς της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί ένα από τα ισχυρά επιχειρήματα υπέρ του σχεσιακού μάρκετινγκ και λόγο επένδυσης σε αυτό από πολλούς οργανισμούς.

Τέλος, ο πιστός πελάτης είναι πρόθυμος να δοκιμάσει τα νέα προϊόντα που αναπτύσσει η επιχείρηση. Όταν έχει δημιουργηθεί μια σχέση υγιούς εμπιστοσύνης από έναν καταναλωτή απέναντι σε μια μάρκα ή κατάστημα, τότε μειώνεται ο αντιληπτός κίνδυνος της αγοράς ενός νέου προϊόντος, λόγω της

¹ Andrea McIlroy and Shirley Barnett, 'Ο.Π.', pp 347-355

² Werner Reinartz and V.Kumar, ό.π.

παρελθούσας θετικής καταναλωτικής εμπειρίας¹. Συνεπώς, είναι πιθανό πολλοί από τους αφοσιωμένους πελάτες να αποτελούν και τους πρώιμους αποδέκτες ή ακόμη και νεωτεριστές στην υιοθέτηση ενός καινούριου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά.

Στη βάση αυτή έχουν αναπτυχθεί πολλές στρατηγικές σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, με σκοπό τη δημιουργία και ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ πελάτη και επιχείρησης με κύριο φορέα τα καταστήματα λιανικής πώλησης (retail market).

1.2.5. Σκοποί προγραμμάτων πιστότητας²

Τα προγράμματα πιστότητας δημιουργούνται και αναπτύσσονται για να υπηρετήσουν διάφορους σκοπούς και αντικειμενικούς στόχους. Οι σημαντικότεροι αυτών είναι οι ακόλουθοι:

- *Επιβράβευση πιστών πελατών – «Reward loyal customers»*

Οι περισσότερες αλυσίδες λιανικής πώλησης υποστηρίζουν ότι στόχος των προγραμμάτων τους είναι η επιβράβευση των επαναλαμβανόμενων αγορών. Αυτό επιτυγχάνεται με το συνδυασμό τιμολογιακών προσφορών και άλλων οικονομικών βραβείων. Οι καταναλωτές αποκτούν το κίνητρο της συμμετοχής

¹ Andrea McIlroy and Shirley Barnett, ό.π. pp 347-355

² Lisa O'Malley, "Can loyalty Schemes really build loyalty?", ό.π., pp 47-55

σε τέτοια σχήματα πιστότητας, διότι κατά βάση οι περισσότεροι αρέσκονται στο να αποκτούν αγαθά δίχως να θυσιάσουν κάτι. Αυτό μάλιστα έχει αποδειχθεί μέσα από πληθώρα πρόσφατων εμπειρικών ερευνών σε καταστήματα λιανικής.

- *Δημιουργία πρωτογενών πηγών πληροφόρηση- «Generate Information»*

Είναι γνωστή η δύναμη της γνώσης των χαρακτηριστικών των πελατών κάθε επιχείρησης. Μέχρι πρόσφατα και πριν τα τεράστια τεχνολογικά άλματα, οι λιανέμποροι αδυνατούσαν να κατανοήσουν το προφίλ των πελατών τους μέσα από τις πολλές καθημερινές συναλλαγές τους. Δεν υπήρχαν οι μηχανισμοί διοικητικοί και τεχνολογικοί, που θα επέτρεπαν τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων των πελατών. Το πρώτο βήμα ήταν τα ηλεκτρονικά σημεία πώλησης, τα οποία όμως αιχμαλώτιζαν δεδομένα για τα προϊόντα και όχι για τους πελάτες. Οι σύγχρονες μεταβολές ωστόσο σε επίπεδο κατασκευής και επεξεργασίας τεράστιων βάσεων δεδομένων, έφερε σε θέση τους μάνατζερς να συλλέγουν στοιχεία των πελατών τους έπειτα από την προσφορά ανάλογων κινήτρων. Αποτέλεσμα αυτών είναι οι λιανέμποροι να μπορέσουν συνδυάσουν τα προφίλ των πελατών τους με άλλες δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης (γεωδημογραφικές, τρόπου ζωής, καταναλωτικών προτύπων από τρίτες πηγές πληροφόρησης) σκοπεύοντας να χτίσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του υπάρχοντα και δυνητικού πελάτη τους.

- *Χειρισμός Καταναλωτικής Συμπεριφοράς – «Manipulate Consumer»*

Παρόλο που κύριος λόγος ύπαρξης και εδραίωσης ενός προγράμματος πιστότητας είναι η επιβράβευση του πελάτη, ο βασικός και απώτερος σκοπός είναι η καθοδήγηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς μέσα από ένα οργανωμένο σύστημα. Η τεχνολογία επέτρεψε την παροχή κινήτρων σε καλά στοχευμένες αγορές στόχους με σκοπό την ενθάρρυνση για δοκιμή νέων προϊόντων, αύξησης πωλήσεων, μείωση ελαστικότητας ζήτησης. Στις πιο πρόσφατες πρακτικές των σχημάτων πιστότητας οι λιανέμποροι πέρασαν και στο στάδιο της συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης παροχής υπηρεσιών στους πελάτες τους (τραπεζικά προϊόντα, διασκέδαση, φαρμακευτική περίθαλψη) θέλοντας να πετύχουν μια ολιστική προσέγγιση των αναγκών του σύγχρονου καταναλωτή και από την άλλη να μειώσουν το επενδυτικό τους ρίσκο μέσα από τις στρατηγικές αυτές συμμαχίες.

- *Αμυντικός μηχανισμός σε ανταγωνιστικά προγράμματα – «Defensive measure to combat competing schemes»*

Στην πραγματικότητα δεν είναι λίγες οι φορές που οι έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις κινητοποιούν έναν οργανισμό για την ανάπτυξη ενός προγράμματος ενίσχυσης της πιστότητας. Αυτό έχει αποδειχθεί έμπρακτα από αεροπορικές εταιρείες και αλυσίδες λιανικής πώλησης. Το μειονέκτημα αυτού του σκοπού είναι ότι συχνά οι εταιρείες προσπαθώντας άμεσα να κερδίσουν έδαφος,

στήνουν πρόχειρα ένα τέτοιο πρόγραμμα που τελικά παρουσιάζει δυσκολίες στην εφαρμογή και φυσικά δεν υπόσχεται αποδοτικότητα.

1.2.6. Πιθανά προβλήματα προγραμμάτων πιστότητας¹

Κανένας σχεδιασμός και υλοποίηση προγράμματος πιστότητας δεν αποτελεί πανάκεια για κάθε οργανισμό. Μάλιστα προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι το 70% περίπου των προγραμμάτων που είχαν υλοποιηθεί μέχρι το 2001 στέφθηκε με αποτυχία ή απλά βελτίωσε οριακά την αποδοτικότητα της επιχείρησης².

Πολλά από τα υπάρχοντα προγράμματα πιστότητας ακόμη και σήμερα, σε Ελλάδα και εξωτερικό, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις τιμολογιακές προσφορές και εκπτώσεις, χωρίς να διαφέρουν σημαντικά από τις διάφορες απλές τεχνικές προώθησης των πωλήσεων. Παρέχουν δηλαδή κίνητρα για άμεση ανταπόκριση των πελατών τους, στοχεύοντας στην επίτευξη μόνο βραχυχρόνιων κερδών. Αυτό αποτελεί επικίνδυνο πέρασμα στη μακροχρόνια αποτυχία της αλυσίδας ή μάρκας. Για να είναι ένα πρόγραμμα επιβράβευσης κέντρο κέρδους και όχι μόνο κόστους, πρέπει να φτάσει να χειρίζεται την καταναλωτική συμπεριφορά αποτελεσματικά και αποδοτικά.

¹ Lisa O'Malley, "Can loyalty Schemes really build loyalty?", ό.π., pp 47-55

² Christopher Bull, "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation, Business Process Management, Vol 9, Number 5, 2003, pp 592-602

Επιπλέον, οι πελάτες σε αρκετές περιπτώσεις βρίσκονται αντιμέτωποι με την πληθώρα των προσφορών που κάνουν τα προγράμματα αυτά, με αποτέλεσμα η μάχη των επιχειρήσεων να μεταφέρεται στην συνεχή αύξηση των καταναλωτικών προσδοκιών, κάτι που φυσικά αποβαίνει εις βάρος της μελλοντικής αποδοτικότητας τους.

Η ευρεία και έντονη προβολή κάποιων προγραμμάτων πιστότητας ώθησε στη δημιουργία πιστότητας στο πρόγραμμα και όχι στη μάρκα ή κατάσταση. Παρόλο που αυτό αρχικά προκαλεί μια βάση διαφοροποίησης από τις ανταγωνιστικές πολιτικές, το πρόγραμμα από μόνο του δεν αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα διατήρησης των πελατών, γιατί απλά προσδίδει οριακά επιπρόσθετη αξία στο προϊόν ή υπηρεσία και όχι μοναδική πρόταση πώλησης.

Η έντονη τάση για συγκέντρωση στοιχείων των πελατών με σκοπό τη μελλοντική αξιοποίησή τους για εξατομικευμένες πολιτικές, οδήγησε στο αντίθετο αποτέλεσμα κάποιες επιχειρήσεις¹. Η υπερβολική έμφαση στο θέμα προκάλεσε ορισμένες φορές την υπερφόρτωση των συστημάτων με δεδομένα των πελατών που τελικά έμειναν αναξιοποίητα λόγω αδυναμίας επεξεργασίας τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είχε προβλέψει τη δημιουργία εκείνων των υποδομών που θα μπορούσαν να δεχτούν και επεξεργαστούν τα δεδομένα αυτά προς όφελος των τακτικών μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις που τα προγράμματα πιστότητας σχεδιάστηκαν για άμεση αντιμετώπιση ανταγωνιστικών πιέσεων ή απλά στη βάση μιας λειτουργικής

¹ Mary Wardley, "The value of extending customer service applications for holistic customer handling", 2004, www.idc.com

προτυποποίησης με τον ηγέτη της αγοράς, οδήγησαν είτε σε απλή κίνηση τακτικής με οριακά οφέλη ή αιχμαλωσία σε ένα ζημιογόνο και δύσκαμπτο παιχνίδι¹.

Τέλος, ένα βασικό στρατηγικό λάθος των επιχειρήσεων έχει αποδειχθεί η απουσία προσδιορισμού ουσιαστικών στόχων στα σχήματα ενίσχυσης της προσήλωσης των πελατών τους. Πιο συγκεκριμένα, δεν έχουν προσχεδιάσει από τη μια το επίπεδο πιστότητας που θέλουν να πετύχουν και από την άλλη την τμηματοποίηση των πελατών τους με διάφορα κριτήρια στάσης και συμπεριφοράς που θα βοηθήσουν στην ανίχνευση της παρούσας και μελλοντικής αφοσίωσης στη μάρκα ή κατάσταση.

¹ Ian Corner & Matthew Hinton, "Customer Relationship Management Systems: implementation risks and relationship dynamics", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol 5, No 5, 2002, pp 239-251

1.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

1.3.1. Τι είναι Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων

Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί την ολοκληρωμένη προσέγγιση του σχεσιακού μάρκετινγκ. Συνιστά ένα πολυδιασπασμένο περιβάλλον που υπερασπίζεται τη προσφορά διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών σε διαφορετικούς ανθρώπους. Σχετίζεται με όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματική διοίκηση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες, με σκοπό πάντα τη διατήρησή τους. Πολλοί έθεσαν τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων κυρίως στους κόλπους της τεχνολογίας. Φυσικά η ανάπτυξη των τεχνολογιών όπως οι βάσεις δεδομένων (database technology), εξόρυξης δεδομένων (data mining techniques), δυνατότητα αποθήκευσης μεγάλων όγκων δεδομένων και πληροφοριών (data warehousing) συντέλεσαν σοβαρά στην εδραίωση και ισχυροποίησή της¹. Η φιλοσοφία του Σ.Δ.Π.Σ περιλαμβάνει έναν πελατοκεντρικό οργανισμό, οδηγεί στον προσδιορισμό στρατηγικών και τακτικών, αριστοποιεί τη διαδικασία δημιουργία πιστότητας, προσαρμόζει οργανωσιακά την επιχείρηση, αναπτύσσει τις ικανότητες των υπαλλήλων και χτίζει μηχανισμούς κινήτρων με στόχο τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης μέσα από την αναγνώριση και εκμετάλλευση των πιο κερδοφόρων πελατών².

¹ John Byrom, "The role of loyalty card data within local marketing initiatives", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341

² Adam Lindgreen, "The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study", *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 22, Number 2, 2004, pp 160-186

1.3.2. Τύποι πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες¹

Ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων οφείλει να παράγει και να παρακολουθεί όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τους πελάτες της εταιρείας. Κάθε τύπος πληροφορίας έχει το δικό του νευραλγικό ρόλο στο χτίσιμο και διατήρηση μιας υγιούς σχέσης με τους πελάτες.

1.3.2.1. Πληροφορίες των πελατών (*information of the customer*)

Οι «πληροφορίες των πελατών» περιλαμβάνουν τόσο προσωπικά όσο και συναλλακτικά δεδομένα για έναν πελάτη. Είναι ο τύπος πληροφοριών που συλλέγεται περισσότερο για τις εφαρμογές ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Οι εταιρείες αποκτούν τα προσωπικά δεδομένα με σκοπό να κατανοήσουν τους όγκους πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος, την κερδοφορία, τις αγοραστικές συνήθειες, τη συχνότητα αγορών, τις προτιμήσεις, κλπ. Οι τράπεζες αποτελούν παραδείγματα εταιρειών που διατηρούν τεράστιους όγκους πληροφοριών για τους πελάτες τους σε βάσεις δεδομένων με σκοπό να διαχειρίζονται τους διάφορους τραπεζικούς λογαριασμούς και προϊόντα καθώς και να προσδιορίζουν ποιοι πελάτες είναι πιο κερδοφόροι. Το μάρκετινγκ με βάσεις δεδομένων (*database marketing*) στηρίζεται από τη φύση του στην στρατηγική χρήση των πληροφοριών των πελατών.

¹ Chung – Hoon Park and Young-Gul Kim, "A framework of dynamic CRM: Linking marketing with information strategy", *Business Process Management*, Vol 9, No 5, 2003, pp 652-671

1.3.2.2. Πληροφορίες για τους πελάτες (information for the customer)

Οι πληροφορίες για προϊόντα, για υπηρεσίες, ή για τον οργανισμό γενικότερα, τις οποίες αντιλαμβάνεται ο πελάτης ως χρήσιμες συνιστούν την κατηγορία «πληροφορίες για τον πελάτη». Αυτός ο τύπος πληροφοριών παρουσιάζεται μέσα από διάφορα κανάλια επικοινωνίας, ώστε οι πελάτες να τις προσλαμβάνουν και να τις επεξεργάζονται για να παίρνουν αρτιότερες αποφάσεις. Οι εταιρείες παρέχουν τέτοιες πληροφορίες μέσω ταχυδρομικών επιστολών, διαδικτύου, έντυπου τύπου κλπ.

1.3.2.3. Πληροφορίες από τους πελάτες (information by the customer)

Ο τρίτος τύπος, οι «πληροφορίες από τους πελάτες» συνιστά το σύνολο των δεδομένων εκείνων που δεν προέρχονται από τις εμπορικές συναλλαγές των πελατών με την εταιρεία, αλλά περιλαμβάνουν παράπονα, προτάσεις, καταγγελίες κλπ. Τέτοιου είδους πληροφορίες όμως, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στον προσδιορισμό του προφίλ των πελατών, διότι ισχυροποιούν τις διαδικασίες και αποτελεσματικότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας.

1.3.3. Διαδικασία ενοποίησης δεδομένων και αποφάσεων¹

Αρχικά γίνεται η εισαγωγή των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων των πελατών που συλλέγονται από το πληροφοριακό σύστημα στα σημεία πώλησης. Εδώ απαιτείται ο διακριτός διαχωρισμός των στοιχείων που συλλέγονται εν γνώσει του πελάτη, δηλαδή η συμπλήρωση της φόρμας εγγραφής στο πρόγραμμα πιστότητας, από εκείνα που μαζεύονται εν αγνοία του, όπως το ποσό που δαπανά, η συχνότητα των αγορών του, τα προϊόντα που προτιμά κλπ. Επιβάλλεται ένας άριστα συγκροτημένος μηχανισμός που θα αιχμαλωτίζει τα δεδομένα αυτά καθώς και τα απαραίτητα κίνητρα στον καταναλωτή για να συναινέσει στη διαδικασία, όπως η έκπτωση με τη χρήση κάρτας στο ταμείο.

Ακολουθεί το στάδιο της επεξεργασίας των δεδομένων, με την κατάλληλη ενοποίηση των συστημάτων στα σημεία λιανικής με τις βάσεις δεδομένων της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση προγραμμάτων στήριξης αποφάσεων, οργανωμένες βάσεις και αποθήκες δεδομένων, τεχνικές εξόρυξης στοιχείων και προηγμένα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης.

¹ Chris O'Leary, Sally Rao and Chad Perry, "Improving Customer Relationship Management through database/Internet marketing", *European Journal of Marketing*, Volume 38, Number ¾, 2004, pp 338-354

² Jeong Yong Ahn, Seok Ki Kim, Kyung Soo Han, "On the design concepts for CRM systems", *Industrial Management and Data Systems*, Vol 113, No 5, 2003, pp 324-331

Στο τελικό στάδιο λαμβάνονται οι καρποί της ενοποιημένης διαδικασίας που είναι η χάραξη στρατηγικών. Μερικές από αυτές είναι η τμηματοποίηση των πελατών, οι σταυροειδείς πωλήσεις, η διατήρηση των πελατών, η προσέλκυση νέων, η εξατομικευμένη επικοινωνία, ο σχεδιασμός ειδικών προωθητικών και διαφημιστικών ενεργειών, η τόνωση της πιστότητας.

1.3.4. Κύκλος ζωής της σχέσης πελάτη και επιχείρησης

Πολλές εταιρείες έχουν επενδύσει πιστεύοντας στη δημιουργία όσο δυνατό περισσότερων σχέσεων με τους πελάτες τους παρά στη δημιουργία του σωστού τύπου σχέσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει από τη μια στην αδυναμία αναγνώρισης του πελάτη που έχει αξία για την επιχείρηση και άρα έλλειψη επιβράβευσής του και από την άλλη στην επένδυση σε οριακούς ή ζημιογόνους πελάτες. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων όμως χρειάζεται να βασίζεται στην οπτική γωνία των πελατών και όχι των μαρκών ή προϊόντων όπως γινόταν έως σήμερα. Αυτό ισοδυναμεί με το χτίσιμο μιας ενιαίας αντίληψης του πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής με αυτόν και διάχυσης των δεδομένων που αποκομίζονται σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Ένα άρτια τεκμηριωμένο υπόδειγμα, αποτελεί ο κύκλος ζωής της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση, που περιλαμβάνει τρεις επιμέρους φάσεις

ανάπτυξης. Τη δημιουργία της σχέσης, τη διατήρησή της και τον τερματισμό της¹. Η ισορροπία των δραστηριοτήτων της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε κάθε φάση, βασισμένη στη μεγιστοποίηση της λαμβάνουσας αξίας από τους πελάτες, δύναται να συνδεθεί και να επηρεάσει σωστά τη συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Συνεπώς η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ουσιαστικά μετατρέπεται σε συστηματική και προδραστική διοίκηση της έναρξης, συντήρησης και τερματισμού της σχέσης σε όλα τα σημεία εξυπηρέτησης στοχεύοντας στη βέλτιστη δυνατή απόδοση της επένδυσης. Η πολυεπίπεδη αυτή λειτουργία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων περιλαμβάνει και επιμέρους στάδια σε κάθε φάση, πάνω στα οποία έχει βασιστεί και η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο .

¹ Werner Reinartz, Manfred Krafft and Wayne D.Hoyer, "The Customer relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", Journal of Marketing Research, Vol XLI, August 2004, pp 293-305

1.3.4.1. Έναρξη Σχέσης

Η έναρξη της σχέσης με τον πελάτη περιλαμβάνει από τη μια την αξιολόγησή του και από την άλλη την προσπάθεια εισόδου του ενεργού ή ανενεργού πελάτη στο σύστημα, σε περίπτωση που η αξία του θεωρείται μεγάλη για την επιχείρηση, παρέχοντας ανάλογα κίνητρα ή προνόμια.

1.3.4.2. Διατήρηση Σχέσης

Ο διατήρηση της σχέσης εμπεριέχει τις προσπάθειες για επίτευξη δεσμού με τον πελάτη σε ορθολογικό ή ψυχολογικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις συστηματικές πολιτικές αύξησης των πωλήσεων, μέτρηση του επιπέδου πιστότητας του πελάτη και ενίσχυσής της, του βαθμού σύστασης της επιχείρησης ή των προϊόντων της σε άλλους καταναλωτές.

1.3.4.3. Τερματισμός Σχέσης

Η ίδια η φιλοσοφία του σχεσιακού μάρκετινγκ δεν ασχολείται με τους πελάτες της επιχείρησης που δεν είναι αποδοτικοί. Το στάδιο του τερματισμού της σχέσης επιχείρησης και πελάτη περιλαμβάνει αρχικά τη μέτρηση της αξίας του πελάτη, με σκοπό αυτή να συγκριθεί με τα προκαθορισμένα επίπεδα

κερδοφορίας. Στην περίπτωση αυτή ξεκινά η διαδικασία ομαλής εξόδου του πελάτη από το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, με την παροχή ειδικών αντικινήτρων όπως ο προσδιορισμός κατώτατου ορίου κατανάλωσης, χειρότερη εξυπηρέτηση κλπ.

Συνεπώς, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων πρέπει να προσαρμόζει τις αμφίδρομες ενέργειές της και να επηρεάζει ενεργητικά κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης επιχείρησης και πελάτη. Σκοπός είναι ο ορθός καταμερισμός των πόρων που θα δαπανηθούν σε συγκεκριμένους πελάτες σε αντιστοιχία με τα έσοδα ή κέρδη που θα επιφέρουν αυτοί στον οργανισμό. Δηλαδή θα επενδυθούν κεφάλαια σε κερδοφόρους ή δυνητικά κερδοφόρους πελάτες και θα αποφευχθεί η σπατάλη πόρων σε άλλους ζημιογόνους ή οριακά αξιόλογους. Σε αυτήν την περίπτωση και μόνο αποκτά βαρύτητα και αποτέλεσμα η φιλοσοφία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μιας επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΗΓΩΝ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- John G. Sanchez “Customer Relationship Marketing”, www.crmguru.com
- Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, “An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based-perspective from China”, Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 169-182
- Andrea McIlroy and Shirley Barnett, “Building Customer Relationships: do discount cards work?”, Managing Service Quality, Volume 10, Number 6, 2000, pp 347-355
- Mosad Zineldin, “Beyond relationship marketing: technological marketing”, Marketing Intelligence & Planning, Vol 18, No 1, 2000, pp 9-23
- John T. Bowen and Shiang-Lih Chen, “The relationship between customer loyalty and customer satisfaction”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13/5, 2001, pp 213-217
- Lisa O’Malley, “Can loyalty Schemes really build loyalty?”, Marketing Intelligence & Planning, 16/1 1998, pp 47-55
- Werner Reinartz and V.Kumar, “The Mismanagement of Customer Loyalty”, Harvard Business Review, July 2002, pp 86-94
- Christopher Bull, “Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation”, Business Process management, Volume 9, Number 5, 2003, pp 592-602
- Mary Wardley, “The value of extending customer service applications for holistic customer handling”, 2004, www.idc.com

- Ian Corner and Matthew Hinton, “Customer Relationship Management Systems: implementation risks and relationship dynamics”, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol 5, No 5, 2002, pp 239-251
- John Byrom, “The role of loyalty card data within local marketing initiatives”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341
- Adam Lindgreen, “The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study”, Marketing Intelligence & Planning, Volume 22, Number 2, 2004, pp 160-186
- Chung – Hoon Park and Young-Gul Kim, “A framework of dynamic CRM: Linking marketing with information strategy”, Business Process Management, Volume 9, Number 5, 2003, pp 652-671
- Chris O’Leary, Sally Rao and Chad Perry, “Improving Customer Relationship Management through database/Internet marketing”, European Journal of Marketing, Volume 38, Number ¾, 2004, pp 338-354
- Jeong Yong Ahn, Seok Ki Kim, Kyung Soo Han, “On the design concepts for CRM systems”, Industrial Management and Data Systems, Vol 113, No 5, 2003, pp 324-331
- Werner Reinartz, Manfred Krafft and Wayne D.Hoyer, “The Customer relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, Journal of Marketing Research, Vol XLI, August 2004, pp 293-305

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων-Magna της εταιρείας Γερμανός ΑΕΒΕ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί περιγράφει σε βάθος τη λειτουργία του σχήματος πιστότητας Magna που χρησιμοποιεί η διοίκηση της Γερμανός ΑΕΒΕ για να τονώσει την αφοσίωση των πελατών της στο δίκτυο των καταστημάτων της. Η μελέτη ξεκινά παραθέτοντας τις γενικές πληροφορίες που αφορούν τον όμιλο και την εταιρεία, όπως η ιστορία της, το όραμά της, οι αξίες και φιλοσοφία της καθώς και η στρατηγική που χαράσσεται για να αντιμετωπιστούν οι έντονες περιβαλλοντικές πιέσεις. Ακολουθεί η αναλυτική αναφορά και περιγραφή του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων , που περιλαμβάνει το όραμα στο οποίο στηρίχτηκε η δημιουργία του, τις οργανωσιακές αλλαγές που επήλθαν, τις λειτουργικές τακτικές, το χειρισμό της καταναλωτικής συμπεριφοράς καθώς και τους τρόπους μέτρησης της αποδοτικότητάς του. Το ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων (Παράρτημα) βασίστηκε στο υπόδειγμα του κύκλου ζωής της σχέσης πελάτη και επιχείρησης, το οποίο έχει αναλυθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

2.1.1. Ιστορική αναδρομή της εταιρείας¹

Η ιστορία του Ομίλου ξεκινάει το 1980, όταν ανοίγει το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης μπαταριών στην Αθήνα, στην οδό Μπενάκη. Το Δίκτυο Διανομής Καταναλωτικών Προϊόντων αποτελεί έναν από τους αρχικούς τομείς δραστηριότητας του Ομίλου Εταιριών Γερμανός, με την πρώτη συνεργασία να ξεκινά το 1984, όταν υπεγράφη η αποκλειστική συμφωνία με την TOSHIBA Battery Corp..

Το 1990 εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα Γερμανός με τη μέθοδο franchising, μια κίνηση που επέδρασε καταλυτικά στη μετέπειτα πορεία της εταιρίας. Ακολούθησαν καθοριστικές επιχειρηματικές κινήσεις, όπως η εξαγορά του Βιομηχανικού Συγκροτήματος SUNLIGHT το 1991, το άνοιγμα στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης το 1992 και η δραστηριοποίηση στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας το 1994. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '90, βρήκαν το Γερμανό εφοδιασμένο με γνώση, εξειδίκευση και υποδομή για να ανταπεξέλθει στις μεγάλες απαιτήσεις των καταναλωτών (*Πίνακας 1, Κατάσταση Πινάκων*). Ο Όμιλος Εταιριών Γερμανός, μέσω του Δικτύου Καταστημάτων του, προσφέρει στην Ελλάδα, υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας των εταιριών COSMOTE και TELESTET από το 1998, υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας του ΟΤΕ και της TELLAS από το 2002 και το 2003 αντίστοιχα και υπηρεσίες της VODAFONE από το 2003.

¹ Επίσημο site της εταιρείας: www.germanos.gr

Επίσης, όσον αφορά στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης ο όμιλος εταιριών Γερμανός προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών μέσα από ένα ευρύ και δυναμικό δίκτυο καταστημάτων στις αγορές της Βουλγαρίας, Ρουμανίας, Πολωνίας, Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας και Κύπρου (Πίνακας 4).

Σήμερα, μετά από 23 χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας, διαθέτει 773 καταστήματα σε 6 χώρες (Ελλάδα, Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Κύπρος, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας) και αποτελεί το μεγαλύτερο ελληνικό δίκτυο καταστημάτων προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη.

2.1.2. Όραμα¹

Το εταιρικό όραμα είναι: «Συνδέουμε τον Άνθρωπο με την Τεχνολογία».

«Υποκινητής και εκφραστής κάθε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας του Ομίλου Εταιριών Γερμανός είναι το όραμά του να συνδέει τον άνθρωπο με την τεχνολογία σε όλο το φάσμα των καθημερινών δραστηριοτήτων του.

Το όραμα θέτει τον ελληνικό όμιλο εταιριών να λειτουργεί με τις δυναμικές και αξιόπιστες διαδικασίες των διεθνών πολυεθνικών οργανισμών.

Με την ανάπτυξη και διάθεση καινοτόμων τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών, τη δημιουργία πρωτοποριακών ενεργειακών εφαρμογών και τη

¹ Επίσημο site της εταιρείας: www.germanos.gr

συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, ο όμιλος εταιριών Γερμανός υλοποιεί το όραμά του με σεβασμό κι ευθύνη απέναντι στην κοινωνία, το περιβάλλον και τον άνθρωπο. Η ηγετική θέση του ομίλου εταιριών Γερμανός και η επέκταση των δραστηριοτήτων του εντός και εκτός Ελλάδας, θέτουν τις βάσεις για προοπτικές δυναμικής ανάπτυξης».

2.1.3. Φιλοσοφία¹

Η ανώτατη διοίκηση δηλώνει με βεβαιότητα ότι «θα συνεχίσει την ανοδική πορεία με άξονα την πελατοκεντρική φιλοσοφία , καθιερώνοντας τη θέση της εταιρείας στις αγορές του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται και ενισχύοντας την ηγετική θέση στην Ελλάδα, μέσα από την αύξηση της αποδοτικότητας κάθε επιχειρηματικής δράσης».

2.1.4. Πολιτική της εταιρείας Γερμανός και Μακροχρόνιοι στόχοι¹

Πολιτική της εταιρείας είναι «η ανανέωση των προϊόντων και υπηρεσιών, φέρνοντας το μέλλον στα χέρια του καταναλωτή σε κάθε γωνιά της Ελλάδας, παρέχοντας τη δυνατότητα της αντικειμενικής λύσης για κάθε τηλεπικοινωνιακή του ανάγκη. Στοχεύει στην περαιτέρω ενίσχυση της παρουσίας της στις χώρες της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου ήδη δραστηριοποιείται.

¹ Επίσημο site της εταιρείας: www.germanos.gr

Αναπτύσσει το Δίκτυό μας με τη μέθοδο του franchising, στρατηγική επιλογή που συμβάλλει στην επέκταση στην Ελλάδα και το εξωτερικό».

Ασκώντας το επιχειρείν με καινοτομία, επιδιώκει να πρωτοπορεί και να παράγει έργο που καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών. «Να προβλέπει τις συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται άμεσα και αποτελεσματικά σε αυτές, ενισχύοντας διαρκώς τη σταθερή πορεία ανάπτυξης του Ομίλου».

«Ακολουθεί το επιχειρηματικό όραμα με κινητήρια δύναμη τους ανθρώπους και χαράζει μακρόπνοη στρατηγική θέτοντας νέους στόχους που προσπαθεί με επιμονή να κατακτήσει».

2.1.5. Αξίες¹

«Ο Όμιλος Εταιριών Γερμανός διατηρεί ακέραιες τις θεμελιώδεις αξίες που διέπουν, επί 24 χρόνια, την καθημερινή επιχειρηματική του πρακτική. Πιστεύει στην αξιοπιστία ως λειτουργική βάση κάθε προσπάθειας, υποστηρίζει την πρωτοβουλία ως πυρήνα νέων ιδεών και επιβραβεύει την ακεραιότητα ως ηθικό άξονα της επιχειρηματικότητας. Ενθαρρύνει τη φιλικότητα και τις διαχρονικές σχέσεις εμπιστοσύνης, πάντα με σεβασμό στην αξιοπρέπεια και τη διαφορετικότητα των ανθρώπων, καθώς και των τοπικών κοινωνιών και πολιτισμών που αυτοί αντιπροσωπεύουν».

¹ Επίσημο site της εταιρείας: www.germanos.gr

2.1.6. Η αγορά¹

Η εταιρεία Γερμανός έχει σαν κύριο πυρήνα δραστηριοτήτων της τη κινητή τηλεφωνία, αφού αποτελεί το 40% περίπου του κύκλου εργασιών της, της οποίας η διείσδυση έχει ξεπεράσει το 80% στην ελληνική αγορά. Η εταιρεία κατέχει μερίδιο της τάξης του 40% στην ελληνική αγορά της κινητής τηλεφωνίας της οποίας τα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης στενεύουν σημαντικά (Πίνακας 1). Οι ψηφιακές εφαρμογές ωστόσο αποτελούν ελκυστικότερη αγορά με ρυθμό ανάπτυξης που αγγίζει το 100% το χρόνο και την εταιρεία να κατέχει ήδη το 35% του συνόλου. Έρευνες έχουν δείξει ότι έξι στους δέκα καταναλωτές ανακαλούν πρώτο το δίκτυο Γερμανός μεταξύ των καταστημάτων της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα (Πίνακας 1). Το 2004 η εταιρεία έχει καταφέρει να έχει 3,4 εκ συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας (Πίνακας 4).

2.1.7. Ο ανταγωνισμός¹

Η δυναμική και ταχύτατη διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα προκάλεσε όπως ήταν αναμενόμενο ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις και στον τομέα της λιανικής. Οι τρεις μεγάλοι τηλεπικοινωνιακοί παροχείς συνειδητοποιώντας τις ευκαιρίες που προέκυπταν στο νέο και εξελισσόμενο περιβάλλον κινήθηκαν στρατηγικά, πραγματοποιώντας καθετοποίηση προς τα εμπρός την τελευταία πενταετία. Προχώρησαν στη δημιουργία δικών τους

¹ Από συνεντεύξεις στελεχών της εταιρείας

αλυσίδων λιανικής πώλησης συσκευών και συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας. Το 2004 ήδη, ενώ η Γερμανός έχει 301 καταστήματα, ο ΟΤΕ διαθέτει 400, η Vodafone 200 και η TIM 150 (Πίνακας 5). Βέβαια η Γερμανός αποτελεί τη μεγαλύτερη ανεξάρτητη αλυσίδα στον κλάδο, έχοντας το 60% των συνδέσεων της TIM, ενώ το 45% των συνδέσεων της Cosmote και Vodafone πραγματοποιούνται μέσω του δικτύου της, πράγμα που της προσδίδει μια ιδιαίτερα αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.

2.1.8. Εταιρική Στρατηγική¹

Τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας δηλώνουν ότι η εταιρεία θα συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας επέκτασης σε ξένες αγορές. Τα κύρια κριτήρια με τα οποία λαμβάνεται η απόφαση εισόδου σε μια αγορά είναι ο βαθμός της διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας καθώς και τα εμπόδια εισόδου σε αυτή (ανταγωνισμός, νομικά ζητήματα κλπ). Η εφαρμογή της στρατηγικής αναπτύσσεται σταδιακά, ξεκινώντας από την πιλοτική δημιουργία ιδιόκτητων καταστημάτων και ταυτόχρονη εκπαίδευση των τοπικών στελεχών, με σκοπό τη στενή παρακολούθηση της αγοράς και προετοιμασία των επόμενων κινήσεων. Ακολουθεί το χτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας μέσω διαφημιστικών εκστρατειών μεγάλης κλίμακας. Έπεται η επέκταση του δικτύου με τη μέθοδο του franchising και η αύξηση των περιθωρίων κέρδους μέσω της μαζικών προμηθειών και επαναδιαπραγμάτευσης των όρων των συμβολαίων.

¹ Από συνεντεύξεις στελεχών της εταιρείας

2.1.9. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα¹

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του δικτύου διανομής καταναλωτικών προϊόντων του ομίλου Γερμανός έγκειται στην προσφορά ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους συνεργάτες του. Μέσα από ένα εξειδικευμένο και πλήρως μηχανογραφημένο σύστημα, παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες σε τομείς πωλήσεων, μάρκετινγκ, διανομών και εξυπηρέτησης. Χάρη στο ευέλικτο σχήμα του, το δίκτυο διανομής του ομίλου Γερμανός εγγυάται την πλέον αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων που διανέμει σε κάθε γωνιά της Ελλάδας, με ακρίβεια και αξιοπιστία».

2.1.10. Συνοπτικά Χρηματοοικονομικά Στοιχεία²

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας στην πενταετία προσεγγίζει αύξηση της τάξης του 194% φτάνοντας τα 423 εκ.€ το 2000 και πρόβλεψη για το 2004 τα 820 εκ.€. Παρόμοια αξιόλογη πορεία έχουν και τα κέρδη μετά φόρων με μεταβολή της τάξης του 178% κατά την ίδια περίοδο, ξεκινώντας από τα 29,2 εκ.€ και πρόβλεψη για 2004 τα 52 εκ.€ (Πίνακας 2).

¹ Επίσημο site της εταιρείας: www.germanos.gr

² Επίσημα στοιχεία εταιρείας Γερμανός ABEE

2.1.11. Προϊόντα¹

Τα προϊόντα αυτά αφορούν σε τομείς ενέργειας και τηλεπικοινωνιών. Ειδικότερα το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός προσφέρει στους καταναλωτές την πληρέστερη συλλογή προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών. Χάρη στη θεματική τμηματοποίηση των προϊόντων σε κάθε κατάσταση, ο επισκέπτης έχει άμεση πρόσβαση στα προϊόντα που τον ενδιαφέρουν. Η τμηματοποίησή τους έχει ως εξής:

- Τμήμα Κινητής Τηλεφωνίας (συσκευές, κάρτες, συνδέσεις)
- Τμήμα Σταθερής Τηλεφωνίας (συσκευές, συνδέσεις)
- Τμήμα Διαδικτύου (συνδέσεις)
- Τμήμα Τηλεπικοινωνιών/Ψηφιακής Τεχνολογίας
- Τμήμα Μπαταριών
- Τμήμα Παιχνιδιών
- Τμήμα Μικρών Ηλεκτρονικών Συσκευών
- Τμήμα Επισκευών

¹ Επίσημο site της εταιρείας: www.germanos.gr

2.2. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ

2.2.1. Εισαγωγή

Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με όχημα τη Magna κάρτα άρχισε να μελετάται το 1999 και να λειτουργεί το 2000, αποτελώντας μια πρωτοποριακή επένδυση τόσο για το κλάδο όσο και για τα ελληνικά δεδομένα γενικότερα. Παρόλο που η αλυσίδα καταστημάτων Γερμανός κατείχε την ηγετική θέση στη διάθεση τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς να αναμένει άμεσες ανταγωνιστικές απειλές, διέκρινε τη χρησιμότητα εφαρμογής ενός οργανωμένου προγράμματος πιστότητας. Μάλιστα την εποχή εκείνη, οι μεγάλοι τηλεπικοινωνιακοί φορείς Cosmote, Vodafone και Tim έκαναν ή σχεδίαζαν δειλά την καθετοποίησή τους σε επίπεδο λιανικής πώλησης. Οπότε η τακτική της δημιουργίας ενός σύγχρονου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στηρίχτηκε στο στρατηγικό όραμα της διοίκησης, με γνώμονα το συνεχώς και ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον των τηλεπικοινωνιών και της τεχνολογίας γενικότερα.

2.2.2. Είδη καρτών πιστότητας στο λιανικό εμπόριο¹

2.2.2.1. Κάρτες Πόντων

Οι κάρτες πόντων είναι η απλούστερη μορφή καρτών που χρησιμοποιείται στα σχήματα ενίσχυσης της πιστότητας. Οι πόντοι αποτελούν επιβράβευση των πελατών και εξαρτώνται από το μέγεθος της δαπάνης που πραγματοποιείται σε ένα κατάστημα. Οι πόντοι αυτοί μπορούν να εξαργυρωθούν σε μελλοντικές αγορές στο κατάστημα με τη μορφή εκπτώσεων ή άλλων επιβραβεύσεων. Οι επιβραβεύσεις ποικίλουν σε κάθε πρόγραμμα πιστότητας και μπορεί να είναι από δωρεάν εισιτήρια κινηματογραφικής ταινίας μέχρι την κλήρωση ενός πολυτελούς σπιτιού. Παράδειγμα τέτοιας κάρτας στην Ελλάδα είναι η Magna κάρτα της Γερμανός ΑΕΒΕ και η SmartClub της πετρελαϊκής εταιρείας SHELL.

2.2.2.2. Κάρτες Πολλών Λιανέμπορων-Συνεργατικές Κάρτες

Οι κάρτες αυτές μοιάζουν στις κάρτες πόντων στο γεγονός ότι οι πόντοι κερδίζονται βάσει του ύψους της δαπάνης σε ένα κατάστημα. Οι πόντοι αυτοί θα εξαργυρωθούν σε μελλοντικές αγορές με τη μορφή τιμολογιακής έκπτωσης ή παροχής άλλων δώρων.

¹ Claire Wright and Leigh Sparks, "Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?",

Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι οι πόντοι κερδίζονται όχι μόνο από ένα κατάστημα, αλλά από ένα σύνολο συνεργαζόμενων λιανεμπόρων. Τέτοια κάρτα είναι η «ΕΠΑΘΛΟΝ» των εταιρειών ALPHA BANK, ΟΤΕ και COSMOTE.

2.2.2.3. Πιστωτική Κάρτα Καταστήματος

Οι λιανέμποροι στην προσπάθειά τους να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στη μάχη του ανταγωνισμού, προσφέρουν πιστωτικές κάρτες στους πελάτες τους, οι οποίες δύνανται να χρησιμοποιηθούν μόνο στην αλυσίδα καταστημάτων τους ή και σε άλλες συνεργαζόμενες. Το επιτόκιο των καρτών αυτών είναι μεγαλύτερο από το τρέχον των τραπεζικών πιστωτικών καρτών. Τα επιπρόσθετα οφέλη για τον κάτοχο αυτού του είδους κάρτας είναι οι διάφορες τιμολογιακές προσφορές, διαρκής ενημέρωση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δώρα κ.α. παράδειγμα τέτοιας κάρτας είναι η Magna Gold της Γερμανός και η AB VISA της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.

2.2.3. Έναρξη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Οι λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στην ανάληψη του εγχειρήματος ήταν, σύμφωνα με τα λεγόμενα των στελεχών της, η επιβράβευση των πελατών για τις επαναλαμβανόμενες αγορές στα καταστήματα, ο χειρισμός και καθοδήγηση της συμπεριφοράς τους καθώς και η δημιουργία μιας επίκαιρης βάσης δεδομένων και πληροφόρησης γι αυτούς. Τα οφέλη από την ενέργεια θα ήταν ποικίλλα και σημαντικά, αναλογιζόμενοι ότι ο καταναλωτής του κλάδου δύσκολα αιχμαλωτίζεται από έναν λιανέμπορο, αφού οι κύκλοι ζωής των προϊόντων είναι πολύ σύντομοι λόγω των ταχύτατων αλλαγών στις νέες τηλεπικοινωνιακές εφαρμογές.

Η ανώτατη ηγεσία έδειξε απόλυτη ταύτιση με τη στρατηγική αυτή και στήριξε την προσπάθεια των στελεχών της σε μεγάλο βαθμό, γεγονός που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός προγράμματος πιστότητας^{1,2}. Η εταιρεία Γερμανός επίσης αποτελεί, πάντα σύμφωνα με γνώμες στελεχών της, οργανισμό με ιδιαίτερα αποκεντρωμένο το μηχανισμό της λήψης των αποφάσεων, πράγμα που ισοδυναμεί με τη σχετική αυτονομία των επιμέρους τμημάτων στην ανάληψη και εκτέλεση των αρμοδιοτήτων. Η στρατηγική στηριζόταν στη δημιουργία μηχανισμού πιστότητας με τους πελάτες,

¹ Megan Divett, Nadia Crittenden, Ron Henderson, "Actively Influencing Customer Loyalty", Journal of Consumer Marketing, Vol 20, No 2, 2003, pp 109-126

² Rado Kotorov, "Customer Relationship Management: strategic lessons and future directions", Business Process Management Journal, Vol 9, No 5, 2003, pp 566-571

προσθέτοντας μια αντιληπτά προστιθέμενη αξία στις συναλλαγές και δημιουργώντας την υποδομή για ανάπτυξη και εκμετάλλευση της πελατειακής βάσης.

Η εταιρεία επέλεξε να μην προκηρύξει διαγωνισμό εταιρειών για εξωτερίκευση αυτής της επιχειρησιακής λειτουργίας, αφού τη θεώρησε ότι θα αποτελέσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Το νέο πρόγραμμα της Magna κάρτα ανέλαβε ένας νέος διοικητής προϊόντος ο οποίος θα είχε τη συμβολή και του τμήματος μάρκετινγκ στο σχεδιασμό και σταδιακή υλοποίηση του προγράμματος. Υποστηρικτική βοήθεια στο σχεδιασμό και την υλοποίηση παρείχε η διαφημιστική της εταιρεία UNEXPECTED και η συνεργάτιδα Rapp Collins. Επιπλέον το τμήμα της πληροφοριακής τεχνολογίας άρχισε να δημιουργεί την πλατφόρμα για να δεχτεί και να υποστηρίξει τη βέλτιστη συλλογή και διαχείριση των δεδομένων που θα αντλούνται από τα καταστήματα.

Οι στόχοι που τέθηκαν από την αρχή δεν είχαν ιδιαίτερα μακροχρόνιο ορίζοντα. Ο λόγος είναι ότι τα σχέδια μάρκετινγκ, στον κλάδο που μελετάμε, σπάνια υπερβαίνουν ουσιαστικά το έτος, λόγω των ραγδαίων αλλαγών στο ανταγωνιστικό και μη περιβάλλον. Η βάση με την οποία θα κρινόταν η αποδοτικότητα του προγράμματος θα ήταν ο αριθμός νέων κατόχων της κάρτας, η περίοδος χρήσης της και δευτερευόντως αύξηση επισκεψιμότητας και μέσης αξίας αγορών . Αρχικός στόχος ήταν η διείσδυση της κάρτας στο 50% της υπάρχουσας πελατειακής βάσης.

Το επικοινωνιακό πρόγραμμα της magna περιλάμβανε σύντομα τηλεοπτικά μηνύματα με σκοπό την αύξηση της αναγνωρισιμότητάς της, προωθητικό υλικό εντός των καταστημάτων, όπως οι καρτολίνες ταμείων καθώς και παροτρύνσεις των πωλητών για εγγραφή των επισκεπτών των καταστημάτων στο νέο πρόγραμμα πιστότητας.

2.2.4. Διαδικασία καταγραφής πελατών στη Magna



Ο πελάτης δύναται να γίνει κάτοχος της απλής Magna κάρτας ή Magna Gold μόνο μέσω κάποιου καταστήματος του δικτύου όπου και συμπληρώνει την αίτηση εγγραφής (Παράρτημα). Αυτή αποτελείται από τρεις ενότητες αρκετά διαφοροποιημένες μεταξύ τους, που βοηθούν στη διαχείριση και παρακολούθηση του προγράμματος πιστότητας.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα προσωπικά στοιχεία του πελάτη. Ζητά μια σειρά δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως ηλικία, φύλο, επάγγελμα, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία παιδιών, τόπος κατοικίας, τα οποία αρχικά είχε ζητήσει το τμήμα μάρκετινγκ για να τα συσχετίσει με αγοραστικές συνήθειες, αξίες αγορών, γεωγραφική διασπορά των πελατών της magna κλπ.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από δύο κύρια πεδία. Το ένα αναφέρεται στα ενδιαφέροντα του υποψήφιου κατόχου, καλώντας τον να διαλέξει κάποιο από τη λίστα που παρατίθεται, όπως κινηματογράφος, θέατρο, βιβλία, ταξίδια, αθλητισμός, υπολογιστές κλπ. Και αυτά τα στοιχεία, σύμφωνα με το τμήμα μάρκετινγκ μπήκαν στην αίτηση με σκοπό τη σκιαγράφιση των ψυχογραφικών προφίλ των πελατών της κάρτας. Το άλλο πεδίο ερευνά την πηγή ενημέρωσης του πελάτη της Γερμανός για το πρόγραμμα Magna, όπως οι διαφημίσεις, τα έντυπα, οι πωλητές, οι γνωστοί, αποσκοπώντας να αξιολογήσει κάθε επικοινωνιακό κανάλι για την αποτελεσματικότητά του.

Η τελευταία ενότητα συμπεριλαμβάνει όλους τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία μπορεί να έλθει σε επαφή με τον πελάτη για διάφορους λόγους. Έτσι ζητά διεύθυνση κατοικίας, αριθμός σταθερού και κινητού τηλεφώνου και ηλεκτρονική διεύθυνση. Αυτές οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν με σκοπό την εδραίωση ενός προσωπικού καναλιού επικοινωνίας και εφαρμογών άμεσου μάρκετινγκ. Η επιχείρηση αρκετές φορές παρουσίασε συγκεκριμένες προσφορές στοχευμένα σε κάθε τμήμα της αγοράς μέσω γραπτών μηνυμάτων ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

2.2.5. Καταχώρηση Δεδομένων

Η διαδικασία με την οποία η αίτηση φτάνει στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας είναι άρτια σχεδιασμένη και οργανωμένη. Το κατάστημα του δικτύου ταχυδρομεί τη συμπληρωμένη αίτηση στην E-Value, μια εταιρεία του ομίλου Γερμανός που συνιστά κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και διαχείρισης δεδομένων. Η εταιρεία αυτή καταχωρεί άμεσα στις βάσεις δεδομένων της Γερμανός τα στοιχεία κάθε πελάτη, ανοίγοντας μια νέα προσωπική καρτέλα, έτοιμη να συλλέξει τις επερχόμενες αγοραστικές κινήσεις του στο δίκτυο διανομής καταναλωτικών προϊόντων Γερμανός.

Στην περίπτωση της Magna Gold, η διαδικασία είναι λίγο πολυπλοκότερη διότι υπεισέρχονται τα χαρακτηριστικά της πιστωτικής κάρτας. Το προσωπικό καταχωρεί τον πελάτη απ ευθείας στη βάση δεδομένων της εταιρείας Eurobank Cards, για να εγκριθεί η έκδοση της κάρτας. Όταν γίνει αυτό η τράπεζα στέλνει μηχανογραφημένα στη Γερμανός τα στοιχεία αυτά τα οποία με τη σειρά τους θα ενταχθούν στο σύστημα που προαναφέρθηκε.

Την εφαρμογή αυτή δύναται να παρακολουθούν ενίοτε και το προσωπικό των καταστημάτων του δικτύου, με σκοπό την ενημέρωση για τους πόντους κάθε πελάτη και την πιστοποίηση της εξαργύρωσής των. Το πρόγραμμα συνιστά μια πρότυπη εφαρμογή για το σύστημα πιστότητας η οποία σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε από την ίδια τη Γερμανός.

2.2.6. Προνόμια της Κάρτας Magna¹

Η κάρτα αρχίζει να λειτουργεί και να χρησιμοποιείται στις συναλλαγές μία εργάσιμη ημέρα έπειτα της αίτησης στο κατάστημα. Το πρόγραμμα προνομίων της Magna Γερμανός προσφέρει τη δυνατότητα να επωφεληθεί ο πελάτης από όλες τις αγορές του μέσα από τα καταστήματα του Δικτύου χωρίς κανένα επιπλέον κόστος εγγραφής. Αυτό συμπεριλαμβάνει τη δωρεάν συνδρομή, ειδικά έκπτωτικά κουπόνια καθώς και νέες προσφορές.

Ο χρήστης της κάρτας κερδίζει πόντους, που ονομάζονται magna, ύστερα από οποιαδήποτε συναλλαγή σε οποιοδήποτε κατάστημα Γερμανός.

Για κάθε € 1,47 αγορών συγκεντρώνει 1 magna. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, βρίσκονται στα καταστήματα προϊόντα που του προσφέρουν magna επιπρόσθετα. Μόλις ο χρήστης της κάρτας συμπληρώσει 80 magna, έχει τη δυνατότητα να τα ανταλλάξει με έκπτωση € 2,94 σε επόμενη αγορά σε οποιοδήποτε κατάστημα Γερμανός. Χρησιμοποιείται ένα σύστημα σταθερής αναλογίας στην έκπτωση που παρέχεται, χωρίς την ύπαρξη επιπρόσθετων κλιμάκων επιβράβευσης.

¹ Δικτυακή τοποθεσία www.e-germanos.gr

Ταυτόχρονα ο πελάτης που χρησιμοποιεί την κάρτα δύναται να ενημερώνεται για τους υπολειπόμενους πόντους της κάρτας με τρεις τρόπους. Δύναται να μάθει τηλεφωνικά καθημερινά χωρίς χρέωση από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών πόσους πόντους έχει συγκεντρώσει ή με μια επίσκεψή σε οποιοδήποτε από τα καταστήματα του Δικτύου ή μέσα από την Αναλυτική Ενημέρωση Κίνησης MAGNA που σε τακτά χρονικά διαστήματα του αποστέλλεται ταχυδρομικά.

Εκτός από την απλή Magna κάρτα, παρέχεται και η Magna gold σε συνεργασία με τη Eurobank Cards, που συνδυάζει και τα χαρακτηριστικά μιας πιστωτικής κάρτας. Η διττή σημασία της Magna gold έγκειται στο ότι ο πελάτης με κάθε αγορά που πραγματοποιεί συγκεντρώνει magna, τα οποία μπορεί να εξαργυρώνει σε επόμενες αγορές, αλλά και να κάνει αγορές με πίστωση μόνο από το δίκτυο έως και 48 δόσεις.

Το ποσοστό κατόχων της Magna κάρτας, σύμφωνα με τα πρώτα στοιχεία, προσέγγισε το 30% της πελατειακής βάσης το 2001, ενώ άρχισε σταδιακά να μειώνεται φτάνοντας περίπου το 20% το 2004, χωρίς να επιβεβαιώνει τις αρχικές ευοίωνες προβλέψεις. Σημειώνεται επίσης, ύστερα από ανάλογη ερώτηση, ότι η εταιρεία δεν έχει συγκροτήσει συστηματικό μηχανισμό αναγνώρισης δυνητικών υποψηφίων για είσοδο στο πρόγραμμα της Magna. Επιπλέον δεν χρησιμοποιεί μηχανισμούς προσδιορισμού της αξίας των δυνητικών κατόχων της κάρτας.

Η συλλογιστική με την οποία η εταιρεία προσδιορίζει το κόστος δημιουργίας ενός νέου πελάτη για το πρόγραμμα Magna, έγκειται στην ακόλουθη φόρμουλα. Αρχικά υπολογίζονται και αθροίζονται όλα τα έξοδα προβολής και συντήρησης του μηχανισμού της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και διαιρούνται με τον αριθμό των πελατών που δεν έχουν εισέλθει στο πρόγραμμα ακόμη. Αν και από αναφορές των στελεχών του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρείας, το κόστος δημιουργίας ενός νέου πελάτη παρακολουθείται σε συνολική βάση και όχι επιμερισμένο σε οριακό επίπεδο, με όλες τις αδυναμίες που η μέθοδος αυτή εμπεριέχει.

2.2.7. Επανίδρυση των σχέσεων με χαμένους πελάτες

Το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας δεν συνέλλεγε τα δεδομένα των πελατών σε συνολική βάση οπότε μια σειρά ουσιαστικών ενεργειών δεν λειτουργούσαν. Κατά πρώτο λόγο, απουσιάζουν μέθοδοι προσδιορισμού της αξίας των πελατών που έπαυαν τη σχέση τους με την εταιρεία, δηλαδή σταματούσαν να χρησιμοποιούν τη Magna. Η ελλιπής ενημέρωση αποτέλεσε σοβαρό μειονέκτημα, που εμπόδιζε τις προσπάθειες επανίδρυσης σχέσης με τους ανενεργούς πελάτες, μια λειτουργία θεμέλιο της φιλοσοφίας του σχεσιακού μάρκετινγκ.

Ο καταναλωτής του κλάδου των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών, έχει αποδειχθεί και βάσει ερευνών ότι είναι αρκετά ορθολογικός κατά την αγοραστική του διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιεί το γνωστικό επίπεδο του κατά κύριο λόγο, επιδιώκει να συλλέγει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα που τον ενδιαφέρουν και να συγκρίνει τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά. Η κατασκευή και κατανόηση ενός συμπεριφορικού υποδείγματος, ωστόσο, είναι δύσκολη αφού ο πελάτης αξιολογεί τις προσφορές στα νέα και μη προϊόντα με κριτήρια που αλλάζουν συνεχώς. Επιπρόσθετα, αναπόφευκτα υψηλή είναι η κινητικότητα των πελατών μεταξύ των ανταγωνιστικών αλυσίδων λιανικής. Γι αυτό το λόγο η διαδικασία εξατομικευμένης παρακολούθησης του βαθμού μεταστροφής σε ανταγωνιστές από την πλευρά της εταιρείας είναι εξαιρετικά δυσχερής. Τέλος, στην αδυναμία επανίδρυσης της σχέσης με πελάτες που δεν χρησιμοποιούν πλέον τη Magna έχει συμβάλει και η πλημμελής ενοποίηση και εκμετάλλευση της πελατειακής βάσης δεδομένων.

2.2.8. Παρακολούθηση του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Είναι σαφές, ότι στη στρατηγική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων περιλαμβάνεται η κατάλληλη τμηματοποίηση της αγοράς και φυσικά η προσεκτική στόχευση, ώστε το πρόγραμμα πιστότητας τελικά να επιτύχει την προσδωκόμενη αποδοτικότητα. Ένα από τα κύρια αντικείμενα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι η εύρεση των πιο πιστών αλλά και κερδοφόρων πελατών καθώς και οι πολιτικές διατήρησης και ανάπτυξής τους¹.

Στη βάση αυτή το τμήμα Μάρκετινγκ της Γερμανός στα μέσα του 2003 τμηματοποίησε τους πελάτες των καταστημάτων του δικτύου σε τέσσερις βασικές και ομοιογενείς κατηγορίες με κριτήρια το μέσο έσοδο από κάθε συναλλαγή και το βαθμό προσήλωσής τους στην εταιρεία (*Πίνακας 6-7, Παράρτημα*). Ακολουθούν τα τέσσερα τμήματα της αγοράς που έχουν καθοριστεί για αυτό το σκοπό.

¹ Yanli Cui, Elizabeth S. Trent, Pauline M. Sullivan and Grace N. Matiru, "Cause-related marketing: how generation Y responds", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 31, No 6 , 2003, pp 310-320

- *Κατηγορία True Friends*

Η πρώτη τμηματική κατηγορία ονομάζεται true friends και περιλαμβάνει τους πελάτες εκείνους που δαπανούν πάνω από ένα ποσό ανά επίσκεψη και δείχνουν υψηλό βαθμό αφοσίωσης στην εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα ξοδεύουν άνω των 70€ σε προϊόντα και υπηρεσίες Γερμανός, επισκέπτονται ένα κατάστημα περισσότερες από πέντε φορές το χρόνο με τελευταία επίσκεψη εντός των τελευταίων δύο μηνών. Αυτοί αποτελούν το 15% περίπου των ενεργών πελατών της Magna με δεδομένα 2003 (*Πίνακας 6, Παράρτημα*).

Είναι άτομα με σχετικά υψηλό εισόδημα και πρώιμοι αποδέκτες των νέων τεχνολογικών συσκευών. Αγοράζουν μπαταρίες κατά κύριο λόγο, προϊόντα κινητής τηλεφωνίας και προτιμούν ψηφιακές συσκευές έξυπνων χρήσεων. Αξιοσημείωτο είναι δε ότι ο πελάτης της κατηγορίας ξοδεύει 6 με 7 φορές περισσότερα χρήματα από έναν μη κάτοχο magna (*Πίνακας 7, Παράρτημα*).

Στρατηγική κατηγορίας

Η πολιτική για αυτήν την αγορά στόχο είναι η διατήρησή τους, μέσα από τη διαρκή ικανοποίηση των αναγκών τους. Επιδιώκεται συστηματική αλλά όχι πολύ συχνή επικοινωνία με τους true friends, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, γραπτών μηνυμάτων και έντυπων φυλλαδίων, με σκοπό την προώθηση από τη μια της Magna gold και από την άλλη συγκεκριμένων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας. Το τμήμα αυτό της αγοράς αποτελεί πρότυπο για τα υπόλοιπα,

αλλά χρειάζεται προσοχή στις δαπάνες για επικοινωνία και διατήρησή του ώστε να μην καταστεί ζημιογόνο.

- *Κατηγορία Butterflies*

Επόμενη κατηγορία των πελατών του δικτύου είναι οι butterflies, που ξοδεύουν πάνω από ένα ποσό αλλά δεν δείχνουν έντονη προσήλωση στην εταιρεία . Οι καταναλωτές αυτοί δαπανούν περισσότερα από 70€ κατά μέσο όρο τη φορά που μπαίνουν σε κατάστημα, αλλά επισκέπτονται τα καταστήματα λιγότερο από πέντε φορές ετησίως, αφήνοντας μεγάλη απόσταση μεταξύ των διαδοχικών επισκέψεων. Αποτελούν τον κύριο όγκο των κατόχων της Magna, προσεγγίζοντας το 53% του συνόλου (*Πίνακας 6, Παράρτημα*). Προτιμούν προϊόντα και υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας, ακολουθούν οι έξυπνες συσκευές και τα τηλεσυστήματα. Είναι άνθρωποι που κυνηγούν την καλή προσφορά ενώ αποφεύγουν να δένονται με έναν προμηθευτή (*Πίνακας 7, Παράρτημα*). Οι πελάτες της κατηγορίας δαπανούν οκτώ με εννιά φορές περισσότερα χρήματα από έναν μη κάτοχο της Magna.

Στρατηγική κατηγορίας

Το μάρκετινγκ επιθυμεί να μεταφέρει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες του τμήματος αυτού στην κατηγορία των true friends. Επενδύει σημαντικά αλλά επιλεκτικά με στόχο να μεγιστοποιεί το κέρδος από κάθε συναλλαγή στα

καταστήματα την περίοδο που οι καταναλωτές αυτοί είναι ενεργοί. Επειδή αποτελούν κρίσιμη μάζα πελατών, με υψηλά περιθώρια κέρδους, χρειάζονται προσεκτική μελέτη και διαχείριση. Χρησιμοποιούνται τα ίδια κανάλια επικοινωνίας με την προαναφερθείσα κατηγορία και γίνονται ειδικές προμοδοτήσεις πόντων.

- *Κατηγορία Barnacles*

Οι πελάτες της κατηγορίας κάνουν χαμηλό τζίρο αλλά έχουν υψηλό βαθμό προσήλωσης στο δίκτυο Γερμανός. Αποτελούν το 9% του συνόλου των κατόχων της κάρτας και θεωρούνται προβληματική κατηγορία καταναλωτών, επειδή σπάνια είναι κερδοφόροι (*Πίνακας 6, Παράρτημα*). Έχουν τις ίδιες προϊοντικές προτιμήσεις με τους true friends δηλαδή τις μπαταρίες, τη κινητή τηλεφωνία και τις ψηφιακές έξυπνες συσκευές (*Πίνακας 7, Παράρτημα*). Δαπανούν λιγότερα από 70€ σε κάθε επίσκεψη κατά μέσο όρο, ενώ επισκέπτονται το δίκτυο πάνω από 5 φορές το χρόνο. Είναι άτομα με μικρό σχετικά εισόδημα, που αλλάζουν εύκολα προμηθευτή. Οι καταναλωτές της κατηγορίας έχουν περίπου τη μισή μέση αξία αγοράς από έναν μη κάτοχο της Magna.

Στρατηγική κατηγορίας

Το τμήμα μάρκετινγκ επενδύει χαμηλά και επιλεκτικά στο τμήμα αυτό. Οι περιπτώσεις που αξίζουν προσοχή από αυτήν την κατηγορία είναι εκείνοι οι πελάτες που έχουν υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, οπότε μπορούν να γίνουν και κερδοφόροι. Σχεδιάζονται ειδικές διαφημιστικές ενέργειες που να διαφοροποιούν το δίκτυο έναντι των ανταγωνιστών του, με σκοπό να προκαλέσουν την αγοραστική επιθυμία του τμήματος. Γίνεται προσπάθεια δηλαδή αύξησης τόσο της μέσης αξίας αγορών όσο και της πιστότητας των καταναλωτών αυτών. Παράλληλα προωθείται και η magna gold, αφού δύναται να τους παράσχει προστιθέμενη αξία και προσήλωση στο δίκτυο. Ο σχεδιασμός των μέσων επικοινωνίας δε διαφέρει από τις άλλες κατηγορίες. Γενικά αποτελεί μια κατηγορία που αξίζει να δίνεται βάρος, διότι έχει εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης.

- *Κατηγορία Strangers*

Οι πελάτες αυτοί δαπανούν μικρά ποσά στις επισκέψεις τους στα καταστήματα και δείχνουν χαμηλό βαθμό προσήλωσης. Αυτοί αποτελούν το 23% περίπου του συνόλου των κατόχων της Magna κάρτας, ενώ συνιστούν καταναλωτές που συνηθίζουν στις μεμονωμένες συναλλαγές

Στρατηγική κατηγορίας

Το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας δεν επενδύει καθόλου στο τμήμα αυτό, αφού είναι ιδιαίτερα ασταθές και εύκολα γίνεται ζημιογόνο.

Τα στοιχεία που πιστοποιούν τη σύσταση και εξέλιξη των κατηγοριών αυτών συλλέγονται καθημερινά μέσα από τα καταστήματα από ένα πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα πληροφοριακό σύστημα. Η Singular κατασκεύασε για λογαριασμό της Γερμανός το SRS (Singular Retail System) ένα πρόγραμμα λιανικής πώλησης που παρακολουθεί μια σειρά από διαφορετικές λειτουργίες της εμπορικής διαχείρισης. Η βάση δεδομένων του SRS συνδέεται με τη βάση δεδομένων της Magna κάρτας, με αποτέλεσμα να την ενημερώνει αδιάλειπτα για τις κινήσεις των πελατών στα καταστήματα. Καταχωρούνται οι ημερομηνίες επίσκεψης, αξίες αγορών, προϊόντα, τοποθεσία καταστήματος, συχνότητα αγορών του χρήστη της Magna.

Το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας έχει στη διάθεσή του αυτά τα στοιχεία σε καθημερινή βάση. Τα στελέχη μπορούν με κατάλληλες τεχνικές να αντλήσουν τα δεδομένα από την τεράστια αυτή πελατειακή βάση και να τα επεξεργαστούν. Οι δυνατότητες του συστήματος είναι μεγάλες για εφαρμογή εξελιγμένων μεθόδων μάρκετινγκ με βάσεις δεδομένων, αλλά στο μεγαλύτερο μέρος τους παρέμειναν αναξιοποίητες μέχρι σήμερα.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονιστεί ότι η τμηματοποίηση των πιστών πελατών δε θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να αποτελεί ξεχωριστό εργαλείο στα χέρια του τμήματος μάρκετινγκ¹. Χρειάζεται να ενσωματωθεί στην υπάρχουσα τμηματοποίηση των πελατών της εταιρείας, με σκοπό την αρτιότερη επίβλεψη της καταναλωτικής συμπεριφοράς και τη δημιουργία συνεργιών. Τα κριτήρια με τα οποία κατηγοριοποιούνται οι αφοσιωμένοι πελάτες του δικτύου πρέπει να ενοποιηθούν με τα υπάρχοντα κριτήρια τμηματοποίησης και στη συνέχεια να εμπλουτιστούν. Σε περίπτωση διαφορετικής διαχείρισης των κατόχων και μη της κάρτας Magna ελλοχεύει ο κίνδυνος επικοινωνιακής σύγκρουσης.

Η εταιρεία Γερμανός δεν έχει ακόμη φέρει σε πέρας τη στοχευμένη επικοινωνία των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες με διαφορετική αξία, αν και αποτελεί σκοπό των στελεχών του. Η τμηματοποίηση βάσει αξίας δαπάνης και πιστότητας στο δίκτυο έχει βοηθήσει στη δημιουργία μιας βάσης για δημιουργία στρατηγικών. Η εξατομικευμένη και άμεση επικοινωνία με τους πελάτες είναι το επόμενο στάδιο σχεδιασμού και υλοποίησης, ώστε το σύστημα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων να έχει ουσιαστικό νόημα ύπαρξης και λειτουργίας¹.

Δύο σημαντικές πρωτογενείς καταναλωτικές έρευνες διεξάγονται για λογαριασμό της Γερμανός σε τακτικό επίπεδο κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η μια μετρά κυρίως την αποτελεσματικότητα των διαφόρων διαφημιστικών ενεργειών, το βαθμό ικανοποίησης από τις υπηρεσίες της Γερμανός και τον βαθμό αναγνωρισιμότητας του δικτύου και των προϊόντων του. Η δεύτερη έρευνα μελετά τον ανταγωνισμό και την αντιλαμβανόμενη αξία των

¹ Reichheld, Frederick, "Loyalty-Based Management", Harvard Business Review, March-April 1993, pp 64

προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Επίσης από τα μερίδια της αγοράς μπορεί προσδιορίζεται και το μερίδιο του καταναλωτή, ένας σημαντικός δείκτης για τη χάραξη νέων πολιτικών για ενίσχυση και διατήρηση της πιστότητας των πελατών της.

¹ John Byrom, "The role of loyalty card data within local marketing initiatives", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341

2.2.9. Διατήρηση πελατών

Η εταιρεία, όπως προαναφέρθηκε, δύναται να παρακολουθεί την αγοραστική συμπεριφορά των κατόχων και μη της Magna μέσω του SRS. Τα στελέχη ωστόσο σημειώνουν ότι τα στοιχεία αυτά δεν έχουν συλλεχτεί ποτέ σε συγκεντρωτικό επίπεδο ώστε να είναι δυνατό να καθοριστούν νέες πολιτικές διατήρησης των πελατών.

Ένας υποστηρικτικός μηχανισμός της magna, είναι η αμφίδρομη επικοινωνία πελάτη και επιχείρησης. Μια τηλεφωνική γραμμή χωρίς χρέωση λειτουργεί σε καθημερινή βάση όλο το εικοσιτετράωρο για τη διαχείριση των προβλημάτων που προκύπτουν από τη χρήση της κάρτας. Η γραμμή αυτή στελεχώνεται από εκπαιδευμένα άτομα, που υποστηρίζουν και την πιστωτική Magna gold. Η αμφίδρομη επικοινωνία επαυξάνεται και μέσω μιας ανεξάρτητης διαδικτυακής τοποθεσίας, που συλλέγει παράπονα ή απλά ερωτήματα των χρηστών της κάρτας και παρέχει συμβουλές ή οδηγίες για επίλυσή τους. Τέλος, το δυναμικό των πωλητών των καταστημάτων είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο ώστε να βοηθήσει τον κάτοχο κάρτας σε κάθε του απορία ή παράπονο από τις συναλλαγές του.

Οι προσπάθειες της εταιρείας να διατηρήσουν τους true friends και να ενισχύσουν την πιστότητα των butterflies και barnacles, ενσωματώνονται στο σχήμα της σταθερής προσφοράς πόντων ανάλογα με το ύψος των αγορών. Για κάθε € 1,47 αγορών ο πελάτης συγκεντρώνει 1 magna. Μόλις ο χρήστης της

κάρτας συμπληρώσει 80 magna, έχει τη δυνατότητα να τα ανταλλάξει με έκπτωση € 2,94 σε επόμενη αγορά σε οποιοδήποτε κατάστημα Γερμανός. Αυτό ισοδυναμεί με μια έκπτωση της τάξης του 2,5% στην τιμή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες παροτρύνονται να χρησιμοποιούν την κάρτα τους και συλλέξουν όσο το δυνατό περισσότερους πόντους, με σκοπό τη μελλοντική εξαργύρωσή τους σε κάποιο κατάστημα.

Μέχρι το 2004, η εταιρεία δεν διαφοροποιούσε τη στρατηγική της για κάθε κατηγορία πιστότητας. Στηριζόταν απλά στο μηχανισμό των πόντων και το κίνητρο της τιμολογιακής έκπτωσης που θα δεχθεί ο καταναλωτής. Στο τελευταίο ετήσιο σχέδιο μάρκετινγκ, ωστόσο σχεδίασε και τακτικές στοχευμένης επικοινωνίας μέσω γραπτών μηνυμάτων, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της Αναλυτικής Ενημέρωσης Magna στα διάφορα τμήματα χρηστών της κάρτας. Ο σχεδιασμός αυτός δεν εμπεριέχει βέβαια την στοχευμένη προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών, πράγμα που θα αποτελέσει το επόμενο βήμα.

Η εταιρεία, μην έχοντας αξιοποιήσει βέλτιστα τα δεδομένα που της παρέχονται από το πληροφοριακό σύστημα SRS, δεν έχει επιδιώξει τακτικές αύξησης ή σταυροειδών πωλήσεων στους κατόχους της Magna. Σε αυτό συνέβαλλε και η απουσία τμηματοποίησης και σκιαγράφησης των πελατών που ίσχυε μέχρι πρόσφατα, καθώς και η έλλειψη στοχευμένης επικοινωνίας. Η κατανόηση όμως της αγοραστικής συμπεριφοράς και μέτρησης της ικανοποίησης των καταναλωτών, ανοίγει τις προοπτικές για εφαρμογή τέτοιων πρακτικών προώθησης πωλήσεων.

Μία από τις τελευταίες εφαρμογές στα προγράμματα πιστότητας στον παγκόσμιο επιχειρηματικό κόσμο, είναι η αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών σε γεωγραφικό επίπεδο. Τα στοιχεία που συλλέγονται από κάρτες πιστότητας χρησιμοποιούνται για το προσδιορισμό της γεωγραφικής διασποράς των πελατών, εκστρατείες άμεσου μάρκετινγκ και άλλων προωθητικών ενεργειών άμεσης ανταπόκρισης. Η εταιρεία Γερμανός δεν έχει ακόμη ενσωματώσει αυτές τις τακτικές, αλλά σύμφωνα με τα στελέχη της αποτελεί μια εφαρμογή που σχεδιάζεται να υλοποιηθεί στο επόμενο χρονικό διάστημα.

2.2.10. Τερματισμός της σχέσης πελάτη και επιχείρησης

Το υπόδειγμα της ζωής της σχέσης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης περιλαμβάνει και το στάδιο του τερματισμού της σχέσης. Η επένδυση στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων βασίζεται, όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένα, στον προσδιορισμό και διατήρηση των κερδοφόρων καταναλωτών με σκοπό την συνολική αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Στην περίπτωση που ένας πελάτης αρχίζει να γίνεται ζημιογόνος για τον οργανισμό, τότε χρειάζονται οι κατάλληλες πολιτικές για τον τερματισμό της σχέσης με αυτούς.

Η Γερμανός κατάφερε, με την πρόσφατη τμηματοποίηση των πελατών βάσει πιστότητας και μέσης αξίας αγορών, να καθορίσει την κατηγορία strangers, τους

πελάτες δηλαδή που δεν αποτελούν πηγή κερδών για την επιχείρηση. Αυτοί είναι όσοι δαπανούν κάτω από 59€ ανά επίσκεψη κατά μέσο όρο, και επισκέπτονται τα καταστήματα του δικτύου λιγότερο από πέντε φορές ετησίως.

Στις περιπτώσεις των οριακών πελατών, οι πολιτικές που ασκούν οι εταιρείες για τον τερματισμό της σχέσης μαζί τους, είναι η παροχή αντικινήτρων. Κάποια από αυτά είναι η ακύρωση ή εσκεμμένη αργοπορία των παραγγελιών, η αύξηση των εξόδων εξυπηρέτησης, η παροχή χειρότερης εξυπηρέτησης και φθηνότερων διαφορετικών καναλιών διανομής. Με αυτόν τον τρόπο τείνουν να παρασύρουν τους πελάτες στην αυτόβουλη παραίτηση από τη σχέση που έχει ιδρυθεί με το κατάστημα.

Η εταιρεία Γερμανός ωστόσο δεν έχει υιοθετήσει τέτοιες πρακτικές έως τώρα. Απλά έχει επιλέξει να μην προβλέπει την επένδυση επικοινωνιακών κονδυλίων σε αυτά τα τμήματα της αγοράς στα ετήσια πλάνα της. Αυτό δεν αποκλείει όμως τη μελλοντική αναθεώρηση του συγκεκριμένου ζητήματος.

2.2.11. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού της Γερμανός

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων αποτελεί μια φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει όλες τις οργανωσιακές λειτουργίες. Χρειάζεται όχι μόνο να ενταχθεί στο σύστημα αξιών της εταιρείας αλλά και στις καθημερινές πρακτικές λήψης αποφάσεων και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού¹.

Η εταιρεία Γερμανός διαθέτοντας ένα τεράστιο δίκτυο 301 καταστημάτων στην Ελλάδα, εκπαιδεύει καθημερινά έναν μεγάλο αριθμό πωλητών, υπευθύνων καταστημάτων και επιθεωρητών πωλητών. Το προσωπικό των καταστημάτων έχει εκπαιδευθεί άρτια να παροτρύνει τους πελάτες να αποκτήσουν τη Magna, παρουσιάζοντας τα οφέλη που θα αποκομίσουν από το πρόγραμμα της πιστότητας τους. Ταυτόχρονα γνωρίζουν την ιδιαίτερη εξυπηρέτηση που αρμόζει στους κατόχους της Magna, καθώς και τη διαχείριση όλων των πληροφοριακών συστημάτων που τη στηρίζουν. Ωστόσο, η απουσία διαφοροποιημένης στρατηγικής στις διάφορες κατηγορίες πελατών, που ίσχυε μέχρι σήμερα, ισοδυναμούσε και με ομοιογενή αντιμετώπιση των κατόχων της κάρτας και από τους πωλητές των καταστημάτων.

Ένα μειονέκτημα που αναφέρθηκε αναφορικά με τη παροχή κινήτρων σε πωλητές ή franchisees για επίτευξη προκαθορισμένων στόχων σχετικά με τη

¹ Megan Divett, Nadia Crittenden, Ron Henderson, ό.π. pp 109-126

Magna, είναι το γεγονός ότι το τμήμα Πωλήσεων της εταιρείας δεν έχει πειστεί αρκετά για τα πλεονεκτήματα του προγράμματος Magna.

Απεναντίας, στο σύνολο των 2,5 ποσοστιαίων μονάδων της έκπτωσης που παρέχεται περιοδικά στους χρήστες της κάρτας με την πραγματοποίηση κάποιας αγοράς, το κατάστημα να επωμίζεται το 1% αυτής. Επίσης, το προσωπικό των καταστημάτων δεν έχει κάποιο κίνητρο να επιτύχει κάποιους στόχους που αφορούν νέους κατόχους κάρτας ή επίπεδα ικανοποίησης των παλαιότερων. Αποτέλεσμα αυτού, είναι από τη μια οι πωλητές να μην επιβραβεύονται για τη προσέλκυση και εξυπηρέτηση πελατών της κάρτας και από την άλλη οι ιδιοκτήτες των καταστημάτων να μη βρίσκουν ιδιαίτερο λόγο προώθησης της Magna.

2.2.12. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και μάρκετινγκ εμπορίου

Η Γερμανός, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, αντλεί το 40% των εσόδων της από την κινητή τηλεφωνία κατέχοντας υψηλά επίπεδα διείσδυσης στην πελατειακή βάση και των τριών μεγάλων τηλεπικοινωνιακών φορέων. Τα δεδομένα που συλλέγονται από τις συναλλαγές με τη Magna, αποτελούν σημαντική πληροφόρηση που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή συνεργατικών προωθήσεων. Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη της αλυσίδας θα μπορούσε να ενισχυθεί από την παροχή και χρήση τέτοιων στοιχείων σε Cosmote, Tim και Vodafone και η υλοποίηση σημαντικών εφαρμογών άμεσου

μάρκετινγκ για λογαριασμό τους. Οι μεγάλοι προμηθευτές τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών θα αποκτούσαν μια σημαντική πηγή κατανόησης και χειρισμού της καταναλωτικής συμπεριφοράς από το δίκτυο Γερμανός, με αμφίδρομα οφέλη. Αυτό, σύμφωνα με το τμήμα μάρκετινγκ της Γερμανός, δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμη, αλλά βρίσκεται στα επικείμενα σχέδια της εταιρείας.

2.2.13. Τεχνολογική Υποστήριξη

Υπενθυμίζεται ότι η μεγάλη διάδοση και επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων. Άνοιξαν οι ορίζοντες για εφαρμογή προηγμένων μεθόδων συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων ακόμη και σε πραγματικό χρόνο¹. Τομέας που ωφελήθηκε περισσότερο ήταν φυσικά ο κλάδος του λιανεμπορίου, ο οποίος δύναται να καταγράψει μεγάλο αριθμό συναλλαγών των πελατών και να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για την αγοραστική συμπεριφορά τους².

Στην εταιρεία Γερμανός υπάρχουν δύο βασικά πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, και πιο συγκεκριμένα το πρόγραμμα της Magna κάρτας. Το ένα αφορά τη καταγραφή μιας νέας αίτησης στην πελατειακή βάση της εταιρείας και το άλλο την επεξεργασία των στοιχείων αυτών.

¹ Mosad Zineldin, "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing",ό.π., 2000, pp 9-23

² Jeong Yong Ahn, Seok Ki Kim, Kyung Soo Han, ό.π.,pp 324-331

Αρχικά, ο πελάτης του δικτύου συμπληρώνει με τη βοήθεια του πωλητή μια αίτηση εισόδου στο πρόγραμμα Magna. Αυτή με τη σειρά της ταχυδρομείται στην E-Value, εταιρείας μέλους του ομίλου Γερμανός, η οποία αναλαμβάνει να καταχωρήσει τα στοιχεία της αίτησης απ ευθείας στις αποθήκες δεδομένων της Γερμανός ΑΕΒΕ. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργεί μια νέα καρτέλα πελάτη που περιλαμβάνει όλα τα δημογραφικά στοιχεία του και τους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν. Η καρτέλα είναι έτοιμη στη συνέχεια να δεχτεί οποιοδήποτε δεδομένο αφορά την αγοραστική του συμπεριφορά από το ακόλουθο πληροφοριακό σύστημα.

Τα τελευταία έτη, η εταιρεία παρήγγειλε από τη Singular μια εφαρμογή που να απευθύνεται στις εξειδικευμένες διαχειριστικές και κρίσιμες λειτουργικές ανάγκες του δικτύου των καταστημάτων. Το SRS (Singular Retail System) όπως ονομάστηκε ήταν δυνατό να συνδεθεί και με οποιοδήποτε άλλο κεντρικό σύστημα, ένα εκ των οποίων και το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Αποτέλεσε μια αρκετά επαρκή δυνατότητα ενοποίησης των συστημάτων και μεταξύ των καταστημάτων, παρέχοντας στοιχεία σε πραγματικό χρόνο.

Όταν ο κάτοχος της Magna πραγματοποιούσε μια συναλλαγή, τότε η κάρτα περνούσε από ένα σύστημα ανάγνωσης και καταγραφής των διάφορων δεδομένων που την αφορούν. Μερικά από τα στοιχεία αυτά είναι η ημερομηνία της επίσκεψης στο κατάστημα, η αξία των αγορών, ο συνδυασμός των προϊόντων, ο κωδικός του καταστήματος. Η βάση δεδομένων του SRS επικοινωνεί με τη βάση δεδομένων της Magna, που διαχειρίζεται το τμήμα

μάρκετινγκ και δύναται με πληθώρα τεχνικών εξόρυξης δεδομένων να εξαγει συμπεράσματα για την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών της εταιρείας. Τα στελέχη της μηχανογράφησης σημειώνουν ότι το νέο πληροφοριακό σύστημα alphaspartner TM είναι ικανό να ενσωματώσει όλες τις λειτουργίες της διαχείρισης των πελατών όπως τις εντολές για επισκευή κάποιας συσκευής, τις πωλήσεις όλων των κωδικών, τις αιτήσεις για σύνδεση σε πρόγραμμα τηλεφωνίας. Αυτό θα καταφέρει να ενοποιήσει ακόμη περισσότερα τα διάφορα συστήματα που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στην εταιρεία και θα ισχυροποιήσει και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Τέλος, πολλές φορές έχει διαπιστωθεί ότι ακόμη και η στρατηγική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού¹. Στελέχη της εταιρείας αναφέρουν ότι στον τομέα αυτό, η εταιρεία δεν έχει να παρουσιάσει κάποιο προβάδισμα, διότι και οι ανταγωνιστικές αλυσίδες λιανικής διαθέτουν ανάλογα συστήματα που υποστηρίζουν τις διαχειριστικές λειτουργίες των καταστημάτων τους αναφορικά με τους πελάτες τους². Ωστόσο, τονίζεται ότι η εταιρεία δε θα σταματήσει να επενδύει σε προηγμένες τεχνολογικές λύσεις που θα συντελούν στο σχεδιασμό και υλοποίηση της εταιρικής και επιχειρησιακής στρατηγικής.

¹ Simon Cooke, "Database marketing: Strategy or Tactical Tool?", Marketing Intelligence & Planning, Volume 12, No 6, 1994, pp 4-7

² Arthur Hughes, "Strategic Database Marketing", 2003, Irwin

2.3. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.3.1. Εισαγωγή

Στο χώρο του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων είναι γνωστό το ρητό «ότι δε μπορεί να μετρηθεί δε μπορεί να διοικηθεί», το οποίο εμπεριέχει τη πεμπτούσια κάθε ιδέας, στρατηγικής και προγράμματος. Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων των σχεδίων και των αποκλίσεών τους είναι διαδικασία ζωτικής σημασίας στη φιλοσοφία της διοίκησης των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα στην κερδοφορία και αποδοτικότητα των κεφαλαίων μιας εταιρείας είναι το μέτρο που σταθμίζει το βαθμό επιτυχίας ή μη ενός προγράμματος πιστότητας καθώς και την κατεύθυνση των αναπροσαρμογών του¹.

2.3.2. Αξία για τον Πελάτη (Customer Value)

Η προσφορά ανώτερης αξίας για τον πελάτη αναγνωρίζεται πλέον ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία κάθε επιχείρησης σήμερα².

¹ Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, "An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based-perspective from China", Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 169-182

² Evert Gummesson, "Return on relationships: The value of relationship marketing and CRM in business to business contexts", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 19, No 2, pp 136-148

Αυτό διότι η δημιουργία και διανομή υψηλής αξίας έχει επίδραση στις συμπεριφορικές τάσεις των καταναλωτών και κατέχει ιδιαίτερο ρόλο στην εύρεση τρόπων αξιολόγησης ενός προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων¹. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται μια βαθιά κατανόηση των διαστάσεων που διέπουν την αξία για τον πελάτη, της γνώσης του πώς να βελτιωθεί κάθε μια από αυτές και των πρακτικών συμπερασμάτων που προκύπτουν για τη μέτρηση της αποδοτικότητας ενός Σ.Δ.Π.Σ.

Αξία για τον πελάτη αποτελεί η ενσυνείδητη ή υποσυνείδητη σύγκριση των ποιοτικών ωφελειών που λαμβάνει από την κατανάλωση μια υπηρεσίας ή προϊόντος με την αντιληπτή θυσία που καταβάλλει για το σκοπό αυτό². Οι τέσσερις διαστάσεις που τη συνθέτουν είναι η λειτουργική, κοινωνική, συναισθηματική αξία και η αντιλαμβανόμενη θυσία. Μια άλλη θεωρία των διαστάσεων της αξίας για τον πελάτη βάσει του Κότλερ², που δε διαφέρει ουσιαστικά, είναι εκείνη που περιλαμβάνει την αξία του προϊόντος, της εξυπηρέτησης, του προσωπικού και της εικόνας. Η αξία που προσφέρεται στον πελάτη μέσα από το πρόγραμμα πιστότητας συνιστά τελικά το κόστος της δημιουργίας και διατήρησης της σχέσης. Σκοπός επομένως της επιχείρησης είναι η κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και η συνεχής παροχής ανώτερης αντιλαμβανόμενης αξίας μέσα από το πρόγραμμα ενίσχυσης πιστότητας.

¹ Chung – Hoon Park and Young-Gul Kim, "A framework of dynamic CRM: Linking marketing with information strategy", *Business Process Management*, Volume 9, Number 5, 2003, pp 652-671

² Yunggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, ό.π.

2.3.3. Αξία της Διάρκειας Ζωής του Πελάτη (Customer Lifetime Value)

«Η αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη είναι τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της σχέσης της με τον πελάτη. Υπολογίζεται στατιστικά με το άθροισμα των μελλοντικών κερδών που θα προέρχονταν από τη προβλεπόμενη διάρκεια της σχέσης με τον πελάτη»¹. Η αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη συνίσταται από ορατές και μη ορατές πτυχές. Η ορατή πλευρά, που αποτελεί και τη πιο συχνά χρησιμοποιούμενη από τα στελέχη, είναι η καταναλωτική συμπεριφορά, δηλαδή το ποσοστό διατήρησης των πελατών, οι σταυροειδής και επαναληπτικές πωλήσεις, η συχνότητα αγορών και οι συστάσεις. Αυτά όλα δύνανται να φανούν μέσα από ένα άρτια οργανωμένο σύστημα συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων των συναλλαγών και χρησιμοποιούνται για να προβλέψουν τα προεξοφλημένα κέρδη. Αντίθετα, τη μη ορατή πλευρά αποτελούν η ικανοποίηση του πελάτη και η πιστότητα στην αλυσίδα καταστημάτων, στοιχεία που προκύπτουν μόνο μέσα από πρωτογενή έρευνα και συμπληρώνουν την εικόνα της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση.

Η αξία της διάρκειας ζωής του πελάτη αποτελεί ζωτικό εργαλείο στην μέτρηση της επιτυχίας ενός προγράμματος πιστότητας. Πρακτικά, αποτελεί το αναμενόμενο κέρδος που θα επιφέρουν οι αγορές ενός πελάτη στο μέλλον. Παρόλο που στηρίζεται σε παρελθοντικά στοιχεία, η αξίας της διάρκειας ζωής αναφέρεται στο μέλλον και στηρίζεται κυρίως στο αναμενόμενο ποσοστό διατήρησης πελατών και την προσδοκώμενη δαπάνη αυτών².

¹ Chung – Hoon Park and Young-Gul Kim, ό.π.

² Arthur Hughes, "How to compute customer lifetime value", dbmarkets@aol.com

Η επιχείρηση που επιθυμεί να παρακολουθεί και να μετρά την συνολική αποδοτικότητα του προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων επιβάλλεται να μετρά διαρκώς τόσο την αξία που παράγει για τον πελάτη της όσο και την αξία του πελάτη γι αυτή. Η σύγκριση των δύο μεγεθών, διαδικασία ιδιαίτερα δυσχερής, προσδιορίζει την αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

2.3.4. Αποδοτικότητα στα Στάδια της Σχέσης Πελάτη και Επιχείρησης¹

Μια άλλη διάσταση στην αποδοτικότητα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, έχει προταθεί που αφορά τα στάδια της σχέσης επιχείρησης και πελάτη¹. Το υπόδειγμα που ενσωματώνει τον κύκλο ζωής της σχέσης καταναλωτή και προμηθευτή, στο οποίο έχει στηριχτεί και η παρούσα εργασία, αναφέρει τα στάδια της έναρξης ή δημιουργίας, διατήρησης και τερματισμού. Ο οργανισμός που λειτουργεί ένα σύστημα διατήρησης πελατειακών σχέσεων, πρέπει να παρακολουθεί την αποδοτικότητα κάθε φάσης, να προσδιορίζει τους παράγοντες που τη βελτιώνουν και να προβλέπει τη χρονική διάρκειά της. Η μελέτη αυτή συνοπτικά, συνιστά τον υπολογισμό επιμέρους δεικτών αποδοτικότητας σε κάθε φάση που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση, έλεγχο, διοίκηση του προγράμματος πιστότητας και σύγκρισής του με εκείνα των ανταγωνιστών.

¹ Werner Reinartz, Manfred Krafft and Wayne D.Hoyer, "The Customer relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol XLI, August 2004, pp 293-305

2.3.5. Μέτρηση αποδοτικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στη Γερμανός ΑΕΒΕ

Η εταιρεία Γερμανός και το τμήμα μάρκετινγκ έχουν υιοθετήσει το πρώτο υπόδειγμα μέτρησης της αποδοτικότητας του προγράμματος Magna. Γίνεται μια περιοδική σύγκριση του τι λαμβάνει ο πελάτης με το τι επενδύει η επιχείρηση. Αυτό βέβαια πραγματοποιείται με σοβαρές ελλείψεις, που προκύπτουν από τη μη μεθοδική και αναλυτική παρακολούθηση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

2.3.6. Αξία για τον Πελάτη στη Γερμανός (Customer Value)

Η εταιρεία Γερμανός πραγματοποιεί πολύ συχνά καταναλωτικές έρευνες αγοράς, με σκοπό να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών, τον τρόπο ζωής τους, τις κινήσεις των ανταγωνιστών κλπ. Στις έρευνες αυτές συμπεριλαμβάνει ερωτήματα που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών από τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες του δικτύου, την αντιλαμβανόμενη αξία που προκύπτει από την κατανάλωσή τους, την εξυπηρέτηση του προσωπικού, τις τιμές, την εικόνα και ατμόσφαιρα των καταστημάτων, την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης και των προωθητικών ενεργειών κ.α.

Εντούτοις, έχει παραλείψει να συμπεριλάβει ερωτήματα που αφορούν τη κάρτα Magna. Δεν έχει μεριμνήσει να καταγράψει τις καταναλωτικές αντιδράσεις από το πρόγραμμα πιστότητας που έχει εισάγει και λειτουργεί τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, δεν έχει μετρηθεί ποιοτικά η αποδοχή του προγράμματος, η ικανοποίηση από το σύστημα των προνομίων που παρέχονται, η ύπαρξη ή μη επιπρόσθετης αντιλαμβανόμενης αξίας, η εικόνα της Magna, η διευκόλυνση της χρήσης της, τα κανάλια επικοινωνίας που την υποστηρίζουν και οι συστάσεις των κατόχων της. Το αρμόδιο τμήμα που διαχειρίζεται τη κάρτα, δεν πληροφορείται πρωτογενώς τους πελάτες της Magna, αλλά διάλεξε να καταγράφει αντιδράσεις, εντυπώσεις και παράπονα που γεννιούνται και εκφράζονται σε πωλητές καταστημάτων, στη τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών της κάρτας και στον αντίστοιχο διαδικτυακό τόπο. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την αίτηση της Magna, που σκιαγραφούν το προφίλ των μελλοντικών χρηστών της κάρτας, δεν έχουν χρησιμοποιηθεί προς όφελος του προγράμματος.

Εκτός από αυτές τις αδυναμίες στον προσδιορισμό της αξίας που παρέχει η Magna στον πελάτη της αλυσίδας, απουσιάζει μια δομημένη χρήση των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων που προέρχονται από τις περιοδικές καταναλωτικές έρευνες. Δηλαδή, το σύστημα μέτρησης της αξίας που παράγει η Magna για τον χρήστη της, δε λαμβάνει υπόψη της, σύμφωνα με το ετήσιο σχέδιο μάρκετινγκ, τα αποτελέσματα των ερευνών που γίνονται για λογαριασμό του δικτύου γενικότερα. Πληροφορίες όπως η ποιότητα και ταχύτητα εξυπηρέτησης, η γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και ικανοποίηση

από μια σειρά λειτουργίες της αλυσίδας θα συνέβαλαν σαφώς θετικά στον αρτιότερο προσδιορισμό της αποδοτικότητας του προγράμματος διατήρησης πελατών.

2.3.7. Αξία της Διάρκειας Ζωής του Πελάτη (Customer Lifetime Value)

Η εταιρεία Γερμανός επιδιώκει να δίνει βάρος στη μέτρηση της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη. Το πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει τη λειτουργία της Magna , όπως έχει προαναφερθεί, έχει τα δυνατότητα να συλλέγει στοιχεία της καταναλωτικής συμπεριφοράς των χρηστών της κάρτας, και να τους τμηματοποιεί βάσει προκαθορισμένων σταθμίσεων. Το τμήμα μάρκετινγκ γνωρίζει τα επίπεδα μέσης αξίας αγορών και το διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ δύο συνεχόμενων επισκέψεων στο δίκτυο. Ωστόσο, σύμφωνα με το ετήσιο σχέδιο μάρκετινγκ της Magna, η αποδοτικότητα του προγράμματος πιστότητας στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε λογιστικούς υπολογισμούς εσόδων και κερδών (*Πίνακας 8-9, Παράρτημα*). Πιο συγκεκριμένα, συλλέγονται από τη μια όλοι οι νέοι κάτοχοι καρτών Magna και από την άλλη όλα τα κόστη που αφορούν την επικοινωνία και λειτουργική διαχείριση των true friends, butterflies και barnacles και πραγματοποιήθηκαν εντός του έτους. Κατόπιν τα δεύτερα συγκρίνονται με το οριακά έσοδα που συνεισέφερε συνολικά ο κάτοχος

Magna με τον μη κάτοχο, καθώς και κάθε κατηγορία χρηστών της Magna. Οι δείκτες αυτοί καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του προγράμματος πιστότητας και προσδιορίζουν τις μελλοντικές επενδύσεις και τακτικές. Παραγνωρίζονται οι ποιοτικές πλευρές της πιστότητας, όπως ο βαθμός συστάσεων και διάδοσης καλής φήμης και η πιστότητα των πελατών που θα μπορούσε να αντληθεί από πρωτογενείς έρευνες. Τέλος, δεν γίνεται αναφορά σε μελλοντικές προβλέψεις ποσοστού διατήρησης πελατών και καταναλωτικής δαπάνης, ώστε να προσδιοριστεί το αναμενόμενο κέρδος ανά πελάτη και να συγκριθεί με τις οριακές προβλεπόμενες επενδύσεις στο πρόγραμμα πιστότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΗΓΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- www.germanos.gr
- Συνεντεύξεις στελεχών της Γερμανός
- Claire Wright and Leigh Sparks, “Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 27, No 10, 1999, pp 429-439
- Megan Divett, Nadia Crittenden, Ron Henderson, “Actively Influencing Customer Loyalty”, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, No 2, 2003, pp 109-126
- Rado Kotorov, “Customer Relationship Management: strategic lessons and future directions”, Business Process Management Journal, Vol 9, No 5, 2003, pp 566-571
- www.e-germanos.gr
- Yanli Cui, Elizabeth S. Trent, Pauline M. Sullivan and Grace N. Matiru, “Cause-related marketing: how generation Y responds”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 31, No 6 , 2003, pp 310-320
- Reichheld, Frederick, “Loyalty-Based Management”, Harvard Business Review, March-April 1993, pp 64
- John Byrom, “The role of loyalty card data within local marketing initiatives”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341
- Mosad Zineldin, “Beyond relationship marketing: technologicalship marketing”, Marketing Intelligence & Planning, Vol 18, No 1, 2000, pp 9-23

- Jeong Yong Ahn, Seok Ki Kim, Kyung Soo Han, “On the design concepts for CRM systems”, Industrial Management and Data Systems, Vol 113, No 5, 2003, pp 324-331
- Simon Cooke, “Database marketing: Strategy or Tactical Tool?”, Marketing Intelligence & Planning, Volume 12, Number 6, 1994, pp 4-7
- Arthur Hughes, “Strategic Database Marketing”, 2003, Irwin
- Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, “An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based-perspective from China”, Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 169-182
- Evert Gummesson, “Return on relationships: The value of relationship marketing and CRM in business to business contexts”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 19, No 2, pp 136-148
- Chung – Hoon Park and Young-Gul Kim, “A framework of dynamic CRM: Linking marketing with information strategy”, Business Process Management, Volume 9, Number 5, 2003, pp 652-671
- Arthur Hughes, “How to compute customer lifetime value”, www.dbmarkets.com
- Werner Reinartz, Manfred Krafft and Wayne D.Hoyer, “The Customer relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, Journal of Marketing Research, Vol XLI, August 2004, pp 293-305

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κριτική της μελέτης περίπτωσης Magna-Γερμανός

3.1. Εισαγωγή

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αδιαμφισβήτητα αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη αποδοτικών επενδύσεων. Ωστόσο, δεν αποτελεί εχέγγυο, διότι χρειάζεται να πλαισιώνεται από ευελιξία και προγραμματισμό στην υλοποίηση. Πόσο μάλλον όταν μιλάμε για την περίπτωση του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, ενός ραγδαία εξελισσόμενου και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος που απαιτεί προδραστικές κινήσεις. Η Γερμανός ΑΒΕΕ είναι μια εταιρεία που ενώ από τη μια χαίρει της πρωτοκαθεδρίας των αγοραστικών επιλογών του Έλληνα καταναλωτή τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών, από την άλλη επιχείρησε να πρωτοπορήσει οργανώνοντας ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, λανσάροντας τη Magna κάρτα προνομίων.

3.2. Έναρξη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

Το πρόγραμμα πιστότητας που σχεδιάστηκε στηρίχτηκε στο όραμα της ανώτατης ηγεσίας, δε φάνηκε όμως να έχει και την αμέριστη υποστήριξή της σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο. Η ιδέα ορθά σκόπευε να επιβραβεύσει

τους πιστούς πελάτες του δικτύου, να καθοδηγήσει τη συμπεριφορά τους και να δημιουργήσει μια συνεχώς ενημερωμένη πελατειακή βάση. Μάλιστα, η ιδέα γεννήθηκε σε μια περίοδο που το δίκτυο παρουσίαζε τρομερές ανόδους στο κύκλο εργασιών του και στα κέρδη αντίστοιχα. Η διοίκηση της εταιρείας όμως δεν επαναπαύθηκε στην ηγετική θέση του δικτύου, αλλά θέλησε να επενδύσει στο όπλο που λέγεται σχεσιακό μάρκετινγκ και διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Οι οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, σύμφωνα και με τα σημερινά τελικά αποτελέσματα, δε φάνηκαν βέβαια να υποστηρίξουν σοβαρά το νέο εγχείρημα. Πιο συγκεκριμένα, η θέση ενός διοικητή προϊόντος που δημιουργήθηκε και υφίσταται έως σήμερα, προϊδεάζουν σε κάποιο βαθμό τη μικρή προσοχή που δόθηκε στη δημιουργία και διατήρηση πιστών πελατών. Ορθά, εντούτοις η εταιρεία δεν αποφάσισε την ολοκληρωτική εξωτερική λειτουργία αυτής, διότι αποτελούσε ένα εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια ισχυρή θεμελιώδη ικανότητα. Επέλεξε προσεκτικά για συνεργάτες στο σχεδιασμό τη διαφημιστική της εταιρεία και στην υλοποίηση μια εταιρεία του ομίλου.

Οι αρχικοί στόχοι αποδείχθηκαν υπερβολικά αισιόδοξοι βάσει αποτελεσμάτων και βάσει της προσπάθειας που τελικά καταβλήθηκε. Η επιθυμία της διοίκησης ήταν οι κάτοχοι των καρτών Magna να φτάσουν στο μισό της πελατειακής βάσης, κάτι που δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ, και αξίζει να προσδιοριστούν οι πιθανές αιτίες της εξέλιξης αυτής. Επίσης σημειώνεται ότι δεν τέθηκαν ποιοτικοί στόχοι για το πρόγραμμα, γεγονός που δείχνει ότι παραγνωρίστηκαν βασικές

πτυχές της πιστότητας των πελατών όπως οι δείκτες ικανοποίησης από τα προνόμια της Magna και η διάδοση της φήμης του προγράμματος.

Αδιαμφισβήτητη είναι η σημασία της διάχυσης της σημασίας της πιστότητας των πελατών σε όλα τα τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης¹. Οι συνεντεύξεις αλλά και η πράξη έδειξαν ότι το τμήμα πωλήσεων δεν πείστηκε αρκετά για την αξία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Δεν υποστήριξε έμπρακτα το πρόγραμμα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, δηλαδή μέσα στα καταστήματα. Σε αυτό ευθύνεται και η ανώτατη ηγεσία που δεν προσπάθησε να μεταδώσει συστηματικά το όραμά της και τους στόχους των επενδύσεών της.

3.3. Απόκτηση, διατήρηση πελατών και επανίδρυση σχέσεων με χαμένους πελάτες

Η διαχείριση της πιστότητας διέπεται από ορισμένους «νόμους», ένας εκ των οποίων είναι ότι η πιστότητα αποτελεί «συνολική εμπειρία της διαδοχής των στιγμών αλήθειας»². Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων σκοπεύει κυρίως στην εύρεση και διατήρηση εκείνων των πελατών, οι οποίοι είναι πιο κερδοφόροι για την επιχείρηση. Ωστόσο, τα σύγχρονα προγράμματα πιστότητας του λιανικού εμπορίου διαθέτουν και μηχανισμούς αναγνώρισης υποψήφιων πελατών³, καταναλωτών δηλαδή που εμφανίζουν ενδείξεις λανθάνουσας ή παρατεταμένης πιστότητας (κεφ. 1.2.3.) και είναι πολύτιμοι στην επιχείρηση.

¹ Rado Kotorov, "Customer Relationship Management: strategic lessons and future directions", ό.π., pp 567

² Angus Jenkinson "The Laws of Loyalty marketing: An Intensive Review", Journal Of Database Marketing, Vol 4, No 2, 1996

³ Werner Reinartz, Manfred Krafft and Wayne D.Hoyer, ό.π., pp 293-305

Η τεχνολογία που υποστηρίζει τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων περιλαμβάνει εφαρμογές που μπορούν να αναγνωρίσουν τέτοιους πελάτες. Κατά την εισαγωγή της κάρτας στην αγορά, η εταιρεία Γερμανός επέλεξε να διαφημίσει σε μαζικό επίπεδο την κάρτα πιστότητας Magna στο δίκτυό της αλλά κυρίως στην τηλεόραση. Δεν εκμεταλλεύτηκε ωστόσο και την υπάρχουσα πελατειακή της βάση, ώστε να επικοινωνήσει στοχευμένα το πρόγραμμα πιστότητας σε καταναλωτές που πληρούσαν τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν. Ουσιαστικά, η Magna κάρτα δεν αποτέλεσε επικοινωνιακά παρά ένα πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων, που υποστηρίζεται από προηγμένες τεχνολογικές εφαρμογές. Τα χαμηλά ποσοστά νέων κατόχων απέδειξαν ότι η διαδικασία απόκτησης πελατών Magna είχε σοβαρές ελλείψεις.

Η αίτηση εγγραφής στο πρόγραμμα, αποτελεί μια σημαντική πηγή πρωτογενούς πληροφόρησης. Σύμφωνα με το διοικητή προϊόντος της Magna, τα δεδομένα αυτά ουδέποτε χρησιμοποιήθηκαν δε συνδυασμό με στοιχεία καταναλωτικής συμπεριφοράς, για να δημιουργήσουν ολοκληρωμένα δημογραφικά και ψυχογραφικά προφίλ των χρηστών της κάρτας. Ουσιαστικά, η συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες που εισέρχονταν στο πρόγραμμα έμεινε αναξιοποίητη.

Όπως έχει προαναφερθεί, το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας τμηματοποίησε τους πελάτες Magna το 2003 με κριτήρια το μέση δαπάνη ανά επίσκεψη, τη συχνότητα αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών από το δίκτυο καθώς και το διάστημα που μεσολαβεί από την τελευταία επίσκεψη. Η τμηματοποίηση αυτή

δεν έλαβε υπόψη την ποιότητα της σχέσης (relationship quality)¹, όπως η τάση για διάδοση της φήμης της εταιρείας, η ικανοποίηση από το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, οι συναισθηματικοί δεσμοί με το δίκτυο κ.λ.π. Η πλημμελής κατηγοριοποίηση των κατόχων Magna οδηγεί αναπόφευκτα και στη λανθασμένη διαχείριση της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

3.4. Διατήρηση πελατών και παρακολούθηση του προγράμματος

Στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στο λιανικό εμπόριο είναι απαραίτητη η τακτική συλλογή και ανάλυση δεδομένων της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Η πληροφοριακή δομή που υποστηρίζει το πρόγραμμα Magna επιτρέπει την παρακολούθηση τέτοιων στοιχείων σε πραγματικό σχεδόν χρόνο. Τα στελέχη μπορούν χρησιμοποιώντας τις αποθήκες και βάσεις δεδομένων του συστήματος να κάνουν «εξόρυξη» και συνδυασμούς δεδομένων όποτε το επιθυμούν. Επομένως, το τμήμα μάρκετινγκ συχνά αναγνωρίζει ποιοι από τους πελάτες Magna έχουν την υψηλότερη αξία για τον οργανισμό, με τα κριτήρια που έχουν ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Ένα μεγάλο μειονέκτημα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι η έλλειψη πρωτογενούς έρευνας στους χρήστες της κάρτας Magna, τα αποτελέσματα της οποίας θα μπορούσαν να διαφωτίσουν αρκετές σκοτεινές πτυχές της πιστότητας πελατών. Στις τακτικές καταναλωτικές έρευνες που

¹ Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, ό.π. 2004, pp 173

πραγματοποιεί η εταιρεία δεν έχει ουδέποτε συμπεριλάβει ερωτήματα που αφορούν την πιστότητα, την ικανοποίηση των πελατών από τη Magna και την αντιλαμβανόμενη αξία των προνομίων που προσφέρει στον χρήστη.

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων συμπεριλαμβάνει την ιδιαίτερη διαχείριση των κατηγοριών των πιστών πελατών. Η καθυστερημένη τμηματοποίηση των χρηστών Magna δεν επέτρεψε την εφαρμογή μεθόδων διαφοροποιημένης επικοινωνίας εντός των καταστημάτων του δικτύου ή την προώθηση προσαρμοσμένων προϊόντων και υπηρεσιών (customized solutions). Επίσης τα στοιχεία των συναλλαγών ουδέποτε χρησιμοποιήθηκαν ως γεωγραφικές πληροφορίες¹ για εφαρμογές άμεσου μάρκετινγκ ή άλλων προωθητικών ενεργειών. Είναι ευσώπινο ότι η εταιρεία σχεδιάζει ωστόσο τέτοιες τακτικές.

Η διατήρηση των πελατών που έχουν υψηλή αξία για την επιχείρηση είναι ο σκοπός του προγράμματος. Η ενδεδειγμένη γνώση του πελάτη είναι που επιτρέπει και την παροχή συγκεκριμένων οικονομικών και συμβολικών κινήτρων είτε για τη αύξηση της καταναλωτικής δαπάνης σε συγκεκριμένα αγαθά ανά επίσκεψη είτε την σταυροειδή πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Η εταιρεία Γερμανός βασίστηκε στο σύστημα πόντων που παρέχονται στον πελάτη από κάθε αγορά, χωρίς να δημιουργεί ιδιαίτερα συστήματα επιβράβευσης ή προώθησης των πωλήσεων και χωρίς να επιδιώκει μεθόδους «up-selling» ή «cross-selling». Ο πιστός πελάτη ανταμείβεται απλά με μια έκπτωση της τάξης των 2,5 ποσοστιαίων μονάδων, ενώ δεν υπάρχουν περαιτέρω διαδικασίες ή κίνητρα

¹ John Byrom, "The role of loyalty card data within local marketing initiatives", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341

που θα τον υποκινήσουν να πραγματοποιήσει περισσότερες ή μεγαλύτερες αγορές.

Η εταιρεία κατέβαλλε προσπάθειες να διατηρήσει ή να ανακτήσει ανενεργούς πελάτες με κάποιες στοχευμένες ενέργειες μόνο μέσα στο 2004, όπως η επικοινωνία μέσω της αναλυτικής ενημέρωσης πόντων και τα γραπτά μηνύματα στο κινητό του κατόχους Magna. Επεδίωξε να ενισχύσει τις κατηγορίες true friends και butterflies (κεφ. 2.2.8.), τόσο επικοινωνιακά όσο και με τακτικές μεγαλύτερων επιβραβεύσεων. Αν και οι αριθμοί δείχνουν ότι οι πελάτες του δικτύου δεν έχουν ανακαλύψει την επιπρόσθετη αξία που παρέχει η Magna.

Πολλοί ερευνητές έχουν αναφέρει ότι «η πιστότητα του πελάτη μπορεί να ενισχυθεί ενθαρρύνοντας τους καταναλωτές να εξωτερικεύουν τα παράπονά τους»¹. Στη θεωρία αυτή πίστεψε η εταιρεία Γερμανός και δημιούργησε μια ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας χωρίς χρέωση για τη διαχείριση των προβλημάτων των πελατών που προκύπτουν από τη χρήση της κάρτας. Η αμφίδρομη επικοινωνία επαυξάνεται και μέσω της ανεξάρτητης διαδικτυακής τοποθεσίας, που συλλέγει παράπονα ή απλά ερωτήματα των χρηστών της κάρτας αλλά και από το δυναμικό των πωλητών των καταστημάτων.

¹ John Byrom, "The role of loyalty card data within local marketing initiatives", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341

3.5. Τερματισμός σχέσης με τους πελάτες

Η ίδια η φιλοσοφία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων αποκλείει τους πελάτες εκείνους που δεν προσφέρουν αξία στην επιχείρηση (low value), είτε λόγω μη ξεκάθαρης στάσης απέναντι στη μάρκα είτε λόγω άτακτης αγοραστικής συμπεριφοράς. Οι πελάτες αυτοί δεν είναι αποδοτικοί, διότι ενώ απορροφούν μέρος της επικοινωνιακής και λειτουργικής δαπάνης της επιχείρησης, δεν δαπανούν ποσά τέτοια που να δικαιολογούν την επένδυση αυτή.

Εν προκειμένω την κατηγορία αυτή συνθέτουν οι “strangers”, πελάτες της κάρτας Magna με χαμηλή καταναλωτική δαπάνη και χαμηλή προσήλωση στο δίκτυο. Η εταιρεία κατάφερε να προσδιορίσει το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά του τμήματος αυτού και να πάψει κάθε είδους επένδυση. Θα μπορούσε επιπρόσθετα να εισάγει κάποιο αντικίνητρο, όπως αυτό της ελάχιστης συχνότητας χρήσης ή κάποιας ελάχιστης ετήσιας συνδρομής. Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες που κάνουν μεμονωμένες και σπάνιες συναλλαγές θα έπαυαν τη χρήση της κάρτας Magna και θα αποτελούσαν απλά πελάτες του δικτύου.

¹ John Byrom, “The role of loyalty card data within local marketing initiatives”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341

3.6. Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και καταστημάτων

Ο τομέας της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί νευραλγικό κομμάτι της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Οι οργανωσιακές αλλαγές καθώς και οι συγκεκριμένες πολιτικές διοίκησης των ανθρώπων του οργανισμού απαιτείται να βασίζονται στη φιλοσοφία του σχεσιακού μάρκετινγκ¹. Η διατήρηση του πελάτη δεν είναι μόνο αποτέλεσμα μιας προηγμένης τεχνολογικής εφαρμογής², αλλά ειδικά στο λιανεμπόριο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας και καθημερινής πρακτικής σε όλα τα κέντρα επαφής με τον πελάτη³ (contact centers).

Το τμήμα μάρκετινγκ σημειώνει ότι οι πωλητές των καταστημάτων έχουν εκπαιδευτεί κυρίως στις διαδικασίες καταγραφής ενός νέου πελάτη στη Magna. Δεν έχουν μνηθεί ωστόσο από τη μια στη διαδικασία ενίσχυσης της πιστότητας των πελατών μέσα από τη διαδικασία της καθημερινής εξυπηρέτησης και από την άλλη απουσιάζουν τα κίνητρα που θα τους ωθήσουν να το κάνουν. Σε αυτό έχει συμβάλει και το τμήμα Πωλήσεων το οποίο δεν έχει πειστεί απόλυτα για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος και δεν έχει σχεδιάσει πρόγραμμα ανταμοιβών των πωλητών που πετυχαίνουν στόχους στα πλαίσια της διατήρησης των πελατών.

¹ E-Gain Communications Corporation, "Doing more with Less: Next Generation Strategies and Best Practices for Customer Service", 2003, www.egain.com

² Rado Kotorov,,ό.π.

³ Executive Summary, Ernst & Young, "Transforming the shopping experience through technology", 2003, a study in European consumer buying behaviour , www.crmguru.com

Το δίκτυο Γερμανός στηρίζεται στο σύστημα «franchising», γεγονός που σημαίνει ότι κάθε κατάστημα λειτουργεί μέσα στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής, αλλά και σύμφωνα με τα οφέλη που εκείνο θα αποκομίσει. Το πρόγραμμα Magna, σύμφωνα με γνώμες στελεχών του μάρκετινγκ, δεν κινητοποιεί τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων να υποστηρίξουν τη διαδικασία. Αυτό διότι όχι μόνο δεν υφίστανται οικονομικά οφέλη από την αποδοτικότητα της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, αλλά ένα μέρος της έκπτωσης που γίνεται στον πιστό πελάτη την επωμίζεται το κατάστημα με τη μορφή πίστωσης. Αποτέλεσμα αυτών για το κατάστημα είναι ο πελάτης Magna να μη χαίρει ιδιαίτερης μεταχείρισης για την πιστότητά του, αλλά να αποτελεί έναν καθημερινό καταναλωτή προϊόντων του δικτύου.

Είναι αναμφισβήτητη η αξία της πολιτικής της «ώθησης» (push strategy) σε συνδυασμό με την πολιτική της «έλξης» (pull strategy) στο σχεσιακό μάρκετινγκ του συγκεκριμένου κλάδου¹. Η εταιρεία υποστήριξε με μαζική επικοινωνιακή στρατηγική το πρόγραμμα Magna, αλλά δε φρόντισε να υποκινήσει τα μέλη του οργανισμού προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής εφαρμογής του.

¹ Anders Gustafsson, Inger Roos and Bo Edvardsson, "Customer Clubs in a relationship perspective: a telecom case", *Managing Service Quality*, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 157-168

3.7. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και μάρκετινγκ εμπορίου

Το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές του, διότι αποτελεί μία από τις πρώτιστες επιλογές των καταναλωτών των τεχνολογικών και τηλεπικοινωνιακών προϊόντων στην ελληνική αγορά. Αυτό είναι μια παράμετρος που ενισχύει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της και διασφαλίζει σε κάποιο βαθμό τη μελλοντική επιτυχή πορεία της εταιρείας.

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων , όπως έχει προαναφερθεί, προσφέρει ανεξάντλητη γνώση για την καταναλωτική συμπεριφορά. Παρέχει, επίσης, πληθώρα ευκαιριών χειρισμού της, όπως τακτικές προώθησης των πωλήσεων σε συγκεκριμένα τμήματα πιστών πελατών, γρήγορης εισαγωγής προϊόντων μέσα από συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας και διανομής κλπ. Αυτά αποτελούν από τη μια όπλα στις σχέσεις της εταιρείας με τους προμηθευτές της και από την άλλη δυναμική πηγή εσόδων. Η Γερμανός χρειάζεται να εκμεταλλευτεί το σύστημα ενίσχυσης πιστότητας των πελατών και προς αυτήν την κατεύθυνση.

¹ E-Gain Communications Corporation, "Doing more with Less: Next Generation Strategies and Best Practices for Customer Service", 2003, www.egain.com

3.8. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και τεχνολογία

Η τεχνολογία αποτελεί ένα βασικό λόγο της ευρείας διάδοσης της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, γιατί επέτρεψε τη γρήγορη συλλογή, επεξεργασία και παρακολούθηση των δεδομένων που αφορούν την καταναλωτική συμπεριφορά. Είναι αδιανόητη η επιτυχία ενός προγράμματος πιστότητας χωρίς την κατάλληλη τεχνολογική υποστήριξη σε όλο το φάσμα της.

Η εταιρεία Γερμανός, ως γνήσια εκπρόσωπος του κλάδου της τεχνολογίας και του οράματός της, έκανε τα σωστά βήματα προς την κατεύθυνση της ορθής τεχνολογικής στήριξης της Magna. Τόσο το πληροφοριακό σύστημα καταγραφής των νέων αιτήσεων όσο και εκείνο της παρακολούθησης των κινήσεων των πελατών βοήθησαν στη λήψη των αποφάσεων. Η δυνατότητα της εξόρυξης πληθώρας στοιχείων που αφορούν τους πελάτες Magna σε πραγματικό χρόνο συμβάλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος. Σημειώνεται επίσης, ότι το τμήμα πληροφοριακής τεχνολογίας σχεδιάζει και την εισαγωγή ενός ακόμη πληροφοριακού συστήματος (alphapartner) που θα ενισχύσει την ενοποίηση των διαφόρων επιχειρησιακών λειτουργιών και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Η τεχνολογική υποδομή αποτελεί κομμάτι της σύγχρονης αλυσίδας αξίας των επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της

και θεμελιώδη ικανότητα της επιχείρησης¹. Αν και το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός δεν αντιμετωπίζει τη στιγμή αυτή εχθρικό πρόγραμμα ενίσχυσης της πιστότητας, ο προσανατολισμός στη διαρκή βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων του Σ.Δ.Π.Σ. συνιστά σημαντικό στρατηγικό όπλο.

3.9. Αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της εταιρείας Γερμανός

Η αποδοτικότητα ενός στρατηγικού σχεδίου είναι εκείνη που το καθιστά επιτυχές ή μη. Η αποδοτικότητα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων μετριέται με ποικίλλες μεθόδους που έχουν προταθεί από διάφορους ερευνητές, όπως βάσει «καταναλωτικής συμπεριφοράς (customer-behaviour-based CRM performance)», «ποιότητας της σχέσης (relationship quality)», «προσήλωση στη μάρκα (brand loyalty)» και «ικανοποίηση πελάτη (customer satisfaction)»². Είναι σαφές ότι η αποδοτικότητα χρειάζεται να στηρίζεται τόσο σε ποσοτικά στοιχεία, όπως το ποσοστό διατήρησης πελατών, οι δείκτες επαναληπτικών αγορών, συχνότητες επίσκεψης στο κατάστημα, η διάδοση της φήμης, όσο και σε ποιοτικά δεδομένα όπως η ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών.

¹ Fred R.David, "Strategic Management", Prentice Hall, 9th edition, 2003

² Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, "An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based-perspective from China", Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 169-182

Η εταιρεία Γερμανός παραμερίζει πολλές παραμέτρους που έπρεπε να μετρηθούν για να σκιαγραφήσουν ορθά την αποδοτικότητα του προγράμματος Magna. Προαναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι οι ποιοτικές μεταβλητές της ικανοποίησης των πελατών από το πρόγραμμα και η πιστότητά τους δεν λαμβάνονται υπόψη από τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης. Επίσης το σημαντικό εργαλείο της μέτρησης της διάρκειας ζωής πελάτη εφαρμόζεται πλημμελώς αφού δεν προβλέπονται τα αναμενόμενα οφέλη ανά πελάτη, αλλά αξιολογείται η αποδοτικότητα μέχρι σήμερα. Συνεπώς μέσα στο πλαίσιο των αναπροσαρμογών του προγράμματος ενίσχυσης πελατειακών σχέσεων, απαιτείται να σχεδιαστεί μια πιο ολοκληρωμένη φόρμουλα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του.

Αν αξιολογηθεί το πρόγραμμα σύμφωνα με τις υπάρχουσες μεθόδους και στοιχεία προκύπτει μια κατακόρυφη πτώση στις νέες αιτήσεις για εγγραφή στο πρόγραμμα Magna της τάξης του 50% κατά την τελευταία τριετία. Επίσης το ποσοστό των χρηστών της κάρτας από 30% έπεσε στο 15% με στοιχεία του 2003. Η εταιρεία προσπαθεί πλέον τμηματοποιώντας τους πιστούς πελάτες να αυξήσει συγκεκριμένους δείκτες , όπως αυτοί της συχνότητας επίσκεψης στο δίκτυο και μέσης δαπάνης ανά επίσκεψη.

3.10. Επίλογος

Η μελέτη του συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της Γερμανός, όπως αυτό έχει λάβει χώρα έως σήμερα, δείχνει ότι το πρόγραμμα Magna εξυπηρέτησε διαφορετικό σκοπό από εκείνο που αρχικά είχε τεθεί. Τα κίνητρα που κινητοποιούσαν τους πελάτες ήταν αποκλειστικά οικονομικά και αδιαφοροποίητα μέχρι και το 2003. Η Magna συμπερασματικά αποτελεί πρόγραμμα διατήρησης πελατών και όχι ενίσχυσης της πιστότητας. Η αύξηση της πιστότητας δεν πραγματοποιείται μόνο με παροχή οικονομικών ερεθισμάτων, όπως η απόκτηση πόντων στην κάρτα με κάποια αγορά προϊόντων, αλλά με δυναμική επιρροή του συστήματος αξιών του πελάτη¹. Η εταιρεία χρειάζεται να κατανοήσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε κατηγορίας πιστών πελατών, ώστε να δημιουργήσει ανώτερη συμβολική και οικονομική αξία στα προϊόντα που τους προωθεί με στόχο να αυξήσει εν τέλει την διάρκεια ζωής των πελατών και την κερδοφορία τους.

¹ Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser, Jr., "Why satisfied customers defect", Harvard Business Review, Nov-Dec 95, pp 88-89

3.11. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θεωρητικό πλαίσιο του σχεσιακού μάρκετινγκ όπως αυτό εκφράζεται μέσα από τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Ταυτόχρονα παρουσιάζει και μελετά το πρόγραμμα ενίσχυσης πιστότητας Magna της εταιρείας Γερμανός, προσπαθώντας να διαφωτίσει την πολιτική μιας σύγχρονης ελληνικής λιανικής αλυσίδας που πρωτοστατεί στον κλάδο των τεχνολογικών και τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο τομέας της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι σχετικά νέος στην ελληνική αγορά και χρίζει ιδιαίτερης μελέτης, τόσο σε επίπεδο στρατηγικής και λειτουργικής οργάνωσης όσο και σε τακτικές υλοποίησης και μέτρησης αποδοτικότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΗΓΩΝ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΤΑ ΣΕΙΡΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

- Rado Kotorov, “Customer Relationship Management: strategic lessons and future directions”, Business Process Management Journal, Vol 9, No 5, 2003, pp 566-571
- Angus Jenkinson “The Laws of Loyalty marketing: An Intensive Review”, Journal Of Database Marketing, Vol 4, No 2, 1996
- Werner Reinartz, Manfred Krafft and Wayne D.Hoyer, “The Customer relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, Journal of Marketing Research, Vol XLI, August 2004, pp 293-305
- Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, “An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based-perspective from China”, Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 169-182
- John Byrom, “The role of loyalty card data within local marketing initiatives”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341
- E-Gain Communications Corporation, “Doing more with Less: Next Generation Strategies and Best Practices for Customer Service”, 2003, www.egain.com
- Executive Summary, Ernst & Young, “Transforming the shopping experience through technology”, 2003, a study in European consumer buying behaviour , www.crmguru.com

- Anders Gustafsson, Inger Roos and Bo Edvardsson, "Customer Clubs in a relationship perspective: a telecom case", Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 157-168
- E-Gain Communications Corporation, "Doing more with Less: Next Generation Strategies and Best Practices for Customer Service", 2003, www.egain.com
- Fred R. David, "Strategic Management", Prentice Hall, 9th edition, 2003
- Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser, Jr., "Why satisfied customers defect", Harvard Business Review , Nov-Dec 1995, pp 88-89

Κατάσταση Πινάκων IV

Πίνακας 1: Στοιχεία Ομίλου Γερμανός

	Brand	Θέση	Σημαντικοί Παράγοντες	%των πωλήσεων	Στρατηγική
Λιανική	«ΓΕΡΜΑΝΟΣ»	40% μερίδιο στην ελληνική αγορά και 60% των κατ/των ανακαλούν πρώτη την αλυσίδα μεταξύ του κλάδου	Ανάπτυξη κινητής τηλεφωνίας στις αγορές στόχους	60% 84,3%	Ανάπτυξη
Βιομηχανικό	«SUNLIGHT»	Ολιγοπώλιο	Κύκλος Αντικατάστασης 3-5 έτη	6,9% 11,4%	Ανάπτυξη
Χονδρική	«TOSHIBA» Pre Paid Cards	30% μερίδιο αγορά	Ανάπτυξη στις pre-paid cards	30% 3,8%	Σταθεροποίηση

Πίνακας 2: Συνοπτικά Χρηματοοικονομικά Στοιχεία Εταιρείας

ΕΤΟΣ	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη μετά φόρων	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους
1998	123	5,7	5%
1999	276	14,2	5%
2000	423	29,2	7%
2001	506	29,5	6%
2002	607	34,3	6%
2003	707	45,2	6%
2004	810	51	6%

Πίνακας 3: Αγορές εκτός Ελλάδος για τη Γερμανός ΑΕΒΕ

	<u>Πληθυσμός σε εκ</u>	<u>Ρυθμός Διείσδυσης</u>	<u>Καταστήματα</u>
Πολωνία	38,7	48%	Γερμανός 323, Liberty 133, Modex 160
Βουλγαρία	8,2	45%	Γερμανός 49, Mobitel 122, Globul 21, Globalnet 32, DaDa 21
Ρουμανία	22,5	33%	Γερμανός 70, Orange 14, Cosmoroom 2, EuroGSM 40
Μακεδονία	2	34%	Γερμανός 21
Κύπρος	0,7	82%	Γερμανός 18
Ουκρανία	50	16%	Γερμανός 32
Ουζμπεκιστάν	27	1,5%	Όχι ακόμη

Πίνακας 4: Συνδρομητές Κινητής Τηλεφωνίας του Δικτύου Γερμανός

<u>ΕΤΟΣ</u>	<u>Συνδρομητές σε χιλιάδες</u>
1998	222
1999	537
2000	1280
2001	2104
2002	2750
2003	3250
2004	3400

Πίνακας 5: Τα Δίκτυα των Ανταγωνιστών του Κλάδου

<u>Εταιρεία</u>	<u>Αριθμός Καταστημάτων Δικτύου</u>
VODAFONE	200
TIM	150
COSMOTE-ΟΤΕ	400
ΓΕΡΜΑΝΟΣ	301
ΛΟΙΠΟΙ	250

Πίνακας 6: Κατηγορίες πιστών πελατών το 2003

True Friends	Butterflies	Barnacles	Strangers
14.8%	52.9%	9%	23.3%

Πίνακας 7: Αγοραστικές Συνήθειες των Κατηγοριών Πιστών Πελατών

	True Friends		Butterflies		Barnacles	
Αριθμός Κατηγορίας	3527		12557		12557	
Αγοραστικές Συνήθειες	%Βάσει Κωδικού Προϊόντος		%Βάσει Κωδικού Προϊόντος		%Βάσει Κωδικού Προϊόντος	
1	Μπαταρίες	50,8%	Κινητή Τηλεφωνία	57,9%	Μπαταρίες	46,8%
2	Κινητή Τηλεφωνία	17%	Έξυπνες Συσκευές	10,1%	Κινητή Τηλεφωνία	41,9%
3	Έξυπνες Συσκευές	8,7%	Τηλεσυστήματα	8,8%	Έξυπνες Συσκευές	7,8%

Πίνακας 8: Σχέδιο Μάρκετινγκ Μαгна-Αποδοτικότητα Α' Εξαμήνου 2004

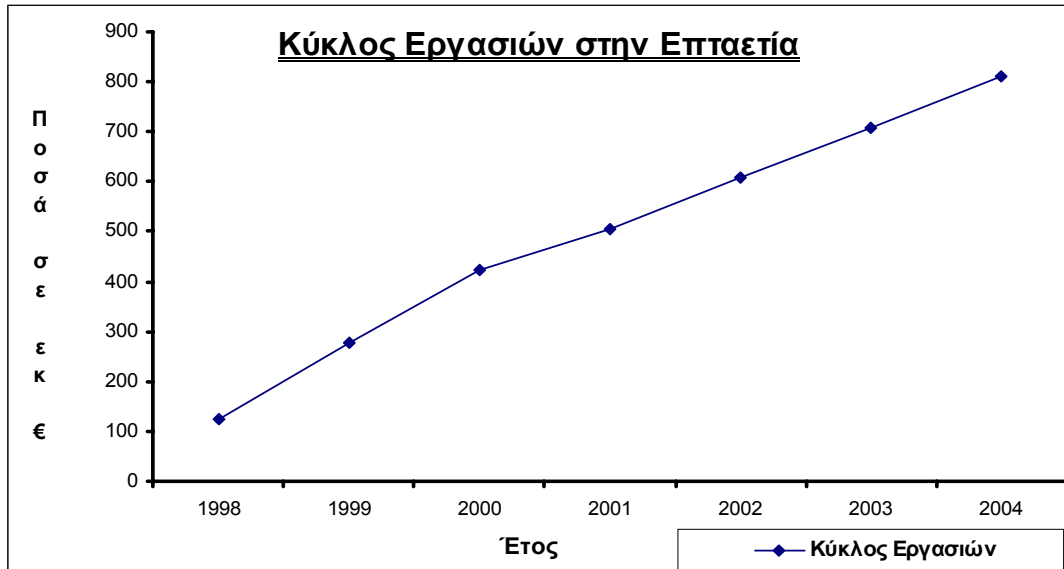
<u>P & L</u> <u>Ενεργειών</u>	<u>ΓΕΡΜΑΝΟΣ</u>		<u>MAGNA</u>		<u>ΜΗ-MAGNA</u>		<u>MAGNA</u> <u>vs ΜΗ-</u> <u>MAGNA</u>
Αρ.Πελατών	1399164		18226		1380938		
Μέσος Τζίρος Πελάτη	29€		350€		24,54€		
Τζίρος Πελατών	40251710	100%	6369987	100%	33881723	100%	19%
Incremental Τζίρος	0	0%	1672437	26%	0	0%	0%
TOTAL ΤΖΙΡΟΣ	40251710	100%	8042424	126%	33881723	100%	24%
Gross Margin Πελατών	3622654	9%	464756	7%	3049355	9%	15%
Incremental Margin Πελατών	0	0%	206759	18%	0	0%	0%
TOTAL GROSS MARGIN	3622654	9%	771515	10%	3049355	100%	25%
Cost πελατών	0	0%	16586	0%	0	0%	0%
Incremental Cost	0	0%	32871	2%	0	0%	0%
TOTAL COST	0	0%	49457	1%	0	0%	0%
NET MARGIN TOTAL	3622654	9%	722058	9%	3049355	9%	24%

Πίνακας 8: Σχέδιο Μάρκετινγκ Μαгна-Αποδοτικότητα Β' Εξαμήνου 2004

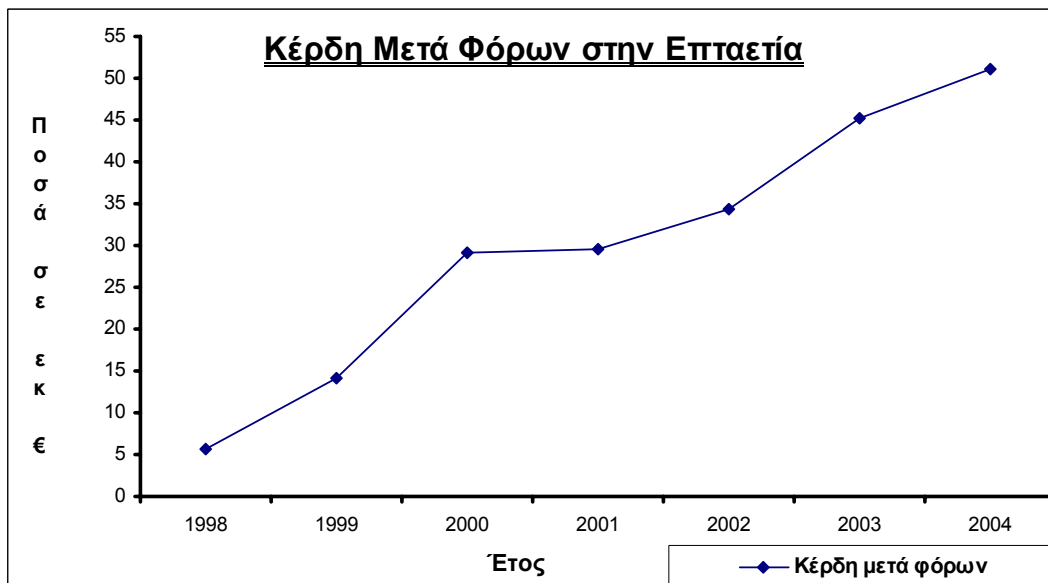
<u>P & L</u> <u>Ενεργειών</u>	<u>ΓΕΡΜΑΝΟΣ</u>		<u>MAGNA</u>		<u>MH-MAGNA</u>		<u>MAGNA</u> <u>vs MH-</u> <u>MAGNA</u>
Αρ.Πελατών	5596656		72904		5523752		
Μέσος Τζίρος Πελάτη	29€		350€		25€		
Τζίρος Πελατών	161006838	100%	25479948	100%	135526890	100%	19%
Incremental Τζίρος	0	0%	6689748	26%	0	0%	0%
TOTAL ΤΖΙΡΟΣ	161006838	100%	32169696	126%	135526890	100%	24%
Gross Margin Πελατών	14490615	9%	1859024	7%	12197420	9%	15%
Incremental Margin Πελατών	0	0%	1227036	18%	0	0%	0%
TOTAL GROSS MARGIN	14490615	9%	3086060	10%	12197420	100%	25%
Cost πελατών	0	0%	66344	0%	0	0%	0%
Incremental Cost	0	0%	131484	2%	0	0%	0%
TOTAL COST	0	0%	197828	1%	0	0%	0%
NET MARGIN TOTAL	14490615	9%	2888232	9%	12197420	9%	24%

Κατάσταση Διαγραμμάτων V

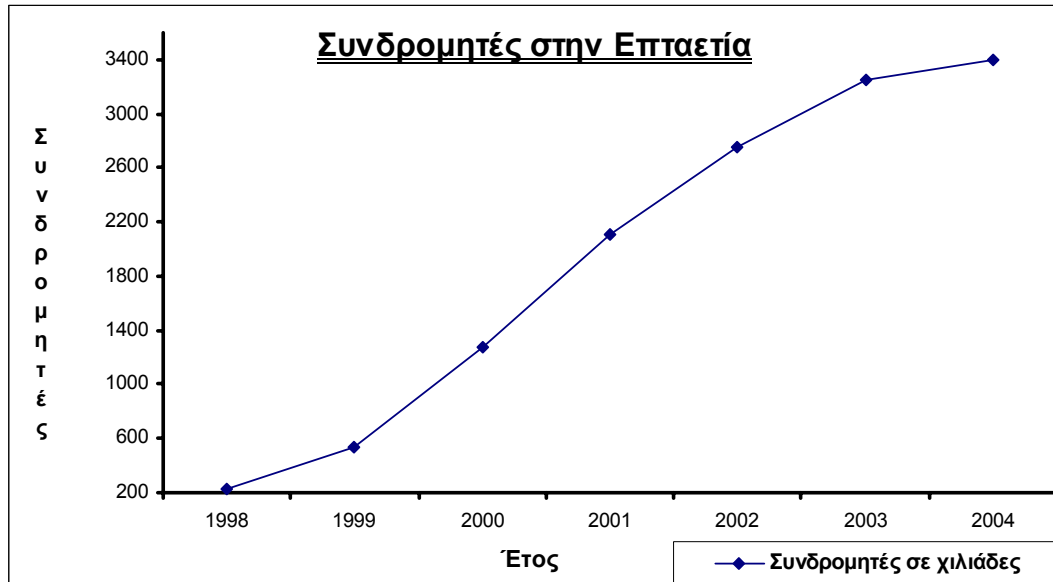
Γράφημα 2,1



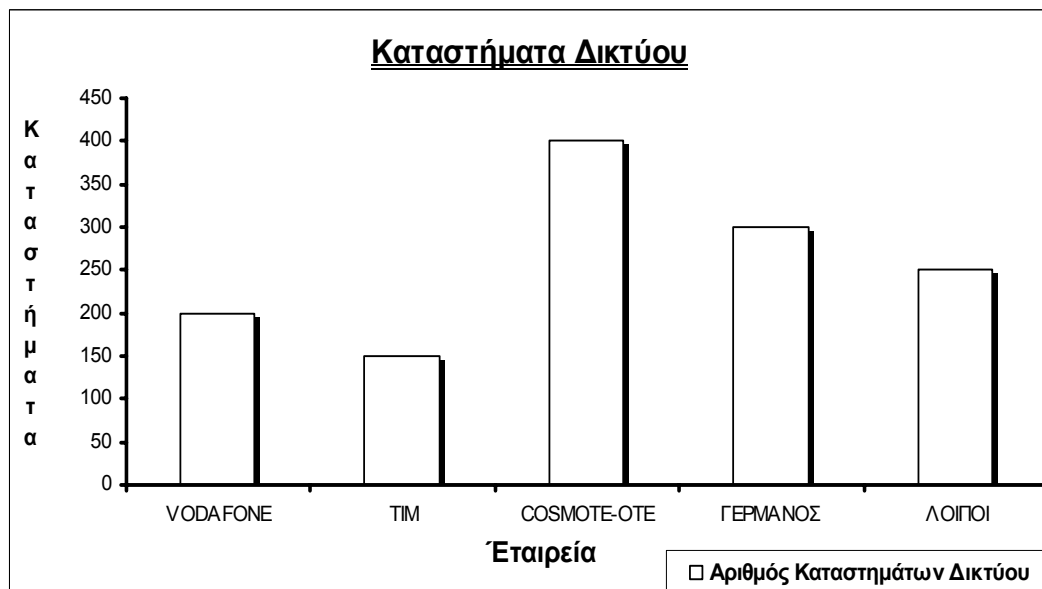
Γράφημα 2,2



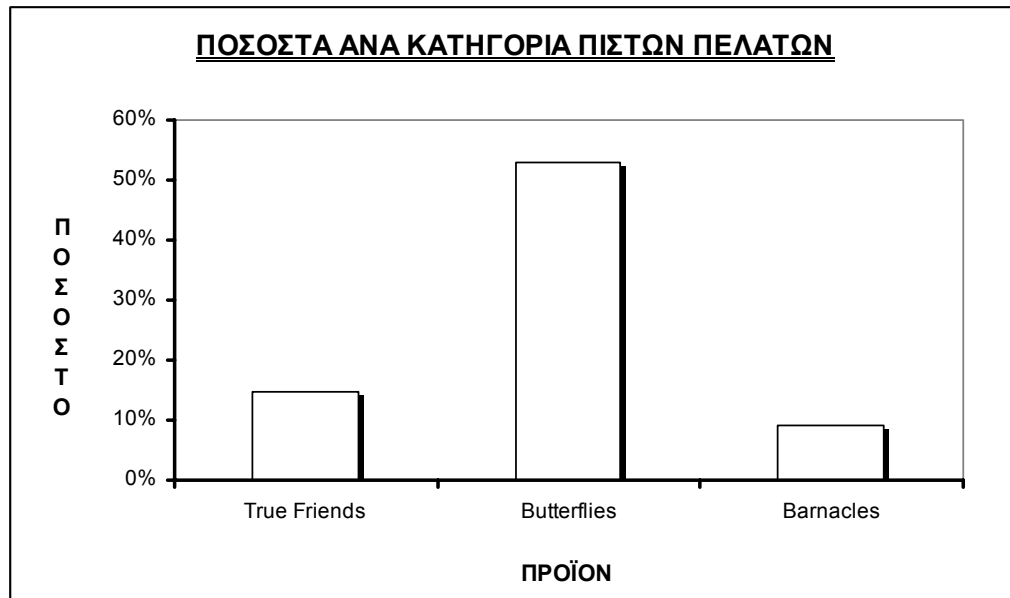
Γράφημα 4,1



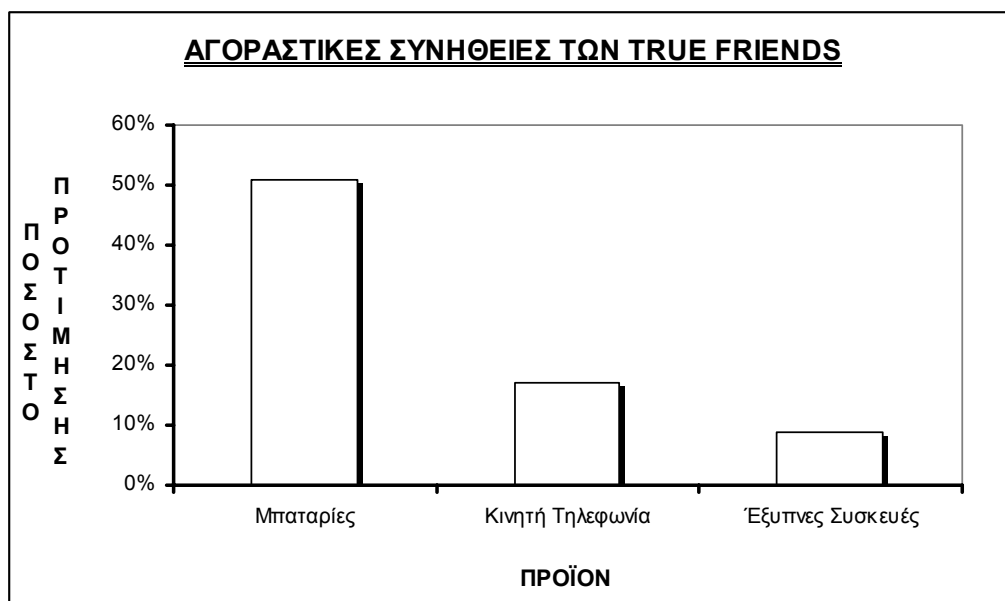
Γράφημα 5,1



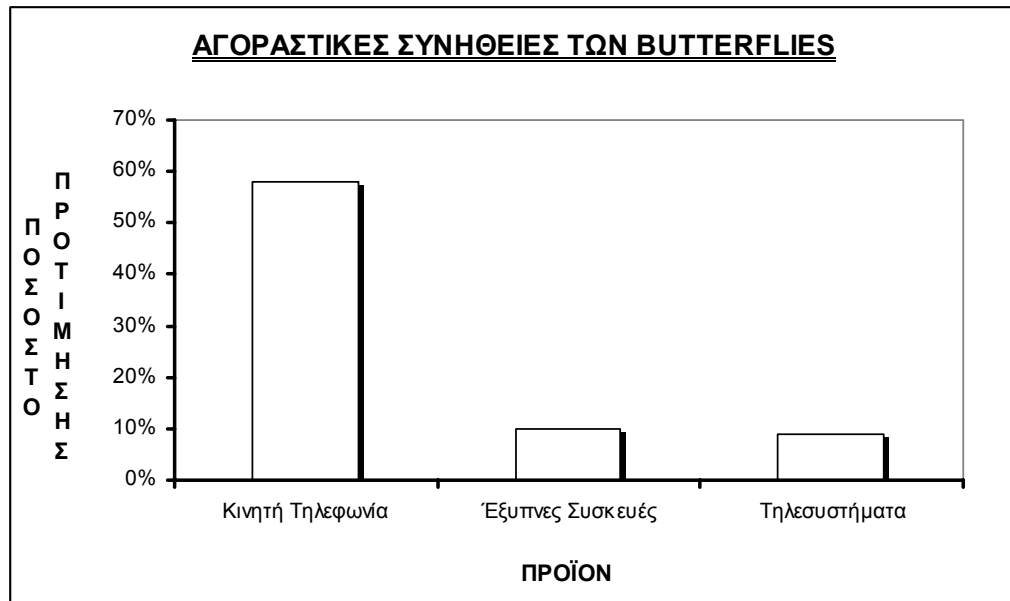
Γράφημα 6,1



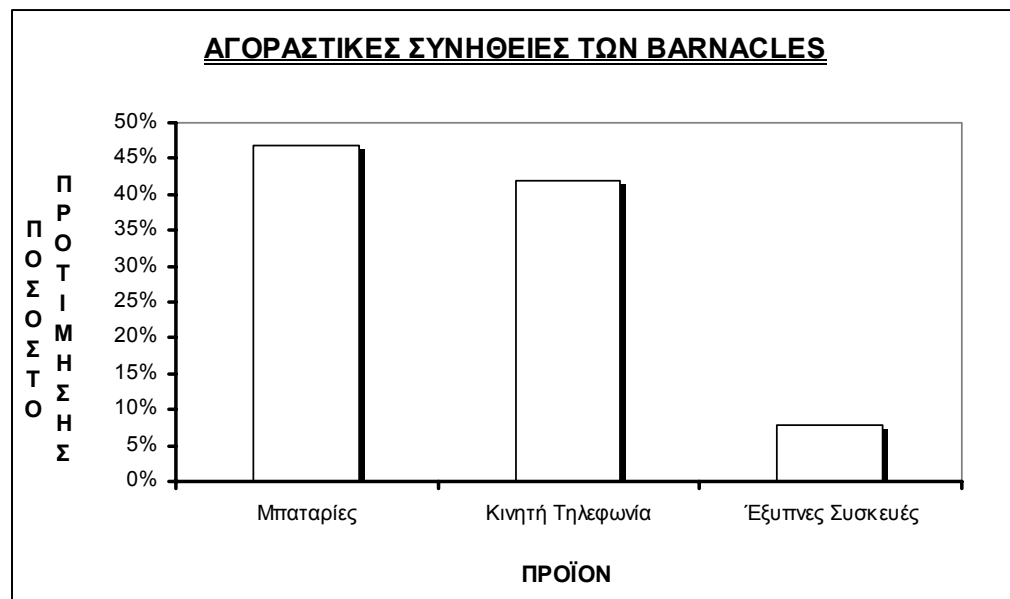
Γράφημα 7,1



Γράφημα 7,2



Γράφημα 7,3



Πίνακας Συντομογραφιών VI

Σ.Δ.Π.Σ.	Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων
Δ.Π.Σ	Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων
βλ.	βλέπε
κεφ.	κεφάλαιο
σελ.	σελίδα
κ.τ.λ.	και τα λοιπά
κ.α.	και άλλα
ό.π.	όπως προηγούμενα
Vol.	Volume (τεύχος)
p.p.	pages (σελίδες)

Βιβλιογραφία VII

- Adam Lindgreen, “The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study”, Marketing Intelligence & Planning, Volume 22, Number 2, 2004, pp 160-186
- Anders Gustafsson, Inger Roos and Bo Edvardsson, “Customer Clubs in a relationship perspective: a telecom case”, Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 157-168
- Andrea McIlroy and Shirley Barnett, “Building Customer Relationships: do discount cards work?”, Managing Service Quality, Volume 10, Number 6, 2000, pp 347-355
- Angus Jenkinson “The Laws of Loyalty marketing: An Intensive Review”, Journal Of Database Marketing, Vol 4, No 2, 1996
- Arthur Hughes, “Strategic Database Marketing”, 2003, Irwin
- Arthur Hughes, “How to compute customer lifetime value”, www.dbmarkets.com
- Chris O’Leary, Sally Rao and Chad Perry, “Improving Customer Relationship Management through database/Internet marketing”, European Journal of Marketing, Volume 38, Number 3/4, 2004, pp 338-354
- Christopher Bull, “Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation”, Business Process management, Volume 9, Number 5, 2003, pp 592-602
- Chung – Hoon Park and Young-Gul Kim, “A framework of dynamic CRM: Linking marketing with information strategy”, Business Process Management, Volume 9, Number 5, 2003, pp 652-671


- Claire Wright and Leigh Sparks, “Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 27, No 10, 1999, pp 429-439
- E-Gain Communications Corporation, “Doing more with Less: Next Generation Strategies and Best Practices for Customer Service”, 2003, www.egain.com
- Ernst & Young, Executive Summary, “Transforming the shopping experience through technology”, 2003, a study in European consumer buying behaviour , www.crmguru.com
- Evert Gummesson, “Return on relationships: The value of relationship marketing and CRM in business to business contexts”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 19, No 2, pp 136-148
- Ian Corner and Matthew Hinton, “Customer Relationship Management Systems: implementation risks and relationship dynamics”, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol 5, No 5, 2002, pp 239-251
- Jeong Yong Ahn, Seok Ki Kim, Kyung Soo Han, “On the design concepts for CRM systems”, Industrial Management and Data Systems, Vol 113, No 5, 2003, pp 324-331
- John Byrom, “The role of loyalty card data within local marketing initiatives”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 29, No 7, 2001, pp 333-341
- John G. Sanchez “Customer Relationship Marketing”, www.crmguru.com
- John T. Bowen and Shiang-Lih Chen, “The relationship between customer loyalty and customer satisfaction”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13/5, 2001, pp 213-217

- Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser, Jr., “Why satisfied customers defect”, Harvard Business Review , Nov-Dec 1995, pp 88-89
- Lisa O’Malley, “Can loyalty Schemes really build loyalty?”, Marketing Intelligence & Planning, 16/1 1998, pp 47-55
- Mary Wardley, “The value of extending customer service applications for holistic customer handling”, 2004. www.idc.com
- Megan Divett, Nadia Crittenden, Ron Henderson, “Actively Influencing Customer Loyalty”, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, No 2, 2003, pp 109-126
- Mosad Zineldin, “Beyond relationship marketing: technologicalship marketing”, Marketing Intelligence & Planning, Vol 18, No 1, 2000, pp 9-23
- Rado Kotorov, “Customer Relationship Management: strategic lessons and future directions”, Business Process Management Journal, Vol 9, No 5, 2003, pp 566-571
- Reichheld, Frederick, “Loyalty-Based Management”, Harvard Business Review, March-April 1993, pp 64
- Simon Cooke, “Database marketing: Strategy or Tactical Tool?”, Marketing Intelligence & Planning, Volume 12, Number 6, 1994, pp 4-7
- Werner Reinartz, Manfred Krafft and Wayne D.Hoyer, “The Customer relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”, Journal of Marketing Research, Vol XLI, August 2004, pp 293-305
- Werner Reinartz and V.Kumar, “The Mismanagement of Customer Loyalty”, Harvard Business Review, July 2002, pp 86-94

- Yanli Cui, Elizabeth S. Trent, Pauline M. Sullivan and Grace N. Matiru, “Cause-related marketing: how generation Y responds”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 31, No 6 , 2003, pp 310-320
- Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, “An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based-perspective from China”, Managing Service Quality, Volume 14, Number 2/3, 2004, pp 169-182
- www.germanos.gr
- www.e-germanos.gr
- Συνεντεύξεις στελεχών της εταιρείας Γερμανός ABEE

Παράρτημα VIII

Αίτηση Εγγραφής στο πρόγραμμα Magna



σας συνδέει με έναν κόσμο προνομίων

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΜΕ ΠΙΕΖΑ)

ΕΠΩΝΥΜΟ ΟΝΟΜΑ

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ ΗΜ. ΓΕΝΝΗΣΗΣ
ΗΜ. ΜΗΝ. ΕΤΟΣ

ΑΡ. ΔΕΛΤΙΟΥ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ Ή ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟΥ Α.Φ.Μ.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ
ΟΔΟΣ ΑΡ. Τ.Κ. ΠΟΛΗ/ΣΥΝΟΙΚΙΑ

ΤΗΛ. ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ 2 ΤΗΛ. ΕΡΓΑΣΙΑΣ 2 ΚΙΝΗΤΟ 6

E-MAIL @

ΗΜ. ΓΕΝΝΗΣΗΣ ΠΑΙΔΙΩΝ: 1ο 2ο
ΗΜ. ΜΗΝ. ΕΤΟΣ ΗΜ. ΜΗΝ. ΕΤΟΣ

3ο 4ο
ΗΜ. ΜΗΝ. ΕΤΟΣ ΗΜ. ΜΗΝ. ΕΤΟΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ: ΙΔ. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΕΜΠΟΡΟΣ ΕΛΕΥΘ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ
 ΕΡΓΑΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΔΗΜ. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
 ΟΙΚΙΑΚΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ/ΜΑΘΗΤΗΣ
 ΑΓΡΟΤΗΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Τα ενδιαφέροντα σας περιλαμβάνουν: κινηματογράφο θέατρο βιβλία/περιοδικά
 υπολογιστές/internet αθλητισμό ταξίδια
 μουσική videogames άλλο:

Ενημερωθήκατε για το πρόγραμμα MAGNA GERMANOS μέσω: διαφημίσεων ενημερωτικών εντύπων
 φίλων/γνωστών προφορικής ενημέρωσης στα καταστήματα GERMANOS

ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MAGNA GERMANOS

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ (Συμπληρώστε άλλη, σε περίπτωση που διαφέρει από την παραπάνω)

ΟΔΟΣ ΑΡ. Τ.Κ. ΠΟΛΗ/ΣΥΝΟΙΚΙΑ

Μπορείτε να επιλέξετε ένα ή περισσότερα μέσα για την ενημέρωσή σας: γραπτό μήνυμα S.M.S. ηλεκτρονική διεύθυνση


Η ηλεκτρονική μου διεύθυνση (e-mail) είναι: @

κατοικίας εργασίας

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
ΗΜ. ΜΗΝ. ΕΤΟΣ

ΧΩΡΟΣ ΥΠΟΓΡΑΦΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Με την υπογραφή της παρούσας αίτησης συμμετοχής στο πρόγραμμα MAGNA GERMANOS, παρέχω στην εταιρία GERMANOS τη ρητή συγκατάθεσή μου να επεξεργάζεται τα παραπάνω ατομικά μου στοιχεία προκειμένου να με ενημερώνει για αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρει το δίκτυο καταστημάτων GERMANOS, τα οποία κατά την κρίση της με ενδιαφέρουν. Επιπλέον, δηλώνω ρητάς ότι έλαβα γνώση των όρων που διέπουν το πρόγραμμα και την κάρτα, όπως αυτοί αναγράφονται στην πίσω πλευρά της αίτησης, τους οποίους αποδέχομαι ανεπιφύλακτα.



σας συνδέει με έναν κόσμο προνομίων

Αρ. Κάρτας: 2000012933004

001301

Ερωτηματολόγιο Προσωπικών Συνεντεύξεων

Πρόλογος Έρευνας

Η ακόλουθη ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Πραγματεύεται την εκτενή διερεύνηση μιας περίπτωσης επιχείρησης, που διαθέτει δίκτυο λιανικής πώλησης και λειτουργεί πρόγραμμα Customer Relationship Management την τελευταία τετραετία. Τα στοιχεία, που θα διατεθούν από την εταιρεία, προορίζονται αποκλειστικά και μόνο για επιστημονική ανάλυση και μελέτη, σκοπεύοντας να διαφωτίσουν κάποιες βασικές πτυχές του σύγχρονου σχεσιακού μάρκετινγκ και των προοπτικών του στην ελληνική αγορά.

Έναρξη Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων

1. Το Δ.Π.Σ. βασίστηκε σε λειτουργικό-τακτικό ή στρατηγικό προγραμματισμό; Ποιους από τους ακόλουθους λόγους ή συνδυασμοί αυτών λάβατε υπόψη για την ανάπτυξη του Δ.Π.Σ.; : επιβράβευση πελατών, χειρισμός καταναλωτικής συμπεριφοράς, πρωτογενής δημιουργία πληροφοριών, αμυντική τακτική απέναντι σε ανταγωνιστές.
2. Πότε αυτό ξεκίνησε, ζητήθηκε η συνδρομή εταιρειών εξειδικευμένων σε παρόμοια προγράμματα;
3. Ποια ήταν η ταύτιση της ανώτατης ηγεσίας της Γερμανός με το Σ.Δ.Π.Σ;
4. Δημιουργήθηκε αυτόνομη ομάδα για την ανάληψη, σχεδιασμό και υλοποίηση του εγχειρήματος; Τι οργανωσιακές αλλαγές υπήρξαν;
5. Ποιοι ήταν οι αρχικοί στόχοι ποιοτικά και ποσοτικά;
6. Πως προβλήθηκε η Magna κάρτα αρχικά;

Διαδικασία καταγραφής πελατών στη Magna κάρτα

1. Τι είδους στοιχεία συλλέγετε με την αίτηση εγγραφής;
2. Ποια είναι τα προνόμια που παρέχονται στο χρήστη της κάρτας;
3. Πόσοι είναι οι κάτοχοι κάρτας σε αντιστοιχία με τους μη κατόχους διαχρονικά;
4. Υπάρχει σύστημα αναγνώρισης δυνητικών πελατών και αξίας αυτών στην επιχείρηση;
5. Ποια είναι τα προνόμια της Magna;
6. Με ποιο τρόπο καθορίζετε το κόστος για τη δημιουργία σχέσης με έναν πελάτη;

Επανάδρυση σχέσεων με χαμένους πελάτες

1. Υπάρχει μηχανισμός μέσα από το Σ.Δ.Π.Σ που αναγνωρίζει τους πελάτες που σταμάτησαν τη σχέση με την εταιρεία; Μπορείτε να προσδιορίσετε την αξία τους;
2. Υπάρχουν διαδραστικά μέσα που προσελκύουν πάλι τους πελάτες που στράφηκαν σε ανταγωνιστικά καταστήματα;

Παρακολούθηση του Σ.Δ.Π.Σ

1. Με ποια κριτήρια προσδιορίζονται οι πελάτες με την υψηλότερη αξία;
2. Πόσο συχνά αντλείται στοιχεία γι αυτό;
3. Υπάρχει μηχανισμός που διαφοροποιεί την επικοινωνία σε πελάτες με διαφορετική αξία εντός και εκτός καταστημάτων;
4. Πόσο συχνά προσδιορίζετε το μερίδιο του πελάτη σας;
5. Πως μετράτε την αντιλαμβανόμενη αξία που έχει ο πελάτης τόσο από τη Magna όσο και από τα προϊόντα και υπηρεσίες σας;

Διατήρηση πελατών

1. Υπάρχει δομημένος τρόπος που παρακολουθεί τις αγοραστικές συνήθειες των κατόχων και μη της Magna;
2. Υπάρχει αμφίδρομο επικοινωνιακό κανάλι μεταξύ επιχείρησης και πελατών;
3. Πως ενισχύεται την πιστότητα των πελατών που στοχεύετε;

4. Υπάρχει εξατομικευμένη παροχή προνομίων-προϊόντων σε πελάτες με διαφορετική αξία;
5. Υπάρχουν διαδικασίες διασταυρωμένων-αύξησης πωλήσεων μέσα από τη Magna;
6. Χρησιμοποιείτε τα δεδομένα των πελατών για πρακτικές γεωγραφικού και άμεσου μάρκετινγκ;

Τερματισμός σχέσεων με πελάτες

1. Υπάρχουν τρόποι να εντοπίζεται πελάτες με χαμηλή αξία;
2. Ποια είναι η πολιτική σας με αυτούς;

Διοίκηση ανθρώπων και καταστημάτων σχετικά με το Σ.Δ.Π.Σ

1. Υπάρχουν συστηματικές διαδικασίες εκπαίδευσης των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη σχετικά με τη Magna;
2. Υπάρχουν κίνητρα στους πωλητές και κατόχους καταστημάτων για την επίτευξη στόχων σχετικά με τη Magna;

Σ.Δ.Π.Σ και επίδραση στις σχέσεις με τους προμηθευτές

1. Πως επηρεάζουν τα δεδομένα των πελατών σας τις σχέσεις με τους μεγάλους προμηθευτές τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών;

Υποστηρικτική Τεχνολογία

1. Έχετε επενδύσει σε τεχνολογία που παρέχει πληροφορίες για τους πελάτες σας σε πραγματικό χρόνο;
2. Σε τι βαθμό είναι η ενοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών που άπτονται του Σ.Δ.Π.Σ
3. Ποιες τεχνικές εξόρυξης και αποθήκευσης δεδομένων χρησιμοποιούνται;

Μέτρηση αποδοτικότητας του Σ.Δ.Π.Σ

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που σταθμίζουν την αποδοτικότητα του συγκεκριμένου προγράμματος;
2. Σε τι βαθμό οι αρχικές επιδιώξεις επιτεύχθηκαν;